



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

TUOTANTOTALOUDEN KOULUTUSOHJELMA
Teollinen markkinointi ja kansainvälinen liiketoiminta

Kestävien arvoehdotelmien kommunikointi

Communication of Sustainable Value Propositions

Kandidaatintyö

Hanna Pitkänen

Tiia Tenhunen

TIIVISTELMÄ

Tekijät: Hanna Pitkänen ja Tiia Tenhunen

Työn nimi: Kestävien arvoehdotelmien kommunikointi

Communication of Sustainable Value Propositions

Vuosi: 2016

Paikka: Lappeenranta

Kandidaatintyö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, tuotantotalous.

45 sivua, 1 kuva, 6 taulukkoa ja 1 liite

Tarkastaja: Joonas Keränen

Hakusanat: cleantech, suomalaiset pk-yritykset, arvoehdotelmat, arvon kommunikointikeinot, kestävä liiketoiminta, yritysvastuu

Keywords: cleantech, Finnish SMEs, value propositions, value communication methods, sustainable business, corporate responsibility

Haastava taloustilanne ja kiristynyt kilpailu pakottaa yritykset kehittämään uusia keinoja kilpailukyvyyn parantamiseksi. Työn tavoitteena on löytää toimivia ratkaisuja kestävien arvoehdotelmien kommunikoinnille. Tutkimus on tehty suomalaisten puhdasta teknologiaa tarjoavien pk-yritysten näkökulmasta. Työ pyrkii selvittämään kuinka cleantech-yritykset voivat havainnollistaa ja markkinoida ympäristöystävällisten ratkaisujen tuomia arvoja.

Työ sisältää kirjallisuuskatsauksen ja empiriaosion, joka koostuu alan yritysten haastattelujen tuloksista ja näiden analysoinnista. Kirjallisuuskatsaus antaa kattavan kuvan siitä, minkälaista lisäarvoa cleantech-yritysten tarjoamat tuottavat asiakkaille. Yrityshaastattelujen avulla kartoitettiin kestävien arvoehdotelmien kommunikoinnin todellista nykytilaa Suomessa. Kirjallisuuskatsauksen ja haastattelujen pohjalta selviää, miten yritykset käytännössä demonstroivat ja kommunikoi erilaisia asiakashyötyjä sekä siinä kohtaamansa suurimmat haasteet. Työssä selvitettiin erilaisia käytössä olevia kommunikointikeinoja ja niitä tukevia käytäntöjä, joiden pohjalta työn loppuun on koottu parhaat käytännöt suomalaisille cleantech-alan pk-yrityksille.

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	3
1.1	Tausta	3
1.2	Tavoitteet ja rajaukset	3
2	CLEANTECH-TOIMIALA	5
2.1	Cleantech Suomessa	6
2.2	Cleantech-tarjoomien asiakashyödyt	7
3	KESTÄVÄT ARVOEHDOTELMAT	9
3.1	Arvojen nelijako	10
3.2	Yritysvastuu	11
3.3	Triple bottom line	14
3.3.1	Ekonominen vastuu	15
3.3.2	Ympäristövastuu	16
3.3.3	Sosiaalinen vastuu	17
4	KESTÄVIEN ARVOEHDOTELMIEN KOMMUNIKOINTI	18
4.1	Arvon mittaaminen	19
4.2	Arvon sertifiointi	20
4.3	Arvon visualisointi	21
4.4	Arvon symbolointi	23
5	KARTOITUS SUOMALAISTEN PK-YRITYSTEN ARVOEHDOTELMISTA	25
5.1	Yritysesittelyt	25
5.2	Käytössä olevat kommunikointikeinot	25
5.2.1	Mittaaminen	26
5.2.2	Visualisointi	27
5.2.3	Sertifiointi	29

5.2.4	Symbolointi	31
5.2.5	Haasteet	32
5.2.6	Kommunikointi asiakassegmenteittäin	34
6	PARHAAT KÄYTÄNNÖT	36
7	YHTEENVETO	38
	LÄHTEET	40

Liite 1. Yrityshaastattelujen kysymysrunko

1 JOHDANTO

Tämä kandidaatintyö käsittelee kestävien arvoehdotelmien kommunikointia suomalaisten pienten ja keskisuurten cleantech-yritysten kannalta. Työ on tehty Lappeenrannan teknillisen yliopiston tuotantotalouden laitokselle teollisen markkinoinnin ja kansainvälisen liiketoiminnan pääaineelle. Työn alussa käsitellään erilaisia arvoehdotelmia cleantech-alalla ja erilaisia keinoja niiden kommunikointiin kirjallisuuskatsaukseen pohjautuen. Lisäksi teoriaa täydennetään käytännön keinoja kartoittavalla empiriaosuudella.

1.1 Tausta

Ilmastonmuutoksesta johtuva yleisesti kasvanut huoli ympäristöstä lisää kestävien ratkaisujen käyttöä. Voittoa tavoittelevilla yrityksillä on suuri rooli luonnonvarojen käyttämisessä, johon kaikki ihmisten ekonominen, sosiaalinen ja kulttuurinen hyvinvointi perustuu. Tämän takia yritysmaailmaan kohdistuvilla muutoksilla on suuri vaikutus ilmastonmuutoksen hillitsemisen ja luonnonvarojen kestäväen käytön kannalta. (Stoner & Wankel 2010) Ympäristöystävällisten tuotteiden kysyntä on kasvanut huimasti viime vuosikymmenten aikana ja niistä ollaan valmiita maksamaan jopa enemmän, kuin kilpailevista tuotteista (Kotler 2011). Kestävään kehitykseen perustuvasta teollisuudesta ja palveluista ennustetaankin vuosisadan suurinta kasvusektoria Suomessa. (Sitra 2007) Tällä hetkellä suurin osa Suomen cleantech-yrityksistä on pieniä ja keskisuuria, eli pk-kokoluokan yrityksiä, mutta suurinta markkina-aluetta hallitsee muutama suuryritys. Arvojen tunnistamisella ja kommunikoinnilla on suuri merkitys yrityksen pitkäaikaisen menestyminen ja kilpailuedun saavuttamisen kannalta.

1.2 Tavoitteet ja rajaukset

Työn tavoitteena on tutkia tämän hetkisiä käytänteitä kestävien arvojen kommunikoinnissa sekä koostaa kirjallisuuskatsauksen ja haastattelujen perusteella yhtenäinen viitekehys, joka tukee kestävien arvoehdotelmien kommunikointia. Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on antaa kattava kokonaiskuva aiheeseen vaikuttavista taustoista ja siihen liittyvistä aikaisemmista tutkimuksista. Empiirisen osuuden tarkoituksena on kerätä tietoa arvoehdotelmien kommunikoinnin tämän hetkisestä tilanteesta suomalaisissa pk-kokoluokan

cleantech-yrityksissä. Näihin pohjautuen on työn loppuun koottu johtopäätöksinä parhaat käytännöt kestävien arvoehdotelmien kommunikointiin.

Työlle on asetettu seuraavat tutkimuskysymykset:

- Mitä arvoja ja hyötyjä cleantech-yritysten ratkaisut tuovat asiakkaalle?
- Kuinka näitä arvoja ja hyötyjä pystytään asettamaan selkeään asiakkaalle esitettävään muotoon?

Arvon tutkiminen osana yritystoimintaa on suhteellisen uusi tieteenala, eikä siitä ole vielä kattavaa kirjallisuutta. Arvoa on alettu tutkia 1940-luvulla, jolloin yritysmarkkinoiden tilanne oli kuitenkin hyvin erilainen tähän päivään verrattuna. Arvon tutkiminen ei aikaisemmin ollut myöskään niin sidonnainen yrittämiseen, kuin tämän päivän tutkimuksissa. (Lindgreen & Wynstra 2005) Arvojen luokitteluun on olemassa erilaisia työkaluja, mutta arvon muuttaminen konkreettiseen muotoon, jonka myös asiakas ymmärtäisi, on haastavaa. Tällä hetkellä kommunikoinnille ei ole yhtenäistä viitekehystä ja se perustuu suurelta osin numeeriseen esitystapaan. Tämän työn tarkoituksena on löytää vaihtoehtoisia keinoja yhtenäisen kommunikointistrategian luomiseksi.

Työ rakentuu kahdesta osasta, kirjallisuuskatsauksesta ja empiriaosasta. Kirjallisuuskatsaus koostuu kolmesta aihealueesta, jotka ovat cleantech teollisuuden alana, cleantech-ratkaisujen kestävät arvot ja hyödyt asiakkaille sekä näiden arvojen ja hyötyjen konkretisointi ja kommunikointi. Empiriaosa pohjautuu yrityshaastatteluihin, jotka on tehty suomalaisiin pk-kokoluokan cleantech-yrityksiin. Haastattelujen pohjalta on pyritty selvittämään tämän hetkistä tilannetta ja toimintaa arvojen tunnistamisen ja kommunikoinnin suhteen.

Työ keskittyy käsittelemään kestävien arvojen tunnistamista sekä niiden konkretisointia ja arvonluonti on rajattu työstä pois. Työ keskittyy kestävien ratkaisujen tuomiin arvoihin erityisesti pienten ja keskisuurten cleantech-yritysten kannalta. Haastateltavien yritysten toimiala on rajattu meriteollisuuteen mahdollisimman kattavan vertailumahdollisuuden saavuttamiseksi. Haastattelut on tehty neljään suomalaiseen yritykseen, jossa kussakin on keskusteltu yhden edustajan kanssa.

2 CLEANTECH-TOIMIALA

Luonnon heikentynyt tila aiheuttaa painetta ympäristöystävälliselle toiminnalle myös yritystoiminnassa. Painetta lisää erityisesti ilmastonmuutos, väestönkasvu, energian ja raaka-aineiden hinta sekä kuluttajien huoli ympäristöstä. Ympäristöystävällisyyttä erityisesti yritystoiminnassa vauhdittavat ympäristöstä aiheutuvan paineen lisäksi toiminnasta aiheutuva kilpailuetu, yhtiön brändin ja tuotteen arvon parantuminen, liikevoiton kasvattaminen sekä uusien markkinoiden löytäminen. (Chen 2010)

Ympäristöystävällisemmän liiketoiminnan vauhdittamiseen on pyritty vaikuttamaan myös lainsäädännön kautta asettamalla esimerkiksi kansainvälinen päästökauppajärjestelmä sekä muita sen kaltaisia ohjauskeinoja. (Sitra 2007) Suomen valtioneuvosto on tehnyt periaatepäätöksen kestävien ympäristö- ja energiaratkaisujen edistämisestä julkisissa hankinnoissa. Päätöksen mukaan julkisen sektorin tulee edesauttaa kestävien ratkaisujen käyttöönottoa ja tuotantoa erityisesti julkisissa hankinnoissa. (TEM 2013, 1)

Puhtaita teknologioita käyttävät ja markkinoivat yritykset ovat cleantech -yrityksiä. Puhtaalla teknologialla tarkoitetaan kaikkiä tuotteita, palveluja, prosesseja ja järjestelmiä, joiden käytöstä aiheutuu vähemmän haittaa ympäristölle kuin vaihtoehtoisesta ratkaisusta. Cleantech -tuotteen on oltava koko elinkaaren ajan ympäristöystävällisempi ja tehokkaampi, kuin vaihtoehtoinen tuote. Puhtaan teknologian tulee myös edistää luonnonvarojen kestäväää käyttöä. Puhtaat teknologiat vähentävät ympäristöhaittoja joko suoraan tai arvoketjun kautta ja tuovat asiakkaalle lisäarvoa. (Sitra 2007; TEM 2013, 1) Puhtaat teknologiat voidaan jaotella neljään pääkategoriaan, jotka ovat energia, kuljetus, raaka-aineet ja rakennukset sekä vesi. (Määttänen 2012, 16)

Ympäristötietoisuuden kasvu edistää ihmisten halua kuluttaa kestäväää kehityksen tuotteita ja palveluita. Kuluttajat ovat yhä valmiimpia maksamaan puhtaan teknologian ratkaisuisista korkeamman hinnan, kuin kilpailevista tuotteista. (Chen 2008) Ympäristötietoisuus lisää yrityksen luotettavuutta, jolloin ratkaisuja käyttäessään asiakas kokee ympäristöllisten tavoitteidensa tulleen täytetyksi. (Chen 2010)

2.1 Cleantech Suomessa

Suomessa on ymmärretty jo pitkään kuinka tärkeää teknologian kehittäminen on. Sen avulla voidaan ratkaista ympäristöongelmia, turvata kilpailukyky ja luoda uutta ympäristöliiketoimintaa. Suomalaisten cleantech-yritysten vahvinta osaamista ovat energia- ja resurssitehokkuus, ilmanlaatu, puhdas vesi, älykäs kuljetus ja logistiikka sekä älykäs sähköverkko. (Sitra 2007; Cleantech Finland 2016a) Cleantech-alan investoijille Suomi tarjoaa hyvät markkinat. Suomessa on poliittisesti vakaa tilanne, sillä on hyvä maantieteellinen sijainti ja pohjalla on vuosikymmenten omistautunut työ kestävän kehityksen parissa. Lisäksi Suomessa on saatavissa paljon korkeasti koulutettua työvoimaa. (Cleantech Finland 2016)

Suomen historian cleantech-maana voidaan katsoa ulottuvan jo 1950-luvulle, jolloin kansallinen lainsäädäntö ympäristö- ja terveyshaittojen vähentämiseksi astui voimaan. Myöhemmin 1970-luvulla huomio kiinnittyi myös vesien suojeluun teollisuudessa ja 1990-luvulla Suomessa ryhdyttiin kohdennetusti panostamaan kestävien ratkaisujen vientiin ja näiden teknologiaan perustuvan liiketoiminnan kehittämiseen. (Sitra 2007)

Suomessa on tällä hetkellä noin 1600 cleantech-yritystä, joista noin 70% on pieniä ja keskisuuria yrityksiä. Suhteutettuna väkilukuun Suomi on johtava maa energia- ja ympäristöalan tutkimuksessa. Suomen valtio pyrkii panostamaan cleantech-alaan ja vuonna 2012 työ- ja elinkeinoministeriö käynnisti strategisen ohjelman, jonka tavoitteena on nostaa Suomi cleantech-alan kärkimaaksi. Tavoitteena on tehdä Suomesta paras kotimarkkina kansainvälistymiseen tähtääville cleantech-yrityksille ja panostaa kansainvälisten markkinoiden kautta kasvuun. Yli 40% Suomen julkisesta tutkimus- ja kehitysbudjetista ohjataan energia- ja ympäristösektorille ja yli kolmannes tutkimuksen ja kehityksen investoinneista tehdään cleantech-alalle. (Cleantech Finland 2015a; Vanhanen 2012.) Cleantech-ala työllistää Suomessa noin 50 000 henkilöä ja vuoteen 2020 mennessä odotetaan alalla syntyvän noin 40 000 uutta työpaikkaa. Hallitus pyrkii nostamaan suomalaisten cleantech-yritysten liikevaihdon 50 miljardiin euroon vuoteen 2020 mennessä (Cleantech Finland 2015).

