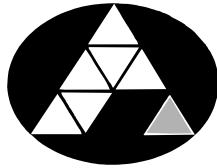


POHJOIS-KARJALAN AMMATTIKORKEAKOULU
Ympäristötekniologian koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Janne Häyrynen

KESTÄVÄ MARKKINOINTI PUUTUOTEALAN PK-YRITYKSISSÄ

Opinnäytetyö
Tammikuu 2012



POHJOIS-KARJALAN
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ
Tammikuu 2012
Ympäristöteknologia
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Sirkkalantie 12A
80100 JOENSUU
p. (013) 260 6900

Tekijä(t)
Janne Häyrynen

Nimeke
Kestävä markkinointi puutuotealan pk-yrityksissä
Osat I JA II

Tiivistelmä

Kehittämistyö paneutuu suomalaisen puutuoteteollisuuden pk-yritysten nykyisiin ja tulevaisuuden markkinoinnin mahdollisuuksiin maailmalla. Työn taustalla on vahva painotus yhteiskunnan ja kuluttajien tarpeiden muuttumisesta ja kuinka kestävä kehitys mukaisilla markkinoinnin ratkaisulla niihin voitaisiin vastata. Ratkaisulla pyritään luomaan pk-yrityksille kilpailuetua. Kestävä kehitys on tulossa osaksi yritys- ja liike-elämää, ja siitä välittävien teollisten asiakkaiden ja kuluttajien kohderyhmä kasvaa koko ajan. Työn tarkoituksena on ollut motivoida ja auttaa puutuotealan pk-yrityksiä ottamaan paremmin kestävä kehitys huomioon markkinoinnissaan ja tuoda ideoita parhaista käytänteistä soveltamiseen. Lisäksi tavoitteena on ollut lopuksi tuottaa hankittuun tutkimusaineistoon ja tietoon perustuva, siitä sisältönsä määrittävä kestävä kehityksen huomioon ottava markkinoinnin inspiraatiokäsikirja puutuotealan pk-yrityksille.

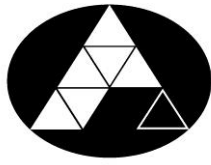
Kehittämistyössä esitetään ensiksi laaja tietoperusta kirjallisuudesta ja olemassa olevista tutkimuksista, mikä perustelee työn tarpeen ja toimii työssä perusteena siinä tehdyille tutkimuksellisille ratkaisuille. Lisäksi työ sisältää pohjoiskarjalaisten puutuote pk-yritysten teemahaastattelututkimuksen tuomaan tämän hetken näkökulmaa. Työ sisältää myös olemassa olevien aiheita läheltä koskettavien oppaiden vertailututkimuksen. Näiden tutkimusten sekä tietoperustan analyysit ja synteesit ovat olleet pohjana käsikirjalle.

Kehittämistyössä vahvistui kirjallisuuden ja aiempien tutkimusten väitteet uusiutuvista tarpeista. Pk-yritykset tarvitsevat tukea markkinoinnissaan ja kestävä kehityksen hyödyntämisessä, ja tähän työn tuloksena syntynyt käsikirja antaa apua.

Kieli
suomi

Sivuja 100 (OSA I)
Liitteet 2
Liitesivumäärä 2
Käsikirja 34 (OSA II)

Asiasanat
kestävä kehitys, markkinointi, puuteollisuus, pienet ja keskisuuret yritykset



NORTH KARELIA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

THESIS

January 2012

**The Degree Programme in Environmental
Technology, UAS Master's degree**

Sirkkalantie 12A
FIN 80100 JOENSUU
FINLAND
Tel. 358-13-260 6900

Author(s)
Janne Häyrynen

Title
Sustainable Marketing of the SME Companies in the Wood Working Industry
Parts I and II

Abstract

This thesis focuses on the SME companies in Finnish wood working industry and their current and future marketing possibilities in the world. It highlights the changes the needs of customers and the society and the possibilities of sustainable marketing solutions to give competitive edge for the SME companies. Sustainable development is affecting the companies' actions increasingly more and the green customer segment is growing constantly. The aim of this work was to motivate and help the wood working industry SME companies to consider sustainable development in their marketing actions. In addition, the goal was to bring fresh ideas of the best practices to be applied and finally produce a sustainable marketing guide for the SME wood industry companies, based on obtained information.

The thesis has a theoretical base from literature and existing studies, which justifies the need for the development work and is one foundation for the solutions. In addition, the work contains a focused interview study of wood working SME companies in North Karelia to bring out current view. It contains also a benchmarking study of different guides on the market. All this information creates a foundation for the new marketing guide book.

The project proved that the claims of the renewing needs are as the literature and the former studies show. SME companies need support in marketing and making use of sustainable development, to which the created guide book will bring help.

Language
Finnish

Pages 100 (Part I)
Appendices 2
Pages of Appendices 2
Guide book 34 (Part II)

Keywords

sustainable development, marketing, wood working industry, SME companies

Sisältö

Osa I

Tiivistelmä

Abstract

1 Johdanto	6
2 Markkinointi käsitteenä ja toimintona.....	7
3 Kestävän markkinoinnin yleisimpiä käsitteitä.....	8
4 Kehittämistyön tavoitteet	11
5 Aiempia tutkimuksia ja malleja.....	12
6 Ympäristö- ja ilmastotavoitteet maailmalla.....	14
7 Pk-puutuoteyritykset kestävän markkinoinnin kentässä.....	15
7.1 Kehittämistyön rakenne	16
7.2 Strategiat puutuoteteollisuuden asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin.....	19
7.3 Käytännön markkinointi strategioiden jatkona	21
7.4 Yrityskoon vaikutus markkinoinnin strategiaan ja toteuttamiseen	22
8 Puuala ja kestävä kehitys.....	23
8.1 Ympäristö- ja vastuullisuusstandardit	23
8.2 Puu ympäristöystävällisenä materiaalina	27
9 Kestävä liiketoiminta ja markkinointi	28
9.1 Kestävän markkinoinnin monet tulkinnat	33
9.2 Kestävän markkinoinnin eri muotojen mahdollisuudet	33
9.3 Megatrendit, metsä- ja puualan PESTE ja heikot signaalit.....	35
9.4 Kestävä markkinointi ja liiketoimintajohtaminen puutuoteteollisuudessa.....	36
9.5 Ekologisesti ja sosiaalisesti kestävien tuotteiden sekä palveluiden markkinat	37
10 Markkinoinnin johtamisen perinteinen ja kestävän kehityksen näkökulma.....	39
10.1 Kestävä näkökulma ja markkinoinnin toimintamallit	40
10.2 Kestävän liiketoiminnan 7P-malli.....	42
10.3 Uudenlaisen kestävän markkinoinnin tavoitteet	43
10.4 Markkinoinnin suunnittelu ja kestävät markkinointipäätökset puuteollisuudessa	44
10.5 Puuteollisuuden toimintaympäristön markkinoinnin viitekehys.....	45
10.6 Mallien soveltamismahdollisuudet puutuoteteollisuuden markkinoinnissa.....	46
11 Pk-yritysten mahdollisuus	49
11.1 Pk-yritysten haasteet valtakunnallisesti ja maakunnallisesti.....	50
11.2 Pk-yritysten verkostoituminen	53
11.3 Pohjois-Karjalan pk-yritysten markkinointi.....	54
11.4 Pk-yritysten strategiset orientaatiot.....	55
11.5 Pk-yritysten motiivit kestäväan markkinointiin	57

12 Case tapauksia puutuotealalta	58
12.1 Puustelli Oy huomioi ympäristöasiat toiminnassaan	58
12.2 Timberwise Oy on tarkkana puun alkuperästä ja asuntojen sisäilmasta	59
12.3 Iisveden Metsä Oy valikoi markkinoinnin kohderyhmänsä.....	60
12.4 Johtopäätökset case tapauksista	62
13 Yritysten osaamisen kehittämisen ja soveltamisen tarve pk-puutuoteyrityksissä	62
14 Työn menetelmät	63
14.1 Aineisto	64
14.1.1 Benchmarking, vertailututkimus – parhaat käytänteet	64
14.1.2 Teemahaastattelut – case yrityksiä pk-yrityssectorilla	65
14.2 Aineiston analysointi.....	66
14.2.1 Benchmarking-aineiston analyysi.....	66
14.2.2 Teemahaastattelujen aineiston analyysi.....	67
15 Vertailut, vihreän markkinoinnin sovelluksia maailmalla.....	68
15.1 Oregon State University.....	71
15.1.1 Communicating the Green Advantages of Wood to Your Customers.....	72
15.1.2 Wood-based Entrepreneurs Toolkit: Strategic Marketing	72
15.2 United States Department of Agriculture.....	73
15.3 FPInnovations, Forintek Division	75
15.4. Vastuullisen markkinoinnin opas, CSR Europe.....	75
16 Teemahaastattelut, puutuotealan pk-yritysten markkinointi ja ympäristö.....	76
16.1 Markkinoinnin merkitys pk-yrityksissä	77
16.2 Kestävän kehityksen merkitys markkinoinnissa	78
16.3 Haasteet ja tulevaisuus	80
17 Vertailun ja teemahaastatteluiden tulosten pohdinta	81
18 Parhaiden käytänteiden ja teorian soveltaminen pk-yrityssectorille	83
18.1 Toiminnan käynnistäminen ja kehittäminen	84
18.2 Muutoksen ja osaamisen johtaminen	86
18.3 Kehittämistyön varsinainen toimeenpano	88
19 Validiteetti ja reliabiliteetti.....	90
20 Johtopäätökset ja pohdinta	92
21 Loppusanat	94
Lähteet.....	96
Liitteet	

Osa II, Puutuotealan pk-yrityksen kestävän markkinoinnin inspiraatiokäsikirja

1 Johdanto

Maailma ympärillämme muuttuu yhä kiihtyvää vauhtia, ja huoli ympäristöstä, ihmisistä ja taloudellisesta hyvinvoinnista on ajankohtainen. Kaiken toiminnan tulisi tulevaisuudessa lähteä kestävästä kehityksen periaatteesta, jonka mukaan meidän pitäisi toimia sellaisten toimintamallien mukaan, jotka tyydyttäisivät nykyiset perustarpeet mahdollistaen kuitenkin tuleville sukupolville samanlaiset olosuhteet kuin nykyisin. Nykyisellä energian käytöllä, kulutuksella, teollisuudella, saastuttamisella, luonnonvarojen riistämällä, globalisoitumisella ja luonnon monimuotoisuuden kaventamisella maapallosta on vaarana tulla tuleville sukupolville nopeasti epämiellyttävä paikka elää. Maailmalla on monia ohjelmia ja tavoitteita tämän kaltaisen kehityksen lopettamiseksi ja on laadittu mm. ympäristö- ja ilmastositoumuksia. Metsien kestävästä kasvatuksesta ja käytöstä kannustetaan ja hiilidioksidipäästöjä pyritään kahlitsemaan. Metsien hiilensitomiskykykin on laajalti tunnustettu, ja puun ekologisuus raaka-aineena saa yhä paremmin tunnettuutta. Suomessa vaikuttaa taustalla EU:n ilmastopolitiikka ja päästöjen leikkaustavoitteet.

Metsä- ja puutuotealalla on käynnissä muutoksen aika, ja nyt olisi erinomainen tilaisuus kestävästä kehityksestä mukaisten ratkaisumallien, toimintatapojen ja -kulttuurien kehittämiseksi erityisesti markkinoinnissa. Oikein suunniteltuna ja toteutettuna yritysten on mahdollista saavuttaa jopa markkinoinnillista kilpailuetua toimintakentällään. Erityisinä haasteina pidetään pienten ja keskisuurten yritysten kehittämistä, sillä niiden käytettävissä olevat resurssit, osaaminen ja muut vaikuttavat tekijät ovat rajalliset. Usein yrityksissä toiminnot keskittyvät itse yrittäjän ympärille tai hyvin pienelle joukolle, joilla on monia muitakin tehtäviä ja kiinnostuksen kohteita.

Tässä kehittämistyössä pyritään vahvistamaan uskoa kestävästä kehityksestä mukaiseen markkinointiin, kehittämään pk-yritysten osaamista sekä luomaan ajatuksia loogisista ansaintamalleista. Työssä on kaksi osaa: Raportissa tutkitaan aihetta ilmiönä ja siihen on hankittu tietoa, joka on analysoitu luoden uutta tietoa ja ajatuksia. Toinen osa on tutkimustyön tulosten perusteella laadittu kestävästä kehityksestä huomioon ottava pk-puutuoteyrityksille suunnattu markkinoinnin idea- ja inspiraatiokäsikirja.

2 Markkinointi käsitteenä ja toimintona

Markkinointia on määritelty usealta taholta ja sen kokonaisuuden tiivistäminen on varsin haastavaa. Yhden nykyisen näkemyksen mukaan se on yrityksen liiketoiminnan johtamiseen ja kehittämiseen liittyvien suhteiden, kuten asiakkaiden, tavarantoimittajien, sidosryhmien sekä useiden muiden verkostojen systemaattista johtamista suunniteltujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Markkinointi sisältää sekä strategisia linjauksia että pitkälle vietyjä operatiivisia tavoitteellisia toimintoja taloudellisesti kannattavan vaihdannan aikaansaamiseksi, tehostamiseksi tai ylläpitämiseksi. (Tikkanen 2006, 18, 212.)

Tikkanen (2006, 170 - 171) määrittelee markkinointistrategian sellaiseksi strategisiin ja operatiivisiin tavoitteisiin tähtääviksi toiminnoiksi, joiden avulla yritys hakee keinoja tuottaa asiakkailleen, omistajilleen ja muille sidosryhmille sekä verkoston jäsenille lisäarvoa, linkittyen vahvasti kokonaisliiketoimintastrategiaan. Yrityksellä voi olla ja yleensä on useampia markkinointistrategioita toimiala-, kohdemarkkina- ja kohderyhmäkohtaisesti. Hän vielä korostaa, että yritysten kilpailuetujen määrittely tehdään yhä useammin liiketoimintastrategian lisäksi tai sijasta markkinointistrategiassa mm. asiakasrajapinnan läheisyyden vuoksi. Vahvaselkä (2011, 88 - 91) sisällyttää strategiseen markkinointiin kaikki liiketoiminnan tärkeät päätökset, joiden avulla yritys menestyy kilpailussa pitkällä aikavälillä, keskeisimpänä tehtävänä on luoda vahvaa kilpailuetua.

Korkeiden työvoima- ja raaka-ainekustannuksien sekä päävientimarkkina-alueiden etäisyyden vuoksi suomalaisten tuotteiden hinnat ovat usein kilpailijamaita korkeammat. Suomessa on valtaosin korkea tekninen osaamisen taso ja laadukkaat, nykyaikaiset tehokkaat tuotantolinjastot. Silti kilpailu maailmalla on kovaa; varsinkin vakiotuotemarkkinoilla joudutaan raskaaseen hintakilpailuun, joka johtaa ”kustannusjahtiin”, ja monesti joudutaan syyllistymään kestävän kehityksen periaatteita vastaan sotiviin ratkaisuihin esimerkiksi henkilöstön kuormittamiseen ja ympäristön hyvinvoinnin laiminlyöntiin.

3 Kestävän markkinoinnin yleisimpiä käsitteitä

Aiheeseen löytyy useita termejä, kuten vastuullinen liiketoiminta, vihreä markkinointi, vihreä johtaminen, kestävä johtaminen ja ympäristöjohtaminen. Paljon on ehdottomasti vielä tehtävissä mm. ilmaston muutoksen, energian kulutuksen, ilman saastumisen ehkäisemisen, energiatehokkuuden, hiilijalanjäljen, yhteiskuntavastuullisuuden, ihmisten hyvinvoinnin, kulttuurien paremman huomioimisen ja monen muun tekijän edistämiseksi. Suunta on kuitenkin hyvä ja megatrendi on sellainen, joka vaikuttaa kaikkiin ihmiskunnan jäseniin tulevaisuudessa yhä enemmän. On selvää, että ekologinen markkinointi, ympäristöteknologia ja esim. uusiutuva energia ja siihen liittyvät ratkaisut ovat suuri osa lähitulevaisuuttamme. Näin siis myös kaikenlainen kestävä johtaminen on oikeastaan välttämättömyys ja looginen toimintamalli. Olemme edelleen vahvasti kvartaalitaloudessa kiinni. On nähtävissä, että jo muutaman vuoden kuluttua johtamiskulttuuri muuttuu yhä inhimillisemmäksi viimeisten erittäin kovien vuosien jälkeen. Kvartaalitalous ei ole kestävää siinäkään mielessä, että tehokkuudella ja ylimitoitetuilla taloudellisilla tavoitteilla on lyhytkantoiset seuraukset. Nyt on etsikkoaikamme metsä- ja puuteollisuudessa. Uusien tuotteiden ja innovaatioiden aika on nyt, joten on huomioitava vahvat megatrendit ja myös heikot signaalit kestävän kehityksen mukaisessa tuottamisessa ja markkinoinnissa.

Kestävää markkinointia lähestyessä tulee eteen valtava määrä erilaisia käsitteitä ja hajanaisia määritelmiä. Lisäksi markkinointitoiminnot koskevat erittäin paljon yritysten kansainvälistymistä. Suomessa valtaosa yrityksistä ovat pieniä tai kooltaan keskisuuria. Siksi on hyvä selventää yleisimpiä termejä.

Kestävyys (sustainability)

Jones, Clarke-Hill & Comfort (2007, 125) kuvaa kestävyttä yhdistäväksi termiksi kaikelle vastuulliselle toiminnalle maailmassa taloudellisen, ekologisen ja sosiaalisen näkökulman kautta. Kestävyys on totuttuun nähden erilaista ja ekotehokkaampaa kuluttamista ja luonnonvarojen käyttöä. Se tarkoittaa myös hyvinvoinnin jakamista rikkaiden ja köyhien välillä sekä maapallon ympäristön suojelua siten, ettemme vaaranna tulevien sukupolvien perustarpeiden tyydyttämistä.

Viherpesu (greenwashing)

Viherpesuun syyllistytään tarkoituksellisesti tai tarkoittamatta ekologisia myyntiargumentteja todellisen tilanteen ollessa osittain tai kokonaan toisin (Ottman 2011, 131 - 132).

Vihreä markkinointi (green marketing), ekomarkkinointi, ympäristömarkkinointi

Ympäristö- ja taloudelliset tekijät ovat huomioitu perinteisessä markkinoinnin konseptissa ja ajattelussa (Tukker, Charter, Vezzoli, Eivind & Maj 2008, 119).

Kestävä markkinointi (sustainability marketing, sustainable marketing)

Kestävä markkinointi ottaa huomioon vihreän markkinoinnin tekijöiden lisäksi huomioon myös sosiaalisen näkökulman (Tukker ym. 2008, 119). Termillä ”Sustainable marketing” mm. Fuller (1999, 5) laajentaa kestävä markkinoinnin jopa paradigmaksi ja korostaa edellisen lisäksi, että sillä on mahdollisuus vaikuttaa parempaan yritysten taloudelliseen menestymiseen ja samalla koko ekosysteemin säilymiseen ja tervehtymiseen. Tässä kehittämistyöraportissa myös esiintyvä ympäristö-, vihreä ja muu markkinointi katsotaan kuuluvan kestävä markkinoinnin ”sateenvarjon” alle.

Yritysten kansainvälistyminen

Kansainvälistymisen nähdään kuuluvan vahvasti yrityksen kasvustrategiaan, ja se on kokonaisvaltainen prosessi sopeuttaa päätöksiä toimintaympäristön vaatimuksiin. Kokonaisvaltaisessa kansainvälistymisessä käsitteen sisälle luetaan Suomeen hankittavat raaka-aineet, osat, tavarat ja investoinnit. Lisäksi siihen kuuluu Suomesta ulospäin suuntautuva vienti ja ulkomainen valmistus sekä muut yhteiset ulkomaiset operaatiot strategisiin alliansseihin saakka. (Vahvaselkä 2009, 17.)

Pk-yritys

Pienillä ja keskisuurilla yrityksillä on palveluksessa vähemmän kuin 250 työntekijää ja niiden vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa (Tilastokeskus 2011).

Kilpailuetu

Kilpailuetu on tuotteen ja palvelun kyky tai ominaisuus, joka on kohdeasiakkaan kilpailijoihin nähden arvostama, yrityksen tarjonnan sisältämä sekä sellainen ylivoimatekijä, joka on toteutettavissa liiketaloudellisesti ja vietävissä markkinoille uskottavasti (Rope 2005, 96).

Ekokilpailukyky

Ekokilpailukyvykäs yritys vastaa sidosryhmien ympäristövaatimuksiin ja hyödyntää ympäristöasioita kilpailijoita paremmin liiketoiminnassaan (Mäntylä, Syrjä, Vainio, Vehkala & Wuori 2001, 9).

Porterin win-win -hypoteesi

Kehittämistyöraportissa nousee ajoittain esiin win-win-win asetelma. Se perustuu strategiatutkija Michael Porterin 1990-luvulla esittämään myös kritiikkiä osakseen saaneeseen ajatukseen, että hyvästä ympäristöasioiden hoidosta hyötyvät yritys ja ympäristö. Hypoteesi on muodostunut varsin yleiseksi argumentiksi, jossa väitetään että yrityksen on hyvä olla ympäristöasioissa edellä kilpailijoitaan ja lainsäädäntöä, mahdollisuutena saavuttaa kilpailuetu. Win-win-win asetelmassa on mukana lisäksi myös sosiaalinen näkökulma (Heiskanen 2004, 29 - 30.)

4 Kehittämistyön tavoitteet

Kehittämistyön päämääränä oli tarkastella markkinoinnin ja kestävän kehityksen mahdollisuuksia puutuotealan pk-yritysten kilpailuedun mahdollistajana. Työssä haettiin ensiksi teoreettista kaikkien osa-alueiden tavoitteisiin tähtäävää ja yhdisteltävissä olevaa käyttökelpoista ratkaisua alan tutkimuksista ja kirjallisuudesta. Näistä hankituista tiedoista, hyödyntäen myös tutkijan kokemusperäistä puualan pk-yrityksen myynnin- ja markkinoinnin kokemusta, hahmottui erilaisia hypoteeseja kehittämistyön jatkoa ajatellen. Tavoitteena tämän jälkeen oli tarkastaa ennakkokäsitykset teemahaastattelututkimuksella, samalla hankkien lisää tietoa haastateltavien tarpeista kestävän kehityksen mukaiseen markkinointiin liittyen. Haastattelujen ja hankitun tiedon ohjaamana kehittämistyössä tehtiin vielä vertailututkimus maailmalla olevista jo valmiista osittaisista ratkaisuista etsien parhaita käytänteitä.

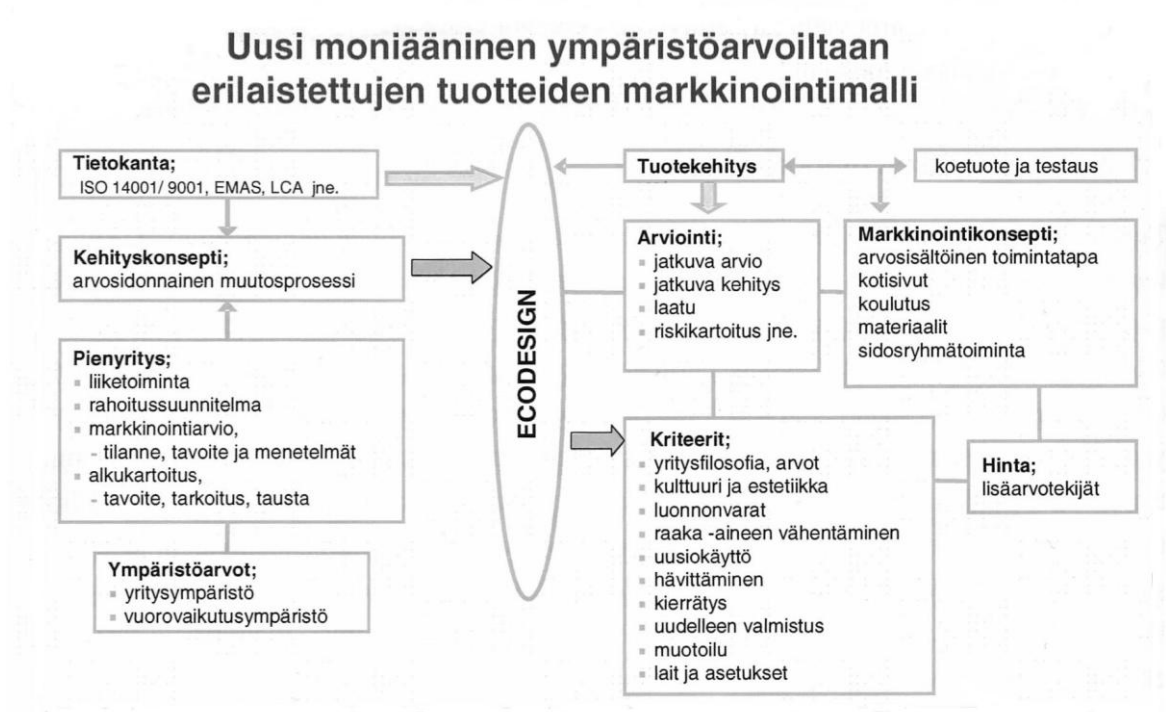
Tässä työssä oli kokonaisvaltainen näkemys markkinoinnista ja sen vahvasta asemasta yrityksen liiketoimintapäätöksiin, erityisesti kestävän kehityksen ratkaisujen suhteen. Yritysten toimintojen määräävinä tekijöinä nähtiin teollisten- ja kuluttaja-asiakkaiden tarpeet. Tutkimuksen kaikkien osa-alueiden analysoituja tuloksia ja tietoja käytettiin vielä työn toiminnallisessa osiossa, varsinaisen puutuotealan pk-yrityksiä neuvovan kestävän kehityksen huomioivan markkinoinnin inspiraatiokäsikirjan toteutuksessa. Menetelmistä ja toteutuksesta kerrotaan raportin seuraavissa luvuissa tarkemmin. Työn päätavoite oli löytää ja kehittää teoreettista, tutkimuksellista ja kokemuksellista pohjaa, sekä laatia kestävän kehityksen huomioiva markkinointikäsikirja puutuotealan pk-yritysten sovellettavaksi.

Kehittämistyön osatavoitteet olivat seuraavat:

- lisätä ymmärrystä pk-yrityssektorin markkinoinnista.
- tuoda ymmärrystä kestävästä kehityksestä ja sen huomioimisesta.
- antaa markkinoinnin puutuotealan pk-yrityksen strategioihin ja toteuttamiseen kelvollisia toteutusehdotuksia ja ajatuksia kestävä kehitys huomioiden.

5 Aiempia tutkimuksia ja malleja

Markkinoinnin yleisimmät strategiset ja operatiiviset tutkimukset ja mallit ovat usein tehty suurempia yrityksiä ajatellen ja pk-yritykset on jätetty pienemmälle huomiolle niiden suuresta kansantaloudellisesta merkityksestä huolimatta. Tässä kehittämistyössä peilataan joissain kohdissa mm. Pallarin (2004) tutkimukseen ”Ekotuotteistamisen vihreä markkinointimalli – pienyritysten mahdollisuudet ja keinot” (kuva 1), sekä muutama Itä-Suomen yliopiston markkinatieteen laitoksella tehtyyn tutkimukseen pohjois-karjalaisten pk-yritysten markkinointiorientoituneisuudesta ja -osaamisesta. Pallarin tutkimusta ja hänen luomaa mallia voidaan pitää yhtenä hyvänä lähestymistapana aiheeseen ja se tukee varsin paljon myös tämän kehittämistyön logiikkaa. Pallari muodostaa mallinsa tuotteistamisen näkökulmasta, kun taas tässä työssä täydennetään näkemystä markkinoinnin strategioiden, keinojen ja toimintojen näkökulmasta, joihin myös tosin tuotepäätökset ja tuotteistaminen yhtenä osana luontevasti kuuluvat.



Kuva 1. Ekotuotteistamisen vihreä markkinointimalli (Pallari 2004, 62).

Kehittämistyön teemaa tukee myös Ilpo Penttinen (2010) tohtorin väitöskirjassaan ”Adoption of Eco-Efficiency in Strategic and Operational Management of Industrial Small and Medium Size Enterprises (Eko-tehokkuuden liittäminen strategiseen ja operatiiviseen johtamiseen tuotannollisissa Pk-yrityksissä)”. Väitöskirja korostaa pk-yritysten yhä kasvavaa jo merkittävää asemaa taloudelliseen kasvuun, työllistymiseen ja paikalliskehitykseen sekä samalla vahvasti kestäväen kehityksen edistämiseen. Väitöskirjassa on keskitytty teollisiin pk-yrityksiin sekä niiden strategiseen ja operatiiviseen johtamiseen, ekotehokkuutta edistäviin menetelmiin ja materiaalivirran hallintaan. Näin sen näkökulma tähän kehittämistyöhön nähden on teollinen ja tuotannollinen.

Kehittämistyön tietopohjaan on vaikuttanut jonkin verran myös miltei samanaikaisesti Metsäntutkimuslaitoksen (Metlan) johdolla ja sen viisivuotiseen PUU-ohjelmaan liittyvä ”Puun ympäristöarvot markkinoinnissa” -hankkeessa toteutettu tutkimus tehokkaasta ympäristöviestinnästä metsäteollisuudessa. Tutkimuksessa on etsitty myös puutuotteisiin liittyviä ympäristötiedon ongelmakohtia ja mahdollisuuksia. Lisäksi siinä selvitettiin, millaisia ympäristösuorituskyvyn mittareita puutuotteita valmistavat ja myyvät yritykset käyttävät ja miten ne näkyvät niiden markkinoinnissa. Lisäksi tutkimuksella pyrittiin löytämään keinoja, kuinka puutuoteteollisuus voisi käyttää paremmin ympäristösuorituskyvyn mittareita edistääkseen tuotteiden kysyntää. Tutkimuksessa on mukana Metlan lisäksi Helsingin yliopisto, Ruotsin SLU (Swedish University of Agricultural Sciences) ja Norjan puutekniikan instituutti. Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä 39:ää puuteollisuuden ammattilaista, joista 17 oli Suomesta edustaen kaikkia puutuotealajakunnan eri osia pääosin yritysten välisillä business-to-business -markkinoilla (B2B). (Perttula & Rätty 2011, 17.)

Ympäristöön liittyvien kilpailuetujen johtamisen teoriapohjaiseen tarkasteluun vaikuttaa jonkin verran kehittämistyössä mm. Hartin (1995) yrityksen ympäristöresurssilähtöinen liiketoimintanäkemyks (A Natural-Resource-Based View of the Firm, NRBV) ja Hart & Dowellin (2011) yrityksen ympäristöresurssilähtöinen liiketoimintanäkemyks – viiden toista vuoden jälkeen. Ne antavat ymmärrystä ympäristöasioiden mahdollisuuksista kilpailuedun luomiseen perustellun ja tutkitun teoreettisen viitekehyksen kautta. Jälkimmäinen artikkeli luo katsauksen, kuinka vuonna 1995 esitetyt ajatukset ovat 15 viimeisen vuoden aikana toteutuneet, muokkautuneet ja hakeneet mahdollisesti uusia suuntia. Tässä näkemyksessä nähdään yhteys yrityksen ympäristöllisen haasteen sekä kolmen

toisiinsa tiukasti yhteydessä olevan resurssin toiminnassa. Näitä resursseja ovat saastuttamisen estäminen, tuotehallinta ja kestävän kehityksen mukainen toiminta. Hart (1995, 987) esittää näiden osien strategioiden muodostamista avainresurssivaatimuksiksi ja pysyvän kilpailuedun tuojaksi. Hart ja Dowellin (2011, 1466) mielestä viidentoista vuoden jälkeen saasteiden vähentämiseen on keskitytty selkeästi enemmän kuin tuotehallintaan ja kestävän kehityksen mukaiseen toimintaan. Kuitenkin he toteavat, että varsinkin ympäristötekniikan ja uusien segmenttistrategioiden myötä NRBV-teoriolla on mahdettava tilaisuus menestyä (Hart & Dowell 2011, 1476).

6 Ympäristö- ja ilmastotavoitteet maailmalla

Euroopan unioni tavoittelee vähähiilistä kehitystä, ja kasvihuonekaasupäästöjä täytyy vähentää 8 % vuoden 1990 tasosta vuoteen 2012 mennessä. Lisäksi EU on sitoutunut vähentämään päästöjään 20 - 30 % vuoteen 2020 mennessä ja jopa 60 - 80 % vuoteen 2050 mennessä. Vuonna 2008 marraskuussa julkaistu ympäristöministeriön pitkän aikavälin ilmasto- ja energiasstrategia määrittelee EU-velvoitteiden edellyttämät toimenpiteet Suomessa ja pyrkii ohjaamaan niihin keinoihin, joilla turvataan yhtäaikaaisesti energian säästö, energiatehokkuuden parantaminen, energian saatavuus, energiaomavaraisuuden kohentaminen sekä päästöjen vähentäminen. (Ympäristöministeriö 2008, 7.)

Suomen strategia tähtää uusiutuvien energialähteiden käytön voimakkaaseen lisäämiseen ja siihen, että energian kulutuksen jatkuva kasvu saataisiin lopulta käännettyä laskuun alkaneen vuosikymmenen kuluessa. Sen arvion mukaan ilman toimenpiteitä Suomi päästäisi vuonna 2020 kasvihuonekaasuja noin 20 % enemmän kuin vuonna 1990. Näin siis perusuralla Suomi ei pystyisi täyttämään Euroopan komission asettamia päästöjen vähentämistavoitteita tai energiankäytön tehostamistavoitteita. Tähän strategia asettaa tavoitteet pysäyttää energian loppukulutuksen kasvu ja kääntää se laskuun saavuttaen vuonna 2020 runsaat 10 % perusuraa pienemmän kulutuksen, joka silti olisi vielä enemmän kuin kulutus vuonna 2000. Pidemmälle viedyt visiot vähentäisivät loppukulutusta vuoden 2020 määrästä kolmanneksella vuoteen 2050. Pyrkimyksenä on siis tehdä muutos hitaasti mutta varmasti. (Ympäristöministeriö 2011.)

EU on asettanut rakennusten energiatehokkuuden parantamiselle kovat tavoitteet, joiden saavuttamisessa rakennusalalla ja rakennustuoteteollisuudella on keskeinen tehtävä. Uuden energiatehokkuusdirektiivin mukaan jo vuonna 2021 kaikkien uudisrakennusten tulee olla EU:ssa lähes nollaenergiataloja. Kansallisten tavoitteiden mukaan vuonna 2050 Suomen hiilidioksidipäästöjen tulisi olla 80 % vuoden 1990 tasoa alempana. Suomessa rakennusten energiatehokkuusvaatimuksia kiristettiin viimeksi vuoden 2010 alussa ja seuraava kiristys on luvassa vuoden 2012 alussa. Vuoden 2010 alussa energiatehokkuutta kiristettiin 30 - 40 %, ja vuonna 2012 on odotettavissa noin 20 %:n kiristys. Samalla siirrytään ns. kokonaisenergiälaskentaan, jolloin energiatehokkuusvaatimus annetaan koko rakennuksen energiankulutukselle. Yksittäisille rakennusosille ei enää aseteta vaatimuksia, kunhan rakennuksen kokonaisenergiankulutus ei ylitä sallittua. (Puuinfo 2011.)

Ulkomaankauppa- ja kehitysministeri Paavo Väyrysen huhtikuussa 2010 asettaman puurakentamisen edistämisen ilmastopoliittisin perustein -työryhmän raportin mukaan puurakentamisen hyötyjä on toistaiseksi hyödynnetty vain pienissä määrin ilmastopoliittikan keinona. Työryhmä näkee, että potentiaalia on paljon jo keskipitkällä aikavälillä. Puurakentamisen lisäämisellä 10 %:lla Euroopassa arvioidaan täyttävän 25 % Kioton pöytäkirjan EU:lle asettamista päästönvähentämistavoitteista. Puun käytön 4 %:n vuotuinen lisääminen Euroopassa saisi aikaan noin 150 miljoonan tonnin vuotuisen vähenyksen hiilidioksidipäästöihin, jonka arvo päästökaupassa olisi noin 1,8 miljardia euroa. Silti kaikista jo olemassa olevista puurakentamisen hyötyjä korostavista selvityksistä huolimatta EU-tasolla ei vielä ole ryhdytty mihinkään merkittäviin kannustaviin toimiin puurakentamisen edistämiseksi. (Puurakentamisen edistämisen työryhmä 2010.)

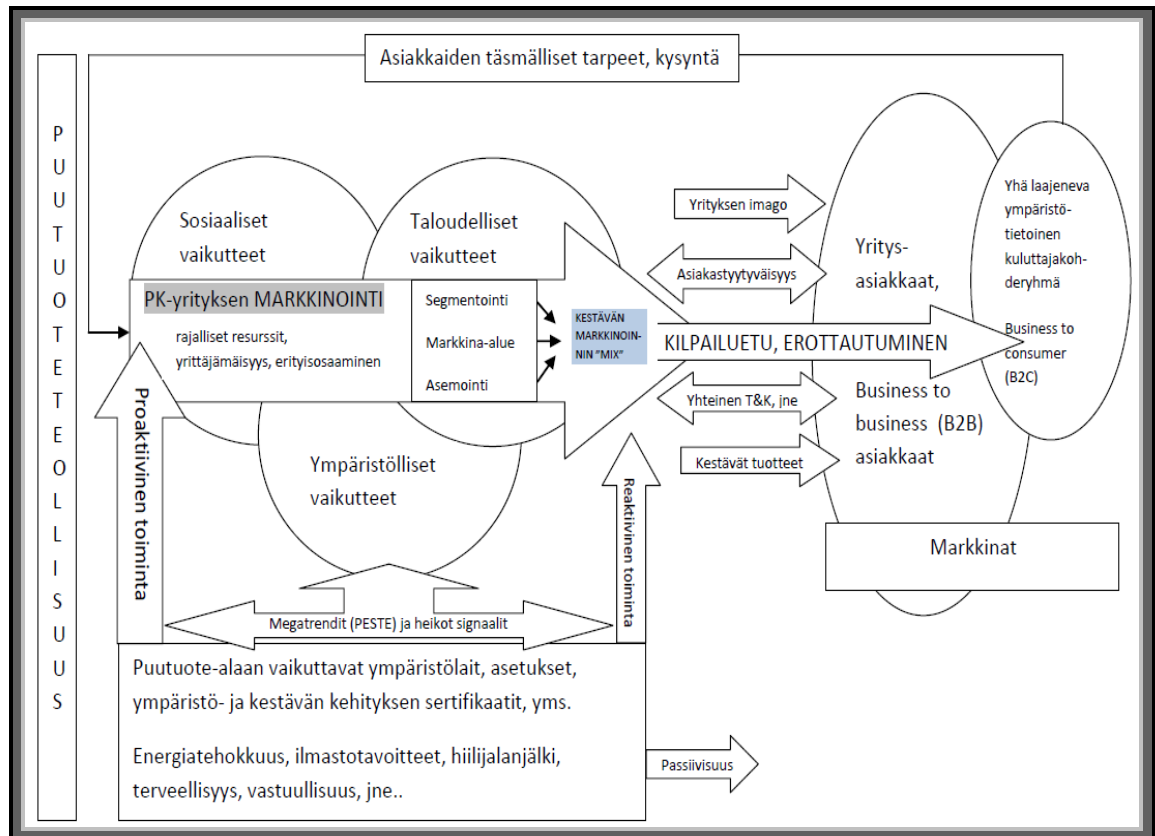
7 Pk-puutuoteyritykset kestäväen markkinoinnin kentässä

Tämän kehittämistyöraportin alussa tutkimustavoitteiden asettelun jälkeen käydään läpi tietoperustassa markkinoinnin käsitettä ja kestäväen kehitystä teoreettisesti kirjallisuuden ja tutkimusten valossa. Lisäksi tutustutaan lähemmin pk-yrityksien markkinointiin

liittyviin tutkimuksiin maailmalla ja Suomen Pohjois-Karjalassa. Tietoperustassa haetaan myös yhteyttä pk-yrittäjyyden, markkinoinnin sekä kestävän kehityksen välillä. Edellä mainittu tutkimus- ja kirjallisuustieto, sekä tutkijan oma käytännön työkokemus pk-puutuoteyritysten kansainvälisessä markkinoinnissa luo tiettyjä hypoteeseja ja oletuksia. Tästä tiedosta kumpuaa tarve tutkia aihetta enemmän ja myös vahvistaa tai kumota hypoteeseja.

7.1 Kehittämistyön rakenne

Kehittämistyön viitekehystä esitellään kuvassa 2. Perusteena kaikelle työssä nähdään asiakkaiden täsmälliset tarpeet ja ostovoiman kanssa kehittyvä kysyntä. Lisäksi nähdään, että kestävästä kehityksestä kiinnostuneiden teollisten asiakkaiden ja kuluttajien määrä kasvaa kohderyhmän laajetessa ja tarpeiden yleistyessä muissakin kohderyhmissä.



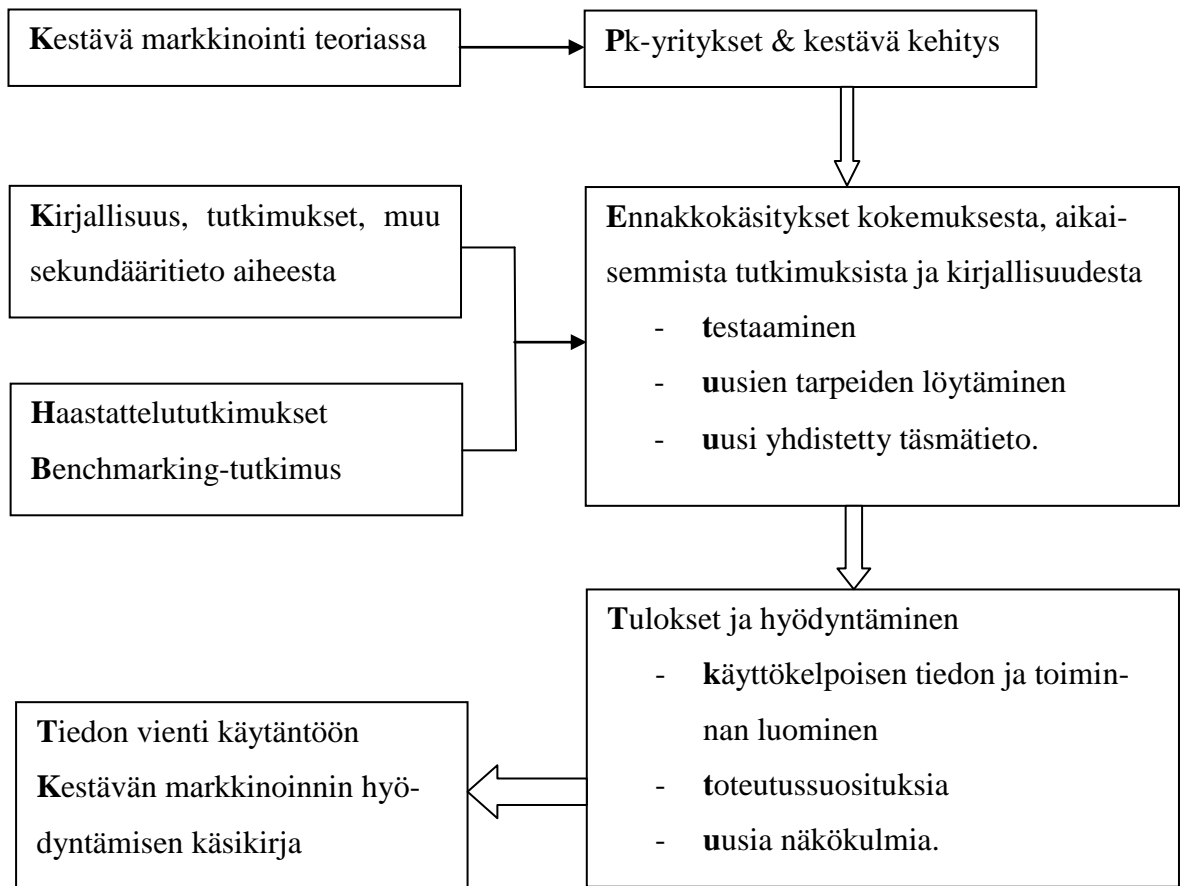
Kuva 2. Kehittämistyön viitekehys.

Markkinoinnin suunnittelussa puutuotealan pk-yrityksillä on tärkeää ottaa asiakkaat ja verkostot sekä heidän tyytyväisyys hyvin huomioon (kuva 2). Alakohtaiset ja maailmanmarkkinoita yleisesti koskettavat trendit, megatrendit, säädökset, lait ja hiljaiset signaalit vaikuttavat pk-yritysten markkinointiin toiselta suunnalta tarpeiden lisäksi. Proaktiivinen pk-yritys ottaa toimintaympäristön ja markkinatiedon markkinoinnin suunnittelussaan huomioon ennakoivasti, pyrkien luomaan siitä markkinoinnin kautta kilpailuetua ja positiivista erottautumista markkinoilla.

