



Odotuksia digitaalisen kumppanin vastuullisuudelle

Sanna Hosike

2025 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Odotuksia digitaalisen kumppanin vastuullisuudelle

Sanna Hosike
Tulevaisuuden innovatiiviset
digitaaliset palvelut
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2025

Sanna Hosike

Odotuksia digitaalisen kumppanin vastuullisuudelle

Vuosi

2025

Sivumäärä

97

Vastuullisuus on jatkuvasti nouseva trendi liikemaailmassa ja sen merkitys vain kasvaa vuonna 2023 voimaan tulleen kestävyysraportointidirektiivin myötä. Vastuullisuutta yrityksiltä odottavat niin rahoittajat, päättäjät, työntekijät kuin asiakkaat ja siksi yritykset panostavatkin vastuullisuustyöhön. Yritysten vastuullisuustyö pyrkii huomiomaan yrityksen ympäristövastuun, sosiaalisen vastuun ja hallintovastuun.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi digitaalisen liiketoiminnan konsulttiyritys, joka halusi ymmärtää paremmin sitä, mitä heidän asiakkaansa odottavat toimeksiantajayrityksen tai laajemmin digitaalisen kumppaninsa vastuullisuudelta. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa ymmärrystä siitä, miten vastuullisuus vaikuttaa yritysten väliseen arvonmuodostukseen myyntivaiheessa. Tavoitteena oli muodostaa jäseneltyjä kehittämisohjelmia asiakasyritysten vastuullisuustarpeiden huomioimiseksi toimeksiantajayrityksen myyntikeskusteluihin.

Tietoperustassa paneuduttiin vastuullisuuden ja vastuullisuustyön merkitykseen yrityksille ja tarkasteltiin, miten arvo muodostuu asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa ja palveluiden myynnissä. Vastuullisuuskeskustelu kietoutuu tiiviisti ajankohtaiseen kestävyysraportointivelvoitteeseen, joten tietoperustassa on käsitelty myös kestävyysraportointia. Vastuullisuusviestintää tarkastellaan vastuullisuuden myynnin kautta.

Opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö ja tässä opinnäytetyössä kehittämisosuus tehtiin tapaustutkimuksena. Kehittämistehtävän suorittamiseksi kerättiin laadullista aineistoa teemahaastatteluiden sekä työpajan avulla. Työpöytä tutkimuksena perehdyttiin toimeksiantajayrityksen kilpailijoiden vastuullisuustyöhön. Kilpailijoiden vastuullisuustyöstä tehtiin kilpailija-analyysi perustuen siihen, mitä kilpailijat kertovat vastuullisuudesta omilla verkkosivuillaan.

Kerätyn aineiston perusteella erityisiä vastuullisuusodotuksia digitaaliselle kumppanille ei vielä ole, mutta odotukset ovat kasvussa. Vastuullisuuden merkityksen uskottiin kasvavan myös digitaalisten palveluiden hankintoihin liittyen. Vastuullisuuden myynnin osalta tärkeää on pystyä osoittamaan vastuullisuuden merkitys ja arvo juuri asiakkaan liiketoiminnan kannalta. Opinnäytetyön avulla saatiin tietoa vastuullisuusodotuksista digitaaliselle kumppanille ja vahvistettua käsitystä siitä, että vastuullisuuden eteen kannattaa tehdä töitä jatkossakin. Opinnäytetyön tulokset ovat hyödynnettävissä myös muissa vastaavissa digitaalisen liiketoiminnan konsulttiyrityksissä.

Asiasanat: vastuullisuus, tapaustutkimus, vastuullisuuden myynti

Sanna Hosike

Sustainability Expectations for a Digital Partner

Year	2025	Pages	97
------	------	-------	----

Sustainability is a continuously growing trend in the business world, and its importance will only continue increasing with the introduction of the Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), which came into force in 2023. Sustainability is expected from companies by financiers, policy-makers, employees, and customers alike, which is why businesses are increasingly investing in sustainability efforts. Corporate responsibility work aims to address a company's environmental, social, and governance (ESG) responsibilities.

The commissioner of this thesis was a digital business consulting company that wanted to better understand what their clients expect in terms of sustainability from the company itself or, more broadly, from their digital partner. The purpose of the thesis was to generate insight into how sustainability affects value creation between companies during the sales phase. The objective was to formulate structured development proposals for how the commissioning company could address their clients' sustainability needs in sales discussions.

The theoretical framework delves into the importance of responsibility and sustainability efforts for companies and examines how value is created in a customer domestic business logic and in selling services. The discussion around sustainability is closely tied to the current sustainability reporting obligations, which is why sustainability reporting is also covered in the knowledge base. Sustainability communication is examined through the lens of selling sustainability.

This thesis is a research-based development project, and the development part was conducted as a case study. To carry out the development task, qualitative data was collected through themed interviews and a workshop. A desk study was also conducted to explore the sustainability efforts of the commissioning company's competitors. A competitor analysis was made based on what competitors communicate about responsibility on their websites.

Based on the collected data, there are no specific sustainability expectations for a digital partner yet, but these expectations are on the rise. It was believed that the importance of responsibility will also grow in relation to the procurement of digital services. In terms of selling sustainability, it is essential to demonstrate the relevance and value of sustainability specifically from the perspective of the client's business. The thesis provided insights into sustainability expectations for a digital partner and reinforced the understanding that continued efforts in this area are worthwhile. The results of the thesis can also be utilized by other similar digital business consulting firms.

Keywords: sustainability, case study, selling sustainability

Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Keskeisiä käsitteitä	9
2.1	Vastuullisuus ja kestävyys.....	9
2.1.1	Mitä on vastuullisuustyö ja miksi sitä tehdään	14
2.1.2	Kestävän kehityksen tavoitteet.....	15
2.2	Vastuullisuus ja kestävyys osana liiketoimintastrategiaa.....	16
2.3	Palvelulogiikat	17
2.4	Arvonluonti palveluiden myynnissä	19
2.5	ICT-palveluiden hiilijalanjälki ja vihreä IT	19
2.6	Kestävyysraportointi	20
2.7	Arvoketju	21
2.8	Vastuullisuusviestintä ja vastuullisuuden myynti	23
2.9	Tietoperustan yhteenveto	24
3	Kehittämiskohde ja kehittämistyön kuvaus sekä toteutus.....	27
3.1	Kehittämiskohde ja sen muotoutuminen.....	27
3.2	Tutkimuksellisen lähestymistavan valinta	28
3.2.1	Palvelumuotoilu vai tapaustutkimus?	28
3.2.2	Tapaustutkimuksen eteneminen.....	30
3.3	Kehittämistyötä tukevien menetelmien valinta	30
3.3.1	Vertailujohtaminen vai kilpailija-analyysi työpöytä tutkimuksena.....	32
3.3.2	Asiakasymmärrystä teemahaastattelujen avulla	33
3.3.3	Haastattelukysymysten muotoutuminen	34
3.3.4	Haastateltavien etsintä	35
3.3.5	Haastattelut	37
3.3.6	Työpaja	39
3.4	Tulosten analysointi	43
4	Tulokset	46
4.1	Kilpailija-analyysi vastuullisuustyöstä.....	46
4.1.1	Toimeksiantajayrityksen vastuullisuustyön näkyminen	47
4.1.2	Vastuullisuustyön näkyminen kilpailijoittain	48
4.1.3	Yhteenveto vastuullisuustyön näkyvyydestä	55
4.2	Odotukset vastuullisuustyöltä	58
4.2.1	Haastatteluista kerätty tieto asiakkailta.....	58
4.2.2	Haastatteluista kerätty tieto myyjiltä.....	62
4.2.3	Työpajasta kerätty tieto.....	65
5	Johtopäätökset ja pohdinta.....	68

5.1	Johtopäätökset	68
5.2	Konkreettiset ehdotukset vastuullisuuden myynnin edistämiseksi	69
5.3	Kehittämisasetelman, kehittämismenetelmien ja tulosten arviointi	72
5.4	Opinnäytetyön eettisyys ja tietosuojakysymykset.....	78
5.5	Jatkokehittäminen	78
	Lähteet.....	80
	Kuviot	86
	Taulukot	86
	Liitteet	87

1 Johdanto

Maailman ilmatieteenlaitoksen (engl. The World Meteorological Organization, WMO) mukaan vuosi 2024 oli mittaushistorian lämpimin vuosi (WMO 2025). Ilmastonmuutoksen kiihtyessä vastuullisuuden ja kestävyuden merkitys kaikessa yritystoiminnassa kasvaa. Yritysvastuu korostuu ja kiinnostus sitä kohtaan on Suomessa jatkuvasti kasvussa. Vastuullisuus kasvattaa myös myyntiä ja osakkeiden arvoa. (Hellström & Parkkonen 2022, 15.) Vastuullisuus ja kestävyys ovat yrityksille tänä päivänä tärkeitä, ja niihin liittyvää kehittämistä tehdään jatkuvasti, kuten myös tässä opinnäytetyössä.

Vastuullisuus on merkittävä trendi ja sitä pidetään myös menestyksen edellytyksenä. Vastuullisuus myös pienentää liiketoiminnan riskejä ja kasvattaa tuottoja. (Hellström & Parkkonen 2022, 13, 15.) Liiketoiminnassa ei siis sovi unohtaa vastuullisuuden merkitystä ja siihen panostamista. Tässä opinnäytetyössä keskitytään erityisesti vastuullisuuteen ja siihen liittyvään kehittämiseen. Vastuullisuus on käsitteenä moniselitteinen ja erilaisina vastuullisuuteen liittyvinä aiheina voidaan pitää esimerkiksi luontoa ja ilmastoa, yhdenvertaisuutta sekä reilua taloutta (Hellström & Parkkonen 2022, 4).

Sitran selvityksessä Megatrendit 2023 (Dufva & Rekola 2023) megatrendeiksi on lueteltu seuraavat: Luonnon kantokyky murenee, hyvinvoinnin haasteet kasvavat, demokratian kamppailu kovenee, kilpailu digivallasta kiihtyy sekä talouden perusta rakoilee (Dufva & Rekola 2023, 6). Koska vastuullisuuden käsite on hyvin laaja-alainen, voidaan katsoa sen linkittyvän vähintään jollain tasolla oikeastaan kaikkiin tunnistettuihin megatrendeihin.

Luonnon kantokyvyn murentumisella viitataan ekologiseen kestävyyskriisiin, jonka keskellä elämme. Hyvinvoinnin haasteet kasvavat väestön ikääntyessä ja monimuotoistuesssa sekä heidän muuttaessaan kasvukeskuksiin. Väestön ikääntyminen vaikuttaa siihen, että työikäisiä on entistä vähemmän ja hyvinvointivaltion rahoitus on siten vaakalaudalla. Demokratian kamppailu kovenee, kun kriisit kasaantuvat ja vaikuttavat yhteiskuntiin. Valtiot ovat jälleen alkaneet taistella geopolittisesta vallasta ja tämä on horjuttanut luottamusta sääntöpohjaiseen maailmanjärjestykseen. Kilpailu digivallasta kiihtyy, kun digimaailman pelisäännöistä yritetään päästä yhteisymmärrykseen. Samalla aiemmin jo luoduista yhteisistä säännöistä yritetään poiketa valtataistelujen käynnissä ollessa. Talouden perusta rakoilee eriarvoisuuden kasvaessa globaalisti ja ilmastonmuutoksen edetessä. Vauraus keskittyy yhä pienemmälle joukolle, kun talouden edellytykset heikentyvät muun muassa äärimmäisten sääilmöiden johdosta. (Dufva & Rekola 2023, 6.) Jokaisen megatrendin ratkaiseminen edellyttää siis ihmisiltä ja yrityksiltä vastuullisuutta luontoa ja muita ihmisiä kohtaan.

Vastuullisuuden merkityksen kasvu on nähtävissä myös lainsäädännössä. Euroopan unionin (EU) kasvustrategiaan kuuluu Euroopan vihreän kehityksen ohjelma, jonka pyrkimys on ohjata EU:ta kohti vihreää siirtymää ja ilmastonutraaliutta vuoteen 2050 mennessä (Eurooppa-neuvosto 2025). Osana vihreän kehityksen ohjelmaa EU antoi kestävyysraportointidirektiivin (engl. Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD), jonka tarkoituksena on nostaa yritysten kestävyystietojen merkitystä (HE 20/2023; Niskala & Palmuaro 2023, 4). Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Vincit Oyj, joka on kestävyysraportointidirektiivin perusteella kestävyysraportointivelvollinen. Vastuullisuuden merkitys on siis kasvamassa yrityksen näkökulmasta myös tästä syystä. Toimeksiantaja halusi selvittää tarkemmin vastuullisuuden myyntiin ja vastuullisuuden odotuksiin liittyviä seikkoja tämän opinnäytetyön avulla.

Vastuullisuus on abstrakti termi, jolla voidaan viitata monenlaiseen toimintaan. Vastuullisuutta ei voi käytännössä myydä, vaikka tässä opinnäytetyössä viitataan useaan kertaan vastuullisuuden myyntiin. Tässä yhteydessä termillä tarkoitetaan sitä, mitä arvoa asiakas saa palvelua tarjoavan yrityksen vastuullisuustyöstä. Lisäksi kyse on siitä, miten vastuullisuus lisää myytävän tuotteen tai palvelun arvoa siten, että asiakas päätyy valitsemaan vastuullisen vaihtoehdon. Vastuullisuutta myyvä yritys tarkoittaa tässä kontekstissa yritystä, joka haluaa myydä vastuullisia ratkaisua ja olla alallaan vastuullinen toimija.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa uutta tietoa ja ymmärrystä siitä, millaisia odotuksia yrityksillä on digitaalisen kumppaninsa vastuullisuutta kohtaan ja miten vastuullisuustieto vaikuttaa arvonmuodostukseen myyntivaiheessa. Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda kehittämissuhteita asiakasyritysten vastuullisuustarpeiden huomioimeksi toimeksiantajayrityksen myyntikeskusteluihin. Digitaalisella kumppanilla viitataan yritykseen, joka toimii kokonaisvaltaisena kumppanina digitaalisuuteen liittyen. Tämä opinnäytetyö pyrki löytämään vastauksia siihen, mitä asiakkaat odottavat digitaalisen kumppanin vastuullisuudelta ja miten toimeksiantaja voisi kehittää myyntityössä käytettäviä materiaalejaan niin, että vastuullisuustyöstä kertominen helpottuisi. Kehittämissuhteiden muodostamiseksi tätä opinnäytetyötä varten kerättiin ymmärrystä asiakkaiden tarpeista vastuullisuuteen liittyen ja myyjien tarpeista vastuullisuuden esittelemiseksi.

Tässä opinnäytetyössä on käytetty ChatGPT:tä tekstin kieliasun muokkaamiseen ja tekstin sujuvoittamiseen sekä tekstien kääntämisen apuna.

1.1 Kohdeyrityksen esittely

Opinnäytetyön toimeksiantajayrityksenä on vuonna 2007 perustettu Vincit Oyj (Vincit 2024a). Vincit on digitaalisen liiketoiminnan asiantuntijayritys, joka keskittyy toimintaan Pohjoismaissa sekä Yhdysvalloissa ja tavoittelee kaupallisten kykyjen muuttamista ja digitaalisten kehityksen nopeuttamista asiakkaidensa kumppanina (Vincit 2024b).

Vincit tarjoaa asiakkaille kokonaisvaltaisia teknologian palveluita asiakkaiden liiketoiminnan kehittämiseksi. Ratkaisut suunnitellaan asiakkaiden tarpeisiin huomioiden asiakkaiden toivomukset, tekninen toteutettavuus, liiketoiminta-arvo sekä kestävyys. Vincitin pääkonttori sijaitsee Tampereella. Suomen lisäksi Vincitillä on toimipisteet Yhdysvalloissa, Ruotsissa ja Puolassa. Liikevaihdosta yli kolme neljäsosaa muodostuu eurooppalaisten yksityissektorin ja julkisen sektorin asiakkaista. Vincitin osakkeet on listattuna Nasdaq First North Growth Market Finland markkinapaikalla, jota ylläpitää Nasdaq Helsinki Oy. (Vincit 2024c, 6.) Kaikilla pörssilistatuilla yrityksillä on kestävyysraportointidirektiivin perusteella lakisääteinen velvollisuus raportoida kestävyystiedoistaan (Taloushallintoliitto 2025).

2 Keskeisiä käsitteitä

Tässä luvussa määritetään opinnäytetyön kannalta keskeisimmät käsitteet. Tärkeimmät käsitteet tämän opinnäytetyön kannalta ovat vastuullisuus ja vastuullisuustyö. Alkuun määritellään, mitä vastuullisuudella tarkoitetaan ja miten se liittyy kestävyyskäsitteeseen. Tämän jälkeen määritellään vastuullisuustyö ja miksi se on yrityksille tärkeää ja tarkastellaan kestävä kehityksen tavoitteita. Luvussa tarkastellaan myös vastuullisuutta ja kestävyttä osana liiketoimintastrategiaa. Arvonluontia tarkastellaan palvelulogiikoiden pohjalta sekä paneudutaan tarkemmin arvonluontiin palveluiden myynnissä. Koska opinnäytetyön toimeksiantajana on digitaalisia palveluita tarjoava yritys, luvussa tarkastellaan ICT palveluiden hiilijalanjälkeä ja vihreää IT:tä. Vastuullisuuteen liittyen määritellään ajankohtaisesti merkittävässä roolissa oleva kestävyysraportointi. Lopuksi tarkastellaan vielä teoriaa vastuullisuusviestinnästä ja vastuullisuuden myynnistä.

2.1 Vastuullisuus ja kestävyys

Vastuullisuus ja kestävyys ovat tapetilla enemmän kuin koskaan aiemmin. Sekä rahoittajat, päättäjät, työntekijät että asiakkaat odottavat, että yritykset ratkaisevat kestävämmään elämäntapaamme liittyvät globaalit ongelmat. Valitettava tosiasia on kuitenkin, että juuri yksikään organisaatio ei tee tällä hetkellä riittävästi kestävyysasioita lisäämiseksi. (Kurittu & Rankinen 2023, 12.) Yritysten ja yhteisöjen kiinnostus kestävyysasioita kohtaan on kasvanut ilmastonmuutoksen etenemisen myötä. Toiminnan ilmasto- ja ympäristövaikutukset kiinnostavat myös yritysten ja yhteisöjen sidosryhmiä ja sijoitus- ja rahoitusmarkkinat ovat kiinnostuneet sijoituskohteiden kestävyysasioista. (Niskala & Palmuaro 2023, 3.)

Vastuullisuuden ja kestävyyskäsitteiden selvennystä. Toisinaan termejä käytetään lähes synonyymeinä, mutta yleisesti niillä ajatellaan olevan merkitysero. Vastuullisuus on tapa toimia sekä tapa tehdä päätöksiä. Kestävyys on näiden toimien ja päätösten mahdollinen seuraus. Vastuullisuutta pidetään velvollisuutena eettiseen, moraaliseen ja

oikeudenmukaiseen toimintaan, ja lisäksi se on vastuun kantamista niistä vaikutuksista, joita organisaation toiminta aiheuttaa. Kestävyydellä viitataan kykyyn resurssien, kuten luonnonvarojen tai ihmisten, vaalimiseen ja hyödyntämiseen siten, ettei niitä kuluteta loppuun. Kestävyys on mahdollisesti vastuullisesti toimimisen laajempi ja pitkäkestoisempi seuraus. (Kurittu & Rankinen 2023, 22.)

Yritysten kontekstissa puhutaan usein yhteiskuntavastuusta tai yritysvastuusta (engl. Corporate Social Responsibility, CSR), jonka juuret terminä ulottuvat 1970-luvulle. Muiden muassa kansalaisjärjestöt ja media kohdistivat yritysten toiminnalle vastuullisuusvaatimuksia, minkä seurauksena yritysmaailmassa syntyi yhteiskuntavastuullisuuden tai lyhyemmin yritysvastuun termi. Yrityksille oli tärkeää pystyä osoittamaan asiakkailleen ja sijoittajille heidän toimivan vastuullisesti. Tätä pyrittiin osoittamaan yritysvastuuraporteilla sekä laatustandardeilla, jotka asetettiin tuotteille tai tuotantoprosesseille. Alun perin yritysvastuu ohitti ympäristönäkökulman täysin keskittyen yrityksen sosiaaliseen vastuuseen. Jos ympäristönäkökulma huomioitiin, sitä pidettiin sosiaaliseen vastuuseen liittyvänä osa-alueena. Viime vuosikymmenten aikana ympäristökysymykset ovat nousseet yritysvastuullisuuden kärkeen. (Koipijärvi & Kuvaja 2020; Hellström & Parkkonen 2022, 13-14 mukaan.)

Yhteiskuntavastuun noustessa yritysten johdon asialistalle 1990-2000-lukujen taitteessa, sitä lähestyttiin John Elkingtonin (1994) kehittämän kolmen pilarin mallin kautta. Elkingtonin mallissa yritysvastuu jakautuu kolmeen pilariin, jotka ovat taloudellinen, ympäristöllinen ja sosiaalinen vastuu. Tänä päivänä malliin lisätään usein neljänneksi pilariksi kulttuurinen kestävyys. Kolmen pilarin mallissa yritysvastuu rakentuu kolmen yhtä suuren pilarin varaan, jotka yhdessä muodostavat yrityksen vastuullisuuden. Taloudellinen vastuu on esimerkiksi kannattavuutta ja omistajien tuotto-odotuksiin vastaamista. Ympäristövastuu tässä mallissa on muiden muassa ilmastonmuutoksen torjuntaa, luonnon monimuotoisuuden turvaamista sekä vastuuta tuotteen elinkaaresta ja toiminnan arvoketjusta. Sosiaaliseen vastuuseen kuuluvat esimerkiksi henkilöstön hyvinvointi ja osaaminen, ihmisoikeudet ja yleishyödyllisten toimintojen tukeminen. (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 22-23.)

Yritysvastuu ja vastuullinen toiminta ovat käsitteitä, joille on vaikea löytää selkeää ja yksinkertaista selitystä. Hellström ja Parkkonen (2022, 13-14) käsittelevät julkaisussaan Vastuullisuuden tulevaisuus. Miten vastuullisuus kohtaa kestävyden ja vaikuttavuuden? vastuullisuuden käsitettä ja sen historiaa yhteiskuntavastuullisuus-termin kautta. Hellström ja Parkkonen (2022, 13) toteavat, että käsitys vastuullisuudesta on jatkuvassa muutoksessa ja termillä viitataan usein hyvin moninaiseen ja jopa sekavaan toiminnan kenttään.

Koska vastuullisuuden käsite on niin monialainen ja monimutkainen, pyrin selvittämään, miten termiä yritetään avata käytännönläheisemmin yritysten näkökulma huomioiden. Valitsin lähteeksi Osuuspankin, joka on suuri toimija ja tekee läheisesti työtä yritysten rahoituksen

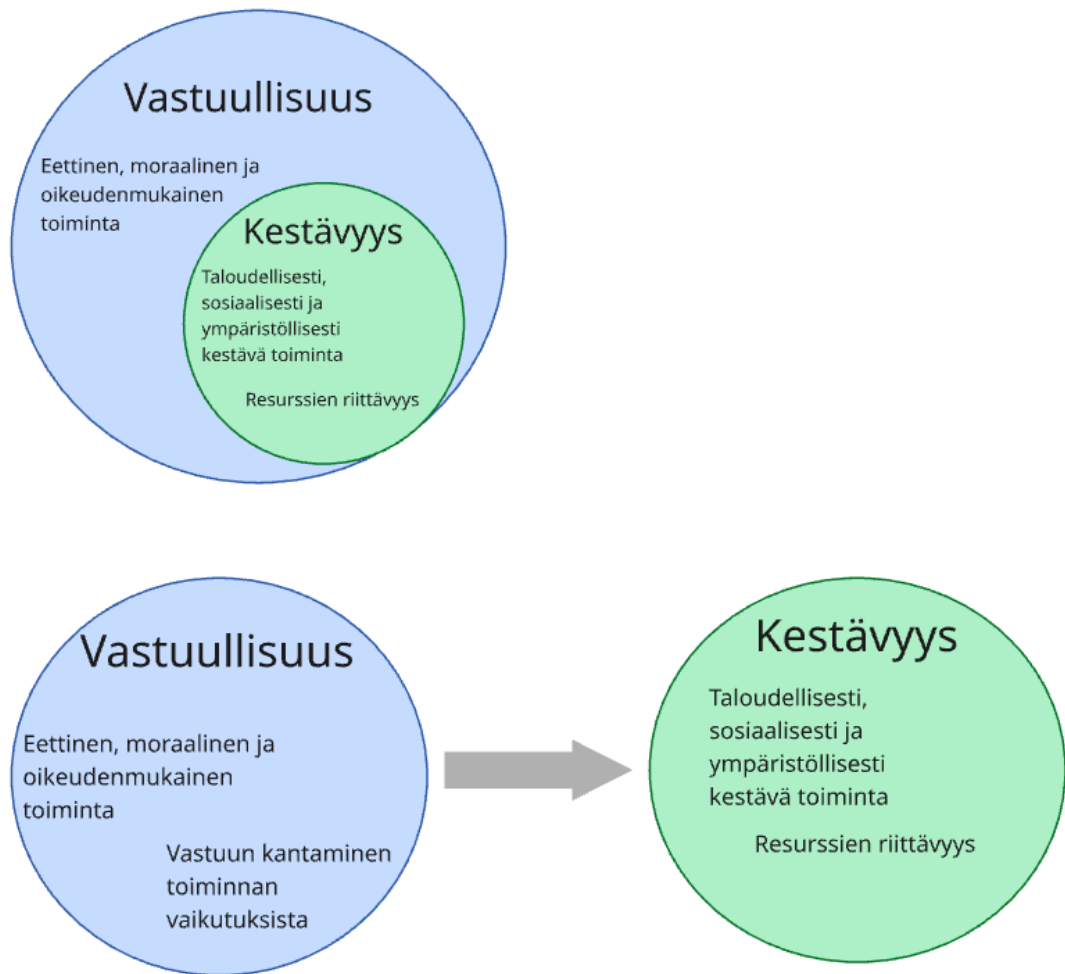
parissa ja yrittää selvittää termiä yritysasiakkailleen. Osuuspankki selittää yritysasiakkailleen vastuullisuutta yksinkertaistaen sen tarkoittavan yrityksen toimintaa, jota tehdään kestävällä tavalla ottaen huomioon ilmasto, ympäristö ja sosiaalisen vastuu sekä noudattaa hyvää hallintotapaa. Vastuullinen yritys toimii siten, että se edistää myös yhteiskunnallista ja ympäristön hyvinvointia samalla kun se pyrkii tuottamaan taloudellista voittoa. Yrityksen ollessa vastuullinen se huomioi toiminnassaan sen, että yhteiskunta olisi hyvinvoiva myös tuleville sukupolville. Vastuullisuutta ei toteuteta pelkillä yksittäisillä hyväntekeväisyysteoilla, vaan sen on oltava rakennettuna yrityksen liiketoiminnan ydintoimintoihin siten, että niiden vaikutukset huomioidaan. Esimerkiksi ympäristövastuu yritystoiminnassa tarkoittaa sitä, että käytettäviä energianlähteitä, raaka-aineita ja tuotantomenetelmiä vaihdetaan sekä kehitetään ympäristöystävällisempään suuntaan. Sosiaalista vastuutaan yritys voi toteuttaa esimerkiksi edesauttamalla paikallisyhteisöjen hyvinvointia sekä varmistamalla, että ihmisoikeudet toteutuvat läpi sen arvoketjun. Hyvää hallintotapaa yritys noudattaa, kun se sitoutuu vastuullisiin verokäytäntöihin, torjuu korruptiota ja noudattaa huolellisesti ja systemaattisesti lakien ja sääntelyn parhaita käytäntöjä. (Osuuspankki 2025a.)

Kestävä kehitys määritellään yleensä ekologisen, taloudellisen ja sosiaalisen kestävyuden kautta, ja siitä on puhuttu jo 30 vuotta. Näiden kolmen näkökulman lisäksi keskustellaan myös kulttuurisesta kestävydestä. Suurin osa kestävästä kehityksestä on painottunut ekologisiin ja ympäristöön liittyviin asioihin. Vaikka kestävästä kehityksestä on kritisoitu, se on terminä edelleen pysynyt pinnalla ja esimerkiksi YK:lla on asetettuna kestävästä kehityksestä tavoitteet. Kestävästä kehityksestä ei ole vain kehitys, joka pysyy maapallon kantokyvyn rajoissa ja turvaa tasa-arvoisen hyvinvoinnin sekä nykyisille että tuleville sukupolville, vaan myös laaja ja syvä muutos, joka vaikuttaa yhteiskuntaan, arvoihin ja elämäntapoihin kohti kestävyttä. (Soini 2017, 37.) Lukuisissa hallitusohjelmissa kestävä kehitys on asetettu tärkeäksi yhteiskunnalliseksi ja poliittiseksi tavoitteeksi (Hellström & Parkkonen 2022, 18).

Yritysvastuun lisäksi puhutaan kestävästä liiketoiminnasta (Corporate Sustainability, CS). Kestävä liiketoiminta nojaa kuitenkin yritysvastuuta enemmän kestävästä kehityksestä. Kestävästä liiketoiminnan määritelmä on levinnyt yritysmaailmaan 1990-luvulla ja se on elänyt sen perusteella, miten kestävä kehitys tai kestävyys on määritelty. Yritysvastuun ja kestävästä liiketoiminnan käsitteiden pohjalla ovat erilaiset teoreettiset perustat. Käsitteiden yhtäläisyydet ja erot eivät kuitenkaan ole selkeitä, sillä aiheesta käydään tänäkin päivänä periaatteellista keskustelua. Kestävästä liiketoiminnan kehityksenä toimii tällä hetkellä vuonna 2015 hyväksytty globaali Agenda 2030, jossa annetaan yrityksille ja organisaatioille kestävästä kehityksestä tavoitteita (Sustainable Development Goals, SDG), joiden perusteella yritys voi suunnitella liiketoimintaansa kestävästi. (Hellström & Parkkonen 2022, 20-21.)

Harvat yritykset kiinnittävät huomiota termien kestävyys ja vastuullisuus eroihin. Usein termeistä puhutaan rinnakkain ja päällekkäin pikemminkin synonyymeina kuin sisällöltään eroavina termeinä. Toisinaan kestävyys nähdään osana vastuullisuutta tai vastuullisuus osana kestävyyttä. Käsitteiden syvällisemmällä pohdinnalla ei käytännön liike-elämässä ole aina merkitystä, sillä vastuullisuuteen ja kestävyyteen liittyviä suunnitelmia ja raportteja valmistellaan käytännön tasolla. Usein vastuullisuutta pidetään kattokäsitteenä, jonka alla kestävyyttä tarkastellaan. (Hellström & Parkkonen 2022, 33.)

Kestävyydellä siis viitataan ensisijaisesti toimintaan, joka on taloudellisesti, sosiaalisesti ja ympäristöllisesti kestävä. Kestävyys painottaa resurssien riittävyyttä myös tuleville sukupolville. Vastuullisuus ottaa huomioon myös eettisen, moraalisen ja oikeudenmukaisen toiminnan viitaten siihen, että yritys ottaa vastuun omasta toiminnastaan ja sen vaikutuksista. Riippuen termien selittäjästä vastuullisuuden voidaan katsoa kattavan kestävyuden tai voidaan ajatella, että kestävyys on seurausta vastuullisesta toiminnasta. Kuviossa 1 on hahmoteltu näiden käsitysten eroja. Yrityskielessä termejä käytetään sekaisin, eikä niiden merkityseroihin kiinnitetä huomiota samalla tavalla kuin akateemisessa kirjallisuudessa. Yrityksissä voidaan puhua vastuullisuudesta ja kestävyydestä siten, että termeillä tarkoitetaan samoja tai ainakin päällekkäisiä asioita. Kuviossa 2 on hahmoteltu sitä, miten yrityksissä näillä termeillä viitataan usein samoihin asioihin.



Kuvio 1: Hahmotelma siitä, miten akateemisessa kirjallisuudessa nähdään vastuullisuuden ja kestävyiden suhde toisiinsa.



Kuvio 2: Visualisointi siitä, miten yrityksissä vastuullisuuden ja kestävyiden termejä käytetään käytännössä sekaisin.

2.1.1 Mitä on vastuullisuustyö ja miksi sitä tehdään

Vastuullisuustyö on tärkeää yrityksille, koska vastuullisuutta odottavat niin asiakkaat, henkilöstö, rahoittajat kuin muut sidosryhmät (Käkikuu 2025). Vastuullisuustyöllä tarkoitetaan niitä toimia, joilla yritys pyrkii edistämään itselleen olennaisimpia asioita ja arvoja. (Borenius 2023; Osuuspankki 2025b). Sen avulla on mahdollista vastata niihin vastuullisuuden vaatimuksiin, joita lainsäädäntö yrityksille esittää sekä ennakoida mahdollisia tulevia vaatimuksia (Käkikuu 2025). Koska vastuullisuustyön määritelmä ei ole yksiselitteinen, yrityksessä ei välttämättä hahmoteta, mistä vastuullisuustyössä on kyse, vaikka se olisi yritykselle arkipäivää. Käytännössä yritysten vastuullisuustyö on sitä, että yritys huolehtii ympäristövastuustaan, sosiaalisesta vastuustaan ja hallintovastuustaan. (Filpus 2023.)

Vastuullisuustyön esimerkit voivat olla hyvin käytännöllisiä. Ympäristövastuuta on toimia mahdollisimman ympäristöystävällisesti ja resursseja säästäen. Tämä tarkoittaa esimerkiksi kierrätysmateriaalien käyttöä ja sähkön säästämistä. Sosiaalista vastuuta on noudattaa lainsäädäntöä ja maksaa asiallista palkkaa sekä vaikuttaa positiivisesti siinä yhteisössä, jossa yritys toimii. (Filpus 2023.) Vastuullisesti toimiminen tuo säästöjä yritykselle. Kun yritys huolehtii sosiaalisesta vastuustaan huolehtimalla henkilökunnan hyvinvoinnista, henkilöstön vaihtuvuus laskee. (Grönmark & Sirkiä 2024.) Monet ympäristövastuun huomioivat toimet tuovat yritykselle konkreettisia säästöjä. Esimerkiksi energiatehokkuuden parantaminen ja jätehuollon optimointi näkyvät laskevin kustannuksina. Vastuullisuustyö voi olla myös avain uusiin liiketoimintamahdollisuuksiin ja uusiin asiakkuuksiin. Asiakkaiden tyytyväisyys ja uskollisuus voivat nousta vastuullisuustyön johdosta, mikä taas voi parantaa yrityksen myyntiä ja liikevaihtoa. Yrityksen vastuullinen toiminta säästää ympäristöä ja luontoa. (Käkikuu 2025.)