Suomi tunnetaan huipputeknologian osaajana ja sillä on hyvä maine ympäristömaana. Suomesta löytyy laajaa osaamista ja kokemusta cleantechistä, mikä osaltaan edistää Suomen cleantech-alan vientiä ja kasvua. Täyttää potentiaalia ei tällä hetkellä kuitenkaan saavuteta, eikä varsinkaan pienten- ja keskisuurten cleantech-yritysten viennissä ole onnistuttu. Syitä tähän ovat ongelmat kaupallistamisessa, hajanainen yritys kenttä sekä heikko innovaatioiden käyttöönotto kotimarkkinoilla. Erityisesti ratkaisujen kaupallistaminen koituu usein ongelmaksi suomalaisille cleantech-yrityksille. Suomalaiset yritykset kehittävät jatkuvasti uutta teknologiaa, mutta ympäristöliiketoiminnan kasvu ei ole ollut yhtä suurta kuin alan kansainvälinen kehitys ja Suomen imago ympäristömaana olisi suonut (Sitra 2007). Lisäksi toimiala koostuu suuresta määrästä start-up-yrityksiä jotka eivät ole pystyneet vastaamaan odotuksiin eivätkä ole kasvaneet odotetusti. On selvää, että start-up-yritykset kohtaavat suurimmat haasteet tullessaan markkinoille altavastaajina, ilman olemassa olevaa verkostoa ja resursseja. (Sitra 2007; Määttänen 2012, 25.)

Haasteista huolimatta Suomi on saanut viime vuosina merkittäviä tunnustuksia kansainvälisissä vertailuissa. Vuonna 2014 “The Global Cleantech innovation index”-vertailussa Suomi sai kokonaislistauksessa toisen sijan tunnustuksena siitä, kuinka se pyrkii mobilisoimaan työvoimaansa kohti kestäviä innovaatioita. Suomen vahvuuksiksi mainittiin kannustimet cleantech-innovaatioille ja alan nousevat innovaatiot. Suomella on hyvä innovaatioklustereiden kehitys ja vahvat resurssit työvoimassa. Kuitenkin tässäkin vertailussa on noussut esille kuinka Suomi ei ole onnistunut kaupallistamaan cleantech-innovaatioitaan tarpeeksi hyvin. (Parad 2014)

2.2 Cleantech-tarjoomien asiakashyödyt

Cleantech-tuotteet tuovat asiakkaalle ympäristöystävällisten ominaisuuksien kautta monia suoria arvoja ja lisäksi myös välillisiä hyötyjä. Asiakkaat arvostavat yhä enemmän kestäviä ratkaisuja, joten kestävä tuotteen tai palvelun käyttämisen kautta asiakas kokee edesauttavansa ympäristöystävällistä toimintaa. Cleantech-tuotteen käyttäminen mahdollistaa asiakkaan ympäristöystävällisen asenteen tuomista esille julkisesti. Cleantech-tuotteiden tuoman sosiaalisen ja emotionaalisen arvon lisäksi käytöstä seuraa usein suoria kustannussäästöjä. Cleantech-ratkaisu toimii puhtaammin kuin kilpaileva tuote ja kuluttaa

siten vähemmän raaka-ainetta, sähköä, polttoainetta ja energiaa, mikä puolestaan säästää kustannuksia. (Sitra 2007)

Kestäviä tuotteita tarjoavat yritykset voivat kohdata haasteita ennakkoluulojen takia, sillä monet asiakkaat pelkäävät ekotuotteiden sisältävän puutteita laadussa (Esty & Winston 2006, 132). Cleantech-tuotteiden tuomien asiakasarvojen luokittelulle on monta tapaa ja hyödyt ovatkin usein jollain tavalla yhteydessä toisiinsa (Harmaala & Jallinoja 2012, 18). Cleantech-tuotteiden asiakasarvoja voidaan joiltain osin mitata suoraan rahallisesti, mutta koska tuotteet sisältävät hyvin monenlaisia arvoja rahallisen hyödyn lisäksi, on niiden demonstroiminen ja mittaaminen joiltain osin hyvin haasteellista.

3 KESTÄVÄT ARVOEHDOTELMAT

Arvon tutkiminen osana yrityksen toimintaa on koko ajan tärkeämpää globalisoitumisen seurauksena kasvaneen kilpailun takia. Tiedonkulku on yhä nopeampaa ja asiakkaiden odotukset tuotteille ovat kasvaneet, minkä takia arvonluonnista on muodostunut kilpailuetu. (Doyle 2000) Asiakkaan arvoehdotelmalle ei ole vakiintunutta määritelmää, mutta monet tutkijat ovat samaa mieltä siitä, että arvo tulisi aina määritellä asiakkaan näkökulmasta ja että sillä on tärkeä osa yrityksen kilpailuedun rakentamisessa. (Anderson et al. 2006) Arvon tutkiminen osana yritystoimintaa on suhteellisen uusi tieteenala ja ensimmäiset arvoon liittyvät tutkimukset on tehty 1940-luvulla (Lindgreen & Wynstra 2005). Itse arvoehdotelman alkuperä on 1980-luvulta, jolloin keskityttiin kahteen tärkeään näkökulmaan, arvoehdotelman ja arvon toimittamisprosessin kehittämiseen. Teoria pohjautuu asiakkaiden analysointiin, jonka perusteella pystytään arvioimaan eri asiakassegmenttien tärkeimmät arvot. (Lanning & Michaels 1988)

Asiakkaan tuotteesta saama kokonaisarvo koostuu Kotlerin (2000) mukaan tuotteen hyödyistä sekä sen kokonaishinnasta. Kokonaishinta pitää sisällään kaikki ne kustannukset, joita asiakkaalle syntyy tuotteen elinkaaren aikana niiltä osin, kun tuote on asiakkaan käytössä. Hyöty taas voidaan määritellä liiketoiminnan kasvuna, suurempana voittona, kustannustason laskuna tai luottamuksen kasvuna toimittajaan (Grönroos 2011). Arvo määrittyy siten yritysmarkkinoilla uhrausten ja saamisten suhteena, eli toisin sanoen arvo on tuotteesta saatavien hyötyjen ja siitä maksettavan hinnan erotus (Kotler 2000; Sánchez-Fernández & Iniesta-Bonilla 2007; Gale 1994; Zeithaml 1988).

Asiakkaan arvoksi kokema tuotteen ominaisuus on suuressa määrin riippuvainen yrityksen toiminnasta sekä toiminnan luonteesta. Jollekin asiakkaalle tärkeintä voi olla esimerkiksi tuotteen alhainen hinta ja toiselle se, mitä saadaan vastineeksi rahalle. (Zeithaml 1988) Sama tuote voi näin ollen saada eri arvoja asiakkaan, käyttötarkoituksen, ajan ja paikan muuttuessa. Mikäli sama asia voidaan tehdä usealla erilaisella tuotteella tai ratkaisulla, tuovat kilpailuetua erityisesti ne lisäominaisuudet, joita kohdeasiakkaat arvostavat ja jotka erottavat sen kilpailevasta ratkaisusta. (Anderson et al. 2006; Doyle 2000) Arvoksi voidaan luokitella kaikki ne edut, joita tuotteesta saadaan ostettaessa ja sitä käytettäessä. Erityisen tärkeää on

tarkastella tuotteen arvoa lisääviä tekijöitä käytännössä ja tunnistaa minkälaista pitkäaikaista hyötyä asiakas saa tuotetta käytettäessä pitkällä aikavälillä. (Woodruff 1997)

Arvoehdotelmien eri määritelmistä kenties tunnetuimpia ovat Rintamäen et al. (2007) nelijakoinen arvon määrittely sekä yritysvastuu ja siihen usein yhdistetty kolmijakoinen triple bottom line -jaottelu. Nelijakoisessa arvon määrittelyssä keskitytään taloudelliseen, toiminnalliseen, emotionaaliseen ja symboliseen arvoon. Triple bottom line tarkastelee arvoehdotelmia kolmesta näkökulmasta, jotka ovat ekonominen, sosiaalinen ja ekologinen. Yleensä yritysten suurimmaksi ongelmaksi muodostuu se, että arvon määrittäminen ja konkreettinen mittaaminen on vierasta (Anderson & Naurus 1998). Yrityksen tarjoaman arvojen tunnistaminen helpottaa kommunikointia eri sidosryhmien kanssa. (Rintamäki et al. 2007)

3.1 Arvojen nelijako

Rintamäen et al. (2007) mukaan asiakkaan arvoehdotelmat voidaan jakaa neljään pääkategoriaan, jotka ovat ekonominen, toiminnallinen, emotionaalinen ja symbolinen arvo. Jakamalla arvoehdotelmat eri osa-alueisiin voidaan helpottaa niiden tunnistamista ja hyödyntämistä myös jatkossa. Arvojen tarkastelussa täytyy kuitenkin ottaa huomioon eri arvojen väliset yhteydet, jotta yrityksen arvoista saadaan eheä kokonaiskuva, sillä eri arvot ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa.

Ekonomista arvoa tarkasteltaessa tuotteen hinta nousee tärkeimmäksi arvoa lisääväksi elementiksi. Arvon määräytymiseen vaikuttaa vastaavien tuotteiden saatavuus suhteessa tuotteen hintaan, jolloin hankalasti saatavilla olevat korvaavat tuotteet mahdollistavat korkeamman hinnoittelun (Smith & Nagle 2005). Arvoa voidaan myös määrittellä laadun ja hinnan suhteena, jolloin pyritään saamaan mahdollisimman hyvä laatu mahdollisimman pienellä hinnalla (Gale 1994; Zeithaml 1988). Hyvin alhainen hinta vaatii yleensä massatuotantoa, mikä voi kuitenkin vaikuttaa tuotteen laadun heikentymiseen. Myös tehokkaalla jakelujärjestelmällä on suuri vaikutus tuotteen hinnan muodostumisessa. (Rintamäki et al. 2007)

Funktionaalisen, eli toiminnallisen arvon muodostumiseen vaikuttavat asiakkaiden ajan ja vaivan säästö sekä tuotteen tai palvelun vaikutus asiakkaan päätöksenteon helpottamisessa. Tuotteen hyvä toiminnallisuus pitää sisällään nopean valmistusajan ja mahdollisimman pienen vaivan työntekijöiltä. (Rintamäki et al. 2007) Lisäksi toiminnallista arvoa asiakkaalle tuo ostokokemuksen miellyttävyys sen eri vaiheissa. Toiminnallista arvoa tuovat tekijät vaihtelevat suuresti eri yrityksissä, joten arvoa tulee muokata jokaisen kohdeasiakkaan toiveita vastaavaksi. (Seiders et al. 2000)

Emotionaalisilla arvoilla tarkoitetaan tuotteen tai palvelun luomia tunteita asiakkaissa. Näitä voivat olla esimerkiksi turvallisuuden tunteen lisääntyminen sekä eettisesti tai ympäristöystävällisesti valmistetun tuotteen herättämät positiiviset mielikuvat. Emotionaalista arvoa voidaan lisätä esimerkiksi visuaalisella, auditiivisella tai muulla aistittavalla esitystavalla. Arvoehdotelmat ovat suuressa vuorovaikutuksessa keskenään ja emotionaalinen arvo voidaan yhdistää myös ekonomisten ja funktionaalisten arvojen kanssa. (Rintamäki et al. 2007)

Symboliset arvot ovat yhteydessä siihen, kuinka tietyn tuotteen tai palvelun käyttäminen vaikuttaa asiakkaan sosiaaliseen hyväksyntään. Positiivisella kuluttamisella tarkoitetaan tuotteen tai palvelun käytöstä koettavia omaa identiteettiä muovaavia vaikutuksia ja näiden kommunikointia muille, minkä kautta pyritään saavuttamaan sosiaalista hyväksyntää. Tuotteen symbolista arvoa voidaan lisätä tuomalla esille joitain tuotteen ominaisuuksia, jotka eivät ole ilmiselviä. Yleensä ostopäätös tehdäänkin tuotteen sosiaalisen arvon, eikä niinkään sen toiminnallisten ominaisuuksien perusteella (Sheth et al. 1991). Symbolista arvoa voi siten lisätä yrityksen julkisen suhtautumisen kautta esimerkiksi korostamalla eettisiä tuotantotapoja, kuten vastustamalla lapsityövoimaa. Lisäksi symbolista arvoa lisää yrityksen suhtautuminen ympäristöystävällisyyteen, esimerkiksi ilmastonmuutoksen vastaisten toimien tärkeyttä korostamalla. (Rintamäki et al. 2007)