Kehittämistyön etenemistä havainnollistetaan seuraavalla sivulla (kuva 3). Tutkimuksen tietoperustassa on käytetty useita paikallisia, suomalaisia ja ulkomaalaisia tutkimuksia sekä artikkeleita. Paikallista tietoa Itä-Suomesta saatiin mm. Itä-Suomen yliopiston tekemistä pk-yritysten markkinointiin liittyvistä tutkimuksista. Laajalla tietoperustamateriaalilla kyettiin luomaan vahva taustatieto mm. pk-yritysten markkinoinnista, kansainvälistymisestä sekä niihin liittyvistä vahvuuksista, tarpeista ja puutteista. Lisäksi varsinkin ulkomaalaisten tutkimusten ja artikkeleiden avulla kyettiin luomaan täysin uutta ja käyttökelpoista näkökulmaa aiheeseen. Tietoperustan perusteellinen rakentaminen auttoi näkemään selkeämmin vallitsevat oletukset ja mitä tärkeintä, osoitti mitä pk-puutuoteyritys nykyään tarvitsee markkinointiinsa ja kuinka kestävän kehityksen teemaan tulee heidän kannaltaan lähestyä.

Tietoperustaa seuraava kehittämistyön vaihe raportissa on tutkimusosio, jossa on suoritettu teemahaastattelututkimus viiden pohjoiskarjalaisen pk-yrityksen markkinoinnista ja kestävän kehityksen huomioinnista, sekä benchmarking-tutkimus maailmalla olevista puualan markkinoinnin ja kestävän kehityksen yhdistävistä oppaista. Tutkimukset on analysoitu omalla erikseen kyseisessä osiossa yksilöidyllä tavalla, ja siinä on vertailtu kriittisesti aiempia hypoteeseja.

Näin kehittämistyössä on syntynyt uutta tietoa ja myös joillekin asioille saatu vahvistusta. Kehittämistyön tarkoituksena oli myös saada aikaan ammattialaa kehittävää tietoa ja osaamista. Sellaisena voidaan pitää työn tuloksista muodostettua kestävän kehityksen huomioivaa puualan pk-yrityksille suunnattua inspiraatiokäsikirjaa, josta jokainen halukas voi soveltaa toimintaansa ja markkinointiinsa ideoita, ajatuksia, inspiraatiota ja parhaita käytänteitä.



Kuva 3. Kehittämistyön sisältö ja eteneminen.

Markkinoinnin ja kestävä kehityksen yhteistuumaisuus on usein kyseenalaistettu ja ne on asetettu ne jopa vastakohtiksi. Vielä on vallalla ajatusmalli, että markkinointi on myyntiä yhä enemmän ja kestävyys kuluttamista yhä vähemmän. Koko ajan vahvistuvan näkemyksen mukaan kuitenkin tunnustetaan markkinoinnin mahdollisuudet esimerkiksi asenteiden muokkauksessa ja vaikuttaessa tarpeiden laatuun sekä kokonaisvaltaisen toiminnan kestävyteen. Markkinoijien tai markkinoinnista vastaavien yrittäjien tulisi ottaa tämä näkökulma huomioon toiminnoissaan koko tuotteen ja tuotannon elämänsä ajan ajalla sekä näin astua rohkeasti uudelle totutusta poikkeavalle alueelle. (Jones ym. 2008, 123 - 124, 126.) Pienyritysten kestävä liiketoimintaa voisi kuvailla myös kestäväksi yrittäjyydeksi (Ketola 2005, 13).

Pienet ja keskisuuret yritykset muodostavat kansantaloutemme selkärangan. Näissä yrityksissä työskentelee noin 878 000 ihmistä, eli noin 61 % kaikkien yritysten joukosta. Pk-yritysten osuus yritysten liikevaihdosta on noin 198 000 miljardia euroa, joka on

noin puolet kokonaismäärästä. Niiden osuus Suomen bruttokansantuotteesta on yli 40 %. Suomen kaikista noin 320 000 yrityksestä alle 10 työntekijän mikroyrityksiä on peräti 93 %. 10 - 49 henkilön pienyrityksiä on noin 5,5 % ja keskisuuria 50 - 250 henkilön yrityksiä on enää 0,9 %. (Työterveyslaitos 2011.)

7.2 Strategiat puutuoteteollisuuden asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin

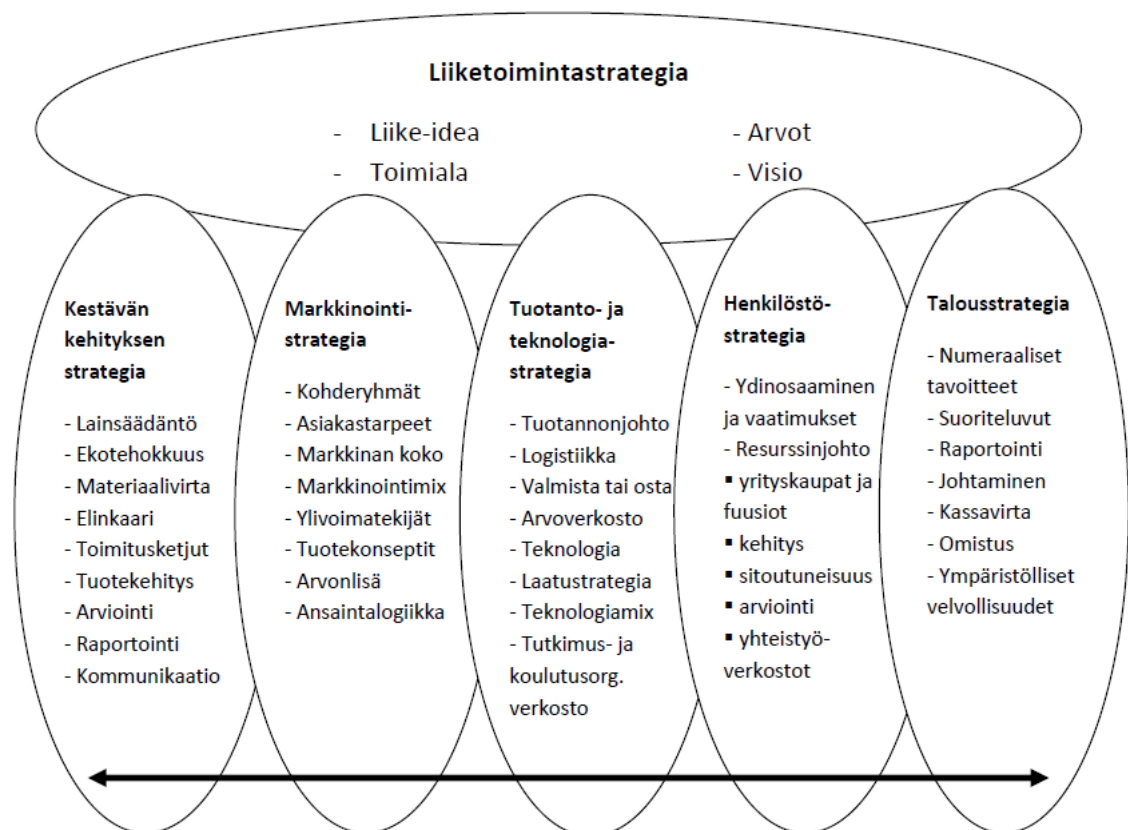
Hakanen (2004, 19) korostaa strategian olevan kuin kivitalon perustukset, jota vastaa tieto ja sen oikeanlainen sekä realistinen hyödyntäminen. Yritys tarvitsee tietoa mm. markkinoilta, kilpailijoista, yrityksen asemasta markkinoilla ja yrityksen tilasta kokonaisuudessaan. Tiedon analysointi ja ymmärtäminen on elintärkeää, jotta sitä voidaan hyödyntää aidosti yrityksen eteen tehtävässä strategiatyössä ja suunnittelussa. Erityisesti pk-yrityksissä vahvasti läsnä oleva hiljainen tieto on tärkeää hyödyntää toiminnassa ja sen jatkuvuudessa. Ketola (2005, 133) esittelee strategioiden valintaan mm. alun perin Lee ja Green vuonna 1994 esittämiä strategisia vaihtoehtoja, jotka on luotu ympäristö- ja sosiaalisen vastuun strategioiden optioiksi. Kestävästä kehityksestä vastuun ottava yritys toimii kilpailuetuun pyrkiessään asioiden johtajana, ja uuteen markkinatilaisuuteen pioneerina. Yritys ei siis tee pelkästään lakien mukaan muutoksia tai korjauksia, vaan ennakoii asioita ja hakee itse aktiivisesti muutosta.

Kehittämistyön lähestymiskulma ja rajaus liittyy yhä voimistuviin puutuoteteollisuudessa uudenlaisiin kestävän kehityksen mukaisiin kuluttajien, ja etenkin teollisten asiakkaiden tarpeisiin sekä laajenevaan markkinoinnin kohderyhmään, johon paneudutaan raportin alkuosassa. Belz & Peattie (2010, 135) sekä Hart (1995, 994) mainitsevat ympäristömyötäisille yrityksille hyväksi mahdollisuudeksi mm. markkinarako strategian. Toistaiseksi nykymarkkinassa on erityinen markkinarako (niche) kestävän kehityksen mukaisille tuotteille ja se vaatii omanlaisen lähestymistavan ja asennoitumisen markkinointiin.

Lisäksi on myös nähtävissä, että kestävä kuluttaminen on laajenemassa yli kohderyhmärajojen koskettamaan yksittäisiä segmenttejä laajempaa markkinaa (Belz ym. 2010, 73; Juutinen & Steiner 2010, 53). Asiakkaiden toiveet ja tarpeet yhdessä ostovoiman kanssa

muodostavat kysynnän, johon kestäväällä markkinoinnilla pyritään vastaamaan. Koska lähestyminen on tarpeista lähtevää, myös kaikki strategiset ja operatiiviset markkinoinnilliset ratkaisut pyritään tekemään asiakaslähtöisesti.

Markkinoinnin strategioihin on useita erilaisia teoreettisia lähestymiskulmia. Tässä työssä valittiin tarkastelukulmaksi yksi pk-yrityskenttään soveltuva teoreettinen markkinoinnin strategiamalli, jota raportissa kutsutaan STP-malliksi (Segmentation, Targeting, Positioning). Joitakin muita vaihtoehtoisia malleja esitellään myös hieman tulevaisuudessa. STP-mallissa ensimmäisenä valitaan tuotteet ja markkinat, sen jälkeen segmentit, eli kohderyhmät joiden täsmällisiin tarpeisiin kehitettyjä tuotteita ja palveluita tarjotaan. Strategiassa on päätettävä myös tuotteen ja palvelun asemointi markkinoille, eli kuinka haluamme niiden asettuvan markkinoille esimerkiksi kilpailijoihin nähden. Asemointia voimme toteuttaa mm. tuotteen ja hinnan erilaistamisella. (Belz, ym. 133 - 137).



Kuva 4. Pk-yrityksen liiketoiminnan ja kestävän kehityksen yhteys. (Penttinen 2010, 130.)

Penttinen (2010, 38 - 39) nostaa pk-yritysten tärkeäksi mahdollisuudeksi Porterin strategiamatriisista nostetun ja Peattien siitä johtaman ympäristönäkökohdat huomioivan kilpailuetuun tähtäävän strategia mallin. Siinä eri laajuisten markkinavalintojen mukaisesti ekologiset asiat johtavat erilaisiin kilpailuetuihin. Kapealle täsmällisesti fokusoidulle kohderyhmälle ja markkinalle voidaan tähdätä esimerkiksi keskittymällä ekologisuudella ja kestäväen kehityksen mukaisella toiminnalla kustannusten alentamiseen tai vahvalla erikoistumisella saavuttaa kapeaan erikoismarkkinaan ylivoima-asema. Tämä ajattelumalli tukee tähän kehittämistyöhön valittua näkökulmaa.

7.3 Käytännön markkinointi strategioiden jatkona

Huolellisen strategiatyön jälkeen yritys valitsee operatiiviset keinot toteuttaa markkinointia parhaiten vastaamaan sen tavoitteita, valintoja ja arvoja. Yleisesti näiden keinojen yhdistelmää kutsutaan nimellä markkinointi-mix. Näihin markkinointikeinoihin on myös useita erilaisia teoreettisia lähestymiskulmia, niiden ollessa usein tuote- tai tuotantolähtöisiä. Tunnetuimpia operatiivisen markkinoinnin keinojen jäsentelytapoja ovat mm. 4P (tuote, hinta, saatavuus ja markkinointiviestintä), 7P (em. 4P + ihmiset, prosessit ja fyysinen ympäristö) ja niiden muunnelmat, joihin palataan myös myöhemmin tässä raportissa.

Tässä kehittämistyössä huomioidaan kestävään kehitykseen liittyvä sosiaalinen, taloudellinen ja ympäristöllinen toimintaympäristö, ja niiden vaikutukset strategioihin ja muihin markkinoinnin valintoihin kuluttajaryhmän täsmällisesti selvitettyjen tarpeiden ohella. Lisäksi operatiivisiin toimintoihin on sovellettu enemmän asiakassuhde- sekä verkostonäkökulmaa. Työssä painotetaan perinteisten, yhä tärkeiden tuote- ja tuotantolähtöisten markkinointikeinojen lisäksi lähestymistapaa niihin toisesta suunnasta, eli keinojen toteuttamista enemmän asiakaslähtöisesti asiakkaan näkökulmasta. Tätä edustaa esimerkiksi jäljempänä esitelty 4C, eli asiakasratkaisut (customer solution) asiakashinta (customer cost), mukavuus, saatavuuden helppous (convenience) ja kommunikatio (communication). (Tukker ym. 2008, 128.) Raportin puolivälillä pohditaan myös erilaisia sovelluksia ja lähestymistapoja sekä niiden mahdollisesti käytettävissä olevia

yhdistelmiä hyvien markkinoinnin strategioiden ja keinojen löytämiseksi kestävä kehitys vahvasti huomioiden.

Markkinointiviestintään yhtenä markkinoinnin keinona työssä nähtiin erityinen kehittämistarve, sillä Metsäntutkimuslaitoksen tuoreen tutkimuksen mukaan kestävän kehityksen mukainen markkinointiviestintä on puutuoteyrityksillä varsin mitätöntä, varsinkin pienemmillä yrityksillä ja jos siihen liittyvää viestintää on jollain tasolla, se on integroitunut muuhun liikeviestintään erottuen heikosti joukosta. Viestintä on myös varsin passiivista ja yleensä se painottuu joihinkin teknisiin seikkoihin, kuten esimerkiksi ympäristömerkkeihin. Erityisen vähäistä on viestintä kuluttajille. (Räty, Lindqvist, Nuutinen, Nyrud, Perttula, Riala, Roos, Tellnes, Toppinen & Wang, 2011, 41.)

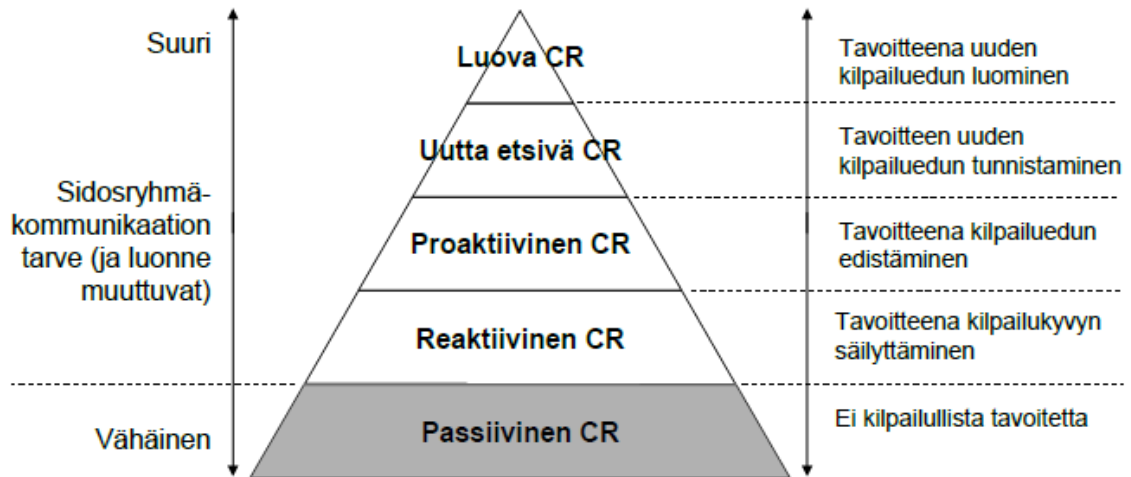
7.4 Yrityskoon vaikutus markkinoinnin strategiaan ja toteuttamiseen

Kehittämistyön toisena rajaavana tekijänä kestävän kehityksen mukaisen markkinoinnin lisäksi olivat siis siitä hyötyjät, eli pk-yritykset ja varsinkin pienyritykset omien rajoitteiden, resurssien ja haasteiden kanssa. Tämän kokoluokan yritykset ovat usein tekemisissä teollisten- tai kaupallisten asiakkaiden kanssa, harvemmin suoraan kuluttajien (Räty ym. 2011b, 6). Työssä keskityttiin kehittämään kestäväää markkinointia pienien ja keskisuurien yritysten näkökulmasta. Työn tavoitteena oli rohkaista yrittäjiä ja yrityksiä nousemaan vapaaehtoisesti ja proaktiivisesti uudenlaisen yleistyvän ajattelutavan edelläkävijöiksi ja hyötymään kestävän kehityksen mukaisesta markkinoinnista jopa saavuttaen siitä kilpailuetua, kuten Tikkanen (2006, 172) tiivistää:

”Luonnollisesti toisille yrityksille riittää pysyä mukana asiakastarpeiden ja markkinoiden kehityksessä, toiset haluavat aktiivisesti innovoiden koko ajan kehittää uusia tapoja luoda asiakkailleen lisäarvoa, samalla luoden uusia liiketoiminta-alueita ja kenties kokonaan uusia markkinoitakin.”

Kilpailuedun edistämisessä toiminnan tulee olla vähintään proaktiivista ja sen säilyttämisessä reaktiivista. Mikäli reagoidaan proaktiivisesti, yritys ennakoi aktiivisesti tulevaa ja pyrkii itsekin vaikuttamaan muutokseen yrityksessä ja ennen kaikkea omalla

alallaan tulevien lakien, asetusten, ympäristöohjelmien ja -standardien muodostukseen. Proaktiivisesti toimiva yritys on yleensä edellä muita ja kontrolloi eteen tulevia tilanteita (kuva 5). Reaktiivisesti toimiva yritys taas toimii silloin, kun nähdään tarvetta muutokseen jonkin käytännön asian tai tarpeen vuoksi vastaten siihen ilman suurempaa ennakointia. (Vahvaselkä 2011, 63.)



Kuva 5. Yritysvastuullisuuden (CR) viisi tasoa. (Heikkurinen 2010.)

8 Puuala ja kestävä kehitys

Ympäristösuorituskykyä mittaamaan on olemassa laadullisia, ehdottomia ja suhteellisia mittareita ja tulkintoja. Kaikkea voidaan käyttää ympäristöasioiden määrittämiseen, mutta niiden sisällöt vaihtelevat ja niitä käytetään usein eri yhteyksissä.

8.1 Ympäristö- ja vastuullisuusstandardit

Yrityksien toimintaan vaikuttavat vahvasti toimintaympäristöön vaikuttavat lait ja asetukset. Kehittämistyöhön ja sen viitekehyksen näkökulmaan vaikuttavat erityisesti

ympäristöön liittyvät lait. Näiden lisäksi yritysten ympäristöasioiden hyvän ja yhteneväisen johtamisen tukena vaikuttavat mm. ympäristö- ja kestävän kehityksen vapaaehtoiset standardit ja sertifikaatit. Näitä ovat mm. ISO 14001 -ympäristöstandardi, Euroopan unionin ympäristöasioiden hallintajärjestelmä (EMAS, Eco-Management and Audit Scheme), joka kontrolloi ja yhdistää ympäristösäädöksen noudattamista, ympäristönsuojeluohjelmien toteutumista sekä avointa ympäristöraportointia. Molemmat systemit oikeuttavat riippumattoman hyväksytyt auditoinnin jälkeen ympäristömerkkiin.

Erityisesti puutuotealaa koskevat vielä metsänhoidon sertifikaatit, esimerkiksi PEFC ja FSC, jotka ottavat yhä enemmän huomioon myös sosiaalisia näkökulmia ympäristön lisäksi. Myös koko tuotteen elinkaaren raaka-aineen alkuperän jäljittävät puutuotteiden alkuperäketjusertifikaatit (chain of custody) puuraaka-ainetta jalostaville ja markkinoiville yrityksille yleistyvät nopeasti. Nämä ovat yleensä yhdistettyinä mm. PEFC- ja FSC- standardeihin. Näihin haasteisiin yritykset voivat reagoida useilla tavoilla sen liityessä yrityksen markkinaorientaatioon ja tavoitteisiin. Heikkurisen (2010) mukaan uuden kilpailuedun luominen vaatii luovaa ja uutta etsivää yritys vastuullisuutta ympäristöasioissakin. (Räty ym. 2011b, 4; Ketola 2005, 155.)

Lisäksi Euroopassa taistellaan myös laittomia hakkuita ja laitonta puutavaran tuontia vastaan sitä varten kehitetyllä FLEGT (Forest Law Enforcement, Governance and Trade) -ohjelmalla. Se vastaa pohjoisamerikkalaista LACEY ACT -ohjelmaa. Yhteiskuntavastuuserifikaatti ISO 26000 on myös hiljattain julkaistu parantamaan myös yritysten vastuuta taloudellisen ja ympäristöllisen vastuun lisäksi sosiaalista puolta. Tämän sertifikaatin yhä käytössä olevia suppeampia edeltäjiä ovat mm. Global Reporting Initiative -ohjelmisto (GRI), YK:n oma ohjelma Global Compact, OECD:n omat ohjeet monikansallisille yrityksille, EU:n yritysten yhteiskuntavastuu ohjeet sekä kansainvälisen kaupakamarin yhteiskuntavastuuseen liittyvät periaatteet. Yksi edeltävä standardi on ollut myös vuonna 2003 AccountAbility Ltd:n ja International Register of Certified Auditorin (IRCA:n) kehittämä AA1000-standardi. Uusi ISO 26000 sisältää yhden standardin alla monipuolisesti nämä aiemmat viitekehykset ja periaatteet. (ISO 2011; Ketola 2005, 155 - 156.)

Useat maat toteuttavat ekologisen julkisen ostamisen politiikkaa (Green Public Procurement Policy), mikä varmasti edesauttaa sertifioitujen puutuotteiden markkinoimista.

Lisäksi ekologisen rakentamisen (Green Building) sertifikaatit yleistyvät ympäri maailmaa. Määrällisiä mittausten menetelmiä kehitellään jatkuvasti ja niitä ovat mm. elinkaari-analyysi (Life Cycle Analysis), ekologinen jalanjälkilaskelma, ja suorat tuoteselosteet, ns. ekologiset ”RT-kortit”. Nämä EPD (Environmental Product Declaration) -kortit perustuvat elinkaarianalyysiin ja selkeään ISO 14025/TR standardoituun ympäristösuoritusraporttiin. Lisäksi esimerkiksi Eforwood-projekti (2005 - 2009) kehitti ToSIA-työkalun, jolla voidaan mitata kestävyuden taloudellisia, ympäristöllisiä ja sosiaalisia vaikutuksia puun hankintaketjussa ja jopa eri tuotteissa. (Eforwood 2011; Rätty 2011.)

Maailmalla tunnetaan myös paljon erilaisia virallisia ja epävirallisia ympäristömerkkejä. Suomalaisille kuluttajille tunnetuimmat ovat suomalaisesta alkuperästä kertova avainlippu ja joutsenlippu, Suomen luonnonsuojeluliiton ylläpitämä Ekoenergia-merkki, pohjoismainen joutsenmerkki, perinteinen kierrätysmerkki, reilu kauppa-merkki sekä vihreä sähkö-merkki. Suomen ulkopuolella näiden lisäksi tunnetaan mm. Saksan luomutuottajien bioland-merkki, saksalainen ympäristömerkki blauer engel (sininen enkeli) ja grüner punkt, ruotsalainen bra miljöval-merkki, norjalainen debio-merkki sekä lukuisia muita. (Juutilainen 2011, 12.) Pk-yrityksen tulee huomioida myös nämä maailmalla olevat ympäristömerkit mahdollisina apuvälineinä kestävästä kehityksestä viestiessään.

Taulukko 1. Metlan tutkimuksessa haastateltujen 17 suomalaisen puutuoteyrityksen ympäristösuorituskyvyn ilmentäjänä käytetyt mittarit. (Perttula ym. 2011, 17.)

	Kestävä metsänhoito	Kansainväliset kuluttajamerkit	Ympäristöjohtaminen	Elinkaari-laskenta	Muut	Yrityksiä
Sahaus	4	0	4	3	1	4
Jalostajat	9	1	8	5	5	12
Rakentajat	1	0	1	0	1	2
Tukkukauppa	2	0	0	0	0	2
Vähittäiskauppa	1	0	0	0	0	1
Yhteensä	12	1	9	5	5	17

Hiilijalanjälkeä (PCF, Product Carbon Footprint) laskevilla yrityksillä voi laskemiseen olla syynä yritys- tai kuluttaja-asiakkaiden kiinnostus tai vaatimus saada lisätietoa ostopäätöstensä tueksi. Syynä voi olla myös toiminnan tehostamiskohteiden etsiminen tuotannossa, prosesseissa, logistiikassa, raaka-aineen käytössä, omissa tai alihankkijan

toimissa. Tarkkailussa paljastuu helposti energian ja materiaalien liikakulutus ja yksittäisten tuotteiden hiilijalanjälkien poikkeuksellisen suuret erot. Ongelma nykyään on se, että laskemistapoja on miltei yhtä paljon kuin laskijoitakin, eli yhtenäinen kaikkeen sovellettava tapa puuttuu. Suomessa esimerkiksi Raisio Oyj on edelläkävijä hiilijalanjäljen laskemisessa ruokatuotemarkkinoilla. Ranskassa valtio haluaa kaikille merkittävälle kuluttajatuotteille hiilijalanjälkimerkinnät. Yhtenäisen, yleispätevän laskentatavan lanseeraaminen näyttäisi olevan vain ajan kysymys. (Antila 2010, 19 - 20.)

Antilan (2010, 43 - 45) mukaan EU on selvittänyt vallitsevia hiilijalanjäljen laskentakäytänteitä ja laskentametoodeja ja pyrkii tekemään ehdotuksensa yhtenäisestä hiilijalanjälkilaskentametodista. Toistaiseksi kuitenkin metodia ei vielä ole lanseerattu. Koska alkuvaiheen laskentakustannukset voivat nousta kymmeniin tuhansiin euroihin tuotetta kohden, ainakin Ranskassa ajetaan yhteisten ja yhtäläisien tietokantojen rakentamista välttääkseen päällekkäisiä kalliita tutkimuksia. Tämä soveltuisi hyvin myös yleiseurooppalaiseen laskentaan, koska se laskisi yhden hiilijalanjäljen laskentahintaa ja samalla ohjaisi yhtenäisempiin laskentatapoihin perustietojen ja laskentamallien ollessa samat. Tuotteiden hiilijalanjälkisertifiointiin on hiljattain tullut ISO 14067 -sertifikaatti. Se määrittelee tuotettujen kasvihuonekaasujen laskentaperusteet eri tuotteilla. Se yhtenäistää erilaiset laskentatavat ja neuvoo hiilijalanjälkeen liittyvästä viestinnästä. (Räty ym. 2011a, 22.)

Puutuotteiden tulevaisuudesta on muistettava myös, että erilaiset terveyteen vaikuttavat asiat, kuten formaldehydi- tai haihtuvien orgaanisten yhdisteiden (VOC) emissiot ovat tulleet yhä tärkeämmiksi maailman markkinoilla. Perttulan ym. (2011, 17) tutkimuksen mukaan puutuotteissa Suomessa käytetään yleisimmin metsäsertifikaatteja (PEFC ja FSC) sekä ympäristöjohtamisen ISO 14001-standardia. Toistaiseksi muita ympäristömerkkejä ei juuri ole käytössä. Tutkimuksessa todetaan, että yleisin peruste näillekin ovat asiakkaiden vaatimukset eikä puutuotteisiin liittyvää positiivista ympäristötietoa käytetä markkinoinnissa aktiivisesti.

8.2 Puu ympäristöystävällisenä materiaalina

Puulla on materiaalina kiistatta erinomaisia ominaisuuksia ympäristöä ja kestäväää kehitystä ajatellen. Varsinkin rakennusmateriaalina muihin materiaaleihin verrattuna sillä on monia etuja. Energia- ja kierrätyspuuta on viimeaikoina jo ansiokkaasti saatu lisättyä mm. energian käytössä ja näin siis se on yhtenä tärkeänä tekijänä uusiutuvan energian muotona ehkäisemässä kasvihuonepäästöjä korvattaessaan fossiilisia polttoaineita. Hie-man pienemmälle huomiolle on jäänyt mm. puurakentamisen merkitys ja mahdollisuu-det yleisemmin ilmastopoliittisesti. Puun hiilen varastointikyky, puutuotteiden pienempi ekologinen jalanjälki, ympäristöystävällisempi elinkaari, alkuperän jäljitettävyys, kestävä tuotanto ja uusiutuvuus huomataan ja tunnustetaan vähitellen. Lisäksi muiden kilpai-levien materiaalien, kuten betonin ja teräksen ympäristökuormitusvaikutukset ovat pal-jon suuremmat. Pasasen, Korteniemen ja Siparin (2011, 5) mukaan esimerkiksi puuker-rostalon päästöt ovat sen koko elinkaarella 5 - 8 % betonikerrostaloa pienemmät, vaih-dellen talon kokonaisenergiatehokkuuden mukaan. Ainoastaan rakennusvaiheessa ero on jopa 29 % puutalojen eduksi. Kuitenkin paljon työtä on vielä näiden vahvojen ja kes-tävää kehitystä tukevien argumenttien viemisessä kaikkien valmistajien ja kuluttajien tietoisuuteen.



Kuva 6. Rakennuksen elinkaaren vaiheet. (Puuinfo 2010, 4.)

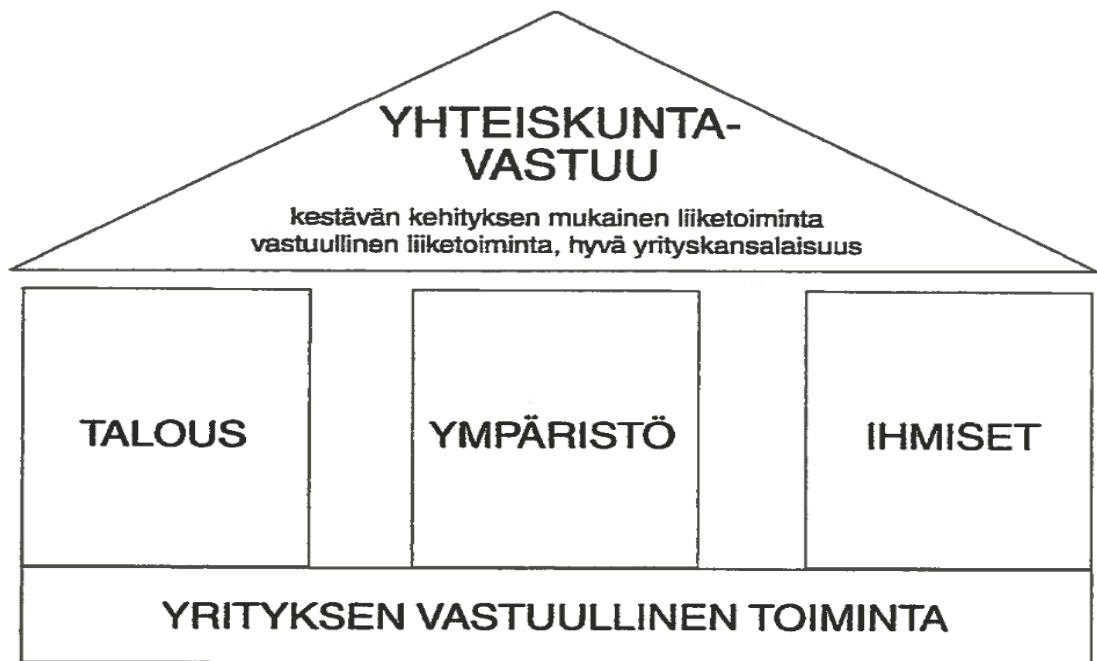
Rakentamisessa, joka usein puurakentamiseenkin vahvasti liittyy, yleensä tulee myös tarkastella ympäristöystävällisyyttä laajemmin kuin pelkästään tärkeän raaka-aineen osalta (kuva 6). Ympäristöystävällisyys liittyy pitkäaikaiseen sekä fyysiseen että ekologiseen kestävyteen. Kun rakennus valmistetaan siten, että se kestää kunnossa pitkiä aikoja ja eristetty oikein, on ekologisiin argumentteihin perusteita. Siihen on ai-hetta varsinkin silloin, kun lämmitysratkaisut ja muu energiankäyttö on ratkaistu ja tuo-

tettu ekologisesti kestäväällä tavalla sekä energian, veden ja muun kulutuksen vähentäminen on taattu. Talon koko elinkaari on viety ekologisesti mahdollisimman kestäväksi vielä silloin, kun puurakenteisen talon osat elinkaaren loppupäässä kierrätetään ja mahdollisesti uudelleen käytetään materiaalina tai energian lähteenä.

9 Kestävä liiketoiminta ja markkinointi

Menestyäkseen proaktiivisena kestävä kehityksen edelläkävijänä, yrityksellä täytyy olla vahva kestävä kehityksen filosofia ja siihen liittyvät arvot. Usein erilaisilla ekologisuuksilla ja kestäväan kehitykseen liittyvillä henkituilla sertifikaateilla yritys on lain määrittämällä tasolla. Saavuttaakseen kilpailuetua ja halutun aseman markkinoilla, yrityksen on kehitettävä kuitenkin toimintaansa kestävä kehityksen mukaisesti omaehtoisesti reilusti yli lainsäädännön ja normien.

Kestävä markkinoinnin ratkaisujen on lähdettävä asiakkaiden todellisista tarpeista, tyydyttäen ne kokonaisvaltaisesti kestävä kehityksen huomioonottavilla ratkaisuilla yrityksen mahdollisuuksien ja lähinnä resurssien salliessa, varsinkin pienten yritysten osalta. Antila (2010, 7, 32) muistuttaa vielä, että kuluttajien valinnoilla on merkitystä, mutta suurin vaikutusmahdollisuus on julkisella sektorilla ja yrityksillä sekä tarjonnan, että kysynnän kautta. Hänen mukaansa vuonna 2009 Iso-Britanniassa tehty tutkimus osoittaa, että kuluttajat toimivat mielellään ilmaston hyväksi, mutta näkevät että parhaiten se toimii, kun yritys ottaa siitä vastuun. Pohjola (2003, 23) pitää myös kestävä kehityksen mukaisen vastuullisen liiketoiminnan ehdottoman edellytyksenä sitä, että taloudellisten asioiden lisäksi myös sosiaaliset ja ympäristölliset asiat liitetään yrityksen strategiseen johtamiseen ja sitä myötä päätöksiin (kuva 7).



Kuva 7. Vastuullisen liiketoiminnan kolme osa-aluetta. (Pohjola 2003, 17.)

Juslin ym. (2011, 13, 32) muistuttaa, että kestävän kehityksen mukaan tuotettujen ja markkinoitujen tuotteiden käyttäjäkunta laajenee jatkuvasti yli kohderyhmärajojen. Yhdysvalloissa esimerkiksi luomuruoka oli 90-luvulla tietyn pienen markkinakohderyhmän tarpeiden tyydyttäjänä. Uudelle vuosituhannele saapuessa luomuruoasta on tullut näillä markkinoilla varsin yleinen usean kohderyhmän normaalisti kysymä tuote. Näin siis tulisi ajatella ja katsoa tulevaisuutta myös puutuotteiden osalta.

Metsä- ja puutuoteteollisuudessa 1970-luvulla kestävän kehityksen kannalta pyrittiin vähentämään päästöjä vesistöön ja ilmaan. 1980-luvulla painopiste oli raaka-aineen kierrätyksessä ja selluteollisuuden kemiallisen valkaisun ongelmissa. 1990-luvulla päähuolena oli metsänhoito ja siihen liittyvät sertifioinnit. Nyt uudella vuosituhanneella suureksi puheiden ja tekojen aiheeksi on noussut erittäin vahvasti ilmastonmuutos ja metsien, sekä hakkuiden vaikutus siihen. Parhailtaan maailmalla paneudutaan mm. ekologiseen rakentamiseen raaka-aineiden, itse rakentamisen, asumisen, kierrätettävyyden ja käytettävän energian laadun sekä kulutuksen näkökulmasta.

Räty ym. (2011b, 5) listaa viime vuosina kehitettyjä uusia ym. näkökohdat huomioivia ekorakentamisen järjestelmiä ja sertifikaatteja. Näiden ongelmana vielä tänään on kategorioiden ja painoarvojen yhteensovittaminen. Yleisesti ekorakentamisen järjestelmät

kattavat rakennuksen koko elinkaaren, jossa on kymmenkunta kategoriaa, joilla omat indikaattorinsa pisteytyksen perusteena. Usein vertailuaiheet koskettavat terveystaivaikutuksia, energian käyttöä, veden käyttöä, logistiikkaa niiden vaikuttaessa pisteytyskuorimaan eri lailla. Innovatiivisuuden ja hyvien johtamiskäytänteiden myötä voi saada järjestelmässä myös etuja. Puutuotealan haasteena on löytää suunnittelijoille ratkaisuja, joilla saadaan optimaalisesti pisteitä pienin rakennuskustannuksin. Tunnetuimpia näistä sertifikaateista tai järjestelmistä ovat mm. US Green Building Councilin (USGBC) ylläpitämä LEED (Leadership in Energy and Environmental Design), brittiläinen BREEAM (BRE Environmental Assessment Method), saksalainen DGNB (Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen), suomalainen PromiseE, sveitsiläinen Minergie, australialainen Green Star, japanilainen Caspee ja italialainen Certificazione Protocollo SBC.

Vuosikymmeniä taaksepäin katsoessa on selkeästi näkyvissä että laajemman kestävän kehityksen kokonaisvaltaisessa huomioon ottamisessa, mm. puutuotteiden markkinoinnissa, on myös järkeä liiketaloudellisesti, ympäristöllisesti sekä sosiaalisesti. Suuria askelia on otettu 90-luvun Plusmetsä-hankkeista ja nähdään mitä tilanne on tänään esimerkiksi metsäsertifiointien (mm. FSC ja PEFC) osalla. Nämä megatrendit ja hiljaiset signaalit luovat uskoa parempaan tulevaisuuteen myös kestävän puutuotteiden markkinoinnin osalta. Lisäksi parhaillaan uusi kuluttajasukupolvi on pääsemässä vähän kerrassaan työelämään ja tällä ns. Y-sukupolvella ovat ympäristöystävällisyys, sosiaalisuus ja muu oikeudenmukaisuus painavia arvoja.

Toisin kun yleisesti varsin vahvasti oletetaan, ekologisuus parantaa usein yrityksen tulostaa mm. tarkemman raaka-aineen käytön kautta. Esimerkiksi Juslin ym. (2011, 36) painottaa useiden viimeisimpien alan kirjojen ja empiiristen tutkimusten osoittavan taloudellisen hyödyn. Itäsuomalaisen maailmanluokan pylväs- ja kestopuutuotteiden valmistajan Iivari Mononen Oy:n toimitusjohtaja Ari Mononen (2011) myös painottaa yrityksen panostusta ekologisuuteen: ”Ekologisuus on kustannustehokkuutta”. Samaa vahvistaa Antila (2010, 10 - 14) kertoen energia- ja materiaalitehokkuuden paranemisen olevan käytännön ympäristöystävällisyyden tuote. Hiilijalanjäljen laskeminen on hyvä keino löytää yrityksen toiminnassa mm. energiansäästökohteita.

Pohjola (2003, 145) toteaa raaka-aineiden ja materiaalien hankinnasta ja käytöstä, energian- ja veden kulutuksesta sekä jätehuollosta syntyvän liiketoiminnan suurimmat ympäristökuormat. Useat yritykset ovat löytäneet tehostamiskohteita mm. raaka-aineen alkutuotannosta, omasta tuotannosta, kuljetuksesta, varastoinnista, pakkauksista ja monesta muusta toiminnosta. Näitä toimintoja tehostamalla ja hukkaa minimoimalla yritykset ovat kyenneet alentamaan myös kustannuksiaan ja toiminta on näkynyt tuloslaskelmassa. Positiivinen vaikutus voi olla vieläkin suurempi myyntiluvuissa erilaisten ympäristöystävällisten ja -tehokkaiden tuotteiden kysynnän kasvaessa yritys- ja kuluttajasektorilla. Rätty ym. (2011a, 12) nostaa tutkimuksessaan esille kulujen, laadun, ajan ja palvelun, eli neljän perinteisen yrityksen tulostekijän lisäksi uutena mittarina ympäristöllisen tuloksellisuuden. Se tulisi nostaa yhdeksi tärkeäksi tulostekijäksi muiden joukkoon.

Heiskanen (2004, 27) kuvaa kiteyttäen ym. asioita muun muassa ympäristöasioiden paremman hoitamisen yhteyksiä yrityksen parempaan taloudelliseen tulokseen nelikentän avulla. Nelikentässä on kaksi ulottuvuutta, eli lyhyt- ja pitkä aikaväli. Lisäksi siinä tarkkaillaan yrityksen taloudelliseen tulokseen välittömästi vaikuttavia tekijöitä ja toisen osapuolen ratkaisujen vuoksi välillisesti vaikuttavia tekijöitä.

Välittömiä tekijöitä, kuten pieneneviä kustannuksia ja suurempia kasvumahdollisuuksia lyhyellä aikavälillä hän näkee olevan esimerkiksi

- energia- ja materiaalivirran pienentäminen uusilla toimintatavoilla, teknologialla tai tuotteilla
- viranomaismaksujen ja velvoitteiden alentaminen
- ympäristöonnettomuuksien välttäminen.

Pitkällä aikavälillä välittömiä tekijöitä ovat muun muassa

- laadukkaat investoinnit ennakoiden tulevaisuuden kiristyviä määräyksiä
- kasvumahdollisuuksien varmistaminen.

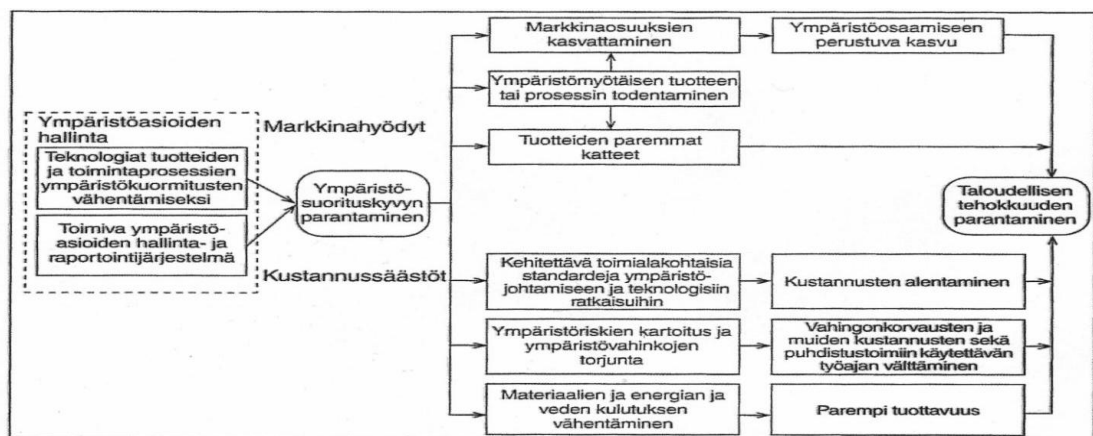
Välillisiä tekijöitä, kuten lisääntynyttä kysyntää, parempaa imagoa ja henkilöstön motivaatiota lyhyellä aikavälillä Heiskasen (2004, 27) näkemyksen mukaan ovat

- lisäkysyntä ympäristöystävällisille tuotteille
- erityismarkkinat näille tuotteille
- sijoittajien kiinnostus ja rahoituslaitosten riskien välttäminen.

Pitkällä aikavälillä välillisiä tekijöitä ovat muun muassa

- yrityksen mainetekijät, sen kehittäminen
- motivointi- ja rekrytointitoimenpiteet olemassa olevalle ja tulevalle henkilöstölle
- vapaaehtoisuuteen perustuva vaikuttaminen tulevaisuuden viranomaismääräyksiin.

