

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Teknillinen tiedekunta

Ympäristötekniikan koulutusohjelma

BH10A0300 Ympäristötekniikan kandidaatintyö ja seminaari

**YMPÄRISTÖOSAAMISEN KAUPALLISTAMISEN
KEHITTYMINEN, AVAINTEKIJÄT JA TULEVAISUUDEN
NÄKYMÄT**

**Development, key factors and prospects of
commercialization of environmental know-how**

Tarkastaja: Professori, KTT Lassi Linnanen

Ohjaaja: Tutkijakoulutettava, DI Juha Kortelainen

Lappeenrannassa 28.04.2009

Suvi Saavalainen

SISÄLLYSLUETTELO:

1	JOHDANTO	4
1.1	Työn tavoitteet	5
2	YMPÄRISTÖTIETOISUUDEN VAIKUTUS LIKETOIMINNAN KEHITTYMISEEN.....	6
2.1	Kuluttajan valta markkinoilla.....	6
2.2	Julkisen vallan ja kilpailuedun muodostumisen vaikutus	7
3	ASiantuntijapalvelut kehittyvät vastaamaan liiketoiminnan tehostamisen haasteisiin.....	9
3.1	Asiantuntijuuden ulkoistamisella tehoja ydinprosessiin	9
3.2	Konsultointialan kasvu nousujohteista.....	10
4	MENESTYNEEN KONSULTOINTITOIMINNAN AVAINTEKIJÄT.....	12
4.1	Johtotason haasteet asiakkuuksien lähtökohtana	12
4.2	Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen myyviksi	13
4.3	Strategia ja osaamisimago.....	14
4.3.1	Strateginen perusta konsultointiliiketoiminnassa.....	15
4.3.2	Osaamisimagon luominen: brandinä brandien joukossa.....	16
4.4	Innovointivoima jatkuvan kehittymisen edellytyksenä.....	17
4.4.1	Innovointi palveluyrityksissä	17
4.4.2	Asiakkuuksien merkitys kehittämisessä ja innovoinnissa	18
4.4.3	Innovointi ympäristökonsultointiyrityksessä	19
5	LIKETOIMINTAKENTÄN MAHDOLLISUUDET YMPÄRISTÖOSAAJILLE....	20
5.1	Ympäristöliiketoiminnalla menestymismahdollisuudet nyt ja tulevaisuudessa.....	20
5.1.1	Kulutuksen tarvelähtöisyys mahdollisuutena liiketoiminnassa	21
5.1.2	Kotimaiset erityispiirteet ja globaalit mahdollisuudet	22
5.2	Menestyneen ympäristöliiketoiminnan keskeisimmät haasteet	23
5.3	Työkalut haasteista selviämiseen	24
5.4	Case-tarkastelu: Finnish Consulting Group	25
6	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	27
7	YHTEENVETO	30

LÄHTEET..... 32

1 JOHDANTO

”Ympäristö” nykyisenä käsitteenä määriteltiin 60-luvulla, jolloin tapahtuneesta melko äkillisestä ympäristön huomioimisesta on alettu käyttää nimeä ”ympäristöherätys”. Herätyksen jälkeen ympäristö määriteltiin uudelleen: aikaisemmasta yksittäisen objektin ympärillä olevasta kokonaisuudesta ”koko inhimillisen olemassaolon aineelliseen perustaan.” (Haila & Jokinen 2001, 9.)

Sekä kansallisella että globaalilla tasolla tarkasteltuna muutos ympäristöajattelussa on tuonut yrityksille toisaalta haasteita, mutta toisaalta myös mahdollisuuksia. Ympäristön huomioon ottaminen myös yritystasolla vaatii aivan uudenlaista resurssienkäytön tehostamista. Kestävän kehityksen vaatimukset edellyttävät yrityksiltä osaamista ja asiantuntijuutta kilpailukyvyyn säilyttämiseksi. Ammattitaito ympäristöosaamisessa on yrityksille tulevaisuudessa arkipäivää, ei enää pelkkä kilpailuetua luova menestystekijä. Resurssitehokkuuden parantaminen ja kestäväan kehitykseen pyrkiminen eivät kuitenkaan tarkoita taantumista, vaan uusien innovaatioiden ja teknologioiden käyttöönottoa sekä tehokasta ympäristöosaamisen hyödyntämistä. Yritykset voivat resurssitehokkuuteen pyrkiessään savuttaa mittavia kustannussäästöjä, löytää uusia markkina-alueita ja –mahdollisuuksia, parantaa yrityskuvaansa sekä kehittää henkilöstön työmotivaatiota parantuneiden johtamiskäytäntöjen myötä. (Linnanen, Markkanen & Ilmola 1997, 11-12.)

Koko ajan muuttuviin ja kehittyviin ympäristöosaamisen haasteisiin on syntynyt vastamaan 1900-luvun jälkimmäiseltä puoliskolta lähtien ympäristökonsultointiliiketoiminta. Konsulttitoiminnan muotoutumista nykyisenlaiseksi liiketoiminnan kentäksi ovat muokanneet yhteiskunnallisen liiketoimintaosaamisen monimutkaistuminen, kysyntä- ja tarjontapohjaiset tekijät sekä tapakulttuuriset ja taloudelliset seikat. Konsultit tuovat projektiluontoisesti yrityksiin sellaista asiantuntijuutta, jota nämä lyhytkestoisesti sillä hetkellä tuntevat tarvitsevansa. Näin ajankohtainen asiantuntijuus saadaan yrityksen käyttöön muuttuvien kustannusten kautta ostopalveluina, eikä siihen tarvitse upottaa vakituisia resursseja. ”Ky-

syntä luo tarjontaa” myös konsulttibisneksessä, eli liiketoimintaa ymmärtävät ympäristöosaajat pystyvät kaupallistamaan tietotaitonsa ja menestymään ympäristöbisneksessä. (Rope 2006, 27-29.)

1.1 Työn tavoitteet

Konsultoinnista ja asiantuntijapalveluista on tehty paljon tutkimusta alan kehittyessä. Aiheesta löytyy kirjallisuutta yleisellä tasolla, mutta ympäristökonsultointiin painottuvaa materiaalia on saatavilla suhteellisen vähän. Ympäristökonsultointia on tutkittu enemmän lähinnä kansainvälisellä tasolla. Tässä kandidaatintutkielmassa on tavoitteena selvittää, miten lisääntynyt ympäristötietoisuus on vaikuttanut asiantuntijapalveluiden kehittymiseen nykyisen kaltaiseksi liiketoiminnaksi.

Tämän työn perustana on ympäristökonsultoinnin kehittyminen ja mahdollisuudet Suomessa, mutta se perustuu myös muualla maailmassa tehtyyn tutkimukseen. Tarkoitus on perehtyä tarkemmin seikkoihin, jotka muodostuvat avaintekijöiksi pyrittäessä konsulttiyrityksen menestykseen liiketoiminnassa. Näihin avaintekijöihin tutustussa päästään käsiksi asiantuntijaliiketoiminnan ydinprosesseihin, jotka mahdollistavat ympäristökonsultointiliiketoiminnan kehittymisen ja menestyksekkään kaupallistamisen myös tulevaisuudessa. Erityisesti tutkitaan kaupallistamisen haasteita ja mahdollisuuksia ympäristöosaamisen näkökulmasta.

2 YMPÄRISTÖTIETOISUUDEN VAIKUTUS LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMISEEN

Ympäristöpolitiikassa voidaan erotella erilaisia toimijoita, joita ovat mm. julkinen valta, markkinat ja kansalaisyhteiskunta. Toimijat koostuvat esimerkiksi yksittäisistä henkilöistä, yrityksistä ja järjestöistä. Eri toimijoilla on erilaisia rooleja ympäristöpolitiikan toimikentässä, eikä toimijoita voi välttämättä jakaa yksiselitteisesti jonkin tietyn toiminnan piiriin. (Haila & Jokinen 2008, 118.)

2.1 Kuluttajan valta markkinoilla

Ympäristö- ja sosiaalipoliittisessa päätöksenteossa ympäristötietoiselle kuluttajalle annetaan yhä varsin keskeinen rooli. Varsinkin mediajulkisuudessa vihreä kuluttaja nähdään vahvasti tiedostovana markkinavoimana, joka toiminnallaan ja valinnoillaan pakottaa yrityksiä ja koko yhteiskuntaa kohti kestävämmän kehityksen mukaista suuntaa ja vihreämpää tulevaisuutta. Julkinen valta onkin ottanut tehtäväkseen herätellä kuluttajia tässä ”markkinavoiman” roolissaan pyrkimällä valistamaan ja kannustamaan kuluttajia energiansäästön ja ympäristönsuojelun saralla. Haasteelliseksi kuluttajavalistuksessa julkinen valta on kokenut kuluttajien epäuskon omiin vaikutusmahdollisuuksiinsa. (Moisander 2004, 293.)

Kuluttajille markkinoidun vallan lisäksi valtioiden ja myös globaalien markkinoiden työnjaolla ja toiminnalla on keskeinen rooli nykyaikaisessa yhteiskunnassa. Valtioiden toiminta on tapa koordinoita ja organisoida suurten joukkojen toimintaa, joiden päämäärinä ovat yhteiseksi eduksi katsotut asiat. Valtion ja esimerkiksi paikallishallintojen tärkeimmät keinot yhteiskunnan hallintaan ovat lait ja asetukset. Vaikka valtio edustaa alueellisesti ylintä vallankäyttöä, voi se kuitenkin halutessaan luovuttaa osan päätäntävallastaan ylikansallisille organisaatioille, kuten Euroopan unionille. (Haila & Jokinen 2008, 118-119.)