3.2 Yritysvastuu

Yrityksen yhteiskuntavastuu kuvaa yrityksen ja julkisen hallinnon vallan suhdetta ympäristön ja ihmisten hyvinvoinnin rakentamisessa. Yrityksen perustavoite on tuottaa omistajilleen

voittoa ja luoda taloudellista hyvinvointia toimintaympäristössään, mutta tämän lisäksi yritysvastuu kattaa ympäristöllisen ja sosiaalisen näkökulman. Vastuullisen yrityksen tulee vastata nykyisen sukupolven tarpeisiin kestäväällä tavalla niin, ettei tulevienkaan sukupolvien hyvinvointi ole uhattuna. (Harmaala & Jallinoja 2012, 14-16) Koska yritys vastuun määritelmä on monimutkainen sen käsittelemien ongelmien luonteen ja kontekstin takia, sitä ymmärretään joidenkin tärkeiden asioiden kannalta edelleen huonosti ja käytetään yrityksissä usein liian pinnallisesti. Tämä luo ongelman, jossa laajemmin yritys vastuuseen panostavat yritykset menettävät osan sen tuomasta kilpailuedusta. (Sheehy 2015)

Yrityksen vastuullisen toiminnan taustalla vaikuttavat tekijät ovat moraali, etiikka ja arvot (Rohweder 2004, 78). Yritys vastuun toteuttamiseen on erilaisia kannustimia, joista asetetun lainsäädännön noudattaminen on minimivaatimus. Lakien noudattamisen lisäksi taloudellisilla kannustimilla on suuri merkitys yrityksen päätöksenteossa. (Harmaala & Jallinoja 2012, 58) Taloudellisilla kannustimilla tarkoitetaan niitä toimia, jotka edesauttavat yrityksen kannattavuutta ja kasvattavat voittoa. Yritysten suurin kannustin vastuulliseen yritystoimintaan on markkinoiden kysyntä, joka on viime vuosikymmenten aikana muuttunut kattamaan yhä enemmän ympäristöystävällisesti ja eettisesti valmistettuja tuotteita ja palveluita. Ympäristöystävällisillä toimilla voidaan usein parantaa yrityksen taloudellista kannattavuutta, sillä esimerkiksi energiatehokkuuden lisääminen ja raaka-aineiden määrän pienentäminen vähentävät myös niistä seuraavia kustannuksia. Puhtaan teknologian ennakoiva käyttö liiketoiminnassa säästää yrityksen suurilta investointikustannuksilta mahdollisten uusien säännösten astuessa voimaan. (Harmaala & Jallinoja 2012, 59-60)

Globalisaation ja helpottuneen tiedonvälityksen myötä yksityinen sektori vaatii yrityksiltä enemmän toimia vastuullisen liiketoiminnan edistämiseksi. Yritysten odotetaan verojen maksamisen ja paikallisten säädösten noudattamisen lisäksi ottavan enemmän vastuuta vaikutuksista, joita yritysten toimilla on yhteisöön. Yritysmaailman vanhat käytännöt muuttuvat pikkuhiljaa yhteisöjen uusien vaatimusten ja tarpeiden mukaisiksi. (OECD 2001, 13, 23) Lisäksi yrityksen vastuullinen maine lisää mahdollisuuksia rahoituksen saantiin sekä parantaa suhteita yhteistyökumppaneihin, toimittajiin, viranomaisiin ja muihin yrityksen sidosryhmiin. (Harmaala & Jallinoja 2012, 59-60) Yritys vastuun liittyy aina yrityksen toimintaympäristöön, mutta myös globaalit trendit aikaansaavat painetta yritysten toimintaa

kohtaan, esimerkiksi ilmastonmuutoksen vaikutukset näkyvät maailmanlaajuisesti yritysmailmassa. (Harmaala & Jallinoja 2012, 15)

Markkinoiden kysynnän lisäksi vastuulliseen toimintaan ohjaavat erilaiset julkishallinnon asettamat kannustimet, kuten kansainvälinen ja kansallinen lainsäädäntö. Suurin osa lainsäädännöstä koskee ympäristötekijöitä ja työntekijöiden hyvinvointia. Niiden avulla yrityksiä ohjataan toimimaan ekologisesti ja sosiaalisesti vastuullisella tavalla sekä noudattamaan talouden pelisääntöjä. (Harmaala & Jallinoja 2012, 62) Lakien ja asetusten lisänä käytetään verotusta, joka pakottaa yrityksen ottamaan vastuuta ympäristöä kuormittavista toimista. Tämän lisänä käytetään informatiivista ohjausta, jonka avulla pyritään kannustamaan yrityksiä myös vapaaehtoiseen toimintaan (Rohweder 2004, 82-83).

Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä yritys vastuuseen johtavat motiivit poikkeavat yleensä suuremmista yrityksistä, sillä toiminta ei ole altista julkisuudelle ja siten yritys vastuu ei vaikuta yrityksen imagoon samalla tavalla. Yleensä yritys vastuu täytetään melko tarkasti viranomais- ja asiakasvaatimusten sekä yritys johdon ja omistajien henkilökohtaisen suhtautumisen perusteella. Pk-yrityksissä yritys vastuun taloudellinen näkökulma saattaa vaikuttaa muihin osa-alueisiin verrattuna korostetulta, vaikka usein kyse on vain rajallisten resurssien asettamista rajoitteista. Jatkuva ja tasainen kannattavuus on perusedellytys yritystoiminnan jatkuvuudelle. Erona suuriin yrityksiin on myös eettiseen toimintaan liittyvä joustavuus, sillä pk-yritysten on joskus vaikeampi toteuttaa rahallisista syistä laajoja jatkuvia panostuksia eettiseen toimintaan. Pienempi ja yksinkertaisempi yritys rakenne mahdollistaa kuitenkin helposti toteutettavien pienempien avustuksien järjestämisen nopealla aikataululla. (Jantunen 2014, 62)

Yritys vastuun katsotaan useimmiten koostuvan kolmesta tärkeästä elementistä, taloudellisesta, sosiaalisesta ja ympäristöllisestä vastuusta. Elementtejä ja niiden seurauksia on vaikea erotella toisistaan selkeästi, sillä ne ovat syvässä vuorovaikutuksessa keskenään. (Harmaala & Jallinoja 2012, 17) Nämä kolme elementtiä muodostavat triple bottom line - jaottelun, jota pidetään kestäväen yritystoiminnan perustana (Elkington 1998).

3.3 Triple bottom line

Arvoja voidaan tarkastella ja jaotella myös kolmijakoisen teorian pohjalta, jonka mukaan kestävästä yritystoiminnasta saatavat arvot ovat joko ekonomisia, ympäristöllisiä tai sosiaalisia. Teorian mukaan kestävä yritystoiminta johtaa parempaan ympäristölliseen ja sosiaaliseen arvoon tuottaen samalla ekonomista kestävyttä (Porter & Kramer 2011). Arvojen kolmijaottelu ja niiden keskinäinen päällekkäisyys on esitetty kuvassa 1.



Kuva 1. Triple bottom line -kolmijaottelu (REAL Building Consultants 2015)

Arvon tunnistamisessa ja määrittämisessä keskitytään usein kerrallaan vain yhteen kolmijaon elementtiin, vaikka ne todellisuudessa ovat vuorovaikutuksessa keskenään, esimerkiksi yrityksen taloudellinen menestyminen mahdollistaa lähialueen ihmisten palkkaamisen tuomalla näin myös sosiaalista arvoa. Kuten nelijakoisessa arvon määrittelyssä, myös näiden arvojen yhteyksiä voi olla hankala hahmottaa, sillä ne vaihtelevat suuresti tilanteesta riippuen. Arvoja tarkasteltaessa tulisikin keskittyä kaikkiin kolmeen arvoalueeseen yhtäaikaaisesti, jotta tuotteen tai palvelun tuomat hyödyt saadaan hahmotettua kokonaisuudessaan. (Bocken et al. 2013)

3.3.1 Ekonominen vastuu

Ekonominen eli taloudellinen vastuu tarkastelee yrityksen toimintaan liittyviä taloudellisia vaikutuksia. Yritysvastuun edellytyksenä on yrityksen kilpailukyvyn ja taloudellisen suorituskyvyn säilyttäminen, sillä kannattava yritys pystyy toimimaan vastuullisin keinoin ja tuottamaan taloudellista hyvinvointia yhteiskunnalle. Lisäksi yritys vaikuttaa toiminnallaan välillisesti useisiin eri sidosryhmiin verojen, osinkojen ja palkanmaksun kautta. Taloudellinen vastuu pohjautuu vahvasti lainsäädäntöön, jonka noudattaminen voidaan nähdä sen minimivaatimuksena. (Harmaala 2012, 17-18; Rohweder 2004, 97)

Taloudellinen arvoehdotelma käsittää tuotteen rahallisesti mitattavissa olevat hyödyt. Näitä hyötyjä voi olla esimerkiksi tuotteen alhainen hinta markkinoilla oleviin kilpaileviin tuotteisiin verrattuna. (Smith & Nagle 2005) Tuotteesta saatavaksi taloudelliseksi arvoksi voidaan kokea tuotteen pitkäaikaisten kustannusten määrä kilpailevan tuotteen koko elinkaarikustannuksiin verrattuna. Haasteena on saada asiakas ymmärtämään tuotteen pitkäaikaiset hyödyt lyhytaikaisen hyödyn sijaan erilaisten laskelmien avulla. (Polonsky 2011)

Kestävä yritystoiminta pyrkii taloudellisen kestävyuden kasvattamiseen toimittamalla ekonomista arvoa asiakkaan lisäksi myös sidosryhmille (Bocken 2013). Asiakkaat ja yritykset keskittyvät suurelta osin tuotteen tai palvelun rahallisesti mitattavaan arvoon, minkä takia ympäristölliset ja sosiaaliset hyödyt jäävät helposti pois arvoajattelusta. (Polonsky 2011) Tämän takia olisikin tärkeää löytää sellainen menetelmä, jonka avulla voidaan määritellä yritysmailman rahallinen arvo niin, että sillä on ympäristön kannalta positiivinen vaikutus. Tuotteiden kestävä elinkaaren suunnittelu mahdollistaa vanhojen tuotteiden helpon korjaamisen, eikä vain uuden ostamista tilalle. Tämän seurauksena tuotteen rahallinen arvo asiakkaan silmissä kasvaa ja toiminta on myös ympäristön kannalta kestävä. (Polonsky 2011)

3.3.2 Ympäristövastuu

Ympäristövastuu käsittelee kestävän yritystoiminnan vaikutuksia ympäristöön ja sen tuomia lisäetuja yritykselle. Voittoa tavoittelevilla yrityksillä on suuri rooli luonnonvarojen käyttämisessä, sillä kaikki ekonominen, sosiaalinen ja kulttuurinen hyvinvointi perustuu niiden toimintaan. Yritysmailman ollessa suuri tekijä ympäristön kannalta, tulee yritysten toimintaan kiinnittää erityistä huomiota kestävän toiminnan edistämiseksi. (Stoner & Wankel 2010, 3; Freeman 2003, 4) Yhteiskunnan ympäristöystävällistä toimintaa kohtaan asettaman paineen kasvaessa voidaan ympäristöllisen arvon kasvu kokea ekonomista arvoa pienentävänä tekijänä. (Emerson 2003) Tämä ei kuitenkaan pidä paikkaansa, sillä ympäristöystävällinen toiminta johtaa usein pienempiin tuotanto- ja elinkaarikustannuksiin ja sitä kautta lisää ekonomista arvoa. Tuotannosta muodostuvien päästöjen hallinnan lisäksi ympäristönsuojelu on laajentunut koko tuotteen elinkaaren aikana muodostuvien ympäristöhaittojen minimoimiseen. (Harmaala & Jallinoja 2012, 22)

Ympäristöllisiä arvoja voidaan luokitella monella eri tavalla ja yksi luokittelu tapahtuu sen perusteella, millaisia ympäristöllisiä vaikutuksia, kuten muutoksia ilman, veden tai maaperän laadussa, toiminnalla on. Tämä luokittelun pohjalta on luotu erilaisia lakeja ja säännöksiä saasteiden rajoittamiselle, mutta toimenpiteet ja niiden vaikutukset eivät kuitenkaan ole yksiselitteisiä. Eri toimet ja niiden seuraukset ovat vahvasti yhteydessä toisiinsa, sillä esimerkiksi ilmansaasteita aiheuttavien toimien rajoittaminen voi aiheuttaa parannusta ilmanlaadun lisäksi veden laatuun. Ympäristölliset arvot voidaan myös jaotella sen mukaan, kuinka ne edesauttavat ihmisten hyvinvointia ekonominen hyödyn kautta. Markkinoilla nähtäviä hyötyjä ovat esimerkiksi ympäristötoimista seuraavat lisävoitot yrityksille, pienemmät hinnat toimittajille ja sitä kautta tuotteiden parempi saatavuus markkinoilla. Lisäksi ympäristöllisiä arvoja voidaan määritellä tarkastelemalla niistä seuraavia vaikutuksia ihmisen hyvinvointiin, esimerkiksi jätteiden ja saasteiden kautta. (Freeman 2003, 13-14)

Ympäristövastuullisen toiminnan ajurina on yrityksen pyrkimys toimia ympäristön kannalta kestäväällä tavalla. Yrityksellä on välitön vastuu kaikista aiheuttamistaan vahingoista, niin suorista, kuin epäsuoristakin. Ympäristövastuu sisältää pyrkimyksen vesien, ilman ja maaperän suojeluun sekä luonnon monimuotoisuuden turvaamiseen. Luonnonvaroja on

käytettävä kestäväällä tavalla niin, että turvataan niiden riittävyys myös tuleville sukupolville. Ympäristövastuullisessa yritystoiminnassa pyritään mahdollisimman pieniin kasvihuonekaasupäästöihin ja toiminnasta muodostuviin jätteisiin sekä välttämään erilaisten kemikaalien käyttämistä. (Harmaala & Jallinoja 2012, 22)