Vastuullisuustyön tekeminen on yrityksille tärkeää myös siksi, että vastuullisuus kiinnostaa myös sijoittajia. Lähes jokainen suomalainen yritys ja etenkin suuremmat yritykset ovat nostaneet kestävän kehityksen tavoitteet osaksi strategiaansa (Hellström & Parkkonen 2022, 21). Suomalaisten sijoittajien enemmistö pitää vastuullisuuden huomioimista tärkeänä sijoituspäätöksiä tehdessä. Instituutiosijoittajia motivoi vastuullisuus, koska se nähdään riskienhallinnan menetelmänä ja se parantaa taloudellista tuottoa. Vastuullisuus auttaa sijoittajia myös vaikuttamaan positiivisesti niihin asioihin, joita he pitävät tärkeänä. (Landau & Silvola 2019, 198-199.)

Sijoittamista ohjaavat myös vastuullisen sijoittamisen periaatteet (engl. PRI, Principles for Responsible Investment), jotka monet suomalaiset sijoitusorganisaatiot kertovat allekirjoittaneensa. Vastuullisuuden eli käytännössä ESG-tekijöiden (engl. environmental, social, governance) analysointia ja integrointia osaksi sijoituspäätöksiä pidetään paitsi tulevaisuuden kilpailuetuna myös tulevaisuudessa sijoittamisen perusedellytyksenä. Sijoituskohteina vastuullisuuteen panostavat yritykset ovat pienempiriskisiä riippumatta talouden suhdanteista. (Landau & Silvola 2019, 198-209.)

2.1.2 Kestävän kehityksen tavoitteet

Yhdistyneet kansakunnat (YK) on asettanut kestävän kehityksen tavoiteohjelman nimeltään Agenda 30, jonka tavoitteena on äärimmäisen köyhyyden poistaminen. Tavoiteohjelma pyrkii lisäksi kestävään kehitykseen, joka huomioi yhtä tärkeinä sekä ympäristön, talouden ja ihmisen. Tarkoituksena on tavoitella kehitystä, jossa kukaan ei jää jälkeen. Huomioon on otettava planeetan rajat eli maapallon luonnonvarat sekä luonnon kestävyys, joihin ihmisen toiminta on sopeutettava. (Suomen YK-liitto 2024.) Kestävydestä puhuttaessa keskustelu ohjautuu usein näihin kestävän kehityksen tavoitteisiin. Kestävyttä voidaan tarkastella paljon näiden tavoitteiden kautta.

YK:lla on tavoiteohjelmaansa liittyen 17 kestävän kehityksen tavoitetta (engl. Sustainable Development Goals, SDG), jotka jakautuvat yhteensä 169 alatavoitteeseen. Universaalit kestävän kehityksen tavoitteet sitovat kaikkia maita niiden varallisuustasoon katsomatta. Toisiinsa linkittyneet tavoitteet astuivat voimaan 2016. Tavoitteiden toisiinsa linkittymisellä tarkoitetaan sitä, että yhtään asetetuista tavoitteista ei voida pyrkiä tavoittelemaan siten, että toiminta vaikeuttaisi tai sabotoisi toisen tavoitteen onnistumisen. (Suomen YK-liitto 2024.) Isoista ohjelmistotaloista esimerkiksi Gofore ja Solita ovat vastuullisuustyössään sitoutuneet valitsemiinsa kestävän kehityksen tavoitteisiin, joihin he katsovat pystyvänsä työllään erityisesti vaikuttamaan (Gofore 2025a; Solita 2025a). Kuviossa 3 on esitetty kaikki 17 kestävän kehityksen tavoitetta.



Kuvio 3: YK:n kestävän kehityksen tavoitteet (Suomen YK-liitto 2025)

2.2 Vastuullisuus ja kestävyys osana liiketoimintastrategiaa

Strategian on tarkoitus kuvata, miten päämäärään aiotaan päästä. Strategia sisältää periaatteet ja keinot, joilla on tarkoitus päästä kohti tavoitelluksi asetettua lopputulosta. Strategiassa päätetään se, mitä tehdään mutta myös se, mikä jätetään tekemättä. Onnistunut strategia ohjaa kaikkia organisaation jäseniä toimimaan yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Yrityksissä päävastuun strategiasta kantaa ylin johto ja sen sisällöstä päättävät lopullisesti yrityksen omistajat. Strategian toteutuksesta vastaa koko organisaatio johdon ollessa päävastuussa strategian toteuttamisesta. Johdon on saatava koko organisaatio strategian taakse, jotta strategia voi onnistua, sillä sen tekevät lopulta kaikki organisaation ihmiset omien tehtäviensä kautta. (Viitala & Jylhä 2019, 202-203.)

Vastuullisuuden tulee olla osa yrityksen arvonmuodostusta, jotta se olisi strategista. Suoraa lisäarvoa yritys vastuu tuo, kun se parantaa myyntiä ja pienentää kustannuksia. Yritysvastuullisuudesta yritys voi saada myös epäsuoraa lisäarvoa, sillä sen avulla asiakkaat saattavat olla uskollisempia ja henkilöstö sitoutuneempaa. Lisäksi yritys vastuu voi tuoda epäsuoraa lisäarvoa luomalla yritykselle parempaa mainetta ja nostamalla sen brändiarvoa. Varsinkin epäsuora lisäarvo on toisinaan vaikeaa kommunikoida yrityksen johdolle, sillä kaikkea lisäarvoa ei ole helppo todentaa johtuvaksi vastuullisuudesta. Suoria kustannussäästöjä voidaan helposti osoittaa numeroin. Joitain vastuullisuuskysymyksiä

voidaan perustella johdolle myös asiakasvaatimuksilla tai ylipäättään markkinoille pääsyn edellytyksenä. (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 25-26.)

Yritysvastuu pitäisi ankkuroida yrityksen strategiaan, prosesseihin ja riskikartoille. Lisäksi yrityksen tulisi asettaa liiketoiminnan ja yritysvastuun yhdistäviä tavoitteita. Helposti johto asettaa yritysvastuun toteutumiseksi pelkkiä yksittäisiä irrallisia vastuullisuusmittareita, jotka kuitenkin eksyttävät johdon keskittymään yksittäisiin mitattaviin alueisiin, jolloin yritysvastuun tarkastelu saattaa jäädä suppeaksi ja lyhytnäköiseksi. Vastuullisuustyössä kannattaisi keskittyä siihen, että sitä tehdään systemaattisesti ja säännöllisesti. Jotta yritysvastuu sopisi paremmin yrityksen strategiaan, sitä ei kannattaisi mitata kvartaaleittain vaan riittävän pitkällä aikavälillä. Talusjohtamisen lainalaisuudet ja työkalut eivät sellaisinaan sovellu muiden kuin talouteen liittyvien liiketoiminnan osa-alueiden johtamiseen. (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 26-27.)

2.3 Palvelulogiikat

Palvelulogiikat toimivat yritysten strategisen toiminnan pohjana ohjaten yrityksissä tehtyjä tietoisia ja tiedostamattomia päätöksiä. Perinteinen palvelulogiikka on ollut tavarakeskeistä (engl. Goods-dominant logic, GDL), jolloin yrityksen tuottama arvo sen asiakkaille on perustunut siihen, millaisia tuotteita he toimittavat asiakkailleen. Yrityksen ja asiakkaan välinen vuorovaikutus on perustunut ja rajautunut ainoastaan tuotteen tai palvelun ostamiseen ja arvo on muodostunut yksinomaan tuotteesta tai palvelusta. Asiakkaan rooli on ollut vain ostaa tuote tai palvelu. Palvelukeskeisessä logiikassa (engl. Service-dominant logic, SDL) ja asiakaskeisessä logiikassa (engl. Customer-dominant logic, CDL) arvonmuodostuksen logiikka on erilainen. Palvelukeskeisessä logiikassa asiakkaalla on tärkeä rooli myös arvonluomisessa ja palveluun osallistumisessa. Palvelukeskeisen logiikan ytimessä on ajatus siitä, että arvoa ei muodostu ennen kuin asiakas on käyttänyt ja kokenut palvelun. Asiakaskeisessä logiikassa arvo muodostuu siitä, kun yritys ymmärtää syvemmin asiakkaan tarpeita ja palvelukokemus on pitkäaikainen, jatkuva prosessi. (Ojasalo & Ojasalo 2018, 70-74.)

Palvelu on prosessi, joka tukee asiakkaan arvon tuottamista. Palvelulogiikan (engl. Service logic, SL) mukaan tarkoituksenmukaista on edistää prosesseja, joiden avulla asiakkaat voivat luoda arvoa omissa toiminnoissaan ja prosesseissaan. Palveluprosessiin asiakas osallistuu vuorovaikutteisesti ja siten asiakas on itse osa arvonluontia. Palvelulogiikassa arvo muodostuu asiakkaalle siten, että palveluprosessin lopputuloksena asiakkaalle syntyy arvoa. Tärkeää on, että palvelulogiikan mukaisesti toimiva yritys auttaa asiakasta käyttämään resurssejaan sen sijaan, että tuote tai tieto vain toimitettaisiin asiakkaalle, joka tämän jälkeen käyttää näitä resursseja parhaimman kykynsä mukaisesti. (Grönroos 2015, 82-84.) Palvelukeskeisellä logiikalla ja palvelulogiikalla on samankaltaisuuksia, mutta ne myös eroavat toisistaan.

Palvelulogiikka keskittyy enemmän johtamiseen palveluiden näkökulmasta kun taas palvelukeskeinen logiikka kuvailee palveluita enemmän yleisellä, yhteiskunnallisella tasolla. (Grönroos & Gummerus 2014, 207.)

Asiakaskeskeisessä logiikassa asiakas on keskiössä. Keskiössä ei ole ainoastaan palvelu vaan se, miten yrityksen tarjoama palvelu asettuu asiakkaan viitekehykseen, toimintoihin, käytäntöihin ja kokemuksiin. Asiakaskeskeinen logiikka kiinnittää huomiota siihen, miten tämän kokonaisvaltaisuuden tulisi näkyä palvelua tarjoavan yrityksen liiketoiminnassa. Palvelun tarjoamisen sijaan yritys keskittyy siihen, mitä asiakas tekee palveluilla ja tarjoaa sellaisia palveluita, joiden avulla asiakas voi saavuttaa omat tavoitteensa. Käytännössä palvelua tarjoava yritys rakentaa liiketoimintansa sen varaan, että se ymmärtää asiakkaidensa tarpeita syvällisesti. Palveluita voidaan sovittaa asiakkaiden tarpeisiin, kun asiakkaan elämänpiiri ymmärretään kokonaisvaltaisesti. (Heinonen ym. 2010, 532-534.)

Palveluntuottaja haluaa, että asiakas kutsuu yrityksen osaksi elämäänsä tai liiketoimintaansa ja toimintojaan. Palveluntuottajan tekemät toimenpiteet perustuvat siihen, että palveluntuottaja pyrkii ymmärtämään asiakkaan logiikkaa. Sen sijaan, että yritys pyrkisi ymmärtämään asiakkaiden käytöstä ja tarpeita yleisellä tasolla, asiakkaiden yksilöllisten tarpeiden ymmärtäminen on tärkeää. (Heinonen & Strandvik 2015, 480.) Palvelua luodaan yhdessä siten, että palveluntarjoaja osallistuu asiakkaan elämään palvelun tuottaakseen. Palvelun tarve nousee asiakkaan elämästä sen sijaan. (Heinonen ym. 2010, 538, 542.)

Arvonmuodostuksen kannalta huomattavaa on, että asiakaskeskeisessä logiikassa arvo muodostetaan sen sijaan, että sitä luotaisiin. Asiakas on arvonluonnin kannalta keskeinen ja hallitsee arvonmuodostusta. Arvoa luodaan perustuen asiakkaan elämään ja ekosysteemiin ja sen luonti on asiakkaan kontrollissa. Arvonmuodostus tapahtuu prosessin myötä ja arvo perustuu siihen, että asiakkaan odotukset täyttyvät. Asiakaskeskeisessä logiikassa voidaan ajatella asiakkaan luovan arvon ja palveluntuottajan vain tukevan häntä arvonluonnissa. (Heinonen, Strandvik & Voima 2013, 113, 108.) Arvon kokeminen ei rajoitu ainoastaan palveluun vaan arvoa muodostuu myös ennen ja jälkeen palvelun (Heinonen ym. 2010, 539).

Digitaalinen kumppani

Opinnäytetyön toimeksiantaja Vincit kutsuu itseään digitaaliseksi kumppaniksi. Vincit mainostaa itseään seuraavasti englannin kielellä: “We’re here to get you where you want to go and beyond. Digital shouldn’t be done just for the sake of digital, but because it’s the one of the most important tools to drive your business forward. We turn digital into business results. Let us help you succeed.” (Vincit 2025a.) (Olemme täällä auttaaksemme sinua pääsemään sinne, minne haluat - ja pidemmälle. Digitaalisuutta ei tulisi toteuttaa vain digitaalisuuden itsensä vuoksi, vaan siksi, että se on yksi tärkeimmistä työkaluista liiketoimintasi edistämiseksi. Me muutamme digitaalisuuden konkreettiseksi

liiketoimintatuloksiksi. Anna meidän auttaa sinua menestymään. Käännös englannista suomen kielelle on tehty ChatGPT:tä hyödyntämällä.)

Vincit siis kertoo auttavansa asiakkaitaan siten, miten asiakkaat tarvitsevat ja toimivansa asiakkaan liiketoiminnan edistämiseksi. Tämän perusteella kutsuessaan itseään digitaaliseksi kumppaniksi Vincit viestii siitä, että tavoitteena ei ole tehdä vain jotain tiettyä asiaa asiakkaille vaan toimia asiakkaan kokonaisvaltaisena kumppanina digitaalisuuteen liittyen. Vincitläiset suunnittelevat, luovat ja toimittavat (Vincit 2025a). Digitaalisella kumppanilla tässä opinnäytetyössä tarkoitetaan siis yritystä, joka haluaa kertoa olevansa asiakkaan asialla ja toimivansa asiakkaansa hyväksi kaikkeen digitaalisuuteen liittyen. Tällaisen yrityksen tarjoama on laaja, eikä rajoitu siihen, mitä aiemmin on jo tehty.

2.4 Arvonluonti palveluiden myynnissä

Palveluiden myynnissä arvo tarkoittaa sitä, mitä asiakas kokee saavansa verrattuna siihen, mitä hän antaa. Myynnillä tuotetaan arvoa ja kehitetään asiakkaan liiketoimintaa. Asiakas tekee päätöksen palvelun ostosta selvittääkseen haasteen tai kehittääkseen omaa liiketoimintaansa. Olennaista on, että myyjä tarjoaa jotain sellaista, jossa ostaja näkee arvon omassa liiketoiminnassaan. Koska asiakas ostaa ratkaisun sen tuottaman arvon vuoksi, myyjän on kyettävä osoittamaan, mitä hyötyä palvelun ominaisuuksista on asiakkaalle. Asiakkaan liiketoiminnan on oltava monilta kanteilta tuttua myyjälle, jotta myyjä voi tunnistaa, millaista arvoa asiakas tarvitsee liiketoimintaansa. Myyjän on siis tuotava lisäarvoa asiakkaan arvonmuodostusprosessiin. Yritysten välisessä myynnissä yritykset ovat keskinäisessä riippuvuussuhteessa arvon muodostamisessa. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 46-48.)

Myyjän tehtävänä on esittää asiakkaalle arvoehdotus (engl. value proposition), joka auttaa asiakasta kehittämään liiketoimintaansa tai vastaa asiakkaan tarpeisiin. Myyjä voi myös työstää arvoehdotusta yhdessä asiakkaan kanssa, jolloin asiakas ja myyjä yhteistyössä työstävät parasta mahdollista ratkaisua ja siten yhdessä muodostavat arvoa (engl. value co-creation). Tällöin myyjä ja asiakas yhdessä muodostavat arvoa, jota kumpikaan ei pystyisi yksinään tuottamaan. (Hänti ym. 2016, 47-48.)

2.5 ICT-palveluiden hiilijalanjälki ja vihreä IT

ICT-ala on merkittävä resurssien käyttäjä, sillä esimerkiksi supertietokone käyttää yhtä paljon energiaa kuin 10 000 kodin lämmitys (Taina 2011, 23). Maailmanlaajuisesti ICT-ala tuottaa tällä hetkellä noin kaksi prosenttia kasvihuonepäästöistä mutta vuoteen 2040 mennessä ICT-alan päästöt voivat nousta 14 prosenttiin koko maailman päästöistä, jos alan ympäristökuormitukseen ei puututa. ICT-alan kehityksellä on merkittävä osa koko maailman päästöjen vähentämisessä. (Euroopan komissio 2020.) Samalla ohjelmistojen kuitenkin

odotetaan auttavan kestäväen kehityksen tavoitteita ja vähentämään hiilidioksidipäästöjä (Taina 2011, 22).

Ohjelmistot todistettavasti vaikuttavat tietokoneiden laitteistojen energiankulutukseen. Ohjelmistot voivat myös vaatia laitteistoilta sellaista suorituskykyä, jonka vuoksi laitteiston ennenaikaisesta vaihdosta tulee tarpeellista. Ohjelmistojen suunnittelulla voidaan vaikuttaa merkittävästi laitteistojen energiankulutukseen. Mitattavasti voidaan todeta, että samat toiminnot ja ominaisuudet sisältävä ohjelmisto voi käyttää jopa nelinkertaisen määrän energiaa tehokkaasti ohjelmoituun ohjelmistoon verrattuna. Ohjelmistojen suunnittelulla voidaan vaikuttaa myös laitteiden vaihtumisnopeuteen, koska ohjelmistot voidaan suunnitella siten, että ne kuormittavat tietokoneen laitteistoa liikaa saaden tietokoneen toimimaan hitaammin ja ohjelmistojen käyttäjät vaihtamaan koneensa uudempiin ja nopeampiin. (Gröger 2020, 9.)

Juho Taina on (2011, 22) todennut, että ohjelmistoille pitäisi asettaa vihreät laatustandardit. Tainan mukaan ohjelmistojen laatua tulisi mitata paitsi ohjelmiston käyttöön ja toimivuuteen liittyvillä mittareilla myös vihreiden laatu-tekijöiden perusteella, jotta ohjelmistot voisivat tukea kestäväen kehitystä ja jotta niiden avulla olisi mahdollista vähentää hiilidioksidipäästöjä ja taistella ilmastonmuutosta vastaan. Kestäväen kehityksen kannalta hyvä ohjelmisto auttaa kasvihuonepäästöjen vähentämisessä, kun taas huono ohjelmisto lisää kasvihuonepäästöjä.

Ohjelmistojen ja ICT:n hiilijalanjälkeen liittyen puhutaan vihreästä IT:stä. Vihreä IT on termi, jolla viitataan tietokoneiden, palvelimien ja niihin liittyvien laitteiden ja ohjelmistojen tutkimukseen ja suunnitteluun siten, että nämä käyttävät energiaa mahdollisimman tehokkaasti siten että ne vaikuttavat ympäristöön mahdollisimman vähän. Vihreän IT:n tavoitteena on saavuttaa järjestelmien taloudellinen kannattavuus ja tehokkuus huomioiden ympäristönäkökulmien ja energiatehokkuuden lisäksi myös sosiaaliset ja eettiset näkökulmat. (Murugesan 2008, Molla, Cooper & Pittayachawan 2009, Tenhunen 2011, Muafin 2015, 722 mukaan.)

2.6 Kestävyysraportointi

Keskeinen osa kestävydestä ja vastuullisuudesta puhumista tällä hetkellä on kestävyysraportointi. Kestävydestä on puhuttu jo 1980- ja 1990-luvuilla, kun ensimmäiset yritykset alkoivat säännöllisesti raportoida toimintansa ympäristövaikutuksista. Jo tuolloin raporteissa nostettiin esille yrityksen ja sen sidosryhmien välistä vuorovaikutusta ja tilivelvollisuutta. (Niskala & Palmuaro 2023, 14.) Yrityksillä on vuonna 2017 voimaan tulleen EU:n muiden kuin taloudellisten tietojen raportointia koskevan direktiivin (engl. Non-Financial Reporting Directive, NFRD) perusteella ollut velvollisuus raportoida myös muista kuin taloudellisista tiedoista. Vaatimus on koskenut suuria yleisen edun kannalta merkittäviä

yhteisöjä (engl. Public Interest Entity, PIE), joiden palveluksessa on keskimäärin yli 500 henkilöä. (Niskala & Palmuaro 2023, 20.)

Lakisääteisesti kestävyystiedoistaan ovat raportoineet vain harvat yritykset. Velvoite NFRD-tietojen raportoinnista on ollut Suomessa vain alle sadalla PIE-yhteisöllä. (Niskala & Palmuaro 2023, 20.) Tämä tilanne kuitenkin muuttuu EU:n kestävyysraportointidirektiivin (engl. Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD) myötä. Direktiivi tuli voimaan vuoden 2023 alusta. Direktiivi pyrkii nostamaan yritysten kestävyystietojen merkittävyyden samalle tasolle yritysten tilinpäätöstietojen kanssa. (Niskala & Palmuaro 2023, 3-4.)

Kestävyysraportointivelvollisuus ei koske kaikkia yrityksiä. Raportointivelvollisuus laajenee vaiheittain ja koskee lopulta kaikkia pörssiyrityksiä, niin kutsuttuja yleisen edun kannalta merkittäviä yhteisöjä (PIE-yhteisöt, Public Interest Entity), suuria osakeyhtiöitä ja osuuskuntia sekä suuria eläkekassoja ja -laitoksia (Patentti- ja rekisterihallitus 2023).

Kestävyysraportointidirektiivi on annettu osana EU:n vihreän kehityksen ohjelmaa (engl. European Green Deal). Vuonna 2019 antamassaan tiedonannossa komissio sitoutui tähän unionin uuteen kasvustrategiaan, jonka tarkoituksena on tehdä unionista moderni, resurssitehokas ja kilpailukykyinen talous, joka pyrkii hiilineutraliuteen vuoteen 2050 mennessä. (HE 20/2023.)

Kestävyysraportointidirektiivin myötä kestävyystiedon raportointi nousee vapaaehtoisuudesta määrämuotoiseen standardien mukaiseen raportointiin. Tämä on tarpeellista, jotta pääomat ohjautuisivat entistä paremmin sellaisiin toimintoihin, jotka ovat myös ympäristön kannalta kestäviä. Kestävyysraportin tavoitteena on antaa riittävä kuva yritysten olennaisista kestävyysvaikutuksista sekä niiden riskeistä ja mahdollisuuksista. Kestävyysraportissa tarkastellaan yrityksen kestävyyttä kokonaisuudessaan. Velvoite lakisääteiseen kestävyysraportointiin koskee Euroopassa noin 50 000 yritystä. Välilliset vaikutukset ovat kuitenkin paljon suuremmat, koska kestävyysraporteissa on raportoitava myös toimitus- ja arvoketjuista, ja siten vaikutus ulottuu näiden liiketoimintasuhteiden kautta myös niihin yrityksiin, jotka eivät varsinaisesti ole velvollisia itse tuottamaan kestävyysraporttia. (Niskala & Palmuaro 2023, 14.)

2.7 Arvoketju

Perinteisesti arvoketju käsitteenä kuvaa hyödykkeen jalostumisen vaiheita raaka-aineista valmiiksi tuotteeksi. Arvoketjussa on useita vaiheita, joista jokainen yksittäinen prosessi nostaa tuotteen arvoa. Arvoketjua pidetään teollisen ajan mallina, jossa viimeinen arvoketjun lenkki on tavarankäytön jakelu. Yritysten ollessa tavaroihin painottuneita tuotantolaitoksia, ne ovat lisänneet arvoa tuotteisiinsa arvoketjussa, joka on tapahtunut yrityksen sisällä. Lopuksi tavaramateriaalille on määritelty vaihdanta- tai vaihtoarvo, eli käytännössä se hinta, jonka asiakas on

tuotteesta valmis maksamaan. Lopulta asiakas on tuhonnut tuotteen arvon kuluttamalla ostamansa tuotteen. (Tuulaniemi 2011, 38-39.)

Modernimpi kuvaus arvoketjusta on kaikki organisaation liiketoimintamalliin sekä ulkoiseen toimintaympäristöön liittyvät toiminnat, resurssit ja suhteet, joita yritys hyödyntää omissa toiminnoissaan. Tällaisia toimintoja, resursseja ja suhteita organisaatiot käyttävät tuotteidensa ja palveluiden luomiseen tai niiden suunnitteluun. Arvoketju käsittää myös palveluiden tai tuotteiden kulutuksen aina käyttöään päättymiseen asti. Tällaisia toimintoja, resursseja ja suhteita ovat esimerkiksi yrityksen henkilöresurssit, toimitus-, markkinointi- ja jakelukanavat sekä rahoitusympäristö ja yrityksen toimintaympäristö sekä maantieteellisesti, geopoliittisesti että sääntely-ympäristö huomioiden. (Niskala & Palmuaro 2023, 73.)

Arvoketjun toimija on henkilö tai yhteisö arvoketjun alku- tai loppupäässä. Jos toimija vastaanottaa yritykseltä tuotteita tai palveluita, kyseessä on toimija organisaation arvoketjun loppupäässä. Vastaavasti toimija sijoittaa organisaation arvoketjun alkupäähän, jos sen tarjoamia tuotteita tai palveluja käytetään organisaation omien tuotteiden tai palveluiden tuottamiseen. (Niskala & Palmuaro 2023, 74.)

Arvoketju kestävyysraportoinnissa

Kestävyysraportoinnin myötä yritysten on raportoitava liikesuhteidensa ja liiketoimiensa arvoketjuista kokonaisuudessaan. Arvoketjusta on raportoitava olennaiset kestävyysvaikutukset. Tällainen raportointi on täysin uutta ja kattaa myös sellaisten yhtiöiden liiketoimia, jotka eivät ole velvollisia kestävyysraportointiin. Arvoketjun ulottuessa unionin ulkopuolelle, tulee arvioidavaksi myös unionin ulkopuolisten toimijoiden kestävyysvaikutuksia. Jotta yrityksen toiminnan vaikutuksia voidaan arvioida kokonaisuudessaan, on tärkeää antaa kestävyysraportissa tietoa myös muista arvoketjun toimijoista. (Niskala & Palmuaro 2023, 48-49.) Arvoketjut levittäytyvät helposti ympäri maailman, vaikka yhtiön varsinainen toiminta sijoittuisikin vauraaseen ja vakaaseen maahan. Arvoketjujen raportoinnin myötä yritykset eivät voi enää sulkea silmiään niiltä arvoketjujen toimijoilta, jotka eivät kuulu organisaation omistukseen tai hallintaan. (Kurittu & Rankinen 2023, 30-31.)

Kestävyysraporteissa yritykset raportoivat kestävyysseikoista kaksinkertaisen olennaisuuden periaatteen mukaisesti. Yritysten kestävyysraportointi perustuu kaksinkertaisen olennaisuuden mukaisesti sekä taloudelliseen olennaisuuteen että vaikutuksen olennaisuuteen. Taloudellisen olennaisuuden näkökulma perustuu siihen, miten yhteisön asemaan, taloudelliseen tulokseen ja tulevaan taloudelliseen kehitykseen vaikuttavat eri tapahtumat ja seikat. Vaikutusolennaisuuden tarkoituksena on arvioida yrityksen vaikutuksia muiden muassa yhteiskuntaan, sidosryhmiin ja ympäristöön. (Niskala & Palmuaro 2023, 67-68.)

Yrityksen tehdessä kestävyysarviointia jaetaan sen laatimisprosessi karkeasti viiteen päävaiheeseen, joista ensimmäinen on olennaisuusanalyysin laatiminen.

Olennaisuusanalyysissä määritetään ne kestävyysaiheet, jotka ovat kyseiselle yritykselle olennaisia. Samassa määritellään lisäksi yrityksen olennaiset kestävyysvaikutukset, -riskit ja -mahdollisuudet. Olennaisuusanalyysin jälkeen kestävyysarviointin laatiminen jatkuu tarvittavien tietojen määrittämisellä, jonka jälkeen nämä tiedot kerätään. Kun tiedot on saatu kerättyä, kestävyysarviointi laaditaan, jonka jälkeen viimeisessä vaiheessa se varmennetaan ja julkaistaan. (Niskala & Palmuaro 2023 74-75.)

Olennaisuusanalyysissä tärkeää on määrittellä ja arvioida arvoketju ja sen kestävyysvaikutukset. Arvoketjun määrittämiseen ei riitä vain osan toimijoiden sisällyttäminen, vaan sen tulee kattaa koko arvoketju mukaan lukien myös sen kaukaisimmat osat, eli arvoketjua määrittäessä on huomioitava myös muut kuin arvoketjun lähimmät portaavat. Arvoketjun määrittäminen kannattaa aloittaa arvoketjun ja sen osien kartoituksella ja kuvauksella. Tämän jälkeen tulisi arvioida arvoketjun kestävyysvaikutuksia sekä pyrkiä ymmärtämään, mitä kestävyysriippuvuuksia arvoketjun jäsenillä on. Tämän jälkeen voidaan siirtyä kestävyysvaikutusten analysointiin ja mittaamiseen. Näiden lopputuloksena saadaan arvoketjun olennaiset kestävyysvaikutukset. (Niskala & Palmuaro 2023, 77.)

Kestävyysraportointi edellyttää, että arvoketjusta ja sen määrittelystä annetaan yleisten vaatimusten mukaiset tiedot. Kestävyysraportissa raportoiva yritys kuvaa, millä tavalla ja missä laajuudessa sen arvoketjusta raportoidaan. Lisäksi kestävyysraporttiin on sisällytettävä kuvaus arvoketjun tai arvoketjujen rakenteesta. Kuvauksen tulee sisältää tiedot arvoketjun tärkeimmistä toimijoista sekä raportoivan yrityksen liikesuhteista näiden toimijoiden kanssa. Kestävyysraportissa arvoketju on kuvattava siten, että lukija ymmärtää, miten arvoketju rakentuu, ketkä ovat arvoketjun tärkeimmät toimijat ja miten näihin suhteisiin liittyvät olennaisimmat kestävyysvaikutukset syntyvät. (Niskala & Palmuaro 2023, 79.)

2.8 Vastuullisuusviestintä ja vastuullisuuden myynti

Vastuullisuus on 2000-luvun kasvava trendi. Vastuullisuuden myynti on vahvasti yhteydessä vastuullisuusviestintään. Vastuullisuudesta viestiessään yritykset yrittävät nostaa asiakkaidensa tietoisuuteen, miten heidän palveluissaan näkyvät sosiaalinen -, taloudellinen - sekä ympäristövastuullisuus. Media nostaa yritysten vastuullisuutta esille jatkuvasti. Vaikka yritykset investoivat vastuullisuusviestintään, niille on edelleen haasteellista löytää tapoja viestiä vastuullisuudestaan siten, että viesti puhuttelee asiakkaita. (Brydges, Henninger & Hanlon 2022, 359-360.)

Van Doorn, Risselada ja Verhoef (2021, 191) ovat tutkineet, miten vastuullisuus myy, kun yritykset markkinoivat uusia vastuullisia tuotteitaan. Suuret yhtiöt ovat ottaneet vastuulliset tuotteet osaksi markkinointistrategioitaan, ja yhä isompi osa tuotteita kehitetään

vastuullisuusnäkökulma edellä. Kuluttajatutkimuksessa on huomattu, että kuluttajat eivät aina suhtaudu vastuullisiksi markkinoituihin tuotteisiin niitä suosien. Siksi van Doorn, Risselda & Verhoef tutkivat, miten uudet tuotteet, joiden vastuullisuutta korostetaan, pärjäsivät myynnillisesti. Tutkimuksessaan he huomasivat, että uudet tuotteet myivät huonommin, jos tuotteen vastuullisuutta korostettiin. Jos vastuullisuusväitteitä yhdistettiin jo olemassa oleviin tuotteisiin, niiden myynti parani. Aiemmassa tutkimuksessaan Harris (2007, 59) huomasi, että kuluttajat reagoivat positiivisesti ympäristöystävällisiin tuotteisiin varsinkin silloin, jos tuotteelle on annettu sertifikaatti, joka todistaa tuotteen ympäristöystävällisyyden.

2.9 Tietoperustan yhteenveto

Vastuullisuus ja kestävyys ovat merkittäviä termejä yritysmaailmassa tällä hetkellä, sillä niitä odottavat yrityksiltä rahoittajat, päättäjät, työntekijät ja asiakkaat. Termeillä vastuullisuus ja kestävyys ajatellaan akateemisesti olevan merkitysero, mutta liike-elämässä näitä termejä käytetään vapaammin ja mahdollisesti myös toistensa synonyymeina. Liike-elämässä, varsinkin sijoitusmarkkinoilla vastuullisuudesta puhutaan termillä ESG (engl. environmental, social, governance), jolla viitataan yritysten ympäristö- ja yhteiskuntavastuuseen sekä hyvään hallintotapaan (Hellström & Parkkonen 2022, 14). Tämä kolmeen osa-alueeseen jakautuva yritysvastuullisuuden malli tulee vastaan usein, kun puhutaan yritysten vastuullisuudesta. Nämä vastuullisuuden osa-alueet ovat usein vahvasti näkyvissä myös yritysten vastuullisuusviestinnässä.

Vastuullisuuden ja kestävyden termien eroavaisuuksia on hankala hahmottaa ja yritysvastuu sekä kestävä liiketoiminta voidaan nähdä myös yhtenä kokonaisuutena sen sijaan, että niitä käsiteltäisiin erillisinä käsitteinä. Yrityksissä termejä käytetäänkin rinnakkain tai päällekkäin miettimättä tarkemmin termien eroja. (Hellström & Parkkonen 2022, 22, 33.) Tämän opinnäytetyön kannalta on merkittävää huomata, että yrityksissä vastuullisuuden käsite ei ole yksiselitteinen ja se voi sisältää monenlaisia merkityksiä.

Yritysten vastuullisuustyöllä tarkoitetaan yritysten vastuullista toimintaa, joka huomioi ympäristön, sosiaalisen vastuun ja hallintovastuun (Filpus 2023). Vastuullisesti toimiminen ei ole ainoastaan eettistä, vaan sillä on myös taloudellisia vaikutuksia, sillä vastuullisesti toimivat yritykset myös säästävät käyttäen resursseja tehokkaasti ja huolellisesti (Filpus 2023; Grönmark & Sirkiä 2024). Yritykset sitovat vastuullisuustyötään myös YK:n kestävän kehityksen tavoitteisiin. Kestävän kehityksen tavoitteet tarjoavat yrityksille mahdollisuuden sitoutua kestävyystavoitteisiin, jotka tavoittelevat maapallon ja ihmisten hyvinvoinnin varmistamista. Kestävän kehitysten tavoitteiden avulla yritykset voivat kartoittaa oman liiketoimintansa vaikutuksia ympäristöön, ihmisiin ja yhteiskuntaan. (Mátray 2025.)