Kun on toimittu muutenkin kestävän kehityksen toimintojen mukaisesti, on helppo nähdä, että mm. kasvihuonepäästöt ovat vähentyneet, taloudelliset saavutukset parantuneet ja myös yrityksen sosiaalinen ympäristö (esim. henkilökunta, lähiyhteiskunta) voivat hyvin. Näin voidaan puhua kolmoistilinpäätöksen voitollisuudesta, jossa siis taloudellinen, ympäristöllinen ja sosiaalinen tulos punnitaan (Pohjola 2003, 21; kuva 8). Esimerkiksi massiivinen yhdysvaltalainen halpahalliketju Wal-Mart on suoraan sanonut, että pääasiallinen motiivi huomioida kestävä kehitys ja ympäristöasiat toiminnassaan ja tarvantoimittajaketjussa on ollut raha (Antila 2010, 46; 50).



Kuva 8. Ympäristötehokkuuden ja taloudellisen tehokkuuden parantaminen. (Pohjola 2003, 27.)

9.1 Kestävän markkinoinnin monet tulkinnat

Kestävällä markkinoinnilla ja liiketoiminnalla on useita nimityksiä. Usein kuulee mm. vihreästä markkinoinnista, vihreästä liiketoiminnasta ja ympäristömarkkinoinnista. Kaikkia näitä yhdistää ympäristöä kohtaan ystävällinen, säästäväinen ja jopa suojeleva toimintatapa, joka parhaimmillaan sisältää myös yhteiskunnallisen ja yhteisöllisen vastuullisuuden kannattavassa liiketoiminnassa. Vihreässä taloudessa kasvua, työtä ja hyvinvointia luodaan niin, että ympäristölle, ilmastolle ja luonnolle aiheutuu mahdollisimman vähän haittoja. Yrityksillä on ratkaiseva asema talouden viherryttämisessä, koska ne pystyvät parantamaan oman toimintansa ympäristövaikutuksia, tuottamaan kuluttajille ja kansalaisille ympäristöä säästäviä tuotteita ja palveluja sekä tarjoamaan ratkaisuja toisten yritysten ympäristövaikutusten pienentämiseen. (EK 2010, 4 - 5; Williams 2008, 4.)

Usein kestävässä markkinoinnissa on mahdollisuus päästä kolmoistilinpäätösprosessin (Triple Bottom Line) ytimeen, jolloin seurataan talouden lisäksi toiminnan sosiaalisia ja ympäristövaikutuksia. Markkinat ja kysyntä ovat kaiken liiketoiminnan edistäjiä, myös vihreän. Asiakkailta on tarpeita ja toiveita, joita nykyaikaisen markkinoinnin mukaan pyritään täyttämään ja tarpeista periaatteessa markkinoinnin suunnittelu alkaa. Koska markkinoijien pitää tuntea asiakkaiden vaatimukset parhaiten, heidän tehtävänsä on viedä tarpeet koko yrityksen henkilöstön ja sidosryhmien tietoisuuteen. Näin markkinoinnin asiantuntijat voivat vaikuttaa juuri niihin tekijöihin, jotka ovat olennaisia vastuulliseen ja kestäväan markkinointiin sitoutumisen kannalta, eli tuotteiden prosessointiin, pakkaamiseen ja jakeluun sekä yhteiskunta- ja yhteisövastuuseen. Markkinoijien ansioita niin asiakkaat kuin itse yrityskin pysyvät ajan tasalla vastuullisuuden ja kestäväan kehityksen toteuttamis- ja johtamismahdollisuuksista. (EK 2010, 4 - 5; Williams 2008, 4.)

9.2 Kestävän markkinoinnin eri muotojen mahdollisuudet

Markkinoinnin asema kestäväan kehityksen ja johtamisen näkökulmasta on vaihteleva. Yhtäältä markkinointi voi kannustaa kuluttamaan ja edistää materialismia, mikä voi tuoda mukanaan vakavia sosiaalisia ja ympäristöllisiä ongelmia. Toisaalta markkinoin-

nin avulla voidaan kehittää ja levittää kestäviä innovaatioita, joilla saavutetaan asiakas-tyytyväisyyttä kun niissä otetaan myös huomioon sosiaaliset ja ympäristölliset tekijät. Suurin kestävä markkinoinnin potentiaali näyttäisi olevan kestävien tuotteiden ja palveluiden edistämiseksi, mutta tätä mahdollisuutta käytetään vielä nykyisin erittäin vähän. Syitä vajeelle hyödyntämiselle ovat mm. kestävien innovaatioiden pula, tavaran tai palvelun tuottajan tiedon vähyys, asiakkaiden mielenkiinnottomuus, ympäristösosiaalisten ja kuluttajien hyötyjen ristiriidat sekä julkisten ja poliittisten instituutioiden piittaamattomuus. Toistaiseksi kestävä markkinointi hakee vielä asemaansa ja Tukker ym. (2008, 133) näkevätkin, että markkinoinnin ammattilaiset ja opettajat ovat erittäin tärkeässä asemassa ottaakseen vastuun taatakseen paremman elämänlaadun maapallon ihmisille nyt ja tulevaisuudessa.

Scott (2010, 139) kannustaa myös omalta osaltaan syventymään yhä paremmin markkinointipäätöksiin ja sisällyttämään kestävä kehityksen kannalta tärkeitä päätöksiä niihin. Hän myös muistuttaa, että ensisijainen asia on vähentää turhaa tuotantoa ja pyrkiä tekemään tuotteet sekä palvelut ympäristötehokkaasti ja mahdollisuuksien mukaan kierätyksen avulla. Samaa tähdentää mm. Hart (1995, 994). Yrityksen ulkoiset ja sisäiset asiakkaat on myös hyödyllistä ottaa toiminnan kehittämiseen mukaan. Kestävä kehitys on nähtävä mahdollisuutena eikä uhkana ja toiminta pitää olla pitkäjänteistä. Se on parhaiten nähtävissä parempana, älykkäämpänä ja paljon tehokkaampana tapana tuottaa ja kuluttaa (Jones ym. 2008, 128).

Räty ym. (2011a, 19 – 20) listaa Robert Coxin lainaten erilaisia markkinoinnin viestinnällisiin tavoitteisiin tähtäviä ympäristöllisiä keinoja. Ensimmäisenä painotetaan tuotteiden ympäristöarvoja ympäristömarkkinoinnin keinoin. Toisena pyritään vaikuttamaan esimerkiksi ympäristölainsäädäntöön, sääntöihin ja yleiseen mielipiteeseen mm. mielipidevaikuttajien kautta. Kolmantena tulisi Coxin mukaan ottaa käyttöön aggressiivinen markkinointiviestintästrategia, kuten monella kilpailevalla raaka-aineella usein on käytössä.

9.3 Megatrendit, metsä- ja puualan PESTE ja heikot signaalit

PESTE-analyysillä voidaan arvioida eri ympäristötekijöiden vaikutusta toimi-alaan tai yritykseen sekä niiden tulevaisuutta. Siinä tarkastellaan muutoksia ja näkymiä poliittisessa, taloudellisessa, sosiaalisessa, teknologisessa ja ekologisessa ympäristössä (Kuvat 9 ja 10). Usein analyysistä kirjallisuudessa voidaan nähdä nimitys PESTEL, jolloin otetaan lainsäädännölliset megatrendit omana kategoriana myös huomioon. Analyysi auttaa omalta osaltaan yrityksiä havainnoimaan tulevaisuuden mahdollisuuksia ja uhkia, näin siis suuntaamaan siltä osin markkinointipäätöksiään tiettyyn suuntaan. Luonnollisesti päätösten tueksi tarvitaan mm. kilpailija-, asiakas- ja markkina-analyysejä kaiken muun markkinatiedon lisäksi. (Kamensky 2003, 115.)

Suomen puuteollisuuden PESTE-analyysin (2006) mukaan suuria megatrendejä löytyy juuri ympäristön ja kestävän kehityksen osalta. Bioenergia erottuu paljon juuri sen uusiutuvan luonteensa vuoksi erinomaisena vaihtoehtona hiilidioksidia tuottaville fossiilisille energian tuotantomuodoille. Ympäristö- ja energiapolitiikka yleisesti ottaen on myös esillä painokkaasti. Kulutustrendeissä näkyy ympäristötietoisuuden ja ympäristöystävällisten tuotteiden menekin selkeä vahvistuminen. Näiden megatrendien lisäksi myös markkinoiden ns. hiljaiset signaalit antavat suuntaviivoja markkinointipäätöksille. Näitä signaaleja on vaikeampi erottaa selkeästi ympäröivästä informaatiotulvasta, mutta taitavimmat ja osaavimmat kykenevät lukemaan niitä ikään kuin rivien välistä valtavan informaatiomassasta. (Metsäteollisuus ry 2006.)

<p>Poliittiset megatrendit</p> <ol style="list-style-type: none"> Bioenergia ja sen vaikutus pienpuun ja sivutuotteiden kysyntään ja hintaan Tuotannon laajentuminen Venäjälle Venäjän kasvu ja kehitys Energiavaltapeli (energiavarojen käyttö poliittisena vaikutuskeinona) 	<p>Teknologian megatrendit</p> <ol style="list-style-type: none"> Aluerakentamisen kehitys ja sen hyödyntäminen puutuoteollisuudessa Jalostusasteen nosto ja järjestelmäratkaisut Älytuotteet (tuotteeseen liitetään teknisiä ominaisuuksia kuten tietotekniikkaa)
<p>Ekonomiset megatrendit</p> <ol style="list-style-type: none"> Komposiittilevyjen raaka-ainekustannukset Tukkipuun tarjonta ja hinta Globalisaatio Venäjän vaurastuminen 	<p>Ekologiset megatrendit</p> <ol style="list-style-type: none"> Ympäristö- ja energiapolitiikka ja niiden vaikutus puun käyttöön rakentamisessa Uusiutumattomien raaka-aineresurssien ehtyminen, jolloin uusiutuvien resurssien käyttö lisääntyy
<p>Sosiaaliset megatrendit</p> <ol style="list-style-type: none"> Väestön vanheneminen Kaupungistuminen 	<p>Kuluttajien (consumer) megatrendit</p> <ol style="list-style-type: none"> Kasvava designin merkitys kilpailuvalttina Kotimarkkinan roolin korostuminen globaalin kilpailutilanteen kiristytessä Ympäristön arvostuksen ja tietoisuuden lisääntyminen teollisuusmaissa

Kuva 9. Suomen puuteollisuuden PESTE-analyysi. (Metsäteollisuus ry, 2006).

Kestävän kehityksen syyt ja seuraukset	Merkitys puutuoteteollisuudelle
1. Väestönkasvu ja elintason nousu aiheuttavat luonnonvarojen ja energian käytön lisääntymistä	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Päästökaupan aiheuttama energia- ja raaka-ainekustannusten nousu johtaa energiansäätöön sekä teollisuuden prosesseissa että tuotteissa ▶ Kysynnän kasvu uusilla markkinoilla
2. Kasviuonekaasujen lisääntyvät päästöt voimistavat ilmastomuutosta	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Puutuotteiden optimoitu arvoketju (puun jalostaminen metsästä valmiiksi puurakennuksiksi) muodostaa merkittävän ilmastomuutosta hidastavan hiilinielun. Samalla korvataan suurempia päästöjä aiheuttavia kilpailevia materiaaleja
3. Öljy- ja kaasuarvat vähenevät ja niiden hinta heilahtelee ja nousee. Syntyy poliittista ja sosiaalista epävakautta, konflikteja ja terrorismia, kun väheneviä reservejä halutaan varmistaa omaan käyttöön	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Puutuotteiden markkinoiden epävakaus ▶ Puuraaka-aineen strateginen merkitys lisääntyy
4. Uusiutumattomat raaka-aineet kriittisen tarkastelun kohteeksi mm. ilmastomuutosta edistävien hiilidioksidipäästöjen vuoksi. Uusiutuvat materiaalit asetetaan etusijalle	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ympäristömyönteinen asenneilmapiiri ei välttämättä heijastu kulutuskäyttäytymiseen ▶ Tuotteiden kierrätys ja jätteiden hyödyntäminen lisääntyvät
5. Korvaavista energialähteistä on pula ja uusien vaihtoehtojen kehittäminen ja rakentaminen on hidasta (esim. fuusioenergia). Päästökauppa nopeuttaa bioenergian suhteellista lisääntymistä. Teollisuuden energiankulutus asetetaan jatkuvasti tarkentuvaan seurantaan	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Korvaamalla uusiutumattomien luonnonvarojen käyttöä metsään perustuvilla tuotteilla puutuoteteollisuus tukee Kioton tavoitteita ▶ Bioenergian kasvava käyttö avaa sahoille ja vaneritehtaille liiketoimintamahdollisuuksia ja mahdollisuuksia koko metsäteollisuuden imagon parantamiseen ▶ Osa metsäteollisuuden puuraaka-aineesta ohjataan bioenergian tuotantoon, mikä vaikuttaa myös puun hintaan ja saatavuuteen
6. Kuljetuskustannukset nousevat	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Logistiikan merkitys tuotantolaitosten sijoittamis päätöksissä ja raaka-aineen hankinnassa korostuu ▶ Kuljetusmatkat lyhenevät ja kuljetusmuotojen osuudet muuttuvat
7. Tasapaino metsävarojen käytön ja suojelun välillä	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Suojelualueiden lisääminen luontojärjestöjen vaatimassa mittakaavassa heikentäisi merkittävästi metsäteollisuuden toimintaedellytyksiä ▶ Hakkuumahdollisuudet supistuvat luonnonmetsissä globaalisti

Kuva 10. Kestävän kehityksen merkitys Suomen puuteollisuudelle. (Metsäteollisuus ry 2006.)

9.4 Kestävä markkinointi ja liiketoimintajohtaminen puutuoteteollisuudessa

Yllä esitellyssä Metsäteollisuus ry:n tulevaisuustyöryhmän PESTE- ja kestävän kehityksen vaikutusanalyyssissä nähdään, että asiaa on pohdittu jo vuonna 2006 erityistyöryhmän voimin. On tärkeää pohtia myös näiden megatrendien vaikutuksia yritysten markkinoinnin ratkaisuihin ja helpottaa niiden omaksuttavuutta markkinoinnin johtamiseen, suunnitteluun ja päätöksiin. Suomalaisten vahvuudet nähdään usein muualla kuin markkinoinnissa. Varsinkin Pk-yrityksillä on kova tekninen osaaminen ja yritykset luotavat laadukkaisiin tuotteisiin usein markkinoinnin kustannuksella. Kestävä kehitys ja vihreät arvot tuovat uusia ulottuvuuksia myös markkinoinnin johtamiseen, jossa voi olla tulevaisuuden mahdollisuus usealle pk-yritykselle.

9.5 Ekologisesti ja sosiaalisesti kestävien tuotteiden sekä palveluiden markkinat

Kestävän kehityksen mukaisen tuotannon ja markkinoinnin puolesta puhuu mm. vähähiilisten teollisuudenalojen suuri kasvu, haastavasta taloustilanteesta huolimatta. Kestävästä toiminnasta on tullut talouden yksi merkittävistä tukijaloista. Financial Times (2009) referoi The Hongkong and Shanghai Banking Corporationin, HSBC:n tutkimusta kertoen, että mm. ilmastoystävällisen sektorin liikevaihto kasvoi vuonna 2008 taantumasta huolimatta 75 %. Vuonna 2008 uusiutuvaa energiaa käyttävät generaattorit, ydinvoima, energiatehokkuus sekä vesi- ja jäteyhtiöt tekivät 534 miljardin dollarin liikevaihdon. Yhdysvaltojen osuus oli 111 miljardia dollaria, Japanin 105 miljardia dollaria, Saksan n. 80 miljardia dollaria ja Ison-Britannian 14 miljardia dollaria. Markkinan arvioidaan kasvavan n. 2000 miljardiin dollariin vuoteen 2020 mennessä. (Financial Times 2009.)

Kestävän kehityksen mukaisen n. Green Growth -ajattelun lisääntyminen tuottaa uudenlaisia konseptiin kuuluvia innovaatioita ja liiketoimintamahdollisuuksia materiaalisäätöjen, energiatehokkuuden ja valmistettujen pitkä-aikaisten ja -kestoisten sekä kierrätettävien tuotteiden kautta. Saksassa on laskettu ympäristöteollisuuden ja -palveluiden kattavan jopa 15 % bruttokansantuotteesta vuonna 2020. Lisäksi mm. Etelä-Korea investoi 2 % koko bruttokansantuotteestaan vihreiden teknologioiden kehittämiseen. Puutuoteteollisuudella on erinomaiset mahdollisuudet hyötyä kehityksestä tulevaisuudessa. (Herajärvi 2009.)

Kiina investoi nykyisin selkeästi enemmän uudistuviin energiamuotoihin kuin Yhdysvallat. Kiinassa on nykyisin eniten maailmassa tuulivoimaa ja aurinkovoiman hyödyntäjänä ja laitteistojen kehittäjänä siitä on tulossa suurvalta. Kiina tavoittelee 20 %:n osuutta uusituvista lähteistä koko energian käytöstään vuoteen 2020 mennessä. Lazlo (2011) nostaaakin ympäristöystävällisyyden ja kestävä kehityksen enemmän jo välttämättömyydeksi maailmanmarkkinoille, koska markkinat ovat muuttumassa perusteellisesti.

Kärnä (2003, 28, 33) & Kärnä ym. (2001, 852) ovat tutkineet ympäristömarkkinointia ja sen hyödyntämistä suomalaisessa ja ruotsalaisessa metsäteollisuudessa ja tullut siihen tulokseen, että molemmissa maissa ympäristöasioita on otettu huomioon yhtäläisesti jo tuolloin ja haastatelluista noin puolet yrityksistä kertoi näiden asioiden olleen osa

strategiaa. He myös pitivät näitä asioita vahvasti kilpailuedun tuojina ja mahdollisuutena jopa parempaan hintaan. Tutkimuksessa oli myös mukana saksalaisia yrityksiä ja kaikkien maiden edustajista noin 32 % toimivat ympäristöasioissa proaktiivisesti ja vapaaehtoisesti hakien siitä aitoa kilpailuetua muiden kilpailuettujen joukkoon.

Vastavuoroisesti Manchesterin yliopiston sosiologian professori Alan Warde Helsingin yliopiston tutkijatapaamisessa lokakuussa 2011 toimittaja Karkkolan (2011) sanomalehti Karjalaisessa julkaistussa artikkelissa muistuttaa, että kuluttaminen ja ostopäätökset eivät välttämättä noudata yhdenmukaista kaavaa, varsinkaan ympäristöystävällisten tuotteiden osalta. Useat kuluttajat kannattavat ympäristönsuojelua, mutta he eivät välttämättä aina ole valmiita kaventamaan omaa hyvinvointiaan eikä näin kuluta aina arvonsa mukaan. Kuluttaminen lähtee tottumuksista, tavoista ja haluista useimmiten. Warde on kuitenkin kestävä kuluttamisen vahva puolestapuhuja ja näkee, että määräyksillä suuntaa ei välttämättä vaihdeta. Muutoksen olisi lähdeävä kulutustuotevalikoiman verotuksellisella ohjauksella sekä rakennusten ympäristöystävällisellä rakentamisella ja käyttöaikaiseen kulutukseen vaikuttamalla. Kuitenkin monet tilastot näyttävät (mm. Juutinen & Steiner 2010, 54 - 55), että niin sanottu vihreä kuluttajakunta laajenee ja ylittää yhä yleisemmin kohderyhmärajat.

Haasteita kestävällä markkinoinnilla ja kuluttamisella toki on, kuten Jones ym. (2008, 128) listaa viisi tarvittavaa vahvaa toimintatapamuutosta kuluttajapolitiikassa. Ensimmäkin täytyy saada lisää kestäviä tuotteita markkinoille kustannustehokkaasti ja kuluttajien helposti hankittavaksi. Toiseksi säädösten tekijöiden tulisi yhä tehokkaammin tehdä yhteistyötä suurten näkyvien kulutustuotteiden myyjien kanssa edistäen yhdessä kestäviä tuotteita ja kuluttamista. Kolmanneksi täytyisi pyrkiä kollektiivisesti alan sisällä kohti kestävämpää toimintaa. Neljänneksi olisi parempi kannustaa, ei rankaista ja lopuksi ehkä haasteellisin, eli yksittäinen kuluttaja olisi saatava muuttamaan kulutustottumuksiaan radikaalisti. Markkinoijien tulisi korostaa yrityksen kestävä toimintaa ja tietotaitoa organisaation sisällä, tuotteissaan ja muussa markkinoinnissaan voidakseen muuttaa kuluttajien ostotottumuksia (Rahbar ym. 2011, 76 - 77).

Puutuotealalla erityisesti mm. Perttulan ym. (2011, 18) tutkimukseen liittyvän artikkelin mukaan puun käytön uskotaan lisääntyvän huomattavasti sen ylivoimaisten ekologisten ominaisuuksien sekä kustannuskilpailukyvyyn vuoksi pientalojen lisäksi myös asuinker-

rostalo- ja toimitilarakentamisessa. Toisaalta se myös vaatii alalta ja sen markkinoinnilta ympäristöystävällisyyden selvempää esilletuontia. Tutkimus korostaa myös vihreän rakentamisen sertifiointien (esim. LEED ja BREEAM) vahvemmasta tulevaisuudesta maailman markkinoilla ja myös Suomessa. Lisäksi siinä nähdään, että myös hiilijalanjälkilaskenta ja puun ympäristösuorituskyvyn laskenta tulevat olemaan tärkeitä ekologisuuden ja kestävä kehityksen mukaisen toiminnan mittareita. Näitä laskentoja helpottamaan on EU:ssa valmistumassa standardi rakennusten ja rakennustuotteiden ympäristövaikutusten arviointiin. Sen myötä ympäristöselosteiden laadinta yhdenmukaistuu ja yleistyy rakentamisen lisäksi myös puutuotteissa. (Perttula ym. 2011, 18.)

10 Markkinoinnin johtamisen perinteinen ja kestävä kehityksen näkökulma

Markkinoinnin johtamisessa on perinteisesti tehty päätökset liiketalouden kannalta ja usein katsomatta tarkemmin niiden vaikutuksiin yhteiskunnassa, luonnossa ja ihmisiin, mm. työntekijöihin. Markkinointi ja sen johtaminen on läpikäynyt monia aikakausia ja ajattelutapoja. Markkinoinnissa osataan nykyisin jo vastata asiakkaiden tarpeisiin, mutta usein sitä kritisoidaan myös turhien tarpeiden luomisesta, ylenpalttisesti kulutuksen kasvattamisesta, tuotteiden käyttöiän rajoittamisesta, pakkausmateriaalien tuhlauksesta, kasvihuonepäästöistä ja muista vastaavanlaisista asioista (WWF Report 2008). Markkinointipäätökset ovat yleensä johdettu kuitenkin tarkasti selvitetystä asiakkaiden tarpeista, valituista markkinoinnin kohderyhmistä, markkina-analyyseistä ja muista taustatiedoista. McCarthyn 1960-luvulla luodun mallin pohjalta markkinoinnin arvostetun asiantuntijan Philip Kotlerin aikoinaan kehittämä markkinointikeinojen 4P-malli on yksi tunnetuimmista. 4P-malliin 1980-luvulla lisättyjen 3P-elementtien jälkeen nykyisin käytetyin on ns. 7P-malli, joka kattaa suunnittelussa määriteltävät markkinoinnin kilpailukeinot.

7P-mallin P-kirjaimet tulevat englanninkielisten sanojen ensimmäisestä kirjaimesta neljä alkuperäistä kilpailukeinoa ensin mainittuna, eli product, price, place, promotion, process, people, physical evidence (suomeksi tuote, hinta, saatavuus, viestintä, proses-

sit, ihmiset ja fyysinen palveluympäristö). Nykyaikaisen markkinoinnin johtamisen kannalta ym. 7P-osakokonaisuuksien tehdyt päätökset (jotka yhdessä synergiassa muodostaa toimivan kokonaisuuden, joka on enemmän kuin niiden yhteenlaskettu summa), kohderyhmäpäätökset, asiakaspäätökset ja niistä johdetut markkinointistrategiat sekä suunnitelmat vaikuttavat myös operatiiviseen johtamiseen ja käytännön toimintaan. Ne vaikuttavat myös vahvasti kuinka yrityksen toiminta soveltuu ympäristöönsä. Toistaiseksi kestävä johtaminen markkinoinnissa on ollut kovin vähäistä, mutta onneksi se ja muu ekologinen, sosiaalinen, lainsäädännöllinen ympäristö sekä yhteiskuntavastuuseen liittyvät asiat ovat alkaneet kiinnostaa markkinoivia yrityksiä ja organisaatioita yhä enemmän pelkän tuloksenteon ja liiketoiminnan lisäksi. (Tukker ym. 2008, 2 - 3, Scott 2010.)

Usein esille tulevan yhteiskuntavastuullisuuden mm. Williams (2008, 5) luonnehtii laajaksi käsitteeksi, joka kattaa monet elämämme vaikuttavat keskeiset osa-alueet kuten väestönkasvun, biodiversiteetin, ihmisoikeudet, osallisuuden, tasa-arvon ja monimuotoisuuden sekä paljon muuta. Vastuullisuus on yhdistelmä sosiaalisia ja ympäristötekijöitä (esim. jätteet, energiankäyttö, saastuminen). Ne kaikki vaikuttavat väistämättä toinen toisiinsa. Markkinoijan on otettava huomioon kaikki edellä mainitut osa-alueet kestävässä markkinoinnissa. (Williams 2008, 5.)

Philip Kotlerin markkinoinnin 4P-mallille löytyy kestävästä markkinoinnin näkökulmasta myös käyttökelpoinen vaihtoehto. Grant (2007, 51) esittelee viiden I:n-mallin, joka koostuu viidestä eri ominaisuudesta, eli intuitive, integrative, innovative, inviting ja informed, suomeksi vaistonvarainen, yhdistävä, uudistusmielinen, houkutteleva ja asiantunteva.

10.1 Kestävä näkökulma ja markkinoinnin toimintamallit

Grantin (2007, 51) luonnehtima viiden I:n näkökulma soveltuu hyvin myös muihin kestävästä markkinoinnin malleihin, sillä mm. Fuller (1999, 77 - 79) näkee vihreän tai kestävästä markkinoinnin olevan jatke tai laajennus perinteisen markkinoinnin kilpailukeinoille. Fullerin visiossa ekologisuus ohjaa koko täydellistä markkinointiprosessia sitä ympäröivä.

röivänä toimintaympäristönä, mikä pitää kaikessa huomioida. Näin kestävän kehityksen elementit otetaan luontaisesti mukaan markkinoinnin johtamiseen ja kilpailukeinoihin. Markkinointi etenee suunnittelusta toteutukseen, jonka jälkeen tuloksia seurataan ja arvioidaan luoden samalla pohjaa uusille tarkennetuille suunnitelmille.

Kestävän kehityksen vaikuttimien myötä markkinoinnin kilpailukeinot toimivat kokonaisvaltaisesti tavoitteiden (mm. päästöjen vähentäminen ja luonnon resurssien säästäminen) toteuttajina läpi organisaation markkinointiprosessin ulottuen tuotteen tai tuotannon koko elinkaaren ajalle (Hart 1995, 994). Luonnollisesti liiketoiminnan edut ovat myös vahvasti esillä, mutta ympäristön kannalta nähtynä parasta olisi, ettei tuotetta valmistettaisi ollenkaan. Tavoitteena on tarjota tuotteita tai palveluita, joita asiakkaat haluavat ja joista yritykset saavat taloudellista hyötyä, mutta mahdollisimman vähän ympäristöä kuormittaen. Näin päämäärä on saavuttaa ns. win-win-win -tilanne, jossa tavoite toteutuu. (Fuller 1999, 80 - 81, 32.)

Tukker ym. (2008, 119 - 120) näkee kestävän markkinoinnin prosessin sisältävän kuusi vaihetta alkaen analyyseistä sosio-ekologisista ongelmista tuotteen koko elinkaaren ajalta ja kuluttajien tarpeista. Näiden analyysien myötä eko-innovatiivisimmat yritykset löytävät uusia mahdollisuuksia. Tämän jälkeen on varsinaisen markkinoinnin suunnitelmien, strategioiden ja määriteltyjen markkinoinnin kilpailukeinojen täytäntöönpanon aika. Myös Tukker ym. (2008, 128) nojaa 4P-malliin ekologisten kilpailukeinoratkaisujen ohjenuorana, mutta toteaa myös jo tämän raportin alussa mainitun ns. 4C-mallin olevan varsin käyttökelpoinen myös kestävän markkinoinnin päätöksissä varsinkin tarkasteltaessa asiaa asiakkaan näkökulmasta. Alun perin Lauterbornin vuonna 1990 lanseeraamassa 4C-mallissa pohjataan asiakassuhdemarkkinointiin (customer relationship marketing) ja kirjaimet tulevat sanoista customer solutions (asiakasratkaisut), convenience (mukavuus, helppous), customer cost (kokonaiskustannukset) ja communication (viestintä). Suhdemarkkinoinnissa markkinointia tarkastellaan suhteina, verkostoina ja vuorovaikutuksena. (Tukker ym. 2008, 119 - 131.)

10.2 Kestävän liiketoiminnan 7P-malli

Scott (2010, 2 - 3) on mukailnut ja luonut kestävän liiketoiminnan 7P-mallin, jossa keskitytään vähentämään kaikkea hukkaa ja tuhlausta toiminnoissa. Malli esittää kestävän liiketoiminnan ratkaisuja kokonaisvaltaisemmin, kuin aiemmin raportissa esitellyt versiot. Scottin mallin 7P kirjainta tulevat sanoista preparation (valmistautuminen, ymmärtäminen), preservation (säilyttäminen, säästäminen), prosessit (kestävät prosessit), people (ihmiset), place (tuotanto/markkinointipaikka), product (tuotteet ja palvelut) ja production (tuotanto ja logistiikka). Scottin 7P-malli on kestävän kehityksen mukainen muunnelma perinteisestä markkinoinnin 7P-mallista.

Strategian osalta tässä Scottin mallissa lähdetään valmistautumaan prosessiin perinpohjaisesti kannustaen sekä tukien perehdyttämällä ja sitouttamalla yrityksen työntekijät, toimihenkilöt ja johtajat. Näin luodaan vahva perusta uudelle tavalle ajatella vähentäen epäonnistumisen riskiä. Seuraavaksi tarkastellaan olemassa olevien raaka-aineiden käyttöä ja sen mittaamista sekä pyrkimystä edelläkävijäksi lakien, innovaatioiden, asiakasvaatimusten ja kaikkien muutosten osalta. Prosessit tässä mallissa kuvataan toimintaa eteenpäin vievänä toisiinsa kytköksissä olevien toimintojen portaikkona, jossa edetään kestävien ratkaisujen mukaisesti askel kerrallaan kaikkien sitoutuessa toimintaan. Scottin ajatuksissa erilaiset liiketoimintojen filosofiat ovat avainasemassa. Alati muuttuvan ympäristön edellyttäessä jatkuvaa toimintakyvyn parantamista yhä useampi organisaatio kääntyy muun muassa lean-ajattelun puoleen. Voidakseen kilpailla globaaleilla markkinoilla organisaation on suoriuduttava paremmin kuin halvan tuotannon maissa toimivat kilpailijat ja löydettävä tiensä kestävään menestykseen. Lean-ajattelu tarttuu haasteeseen hakemalla optimaalista tuotantotapaa eliminoimalla erilaiset hukat ja parantamalla liikkuvuutta. Hukan poistuessa vapautuneet resurssit voidaan käyttää ydintoimintojen tukemiseen, jonka tuloksena laatu paranee, tuotantoajat lyhenevät ja toiminnan kustannukset pienenevät. Vähemmillä resursseilla saadaan aikaan enemmän. (Scott 2010, 8; 29; 48; 59 - 60.)

Scottin (2010, 65) mallissa ihmiset toimivat mallin katalysaattorina, koska kestävä liiketoiminta ei ole tekniikkaa, vaan se on riippuvainen tiimityöstä, motivaatiosta ja kaikesta inhimillisestä toiminnasta. Jokainen työntekijä, sidosryhmäläinen ja jopa asiakkaat ovat avainasemassa toimimaan kestävän kehityksen periaatteella sekä löytäessään potentiaa-

lisen parannuskohteen, velvollisia toimimaan niin, että asiaan puututaan. Scottin mallin mukaan ihmiset ovat liiketoiminnoissa ja markkinoinnissa ehdottomasti paras kilpailuetu.

Liiketoimintamallin taktiset päätökset Scottin (2010) mallissa muistuttavat osaa 4P-malleista, mutta toisin kuin markkinointipäätöksissä, tässä paneudutaan edelleen tuotteiden tai palveluiden tuotannon liiketoimintoihin liittyviin ratkaisuihin. Place ei tässä merkitse saatavuutta, vaan tuotantopaikkaa ja siihen perustuvia ekologisia ratkaisuja, mm. energian käyttö, rakennusmateriaalit, puhtaus ja terveellisyys. Tuotetta katsotaan sen materiaalin ja energian kulutuksen sekä tuotannon suhteen pyrkimyksenä vähäisiin jätemääriin, tehokkaampaan materiaalien hyödyntämiseen, tuotannon tehokkuuteen, lähituotantoon ja ympäristöystävällisen logistiikkaan. Koko tämän mallin päämäärä on vähentää jätteitä ja saasteita, maksimoida käytössä olevia resursseja, minimoida kustannuksia sekä resurssien hävikin estäminen. Periaatteena on saavuttaa parhaat mahdolliset tulokset mahdollisimman pienillä panoksilla, saada 100 % vastinetta ostoille ja investoinneille sekä kierrättää, käyttää uudelleen taloudellisesti panoksia ja tuotoksia mahdollisimman pitkään. (Scott 2010, 4; 79; 99; 119.)

10.3 Uudenlaisen kestävän markkinoinnin tavoitteet

Fuller (1999, 109) myös näkee vastuullisuuden markkinoinnissa määrittäen sen tuotteiden kehittelyn, hinnoittelun, myynninedistämisen sekä jakelun suunnittelu-, toteutus- ja hallinnointiprosessiksi. Prosessissa huomioidaan asiakkaiden tarpeet, organisaatioiden tavoitteet ja toiminnan sopivuus ympäristön kanssa. Liiketoiminnassa kestävä kehitys tarkoittaa kolmoistilinpäätöksen mukaisen toimintatavan sisäistämistä, jolloin yritysten menestystä ei arvioida vain taloudellisen tuloksen perusteella, vaan ottamalla myös huomioon niiden toiminnan sosiaaliset ja ympäristövaikutukset. Uuden vihreämmän katsantokannan yritysten on muutettava toimintaa mm. uudelleen suuntaamalla asiakkaiden valintoja, muuntamalla markkinointipäätöksiään ja järjestämällä logistiikkaansa uudelleen.

Fuller (1999, 113) on kirjannut kestävän markkinoinnin tavoitteita jokaiselle neljälle perinteiselle markkinoinnin kilpailukeinolle. Samanlaiseen ajatusmalliin perustuu myös Tukkerin ym. (2008, 120) ajatukset. Tuotteen osalta hän pitää tärkeänä jätteiden ja saasteiden vähentämistä koko elinkaaren ajalta. Jakelupäätösten osalta tärkeitä ovat samat tekijät kuljetusten, varastoinnin ja tavarankäsittelyn osalta. Viestinnässä hän painottaa osakkeenomistajien ympäristötietoisuuden lisäämistä, ekologisen ja yritys vastuullisuuden merkityksestä positiivisena myyntivaikuttimena. Hinnoittelussa pyritään peittämään täysin tuotteen ekokustannukset. Toiminta vaatii suuren muutoksen johtamisessa ja markkinoinnillisessa ajattelussa.

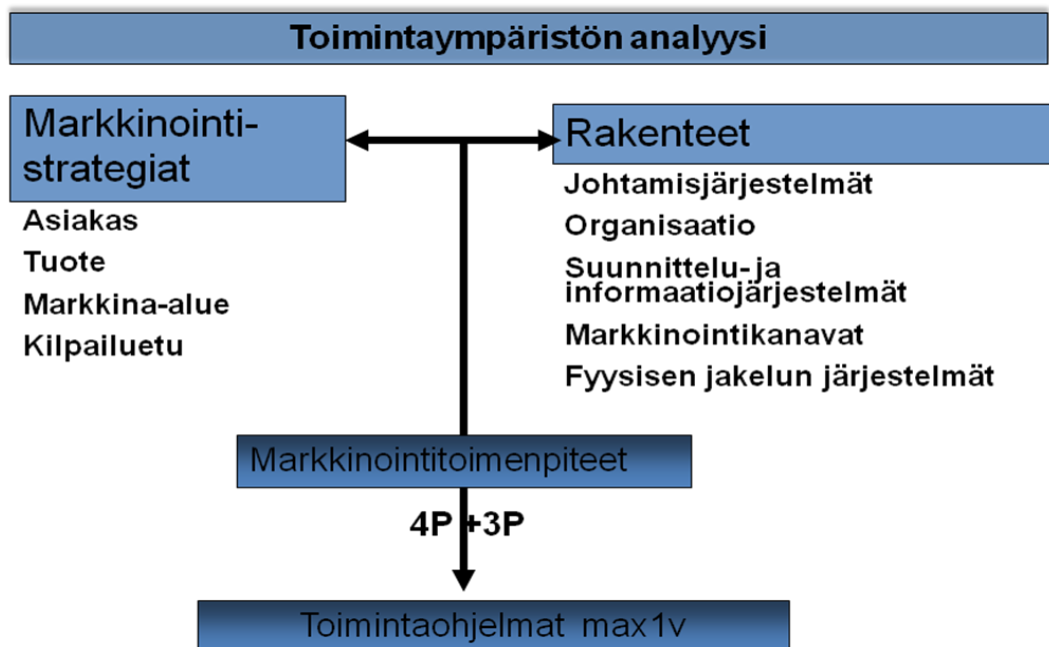
10.4 Markkinoinnin suunnittelu ja kestävät markkinointipäätökset puuteollisuudessa

Kuluttajilta ja teollisilta asiakkailta tulee yhä kasvavassa määrin viestiä ympäristöystävällisempien tuotteiden tarpeesta mm. ekologisessa rakentamisessa ja kestävän kehityksen periaatteiden mukaan toimivissa kohteissa. Kestävä kehitys alkaa olla yhä enemmän esillä, näin siis tietoisuus kasvaa. Huoli luonnonvarojen ehtymisestä, kasvihuonekaasuista, ilmaston lämpenemisestä, jätteistä ja ihmisten terveydestä kasvaa, mikä omalta osaltaan lisää tarvetta luoda uusia kestävämpiä malleja ja ratkaisuja. Puuteollisuus tuottaa paljon materiaalia rakennusteollisuuteen ja mikäli megatrendit ekologisemman rakentamisen puolelle yhä vahvenevat, on puutuotteilla paljon annettavaa rakennusteollisuuden vihertymiselle. Rakentaminen on tutkittu (mm. Metla ja Metsäteollisuus ry) olevan erittäin suuri kasvihuonepäästöjen lähde ja esimerkiksi materiaalien valinnalla sekä tiiviimpien rakenneratkaisujen myötä päästöjä on mahdollisuus vähentää huomattavasti.

Puutuotteet metsänkasvatuksen kautta kannolta kulutukseen ja kierrätykseen tulisi sijoittaa johonkin ajanmukaiseen ja järkevään kestävän markkinoinnin malliin. Sitä kautta puuteollisuuden tuotteet tulisivat aidon kestävän markkinoinnin johtamisen viitekehyyseen. Jokaisen markkinoinnin strategian, suunnittelun ja päätöksen osalta puuteollisuuden tuotteet ja palvelut tulisi liittää myös vahvasti kestävän kehityksen vaatimiin ratkaisuihin. Siten kestävä markkinoinnin johtaminen konkretisoituisi markkinointipäätöksissä ja operatiivisessa toiminnassa puutuoteteollisuudessa.

10.5 Puuteollisuuden toimintaympäristön markkinoinnin viitekehys

Yksi markkinoinnin suunnittelumalli on johdettavissa mm. Juslin & Hansenin (2003, 188) integroidusta markkinoinnin mallista (integrated model of marketing planning). Tässä mallissa avautuu kokonaiskenttä selkeästi ja nähdään markkinointistrategioiden pääkohteet ja johtamisen rakenteet sekä niistä johdetut markkinointipäätökset. Kuvassa 11 on mukailtu markkinointitoimenpiteiden osalta ekologisen puutuotteen markkinointiin soveltuvammaksi. Tätä mallia käytti tutkimuksessaan myös mm. Kärnä (2003). Puutteena siinä kehittämistyön kannalta on sen suuryrityssuuntautuneisuus. Pk-yrityksille toistaiseksi ei ole löytynyt vastaavanlaista mallia. Etenkin kestävän kehityksen huomioon ottavalle selkeälle ja käyttökelpoiselle mallille pk-puutuoteyrityksille on suurta tarvetta, jota kehittämistyöllä pyritään ratkaisemaan. Pallarin (2004, 31) tutkimus tukee pk-yritysten tarvetta ekotuotteen markkinointityökalulle. Hän on kehittänyt ekotuotteistamisen vihreän markkinointimallin maaseudun tuotteiden ja palveluiden markkinointiin. Pallarin tutkimuksessa nähdään, että pienyrityksen on tiedettävä ekotuotteistaminen hyvin ja mitä se pitää sisällään sekä kuinka yrittäjä voi sitä hyödyntää sisällyttämällä ympäristöstrategia yrityksen liiketoimintasuunnitelmaan.



Kuva 11. Integroitu markkinoinnin malli. (mukaiillen Juslin & Hansen 2003, 188.)

10.6 Mallien soveltamismahdollisuudet puutuoteteollisuuden markkinoinnissa

Yksinkertaisin ja käyttökelpoisin malli pk-yritysten näkökulmasta olisi integroida kestävän kehityksen näkökohdat markkinoinnin 7P-malliin ja löytää vahvat kilpailuedut sitä kautta markkinoille. Myös muut aiemmissa luvuissa esille tulleet markkinoinnin mallit ovat sovellettavissa. Pää-asia kuitenkin on, että asiat linkitetään vahvasti suunnitteluun ja päätöksiin sekä sitä kautta oikeaan toimintaan huomioiden pk-yritysten luonne. Asiakkaiden täsmällisten tarpeiden selvittäminen ja tyydyttäminen sekä asiakassuuntautuneisuus on muistettava ratkaisuihin, joten mainitut 4 C:tä tulee olla painokkaasti niissä vaikuttamassa, parhaimmassa tapauksessa niiden korvatessa perinteisemmät ensimmäiset 4P:tä. Muutoin markkinointiprosessi seuraa normaalia sykliä ja kaavaa toiminnan mittaaminen, seuraaminen ja arviointi mukaan lukien. 7P-malliin sijoitettuna puun ekologisia ja kestävän kehityksen päätöksiä ovat muun muassa

Tuote / asiakasratkaisut

- tuotantopaikan sijainti ja sen optimointi
- raaka-aineet on hankittu kestävästi kasvatetuista sertifioiduista metsistä tai käytetään kierrätysmateriaalia
- vastuulliset ostot ja hankinnat
- hankinnat lähialueilta mahdollisuuksien mukaan
- kestävä tuotekehitys, innovointi yhdessä myös asiakkaiden kanssa
- ominaisuudet: mm. hiilensidontakyky, miltei päästötön tuotanto, kierrätettävä ja uusiutuva raaka-aine, pienemmät elinkaari-vaikutukset, lieventää ilmastonmuutosta
- vähäinen energiantarve, materiaalitehokkuus
- ekologiset pakkaukset, hävittämisen huolettomuus
- käyttöohjeet tuotteiden kestäväan käyttöön ja kierrättämiseen tai hävittämiseen
- tuotteen turvallisuus ja terveellisyys (esim. emissiot)
- tuotteen kierrätettävyys
- muita kestäviä innovaatioita.

Hinta / kokonaiskustannukset asiakkaalle

- hinnassa on huomioitu ympäristöystävällisyys ja -kustannukset
- vastaavasti hinnan alhaisuudella pyritään tietoisesti lisäämään ympäristöystävällisen tuotteen menekkiä (tietoinen ekologinen markkinoinnin hintapäätös)
- tuotteen, palveluketjun, jakeluketjun kokonaisedullisuus asiakkaalle elinkaaren ajalta.

Saatavuus / saatavuuden helppous asiakkaalle

- mahdollisimman tehokkaat ja ympäristöystävälliset kuljetusvälineet
- tehokkaat, jopa integroidut markkinointikanavat
- koko kanavan kattava kestävä kehityksen koulutus ja vaatimus
- lyhyet kuljetusmatkat mahdollisuuksien mukaan
- vähäpäästöisen logistiikan suosiminen
- kestävä kehitys suosivien välittäjäportainen käyttö
- varastoinnin vähyys, juuri oikeaan aikaan toimitukset (JOT), energian käyttö
- pakkausmateriaalin ja -jätteen vähentäminen
- lean management ideologia
- asiakkaalle helppo tuotteen tai palvelun saatavuus.