3.3.3 Sosiaalinen vastuu

Sosiaalinen vastuu kattaa niiden ihmisten, jotka ovat yrityksen vaikutuksen kohteena, kuten henkilöstön ja lähialueen asukkaiden, hyvinvoinnin. Yrityksen tulee huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista, parantaa työturvallisuutta sekä lisätä osaamista ja työntekijöiden koulutusta. Lisäksi sosiaalinen vastuu pitää sisällään ihmisten työllistymisen edistämisen, joka taas tukee yhteiskunnan ekonomista kestävyyttä. Sosiaalisen vastuun tukemiseksi on asetettu lainsäädäntöä joka vaatii, että yritykset maksavat minimipalkkaa työntekijöille ja kieltää lapsi- ja orjatyövoiman. Eettisesti valmistetut tuotteet ja palvelut lisäävät asiakkaiden arvostusta yritystä ja sen tarjoamaa kohtaan. Lisäksi yrityksen sosiaalinen vastuu pitää sisällään asiakkaan kannalta tärkeän tuoteturvallisuuden ja kuluttajasuojan. (Harmaala & Jallinoja 2012, 20-21)

Sosiaalinen vastuu edellyttää myös kommunikointia eri sidosryhmien kanssa ja hyvien toimintatapojen ja yhteistyön edistämisen. (Harmaala & Jallinoja 2012, 20-21) Kommunikoinnin merkitys korostuu siinä, että sosiaaliset ja ekonomiset arvot asetetaan yleensä vastakkain, vaikka niitä voitaisiin tarkastella yhtenä kokonaisuutena. Yleisen uskomuksen mukaan arvot kumoavat toisiaan, vaikka tosiasiansa ne voivat vahvistaa toistensa vaikutusta. (Emerson 2003)

4 KESTÄVIEN ARVOEHDOTELMIEN KOMMUNIKOINTI

Arvon tunnistaminen ja mittaaminen ei automaattisesti johda tuotteen tehokkaaseen markkinointiin, jos arvoa ei osata kommunikoida konkreettisesti ja ymmärrettävässä muodossa asiakkaalle. Arvon konkretisointi on tärkeä osa kaupallistamista, joka on osoittautunut haasteeksi Suomen cleantech-sektorille. (Anderson et al. 2006) Eri kommunikointikeinojen erottelun selkeyttämiseksi ne on jaoteltu tässä työssä neljään eri kategoriaan, jotka ovat mittaaminen, sertifiointi, visualisointi ja symbolointi. Kategoriat ja niiden yleisimmät käytännöt on esitelty taulukossa 1.

Taulukko 1. Arvon kommunikointikeinot

Mittaaminen	Arvon esittäminen numeerisessa muodossa. Yleensä esitetty rahallisessa muodossa, mutta myös erilaisia määrällisiä vaihtoehtoja.
Sertifiointi	Arvon todentaminen selkeästi ymmärrettävässä ja suoraviivaisessa muodossa standardien, sertifikaattien ja indikaattorien avulla.
Visualisointi	Arvon kuvaileminen sanallisten selitysten ja kuvien avulla. Toimii usein muita keinoja selittävänä ja tukevana tapana.
Symbolointi	Arvoon lisättävä henkilökohtainen tunnepuolen sitoumus.

Arvon kommunikoinnissa toimija esittää omat ajatuksensa arvosta niin, että muut pystyvät havainnoimaan ja ymmärtämään ne (Corsaro 2014). Ympäristöystävällisyyden huomioimiseksi yritysmaailmassa tulisi kehittää uusia tapoja kestävien ratkaisujen tuomien arvojen mittaamiselle ja niiden kommunikoinnille (Polonsky 2011). Arvon kommunikoinnin perustana on ymmärrys asiakkaan toiminnasta ja siitä, mitä juuri kyseinen asiakas kokee arvoksi (Rintamäki et al. 2007).

Arvon kommunikoinnissa on olennaista keskittyä niihin etuihin ja hyötyihin, joiden uskotaan kiinnostavan kohdeasiakasta sen sijaan, että painotettaisiin niitä etuja, jotka yritys kokee kannattavimmiksi. Kattavan arvon määrittämisen kautta yritys saa selkeän kuvan oman

yrittäjänsä toiminnasta eri asiakasryhmien kannalta. Tämän seurauksena arvonmäärittäminen ja -demonstrointi asiakkaille on helpompaa ja yritys keskittyy tuotekehityksessään asiakkaan näkökulmaan. (Wouters & Kirchberger 2015) Asiakkaan tarpeiden selvittäminen voi olla usein haastavaa, sillä asiakas ei välttämättä osaa suoraan esittää ongelmakohtia ja tarpeiden selvitys voi vaatia useita yhteydenottoja eri henkilöihin asiakasyrityksessä (Keränen 2013).

Yritysmaailman arvot painottuvat vahvasti rahassa mitattaviin hyötyihin, joten markkinoiden tietoisuutta ympäristöongelmista ja ihmisten vaikutuksista niihin tulisi lisätä. Rahallisen arvon mittaamisen rinnalle tulisikin siksi kehittää tapoja mitata konkreettisesti ympäristön saama hyöty tuotteen tai palvelun käyttämisestä. (Polonsky 2011)

4.1 Arvon mittaaminen

Rahallinen arvo on koettu monilla aloilla vaikuttavimpana tekijänä ostopäätökseen ja suurin osa arvoehdotelmaa rakennetaan sen varaan. Ei ole kuitenkaan riittävää väittää tuotteen säästävän kustannuksia, vaan sen ympärille täytyy rakentaa todisteet, jotka tukevat väittämää ja osoittavat säästön myös pitkällä aikavälillä. (Anderson et al. 2006) Rahallisen edun lisäksi arvoa voidaan mitata myös muulla tavalla, jolloin arvo voi olla kvantitatiivista, kuten teknistä kehitystä, toimitusajan lyhenemistä ja energian käytön vähenemistä tai kvalitatiivista, kuten innovaatioita. Eri arvot tulisi kuitenkin muuttaa yhtenäiseen mitta-asteikkoon sopiviksi, jotta niiden etujen tarkastelu suhteessa toisiinsa olisi helpompaa. Yleisesti käytössä oleva ja helposti ymmärrettävä mitta-asteikko on rahayksikkö. (Wouters & Kirchberger 2015)

Tuotteen tai palvelun arvo on helppo ymmärtää, kun sitä verrataan parhaaseen mahdolliseen kilpailevaan tuotteeseen ja sen ominaisuuksiin. Erottavia tekijöitä voivat olla esimerkiksi tuotteen puhdistamiseen kuluvat työtunnit tai ratkaisun mahdollistamat muutokset valmistus- tai tuotantoaikaan. Tuotteiden identtiset ominaisuudet voidaan jättää kokonaan pois tarkastelusta, sillä ne kumoavat toisensa. Ostopäätös tehdään yleensä vertailtavien tuotteiden toisistaan erottavien ominaisuuksien ja niiden hintojen perusteella. (Wouters & Kirchberger 2015)

Bocken et al. (2013) kehittämä arvojen kartoitus -työkalu on viitekehys, jonka tarkoituksena on auttaa yritystä luomaan arvoehdotelmia ja tukemaan kestävästä yritystoimintaa. Työkalulla mitataan arvoa pääasiassa kvalitatiivisesti, mutta erityisesti ympäristöystävällisten yritysten arvoja mitattaessa on hyvä käyttää myös kvantitatiivisia menetelmiä. Tärkeää on myös tunnistaa arvon vuorovaikutus yrityksen sidosryhmien, kuten hallituksen, yhteiskunnan, ympäristön, työntekijöiden ja asiakkaiden, kanssa. (Bocken et al. 2013) Sosiaalista arvoa mitattaessa haasteeksi muodostuu se, että monia sen elementtejä ei voida mitata tai kvantifioida. Näiden mittaamisen mahdollistamiseksi olisikin tärkeää kehittää mittaamistyökaluja, joiden avulla kyseinen arvo saadaan numeeriseksi. (Emerson 2003) Polonskyn (2011) mukaan tulisikin kehittää systeemi, joka mittaa kaikki ympäristöä kuormittavat toimet, jotka syntyvät tuotteen koko elinkaaren aikana. Nämä kuormitukset tulisi sitten jakaa kaikkien eri toimijoiden kesken, jotta ihmisten olisi helpompi hahmottaa päätöstensä vaikutus ympäristöön.

4.2 Arvon sertifiointi

Ympäristön tilaa seurataan, ohjataan ja valvotaan monien eri indikaattorien, standardien ja sertifikaattien avulla. Standardit ohjaavat toimintaa kansainvälisellä sekä kansallisella tasolla ja sertifikaatit toimivat motivaationa saavuttaa tietty taso omassa toiminnassa. Indikaattorien avulla pystytään esittämään ja vertaamaan mittaustuloksia ja faktoja. Ne ovat yksi keino esittää informaatiota selkeässä ja helposti ymmärrettävässä muodossa. Ympäristöllisten hyötyjen arvostuksen kasvaessa yritysten tulee muuttaa toimintaansa vastaamaan erilaisia standardeja, säännöksiä ja trendejä ollakseen sosiaalisesti hyväksytyjä (Waddock 2008, 87).

Kolmannen osapuolen hyväksymä sertifikaatti, esimerkiksi ympäristömerkki on hyvä tapa osoittaa tuotteen olevan jonkin piirteen osalta ekotehokkaampi kuin vastaava kilpaileva tuote (Harmaala & Jallinoja 2012, 61). Osa asiakkaista saattaa painottaa ostopäätöksissään, tai jopa vaatia toimittajiltaan tiettyjä sertifikaatteja todistuksena kestävästä toiminnasta ja siihen pyrkimisestä. Ympäristösertifikaateista maailman tunnetuin on tällä hetkellä ISO 14000 -standardisarja. Se toimii viitekehysenä yrityksen ympäristöjärjestelmälle ja tarjoaa organisaatiolle keinoja ympäristöasioiden hallintaan ympäristöjohtamisen tueksi. Pk-yritykset

jättävät kuitenkin usein erilaiset sertifikaatit huomioimatta, sillä kokevat niiden toteuttamisen hankalaksi ja vaativan liikaa resursseja. (Diakaki 2006; SFS 2016)

Indikaattorit tarjoavat helpon numeerisen tavan esittää faktatietoja asiakkaalle ja niiden avulla on helppo tehdä vertailuja muiden vastaaviin tuloksiin. Niiden käytössä on kuitenkin vielä monia ongelmia. Indikaattorin tulisi olla laajasti tunnettu ja käytössä ja sillä tulisi olla tarkat yhtenäiset määritelmät, jotta vertailut olisivat tasavertaiset. Esimerkki laajasti käytössä olevasta indikaattorista on hiilijalanjälki, jolla mitataan aiheutettuja hiilidioksidipäästöjä koko elinkaaren aikana. Sitä voidaan käyttää laajasti tarkasteltaessa esimerkiksi yksittäistä tuotetta, prosessia, sektoria tai jopa kaupunkia, maata tai koko maailmaa. (Galli 2011) Indikaattorien käyttö yksinään ei ole järkevää, sillä ne esittävät vain yhden kestävän kehityksen näkökulman. Siksi niiden rinnalle tulee ottaa muita täydentäviä seuranta- ja kommunikointikeinoja. (Galli 2011)

4.3 Arvon visualisointi

Arvon määrittelemisen voi koostua rahallisten ja numeeristen arvojen lisäksi sanallisista selityksistä tai niiden yhdistelmistä. Sanoja voidaan käyttää esimerkiksi numeroiden rinnalla niitä selittävinä ja kuvailevina. Prosentuaalisia arvon määritelmiä voidaan myös muuttaa rahalliseen arvoon, jotka kuvaavat niistä saatavia hyötyjä. Esimerkiksi 30 % pienempi hävikki valmistuksessa kilpailevaan vaihtoehtoon verrattuna voidaan muuttaa rahallisesti saataviin voittoihin raaka-aineen säästössä. Sanallisten selitysten tarkoituksena on kuvailla ja tukea arvojen numeerisia laskelmia, ja niiden tuleekin olla yksiselitteisiä niin, että kaikki ymmärtävät niiden tarkoituksen samalla tavalla. (Wouters & Kirchberger 2015; Emerson 2003)

Yksi tapa arvon visualisoinnille on verrata omaa ja kilpailijan tuotetta ja esitellä molemmista saatavia hyötyjä rinnakkain. Esittelemällä tuotteiden toiminnallisia eroja käytännössä ja esittämällä erot rahayksikössä voidaan näyttää asiakkaalle helposti ymmärrettävässä muodossa, miten oma tuote esimerkiksi laskee kustannuksia sekä lisää hyötyjä ja arvoja verrattuna kilpailijaan. Mahdollisuuksien mukaan laskelmat kannattaa aina tehdä asiakkaan

toimintojen pohjalta, jotta saadaan konkreettiset lukemat juuri kohdeasiakkaalle. (Anderson et al. 2006)

Arvon määrittelyssä ongelmaksi muodostuu usein konkreettisen todistusaineiston puuttuminen, sillä tuotteen todellinen hyöty saadaan oikeasti selville vasta tuotetta käytettäessä. Tuotteesta saadun arvon ja hyödyn esittämiseen voidaan käyttää aikaisempia tapauksertomuksia, joissa asiakas on havainnut konkreettiset tulokset käytännössä (Anderson et al. 2006; Corsaro 2014). Vanhat asiakkaat voivat kuvailla sanallisesti ja laskelmien kautta tuotteen käytön aikana todentuneita hyötyjä, jotka voivat esimerkiksi perustua asiakkaan aikaisemman toiminnan ja nykyisen toiminnan vertailuun. (Corsaro 2014) Ongelmana aikaisempien asiakkaiden menestyksen kuvailemisessa voi olla se, että ei ole pääsyä asiakkaan aikaisempaan toimintaan ja tuloksiin, joiden avulla hyötyjä voitaisiin vertailla.