Vaikka julkisen vallan lait, asetukset ja säädökset niin kansallisella kuin kansainväliselläkin taholta ovat perinteisesti ohjanneet yritysten ympäristöasioiden hallintaa, niiden suhteellinen osuus hallintamekanismina vähenee yleisten markkinoiden kiinnostuessa ympäristöasioista. Lait ja määräykset eivät tällöinkään katoa kokonaan vaikutuskentästä, mutta ohjauskeinona ne jäävät taka-alalle todellisen markkinavoiman siirtyessä kuluttajille. (Linnanen et al.1997, 14.)

2.2 Julkisen vallan ja kilpailuedun muodostumisen vaikutus

Ympäristönsuojelu on yrityksissä kehittynyt ensin valtionvallan asettamien päätösten pohjalta ja sittemmin kuluttajalähtöisten markkinavoimien ohjaamina. Ympäristönsuojeluun kannustaa muun muassa rangaistuksen pelko, joka saattaa seurata jo ympäristön pilaamisen epäilystä. Varsinkin aikaisemmin ympäristönsuojelu nähtiin kustannustekijänä, jota pyrittiin minimoimaan lähinnä puhdistamalla jo syntyneet päästöt (ns. piipunpääteknologia) ja täyttämällä juuri ja juuri yrityksen ulkopuolisten sidosryhmien asettamat velvoitteet. Nykyisin on ymmärretty ympäristönsuojelun mahdollisimman hyvän tason tuovan jopa kilpailuetua ja tarkoittavan kokonaisvaltaisen prosessin parantamisen ja resurssitehokkuuden kasvattamisen myötä myös lisääntyneitä tuloja (tai ainakin vähentyneitä menoja). (Linnanen et al. 1997, 15.) Michael Porter kannatti jo 1991 teoksessaan ”America’s Green Strategy” (1991) yritysten harjoittamaa ympäristönsuojelua liiketoiminnan edistäjänä. Argumenttina hän käytti syntyvää win-win-tilannetta, eli sekä liiketoiminta että ympäristö hyötyisivät ympäristöä säästävästä toiminnasta. (Heiskanen 2004, 10.)

Erilaisten ulkoisten sidosryhmien intressit ovat yhä enemmän keskittyneet suurilta osin yritysten ympäristöasioiden hoitotapaan. Tällainen toiminta onkin esimerkiksi resurssitehokkuuden mukanaan tuoman liiketaloudellisen hyödyn lisäksi toinen suuri yrityksissä tapahtuvan ympäristötyön perustelu. Asiakkaiden ohella suurta kiinnostusta myös ympäristönäkökohdista katsottuna hyväksyttävästi hoidettuun liiketoimintaan kiinnittävät huomiota kansalaisjärjestöt, ympäristöviranomaiset sekä sijoittajat, joiden joukosta löytyy yhä enemmän kiinnostuneita myös muista seikoista, kuin taloudellisista tunnusluvuihin. (Heiskanen 2004, 10.) Liikkeenjohto on yhä useammin huomannut vihreiden aatteiden sävyttä-

män liiketoiminnan kannattavaksi, ja saattaakin painottaa erityisen ekologisia, kestäviä ja sosiaalisesti hyväksytyjä arvoja sidosryhmäviestinnässään. Tiedotus, mainonta ja markkinointi saattavat luoda esimerkiksi kuluttajille todellista vihreämmän kuvan yrityksen ympäristöystävällisyydestä. Tätä kutsutaan viherpesuksi (greenwashing) ja se on ollut pinnalla esimerkiksi vihreistä arvoistaan tunnetun Body Shopin siirryttyä yrityskaupassa kosmetiikkajätti L'Oréalin omistukseen. (Purkayastha & Fernando 2007, 226-251) Ympäristön kannaltahan sinänsä on sama, tehdäänkö ympäristöystävällisyyttä arvopohjalta vai liiketoiminnallisista lähtökohdista, mutta yrityksen maineelle ja imagolle viherpesusta voi julki tullessaan olla suurta haittaa.

Niin Suomessa kuin muuallakin maailmassa ympäristötietoisuus on noussut vakavasti otettavaksi yhteiskunnalliseksi asiaksi, eikä sitä enää pidetä pelkästään yksittäisten aktivistien projektina. Päätäjät keskustelevat siitä osana muuta yhteiskunnallista päätöksentekoa normaalisti ja sujuvasti taloudellisten ja sosiaalisten kysymysten ohella. Vihreän ajattelun yleistymisen myötä stereotyyppi ympäristötietoisesta kuluttajasta ovat laajentuneet huomattavasti. Tyypitellyn ekoihmisen muutos ituhipistä järkeväksi, moraaliseksi toimijaksi on laajentanut myös sellaisten yritysten asiakaskenttää, jotka eivät välttämättä halua leimautua aktivistien asiointipaikaksi. (Moisander 2004, 291.)

3 ASIANTUNTIJAPALVELUT KEHITTYVÄT VASTAAMAAN LIIKETOIMINNAN TEHOSTAMISEN HAASTEISIIN

Globalisoituvassa ja entistä monimutkaistuvammassa toimintaympäristössä toimiessaan yritysten tulee jatkuvasti olla valmiita muutoksiin, nopeisiin ratkaisuihin ja kykeneviä hyödyntämään avautuvia mahdollisuuksia. Myös kansalliset ja kansainväliset politiikat, hallintajärjestelmät, maailmantalous ja EU:n sääätely vaikuttavat toimintaympäristöön ja muokkaavat sen reunaehdoja ja siten yritysten menestymisen edellytyksiä. Kyetäkseen vastamaan näihin ratkaiseviin toimenpiteisiin yrityksillä tulee olla viimeisintä asiantuntemusta turvatakseen etulyöntiasemansa kilpailijoihinsa verrattuna. (Huttunen 2003, 11-12.)

3.1 Asiantuntijuuden ulkoistamisella tehoja ydinprosessiin

Selkeyttääkseen toimintojaan ja pystyäkseen keskittymään ydinosaamiseensa yrityksen rajapintaa sidosryhmiin muokataan moniselitteisemmäksi ja epästabiilimmaksi. Näihin toimiin pyritään nykyisin yhä useammin verkostoitumalla yhteistyökumppaneiden kanssa ja ulkoistamalla omia, ydintoiminnan ulkopuolelle jääviä toimintoja. Ulkoistamisella pyritään suuntaamaan yrityksen tärkeimpiä resursseja ja kyvykkyyksiä kohti ydintoimintaa ja parantamaan näin mahdollisesti myös kustannustehokkuutta. Esimerkiksi hallinnon toimintojen ja asiantuntijuuden ulkoistaminen antaa yritykselle joustavuutta ja reagointinopeutta muutoksiin: lisäksi kustannusrakenteen muutos kiinteistä kustannuksista muuttuvien kustannusten suuntaan tukee mahdollisuutta reagoida nopeasti muuttuviin tilanteisiin ja markkinasuhdanteisiin. Tällöin yritykset voivat hyödyntää kulloinkin tarvittavaa osaamista vain silloin, kuin sitä tarvitsevat. (Lehto & Valkokari 2003, 4.)

3.2 Konsultointialan kasvu nousujohteista

Asiantuntijapalvelut ovat erittäin tärkeitä talouskasvun indikaattoreita, ja viime vuosina toimialan kasvuvauhti onkin ollut huimaa. Ylipäättään palvelualojen osuus länsimaiden bruttokansantuotteesta alkaa olla reilusti yli puolet, noin 70 %. Varsinkin taloudellisen taantumakauden aikana teollisuus ei pysty tarjoamaan lisätyöpaikkoja eikä säilyttämään vanhoja, kun taas palveluala pystyy takamaan ainakin kohtuullisen työllisyyden tason. Liike-elämän asiantuntijapalveluilla on katalysoiva vaikutus elinkeinoelämään, sillä konsulttiyritysten toiminnan vaikutukset kerrannaisilmiöineen voivat vaikuttaa pitkälle tulevaisuuteen. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 8.)

Palvelusektorin kasvuvauhdin ollessa nousujohteinen uudet työtehtävät syntyvät entistä useammin asiantuntijapalvelutoiminnoissa. Nykyisin suuri osa yliopistoista tai ammattikorkeakouluista valmistuneista työllistyy asiantuntijapalvelualan tehtävissä. Niinpä on syytä olettaa asiantuntijapalveluiden noususuhdanteen jatkuvan voimakkaana myös tulevaisuudessa palvelujen verkkoon digitalisoimisesta huolimatta. Asiantuntijapalvelut ovat usein jonkinasteista asiakaspalvelua, jota yhäkin halutaan hoitaa henkilökohtaisella tasolla. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 9.)

Alkuun yritykset käyttivät konsultteja vain suuressa hädässä selviytyäkseen kriisistä ulkopuolisen asiantuntijan avulla. Konsultit miellettiin ”pahanilmanlinnuiksi” yrityksen käytävillä vieraillessaan, mutta bisnesihmisten opittua konsulttien käytön 1980-luvun jälkipuoliskolla myös ”hyvän sään aikana”, tuli asiantuntijapalveluiden käytöstä normaali osa yrityksen tavallista toimintakulttuuria. Tuosta lähtien konsulttiliiketoiminta on toimialana ollut jatkuvassa kasvussa. (Rope 2006, 23.)

Perusajatukseltaan konsultoinnin tarveperusta on varsin yksinkertainen: kysyntä luo tarjontaa, ja myös tarjonta luo kysyntää. Jollakin taholla on siis sellainen tilapäinen osaamisresurssin tarve, jota ei sisäisesti pystytä tyydyttämään. Konsultointiin liittyy aina sekä määrä-aikaisuus että erityisammattitaitoa edellyttävä neuvova palvelu. Konsultointi vastaa yrityksen tai henkilön hetkelliseen asiantuntijuuden tarpeeseen projektiluontoisesti ja ulkopuolisena asiakkaaseen nähden. Ulkopuolinen konsulttoija voi nähdä ja kiinnittää huomiota

erilaisiin asioihin, kuin vaikka yrityksen sisällä toimiva saman alan asiantuntija. Etäisyys voi joskus auttaa näkemään selvemmin ja tarttumaan oikeisiin asioihin. (Rope 2006, 21-22.)