Vastuullisuuden tulisi olla osa yrityksen arvonmuodostuksen kokonaisuutta. Vastuullisuuden lisäarvoa on kuitenkin vaikeaa osoittaa, koska sen tuoma lisäarvo on usein epäsuoraa ja vaikeaa todentaa juuri vastuullisuudesta nousevaksi. Vastuullisuus ei välttämättä tuo suoria kustannussäästöjä tai uusia myyntisopimuksia. Vastuullisuuden tulisi olla kiinteä osa yrityksen strategiaa ja prosesseja eikä irrallisia vastuullisuusmittareita. (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 26-27.) Vastuullisuus ei ole irrallaan yrityksen muusta tekemisestä vaan se on kiinteä osa kaikkea tekemistä. Sen pitäisi olla integroituna yritykseen sen sijaan, että sitä mietittäisiin vain irrallisena, erikseen mitattavissa olevana asiana.

Asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa keskiössä on asiakas, jonka viitekehukseen, toimintoihin ja käytäntöihin palveluntuottaja haluaa sovittaa palvelunsa. Palvelun tulisi olla asiakas kokonaisvaltaisesti huomioivaa. (Heinonen ym. 2010, 532-534.) Opinnäytetyön toimeksiantaja Vincit toimii asiakkaidensa digitaalisena kumppanina painottaen sitä, että he haluavat auttaa asiakasta pääsemään sinne, minne asiakas haluaa ja toteuttaa palveluitaan huomioiden asiakkaidensa liiketoimintatarpeet. Asiakas ja asiakkaan tarpeet ovat siis keskiössä. Myös vastuullisuus tulee siis sitoa asiakkaan tarpeisiin, asiakas kokonaisvaltaisesti huomioiden.

Myynnissä tärkeää on tarjota jotain sellaista, mille asiakas näkee arvon omassa liiketoiminnassaan. Palvelun tuoma hyöty on pystyttävä osoittamaan asiakkaalle, joten myyjän on tunnettava ja ymmärrettävä asiakkaan liiketoiminta. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 46-48.) Vastuullisuuden myynnissä on siis tärkeää pystyä osoittamaan asiakkaalle, mitä arvoa vastuullisuus mahdollistaa asiakkaalle ja miksi vastuullisesta palvelusta kannattaa maksaa.

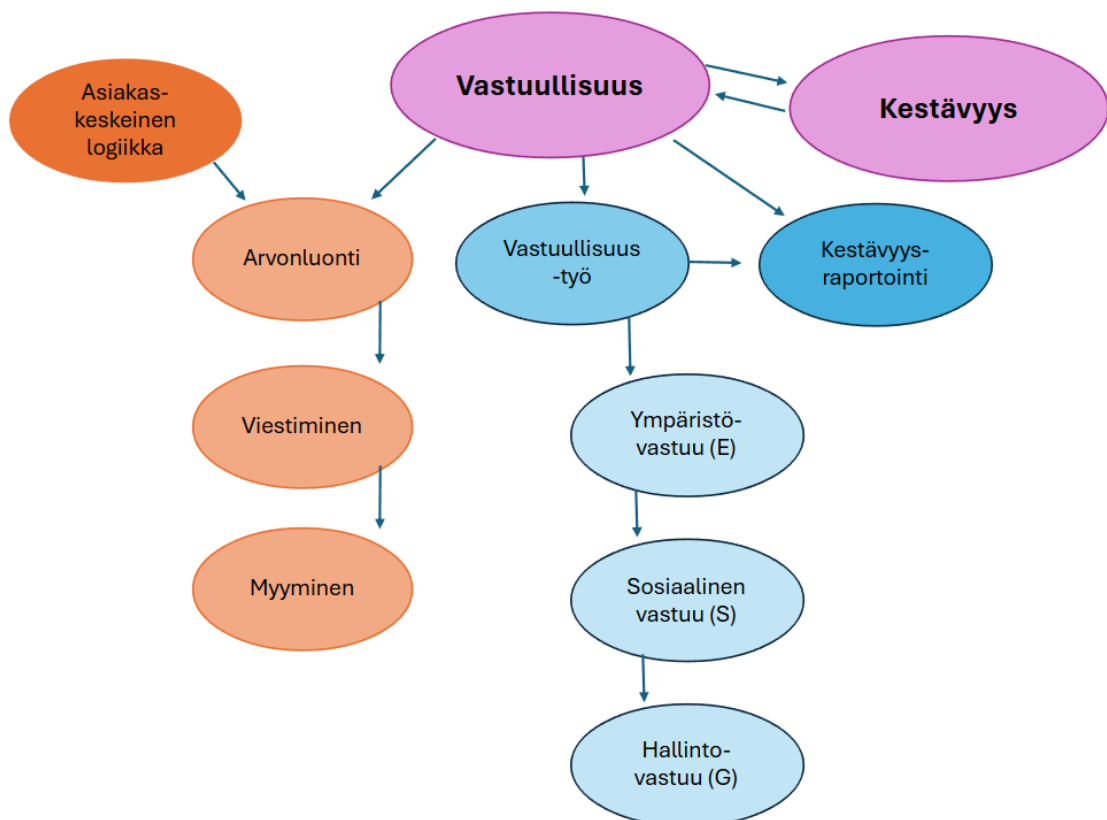
ICT-ala käyttää merkittävästi resursseja, mutta se tulee myös edistämään kestäväen kehityksen tavoitteita ja auttamaan hiilidioksidipäästöjen vähentämisessä ja sen kehityksellä on suuri merkitys sille, miten hiilidioksidipäästöjen vähentämisessä onnistutaan (Taina 2011, 22-23; Euroopan komissio 2020). Ohjelmistojen suunnittelu vaikuttaa huomattavasti siihen, miten paljon tietokoneet ja laitteistot kuluttavat energiaa ja kuinka pitkä tietokoneiden käyttöikä on (Gröger 2020, 9). Ohjelmistojen vastuullisuus vaikuttaa siis myös hiilidioksidipäästöihin ja sen ympäristövaikutuksia ei voida globaalisti ohittaa. Tämä voi olla tärkeässä asemassa siinä, miksi ohjelmistojen vastuullisuutta kannattaa mainostaa asiakkaille ja miten se voi tuoda arvoa vähentämällä hiilidioksidipäästöjä ja energiankulutusta.

Vastuullisuuden merkitys yrityksissä kasvaa myös lainsäädännön vuoksi.

Kestävyysraportointidirektiivin voimaan tulon myötä suuret yritykset raportoivat kestävyystään määrämuotoisesti (Niskala & Palmuaro 2023, 14). Kestävyysraportointi tekee kestävyys ja vastuullisuusasioista raportoinnista pakollista ja määrämuotoisuuden myötä tiedoista tulee helpommin vertailtavia. Raportointi tarkoittaa käytännössä myös sitä, että

yritykset keräävät dataa kestävyteen liittyen ja datan avulla esimerkiksi hankintojen hiilijalanjäljestä tulee helpommin vertailtavaa. Tässä opinnäytetyössä pyrittiin selvittämään etenkin kestävyysraportointivelvollisten yritysten odotuksia digitaaliselta kumppanilta vastuullisuuteen liittyen. Huomattavaa on, että määrämuotoinen kestävyysraportointi on vasta alkutekijöissään. Kestävyysraportointi kattaa suurten yritysten arvoketjut kokonaisuudessaan ja siten vaikutus tulee ulottumaan laajemmalle kuin pelkästään niihin suuriin yrityksiin, joita raportointivelvollisuus koskee.

Kuviossa 4 on hahmoteltu sitä, miten tietoperustassa esitellyt vastuullisuuteen liittyvät termit suhteutuvat toisiinsa. Vastuullisuus ja kestävyys ovat kattotermejä, joiden voidaan tulkita joko tarkoittavan samaa tai vaihtoehtoisesti voidaan tulkita vastuullisuuden johtavan kestävyteen tai toisin päin. Vastuullisuuteen liittyä arvonluonti. Arvoa vastuullisuudesta luodaan viestimällä ja edelleen viemällä viesti myös myyntiin. Digitaalisesti kumppaniksi itseään kutsuva yritys mahdollistaa asiakkaan arvonmuodostusta asiakaskeskeiseen palvelulogiikkaan perustuen. Vastuullisuustyö on yritysten tapa huolehtia vastuullisuudestaan. Usein vastuullisuustyö voidaan hahmottaa sen kautta, miten yritys huolehtii ympäristöstään, sosiaalisesta vastuustaan ja hallintovastuustaan. Vastuullisuudestaan yritykset kertovat kestävyysraportoinnissa, joka toisaalta linkittyy myös vastuullisuustyöhön.



Kuvio 4: Hahmotelma tietoperustassa käsiteltyjen termien suhteesta toisiinsa.

3 Kehittämiskohde ja kehittämistyön kuvaus sekä toteutus

Tässä luvussa kuvataan kehittämiskohde ja sen muotoutuminen sekä kehittämistyön prosessi ja siinä käytetyt kehittämismenetelmät. Kehittämistyön menetelmäosuus jaettiin kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa kehittämistyötä edistettiin laadullisen aineiston keräämisellä. Aineistoa kerättiin teemahaastatteluin sekä osallistavan työpajan avulla. Tietoa kehittämistyön tueksi kerättiin haastatteleamalla toimeksiantajayrityksen asiakkaita sekä yrityksen myyjiä aiheeseen liittyen. Osallistavassa työpajassa toimeksiantajayrityksen myyjät osallistuivat kehittämiseen antamalla oman näkemyksensä aiheesta osin ryhmähaastattelun muodossa ja osin kertomalla omia kehitysehdotuksiaan. Toisessa osassa kehittämistyötä tehtiin työpöytätyöskentelynä kilpailija-analyysi tarkastelemalla toimeksiantajayrityksen kilpailijoiden vastuullisuustyötä avoimiin lähteisiin perustuen.

3.1 Kehittämiskohde ja sen muotoutuminen

Opinnäytetyöprosessi käynnistyi saamalla toimeksianto kehittämistehtävälle toimeksiantajayrityksen edustajalta. Toimeksiantaja opinnäytetyölle löytyi, kun toimeksiantajayritys etsi Laurea-mmattikorkeakoululta opinnäytetyöntekijää vastuullisuusaiheeseen. Toimeksiantajalla oli alustava ajatus kehittämistehtävälle. Opinnäytetyöntekijän ja toimeksiantajan välillä käytyjen keskustelujen perusteella ilmeni, että toimeksiantajalla olisi tarve ymmärtää vastuullisuusstrategian viestimistä asiakkaille.

Toimeksiannon aihe muotoutui siten, että tässä opinnäytetyössä pyrittiin selvittämään, mitä asiakkaat odottavat toimeksiantajayrityksen vastuullisuustyöltä sekä sitä, miten myynti voisi esitellä sekä kohdeyrityksen omaa sisäistä vastuullisuustyötä että asiakasrajapinnassa tapahtuvaa vastuullisuustyötä. Opinnäytetyössä perehdyttiin toimeksiantajayrityksen asiakkaiden odotuksiin teemahaastattelujen avulla. Lisäksi perehdyttiin toimeksiantajan kilpailijoiden vastuullisuustyöhön avoimiin lähteisiin perustuen. Aineiston keruun tavoitteena oli esittää ehdotuksia siitä, miten toimeksiantajan kannattaisi kehittää myyntityössä käytettäviä vastuullisuustyöstä kertovia materiaalejaan.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa uutta tietoa ja ymmärrystä siitä, millaisia odotuksia yrityksillä on digitaalisen kumppaninsa vastuullisuutta kohtaan ja miten vastuullisuustieto vaikuttaa arvonmuodostukseen myyntivaiheessa. Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda kehittämissuhteita asiakasyritysten vastuullisuustarpeiden huomioimiseksi toimeksiantajayrityksen myyntikeskusteluihin. Kehittämistyötä ohjasivat seuraavat kysymykset:

- Mitä odotuksia ja tarpeita asiakkailla on digitaalisen kumppanin vastuullisuudelle?
- Miten toimeksiantajan vastuullisuudesta ja vastuullisuustyöstä kertovia myyntimateriaaleja tulisi kehittää, jotta vastuullisuuden myyminen olisi helpompaa?

3.2 Tutkimuksellisen lähestymistavan valinta

Toimeksiantajan alkuperäisenä toiveena oli, että opinnäytetyössä kehitettäisiin organisaation vastuullisuusmittareita palvelumuotoilun keinoin. Opinnäytetyön toimeksianto vaihtui alkuperäisestä ja mittareiden työstäminen jäi pois opinnäytetyön tavoitteista. Toimeksiannon muututtua ja alustavan kehittämistehtävän muodostumisen jälkeen oli tarpeen arvioida, toimiiko palvelumuotoilu kehittämismenetelmänä.

Kehittämiskohdetta voidaan lähestyä monilla eri tavoilla. Lähestymistavan valinta ohjaa kehittäjää menetelmävalinnoissa, mutta lähtökohtaisesti menettelytavan valinnassa kyse ei ole valinnasta konkreettisten menetelmien välillä. Kehittämistyön lähestymistavan valinta ei tarkoita, ettei kehittämistyössä voi olla piirteitä myös muista lähestymistavoista. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 51.)

3.2.1 Palvelumuotoilu vai tapaustutkimus?

Palvelumuotoilulla pyritään muotoilemaan palvelukonseptia tähtäämällä palvelukokemuksen optimointiin. Palvelumuotoilu tavoittelee käyttäjän palvelukokemuksen muotoilua. (Ojasalo ym. 2015, 71.) Palvelumuotoilun avulla organisaatio voi havaita, millaisia strategisia mahdollisuuksia palvelut tarjoavat liiketoiminnalle. Palvelumuotoilun avulla organisaatio voi innovoida uusia palveluita tai kehittää jo olemassa olevia palveluitaan vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita. Palvelumuotoilu tuo muotoilusta tutut toimintatavat osaksi palveluiden kehittämistä ja yhdistää nämä toimintatavat palvelun kehityksen perinteisiin menetelmiin. Kyseessä ei ole uusi innovaatio vaan tapa, joka yhdistelee uudella tavalla jo tuttuja menetelmiä. (Tuulaniemi 2011, 24-26.)

Jatkuva kehittämisen tila on palvelumuotoilulle ominaista. Palvelumuotoilun tarkoituksena ei ole abstraktisti suunnitella asiakkaiden kokemuksia tai tunteita vaan sen avulla on tarkoitus konkreettisesti yhdistää käyttäjien tarpeita ja odotuksia toimiviksi palveluiksi.

Palvelumuotoilun keskiössä on ihminen, joka on keskeinen osa palvelua. Tarkoituksena on selvittää ja kohentaa asiakkaan palvelukokemusta, koska asiakas on aina palvelutapahtuman osa. Koska asiakkaat suhtautuvat palvelutilanteisiin aina subjektiivisesti, yhtä palvelukokemusta on mahdotonta suunnitella, mutta pyrkimyksenä on optimoida asiakkaan palvelukokemus. (Tuulaniemi 2011, 24-26.)

Palvelumuotoilun avulla liiketoimintaa voidaan kehittää systemaattisesti. Pyrkimyksenä on lähestyä kehitettävää palvelua kokonaisvaltaisesti ja muodostaa kokonaiskuva palveluun vaikuttavista tekijöistä. (Tuulaniemi 2011, 27.) Palvelumuotoilussa käytetään tutkimusta ihmisten, heidän motivaatioidensa ja käytöksensä ymmärtämiseen. Yleensä tutkimus on palvelumuotoiluprojektin ensimmäinen tehtävä. Tutkimus on palvelumuotoilun kriittinen osa, koska se auttaa kehittäjiä liikkumaan oletusten ulkopuolelle. (Stickdorn, Lawrence, Hormess,

& Schneider 2018, 96-97.) Palvelumuotoilu koostuu aina laajasta tiedonhankinnasta, yhteisöllisestä ideoinnista sekä erilaisten mallien luomisesta, testaamisesta ja analysoimisesta sekä tämän jälkeen uudelleen määrittelystä opitun pohjalta. Palvelumuotoiluprosessissa nämä vaiheet toistuvat usein ja nopealla syklillä. (Ojasalo ym. 2015, 74.)

Tapaustutkimuksen tavoitteena on tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa, jonka avulla voidaan tuottaa kehittämis ehdotuksia ja -ideoita. Tapaustutkimuksen kohteena voi esimerkiksi yrityksen osa tai tuote, palvelu, prosessi tai toiminta. Kehittämiskohteen kokonaisvaltainen ymmärtäminen on keskiössä. Tavoitteena on ymmärtää syvällisesti ja moninaisesti suppeaa kohdetta. Pyrkimyksenä on vastata kysymyksiin ”miten” ja ”miksi”. Kehittämisen tueksi tuotetaan uutta tietoa nykyajassa tapahtuvasta ilmiöstä. (Ojasalo ym. 2015, 52.) Erikssonin ja Koistisen (2005, 4) määritelmän mukaan tapaustutkimuksen tavoitteena on määrittellä, analysoida ja ratkaista tarkasteltavaksi valittu tapaus tai tapaukset.

Tapaustutkimuksen tarkoituksena on kehittämisen kohteen syvällinen ymmärtäminen ja uusien kehittämis ehdotusten tuottaminen. Tapaustutkimus sopii heikosti ymmärrettyjen tilanteiden tutkimiseen ja soveltuu kehittämismenetelmäksi, kun tutkimuksen kohteita on vähän. Tutkimuksen kohteena voi olla esimerkiksi jokin toiminto tai prosessi.

Tapaustutkimuksen kohde tulee ymmärtää tietyntä kokonaisuutena. Työelämän kehittämistyössä tutkimuksen kohde valikoituu käytännön tarpeen ohjaamana. Kohteen valikoitumiseen voi vaikuttaa myös kehittämistyölle asetetut tavoitteet. (Ojasalo ym. 2015, 53.)

Palvelumuotoilussa pyrkimyksenä on palvelun kehittäminen kokonaisuudessaan. Tämän opinnäytetyön kehittämisen keskiössä ei ole koko toimeksiantajayrityksen myyntitapahtuman kehittäminen vaan tuottaa tietoa siitä, millaista materiaalia toimeksiantajayrityksen myynti tarvitsisi tuekseen, jotta myyjät voisivat kertoa nykyistä paremmin toimeksiantajan vastuullisuustyöstä. Lisäksi toimeksiantajan tarpeena on ymmärtää, millaisia odotuksia asiakkailta on heidän vastuullisuustyötään kohtaan ja siten saada tietoa siitä, miten toimeksiantajan kannattaisi viestiä vastuullisuusstrategiastaan asiakkaille.

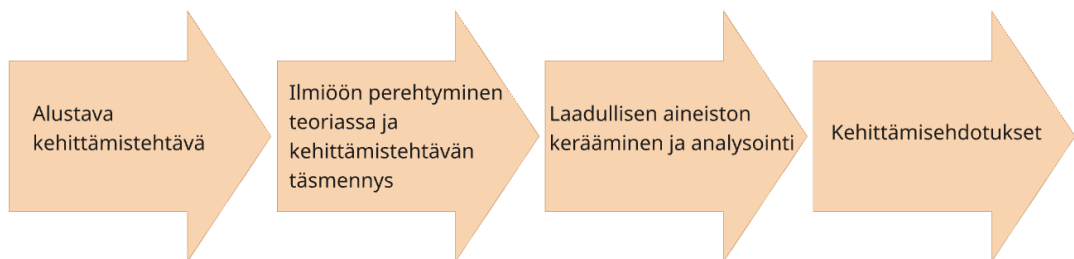
Palvelumuotoilussa oleellista on palvelumuotoiluprosessi, jossa tutkimuksen ja testaamisen kautta pyritään ymmärtämään asiakkaiden tarpeita. Tässä opinnäytetyössä pyrkimyksenä ei ole testata tuotettavaa materiaalia eikä tuottaa kokonaista palvelukonseptia.

Toimeksiantajan toiveesta opinnäytetyössä keskitytään enemmän vastuullisuustyön ymmärtämiseen kuin sen varsinaiseen kehittämiseen. Näistä syistä johtuen tapaustutkimus soveltuu paremmin opinnäytetyön kehittämismenetelmäksi, vaikka itse toimintatavoissa saattaakin olla piirteitä myös palvelumuotoilusta.

3.2.2 Tapaustutkimuksen eteneminen

Opinnäytetyössä edettiin tapaustutkimuksen prosessin mukaisesti. Tapaustutkimuksessa lähdetään yleensä liikkeelle siitä, mitä tapausta halutaan tutkia. Kehittämiskohteen määrittelijällä, tässä tapauksessa toimeksiantajan edustajilla, on aiempaa tietoa kehittämiskohteesta, minkä perusteella oli mahdollista määritellä alustava kehittämistehtävä. Aiheeseen on usein kuitenkin perehdyttävä ennen kuin on mahdollista määritellä tarkka kehittämistehtävä, minkä jälkeen tausta-aineistoa on mahdollista etsiä täsmentävien kysymysten perusteella. Prosessin edetessä kehittämiskohdetta täsmennetään. Alkuperäisen kehittämistehtävän relevanttius saattaa muuttua prosessin aikana, jolloin kehittämistehtävän muuttaminen tai muokkaaminen on tarpeellista. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 54.)

Ojasalon ym. (2014, 54) mukaan kehittämistehtävän iterointia kannattaisi tehdä etenkin aineiston keruun yhteydessä siten, että kerätyn aineiston perusteella voidaan palata pohtimaan kehittämistehtävän täsmennystä tai sen muuttamista. Kuviossa 5 on havainnollistettu tämän opinnäytetyön kehittämisprosessia, jossa kehittämistehtävän täsmentämisen jälkeen kerättiin laadullinen aineisto, joka analysoitiin ja jonka perusteella annettiin kehittämis ehdotukset. Kehittämistehtävän iterointia ei siis enää tehty aineiston keräämisvaiheessa.



Kuvio 5: Kuviossa on havainnollistettu, miten tapaustutkimuksessa edettiin tämän opinnäytetyön kohdalla. (Mukaiillen Ojasalo ym. 2014, 54.)

3.3 Kehittämistyötä tukevien menetelmien valinta

Kehittämistyötä tukevat menetelmät valikoituivat pitkälti kehittämistyön tarpeiden ja osin myös toimeksiantajan toiveiden perusteella. Teemahaastattelujen avulla oli mahdollisuus pyrkiä selvittämään, mitä näkemyksiä ja toiveita toimeksiantajan asiakkailla on toimeksiantajan vastuullisuustyöstä. Haastattelujen avulla tiedon hankkiminen tässä tilanteessa on parempi kuin kyselyn tekeminen, koska kysely sopii erityisesti tilanteeseen, jossa tutkittava aihealue on jo entuudestaan erittäin tuttu ja kyselyä käytettäisiin omien tietojen vahvistamiseksi (Ojasalo ym 2015, 40). Koska toimeksiantajalla ei vielä ole vahvaa

käsitystä heidän vastuullisuustyönsä näkyvyydestä asiakkaille tai asiakkaiden odotuksista vastuullisuustyötä kohtaan, oli haastattelu luonnollisempi valinta, koska haastattelun avulla voidaan tutkia asiakkaiden todellisia arvostuksia (Ojasalo ym 2015, 41).

Toimeksiantaja toivoi saavansa lisää tietoa kilpailijoidensa vastuullisuustyöstä. Tämän tiedon hankkimiseksi päätettiin, että opinnäytetyössä tehtäisiin vertailujohtamista (engl. Benchmarking) työpöytätyömuokkauksena kilpailijoiden vastuullisuustyöstä. Vertailujohtamisen sijaan kyseeseen tuli kuitenkin kilpailija-analyysi.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää materiaalia toimeksiantajan vastuullisuustyöstä myynnin tueksi selvittämällä sekä asiakkaiden että myynnin odotuksia. Opinnäytetyöprosessin aikana tavoite kehittyi siten, että tavoitteena oli selvittää, mitä materiaalia vastuullisuustyön myynnin tueksi tarvitaan ja antaa vinkkejä siitä, miten materiaalia voisi kehittää.

Toimeksiantajan kanssa sovittiin, että tietoa hankitaan haastatteleamalla asiakkaita ja myyjiä tarpeisiin liittyen. Haastatteluissa toisaalta oli tarpeen selvittää asiakkailta odotuksia laajemminkin liittyen toimeksiantajan vastuullisuustyöhön ja sen odotuksiin. Toimeksiantaja katsoi, että näillä tuloksilla olisi arvoa myös muussa toimeksiantajan vastuullisuustyön suunnittelussa ja kehittämisessä. Myynnin materiaalin kehittämiseksi toimeksiantajan kanssa sovittiin työpajan järjestämisestä myyjille. Työpajassa käytiin yhdessä myyjien kanssa läpi sitä, millaisia tarpeita myynnillä on toimeksiantajayrityksen vastuullisuustyön esittelyyn liittyen. Työpajan sisältö oli osittain päällekkäinen haastatteluiden sisällön kanssa, mutta työpajatyöskentelyssä myyjät pohtivat asioita yhdessä yksittäisten vastaajien sijaan.

Haastattelujen saaminen osoittautui hankalaksi. Tästä syystä riittävän aineiston keräämiseksi päätettiin tehdä toimeksiantajayrityksen asiakkaille myös nettilomakepohjainen kysely, jolla pyrittiin keräämään samoja tietoa kuin haastattelussa. Kysely on yksi eniten käytetyistä tiedonkeruumenetelmistä. Kyselyn etu on, että sen avulla on mahdollista kerätä laaja tutkimusaineisto suurelta määrältä ihmisiä. Haasteena on muun muassa, että vastaajia on mahdotonta arvioida; kuinka tosissaan henkilö vastaa tai kuinka perehtynyt hän aiheeseen on. (Ojasalo ym. 2014, 121.)

Kysely tehtiin sähköisenä kyselynä Google Formsien avulla. Sähköisiä kyselyitä tehdään nykyään suuria määriä. Tämä on nopeaa, halpaa ja vaivatonta kyselijälle. Koska tiedonkeruu on kyselijän näkökulmasta niin yksinkertaista, sähköisten kyselyiden määrä on nykyään valtava. Tämä on johtanut vastaajien osalta vastausväsymykseen ja sähköisten kyselyiden vastausprosentit ovat laskeneet merkittävästi. Vastausmääriä vähentää myös se, että monet sähköpostien roskapostisuodattimet ohjaavat kyselyt suoraan vastaajien roskapostikansioon, jossa ne jäävät täysin huomiotta. (Ojasalo ym 2014, 128-129.)

Kysely yritettiin muokata mahdollisimman helposti ja nopeasti vastattavaksi. Kyselyn kysymyksiä muokattiin monivalintavaihtoehtoilla vastattavaksi. Kysymykset laadittiin siten,

että vastaajalla oli mahdollisuus ilmaista myös tietämättömyytensä aiheesta tai että hän ei pidä kysymyksiä merkityksellisinä. Kuvakaappaukset kyselylomakkeesta löytyvät liitteestä 3. Toimeksiantajayrityksen yhteyshenkilö huolehti kyselyn jakamisesta asiakkaille. Vaikka kyselyyn vastaamisesta myös muistutettiin, nettilomakkeella tehtävään kyselyyn ei saatu yhtään vastausta.

3.3.1 Vertailujohtaminen vai kilpailija-analyysi työpöytätyökaluna

Sanalla vertailujohtaminen (engl. benchmarking) viitataan englanninkieliseen termiin ”benchmark”, joka on maastossa oleva vertailukohta, jota käytetään muiden mittauksien suhteuttamiseen. Englanninkielinen sana benchmarking on vakiintunut käyttöön työelämässä. Suomenkielisiä vastaavia termejä ovat esimerkiksi vertailujohtaminen, esikuva-analyysi, vertailukehittäminen ja kokemusten siirto, mutta käytännössä näitä termejä käytetään harvoin. Vertailujohtamisen tavoitteena on oppia hyviltä esikuvilta. Vertailujohtamista käytetään nykyään myös monissa julkisissa organisaatioissa, kun tarkoitus on oppia muilta vastaavilta toimijoilta. (Vuorinen 2013, 158.)

Tavoitteena vertailujohtamisessa on pyrkiä keräämään toisilta organisaatioilta sellaisia tietoja ja taitoja, joita voidaan soveltaa omaan toimintaan. Yleensä tällainen kehittämistyö kohdistetaan johonkin tiettyyn liiketoiminnan osa-alueeseen, kuten tässä opinnäytetyössä vastuullisuustyöhön. Oma toimintaa voidaan näin verrata esimerkiksi kilpailijoihin. Vertailujohtamisen tavoitteena ei ole kopioida toisten yritysten toimintatapoja, vaan oppia muiden toimintatavoista ja soveltaa niitä omaan toimintaan. Vertailujohtaminen voidaan jakaa neljään päälinjaan, jotka ovat sisäinen vertailujohtaminen, kilpailijavertailu, toiminnallinen vertailujohtaminen ja toimialan vertailujohtaminen (Vuorinen 2013, 158-159).

Vuorisen (2013, 159) mukaan kilpailijavertailun lähtökohtana on etsiä kohdeyrityksen alan organisaatiota vertailukohdaksi. Osa kilpailijoiden tiedosta on julkista, esimerkiksi pörssiyritysten vuosikertomukset ja lehtiartikkelit. Tarkastelun jäädessä ainoastaan lukujen tasolle kyseessä on kuitenkin ennemminkin kilpailija-analyysi kuin kilpailijavertailu, jonka lähtökohtana Vuorisen (2013, 159) mukaan on luottamuksellisen yhteistyösuhteen luominen. Yhteistyön pitäisi hyödyttää molempia osapuolia. Toisaalta vertailujohtamista pidetään myös kilpailijavertailuna, jossa omaa toimintaa vertaillaan muihin toimijoihin, mutta jossa pyrkiminen yhteistyöhön kilpailijoiden kanssa ei ole lähtökohtana (Impiö 2022). Vertailujohtamisen tiedonhankintaa voidaan tehdä monenlaisesti esimerkiksi hakemalla tietoa internetistä tai tekemällä tutustumiskäyntejä vertailtavien kohteisiin (Ojasalo ym. 2015, 186).

Kilpailijavertailu tai esikuva-analyysi, jota kutsutaan myös benchmarkingiksi, tavoittelee sisäisen toiminnan kehittämistä esikuvien kautta. Kilpailijavertailussa vertaillaan omaa toimintaa muiden toimintaan ja vertailukohteiksi otetaan yleensä omalla alalla parhaiten menestyneet organisaatiot, mutta vertailua voidaan tehdä myös muiden toimialojen

yrityksiin. Vertailun avulla voidaan lopulta muokata omia työkaluja tai toimintatapoja tai kehittää omaa viestintää. Kilpailija-analyysi on markkinatutkimusta, jossa kilpailijoiden toimintaa arvioidaan keräämällä dataa heidän toiminnastaan. Kilpailijaymmärryksen avulla on mahdollista strategisesti kehittää omaa toimintaa ja ymmärtää oman kohderyhmän toimintaa. Kilpailija-analyysi auttaa myös pysymään askeleen edellä kilpailussa. Huolellisesti tehtyä kilpailija-analyysiä voidaan hyödyntää esimerkiksi tuloksellisen markkinointisuunnitelman laatimisessa. (Impiö 2022.)

Opinnäytetyön toimeksiantajan kanssa sovittiin kohdeyrityksen kilpailijoiden vastuullisuustyön kilpailijavertailusta (ns. benchmarkingista) perustuen kilpailijoiden avoimiin lähteisiin. Yhdessä toimeksiantajan edustajan kanssa todettiin, että kilpailijoiden haastatteluilla olisi todennäköisesti vaikea saada lisäarvoa työn sisältöön, koska kilpailijat tuskin haluavat edistää kohdeyrityksen vastuullisuustyötä. Lisäksi opinnäytetyöntekijällä ei juurikaan ole mahdollisuuksia hyödyttää kohdeyrityksen kilpailijoita vastaavasti.

Vertailujohtamiseen kuuluu Impiön (2022) mukaan tutkimus, tulkinta ja toiminta eli kerätyn ymmärryksen vieminen käytäntöön. Vertailujohtamisen tavoitteena on pyrkiä oppimaan muista menestyvistä yrityksistä sekä ottamaan käyttöön niiden hyväksi havaitsemia tapoja toimia (Ojasalo ym. 2015, 186). Toimeksiantajalla ei ollut toivetta kilpailijavertailussa kerätyn ymmärryksen viemisestä käytäntöön. Koska tässä opinnäytetyössä ei pyritä muokkaamaan kohdeyrityksen toimintaa niinkään kilpailijavertailun kuin asiakkailta kerättävän tiedon pohjalta, tässä opinnäytetyössä pyritään tekemään pikemminkin kilpailija-analyysiä kuin varsinaista kilpailijavertailua.

Työpöytä tutkimuksessa käytetään ainoastaan olemassa olevaa dataa, jota ei ole itse kerätty. Käytettävä data on yleensä tuotettu tai kerätty muihin projekteihin tai tarkoituksiin. Pääajatus työpöytä tutkimuksessa on tutkia sitä, mitä tietoa kyseisestä aiheesta on jo olemassa. Tämän avulla voidaan tuottaa tarkempia tutkimuskysymyksiä ja tunnistaa lupaavia tapoja kerätä dataa kyseisestä aiheesta. Työpöytä tutkimus pitäisi aina tehdä ensimmäisenä ennen tutkimuksen varsinaista aloittamista, jotta tutkimuksessa ei vahingossa keskitytä pyörän uudelleen keksimiseen. (Stickdorn ym. 2018, 118.)

3.3.2 Asiakasymmärrystä teemahaastattelujen avulla

Toimeksiantajalla oli tarve ymmärtää sitä, mitä asiakkaat odottavat heidän vastuullisuustyöltään. Tätä ymmärrystä kerättiin teemahaastattelujen avulla. Haastattelukysymysten suunnittelun pohjalla opinnäytetyöntekijä käytti sitä mitä ja miten yritykset raportoivat kestävyysseikoistaan.

Teemahaastattelut valikoituivat tutkimusmenetelmäksi toimeksiantajan kanssa käydyn keskustelun perusteella. Haastattelun avulla on mahdollista selventää ja syventää asioita

(Ojasalo ym 2015, 106). Koska toimeksiantaja halusi tietoja rajatulta asiakasjoukolta, opinnäytetyöntekijä ei nähnyt tarvetta esimerkiksi ennen haastatteluja tehtäville kyselytutkimuksille. Yhdessä toimeksiantajan kanssa nähtiin tarkoituksenmukaiseksi kerätä asiakasymmärrystä sekä asiakkailta mutta myös toimeksiantajayrityksessä työskenteleviltä henkilöiltä eli käytännössä myyjiltä, jotka ovat tekemisissä asiakasrajapinnassa sekä vastaavat asiakkaiden kysymyksiin vastuullisuusteemaan liittyen.