Varsinkin suuret, mutta myös pk-yritykset, ovat yhä aktiivisempia raportoimaan kestävän kehityksen mukaisesta toiminnastaan. Yritykset informoivat sidosryhmiään sosiaalisista ja ympäristöllisistä toimistaan esimerkiksi painotuotteiden ja nettisivujen avulla. Motiivina on usein yrityksen julkisen imagon parantaminen sekä johtoportaan päätösten ja toimien hyväksynnän vahvistaminen yrityksen sidosryhmien parissa. Lisäksi kestävän raportoinnin taustalla voi olla tarve kohentaa yrityksen mainetta tai riskienhallintaa (Bebbington 2008). Erityisen hyvä maine voi nostaa yrityksen brändiarvoa ja edistää liiketoiminnan menestystä (Fombrun 1996). Mainetta voi parantaa erityisesti raportoimalla osallistumisesta ei-kaupallisiin sosiaalisiin ja ympäristöllisiin projekteihin, jotka eivät ole osana ydinliiketoimintaa. Ei-kaupallisten toimien raportointi osoittaa yrityksen halun kommunikoida ja käsitellä yhteiskunnallisia asioita. Tästä seuraa usein kilpailullista etua, sillä suhteet eri sidosryhmiin, kuten toimittajiin, viranomaisiin ja paikalliseen väestöön paranevat tai pysyvät hyvinä. (Lucia 2011, 151-152)

Jacobs et al. (2010) tutkivat sidosryhmien reagoitua yritysten erilaisiin ympäristöllisiin suorituksiin, kuten ympäristönsuojeluun liittyviin ilmoituksiin. Yritysten omien ja kolmannen osapuolen tekemien lausuntojen, kuten sertifikaattien ja palkintojen myöntämisen välillä ei suurimmassa osassa tapauksia havaittu voimakkaita reaktioita. Havaittiin kuitenkin, että ISO 14001 -sertifikaatin saavuttaminen ja panostus ympäristölliseen hyväntekeväisyyteen sai

aikaan merkittävän positiivisen vaikutuksen. Markkinat ovat hyvin valikoivia reagoidessaan yrityksen raportointiin ja toimintaan. On kuitenkin selvää, että aikomuksia ei kannata mainostaa, ellei aio toteuttaa niitä hyvin pian, sillä markkinat reagoivat selkeästi negatiivisemmin aikomuksiin kuin saavutuksiin.

Kestävien tuotteiden markkinoinnissa tulee välttää käyttämästä ainoastaan epämääräisen laajasti tulkittavissa olevia termejä, joita esiintyy täysin toisistaan eroavien tuotteiden yhteydessä. Joitakin termejä, kuten esimerkiksi ekotehokkuutta on käytetty niin paljon ja niin löysin perustein, että se on menettänyt osan todellisesta merkityksestään. Asiakkaan on täten vaikeaa tunnistaa oikeasti ekotehokkaita tuotteita, jolloin niiden uskottavuus kärsii. Toisaalta tulee kuitenkin välttää myös liian teknisten ja hankalien faktojen liiallista käyttöä, sillä osalla päätöksentekijöistä ei ole teknistä taustaa. (Carlson 1993)

4.4 Arvon symbolointi

Tuotteiden ja palveluiden tuomien etujen lisäksi on tärkeää luoda vahvat sosiaaliset suhteet asiakkaiden ja toimittajien kanssa sekä panostaa aktiiviseen yhteydenpitoon näiden kanssa. On myös tärkeää tunnistaa puitteet, joissa toimitaan ja ottaa siten huomioon kulttuuri sekä erityisesti cleantech-tuotteiden osalta asiakkaan teknologinen tuntemus. (Corsaro 2014)

Toteutuneiden asiakasarvojen seuranta on tärkeä osa kestävien arvoehdotelmien kommunikointia, sillä sen avulla voidaan tukea asiakkaan ostopäätöstä jälkikäteen ja varmistaa luvattujen hyötyjen toteutuminen. Lisäksi se kytkeytyy yrityksen välittämään sosiaaliseen arvoon henkilökohtaisella tasolla sosiaalisten suhteiden ylläpidon kautta ja edistää luottamuksen tunnetta yritystä kohtaan. Seurantamenetelmän valinta ja seurannan toteutus käytännössä voi osoittautua haasteelliseksi, sillä se vaatii resursseja, kuten vaativia tiedonkeräysjärjestelmiä, jotka voivat toimia esteinä toteutukselle. (Määttänen 2012) Seurannan avulla pystytään kuitenkin edesauttamaan sitä, että nykyiset asiakkaat antavat mahdollisimman myönteistä palautetta ja toimivat hyvänä referenssinä potentiaalisille tuleville asiakkaille. Lisäksi yritys saa seurannasta hyödyllistä tietoa omasta tuotteestaan ja pystyy osoittamaan sen pitkän aikavälin hyödyt konkreettisessa muodossa.

Tuotteen ostajalle tuoma henkilökohtainen lisäarvo selittää sen, miksi asiakkaat haluavat omistaa tietyn tuotteen. Yrityksen maine vaikuttaa vahvasti asiakkaan kokemaan omistamisen tuomaan lisäarvoon, jolloin kyse ei ole niinkään tuotteen fyysisistä ominaisuuksista. (Doyle 2000) Yleisen käsityksen mukaan sosiaalinen ja ekonominen arvo ovat erillään toisistaan, vaikka ne todellisuudessa kulkevat käsikädessä. Sosiaalinen dynamiikka antaa loppukädessä arvon tuotteen eri ominaisuuksille ja hyödyille. Ekonomisen hyödyn arvostaminen on peräisin sosiaalisesta suhtautumisesta. Monelle asiakkaalle tai esimerkiksi sijoittajalle rahallisen voiton arvostuksesta suurin osa muodostuu sen perusteella, missä muodossa se on toimitettu. (Emerson 2003)

Sosiaalista lisäarvoa tuotteelle tai palvelulle saadaan osallistamalla asiakas osaksi tuotteen markkinointia. Osallistamista voi olla esimerkiksi kaupattavissa olevan tuotteen tai ratkaisun hyötyjen demonstrointi asiakkaalla käytössä olevalla tavalla asiakkaan tiloissa, esimerkiksi työmaalla (Anderson et al. 2006). Toinen tapa osallistaa asiakas voisi olla esimerkiksi hologrammien kautta, jolloin asiakas kokee pääsevänsä osaltaan vaikuttamaan markkinointitilanteeseen. Hologrammeista on kehitetty ja siirrytty 3D -mallintamiseen, jossa asiakas saa itse ohjata mallinnusohjelmaa. Osallistaminen tuo symbolista lisäarvoa ekonomisen arvon rinnalle. (Corsaro 2014)

5 KARTOITUS SUOMALAISTEN PK-YRITYSTEN ARVOEHDOTELMISTA

Kestävien arvoehdotelmien kommunikoinnin nykytilan kartoittamiseksi selvitettiin yritysten todellisuudessa toteuttamia kommunikointikeinoja ja kommunikoinnin toteuttamisessa kohdattuja haasteita. Tulokset on jaettu teoriaosuudessa esitettyjen kategorioiden mukaisesti ja eri yritysten keinoja tarkastellaan erikseen kunkin kategorian kohdalla.

5.1 Yritysesittelyt

Kestävien arvoehdotelmien kommunikointiin liittyen on tehty neljä yrityshaastattelua kattavan kuvan saamiseksi suomalaisten pienten ja keskikokoisten cleantech-yritysten toiminnasta nykypäivänä. Haastattelujen tarkoituksena on selvittää yrityksissä toteutettuja arvoehdotelmien kommunikointikeinoja ja saada parempi yleiskuva yritysten kohtaamista haasteista. Haastattelurunko löytyy kokonaisuudessaan liitteestä 1.

Haastatteluihin osallistuneilla neljällä yrityksellä tarjooma keskittyy pitkälti meriteollisuuden ympärille. Yritykset on käsitelty nimettömänä ja luottamuksellisesti. Tulosten vertailun mahdollistamiseksi yrityksiin on tässä työssä viitattu nimillä yritys A, yritys B, yritys C ja yritys D. Yrityksellä A on jo pitkä historia alan toimijana ja se toimii globaalisti kaikilla mantereilla. Yritys B on melko nuori yritys, jolla on vahvuutena luotettavat mittaustulokset eri osa-alueilta. Yritys C tarjoaa hieman poikkeavina ratkaisuna toimivia palvelukokonaisuuksia pääasiassa pohjoismaissa. Yritys D on tuotekehitysvaiheessa oleva uusi innovatiivinen toimija alalla.

5.2 Käytössä olevat kommunikointikeinot

Tässä kappaleessa esitellään haastattelujen oleellimmat tulokset sekä vertaillaan yrityksiä ja niiden käyttämiä ratkaisuja keskenään. Yritysten käyttämät kestävien arvoehdotelmien kommunikointikeinot ja suurimmat haasteet on koottu kukin omaan taulukkoon. Kommunikointikeinot on taulukoitu alla oleviin taulukoihin 2, 3, 4 ja 5. Taulukoista voidaan huomata monia yhtäläisyyksiä yritysten kommunikointikeinojen käytön välillä, mutta myös

eroavaisuuksia löytyy. Osa eroavaisuuksista johtuu kohdeyritysten erilaisista taustoista ja siitä, että niiden liiketoiminnot ovat hyvin erilaisissa kehitysvaiheissa.

5.2.1 Mittaaminen

Kaikki yritykset kokivat ekonomisten ja ympäristöllisten arvojen mittaamisen merkittävimäksi osaksi arvojen kommunikointia, sillä se mahdollistaa ratkaisun hyötyjen kommunikoinnin asiakkaalle helposti ymmärrettävässä ja luotettavassa muodossa. Kuten alla olevasta taulukosta 2 voidaan todeta, ovat kaikki yritykset sisällyttäneet ekonomiset ja ympäristölliset säästölaskelmat ainakin jossain muodossa osaksi kommunikointistrategioitaan. Yritys A, C ja D kokivat kuitenkin, että joitakin säästöihin liittyviä epäsuoria fysikaalisia hyötyjä, kuten esimerkiksi tilan- ja painonsäästön estimointia, oli vaikea tai jopa mahdoton mitata.

Taulukko 2. Arvojen mittaaminen

Yritys A	<ul style="list-style-type: none"> • fysikaaliset epäsuorat taloudelliset säästöt • vertailevat laskelmat aineellisista säästöistä • takaisinmaksuaikalaskelmat
Yritys B	<ul style="list-style-type: none"> • asiakkaalta saataviin tietoihin perustuvat säästölaskelmat • estimoinnit päästövähennyksistä • kolmannen osapuolen tarkat seurantamittaukset
Yritys C	<ul style="list-style-type: none"> • säästölaskelmat, mikäli sellaisia pystytään tekemään • asiakastyytyväisyyden mittaus • laskelmat 3D-mallinnuksen perusteella
Yritys D	<ul style="list-style-type: none"> • laskelmiin selkeät kaavat, ei vielä tarvittavia arvoja

Yritys A vertailee tehtyjä aineellisia säästömittauksia, esimerkiksi energiansäästölaskemat, aktiivisesti kilpaileviin tai vaihtoehtoisiin tuotteisiin ja esittää asiakkaalle lisäksi arviot

ratkaisun takaisinmaksuajasta eri tapauksissa. Yritys B oli ainoa yritys, joka ei kokenut mittauksia haasteelliseksi, sillä laskennallisen mittauksen suorittaa luotettava ja osaava kolmas osapuoli. Näitä mittauksia käytetään toteutuneiden säästöjen ja päästövähennyksien, kuten hiilidioksidin vähennyksen, laskennassa. Mittaukset perustuvat pitkälti myös asiakkaalta saataviin tietoihin, joiden avulla saadaan tarkat säästölaskelmat. Tulokset esitetään aineellisina säästöinä, sillä globaalissa toimintaympäristössä aineellisissa säästöissä on suuret hintavaihtelut alueittain.

Yritys C kokee säästölaskelmien tekemisen haasteelliseksi yrityksen poikkeuksellisen ratkaisutarjoaman vuoksi. Yritys hyödyntää 3D-mallinnusta apuna kommunikoinnissa asiakkaalle ja tekee mallinnuksen avulla laskelmia erilaisten mahdollisten olosuhteiden vaikutuksista ratkaisujen toimintaan. Lisäksi asiakastyytyvääsyyttä mitataan vuosittain kyselyiden avulla ja tuloksia hyödynnetään aktiivisesti yrityksen toiminnan kehittämisessä. Neljäs haastateltu yritys D, ei pystynyt vielä käyttämään mittauksia referenssinä, sillä liiketoiminta on tuotekehitysvaiheessa ja siksi syntyviä säästöjä ei ole pystytty vielä tarkasti mittaamaan. Tarvittaviin laskelmiin on kuitenkin olemassa selkeät kaavat ja ne ovat helposti toteutettavissa tilanteen tullessa ajankohtaiseksi.

5.2.2 Visualisointi

Haastattelujen perusteella kaikki neljä yritystä kokivat luontaiseksi visualisoida asiakkaille myös kaikkia niitä tunnistettuja arvoja, joita ei ole pystytty mittaamaan ja esittämään numeerisessa muodossa. Ainoa ongelma on niiden arvojen kuvaileminen, joita yritys ei ole itse havainnut, tai joiden esittämistä sellaisenaan pidetään liian itsestään selvänä. Jokaisen yrityksen mielestä alalla toimivilla asiakkailla on melko hyvä peruskäsitys cleantech-ratkaisujen tuomista sosiaalisista ja tunnetason eduista, minkä takia niitä ei välttämättä haluta tuoda pelkästään sellaisenaan esille.