4 MENESTYNEEN KONSULTOINTITOIMINNAN AVAIN- TEKIJÄT

Aiemmissa luvuissa keskityttiin luomaan selkeä kuva ja sitä myötä ymmärrys siitä, miten ympäristötietoisuuden jatkuva lisääntyminen ja muun muassa sen vuoksi kasvaneet resurssitehokkuuden vaatimukset ovat pakottaneet yrityksiä keksimään uusia keinoja toimintansa tehostamiseen ja resurssiensa olennaiseen kohdistamiseen. Osittain kysynnän vuoksi syntyneet asiantuntijapalvelut ja erityisesti 1980-luvun lopulta kasvussa olleet konsultointiliiketoimet ovat kehittyneet vastaamaan markkinoiden tehokkuusvaatimuksiin ja tarjoavat yrityksille projektiluontoista ajan tasalla olevaa asiantuntijuutta ja tietoa kohdistettuna juuri kulloinkin tarvittavaan aihealueeseen.

Seuraavassa keskitytään konsultointiyrityslähtöisesti pohtimaan, mitkä ovat menestyneen konsultointiyrityksen avaintekijät, eli mistä tekijöistä koostuvat asiantuntijuuteen perustuvan liiketoiminnan ydinprosessit ja mikä merkitys palvelualan innovaatioilla on konsultti-liiketoiminnalle.

4.1 Johtotason haasteet asiakkuuksien lähtökohtana

Yrityksen johtamista on joskus verrattu meteorologiaan, sillä yhtä lailla kyse on tiedon ja ennusmerkkien soveltamisesta ennakkointiin ja jossain määrin jopa ennustamiseen. Johtamisessa tosin tiedolliset haasteet ovat vielä hankalampia. Kohdatut ongelmat voivat liittyä esimerkiksi oikean kilpailustrategian valinnan vaikeuteen, henkilöstön motivointiin tai ympäristösuorituskykyyn. Mitä pitäisi tehdä, kun resursseja muutoksiin on rajallisesti mutta sidosryhmät vaativat prosessien tehostamista, laadukkaampaa yhteiskuntavastuuraportointia ja tasokkaampaa henkilöstöjohtamista. Yksi mainitunlaisten valintatilanteiden perustava erottava tekijä on tarvittavan ja toisaalta saatavissa olevan tiedon olemus. (Vanhala et al. 1997, 260.)

Konsulttiliiketoiminnan kasvettua erittäin laaja-alaiseksi toimialaksi viimeisintä kehitysvaihetta on ruvettu kutsumaan erikoistumisvaiheeksi tai polarisoitumisvaiheeksi. Nimillä tarkoitetaan samaa asiaa, eli siirtymistä laaja-alaisesta konsultoinnista (esimerkiksi ympäristökonsultointi) yhä kapeampaan ja spesifisempään osaamissektoriin (esimerkiksi ISO 14001-järjestelmät). Nykyiset konsultointitoimistot hämärtävätkin rajoja asiantuntijaliiketoiminnan ja muun liiketoiminnan välillä tarjoamalla pitkälti toimintatoteutukseen suunnattua toimintaa. Rajan hämärtyminen ei kuitenkaan ole mitenkään yllättävää, sillä linjatessa joitain osaamisteemoja on luonnollisesta ja kätevää jatkaa asian toteuttamiseen. Koska kyse on periaatteessa yhdestä prosessista, ei ole välttämättä järkevää vaihtaa tekijää toiseksi kesken kaiken päälinjojen vetämisen jälkeen. Näin tiedon jakautuminen pysyy hallittuna eikä ylimääräisiä tietokatkoksia tapahdu. (Rope 2006, 37-38.)

Palvelualojen kasvun jatkuessa ja asiantuntijaliiketoiminnan yleistyessä esimerkiksi akateemisen yrittäjyyden muotona konsultointiyrityksissä lähes järjestään odotetaan edessä olevaa vankkaa, yhä jatkuvaa kasvukautta. Tehdyt tutkimukset tukevatkin väittämää konsultoinnin vakiintuneesta asemasta liiketoimintakentässä sekä vähintään maltillisesta kasvusta nyt, kun yritykset ovat oppineet ja tottuneet ostamaan konsulttipalveluja. Toimialan kasvaessa myös alalle tulijoiden määrä kasvaa, ja siten kilpailu tiivistyy. Liikkeenjohtotasolle tehdyssä tutkimuksessa havaittiin muutama selkeä piirre, joiden perusteella he olivat valinneet konsulttinsa. Osaamisperusta, imago sekä brandi ja kansainväliset ulottuvuudet toimivat suuressa osassa ratkaisevina tekijöinä. Jos osaamisperusta oli erinomainen ja imago sekä yrityksellä että tuotteella moitteeton, hinnallakaan ei katsottu olevan kovin suurta painoarvoa. Tarkastelu osoittaa konsulttiliiketoiminnassakin siirrytyn osaamisperusteisesta markkinoinnista aktiivisen myynnin ja brandirakentamisen kenttään. (Rope 2006, 46-47.)

4.2 Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen myyviksi

Vaikka palvelusektori on kasvanut viime vuosina huimasti niin business-to-business- kuin kuluttajapalvelujenkin osalta, ei asiantuntijapalveluiden tuotteistamista ja markkinointia silti voida pitää Suomessa kovin korkeatasoisena. Tämä johtuu siitä, ettei asiantuntijapalveluita ole tarvinnut tai haluttu, eikä aina edes osattu markkinoida. Riittämätön panostus tuo-

tekehityksessä, tuotteistamisessa ja markkinoinnissa näkyy asiantuntijapalveluiden uudistumis- ja kansainvälistymiskyvyssä. Tämä heijastelee valitettavasti heikon tai miltei olemattoman tuottavuuskehityksen kautta toimialan lisäksi myös koko kansantaloutteen. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 13.)

Konsulttibusneksen ollessa asiantuntija- ja osaamispalvelua ja hajonnan ollessa suurta asiakkaan voi olla vaikea hahmottaa tarjontaa kokonaisuudessaan. Konsulttiliiketoiminnan alalla onkin ensiarvoisen tärkeää osata konkretisoida palvelusuoritus asiakkaalle selkeäksi kokonaisuudeksi. Tuotteen konkretisoimiseen kuuluu myös selkeä hinnoittelu niin, että tuote on asiakkaasta haluttava ja konsultille tuottoisa. Tuloksellisiin asiakassuhteisiin pyritäessä kannattaa myös tarkastella yrityksen myynti- ja markkinointiprosessia: loppujen lopuksi palvelun kauppaaminen ei juuri eroa tuotteen kauppaamisesta. Normaaleja palveluiden ja asiantuntijaorganisaatioiden toimintasisältöjä soveltamalla samat lainalaisuudet pätevät myös konsulttiliiketoiminnassa. (Rope 2006, 91.)

Vaikka palvelujen tuotteistamista pidetään välillä myös jonkin asteisena muoti-ilmiönä, teoreettisina tuotekuvausten luomisena ja johdon toimintaohjeina, on sen perimmäinen tarkoitus kuitenkin palvelun tuottaman asiakashyödyn maksimointi ja tietenkin asiakaspalveluyrityksen tulostavoitteiden mahdollisimman varma saavutettavuus. Palvelujen tuotteistaminen palvelee myös ajankäytön allokoitintia: henkilöstöressurssien tehostamisella tehtäväkentässä voidaan kokeneet ammattilaiset siirtää vaativampiin tehtäviin nuorempien asiantuntijoiden pystyessä itsenäisesti hoitamaan tuotteistettuja palveluja koskevia tehtäviä. Työnjako yrityksessä tehostuu huomattavasti toimintaprosessien ollessa systematisoituja. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 31.)

4.3 Strategia ja osaamisimago

Koko yrityksen strategiasta puhuttaessa tarkoitetaan yleensä kokonaisstrategiaa. Se on koko organisaation toiminnan juoni, punainen lanka. Lisäksi yrityksellä voi olla liiketoimintaluekohtaisia strategioita, joilla määritetään vaikka jonkin tietyn tulosyksikön toimintaa. Näidenkin ”osastrategioiden” tulee perustua yritysstrategiaan ja tähdätä sen kanssa samoi-

hin päämääriin, eikä selvää rajanvetoa esimerkiksi markkinointistrategian ja kokonaistrategian välillä ole useinkaan tarvetta tehdä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 20.)

4.3.1 Strateginen perusta konsultointiliiketoiminnassa

Strategian synty liiketoimintayritykselle ei ole vahinko, vaan vaatii taakseen pitkäjänteisen ja hyvin valmistellun suunnittelutyön. Kuitenkin tarkoista suunnitelmista huolimatta valmiiseen strategiaan ovat vaikuttaneet niin sisäiset kuin ulkoisetkin sidosryhmät. (Grant 2008, 13.) Strategisen linjavedon kolmen päävaiheen avulla voidaan strategian rakentamista jäsentää ja selkeyttää. Päävaiheita ovat strateginen analyysi, strategian määrittely ja lopulta strateginen toimeenpano. Ensimmäisessä vaiheessa päätetään kahdesta tärkeimmästä asiasta: missä toiminnassa halutaan olla mukana ja millaiseksi halutaan kehittyä? Strategian laadinnan aikana tulee vastata moniin erilaisiin, osin päällekkäisiinkin kysymyksiin, mutta keskeistä koko prosessissa on perusteltujen valintojen tekeminen. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 24-25.)