Asiakasymmärryksen kasvattaminen on avain palveluiden suuntaamiseksi asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin. Asiakkailta pyritään keräämään ymmärrystä siitä, miten palvelut tulisi suunnitella siten, että ne vastaavat loppukäyttäjien todellisiin tarpeisiin. Tarkoitus on tunnistaa ja havaita käyttäjien motiivit. Asiakasymmärrystä kannattaa kerätä tarkoituksenmukaisesti organisaation tarpeisiin. Käytännön kokemuksen perusteella laadullisilla tutkimusmenetelmillä hankittu tieto antaa tarkemman kuvan asiakkaiden tarpeista ja toiveista. (Tuulaniemi 2011, 142-143.) Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään tekemään moniulotteisia johtopäätöksiä esimerkiksi haastattelujen avulla. Tarkoitus on vastata kysymyksiin: mitä, miksi ja kuinka. (Tuulaniemi 2011, 144.)

Haastattelun avulla on mahdollista kerätä tietoa asiakkaan ajatuksista ja syistä hänen valitsemiin toimintatapoihin. Haastattelun avulla kerätään tietoa siten, että tilanteessa on läsnä sekä tiedonantaja että haastattelija, joka tekee muistiinpanoja saamistaan vastauksista. Haastattelussa on mahdollista toistaa kysymys tai esittää se eri tavalla. Haastattelutilanne mahdollistaa myös sen, että tarpeen tullen kysymystä tai käytettyjä termejä tarkennetaan. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 72-73.) Haastattelijan tehtävänä on esittää täsmällisiä kysymyksiä, joiden avulla haastateltavalta voi saada tiedon siitä, mitä hän tekee ja miksi hän toimii juuri tietyllä tavalla. Haastattelun tapoja on useita aina tiukasti strukturoidusta haastattelutilanteesta vapaamuotoisena keskusteluna käytävään haastatteluun jossain asiakkaan arkeen sijoittuvassa palvelun käyttötilanteessa. (Tuulaniemi 2011, 147-148.)

Haastattelu mahdollistaa sen, että tiedonhankinnassa saadaan tietoa myös mahdollisista vastausten taustalla olevista motiiveista. Vastauksia on mahdollista tulkita myös ei-kielellisten vihjeiden avulla. Etuna on se, että haastattelutilanteessa voidaan tarvittaessa pyytää selventämään vastauksia ja syventää niitä lisäkysymysten avulla. Haastateltavan puhe on mahdollista sijoittaa laajempaan kontekstiin ja mielipiteille voidaan pyytää perusteluja. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 34-35.)

3.3.3 Haastattelukysymysten muotoutuminen

Opinnäytetyöntekijä lähti muodostamaan haastattelukysymyksiä tutustumalla Niskalan & Palmuaron (2023) kirjaan *Uudet kestävyysraportointivaatimukset: Mitä ne tarkoittavat käytännössä?* Toimeksiantajan kanssa oli sovittu etukäteen, että haastattelut painottuisivat

heidän kestävyysraportointivelvollisiin asiakkaisiinsa. Näin ollen kestävyysraportointivelvoitteen syvempi tarkastelu toimi pohjana sille, mitä asiakkailta kannattaisi kysyä vastuullisuustyöhön liittyen. Kirjasta saadun tiedon perusteella asiakkaille esitettävät kysymykset muodostuivat alkuvaiheessa raakaversioksi mahdollisesti haastattelussa esitettävistä kysymyksistä.

Toimeksiantajan käydyin keskustelun perusteella jaottelin asiakkaille esitettävät kysymykset viiteen pääteemaan, jotka olivat:

1. Haastateltavan perustiedot
2. Vastuullisuus / Kestävyys
3. Arvoketju
4. Mittarit
5. Hankintaprosessi

Tämän jälkeen esittelin haastattelukysymykset uudelleen toimeksiantajalle. Toimeksiantaja piti kysymyksiä hyvinä, mutta toivoi vielä lisää kysymyksiä liittyen vastuullisuusteemaan. Toimeksiantaja koki kiinnostavana sen, miten merkittävänä asiakkaat näkevät vastuullisuustyön ja kokevatko he vastuullisuustyön tuovan heille kilpailuetua tulevaisuudessa. Lisäksi toimeksiantaja toivoi, että asiakkailta kysyttäisiin sitä, tuleeko heille ulkopuolelta painetta tehdä ja viestiä vastuullisuustyöstään. Toimeksiantaja halusi osallistua vahvasti kysymysten laadintaan ja lisäksi toimeksiantajalla oli tarve saada haastatteluiden kautta tietoa paitsi tätä opinnäytetyötä myös laajemmin heidän vastuullisuustyötään varten. Valmis haastattelurunko on liitteenä 1.

Myyjille esitettävät kysymykset jaettiin kolmeen kategoriaan:

- Vastuullisuus asiakaskohtamisissa
- Materiaalit, tietoisuus ja koulutus
- Toimeksiantajayrityksen vastuullisuus

Myyjille esitettyjen kysymysten haastattelurunko on liitteessä 2. Myyjien saaminen haastateltavaksi oli helpompaa kuin asiakkaiden. Toimeksiantajan edustaja oli sopinut haastattelusta etukäteen niiden henkilöiden kanssa, joiden yhteystiedot hän välitti eteenpäin. Tästä huolimatta opinnäytetyöntekijä ei onnistunut tavoittamaan kaikkia niitä henkilöitä, joiden yhteystiedot hänelle välitettiin.

3.3.4 Haastateltavien etsintä

Opinnäytetyöntekijä keskusteli toimeksiantajan kanssa siitä, kannattaako ensin haastatella asiakkaita vai toimeksiantajayrityksen myyjiä, joilta kerätään tietoa kehittämiskohdetta

varten. Toimeksiantajan kanssa sovittiin, että asiakkaita haastatellaan ensin. Haastattelujärjestyksestä käytiin keskustelua, sillä kehittämiskohteen muotoilua ajatellen olisi myyjien haastatteluista voinut saada tietoa siitä, mitä kokemuksia heillä on vastuullisuuden myynnistä. Näitä kokemuksia olisi taas hyvä peilata asiakkaiden kokemuksiin. Toimeksiantaja koki kuitenkin, että asiakkaiden haastattelut tulee tehdä ennen myyjien haastatteluja, koska näin asiakkaiden haastattelut tapahtuvat ilman ennakoasennetta tai ennakkotietoja myyjien työstä. Siten haastatteluista on mahdollista paremmin saada näkökulmia siitä, mitä sellaista asiakkaat voisivat todellisuudessa tarvita, mitä toimeksiantaja ei vielä osaa tarjota.

Toimeksiantajan toiveesta haastateltavat asiakkaat olisi haluttu valita seuraavin kriteerein:

- yritykset, joiden kanssa toimeksiantaja mahdollisesti haluaisi asiakassuhteen
- asiakasyritykset, joilla on aiemmin ollut velvollisuus tehdä vastuullisuusraportti ja joilla on nyt ensimmäisessä aallossa velvollisuus tehdä kestävyysraportti

Haastateltavaksi toimeksiantaja toivoi henkilöitä, jotka tekevät päätöksiä hankinnoista tai ovat vastuussa digistrategiasta tai organisaation innovaatioista. Haastateltavaksi haluttiin nimenomaan henkilöitä, jotka ovat myös muissa kuin kestävyyttä tai vastuullisuutta koskevissa tehtävissä, koska toimeksiantaja halusi näkökulmaa juuri siihen, miten vastuullisuudesta voitaisiin puhua myös muissa kuin vastuullisuutta koskevissa strategisissa rooleissa oleville henkilöille.

Alun perin suunnitelmana oli haastatella toimeksiantajayrityksen olemassa olevia asiakkaita. Toimeksiantaja halusi, että työssä olisi keskitytty asiakkaisiin, joille toimeksiantajayritys tekee SAP-ratkaisuihin liittyviä projekteja katsoen tämän rajauksen mahdollistavan syvemmän analyysin ja estävän mahdollisesti hajanaisia löydöksiä (Ojala 2024). Koska haastatteluja asiakkailta saaminen oli hankalaa, toimeksiantajan kanssa sovittiin, että he yrittävät saada haastateltavia myös sellaisista yrityksistä, jotka voisivat potentiaalisesti joskus olla heidän asiakkaitaan. Lopulta rajaus asiakkaille tehtävien projektien perusteella ei ollut mahdollinen, jotta aineistoa saatiin kerättyä riittävästi.

Tarkoitus oli kerätä ymmärrystä siitä, mitä asiakkaat odottavat digitaalisen kumppaninsa vastuullisuudelta. Koska tarkoituksena ei ollut tutkia olemassa olevia asiakassuhteita, haastateltavaksi voitiin valita myös sellaisia organisaatioita, joilla ei ainakaan tällä hetkellä ole asiakassuhdetta toimeksiantajan kanssa. Opinnäytetyön päätarkoituksena oli kuitenkin keskittyä yleisesti siihen, millaisia odotuksia yrityksillä on digitaalisia ratkaisuja tuottavien yritysten suhteen. Lopulta kaikki haastatteluun suostuneet henkilöt edustivat yrityksiä, joilla joko on tai on ollut asiakkuussuhde toimeksiantajayrityksen kanssa.

Toimeksiantajayrityksen asiakkaiden saaminen haastateltavaksi oli erittäin hankalaa, ja osa haastateltavista myös perui myöhemmin jo sovitun haastattelun. Haastateltavien hankkiminen

itse ei ollut mahdollista, koska toimeksiantajalla oli tietyt kriteerit haastateltavien suhteen eikä opinnäytetyöntekijällä ollut mahdollisuutta saada tietoja esimerkiksi toimeksiantajayrityksen asiakkaista, joita opinnäytetyötä varten haluttiin haastatella.

Toimeksiantaja käytti haastattelujen sopimisessa ulkopuolista konsulttiyritystä. Tämän vuoksi ei ole tarkempaa tietoa siitä, kuinka monta potentiaalista haastateltavaa kontaktoitiin ja mikä heidän suhtautumisensa haastattelupyyntöihin oli. Konsulttiyritys toimitti toimeksiantajalle haastatteluihin suostuneiden tiedot, jonka jälkeen toimeksiantaja välitti ne opinnäytetyöntekijälle. Opinnäytetyöntekijä kontaktoi tämän jälkeen suoraan haastatteluihin suostuneita henkilöitä ja sopi haastatteluajan. Tässä kohtaa jotkut haastateltavat kieltäytyivät haastattelusta.

Asiakkaiden saaminen haastateltavaksi oli paljon suunniteltua pidempi prosessi. Koska haastattelujen saaminen viivästyi useaan otteeseen, sovittiin toimeksiantajan kanssa, että opinnäytetyöntekijä aloittaa samanaikaisesti myös myyjien haastattelut. Vaikka tarkoituksena olikin alun perin syventää myyjien haastatteluissa sitä, mitä asiakkaiden kanssa käydyissä haastatteluissa oli tullut ilmi, päätettiin myyjien haastattelut aloittaa jo aiemmin työn etenemisen turvaamiseksi. Myyjien kanssa toimeksiantaja sopi haastatteluista suoraan, jonka jälkeen hän välitti haastateltavien tiedot opinnäytetyöntekijälle, joka sopi haastatteluista henkilöiden kanssa. Tässä vaiheessa muutaman kanssa haastattelua ei saatu onnistumaan henkilöiden pitkistä poissaoloista tai roolien muutoksista johtuen.

3.3.5 Haastattelut

Ennen haastatteluja haastateltaville annettiin tutustuttavaksi opinnäytetyöstä tiedote, jossa kerrottiin, mitä opinnäytetyössä on tarkoitus tutkia ja pyydettiin haastateltavan osallistumista haastatteluun. Tiedotteessa kerrottiin osallistumisen vapaaehtoisuudesta sekä siitä, miksi haastateltavan on katsottu soveltuvan tähän opinnäytetyöhön. Tiedotteesta ilmenivät opinnäytetyön toteuttajat sekä tutkimusmenetelmät ja toimenpiteet, ja lisäksi samassa yhteydessä haastateltava sai tiedon opinnäytetyön julkaisemisesta avoimesti Theseus-tietokannassa. Haastateltavia pyydettiin täyttämään suostumus haastattelututkimukseen, jossa haastateltava ilmoittaa suostuvansa haastattelututkimukseen vapaaehtoisesti. Haastateltavat saivat tiedokseen tietosuojailmoituksen, jossa kerrottiin henkilötietojen käsittelystä ja haastattelututkimuksessa kerättävistä henkilötiedoista sekä rekisteröidyn oikeuksista ja henkilötietojen suojauksen periaatteista. Ainoat kerättävät henkilötiedot olivat nimi ja työpaikka. Koska haastattelut tehtiin etänä, haastatteluja ei ollut mahdollista tehdä anonymisti siten, että haastateltavan nimi ei olisi tullut haastattelijan tietoon.

Haastattelut järjestettiin etähaastatteluina Teams-sovelluksen välityksellä. Ensimmäinen haastattelu pidettiin huhtikuussa 2024 ja viimeinen syyskuussa 2024. Yhteensä haastateltavaksi

saatiin 9 henkilöä, 4 asiakasyrityksen edustajaa ja 5 toimeksiantajayritystä edustavaa myynnin parissa tai muutoin asiakasrajapinnassa työskentelevää henkilöä. Haastattelun aluksi jokaiselta haastatteluun osallistuvalla vielä varmistettiin heidän suostuvan haastatteluun. Haastateltavalta kysyttiin ennen haastattelun aloittamista, onko haastateltavalla jotain kysyttävää haastattelun aiheesta tai tarkoituksesta ja tarpeen tullen tätä vielä täsmennettiin.

Teamsin avulla haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin automaattisesti. Jokaiselta haastateltavalta pyydettiin suostumus tallentamiseen ennen tallennuksen aloittamista. Teamsin automaattinen litterointi on hyvä apuväline, mutta litterointien tarkastaminen ja tarkentaminen oli tarpeen, koska sovelluksen tuottama automaattinen litterointi ei osaa tuottaa keskustelusta sanatarkkaa litterointia kaikissa tilanteissa. Varsinkin englanninkielisten termien käyttäminen suomen seassa tuotti vaikeuksia automaattiselle litterointiohjelmalle.

Haastattelujen nauhoittaminen olisi mahdollistanut sen, että haastatteluihin oli mahdollista palata jälkikäteen paitsi niiden tietosisällön osalta myös sen osalta, miten haastateltavat suhtautuivat haastatteluun ja miten he antoivat vastauksensa. Haastattelujen nauhoittaminen olisi mahdollistanut myös haastattelutilanteiden havainnoinnin jälkikäteen. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 73.) Havainnointia vaikeutti se, että haastattelut tehtiin videosovelluksen välityksellä, joten kuva haastateltavista jäi suppeammaksi kuin kasvotusten tapahtuvassa haastattelussa. Haastattelujen analyysivaiheessa todettiin kuitenkin, ettei haastattelujen havainnoinnilla ollut näissä haastatteluissa sellaista merkitystä, että havainnointia olisi kannattanut yrittää tehdä videon perusteella.

Haastattelut tehtiin puolistrukturoituina haastatteluina. Puolistrukturoidun haastattelun tapaan kysymykset oli laadittu etukäteen, mutta kysymysten tarkat sanamuodot vaihtelivat ja lisäksi kyselijä kysyi tarkentavia tai haastattelun kuluessa mieleen tulevia kysymyksiä. Puolistrukturoitua haastattelumenetelmää voidaan kutsua myös teemahaastatteluksi. Teemahaastattelulle ominaisesti kysymykset olivat lähtökohtaisesti kaikille samat, mutta vastausvaihtoehtoja vastaajille ei annettu (Ojasalo ym. 2014, 108; Hirsjärvi & Hurme 2009, 47.) Haastatteluissa korostui tiedonkeruutavan joustavuus, sillä se mahdollisti kysymysten selventämisen ja väärinkäsitysten oikaisemisen. Se myös mahdollisti haastateltaville sen, että he pystyivät tarkentamaan mielestään epäselviä kysymyksiä. Ennen haastattelua haastateltavat saivat tiedon siitä, mitä haastattelu koskee. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 73.)

Haastattelussa käytiin läpi aina kaikki haastattelukysymykset, vaikka osittain vastaus johonkin kysymykseen olisikin saatu jo aiempaan kysymykseen vastatessa. Näissä kohtaa haastattelija pyrki korostamaan, että haastateltava on saattanut jo vastata tähän kysymykseen, mutta antoi mahdollisuuden tarkentaa vastausta tai tuoda siihen lisänäkökulmia, jos niitä haastateltavalla olisi herännyt. Kysymykset myös kysyttiin aina valmiiksi määritellyssä järjestyksessä, joten haastattelussa käytännössä yhdisteltiin strukturoidun ja

puolistrukturoidun haastattelun piirteitä. Strukturoidun haastatteluista teki se, että kysymykset oli muotoiltu etukäteen ja ne esitettiin aina samassa järjestyksessä. Puolistrukturoidun haastattelun piirteitä haastatteluissa oli, koska kysymysten sanamuodot vaihtelivat ja haastattelija kysyi haastateltavilta myös tarkentavia kysymyksiä tai jatkokysymyksiä haastateltavien esille tuomiin aiheisiin liittyen. (Ojasalo ym. 2014, 108.)

3.3.6 Työpaja

Toimeksiantajayrityksen myyjien kanssa pidettiin yhteiskehittämistyöpaja, jonka tarkoituksena oli laajentaa haastatteluissa saatuja tietoja. Työpaja toteutettiin hybriditilaisuutena toimeksiantajayrityksen Helsingin toimistolla kesäkuussa 2024. Osa työpajaan osallistujista osallistuivat työpajaan etänä toimeksiantajan käyttämän etäyhteyssovelluksen kautta. Työpajaan osallistuivat kuuntelijoina kaksi toimeksiantajayrityksen edustajaa, jotka toimivat opinnäytetyön toimeksiantajina. Kaksi toimeksiantajayrityksen myynnin parissa työskentelevää henkilöä olivat läsnä työpajassa toimeksiantajayrityksen toimistolla ja kolme myynnin parissa työskentelevää osallistuivat etäyhteyden välityksellä. Yksi työpajaan osallistuva myyjä oli haastateltu opinnäytetyötä varten jo ennen työpajaa. Toimeksiantajayrityksen edustajat huolehtivat osallistujien hankkimisesta työpajaan.

Työpajassa käytettiin metodologia, jota toimeksiantajayritys yleensä käyttää yhteiskehittämiseen tähtäävissä työpajoissaan. Toimeksiantajan mukaan heidän työpajoissaan käytetään yleensä metodologia Me - We - Us, jossa ongelmaa pohditaan ensin yksin, sitten yhdessä pienryhmässä, jonka jälkeen asia vielä keskustellaan kaikkien osallistujien kesken. Kantojärven (2012, luku 2) Me - We - Us -menetelmän tarkoituksena on aktivoita myös ryhmän hiljaisimmat osallistujat. Menetelmän tarkoituksena on estää se, etteivät muutamat äänekkäimmät osallistujat dominoi keskustelua vaan kaikki osallistujat pääsevät jakamaan tietoa. Yksilövaiheessa jokaisella on mahdollisuus pohtia käsiteltävää aihetta ensin yksin, mikä mahdollistaa sen, että keskusteluun muiden kanssa on helpompi osallistua. Toisessa vaiheessa eli pienryhmävaiheessa on hiljaisempien helppo puhua muutamien henkilöiden kanssa sen sijaan, että he joutuisivat puhumaan koko ryhmän edessä.

Työpajan oli alun perin tarkoitus toimia uusien ideoita tuottavana. Työpajaan oli kuitenkin hankalaa saada mukaan osallistujia, ja hybridimuodosta johtuen työpajan sisältö muotoutui osittain uuden innovoinnin ja ideoinnin sijaan muistuttamaan enemmän ryhmähaastattelua. Yksilöhaastattelujen sijaan ryhmähaastattelussa etuna on se, että ryhmässä asiat menevät uusille tasoille siellä vallitsevan dynamiikan ansiosta (Ojasalo ym. 2014, 111). Ryhmähaastattelussa henkilöiden on mahdollista muodostaa yhteinen kanta esillä olevaan asiaan. Ryhmähaastattelun osanottajat tuottavat tietoa tutkittavasta asiasta monipuolisesti ja kommentoivat spontaanisti. Ryhmässä keskustelussa saadaan tietoa helposti usealta

vastaajalta ja mielipiteiden saaminen voi olla helpompaa. Ongelmaksi voi muodostua, jos ryhmähaastattelussa on henkilöitä, jotka dominoivat keskustelua. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 61-63.)

Työpajassa oli kolme tehtävää, joista kahdessa ensimmäisessä keskityttiin kysymään työpajaan osallistuvien mielipiteitä vastuullisuusteemaan liittyen. Kaksi ensimmäistä tehtävää olivat siis enemmän ryhmähaastattelun muotoisia. Työpajan kolmas tehtävä oli enemmän uuden innovointiin tähtäävä. Jokaisessa tehtävässä käytettiin Me - We - Us -menetelmää. Työpajan osallistujien pieni määrä huomioon ottaen työpajassa ei työskennelty pienryhmissä vaan jokainen osallistuja mietti ensin aiheita yksinään, minkä jälkeen aiheet purettiin yhdessä keskustellen.

Työpajan fasilitaattorina toimi opinnäytetyöntekijä, joka ensimmäiseksi esitteli opinnäytetyön aihetta sekä siihen asti pidetyistä haastatteluista kerättyä tietoa. Tämän jälkeen fasilitaattori esitteli aiheet ja siihen liittyvät kysymykset, joita osallistujien oli tarkoitus pohtia. Työpajassa käytettiin apuna Miro-sovellusta, jossa on mahdollista lisätä yhteiselle virtuaaliselle työpöydälle pieniä muistilappuja. Miro toimii verkon välityksellä, joten se soveltuu hyvin hybridityöskentelyyn, sillä jokainen voi työskennellä samalla alustalla paikasta riippumatta. Jokaisen miettiessä yksin aiheita, he käyttivät apunaan Miro-työpöytää, jolle heidän oli mahdollista kirjoittaa muistiinpanoja muistilappuihin. Näin muistiinpanot olivat valmiiksi opinnäytetyöntekijän hyödynnettävissä Miro-työpöydältä.

Työpajan tehtävänannoissa käytettiin myyjille suunniteltuja haastattelukysymyksiä. Ensimmäisessä tehtävässä (kuviokuva 6) nostettiin esiin vastuullisuusteemaa ja lämmiteltiin miettimällä, miten vastuullisuus nousee esiin asiakaskohtaamisissa. Lisäksi haluttiin saada tietoa siitä, miten hyvin myyjät tuntevat toimeksiantajayrityksen vastuullisuusosaamista. Ensimmäinen osio kosketti siis vastuullisuusteemaa yleisesti ja sitä, miten se näkyy asiakaskohtaamisissa ja onko asia tärkeä asiakkaille siten, että asiakkaat nostaisivat teemaa itse esille.

TOINEN TEHTÄVÄ

Miten vastuullisuuteen liittyvää tarjoamaa voidaan myydä erityisesti digitaalisiin palveluihin liittyen?

Millaista materiaalia käytät vastuullisuuden myynnissä?

Mitä apuja ja materiaaleja tarvitaan tukemaan asiakaskommunikaatiota käytännön tasolla?

Miten digimyyntistä voitaisiin tehdä aiempaa vastuullisempaa?

Toinen tehtävä

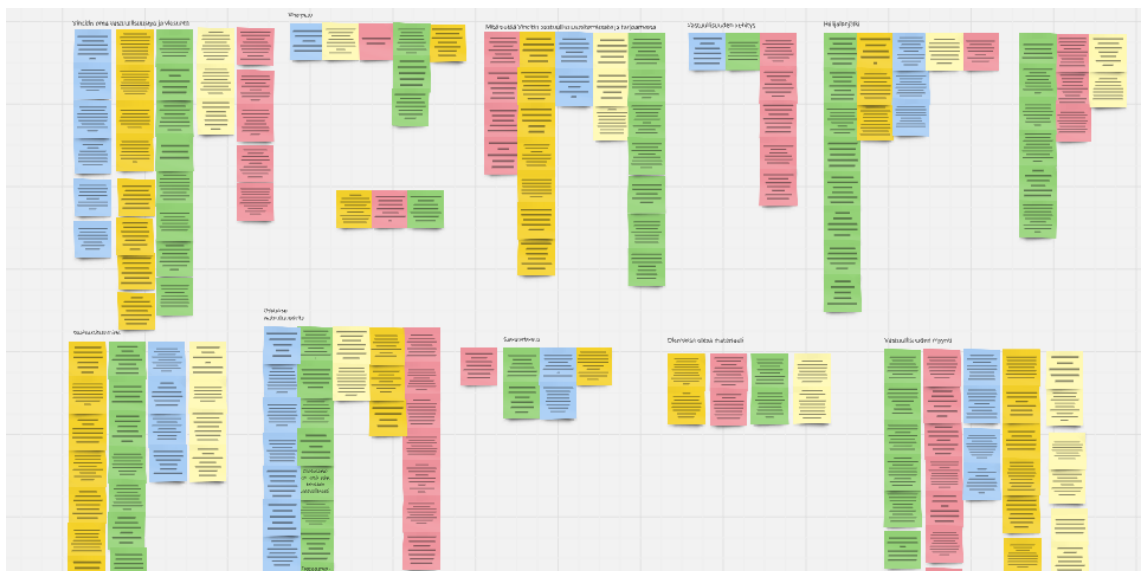
Kuvio 7: Kuvakaappaus Miro-sovelluksesta, johon on kirjoitettu työpajan toinen tehtävä ja siihen annetut vastaukset.

Työpajan kolmas tehtävä (kuvio 8) keskittyi uusien ideoiden tuottamiseen. Työpajaan osallistujat saivat tehtäväksi tuottaa ideoita siitä, mitä he tarvitsisivat parempaan vastuulliseen digimyyntiin. Samassa yhteydessä myyjät saivat mahdollisuuden jakaa konkreettisia jatkoehdotuksiaan sekä omia hyviä esimerkkejään vastuullisuustekemisestä asiakasprojekteissa.

aineisto analysoitiin dokumenttianalyysinä, tarkemmin sanottuna sisällön analyysinä (Ojasalo ym. 2014, 136).

Haastattelujen analysointi

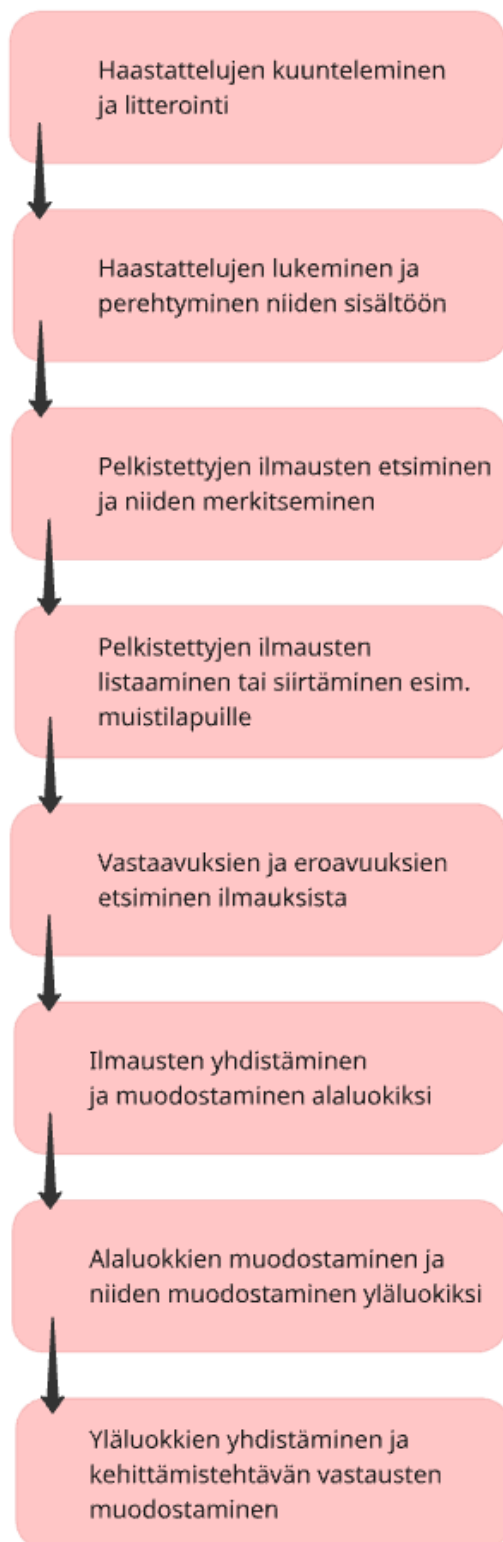
Haastattelujen analyysi alkoi haastattelujen litteroinneilla. Litteroinnissa käytettiin Teams-sovelluksen automaattisesti tuottamia litterointeja, jotka käytiin läpi ja joista korjattiin kirjoitusvirheet. Itse analyysiä työstettiin Miro-sovelluksella. Haastattelut kuunneltiin uudelleen ja samalla haastatteluista ja työstetyistä litteroinneista poimittiin olennaisia asioita yksittäisille lapuille, joiden avulla oli helppoa pyrkiä löytämään yhteneväisyyksiä haastattelujen välillä. Jokaisesta haastattelusta poimitut sisällöt merkittiin omalla värillään siten, että työstövaiheessa oli helppo erottaa, mistä haastattelusta kommentti oli poimittu. Kuviossa 9 on havainnollistettu, miten aineistoa luokiteltiin Mirossa.



Kuvio 9: Aineiston luokittelua Mirossa

Lapuille kertyneestä aineistosta tehtiin sisällönanalyysi teemoittelemalla. Teemoittelussa painotetaan sitä, mitä mistäkin teemoista haastatteluissa on sanottu. Tarkoituksena on pilkkoa ja ryhmitellä kerättyä aineistoa eri aihepiirien perusteella. Aineistosta etsittiin näkemyksiä liittyen tiettyihin teemoihin. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 93.) Sisällönanalyysin mukaisesti haastatteluista etsittiin tekstin merkityksiä. Sisällönanalyysin pyrkimyksenä on kuvata sanallisesti dokumenttien, tässä tapauksessa haastatteluiden, sisältöä.

Sisällönanalyysiä voidaan käyttää strukturoimattoman aineiston analyysiin ja sen tarkoituksena on saada kuvaus tutkittavasta ilmiöstä yleisessä muodossa. Sisällönanalyysi ei tee johtopäätöksiä vaan sen tarkoituksena on järjestää aineisto niiden tekemistä varten. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 103-106,) Aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheet haastattelun analysoimiseksi on kuvattu kuviossa 10.



Kuvio 10: Aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheet (Mukaillen Ojasalo ym. 2014, 109).

Aineistojen analysointi

Työpajassa kerätty aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä vastaavasti kuin haastattelut. Työpajassa saadun aineiston analysointi aloitettiin keräämällä ensin vastaukset kysymyksittäin, jonka jälkeen vastaukset jaettiin kokonaisuudessaan teemoihin. Vastauksista nousi esille yhteneväisiä teemoja, joiden perusteella voitiin tehdä yhteenvetoja siitä, millaisia odotuksia ja tarpeita myyjillä olisi vastuullisuuden myymiselle.

4 Tulokset

Tässä opinnäytetyössä pyrittiin tapaustutkimuksena ymmärtämään, mitä asiakkaat odottavat digitaalisen kumppanin vastuullisuudelta ja miten vastuullisuustyöstä kertovia myyntimateriaaleja tulisi kehittää, jotta vastuullisten ratkaisuiden myyminen olisi helpompaa. Ymmärrystä asiakkaiden odotuksista kerättiin haastattelemalla asiakkaita sekä asiakasrajapinnassa työskenteleviä asiakkaita, käytännössä myyjiä. Keinoja materiaalin kehittämiseksi haettiin myös tutustumalla kilpailijoiden vastuullisuusviestintään. Kilpailijoiden vastuullisuusviestintään perehdyttiin työpöytä tutkimuksena tehden kilpailija-analyysejä avoimiin lähteisiin perehtyen.

Tässä luvussa esitellään tapaustutkimuksessa esille tulleita seikkoja. Luvun alussa esitellään tulokset kilpailija-analyyseistä. Ensin perehdytään toimeksiantajayrityksen omaan vastuullisuusviestintään avoimiin lähteisiin perustuen, minkä jälkeen tätä verrataan kilpailijoiden julkaisemiin vastaaviin tietoihin. Lopuksi on yhteenveto kilpailija-analyyseistä. Tämän jälkeen käydään läpi haastatteluissa selvinneitä seikkoja vastuullisuustyöstä ja sen tarpeesta. Haastatteluissa kerätty aineisto esitetään kahdessa osassa siten, että ensin esitellään asiakashaastatteluissa esiin nousseet seikat ja tämän jälkeen vastaavasti myyjien haastattelut. Tämän jälkeen esitellään työpajassa kerätystä aineistosta merkittäviksi valikoituneet seikat.

4.1 Kilpailija-analyysi vastuullisuustyöstä

Kilpailijoiden vastuullisuustyötä tutkittiin työpöytä tutkimuksena. Toimeksiantaja antoi listan kilpailijoista, joiden vastuullisuustyötä kannattaisi tutkia. Vastuullisuustyötä tutkittiin verkkosivujen avulla kiinnittämällä huomiota etenkin siihen, onko verkkosivuilla mainittu sanoja vastuullisuus tai sustainability. Osalla yrityksistä ei ollut suomenkielisiä verkkosivuja ollenkaan. Tämän vuoksi käytettiin myös englanninkielistä termiä. Yritykset yleensä puhuvat joko suomeksi vastuullisuudesta ja vastaavissa yhteyksissä käyttävät englanniksi termiä sustainability. Jos verkkosivuilta ei suoraan löytynyt näitä termejä, tietoa haettiin Google-hakukoneen avulla yhdistämällä kilpailijayrityksen nimi ja termi vastuullisuus tai sustainability, esim. YritysX sustainability.

Työpöytätyöskentelyssä keskityttiin nimenomaan siihen, mitä kilpailijoiden verkkosivuilla puhuttiin vastuullisuudesta tai englanniksi termillä sustainability. Muut mahdolliset vastuullisuuden ulottuvuudet ja termit jätettiin tarkastelun ja siten analyysin ulkopuolelle. Tässä opinnäytetyössä on keskitytty kehittämään nimenomaan vastuullisuuden myyntiä ja keräämään tietoa vastuullisuuden odotuksista digitaaliselle kumppanille, joten tästä syystä analyysi on rajattu kyseiseen termiin.

Analyysiä varten ensiksi tarkasteltiin toimeksiantajayrityksen verkkosivuja samoista lähtökohdista eli selvittämällä, mitä vastuullisuudesta kerrotaan toimeksiantajayrityksen verkkosivuilla. Analyysiin otettiin mukaan yhteensä kymmenen digipalveluita myyvää yritystä, joista yksi on toimeksiantajayritys.