Alla olevassa taulukossa 3 on koottu haastateltujen yritysten keinoja esitellä ratkaisuista saatavia hyötyjä asiakkaille ei-numeerisessa muodossa. Arvojen kuvailemista käytettiin laskennallisten mittausten rinnalla vahvistamaan ostopäätöstä. Kaikki nostivat esille cleantech-ratkaisujen tuomia sosiaalisia ja ympäristöllisiä hyötyjä, varsinkin imagohyödyt

koettiin merkittäviksi. Yritykset painottivat myös aikaisempien asiakastapausten esittelyn tärkeyttä.

Taulukko 3. Arvojen visualisointi

Yritys A	<ul style="list-style-type: none"> • asiakaslähtöisyyden painottaminen asiakkaalle • helppokäyttöisen operoinnin ja kemikaalien minimoinnin tuomien etujen kuvaileminen • yhteys eri sidosryhmiin alan lehtien kautta
Yritys B	<ul style="list-style-type: none"> • sosiaalisten hyötyjen kuvailu ja mielikuvamainonta • vanhojen referenssiasiakkaiden kertomukset
Yritys C	<ul style="list-style-type: none"> • ympäristöllisten hyötyjen kuvailu ja mielikuvamainonta • 3D-mallinnus apuna ratkaisun demonstroinnissa • vanhojen referenssiasiakkaiden kertomukset
Yritys D	<ul style="list-style-type: none"> • ympäristöllisten ja sosiaalisten hyötyjen kuvailu ja mielikuvamainonta • vertailu vaihtoehtoihin ratkaisuihin • sosiaaliset ja tunnetason hyödyt verbaalisen viestinnän varassa

Muita esille tulleita arvojen visualisoinnin keinoja oli esimerkiksi yrityksen A keino esittää ympäristöystävällisyyden tärkeys nostamalla esiin asiakkaiden kohdeasiakkaiden yleiset mielipiteet, eli asiakkaan asiakaslähtöisen näkökulman korostaminen. Yritys julkaisee myös aktiivisesti alan lehdissä artikkeleita toiminnastaan ja on sitä kautta yhteydessä omiin ja asiakkaan sidosryhmiin. Yritys korostaa ratkaisun tuomaa helpotusta asiakkaan operatiiviseen toimintaan ja kemikaalien minimoinnista saatavia kustannus- ja ympäristöetuja. Yritys B lähestyy asiakkaitaan mielikuvamainonnan avulla ja viestittää asiakkaalle mahdollisia sosiaalisia hyötyjä visuaalisesti ja suullisesti. Yritys tukee mielikuvamainontaa vanhojen, referenssinä toimivien, asiakastapausten avulla.

Yritys C visualisoi asiakkailleen ratkaisujaan 3D-mallinnuksen avulla, jotta asiakkaiden on helpompi saada käsitys todellisesta lopputuloksesta. Mallinnuksen avulla voidaan esitellä erilaisten olosuhteiden vaikutuksia ja esimerkkinä toimivien asiakastapausten avulla yritys pystyy havainnollistamaan tulevaisuudessa mahdollisesti esiin nousevia riskejä, joita asiakkaan nykyisessä liiketoiminnassa voi tulla esiin. Toimialan asettamien rajoitusten takia kaikkia ratkaisuja ei voida demonstroida käytännössä, jolloin markkinointi pohjautuu vahvasti mielikuvien kommunikointiin. Yritys D:n liiketoiminta on vielä hyvin alussa ja laskelmien teko on vielä verrattain hankalaa, minkä takia yrityksen kommunikaatio perustuu paljon aiheeseen liittyvien ajatusten ja tutkimusten, sosiaalisten ja tunnetason hyötyjen visuaaliseen viestintään. Yritys keskittyy asiakkaan brändin rakentamiseen ja tekee vertailuja oman ratkaisun hyödyistä verrattuna vaihtoehtoisiin ratkaisuihin.

5.2.3 Sertifiointi

Erilaisten sertifikaattien, standardien ja indikaattorien avulla todennetaan yrityksen toiminnan vaikutuksia triple bottom line -jaottelun kaikkiin osa-alueisiin. Kolmannen osapuolen sisällyttäminen toimintaan arvon sertifiointiksi oli yritysten mielestä selkeästi luotettavuuskysymys. Ottamalla ulkopuolinen arvioija mukaan toimintaan, pystytään lisäämään tulosten luotettavuutta asiakkaan silmissä. Taulukossa 4 on esitetty haastateltujen yritysten käyttämiä sertifiointikeinoja.

Taulukko 4. Arvojen sertifiointi

Yritys A	<ul style="list-style-type: none"> • vetoaa toimivansa sertifikaattien mukaisesti
Yritys B	<ul style="list-style-type: none"> • kolmannen osapuolen tekemät seurantamittaukset
Yritys C	<ul style="list-style-type: none"> • kolmannen osapuolen tekemä julkaistu tutkimus • useita eri sertifikaatteja • säännöllisiä auditointeja • ulkopuolinen taho hyödyntäminen seurannassa
Yritys D	<ul style="list-style-type: none"> • ulkopuolinen taho tutkii ratkaisun hyötyjä • tulevaisuudessa tavoitteena sertifiointi

Yritys A ottaa toiminnassaan huomioon muutamia eri sertifikaatteja, joiden avulla se vetoaa kestäväen kehityksen mukaiseen yritystoimintaan. Yritys B pitää mittauksia ja seurantaa erittäin tärkeänä osana liiketoimintaansa ja käyttää seurannassa mitattavien todellisten saavutettujen hyötyjen selvittämiseen ulkopuolista toimittajaa. Kolmas osapuoli on otettu mukaan mittauksen tekemiseen, sillä niiden toteuttaminen on haastavaa ja vaatii paljon resursseja. Lisäksi asiakastapauksista saadaan siten tulevaisuudessa uskottavampia ja siten myös hyödyllisempiä.

Yrityksen C toiminnassa kolmannen osapuolen myöntämät sertifikaatit, kuten esimerkiksi ISO 14001, ovat välttämättömiä, sillä asiakas ei välttämättä edes harkitse toimittajaa, jolta ne puuttuvat. Lisäksi yritys suorittaa osan seurannasta yhteistyössä ulkopuolisen tahon kanssa ja on saanut viranomaistahon tekemään tutkimuksen yrityksen ratkaisun hyödyistä verrattuna nykyiseen laajasti käytössä olevaan ratkaisuun. Lisäksi kestäväen kehityksen mukaista toimintatapaa seurataan ja kehitetään säännöllisten ulkoisten auditointien avulla sekä käytetään kolmatta osapuolta asiakastyytyväisyyden mittaamisessa. Yritys D tekee yhteistyötä erään yliopiston kanssa, joka toteuttaa tutkimusta ratkaisun ympäristövaikutuksista. Yritys pyrkii tulevaisuudessa ratkaisun sertifiointiin, luotettavuuden ja riippumattomuuden kasvattamiseksi.

5.2.4 Symbolointi

Mittaamisen, visualisoinnin ja sertifiointin lisäksi esille nousi lisäksi vielä kommunikointikeinoja, joita ei pysty konkreettisesti esittämään millään edellä mainituista tavoista. Symbolisten arvojen kommunikointikeinoja ei yrityksissä tiedostettu suoraan, vaan niiden tuomat hyödyt havaittiin epäsuorasti. Taulukkoon 5 on koottu haastatteluissa esiin tulleet symboliset kommunikointikeinot kohdeyrityksissä.

Taulukko 5. Arvojen symbolointi

Yritys A	<ul style="list-style-type: none"> • ympäristöystävällisyyden tuoma positiivinen assosiaatio brändiin • asiakkaiden riskien pienentäminen luotettavana kumppanina • arvojen kommunikointi yrityksen sisäisesti • luottamuksen rakentaminen jatkuvan yhteydenpidon avulla • vahva profiloituminen sidosryhmiin
Yritys B	<ul style="list-style-type: none"> • ympäristöystävällisyyden tuoma positiivinen assosiaatio brändiin
Yritys C	<ul style="list-style-type: none"> • brändäys luotettavana ja hyvämaineisena toimijana • riskien ennaltaehkäisyn painottaminen • luottamuksen lisääminen jatkuvan yhteydenpidon avulla • korostaa trendien kautta tärkeiksi nousseita asioita
Yritys D	<ul style="list-style-type: none"> • tiivis asiakasyhteistyö • vahva profiloituminen sidosryhmiin • riskien vähennyksen painottaminen • ympäristöystävällisyyden tuoma positiivinen assosiaatio brändiin

Yritykset A ja B pyrkivät luomaan positiivista miellejhtymää brändiin ympäristöystävällisen toiminnan kautta. Yritysten halutaan viestiä olevan luotettavia ja pitkäaikaisia kumppaneita, joiden ratkaisuja käyttämällä asiakkaan toiminnan riskit pienenevät. Yrityksen A asiakkaille tärkeiksi nousseita asioita, esimerkiksi erilaisten trendien aiheuttamia muutoksia

kiinnostuksessa eri päästöistä, korostetaan ratkaisun tuomana arvona. Kommunikoinnin perustana on jatkuva yhteydenpito suurimpien asiakkaiden ja sidosryhmien, kuten alan yhdistyksien, kanssa. Arvoja pyritään myös kommunikoidaan yrityksen sisäisesti, jotta työntekijät pystyvät jakamaan niitä osaltaan eteenpäin.

Myös yritys C pyrkii viestittämään asiakkailleen riskien ennakoinnin tuomia hyötyjä tekemällä erilaisia riskiarvioita ja luomalla painetta mahdollisten korjausten tekemiseen hyvissä ajoin. Yritys pitää jatkuvasti yhteyttä asiakkaisiinsa myös myynnin jälkeen. Yhteydenpidolla pyritään rakentamaan kestäviä suhteita asiakkaiden kanssa ja viestimään mielikuvaa luotettavuudesta. Yrityksen asiakkaat kilpailevat ympäristöleiman saamisesta, johon yrityksen ratkaisun käyttöönotto toimii ensi askeleena, joten ympäristöleiman tärkeyttä korostetaan asiakkaille.

Yritys D:n markkinasegmentti mahdollistaa tiiviin yhteydenpidon asiakkaisiin, minkä kautta ratkaisun toimivuudesta saadaan suoraa palautetta loppukäyttäjiltä. Asiakkaiden kanssa kommunikoidaan monipuolisesti, sillä asiakkaat haluavat olla innovatiivisen ratkaisun kehitystyössä vahvasti mukana, jotta se voidaan tulevaisuudessa ottaa osaksi omaa toimintaa. Kommunikaatio on aktiivista myös asiakkaiden sidosryhmien kanssa, joille välitetään tietoa ratkaisun toiminnasta ja sen hyödyistä. Ratkaisun tuomia hyötyjä ei voida tarkasti mitata, mutta sen voidaan arvioida vähentävän asiakkaan toimintaan liittyviä riskejä ja tasaisen tuotannon mahdollistamisen. Ratkaisun käyttöönotolla pyritään parantamaan asiakkaan brändikuvaa ympäristöystävällisenä ja puhdasta teknologiaa suosivana yrityksenä.

5.2.5 Haasteet

Kommunikointikeinojen tunnistamisessa ja käytössä ilmeni kaikilla yrityksillä selkeitä haasteita, joihin osaan uskottiin löytyvän ratkaisu tulevaisuudessa. Osassa haasteista oli kuitenkin epäselvää, olisiko ongelmaan ylipäätään ratkaisua. Kaikki yritykset kokivat sosiaalisten ja tunnetason hyötyjen mittaamisen lähes mahdottomaksi ja osa ympäristöllisistäkin eduista koettiin vaikeaksi muuttaa numeeriseen esitysmuotoon. Yritysten kohtaamia haasteita arvojen kommunikoinnissa on eritelty taulukossa 6.

Taulukko 6. Arvojen kommunikoinnin haasteet

Yritys A	<ul style="list-style-type: none"> • epäsuorien etujen esittäminen konkreettisesti muodossa • kaikkien vaikuttavien tekijöiden huomioiminen asiakaskohtaisissa laskelmissa • asiakasetujen seurannan vaatimat resurssit ja suppeus • asiakkaiden tavoittaminen globaalissa toimintaympäristössä • länsimaalaisen taustan ja arvojen vaikutuksen tiedostaminen
Yritys B	<ul style="list-style-type: none"> • kaikkien kriittisten muuttujien huomioiminen • hyötyjen muuttaminen kuvailevista taloudellisiksi laskelmiksi • toteutuneiden etujen kommunikointi
Yritys C	<ul style="list-style-type: none"> • arvoja tukevien faktojen saaminen • merialalla saatavan datan rajallisuus • asiakkailta ei ole tarpeeksi merkittävää tietoa • kilpailutusten asettamat rajoitteet • kestävien arvojen sisäinen kommunikointi
Yritys D	<ul style="list-style-type: none"> • ei aikaisempia asiakastapauksia referensseinä • kustannussäästöjen todistaminen pitkällä aikavälillä • standardien ja normien puute • kestävien arvojen sisäinen kommunikointi

Useat yrityksen A haasteista liittyvät yrityksen toimintaan kaikilla mantereilla, minkä seurauksena se kohtaa laajan toimintaympäristön tuomia käytännön ongelmia. Yrityksen tekemissä laskelmissa on vaikeaa ottaa huomioon kaikkia asiakastapauksiin vaikuttavia alueellisia tekijöitä, kuten esimerkiksi hinnanvaihteluja. Eri toimien vaikutusketjut ovat usein monimutkaisia, joten täsmällisen tiedon saaminen on usein haastavaa, joskin alalla toimivilla asiakkailta on hyvä ymmärrys cleantech-ratkaisujen välillisistä hyödyistä. Yrityksen mielestä on kuitenkin tärkeää tiedostaa aina länsimaalaisen taustan vaikutus omiin arvoihin ja toimintaan. Asiakkaiden laaja levittäytyneisyys asettaa omat haasteensa myös toimituksen jälkeiselle seurannalle. Seuranta vaatii paljon paneutumista ja resursseja, minkä takia seuranta

on jäänyt pienempien asiakkaiden osalta vähäisemmäksi. Mahdollinen seurannan laajentaminen kaikki asiakkaat kattavaksi koettaisiin kuitenkin hyödylliseksi.