Strategiassa muun muassa määritellään yrityksen visio, eli mitä yritys voisi parhaimmillaan olla, sekä missio, eli mikä on peruslähdekohta yrityksen olemassaololle. Liiketoimintamalleilla pyritään kehittämään polkuja, joita edeten on tarkoitus saada aikaan liikevaihtoa ja voittoa. Tehdyt strategiset päätökset ovat merkittäviä, suuria päätöksiä, jotka vaikuttavat koko organisaatioon tai ainakin suureen osaan siitä. Ne syntyvät osin vuorovaikutuksessa toimintaympäristön kanssa, eli vaikka strategia on yrityksen omia päämääriä määrittävä linjanveto, ei se tarkoita, että se voisi luoda linjansa muista piittaamatta. Merkittävien valintojen tekeminen vaatii sitoutumista niin johtotasolta kuin henkilöstöltäkin, ja päätösten ollessa luonteeltaan pitkäikäisiä, on huomioitava tarkasti myös toimialariippuvuus sekä tuotteiden tai palveluiden odotettavissa olevat elinkaaret. Jo strategian laadinnan aikana on tärkeää dokumentoida kehitysprosessia ja varsinkin valmiita suunnitelmia, jottei tärkeä tieto löydy vain yhden ratkaisevan tärkeän henkilön pään sisäältä. Edellä mainittu on ongelmana varsinkin pienissä, yhden tai kaksi henkilöä työllistävissä yrityksissä, joita on esimerkiksi suurin osa konsultointiyrityksistä. (Grant 2008, 340.)

4.3.2 Osaamisimagon luominen: brandina brandien joukossa

Konsulttibisneksessä brandin luominen ei juuri eroa muiden toimialojen brandin rakennustyöstä. On kuitenkin olemassa muutamia vain kyseenalaista toimialaa koskevia erityispiirteitä. Konsulttiyhtiön imago voi perustua kolmeen tekijään, joita ovat yritysbrandi, tuotebrandi tai henkilöbrandi. (Rope 2006, 104.)

Yritysbrandin ollessa kyseessä yrityksellä itsellään on jo niin vahva osaamisimago, että jo konsultin takana olevan yrityksen nimi takaa asiakkaalle tarjotun palvelun olevan koko siitä maksetun hinnan arvoinen. Vahvan yritysbrandin rakentaminen konsulttiliiketoiminnassa ei eroa muiden brandien rakentamisesta millään tavalla, mutta siinä keskeisimmäksi tekijäksi nousee selkeä erikoistuminen johonkin tiettyyn lohkoon ja se, että taustalla on edellytystekijänä todellinen huippuosaaminen. Pelkkä ammattilaisuus ei siis riitä tämän toimialan yritysbrandiin, vaan siihen tarvitaan todellisen huippuammattilaisen leima! (Rope 2006, 104.)

Tuotebrandiperusteisuus ei ole konsulttiliiketoiminnassa kovin yleistä, sillä palvelun tuoteistamisesta huolimatta tuoteperusteinen markkinointi saattaa tehdä tuotteen elinkaaresta huomattavan lyhyen. Sen sijaan viimeinen, eli kolmas luokitteluperuste konsulttiyritysten brandin rakentamiselle on kaikista yleisin ja suosituin: henkilöbrandiin nojautuvien yritysten lista on pitkä alkaen esimerkiksi Jari Sarasvuosta ja päättyen kansainvälisestikin erittäin tunnettuihin Philip Kotleriin ja Michael Porteriin. Tällainen henkilöön pohjautuva brandaus kertoo vahvasti sen, että konsulttiliiketoiminnassa henkilökohtaisilla kyvyillä on suuri merkitys. Yleisyys tekee henkilöbrandauksesta helpon valinnan pienemmillekin konsulttiliiketoimintayrityksille, vaikkakaan vahvaan henkilöimagoon tarvittavia kannuksia, eli resursseja ja kyvykkyyksiä, ei löydy läheskään kaikilta konsulttibisnekseen ryhtyviltä. (Rope 2006, 105.)

4.4 Innovointivoima jatkuvan kehittymisen edellytyksenä

Innovointi toimintana on kehittynyt tehostuneen tuotekehityksen pohjalta lähinnä länsimaiden alueella globalisaation ollessa yksi suurimmista vaikuttavista tekijöistä. Nykyisin innovaatio jo sanana on trendikäs ja lähes jokainen yritys yrittää olla omien sanojensa mukaan innovaatiojohtaja tai ainakin pyrkii nopeasti tehostamaan omaa innovointikulttuuriaan. Tehokas ja osaava innovaatiojohtaminen onkin erittäin tärkeää yritysten jatkuvan kehittymisen ja kilpailuedun saavuttamisen kannalta. Saavuttaakseen kilpailuetua tuovan innovointikyvyn yritys tarvitsee asiaan sitoutuneen johdon sekä oman innovaatiostrategian, jonka avulla linjataan omaa innovointiin tähtäävää toimintaa. (Apilo et al. 2007, 13-16.)

4.4.1 Innovointi palveluyrityksissä

Innovointi ei koske enää vain esimerkiksi teknologia-alan yrityksiä, vaan tehokkuuden ja kilpailuedun saavuttamisen vaatimukset ovat tulleet osaksi myös palvelualan liiketoimintaa. Innovoivalle palvelualan yritykselle keskeisiä haasteita ovat asiakkaan arvoprosessien ja verkostojen ymmärtäminen. Innovoinnissa luovuus on yksi avaintekijä, mutta ainutlaatuisuuden saavuttaakseen yrityksen tulee hallita palvelukokonaisuuden hinnan, laadun ja toimitusajan muodostaminen. Moneen suomalaiseenkin yritykseen osuva kuvaus innovaatio-toiminnan kehittymisestä kulkee seuraavasti: ensimmäiseksi hallitaan oikealla tavalla yhden ydinteknologian ympärille kerääntyneet resurssit, jonka jälkeen edetään verkostoja apuna käyttäen asiakkaan ymmärtämiseen ja ohjauksen kehittämiseen. Innovatiivisuuteen päästään, kun vielä selkeytetään tavoitteet ja opitaan johtamaan kyvykkyyksiä ja osaamista. (Apilo et al. 2007, 15-17.)

Palveluinnovaatiot saavat aikaan työnjakoa muuttavia prosesseja yritysverkostoissa sekä markkinoilla yleisesti. Palveluliiketoiminnan ydinprosessina on tukea asiakkaan arvonluontia. (Apilo et al. 2007, 41) Verkostoituminen palvelee avointa ja onnistunutta innovointikulttuuria, mutta innovaatioiden tuottamiseen tarvitaan myös yhteistyötä ja systemaattista työntekoa myös asiakasyrityksen kanssa. Verkostojen arvonluonnissa yhteistyötä tekevät yritykset tunnistavat sellaiset tekijät, jotka tuottavat eniten arvoa sidosryhmille ja mukana

oleville yrityksille ja jotka siten parhaiten mahdollistavat ja edesauttavat menestyksen syntymä. Tekijöiden tunnistamisen jälkeen arvioidaan, miten haluttu arvo onnistutaan käytännössä luomaan omalla toimintaverkostolla. Arvonluonnin mallintamiseen ja hallintaan on kehitetty paljon erilaisia työkaluja ja menetelmiä. (Haahtela & Malinen 2007, 25.)

Käytännössä palveluliiketoiminnassa otetaan osaa asiakkaan arvonluontiin yksittäistä asiakaspalvelukertaa laajemmin. Verkostoissa tapahtuva palveluliiketoiminta onkin luonteeltaan systeemistä, ja se näkyy myös loppuasiakkaan suuntaan innovaatioprosessin eri vaiheissa. Alussa on tyypillistä hakea tukea ja kehitysapua ideoihin: niin sanottu tuotekehitys tapahtuu siis asiakaslähtöisesti, kun taas tuoteinnovoinnille on tyypillistä edetä tarkoin varjellun tuotekehityksen suojissa melkein valmiiseen tuotteeseen saakka ennen pilotointia asiakkaan kanssa. Palveluliiketoiminnan mallista voitaisiin puhua interaktiomallina, jossa tuotteen eli palvelun kehitys asiakkaan kanssa on iteratiivista. Tuotekehityksen vastavuoroisuudesta johtuen palvelujen innovointi onkin usein tehokkaimmillaan avoimissa ja hyvän luottamussuhteen omaavissa verkostoissa. (Apilo et al. 2007, 41)

4.4.2 Asiakkuuksien merkitys kehittymisessä ja innovoinnissa

Luottamuksen merkitys korostuu varsinkin palvelutuotteen kehityksen aikana, jolloin asiakas näyttelee yhteistyössä aktiivisen toimijan roolia. Koska asiantuntijayrityksen on työssään onnistuakseen ymmärrettävä asiakkaan arvonluontiprosessia ja myös tulevaisuudessa tapahtuvaa strategista sijoittumista, joudutaan prosessin aikana käsittelemään usein asiakkaan arkaluontoisia ja salaisiakin tietoja. Usein palveluliiketoimintaa harjoittavilla yrityksillä onkin pitkäaikaisia avainasiakkaita tai ydinasiakkaita, joiden kanssa yhteistyössä kehitellään ideoista innovaatioita. Luottamus on jo syntynyt näiden asiakkaiden ja yrityksen välillä niin vahvaksi, että kaiken kaikkiaan hedelmällisen yhteistyön voidaan odottaa jatkuvan satunnaisista tuotekehityksellisistä epäonnistumisista huolimatta. Muut asiakkuudet ovat luonteeltaan joko kasvavia avainasiakkuuksia tai lyhytaikaisia vierailijoita. (Apilo et al. 2007, 43.)