Viestintä / asiakasviestintä

- oikeat mielikuvat, vihreä viestintä
- vastuullinen mainonta ja eettinen markkinointi (Kansainvälisen kauppakamarin ohjeet)
- henkilökohtaisessa myynnissä ekologisuus (liikkuminen, kontaktointi, jne.)
- ekologisten kilpailuetujen tiedottaminen
- yhteiskuntavastuun kanto, hyvä yrityskansalaisuus
- taloudellisen, ekologisen tai sosiaalisen kestävyuden sponsorointikohteet
- ympäristökouluttaminen
- mainos-, markkinointi-, ilmoitus-, viestintä-, ym. materiaali oltava kestävä kehityksen mukaista
- asiakkaan ja sidosryhmien huomioiminen viestinnässä.

Prosessit

- lean ajattelu, Total Quality Mangement, yms.
- BAT (Best Available Techique) eli alan paras käyttökelpoinen tekniikka
- kestäväää kehitystä tukevat filosofiat ja systeemit
- energian säästö, materiaalin säästö, työntekijöiden ja sidosryhmien huomiointi, ekotehokkuus
- uusiutuvan energian käyttö
- korkea osaaminen ja prosessien kontrollointi
- verkostoituminen.

Ihmiset

- työntekijöiden motivaatio ja hyvinvointi (sopiva ”työn imu”)
- jokainen voi vaikuttaa kestäväään toimintaan omassa työssään
- sidosryhmien ja yhteiskunnan huomioiminen
- tunnustetaan ihmisten olevan yrityksen suurin voimavara ja kilpailuetu, vaalien sitä
- työllistäminen
- hyvä ja kestävä ihmisten ja asioiden johtaminen (leadership ja management)
- työkyvyn ylläpitäminen
- osaamisen kehittäminen
- hyvät työskentelyolosuhteet.

Fyysinen palveluympäristö

- energiaa säästävät tuotanto-, tilaratkaisut ja materiaalit
- uusiutuvien energioiden käyttö lämmityksessä, yms.
- ympäristöystävällisyyden viestiminen.

Kaikissa markkinoinnin ratkaisuissa (kuva 12) tulisi tarkastella koko tuotteen tai palvelun elinkaarta ja nähtävä ekonomiset, ekologiset ja sosiaaliset toiminnot sekä tekijät arvoketjuna metsän istuttamisesta, puun korjuuseen, tuotteiden valmistamiseen,

kuljetuksiin, markkinointiin, käyttöön ja lopulta loppukäyttöön, eli uusiokäyttöön tai hävittämiseen. (Juutinen & Steiner 2010, 141.)



Kuva 12. Yritysvastuu arvoketjussa. (Juutinen & Steiner 2010, 142.)

Arvoketju voidaan nähdä myös jakeluteiden osalta. Suomalaisen puutuoteteollisuuden arvoketju voidaan nähdä Rätty ym. (2011a, 5) tutkimusraportin mukaan myös vaiheittain seuraavasti: 1) metsätalous ja puunhankinta, 2) ensituotanto (esimerkiksi sahalaitokset), 3) jatkojalostus (arvonlisäystuotanto), 4) kauppaportaat (tukku- ja vähittäisliikkeet, vienti), 5) rakennustuotannon arvoketju, 6) loppukäyttäjät (rakentajat, investoijat ja yksityiset kuluttajat). Kestävä kehitys tulisi huomioida ratkaisuisissa myös tämänkaltaisessa arvoketjussa.

11 Pk-yritysten mahdollisuus

Niin sanottujen vihreiden kuluttajien määrä kasvaa koko ajan. Se laajenee myös useisiin eri kohderyhmiin ja kuluttajaryhmän stereotyyppiä hämärtyvät ja häviävät. Tämänkaltaisen myyntipotentiaalın kasvaessa, kuluttajat tarvitsevat entistä enemmän tietoa ostopäätös-

tensä tueksi. He eivät välttämättä automaattisesti ymmärrä päätöstensä ympäristöllisiä ja sosiaalisia vaikutuksia ja tarvitsevat neuvoja ja informoivampaa markkinointiviestintää. (Juutinen & Steiner 2010, 56.)

11.1 Pk-yritysten haasteet valtakunnallisesti ja maakunnallisesti

Pk-yrityksillä on omat haasteensa toiminnassaan. Useimmiten niiden asiakkaana on teollinen asiakas, tukku- tai jälleenmyyjä. Puhutaan business-to-business (B-2-B) kaupasta, jolla on erikoisluonteensa ja erot kuluttajamyyntiin (B-2-C) verrattuna. Kuitenkin kuluttajien mieltymyksien ja tarpeiden tulee ohjata luonnollisesti myös pk-yritysten toimintaa. Käytännössä täysipainoiseen markkinointipanostukseen pk-yrityksissä saattaa aiheuttaa ongelmia useat seikat. Näitä tekijöitä ovat mm. ajan ja resurssien puute, yhä kiihtyvä globalisaatio kansainvälistymishaasteineen, kiinnostuksen sekä osaamisen puute markkinoinnissa, markkinatiedon hyödyntämiseen liittyvän osaamisen puute, suunnittelemattomuus, tavoitteettomuus ja budjetoinnin pinnallisuus. Pk-yritykset käyttävät myös neuvonta- ja tukiorganisaatioita, kuten esimerkiksi seutukehitysyrityksiä, Ely-keskusta ja valmennusorganisaatioita vaihtelevasti. Perinteistä vuosikymmenten takaista suomalaista pk-yritystä, varsinkin pienyrittäjän asennoitumista myyntiin ja markkinointiin kuvaa osuvasti Tikkanen (2006, 173) kirjoittaessaan, että tuolloin suomalaisessa traditiossa myynti-insinöörin suuhun pantiin sanat ”*Kyllä hyvä tuote aina itsensä myy*”.

Mäntylän ym. (2001, 28 - 31) tutkimuksen mukaan pienet ja keskisuuret yritykset eivät näe itseään merkittävänä ympäristön kuormittajina. Eniten toimintansa vaikutuksia he näkevät raaka-aineen käytöllä, sähkön ja muun energian kulutuksella ja jätevesipäästöillä. Suuremmat pk-yritykset voivat nähdä vaikutuksia myös kemikaalien ja ilmansaasteiden osalta. Helposti toiminnan kokonaisvaltainen näkeminen on rajoittunutta, eikä siis asiaa nähdä välttämättä laajemmin. Suurimpana esteenä ympäristömyönteisyydelle nähdään tiedon ja käytännönläheisen opastuksen sekä esimerkkien puutetta.

Pienten ja keskisuurten yritysten olisi vakavasti harkittava markkinoinnissaan keskittymistä erikoistuotemarkkinoille selkeästi rajattuun kohderyhmään, jossa kilpaillaan mm. laadulla, erikoisilla jopa räätälöidyillä tuoteratkaisuilla, palvelulla, kestävän kehityksen

mukaisella kokonaisvaltaisella toiminnalla. Tätä tukee mm. Jones ym. (2008, 126) muistuttaessaan, että aina on kuluttajia, joille hinta tai laatu on tärkeimpiä ostokriteerejä. Siksi tuotteiden ja palveluiden erilaistaminen kilpailijoista on tärkeää ja keskittyä kohderyhmään, jossa laatu ja ympäristötekijät ovat merkittävämpiä ostopäätösten kannalta. Markkinat voivat olla alussa pienet, mutta kun markkinointi tehdään oikein tehokkaasti tälle oikein valitulle kohderyhmälle, löydetään tässä markkinaraossa erinomainen paikka tuotteille ilman kohtuuttoman kovaa hintakilpailua. Lisäksi on odotettavissa, että kestävän kehityksen vakavasti ottavat yritykset pääsevät eturintamassa nauttimaan myös laajenevasta kohderyhmärajat rikkovasta kysynnän laajenemisesta. Rahbar & Wahid (2011, 73) muistuttavat kuitenkin, että kaikki markkinointityökalut eivät välttämättä sovellu automaattisesti kaikille yrityksille ja markkinoille. Näin se vaatii paljon markkinoiden tuntemusta ja lukutaitoa.

Juutinen & Steiner (2010, 55) korostavat ekologisten tuotteiden kuluttajakunnan kasvua ja painottavat vielä tämän ryhmän merkitystä laajemmin tämän kuluttajaryhmän mielipiteiden vaikuttaessa myös yleiseen yhteiskunnalliseen muutokseen asenteissa. Mielipiteet heijastuvat poliittiseen päätöksentekoon ja lopulta sääntelyyn. Siten päähuomiona markkinointiratkaisussa ovat asiakkaat ja heidän täsmälliset tarpeet ja niiden tyydyttäminen. Pk-yritysten resurssien rajallisuuden vuoksi toimenpiteet ovat myös järkeviä voimien jakamiselle (Carson ym. 2001, 6). Pk-yritysten markkinointi eroaa huomattavasti suurempien yritysten toiminnasta sen ollessa sattumanvaraista, epämuodollista, irrallista, rakentumatonta, spontaania ja toimialan normien mukaista sekä usein myös suunnittelematonta ja analysoimatonta, juuri siinä hetkessä olevaa toimintaa (Carson ym. 2001, 6; Komppula ym. 2009, 1). Pk-yrityksen on hyvä valita kohdemarkkinat resurssien mukaan erittäin tarkasti ja keskittyttävä valittuihin markkinoihin.

Kilpailuetu, eli se ominaisuus tai voima jossa olemme kilpailijoitamme vahvempia, on rakennettava asiakassuhteiden, markkinatiedon hallitsemisen, markkinointitaitojen ja ennen kaikkea kestävän kehityksen mukaisen toiminnan varaan. Antila (2010, 42) pitää ekotehokkuutta erinomaisena keinona erottautua kilpailijoista. Esimerkiksi pienen tavaran-toimittajan on helpompi erottautua edukseen tarjoamalla todistettavasti kestäviä tuotteita suuren yrityksen valitessaan tavarantoimittajia tai alihankkijoita. Myös Lazlo & Zhexembayeva (2011, 10) ja Penttinen (2010, 11) näkevät kestävän kehityksen muutoksen ja sisällyttämisen toimintaan myös pk-yritysten osalta olevan välttämätöntä

kilpailuetuihin pyrkiessä. Heidän mukaansa yritysten on huomioitava sekä tavoiteltava liiketoimintastrategioissaan yhä enemmän perinteisten asiakas-, pääoma- ja kilpailutekijöiden lisäksi myös arvoketjun turvallisuutta ja kestävyyttä. Tähän tavoitteeseen päästään mm. huomioimalla vähenevät luonnonvarat, toimimalla läpinäkyvästi sekä huomioimalla yhä kasvavat odotukset kuluttajilla.

Hart (1995, 988) korostaa yrityksen resurssien merkitystä ja resursseista kohoavaa jokaiselle yritykselle omaa, korvaamatonta, arvokasta hiljaista tietoa sekä tiimityön koordinoitua synergiaa kilpailuedun alkulähteenä. Resurssien tukemana yritykselle nousee ominaisia kyvykkyyksiä tai osaamisvahvuuksia, jotka voivat perustua mm. teknologiaan, muotoiluun, hankintaan, tuotantoon, jakeluun tai palveluun. Resurssit ovat siis yrityksen omaamia fyysisiä, taloudellisia tai henkilöstöön liittyviä arvoja sekä niistä ja rutiineista syntyvä kyvykkyys on jotain mikä vaikuttaa yrityksen toimintakykyyn ja suoritukseen (Hart & Dowell 2011, 1465). Resurssien ja kyvykkyyksien tunnistamisen jälkeen tähdätään pysyvään kilpailuetuun esimerkiksi hinnan tai erilaistamisen, markkinarakostrategian tai tulevaisuuden asemointinäkömyksen kautta. Ratkaisuissa on oltava mukana yhdistettynä vielä liian saastuttamisen estäminen, tuotehallinta ja kestävä kehityksen mukainen toiminta. (Hart 1995, 988.)

Koska pk-yritykset muodostavat OECD maissa yli 95 % osuuden kaikista yrityksistä ja miltei 70 % osuuden työllisyydestä, niillä on valtavat mahdollisuudet osallistua ja vaikuttaa vahvemmin kestävä kehityksen mukaiseen toimintaan ja sitä kautta parantaa ekologista, ekonomista ja sosiaalista suorituskykyämme. Yhä useammat näkevät sen liiketoimintamahdollisuutena. (Penttinen 2010, 161.)

Yrityksen jokaisen toimijan on myös seistävä vallitsevien valittujen arvojen ja päätösten takana. Yrityksen yhden tärkeän voimavaran, eli asiakkaan äänen on kuuluttava kaikille organisaatiossa, oli yritys suuri tai pieni. Rajallisten resurssien vuoksi asiakashalinnassa on keskityttävä markkinoimaan kanta-asiakkaille ja vakioasiakkaille (yritysassakkaiden osalta kumppaneille) ensin, toki muitakaan täysin unohtamatta. Informaation on kuljettava sujuvasti yrityksiltä asiakkaille ja päinvastoin. Yrityksessä on fokuoitu pieneen, mutta tärkeään kohderyhmään ja markkinointitoimia täsmennetty asiakkaita kuunnellen, kilpailuedut tiedostaen sekä avainasiakkaita erityisesti palvelen. Siksi on tärkeää havaita markkinoilla tapahtuvia muutoksia ja ottaa huomioon säännöllisessä

markkinoinnin suunnittelussa, johon on luotava yrityksen kokoon ja resursseihin mukautuva tehokas malli. Oma menestys rakennetaan tukemalla kumppania ratkaisemaan ongelmiaan tai heidän asiakkaiden ongelmiaan, menestymään ja luomaan lisäarvoa toiminnallaan. Useimmiten avainkumppaneiden vaatimuksena on kustannussäästö, ylivoimainen tietämys, huippulaatu, tehokas asiakas- ja tuotetuki, varmuuden sekä jatkuvuuden takaaminen. (Juslin ym. 2011, 29 - 30.)

Pallarin (2004, 77) tutkimuksen mukaan pienyritykset tarvitsevat taloudellista ja viranomaistukea ekotuotteistamiseen ja ympäristömarkkinointiin. Lisäksi haasteita luo hajanaiset säännöt ja standardit, jotka vielä vaativat raskasta byrokratiaa ja asiakirjojen määrää. Tarvittavien dokumenttien määrä säilyy suurena, oli yritys pieni tai suuri, tämän aiheuttaessa juuri vähäresurssiselle pienyrittäjälle erityisen paljon työtä. Pk-yritykset tarvitsevat useimmiten tukea ja apua standardoimiseen sekä kustannuksien peittämiseen. Jonkinlainen ympäristöjärjestelmä ja ympäristömerkki nähdään Pallarin tutkimuksessa tärkeäksi ekotuotteiden ja ympäristömarkkinoinnin kehittämisessä.

11.2 Pk-yritysten verkostoituminen

Carson ym. (2001, 1 - 2) nostaa pk-yritysten markkinoinnissa myös verkostoitumisen erittäin merkittäväksi menestystekijäksi. Resurssien rajallisuuden lisäksi nähdään pk-yrityksissä erityishaasteeksi yrittäjakeskeisyys. Tämä merkitsee sitä, että yritykset usein henkilöityvät ja toimivat suunnitelmissaan sekä päätöksissään usein samoin, kuin itse yrittäjä ajattelee ja henkilönä toimii. Usein pienyrittäjällä on teknistä ja tuotannollista osaamista, mutta markkinointiosaaminen puuttuu. Lisäksi yrityksen vaikuttavuus markkinoilla yksin on pientä, minkä takia yrittäjien tulisi verkostoitua eri tavoilla. Tyypillisiä verkostoja ovat muun muassa henkilökohtaiset, sosiaaliset, kaupalliset, teolliset ja markkinointiverkostot. Verkostot toimivat yhteisen hyvän eteen esimerkiksi yhteisprojekteilla, tiedon, ideoiden, teknologian ja kokemusten vaihdolla. Verkostoitumista tapahtuu yleensä myyntitapahtumissa, messuilla ja henkilökohtaisilla yhteyksillä. Usein verkostoidutaan myös asiakkaiden kanssa, esimerkiksi ottamalla heitä mukaan yrityksen toiminnan ja tuotteiden suunnitteluun asiakastarpeeseen vastaamisen varmistamiseksi.

11.3 Pohjois-Karjalan pk-yritysten markkinointi

Pohjoiskarjalaisissa pk-yrityksissä vuonna 2011 tehdyn tutkimuksen mukaan, yrityksillä on tarvetta markkinointiin liittyville koulutuksille käytännönläheisin menetelmin. Yritykset näkevät vahvuutensa markkinoinnissa laadun ja asiakassuhteisiin liittyvien asioiden osalta, mutta tällä osalla halutaan myös lisäkoulutusta varsinkin asiakassuhteiden, asiakkaiden kohtaamisen, tarjoomien kehittämisen sekä tunnettuuden, että brändin hallinnan osalta. Kuitenkin suurimmaksi puutteeksi nähdään markkinoinnin johtamisen alueelta suunnittelu, tavoitteiden asettaminen, strategioiden valinta, niiden toteuttaminen ja toiminnan tulosten seuranta lähinnä resurssien puutteen vuoksi. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että pohjoiskarjalaiset pk-yritykset ovat asiakasorientoituneita, mutta markkinatiedon tehokkaaseen keräämiseen, jakamiseen ja hyödyntämiseen osaaminen, aika, raha ja tieto puuttuvat. (Carson ym. 2001, 6; Kokkonen & Reijonen 2011, 43 - 44.)

Komppulan ym. (2009, 86) tutkimuksen mukaan pohjoiskarjalaiset pk-yritykset eivät kerää tietoa kilpailijoista ja hyödynnä sitä asemoidessaan omaa tuotettaan markkinoille luoden kestävästä kilpailuetua. Suomen Yrittäjät ry:n syksyn 2011 pk-yritysbarometrin mukaan pienet ja keski-suuret yritykset Suomessa kaipaavat tukea eniten henkilöstön kehittämiseen sekä myyntiin ja markkinointiin varoen lisäksi riskinottoa. Näin investointeja on myös siirretty tulevaisuuteen.

Komppula ym. (2009, 1) näkee tutkimuksessaan Pohjois-Karjalan pk-yritysten markkinoinnin niiden yhdeksi suurimmista haasteista ja useiden epäonnistumisten johtuvan huonosta markkinointiosaamisesta. Kuitenkin markkinointi on liiketoiminnassa tärkeimpien tehtävien joukossa, kun pk-yritys pyrkii selviytymään ja kasvamaan markkinoilla, johon myös tällä kehittämistyöllä tähdätään. Seuraavassa esitetään Rieppo ym. (2010, 33) laatima metsä- ja puualan SWOT analyysi, josta nähdään arvioituja vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia (kuva 13).

<p>VAHVUUDET</p> <p>Yrittäjävetoisuus Yrittäjän ammattitaito Organisaation keveys ja joustavuus Paikallisuus Puun ja metsänhoidon imago Suomessa</p>	<p>HEIKKOUEDET</p> <p>Työvoiman laatu ja määrä Markkinoiden rajallisuus Rahoituksen järjestäminen Pieni tuotantotyön tuottavuus/hintakilpailukyky Vaativat kehitysresurssit Kausivaihtelu Yrittäjän liiketoimintaosaaminen</p>
<p>MAHDOLLISUUDET</p> <p>Yritysten välinen yhteistyö ja verkottuminen Tuotekehitys Yksikkökoon kasvattaminen Kansainvälistyminen Erikoistuminen Puun ympäristöystävällisyys</p>	<p>UHAT</p> <p>Ulkomainen tarjonta Isot alan yritykset (erityisesti hintakilpailu) Vahva riippuvuus yhdestä asiakkaasta Markkina-alueen pienuus Matala investointiaste Kilpailevat materiaalit Alan houkuttelevuus</p>

Kuva 13. Metsä- ja puualan SWOT-analyysi. (Rieppo 2010, 33.)

11.4 Pk-yritysten strategiset orientaatiot

Eräiden tutkimusten mukaan (mm. Kokkonen & Reijonen 2011; Komppula ym. 2009) pk-yritysten markkinointiosaamiseen kuuluu kiinteästi markkinaorientaatio ja markkinointikyvykkyudet, joita myös mm. Hart (1995, 988) peräänkuuluttaa omaleimaisten resurssien nostamina. Markkinaorientaatio liittyy kiinteästi yritysten kiinnostukseen asiakkaista ja heidän tarpeista, joista yritykset pyrkii huolehtimaan kilpailijoitaan paremmin, sen johtaessa jopa kilpailuun moninaisten muiden positiivisten vaikutusten ohella. Markkinaorientaatioon kuuluu kolme ulottuvuutta, eli markkinatiedon kerääminen ja hallinta, sen jakaminen yrityksen sisällä sekä tietoon reagoiminen ja hyödyntäminen toiminnoissa. Markkinaorientaation edellytyksenä ovat markkinointikyvykkyudet, joita voidaan määritellä markkinointitoimien toteuttamisen mahdollistaviksi monipuolisiksi taidoiksi, osaamiseksi ja organisaation yhteistoiminnalliseksi oppimiseksi. (Kokkonen & Reijonen 2011, 25; Komppula ym. 2009, 2.)

Joidenkin tutkijoiden mielestä markkinaorientaation tuloksena tai seurauksesta pk-yritykset ovat myös asiakasorientoituneita, jolloin asiakkaat nähdään miltei toiminnan keskipisteinä. Yrityksessä valikoituu arvokkaat asiakkuudet, joita vaalitaan tärkeänä voimavarana. Toimintaan kuuluu räätälöintiä, viestintää, personointia ja henkilökohtaisia suhteita. Pohjoiskarjalaisia pk-yrityksiä koskevan tutkimuksen mukaan paikalliset yritykset ovat vahvasti asiakasorientoituneita. (Kokkonen & Reijonen 2011, 30.)

Carson (2001) toi esille vahvuutena pk-yritysten verkostoitumisen. Hän ja mm. Kokkonen & Reijonen (2011) kuvaavat osaa pienistä ja keskisuurista yrityksistä myös yrittäjäorientoituneiksi, jolloin toimintaa leimaa varsin itsenäinen ehkä hieman jääräpäinenkin yrittäjämäinen toiminta. Selkeinä ominaisuuksina tämänkaltaisessa orientaatioissa on innovaatiokyvykyys, ennakoivuus sekä riskinotto. Näitä ominaisuuksia tarvitaan, kun täytyy vastata asiakkaiden tulevaisuuden tarpeisiin, vastata kilpailuun ja maksimoida voittoja. Muita orientaatioita ovat mm. oppimista, strategista ajattelua ja vapaata tiedonkulkua tukeva innovaatioihin painottunut innovaatio-orientaatio, tiedon luomiseen ja käyttämiseen perustuva oppimisorientaatio sekä tuotemerkkiin, arvoihin ja imagoon painottuva brändiorientaatio. Tutkimuksen (Kokkonen & Reijonen 2011) mukaan pohjoiskarjalaiset pk-yritykset ovat keskitasolla yrittäjä-, innovaatio-, oppimis- ja brändiorientaation suhteen.

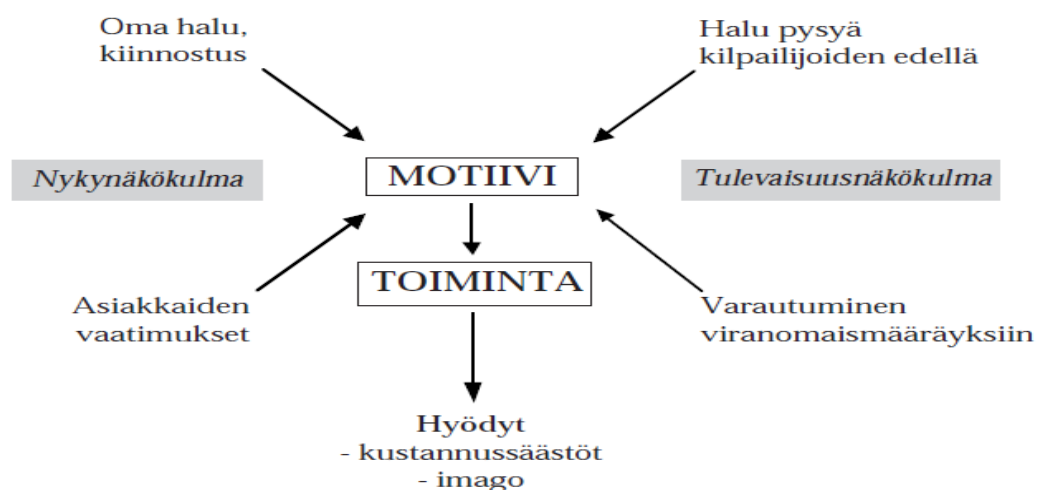
Tässä kehittämistyössä painotutaan paikallisia yrityksiä yhdistävään tekijään, eli asiakas- ja markkinaorientaatioon kuitenkin muita näkökulmia täysin unohtamatta. Kompulan ym. (2009, 85 - 86) tutkimuksen mukaan asiakasorientoituneisuus painottuu pohjoiskarjalaisten pk-yritysten markkinaorientoituneessa toiminnassa eniten. Silti asiakas- ja kilpailijatiedon hankinta ja sen jakaminen ei ole järjestelmällistä. Yllättävän harvoin käytetään ulkopuolisia asiantuntijapalveluita, vaikka tehokas tiedonkeruu ja hyödyntäminen olisivat erittäin tärkeitä asiakastarpeisiin vastatessa. Ennakoimalla yritys kykenisi luomaan myös hyötyä asiakkaalle sekä asemoimaan tuotteen oikein markkinoille. Tässä osa-alueessa myös Kompulan ym. (2009, 85 - 86) tutkimus näkee kehittämisen tarvetta.

Pk-yritys kiinnittää harvoin sen ansaitsemaa huomiota markkinoinnin suunnitteluun ja analysointiin, mikä kuitenkin esimerkiksi verkostoitumisen kanssa auttaisi huomattavasti menestymistä markkinoilla. Kompulan ym. (2009, 85 - 86) tutkimuksessa ilmenee

lisäksi, että markkinaorientoituneisuus on auttanut siihen orientoituneiden pohjoiskarjalaisen pk-yritysten liikevaihdon, markkinaosuuden, kannattavuuden ja henkilöstön määrän kasvua. Mikäli yritys tähtää kasvuun tai haluaa muuten kehittyä, on tärkeää pitää markkina-, asiakas- ja brändiorientoituneisuutta jatkossakin yllä, huolehtien yrityksen markkinakyvykkyyksien kehittämistä. Tutkimus osoittaa, että varsinkin pienet pohjoiskarjalaiset pk-yritykset tarvitsevat tukea markkinointiosaamisen, asiakas- ja kilpailijatiedon keräämisen, sen jakamisen ja hyödyntämisen kehittämiseen. Selkeästi on nähtävissä, että markkinaorientoituneisuus ymmärretään menestyksen avaimeksi, mutta työkaluja, kehittämistä ja apua tarvitaan.

11.5 Pk-yritysten motiivit kestävään markkinointiin

Pk-yritysten ekokilpailukyky-tutkimuksen (Mäntylä ym. 2001, 163 - 166) mukaan on nähtävissä selkeästi kolme motivaatiotekijää (kuva 14). Yritykset hakevat paremmalla kestäväen kehityksen mukaisella suunnittelulla toimintaansa kustannussäästöjä, he varautuvat tuleviin lainsäädännön muutoksiin ja kehittävät markkinointia sekä yrityksen imagoa. Osa näistä yrityksistä toimii vielä huomattavan ennakoivasti, proaktiivisesti pyrkien näkemään tulevaisuuden markkinat ja tarpeet sekä niihin vastaamisen positiivisena haasteena. Tämä voidaan toteuttaa omatoimisesti asiantuntijoita konsultoiden tai erilaisen ympäristöjärjestelmäprojektien kautta yrityksen koon ja resurssien salliessa.



Kuva 14. Pk-yritysten motiivit kestäväen kehityksen mukaiselle toiminnalle. (Mäntylä ym. 2001, 35.)

12 Case tapauksia puutuotealalta

Suomessa puutuotealan yritykset soveltavat vaihtelevasti ympäristö- sekä kestävyys asioita markkinoinnissaan. Seuraavaan on koottu kolme esimerkkiyritystä, joissa näitä asioita on otettu mukaan jollain tavoin markkinointiin ja toiminnan suunnitteluun. Samalla arvioidaan toiminnan näkyvyyttä ulospäin suuntautuneessa markkinointiviestinnässä. Tämänkaltaisia yrityksiä varmasti on useita maassamme, mutta nämä esimerkkiyritykset edustavat kohtuullisen hyvin asioita huomioon ottavia yhtiöitä.

12.1 Puustelli Oy huomioi ympäristöasiat toiminnassaan

Puustelli huomioi hyvän elinympäristön vaatimukset kaikessa toiminnassaan. Yrityksessä on tarkasteltu koko toimintaketjua ja ulotettu ympäristöohjelma kattamaan kaikki vaiheet. Lisäksi ympäristötietoisuutta pyritään lisäämään järjestelmällisesti oman henkilökunnan ja alihankkijoiden piirissä erilaisilla koulutuksilla. Uusien tuotteiden ja tuotantomenetelmien kehittämisessä ja suunnittelussa huomioidaan ympäristövaikutukset. Materiaalit ja raaka-aineet valitaan ekologisista perusteista käyttäen sertifioitua puuta ja kaikki toiminta tähtää minimihukkaan ja minimijätteisiin sekä resurssien säästöön pyrkien pidentämään tuotteiden elinkaarta. Myös kierrättäminen on tärkeää Puustelli Oy:lle. Tuotteiden ekologisuuden lisäksi, myös tuotteiden haitattomuus ja terveellisyys esimerkiksi emissioiden muodossa on huomioitu. Puustelli Oy huolehtii myös materiaalityöimittäjillä ja alihankkijoilla on samanlainen tapa ajatella. Yrityksessä on myös otettu käyttöön tehokas kuljetussuunnitelmajärjestelmä, jolla kuljetuksia, käyttöastetta ja kuormia voidaan tehostaa. (Pohjola 2003, 77; Varis 2001, 29.)

Puustelli Group Oy:n markkinointiviestinnässä ympäristöystävällinen toiminta näkyy vähäisesti. Katalogit, internetsivut ja muu markkinointimateriaali ovat tuote- ja trendipainotteisia. Vastaavasti yllä kuvattu yrityksen toiminta ja tiedot ansaitsisivat paljon suuremman näkyvyyden ja varsinkin kestävästä kehityksestä kiinnostuneita kuluttajakunnalle tieto olisi tärkeää jopa ostopäätöksiä tekemisessä.

12.2 Timberwise Oy on tarkkana puun alkuperästä ja asuntojen sisäilmasta

Loimaalainen puulattiavalmistaja Timberwise Oy on ottanut käyttämänsä puuraaka-aineen alkuperän ja metsien hyvinvoinnin huomioon toimintansa suunnittelussa. Yritys on hankkinut ulkopuolisen auditoijan myöntämän PEFC -alkuperäketjun sertifiointimerkin (chain of custody) taatakseen myös asiakkailleen, että raaka-aine tulee kestävästi hoidetuista metsistä ja toiminta kestää lähemmänkin tarkastelun myös ympäristönäkökohdista. Timberwise Oy on myös luopunut eksoottisista puulajeista, kuten merbausta mm. Indonesian metsäsertifioinnin todentamisen vaikeuden vuoksi. Näiden ympäristönäkökohtien vuoksi yritys tarjoaa vain varmuudella sertifioitujen, luotettavien raaka-ainetoimittajien pääosin eurooppalaisesta puusta tehtyä puulattiaa, joita tarpeen mukaan käsitellään ekologisilla keinoilla (mm. öljyvaha) eksoottisiksi. (Timberwise 2011.)

Kuluttajien asuinympäristön turvallisuus ja hengitysilma on myös Timberwise Oy:lle tärkeää. He ottivat proaktiivisesti ensimmäisenä maailmassa käyttöön mm. täysin formaldehydistä vapaita liimat tuotannossaan. Heidän käyttämät liimat kuuluvat rakennusmateriaalien parhaisiin päästö- ja liimasaumaluokkiin. Yllä mainittujen asioiden lisäksi yritys käyttää tuotannosta syntyvää purua ja haketta tehdashallien lämmitykseen, hyödyntäen näin uusiutuvaa energiaa. (Timberwise 2011.)

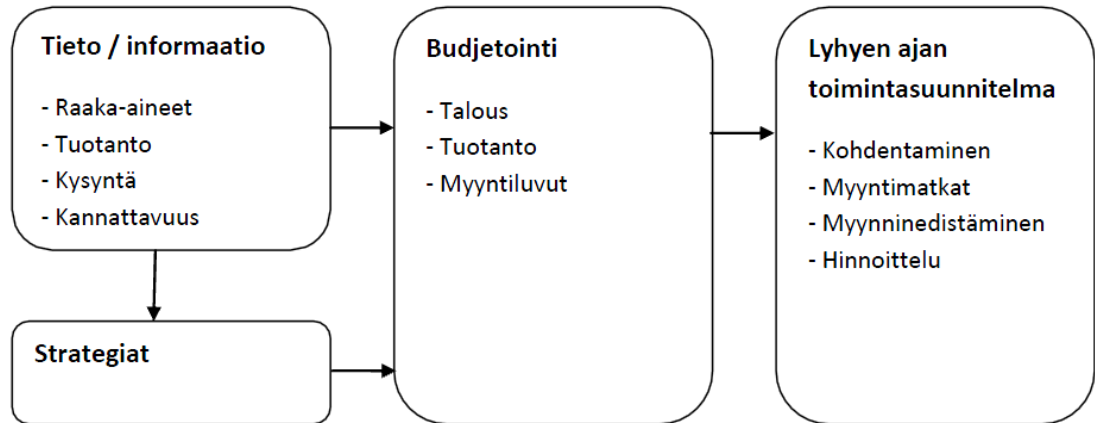
Pk-yrityksenä Timberwise Oy on valinnut kohderyhmäkseen kuluttajat, jotka arvostavat laatua, erikoisuutta, luonnollisuutta, värien vapautta ja ekologisuutta. Joustavana yrityksenä Timberwise on valmis kuuntelemaan asiakkaiden tarpeita ja markkinoiden muutoksia tarkasti, mukauttaen tuoteportfoliotaan nopeastikin vastaamaan niitä. Tuotteet ovat erikoistuotteita ja joskus jopa räätälöityjä asiakastuotteita. Hinnalla on luonnollisesti merkitystä myynnin kannalta, mutta sen asema ei ole niin korostunut, kuin vakio-tuoteliiketoiminnassa. Pyrkimään täyttämään valitun kohderyhmän tarpeet ekologisuus joustavuuden, ulkonäön ja laadun lisäksi ovat vahvimpia myyntiargumentteja. (Timberwise 2011.)

Timberwise Oy huomioi ympäristöasioita melko painokkaasti markkinoinnissaan. Asi-oista kerrotaan selkeästi muun muassa tuote-esityksissä, internetsivuilla ja muussa mark-kinointimateriaalissa. Yrityksellä olisi edellytykset tuoda vieläkin laajemmin kestävästä kehityksen mukaista toimintaansa esille.

12.3 Iisveden Metsä Oy valikoi markkinoinnin kohderyhmänsä

Yritys on pieni keskisuomalainen kuusisahalaitos, jonka tuotanto on noin 70000 – 80000 m³/vuodessa. Yrityksellä on noin 40 henkilöä töissä, sen edustaessa varsin tyypil- listä alan pk-yritystä. Iisveden Metsä Oy:ssä on tehty strateginen päätös valikoida tar- kasti kohderyhmät erikois- ja asiakastuotteilleen. Toiminta perustuu enemmän laatuun kuin määriin. Yrityksellä on PEFC alkuperäketjun (CoC) sertifikaatti, jota pidetään markkinoinnillisesti kohdemarkkinoilla tärkeänä. Tarkasti valikoidut kohderyhmät, segmentit teollisilla pk-yrityksiasiakasmarkkinoilla ovat tarkan laadun liimapuun valmis- tajat, sisäpaneelien höylääjät sekä kolmikerroslevyn valmistajat. Yritys on keskittänyt markkina-alueensa pää-asiassa Euroopan alppialueelle, sekä etenkin liimapuun raaka- aineet kotimaan markkinoille. Yrityksen tuoteisto on räätälöity näiden alueiden ja koh- deryhmien tarpeita vastaamaan. (Juslin ym 2011, 285.)

Yritys on perustanut kilpailuetunsa tuotannon joustavuudelle, raaka-aineen laadulle sekä tehokkaalle henkilökohtaiselle myynnille. Yrityksen tuotteiden myynnistä vastaa toimi- tusjohtaja sekä Metsäntuottajat Oy, joka on myös mm. Kuhmo Oy:n sahan myyntiedus- taja vientimarkkinoilla. Koska useimmiten pk-yritysten markkinoinnin suunnittelu on jatkuva läpivuotinen prosessi, tehdään yrityksessä usein vuoden pituinen budjettisuunni- telma sekä osa-vuotinen tai kvartaaleittain tapahtuva lyhyen ajan toimintasuunnitelma (kuva 15).



Kuva 15. Iisveden Metsä Oy:n markkinoinnin toimenpidesuunnittelua. (Juslin ym 2011, 287.)

Juslinin ym. (2011, 289) mukaan sahojen toimintaympäristö on haastavaa. Monet asiat vaikuttavat toimintaan ja toimintakentässä tapahtuu usein äkkinäisiä muutoksia. Kytäkseen suunnittelemaan tehokkaasti markkinointia ja myyntiä, tarvitaan paljon tarkkaa tietoa pohjaksi. Tietoa tarvitaan mm. raaka-aineesta, sen hinnasta ja saatavuudesta, tuotantoteknologian investoinneista ja muutoksista, markkinoiden kysynnästä ja asiakkaiden tarpeista sekä kannattavuudesta. Iisveden Metsä Oy:n markkinoinnin suunnittelu perustuu vuosittaiseen talous-, tuotanto- ja myyntibudjettiin, josta johdetaan lyhyemmän aikajänteen toimintasuunnitelmat. Siinä huomioidaan mm. tuotannosuunnittelu ja raaka-aineen käytön suunnittelu. Koska yritys panostaa erityisesti henkilökohtaiseen myyntityöhön ja asiakassuhteisiin, on tärkeää suunnitella asiakasvierailut huolellisesti etukäteen.

Pk-yrityksenä Iisveden Metsä Oy huomioi pääosin yrittäjinä toimivien asiakkaitensa kiireet ja sijoittaa tehokkaat vierailunsa kiireettömämpään aikaan. Asiakasvierailujen pääkohderyhmänä ovat avainasiakkaat sekä uudet yhteistyön alkuvaiheessa olevat asiakkaat. Pk-yrityksen resurssien puutteen vuoksi myös menekinedistäminen on rajallista. Iisveden Metsä Oy osallistuu ajoittain messuille, painattaa asiakkailleen tuotekuvastoja sekä pitää internetsivut ajan tasalla ja houkuttavina. Hinnoittelu on myös haasteellista. Jokaiselle markkinoille mennään tarkkaan hankitun markkinatiedon mukaan asiakkaiden tarpeisiin vastaten ja markkinahinnalla. Eri markkinoilla siis voi samalla tuotteella

olla erilaiset hinnat. Hinnoittelussa on aina muistettava kilpailijat ja seurattava heidän hinnoitteluaan, ettei kuitenkaan ylihinnoitella tuotetta. (Juslin ym. 2011, 289 - 290.)

12.4 Johtopäätökset case tapauksista

Yllä esitellyt case tapaukset kehittämistyössä tehtyjen yrityshaastatteluiden lisäksi osoittavat, että monet yritykset ovat ympäristöasioita ajatelleet vakavasti markkinointiaan suunnitellessaan. Kuitenkin miltei kaikkia myös kuvaa se, että asioita on suunniteltu ja toteutettu osittain eikä kokonaisvaltaista virtaviivaista kestävän kehityksen mukaista markkinoinnin suunnittelua ole nähtävissä, varsinkaan sellaista, joka tähtää kestävään kilpailuun.

Teknologiатеollisuuden yritysesimerkkejä myös muilta aloilta löytyy myös internetlinkistä: <http://www.teknologiateollisuus.fi/fi/a/yritysesimerkit-2111.html>.

13 Yritysten osaamisen kehittämisen ja soveltamisen tarve pk-puutuoteyrityksissä

Koska on selkeästi nähtävissä, että pk-yrityksillä on hankalaa järjestää resursseja useisiin yrityksen toimintoihin, mm. markkinointiin, on avun tarve ilmeinen. Yrityksissä tunnustetaan myös kestävän kehityksen väistämätön megatrendi ja myös aito kiinnostus sitä kohtaan on kasvamassa. Suomalainen tuotteiden markkinointi on perinteisesti ollut tuotteeseen ja sen kilpailueduiksi muodostettuihin teknisiin ratkaisuihin painottuvaa. Tätä tukee myös mm. Pallarin (2004, 3) tutkimus pienyritysten tiestä ekoyrityksiksi. On varsin yleistä ja ymmärrettävää, että markkinoinnin ymmärrys ja taidot ovat vähäiset Pk-yrityksillä. Varsinkin pienempien yritysten resurssien ollessa vielä rajoitteellisemmat ei ole yksinkertaista panostaa ydinosaamisen ulkopuolisiin tekijöihin, jotta siitä saavutettaisiin markkinoinnillista kilpailuetua.

Kehittämistyön tavoitteena oli lisätä ymmärrystä markkinoinnista ja sen merkityksestä yrityksen toiminnalle. Oleellisena osana on kestävä kehitys näkökulma, joka tulevaisuudessa on otettava yhä vahvemmin mukaan kaikkeen liike-elämän toimintaan. Markkinoinnin paremman ymmärtämisen, kestävä kehitys, puun sekä puutuotteiden ympäristökäsitteitä yhdistäen sekä huomioiden vielä pk-yritysten toiminnan lainalaisuudet on mahdollisuus laatia uudenlainen sovellettava malli tai inspiraatiokäsikirja kiireisen pk-yrittäjän toimintaan. Parhaimmillaan ja oikein käytettynä käsikirja tuo yritykselle kilpailuetua sekä edelläkävijän mainetta yhä tiukkenevilla markkinoilla.

Tämän kehittämistyön tutkimusosassa tarkastettiin muun muassa aiempien kirjallisuudesta, tutkimuksista sekä tutkijan henkilökohtaisen kokemuksen kautta muodostettujen ennakkokäsitysten ajanmukaisuus ja toteutuminen paikallisissa pk-yrityksissä. Käytännön toteutumista tarkastettiin teemahaastattelututkimuksen avulla ja sillä hankittiin myös lisätarpeita kehittämistyön sisältöön noudattaen kehittämistyön johdonmukaista filosofiaa, jossa markkinointi on täsmällistä tarpeisiin vastaamista tuotteilla ja palveluilla tai niiden yhdistelmillä.

14 Työn menetelmät

Koska kyseessä oli toimialaan kohdistuva kehittämistyö, sen oli tähdättävä muutokseen kohti tuloksekkaampaa ja laadukkaampaa toimintatapaa. Työssä ympäristön ja kestävä kehitys huomioon on avainasia, ja ajurina toimi kirkas megatrendeistä, hiljaisista signaaleista ja mm. ilmastotavoitteista johdettu näkemys muuttuvasta toimintakentästä ja uusista arvostuksista. Parantamisen kohteena olivat näin ollen pääosin toimintaprosessit ja tuotteiden ja/tai palveluiden kilpailukyvykkyys sekä uuden osaamisen ja ymmärryksen lisääminen.

Yleensä jotkut suuremmat yritykset alalla, ovat oivaltaneet osittain kehittämistyössä haetun tavoitteen ja kyenneet osaltaan soveltamaan asioita markkinoinnin ratkaisuihinsa proaktiivisesti tai reaktiivisesti. Myös muutamat koulutus- ja konsultointiorganisaatiot ovat hahmottaneet joitain malli-aihoita varsinkin Pohjois-Amerikassa, joskin ne ovat

hieman vajavaisia. Lisäksi joillain muilla toimialoilla asiaa on sisäistetty pidemmälle viime vuosina.

Työssä pyrittiin luomaan uutta pääosin tutkimuksellisen ja arki ajattelun kehittämisen menetelmin. Työllä pyrittiin ratkaisemaan käytännön ongelmia, luomalla uutta tietoa hyödyntäen monipuolisilla menetelmillä systemaattisesti ja kriittisesti kerättyihin tietoihin perustuen. Arki ajattelu kehittämistyössä ilmenee tutkijan oman alan käytännön pk-puutuote yrityksen markkinointi- ja myyntityön kokemuksen kautta. Työssä sovelletaan näin käytännön kokemuspohjaista tietoa tutkimukselliseen kehittämistietoon kriittisesti yhdistäen. Kehittämistyön uuden tiedon rakentaminen pohjautuu näin siis kognitiivis-konstruktiiiviseen refleктоivaan otteeseen.