4.1.1 Toimeksiantajayrityksen vastuullisuustyön näkyminen

Vincit Oyj:n verkkosivujen navigointipalkista löytyy termi "sustainability". Vastuullisuutta käsittelevältä alisivulta löytyy linkki Vincitin vuoden 2023 vastuullisuusraporttiin. Sivulla on kerrottu myös Vincitin vastuullisuuden painopisteet, jotka liittyvät kestävien vaikutusten luomiseen asiakkaiden kanssa, hyvinvoinnin, monimuotoisuuden ja tervetulleeksi toivottamisen kulttuurin edistämiseen sekä oman kestävyden parantamiseen. Verkkosivuillaan Vincit kertoo lyhyesti siitä, miten he kehittävät ratkaisuja kestäväälle liiketoiminnalle, miten he tekevät digitaalisista palveluista inklusiivisia, miten he edistävät hyvinvointia sekä työn ja vapaa-ajan tasapainoa, miten he edistävät monimuotoisuutta ja osallisuutta sekä siitä, miten he varmistavat oman toimintansa kestävyden. (Vincit 2025a; Vincit 2025b.)

Vincitin vastuullisuustavoitteet on jaettu kolmeen osioon, jotka ovat asiakastavoitteet, työntekijätavoitteet sekä toimintaan liittyvät tavoitteet. Asiakkaisiin liittyvinä vastuullisuustavoitteina on varmistaa, että kaikille asiakasprojekteille asetetut tavoitteet ovat linjassa asiakkaiden vastuullisuustavoitteiden kanssa sekä siirtyä kumppaneiden kanssa kohti hiilineutraalia digitaalista arvoketjua vuoteen 2025 mennessä. Työntekijöihin liittyvinä vastuullisuustavoitteina on parantaa työntekijöiden hyvinvointia, kasvattaa naisten ja sukupuolivähemmistöjen määrä 30 prosenttiin sekä lisätä kansainvälisten lahjakkuuksien määrää jokaisessa toimintamaassa maailmanlaajuiseen 15 prosentin keskiarvoon. Toimintaan liittyvinä vastuullisuustavoitteina on oman toiminnan hiilineutraaliuden varmistaminen vuonna 2024 sekä jakaa vastuullisuuteen liittyvä edistyminen ja tällä matkalla opittu. (Vincit 2025b.)

"Paremmat maanantait" kaikille on tavoite, jonka eteen Vincit työskenteli vastuullisuusraporttinsa mukaan vuonna 2023. Vastuullisuusraportin mukaan Vincit haluaa edistää parempia maantaipäiviä asiakkailleen, työntekijöilleen ja planeetallemme. Vincit haluaa työskennellä paremman huomisen puolesta palvelemalla sidosryhmiään, yhteiskuntaa ja planeettaa. Digipalveluita kehitetään monipuolisille käyttäjille ja ratkaisujen pyrkimyksenä

on edistää vastuullista liiketoimintaa. Työnantajana Vincit haluaa tukea työntekijöidensä hyvinvointia ja edistää työkuultuuria, jossa jokainen työntekijä voi tuntea kuuluvansa työyhteisöön. Jo Vincitiä perustaessa tarkoituksena oli perustaa työpaikka, johon ei harmittaisi mennä edes maanantaisin. Tämä perustamisajatus on haluttu ottaa mukaan myös vuoden 2023 vastuullisuusteemoihin. (Vincit 2025c, 13.)

Vincitin verkkosivuilta löytyy paljon tietoa siitä, mitä vastuullisuus tarkoittaa Vincitille ja millaisia vastuullisuustavoitteita yrityksellä on. Verkkosivuilla avataan Vincitin vastuullisuuden painopisteitä ja kerrotaan siitä, miten vastuullisuus on huomioitu Vincitin työskentelytavoissa. Vastuullisuusraportti on helposti löydettävissä vastuullisuutta käsittelevältä verkkosivulta, mutta edellisiä vastuullisuusraportteja ei vastuullisuutta koskevalta alisivulta löydy. Kaikkien tehtyjen vastuullisuusraporttien helppo löytyminen yhdestä paikasta helpottaisi huomattavasti vastuullisuustyön kehityksen arvioimista. Vastuullisuustyöhön on selkeästi panostettu, ja verkkosivujen perusteella saa tietoa siitä, mitä vastuullisuus tarkoittaa Vincitille organisaation sisällä sekä asiakastyössä.

4.1.2 Vastuullisuustyön näkyminen kilpailijoittain

Gofore

Gofore Oyj on digitaaliseen muutokseen keskittyvä 20-vuotias konsultointiyritys, joka tarjoaa palveluitaan julkiselle ja yksityiselle sektorille. Goforen toiminta-alue on pääasiassa Suomi sekä saksankielinen Eurooppa. Digitaalisen transformaation konsultoinnin lisäksi Goforen palveluihin kuuluu myös ohjelmistojen kehitys sekä laadunvarmistus. (Gofore 2024a, 6.) Gofore on julkaissut erillisen vastuullisuusraportin (sustainability report) ainakin vuosilta 2019, 2020 ja 2021 ja vuosien 2022 sekä 2023 vastuullisuusraportti on julkaistu osana vuosikertomusta. (Gofore 2024b; Gofore 2025a). Goforen kotisivuilla vastuullisuus on nostettu omaksi aihealueekseen, ja Goforen kotisivujen navigointivalikosta pääsee suoraan yrityksen vastuullisuusteemaa käsittelevälle sivulle, jonka otsikkona on ”Rakennamme eettistä digitaalista maailmaa” (Gofore 2025a).

Gofore on sitoutunut YK:n kestävän kehityksen tavoiteisiin, joista kuusi heidän valitsemaansa tavoitetta toimivat Goforen vastuullisuustyön pohjana. YK:n kestävän kehityksen tavoitteista Gofore on valinnut seuraavat tavoitteet: 8 ihmisarvoista työtä ja talouskasvua, 9 kestävää teollisuutta, innovaatioita ja infrastruktuureja, 11 kestävät kaupungit ja yhteisöt, 12 vastuullista kuluttamista, 13 ilmastotekoja ja 16 rauha, oikeudenmukaisuus ja hyvä hallinto. Gofore katsoo, että heidän toimintansa ja palvelunsa voivat edistää etenkin näiden tavoitteiden toteutumista. Verkkosivuillaan Goforella on hyvin kattavasti tietoa heidän vastuullisuudestaan ja he avaavatkin hyvin sitä, miten vastuullisuus näkyy heidän työntekijöidensä huolehtimisessa ja mitä vastuullisuus tarkoittaa heille planeetan näkökulmasta. Gofore avaa sivuillaan myös hallintotapaansa ja eettistä toimintakykyään.

Gofore on myös perustanut Gofore Impact -säätiön, jonka tarkoituksena on edistää eettistä digitalisaatiota hankkeiden avulla. Säätiö voi edistää positiivisen yhteiskunnallisen muutoksen aikaansaamista tavoilla, joilla yritys ei voi sitä tehdä. (Gofore 2025a.)

Vuosikertomuksessaan Gofore on kuvannut myös vastuullisuuteen liittyvää toimintaa ja kertoo olevansa kestävyysraportointivelvollinen vuonna 2024 alkavasta tilikaudesta alkaen. Gofore toteaa, että sen vastuullisuusteot tehdään auttamalla asiakkaita edistämään kestävää toimintakulttuuria ja kehittämään kestäviä ratkaisuja. Vuoteen 2027 saakka jatkuvalla strategiakaudella kestävä kehitys on yksi Goforen neljästä fokusteemasta. Datan kerääminen painottuu vastuullistavoitteiden asettamisessa ja seurannassa ja Gofore tukeekin asiakkaidensa auttamalla asiakkaitaan löytämään ratkaisuja vastuullisuusdatan hallintaan. (Gofore 2025b, 17-18, 22.)

Gofore on selkeästi panostanut vastuullisuustyöhön, ja yrityksen verkkosivuilta ja vuosikertomuksesta on selkeästi löydettävissä paljon tietoa siitä, mitä vastuullisuus on Goforella ja miten sitä painotetaan. Gofore kertoo vastuullisuustyönsä tavoitteista ja mittaristosta selkeästi ja on tunnistanut YK:n kestävä kehityksen tavoitteista ne, joita heidän toiminnallaan on mahdollista edistää. Mittareissa ja tavoitteissa painottuu vahvasti se, miten Gofore edistää kestävä kehitystä pääasiassa tukemalla asiakkaitaan kohti vastuullista toimintaa. (Gofore 2025a; Gofore 2025b, 21.)

Futurice

Futurice Oy on vuonna 2000 Helsingissä perustettu (Futurice 2025a) digitaalisen transformaation yritys, joka haluaa luoda mitattavissa olevia tuloksia ratkaisemalla ihmisten, yritysten ja yhteiskuntien suurimpia haasteita vaikuttaen samalla maailmaan positiivisesti. Futurice on digitaalinen kumppani, joka tarjoaa asiakkailleen kokonaisvaltaisia digitaalisia palveluita ja teknologisia ratkaisuja, jotka eivät rajoitu vain työkalujen tarjoamiseen vaan muuttaa myös työntekemisen tapoja ja organisaatioita. (Futurice 2025b.)

Futuricen verkkosivulta ei löydy navigointivalikosta tai alasivujen otsikoista mitään sustainability-termillä. Verkkosivut ovat saatavissa ainoastaan englanniksi, joten vastuullisuus-termillä lopputulos on sama. Verkkosivujen navigointivalikossa on etsintämahdollisuus, jolla voi etsiä avainsanoilla asioita yrityksen verkkosivuilta. Avainsana "sustainability" tuo 49 hakutulosta, joista 40 hakutulosta on blogikirjoituksia, viisi esimerkkitoita ja neljä alasivua. Alasivuista kaksi kertoo otsikoidensa perusteella tarkemmin yrityksen vastuullisuustyöstä yleisemmin. (Futurice 2025c; Futurice 2025d.) Yrityksen vastuullisuudesta on siis löydettävissä tietoa verkkosivuilta, mutta tietoa ei tarjota suoraan navigointipalkista.

Vastuullisuus on Futuricen verkkosivuilla liitetty kestävän kehityksen viitekehykseen (sustainable development frameworks). Futuricen verkkosivujen mukaan kestävä kehitys ei ole vapaaehtoista. Kestävän kehityksen viitekehykset mahdollistavat kokonaisvaltaisen lähestymistavan kestävyteen, joka mahdollistaa yritysten kilpailukyvyyn myös jatkossa. Verkkosivuillaan Futurice kertoo, miten se voi auttaa asiakkaitaan kestävässä kehityksessä ja tarjoaa esimerkkejä siitä, miten he ovat auttaneet asiakkaitaan saavuttamaan kestävä kehityksen tavoitteitaan. Futurice tarjoaa verkkosivuillaan myös oppaan muutosjohtajille kestäväan kasvuun. Futuricen verkkosivuilta ei ainakaan haun perusteella ole löydettävissä tietoa siitä, mitä vastuullisuustyötä Futurice itse tekee tai mitä vastuullisuus tarkoittaa yritykselle itselleen tai millaisia vastuullisuustavoitteita yrityksellä on omalle toiminnalleen. (Futurice 2025e.) Navigointipalkin hakutuloksella löytyvistä vastuullisuutta (sustainability) käsittelevistä alasivuista kolme muuta eivät käsittele yrityksen omaa vastuullisuutta.

Solita

Solita Oy on vuonna 1996 Tampereella perustettu teknologian, datan ja muotoilun yritys, joka on viime vuosina kasvanut runsaasti Euroopassa ja sillä on tällä hetkellä toimintaa yhdeksässä eri Euroopan maassa (Solita 2025a, 5). Solitan verkkosivujen etusivulta tai navigointipalkista ei ole suoraan löydettävissä vastuullisuus- tai sustainability-sivua, mutta etusivulta löytyy linkki otsikolla “Who we are, how we work and how we’re able to grow sustainably” (“Keitä olemme, miten työskentelemme ja miten voimme kasvaa kestävästi”) (Solita 2025b). Tämä linkki johtaa navigointipalkista löytyvälle sivulle “About”, josta löytyy tietoa siitä, miten Solita kasvaa kestävästi sekä linkki Solitan vastuullisuuden käsikirjaan. Sivuilta löytyy linkki myös Solitan vuoden 2023 vastuullisuusraporttiin, josta löytyy enemmän tietoa Solitan vastuullisuudesta. (Solita 2025c.)

Vastuullisuusraportissaan Solita kertoo arvojen johtavan yritystä. Solitan arvot ovat välittäminen, intohimo, rentous ja rohkeus, jotka ovat perusta kaikelle Solitan tekemälle työlle ja jotka ohjaavat kaikkea päätöksentekoa. Vastuullisuuteen on sitouduttu yhdessä työntekijöiden kanssa. Solita on sitoutunut YK:n kestävä kehityksen tavoitteisiin 3 terveyttä ja hyvinvointia, 5 sukupuolten tasa-arvo, 8 ihmisarvoista työtä ja talouskasvua, 9 kestävä teollisuutta, innovaatioita ja infrastruktuureja ja 16 rauha, oikeudenmukaisuus ja hyvä hallinto. Solita tekee vastuullisuustyötä olemalla tasa-arvoinen sekä fyysisesti että psyykkisesti turvallinen työympäristö kaikille työntekijöilleen. Ympäristön hyvinvointiin Solita vaikuttaa asiakasprojektiensa kautta auttamalla asiakkaitaan luomaan uusia kestäviä liiketoimintamalleja ja uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Julkinen sektori on Solitan tärkeä asiakas, sillä 40 prosenttia Solitan liikevaihdosta muodostuu julkisen sektorin asiakkaiden kanssa tehdyistä projekteista. Julkisen sektorin digitaalisena kumppanina Solitalla on mahdollisuus vaikuttaa ympäröivään yhteiskuntaan positiivisesti. (Solita 2025a 7; 9.)

Solitalla vastuullisuus on selkeästi tärkeä osa liiketoimintaa, ja Solitan vastuullisuustyöstä löytyy paljon informaatiota sekä Solitan omilta verkkosivuilta että Solitan vastuullisuusraportista. Solita toteaa, että heidän vastuullisuustyönsä tehdään asiakkaiden bisnekseen vaikuttamalla sekä olemalla hyvä työnantaja. Julkisen sektorin ollessa merkittävä Solitan asiakas Solitalla on mahdollisuus vaikuttaa positiivisesti myös julkisen sektorin, eli käytännössä yhteiskunnan, tarjoamiin palveluihin positiivisesti.

Siili Solutions

Siili Solutions Oyj (jäljempänä Siili) on ohjelmistokehityksen yritys, joka tavoittelee tekoälytransformaation edelläkävijyyttä. Siilillä on toimipisteitä 8 maassa ja sen osakkeet on noteerattu Nasdaq Helsinki Oy:n pörssilistalla. Siili on perustettu vuonna 2005 ja se panostaa ohjelmistokehitykseen sekä tekoäly- ja toimialaosaamiseen. (Siili 2025a, 4.) Siilin verkkosivujen etusivulta tai navigointipalkista ei löydy mainintaa vastuullisuudesta ”sustainability”, eikä kyseistä termiä löydy yhdeltäkään alisivulta, jolle pääsee suoraan navigointipalkista. Navigointipalkissa ei ole etsintämahdollisuutta. (Siili 2025b.)

Siilin verkkosivuilta löytyy vuosikertomus, jossa on kerrottu yrityksen kestävästä kehityksestä ja annettu kestävyys selvitys, joista vuosikertomuksen englanninkielisessä versiossa käytetään termiä sustainability ja sustainability statement (Siili 2025a, 2; Siili 2025c, 2).

Vuosikertomuksessaan Siili kertoo aloittaneensa vastuullisuustavoitteiden, mittarien ja kestävä kehityksen tavoitteiden määrittelyn. Vastuullisuutta Siili kertoo tarkastelevansa ympäristövastuun, sosiaalisen vastuun ja hyvän hallintotavan näkökulmasta (ESG-tekijät, environmental, social, governance). Siilin ympäristöstrategian ytimessä on auttaa asiakkaita vähentämään ympäristökuormaansa ja resurssien käyttöä hyödyntämällä innovatiivisia IT-ratkaisuita ja tekoälyä. (Siili 2025a, 7.)

Siilin vastuullisuustyö eroaa selkeästi edellä esitettyjen ohjelmistotalojen vastuullisuustyöstä. Vastuullisuutta ei mainita verkkosivuilla missään muualla kuin vuosikertomuksessa. Jos Siilin vastuullisuustyöstä on verkkosivuilla mainittu, tieto ei ole helposti löydettävissä. Googlehaulla ”Siili Solutions sustainability” ei löydy yrityksen vastuullisuustyöstä sen enempää hakutuloksia kuin verkkosivuilta suoraan etsittynä. Suurena pörssilistattuna yhtiönä Siilillä on kestävyysraportointidirektiivin (CSRD) perusteella velvollisuus raportoida kestävyystiedoistaan kestävyysraportin muodossa vuonna 2024 alkavasta tilikaudesta alkaen (Taloushallintoliitto 2025). Siilillä on siis ollut direktiiviin perustuva velvollisuus raportoida vuoden 2024 vuosikertomuksessaan kestävyystiedoistaan. Kaikesta päätellen vastuuteen ja kestävyteen ei ole yrityksessä juurikaan panostettu, vaan kestävyysraportti on otettu velvoitettuna mukaan osaksi vuosikertomukseen liitettävää hallituksen toimintakertomusta. Raportista käy ilmi, että yrityksen vastuullisuustyö on alkutekijöissään.

Reaktor

Reaktor Group Oy (jäljempänä Reaktor) on Suomessa vuonna 2000 perustettu globaali teknologian konsulttiyritys, joka on erikoistunut digitaalisiin innovaatioihin, ohjelmistokehittämiseen ja strategiseen muotoiluun. Nykyään Reaktorilla on toimistoja kuudessa eri maassa. (Reaktor 2025a.) Reaktorin verkkosivujen navigointipalkista tai sivustokartasta ei löydy termiä sustainability tai vastuullisuus. Reaktorin verkkosivuilta ei ole löydettävissä etsi-toimintoa, jolla voisi etsiä kyseisiä termejä. Termejä ei löydy navigointipalkista löytyviltä alasivuilta. Googlehaut “Reaktor sustainability”, “Reaktor + sustainability”, “Reaktor group + sustainability” eivät tuo hakutuloksia, jotka kertoisivat mitään yrityksen vastuullisuustyöstä.

Reaktor on analyysin valikoiduista yrityksistä ensimmäinen, jonka verkkosivuilta ei löydy mitään mainintaa vastuullisuudesta (sustainability). Googlehakuputokset eivät muuta asiaa ja Reaktorin vastuullisuustyö jää täysin mysteeriksi. Reaktorin verkkosivuilla on mainittu DEI (diversity, equity & inclusion) (Reaktor 2025c), mutta tämä jää analyysin tarkemman tarkastelun ulkopuolelle. DEI ei suoranaisesti kerro yrityksen vastuullisuustyöstä mitään siinä kontekstissa, mitä tässä analyysissä tarkastellaan.

Fraktio

Fraktio Oy on vuonna 2012 perustettu digitaalisia liiketoimintaratkaisuja suunnitteleva ja kehittävä yritys, joka työllistää 30 henkilöä. Fraktion verkkosivujen navigointipalkista löytyy termi vastuullisuus. Verkkosivuillaan Fraktio kertoo, että he tavoittelevat kestävämpää maailmaa tekemällä ja kehittämällä palveluita, jotka ovat eettisellä ja kestäväällä pohjalla. Tämä tehdään yhdessä kumppaneiden kanssa auttamalla heitä luomaan vastuullisia digipalveluita. Fraktio kertoo verkkosivuillaan vastuullisuustavoitteensa ja vastuullisuustiekartastaan, joka on luotu vuoteen 2026 asti sisältäen sen, mitä vaiheita, kehityskohtia ja toimenpiteitä Fraktion vastuullisuustyöhön liittyy. (Fraktio 2025a; Fraktio 2025b; Fraktio 2025c.)

Fraktion vastuullisuus on jaettu kolmeen keskeiseen ulottuvuuteen; taloudelliseen, sosiaaliseen ja ympäristövastuuseen (ESG-tekijät, environmental, social, governance). Vastuullisuusteemoista on kerrottu tarkemmin ja avattu sitä, mitä jokainen näistä vastuullisuuden ulottuvuuksista tarkoittaa Fraktiolle. Taloudellinen vastuu tarkoittaa hyvää kannattavuutta, mutta sitä ei tavoitella millä tahansa ehdoilla. Fraktio ei siis ota työstettäväkseen projekteja, jotka eivät ole heidän arvojensa mukaisia. Sosiaalinen vastuu tarkoittaa Fraktiolle sen työntekijöiden osaamista ja hyvinvointia. Matala hierarkia ja itseohjautuva organisaatio ovat Fraktion sosiaalista vastuuta kuten myös työntekijäkokemuksen yksilöllinen ja tasa-arvoinen kehittäminen. Fraktio tavoittelee myös IT-alan kokonaisvaltaisempaa muutosta siinä ajattelumallissa, miten IT-ala voi kehittää maailmaa paremmaksi. Ympäristövastuu Fraktiolle tarkoittaa sitä, että he pyrkivät

ympäristön kannalta kestäviin valintoihin. Sivulla on myös linkkejä Fraktion blogiin, jossa kerrotaan lisää Fraktion vastuullisuustyöstä ja esitellään esimerkiksi Fraktion vastuullisuusstrategian syntymistä (Fraktio 2025c.)

Vaikka myös Fraktio on jakanut vastuullisuutensa hyvin perinteisesti ESG-tekijöihin, näiden ulottuvuuksien kohdalla on selkeästi jokaisen kohdalla erikseen mietitty sitä, mitä nämä tekijät ovat Fraktiolle ja miten he voivat yrityksenä näihin vaikuttaa. Fraktio on verrattain pieni yritys 30 työntekijällään, mutta vastuullisuutta on verkkosivuilla nostettu hyvin esiin ja se on selkeästi yritykselle asia, johon halutaan panostaa.

CGI

CGI on vuonna 1976 perustettu yksi Suomen ja maailman suurimmista IT-yrityksistä. Suomessa CGI:llä on 3 800 työntekijää ja globaalisti se toimii yli 400 toimipisteessä. Otsikko "Vastuullisuus & ESG" löytyy CGI:n verkkosivujen etusivun alalaidasta löytyvästä sivustokartasta. Yritysvastuu on yksi CGI:n kuudesta arvosta ja merkittävä osa yrityksen liiketoimintaa. CGI on sitoutunut kestävään liiketoimintaan yrityksen sisällä, toimitusketjussa ja kumppaneidensa kanssa. Eettiset toimintatavat ovat edellytys myös alihankkijoille ja kolmansille osapuolille. CGI tuottaa ratkaisuja, jotka huomioivat vastuullisuus- ja ympäristönäkökulmat. Vastuullisuus on jaettu kolmeen teemaan: ihmiset, yhteisöt ja ilmasto (ESG-tekijät, environmental, social, governance). (CGI 2025a; CGI 2025b; CGI 2025c.)

CGI pyrkii edistämään YK:n kestävä kehityksen tavoitteita ja on valinnut tavoitteista 10, joihin voivat omalla toiminnallaan eniten vaikuttaa. YK:n kestävä kehityksen tavoitteista merkittävät CGI:lle ovat: 3 terveyttä ja hyvinvointia, 4 hyvä koulutus, 5 sukupuolten tasa-arvo, 7 edullista ja puhdasta energiaa, 9 kestävä teollisuutta, innovaatioita ja infrastruktuureja, 10 eriarvoisuuden vähentäminen, 11 kestävä kaupungit ja yhteisöt, 13 ilmastotekoja, 14 vedenalainen elämä, 15 maanpäällinen elämä. CGI kertoo, että monimuotoisuus, tasa-arvo ja kestävä kehitys ovat heidän keskeisiä arvojaan, joiden avulla he pyrkivät luomaan oikeudenmukaisia ja ympäristöystävällisiä ratkaisuja. Teknologiaa hyödyntämällä CGI parantaa terveydenhuoltoa, koulutusta ja julkisia palveluita ja on mukana kehittämässä kestävä infrastruktuuria. (CGI 2025d.)

CGI on selkeästi panostanut vastuullisuuteen. CGI on iso yritys, jolla on lakiin perustuva velvollisuus raportoida kestävyystiedoistaan kestävyysraportointidirektiivin mukaisesti. Vastuullisuus ei siis välttämättä tule ainoastaan vapaaehtoisuuden pohjalta. CGI:n verkkosivuilla on paljon tietoa siitä, mitä vastuullisuus on CGI:llä. Moni asioista tuntuu olevan kuitenkin erittäin ylätasolla. Konkretiaa siitä, mitä vastuullisuus käytännössä tarkoittaa CGI:llä on melko vähän. CGI kertoo, miten se pyrkii vähentämään ympäristövaikutuksiaan vaihtamalla energianlähteitään kestävämpiin ja tehostamalla toimitilojensa käyttöä (CGI 2025c). Tämä on poikkeus verrattuna muihin aiemmin analysoituihin yrityksiin nähden.

Exove

Exove Oy on vuonna 2006 perustettu suunnittelu- ja ohjelmistoyritys. Exoven verkkosivujen navigointipalkista löytyy termi vastuullisuus. Verkkosivuillaan Exove kertoo, että he haluavat kehittää alansa vastuullisuutta ja johtaa esimerkillä pitämällä huolta toisistaan ja yhteisöstä. Exovella on vastuullisuusohjelma, jonka he ovat nimenneet Vastuullisuuskompassiksi, joka ohjaa sisäisiä ja ulkoisia toimintatapoja. Vastuullisuuskompassi ohjaa yritystä myös sosiaalisen ja ympäristövastuun saralla. (Exove 2025a; Exove 2025b; Exove 2025c.)

Exoven vastuullisuuskompassissa on neljä suuntaa: vastuullinen palvelumuotoilu ja -kehitys, sosiaalinen vastuu, ympäristövastuu ja vastuullinen hallinto. Exove on aloittanut vastuullisuusraportoinnin vuonna 2022 ja on julkaissut vastuullisuusraportit vuosilta 2022 ja 2023. Exove pyrkii toiminnassaan sekä sosiaalisen että ympäristövastuun osalta vastuullisempiin prosesseihin ja palveluihin. Ympäristövastuun osalta Exove on mukana Green ICT -hankkeessa, jonka tarkoituksena on kasvattaa IT-alan ilmastotietoisuutta ja edistää vähähiilisten digitaalisten palveluiden kehitystä. Exove panostaa myös oman toimintansa osalta ympäristövastuuseen esimerkiksi tekemällä vastuullisia valintoja toimistoillansa ja tapahtumien tarjoiluissa sekä tukemalla henkilökuntaansa tekemään kestäviä valintoja. (Exove 2025c.)

Exove todistaa vastuullisuuttaan verkkosivuillaan erilaisin sertifikaatein. Verkkosivujen mukaan Exovella on Hiilineutraaliusmerkki, Luovuta verta työajalla -sertifikaatti ja Koodia Suomesta -merkki. Hiilineutraaliusmerkki on Koodia Suomesta ry:n merkki, jonka avulla yhdistyksen jäsenet voivat ilmaista pyrkivänsä kohti hiilineutraalimpaa ohjelmistotuotantoa. Merkin avulla ostajat voivat tehdä ilmaston kannalta parempia hankintapäätöksiä. Luovuta verta työajalla -sertifikaatti on Punaisen ristin myöntämä sertifikaatti yrityksille, jotka mahdollistavat työntekijöilleen verenluovutuksen työajalla. Sertifikaatin avulla yrityksen on mahdollista osoittaa yhteiskuntavastuutaan. Koodia Suomesta -merkin avulla on mahdollista tunnistaa Suomessa kehitetyt ja valmistetut ohjelmistotuotteet ja -palvelut. Koodia Suomesta -merkkiä saavat käyttää Koodia Suomesta ry:n yritysjäsenet. (Exove 2025c; Koodia Suomesta 2025a; Punainen risti 2025; Koodia Suomesta 2025b.)

Exove on analyysiin valikoituneista yrityksistä ensimmäinen, jonka verkkosivuilla on kerrottu, millaisia vastuullisuuteen liittyviä sertifikaatteja yrityksellä on. Samoin Exove on analysoiduista yrityksistä ensimmäinen, joka kertoo olevansa mukana Green ICT-hankkeessa. Vastuullisuuteen on selkeästi panostettu ja yrityksen vastuullisuutta avataan verkkosivuilla laajasti. Vastuullisuudesta on kerrottu monipuolisesti ja monin eritavoin. Sivuilta jää se käsitys, että vastuullisuus on olennainen osa Exoven työskentelyä ja organisaatiota.

Knowit

Knowit Oy on IT-alan yritys, joka tekee asiakkailleen räätälöityjä ICT-ratkaisuja. Knowit toimii paitsi Suomessa niin myös Ruotsissa, Tanskassa ja Norjassa. Knowitin verkkosivujen navigointipalkista ei löydy termiä vastuullisuus, mutta navigointipalkista löytyy hakutoiminto. Haku termillä vastuullisuus tuottaa 16 tulosta. Yksi hakutuloksista johtaa alasivulle, jonka otsikkona on Kestävä ja vastuullinen liiketoiminta. Tämän analyysin kannalta kyseinen alaisuus vaikuttaa otsikoiden perusteella oleellisimmalta. (Knowit 2025a; Knowit 2025b; Knowit 2025c; Knowit 2025d.)

Kestävästä ja vastuullisesta liiketoiminnasta Knowit toteaa, että se ei ole erillinen osa muista toiminnoista vaan sen on ohjattava liiketoimintaa ja tuotava sen keskiöön. Kestävän liiketoiminnan turvaamiseksi on löydettävä uusia tulonlähteitä ja toteutettava uusia liiketoimintamalleja. Yrityksen yhteiskunnallista vaikutusta kannattaa edistää tavalla, joka on sekä taloudellisesta kannattava että asiakaskeskeinen. Knowit toteaa, että se on siirtymässä kohti kestävästä strategiaa sen sijaan, että sillä olisi erilliset kestävyys- ja vastuullisuusstrategiat. Kestävää kasvua Knowit pyrkii luomaan vauhdittamalla muutosta digitalisaation ja innovaatioiden avulla. Lisäksi sivuilla on tietoa siitä, miten ja millaisissa vastuullisuusasioissa Knowit pyrkii auttamaan asiakkaitaan. (Knowit 2025d.)

Knowitin verkkosivuilta löytyy hyvin kattavasti tietoa siitä, miten Knowit voi auttaa asiakkaitaan vastuullisuuteen ja kestävään kehitykseen liittyvissä kysymyksissä. Kuitenkaan suomenkielisiltä sivuilta ei löydy tietoa siitä, mitä vastuullisuus tarkoittaa Knowitille yrityksenä ja miten he edistävät vastuullisuutta muutoin kuin edistämällä asiakkaidensa vastuullisuutta. Vastuullisuus on selkeästi Knowitille tärkeä teema, jonka myyntiin on panostettu, mutta Knowitin oma vastuullisuus jää tämän perusteella avoimeksi. Knowit on kuitenkin kansainvälinen yritys ja analyysissä perehdyttiin vain suomenkielisiin sivuihin, joten analyysin ulkopuolelle jää se, onko teemaa avattu yrityksen omasta näkökulmasta esimerkiksi yrityksen englanninkielisillä verkkosivuilla.

4.1.3 Yhteenvedo vastuullisuustyön näkyvyydestä

Analyysissä oli mukana 10 yritystä, joista yhdeksän osalta löytyi tietoa vastuullisuudesta. Suuri osa yrityksistä kertoi verkkosivuillaan avoimesti siitä, mitä vastuullisuus tarkoittaa heille yrityksenä sekä siitä, miten he huomioivat vastuullisuuden asiakasprojekteissaan. Osalla yrityksistä vastuullisuudesta kertominen rajoittui siihen, miten he huomioivat vastuullisuuden asiakkaidensa kanssa ja miten he voivat edistää asiakkaidensa vastuullista liiketoimintaa. Vastuullisuus on tämän otannan perusteella selkeästi tärkeä osa digitaalisten toimijoiden työtä, joten on yllättävää, että analyysiin päätyi mukaan yritys, jonka osalta vastuullisuudesta ei käytännössä löytynyt mitään tietoa.

Kymmenestä yrityksestä kolme kertoi verkkosivuillaan siitä, mihin YK:n kestävä kehityksen tavoitteisiin he ovat sitoutuneet ja miten heidän työllään voidaan edistää näitä tavoitteita.

YK:n kestävän kehityksen tavoitteet ovat siis jossain määrin yrityksillä käytössä, mutta tämän otannan mukaan niihin julkisesti sitoutuminen ei ole kaikkien agendalla. ESG-painotteisesti (environmental, social, governance) vastuullisuudesta kertoi neljä yritystä kymmenestä, joten vastuullisuuden ESG-sitoutuneisuus on selkeästi nähtävissä yritysten kertoessa vastuullisuudestaan. Osittain ESG-painotteisuus näkyi silloin, kun vastuullisuudesta viestittiin erittäin ylätasolla tai kun viestiä yrityksen vastuullisuudesta ei oltu juurikaan mietitty. Tämä ei kuitenkaan kaikkien ESG-painotteisesti vastuullisuudesta viestivien yritysten kohdalla pitänyt paikkansa. Taulukossa 1 on vertailtu sitä, miten vastuullisuus näkyy analysoitujen yritysten verkkosivuilla.

Taulukko 1: Vertailutaulukko vastuullisuustyön näkyvyydestä

Yritys	Vastuullisuus mainittu verkkosivuilla	Löytyy navigointipalkista	Kerrottu omasta vastuullisuudesta	ESG-tekijät nähtävissä	Kerrottu, mihin YK:n kestävän kehityksen tavoitteisiin on sitouduttu
Vincit	X	X	X		
Gofore	X	X	X		X
Futurice	X				
Solita	X		X		X
Siili Solutions	X (vain vuosikertomuksessa)			X	
Reaktor					
Fraktio	X	X	X	X	
CGI	X	X	X	X	X
Exove	X	X	X		
Knowit	(X) löytyy kestävä ja vastuullinen liiketoiminta				

Suurimmalla osalla yrityksistä vastuullisuuteen liittyvät asiat olivat verkkosivuilta helposti löydettävissä ja omana alisivunaan verkkosivujen navigointipalkissa. Jo tämä kertoo siitä, miten tärkeä rooli vastuullisuudella yrityksissä on, sillä monenkaan yrityksen verkkosivujen navigointipalkit eivät olleet valtavia sivuviidakoita vaan navigointipalkkeihin oli valikoitu muutamia tarkoin harkittuja alisivuja. Analyysissä keskityttiin ainoastaan siihen, miten vastuullisuus näkyy digipalveluita tuottavien yritysten verkkosivuilla, mutta tämän havainnon perusteella olisi mielenkiintoista verrata vastuullisuuden näkyvyyttä verkkosivuilla myös muiden alojen toimijoihin. Digipalveluita tuottavat yritykset myyvät palveluitaan käytännössä muille yrityksille, joten kiinnostavaa olisi myös se, onko verkkosivuilla vastuullisuudesta kertomisessa eroa siinä, onko yrityksen palvelut suunnattu ensisijaisesti muille yrityksille vai kuluttaja-asiakkaille.