Verkostoissa toimiessa yhteisten päämäärien muistamisen tärkeys korostuu. Menestyksellä palveluliiketoimintainnovaatio vaatii myös uudenlaisen liiketoiminta- ja ansaintalogiikan kehittämistä sekä strategisen markkina-aseoinnin tietämystä. Eri osapuolten näkökannat on otettava huomioon tuotteen kehitystyössä, jotta strategisen yhteistyön hyödyt nousisivat mahdollisimman suuriksi ja synnyttäisivät innovaatioita niin tuote- kuin liiketoimintakentässäkin. Yleisesti onkin esitetty, että yritys yhteistyö verkostoitumalla sekä muilla yhteistyötyökaluilla edesauttaa yrityskulttuurin innovatiivisuutta ja yritysten nopeampaa oppimista. (Apilo et al. 2007, 42-44.)

4.4.3 Innovointi ympäristökonsultointiyrityksessä

Ympäristökonsultointi on usein strategista liikkeenjohdon neuvonantoa ekotehokkuuteen pyrkiville yrityksille. Ympäristönäkökohtia parantamalla pyritään saamaan aikaan kilpailuetua asiakasyrityksessä toisiin alalla toimijoihin nähden. Ympäristökonsultoinnin alalla korostuukin selvästi innovointi ja uusien tekniikoiden ja menetelmien aktiivinen hakeminen. Konsultoinnin ollessa projektiluontoista työtä rajoittavat usein tiukat aikarajat sekä kustannustehokkuuteen pyrkiminen. Lisäksi ympäristöolosuhteet ja sidosryhmien vaatimukset saattavat vaihtua projektien välillä, joten innovaatiot ja niiden tehokas johtaminen nousee konsultointiyrityksen puolelta tärkeään asemaan asiakassuhteen ja kulloisenkin toimeksiannon onnistumiseksi. (Laakso 2006.)

Innovoinnin tehokkuuden varmistamiseksi ympäristökonsultointialalla onkin pidettävä yllä tiiviit suhteet sidosryhmiin, kuten asiakkaisiin tarpeiden, toiveiden ja rahoituksen vuoksi sekä viranomaisiin, jotta voidaan varmistaa uusien tekniikoiden hyväksyntä, vaatimukset ja lainsäädännön kehityssuunta. Toimivat yhteydet myös tiedeyhteisöihin ja erilaisiin kehitysorganisaatioihin ovat tärkeitä uusien ideoiden ja innovaatioiden tukemiseksi. (Laakso 2006.)

5 LIIKETOIMINTAKENTÄN MAHDOLLISUUDET YMPÄRISTÖOSAAJILLE

Ympäristön ollessa yhä tärkeämpi osa tavallistenkin ihmisten maailmankuvaa joutuvat yritykset yhä suuremmissa määrin kiinnittämään huomiota ympäristöseikkoihin ja – vaikutuksiin. Ympäristönsuojelu ja huomioon ottaminen ovat jo osa yritysten perusprosesseja. Kuten jo edellä on todettu, kasvaneet resurssitehokkuuden vaatimukset ovat pakottaneet yritykset keskittymään vain ydinprosessiensa tehokkaaseen toteuttamiseen karsiakseen yrityksen toiminnalle epäoleellisia kuluja ja turvatakseen siten osaltaan menestymisen toimialallaan. Ulkoistettujen hallintotason toimintojen lisäksi yhä useammin myös ympäristönsuojelu on hoidettu alihankinnan kautta. Ulkopuolisilla ympäristöosaajilla on hallussaan ajankohtaisin tieto yrityksiin vaikuttavasta, nopeastakin muuttuvasta ympäristölainsäädännöstä, direktiiveistä ja normeista. Näin yrityksen ei tarvitse käyttää resursseja oman ympäristöhenkilöstön jatkuvaan kouluttamiseen, mutta se voi silti saada haltuunsa uusimman tiedon ja alan vaatimukset.

Konsultointialan ollessa jatkuvassa kasvussa myös alan yrityksiä perustetaan entistä herkemmin. Akateeminen koulutus antaaakin hyvän teoreettisen pohjan konsultointitehtävissä toimimiseen. Akateemisesti koulutetut henkilöt eivät kuitenkaan ole tavallisesti ryhtyneet yrittäjiksi heti, vaan usein vasta, kun kannuksia ja ideoita on ensin hankittu työelämästä. Oman asiantuntijuuden kaupallistaminen yrittäjyyden voimin on ajankohtaista vasta, kun työkokemusta on kertynyt muun työnantajan palveluksesta, sillä usein yrittämisen ideat eivät liity pelkästään opiskeltuun alaan ja sen teoreettiseen pohjaan. (Uusitalo 2007.)

5.1 Ympäristöliiketoiminnalla menestysmahdollisuudet nyt ja tulevaisuudessa

Suomea pidetään monessa suhteessa puhtaiden teknologioiden, ympäristötietoisuuden ja ympäristöliiketoiminnan mallimaana. Perinteisten tekniikan alan yritysten eläessä murros-

vaihetta ympäristöliiketoiminnasta ennustetaan Suomen viennille uutta veturia ja kivijalkaa. Ympäristöliiketoiminta on kuitenkin suppeimmillaankin määriteltynä laaja-alainen käsite sen kattaessa asiantuntijapalveluiden lisäksi myös konkreettisemmin ymmärrettävät yritykset aina perinteisempiinkin tekniikan alan yrityksiin, mikäli nämä vain käyttävät tuotannossaan puhdasta tekniikkaa (cleantech). Laajaan toimialaan vaikuttavat niin normatiiviset kuin maantieteellisetkin mahdollisuudet ja haasteet. (Viitamo & Hermesniemi 2006.)

5.1.1 Kulutuksen tarvelähtöisyys mahdollisuutena liiketoiminnassa

Yritysten ympäristönsuojelutoimenpiteet ovat ympäristöherätyksen jälkeen kehittyneet tuotantokeskeisyydestä tuotekeskeisyyteen, eli tuotannon aiheuttamien ympäristövaikutusten arvioinnista on siirrytty tarkastelemaan tuotteen koko elinkaaren aikaisia vaikutuksia. Niihin pyritään vaikuttamaan ja niitä koetetaan vähentää lukuisin eri keinoin materiaalien valinnasta ja hankinnasta aina tuotteen loppusijoitukseen tai uusiokäyttöön liittyvillä ratkaisuilla. (Linnanen et al. 1997, 16-19.)

Pelkkä elinkaaren aikaisten vaikutusten tarkastelu ei enää kuitenkaan riitä, vaan kestävän kehityksen mukaisesta kulutuksesta huolimatta menestymään pyrkivien yritysten on ajateltava asioita uudella tavalla: minkä funktion yrityksemme tuote pyrkii toteuttamaan? Oivaltaminen perustuu ajatukseen, jonka mukaan asiakas ei ole varsinaisesti kiinnostunut itse tuotteesta, vaan sen suorittamasta toiminnosta. Esimerkiksi asiakkaan ei tarvitse ostaa autoa, mikäli hän vain tarvitsee kuljetusta. (Linnanen et al. 1997, 19.) Ekologisen ja ympäristöstävällisemmän ajattelun pohjalta onkin syntynyt uusia liikeideoita esimerkiksi autoiluun: yhteisautoiluun perustuvat yritykset tarjoavat asiakkaidensa käyttöön erilaisen auton aina vaihtuvan tarpeen mukaan. Käyttäjä maksaa pienen liittymismaksun jälkeen auton käytöstä vain käyttökulut sen sijaan, että omistaessaan itse autonsa maksaisi huomattavat kiinteät kulut varsinaisten käytöstä aiheutuneiden kulujen lisäksi. (Hockerts 2007, 252-257.) Sama tarvelähtöisyyden idea toimii myös yritysten välisessä kaupankäynnissä mahdollistaen aivan uudenlaisten palvelukonseptien kehityksen esimerkiksi innovatiivisille ja ennakkoluulottomille asiantuntijayrityksille.

Yritysten ei tule kokea muutosta uhkana. Parhaat menestymismahdollisuudet pystytäänkin ottamaan irti juuri murrosvaiheessa, jolloin kilpailuedun lisääminen muihin alan toimijoihin nähden on potentiaalisinta. Tarvekeskeisyydelle on tyypillistä kulutustottumusten ja toimintarakenteiden voimakas muutos, jolloin yrityksenkään ei ole kannattavaa syyttää rajallisia resurssejaan suuren tuotemäärän tuottamiseen. Sen sijaan vaihtoehtoisten ja innovatiivisten palvelukokonaisuuksien kehittämiseen panostaminen auttaa yritystä menestymään liiketoimintakentässään myös tulevaisuuden muutoksissa. (Linnanen et al. 1997, 19-20.)

Ympäristöasiantuntijayrityksille kulutusprosessin muuttuminen tarvekeskeiseksi avaa uusia ovia ja mahdollistaa leviämisen yhä laajemmille liiketoiminnan kentille yhä uusien yritysten ollessa pakotettuja keskittämään huomionsa myös ympäristönäkökohtiin. Korostuneet resurssitehokkuuden vaatimukset yhdistettynä murroksessa menestymiseen vaadittaviin asiantuntijuuden tarpeisiin pakottavat yritykset turvautumaan ulkoisten asiantuntijoiden palveluksiin. Tämä osaltaan vaikuttaa edistävästi ympäristöasiantuntijuuden kaupallistamisen liiketoimintamahdollisuuksiin, mutta myöskään ympäristökonsulttiyritykset eivät jää murroksen ulkopuolelle. Ne joutuvat yhtä lailla panostamaan sosiaalisiin innovaatioihin ja muokkaamaan palvelukokonaisuuksiaan.