Yritys B kokee meriteollisuuden laajan operointiympäristön haasteena, sillä kaikkia kriittisiä muuttujia eri olosuhteissa on vaikea arvioida etukäteen. Yritys käyttää tällä hetkellä osasta imago- ja ympäristöhyödyistään kuvailevaa kommunikointitapaa, mutta toivoisi saavansa käyttöön myös keinon muuttaa näitä hyötyjä taloudellisiksi laskelmiksi. Tätä varten yritys tarvitsee lisää asiakastapauksia voidakseen demonstroida ja kommunikoida laajemmin erilaisia toteutuneita sosiaalisia ja ympäristöllisiä hyötyjä.

Merialalla hyödyllistä tietoa löytyy rajallisesti, esimerkiksi verrattuna maapuoleen, josta löytyy useita laajoja tietokantoja. Yritys C kokee osaltaan sen takia arvoja tukevien faktojen saamisen vaikeaksi, sillä teoreettiset laskelmat eivät riitä asiakkaille, jotka haluavat todisteita. Osa asiakkaista käyttää myös hyvin alkukantaisia tiedonkeruumenetelmiä, jonka takia heillä ei ole tarjottavana riittävästi merkityksellistä tietoa. Kilpailutustilanteessa asiakkaan mielipiteeseen on enää hankala vaikuttaa, sillä hankinnan tarkat kriteerit ovat siinä vaiheessa jo määrätty. Yritys C haluaa parantaa koko henkilöstön hyödyntämistä kestävien arvojen välittäjänä.

Yritysellä D ei ole vielä aikaisempia asiakastapauksia referensseinä todistamaan ratkaisun toimivuutta, jonka takia yritys ei voi vielä todistaa kustannussäästöjä pitkällä aikavälillä. Osaa myöhemmin esille tulevista kustannuksista, kuten esimerkiksi huoltokustannuksia, ei ole vielä pystytty edes arvioimaan. Markkinoilla ei ole vielä vastaavanlaisia tuotteita, minkä takia sopiviin standardeihin tai normeihin ei voida tukeutua. Lisäksi yritys haluaa varmistaa arvojen ja etujen selkeän kommunikoinnin yrityksen sisällä, jolloin niiden viestiminen ulospäin olisi myös yhtenäistä.

5.2.6 Kommunikointi asiakassegmenteittäin

Yrityshaastatteluissa nousi esille eri asiakassegmenttien ja päättäjien huomioiminen arvojen kommunikointistrategiaa mietittäessä. Eri päätöksentekijöiden mielenkiinto ja odotukset tuotetta tai palvelua kohtaan vaihtelevat, jolloin yritykset painottavat eri asioita päättäjän

roolista riippuen. Esimerkiksi talousosasto kiinnittää eniten huomiota investoinnin suuruuteen tai ratkaisun käytöstä seuraaviin kustannussäästöihin. Toisia päätöksentekijöitä voi taas kiinnostaa enemmän teknologia, sen helppokäyttöisyys tai ratkaisun tuomat imagoedut yritykselle. Ratkaisua tarjottaessa tulisikin olla yhteydessä asiakkaaseen jo ennen tarjouksen tekemistä, jolloin voidaan ottaa huomioon asiakkaan toiveet ja rakentaa toimiva ratkaisukokonaisuus yhteistyössä.

Arvojen kommunikointistrategiassa on hyvä ottaa huomioon asiakassegmentointi, sillä eri asiakasryhmillä on erilaisia toiveita tuotteiden ja palvelujen suhteen. Tärkeintä on tunnistaa loppumarkkinat, eli ketä ratkaisulla pyritään lopulta miellyttämään. Haastateltavien yritysten liiketoiminta painottuu pitkälti yritysmarkkinoihin, mutta ratkaisun loppukäyttäjissä on silti eroavaisuuksia. Suurimman eron tekee se, onko asiakas suuntautunut yritys- vai kuluttajamarkkinoille. Kuluttajamarkkinoiden asiakkaat painottavat ympäristöystävällisyyttä, jolloin ratkaisun tarjoamat brändi- ja imagoedut ovat tärkeänä arvona yritysasiakkaalle. Mikäli asiakas on keskittynyt yritysmarkkinoille, nousee tärkeimmäksi arvoksi rahallinen hyöty, jolloin tätä elementtiä tulee painottaa myös kommunikointistrategiassa. Haastateltavien yritysten eri arvot, kuten ekonomiset ja ympäristölliset arvot, ovat kuitenkin yhteydessä toisiinsa, minkä takia kommunikoinnin perusta pysyy joka tilanteessa samana.

6 PARHAAT KÄYTÄNNÖT

Kirjallisuuskatsaukseen ja haastatteluihin pohjautuvan tutkimuksen perusteella tähän kappaleeseen on koottu esille nousseet parhaat käytännöt kestävien arvoehdotelmien kommunikoinnille. Kattavan kommunikointistrategian rakentaminen pohjautuu usean eri kommunikointikeinon yhdistämiseen. Tämän takia myös cleantech-ratkaisuista saatavia arvoja tulee käsitellä samanaikaisesti, sillä ne ovat kaikki vuorovaikutuksessa keskenään. Arvon konkretisoinnin suurimmaksi haasteeksi on osoittautunut tarpeellisen tiedon saanti. Tiedonkeruu helpottuu kuitenkin tulevaisuudessa, sillä tiedonkeräysjärjestelmät kehittyvät, minkä seurauksena mittaaminen tulee vaatimaan vähemmän resursseja.

Kestävien arvojen kommunikoinnin helpoin ja tällä hetkellä yleisin tapa on hyötyjen esittäminen numeraalisessa muodossa. Yleisimmin mittaustulokset esitetään rahallisessa muodossa, sillä asiakkaiden on näin helpoin hahmottaa ne. Hyötyjä voidaan esittää myös muussa muodossa, kuten säästetyn energian määränä tai raaka-ainetarpeena. Nämä säästöt muutetaan usein rahalliseen arvoon, jolloin niitä on helpompi vertailla muiden hyötyjen kanssa. Rahayksikköön muuttamisessa tulee kuitenkin ottaa huomioon toiminta globaalissa ympäristössä, jolloin rahayksiköillä voi olla alueellisia eroavaisuuksia. Tällaisessa tapauksessa mittaustulokset on järkevämpi esittää aineellisessa muodossa. Yrityksen toiminta perustuu aina taloudelliseen tulokseen, jolloin ekonomiset hyödyt tulee esittää asiakkaan saamana kustannusvähennyksenä tai mahdollisena lisävoittona nykytilanteeseen verrattuna.

Kestävän ratkaisun hyötyjen kommunikoinnissa tulee ottaa huomioon erityisesti siitä saatavat hyödyt pitkällä aikavälillä. Koko elinkaaren huomioiminen laskelmissa tuo kestäville ratkaisuille kilpailuetua verrattuna vaihtoehtoiseen ratkaisuun, sillä ympäristöystävällinen tuote voi olla ostohetkellä kalliimpi. Ratkaisuista saatavien hyötyjen rinnastaminen kilpailevan tuotteen hyötyihin antaa asiakkaalle selkeän kuvan puhtaan ratkaisun eduista. Numeeriset esitystavat vaativat rinnalleen sanallisen selityksen, jotta laskelmat eivät jäisi irrallisiksi kokonaisuudesta ja asiakkaan olisi helppo ymmärtää mitä niillä tarkoitetaan.

Arvon kommunikoinnin on tärkeää pohjautua aina asiakkaan arvoihin ja tarpeisiin. Kommunikoinnissa tulee keskittyä niihin hyötyihin, joita juuri kyseinen asiakas arvostaa.

Ratkaisun toimittamisen jälkeen on tärkeää olla tiiviisti yhteydessä asiakkaisiin ja käyttää tätä kautta saatavaa tietoa oman toiminnan kehittämiseen. Seuranta mahdollistaa asiakastapausten käyttämisen tulevassa markkinoinnissa, jolloin vanhan asiakkaan saavuttaman tuloksen esittäminen toimii luotettavana referenssinä uusille asiakkaille. Tällöin tieto pohjautuu todellisuudessa saavutettuihin tuloksiin. Luotettavien referenssien saamiselle on mahdollista myös käyttää kolmannen osapuolen suosituksia ja riippumattomia tuloksia, kuten erilaisia sertifikaatteja.

Cleantech-ratkaisulla voi olla asiakkaalle myös sosiaalista arvoa vähentyneen vaivannäön, esimerkiksi helppokäyttöisen laitteen, kautta. Asiakkaisiin voidaan vedota tuomalla esille asiakkaiden kohdeasiakkaiden yleisiä mielipiteitä ja arvoja. Sosiaalisia ja tunnetason arvoja korostamalla saadaan kattavampi kommunikointimenetelmä, jossa numeerisesti esitettävät arvot saavat vastapainoksi myös muut osa-alueet huomioonottavan näkökulman. Riskiarvioinnin avulla saadaan asiakkaat tietoisiksi oman toimintansa mahdollisista riskitekijöistä ja lisätään halukkuutta siirtyä vaihtoehtoiseen ratkaisuun. Luotettavan ja riskejä minimoivan ratkaisun korostamisella luodaan asiakkaalle turvallisuudentunnetta.

Arvon konkreettisen kommunikoinnin lisäksi ostopäätöstä voidaan vahvistaa epäsuorilla kommunikointikeinoilla. Asiakas saadaan tunnetasolla sidotuksi tuotteeseen jo ennen ostopäätöksen tekoa käyttämällä osallistavaa myyntimenetelmää. Osallistava menetelmä voi olla esimerkiksi hologrammien tai 3D-mallinnuksen käyttöä, jolloin asiakas pystyy vaikuttamaan myyntitilanteen etenemiseen. Vaihtoehtoisesti ratkaisua voidaan myös demonstroida käyttämällä asiakkaan omia laitteita tai menetelmiä.

7 YHTEENVETO

Kestävän kehityksen merkitys yritystoiminnassa on yhä tärkeämmässä asemassa asiakkaiden kasvaneen kiinnostuksen ja erilaisten ympäristöä koskevien säännösten johdosta. Kasvaneen kysynnän takia ympäristötehokas toiminta tuo yrityksille kilpailuetua markkinoilla. Cleantech-toimialan nähdäänkin olevan suurin kasvusektori Suomessa, joskin tällä hetkellä markkinoita hallitsee vain muutama suuryritys. Erityisesti pienet ja keski-suuret cleantech-yritykset kohtaavat haasteita tullessaan markkinoille, esimerkiksi ratkaisujen kaupallistamisessa. Tämä onkin johtanut Suomen valtion myöntämään erilaisia avustuksia tukemaan cleantech-yritysten menestystä ja kansainvälistymistä.

Kestäviä arvoehdotelmia voidaan jaotella monella eri tavalla, joista yleisin on triple bottom line -jaottelu. Se jakaa arvot kolmen eri elementin mukaan, jotka ovat ekonominen, ympäristöllinen ja sosiaalinen. Kestävät arvot ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa, joten niitä tulee käsitellä yhtenä kokonaisuutena niiden erottelemisen sijasta. Arvojen kolmijaottelua käytetään myös usein perustana yritys vastuulle, joka ohjaa yrityksiä toimimaan vastuullisella tavalla yhteiskunnassa. Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että suomalaiset cleantech-yritykset tunnistavat hyvin ratkaisujensa tuomia arvoja, erityisesti ympäristöllisten ja niistä seuraavien ekonomisten ja sosiaalisten hyötyjen osalta. Kestävien arvojen tunnistaminen ei yksinään mahdollista kilpailuetua markkinoilla, vaan ne tulee muuttaa selkeään asiakkaalle kommunikoitavaan muotoon.

Arvoehdotelmien kommunikointi käsittää ratkaisusta saatavien etujen ja hyötyjen demonstroinnin mittaamisen avulla aina tunnepuoleen vetoamiseen asti. Kirjallisuuskatsauksen perusteella kommunikointikeinot on jaettu neljään pääkategoriaan; arvojen mittaamiseen, visualisoimiseen, sertifiointiin ja symbolointiin. Tällä hetkellä arvojen kommunikointi painottuu vahvasti arvojen mittaamiseen erityisesti rahallisten hyötyjen, kuten pitkän aikavälin säästölaskelmien osalta. Mittaamista käytetään myös ympäristöllisten hyötyjen arvioimiseen esimerkiksi päästölaskelmien kautta, mutta nekin muutetaan usein rahassa mitattavaan muotoon. Arvojen visualisointia käytetään erityisesti sosiaalisten ja ympäristöhyötyjen osalta asiakaslähtöisyyttä painottaen.