14.1 Aineisto

Kehittämistyöhön valittiin tiedonhankintamenetelmiksi kaksi yhdistettävissä olevaa tapaa, eli siinä pyrittiin vahvistamaan ja varmistamaan pk-puutuote yritysten aitoja tarpeita sekä samalla kartoitettiin osittain jo toteutettuja satunnaisia hyviä käytänteitä kvalitatiivisesti eli teemahaastattelujen kautta. Haastatteluiden avulla myös pyrittiin vahvistamaan, kyseenalaistamaan tai kumoamaan vallitsevia hypoteeseja. Lisäksi toimialan ja sen ulkopuolisten työn tavoitteet huomioon ottavien parhaiden käytänteiden ja olemassa olevien mallien kartoitukseen käytettiin soveltaen benchmarking-menetelmää, hyödyntäen internetissä ja kirjallisuudessa olevaa tietoa. Soveltaminen oli välttämätöntä myös sen takia, että varsinaista vertailulähtökohtaa kestävästä markkinoinnista tai malleista Suomesta ei löytynyt ja se käytännössä alkoi uuden luomisella tässä prosessissa. Näin siis vertailu kohdistui ulkopuolisiin toteutettuihin ratkaisuihin hakemalla niistä parhaita käytänteitä.

14.1.1 Benchmarking, vertailututkimus – parhaat käytänteet

Niva & Tuominen (2005, 5) kuvaa benchmarking prosessia pääosin organisaation suorituskyvyn kehittämisen menettelytavaksi, jossa jatkuvana ja järjestelmällisenä prosessina

tunnistetaan, ymmärretään ja sovelletaan parhaita menetelmiä sekä toimintatapoja. Siinä oivalletaan tunnustaa myös toisten toimijoiden paremmuus jollain osa-alueella sen kehittämiseksi yhä paremmaksi. Näin siis voidaan todeta, että se edellyttää eräänlaista itsearviointia ja reflektointia soveltavaa metakognitiivista taitoa nähdä, mitä organisaatio tai ala osaa ja mitä sen pitää vielä oppia sekä nähdä sekä tunnistaa paremmat toimintatavat ja käytännöt kehittyäkseen tavoiteltavalle tasolle. Karjalainen (2002, 1) myös painottaa benchmarking-arvioinnin sisältävän aina vertaamista, vertailua ja kiinnostusta toisten tekemisiin ja toimintatapoihin kaiken muun ollessa avointa ja joustavaa.

Kehittämistyössä käytettyä menetelmää voidaan tarkastella myös vertailuoppimisen (benchlearning) näkökulmasta. Tätä lähestymistapaa voidaan kuvata liike- tai muun toiminnan kehittämistä ja organisaation oppimista yhdistäväksi tarkasteluksi. (Karlöf, Lundgren & Edenfledt Froment 2003, 13). Tosin Karjalaisen (2002, 3) varoittaa benchmarking käsitteistön yhteydessä monista erilaisista käännoksistä, mikä omalta osaltaan saattaa harhauttaa väärinymmärryksiin. Vallitsevia käännoksiä on mm. vertailu, vertaileva arviointi, parhaiden käytänteiden etsiminen, esikuva-arviointi ja parastaminen. Näiden käännosten ongelmana nähdään kokonaisuuden kuvaamisen puutteellisuus. Siksi tässä kehittämistyössä käytetään termejä benchmarking ja vertailututkimus, jotka sisältävät ym. vertailuoppimisen osakokonaisuuden. Tiedonlähteenä tässä tutkimusosiossa olivat pääosin koulutus- ja konsultointiorganisaatiot ja niiden internetissä jaetut julkaisut.

14.1.2 Teemahaastattelut – case yrityksiä pk-yrityssectorilla

Benchmarking tutkimusta tukemaan ja kehittämistyöhön osittain myös tukevaa tietoa tuottamaan toteutettiin teemahaastatteluja pääosin puualan pk-yrityksissä, joiden avuksi osittain kehittämistyön tuloksetkin on tarkoitettu. Lisäksi haastateltiin yhtä toisen alan pk-yritystä tuomaan näkökulmaa ulkopuolelta. Tutkimuksessa haastateltiin viittä pk-yritystä, jotka käyttävät ympäristöystävällisyyttä toiminnan suunnittelussaan tavalla tai toisella.

Teemahaastattelu on kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimusmenetelmä. Haastattelu ei edennyt tarkkojen kysymysten mukaan, vaan siinä pyrittiin luomaan keskustelua eri teemoista ja saamaan vastauksia ennalta tavoiteltaviksi ajateltuihin tutkimusongelmiin. Haastattelut tutkimuksessa tehtiin strukturoimattomana, eli vapaamuotoiseen haastatteluun nähden jokaisella haastateltavalla ole samat keskustelun valmiiksi asetetut teemat, mutta ei tarkkoja kysymyksiä. Teemahaastattelussa edettiin vapaasti, mutta ennalta päätetyt teemat katettiin haastattelun aikana ilman johdattelua. (Hirsijärvi & Hurme 2001, 47 - 48.)

Tutkimuksessa toteutetut haastattelut sisälsivät aihealueeseen liittyviä tärkeitä teema-alueita, jotka tiedotettiin haastateltaville etukäteen sähköpostitse (liite 1). Haastatteluissa pyrittiin synnyttämään syvällistä keskustelua teema-aiheista ja siitä nousseista muista aiheista. Lisäksi haastattelijalla oli oma lista (liite 2), jossa oli kevyesti aiheeseen johdattavia kysymyksiä, mikäli keskustelut eivät näyttäneet johtavan teema-alueisiin. Haastattelut nauhoitettiin, että haastattelutilanteeseen ja keskustelun luomiseen voitiin keskittyä rauhassa. Siten myös haastatteluiden purku ja litterointi, eli jaottelu helpottivat huomattavasti parantaen myös niiden laadukkuutta.

14.2 Aineiston analysointi

Benchmarking tutkimuksessa saatu aineisto analysoitiin ja yhdistettiin teemahaastattelujen analysoinnin tulosten kanssa tuomaan vastauksia asetettuihin kehittämisen teema-alueisiin. Molemmilla menetelmillä oli omat analysointimenetelmät, joita seuraavassa avataan.

14.2.1 Benchmarking-aineiston analyysi

Karjalaisen (2002, 5 - 6; 12) mukaan kyseessä on oikea benchmarking, kun parhaat käytänteet identifioidaan ja sovelletaan omaan organisaatioon toiminnan kehittämisen prosessissa. Aineisto on parhaimmillaan, kun oman alan organisaatioiden lisäksi sitä hanki-

taan mm. oman organisaation eri toiminnoista ja jopa täysin toiselta toimialalta itseä edellä olevista organisaatioista. Karjalainen näkee benchmarking arvioinnin voivan tarkoittaa mitä hyvänsä vertailevaa arviointia, kuten tämän kehittämistyön kohdalla sitä voidaan kuvata mm. toimialan parhaita käytänteitä omaksuvaksi, kilpailulliseksi, riippumattomaksi, osittain ulkoiseksi, laadulliseksi ja niin edelleen. Löydökset, eli ne parhaat käytänteet jotka nähdään hyödyllisiksi, tullaan aina soveltamaan luovalla tavalla oman organisaation, tässä tapauksessa toimialan käytänteisiin, eli näin tuotetaan uutta tietoa ja toimintaa. Nämä uudet käytänteet voivat innostaa ja johtaa täysin uusiin oivalluksiin ja jopa mullistaa toimintatapoja.

Aineisto analysoitiin vertailevalla prosessi-benchmarking menetelmällä (Niva ym 2005, 14) huomioiden kestävän kehityksen mukaisen markkinoinnin parhaat käytänteet. Valinnat parhaista käytänteistä tehtiin omavaltaisesti omaan kokemusperäiseen käytännön tietoon, sekä alan pk-yrityksiltä hankittuun tarveperäiseen tietoon perustuen, kehittämistyön ennalta asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tätä menetelmää sovellettiin Karjalaisen (2002, 8 - 9) riippumattoman ja ulkoisen benchmarkingin menetelmään, jossa verrataan omaa toimintatapaa toisiin valittuihin yleisten saatavilla olevien tietojen varassa, ilman yhteydenottoa benchmarkingin kohteeseen. Tämän lisäksi analysointiaineistoa sovellettiin myös parhaita käytänteitä omaksuvaan ja kilpailulliseen menetelmään, jossa pyritään oman toiminnan tuoma kilpailuetu maksimoimaan valittuihin kohteisiin nähden.

14.2.2 Teemahaastattelujen aineiston analyysi

Kvalitatiivisin keinon kerätyn materiaalin tarkastelu voidaan tehdä mm. sisällön analyysillä. Siinä tarkastellaan ja järjestellään aineistoa johtopäätöksiä varten. Siinä tuotetaan aiheita teoreettista pohdintaa varten ja lopullinen analysointi tapahtuu tutkijan oman järkiajattelun kautta. Sillä voidaan tuottaa kuvailevaa tietoa, mutta teoreettiseen päätelyyn tarvitaan tutkijalla vankka tietopohja, kokemus, järkeily ja mielikuvitus. Haastatteluiden aineisto analysoitiin sisällön analyysin avulla aineiston luonteen ja pienen otoksen vuoksi. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105 - 116.)

Aineisto tarkasteltiin laadullisella sisällön analyysillä. Analysoinnissa nauhoitukset purettiin tekstiksi kirjoittaen ne tekstinkäsittelyohjelmalla sanasta sanaan. Kirjoitettu puhe saatiin kirjoitettuun muotoon ja pilkottiin teemoihin liittyviä asioita, käsitteellistettiin ja liitettiin teemoihin. Pienen otoksen vuoksi haastateltavat oli mahdollista pitää erillään käyttäen mm. tekstin värjäystyökalua. Aineistoa tarkasteltiin tiivistäen, eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia hakien. Aineistosta nousi myös uusia löydöksiä ja niistä muodostettiin teemoja, jotka kirjattiin tutkimustuloksiin. Tutkijan omalla järjkeilyllä ja analysoinnilla tuloksista tehtiin johtopäätöksiä, muodostettiin uusia kokonaisuuksia luoden relevanttia tutkimustietoa lopulta koostaen vastauksia tutkimusongelmiin. Edustavimpia suoria lainauksia haastatteluista nostettiin raporttiin suorina lainauksina.

15 Vertailut, vihreän markkinoinnin sovelluksia maailmalla

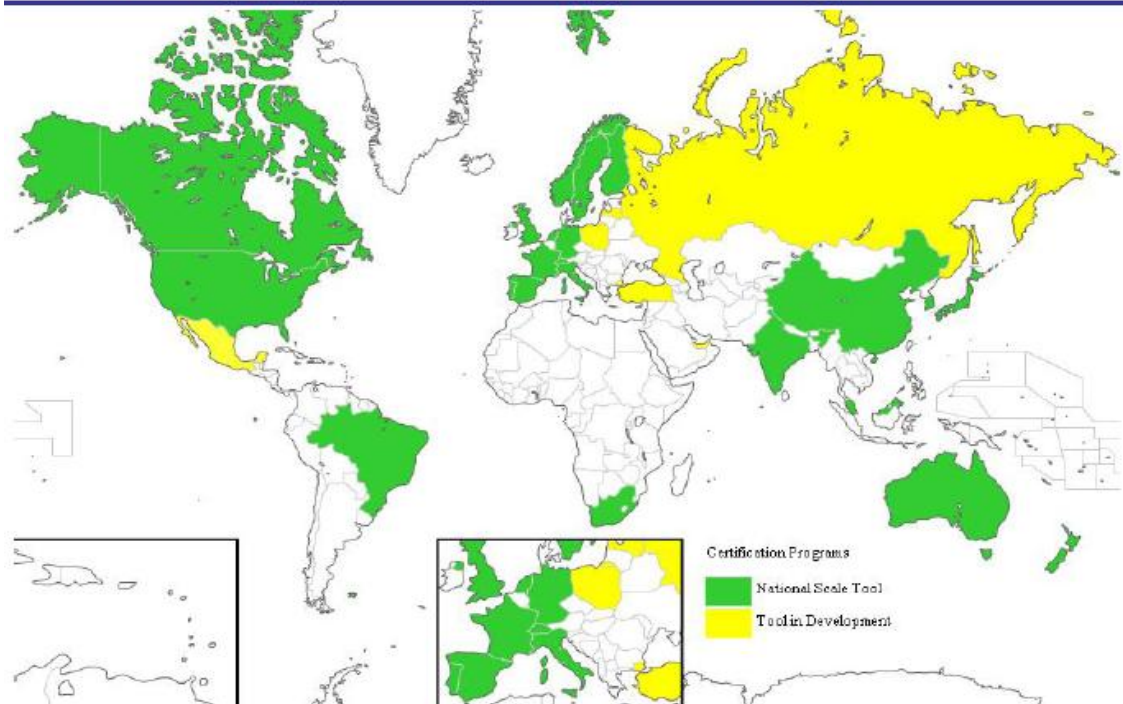
Kuten Perttula ym. (2011, 17) tutkimuksessaan havaitsivat, Suomessa ympäristöasioita tai varsinkaan kestävästä kehitystä ei ole hyödynnetty markkinoinnissa lähes lainkaan. Ryhtyessä etsimään tähän kehittämistyöhön parhaita käytänteitä, oli suunnattava katse ulkomaille ja puualalla usein se suuntautuu Pohjois-Amerikkaan, josta suurin osa vertailututkimukseen sovellettavista käytänteistä löytyvät. Lisäksi Euroopassa kaikki alat mukaan lukien aktiivisimpia maita näyttäisivät olevan Iso-Britannia, Hollanti, Ranska ja Saksa (kuva 16).

Pohjois-Amerikassa puutuotteiden ympäristömarkkinointi ja yleensä kestävä metsänhoidon sertifikaatit ovat selkeästi arvostettuja. Yleistyvää on myös vihreän rakentamisen korostaminen markkinointiviestinnässä. Muun muassa LEED-sertifikaatti näyttää yleistyvän, ja usein puutuotevalmistajia opastetaan toimimaan sen mukaisesti, että tuotteet ja palvelut hyväksytään sertifioituihin rakennusprojekteihin. Samaa kehitystä on nähtävissä muuallakin maailmassa, esimerkiksi Hongkongissa ja Yhdistyneissä Arabi-kunnissa. Lisäksi Isossa-Britanniassa näkyy enimmäkseen paikallinen BREEAM-sertifikaatti.

Vihreän rakentamisen sertifikaatteihin liittyy usein automaattisesti vaatimus sertifioidusta puusta, jolloin LEED-sertifikaatin osalta se on FSC-metsänhoito- tai tuotantoketjusertifikaatti. LEED jakautuu useampaan systeemiin, mm. LEED for New Construction uusille rakennuksille, LEED for Homes pienrakentajille ja kodinrakentajille, LEED for Offices toimistorakentamiseen, LEED for Schools koulurakentamiseen ja LEED for Retail. Yhdysvaltalaisen NAHB:n (National Association of Home Builders) mukaan vuonna 2010 uusista rakennuksista yli 10 % olivat sertifioituja ja kaksi kolmasosaa rakentajista uskoi pian olevansa mukana tavalla tai toisella vihreässä rakentamisessa. (Tardif & O'Connor 2009, 6; NAHB, 2010.)

Tardif ym. (2009, 6 - 7) esittelevät myös kanadalaisen Green Globes -järjestelmän, joka on saanut alkunsa BREEAM-systeemistä. Siinä on samankaltaisuuksia LEED-järjestelmään ja suurimmaksi erona pidetään sen sisältämä elinaarianalyysi (LCA) näkökulma, jota tosin ollaan vahvemmin tuomassa myös LEED-järjestelmään. Green Globes sisältää ohjelmia uusille, entisöitäville sekä saneerattaville rakennuksille. Jälkimmäisille tunnetuimpia ovat ehkä BOMA Go Green -ostoskeskukset, BOMA Go Green -kaupparakentaminen sekä BOMA Go Green -kevyet teollisuusrakennukset.

Countries with Green Building Certification Programs



Kuva 16. Vihreän rakentamisen standardin omaavat maat 2010. (Bloom & Wheelock 2010, 1.)

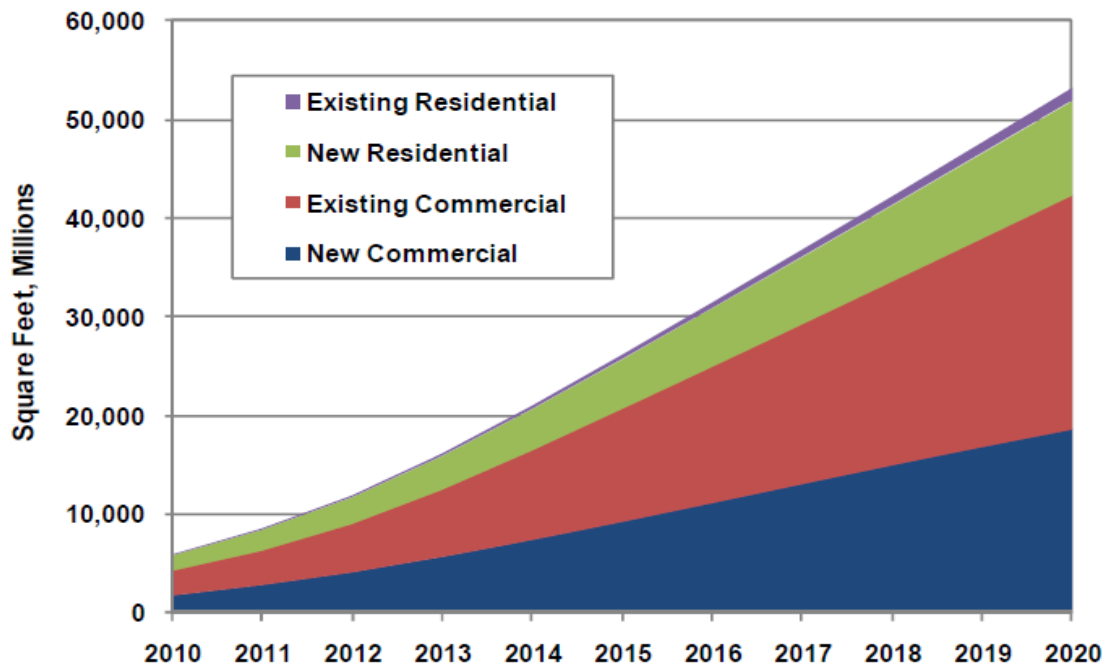
Myös Pohjois-Amerikassa tuodaan näkyvästi esille puun erinomaisia luontaisia ekologisia ominaisuuksia verrattuna esimerkiksi betoniin ja teräkseen. Eri osavaltioissa on omia kansallisia tai paikallisia vihreän rakentamisen ohjelmia, joilla useimmilla on tavoitteena opastaa rakentajia energiatehokkaaseen rakentamiseen, veden ja muiden resurssien järkevään käyttöön, asumisen terveellisyyteen sekä saastuttamisen vähentämiseen. Useissa näissä ohjelmissa puun käyttö palkitaan eri pisteytyskohdissa. Pisteitä annetaan puun käytöstä mm. uusiutuvuudesta, kestävydestä ja ympäristöllisesti suositeltujen tuotteiden ostoista. Puun eristyskyky auttaa saamaan paremmat pisteet kuin muut materiaalit esimerkiksi lämmöneristävyyden ansiosta, koska se vähentää lämmittämisen ja viilentämisen tarvetta. (NAHB, 2010.)

National Association of Home Builders (NAHB) on kehittänyt Vihreän kotirakentamisen ohjeiston (Model Green Home Building Guidelines), joita paikalliset yhdistykset käyttävät usein ohjenuoranaan. Sitä pyritään myös standardisoimaan Amerikan kansallisen standardi-instituutin kautta (ANSI, American National Standards Institute). Puun käytölle systeemi vaatii kestävyttä ilmaisevan metsänhoitosertifikaatin, joista tunnetuimmat ovat FSC ja SFI (Sustainable Forestry Initiative). LEED palkitsee materiaalin tehokkaasta käytöstä ja sellaisista ratkaisuksista, jotka kestävät käyttöä ja kulutusta pitkään. Ongelmalliseksi se muodostuu osittain siksi, että se palkitsee vain FSC-sertifioitua puumateriaalia, joka kuitenkin on vain yksi metsäsertifiointijärjestelmä useiden joukossa. Lisäksi systeemi vaatii, että käytetty rakennusmateriaali on hankittu, prosessoitu ja valmistettu korkeintaan 500 mailin päässä käyttöpaikasta. Se antaa turhaan etua esimerkiksi terästuotteille, eikä tällöin muilla ekologisilla arvoilla ole tarpeeksi suurta painoarvoa. Suhteellisen ympäristövaikutuksen voisi paremminkin ilmaista elinkaarianalyysillä (LCA), joka ottaa huomioon tuotteen elinkaaren aikaisen suorituskyvyn paremmin. (NAHB, 2010.)

Bloom & Wheelock (2010, 2 - 3) näkevät tutkimuksessaan kolme selkeää ajuria vihreille rakentamisen sertifikaateille. Ensimmäiseksi vihreä rakentaminen on noussut miltei synonyymiksi ympäristövastuulle. Useat yritykset haluavat toimitilansa jo imagosyistä sertifioituihin rakennuksiin, joten siitä on muodostumassa myös yritysvastuullisuuden osa. Toiseksi useat näkevät ohjelmat mahdollisuudeksi vähentää kustannuksiaan tehokkaan energian ja materiaalin käytön kautta. Kolmanneksi säännökset ympäristöystävällisyydestä rakentamisessa vahvistuvat kiihtyvää vauhtia. Tutkimus osoittaa myös selke-

än kasvukäyrän sertifioidulle vihreälle rakentamiselle ympäri maailman, erityisesti Aasiassa (kuva 17). Nähdään, että yleisimmät sertifikaatit ovat LEED ja BREEAM, sekä mahdollisesti jotkut uusimmista sertifikaateista Kiinassa ja Intiassa.

Certified Green Building Space by Segment, World Markets: 2010-2020



Kuva 17. Sertifioidun vihreän rakentamisen maailmanmarkkinaennuste 2010-2020. (Bloom & Wheelock 2010, 3.)

15.1 Oregon State University

Oregon State Universityn Professori Eric Hansen työryhmineen on tehnyt vuonna 2009 puutuotevalmistajille markkinointiviestintään liittyvän oppaan, jossa painotutaan ympäristöetuihin ja niiden esille tuomiseen. Opas on englanninkieliseltä nimeltään ”Communicating the Green Advantages of Wood to Your Customers – A marketing guide for manufacturers”. Opas on 10-sivuinen. Lisäksi professori Hansen on tehnyt toisenkin oppaan vuonna 2010 perustuen edellä mainittuun, englanninkieliseltä nimeltään “Wood-based Entrepreneurs Toolkit: Strategic Marketing”, joka on myös 10-sivuinen.

15.1.1 Communicating the Green Advantages of Wood to Your Customers

Oppaassa on määritelty sen kohderyhmäksi puutuotevalmistajat, arkkitehdit, säädösten laatijat ja kaikki, keitä materiaalien vaikutus ympäristöön kiinnostaa. Kirjasen alussa on myös määritelty oppimistavoitteet ja kiteytettynä puun ylivoimatekijät ympäristöystävällisenä materiaalina. Pohjoisamerikkalaisena siinä korostetaan erilaisia sertifiointeja ja ympäristöluokituksia, kuten FSC:tä, LEED:iä ja Energy Staria.

Markkinointiajattelu pohjautuu strategioiden ja operatiivisen toiminnan osalta tässäkin raportissa aiemmin kappaleessa 10.5 sivulla 44 esiteltyyn malliin, jossa oli mukailtu Juslin & Hansenin (2003, 188) integroitua markkinoinnin mallia (integrated model of marketing planning, IMMP). Oppaassa esitellään ympäristöystävällisen tuotteen luonnetta ja sen yhdistämistä markkinointiin. Lisäksi oppaassa avataan suppeasti markkinoinnin perusolemusta ja erilaisia orientaatioita pyrkien auttamaan liiketoimintaympäristön ymmärtämistä, esimerkiksi asiakkaiden tarpeiden, markkinatrendien ja kysynnän osalta.

Juslin & Hansen jakavat strategiat neljään osaan, eli tuotteisiin, asiakkaisiin, markkina-alueeseen ja kilpailuetuihin. Näiden osalta on tehtävä päätökset ensin. Sen jälkeen opas IMMP:stä poiketen ei paneudu enää yrityksen rakenteisiin, vaan etenee suoraan markkinointiviestintään omana osionaan jättäen pois muut markkinointitoimenpiteet, joita IMMP-malliin on listattuna. Elinkaarianalyysi (LCA), ympäristöstandardit ja ekorakentamisen ohjelmat (pää-osin LEED) esiintyvät kirjasessa vahvasti ympäristömarkkinoinnin työkaluina ja mahdollistajina. Oppaassa on myös esitelty yksi yritys, joka toimii esimerkillisesti ympäristömarkkinoinnissa.

15.1.2 Wood-based Entrepreneurs Toolkit: Strategic Marketing

Professori Hansenin toisessa markkinointiin liittyvässä kirjasessa keskitytään pää-osin markkinoinnin strategioiden valintojen opastamiseen havainnollistavien kuvien ja esimerkkien avulla erilaisten puutuotteiden näkökulmasta. Lisäksi oppaassa nähdään yrittäjämäisen toiminnan, lähinnä pk-yrityksissä vaativan parempaa markkinoinnin suunnit-

telua. Siinä nähdään asiakkaiden tarpeet ja niiden ymmärtäminen avain asiana luoda markkinointisuunnitelma, jolla saavutetaan kilpailuetu tuotteelle tai palvelulle. Kirjasen esimerkit edustavat erilaisen tuotestrategian valinnoita yrityksissä. Tässä oppaassa ei ole erityisesti paneuduttu ympäristömarkkinoinnin sanomaan, mutta se toimii hyvänä referenssinä markkinoinnin strategioita ja suunnitelmia luodessa puutuoteyrityksille Pohjois-Amerikassa.

15.2 United States Department of Agriculture

Vertailututkimukseen valittiin myös Yhdysvalloissa julkaistu opas englanninkieliseltä nimeltään ”Value-added Wood Products Marketing Guide for Manufacturers and Entrepreneurs”. Oppaan toteutuksessa ovat olleet vahvasti mukana erilaiset Yhdysvaltojen koillisen osan metsätutkimus ja -kehittämislaitokset, kuten Puuteknologian koulutus ja resurssikeskus (WERC, The Wood Education and Resource Center), Yhdysvaltain maatalousosaston metsäpalveluiden yksikkö sekä muutama muu organisaatio, yritys ja yksityinen taho. Lähinnä pk-yrityksille kohdennettu liitteinen 135-sivuinen kirjanen koostuu yhdeksästä kappaleesta, jotka sisältävät yleisiä markkinoinnin konsepteja, myyninedistämisen keinoja, verkkomarkkinoinnin mahdollisuuksia, puutuotteiden brändäystä, puutuotteiden sertifiointia ja kansainvälistymis- sekä vientitoimintoja. Opukseen on liitetty loppuun erilaisten apu- ja tukiorganisaatioiden yhteystietoja nettilinkeineen.

Oppaassa lähtökohta-ajatus ei ole ympäristöystävällisten puutuotteiden markkinointi, vaan enemmänkin asiakkaalle monipuolisesti lisä-arvoa tuottava markkinointi. Siinä lähdetään alussa korostamaan markkinaorientaation merkitystä ja koko sitoutuneen organisaation herkkyyttä kuulla ja havaita asiakkaiden tarpeita, nähdä kilpailijoiden toimia kyetäkseen luomaan markkinaehtoisia asiakasratkaisuja tuotteiden ja palveluiden osalta. Oppaasta puuttuu näkökulma vahvasta strategian luomisesta ja sen merkityksestä linjakkaaseen käytännön toimintaan. Vastaavasti heti asiakasorientaation jälkeen oppaassa paneudutaan jo operatiivisiin toimiin markkinoinnin kilpailukeinoja soveltaen. Oppaassa markkinoinnin keinoihin on otettu tuote, viestintä, hinta, jakelu ja palvelu samassa järjestyksessä. Jokainen osio on käyty läpi pohtien, miten mistäkin kohdasta puutuotteille tai palveluille saadaan luotua lisä-arvoa asiakkaan näkökohdista.

Kirjasessa on markkinointikeinojen arvioinnin jälkeen paneuduttu asiakasmarkkinointiin ja sen ratkaisuihin. Siinä opastetaan tutkimaan kuluttajien tarpeita ja mieltymyksiä, muodostamaan segmentointia, kehittämään lisä-arvolupauksia sekä tuoteargumentointia kohdemarkkinoille. Näiden jälkeen kirjasessa opastetaan myynninedistämisen- ja kommunikaatiokeinoja puutuotteiden asiakasmarkkinoinnissa. Oppaassa on paneuduttu aika painokkaasti myös internetin kautta markkinointiin ja kuinka luodaan hyvä yritys- ja tuotekuva sitä kautta. Sen jälkeen on listattu markkinoinnin tukiorganisaatioita, joilta voi alueellisesti saada tukea ja apua. Oppaassa on myös ehkä Pohjois-Amerikkaan soveltuva ajatus ja opastus alueellisesta brändäyksestä. Koska siellä kotimarkkinat jopa osavaltiotasolla ovat kohtuulliset, opas neuvoa myös alueelliseen yhteismarkkinointiin ja tuotekuvan luomiseen, pyrkimyksenä luoda alueellinen brändi, joka kattaa useita alueen valmistajia ja niiden tuotteita samalla tuoteimagolla. Tähän oppaan mukaan pyritään korkealla laatukuvalla, tuotemerkeillä yhteismarkkinoinnilla ja kustannusten jakamisella.

Ympäristöasiat tulevat esille vasta sertifiointeja käsittelevässä osiossa, joka on myös varsin suppea. Siinäkin osiossa esimerkiksi metsäsertifikaatit esitellään varsin teknisesti laadullisessa kontekstissa, ei ympäristöllisessä. Aiheesta tärkeimmäksi oppaassa kohoavat näiden systeemien luomat riippumattomat ympäristölliset näytöt puun alkuperäketjun ulottumisen aina metsän kasvatuksesta lopputuotteeksi saakka (CoC, Chain of Custody). Yhdysvalloissa tunnetuimpia metsäsertifiointijärjestelmiä ovat mm. American Tree Farm System (ATFS), Forest Stewardship Council (FSC) ja Sustainable Forestry Initiative (SFI). Suomessa parhaiten tunnettu ja eniten toistaiseksi käytetty järjestelmä PEFC (Programme for the Endorsement of Forest Certification) liittyy siten Yhdysvaltoihin, että ATFS ja SFI -järjestelmät ovat sen jäseniä.

Vihreän rakentamisen järjestelmät mainitaan myös oppaassa suppeammin mainiten mm. haihtuvien orgaanisten yhdisteiden (VOC) sekä kierrätetyn tai kierrätettävissä olevien materiaalin käytön. Mainittuja järjestelmiä ovat mm. LEED, Greenseal, Scientific Certification Systems (SCS) sekä Environmental Preferred Products Database, joka on julkiseen rakentamiseen suositeltavien tuotteiden tietopankki rakentajille. Oppaassa esitellään myös hieman ISO- ja ANSI-standardeja. Loppuosa kirjasesta keskittyy kansainvälistymis- ja vientineuvontaan puutuoteyrityksille ja eri yritysten sekä organisaatioiden yhteystietojen esittelyyn.

15.3 FPInnovations, Forintek Division

Kanadalaisen FPInnovations organisaatio pyrkii optimoimaan metsäsektorin arvoketjun, kaupallistamaan kanadalaisen puun ja kuidun ominaisuudet ja kehittää uusia markkinoita sekä tuotteita kestävä kehitys huomioiden. Patrice Tardif & Jennifer O'Connor ovat vuonna 2009 laatineet 42-sivuisen puutuotteiden myyntioppaan vihreille rakentamisen markkinoille. Se on tähdätty puutuotevalmistajille ja enimmäkseen luomaan ymmärrystä vihreän rakentamisen ohjelmista (LEED ja Green Globes), että sitä voitaisiin myynnissä ja markkinoinnissa huomioida paremmin kuunnellen yhä vahvistuvia ympäristöön liittyviä sidosryhmätarpeita. Oppaassa selvitetään mitä ”vihreä” rakentamisessa ja siinä käytettävissä tuotteissa tarkoittaa, antaa ohjeita kuinka vähän kerrassaan voidaan täyttää ym. järjestelmien vaatimukset sekä neuvoo kuinka näitä tuotteita saadaan menestyksellisesti markkinoille.

Yksittäiset tuotteet voivat auttaa projekteja saamaan vihreän rakentamisen pisteitä, mutta tuotteita itsessään ei voi sertifioida LEED- tai Green Globes-järjestelmän mukaan. Kuitenkin, tuotteen markkinoinnissa ja esittelyissä voidaan korostaa kuinka tuote auttaa projekteja hankkimaan pisteitä. Oppaassa neuvotaan myös kuinka voidaan tehdä päätös siirtyä ympäristöystävällisempiin tuotteisiin ja kuinka tullaan valmiimmiksi kohtaamaan mm. ympäristörakentamisen standardit. Se antaa ohjeita elinkaarianalyysin toteutuksesta, dokumentoinnista ja erilaisten sertifikaattien hakemisesta. Kirjasen lopussa annetaan linkkejä lisätiedon hankkimista varten, vastataan useimmin esitettyihin kysymyksiin (FAQ) ja annetaan muutamista dokumenteista esimerkki.

15.4. Vastuullisen markkinoinnin opas, CSR Europe

CSR Europen vastuullisen markkinoinnin opas vastaa siihen mitä vastuullinen markkinointi on, miksi se kannattaa ja miten sitä tehdään. Siinä esitellään myös esimerkkejä joistain parhaista käytänteistä. Tämän 28-sivuisen oppaan on kirjoittanut Emma Williams, joka toimii yritysvastuupäällikkönä BT Group yhtiössä. Lisäksi oppaan tekoon on vaikuttanut useita alan asiantuntijoita.

Opuksessa painotetaan markkinoijien tilaisuutta saavuttaa kolmoistilin päätös, hyötyen taloudellisissa, sosiaalisissa sekä ympäristöllisissä tavoitteissa. Alkuosassa selvitetään yritysvastuullisuutta ja vastuullisen markkinoinnin luonnetta sekä kuinka sillä edistetään kestävä kehitystä. Kirjasessa esitellään uudistuneita kuluttajien tarpeita ja motivoidaan yrityksiä ajattelemaan yhä voimakkaammin jälkipolville jätettävää perintöä. Opuksessa avataan myös muutamia ongelmakohtia tai ”sudenkuoppia”, joita on vältettävä menestyksellisen kestävä kehityksen mukaisen markkinoinnin turvaamiseksi. Kirjasessa esitellään mm. vastuullisen markkinoinnin online-peli, joka on kolmiulotteinen interaktiivinen markkinointityökalu (www.cseurope.org/sustainablemarketing).

Koska oppaan tekijät tietävät jokaisen markkinoijan arkiset kiireet, he pyrkivät opastamaan vastuullisen markkinoinnin periaatteita siten, että niitä on helpompi integroida päivittäiseen työhön. Siinä esitellään vastuullisen markkinoinnin tarkistuslistoja oleellisista aiheeseen liittyvistä asioista. Tarkistuslistoissa käsitellään mm. markkinointimixiin kuuluvaa neljää kilpailukeinoa (tuote, hinta, saatavuus ja viestintä) ja kuinka niiden osalta on muistettu huomioida kestävä kehitys ja vastuullisuus. Tarkastuslistoissa tarkastellaan myös käytetyn vastuullisen viestinnän oikeellisuutta ja totuuden mukaisuutta sekä erilaisia markkinointitaktiikoita. Yksi huomioitava seikka on myös markkinointikilpailukeinojen kohdistaminen teemalla 4P:tä ihmisille, maailmalle ja tuotolle (4P:s for 3P:s, People, Planet, Profit).

16 Teemahaastattelut, puutuotealan pk-yritysten markkinointi ja ympäristö

Haastatellut yritykset ovat yhtä lukuun ottamatta puualalta. Kaikki ovat pk-yrityksiä liikevaihdoltaan kokoluokaltaan pienin noin 0,8 MEUR ja suurin noin 50 MEUR, eli varsin tyypillisiä pk-yrityskentän edustajia. Työntekijöitä haastatelluilla yrityksillä oli viidestä aina useampaan kymmeneen. Haastateltavat olivat yritysten omistajia tai toimitusjohtajia, joista yksi tytär-yhtiön toimitusjohtaja. Yhdessä haastattelussa oli mukana myös erikseen operatiivisesta markkinoinnista vastaava henkilö. Haastateltavat valittiin harkintaotoksina pyrkien haastattelemaan pienyrittäjiä, sekä ainakin yhtä keskisuurta

pk-yritystä. Lisäksi haastateltiin tarkoituksella yhtä varsinaisen alan ulkopuolista pien-yritystä. Haastatteluja luvattiin käsitellä luottamuksellisesti.

16.1 Markkinoinnin merkitys pk-yrityksissä

Haastatteluista käy ilmi, että markkinointia tehdään yleisesti muun työn ohessa. Markkinointia ei suunnitella syvällisesti etukäteen, vaan sitä toteutetaan päivittäisenä rutiinina. Kaikki haastatteluista käyttää ainakin ajoittain ulkopuolista apua markkinointitoimintojen toteuttamiseen. Useimmat yritykset näkivät resurssinsa liian pieniksi toteuttamaan markkinointia tarpeellisella tasolla. Haastattelut tukevat aiempaa tutkimustietoa pk-yritysten markkinoinnista, mikä väittää yrittäjien mielenkiinnon ja tekemisen painotuvan yleensä teknisen ydinosaamisen ympärille. Markkinointi nähtiin myös useimmiten haasteellisena. Yksi haastatteluista kuitenkin painotti markkinoinnin olevan mielekästä.

”Usein sitä (markkinointia) tehdään ”vasemman käden pikkurillillä” ajan ja resurssien puutteen vuoksi”

”Markkinoinnin koemme epämukavaksi ehkä pakkopullaksi, osaaminen on vähän muualla enimmäkseen”

”Markkinointi on mielekästä ja haastavaa. Jotakinhan sitä täytyy tehdä. Kukas se näitä osaisi ostaa, jos me ei ilmoiteltaisi, mainostettaisi ja markkinoitasi.”

Yrittäjävetoisen pienen yrityksen suhteen markkinoinnin suunnitteluun ja toteutukseen kiteyttää yksi haastateltavista aika napakasti:

”Myyntihenkilöstöllä on vapaat käet markkinoinnin kanssa, minä oon yks lenkki tuotannossa ja minä en oikein jouva niiden höpinöihin.. Minä oon sitä mieltä että pitää käsillä tehdä..”

16.2 Kestävän kehityksen merkitys markkinoinnissa

Jokainen haastateltu yritys on pohtinut ympäristö-asioita ainakin jollain tasolla. Selkeästi näkyi, että eniten asiaan oli paneutunut ja markkinoinnissaan huomioinut suurimpiin kuuluva yritys haastatelluista. Jokaisella oli otettu tai hyödynnetty jotain ympäristöystävällistä tuotantoon, esimerkiksi raaka-aineen, energian, lämmöntuotannon tai muun muodossa. Suuremmat yritykset ovat hyödyntäneet jollain tasolla tätä markkinoinnissaan, mutta pienimmät vähemmän tai ei ollenkaan. Ympäristöystävällisyys myös materiaalin kannalta on huomattu ja eräs haastateltu yritys ajattelee ja toimii varsin proaktiivisesti:

”Jos investoit, että nämä ympäristöasiatkin pysyvät kestävän kehityksen polulla, niin se on ihan sata varma, että samalla kun teet sen investoinnin niin sie säästät rahaa jostakin sanotaan vaikka kymmenen vuoden perspektiivillä. Eli kun sie vähennät jotakin kuormitusta, niin todennäköistä on ettei siun tarvitse maksaa siitä enää niinsanotusti penaltia joskus myöhemmin.”

Tosin yleinen käsitys yrittäjien keskuudessa edelleen on, että ekologisuudella ei vielä kyetä saamaan lisähintaa ja se ei tuloksessa näy. Kuitenkin puun tai muun luonnonmateriaalin kiistattomat edut tunnustetaan:

”Se on parasta markkinointia, eli tää uusiutuva luonnonvara käytössä sitoo hiilidioksidia minkä se on aikanaan kaapannut ilmakehästä ja vapautuu vasta polttovaiheessa ja uusi puu kerää vapautuneen hiilen. Siinä muodostuu ikään kuin ikuinen kierto.”

Haastatellut innostuivat myös pohtimaan tulevaisuutta ja markkinointimahdollisuuksia:

”Eräillä messuilla Saksassa meillä oli hieno messuosasto, jossa luki hyvin pienellä ”Finland”. Messuilla kyseltiin, miksi ette korosta enemmän suomalaisuutta ja ekoenergia-asiaa, ekotuotteitanne enemmän!? Siellä todettiin, että nämä on tärkeitä asioita kuluttajille.”

Eräät haastateltavat nostivat esille selkeän ja yleispätevän elinkaarianalyysin tarpeellisuuden. Miltei kaikki haastateltavat kokivat avun ympäristömarkkinointiin tarpeelliseksi:

”Ympäristöasioista vois tietto olla enemmänkin meidän myyntiporukalla. Markkinointtiinkin vois suaha lisää apuja tai neuvoja. Sunnittelun ja kaikkeen.”

16.3 Haasteet ja tulevaisuus

Haasteiksi yrittäjät näkevät ajan, osaamisen ja resurssien puutteen. Lisäksi tiedetään materiaalin kiistattomat edut ympäristönäkökulmasta, mutta sen hyödyntäminen on haasteellista:

”Suurin haaste markkinoinnin osalla on se, kun me tiedetään että on hyvä materiaali kädessä, tämä puu ja sille on varmasti tilaus ja sillä on markkina-arvoa sen näillä ympäristöominaisuuksilla, niin haaste on se että kuinka se ulosmitataan. Näillä asioilla pystytään saavuttamaan kilpailuetu, varsinkin jos se pystytään osoittamaan euroilla. Julkisissa hankinnoissa näiden asioiden arvostus myös olisi tervetullutta ja puualan täytyisi tehdä vielä enemmän yhdessä rintamassa töitä viestin eteenpäin viemiseksi.”

Haastatellut ovat varsin yksimielisiä siitä, että ympäristöasioiden merkitys tulee kasvaamaan tulevaisuudessa. Myyjien, varsinkin vähittäisliikemyyjien motivointi ja koulutus nähtiin erittäin tärkeäksi menestystekijäksi. Valitettavan usein siinä ongelmaksi muodostuu myyntihenkilöstön suuri vaihtuvuus asiakasyrityksissä. Miltei kaikki näkee, ettei ympäristöarvoilla vielä saada lisähintaa, mutta se on mahdollista tulevaisuudessa. Kaikki tunsivat kuitenkin tarvitsevansa tukea tai ainakin alan etujärjestöjen painokkaampaa tukea, etujen ajamista ja neuvontaa. Tulevaisuuden näkemystä eräs haastateltavista avaa seuraavasti:

”Ei se aina ole hinnoista kiinni, vähän tuntuu enemmän että tää on niinku ostajien ja kauppiatten että nää röykyttää koko ajan että ”halpaa, halpaa, halpaa”. Jos ihmisille kerrotaan kunnolla, että mitä tää on ja mitä tää pitää sisälleen, että missä tää on tehty, sehän on sen myyjän ammattitaidosta hirveästi kiinni saako sitä myytyä. Kyllä suomalaiset arvostaa sitä tosi paljon. Ihmiset ostaa nyt laadukkaampaa tavaraa. Ehkä se siinä tulee se hiilijalanjälki ja ekologisuus esille, että ostetaan pitempiaikaisia tuotteita eikä ihan sitä kertakäyttötavaraa.”

17 Vertailun ja teemahaastatteluiden tulosten pohdinta

Penttisen (2010, 121) tutkimus osoittaa, että ympäristöasiat eivät ole pk-yrityksissä etusijalla, koska ne nähdään kustannuksia lisääväksi. Tutkimuksen mukaan edelleen suurimmat ekologisuuteen ajavat tekijät pk-yrityksillä ovat viranomaismääräykset, lainsäädäntö ja asiakkaiden vaatimukset. Tosin useat pk-yritykset ovat tehneet investointeja tehostamaan toimintaa mm. vedenkulutuksen, materiaalikäytön ja energiatehokkuuden osalta, mutta yleensä parempaan taloudelliseen tulokseen tähdäten. Tutkimuksen mukaan pk-yritykset näkevät ympäristöasioiden huomioimisen aikaa vieväksi ja liian kalliiksi toteuttaa. Tätä tukee myös tämän kehittämistyön osana tehty haastattelututkimus, jossa myös todetaan, että yritykset eivät usko vielä ympäristöystävällisyydellä tai kestäväen kehityksen mukaisella toiminnalla saatavan taloudellista hyötyä. Mutta uskotaan, että tulevaisuudessa myös taloudellisesti hyötyminen on mahdollista.