5.1.2 Kotimaiset erityispiirteet ja globaalit mahdollisuudet

Suomessa on perinteisesti ollut vahva osaaminen ympäristöasioissa erityisesti metsäteollisuuden liittyvillä aloilla. Metsäteollisuuden ympäristöteknologioihin keskittyneet asiantuntijapalvelut ovatkin kehittyneet nykyisin yhdeksi vahvimista ympäristöliiketoiminnan aloistamme. Metsäteollisuuden kasvunäkymien heikkous kuitenkin rajaa kasvun ja viennin mahdollisuuksia myös asiantuntijapalveluissa. Gaia Group Oy:n ja GreenNet Finland ry:n Sitralle (Suomen itsenäisyyden juhlarahasto) tekemässä toimialatutkimuksessa metsäteollisuuden ympäristöteknologioihin liittyvän asiantuntijuuden lisäksi muita suomalaisia, viennin kannalta potentiaalisia erityisosaamisalueita olivat jätteiden ja jätevesien käsittely, energiantuotannon polttoteknologinen osaaminen sekä bioteknologian ympäristösovellukset. Kotimaista osaamistasoa arvioitiin kahden muuttujan avulla: toimialan osaamistasoa ja innovatiivisuutta verrattiin kyseisen toimialan maailmanmarkkinoiden kasvuvauhtiin. Met-

säklusterin markkinoiden kasvuvauhdin ollessa hidasta pääasiallisiksi vientimahdollisuuksiksi nousivat asiantuntijuus ja osaaminen biojätteiden käsittelyssä ja ongelmajätehuollossa. (Viitamo & Hermesniemi 2006.)

Ympäristöosaamisella ja -liiketoiminnalla on tärkeä rooli ympäristöongelmien ratkaisemisessa sekä kansallisella että globaalilla tasolla. Euroopan unionin ja muiden kansainvälisten yhteisöjen ja yhteistyömuotojen myötä Suomella ja suomalaisilla ympäristöalan asiantuntijoilla on erinomaiset mahdollisuudet liiketoimintansa kasvattamiseen. Suomen hyvä maine ympäristötietoisena maana voi edesauttaa vientiä, mutta toistaiseksi sitä ei ole hyödynnetty tarpeeksi. Julkisella sektorilla on tässä toki oma roolinsa ja yksittäisen asiantuntijayrityksen vaikutusmahdollisuudet viennin lisäämiseen ovat rajalliset. Ympäristöliiketoiminnan maailman markkina arvo oli kuitenkin jo vuonna 2006 600 miljardia euroa ja osuus kasvaa jatkuvasti. (Ympäristöministeriö 2006.) Suomesta Eurooppaan ja erityisesti Venäjälle suuntautuva asiantuntijuuden vienti esimerkiksi jätevedenkäsittelyssä ja ongelmajätehuollossa on osoittanut erityisen voimakasta kasvua vientisektorilla. (Ympäristöministeriö 2007)

5.2 Menestyneen ympäristöliiketoiminnan keskeisimmät haasteet

Vaikka ympäristöalan asiantuntijoilla on konsulttialalla hyvät kasvunäkymät, on alalla menestymiselle luonnollisesti olemassa myös omat haasteensa. Yhden keskeisimmistä haasteista kotimarkkinoilla leviämislle tuovat maantieteelliset tosiasiat: Suomessa alan kotimarkkinat ovat hajanaiset niin maantieteellisesti kuin kuvainnollisestikin. Harvaanasuttuna maana niin tietopääoma kuin potentiaaliset asiakkaatkin ovat pääkaupunkiseudun keskittymää lukuun ottamatta hajaantuneet myös maakuntiin. (Pantsar-Kallio 2007.)

Asiantuntijaliiketoiminnan ollessa ympäristöalalla verrattain uutta liiketoimintaa, on ala kehittynyt ja mennyt eteenpäin toistaiseksi omalla painollaan uutuudenviehätyksensä ja jonkinasteisen trendikkyytensä turvin. Näistä syistä alan kotimarkkinat ovat vielä kehittymättömät uusien innovaatioiden käyttöönotossa niin uusien teknologioiden kuin palveluinnovaatioidenkin suhteen. (Pantsar-Kallio 2007.) Innovaatioiden heikko hyödyntäminen näkyy suomalaisen ympäristöasiantuntijuuden tasossa: muutamia yksittäisiä toimialan kär-

kiyityksiä lukuun ottamatta keskimääräinen kotimainen osaaminen nopeimmin kasvavilla ympäristöosaamisen aloilla on kokonaisuudeltaan vain kansainvälistä keskitasoa. Vastavasti korkeamman osaamisen, eli ylimmän asiantuntijuuden alojen maailmanmarkkinoiden kasvu on Suomessa keskimäärin hidasta. (Viitamo & Hermesniemi 2006.) Tästä voidaan päätellä alan olevan Suomessa ympäristöasiantuntijuuden suhteen keskimäärin sulkeutunut: asiantuntijuuden vientipotentiaalia ei vielä hyödynnetä laajassa mittakaavassa, mutta toisaalta sitä ei joitain poikkeuksia lukuun ottamatta juuri tuodakaan.

5.3 Työkalut haasteista selviämiseen

Merkittävimmistä ympäristöasiantuntijuuden ja koko ympäristöliiketoiminnan alan haasteista selviämiseen ja niiden kääntämiseen mahdollisuuksiksi on kehitetty työkaluja. Alan kasvua sekä Suomessa että kansainvälisellä tasolla on perustettu tukemaan erilaisia hankkeita. Hajallaan ympäri maata olevan tietotaidon mukanaan tuomia haasteita yritetään minimoida fokuoimalla osaamiskeskusiksi. Tämä ei tarkoita ainoastaan pääkaupunkikeskeisyyttä, vaan myös maakuntiin perustetaan osaamiskeskitymiä, kuten Teknia Kuopiossa ja OuluInnovations Oulussa. Myös Lahti ja Uusimaa ovat tiiviisti mukana ympäristöklusterin kehityksessä, jonka peruseriaatteena on tehostaa ja yleistää huippututkimuksen, ympäristöosaamisen ja liiketoiminnan synergioita. Hankkeen tueksi on perustettu OSKE - ympäristöliiketoiminnan klusteriohjelma. Ohjelman tarkoituksena on luoda ympäristöliiketoiminnan alalle 1500-2000 uutta työpaikkaa ja noin 50 uutta merkittävää ympäristöinnovaatiota vuoteen 2013 mennessä. (Pantsar-Kallio 2007.)

Asiantuntijapalveluiden toimialaa voi kehittää kuten muitakin toimialoja nykyaikana: verkostoitumisen hyödyt pätevät myös palveluliiketoiminnassa. Uusien referenssi- ja pilotointiympäristöjen synnyttäminen esimerkiksi tietoverkostoja hyödyntämällä palvelee tehokasta tiedonjakoa ja resurssien vapauttamista ja kohdistamista oleellisiin asioihin. Myös yritysra-kennetta kehittämällä voidaan päästä tutkitusti erinomaisiin tuloksiin, kun erikokoiset yritykset verkostoituvat hyödyntämään toistensa hyviä puolia ja jakamaan riskejä. Yritysra-kenteen ohella palveluliiketoiminnan ollessa kyseessä koko toimialan ja sen tuotantoraken-

teen tulisi alkaa kehittymään vastaamaan tarvelähtöiseen kuluttamiseen tuotelähtöisen ajattelun sijasta.

Kansainvälistä avoimuutta ympäristöasiantuntijapalveluiden ja –tutkimuksen piirissä korostetaan jatkuvasti työkaluna alan kehittymiseksi ja varsinkin tehokkaan innovointikulttuurin synnyttämiseksi myös palvelualoihin luokiteltavassa asiantuntijaliiketoiminnassa. Kansainvälisen yhteistyön tehostumista niin tutkimuksen kuin varsinaisen liiketoiminnankin keskuudessa pidetään välttämättömänä avaimena toimialalla menestymiseen. Suomessa ympäristöliiketoiminta-alaa yritetään kasvattaa myös houkuttelemalla ulkomaisten investoijien mielenkiintoa. Rahoitusta tavoiteltaessa Suomen maine ja imago ympäristötietoisena toimijana ja maana korostuu entisestään. Kansainvälisessä yhteistyössä piilee jatkuvan kasvun ja menestymisen mahdollisuudet, sillä globaalisti ympäristöliiketoiminnan liikevaihdon arvo on noin 600 miljardia euroa, kun vertailun vuoksi koko Suomen liikevaihto on noin 5 miljardia euroa. (Pantsar-Kallio 2007.)

5.4 Case-tarkastelu: Finnish Consulting Group

Finnish Consulting Group-konserni (FCG) on Efekon, Suunnittelukeskuksen ja Helsinki Consulting Groupin yhteenliittymä. Verkostoitumisesta alkaneen yhdistymisen taustalla oli halu keskittää monialaista osaamista, parantaa yhtiöiden menestymismahdollisuuksia ja rakentaa suomalaisen konsultti ja koulutustoiminnan uskottavuutta myös kansainvälisessä toimintakentässä. (Mäki 2007.)

FCG teki ensimmäisen täyden toimintavuotensa vuonna 2006. FCG on tietoisesti ja tarkoituksellisesti alkanut rakentaa alalle uutta brandia keskittämällä osaamistaan ympäristökonsultointiin sekä suuntaamalla toimintaansa entistä enemmän ulkomaille, kuitenkin yrityksen perustan pysyessä Suomessa ja taaten näin kotimaisille asiakkaille suomalaisen asiantuntijuuden vaihtoehdon. Konserni tarjoaa tiivistettyä ydinosaamista maankäytön, ympäristöosaamisen ja liikenteen alalla. (Mäki 2007.)

Vuonna 2006 FCG:n liikevaihto oli 66 M€ josta juuri ympäristökonsultoinnin osuus muodosti 58 %. Liikevaihdosta suurin osa tuli EU-maiden alueilta. FCG:n tähtääkin toimintansa laajenemisessa nimenomaan ulkomaille ja erityisesti tulevien EU-maiden suuntaan, sillä konserni haluaa olla ensimmäisten joukossa viemässä suomalaista ympäristöosaamista maailmalle. (Mäki 2007.)