Analyysissä ei tarkemmin perehdytty siihen, kuinka moni yrityksistä on kestävyysraportointidirektiivin mukaan kestävyysraportointivelvollinen. Osa yrityksistä toi tämän velvollisuutensa ilmi selkeästi omasta aloitteestaan ja osa analyysiin valikoituneista yrityksistä on selkeästi sen kokoluokan yrityksiä, että niillä tämä velvollisuus on. Analyysissä ei kuitenkaan oteta kantaa tai tutkita sitä, miten kestävyysraportointivelvollisuus näitä yrityksiä koskee. Tarkemman analyysin tekemiseksi olisi hyvä huomioida myös laista tulevat velvollisuudet, koska silloin voitaisiin analyysissä miettiä myös raportointivelvollisuuden merkitystä sille, miten vastuullisuustyöstä kerrotaan ja miten se yrityksen verkkosivuilla näkyy. Viideltä analyysiin valikoituneelta yritykseltä löytyi vastuullisuusraportti vastuullisuudesta kertovilta verkkosivuilta.

Tärkeä huomio digipalveluita tuottavien yritysten vastuullisuustyön viestinnässä oli se, että merkittävä osa, kuusi kymmenestä yrityksestä, kertoi selkeästi siitä, miten heidän vastuullisuustyönsä tehdään asiakkaiden kautta. Käytännössä digipalveluita tuottavat yritykset tuovat siis ilmi sitä, miten he edistävät kestävästä kehitystä edistämällä asiakkaidensa vastuullisuutta auttamalla heitä kohti kestävämpää ja vastuullisempaa toimintaa. Vastuullisuutta edistetään auttamalla asiakkaiden liiketoimintaa ympäristöystävällisemmäksi ja tekemällä heille palveluita, jotka ovat saavutettavia ja mahdollisimman helppokäyttöisiä. Oman toiminnan ympäristövaikutuksista ja siihen vaikuttamisesta löytyi selkeästi tietoa vain yhden yrityksen verkkosivuilta.

Analyysissä on huomioitava, että kilpailija-analyysi tehtiin perehtymällä ainoastaan yritysten verkkosivuihin ja siihen, mitä verkkosivuilta löytyy termeillä vastuullisuus tai sustainability. Analyysi on pintapuolinen katsaus siitä, mitä yritykset kertovat vastuullisuudestaan, eikä analyysissä syvennytty vertailemaan tarkemmin vastuullisuusviestin sisältöä tai vastuullisuusraportteja. Tulevaisuudessa suurten yritysten osalta kestävyysanalysointi tulee helpottamaan kestävyysraportoinnin myötä, sillä kestävyysraportointi on

määrämuotoista ja standardisoitua, jolloin tiedot on esitettävä yhteneväisellä tavalla. Silloin on helpompi verrata yritysten tietoja toisiinsa.

4.2 Odotukset vastuullisuustyöltä

Vastuullisuustyön odotuksista ja myynnin tarpeista kerättiin tietoa teemahaastatteluiden ja osallistavan työpajan avulla. Seuraavassa on esitelty kerättyä aineistoa siten, että ensin kerrotaan asiakkailta haastatteluiden avulla kerätystä tiedosta, tämän jälkeen myyjiltä haastatteluiden avulla kerätystä tiedosta ja lopuksi osallistavassa työpajassa kerättyjä tietoja. Työpajaan osallistajat olivat myös toimeksiantajayrityksen myyjiä.

4.2.1 Haastatteluista kerätty tieto asiakkailta

Haastateltavaksi saadut toimeksiantajayrityksen asiakkaita edustavat henkilöt edustivat yrityksiä, joiden liiketoiminta keskittyy tuotantoon tai teollisen tuotannon myyntiin. Tämä vaikutti käytännössä siihen, että asiakkaista oli haastatteluun valikoitunut sellaisia yrityksiä, joiden liiketoiminnan ympäristövaikutukset itsessään ovat merkittävät. Haastatellut asiakkaat erotetaan toisistaan merkitsemällä haastateltuja henkilöitä lyhenteillä A1, A2, A3 ja A4. Haastateltaville luvattiin, ettei opinnäytetyössä käsitellä heidän henkilötietojaan eikä tarkemmin heidän edustamiaan yrityksiä.

Kolme neljästä haastateltavasta edustivat yrityksiä, jotka ovat kestävyysraportointidirektiivin (CSRD-direktiivi) perusteella kestävyysraportointivelvollisia. Yksi vastaaja ei tiennyt, onko hänen edustamansa yritys kestävyysraportointivelvollinen, eikä tätä tietoa ollut saatavissa. Kaikki haastateltavat kertoivat, että heidän edustamallaan yrityksellä on mittareita vastuullisuuden seurantaan yrityksessä ja kaikilla vastuullisuus oli myös osa yrityksen strategiaa. Yksi haastateltavista kertoi, että heidän yrityksessään on aktiivisesti käynnissä uuden strategian muodostaminen, joten vielä oli epäselvää, miten vastuullisuus tulee uudessa strategiassa näkymään. Yksi neljästä haastateltavasta oli yrityksessään vastuullisuusroolissa eli käytännössä hänen työtehtäviinsä kuuluivat yrityksen vastuullisuusasiat. Muiden haastateltavien roolit liittyivät enemmän yritysten digipalveluiden kanssa työskentelemiseen.

Vastuullisuus asiakasyrityksissä

Haastateltavien yrityksissä vastuullisuus on varsinkin työturvallisuutta. Jokainen haastateltava nosti esille työturvallisuuden merkityksen liittyen yrityksensä vastuullisuuteen.

Työturvallisuuteen liittyi yhdellä haastateltavalla myös mittareita, joilla tämän toteutumista seurattiin (A4). Yksi haastateltava nosti esiin tietoturvan merkittävänä vastuullisuustekijänä (A2). Yksi haastateltavista sanoi vastuullisuuden olevan tietyiltä osin kilpailutekijä varsinkin yritysasiakkaille (A1). Muut haastateltavat korostivat enemmänkin sitä, että vastuullisuus on tänä päivänä pikemminkin oletusarvo (A2), perusosa kaikkea tulevaa toimintaympäristöä (A3)

ja minimivaatimus sekä olemassaolon edellytys (A4). Yksi haastateltava totesi, että aiemmin vastuullisuus on saattanut olla kilpailuetu, mutta tänä päivänä se on perusvaatimus, jota ei voi unohtaa. Alalla toimintaedellytyksiä ei käytännössä ole, jos yritys ei toimi vastuullisesti. (A4.) Vastuullisuusroolissa toimiva haastateltava korosti myös sitä, että vastuullisuus vaikuttaa myös rahoituksen hintaan ja on merkittävää myös yrityksen rahoittajille (A1).

Asiakasyrityksissä vastuullisuus näkyy monin eri tavoin. Haastatellut asiakkaat toivat ilmi, että vastuullisuus näkyy henkilöstön hyvinvoinnissa ja työkuluttuurissa. Yksi haastatelluista kertoi, että heidän yrityksessään vastuullisuuteen liittyen on korostettu laatua ja ympäristöä. Vastuullisuus näkyy siinä, että tuotantoketjut on oltava todennettavissa ja raaka-aineina käytetään mahdollisimman ympäristöystävällisiä vaihtoehtoja. Kolme haastateltavaa edustivat yrityksiä, joiden toimialaa on valmistava teollisuus. Neljäs haastateltava edusti yritystä, jonka liiketoiminta on myydä tuotteita, joilla on merkittävät ympäristöpäästöt. Jokainen haastateltava korosti siis sitä, että heidän yrityksissään vastuullisuus on sidoksissa vahvasti tuotteiden valmistusprosessiin tai itse tuotteisiin, joista on olemassa myös vähempipäästöisiä vaihtoehtoja tarjolla.

Asiakasyrityksissä vastuullisuudesta viestitään monin eri tavoin. Yksi haastateltava nosti esille, että he ovat järjestäneet organisaatiossaan koulutuksen kaikille työntekijöille siitä, mitä vastuullisuus tarkoittaa organisaatiossa. Lisäksi heillä on panostettu työntekijöiden kouluttamiseen ja vastuullisuudesta viestintään. Haastateltava kertoi, että henkilöstön sisäinen koulutus on tärkeää viherpesun välttämiseksi. Yritys viestii vastuullisuudesta sosiaalisessa mediassa ja julkaisemalla vastuullisuusraportin. Lisäksi vastuullisuudesta viestitään asiakaslehdessä. (A1.)

Toinen haastateltava nosti esille sitä, että he eivät itse myy tuotteitaan kuluttajille, jolloin heille tärkeä kanava vastuullisuudesta viestimiseksi on viestiä vastuullisuudesta jälleenmyyjille, jotka vievät viestiä eteenpäin kuluttaja-asiakkaille. Vastuullisuudesta heillä viestitään sisäisesti esimerkiksi pitämällä aiheesta infoja. (A2.) Kolmas haastateltavista kertoi, että heidän vastuullisuustietonsa ovat julkisesti saatavilla. Yrityksen kestävyyyteen ja vastuullisuuteen liittyvät tiedot ja materiaalit löytyvät esimerkiksi yrityksen verkkosivuilta. (A3.)

Neljäs haastateltavista nosti esille, että he viestivät vastuullisuudestaan asiakkaille nettisivuillaan ja asiakaslehdessään sekä uutiskirjeissään. Asiakkaat voivat valita erityisesti vastuullisen vaihtoehdon, jolloin heille lähetetään ostamiensa tuotteiden perusteella kohdennettua viestiä. Vastuullisuudesta viestitään myös sosiaalisessa mediassa ja nettisivuilla. Kumppaneille vastuullisuudesta viestitään esimerkiksi kumppanitapaamisissa. (A4.)

Asiakasyrityksissä vastuullisuutta mitataan eri tavoin. Ensimmäisen haastateltavan mukaan heillä on vastuullisuuden mittaamiseen käytössä yhdeksän KPI-mittaria (engl. key performance indicator, suorituskykymittari), joita tarkemmin seurataan. Lisäksi henkilöstölle on myös henkilökohtaisia mittareita vastuullisuudesta. (A1.) Toisen haastateltavan mukaan heidän yrityksessään ei ole henkilökohtaisia mittareita vastuullisuuden osalta eikä digipalveluissa ole mittareita kestävyystietoihin. Yleisesti ottaen yrityksessä seurataan vastuullisuutta mittaamalla esimerkiksi Co2-päästöjä ja kierrätysprosentteja. Vastuullisuuden mittaamiseksi on tarkkoja mittareita etenkin tuotannon puolella. (A2.) Kolmannen haastateltavan mukaan heillä ei ole henkilökohtaisia mittareita vastuullisuuden mittaamiselle (A3). Neljäs haastateltava totesi, että heillä vastuullisuutta mitataan ainakin työturvallisuuden osalta. Henkilökohtaisia mittareita vastuullisuuden mittaamiseen on työhyvinvoinnin osalta, sillä työnantaja tekee henkilöstökyselyjä, joilla mitataan henkilökunnan työhyvinvointia. (A4.)

Yrityksen omalle vastuullisuudelle on haastateltavien mukaan odotuksia. Vastuullisuutta yrityksiltä odottavat haastateltavien mukaan omistajat ja asiakkaat sekä isoimmat yhteistyökumppanit. Haastatteluissa nousi esille se, että kuluttaja-asiakkailta on enemmän odotuksia tuotteen vastuullisuudelle kuin itse yrityksen vastuullisuudelle. Isoimmilla yhteistyökumppaneilla on odotuksia yrityksen vastuullisuudelle myös oman kestävyysraportointivaateensa vuoksi (A1) kun taas pienemmillä yhteistyökumppaneilla ei välttämättä ole asiasta mitään tietoa (A3). Vastuullisuutta odottaa asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden ja omistajien lisäksi nykyään myös yrityksen oma henkilöstö. Etenkin uudet yritykseen hakeutuvat henkilöt perehtyvät yrityksen vastuullisuuteen jo etukäteen. (A1.)

Haastatteluissa kävi ilmi, että suhtautuminen vastuullisuuteen on muuttunut lähivuosina ja teema on noussut yrityksissä paremmin esille. Jokainen haastateltava nosti esille sitä, että uskoo vastuullisuuden merkityksen kasvavan liiketoiminnassa yleisesti ja myös digipalveluiden osalta. Yksi haastateltava totesi, että

Vastuullisuutta kannattaa vaan puskea, koska tämäkin on niitä asioita, jotka tulee nousemaan digitalisoitumisen myötä (A3.)

Vastuullisuus hankinnoissa

Kaksi haastateltavista totesi, että yhteistyökumppaneiden vastuullisuus ei vaikuta hankintapäätöksiin (A1; A2) kun taas kaksi haastateltavaa totesivat vastuullisuudella olevan merkitystä hankintapäätöksiä tehtäessä (A3; A4). Ensimmäinen haastateltava totesi, että tänä päivänä yhteistyökumppaneilta saatava tieto ei vaikuta ostopäätöksiin, mutta uskoo, että tämä tulee muuttumaan, kun datan kautta yritykset tulevat näkemään, että toimijoissa on eroa. Hankintoihin kuitenkin vaikuttaa myös se, mistä asioita ja osaamista on mahdollista

hankkia. Toisaalta yritys tekee bisnestä, joten myös hinnalla on merkitystä ostopäätöksissä. (A1.) Vaikka vastuullisuus ei suoranaisesti vaikuta hankintoihin, odotetaan kumppaneilta kuitenkin vastuullista toimintaa ja jos heräisi epäilyksiä siitä, toimiiko kumppani vastuullisesti, olisi sillä vaikutusta hankintapäätöksiin. (A2.) Kolmas haastateltava totesi, että tiedot kumppanien kestävydestä vaikuttaa hankintoihin, koska sitoutuminen kestävyteen on tärkeä arvo. (A3.) Jokainen haastateltava totesi, että vastuullisuudella on jossain määrin vaikutusta hankintoihin, sillä kaikilta kumppaneilta odotetaan vähintään perustason vastuullisuutta ja esimerkiksi Venäjä-kytkökset ovat este yhteistyön tekemiselle.

Kolme haastateltavaa totesivat, että kumppaneilta odotetaan eettistä toimintaa. Yhteistyökumppaneiden liiketoiminnan on oltava vastuullista ja kestävä ja toiminnan on kunnioitettava ihmisarvoa. Digitaalisilta kumppaneilta odotetaan myös tiettyä laatutasoa. (A2; A3; A4.) Kaksi haastateltavaa totesivat myös luottamuksen olevan merkittävässä roolissa digikumppaneiden kanssa toimittaessa (A2; A4). Kaksi haastateltavaa totesi, että heidän yrityksessään seurataan myös kumppaneiden vastuullisuusraportointia (A3; A4).

Digipuolella vastuullisuus näkyy varsinkin laitteiden osalta; tärkeää on, että käytössä olevat laitteet ovat hankittu vastuullisesti ja ne ovat kierrätettäviä (A1; A3). Jatkossa vastuullisuus tulee todennäköisesti kasvamaan myös digipuolen hankintapäätöksissä (A2). Varsinkin tekoäly tulee vaikuttamaan siihen, miten ohjelmistojen kestävyttä ja vastuullisuutta jatkossa arvioidaan (A2; A3). Tekoälyn yleistyessä tulee huomiotavaksi se, miten teknologioita hyödynnetään vastuullisesti (A2) ja lisäksi arvioitavaksi tulee, miten paljon tekoäly kuluttaa energiaa (A3). Tällä hetkellä hiilijalanjäljellä ei ole merkitystä digitaalisten palveluiden hankinnoissa (A1; A4).

Ohjelmistojen kestävyttä arvioidaan aika vähän (A3) tai ei ollenkaan (A2). Alakohtaisesti hankittavien ohjelmistojen kestävyden arviointi voi olla vaikeaa, koska siihen ei aina ole mahdollisuutta. Joskus on tilanne, että hankittavasta järjestelmästä on olemassa vain kaksi vaihtoehtoa. (A4.) Digipalveluita hankittaessa ja suunniteltaessa loppukäyttäjä on merkittävässä roolissa ja digipalvelun on oltava mahdollisimman käytettävä (A2; A3; A4) varsinkin silloin, jos ohjelmisto on suunnattu asiakkaille (A2; A4). Palvelun on oltava asiakkaille mahdollisimman käytettävä ja kaksi haastateltavaa toivat esille, että palvelun käytettävyys asiakkaille on etusijalla. Sisäisten käyttäjien osalta käytettävyyden osalta ei olla yhtä tarkkoja. (A2; A4.)

Kolmen haastateltavan mukaan ohjelmistojen käyttöikä ja ylläpitoikä ovat hankintaan vaikuttavia seikkoja (A2; A3; A4). Yksi haastateltava toi esille, että versiopäivitysten tulisi olla mahdollisimman helppoja. Sama haastateltava totesi, että jatkossa todennäköisesti vielä enenevässä määrin arvioidaan ohjelmistojen käyttöikä ja ylläpidon helppoutta hankintapäätöksiä tehtäessä. (A2.) Ohjelmistojen vastuullisuuden arvioinnissa on

huomionarvoista myös se, että monet digitaaliset toimijat nojaavat samoihin alustoihin, jolloin ei ole niin suurta merkitystä sillä, kenen kautta palvelu hankitaan (A3).

Yksi haastateltava toi esille sitä, että vastuullisuutta on mahdollista kehittää siten, että laskun yhteyteen tuottaisi tiedon siitä, mitä on laskutettavan palvelun palveluntuottajan tuottama hiilijalanjälki laskutettavalle yritykselle. Näin hankinnan hiilijalanjälki olisi mahdollista saada suoraan ja tiedot olisivat vertailtavissa. Hiilijalanjälkitiedon ilmoittaminen laskulla on merkityksellistä etenkin kestävyysraportointivelvolliselle yritykselle. (A1).

Yksi haastateltava halusi antaa terveisiä Vincitille yhteistyön sujuvuudesta Vincitin kanssa:

Vincitin vahvuus on, että teidän kanssa on helppo tehdä töitä, kun työtä on karsittu turhanpäiväinen byrokratia. Byrokratian karsimisen johdosta Vincitillä on todella taitavia ja osaavia ihmisiä, jotka jakavat omaa osaamistaan ja näyttävät omaa osaamistaan. Edelleen on ohjelmistotaloja, joissa piiloudutaan portaalien, tikettien ja palvelupäälliköiden taakse. On virkistävää, että Vincitin kanssa pääsee tekemään töitä ihmisten kanssa eikä tarvitse tehdä töitä tikettiportaalien tai palvelupäälliköiden kanssa. Siitä syntyy oivallinen yhteistyö. Osataan puhua asioista niiden oikeilla nimillä, jolloin yhteistyö on kivempaa molemmin puolin. Vincitiltä saa varhaisessa vaiheessa näkemyksen siitä, mitä me ollaan tekemässä. Vincit myös ymmärtää kehityksen arvon meidän liiketoiminnalle. Kun asioita pitää saada valmiiksi, asioita saadaan silloin valmiiksi. (A4.)

4.2.2 Haastatteluista kerätty tieto myyjiltä

Toimeksiantajayrityksestä haastateltavaksi lupautuivat viisi henkilöä, jotka työskentelevät toimeksiantajayrityksessä myynnin rooleissa tai muutoin hyvin läheisesti asiakasrajapinnassa. Haastateltavat edustivat toimeksiantajan eri liiketoiminta-alueita eli käytännössä haastateltavat edustivat monipuolisesti digipalveluita niiltä liiketoiminta-aloilta, joille toimeksiantajayritys myy palveluitaan. Haastatellut myyjät erotellaan jäljempänä merkinnöillä M1, M2, M3, M4 ja M5.

Vincitin oma vastuullisuustyö

Haastateltavat kertoivat, että vastuullisuus on olennainen osa Vincitin strategiaa (M1, M2, M3), vaikkakin ajattelussa ollaan vielä lapsenkengissä (M3). Myyjät toivat esille sitä, että Vincitin vastuullisuusteot tehdään sen kautta, miten Vincit auttaa asiakkaitaan tekemään vastuullisempaa liiketoimintaa (M1, M2, M3).

Vincitin oma vastuullisuustekeminen ei ollut haastateltaville täysin tuttua. Vain yksi haastateltavista totesi tuntevansa hyvin Vincitin nykyisen vastuullisuusosaamisen (M3). Muut haastateltavat eivät juurikaan tienneet Vincitin omasta vastuullisuustekemisestä tai olleet sen kanssa tekemisissä tai eivät tunteneet Vincitin omaa vastuullisuustekemistä riittävän hyvin. Kaikki haastateltavat kuitenkin totesivat, että heillä ei ole kapasiteettia osallistua Vincitin omaan vastuullisuustyöhön nykyistä enempää. Haastattelujen perusteella Vincitin

omassa vastuullisuustekemisessä ollaan vielä melko alkumetreillä (M2, M3, M5). Yksi haastateltavista nosti esille sen, että vastuullisuuteen perehtyminen edellyttää myös omaa aktiivisuutta (M1).

Haastateltavat kokivat, että vastuullisuuden tulee olla osa liiketoimintaa ja jalkautettuna normaaliin tekemiseen (M2, M3, M4). Vastuullisuuden pitäisi olla organisaatiossa osa liiketoiminnan arkea kuten kaikki muukin liiketoiminnan johtaminen (M2). Vincerillä ei ole tällä hetkellä henkilöä, joka omistaisi vastuullisuuden organisaatiossa. Toisaalta kuten haastatteluissa tuli ilmi, vastuullisuuden ei kuuluisikaan olla erillinen osa vaan selkeästi osana liiketoimintaa jalkautettuna jokaisen omaan tekemiseen. Haastatteluissa kuitenkin nousi esille se, että tämänhetkinen tilanne on epäselvä ja Vincerin oma vastuullisuusstrategia ja sen omistajuus jäävät epäselviksi (M5). Vastuullisuusjohtajan puuttuminen näkyy siinä, että kaksi myyjää nostivat esille sitä, että he eivät tiedä, miten vastuullisuuteen tällä hetkellä panostetaan ja kuka vastuullisuusstrategian omistaa (M1, M5). Vastuullisuusroolin puuttuminen on näkynyt myös siinä, että vastuullisuuteen liittyvää koulutusta on ollut vähemmän (M3). Yksi haastateltava (M1) koki vastuullisuusjohtajan puuttumisen selkeänä riskinä.

Asiakaskohtaamiset

Myyjien haastatteluissa nousi esille, että vastuullisuuskysyntä ja odotukset ovat olleet kasvussa (M1). Vastuullisuus on kaikkien agendalla ja oletusarvoisesti odotetaan, että asiat tehdään vastuullisesti (M1, M3, M4, M5). Asiakkaat odottavat Vinceriltä vastuullista toimintaa ja varsinkin sillä on merkitystä, miten Vincer kohtelee omia työntekijöitään (M1, M3, M4, M5). Yksi haastateltava nosti esille, että myyntityössä relevanttia ei ole niinkään se, mikä on Vincerin oma vastuullisuus vaan se, miten asiakasta autetaan kytkeytymään vastuullisuuden teemaan ja millaisia palveluita vastuullisuuteen liittyen voidaan tarjota (M2).

Haastatteluista kävi ilmi, että Vincerin asiakassuhteet ovat kumppanuuksia, joissa vastuullisuus on yksi teema (M1, M2, M3). Pitkissä asiakassuhteissa asiakkailta on odotuksia sille, että Vincerillä on vahva kanta ja tarjoama myös vastuullisuuteen (M3) ja tarjoamaa myös arkkitehtuurin näkökulmasta ja datanäkökulmasta; miten asiakas saa vastuullisuuteen liittyvän informaation ja tiedon myös datana ulos (M2). Uusissa kilpailutuksissa vastuullisuus on aina yhtenä kohtana siten, että ostaja vaatii myyjältä vastuullisuutta ja vähintään peruskriteerit on täytettävä (M3, M4). Tähän liittyen hankintaorganisaatioilla on omia kuvauksiaan siitä, mitä vastuullisuus heille tarkoittaa (M4).

Asiakaskohtaamisissa vastuullisuus nousee puheenaiheeksi säännöllisesti, mutta ei jatkuvasti (M1, M2, M3, M5). Teema nousee esiin keskusteluissa kuitenkin enenevässä määrin (M1, M2). Vastuullisuuden esiin nouseminen asiakaskeskusteluissa on myös toimialakohtaista (M1, M2, M4, M5). Vastuullisuus nousee esille, kun asiakkaat haluavat tietää, että Vincer toimii

vastuullisesti (M1, M5). Monesti keskustelu vastuullisuudesta lähtee Vincitin aloitteesta (M1, M2, M3). Vincit voi itse nostaa esille, että esimerkiksi pilvipalveluihin siirtyminen olisi vastuullisempaa ja ympäristöystävällisempää (M2).

Digipalveluiden hiilijalanjälki tulee toisinaan esiin asiakkaiden kanssa. Osa haastateltavista eivät olleet keskustelleet asiakkaiden kanssa digipalveluiden hiilijalanjäljestä (M2, M3) mutta kolme viidestä totesi, että se on ollut keskusteluissa mukana joissain tapauksissa (M1, M4, M5). Yhdelle haastatellulle tuli mieleen tapaus, jossa asiakas oli toivonut tarkkaa hiilijalanjäljen laskemista (M1) ja joissain kilpailutuksissa asia on noussut esille. Vincit on lisäpalveluna tarjonnut IT-palvelukokonaisuuden hiilijalanjäljen laskemista, mutta se ei ole vielä täysin ydintekemistä (M3). Asiakkaat lähtökohtaisesti odottavat, että palvelut tuotetaan ympäristöystävällisesti (M1).

Yksi haastateltavista nosti esille sen, että vastuullisuus on myös kestävien ratkaisujen tarjoamista asiakkaille. Tarjottavien ratkaisujen pitäisi olla sellaisia, ettei niitä tarvitse jatkuvasti päivittää tai ylläpitää. (M2.) Toinen haastateltava toi ilmi, että vastuullisuuteen liittyvät suunnitelmat on oltava myytävissä asiakkaille.

Vaikka tehtäisi miten hieno suunnitelma jos ei asiakas sitä halua ostaa, niin ei se silloin ole vastuullista jäädä sitä näpertelemään jos ei sillä saa mitään tosi maailman vaikutusta (M1).

Vastuullisuuden myynti

Tärkein yksityiskohta vastuullisten ratkaisujen myynnin edistämiseksi haastattelujen perusteella on ymmärtää asiakkaiden tarpeita. Tämän toivat esille kaikki haastatellut myyjät. Vastuullisuuden myymiseksi eniten kaivataan asiakasymmärrystä, jotta tiedetään, mitä asiakas tarvitsee ja miten Vincitin tekeminen voi auttaa asiakasta. Vincitillä pitäisi keskittyä vastuullisuuden viemiseen asiakasrajapintaan ja asiakkaiden liiketoimintaan (M3). Vastuullisuus tulee integroida osaksi ajattelumallia ja toimintamallia ja sen pitää olla sulautettuna tarjoukseen ja koko hankkeeseen (M3, M4). Asiakkaan kannalta tärkeää on vastata kysymykseen, miten Vincit voi kumppanina auttaa asiakkaan liiketoimintaa (M2) tai kuten yksi haastateltava asian ilmaisi:

Vastuullisuutta ei voida myydä "tässä yksi kappale vastuullisuutta" (M4).

Vastuullisuuden myyminen vaatii konkretiaa siitä, mitä liiketoimintahyötyjä asiakas sillä saavuttaa (M1, M2). Asiakkaat odottavat vastuullisuuspuheelta enemmän konkretiaa. Käytännössä asiakkailla on jo ylätasoinen ymmärrys vastuullisuudesta, eivätkä he hae geneeristä tietoa siitä, mitä vastuullisuus on. Asiakkaat odottavat enemmän konkretiaa siitä, mitä vastuullisuus tarkoittaa heidän liiketoimintakontekstissaan ja mitä se tarkoittaa heidän tekemisessään nyt ja tulevaisuudessa. (M2.) Vastuullisuuden myynnissä lähestymistavan ei

pitäisi olla työkalulähtöinen vaan tarkoituksenmukaista on ymmärtää asiakkaan liiketoimintaa ja sitä, miten Vincitin tarjoama palvelu voi sitä edistää (M2).

Haastattelujen perusteella vastuullisuuden myyntiä edistäisi koulutus siitä, miten vastuullisuudesta tulisi puhua ja miten vastuullisuudesta puhuttaisiin osana asiakkaan liiketoimintaa. Lisäkoulutuksen avulla on mahdollista saada lisää ja riittävästi tietoa asioista, jotta asiakkaan kanssa on helpompi keskustella (M1). Koulutuksen lisäksi olisi tärkeää, että myyjillä olisi saatavilla tietoa siitä, millaisia vastuullisuustöitä Vincit on tehnyt ja miten ne ovat auttaneet asiakasta. Yksi haastateltava kaipasi etenkin oppien jakamista sellaisista projekteista, joissa on erityisesti onnistuttu vastuullisuuteen liittyvissä teemoissa (M1). Referenssitapaukset aiemmasta tekemisestä ovat arvokasta tietoa ja niiden tallentaminen ja jakaminen on tärkeää (M4, M5).

4.2.3 Työpajasta kerätty tieto

Työpajaan oli suostunut mukaan henkilöitä, jotka ovat lähtökohtaisesti kiinnostuneita vastuullisuudesta ja työskentelevät sen parissa toimeksiantajayrityksessä myös vapaaehtoisesti. Työpajaan osallistuneet myyjät siis tunsivat hyvin toimeksiantajayrityksen vastuullisuustyötä ja olivat siihen hyvin perehtyneitä. Tämä on otettava huomioon heidän vastauksiaan arvioitaessa. Seuraavassa esitellään työpajasta kerätty tieto teemoiteltuna kysymyksittäin. Toimeksiantajayrityksen edustajat antoivat käyttöön yhteenvetonsa työpajan tuloksista. Yhteenvetoa on hyödynnetty tässä koosteessa. Koosteessa ei ole eroteltu yksittäisten osallistujien vastauksia vaan niitä on käsitelty kokonaisuutena. Työpajaan osallistuvien vastauksia ei kerätty vastaajittain, joten vastausten erottelu vastajittain ei ollut jälkikäteen mahdollista.

Vastuullisuusodotukset ja vastuullisuus asiakastilanteissa

Vastuullisuus kiinnostaa myös asiakkaita. Myyntitilanteissa työpajaan osallistuneet myyjät kertoivat nostavansa itse esiin vastuullisuutta, jos tämä ei asiakkaan aloitteesta nouse keskusteluun. Työpajassa tuotiin esille, että toimeksiantajayrityksen myyjillä on yleisesti ottaen hyvin eri tasoista osaamista vastuullisuuden osalta ja siten hyvin eri tasoista ymmärrystä siitä, mitä toimeksiantajayritys voi tarjota asiakkailleen vastuullisuuteen liittyen. On siis mahdollista, että joissain tilanteissa toimeksiantajayrityksen tarjoama ei tule asiakkaan tietoon, koska myyjä ei ole siitä tietoinen tai ei osaa sitä myydä. Tällöin asia jää käsittelemättä, jos asiakas ei asiaa nosta esille ja silloin potentiaalinen asiakastarve jää huomaamatta. Kilpailutusvaatimuksissa vastuullisuus nousee nykyään esiin usein. Toimeksiantajayrityksellä olisi mahdollisuus toimia kilpailutuksissa edelläkävijänä ja päästä asettamaan standardeja tekemiselle, jos kaikki ymmärtäisivät kentän riittävän hyvin.

Luonteva tapa aloittaa keskustelu vastuullisuudesta on nostaa asia esille asiakkaan omien strategisten tavoitteiden kautta. Monet organisaatiot ovat nostaneet vastuullisuuden osaksi strategiaansa. Asiakkaan omat strategiset tavoitteet on luontevaa tuoda tarjoukseen ja sitä kautta yhteisen projektin tavoitteiden asettamiseen ja mittareihin. Myyjät nostivat esille, että usein aihe nousee myös asiakkaan toimesta esille heidän strategiaansa liittyen. Tällöin on tärkeää, että myyjä ymmärtää, mitkä asiat ovat asiakkaalle relevantteja vastuullisuuteen liittyen ja miten niiden tulisi näkyä tarjouksessa.

Vincitin vastuullisuus ja vastuullisuusosaaminen sekä sen myyminen asiakkaille

Toimeksiantajayrityksen oma vastuullisuustekeminen kiinnostaa asiakkaita. Jo senkin vuoksi on tärkeää, että toimeksiantajayrityksen oma tausta on kunnossa. Asiakkaita kiinnostaa mahdollisen kumppanin konkreettinen näyttö vastuullisuudesta ja he ovat huomioineet myös vastuullisuusraportin julkaisemisen. Varsinkin isoissa kilpailutuksissa nousee esille toimittajien eli tässä tapauksessa toimeksiantajayrityksen vastuullisuus. Erytisen kiinnostuneita asiakkaat ovat olleet toimeksiantajayrityksen työntekijöihin liittyvästä sosiaalisesta vastuullisuudesta sekä toimeksiantajayrityksen hiilijalanjäljestä ympäristökysymyksiin liittyen. Osa asiakkaista haluaa nähdä tai kuulla raportteja, dokumentoituja toimintamalleja sekä tavoitteita ja visiota vastuullisuuteen liittyen.

Työpajaan osallistuneet myyjät olivat perehtyneitä vastuullisuusteemaan ja tunsivat hyvin toimeksiantajayrityksen vastuullisuusosaamista ja siihen liittyvää tarjoamaa. Myyjät kokivat toimeksiantajayrityksen vastuullisuusosaamisen myynnin haastavana, koska siihen liittyvä osaaminen on hajautunutta eikä sen kehittäminen ole järjestelmällistä. Asiakasprojekteihin liittyvää vastuullisuustyötä ei ole kunnolla otettu käyttöön eikä sen toteuttaminen ole säännönmukaista. Kesäkuussa 2024 pidetyssä työpajassa osallistujat totesivat, että tekoälyn vastuullisuudesta ei ole toimeksiantajayrityksessä vielä käyty keskustelua. Työpajassa koettiin, että vastuullisuuteen liittyvää työtä tehdään toimeksiantajayrityksessä siiloutuneesti. Siksi vastuullisuuden kokonaistarjoamaa on hankala hahmottaa.