Kehittämistyössä esitetyt teoriat (mm. Hart 1995 ja Hart & Dowell 2011) kannustavat proaktiiviseen kestäväen kehityksen mukaiseen toimintaan ja siitä viestimiseen. Myös yksi haastatelluista yrityksistä erottautui osittain proaktiivisella esimerkillisellä toiminnallaan uskoen myös mahdollisuuksiin muodostaa siitä kilpailuetu markkinoilla. On nähtävissä erinäisten tutkimustenkin valossa (mm. Lazlo 2011 ja Penttinen 2010) että kestäväen kehityksen huomioivilla tuotteilla on tulevaisuudessa suuremmat markkinat, siksi olisi toimittava jo nyt proaktiivisesti.

Monet lain säädökset ja sertifioinnit tiukkenevat, tulee uusia viranomaismääräyksiä sekä asiakkaiden ja sidosryhmien vaatimukset kasvavat. Vertailututkimuksessa tuli esiin vahvasti juuri sertifiointien, ympäristöjärjestelmien, tuotteen alkuperäketjun (chain of custody) ja elinkaarianalyysien merkitys kestävästä kehityksestä viestittäessä. Niiden merkitys kasvaa merkittävästi tulevaisuudessa ja varsinkin elinkaarianalyysi näyttäisi tulevan tärkeäksi, kun yhdenmukainen luotettava mittaristo saadaan luotua. Näiden lisäksi puutuotteille tärkeät vihreän rakentamisen sertifikaatit yleistyvät maailmalla ja ne tulisi tuotteita sekä tuotantoa suunnitellessa ottaa vakavasti huomioon jo nyt.

Haastatellut yritykset ovat tehneet pienempiä tai suurempia investointeja, joilla parannetaan myös ympäristötehokkuutta. Näitä toimia ei kuitenkaan pää-asiassa ole hyödynnet-

ty markkinointiviestinnässä lainkaan tai erittäin vähän. Penttinen (2010, 132) ja Mäntylä ym. (2001, 31) havaitsevat tutkimuksissaan, että useimmat pk-yritykset eivät aina välttämättä tiedä ekotehokkuudessa ja ympäristöystävällisyydessä parantavia vaihtoehtoisia tuotantoprosesseja ja saatavilla olevaa tekniikkaa. He näkevät, että pk-yrityksiä tulisi auttaa ja tukea saavuttamaan asiaan kuuluvia standardeja optimoiden ja parantaen tuotantoprosessejaan unohtamatta ekologisia ja kaupallisia asioita.

Tutkimuksessa havaitaan, että pk-yritykset eivät ole tietoisia niistä useista taloudellisista ja ympäristöllisistä eduista, joita esimerkiksi tehokkaalla materiaalivirtojen hallinnalla saadaan aikaan (Penttinen 2010, 151). Myös kehittämistyön haastatteluissa sekä vertailututkimuksessa tuli esille avun ja neuvonnan tarpeellisuus kestävän kehityksen mukaisesta markkinoinnista ja viestinnästä. Vertailututkimukseen valituissa oppaissa osassa oli tämä seikka huomioitu varsin vahvasti ja neuvottu mm. tuotestrategioiden luonnissa, ympäristöetujen markkinointiviestinnässä sekä ympäristöargumentoinnissa.

Perttulan ym. (2011, 17) mukaan useilla suomalaisilla puutuoteyrityksillä puuttuu oma-aloitteinen ympäristöjohtamisen toiminta. Heidän tutkimuksissaan noin puolella haastatelluista yrityksistä oli kirjallisesti määritelty ympäristöasioiden hallintajärjestelmä (esim. ISO 14001), mutta sitä ei välttämättä käytetä markkinointiviestinnässä hyväksi. Yli puolella haastatelluista on kestävän metsänhoidon sertifiikaatti, yleensä PEFC-sertifiikaatti.

Myös Mäntylän ym. (2001, 36 - 37) tutkimus tukee yllä mainittua lisäten vielä sen, että pienemmät yritykset saattavat toteuttaa asioita vapaamuotoisemmin itse asetettujen ympäristötavoitteiden kautta. Tuolloin kuitenkin suurin motivoiva tekijä on kustannussäästö, eikä investoinneista usein tiedoteta aktiivisesti, ainakaan ympäristön kannalta. Nämä yritykset kokevat ympäristöjärjestelmän käynnistämisen turhaksi ja kalliiksi. Ongelmaksi nähdään myös rahallisten ja ajallisten resurssien puute, vaikka on nähtävissä, että panostukset saataisiin usein takaisin tehostuneen toiminnan ja säästöjen muodossa.

Kehittämistyöhön haastatellut yritysten edustajat painottavat yksituumaisesti, että markkinointiin on rajatusti tai ei ollenkaan resursseja. Markkinoinnin johtaminen on pää-osin puutteellista ja suunnittelu perustuu usein lyhyen aikajänteen toimintasuunnitelmiin perustuen mm. myyntibudjettiin. Puun ympäristöedut ja kestävän kehitykseen

myönteisesti vaikuttavat asiat tunnistetaan jollain tasolla, mutta niiden huomioiminen suunnittelussa ja markkinoinnissa on varsin olematonta. Tätä tukee mm. Perttula ym. (2011, 18). Myös Penttinen (2010, 135) näkee, että pk-yrityksiltä puuttuu johtamistaito ja riittävän kokenut henkilökunta ympäristöasioissa, mikä taas estää ympäristöjohtamisen ja ekotehokkuuden prosessien käyttöönottoa. Lisäksi hän painottaa, että kestävä kehitys sen hankaluudesta ja ajan puutteesta huolimatta, tulisi kuitenkin huomioida pk-yritysten liiketoimintastrategioissa, erityisesti silloin kun yritys on osa laajempaa tavarantoimitusketjua (Penttinen 2010, 149).

Vertailututkimuksessa olleista oppaista, osassa oli myös huomioitu markkinoijien kiiireet ja resurssipula. Yhdessä oppaassa jopa annettiin suoranaisia neuvoja, kuinka integroida vastuullinen markkinointi jokapäiväiseen toimintaan mm. erilaisten markkinoinnin tarkistuslistojen avulla.

18 Parhaiden käytänteiden ja teorian soveltaminen pk-yrityssektorille

Työn tulokset tulevat toimimaan apuna ja ohjenuorana pk-yrityksille puutuotealalla, varsinkin kun halutaan aidosti huomioida kestävä kehityksen mukainen markkinoinnin suunnittelu ja toiminta. Tehdyt haastattelututkimukset ja mm. Penttisen (2010, 154) tutkimus osoittaa että resurssien, käytettävissä olevan ajan ja osaamisen puuttumisen lisäksi pk-yrityksiltä usein puuttuu ympäristöjohtamisen ja kestävä kehityksen mukaisen johtamisen kokonaisuuden syvempi ymmärtäminen, vaikkakin joitain osia siitä kenties ymmärretään. Lisäksi esimerkiksi Mäntylä ym. (2001, 31) lainaa vuonna 1997 tehtyä ”Ympäristötiedon haaste pk-yrityksissä”-tutkimusta todeten, että yritykset tarvitsevat oman alansa käytännön esimerkkejä ympäristöasioiden hoitamisesta.

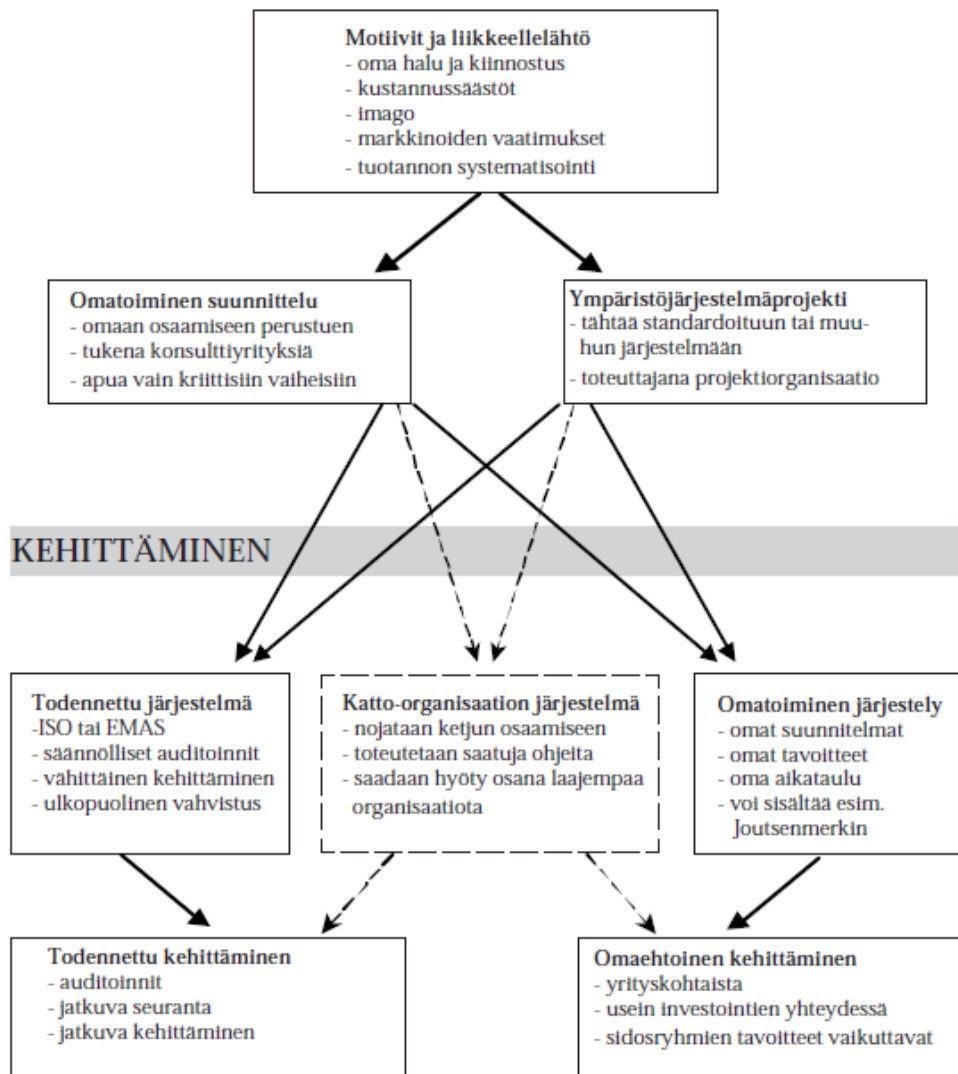
Tämän kehittämistyön tuotosten avulla yritykset voivat soveltaa ohjeita kokonaisuudessaan tai soveltuvin osin, jotta voisivat luoda kestävästä markkinoinnista vahvan kilpailuedun markkinoilla. Yrityksen, joka soveltaa näitä markkinoinnin käsikirjaohjeita, on pakko ottaa useita ympäristöön ja kestäväan kehitykseen liittyviä asioita huomioon erittäin monipuolisesti ja miltei kaikessa suunnittelussaan ja toiminnassaan. Raportti kokonaisuudessaan pyrkii selkeyttämään varsin sekavaa termistöä ja toimintakentän hahmotusta luoden näin ymmärrystä, oppimista ja oivaltamista laaditun käsikirjan soveltamisen lisäksi. Työn tuloksista tulevat hyötymään ennen kaikkea alan pk-yritykset, mutta myös yhä kasvava osaamiskeskus- ja hanketoiminta. Lisäksi tuotoksista ja työtä varten kerätystä teoriamateriaalista on mahdollista rakentaa opintokurssi esimerkiksi ammattikorkeakoulun opetukseen. Kurssin nimenä voisi olla yleisemmin ”kestävä markkinointi puutuotealalla”.

18.1 Toiminnan käynnistäminen ja kehittäminen

Kestävän kehityksen markkinointiin tähtäävän toiminnan kehittäminen ja käynnistäminen puualan pk-yrityksessä voivat yhden vaihtoehdon mukaan seurata mm. Mäntylä ym. (2001, 36 - 40) esittämää kestävästi koko liiketoimintaan nivELYTYVÄÄ ympäristöjärjestelmään tähtäävää projektipolkua (kuva 18). Yrityksessä tulee noudattaa muutoksen johtamiseen sovellettavia käytänteitä uusien asioiden omaksuttamiseksi sidosryhmille ja henkilöstölle.

Yrityksellä on visio, jonka pohjalta on tehty liiketoimintastrategia. Useimmiten liiketoimintastrategian alkukohtana toimii tieto, jota on hankittu toimintaympäristöstä ja suhteista siihen. Näin siis alkuun on hyvä tehdä analyysi yrityksen vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhista kestävän kehityksen kannalta. Tämän SWOT-analyysin tulokset yhdistetään yrityksen arvojen, visioiden, liiketoimintaympäristöstä tulevien impulssien, yrityksen resurssien ja valmiuksien analyysiin, jotta kyetään hahmottamaan kestävän kehityksen huomioivaa strategiaa. (Ketola 2005, 123 - 124.)

KÄYNNISTÄMINEN



Kuva 18. Ympäristömyönteisen toiminnan käynnistäminen ja kehittäminen. (Mäntylä ym. 2001, 39.)

Muutosprosessissa voi tulla eteen useanlaisia vaiheita yrityksen koon ja henkilöstömäärän mukaan. Juutinen & Steiner (2010, 103) näkee orastavan tahdon ja innon jälkeen seuraavana vaiheena mahdollisesti ylpeyden hyvistä jo olemassa olevista käytänteistä. Ensimmäisiksi valittujen helppojen projektien myötä on valmistauduttava tyytyväisyyden tunteeseen, jonka jälkeen projektit vaikeutuvat ja toiminta on vaarassa lamaantua. Tämä vaihe ei välttämättä tule, mutta siihen on hyvä varautua ja tehdä suunnitelma etukäteen, miten sen yli päästään jouhevasti mikäli lamaantumista ilmenee. Kun muutosprosessi alkaa olla loppusuoralla, tapahtuu sulauttaminen ja yrityksessä huomataan, että

vastuullisia toimia ei voida johtaa erillisinä projekteina, vaan asiat kuuluvat yrityksen kaikkiin toimintoihin luonnollisena osana.

18.2 Muutoksen ja osaamisen johtaminen

Kuitenkin ennen markkinointiviestintää on viestittävä yrityksessä sisällä ja organisoitava muutoksen toteuttaminen määrätietoisesti. Yrityksen henkilöstölle ja mahdollisesti sidosryhmille on tiedotettava aikeista, kerrottava taustat ja syyt muutokselle aikatauluineen sekä nimettävä vastuuhenkilöt. Mahdollisista erillisistä projekteista on myös tiedotettava. On tärkeää sitouttaa ihmiset muutokseen ja annettava perusteellinen koulutus ja tuki sekä sen jälkeen johdettava toimintaa tavoitteiden suuntaisesti. Jotta sovitut periaatteet saadaan toimimaan myös käytännössä, on ne liitettävä osaksi liiketoimintaprosesseja ja muihin toimintoihin, kuten henkilöstöasioihin, markkinointiin ja viestintään. Koko yrityksen henkilöstön voimin esimerkiksi ideariihen myötä pohditaan kuinka kestävä kehityksen asiat koskettavat yrityksen toimintoja ja miten ne voitaisiin liittää myös omaan työnkuvaan ja työskentelyyn. Olennaiset tavoiteltavat asiat päätettyään, yritys asettaa tavoitetason, jolle tietyissä asioissa pyritään parantamaan. (Juutinen & Steiner 2010, 117 - 136.)

Järvinen & Salojärvi (2007, 4) nostavat tutkimuksessaan vuosikymmenen vaihteen tärkeimmiksi kehittämisalueiksi strategiaa tukevien henkilöstösuunnitelmien tekemisen, muutoksen johtamisen ja osaamisen johtamisen. Tutkimuksessa nousee myös yksilölliset ohjaukselliset kehittämisen menetelmät merkitykselliseksi. Niihin kuuluvat mm. coaching, työkierto ja mentorointi. Suomalainen henkilöstöjohtaminen on menossa kohoti vahvempaa linkitystä strategioihin ja yhä useammassa organisaatiossa johtoryhmissä alkaa olla henkilöstöjohtamisen ammattilainen tuomassa tätä strategisesti vahvistuvaa osa-aluetta yhä enemmän johtamiseen.

Osaaminen kuvaa työn edellyttämien koulutuksella ja työkokemuksella hankittujen keskeisten tietojen ja taitojen syvyyttä, laajuutta ja monipuolisuutta sekä työn edellyttämän harkinnan itsenäisyyttä. Osaamisen osa-alueita ovat mm. ydinosaaminen, kompetenssi, kyvykkyys ja strateginen osaaminen. Auvo-Lehtisen (2005, 17) mukaan ydinosaaminen

tarkoittaa sellaista osaamista, jonka organisaation työntekijät hallitsevat erityisen hyvin ja joiden avulla organisaatio on muita parempi ja menestyy. Ydinosaamisalueita voi olla muutamia ja ne koostuvat yleensä hiljaisesta niin sanotusta kokemukseen pohjautuvasta tiedosta. Ydinosaamisalueen osaamista on vaikea kopioida, jokaisella organisaatiolla on omat ydinosaamisalueensa. Yksilöosaaminen käsittää ammattiin liittyvät, teoreettiset ja käytännön tiedot ja taidot sekä työntekijän fyysiset ja psyykkiset valmiudet saavuttaa määrällisiä ja laadullisia tavoitteita työssään. Myös asenteet ja käsitys omasta työtehtävästä sekä verkostot, joita työntekijä hyödyntää työssään, ovat osa hänen yksilöosaamistaan.

Työyhteisön ja toiminnan kehittymisen suurimmaksi esteeksi tai ainakin hidasteeksi voi muodostua vallitseva kulttuuri. Kun alamme puhua organisaatiossa vallitsevan kulttuurin muuttamisesta, päädymme väistämättä käsittelemään muutosjohtamisen merkitystä. Muutosta ei kuitenkaan synny ilman oppimista. Muutosjohtamisessa onnistuminen edellyttää henkilöstön mukaanottoa suunnitteluun ja tavoitteiden määrittelyyn. Kirjallisuudessa ja keskusteluissa painotetaan oppivan organisaation merkitystä muutoksen johtamisessa onnistumiselle. Viitala (2006, 29) käsittelee monipuolisesti ja käytännönläheisesti osaamisen johtamisen teemaa. Hän tiivistää muutoksen ja osaamisen keskinäisen suhteen todeten muutoksen haastavan osaamisen, osaamisen mahdollistavan muutoksen. Esimiestyössä toteutettava osaamisen johtaminen mahdollistaa oppivan organisaation synnyn. Viitala (2006, 313) kuvaa osaamisen johtamisen pääelementeiksi oppimisen suuntaamisen, oppimisprosessien tukemisen, esimerkillä johtamisen ja oppimista edistävän ilmapiirin luomisen.

Kestävän kehityksen mukaisen markkinoinnin näkökulmasta muutoksen toteuttamisen kannalta tärkeisiin toimintoihin, kuten koulutuksen ja yrityksen henkilöstön motivoimisen ja aktivoimisen keinoiksi nostaa Heiskanen (2004, 165) alun perin Alison Birdin (1996) artikkelista seitsemän ohjetta. Ensimmäinen ohje on ”keep it simple”, eli tiivistetty, yksinkertainen ja johdonmukainen sanoma oikeaan aikaan ja useasti. Toisena on muistutus teettää osallistujilla riskinarvioita, keskusteluja, kriittistä ajattelua ja muutenkin osallistuttaa heitä. Kolmanneksi kannustetaan kekseliäisyyteen ja käyttämään uutta teknologiaa, kilpailuja, tarkastuksia ja katselmuksia sekä kehittämään koulutusta jatkuvasti. Neljäntenä ohjeena neuvotaan käyttämään oikeaa kieltä ja kohdentamaan sanoma vaikuttajille sekä räätälöimään sanomaa kuulijakuntohaaisesti. Viidentenä neuvotaan

hyödyntämään edelläkävijöitä, kuten mielipidejohtajia ja motivoituja henkilöitä. Kuu-
denneksi koulutukset on integroitava organisaatiokulttuuriin soveltuvaksi välttäen asioi-
den muodostumista taakaksi. Viimeinen ohje kehottaa arvioimaan vaikuttavuutta koulu-
tuksista ja oppimaan mahdollisista epäonnistumisista sekä tarpeen tullen käyttämään
lisä- tai tukitoimia, kuten kannusteita tai muita sellaisia.

Muutosta viedessä pienempään tai suurempaan organisaatioon kohdataan varmasti vaih-
televasti myös kritiikkiä ja muutosvastarintaa. Yllä lueteltujen Viitalan (2006) ja Heis-
kasen (2004) tiivistettyjen ohjeiden avulla ne voidaan pyrkiä kohtaamaan ja saavutta-
maan mahdollisimman otollinen ja ymmärtäväinen ilmapiiri muutoksille sekä niiden
tarpeelle. On tärkeää muistaa, että jokainen työyhteisö on omanlaisensa ja osaamista ei
voi viedä työpaikolle, vaan yhteisen kielen löytymisen lisäksi on tärkeää kehittää sitä
yritykselle soveltuvaksi yhteistyössä paikan päällä (Heiskanen 2004, 168).

18.3 Kehittämistyön varsinainen toimeenpano

Kehittämistyön anti tulee ottaa käytäntöön ja sen tiimoilta laadittu kestävä markki-
noinnin inspiraatiokäsikirja toimii siltana pk-yritystoimintaan. Raporttiin perehtyvien ja
opuksen käyttöönsä ottavien yritysten johto ja mahdolliset työntekijät tulee niiden avul-
la syventymään aihealueeseen ja luotuun malliin perusteellisesti. Lisäksi kaikki työnte-
kijät tulee sitouttaa siihen ja sen vaatimaan ideologiaan kaikessa toiminnassa. Jokaisen
toimijan on ymmärrettävä, että kestävä kehityksen huomioonottavasta markkinoinnista
rakennetaan yritykselle kilpailuetu ja sen toteuttaminen on yritykselle myös kannatta-
vampaa.

Kehittämistyön tutkimukset ja teoreettinen viitekehys osoittaa selkeään kestävä kehi-
tyksen mukaiseen markkinoinnin neuvonnan ja opastamisen tarpeen puutuotteita val-
mistavassa ja myyvässä pk-yrityssektorissa. Työn tavoitteena alusta pitäen on ollut teh-
dä aiheeseen liittyvä opas tai käsikirja, josta alan pk-yrittäjä tai sen markkinoinnista
vastaava voisi löytää inspiraatioita ja konkreettisia ohjeita kestävä kehityksen mukai-
seen markkinointiin pyrkien pysyvään kilpailuun.

Ympäristön ja laajemmin kestävän kehityksen huomioon ottamiseksi yrityksen täytyy olla valmis toimimaan proaktiivisesti etulinjassa ennakoiden tulevaa, tekemään investointeja, kouluttautumaan, muuntumaan ja muutenkin asennoitumaan asiaan positiivisesti nähden sen mahdollisuutena uhan sijaan. Mäntylä ym. (2001, 30) esittää hyvän ympäristöasioiden hoitamisen tunnusmerkeiksi mm. seuraavat seikat

- yritysjohdon sitoutuminen toiminnan jatkuvaan parantamiseen
- vastuut, tehtävät ja velvoitteet ovat määritelty ja saatettu kaikkien osallisten tietoon
- viranomaismääräykset täytetään kaikissa tilanteissa
- kaikki ympäristövaikutukset toiminnasta ovat tiedossa ja valvotaan luotettavasti
- poikkeustilanteisiin on varauduttu
- riskit tiedostetaan ja ne ovat hallinnassa
- tiedonkulku on avointa ja toimivaa.

Tutkimustyön ja raportoinnin myötä selkeytyi, mitä käsikirjaan tuli sisällyttää. Sisältöön vaikuttivat vahvasti teoreettinen työtä varten hankittu tietoperusta, yritysten asiantuntijahaastattelut sekä vertailututkimuksen osoittamat havaitut parhaat käytänteet. Inspiraatiokäsikirjan sisältö ennen toteutusta, juuri tutkimustyön jälkeen kuvattiin seuraavasti

- lyhyt motivoiva johdanto
- pk-yritysten markkinointi ja tukiorganisaatiot
- pk-yritysten markkinoinnin suunnittelu ja toteutus
- puutuotealan kestävän kehityksen argumentit
- vihreä rakentaminen ja siihen liittyvät sertifikaatit
- ympäristölainsäädäntö ja sertifikaatit
- elinkaarilaskenta, alkuperäketju
- kestävän kehityksen mukaiset markkinointitoimenpiteet
- lisä-arvoa tuottavat toimenpiteet ja erikoistuotemarkkinointi
- kestävän kehityksen mukainen markkinointiviestintä
- case esimerkit hyvistä käytänteistä
- lisätiedon lähteet ja neuvontaorganisaatiot nettilinkkeinä
- toteutusta helpottavia tarkistuslistoja
- rohkaisu ajattelemiseen uudella tavalla.

Kehittämistyön viimeisenä osiona toteutetun Puutuotealan pk-yritysten kestävän markkinoinnin inspiraatiokäsikirjan laajuudeksi tuli 34 sivua ja se tehtiin mahdollisimman helpoksi silmäillä ja lukea. Pyrkimyksenä oli sisällyttää siihen käytännön esimerkkejä sekä aihetta tukevia kuvia tai kuvioita. Teksti pyrittiin muotoilemaan motivoivaksi ja tarpeeksi käytännönläheiseksi vältellen liiallista ammattikieltä luettavuuden ja kiinnostavuuden säilyttämiseksi. Käsikirjan tavoitteena on antaa tarpeellinen perustieto kestävästä kehityksestä, markkinoinnin strategioista ja suunnittelusta, että pk-yritys kykenee hyödyntämään lisä-arvoa tuottavat kestävä kehityksen neuvot ja parhaat käytänteet omassa toiminnassaan. Syvällisempää tietoa käsikirjan lukija saa halutessaan tästä raportista sekä muun muassa käsikirjassa olevasta linkkilistan kohteista.

19 Validiteetti ja reliabiliteetti

Kehittämistyön aihe on erittäin ajankohtainen ja tuotokset alan pk-yrityksille tarpeelliset. Kestävä kehitys kaikessa kokonaisuudessaan on yhä enemmän työpaikkojen kehitys-, tuotanto- ja markkinointipalavereissa läsnä ja mm. uusia investointeja tehdessä usein pohditaan, kuinka asiat voitaisiin tehdä kestävä kehityksen mukaisesti. On myös nähtävissä, että markkinoilla aletaan laajemmin ymmärtää, että markkinoinnillakin voidaan vaikuttaa kestävä kehityksen edistämiseen vilpittömin mielin.

Kehittämistyön tutkimusosassa toteutettiin haastattelututkimus tarkoituksena vahvistaa, kumota tai muokata ennakkoon tietopohjasta nousseita hypoteeseja, olettamuksia. Haastattelututkimukseen pyrittiin valitsemaan edustajia pienistä ja keskisuurista pk-yrityksistä, sekä yksi alan ulkopuolella toimiva pk-yritys. Haastattelututkimus on laadullinen tutkimus ja siinä pyrittiin aikaansaamaan laadukkaat mahdollisimman vähän, jos lainkaan johdatellut avoimet ja rennot keskustelut. Haastateltavia oli kaikkiaan viisi ja niitä oli riittävästi saavuttaakseen ennalta asetetut tavoitteet. Haastatteluista nousi myös uusia ennalta pohtimattomia mielenkiintoisia teemoja, mikä nostaa haastattelujen merkitystä ohjaamaan kehittämistyön tuloksena suunniteltua tuotosta ja jatkossa tehtävien vertailututkimusten eri arviointikriteerejä. Uusina teemoina ennakoitujen lisäksi nousivat mm. markkinoinnin haasteellisuus, ympäristöystävällisen markkinoinnin tule-

vaisuuden kuvat ja asiakkaiden uudenlaiset tarpeet. Koska tukena oli myös tutkimusdataa aiemmista pk-yrityksiä koskeneista tutkimuksista aihealueelle, ei haastateltavia tarvinnut olla enempää ja työn laadullisuuteen voitiin panostaa enemmän. Aiempi tutkimustieto, kirjallisuuden tieto ja haastatteluista analysoitu tieto tukivat vahvasti toisiaan eikä suuria poikkeamia löytynyt. Näin siis ennakkokäsitykset pääosin vahvistuivat ja vertailututkimuksen tavoitteet kirkastuivat.

Vertailututkimukseen valittiin pääosin pohjoisamerikkalaisia opuksia, koska niitä oli parhaiten saatavilla ja siellä puutuotteiden kestävää markkinointia on käsitelty kirjallisuudessa enemmän. Pohjoisamerikkalaisista oppaista sai varsin kattavan kuvan sikäläisestä ajattelutavoista ja parhaista käytänteistä. Lisäksi tutkimuksessa käytettiin yhtä yleistä kestävän kehityksen markkinoinnin mallia Euroopasta. Se toi hieman tšekäläistä näkökulmaa asioihin, tosin ei puualaan suoraan. Kaikkiaan opuksia oli viisi kappaletta. Vertailututkimukseen olisi voinut vielä löytyä hyviäkin vertailukohteita puualalta myös Euroopasta ja ehkä näkökulmia olisi voinut tulla vielä lisää. Kuitenkin valitut verrokkit toimivat hyvin ja toivat tavoiteltavia parhaita käytänteitä loistavasti esiin.

Kehittämistyön vertailututkimuksen alkuvertailukohta oli olematon, joten vertailu kohdistui ainoastaan ulkopuolisiin jo luotuihin toimintatapoihin ja ratkaisuihin. Tämä saattoi hieman vääristää tutkintatapaa puhtaasta kilpailullisesta benchmarking -tutkimuksesta, kuitenkin vaikuttamatta merkittävästi lopputulokseen. Karjalainen (2002, 7 - 8) painottaakin, että ei ole yhtä ja ainoata, oikeata tai väärää tapaa toteuttaa vertailututkimuksia. Jokainen benchmarking -arviointiin ryhtyvä organisaatio toteuttaa arvioinnin mallit, määritelmät, menetelmät ja käsitteellistää eri tavalla tilanteen mukaan. Näin tietoperusta, viitekehukseen vaikuttaneet tutkimukset, kehittämistyön haastattelu- ja vertailututkimus toivat erinomaisia eväitä tavoitteeksi asetetun kestävän kehityksen mukaisen puutuotealan pk-yrityksille suunnattavan markkinoinnin käsikirjan laadintaan.

Tutkimus luo uutta varsinkin sen vuoksi, että valmista vertailupohjaa ei ollut. Jos sellainen olisi jo ollut olemassa ja vertailututkimuksella pyrittäisiin hakemaan vain parannuksia osatoimintoihin tai toteamaan joidenkin osa-alueiden toimivan hyvin. Kehittäminen todennäköisesti toimisi myös silloin, mutta voitaisiin kenties kyseenalaistaa täysin uudenlaisen ajattelu- tai työskentelytavan luominen? Sitä kuitenkin tässä työssä toteutetut tutkimukset ja sieltä muodostetut synteetit pyrkii varsin onnistuneesti tekemään.

20 Johtopäätökset ja pohdinta

Viime vuosituhatosen puolella ympäristöjohtamisen näkökulma oli pitkälti vain tekniikkaan ja teollisuuteen liittyvää ympäristölainsäädännön sanelemana. Nykyisin kestävä kehitys ja johtaminen nähdään osana päivittäistä toimintaa ja luonnollisena osana koulutusta ja johtamista. Yhä useammin törmää vastuullisen liiketoiminnan ja kestävä kehityksen mukaisen johtamisen termeihin ja luonnehdintoihin alan teoksissa.

Vastuulliseen liiketoimintaan nähdään kuuluvaksi luontevasti taloudellinen, ympäristöllinen ja yhteiskunnallinen vastuu ”Profit, Planet, People” (Pohjola 2003, 21). Ympäristön lisäksi toiminnassa siis huolehditaan myös ihmisten hyvinvoinnista ja reilusta kohtelusta. Ympäristöjohtamisen ja vastuullisen liiketoiminnan keskeisiä aihealueita globalisaation lisäksi ovat uusien talousalueiden kasvava merkitys, hyvä hallinnointitapa, sidosryhmien odotukset yritystoiminnan vastuullisuudelle, kestävä kehityksen mittaaminen, liiketoiminnan läpinäkyvyys, uuden talouden mittarit ja organisaatioiden laajenevat raportointivelvoitteet. Ympäristöjohtamiseen liittyy myös ympäristövastuun ja yhteiskuntavastuun tuntemusta sekä strategisen johtamisen että operatiivisen toiminnan osalta koko toimintaketjun kestävä kehityksen mukaista toimintaa. Yksi suurista haasteista on pysyä mukana ja ennakoida tulevia tarpeita jatkuvassa rakennemuutoksessa, mikä on tätä päivää globalisoituvassa nopeasti muuttuvassa markkinataloudessa.

On ilmeistä, että puutuotealan pk-yritykset tarvitsevat tukea markkinoinnissaan. Sen lisäksi on selkeästi nähtävissä ympäristö- ja vastuullisuustekijöiden tuleminen yhä tärkeämmäksi osaksi yritysten toimintaa. Elinkaarianalyysi tulee olemaan tulevaisuudessa vielä tärkeämpi työkalu verratessa eri materiaaleja ja niiden vaikutuksia ympäristöön, yhteiskuntaan ja talouteen. Elinkaarianalyysien yleistyminen alkaa voimakkaammin hetimitä kun yleispätevä, käyttökelpoinen ja objektiivinen mittaristo on saatu standardisoitua niiden laskentaan. Elinkaariselosteiden yleistymiseen on nyt jo valmistauduttava tekeillä valmisteluja elinkaarianalyysejä varten ja opiskeltava sen perusteet valmiiksi.

Yhä vahvemmin nähdään, että kestävä kehitys ja siihen liittyvät asiat eivät tule olemaan vain harvojen asiantuntijahenkilöiden toimenkuvaa, vaan vastuu ja motivaatio tulevat kattamaan koko yrityksen henkilöstön. Asiat tulee tuoda lähemmäksi yrityksen arkipäi-

vää ja kannustetaan kaikkia etsimään ja tekemään parannuksia aktiivisesti. Siihen voidaan pyrkiä muun muassa osallistuttamalla ja on luotava olosuhteet, että työntekijät aidosti voivat vaikuttaa asioihin.

Koska Suomessa valtaosa yrityksistä on pieniä tai keskisuuria ja kansainvälistyminen on yksi kasvun moottori, kestävän kehityksen mukaisen markkinoinnin omaksuminen ja hyödyntäminen on kilpailukykyä parantava tekijä. Yrityksillä on mahdollisuus muodostaa tästä tulevaisuuden trendistä itselleen kilpailuetu, joka hyödyntää sekä yritystä itseään taloudellisesti, että myös ympäristöä ekologisesti ja sosiaalisesti. Tosin usein voidaan pohtia, onko tämäkin eräänlaista politiikkaa ja joudutaanko joissain tilanteissa keskustelemaan minkä tahon etua win-win-win tapauksissa milloinkin voimakkaisten ajetaan?

Metsäntutkimuslaitoksen toteuttaman tutkimuksen mukaan on nähtävissä, että kestävän kehityksen mukainen markkinointiviestintä otetaan vastaan tehokkaimmin teollisten tai kaupallisten asiakkaiden joukossa. Kuluttajiin suunnattu yksityiskohtainen viestintä ei toistaiseksi tutkimuksen mukaan saa vielä tarpeeksi sitä arvostavaa yleisöä, ainakaan siten, että syntyisi suurempia vaatimuksia näille tuotteille ja palveluille. Kuitenkin tässäkin raportissa lainataan useita tutkimuksia, jotka näkevät kestävien tuotteiden kuluttajakunnan kasvavan yhä voimakkaammin tulevaisuudessa.

Näyttää siltä, että on vain ajan kysymys, milloin kuluttajiin kohdistuva kestävän kehityksen mukainen viestintä alkaa luoda painetta teollisuuteen myös siitä suunnasta. Asiakkaan uusiin tarpeisiin ja niihin vastaaminen on myös yksi avain näkökulma tässä kehittämistyössä. On siis nähtävissä, että tarpeita ja kohderyhmiä on, mutta asiaan kuuluva viestintä ei toistaiseksi puutuotealalla näyttäisi menevän tehokkaasti läpi. Siihen tulee panostaa markkinoinnin suunnittelussa yhä painokkaammin jatkossa.

Pk-yritykset tarvitsevat usein tukea myös kestävän kehityksen mukaisten ratkaisujen luomisessa ja siinä kuinka nämä toiminnot kytketään luonnolliseksi osaksi markkinointia ja viestintää. Nykyisin pienemmät yritykset helposti kehittävät vain teknisiä ratkaisuja unohtaen useimmiten vaikutukset ympäristöön. Tuotteita myydään teknisillä ratkaisuilla argumentoiden ja herkästi erikoistuminen ja omaan kohderyhmään panostaminen

ja luottaminen voi olla puutteellista. Yritykset tarvitsevat neuvontaa ja viranomais- sekä taloudellista tukea kustannusten pitämiseksi kurissa.

Pk-yrityksillä on erilaiset lähtökohdat kestävän kehityksen mukaiseen markkinointiin, kuin suuremmilla yrityksillä. Usein markkinointiin ja yrityksiin liittyvät liiketalouden oppaat ovat kohdennettu suuryrityksille. Sen vuoksi pienemmän yrityksen on tehtävä kovasti työtä myös soveltaessa tietoa omaan käyttöön sopivaksi. Pienempien yritysten rahalliset ja ajalliset resurssit ovat erilaiset ja ympärillä oleva sidosryhmä- ja neuvonantajaverkosto ei ole yleensä niin suuri kuin suuremmilla yrityksillä. Muun muassa näiden tekijöiden vuoksi kaikki saatavilla oleva apu myös kestävän kehityksen mukaiseen markkinointiin on tervetullutta.

Luonnolliseksi jatkotutkimusaiheeksi voisi tulla kyseeseen esimerkiksi vastaavanlaiset kestävän kehityksen asiat painotettuna muihin pk-yrityksen toimintoihin markkinoinnin sijaan. Tässä kehittämistyössä toki markkinointi nähdään kaiken kokoon panevana voimana ja muut toiminnot nähdään selkeästi kytköksiin markkinoinnin päätösten kanssa, mutta eri osa-alueiden tarkastelu toisi lisää yksityiskohtaisempaa ymmärrystä. Näitä muita toimintoja ovat muun muassa tuotanto-, henkilöstö-, talousprosessit. Tämän lisäksi kehittämistyötä voisi viedä eteenpäin jossain yrityksessä siten, että luotaisiin ympäristöjärjestelmä projektina ja samalla otettaisiin käyttöön mahdollisimman paljon elementtejä työn osana tuotetusta puutuotealan pk-yrityksille suunnatusta kestävän kehityksen huomioon ottavan markkinointikäsitteen tuomista ideoista, inspiraatioista ja parhaista käytänteistä.

21 Loppusanat

Kehittämistyön tekeminen oli antoisaa ja opettavaista, joskin ajoittain aika raskasta useiden työvelvoitteiden ohella. Kestävä kehitys ja markkinointi ovat olleet aina ajatuksissani pinnalla, joten aiheeseen syventyminen ei ylimääräistä motivointia tarvinnut. Olen tutkinut aiemminkin ympäristömarkkinointiin liittyviä teollisten asiakkaiden tarpeita tehtyäni viime vuosikymmenen lopulla ammattikorkeakoulun opinnäytetyöni Stora

Enson Enocellin sellutehtaalle, tarkastellen heidän isobritannialaisten teollisten asiakkaiden vaatimuksia puuraaka-aineen alkuperälle. Tuolloin metsäsertifiointi oli alkamassa yleistyä ja asiakkaiden mielipiteet kiinnostivat erityisesti. Tätä uutta kehittämistyötä pitäisin sille eräänlaisena jatkumona ja prosessissa olen päässyt jäsentämään vanhaa ja uutta tietoa, sekä hyödyntämään työkokemustani puualan yrityksissä tarkastellen myös tulevia tarpeita alalla. Ympäristömarkkinointi on tullut jäädäkseen.

Haluan kiittää opinnäytetyön mahdollisuudesta ja joustavuudesta ensinnäkin työnantajaani Pohjois-Karjalan Ammattikorkeakoulua, opinnäytetyöni ohjaajaa Jarmo Mäkelää ohjauksesta, YTT Tarmo Rättyä Metlalta arvokkaista keskusteluista ja erityisesti perhetäni tuesta ja siitä ajasta, jonka sain käyttää kehittämistyön tekemiseen kentällä ja tietokoneen äärellä. Lisäksi kiitän yritykseni asiakkaita, päämiehiä ja muita sidosryhmiä joustavuudesta sekä ymmärryksestä, mikäli vastaukseni joskus kestivät totuttua pidempään prosessin aikana.

Joensuussa tammikuussa 2012

Janne Häyrynen

Lähteet

- Antila, K. 2010. Kaikki toimialat ovat vihreitä. Hämeenlinna. Talentum Media Oy.
- Auvo-Lehtinen, S. (toim.) 2005. Osaamisen johtaminen kuntasektorilla. Kuntaosaaja 2012 –työkirja. Efeko Oy.
- Belz, F-M. & Peattie, K. 2010. Sustainability Marketing. A Global Perspective. John Wiley & Sons, Ltd. Glasgow, Great Britain.
- Bloom, E. & Wheelock, C. 2010. Green Building Certification Programs. Global Certification Programs for New and Existing Buildings in the Commercial and Residential Sectors: Market Analysis and Forecasts. Pike Research.
- Carson, D, Gilmore, A. & Grant, K. 2001. SME marketing in practice. Marketing Intelligence & Planning 19/1, 2001, 6 - 11. MCB University Press.
- Eforwood 2011. Sustainability Impact Assesment of the Forestry-Wood Chain. <http://87.192.2.62/eforwood/Home/tabid/36/Default.aspx>. 15.11.2011.
- EK:n julkaisuja 2010. Yritykset vihreän talouden eturintamassa. Elinkeinoelämän keskusliitto.
- Financial Times 2009. Low Carbon Industries come of age. 18.9.2009. <http://www.ft.com/cms/s/0/1860382a-a3b0-11de-9fed-00144feabdc0.html#axzz1YE8S5FMh>. 17.09.2011.
- Fuller, D. A. 1999. Sustainable Marketing, Managerial-Ecological Issues. California, USA. SAGE Publications.
- Grant, J. 2007. The Green marketing manifesto. Chichester, West Sussex, England: John Wiley & Sons, Ltd.
- Hansen, E. 2010. Wood-based Entrepreneurs Toolkit: Strategic Marketing. Contributions in Education and Outreach No. 3a Forest Research Laboratory, Oregon State University, Corvallis, USA.
- Hansen, E., Knowles, C. & Taylor, A. 2009. Communicating the Green Advantages of Wood to Your Customers. Oregon State University. Extension W234. USA.
- Hakanen, M. 2004. Pk-yrityksen strategiatyö. Menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen. Helsinki. Multiprint Oy.
- Hart, S. & Dowell, G. 2011. A Natural-Resource-Based View of the Firm: Fifteen Years After. Journal of Management, Vol 37 No. 5, September 2011. 1464 - 1479.