Haastattelujen perusteella huomattiin cleantech-yritysten suosivan sertifiointien ja kolmansien osapuolien käyttämistä arvoa muodostavana tekijänä. Kolmannen osapuolen kautta mahdollistetaan riippumaton ja luotettava tarkastus toiminnalle ja ratkaisusta saatavien hyötyjen arvioinnille. Cleantech-yrityksen havaitsevat myös toimintansa emotionaalisia ja sosiaalisia arvoja, mutta niiden esittäminen asiakkaalle järkevässä muodossa on haastavaa. Yritykset kuitenkin käyttivät kommunikoinnissaan ympäristöystävällisen brändikuvan painottamista sekä luotettavuutta riskien vähentäjänä. Haasteiksi tunnistettiin lisäksi monipuolisen datan kerääminen sekä monimutkaisten vaikutusketjujen huomioiminen. Arvojen kommunikoinnissa parhaisiin tuloksiin päästään tunnistamalla ratkaisun kaikki arvoelementit ja yhdistämällä useaa kommunikointistrategiaa. Erityisen tärkeää on ottaa huomioon kohdeasiakkaan näkökulma ja painottaa kommunikoinnissa juuri tälle tärkeitä asioita.

Suomalaisten pienten ja keskisuurten cleantech-alan yritysten on kehitettävä arvojen kommunikointistrategioitaan markkinoinnin parantamiseksi ja viennin kasvattamiseksi. Arvoja tunnistettaessa tulee muistaa niiden vuorovaikutus keskenään ja lisätä huomiota taloudellisen arvon lisäksi myös ympäristölliseen ja sosiaaliseen näkökulmaan. Kommunikointistrategiaan tulee lisätä myös arvojen visualisointia ja symbolointia, jotka osaltaan tukevat mittaustuloksia ja laskelmia. Tässä työssä esitetyt kommunikointikeinot ja parhaat käytännöt voivat antaa uutta näkökulmaa kestävien arvoehdotelmien kommunikointiin.

LÄHTEET

Anderson, J. C. & Narus, J. A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*. Vol. 54, nro. 1, s. 42–58.

Anderson, J. C. & Narus, J. A. (1998). Business marketing: Understand what customers value. *Harvard Business Review*. Vol. 76, nro. 6, s. 53–65.

Anderson, J.C., Narus, J.A. & Van Rossum, W. (2006). Customer value propositions in business markets. *Harvard Business Review*. Vol. 84, nro. 3, s. 91-9.

Bebbington, J., Larrinaga, C. & Moneva, J. M. (2008). Corporate social reporting and reputation risk management. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*. Vol. 21, s. 337–361.

Bocken, N., Short, S., Rana, P. & Evans, S. (2013). A value mapping tool for sustainable business modelling. *Corporate Governance*. Vol. 13, nro. 5, s. 482-497.

Carlson, L., Grove, S. & Kangun, N. (1993). A Content Analysis of Environmental Advertising Claims: A Matrix Method Approach. *Journal of Advertising*. Vol. 22, nro. 3, s. 30-32.

Chen, Y.-S. (2008). The Driver of Green Innovation and Green Image – Green Core Competence. *Journal of Business Ethics*. Vol. 81, nro. 3, s. 531–543.

Chen, Y. (2010). The Drivers of Green Brand Equity: Green Brand Image, Green Satisfaction, and Green Trust. *Journal of Business Ethics*. Vol. 93, nro. 2, s. 307-319.

Cleantech Finland (2016). Invest in Finnish cleantech. [WWW-dokumentti]. [viitattu 23.3.2016]. Saatavissa: <http://www.cleantechfinland.com/en/web/cleantech/invest>.

Cleantech Finland. (2016a). Overview. [WWW-dokumentti]. [viitattu 23.3.2016]. Saatavissa: <http://www.cleantechfinland.com/overview1>.

Corsaro, D. (2014). The emergent role of value representation in managing business relationships. *Industrial Marketing Management*. Vol. 43, nro. 6, s. 985-995.

Diakaki, C., Grigoroudis, E. & Stabouli, M. (2006). A risk assessment approach in selecting environmental performance indicators. *Management of Environmental Quality: An International Journal*. Vol. 17, nro. 2, s. 126-137.

Doyle, P. (2000). Value-based marketing: Marketing strategies for corporate growth and shareholder value. John Wiley & Sons. 382 s.

Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental Quality Management*. Vol. 8, s. 37–51.

Emerson, J. (2003). The blended value proposition: integrating social and financial returns. *California Management Review*. Vol. 45, nro. 5, s. 35-51.

Esty, D. & Winston, A. (2006). Green to Gold : How smart companies use environmental strategy to innovate, create value, and build competitive advantage. John Wiley & Sons. 380 s.

Fombrun, C. (1996). Reputation: Realizing value from the corporate image. Boston, Harvard Business Press, 441 s.

Freeman, A. (2003). The Measurement of Environmental and Resource Value, Resources for the Future. USA, Routledge. 491 s.

Gale, B.T. (1994). Managing Customer Value: Creating Quality and Service that Customers Can See. New York, The Free Press. 426 s.

Galli, A., Wiedmann, T., Ercin, E., Knoblauch, D., Ewing, B. & Giljum, S. (2011). Integrating Ecological, Carbon and Water Footprint: Defining the “Footprint Family” and its Application in Tracking Human Pressure on the Planet. *One Planet Economy Network*, s. 39-40.

Grönroos, C. (2011). A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface. *Industrial Marketing Management*. Vol. 40, s. 240-247.

Harmaala, M-M. & Jallinoja, N. (2012). Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta, Sanoma Pro Oy, 1.painos, 277 s.

Jacobs, Brian W. et al. (2010). An empirical investigation of environmental performance and the market value of the firm. *Journal of operations Management*. Vol. 28, s. 430-441.

Jantunen, Paavo. (2014). Yritysvastuun johtaminen pk-yritysten näkökulmasta. Diplomityö, Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Keränen, J. & Jalkala, A. (2014). Three strategies for customer value assessment in B2B markets. *Management Decision*. Vol. 52, nro. 1. s. 79-100

Keränen, J. & Jalkala, A. (2013). Towards a framework of customer value assessment in B2B markets: An exploratory study. *Industrial Marketing Management*. Vol. 42, nro. 8, s. 1307-1317.

Knowles, V., Henningsson, S., Youngman, R. & Faulkner, A. (2012). Coming Clean: The Global Cleantech Innovation Index 2012. Cleantech Group LLC and WWF.

Kotler, P. (2000). Marketing management: The millennium edition. Upper Saddle River, Prentice Hall. 784 s.

Kotler, P. (2011). Reinventing Marketing to Manage the Environmental Imperative. *Journal of Marketing*. Vol. 75, s. 132-135.

Lanning, M. & Michaels, E. (1988). A business is a value delivery system. *McKinsey Staff Paper*. nro. 41, July.

Lindgreen, A. & Wynstra, F. (2005). Value in business markets: What do we know? Where are we going?. *Industrial Marketing Management*. Vol. 34, s. 732-748.

Määttänen, M. (2012). The challenges and success factors of commercializing cleaner technologies. Master's Thesis, Lappeenranta University of Technology.

OECD - Organisation for economic co-operation and development. (2001). Corporate Social Responsibility : Partners for progress. Paris, OECD. 152 s.

Parad, M., Henningsson, S., Currás T.A. & Youngman, R. (2014). The Global Cleantech Innovation Index 2014 – Nurturing tomorrow's transformative entrepreneurs. [WWW-dokumentti]. [viitattu 23.3.2016]. Saatavissa: <http://info.cleantech.com/CleantechIndex2014.html>.

Polonsky, M. (2011). Transformative green marketing: Implements and opportunities. *Journal of Business Research*. Vol. 64, s. 1311-1319.

Porter, M. & Kramer, M. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. January, s. 1-17.

REAL Building Consultants (2015). Triple bottom line. [WWW-dokumentti]. [viitattu: 3.5.2016]. Saatavissa: <http://realbuildingconsultants.com/who-we-are/triple-bottom-line/>.

Rintamäki, T., Kuusela, H. & Mitronen, L. (2007). Identifying competitive customer value propositions in retailing. *Managing Service Quality*. Vol. 17, nro. 6, s. 621-34.

Rohweder Liisa. (2004). Yritysvastuu – kestävä kehitystä organisaatiossa, Wsoy, Porvoo. s. 255.

Sánchez-Fernández, R. & Iniesta-Bonilla, M.Á. (2007). The concept of perceived value: A systematic review of the research. *Marketing Theory*. Vol. 7, nro. 4, s. 427–451.

Seiders, K., Berry, L.L. & Gresham, L.G. (2000). Attention, retailers! How convenient is your convenience strategy?. *Sloan Management Review*. Vol. 41, nro. 3, s. 79-90.

SFS - Suomen Standardisoimisliitto Ry. (2016). ISO 14000 Ympäristöjohtaminen. [WWW-dokumentti]. [viitattu 30.3.2016]. Saatavissa: <http://www.sfs.fi/iso14000>.

Sheehy, B. (2015). Defining CSR: Problems and solutions. *J Bus Ethics*. Vol. 131, s. 625-648

Sheth, J.N., Newman, B.I. & Gross, B.L. (1991). Why we buy what we buy: a theory of consumption values. *Journal of Business Research*. Vol. 22, nro. 2, s. 159-70.

Sitra (2007). Cleantech Finland - ympäristöstä liiketoimintaa : kansallinen toimintaohjelma ympäristöliiketoiminnan kehittämiseksi. [WWW-dokumentti]. [viitattu 3.4.2016]. Saatavissa: <http://www.sitra.fi/julkaisut/muut/ympubstrategia1.pdf>.

Sitra (2013). Towards a Sustainable Well-being Society: Building blocks for a new socioeconomic model. [WWW-dokumentti]. [viitattu 30.3.2016]. Saatavissa: http://www.sitra.fi/julkaisut/muut/Towards_a_Sustainable_Wellbeing_Society.pdf.

Smith, G.E. & Nagle, T.T. (2005). A question of value. *Marketing Management*. Vol. 14, nro. 4, s. 38-43.

Stoner J. & Wankel C. (2010). Global Sustainability as a Business Imperative. Palgrave MacMillan US, 276 s.

TEM (2013). Valtioneuvoston periaatepäätös kestävien ympäristö- ja energiaratkaisujen (cleantech ratkaisut) edistämisestä julkisissa hankinnoissa. [WWW-dokumentti]. [viitattu 30.3.2016]. Saatavissa: https://www.tem.fi/files/36938/Valtioneuvoston_periaatepaatos_kestavien_ymparisto-_ja_energiaratkaisujen_%28cleantech_ratkaisut%29_edistamisesta_julkisissa_hankinnoissa.pdf.

Vanhanen, J., Pathan, A. & Pokela, P. (2012). Cleantechin strategisen ohjelman indikaattorit. Gaia Consulting Oy. [WWW-dokumentti]. [viitattu 30.3.2016]. Saatavissa: http://www.tem.fi/files/33529/Cleantechin_strategisen_ohjelman_indikaattorit_loppuraportti_Gaia.pdf.

Woodruff, R.B. (1997). Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 25, nro. 2, s. 139-53.

Wouters, M. & Kirchberger, M.A. (2015). Customer value propositions as interorganizational management accounting to support customer collaboration. *Industrial Marketing Management*. Vol. 46, s. 54-67.

Zeithaml, V.A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*. Vol. 52, nro. 3, s. 2-22.

Liite 1. Yrityshaastattelujen kysymysrunko

Perustiedot

1. Nimi ja rooli yrityksessä
2. Teollisuusalan työkokemus
3. Yrityksen tarjoama (tuotteet, palvelut, ratkaisut)
4. Yrityksen pääasiakassegmentit

Arvoehdotelma

5. Minkälaisia asiakasarvoja tai -etuja tarjoomanne tuovat asiakkaillenne ja laajemmalle yhteisölle?
 - a. Taloudelliset/rahalliset edut (kulutussäästöt yms.)
 - b. Ympäristölliset edut (vähentynyt energian- tai vedenkäyttö)
 - c. Sosiaaliset edut (brändikuva, maine)
 - d. Tunnetason edut (riskin vähennys, mielenrauha, hyvinvointitunne)
 - e. Muut edut
6. Miten etuja pystytään esittämään konkreettisesti? Pystytkö antamaan esimerkkejä?
 - a. Taloudelliset edut
 - b. Ympäristölliset edut
 - c. Sosiaaliset edut
 - d. Tunnetason edut
 - e. Muut edut
7. Miten seuraatte toteutuneita asiakasetuja toimituksen jälkeen?
8. Kuinka tärkeää arvojen ja etujen määrittäminen on teollisuudessanne?
 - a. Pystytkö antamaan konkreettista esimerkkiä myyntitilanteesta, jossa arvon kommunikoinnilla oli kriittinen rooli asiakkaan ostopäätökselle (positiivinen/negatiivinen)?
9. Kuinka informoitte mahdolliset edut asiakkaan sidosryhmille (työntekijät, paikalliset yhteisöt, laajempi yhteisö), mikäli näin tapahtuu?
10. Ovatko jotkut päätöksentekijät enemmän (tai vähemmän) avoimia tietyille eduille (kustannussäästöt johtoportaan, ympäristöedut yhteiskunnalle, muut edut)?
11. Mitkä tekijät mielestänne lisäävät (tai vähentävät) asiakkaan avoimuutta erityyppisille eduille (asiakastyypin, säätelevä tai sosiaalinen tekijä, teollisuusnormit tai -standardit)?
12. Mitkä ovat mielestänne suurimmat haasteet arvojen ja etujen määrittämisessä?
 - a. Taloudellisiin etuihin liittyen
 - b. Ympäristöllisiin etuihin liittyen
 - c. Sosiaalisiin etuihin liittyen
 - d. Tunnetason etuihin liittyen
13. Minkälaisia resursseja tai informaatiota tarvitsette, jotta voitte määrittää ja konkretisoida eri asiakasetuja?
14. Miten voitte mielestänne kehittää arvojen ja etujen kommunikointia yrityksessänne?
15. Onko vielä muita tärkeitä tekijöitä liittyen arvojen ja etujen kommunikointiin?