Myyjät kokivat, että vastuullisuustekemisen myynti on hankalaa, koska tämänhetkisessä tilanteessa toimeksiantajayrityksen oma tekeminen laahaa perässä. Työpajassa nostettiin esille, että vastuullisuudesta hävettää puhua asiakkaille, kun yrityksen oma tekeminen ei ole parhaimmalla mahdollisella tasolla. Toimeksiantajan omia vastuullisuustavoitteita kutsuttiin jopa "hämäisiksi" ja koettiin, että yrityksen vastuullisuustekeminen on tällä hetkellä epäselvää. Toimeksiantajayrityksen vastuullisuustyö tarvitsisi yhteisesti jaetun ja kommunikoidun arvopohjan, jolloin asiasta kertominen olisi helpompaa myös ulospäin. Lisäksi toimeksiantajayrityksen tulisi panostaa selkeään ja konkreettiseen viestintään vastuullisuudesta, sillä tämä helpottaisi myös myyntiä. Tarjoaman osalta tulisi panostaa sen

järjestelmälliseen kehittämiseen ja tarjoaman kokoamiseen ja tuotteistamiseen. Tämä tarjoama tulisi jakaa läpinäkyvästi talon sisällä.

Vastuullisuuteen liittyvän tarjoaman myyminen

Työpajassa tuli ilmi, että toimeksiantajayrityksellä on oltava referenssit kohdillaan liittyen vastuullisuuden tarjoamaan. Yrityksen on pystyttävä näyttämään, että oma tekeminen organisaatioissa ja projektikäytännöissä on kohdillaan. Ilmeisimmät tarpeet liittyvät ajankohtaisesti vastuullisuusraportointiin. Myyjien mukaan tulevaisuudessa tarpeet tulevat liittymään myös mittaamiseen ja raportoinnin osalta konkreettiseen tiekarttaan ja tekemiseen hiilijalanjäljen pienentämiseksi.

Asiakkailla on halua mitata digipalveluiden ja infran vastuullisuutta, mutta valmiita käytäntöjä tai työkaluja tähän ei tällä hetkellä ole. Tämä tarjoaisi mahdollisuuden tuotteistaa tai kehittää tarjoamaa tähän suuntaan. Vastuullisia digitaalisia työkaluja on vain vähän saatavilla tai valinta tehdään yleensä vain muutamasta ei-vastuullisesta vaihtoehdosta. Vastuullisuus ei siis ole vielä voinut olla valintatekijä näissä tapauksissa. Tämän perusteella vastuullisille digityökaluille ja ratkaisuille on olemassa liiketoimintamahdollisuus.

Myynnin materiaalit ja myynnin vastuullisuus

Yhteisesti jaettu arvopohja ja julkiset kannanotot helpottaisivat myyjien mukaan vastuullista myyntiä. Nämä antaisivat selkänöjää ja tekisivät viestistä uskottavamman. Julkista kannanottoa toivottiin esimerkiksi tekoälyn vastuullisuudesta. Myyjillä oli jo materiaalina käytössä selkeitä referenssitapauksia, joissa asiakkaille on tehty konkreettista vastuullisuuden kehittämistä. Näiden lisäksi toivottiin, että toimeksiantajayritys keskittyisi vastuullisiin projektikäytäntöihin, joihin oltaisiin myös todellisuudessa sitouduttu. Tällaiset helpottavat myyntiä ja mahdollistavat myös korkeamman hinnan projekteille. Tällä hetkellä nämä ovat kilpailuetu, mutta myyjät näkivät, että nämä tulevat jatkossa olemaan perusvaatimus.

Asiakasymmärrys on myyjien mukaan keskiössä, kun mietitään, miten digimyyntistä voidaan tehdä entistä vastuullisempaa. Kun asiakkaan liiketoiminta, strategia ja erityisesti sen kipupisteet on ymmärretty, vastuullisuuden myynti on helpompaa. Näiden samojen alueiden hyvä tunteminen ja ymmärrys helpottaa myös muuta myyntiä. Myyjät kokivat, että toimeksiantajayrityksen tulisi panostaa selkeään vastuullisuuden kokonaistarjoamaan, jolloin sen myynti olisi helpompaa.

Työpajassa tuli esille, että myyjät kokevat, ettei toimeksiantajayrityksen oma tekeminen vastuullisuuteen liittyen ole tällä hetkellä selkeää. Vastauksissa nousi esille se, että toimeksiantajayrityksen tulisi itse keskittyä selkeästi ja uskottavasti viestimään omasta vastuullisuustekemisestään, mikä helpottaisi myyntiä. Myyjät kokivat, että vastuullisuuden

ambitiotaso ei ole tällä hetkellä selkeä. Ymmärrettävään ja yhteiseen vastuullisuuden tavoitetasoon ja jaettuun narratiiviin pyrkiminen helpottaisi viestin jakamista myös asiakkaille. Toimeksiantajayrityksen tulisi pyrkiä edelläkävijyyteen ja konkreettiseen esimerkin näyttämiseen vastuullisuudessa.

Selkeä ja yhteinen vastuullisuuteen liittyvä tarjoama sekä vastuullisuuden ambitiotaso ja yhteinen viesti edistäisivät vastuullisuuden myyntiä. Selkeät ja hyvät, tarjoamaan linkittyvät referenssit ovat myyntitilanteissa tarpeen. Niiden tulee myös olla helposti kaikkien saatavilla. Työpajassa nousi ajatuksena, että vastuullisuuteen liittyvän tarjoaman eri osa-alueille voisi tunnistaa ja muodostaa ostajaprofiilit. Tällä hetkellä tarve ja kysyntä on ESRS-osaamiselle. Tämä edellyttäisi rekrytointeja ja tähän panostaminen olisi nopea tapa nostaa vastuullisuuteen liittyvää osaamista ja maturiteettia.

5 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä luvussa käydään läpi, mitä tietoa tämä kehittämistyö antoi sekä käydään läpi kehittämistyön kysymykset ja tarkastellaan niihin saadut vastaukset. Luvussa käydään läpi ensin kehittämistyöstä tehtäviä johtopäätöksiä, jonka jälkeen keskitytään tarkemmin siihen, millaisia kehitysehdotuksia kerätyn aineiston perusteella voidaan antaa vastuullisuuden myynnin edistämiseksi. Tämän jälkeen arvioidaan kehittämisasetelmaa ja tuloksia. Lopuksi tarkastellaan vielä opinnäytetyön eettisyyteen ja tietosuojaan liittyviä seikkoja sekä jatkokehitysehdotuksia.

5.1 Johtopäätökset

Kerätyn aineiston perusteella on selvää, että vastuullisuus on tärkeä osa digitaalisen kumppanin tämän päivän liiketoimintaa. Vastuullisuus on asiakkaiden agendalla yhä kasvavissa määrin myös digipalveluihin liittyen. Vastuullisuus on tämän päivän liiketoiminnassa pikemminkin oletusarvo kuin kilpailuetu, vaikka vastuullisuuden monet kulmat ovatkin vielä kehittymässä. Kaiken kerätyn aineiston perusteella vastuullisuuteen kannattaa panostaa, koska kyseessä on selkeästi nouseva trendi.

Digitaalisen kumppanin vastuullisuusteot tehdään varsinkin asiakkaiden liiketoiminnan kautta. Tämä kävi ilmi sekä kilpailija-analyysistä että haastatteluista. Digitaalisia palveluita tarjoavat ohjelmistotalot näkevät, että heidän toiminnallaan on vähän negatiivisia ympäristövaikutuksia, joita voisi pyrkiä vähentämään, joten vastuullisuus ja kestävyys tehdään auttamalla asiakkaita kohti vastuullisempaa ja kestävämpää liiketoimintaa. Toisaalta digitaalisilla palveluilla on merkittävä hiilijalanjälki, josta haastattelujen perusteella ollaan tietoisia, mutta jonka vähentäminen ei vielä ole ainakaan haastateltujen edustamien yritysten agendalla. Myyjien mukaan digipalveluiden hiilijalanjäljen laskeminen on joissain

tapauksissa noussut esiin, mutta yleisesti se ei ole asia, joka nousisi merkittävästi keskusteluihin.

Haastatelluista asiakkaista henkilö, joka toimi oman yrityksensä vastuullisuusroolissa nosti esille kestävyteen liittyvän datan kasvavan merkityksen tulevaisuuden hankintapäätöksissä. Kestävyysraportointi on alkanut suurissa yrityksissä vuonna 2024 alkaneelta tilikaudelta ja tuo velvollisuus laajenee asteittain kattamaan suurimmat yritykset. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kestävyteen liittyvän datan kerääminen ja arviointi ovat nousemassa. Tämä tulee jatkossa merkittävästi vaikuttamaan myös siihen, kuinka paljon yritykset jatkossa kiinnittävät huomiota ostamiensa tuotteiden ja palveluiden hiilijalanjälkeen ja siihen, miten sitä voidaan saada pienemmäksi.

Kehittämistyötä ohjasivat seuraavat kysymykset:

- Mitä odotuksia ja tarpeita asiakkailla on digitaalisen kumppanin vastuullisuudelle?
- Miten toimeksiantajan vastuullisuudesta ja vastuullisuustyöstä kertovia myyntimateriaaleja tulisi kehittää, jotta vastuullisuuden myyminen olisi helpompaa?

Ensimmäisen kysymyksen osalta voidaan todeta, että asiakkaiden odotukset digitaalisen kumppanin vastuullisuudelle ovat edelleen melko yleisluonteiset. Digitaaliselta kumppanilta odotetaan vastuullista toimintaa, kuten esimerkiksi työntekijöiden hyvää kohtelua. Osittain on myös yrityskohtaista se, mitä vastuullisella toiminnalla tässä kohta tarkoitetaan. Vaikka konkreettiset vastuullisuusodotukset ovat digipalveluiden osalta vielä hyvin alkutekijöissään, uskoivat kaikki haastatellut asiakasyritysten edustajat siihen, että nämä tulevat tulevaisuudessa kasvamaan. Myyntimateriaalien kehittämisen osalta johtopäätöksiä esitetään jäljempänä seuraavaksi.

5.2 Konkreettiset ehdotukset vastuullisuuden myynnin edistämiseksi

Haastatteluiden ja työpajan perusteella vastuullisuuden myyntiä on edelleen edistettävä. Merkittävimpana seikkana vastuullisuuden myyntiin liittyen nousi se, että vastuullisuutta ei myydä kappaleittain tai erillisenä palveluna, vaan se on myytävä osana tarjottavaa palvelua. Asiakkaiden on tiedettävä, mitä arvoa he saavat, joten vastuullisuuden myymiseksi on tärkeää tuntea asiakkaan liiketoimintaa ja sitä, mitä arvoa vastuullisuus voi palvelua ostavalle asiakkaalle tuoda. Vastuullisuuspuhe vaatii lisää konkretiaa siitä, mitä vastuullisuus tarkoittaa asiakkaan omassa liiketoimintakontekstissa. Vastuullisuus ei ole erillinen juttu vaan se on osattava integroida osaksi asiakkaalle tehtävää tarjouta.

Referenssit ja niiden esittely ovat keskeinen osa digitaalisen kumppanin myyntityötä. Referenssejä vastuullisuuteen liittyen on haastattelujen perusteella olemassa, mutta osittain niitä kaivattaisiin lisää. Yksi haastateltavista toi esille käsityksensä, jonka mukaan

referenssien kirjaamisessa ja jakamisessa olisi parannettavaa. Referenssien perusteella asiakkaiden aiemmin valitsemia vastuullisempia vaihtoehtoja olisi todennäköisesti helpompaa esitellä myös myyjille, joiden olisi helpompi esitellä mahdollista tekemistä edelleen asiakkaille. Referenssit voisivat auttaa myös myyjiä ymmärtämään paremmin, mitä kaikkea on tehty ja mitä kaikkea on mahdollista tehdä.

Myyjien haastatteluissa nousi esille tarve koulutukselle, jossa kerrottaisiin siitä, miten vastuullisuudesta puhuttaisiin varsinkin osana asiakkaan liiketoimintaa. Materiaalissa ja koulutuksessa tulisi keskittyä enemmän yksilöllisyyteen kuin yleisesti kaikille jaettavaan materiaaleihin. Myyjiltä saadun viestin perusteella tärkeää on ymmärtää asiakkaan liiketoimintaa ja sitä, miten vastuullisuus istuu juuri asiakkaan liiketoimintakonseptiin. Yleisen materiaalin kehittäminen saattaisi antaa väärää viestiä siitä, että kaikille jaettavan materiaalin esittely riittäisi, kun vastuullisuuteen liittyen kaivattaisiin materiaalia, joka olisi selkeästi juuri tietyille asiakkaalle suunnattua.

Koska vastuullisuus on tällä hetkellä yritysmaailmassa pitkälti kaikkien agendalla, on vastuullisuus yleisesti osa yritysten strategiaa. Yrityksen strategian ja varsinkin vastuullisuusstrategiaan tutustuminen voi toimia avaimena vastuullisuuden myynnille. Tämä on myös hyvä tapa herättää vastuullisuuteen liittyviä keskusteluja asiakkaan kanssa.

Yksi asiakkaista nosti esille datan jakamisen tärkeyden kestävyysraportointiin liittyen. Isot kestävyysraportointivelvolliset yritykset joutuvat raportoimaan hiilijalanjäljestään ja tekemään siitä laskelmia. Digipalveluiden hiilijalanjäljellä on merkitystä ja sen merkityksen kasvamiseen lienee syytä varautua. Varsinkin hiilijalanjäljestään dataa keräävät yritykset voinevat tulevaisuudessa painottaa hiilijalanjälkeä enenevissä määrin hankintapäätöksiä tehdessään. Myynnillisesti nähtiin osittain tarvetta sille, että digipalveluiden hiilijalanjälki pystyttäisiin laskemaan, joten tähän liittyvään kriteeristöön panostaminen voisi olla kannattavaa. Haastattelujen perusteella digipalveluiden hiilijalanjäljen laskeminen ei ole täysin yksiselitteistä. Datan keräämisen helppous myös korostuu. Asiakas kertoi, että he haluaisivat kerätä laskuilta suoraan hiilijalanjälkitietoja, joten palveluiden tuottaman hiilijalanjäljen lisääminen laskuille auttaisi asiakkaita tietojen keräämisessä ja tuottamisessa.

Työpajasta ja haastatteluista jäi vahvasti se mielikuva, että toimeksiantajan oma vastuullisuusstrategia vaatii kirkastusta. Vastuullisuuden omistajuus on epäselvää ja vastuullisuuteen panostaminen on jäänyt myyjille osittain avoimeksi. Toimeksiantajalla on tapahtunut viime vuosina useita muutoksia ja niiden johdosta toimeksiantajayrityksestä puuttuu nykyään vastuullisuusjohtajan rooli, joka yrityksellä aiemmin oli. Tapahtuneet muutokset ovat varmasti osittain johtaneet siihen, että vastuullisuuskokonaisuus on jäänyt myyjille epäselväksi. Myyjät toivat osittain vahvastikin esille sitä, että heidän mielestään

toimeksiantajayrityksen oma vastuullisuusstrategia ja tekeminen ei ole selkeää eikä sillä tasolla, jota tänä päivänä odotettaisiin.

Miten edetä vastuullisuuden myynnin edistämiseksi?

Jotta vastuullisuuden myyntiä voidaan edistää, on yrityksen oman vastuullisuusstrategian oltava paitsi kunnossa myös jalkautettuna yritykseen. Tärkeää on varmistua siitä, että kaikki asiakasrajapinnassa toimivat henkilöt ja varsinkin myyjät, jotka vastuullisuutta myyvät, ovat tietoisia yrityksen vastuullisuusstrategiasta ja siitä, mitä se yrityksessä käytännössä tarkoittaa.

Kun oma vastuullisuusstrategia on kunnossa ja kaikilla tiedossa, tulisi vastuullisuuskokonaisuutta selkeyttää ja varmistaa, ettei jotain tietoa jää jakamatta. Vastuullisuuskokonaisuuden selkeyttämisen yhteydessä voitaisiin varmistua siitä, että referenssit tehdyistä vastuullisuustöistä ovat hyvin ja selkeästi kirjattu ja varmasti kaikkien saatavissa.

Kun vastuullisuuden perusta on kunnossa, edistetään vastuullisuuden myyntiä tekemällä materiaali kohdennetusti asiakkaille. Asiakkaat on kohdattava yksilöinä ja se mikä toimii toiselle ei välttämättä toimi jollekin muulle. Asiakkaan vastuullisuusstrategiaan ja liiketoimintaan perehtyminen voivat toimia tässä avainasemassa.

Tärkeää on, että myyjille tarjotaan koulutusta siitä, miten vastuullisuudesta kannattaa puhua asiakkaiden kanssa. Kun myyjillä on riittävästi tietoa vastuullisuudesta, he uskaltavat ottaa asian rohkeammin puheeksi ja myös haastaa asiakasta heidän näkemyksissään.

Viimeisenä kehitysehdotuksena ehdotetaan, että toimeksiantajayritys alkaisi tehdä digipalveluiden hiilijalanjälkilaskelmia ja tuottaisi standardit siitä, miten digipalvelun hiilijalanjälki missäkin tapauksessa lasketaan. Tämä tieto palvelun hiilijalanjäljestä voitaisiin aina jakaa asiakkaalle laskun yhteydessä. Vaikka näissä kehittämissuhteissa hiilijalanjäljen laskeminen ja tiedon jakaminen asiakkaille on jätetty matalimmalla prioriteetilla viimeiseksi, kannattanee huomioida, että tämän tiedon jakamisesta saattaa tulla nopeasti pakollista kestävyysraportointivelvoitteen myötä.

Ylläesitetty prioriteettijärjestys on havainnollistettu kuviossa 11. Kuviossa on lyhyesti selostettuna, missä järjestyksessä opinnäytetyöntekijä ehdottaa toimeksiantajaa etenemään vastuullisuuden myynnin edistämiseksi tässä opinnäytetyössä kerätyn tiedon perusteella.



Kuvio 11: Ehdotukset siitä, missä järjestyksessä toimeksiantajan kannattaisi edistää kehittämissuhteita.

5.3 Kehittämissuhteiden, kehittämissuhteiden ja tulosten arviointi

Lopputulosta arvioitaessa on huomioitava, että tiedonhankinnan lopputulos ei koskaan ole objektiivinen, koska opinnäytetyöntekijä tekee valintoja muun muassa käytettävistä termeistä sekä tiedonhankintamenetelmistä, jotka aina vaikuttavat lopputulokseen (Tuomi & Sarajärvi 96). Lopputulokseen vaikuttaa myös kehittämissuhteiden ja kehittämissuhteiden prosessissa tehdyt valinnat esimerkiksi siinä, miten prosessissa on edetty. Jäljempänä on arvioitu ensin

kehittämisasetelmaa sekä siinä tehtyjä valintoja, tämän jälkeen pohditaan kehittämismenetelmiä ja lopuksi arvioidaan tuloksia.

Kehittämisasetelma

Tämä opinnäytetyö tehtiin tapaustutkimuksena. Tapaustutkimuksen prosessin mukaisesti kehittämiskohde tarkentuu prosessin edetessä ja aineiston keruun ja analysoinnin myötä kehittämiskohteen iterointia kannattaisi tehdä kerätyn tiedon perusteella, koska kehittämistyön edetessä voidaan huomata, ettei kehittämistehtävää ole oikein määritelty tai se ei ole enää relevantti (Ojasalo ym. 2014, 54).

Tässä opinnäytetyössä kehittämistehtävän iterointia ei tehty enää aineiston keruun aloittamisen jälkeen. Tähän johti aineiston keruun ja varsinkin haastattelujen saannin hankaluus. Alunperin suunnitelmana oli haastatella ensin asiakkaat, jonka jälkeen tarkoitus oli analysoida näin saatu aineisto ja tämän jälkeen vielä miettiä uudelleen myyjille esitettäviä kysymyksiä. Haastattelujen sopiminen ja saaminen osoittautui kuitenkin hankalaksi ja tämän vuoksi myyjien haastattelut aloitettiin ennen kuin kaikki asiakkaiden haastattelut oli saatu tehtyä. Yhtä asiakashaastattelua pyrittiin sopimaan vielä jonkin aikaa viimeisen haastattelun tekemisen jälkeen, mutta valitettavasti haastateltavaa ei enää saatu. Jos laadullisen aineiston keräämisessä olisi pystytty etenemään suunnitelman mukaisesti, olisi mahdollisesti kehittämistehtävä tarkentunut paremmin jo asiakashaastatteluiden analysointivaiheessa.

Tämän opinnäytetyön keskiöön nousi perehtyminen vastuullisuuteen myynnin näkökulmasta. Kehittämisasetelman kannalta haastavaa oli se, että kehittämiskohteen valinnassa mukana olivat henkilöt, jotka eivät itse toimi myynnin roolissa toimeksiantajayrityksessä. Näin kehittämiskohde annettiin ulkopuolelta perustuen ajatuksiin mahdollisista myynnillisistä haasteista. Jotta kehittämiskohde ja kehittämisasetelma olisivat parhaiten tukeneet myyntiä, olisi kehittämiskohde pitänyt muodostaa yhdessä myynnin parissa työskentelevien henkilöiden kanssa. Tapaustutkimuksen prosessin mukaisesti tässä kehittämistehtävässä olisi kannattanut ensin haastatella myyjät, joilta olisi saanut paremmin tietoa siitä, mitä haasteita vastuullisuuden myyntiin liittyy ja tämän perusteella määritellä tarkempi kehittämiskohde.

Kehittämistehtävässä toimeksiantaja halusi toisaalta kehittää sitä, miten esitellä omaa vastuullisuustyötään ja myydä vastuullisia ratkaisuja sekä toisaalta siitä, miten vastuullisuustarjoaman myyntiä olisi mahdollista edistää. Analyysi- ja johtopäätösosiossa selventyi, että nämä ovat kaksi erilaista kokonaisuutta ja tulosten kannalta olisi ollut parempi, ettei näitä olisi sekoitettu toisiinsa tiedonhankintavaiheessa. Toimeksiantajalla ei opinnäytetyön julkaisuhetkellä toukokuussa 2025 ole vastuullisuustarjoamaa, joten selvyiden vuoksi sitä koskevat kohdat on jätetty pois ehdotuksista ja johtopäätöksistä.

Toimeksiantajayrityksen edustajat olivat vahvasti mukana kehittämisasetelman valinnassa ja määrittelyssä. Toimeksiantajayrityksen ulkopuolisena opinnäytetyöntekijällä oli hyvin vähän näkyvyyttä tai osaamista hakea näkyvyyttä siihen, millaisia kehittämiskohteita toimeksiantajayrityksellä saattaisi olla, joten kehittämisasetelma otettiin toimeksiantajalta annettuna. Kehittämistyön kannalta olisi opinnäytetyöntekijän kannattanut paremmin perehtyä alustavaan kehittämisiongelmaan ja tarkastella kehittämistehtävän määrittelyä tarkemmin.

Kehittämismenetelmät

Opinnäytetyön kehittämismenetelmiksi valittiin jo alussa haastattelut, koska todettiin, että kyselytutkimuksella ei saada riittävän syvällistä tietoa kehittämiskohteen tueksi. Koska haastattelujen saaminen osoittautui vaikeaksi, päätettiin yrityksiä lähestyä myös kyselylomakkeella. Kyselylomakkeeseen ei kuitenkaan saatu yhtään vastausta, vaikka lomakkeessa yritettiin korostaa, että myös vastaukset, joissa kerrotaan, ettei tiedä asiasta enempää, ovat arvokkaita. Toimeksiantaja huolehti kyselyn jakelusta, joten tarkempaa tietoa ei ole siitä, kuinka monelle potentiaaliselle vastaajalle kysely lähetettiin. Vastaamatta jättäminen saattaa kertoa siitä, että ylimääräisille kyselyille ei ole aikaa eikä jaksamista tai vaihtoehtoisesti tämä saattaa viestiä siitä, ettei aihepiiri ole niin tuttu, että kyselyyn haluttaisiin vastata. Vaikka haastattelut veivät enemmän aikaa, niihin saatiin osallistujia, joten haastattelut olivat tämän kehittämistehtävän kannalta selkeästi parempi valinta tiedonhankinnaksi.

Toimeksiantajayrityksen edustajat autoivat merkittävästi haastattelukysymysten laatimisessa sekä toivat mukaan kysymyksiä asioista, jotka heitä kiinnostavat. Toimeksiantajan edustajilta saatu apu oli arvokasta. Haastattelujen analysoinnin kannalta haastattelukysymyksiä oli kuitenkin liian laajalla skaalalla. Toimeksiantajan edustajilla oli paljon mielenkiintoa vastuullisuustyötä kohtaan ja heillä oli kiinnostus saada laajasti tietoa vastuullisuuteen liittyen. Haastattelukysymyksissä olisi pitänyt keskittyä enemmän kehittämiskohteen kannalta oleellisiin kysymyksiin, jolloin haastattelujen analysointivaihe olisi ollut helpompi. Haastattelukysymysten muodostamisessa olisi auttanut myös se, jos työpöytä tutkimus kilpailijoiden vastuullisuustyöstä olisi tehty ennen haastattelukysymysten muodostamista. Työpöytä tutkimus olisi edistänyt opinnäytetyöntekijän käsitystä toimeksiantajayrityksen sekä sen kaltaisten yritysten tekemästä vastuullisuustyöstä ja sen merkityksestä.

Tulokset

Opinnäytetyön tavoitteena oli edistää toimeksiantajayrityksen vastuullisuuden myyntiä ja esittelyä. Opinnäytetyön toimeksiannosta sovittiin henkilöiden kanssa, jotka eivät itse toimineet suoraan myynnin roolissa, mutta jotka halusivat lisätietoa siitä, miten toimeksiantajayrityksen myynti näkee vastuullisuuden myynnin ja sen kehittämisen.

Kehittämisasetelma antoi lisätietoa siitä, mitä vastuullisuuden myynnin edistäminen voisi edellyttää. Kehittämistehtävän perusteella vastuullisuuden myyminen edellyttää tiedon jakamista ja kehittämistä.

Myynnin materiaalin kehittämiseksi vastuullisuuden osalta ei nähty varsinaista tarvetta. Sen sijaan asiakasymmärryksen lisääminen ja vastuullisuuteen liittyvän tarjoaman selkeyttäminen nähtiin merkityksellisempinä seikkoina. Haastatteluiden ja työpajan perusteella myös toimeksiantajan oma vastuullisuustekeminen ja vastuullisuusstrategia edellyttävät hiomista tai ainakin viestin täsmentämistä myyjille.

Opinnäytetyössä ei tarkasteltu sitä, miten myyjiä koulutetaan tai miten heidän materiaalinsa syntyy. Tästä ei ole opinnäytetyöntekijällä tietoa. Haastatteluista ja työpajasta jäi se mielikuva, että myyjillä oli eroavaisuuksia siinä, mikä käsitys heillä on toimeksiantajalla olevasta materiaalista ja referensseistä vastuullisuuteen liittyen. Tämän opinnäytetyön perusteella jää epäselväksi, onko haasteita enemmän siinä, mitä ja miten koulutetaan ja miten materiaalia ja tietoa jaetaan vai onko koulutuksissa, materiaaleissa ja referensseissä edelleen kehitettävää. Opinnäytetyöntekijän on mahdotonta tämän perusteella arvioida, onko kyse siitä, että materiaali ja tiedot eivät ole jakautuneet kaikille vai onko kyse tiedon puutteesta. Opinnäytetyössä ei arvioitu tiedonkulkua, viestintätapoja tai myyjille suunnattujen koulutusten määrää tai pitämistapoja.

Haastatellut asiakkaat edustivat asiakaskuntaa melko yksipuolisesti. Kaikki haastateltavaksi saadut henkilöt edustivat yrityksiä, joissa itse myytävällä tuotteella on merkityksellisiä ympäristövaikutuksia. Tämän vuoksi jokaisen yrityksen osalta kestävyys ja vastuullisuus ovat kietoutuneet tiiviisti ydinliiketoimintaan, josta on mahdollista saada kestävämpää ja jossa on mahdollista tehdä merkittäviä esimerkiksi hiilijalanjälkeen liittyviä ratkaisuja. Jokaisella haastatellulla asiakkaalla digipalveluilla ei ole merkittävää roolia yrityksen hiilijalanjälkeä laskettaessa. Näissä yrityksissä nähtiin, että digipalveluiden hiilijalanjäljen merkitys tulee mahdollisesti kasvamaan tulevaisuudessa. Tässä opinnäytetyössä ei saatu tietoa siitä, onko digipalveluiden hiilijalanjäljellä jo nykyään suurempi merkitys yrityksissä, joissa itse liiketoiminnalla tai myytävällä tuotteella tai palvelulla ei ole merkittävää hiilijalanjälkeä. Haastateltavaksi yritettiin saada edustajia myös muunlaisilta liiketoiminta-aloilta, mutta tämä ei valitettavasti onnistunut. Haastattelukysymysten ja kehittämisasetelman iterointi jäi toteutumatta, mutta opinnäytetyössä saatiin vastauksia opinnäytetyön tavoitteen saavuttamiseksi.

Opinnäytetyössä haluttiin perehtyä isojen yritysten vastuullisuusodotuksiin ja siten haastateltavaksi valikoitui edustajia yrityksistä, joilla on lakiin perustuva velvollisuus raportoida kestävyystiedoistaan. Tämä varmasti lisää vastuullisuuden merkitystä kyseisissä yrityksissä. Opinnäytetyö ei anna tietoa siitä, mikä on vastuullisuuden merkitys pienemmissä

yrityksissä. Kestävyysraportointivelvoitteen odotetaan nostavan kestävyuden merkitystä myös pienemmissä yrityksissä, jotka usein ovat osa jonkin kestävyysraportointivelvollisen yrityksen arvoketjua, joten mielenkiintoista olisi tietää, miten kestävyys ja vastuullisuusasiat nähdään pienemmissä yrityksissä.

Haastatteluissa tai työpajassa ei selitetty auki termiä vastuullisuus. Tämä toi ilmi aivan uusia kulmia siihen, mitä kaikkea yrityksissä liitetään vastuullisuuteen. Kuten teoriaosuudessa todettiin, yrityksissä termejä vastuullisuus ja kestävyys käytetään lähes synonyymeina ja monia kestävään kehitykseen ja kestävään liiketoimintaan liittyviä yksityiskohtia tuli esille myös silloin, kun kysymyksissä käytettiin termiä vastuullisuus. Vastauksista tuli selväksi myös se, että vastuullisuuden kolme aluetta liittyvät yritysten vastuullisuustyöhön erittäin vahvasti. Vastauksissa näkyi yritysten ympäristövastuu, sosiaalinen vastuu ja hallinnollinen vastuu, sillä kaikkia näitä haastatteluissa käsiteltiin.

Toimeksiantajaorganisaation ulkopuolisuus palvelee kehittämistehtävää siitä näkökulmasta, että kehittämistehtävän tekijällä ei ole ennakoasennetta sitä kohtaan, mikä tulisi olla kehittämistehtävän lopputulos. Toisaalta näkymä organisaatioon saattaa jäädä ohueksi. Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opintojaksot eivät ole antaneet riittävästi avaimia siihen, miten kehittämistehtävän kanssa tulisi edetä ja miten toimeksiantajaa tulisi ohjata organisaation ulkopuolisena. Organisaation ulkopuolisena on mahdollista nähdä asiaa eri perspektiiveistä kuin organisaation sisältä ja siksi myös organisaation ulkopuolelta tulevalle kehittämisellä on arvoa. Tämän arvon varmistamiseksi ylemmässä ammattikorkeakoulututkinnossa olisi hyvä saada enemmän oppeja siihen, mitä kaikkea tarvitaan kehittämistehtävien ansiokkaaseen läpivientiin organisaation ulkopuolisena.

Tässä opinnäytetyössä tavoiteltiin toimeksiantajayrityksen vastuullisuustyön esittelyn ja vastuullisuuteen liittyvien myyntimateriaalien kehittämistä. Varsinaisen myyntimateriaalin kehittämiseen ei saatu vastauksia, sillä haastattelujen perusteella oli selvää, että yleisen myyntimateriaalin kehittämisen sijaan toimeksiantajan kannattaa panostaa myyjien kouluttamiseen ja siihen, miten myyntimateriaalia personoidaan asiakkaille heidän vastuullisuustarpeensa huomioon ottaen.

Toimeksiantaja halusi tämän opinnäytetyön avulla saada lisätietoja siitä, mitä odotuksia asiakkailla on digitaalisen kumppanin vastuullisuudelle. Kerätyn aineiston perusteella asiakkaat odottavat digitaalisen kumppanin olevan vastuullinen toimija, mutta kovin paljoo tätä tarkemmin asiaa ei osata määritellä. Vastuullisella toimijalla tarkoitetaan tässä yhteydessä lähinnä sitä, että digitaalisella kumppanilla on työntekijöiden olot kunnossa eikä yrityksellä ole esimerkiksi kytköksiä Venäjään. Haastateltavat kuitenkin näkivät, että vastuullisuusodotukset myös digitaalisten kumppaneiden osalta tulevat kasvamaan. Etenkin tekoälyn nähtiin nostavan vastuullisuuskysymyksiä esiin enenevässä määrin.

Tulokset tietoperustan valossa

Tietoperustassa todettiin, että termejä vastuullisuus ja kestävyys käytetään yrityksissä usein sekaisin ja mahdollisesti myös synonyymeinä. Haastatteluiden perusteella kävi hyvin selväksi, että vastuullisuus on yritysmaailmassa termi, joka käytännössä kattaa hyvin monia vastuulliseksi katsottavia toimintoja. Vastuullisuutta ei terminä määritelty haastatteluissa, mikä oli hyvä, koska näin haastateltavien ajatusmaailmaa ei rajattu. ESG-tekijät (engl. Environmental, social, governance) eli käytännössä ympäristö- ja yhteiskuntavastuu sekä hyvä hallintotapa on nähtävillä useamman yrityksen vastuullisuusviestinnässä kuten työpöytä tutkimuksessa havaittiin. Vastuullisuusviestinnässä ja vastuullisuustyössä hyödynnetään työpöytä tutkimuksen perusteella myös YK:n kestävän kehityksen tavoitteita.

Haastatteluissa kävi hyvin selväksi se, että vastuullisuutta ei myydä erikseen irrallisena asiana, vaan sen tulee olla osa yrityksen arvonmuodostusta, kuten Koipijärvi ja Kuvaja (2020, 26-27) toteavat. Lisäarvon osoittaminen voi olla vaikeaa, koska vastuullisesti toimimista pidetään myös oletusarvona. Haastattelut vahvistavat sitä tietoperustassakin esiin tullutta, että vastuullisuus on joillain aloilla peräti kilpailun pääsemisen edellytys. Koipijärvi & Kuvaja (2020, 26-27) tuovat esiin myös sen, että vastuullisuuden tulee olla kiinteä osa yrityksen strategiaa ja prosesseja. Tämä tuli selvästi ilmi myös myyjien haastatteluissa, mutta myyjien haastatteluiden ja työpajassa kerätyn tiedon perusteella toimeksiantaja yritys ei ole täysin onnistunut siinä, että olisi saanut jalkautettua oman vastuullisuusstrategiansa yritykseensä niin, että se olisi kaikille selvä.

Asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan mukaisesti palveluntuottaja sovittaa palvelunsa asiakkaan tarpeisiin (Heinonen ym. 2010, 532-534). Haastatteluiden perusteella juuri tämä asiakaskeskeisen logiikan peruseriaate on avain vastuullisuuden myyntiin. Vaikka vastuullisuutta ei sinänsä myydäkään erillisenä osana vaan integroituna kaikkeen toimintaan, vastuullisten vaihtoehtojen myyminen edellyttää sitä, että asiakkaalle pystytään osoittamaan, mitä arvoa hän tästä vastuullisuudesta saa ja miten se sopii hänen liiketoimintaansa.

ICT-alan merkittävä hiilijalanjälki näkyy myyntikeskusteluissa yllättävän vähän ottaen huomioon myös sen tosiasian, että kestävyysraportoinnin myötä yritysten velvollisuus raportoida myös ICT-palveluidensa hiilijalanjäljestä tulee kasvamaan. Yritykset eivät olleet vielä julkaisseet ensimmäisiä kestävyysraporttejaan siinä vaiheessa, kun tätä opinnäytetyötä varten tehtävät haastattelut oli pidetty syyskuussa 2024. Ensimmäiset kestävyysraportit on julkaistu keväällä 2025. Se, miten kestävyysraportointi vaikuttaa digipalveluiden hiilijalanjälkitietojen keräämiseen, jää vielä nähtäväksi.

5.4 Opinnäytetyön eettisyys ja tietosuojakysymykset

Tässä opinnäytetyössä noudatettiin Laurea-ammattikorkeakoulun eettisiä ohjeita ja Arenen (2025) eettisiä suosituksia opinnäytetöille. Opinnäytetyöntekijä perehtyi Arenen ohjeisiin ja Laurea-ammattikorkeakoulun omiin ohjeisiin ennen henkilötietojen käsittelyä.

Tässä kehittämistyössä henkilötietona tallentui haastattelujen yhteydessä haastateltavan nimi ja työpaikka. Kyse ei ollut erityisestä henkilötiedosta. Koska haastattelut tehtiin etäyhteyden välityksellä, nimen ja työpaikan yhdistävältä tiedolta ei ollut mahdollista välttyä.

Haastateltavien nimillä ei olisi tutkimuksen kannalta ollut merkitystä. Haastateltavista ei kerätty mitään muita henkilötietoja. Kaikille haastateltaville kerrottiin, että heidän vastauksensa käsitellään anonymisti ja materiaali hävitetään tutkimuksen valmistuttua.

Toimeksiantajayritys huolehti haastateltavien rekrytoinnista, jonka jälkeen opinnäytetyöntekijä sai haastateltavien yhteystiedot, käytännössä vain sähköpostiosoitteen, haastatteluajankohdan sopimiseksi. Haastateltavien henkilöllisyys on myös toimeksiantajayrityksen kontaktihenkilön tiedossa. Kyseinen kontaktihenkilö ei ole enää toimeksiantajayrityksen palveluksessa. Kaikki haastateltavien yhteystiedot ja haastatteluissa kerätty aineisto säilytettiin Laurean palvelimella vain opinnäytetyöntekijän omissa tiedostoissa, johon ei kenelläkään muulla ollut pääsyä. Haastattelujen jälkeen aineistoa käsiteltiin analyysivaiheessa anonymisti. Haastateltavien yhteystiedot ja haastattelujen tallenteet hävitettiin heti opinnäytetyön valmistuttua.

Haastateltaville annettiin kirjallinen tietosuojaseloste ja tiedote tutkimuksesta haastattelun ajankohtaa sovittaessa. Näistä kävi ilmi haastatteluun suostumisen olevan vapaaehtoista sekä se, että suostumus on mahdollista peruuttaa missä vaiheessa tahansa. Tietosuojaselosteessa kerrottiin, että materiaali hävitetään tutkimuksen valmistuttua, ja että aineistoa käsitellään anonymisti. Haastateltavilta pyydettiin kirjallinen suostumus haastatteluun ja suostumus varmistettiin vielä suullisesti jokaisen haastattelun alussa. Haastateltavilta kysyttiin myös suullisesti suostumus haastattelun tallentamiseen ja litterointiin.

5.5 Jatkokehittäminen

Tässä opinnäytetyössä tuotettiin tietoa siitä, millaisia odotuksia asiakkailla on digitaalisen kumppanin vastuullisuudelle ja miten vastuullisuuden myyntiä voitaisiin edistää.

Vastuullisuuden merkityksen nähtiin kasvavan etenkin tekoälyn käytön lisääntyessä.

Jatkokehityksessä voisi keskittyä selvittämään tekoälyn merkitystä yritysten vastuullisuudelle.

Kehittämistehtävässä jäi epäselväksi se, onko tietoa riittävästi saatavilla vai onko tiedon jakautuminen ja jalkautuminen haaste toimeksiantajayrityksessä. Mielenkiintoista olisi selvittää, mitä kaikkea materiaalia ja tietoa myyjillä on käytössään vastuullisuuden

myymiseksi ja verrata sitä siihen, miten hyvin myyjät tuntevat materiaalin ja osaavat sitä hyödyntää.

Lähteet

- Borenius 2023. Yritysten vastuullisuustyö - mikä on nousussa nyt ja mistä puhutaan seuraavaksi? Viitattu 19.4.2025. <https://www.borenius.com/ilmioita-oikeudesta/2023/04/27/yritysten-vastuullisuustyo-mika-on-nousussa-nyt-ja-mista-puhutaan-seuraavaksi/>
- Brydges, T., Henninger, C. E. & Hanlon, M. 2022. Selling sustainability: Investigating how Swedish fashion brands communicate sustainability to consumers. *Sustainability : science, practice, & policy*, 18(1), s. 357-370. Viitattu 25.5.2024. <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/15487733.2022.2068225?needAccess=true>
- CGI 2025a. CGI yrityksenä. Viitattu 20.3.2025. <https://www.cgi.com/fi/fi/cgi-yrityksena>
- CGI 2025b. Viitattu 20.3.2025. <https://www.cgi.com/fi/fi>
- CGI 2025c. Yritysvastuu CGI:llä. Viitattu 20.3.2025. <https://www.cgi.com/fi/fi/yritysvastuu-cgilla>
- CGI 2025d. YK:n kestävä kehityksen tavoitteet CGI:llä. Viitattu 20.3.2025. <https://www.cgi.com/fi/fi/ymparisto-ja-yritysvastuu/ykn-kestavan-kehityksen-tavoitteet-cgilla>
- Dufva, M. & Rekola, S. 2023. Megatrendit 2023. Sitran selvityksiä 224. Viitattu 12.4.2025. https://www.sitra.fi/wp/wp-content/uploads/2023/01/sitra_megatrendit-2023_ymmarrustallatysten-aikaan.pdf
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen julkaisuja 4. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Euroopan neuvosto 2025. Euroopan vihreän kehityksen ohjelma. Viitattu 29.4.2025. <https://www.consilium.europa.eu/fi/policies/european-green-deal/#what>
- Euroopan unioni 2020. Tuetaan vihreää siirtymää. Taustatiedote. Viitattu 15.2.2025. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/fi/fs_20_281
- Filpus, L. 2023. Vastuullisuustyö ja siitä viestiminen tuo kilpailuetua. Leader Pohjois-Satakunta. Viitattu 19.4.2025. <https://aktiivinen.fi/blog/vastuullisuustyo-ja-siita-viestiminen-tuo-kilpailuetua/>
- Fraktio 2025a. Fraktio yrityksenä. Viitattu 20.3.2025. <https://www.fraktio.fi/fraktio-yrityksena>
- Fraktio 2025b. Viitattu 20.3.2025. <https://www.fraktio.fi/>
- Fraktio 2025c. Vastuullisuus Fraktiolla. Viitattu 20.3.2025. <https://www.fraktio.fi/vastuullisuus>
- Furice 2025a. Our Journey. Viitattu 19.3.2025. <https://www.furice.com/about/our-journey>
- Furice 2025b. Furice is an outcome-focused digital transformation company. Viitattu 19.3.2025. <https://www.furice.com/about>
- Furice 2025c. Digital transformation with measurable outcomes. Viitattu 19.3.2025. <https://www.furice.com/>

Futurice 2025d. Found 49 results for sustainability. Viitattu 19.3.2025.
<https://www.futurice.com/search?query=sustainability>

Futurice 2025e. Sustainable development frameworks. Viitattu 19.3.2025.
<https://www.futurice.com/sustainable-development-frameworks>

Gofore 2024a. Annual Report 2022. Viitattu 9.3.2024. <https://gofore.com/media/gofore-annual-report-2022.pdf>

Gofore 2024b. We are building an ethical digital world. Viitattu 9.3.2024.
<https://gofore.com/en/culture/corporate-responsibility/>

Gofore 2025a. Rakennamme eettistä digitaalista maailmaa. Viitattu 19.3.2025.
<https://gofore.com/kulttuuri/vastuullisuus/>

Gröger, J. 2020. Guide on green public procurement of software. German Environment Agency. Viitattu 4.2.2025. https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/479/publikationen/texte_71-2020_guide_on_green_public_procurement_of_software_2020-02-12.pdf

Grönmark, J. & Sirkiä, J. 2024. Miksi vastuullisuustyö on kannattavaa yrityksille ja yhteiskunnalle. Valiot. Viitattu 19.4.2025. <https://valiot.fi/miksi-vastuullisuustyö-on-kannattavaa-yrityksille-ja-yhteiskunnalle/>

Grönroos, C. 2015. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Suomennos Tillman, M. 5. painos. Helsinki: Talentum.

Grönroos, C. & Gummerus, J. 2014-01-01. The service revolution and its marketing implications: Service logic vs service-dominant logic. *Managing service quality*, 24(3), pp. 206-229. Viitattu 18.4.2025. <https://www.emerald-com.nelli.laurea.fi/insight/content/doi/10.1108/msq-03-2014-0042/full/html>

Exove 2025a. Me. Viitattu 20.3.2025. <https://www.exove.com/fi/me/>

Exove 2025b. Viitattu 20.3.2025. <https://www.exove.com/fi/>

Exove 2025c. Vastuullisuus. Viitattu 20.3.2025 <https://www.exove.com/fi/vastuullisuus/>

Harris, S. M. 2007. Does sustainability sell? Market responses to sustainability certification. *Management of environmental quality*, 18(1), s. 50-60. Viitattu 26.5.2024. doi:10.1108/14777830710717712.

HE 20/2023. Hallituksen esitys eduskunnalle laeiksi kirjanpitolain ja tilintarkastuslain muuttamisesta sekä eräiksi niihin liittyviksi laeiksi. Viitattu 2.2.2024.
<https://www.edilex.fi/he/20230020>

Heinonen, K. & Strandvik, T. 2015-09-14. Customer-dominant logic: Foundations and implications. *The Journal of services marketing*, 29(6/7), pp. 472-484. Viitattu 18.4.2025.
<https://www.proquest.com/docview/1712753322?parentSessionId=6hCzHEB4rB9oytjdBv05c5tDQRJl1DsOqVYcrqmF06Y%3D&accountid=12003&source-type=Scholarly%20Journals>

Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K., Edvardsson, B., Sundström, E. & Andersson, P. 2010-08-10. A customer-dominant logic of service. *International journal of service industry management*, 21(4), pp. 531-548. Viitattu 18.4.2025. <https://www.emerald-com.nelli.laurea.fi/insight/content/doi/10.1108/09564231011066088/full/html>

Heinonen, K., Strandvik, T. & Voima, P. 2013-03-01. Customer dominant value formation in service. *European business review*, 25(2), pp. 104-123. Viitattu 18.4.2025. <https://opac.lbs-zbw.gbv.de/PPNSET?PPN=740352199>

Hellström, E. & Parkkonen, P. 2022. Vastuullisuuden tulevaisuus. Miten vastuullisuus kohtaa kestävyden ja vaikuttavuuden? Sitran selvityksiä 214. Viitattu 3.2.2025. https://www.sitra.fi/wp/wp-content/uploads/2022/06/sitra_vastuullisuuden_tulevaisuus_fin_0822.pdf

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L. & Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö: Asiakkaana organisaatio. 1. painos. Helsinki: Edita.

Impiö, A. 2022. Benchmarking eli kilpailijavertailu auttaa parantamaan pienemmän yrityksen tuloksellisuutta. *blogi.oamk.fi*. Viitattu 5.2.2024. <https://blogi.oamk.fi/2022/05/16/benchmarking-kilpailijavertailu-auttaa-parantamaan-yrityksen-tuloksellisuutta/>

Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta: Menesty ryhmän vetäjänä. Helsinki: Talentum.

Knowit 2025a. Knowit Soluutins. Viitattu 26.3.2025. <https://www.knowit.fi/tietoa-meista/solutions/>

Knowit 2025b. Viitattu 26.3.2025. <https://www.knowit.fi/>

Knowit 2025c. Haku. 26.3.2025. <https://www.knowit.fi/haku/?q=Vastuullisuus>

Knowit 2025d. Kestävä ja vastuullinen liiketoiminta. Viitattu 26.3.2025. https://www.knowit.fi/mita-teemme/kestava-vastuullinen-liiketoiminta/?t_id=BBKTKPIbrvsPkdgVt9brdA%3d%3d&t_uid=u5yc6WYISHSor3ksf3eL-A&t_q=Vastuullisuus&t_tags=siteid%3acc11814c-e0e1-4602-a054-e9fde6a16b50%2clanguage%3afi%2candquerymatch&t_hit.id=knowitcore_Models_Pages_Offer_PageLvl2/_ed85f076-177c-4aaa-a58f-0ef2c1c842bf_fi&t_hit.pos=3

Koipijärvi, T. & Kuvaja, S. 2020. Yritysvastuu 2.0: Johtamisen uusi normaali. Kauppakamari.

Koodia Suomesta 2025a. Hiilineutraaliusmerkki. Viitattu 20.3.2025. <https://koodiasuomesta.fi/merkit/hiilineutraaliusmerkki/>

Koodia Suomesta 2025b. Koodia Suomesta -merkki. Viitattu 20.3.2025. <https://koodiasuomesta.fi/merkit/koodia-suomesta-merkki/>

Kurittu, K. & Rankinen, L. 2023. Menesty kestävästi!: Vastuullisuus johdon ja hallituksen agendalla. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Käkikuu 2025. Yrityksen vastuullisuustyön hyödyt. Viitattu 19.4.2025. <https://www.kakikuu.fi/hyodyt/>

Landau, T. & Silvola, H. 2019. Vastuullisuudesta ylituottoa sijoituksiin. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Mátray, G. 2025. SDG eli Kestävän kehityksen tavoitteet. Yrittäjät. Blogi-kirjoitus. Viitattu 12.5.2025. <https://www.yrittajat.fi/aluejarjestot/pohjois-karjalan-yrittajat/vastuullinen-yritystoiminta-pohjois-karjalassa/blogi/sdg/>

- Muafi, M. 2015. Green IT empowerment, social capital, creativity and innovation: A case study of creative city, Bantul, Yogyakarta, Indonesia. *Journal of industrial engineering and management*, 8(3), 719-737. Viitattu 14.2.2025. <https://www.jiem.org/index.php/jiem/article/view/1341/690>
- Niskala, M. & Palmuaro, S. 2023. Uudet kestävyysraportointivaatimukset: Mitä ne tarkoittavat käytännössä? E-kirja. Helsinki: Alma Talent.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. painos. E-kirja. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2018-07-12. Service Logic Business Model Canvas. *Journal of research in marketing and entrepreneurship*, 20(1), pp. 70-98. <https://www.proquest.com/docview/2068352796?parentSessionId=cAk2m%2F%2F4CNfG2CbL%2FEorI4%2Fzq0dwyfpmE5kc%2FN%2BzqY%3D&ac-countid=12003&sourcetype=Scholarly%20Journals>
- Osuuspankki. 2025a. Yritysvastuu ja vastuullinen liiketoiminta. Viitattu 3.2.2025. <https://www.op.fi/yritykset/asiakkuus/yrittajan-talousvalmennus/vastuullisuus/yritysvastuu-vastuullinen-liiketoiminta>
- Osuuspankki 2025b. Vastuullisuustyö. Viitattu 19.4.2025. <https://www.op.fi/yritykset/asiakkuus/yrittajan-talousvalmennus/vastuullisuus/vastuullisuustyö>
- Patentti- ja rekisterihallitus. 2023. Kestävyysraportointi mukaan suuryritysten tilinpäätöksiin. Viitattu 8.4.2025. https://prh.fi/fi/tietoa_prhsta/ajankohtaista/ uutiskirjeet/prhn_uutiskirje/prhn_uutiskirje-92023/kestavyysraportointi-mukaan-suuryritysten-tilinpaatoksiin.html
- Punainen risti 2025. Luovuta verta työajalla. Viitattu 20.3.2025. <https://www.veripalvelu.fi/tyopaikkasertifikaatti/>
- Reaktor 2025a. About. Viitattu 20.3.2025. <https://www.reaktor.com/about-us>
- Reaktor 2025b. Viitattu 20.3.2025. https://www.reaktor.com/en-fi?geo_l=1
- Reaktor 2025c. Diversity, Equity & Inclusion. Viitattu 20.3.2025. <https://www.reaktor.com/dei>
- Siili 2025a. Vuosikertomus 2024. Viitattu 19.3.2025. <https://www.siili.com/hubfs/Siili%20Solutions%20Oyj%20Vuosikertomus%202024.pdf>
- Siili 2025b. Viitattu 19.3.2025. <https://www.siili.com/>
- Siili 2025c. Annual report 2024. Viitattu 19.3.2025. <https://www.siili.com/hubfs/Siili%20Solutions%20Plc%20Annual%20Report%202024.pdf>
- Soini, K. (2017): Kestävyystiede - kestävyystutkimuksen uusi paradigma? Tieteessä tapahtuu 1/2017. Viitattu 6.2.2025. <https://journal.fi/tt/article/view/60788/22593>
- Solita 2025a. Solita's sustainability report 2023. Viitattu 19.3.2025. https://www.solita.fi/wp-content/uploads/2024/03/Solita_sustainability_report_2023.pdf
- Solita 2025b. Viitattu 19.3.2025 <https://www.solita.fi/>

Solita 2025c. A healthy company is a powerful thing. Viitattu 19.3.2025.

<https://www.solita.fi/about/>

Stickdorn, M., Lawrence, A. Hormess, M. and Schneider, J. 2018. This is service design doing. E-kirja. Kanada: O'Reilly Media

Suomen YK-liitto 2024. Kestävän kehityksen tavoitteet. Viitattu 10.1.2024.

<https://www.ykliitto.fi/kestava-kehitys>

Suomen YK-liitto 2025. Logot ja SDG-kuvakkeet. Viitattu 18.4.2025.

<https://www.ykliitto.fi/uutiset-media/logot-ja-sdg-kuvakkeet>

Taina, J. 2011. Good, Bad, and Beautiful Software - In Search of Green Software Quality Factors. CEPIS UPGRADE, 2011(4), 22-27. Viitattu 13.2.2025.

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/31097008/FULL_2011_42-libre.pdf?1365338153=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DA_State_of_the_Art_on_Energy_Efficiency.pdf&Expires=1739465753&Signature=bhH8mPHY1HNEydLbr3v0RKHIEbZHmn4SYWJgPzt0lOrmulz9OBlG6hr0V1Or7l4c-3fj0ZA-tLe2jElgx-VciQuWNSvKcPPdsc3qliTIYwrp0SjXv7uovYptxTrglgZS5IPm4uzsofQb9Mc4MPw5A9e1ZQq-WkbuJMEvGo-n2pksMOjyBjBKY30G1lyG2ThQCN2h4v1zMuw7-QDxlj2e0p2gDPahfRXArIDCPxD8-VUEYtxb8thZg-7m-PuAKxC00SU9BJg61HFGNxNhSESLrgCbAG-Ogn69a40y--6ft1qWpo4d8VMdJWlR-wQHbjTKopD6k1kyYR3us9sHQYnw_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA#page=23

Talouhallintoliitto 2025. Yritysvastuu ja kestävyysraportointi. Viitattu 19.3.2025.

<https://talouhallintoliitto.fi/tietopankki/yritysvastuu-ja-kestavyysraportointi/>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 10. uudistettu laitos. Helsinki: Tammi

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki:Alma Talent.

van Doorn, J., Risselada, H. & Verhoef, P. C. 2021. Does sustainability sell? The impact of sustainability claims on the success of national brands' new product introductions. Journal of business research, 137, s. 182-193. Viitattu 25.5.2024. doi:10.1016/j.jbusres.2021.08.032.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen - keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Helsinki: Edita.

Vincit 2024a. Investors. Vincit as an investment. Viitattu 9.1.2024.

https://investors.vincit.com/en/investors/as_an_investment

Vincit 2024b. About us. Viitattu 9.1.2024. https://investors.vincit.com/en/about_us/in_brief

Vincit 2024c. Sustainability Report 2022. Viitattu 9.1.2024.

https://6362597.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/6362597/Vincit_sustainability%20report_2022.pdf

Vincit 2025a. Viitattu 31.3.2025. <https://www.vincit.com/>

Vincit 2025b. Viitattu 31.3.2025. <https://www.vincit.com/sustainability>

Vincit 2025c. Vincit Sustainability 2023. Viitattu 1.4.2025.

<https://www.vincit.com/hubfs/Vincit%20Sustainability%202023.pdf>

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja - 20 työkalua. E-kirja. Helsinki: Talentum.

World meteorological organization 2025. WMO confirms 2024 as warmest year on record at about 1.55 °C above pre-industrial level. Viitattu 25.1.2025.
<https://wmo.int/media/news/wmo-confirms-2024-warmest-year-record-about-155degc-above-pre-industrial-level>

Julkaisemattomat lähteet

Ojala, J. 2024. Opinnäytetyön haastattelut. Sähköposti 19.2.2024.

Tämän tekstin kieliasun muokkaamisessa on hyödynnetty ChatGPT:tä.

Kuviot

Kuvio 1: Hahmotelma siitä, miten akateemisessa kirjallisuudessa nähdään vastuullisuuden ja kestävyiden suhde toisiinsa.	13
Kuvio 2: Visualisointi siitä, miten yrityksissä vastuullisuuden ja kestävyiden termejä käytetään käytännössä sekaisin.	14
Kuvio 3: YK:n kestävä kehityksen tavoitteet (Suomen YK-liitto 2025).....	16
Kuvio 4: Hahmotelma tietoperustassa käsiteltyjen termien suhteesta toisiinsa.	26
Kuvio 5: Kuviossa on havainnollistettu, miten tapaustutkimuksessa edettiin tämän opinnäytetyön kohdalla. (Mukaillen Ojasalo ym. 2014, 54.)	30
Kuvio 6: Kuvakaappaus Miro-sovelluksesta, johon on kirjoitettu työpajan ensimmäinen tehtävä ja siihen annetut vastaukset.	41
Kuvio 7: Kuvakaappaus Miro-sovelluksesta, johon on kirjoitettu työpajan toinen tehtävä ja siihen annetut vastaukset.	42
Kuvio 8: Kuvakaappaus Miro-sovelluksesta, johon on kirjoitettu työpajan kolmas tehtävä ja siihen annetut vastaukset.	43
Kuvio 9: Aineiston luokittelua Mirossa	44
Kuvio 10: Aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheet (Mukaillen Ojasalo ym. 2014, 109).	45
Kuvio 11: Ehdotukset siitä, missä järjestyksessä toimeksiantajan kannattaisi edistää kehittämis ehdotuksia.	72

Taulukot

Taulukko 1: Vertailutaulukko vastuullisuustyön näkyvyydestä	56
---	----

Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset asiakkaille.....	88
Liite 2: Haastattelukysymykset myyjille	89
Liite 3: Kysely asiakkaille.....	90

Liite 1: Haastattelukysymykset asiakkaille

Perustiedot

(Yrityksen nimi), kerro lyhyesti omasta roolistasi yrityksessä

Vastuullisuus

Onko organisaationne kestävyysraportointivelvollinen?

Onko kestävyys/vastuullisuus osa strategiaanne ja jos on, niin miten se näkyy strategiassanne?

Miten vastuullisuus on jalkautunut yrityksessänne?

Millaisia mittareita käytätte kestävyystietojenne seurannassa / toiminnanohjauksessa?

Millaista hyötyä näette vastuullisuustyöstä yrityksellenne nyt ja tulevaisuudessa?

Millasta tietoa odotatte yhteistyökumppanienne vastuullisuudesta ja toiminnan kestävydestä?

Vaikuttaako tämä ostopäätöksiinne?

Odottavatko asiakkaat ja/tai sidosryhmät toiminnaltanne vastuullisuutta? BtoB ja BtoC, onko tästä esimerkkejä?

Miten viestitte yrityksenne vastuullisuudesta asiakkaille ja eri sidosryhmille?

Miten vastuullisuus näkyy omassa työssäsi?

Mitataan sinua/tiimiä/yksikköä vastuullisuuden osalta?

Odotukset digitaaliselle toimijalle osana yrityksen vastuullista toimiketjua

Miten digitaaliset kumppanit näyttäytyvät arvoketjun vastuullisuudessa?

Mitä vaatimuksia digitaalisille kumppaneille on yleisesti vastuullisuuden osalta ja raportoinnin osalta?

Miten huomioitte kestävyden hankintaprosessissanne?

Mitä asioita haluatte tietää mahdollisista palveluntuottajistanne ennen ostopäätöksen tekemistä?

Miten yritys arvioi ohjelmistojen kestävyttä? Otetaanko ostopäätöksissä huomioon se, kuinka pitkään kyseistä ohjelmistoa voidaan käyttää / ylläpitää?

Miten paljon arvioitte ostettavan palvelun vaikutuksia loppukäyttäjiin ja tämän kestävyttä?

Terveiset Vincitille, toiveet, tarpeet yms. vastuullisuuden osalta.

Liite 2: Haastattelukysymykset myyjille

Teema: Vastuullisuus asiakaskohtaamisissa

Nouseeko vastuullisuus keskustelunaiheeksi asiakaskohtaamisissa?

- Kuinka usein?
- Millaisten asiakkaiden kanssa?
- Nostetaanko asia esille Vincitin aloitteesta vai lähteekö keskustelu asiakkaan aloitteesta.

Millaisia tarpeita, toiveita odotuksia asiakkailla on Vincitin vastuullisuudelle? Entä Vincitin tekemiselle ja osaamiselle asiakasprojekteissa?

Pitäisikö vastuullisuutta tuoda nykyistä enemmän aktiivisesti esille asiakas- ja myyntikeskusteluissa?

Millaista myyntimateriaalia teillä ja sinulla on Vincitin vastuullisuudesta kertomisen tueksi?

Mitä materiaalia ja tietoa kaipaisit lisää?

Keräätkö tietoa asiakkaiden tai potentiaalisten vastuullisuudesta? Miten (esim. taustatutkimuksella tai keskustelun kautta)?

Teema: Materiaalit, tietoisuus ja koulutus

Mitä tietoa, koulutusta tai materiaalia tarvitsisit, jotta voisit tuoda vastuullisuutta vielä nykyistä enemmän esille asiakaskohtaamisissa? (Materiaalia tai esimerkiksi koulutusta)

Miten vastuullisuus huomioidaan uusissa asiakasprojekteissa?

Miten hyvin tunnet Vincitin nykyistä vastuullisuusosaamista ja tarjoomaa? Miten sitä voisi tuoda mielestäsi asiakkaille paremmin esille?

Miten hyvin tiedät, minkä tyyppistä tekemistä asiantuntijat toivovat ja miten viestit siitä asiakkaille? Varsinkin vastuullisuus huomioiden.

Pyritkö tunnistamaan ja välttämään asiakaskohtaamisissa viherpesua (greenwashing)? Jos niin miten?

Teema: Vincitin vastuullisuus

Miten hyvin yleisesti tunnet Vincitin vastuullisuustekemistä ja strategiaa? Miten se näkyy strategiassa ja asiakastyössä mielestäsi?

Miten vastuullisuudesta viestitään Vincitillä? Mitä voisi tehdä paremmin?

Miten paljon tiedät Vincitin omasta vastuullisuustekemisestä ja sen raportoinnista?

Miten paljon olet itse Vincitin vastuullisuustekemisen kanssa tekemisissä? Koetko, että haluaisit olla vastuullisuustekemisessä enemmän mukana? Miten haluaisit tai voisit osallistua?

Liite 3: Kysely asiakkaille

The Vincit logo is displayed in a large, bold, black font. The letter 'V' is stylized with a thick, rounded stroke. The letters 'i', 'n', 'c', 'i', and 't' are in a clean, sans-serif font. The logo is set against a white background within a light gray rectangular frame.

Kysely odotuksista digitaalisen kumppanin vastuullisuudelle

Haluamme Vincitillä ymmärtää paremmin, millaisia odotuksia yrityksellänne on digitaalisen palvelukumppanin vastuullisuudelle. Tämä kysely on osa Vincitin ja Laurea ammattikorkeakoulun yhteistyössä tehtävää opinnäytetyötä. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaisia tarpeita, haasteita ja mahdollisuuksia eri toimialoilla on vastuullisuustyöhön liittyen, ja miten voimme parhaiten edistää vastuullisuutta yhteistyössä.

Vincit haluaa luoda parempaa huomista tuottamalla arvoa yrityksille, asiakkaille ja planeetalle. Vastuullisuus on vahvasti Vincitin agendalla nyt ja tulevaisuudessa.

Kaikki vastaukset ovat arvokkaita, joten täytähän kyselyn, vaikka et osaisikaan vastata kaikkiin kysymyksiin.

Kyselyyn vastaaminen vie noin 15 minuuttia.

Kyselyssä ei kerätä henkilötietoja eikä organisaation yksilöiviä tietoja kuten organisaation nimeä.

Lisätietoja kyselystä tai vastausten käytöstä opinnäytetyön tekijältä:

Sanna Hosike

sanna.k.hosike@student.laurea.fi

Organisaation perustiedot

Organisaationne työntekijöiden määrä

- 1-9 henkilöä
- 10-49 henkilöä
- 50-249 henkilöä
- yli 250 henkilöä

Yrityksen liiketoiminta

- Tuoteliiketoiminta
- Palveluliiketoiminta
- Sekä tuote- että palveluliiketoiminta

Yrityksen päätoimiala

Oma vastauksesi _____

Oma roolisi organisaatiossa

- Ylin johto
- Yrittäjä
- Muu ylempi toimihenkilö tai asiantuntija
- Keskijohto
- Työntekijä
- Muu: _____

Oletko organisaatiossasi suoraan vastuullisuustyöhön liittyvässä roolissa?

- Kyllä
- Ei

Onko organisaatiollanne tällä hetkellä käynnissä oleva projekti tai asiakassuhde Vincitin kanssa?

- Kyllä
- Ei
- En ole varma

Onko organisaationne kestävyysraportointivelvollinen?

- Kyllä
- Ei
- En ole varma

Vastuullisuus

Onko kestävyys tai vastuullisuus osa organisaationne strategiaa?

- Kyllä
- Ei
- En ole varma

Jos vastasit edelliseen kyllä, miten kestävyys tai vastuullisuus näkyy strategiassanne?

Oma vastauksesi

Jos kestävyys tai vastuullisuus on osa organisaationne strategiaa, näkyykö sen jalkauttaminen organisaation jokapäiväisessä toiminnassa?

- Kyllä
- Ei
- En ole varma

Jos vastasit edelliseen kysymykseen kyllä, kuinka hyvin strategia on jalkautettu osaksi organisaationne toimintaa?

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Vastuullisuus ei juurikaan näy, mutta tunnistan sen toimintatavoissamm e	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vastuullisuus on osa kaikkea tekemistäm me

Miten vastuullisuus on jalkautettu organisaatioonne?

Oma vastauksesi _____

Millaisia mittareita organisaationne käyttää kestävyystietojen seurannassa?

Oma vastauksesi _____

Näettekö, että vastuullisuustyöstä on hyötyä organisaatiollenne nyt tai tulevaisuudessa?

- Kyllä
- Ei
- En ole varma

Jos vastasit edelliseen kysymykseen kyllä, millaisia hyötyjä näet vastuullisuustyöstä organisaatiollenne?

Oma vastauksesi

Millaista tietoa odotatte yhteistyökumppanienne vastuullisuudesta ja toiminnan kestävydestä?

Oma vastauksesi

Odottavatko asiakkaat toiminnaltanne vastuullisuutta?

- Kyllä
- Ei
- En ole varma

Jos vastasit kyllä, millaisia odotuksia asiakkaillanne on organisaationne vastuullisuutta kohtaan?

Oma vastauksesi

Odottavatko sidosryhmänne toiminnaltanne vastuullisuutta?

- Kyllä
- Ei
- En ole varma

Jos vastasit kyllä, millaisia odotuksia sidosryhmillänne on organisaationne vastuullisuutta kohtaan?

Oma vastauksesi

Viestittekö organisaationne vastuullisuudesta asiakkaille ja sidosryhmille?

- Kyllä
- Ei
- En ole varma

Jos vastasit kyllä, miten organisaationne viestii vastuullisuudestaan?

Oma vastauksesi _____

Näkykö vastuullisuus omassa työssäsi?

- Kyllä
- Ei
- En ole varma

Jos vastasit edelliseen kyllä, miten vastuullisuus näkyy omassa työssäsi?

Oma vastauksesi _____

Mitataanko sinua, tiimiäsi tai yksikköäsi vastuullisuuden osalta?

- Kyllä
- Ei
- En ole varma

Odotukset digitaaliselle toimijalle osana yrityksen vastuullista toimiketjua

Miten digitaaliset toimijat näyttäytyvät arvoketjun vastuullisuudessa?

Oma vastauksesi

Mitä vaatimuksia digitaalisille toimijoille on yleisesti vastuullisuuden osalta ja raportoinnin osalta?

Oma vastauksesi

Huomioitteko kestävyiden hankintaprosessissanne?

- Kyllä
- Ei
- En ole varma

Jos vastasit edelliseen kyllä, miten huomioitte kestävyiden hankintaprosessissanne?

Oma vastauksesi

Vaikuttaako yhteistyökumppaneilta saatu tieto vastuullisuudesta ja toiminnan kestävydestä organisaationne hankintapäätöksiin?

- Kyllä
- Ei
- En ole varma

Mitä asioita haluatte tietää mahdollisista palveluntuottajistanne ennen ostopäätöksen tekemistä?

Oma vastauksesi

Arvioiko organisaationne ohjelmistojen kestävyyttä?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

Jos vastasit edelliseen kyllä, miten organisaationne arvioi ohjelmistojen kestävyyttä?

Oma vastauksesi

Arvioitteko ostettavien palveluiden vaikutuksia käyttäjiin ja sen kestävyyttä?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

Jos vastasit edelliseen kyllä, miten arvioitte ostettavien palveluiden vaikutuksia käyttäjiin?

Oma vastauksesi

Terveiset Vincitille tai mahdollisia toiveita tai tarpeita vastuullisuuteen liittyen.

Oma vastauksesi

Lähetä

Tyhjennä lomake