- Hart, S. 1995. A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management. the Academy of Management review*; Oct 1995; 20,4; ProQuest. 986 - 1014.
- Heikkurinen, P. 2010. Vastuullisuusstrategiat ja strateginen vastuullisuus. http://www.mtt.fi/wwwdoc/thinklab/pasi_heikkurinen.pdf. 13.11.2011.
- Heiskanen, E. (toim.). 2004. Ympäristö ja liiketoiminta. Arkiset käytännöt ja kriittiset kysymykset. Helsinki. Gaudeamus.
- Herajärvi, H. 2009. Rakentaminen ja ilmastopolitiikka. Metla, Puupäivä Punkaharjulla luento 14.9.2009.
- Hirsimäki, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö.
- Holmes, T, Golas, C., Gould, D., Martino, T. & Cesa, E. 2010. Value-Added Wood Products Marketing Guide for Manufacturers and Entrepreneurs. United States Department of Agriculture. USA.
- IC Partners. 2004. Aineettoman pääoman johtaminen. Työkirja. www.icpartners.fi. 5.12.2011.
- ISO, International Organization for Standardization. ISO26000 – Social Responsibility. http://www.iso.org/iso/social_responsibility. 15.11.2011.
- Jones, P, Clarke-Hill, C. & Comfort, D. 2007. Marketing and sustainability. *Marketing Intelligence & Planning*. Vol. 26, No. 2, 2008. 123 - 130. Emerald Group Publishing Limited.
- Juutilainen, J. 2011. Ajan merkit. Suunnistaminen sertifikaattiviidakossa vie voimat sitkeimmältäkin. *Sanomalehti Karjalainen*, artikkeli 13.3.2011.
- Juslin, H. & Hansen, E. 2011. *Strategic Marketing in the Global Forest Industries*. Printed by Shelton Turnball. Corvallis, Oregon, USA.
- Juslin, H. & Hansen, E. 2003. *Strategic Marketing in the Global Forest Products Industries*. Authors Academic Press. Corvallis, Oregon, USA.
- Juutinen, S. & Steiner, M-L. 2010. *Strateginen yritysvastuu*. Juva. WS Bookwell Oy.
- Järvinen, V. & Salojärvi, S. 2007. *Henkilöstöjohtamisen trendit 2007*. Kyselytutkimus 2007 -raportti.
- Kamensky, M. 2003. *Strateginen johtaminen*. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Karjalainen, A. 2002. Mitä benchmarking-arviointi on? Internetjulkaisu. <http://www.oulu.fi/w5w/benchmarking/bm.RTF>. 15.5.2011
- Karkkola, M. 2011. Ympäristö pelastuu vain rikkomalla rutiinit. *Sanomalehti Karjalainen*, artikkeli 8.10.2011

- Karlöf, B., Lundgren, K., Edenfelt Froment, M. 2003. Ota oppia parhaista! Tehoa vertailuoppimisesta. Helsinki. Talentum.
- Ketola, T. 2005. Vastuullinen liiketoiminta. Sanoista teoiksi. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Kokkonen, H. & Reijonen, H. 2011. Pohjoiskarjalaisten pk-yritysten markkinointiosaaminen ja koulutustarpeet. Itä-Suomen yliopisto.
http://epublications.uef.fi/pub/URN_NBN_fi_joy-20090029/URN_NBN_fi_joy-20090029.pdf. 20.9.2011
- Komppula, R., Laukkanen, T., Raninen, H-K., Reijonen, H., Suhonen, N. & Tuominen, S. 2009. Selvitys pohjoiskarjalaisten pienten ja keskisuurten yritysten markkinointiosaamisesta. Joensuun yliopisto.
http://epublications.uef.fi/pub/URN_NBN_fi_joy-20090029/URN_NBN_fi_joy-20090029.pdf. 20.9.2011
- Kärnä, J. 2003. Environmental Marketing Strategy and its Implementation in Forest Industries. Academic Dissertation. Helsinki University. Helsinki. Hakapaino.
- Kärnä, J., Hansen, E. & Juslin, H. 2001. Social responsibility in environmental marketing planning. European Journal of Marketing. Vol. 37 No. 5/6, 2003, 848 - 871
- Laszlo, C. & Zhexembayeva, N. 2011. Embedded Sustainability: The Next Big Competitive Advantage. Stanford University Press, North America. Greenleaf Publishing Limited.
- Laszlo, C. 2011. Why Small Businesses Should Be Adding More Green Jobs. Greenleaf Publishing. <http://greenleafpublishing.wordpress.com/2011/10/04/>. 5.10.2011
- Metsäteollisuus ry, 2006. Suomen puuteollisuus 2020. Skenaario- ja strategiatyön loppuraportti.
- Mononen, A. 2011. Iivari Mononen Oy, toimitusjohtaja. Henkilökohtainen tiedonanto, 13.5.2011.
- Mäntylä, M., Syrjä, T., Vainio, A., Vehkala, M-M. & Wuori, O. 2001. Pk-yritysten ekokilpailukyky. Vaasan yliopisto, Levón-instituutti. Julkaisuja No. 86.
- National Association of Home Builders (NAHB). 2010. Wood and Green Building, Home Builder Guidelines 2. North America.
<http://www.southernpine.com/pdf/WPNFactsheet2.pdf>. 12.12.2011.
- Niva, M. & Tuominen, K. (2005). Benchmarking käytännössä. Itsearviointin käsikirja. TS-Tulostus/Digipaino.
- Ottman, J. 2011. The new rules of Green Marketing. Strategies, Tools, and Inspiration for Sustainable Branding. Greenleaf Publishing Limited, UK.

- Pallari, M. 2004. Ekotuotteistamisen vihreä markkinointimalli – pienyritysten mahdollisuudet ja keinot. MTT:n selvityksiä 76. Helsinki. Dark Oy.
- Pasanen, P., Korteniemi, J. & Sipari, A. 2011. Passiivitason asuinkerrostalon elinkaaren hiilijalanjälki. Tapaustutkimus kerrostalon ilmastovaikutuksista. Bionova Consulting. Sitran selvityksiä 63.
- Penttinen, I. 2010. Adoption of Eco-Efficiency in Strategic and Operational Management of Industrial Small and Medium Size Enterprises. Research reports from Turku University of Applied Sciences. Doctoral Thesis: Tampere University of Technology, Faculty of Science and Environmental Engineering.
- Perttula, S. & Rätty, T. 2011. Miten puualan yritykset hyödyntävät ympäristöarvoja? Puumies –lehti nro 9/2011, 17 - 18.
- Pohjola, T. 2003. Johda ympäristöasioita tehokkaasti. Ympäristöosaaminen menestystekijänä. Jyväskylä. Talentum Media Oy.
- Puuinfo ry, 2010. Rakennusmateriaalien hiilijalanjälki. Opas kaavoitukseen, rakennusvalvontaan ja kiinteistönhallintaan. Puu on ekoin –projektin esite.
- Puuinfo ry, 2011. Kestävä rakentaminen luo hyvinvointia. Puu on ekoin -projektin esite. <http://www.puuinfo.fi/sites/default/files/content/info/kestava-rakentaminen-luo-hyvinvointia/puu-on-ekoin-esite-netti.pdf>. 16.5.2011.
- Puurakentamisen edistämisen työryhmä 2010. Puurakentamisen edistäminen kansainvälisesti ilmastopoliittisin perustein. <http://www.puuinfo.fi/sites/default/files/content/tiedotteet/suomen-kaynnistettava-vaikuttamisohjelma-puurakentamisen-edistamiseksi/puurakentamisen-edistaminen-ilmastopoliittisin-perustein-raportti.pdf>. 16.5.2011.
- Rahbar, E. & Wahid, A.N. 2011. Investigation of green marketing tools' effect on consumers' purchase behavior. Business Strategy Series. Vol. 12 No. 2, 2011. 73 - 82. Emerald Group Publishing Limited.
- Rieppo, K. (toim.). 2010. Kasvun eväät metsä- ja puualan pienyrityksille. Seeds of growth for small enterprises in forestry and wood-processing industries. Työteho-seura ry:n julkaisuja 406. Vaasa. Fram Oy.
- Rope, T. 2005. Suuri markkinointikirja. Helsinki. Talentum Media Oy.
- Rätty, T., Lindqvist, D., Nuutinen, T., Nyrud, A., Perttula, S., Riala, M., Roos, A., Tellnes, L., Toppinen, A. & Wang, L. 2011a. Corporate Communication on Wood Products Environmental Performance. Käsikirjoitus 12.12.2011. Working Papers of the Finnish Forest Research Institute.
- Rätty, T & Roos, A. 2011b. Promotion of wood products environmental values in the Baltic region. Käsikirjoitus 13.5.2011.

- Räty, T. 2011. Ympäristötiedon hyödyntäminen rakentamisessa -luento. Lieksan puuakatemia –seminaari Koli 12.5.2011, YTT Tarmo Räty, Metla.
- Tardif, P. & O'Connor, J. 2009. Selling Wood Products to the Green Building Market. Canada. FPInnovations – Forintek Division.
- Timberwise Oy, 2011. Sertifikaatit ja ympäristöasiat.
<http://www.timberwise.fi/suomi/tuotteet/sertifikaatitjajymparistoasiat/>.
14.11.2011.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Tammi.
- Työterveyslaitos. 2011. Pienet- ja keskisuuret yritykset.
<http://www.ttl.fi/fi/toimialat/pienyrietykset/Sivut/default.aspx>. 7.10.2011
- Scott, J. T. 2010. The Sustainable Business. Belgium. EFMD aisbl.
- Tikkanen, H. 2006. Markkinoinnin johtamisen perusteet. Hämeenlinna. Talentum Media Oy.
- Tukker, A. 2008. Charter M., Vezzoli C., Stø E. & Munch Andersen M. System Innovation for Sustainability 1, Perspectives on Radical Changes to Sustainable Consumption and Production. Greenleaf publishing, UK.
- Varis, R. 2011. Puustelli hallitsee jakelun suunnittelun. Puumies –lehti nro 9/2011, 28 - 29.
- Vahvaselkä, I. 2009. Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Viitala, R. 2006. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu. Otavan kirjapaino Oy.
- Williams, E. 2008. CSR European Vastuullisen markkinoinnin opas. 4 PS for 3 PS. CSR Europe, Belgium.
- WWF Report 2008. http://assets.panda.org/downloads/living_planet_report_2008.pdf.
22.1.2011.
- Ympäristöministeriö 2008. Pitkän aikavälin ilmasto- ja energiastrategia. Ympäristöministeriön sektoriselvitys. Ympäristöministeriön raportteja 19, 2008.
- Ympäristöministeriö 2011. Sisältödokumentti 11.12.2008.
www.ymparisto.fi/print.asp?contentid=310610&clan=fi. 11.1.2011.

Huom! Teemahaastattelun toteuttamisen ja analysoinnin helpottamiseksi pyydän lupaa nauhoittaa keskustelumme.

Kaikkia tietoja käytetään luottamuksellisesti vain tutkimusta varten ja yksittäisiä tietoja ei voi yhdistää suoraan haastateltuihin yrityksiin.

Teemahaastattelun tutkimusongelmat ja tavoitteet

- markkinoinnin merkitys kyseisessä pk-yrityksessä
- ympäristöystävällisyyden tai laajemmin kestävä kehityksen merkitys markkinoinnissa.

Teema-alueet, joista keskustellaan

- markkinoinnin suunnittelu ja resurssit
- markkinoinnin merkitys yrityksen toiminnassa
- ympäristöystävällisyys, ekologisuus, sosiaalinen vastuu tai laajemmin kestävä kehitys yrityksen toiminnassa
- ympäristöystävällisyyden huomiointi markkinoinnissa.

”Teemahaastattelu on laadullinen tutkimusmenetelmä. Haastattelu ei etene tarkkojen kysymysten mukaan, vaan siinä pyritään luomaan keskustelua eri teemoista ja saamaan vastauksia ennalta tavoiteltaviksi ajateltuihin tutkimusongelmiin. Vapaamuotoiseen haastatteluun nähden jokaisella haastateltavalla on samat keskustelun valmiiksi asetetut teemat, mutta ei tarkkoja kysymyksiä. Tarvittaessa on käytettävissä aiheen syvällisempään keskusteluun johdattavia apukysymyksiä. Teemahaastattelun analysointia helpottaa, mikäli haastattelut voidaan nauhoittaa”. (Hirsijärvi & Hurme 2001, Tutkimus-haastattelu. s. 47-48.)

- onko resursseja markkinointiin?
- koetaanko markkinointi mielekkääksi tai vastaavasti haastavaksi?
- onko yrityksellä markkinointisuunnitelmaa, tms.?
- mikä aiheuttaa suurimmat haasteet markkinoinnille?
- ovatko asiakkaat tai muut sidosryhmät kysyneet ympäristöystävällisiä/kestävän kehityksen mukaisia tuotteita?
- mihin mielestänne kehityssuunnat näissä asioissa ovat menossa?
- otatteko kestävän kehityksen ja ympäristöasiat huomioon markkinoinnissanne?
- pidätkö tuotettanne ympäristöystävällisenä ja terveellisenä, sekä kestävän kehityksen mukaisena? Entä tuotantoa ja muuta yrityksen hallinnointia? Entä elinkaari?
- onko yrityksessä tarpeeksi tietoa ja osaamista ympäristöasioissa ja markkinoinnissa?
- oletteko käyttänyt tai harkinnut käyttävänne aiheeseen ulkopuolista apua tai tukea?
- mistä haette tietoa ym. asioista?
- pitäisittekö selkeäkielistä ja –muotoista ym. asioiden markkinoinnillista käyttöä sisältävää opasta tarpeellisena?
- luuletko, että kestävän kehityksen huomioivalla markkinoinnilla yritys voisi saavuttaa kilpailuetua?
- luuletko, että keskittymällä valittuun ym. asioita arvostavaan ylempään segmenttiin (markkinoinnin kohderyhmään), kestävän kehityksen asiat kokonaisvaltaisesti huomioon ottavalla erikoistuotteella ja toiminta- ja markkinointistrategialla voisitte tehdä liiketoimintaa paremmalla kanteella toiminnallenne tarpeeksi suurella volyymillä? Pääsevänne ns. win-win-win tilanteeseen?

OSA II

PUUTUOTEALAN PK-YRITYSTEN
KESTÄVÄN MARKKINOINNIN
INSPIRAATIOKÄSIKIRJA



Janne Häyrynen
Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu



Sisältö

Osa II

1 Johdanto	3
2 Asiakas- ja markkinaorientoitunut markkinointi	5
3 Pk-yritykset ja yrittäjämäinen markkinointi	6
4 Puutuotealan kestävän kehityksen argumentit	7
5 Vihreä rakentaminen ja siihen liittyvät argumentit	9
5.1 Ympäristölainsäädäntö ja sertifikaatit	10
5.2 Elinkaarilaskenta, hiilijalanjälki	11
6 Markkinatieto	12
7 Kestävän kehityksen mukaisen markkinoinnin strategian luominen	13
7.1 Segmentointi	14
7.2 Tavoitteet	15
7.3 Asemointi	17
8 Kestävän kehityksen mukaiset markkinointitoimenpiteet	18
8.1 Tuote ja tuotantoratkaisut / asiakasratkaisut	19
8.2 Hinta / asiakkaan kokonaishinta	21
8.3 Saatavuus / saatavuuden helppous asiakkaalle	22
8.4 Viestintä / asiakasviestintä	24
8.5 Prosessit	26
8.6 Ihmiset - henkilökunnan osaaminen ja toiminta	27
8.7 Palveluympäristö – Tilat ja ulkoinen olemus	28
9 Varo viherpesua!	30
10 Rohkeasti kohti kestävää markkinointia	31
11 Lisätiedon lähteet internetlinkkeinä	32
Lähteet	34

1 Johdanto

Suomen metsä- ja puuteollisuus elää rakennemuutoksen aikaa, maailmantalouden ollessa varsin epävakaa ja hankalasti ennakoitava. Maapallon ilmasto lämpenee, kasvihuonepäästöt kasvavat, sosiaaliset epäkohdat yhteiskunnassa eivät ole harvinaisia, elinolot huononevat ja ihmisten määrä maapallolla ylitti hiljattain seitsemän miljardin rajan. Useimmissa yrityksissä ja julkisissa organisaatioissa on vähän kerrassaan alettu tämä tunnustaa ja kestävän kehityksen arvot ovat hiljalleen nousemassa yhä tärkeämmäksi yritysten kamppaillessa paikastaan markkinoilla. Kestävässä kehityksessä huomioidaan yhtä lailla taloudellinen, sosiaalinen, kuin ympäristöllinenkin menestyminen ja useissa yrityksissä pyritään pärjäämään hyvin näiden kaikkien osa-alueiden taholta pyrkien yhä kolmoistilinpäätökseen.

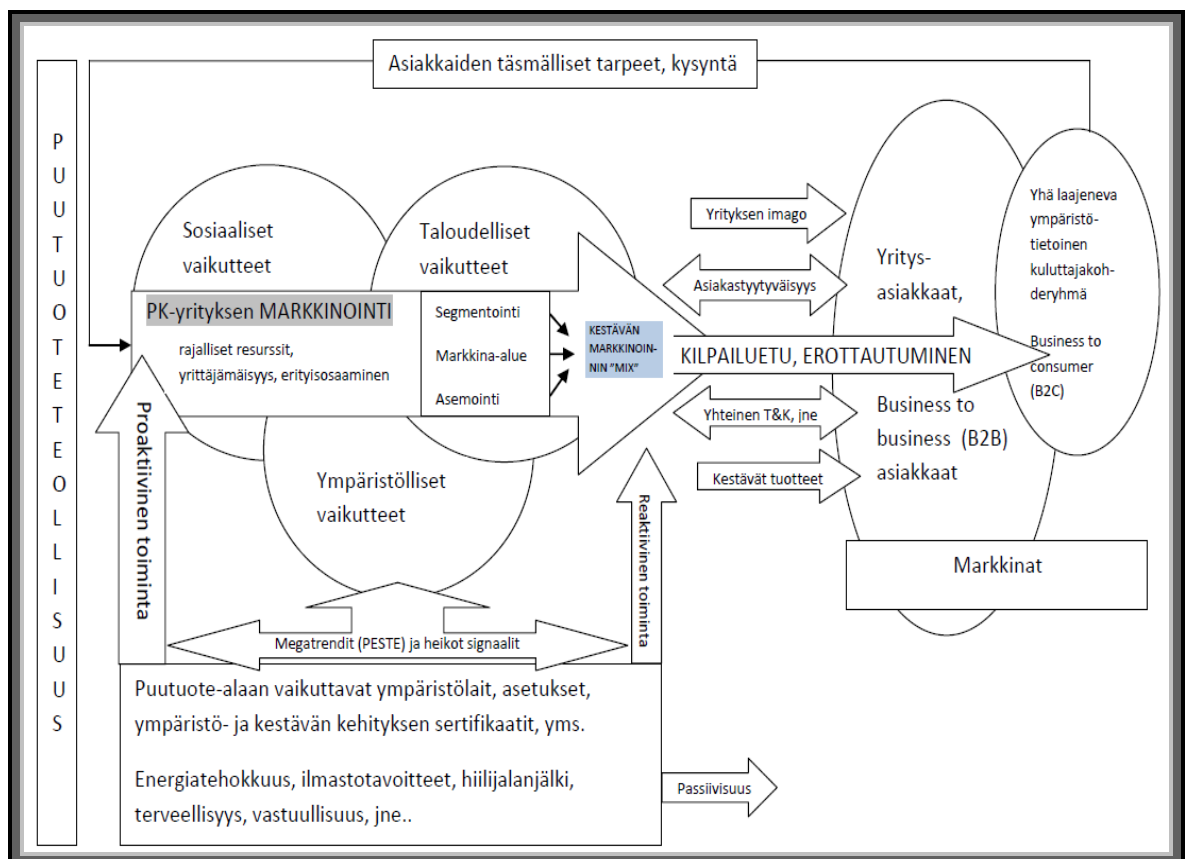
Yritysten ohella ovat aktivoituneet myös kuluttajat ja tutkimukset osoittavat, että kestävän kehityksen huomioiden valmistettuja ja markkinoituja tuotteita etsivät yhä useammat käyttäjät yli erilaisten kohderyhmärajojen. Vielä varsin usein hinta ja laatu näyttäsivät olevan ostopäätöksissä vallitsevia tekijöitä, mutta ympäristöllinen laatu ja toiminta tulevat korostumaan lähitulevaisuudessa ainakin yhdeksi osatekijäksi. Kuuntelemalla teollisten- ja kuluttaja-asiakkaiden tarpeita markkinoilta, selvittämällä megatrendejä, tunnustelemalla hiljaisia signaaleja ja seuraamalla alan sertifikaatteja ja säädöksiä, voivat yritykset nähdä myös näiden arvojen tärkeyden. Yritysten, jotka näkevät tämän kehityksen selkeästi, on mahdollisuuksiensa ja resurssiensa mukaan tilaisuus toimia kestävän kehityksen mukaan ennakolta eli proaktiivisesti. Se onnistuu esimerkiksi pyrkimällä vaikuttamaan lainsäädäntöön, asetuksiin ja sertifikaatteihin. Mikäli resurssit eivät siihen riitä, voi yritys ainakin ennakoida tulevia säädöksiä ja pyrkiä toimimaan reilusti niiden ennakoitujen vaatimusten paremmalla tasolla. Yksi yritysten mahdollisuus on hyödyntää suomalaisen puun erinomaista kestävää kehitystä tukevaa imagoa ja muodostaa kestävä kilpailuetu yritykselleen.

Suomessa pyritään lisäämään yhä entisestään vientiä, johon nähdään suurimman mahdollisuuden olevan juuri pk-yrityksillä. Näiden yritysten tulisi saada mahdollisimman vankka tuki kansainvälistymiseen ja liiketoiminnan hallinnan kehittämiseen. Lisäksi pk-yrityksissä kaivataan tietoa ja opastusta kestävän kehityksen huomioon ottamisesta toiminnassaan ja ennen kaikkea sen huomioon ottamisessa kaikessa markkinoinnissaan. Tämä käsikirja perustuu tammikuussa 2012 Pohjois-Karjalan Ammattikorkeakoulussa tehtyyn, ympäristötekniikan ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavaan tutkintoon liittyvään opinnäytetyönä palautettuun kehittämistyöhön. Työn nimi on ”Kestävä markkinointi puutuotealan pk-yrityksillä”. Kirjanen ottaa huomioon puutuotealan pk-yrityksen resurssit ja rajoitukset ja neuvoo kestävän kehityksen mukaisissa markkinoinnin ratkaisuisissa.

Käsikirjan tavoitteet

Käsikirja pyrkii luomaan ymmärrystä teollisten asiakkaiden yhä suurenevista tarpeista kestävästi tuotettuihin tuotteisiin ja palveluihin. Lisäksi kirja pyrkii hahmottamaan puun erinomaiset ominaisuudet markkinointitoimiin, erityisesti pk-yrityksen kannalta. Opasta soveltavan olisi hyvä ymmärtää asiakkaiden uusien tarpeiden ohjaaman markkinoinnin laajempi toimintaa määräävä merkitys yrityksen toiminnassa, suunnittelussa ja liiketoimintojen toteutuksessa ja nähdä mahdollisuus rakentaa kestävää kilpailuetua.

Perusteena kaikelle oppaassa nähdään asiakkaiden täsmälliset tarpeet ja ostovoiman kanssa kehittyvä kysyntä. Lisäksi nähdään, että kestävästä kehityksestä kiinnostuneiden teollisten asiakkaiden ja kuluttajien määrä kasvaa kohderyhmän laajetessa ja tarpeiden yleistyessä muissakin kohderyhmissä. Markkinoinnin suunnittelussa puutuotealan pk-yrityksillä on tärkeää ottaa asiakkaat ja verkostot sekä heidän tyytyväisyys hyvin huomioon. Alakohtaiset ja maailmanmarkkinoita yleisesti koskettavat trendit, megatrendit, säädökset, lait ja hiljaiset signaalit vaikuttavat pk-yritysten markkinointiin toiselta suunnalta tarpeiden lisäksi. Proaktiivinen pk-yritys ottaa toimintaympäristön ja markkinatiedon markkinoinnin suunnittelussaan huomioon ennakoivasti, pyrkien luomaan siitä markkinoinnin kautta kilpailuetua ja positiivista erottautumista markkinoilla.



Kuva 1. Puutuoteollisuuden pk-yritysten kestävä markkinoinnin mahdollisuudet. (Häyrynen 2012, 16.)

2 Asiakas- ja markkinaorientoitunut markkinointi



Markkinointi voidaan nähdä työkaluna, jolla tyydytetään yksilöiden ja yhteisöjen tarpeita. Se muodostaa linkin tuotteiden tai palveluiden tuotantopaikkojen ja kuluttajien kysynnän välille. Se vaatii myös molemminpuolista informaation kulkua. Markkinointi yhdistää yrityksen useita toimintoja tähdätäkseen tietyille markkinoille tyydyttääkseen tarpeita ja auttaa asiakassuhteiden ylläpitämisessä tuoden myös tuottoa yritykselle. Usein pk-yrityksissä markkinointi nähdään taakkana, välttämättömänä pahana tai epämääräisenä toimintona, josta ei välttämättä saada otetta.

Usein myös myyntiä, mainontaa ja markkinointia pidetään erheellisesti synonyymeinä. Monesti yrittäjät esimerkiksi tuotantosuuntautuneena resurssien, osaamattomuuden tai ajanpuutteen vuoksi ovat niin keskittyneitä teknisiin ratkaisuihin tai muihin sen kaltaisiin seikkoihin, että usein asiakkaiden todellisiin tarpeisiin vastaaminen unohtuu. Asiakas- ja markkinaorientoitumisella voidaan päästä erinomaiseen alkuun markkinoinnissa. Tuolloin yritys keskittyy ensin asiakkaisiin ja markkinoilla vallitseviin todellisiin tarpeisiin. Kun yhteys markkinoihin on kiinteä, korostuvat myös asiakassuhteet. Myös valitut markkinat sekä strategiat suunnataan linkittymään kokonaisliiketoimintasuunnitelmiin koskien investointeja, raaka-aineen hankintaa, tuotantoa ja muita markkinointipäätöksiä.

Asiakas- ja markkinaorientoitunut yritys tunnistaa herkästi markkinoiden tarpeet ja niiden muutokset.

3 Pk-yritykset ja yrittäjämäinen markkinointi



Pk-yrityksillä, varsinkin pienemmällä, ovat omat rajoitteet resurssien osalta mm. markkinoinnissa, myynnissä ja tuotannossa. Yrityksissä vallitsee myös usein ajan ja erityisosaamisen puute, ydinosaamisen ollessa tuotteiden teknisissä ratkaisuissa tai muissa yrityksen erityisessä taidossa, jonka ympärille se on aikoinaan rakennettu. Pk-yritysten asiakkaat ovat yleisimmin teollisia tai kaupallisia liikekumppani-asiakkaita, minkä vuoksi mm. markkinointiviestintä on kumppaniviestintää ja useat markkinoinnin ratkaisut tehdään tämän kommunikaation tuloksena. Varsin yleisesti mm. rajallisen ajan ja resurssien vuoksi pk-yritysten markkinointi on sattumanvaraista, epämuodollista, irrallista, rakentumatonta, spontaania ja toimialan normien mukaista sekä usein myös suunnittelematonta ja analysoimatonta, juuri siinä hetkessä olevaa toimintaa. Näin markkinoinnin suunnittelu ja toteutus pk-yrityksissä kovin usein kulkee yhdessä myynti- ja kulubudjetin suunnittelun ja seuraamisen kanssa, eikä yrityksellä ole varsinaista markkinointisuunnitelmaa.

Asiakkaiden tarpeiden tulisi määritellä toimintaa ja tuotetarjontaa. Rajallisten resurssien vuoksi asiakashallinnassa on keskityttävä markkinoimaan kanta-asiakkaille ja vakioasiakkaille (yritysasiakkaiden osalta kumppaneille) ensin, toki muitakaan täysin unohtamatta. Informaation on kuljettava sujuvasti yrityksiltä asiakkaille ja päinvastoin. Oma menestys rakennetaan tukemalla kumppania ratkaisemaan heidän tai heidän asiakkaiden ongelmiaan, auttamalla heitä menestymään ja luomaan lisäarvoa toiminnallaan. Useimmiten kumppaneiden vaatimuksena yhteistyölle on kustannussäästö, ylivoimainen tietämys, huippulaatu, tehokas asiakas- ja tuotetuki, varmuuden sekä jatkuvuuden takaaminen.



Pk-yritysten, varsinkin pienempien, toiminta perustuu useimmiten itse yrittäjän ympärille ja on riippuvainen hänen aktiivisuudesta ja mm. verkostoitumisesta. Tyypillisimpiä verkostoja ovat muun muassa henkilökohtaiset, sosiaaliset, kaupalliset, teolliset ja markkinointiverkostot, näiden toimiessa yhteisen hyvän eteen esimerkiksi yhteisprojekteilla, tiedon, ideoiden, teknologian ja kokemusten vaihdolla. Verkostoitumista tapahtuu yleensä myyntitapahtumissa, messuilla ja henkilökohtaisilla yhteyksillä.

Verkostoitumista tapahtuu usein myös asiakkaiden kanssa, esimerkiksi ottamalla heitä mukaan yrityksen toiminnan ja tuotteiden suunnitteluun asiakastarpeeseen vastaamisen varmistamiseksi. Kattavat ja toimivat verkostot takaavat pienemmällekin yritykselle ulkopuolisen ylimääräisen resurssin, jota yrityksen olisi kyettävä vuorovaikutteisesti vastavuoroisuuden periaatteella hyödyntämään kaikin tavoin.

Pk-yritysten tulisi olla myös markkinaorientoituneita, joka liittyy kiinteästi kiinnostukseen asiakkaista ja heidän tarpeista yritysten pyrkiessä huolehtimaan niistä kilpailijoita paremmin suoriutuakseen markkinoilla yhä paremmin johtaen jopa kilpailuetuun moninaisten muiden positiivisten vaikutusten ohella. Siihen kuuluu kolme ulottuvuutta, eli markkinatiedon kerääminen ja hallinta, sen jakaminen yrityksen sisällä sekä tietoon reagoiminen ja hyödyntäminen toiminnoissa.

Yllä mainittuja ominaisuuksia ei kannata nähdä negatiivisesti, sillä ne sisältävät valtavasti mahdollisuuksia, joita osat yritykset käyttävätkin ansiokkaasti, joko osittain tai kokonaisuudessaan. Näihin mahdollisuuksiin kestäväen kilpailuedun tuojana paneudutaan tarkemmin seuraavissa luvuissa.

Pk-yrityksen resurssien rajallisuutta ja osaamisvajetta asiakas- ja markkinaorientoitunut yritys voi paikata tehokkaalla verkostoitumisella sekä kohdentamalla markkinointitoimenpiteitä pääosin valtaosan liikevaihdosta tuovien vakioasiakkaiden suuntaan.

4 Puutuotealan kestäväen kehityksen argumentit

Puulla on materiaalina kiistatta erinomaisia ominaisuuksia ympäristöä ja kestäväen kehitystä ajatellen. Puutuotteiden suurin yksittäinen käyttökohde on rakentaminen ja varsinkin rakennusmateriaalina muihin materiaaleihin verrattuna sillä on monia etuja. Metsillä on myös virkistyskäyttöön, villielämiin ja luonnonkauneuteen liittyviä arvoja. Monesti ihmiset arvostelevat hakkuita peläten näiden arvojen katoamista. Kuitenkin kun puita kaadetaan, annetaan tilaa uudelle puulle kasvaa ja se on osa kestäväen metsätaloutta. Metsät kasvavat enemmän vuodessa, kun puita kaadetaan. Suomalaisia metsiä hoidetaan kestäväen kehityksen periaatteiden mukaa ja siitä on takeena täällä tunnettu PEFC-metsänhoidon sertifikaatti. Puutuotevalmistajat usein sertifioivat näin tuotteensa koko alkuperäketjun osalta, jolloin puhutaan PEFC-alkuperäsertifikaatista (chain of custody, CoC).



Energia- ja kierrätyspuuta on viimeaikoina jo ansiokkaasti saatu lisättyä mm. energian käytössä ja näin siis se on yhtenä tärkeänä tekijänä uusiutuvan energian muotona ehkäisemässä kasvihuonepäästöjä korvattaessaan fossiilisia polttoaineita. Hieman pienemmälle huomiolle on jäänyt mm. puurakentamisen merkitys ja mahdollisuudet yleisemmin ilmastopoliittisesti. Puun hiilen varastointikyky, puutuotteiden pienempi ekologinen jalanjälki, ympäristöystävällisempi elinkaari, alkuperän jäljitettävyys, kestävä tuotanto ja uusiutuvuus aletaan vähän kerrassaan myös huomata ja tunnustaa. Lisäksi muiden kilpailevien materiaalien, kuten betonin ja teräksen ympäristökuormitusvaikutukset ovat paljon suuremmat.

Puun ja puumateriaalien kestävän kehityksen mukaisia argumentteja

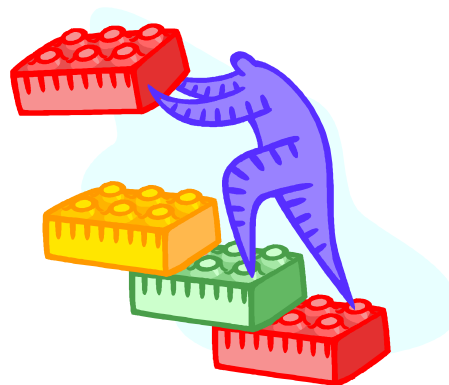


- Puu on ainoa uusiutuva, kestävästi tuotettu teollisesti hyödynnettävä materiaali.
- Puutuotteet voivat estää metsäkatoa.
- Puu on ainoa alkuperäsertifioitu materiaali.
- Puu eristää lämpöä tehokkaasti. Se on vahva kantava rakennusmateriaali ja energiatehokkaasti jalostettavissa (valmistus tuottaa enemmän energiaa kuin kuluttaa).
- Puu varastoi hiilidioksidia (CO₂). Yksi puukuutiometri varastoi yhden tonnin hiilidioksidia.
- Kun puisella rakennustuotteella korvataan muita materiaaleja, jää syntymättä 1,1 tonnin CO₂ -päästö. Yhteisvaikutus on siis kaksi tonnia.
- Puutuotteilla on yleisesti pienemmät elinkaaren aikaiset vaikutukset luontoon vrt. moniin muihin materiaaleihin.
- Esimerkiksi puukerrostalon päästöt ovat sen koko elinkaarella 5 - 8 % betonikerrostaloa pienemmät, vaihdellen talon kokonaisenergiatehokkuuden mukaan. Ainoastaan rakennusvaiheessa ero on jopa 29 % puutalojen eduksi.
- Energian hinnan noustessa energiatehokkaasti valmistettavien tuotteiden kilpailukyky kasvaa.
- Puu hidastaa ilmaston lämpenemistä. Metsät toimivat hiilinieluina.
- Metsät Suomessa ja Euroopassa kasvavat enemmän kuin puuta käytetään, joten puun käyttöä voidaan lisätä huomattavasti.

- Puuta hankitaan yleisimmin paikallisista metsistä (tämä minimoi kuljetusta, tuo työtä lähialueille, jne.).
- Puun käytön 4 %:n vuotuinen lisääminen Euroopassa saisi aikaan noin 150 miljoonan tonnin vuotuisen vähennyksen hiilidioksidipäästöihin.
- Puu on ylivertainen materiaali mm. maanjäristyskestävässä rakentamisessa.
- Puulla on kosteutta tasaava vaikutus, joka esim. sisätiloissa vaikuttaa ilmanvaihdon tarpeen vähenemiseen säästäten näin energiaa.
- Puun lisäksi myös muun kierrätetyn materiaalin käyttö on mahdollista esim. komposiittituotteissa.
- Edistyneimmissä liimatuissa puutuotteissa ei ole lisättyjä formaldehydiaineita.
- Parhaimpien puutuotteiden päällysteissä (lakat, öljyt, yms.) käytetään minimaalinen määrä haihtuvia orgaanisia yhdisteitä (VOC) sisältäviä aineita.

Lisää argumentteja löytyy mm. Puuinfo ry:n ja Metsäteollisuus ry:n internetsivuilta, www.puuinfo.fi/ymparistoasiat ja www.metsateollisuus.fi

5 Vihreä rakentaminen ja siihen liittyvät argumentit



Rakentamisessa, joka usein puurakentamiseenkin vahvasti liittyy, yleensä tulee myös tarkastella ympäristöystävällisyyttä laajemmin kuin pelkästään tärkeän raaka-aineen osalta. Ympäristöystävällisyys liittyy pitkäaikaiseen sekä fyysiseen että ekologiseen kestävyYTEEN. Kun rakennus valmistetaan siten, että se kestää kunnossa pitkiä aikoja ja eristetty oikein, on ekologisiin argumentteihin perusteita. Niihin on aihetta varsinkin silloin, kun lämmitysratkaisut ja muu energiankäyttö on ratkaistu ja tuotettu ekologisesti kestäväällä tavalla sekä energian, veden ja muun kulutuksen vähentäminen on taattu. Talon koko elinkaari on viety ekologisesti mahdollisimman kestäväksi vielä silloin, kun

puurakenteisen talon osat elinkaaren loppupäässä kierrätetään ja mahdollisesti käytetään uudelleen materiaalina tai energian lähteenä.

Puuinfo Ry ja Metsäteollisuus ry ovat koonneet erinomaista materiaalia mm. puutuotteista hiilivarastona, puutuotteiden hiilen kierrosta sekä puutuotteista ja ilmastonmuutoksesta. Infokortit löytyvät internetsivuilta:

<http://www.puuinfo.fi/eurooppalainen-puu-ydinasiaa-euroopan-ymparistoystavallisimmasta-materiaalista> sekä

<http://www.metsateollisuus.fi/Infokortit/suomifactsheets/Sivut/default.aspx>.

5.1 Ympäristölainsäädäntö ja sertifikaatit



Yrityksien toimintaan vaikuttavat vahvasti toimintaympäristöön vaikuttavat lait ja asetukset. Näiden lisäksi yritysten ympäristöasioiden hyvän ja yhteneväisen johtamisen tukena vaikuttavat mm. ympäristö- ja kestävän kehityksen vapaaehtoiset standardit ja sertifikaatit. Näitä ovat mm. ISO 14001-ympäristöstandardi, Euroopan unionin ympäristöasioiden hallintajärjestelmä (EMAS, Eco-Management and Audit Scheme), joka kontrolloi ja yhdistää ympäristösäädöksen noudattamista, ympäristönsuojeluohjelmien toteutumista sekä avointa ympäristöraportointia. Molemmat systeemit oikeuttavat riippumattoman hyväksytyin auditoinnin jälkeen ympäristömerkkiin. Erityisesti puutuotealaa vielä koskevat metsänhoidon sertifikaatit, esimerkiksi PEFC ja FSC, jotka ottavat yhä enemmän huomioon myös sosiaalisia näkökulmia ympäristön lisäksi. Myös koko tuotteen elinkaaren raaka-aineen alkuperän jäljittävät puutuotteiden alkuperäketjusertifikaatit (chain of custody) puuraaka-ainetta jalostaville ja markkinoiville yrityksille yleistyvät vauhdilla. Nämä ovat yleensä yhdistettyinä mm. PEFC- ja FSC-standardeihin. Näihin haasteisiin yritykset voivat reagoida useilla tavoilla ja se liittyy yrityksen markkinaorientaatioon ja tavoitteisiin.

Ympäristömerkit tai -järjestelmät auttavat yrityksiä todentamaan markkinoilla puolueettomasti toimintansa kestävyttä, varsinkin ympäristön kannalta. Pk-yritysten resurssien rajallisuuden vuoksi saattaa sellaisen hankkiminen ja ylläpito kuitenkin olla hankalaa tai jopa mahdotonta. Tällöin oman ehdottomaan oikeudellisuuteen perustuvan kestävän kehityksen mukaisen toiminnan läpinäkyvän viestinnän tärkeys korostuu.

5.2 Elinkaarilaskenta, hiilijalanjälki



Ekologisen rakentamisen (Green Building) sertifikaatit yleistyvät ympäri maailmaa. Määrällisiä mittausten menetelmiä kehitellään jatkuvasti ja niitä ovat mm. elinkaarianalyysi (Life Cycle Analysis), ekologinen jalanjälkilaskelma, ja suorat tuoteselosteet, ns. ekologiset ”RT-kortit”. Nämä EPD (Environmental Product Declaration) -kortit perustuvat elinkaarianalyysiin ja selkeään ISO 14025/TR standardoituun ympäristösuoritusraporttiin. Lisäksi esimerkiksi Eforwood-projekti (2005 - 2009) kehitti ToSIA-työkalun, jolla voidaan mitata kestävyys taloudellisia, ympäristöllisiä ja sosiaalisia vaikutuksia puun hankintaketjussa ja jopa eri tuotteissa.

Hiilijalanjälkeä (PCF, Product Carbon Footprint) laskevilla yrityksillä voi laskemiseen olla syynä yritys- tai kuluttaja-asiakkaiden kiinnostus tai vaatimus saada lisätietoa ostopäätöksensä tueksi. Syynä voi olla myös toiminnan tehostamiskohteiden etsiminen tuotannossa, prosesseissa, logistiikassa, raaka-aineen käytössä, omissa tai alihankkijan toimituksissa. Tarkkailussa paljastuu helposti energian ja materiaalien liikakulutus ja yksittäisten tuotteiden hiilijalanjälkien poikkeuksellisen suuret erot. Ongelma nykyään on se, että laskemistapoja on miltei yhtä paljon kuin laskijoitakin, eli yhtenäinen kaikkeen sovellettava tapa puuttuu. Tuotteiden hiilijalanjälkisertifiointiin on hiljattain tullut ISO 14067-sertifikaatti. Se määrittelee tuotettujen kasvihuonekaasujen laskentaperusteet eri tuotteilla. Se yhtenäistää erilaiset laskentatavat ja neuvoo hiilijalanjälkeen liittyvästä viestinnästä.

Erilaiset vihreän rakentamisen sertifikaatit, elinkaarilaskennan analyysiraportit sekä hiilijalanjälkilaskennat tulevat yleistymään valtavasti lähitulevaisuudessa. Niiden sisäistäminen ja käyttöönotto on ennakoimista auttaen kestävä kehityksen mukaisessa markkinoinnissa.

6 Markkinatieto



Hanki markkinatietoa kohdemarkkinoiltasi. Tietoa on hankittava paljon ja laajakatseisesti eri lähteistä. Tietoa voi hankkia henkilökohtaisilla asiakaskeskusteluilla esimerkiksi asiakastapaamisissa tai messuilla, kuluttaja- ja asiakastutkimuksista, teettämällä markkinatutkimuksia, seuraamalla internetiä ja sosiaalista mediaa, hankkimalla tilastoja, keskustelemalla kilpailijoiden kanssa, vertailututkimuksilla, hyödyntämällä viranomaislähteitä kuten edustustoja, kauppakamareita, yms., seuraamalla lehtiä ja julkaisuja sekä mm. alan PESTEL –analyyseistä. Nämä analyysit sisältävät näkemykset tulevista trendeistä poliittisella, ekologisella, sosiaalisella, ekonomisella ja lainsäädännöllisellä kentällä.

Markkinatieto analysoidaan esimerkiksi tekemällä yrityskohtainen SWOT-analyysi tietojen perusteella. Lisäksi on tehtävä kokonaisvaltaiset yritys-, kilpailija- ja asiakasanalyysit. Kaikessa analysoinnissa, tiedon jalostamisessa asioita on hyvä pohtia sekä yritys ympäristötasolla (mikro), että yhteiskunta- ja maailmanmarkkinatasolla (makro).

<p>VAHVUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> Yrittäjävetoisuus Yrittäjän ammattitaito Organisaation keveys ja joustavuus Paikallisuus Puun ja metsänhoidon imago Suomessa 	<p>HEIKKOUEDET</p> <ul style="list-style-type: none"> Työvoiman laatu ja määrä Markkinoiden rajallisuus Rahoituksen järjestäminen Pieni tuotantotyön tuottavuus/hintakilpailukyky Vaativat kehitysresurssit Kausivaihtelu Yrittäjän liiketoimintaosaaminen
<p>MAHDOLLISUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> Yritysten välinen yhteistyö ja verkottuminen Tuotekehitys Yksikkökoon kasvattaminen Kansainvälistyminen Erikoistuminen Puun ympäristöystävällisyys 	<p>UHAT</p> <ul style="list-style-type: none"> Ulkomainen tarjonta Isot alan yritykset (erityisesti hintakilpailu) Vahva riippuvuus yhdestä asiakkaasta Markkina-alueen pienuus Matala investointiaste Kilpailevat materiaalit Alan houkuttelevuus

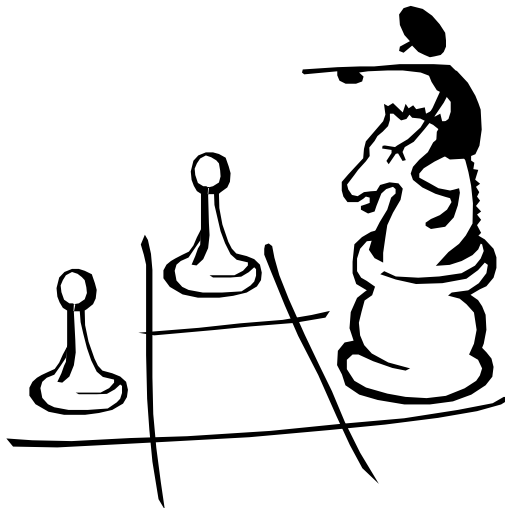
Kuva 2. Metsä- ja puualan SWOT-analyysi. (Rieppo 2010, 33.)

Perusteellisen analysoinnin jälkeen on tehtävä toiminnalle tavoitteita. Näitä ovat mm. uusasiakashankinta ja olemassa olevien asiakkaiden täydellinen tarpeiden tyydytys. Tyytyväisyyden myötä on syytä tavoitella kanta-asiakkuuksia ja niiden määrän kasvua. Muita hyviä tavoitteita ovat mm. markkina-aseman kasvu, tunnettuuden ja imagon parantaminen, myyntitavoitteet, katetavoitteet tai vaikkapa uuden kohderyhmän tavoittaminen markkinoinnillisesti.

Kattavan markkinatiedon ja sen jalostamisen sekä toimintojen tavoitteiden asettamisen jälkeen voidaan luomaan toimivaa strategiaa niiden saavuttamiseksi. Kaiken suunnittelun on linkityttävä yrityksen liiketoimintasuunnitelmaan ja markkinointistrategiasta tulee luonteva osa sitä. Käytännössä markkinointistrategia määrittelee varsin paljon toimintoja myös mm. tuotantostrategiaan ja henkilöstöstrategiaan.

Markkinointitiedon tarve ei pääty suunnitelmaan ja hankittu tieto on arvokasta vain, jos sitä käytetään tehokkaasti hyväksi myös operatiivisessa toiminnassa.