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Ympäristökonsultointiin toimialana pätevät samat menestymisen reunaehdot, kuin asiantuntijaliiketoimintaan yleensäkin. Syvä toimialan ymmärtämys korostuu erityisesti, sillä asiantuntijan kauppatavarana toimii nimenomaan asiakkaan omaa tietämystä parempi ja tarkempi tieto joltain kapealta ja spesifiseltä alalta. Asiantuntijan on siis oltava koko ajan tietoinen esimerkiksi normatiivisista, omaan alaansa vaikuttavista muutoksista, kilpailijoiden liikkeistä ja innovaatioista. Konsultin on pystyttävä tarjoamaan uusin tieto asiakkaalle projektiluontoisesti selkeässä, kompaktissa paketissa. Palvelulähtöiselle liiketoiminnalle ominaisesti myös konsulttibusnessä korostuvat imago- ja henkilöbrandi sekä palvelun sujuvuus ja yhteistyön onnistuminen. Konsultin ja asiakkaan välinen luottamus onkin ensiarvoisen tärkeää yhteistyön onnistumiseksi ja asiakassuhteen jatkamiseksi myös tulevaisuudessa. Pitkäkestoisella avainasiakkuudella saavutetaan parhaat tulokset molempien osapuolien kannalta: asiakas saa huippuosaamista joutumatta kiinnittämään siihen huomattavia kiinteitä resurssejaan ja asiantuntijayritys pystyy kehittämään omaa palvelutarjontaansa yhä paremmin asiakkaan tarpeita vastaavaksi.

Tuotekonseptinsa kehittämistyössä konsultointiyritys voisi käyttää entistä joustavammin hyväksi myös perinteisistä sidosryhmistä poikkeavampia kanavia uusimman tiedon hankkimiseksi ja tulevien trendien tunnistamiseksi. Erilaisilla ympäristöjärjestöillä on usein olennaista tietoa ympäristöasenteiden muutoksen suunnasta, ja loppujen lopuksi juuri jonkin asteiset aktivistiryhmittymät pistävät vireille kampanjoita ja tempauksia myös muiden kuluttajien herättelemiseksi. Tehostamalla yhteistyötä näiden epäkonventionaalistenkin sidosryhmien kanssa ympäristökonsultointiyritys voi saada aikaan hyvinkin hedelmällisen ja molempia osapuolia kannattavan toimintakulttuurin voimakkaasti asenteita ja ajatuksia muokkaamaan pyrkivän kansalaisryhmän tai -ryhmittymän kanssa.

Kulutuksen muuttuminen yleisesti tarvelähtöiseen suuntaan muokkaa myös erityisesti ympäristöasiantuntijayritysten tarjoamaa ja myös kysyntää kahdellakin tavalla. Ensinnäkin kuluttajien toimiessa suurena markkinalähtöisen vallan lähteinä yritykset yleensä joutuvat

panostamaan yritys vastuuseen ja huomioimaan sidosryhmäviestinnässään erityisesti ympäristöasiat entistä tehokkaammin. Tämä lisää ympäristökonsulttien kysyntää, sillä resurssitehokkuuden vaatimusten ansiosta yritykset panostavat vain omiin ydinprosesseihinsa eivätkä sido resursseja pysyvästi vakinaisen ympäristöasiantuntijan palkkaamiseen. Toisaalta tarve lähtöinen ajattelu leviää myös business-to-business-toimintaan juuri ulkoistamisen muodossa: miksi hankkia osaaja itselleen, kun tarvitsee vain asiantuntemusta vaihtelevasti? Konsulttiyritysten tulee huomioida tämä kehittämällä palvelutarjontaansa mahdollisuuksien mukaan myös entistä enemmän projektilähtöiseen ja lyhytkestoiseen työskentelyyn tähtäävään suuntaan.

Yritysvastuun ja sidosryhmäviestinnän tärkeyden korostuminen tukee edelleen ympäristökonsultointiyritysten kysynnän jatkumista myös tulevaisuudessa. Sidoryhmistä kuluttajat ovat markkinoihin voimakkaasti vaikuttavan käyttäytymisensä ansiosta tärkeässä asemassa, mutta koko liiketoiminta-alan kasvua ajatellen ympäristötietoisten sijoittajien houkuttelu on merkittävä askel kohti huomattavampaa laajenemista niin kotimarkkinoilla kuin kansainväliselläkin tasolla. Vihreät arvot huomioivia sijoittajia kiinnostavat kuitenkin pääosin yritykseen liittyvät faktat, kasvunäkymät ja tuottomahdollisuudet, joten asiantunteva ja tehokas ympäristömarkkinointi on ensiarvoinen tiedotuskanava myös sijoittajien suuntaan. Tämä koskee sekä konsultointiyrityksiä, että niiden asiakaskuntaa. Pohdittaessa sijoittajien merkitystä ympäristöasiantuntijayrityksen kannalta on sen sidoryhmänä käsiteltävä myös muut alan toimijat, kuten ympäristöteknologiaa kehittävät yritykset, lakia säättävät tahot sekä kansainväliset tutkijaverkostot. Rahavirta koko ympäristöklusterille ruokkii siis toimialan kasvua kokonaisuudessaan, eikä yhtä toimijaa voida tarkastella kokonaan muista erillään.

Gloaalien markkinoiden ansiosta yritysten toimintakentät eivät enää seuraile perinteisiä valtioiden rajoja. Kaikille yhteisen ympäristön tila ja kestävämpään kehitykseen pyrkiminen ovat kansainvälisiä huolenaiheita, joiden globaali ja valtioiden rajat ylittävä luonne luo jatkuvasti uusia haasteita kansainväliselle yhteistyölle. Kestävämmän kulutuksen tason ja tuotannon edistämiseksi julkisten hankintojen rooli tien näyttäjänä ja esimerkkinä onkin merkittävä. Suomen mainetta ympäristötietoisena maana ei kuitenkaan toistaiseksi käytetä

tarpeeksi hyväksi esimerkiksi ympäristöasiantuntijayritysten viennissä, vaikka juuri siinä piileekin alan suurin kasvupotentiaali. Rajat ylittävä yhteistyö tutkimuksen ja liiketoiminnan parissa toisi parhaat hyödyt koko toimialalle, sillä Suomessakin on vielä paljon opittavaa erityisesti asiantuntijayritysten innovointikulttuurissa ja asiantuntijuuden kaupallisessa hyödyntämisessä. Tietämyksen avoin jakaminen koko ympäristöliiketoiminnan alalla olisi ensiarvoisen tärkeää ympäristön kestävävyyden kannalta järkevämpään toimintaan pyrittäessä, mikä tietenkin on koko ympäristöliiketoiminnan perusajatuksena.

Ympäristön ja siihen liittyvän liiketoiminta-alan kehittymisen kannalta ajateltuna tehokainta olisikin jo mahdollisimman aikaisessa vaiheessa pyrkiä vaikuttamaan tulevien ympäristöosaajien asenteisiin kansainvälistymisen suhteen esimerkiksi sisällyttämällä opintoihin pakollinen opinto- tai työskentelyjakso alan ulkomaisessa toimipaikassa (ympäristöyliopisto tai alaan liittyvä työpaikka). Tämä palvelisi kansainväliselle yhteistyölle avoimen ilmapiirin kehittymistä sekä mahdollistaisi tärkeän verkostoitumisen aloittamisen jo opintovaiheessa. Näin esimerkiksi yliopistot voisivat varmistaa myös omaan käyttöönsä entistä paremman potentiaalin myös kansainvälisellä tasolla.

Tulevaisuutta ei kuitenkaan voi ennustaa, vaikka asiantuntijat ja tutkijat ympäri maailmaan laativatkin erilaisia skenaarioita, joiden avulla pyritään ennakoimaan mahdollista kehitysuuntaa. Markkinat muuttuvat ennalta arvaamattomasti. Konsultteja tarvitaan vastaamaan nopeiden muutosten ja globaalien haasteiden herättämiin kysymyksiin, auttamaan yrityksiä kääntämään uhat mahdollisuuksiksi ja vaikuttamaan tasapainoilussa liiketoiminnan voitontavoittelun ja ympäristönsuojelun välillä. Avoimuudella niin kansain- kuin yritystenkin välisessä yhteistyössä saavutetaan parhaat tulokset ponnistellessa kohti kestävämpää kulutusta.

7 YHTEENVETO

Ympäristöherätyksen jälkeisinä vuosikymmeninä on kehittynyt erilaisia järjestelmiä vastaamaan ympäristönsuojelun haasteisiin matkalla kohti kestävämpää kehitystä. Markkinatalouden mekanismien ollessa suurimpina vaikuttimina yritysten liiketoiminnassa yritykset ovat joutuneet tehostamaan yhä niukempien resurssiensa käyttöä ja keskittymään liiketoimintansa kannalta oleellisimpiin ydinprosesseihinsa. Yksi tehostuneen yrityskulttuurin ansiosta syntynyt liiketoiminnan ala ovat asiantuntija- eli konsultointipalvelut. Siinä yritykset ulkoistavat asiantuntemuksentarpeensa, eli ostavat kulloinkin tarvitsemaansa huipposuorasta lyhytkestoisesti projektiluontoisina palveluina asiaan erikoistuneelta konsulttiyritykseltä.

Yritysten kannalta tehostunut sidosryhmäyhteistyö ei ole nykyisin enää pelkkä kilpailuetua tuova seikka, vaan välttämättömyys ja elinehto. Kuluttajat käyttävät markkinoilla suurinta valtaa vaikuttamalla ostopäätöksillään ja kulutustottumuksillaan yrityksen menestymiseen. Julkisella vallalla ja normatiivisella tasolla onkin tärkeä merkitys lähinnä suunnannäyttäjänä ja esimerkinantajana. Esimerkiksi lainsäädäntö pyrkii ohjaamaan yritysten ympäristönsuojelutyötä sekä välittömästi että välillisesti kuluttajien kautta. Lainsäädäntö ja normit ovat osittain sitovia myös kansainvälisellä tasolla, mikä tuo omat haasteensa lähinnä nopean muutosvauhdin ja laaja-alaisen kehittymisen myötä. Ympäristökonsultoinnin toimiala onkin kokenut voimakasta kasvua muun muassa juuri ympäristölainsäädäntöön liittyvän asiantuntemuksentarpeen lisääntymisen myötä.

Tarvelähtöisen ajattelumallin yleistyminen myös yritysmaailmassa ei jätä ulkopuolelleen myöskään asiantuntijayrityksiä. Niiden on yhtäläillä kehitettävä palvelukonseptejaan sosiaalisten innovaatioiden avulla. Asiantuntijayritysten tulee keskittyä ydinprosessiensa tehostamiseen ja kehittämiseen asiakkaiden tarpeita yhä paremmin vastaaviksi kompakteiksi tuotteiksi. Asiantuntijayrityksen menestymiselle oleellisimmiksi sisäisiksi tekijöiksi määritetään selvän strategian määrittäminen, oman asiantuntemuksen tuotteistaminen erityisesti henki-

löbrandin avulla sekä ehdottoman huippuosaamisen leima, mikä tarkoittaa erityisen painoarvon laskemista asiakassuhteiden jatkuvalla onnistumiselle ja kehittämislle.

Ulkoisista tekijöistä menestymiseen vaikuttavat eniten sidosryhmien, esimerkiksi ympäristöjärjestöjen ja julkisen vallan edustajien kanssa tehtävä yhteistyö tulevaisuuden kehitysuuntien ennakoimiseksi sekä kansainvälisen toiminnan laajeneminen koko toimialan näkökulmasta. Erityisesti Suomen näkökulmasta ympäristöasiantuntijuuden viennissä on nähtävissä erinomainen kasvupotentiaali. Kansainväliselle yhteistyölle ja viennin edistämislle olisi tärkeää koko ympäristöklusterin toimijoiden, eli ympäristöteknologiaa kehittävien yritysten, asiantuntijoiden ja liiketoiminnan synergioiden yhdistäminen ja tehokkaampi hyödyntäminen globaalilla tasolla.

Koko ympäristöalan kasvu edesauttaa myös ympäristökonsultointiliiketoiminnan toimialan kasvua ja kehitystä, ja on sille jopa elinehto. Sen vuoksi sijoittajien huomion ja mielenkiinnon kohdistaminen ympäristöalalle kokonaisuudessaan on myös ympäristökonsulttiyritysten päämäärien mukaista. Tehostunut ja avoin sidosryhmäyhteistyö edesauttaa koko ympäristöalan kehittymistä ja luo parhaat menestymisen lähtökohdat siten myös asiantuntijapalveluille.

LÄHTEET

Apilo, Tiina; Taskinen, Tapani & Salkari, Iiro. 2007. Johda innovaatioita. Hämeenlinna: Talentum Media Oy, 2007. 260s. ISBN 978-952-14-1126-7

Grant, Robert. 2008. Contemporary Strategy Analysis. Sixth Edition. Oxford, UK: Blackwell Publishing Ltd, 1991. 482s. ISBN 978-1-4051-6308-8

Haahtela, Tero & Malinen, Pekka. 2007. Arvoverkostot innovaatiotoiminnan kehittäjinä. [verkkodokumentti] Espoo: tammikuu 2007 [viitattu 16.03.2009]. Helsinki University of Technology BIT Research Centre 2007. Saatavissa PDF-tiedostona: <http://lib.tkk.fi/Reports/2007/isbn9789512290116.pdf>

Haila, Yrjö & Jokinen, Pekka. 2001. Ympäristöpolitiikka. 2.painos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino, 2008. 310s. ISBN 978-951-768-088-2

Heiskanen, Eva. 2004. Ympäristö ja liiketoiminta. Arkiset käytännöt ja kriittiset kysymykset. Tampere: Gaudeamus Kirja. 351s. ISBN 951-662-904-0

Hockerts, Kai. 2007. Mobility Car-sharing: Section A: From Ecopreneurial Start-up to Commercial Venture. Teoksessa: Hamschmidt, Jost. Case studies in sustainability management and strategy. The Oikos Collection. Sheffield, UK: FSC Mixed Sources. 2007. S. 252-257. ISBN-13 9781906093013

Huttunen, Pekka. 2003. Onnistuneen konsulttihankeen toteuttaminen. 194s. Helsinki: Talentum Media Oy, 2003. ISBN 952-14-0775-1

Laakso, Heikki. 2006. Asiantuntijaorganisaation asiakassuhteiden kehittäminen kohti kumppanuutta. [verkkodokumentti]. Julkaistu 25.7.2006 [viitattu 24.4.2009]. Saatavissa: <https://oa.doria.fi/bitstream/handle/10024/30526/TMP.objres.304.pdf?sequence=1>

Lehtinen, Uolevi & Niininmäki, Satu. 2005. Asiantuntijapalvelut. Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: Werner Söderström Oy. 282s. ISBN 951-0-29854-9

Lehto, Taru & Valkokari, Katri. 2003. Verkoston kehittämisen työkalupakki. [verkkodokumentti]. Julkaistu 2003, päivitetty 2003 [viitattu 4.3.2009]. Saatavissa: http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/03_tutkimus_ja_kehittaminen/02_tykes/05_aineistopankki/julkaisut/raportti27/raportti27.pdf

Linnanen, Lassi; Markkanen, Elina & Ilmola, Leena. 1997. Ympäristöosaaminen. Kestävän kehityksen haaste yritysjohdolle. Helsinki: Otaniemi Consulting Group Oy. 205s. ISBN 952-90-8267-3

Moisander, Johanna. 2004. Vihreä kulutus yhteiskunnallisena ilmiönä Suomessa. Teoksessa: Heiskanen, Eva (toim.) Ympäristö ja liiketoiminta: Arkiset käytännöt ja kriittiset kysymykset. Tampere: Gaudeamus Kirja. S. 291-302. ISBN 951-662-940-0

Mäki, Seppo. 2007. Finnish Consulting Group:n toimintakertomus 2006. [verkkodokumentti]. Julkaistu 20.3.2007 [viitattu: 24.4.2009]. Saatavissa: http://www.fcg.fi/document.php?DOC_ID=1&SEC=342d8be0f26fb65c03cbf92607fed1c6&SID=1

Pantsar-Kallio, Mari. 2007. Ympäristötoiminnasta Suomen uusi kivijalka. OSKE Ympäristöteknologian klusteriohjelma [verkkodokumentti]. Julkaistu 4.10.2007 [viitattu 3.4.2009]. Saatavissa: <http://oske-net-bin.directo.fi/@Bin/311bb5ff5780200b3f34debf4f9746ed/1240853140/application/pdf/5449/Mari%20Pantsar-Kallio.pdf>

Purkayastha, Debapratim & Fernando, Rajiv. 2007. The Body Shop: Social Responsibility or Sustained Greenwashing? Teoksessa: Hamschmidt, Jost. Case studies in sustainability management and strategy. The oikos collection. Sheffield, UK: FSC Mixed Sources. 2007. S. 226-251. ISBN-13 9781906093013

Rope, Timo. 2006. Menesty konsulttina. Konsultoinnista kukoistavaa liiketoimintaa. Vammala: Talentum Media Oy ja Timo Rope. 204s. ISBN 952-14-0898-7

Uusitalo, Piritta. 2007. Onko yrittäjyys sinun valintasi? Maisteri yrittäjänä [verkkodokumentti]. Julkaistu 14.7.2007, Päivitetty 26.09.2007 [viitattu 03.04.2009]. Saatavissa: <http://www.uta.fi/rekryointi/tietopalvelu/yrittajyysmaisterina.html>

Vanhala, Sinikka; Laukkanen, Mauri & Koskinen, Antero. 1994. Liiketoiminta ja johtaminen. 2.painos. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava, 1997. 288s. ISBN 951-96629-8-7

Viitamo, Esa & Hermesniemi Hannu. 2006. Ympäristöliiketoiminnan määrittely ja tilastollinen seuranta –Ympäristöalalle lisää kilpailukykyä [verkkodokumentti]. Julkaistu 15.05.2006 [viitattu 04.04.2009]. Saatavissa: http://www.etla.fi/files/1529_Dp1019.pdf

Ympäristöministeriö. 2006. Tilinpäätöskertomus 2006. Ympäristöhallinnon keskeisiä tuloksia vuodelta 2006 [verkkodokumentti]. Julkaistu 29.6.2007 [viitattu 03.04.2009]. Saatavissa: http://tilinpaatoskertomus.vm.fi/indoxtpk/indoxservlet?xml=/2006/he/htk/hallinnonalat/ym/ym.xml&t13_param=string:number:19.&t13_param=string:vuosi:2006&t13_param=string:lang:fi&documentrole=tpk-fo

Ympäristöministeriö.2007. Tilinpäätöskertomus 2007. Ympäristöhallinnon keskeisiä tuloksia vuodelta 2007 [verkkodokumentti]. Julkaistu 23.05.2008 [viitattu 03.04.2009]. Saatavissa: http://tilinpaatoskertomus.vm.fi/indoxtpk/indoxservlet?xml=/2007/he/htk/hallinnonalat/ym/ym.xml&t13_param=string:number:19.&t13_param=string:vuosi:2007&t13_param=string:lang:fi&documentrole=tpk-fo