7 Kestävän kehityksen mukaisen markkinoinnin strategian luominen

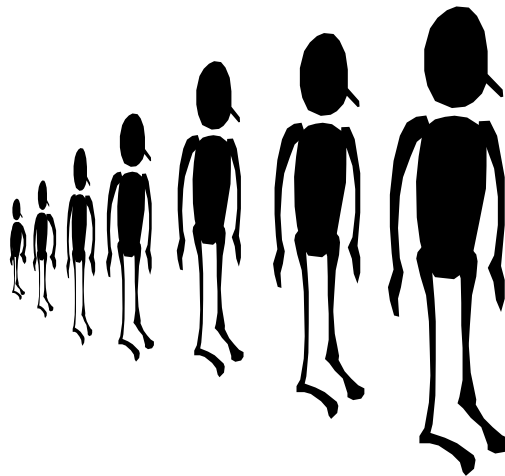


Strategia = Yrityksen suunta pidemmällä aikavälillä, sen toiminnan peruslinja, joka sovittaa yhteen yrityksen kyvykkyydet ja muuttuvan toimintaympäristön, erityisesti sen asiakkaiden ja sidosryhmien odotukset.

Markkinaorientoitunut yritys selvittää teollisten asiakkaiden ja kuluttajien tarpeet ja kehittää tuotteen tai palvelun (tai niiden yhdistelmän) vastaamaan niitä. Tähdätessä kilpailuetuun kestävästä markkinoinnista ja sen ratkaisuksista, yrityksen on myös rakennettava koko markkinoinnin strategia ja toimenpidesuunnitelmat vastaamaan tätä kokonaisuutta. Markkinaorientoituneen yrityksen täytyy panostaa selvittääkseen liiketoimintaympäristöään ja sieltä saatavaa markkinatietoa, josta erityisesti tarkkaillaan asiakkai-

den tarpeita, markkinatrendejä ja kysyntää sekä sen muutoksia. Koska kaikki lähtee asiakkaiden tarpeista, on selvää että asiakassuhteen hoitaminen kokonaisvaltaisesti ja sen huomioiminen markkinoinnissa on ensiarvoisen tärkeää. Jos asiakkaiden tarpeisiin täsmällisesti vastaavia tuotteita ei ole, on tuotteita ja/tai palveluita kehitettävä, että ne täsmäävät tarpeisiin. Vain olemassa olevaan tarpeeseen vastaaminen kestävän kehityksen mukaisilla ratkaisuilla on ideologian mukaista. Uusia tarpeita ei pyritä luomaan. Erilaisiin markkinoinnin strategioihin on useita näkemyksiä. Pienille ja keskisuurille yrityksille tässä oppaassa nähdään käytännöllisimmäksi niin sanottu **STP -strategianäkemys**.

7.1 Segmentointi



S = Segmentointi: Kokonaismarkkinoiden jakamista pieniin, homogeenisiin ryhmiin, joista valitaan yksi tai useampi yrityksen kohderyhmäksi rajallisten resurssien käytön tehostamiseksi.

Segmentoidaan ensin markkinat, joilla voimme kilpailla. Määritellään näin markkinat erilaisiin meille soveltuviin kohderyhmiin, esimerkiksi kuluttajat maantieteellisen sijainnin, ikäryhmän, tulotason, kulutustottumuksien, tms. mukaan. Lisäksi tai vaihtoehtoisesti voidaan segmentoida yritysasiakkaat yrityksen ominaisuuksien, heidän loppuasiakkaiden tarpeiden, tuotteiden käyttökohteiden, ostokriteerien, asiakkuuden vaiheiden sekä erilaisten vaikuttavien suhteiden mukaan.

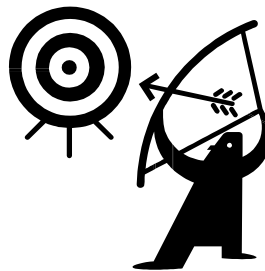
- Segmentointi on 3-vaiheinen prosessi:
 - (1) Segmenttien tunnistaminen, tarkoittaa kokonaismarkkinoiden jakamista osiin.
 - (2) Kohdesegmenttien valinta (johon yritys päättää keskittyä).
 - (3) Markkinointitoimien luominen segmenteille.

- Segmentoinnin tavoitteena on löytää ja valita yrityksen resursseihin ja osaamiseen parhaat liiketaloudellisen tuloksen mahdollistavat kohderyhmät eli segmentit, joille tarjonta ja markkinointi kohdistetaan.
- Kuluttajien tarpeiden tunteminen ja ymmärtäminen on edellytys hyvälle liiketoiminnalle.

Segmentoinnin edut

- + tuotteiden/palveluiden kehittäminen → asiakkaiden tarpeet tyydytetään paremmin → asiakastyytyväisyyden kasvu
- + vältetään turhia markkinointikustannuksia
- + edullinen panos-tuotos suhde
- + resurssien säästäminen
- + segmenttien ja kohdemarkkinoiden määrittäminen luovat pohjan konseptin kehittämiseksi ja tuotteistamiselle

7.2 Tavoitteet



T = Tavoiteltavien kohderyhmien ja markkinoiden valinta.

Segmentoinnin jälkeen tai samanaikaisesti valitaan markkina-alue maantieteellisesti sekä tavoiteltavat markkinat ja asiakasryhmät. Lisäksi määritellään yrityksen ylivoimaiset kilpailutekijät, eli kilpailuedut. Yksi niistä on kestävä kehityksen mukainen tinkimättömän toiminta. Suomalainen puutuoteyritys, varsinkin kansainvälisillä markkinoilla, pystyy harvoin kilpailemaan hinnalla tai muilla sen laatuilla ominaisuuksilla. Aina löytyy halvemmalla tuotetta tarjoavia. Siksi on pyrittävä erikoistuotemarkkinoiden ja asiakastuotteiden tuotteiden markkinoille, joissa voidaan selkeästi ja tarkoituksella erikoistua johonkin erityistuotteeseen, erikoisratkaisuun tai muuhun vaikeammin jäljiteltävään erikoisuuteen. Tällaisella tuotteella oikein markkinoituna voidaan pyytää myös parempaa hintaa. Muita vaihtoehtoisia markkinoita ovat vakiotuotemarkkinat tai mas-

satuotemarkkinat, jossa kilpaillaan usein pääosin hinnalla sekä täysin yksilöllisten tuotteiden markkinat. Erikoistuotemarkkinoilla hinnan merkitys on vähäisempi ja muut tuotteen arvot ja ominaisuudet korostuvat. Nämä vaativat myös oman, valikoidun kohderyhmän (segmentti), jolle markkinointia kohdennetaan. Kestävän kehityksen mukaisessa markkinoinnissa on luontevaa, että kohderyhmäksi etsitään ympäristöä, sosiaalisia arvoja sekä muuta vihreää ajattelua arvostavia ihmisiä tai asiakasyrityksiä, joiden asiakkaita kyseiset arvot omaavat ihmiset ovat. Näin siis tarpeet, markkinatieto, trendit, yms. ensisijaisesti hankitaan markkinoinnin päätöksiä varten tarkastelemalla kyseistä markkinaa.

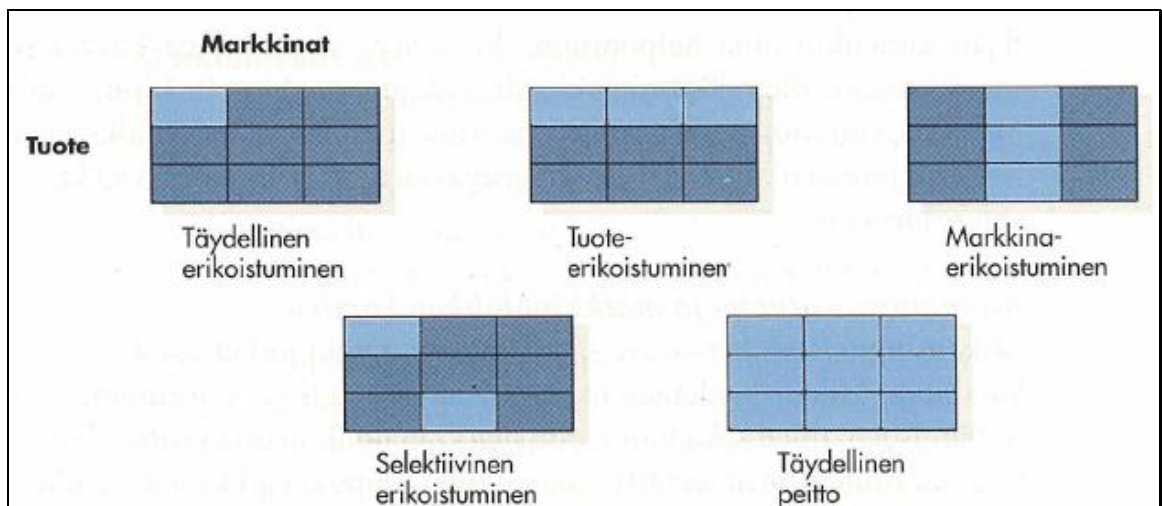
Esimerkkejä erilaisista tuotteista:

Vakiotuote – Sahatavara, sanomalehtipaperi, jne.

Erikoistuote – Laatuhuonekalut, lankkuparketit, lämpöpuu, erikoispainopaperi, jne.

Asiakastuote – Rääätälöidyt yksilölliset ratkaisut, juuri yksittäisen asiakkaan tarpeeseen, mm. puinen omakotitalo avaimet käteen periaatteella, mittatilausikkunat, yksilölliset erikoisvärjätyt parkettilattiat, jne.

Mitä erikoisemmaksi tuote tai palvelu kehitetään, sitä parempaa hintaa oikein valitusta kohderyhmästä on mahdollisuus saada. Kuvassa 3 yksi ruutu tarkoittaa kohderyhmää.



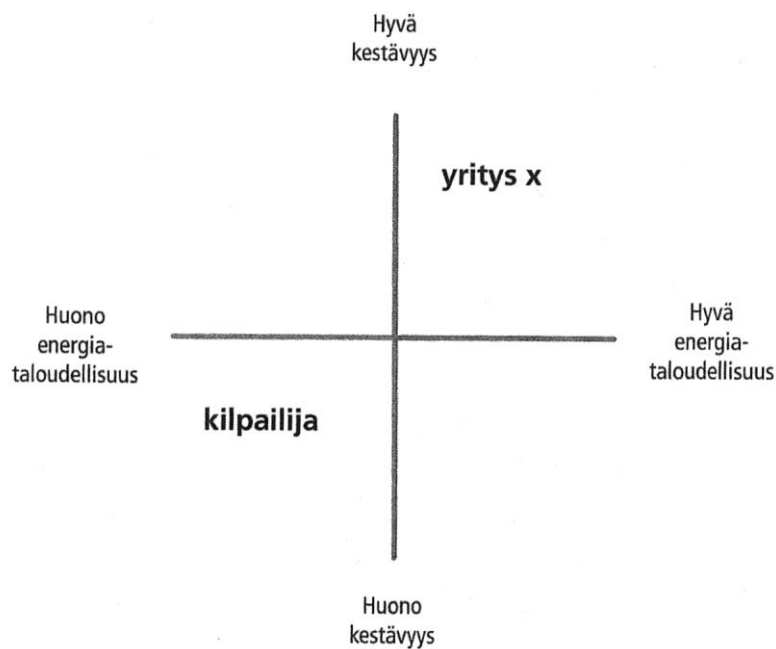
Kuva 3. Tuote- ja markkinayhdistelmien erikoistumisvaihtoehdot. (Rope & Vahvaselkä 1998, 244.)

7.3 Asemointi



P = Paras asemointi: Tapahtuu kohdemarkkinassa ja osoittaa, kuinka ko. segmentissä voidaan kilpailla mahdollisimman tehokkaasti.

Tuote tai palvelu pyritään asemoimaan tiettyyn asemaan verrattuna esimerkiksi kilpailijoihin. Sitä voidaan tehdä erikoistumisen keinoin mm. hinnoittelun, markkinointiviestinnän, tuotteen laadun, ympäristöystävällisyyden, yms. avulla. Nämä erot tulisi olla tärkeitä, erottuvia, ylivoimaisia verrattuna muihin, viestittäviä, vaikeasti jäljennettäviä ja asiakkaalle kannattavia.



Kuva 4. Esimerkki asemointikartasta. (Vahvaselkä 2009, 123.)

Kapealle täsmällisesti fokusoidulle kohderyhmälle ja markkinalle voidaan tähdätä esimerkiksi keskittymällä ekologisuudella ja kestävän kehityksen mukaisella toiminnalla kustannusten alentamiseen tai vahvalla erikoistumisella saavuttaa kapeaan erikoismarkkinaan ylivoima-asema.

8 Kestävän kehityksen mukaiset markkinointitoimenpiteet

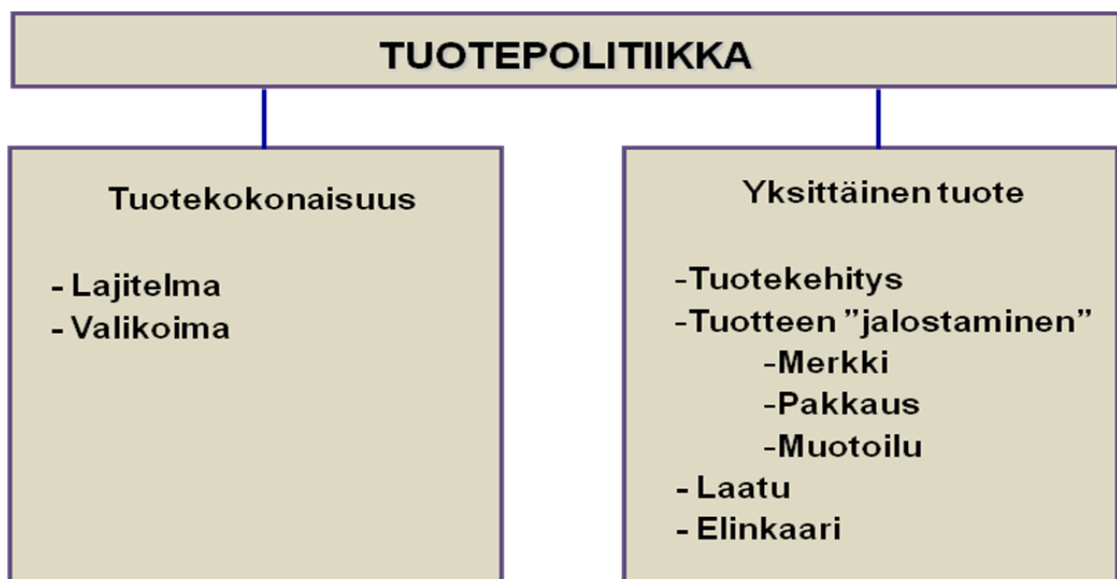


Pk-yrityksen on parasta integroida kestävän kehityksen näkökohdat markkinoinnin 7P-malliin ja löytää vahvat kilpailuedut sitä kautta markkinoille. Seitsemän P:tä tulee englanninkielisistä sanoista Product, Price, Place, Promotion, Process, People, Physical evidence (suomeksi Tuote, Hinta, Saatavuus, Viestintä, Prosessi, Ihmiset ja Fyysinen ympäristö). Pää-asia on, että asiat linkitetään vahvasti suunnitteluun ja päätöksiin sekä sitä kautta oikeaan toimintaan huomioiden vahvasti pk-yritysten luonne. Asiakkaiden täsmällisten tarpeiden selvittäminen ja tyydyttäminen sekä asiakassuuntautuneisuus on muistettava ratkaisussa, joten asiakasmarkkinoinnin 4 C:tä, eli asiakasratkaisut (customer solution) asiakashinta (customer cost), mukavuus, saatavuuden helpous (convenience) ja kommunikaatio (communication), tulee olla painokkaasti niissä vaikuttamassa. Muutoin markkinointiprosessi seuraa normaalia sykliä ja kaavaa toiminnan mittaaminen, seuraaminen ja arviointi mukaan lukien. 7P-malliin sijoitettuna puun ekologisia ja kestävän kehityksen päätöksiä ovat muun muassa seuraavissa alaluvuissa esitetyt toimenpiteet.

8. 1 Tuote ja tuotantoratkaisut / asiakasratkaisut



- Yrityksen tuotepäätökset ovat pohjana muille kilpailukeinopäätöksille.
- Yrityksen tuoteratkaisut muodostavat sen tarjonnan, jolla yritys voittoa vastaan tyydyttää asiakkaidensa tarpeet ja luo uutta kysyntää.
- Vain kannattavat tuotteet takaavat yritykselle tarvittavan kokonaiskannattavuuden.
- Ihanneprosessi: Ihmistuntemus → asiakkaan tarpeiden tunteminen → segmentointitaito → tarpeen tyydyttäminen → seuranta → **ratkaisujen myyminen, asiakkaan ongelmien kokonaisvaltainen ratkaisu.**



Kuva 5. Tuotepolitiikan osat.

Erilaisia toimintastrategioita uusien tuotteiden kehittämisessä ja lanseerauksessa

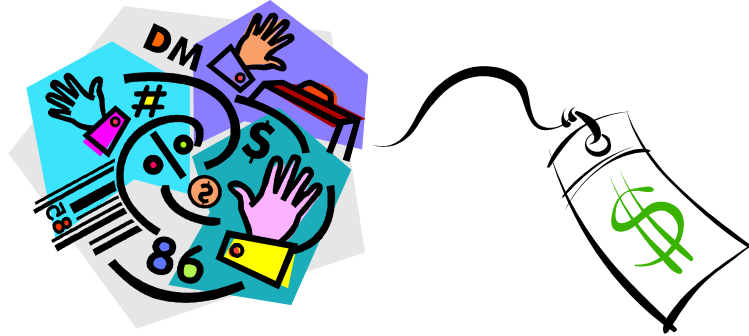
- nykytoiminnan tehostaminen (nykyiset tuotteet / nykyiset asiakkaat)
- markkinalaajennus (nykyiset tuotteet / uudet asiakkaat)
- tuotelaajennus (uudet tuotteet / nykyiset asiakkaat)
- diversifointi (uudet tuotteet / uudet asiakkaat).

Kestävässä markkinoinnissa huomioitavia tuote- tai tuotepolitiikan päätöksiä

- tuotantopaikan sijainti ja sen optimointi
- raaka-aineet on hankittu kestävästi kasvatetuista sertifioiduista metsistä tai käytetään kierrätysmateriaalia
- vastuulliset ostot ja hankinnat
- hankinnat lähialueilta mahdollisuuksien mukaan
- kestävä tuotekehitys, innovointi yhdessä myös asiakkaiden kanssa
- ominaisuudet: mm. hiilensidontakyky, miltei päästötön tuotanto, kierrätettävä ja uusiutuva raaka-aine, pienemmät elinkaarivaikutukset, lieventää ilmastonmuutosta
- vähäinen energiantarve, materiaalitehokkuus
- ekologiset pakkaukset, hävittämisen huolettomuus
- käyttöohjeet tuotteiden kestäväan käyttöön ja kierrättämiseen tai hävittämiseen
- tuotteen turvallisuus ja terveellisyys (esim. emissiot)
- tuotteen kierrätettävyys
- muita kestäviä innovaatioita.

Tarkkaavainen kuluttaja/asiakas tarkastaa mm. mistä tuote on tehty, kuka ja miten valmistetaan, kuinka pakattu, onko pakkaus uusiokäytettävä tai kierrätettävä, mikä on käyttöikä, voidaanko tuotetta korjata, mitä tuotteelle voidaan tehdä kun ei enää käytetä ja kuinka se hävitetään.

8.2 Hinta / asiakkaan kokonaishinta



- On tiedettävä tuotantokustannukset, kilpailijat, yrityksen tavoitteet ja asiakas, osattava budjetoida.
- Ainoa markkinointi-mixin elementti, joka tuottaa liikevaihtoa.
- Veloittamalla liikaa karkotetaan potentiaaliset asiakkaat, liian vähäinen veloittaminen pienentää liikevaihtoa.
- Hinta on myös kaikkein joustavin elementti, sitä on helpompi ja nopeampi muuttaa kuin muita elementtejä.
- Hintaa ei kuitenkaan osata usein käyttää, se on liian kustannusorientoitunutta.
- Hinta on tuotteen arvon mittari, tuotteen arvon muodostaja, kilpailukykyyn vaikuttava tekijä, kannattavuuteen vaikuttava tekijä, tuotteen asemointiin vaikuttava tekijä.
- Hintapäätöksiä tehdään kun, tuodaan uusi tuote markkinoille, pyritään vaikuttamaan kysyntään.
- Hinnoittelupolitiikat
 - kermankuorinta- tai imagohinnoittelu (kallis)
 - vakiohinnoittelu (keskihintainen)
 - penetraatio- tai volyymihinnoittelu (halpa)
 - hintaporrastus
 - hinnan paketointi esim. muiden tuotteiden tai palveluiden kanssa.
- Hinnalla operointia ovat hintadifferointi (hinnalla erottautuminen), psykologinen hinnoittelu, alennukset ja maksuehdot.

- Tuotteen arvoon perustuva hinnoittelu, esim. kermankuorinta, laatujohtajuus.
 - hinnoittelun perustana on se, minkälaisen arvon kuluttajat antavat tuotteelle, ei myyjän kustannukset, hintaa voidaan laskea kysynnän vähetessä
 - suunnitellaan tuote tiettyyn asemaan ja sille suunnitellaan laatu ja hinta, joka perustuu odotettuun myyntivolyymiin.

Kestävässä markkinoinnissa huomioitavia hinta- tai hintapolitiikan päätöksiä

- hinnassa on huomioitu ympäristöystävällisyys ja -kustannukset
- vastaavasti hinnan alhaisuudella pyritään tietoisesti lisäämään ympäristöystävällisen tuotteen menekkiä (tietoinen ekologinen markkinoinnin hintapäätös)
- tuotteen, palveluketjun, jakeluketjun kokonaisedullisuus asiakkaalle elinkaaren ajalta (usein asiakkaalle on edullisempaa ja ympäristöystävällisempää ostaa laadukas sekä kestävä tuote, eikä vaihtaa tai korjata toistuvasti).

Tarkkaavainen kuluttaja/asiakas tarkastaa mm. onko hinnassa korjaus- tai vaihtotakuuta, noudattaako se vastuullista linjaa, kannustetaanko hintaan liitettävillä myynninedistämiskeinoilla ylikuluttamiseen.

8.3 Saatavuus / saatavuuden helppous asiakkaalle



- Saatavuus = tuotteen ja asiakkaan välisten esteiden poistamista.
- Suurin osa myyjistä tuo tuotteensa markkinoille jonkun markkinointikanavan avulla.

- Yritys varmistaa omien tuotteidensa /palvelujensa saatavuuden fyysisesti, palvelullisesti ja hinnallisesti omalle kohderyhmälleen.
- Kokonaisuuteen sisältyy kampanjayhteistyö, kuljetusten järjestäminen, varastointi, tiedonsiirto, rahoitus, kumppaneilta saatava myynninedistämisaipu jne.
- Asiakas saa tarjotun tuotteen/palvelun tietyistä ostopaikasta oikeaan aikaan, sopivan suuruisena eränä ja oikeaan hintaan.
- Myyjä päättää sen, miten ja missä tuotetta markkinoilla.

Kestävässä markkinoinnissa huomioitavia saatavuuden päätöksiä

- mahdollisimman tehokkaat ja ympäristöystävälliset kuljetusvälineet
- tehokkaat, jopa integroidut markkinointikanavat
- koko kanavan kattava kestävä kehityksen koulutus ja vaatimus
- lyhyet kuljetusmatkat mahdollisuuksien mukaan
- vähäpäästöisen logistiikan suosiminen
- kestävä kehitys suosivien välittäjäportainen käyttö
- varastoinnin vähyys, just on time, energian käyttö
- pakkausmateriaalin ja -jätteen vähentäminen
- lean management ideologia
- asiakkaalle helppo tuotteen tai palvelun saatavuus.

Tarkkaavainen kuluttaja/asiakas tarkastaa mm. missä tuote on valmistettu, kuinka tuotetta kuljetetaan, onko logistiikka mahdollisimman tehokasta, voiko kuljetuspakkauksia kierrättää tai uusiokäyttää, missä ja millä tavoin tuotetta myydään, kuinka tuote päättyy kuluttajalle.

8.4 Viestintä / asiakasviestintä



- kohderyhmän tarpeiden perusteella toteutettujen tuotteiden hyöty tulee viestintäkeinojen yhdistelmää hyväksikäyttäen saada kohderyhmälle viestitetyksi niin, että tavoiteltava toiminta syntyy
- tuote on helppo ostaa
- tiedettävä miten asiakkaan tavoittaa
- tuotesisältö on helposti ymmärrettävissä
- viestintä kertoo tuotteen hyödyn ja arvon asiakkaalle.

Markkinoinnin kommunikaatio-mix muodostuu viidestä osatekijästä

- 1) Mainonnasta; tunnetun lähettäjän ideoiden, tavaroiden tai palveluiden ei-persoonallista esittelyä, lehdet, radio, tv.
- 2) Menekinedistämisestä (sales promotion); lyhyen tähtäimen toimenpiteitä, jotka kannustavat kokeilemaan tai ostamaan tuotteita ja palveluita, messut, näyttelyt.
- 3) Suhdetoiminnasta (public relations); joukko toimia, joiden tarkoitus on edistää tai suojella yrityksen tai sen tuotteiden imagoa.
- 4) Henkilökohtaisesta myyntityöstä; henkilökohtaista vuorovaikutusta yhden tai useamman mahdollisen asiakkaan kanssa vieden viestiä yrityksestä, tuotteista ja palveluista. Samalla hankitaan tehokkaasti markkinatietoa. Henkilökohtainen myyntityö on markkinointiviestinnän yksi tärkeimmistä tehtävistä.
- 5) Suoramarkkinoinnista; postin, puhelimen, internetin tai muun ei henkilökohtaisen välineen käyttöä tarkoituksena saada aikaan suora reaktio erityisesti valituilta ja potentiaalisilta asiakkailta.

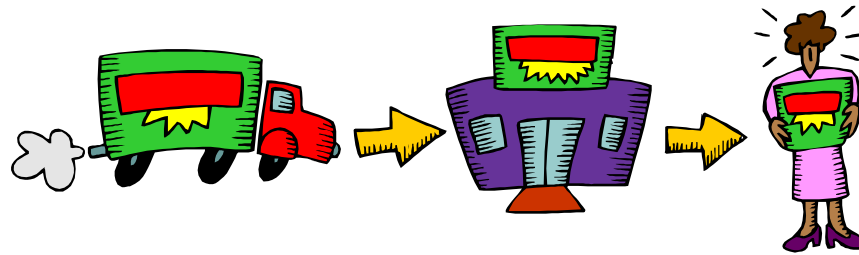
Kestävässä markkinoinnissa huomioitavia markkinointiviestinnän päätöksiä

- oikeat mielikuvat, vihreä viestintä
- vastuullinen mainonta ja eettinen markkinointi (Kansainvälisen kauppakamarin ohjeet)
- henkilökohtaisessa myynnissä ekologisuus (liikkuminen, kontaktointi, jne.)
- ekologisten kilpailuetujen tiedottaminen
- yhteiskuntavastuun kanto, hyvä yrityskansalaisuus
- taloudellisen, ekologisen tai sosiaalisen kestävyuden sponsorointikohteet
- ympäristökouluttaminen
- mainos-, markkinointi-, ilmoitus-, viestintä-, ym. materiaali oltava kestävän kehityksen mukaista
- asiakkaan ja sidosryhmien huomioiminen viestinnässä.

Tuotteen täytyy olla kokonaisvaltaisesti kestävän kehityksen mukaisesti tuotettu ja vastata markkinointiväittämiä, argumentteja. Jokin pieneltä tuntuva tekijä voi pilata sanoman, esimerkiksi raaka-aineen hankinta kyseenalaisista lähteistä ja niin edelleen. Valitse myös oikeanlainen viestintä kohderyhmällesi. Jokaisen yrityksen jäsenistä täytyy tietää kestävän kehityksen periaatteet ja yrityksen sen mukainen toiminta. Näin jokainen toimii yrityksen markkinointi-ihmisenä. Ihannetapauksessa kestävän kehityksen mukaista markkinointia tukee yrityksen jonkinlainen ulkopuolisen sertifioima ympäristöjärjestelmä, mutta varsinkin pienyrityksissä sellaisen luominen voi koitua liian kalliiksi. Tällöin yrittäjän tulee soveltaa parhaita käytänteitä toiminnassaan ja pyrkiä todistamaan toimintansa kestävyys linjakkaalla, pitkäjänteisellä periksi antamattomalla työllä. Pk-yritys voi käyttää mm. mainostoimistoa apunaan viestinnän suunnitteluun ja toteutukseen. Yrityksen on kuitenkin tunnettava kohderyhmä, motiivit, tavoitteet ja viestin sisältö mitä halutaan sanoa. Mainostoimisto voi määritellä viestinnän muodon, tavan, välineet ja toteutuksen.

Tarkkaavainen kuluttaja/asiakas tarkastaa mm. onko tuotteen ominaisuuksista kerrottu täsmällisesti ja rehellisesti, tietääkö valmistaja/jakeluporras/jälleenmyyjä tuotteen kestävän kehityksen arvoista, kuinka ominaisuuksista viestitään, mitä tuote kertoo organisaation arvoista, onko tuotetta mahdollista käyttää yrityksen imagonrakentamisessa ja millaisia houkuttimia tuotteen mainonnassa sekä muussa markkinoinnissa käytetään.

8.5 Prosessit



- Liittyy siihen miten palvelujen tarjonta on järjestetty ja mitä vaiheita se sisältää?
- Esimerkiksi onko ravintolassa nopeus tärkeää, mihin liittyy itsepalvelu vai onko tunnelma ja ruuan maku tärkeämpää?
- Miten pankissa on järjestetty laina-asiakkaiden tai sijoitusasiakkaiden palvelu verrattuna laskujansa maksaviin tai rahaa nostaviin?

Kestävässä markkinoinnissa huomioitavia prosesseihin liittyviä päätöksiä

- lean ajattelu, Total Quality Management, yms. tuotantofilosofioita
- BAT (Best Available Technique) eli alan paras käyttökelpoinen tekniikka
- kestävästä kehitystä tukevat filosofiat ja systeemit
- energian säästö, materiaalin säästö, työntekijöiden ja sidosryhmien huomiointi, ekotehokkuus
- uusiutuvan energian käyttö
- korkea osaaminen ja prosessien kontrollointi
- verkostoituminen.

Tarkkaavainen kuluttaja/asiakas tarkastaa mm. kuinka palveluprosessi noudattaa kestävästä kehityksen arvoja, sisältävätkö prosessit energiaa turhaan vieviä vaiheita, millaista energiaa prosesseissa käytetään ja kuinka ekotehokasta toiminta on.

8.6 Ihmiset - henkilökunnan osaaminen ja toiminta



- Työntekijöiden valinnalla, koulutuksella ja motivoinnilla voidaan saavuttaa paljon.
- Työntekijän pitäisi olla pätevä, asiakkaasta välittävä, herkästi reagoiva ja omaaloitteinen.

Kestävässä markkinoinnissa huomioitavia henkilöstöön liittyviä päätöksiä

- työntekijöiden motivaatio ja hyvinvointi (sopiva ”työn imu”)
- jokainen voi vaikuttaa kestävään toimintaan omassa työssään
- sidosryhmien ja yhteiskunnan huomioiminen
- tunnustetaan ihmisten olevan yrityksen suurin voimavara ja kilpailuetu, vaalien sitä
- työllistäminen
- hyvä ja kestävä ihmisten ja asioiden johtaminen (leadership ja management)
- työkyvyn ylläpitäminen
- osaamisen kehittäminen
- hyvät työskentelyolosuhteet.

Tarkkaavainen kuluttaja/asiakas tarkastaa mm. yrityksen työnantajamaineen, yhteiskuntavastuun tason, työllistävyyden ja palveluilmeen sekä sen laatutason.

8.7 Palveluympäristö – Tilat ja ulkoinen olemus



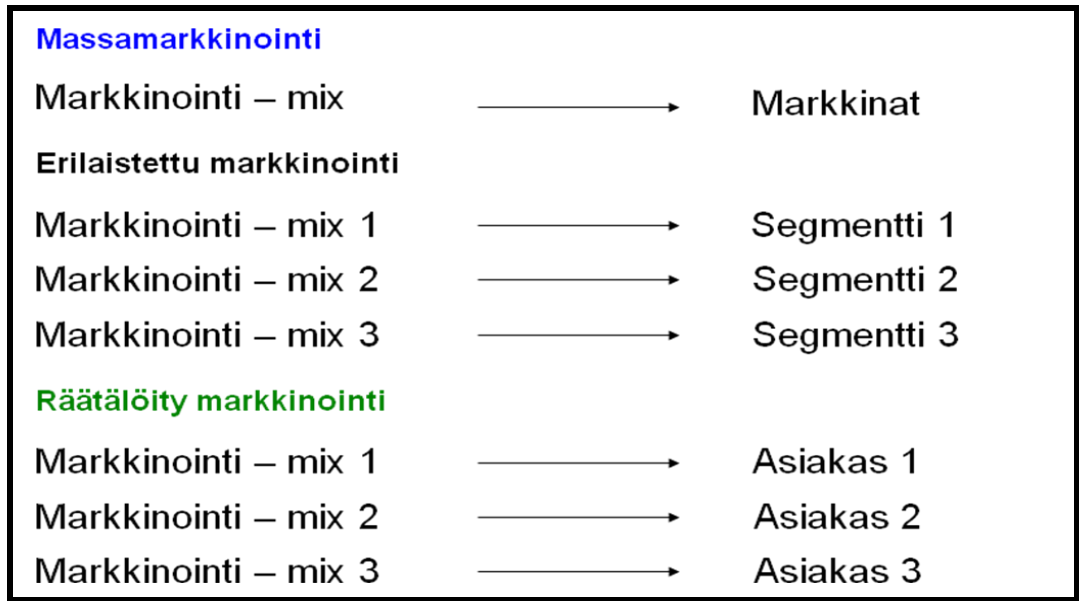
Tilat ja ulkoinen olemus vaikuttavat paljon siihen miten asiakas kokee saamansa palvelun esim. onko hotelli siisti, kuinka ajanmukaisia ja ehjiä kalusteet ja tekniset välineet ovat, miten henkilökunta pukeutuu jne.

Kestävässä markkinoinnissa huomioitavia palveluympäristöön liittyviä päätöksiä

- energiaa säästävät tuotanto-, tilaratkaisut ja materiaalit
- uusiutuvien energioiden käyttö lämmityksessä, yms.
- ympäristöystävällisyyden viestiminen.

Tarkkaavainen kuluttaja/ asiakas tarkastaa mm. palveluympäristön toimivuuden, tilojen toimivuuden ja mitä se viestii ulospäin.

Kaikissa markkinoinnin ratkaisuissa tulisi tarkastella koko tuotteen tai palvelun elinkaarta ja nähtävä ekonomiset, ekologiset ja sosiaaliset toiminnot sekä tekijät arvoketjuna metsän istuttamisesta, puun korjuuseen, tuotteiden valmistamiseen, kuljetuksiin, markkinointiin, käyttöön ja lopulta loppukäyttöön, eli uusiokäyttöön tai hävittämiseen. Markkinoinnin kilpailukeinojen, markkinointi-mixin ratkaisut tehdään valittujen markkinoiden ja segmenttien mukaan. Erikoistuotemarkkinoinnissa jokaiselle segmentille on oma markkinointi-mixinsä ja räätälöidyillä tuotteilla jokaiselle kohdeasiakkaalle (kuva 6).



Kuva 6. Jokaiselle markkinoinnin kohteelle löytyy markkinointisuunnitelma.

Koska asiakassuhteet ja suhdemarkkinointi on äärimmäisen tärkeää, niiden toimivuus ja laatu ovat ensiarvoisen tärkeässä asemassa.

Asiakaslaadun ulottuvuuksia ovat muun muassa

- tyytyväisyys tuotteen ominaisuuksiin
- tyytyväisyys palvelun laatuun
- tyytyväisyys asiakassuhteen hoitoon
- yrityksen imago ja maine
- yrityksen uskottavuus, luotettavuus, kiinnostavuus
- laatu/hinta-suhde
- edellä mainitut asiat kilpailijoihin verrattuna
- toimiva sähköisen kaupankäynnin mahdollisuus.

Asiakkaiden tarpeiden, kohdemarkkinoiden, yhteisötekijöiden, kilpailutekijöiden tai muun seikan vuoksi, etenkin yrityksen erikoistumisen ja erilaistumisen halusta, voidaan tehdä erikaltaisia tietoisia päätöksiä hakea mm. kilpailuetua markkinoilta pyrkien olemaan erilainen kuin esimerkiksi kilpailija.

Erilaistamisen, eli differoinnin keinot:

1. Tuote

2. Hinta

3. Laatu => panostetaan korkeaan laatuun

4. Nimi ja tuotemerkki => erotetaan tuote kilpailevista tuotteista nimellä/ tavaramerkillä

5. Pakkaus => pakkauksen koolla, muodolla, materiaalilla, värillä, helppokäyttöisyydellä jne. erotetaan tuote kilpailevista tuotteista

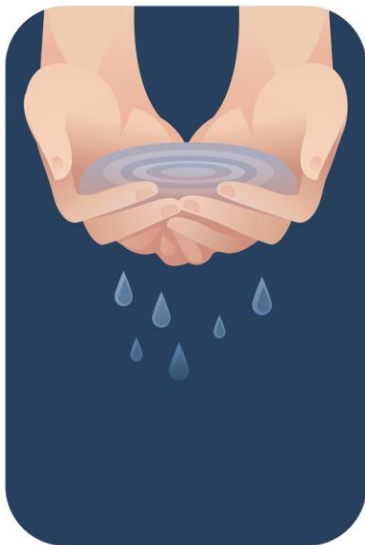
6. Tuotokuva => pyritään muodostamaan tuotteesta tietty mielikuva, joka erottaa sen kilpailevista tuotteista

7. Muotoilu => pyritään erottamaan tuote muotoilulla kilpailevista tuotteista

8. Palvelu => Palvelupaketti, toimitustapa tai imago voidaan tehdä kilpailijoista poikkeavaksi tarkkaan harkitun palvelun ja tuotteen yhdistelmällä

9. Ekotuotteet => keskitytään ympäristöystävällisiin ja kierrätettäviin tuotteisiin

9 Varo viherpesua!



Tämä inspiraatiokirja kannustaa yrityksiä luomaan kilpailuetua kestävän kehityksen mukaisesta markkinoinnista ja toiminnasta sekä vahvaan asiaan kuuluvaan viestintään. Kun yritys markkinoi tuotettaan esimerkiksi vihreänä tai ympäristöystävällisenä on varottava sortumasta kuitenkin viherpesuun, jossa käytetään tarkoituksella tai tarkoittamatta ekologisia myyntiargumentteja todellisen tilanteen ollessa osittain tai kokonaan toisin. Mikäli asiat eivät ole todellisuudessa kuten viestitään, kääntyy se nopeasti yritystä vastaan. Kuluttajat ja teolliset asiakkaat haluavat luottaa yrityksiin, joiden kanssa he toimivat. Epäily siitä, että yritys ei toimi kertomallaan kestäväällä tavalla voi koitua suureksi vahingoksi tehdylle työlle. Viestintä vastuullisuudesta ja kestävän kehityksen mukaisesta toiminnasta on äärimmäisen tärkeää, mutta sen suunnitelmallisuuteen, rehellisyyteen ja laatuun on kiinnitettävä paljon huomiota.

Tarkkaavainen kuluttaja/asiakas tarkastaa mm. että viesti on totuudenmukainen, tarkka ja myös todennettavissa. Viherpesua välttääkseen väitteiden tulee olla olennaisia, yksiselitteisiä, ymmärrettäviä ja selkeitä tuotteen sekä siihen liittyvissä kestävän kehityksen argumenteissa ja määritelmässä.

10 Rohkeasti kohti kestäväää markkinointia

Tässä inspiraatiokirjasessa on pyritty antamaan ajatusmallia puutuotealan pk-yritykselle, kuinka kestävä kehitys voitaisiin ottaa markkinoinnissa huomioon kokonaisvaltaisella tavalla, viestiä siitä oikein sekä muodostamaan siitä peräti kilpailuetua markkinoilla. Opas näkee markkinoinnin vahvasti yrityksen toimintoja ohjaavana toimintona, välttämättömänä kaiken yrityksen toiminnan kannalta, että asiakkaiden tarpeita huomioidaan kokonaisvaltaisesti läpi arvoketjun. Useilla pk-yrityksillä, varsinkin pien-yrityksillä, on vaikeuksia resurssi-, aika- ja mahdollisesti osaamispulan vuoksi pohtia markkinoinnin asioita perusteellisesti, kuten kirjasessa on pohdittu. Lisäksi kestävä kehitys ja siihen liittyvät asiat tunnetaan mahdollisesti samoista syistä pintapuolisesti, eikä sen ja markkinoinnin yhteyttä välttämättä ole pohdittu. Kirjanen tarjoaa yhden näkökulman asiaan ja valmiita inspiraatiolähteitä kiireisen yrityksen käyttöön kohtuullisen nopeasti luettavassa ja omaksuttavassa muodossa.

Pk-yrittäjän olisi huolehdittava ja pohdittava mm. seuraavia asioita

1. liike-idea, joka sisältää tärkeitä markkinointipäätöksiä (mitä, kenelle ja miten?)
2. markkinatiedon hankinta mm. markkinatutkimuksen ja aktiivisen sidosryhmätyön keinoin
3. markkinointistrategia ja -suunnitelma (tarpeen tullen kaikille segmenteille)
4. markkinointiponnistelut, operatiivinen toiminta, tuotelanseeraukset, jne.
5. asiakastyytyväisyyden varmistaminen laadukkaalla ja johdonmukaisella toiminnalla
6. asiakassuhteiden laatuun panostaminen, jatkuvuuden takaaminen
7. omien vähäisten resurssien tueksi tehokasta verkostoitumista ja toiminnan jatkuvaa kehittämistä.

Rohkeasti kohti kestäväää markkinointia, aloita vaikka tästä alla olevasta koosteesta

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Sisäistä markkinaorientaatiiosi – Selvitä asiakkaiden todelliset tarpeet, hanki paljon markkinatietoa ja käytä myös sitä suunnittelussa ja toiminnassa 2. Valitse strategia-areenasi – ”pelaa” omassa sarjassasi ykkösenä, mestis-joukkue ei pärjää NHL:ssä 3. Segmentoi markkinat – älä valitse liikaa kohderyhmiä, neljä alkaa olla jo ylärajoilla 4. Valitse kilpailulliset tavoitteet – Useat yritykset tavoittelevat saavuttamattomia asiakkaita 5. Asemoi yrityksesi johtajaksi – Useimmat asiakkaat valitsevat tunnustettuja johtajia tavarantoimittajikseen |
|--|

6. Keskity erikoistuotemarkkinoille – Suomalaisena meillä on vaikeaa kilpailla va-
kiotuotteiden hintakilpailuilla markkinoilla, jotka eivät lisäksi tue kestävän ke-
hityksen filosofiaa vastata vain täsmällisiin tarpeisiin
7. Erikoistu, erikoista – Luo eroa muihin positiivisesti
8. Hinnoittele erikoistuote oikein – Älä alihinnoittele erikoistuotteitasi tai -
palveluitasi
9. Huolehdi asiakkaistasi – Pidä asiakkaasi tyytyväisinä ja keskity tuottamaan pit-
kä-aikaista arvonlisää sekä luomaan pitkä-ikäisiä kumppanuuksia
10. Luo ympäristöystävällistä yrityskuvaa – brändit auttavat erottautumaan.
11. Sitouta henkilöstösi ja jopa sidosryhmäsi – yritys- ja sen toiminta on yhtä vahva
kuin sen heikoin lenkki

11 Lisätiedon lähteet internetlinkkeinä

www.puuinfo.fi

- Puu on ekoin -hankkeen esitteet
- Kerrostalo – kestävästi puusta -esite
- Kestävä kehitys osio
- Infokortit, ym. tietoa

www.metsateollisuus.fi

- Esimerkiksi Suomen Puutuoteteollisuus 2020 ja PESTE erinomaisien tulevai-
suuden näkemyksien kera

http://www.metsateollisuus.fi/infokortit/Puutuoteteollisuuden_toimialavuoropuhelu/Documents/Suomen%20puutuoteteollisuus%202020.%20Skenaario-%20ja%20strategiaty%C3%B6n%20loppuraportti.pdf

www.ilmastonmuutos.info

www.ymparisto.fi

- Puurakentamisen edistämishjelma

http://www.csr-in-smes.eu/downloads/brochure_finnish.pdf

- Vastuullisuus pk-yrityksillä

Metsäsertifiointiorganisaatioita

www.pefc.org

www.fsc.org

Vihreän rakentamisen järjestelmiä

www.usgbc.org

www.breeam.org

Vihreän markkinoinnin toteutusta helpottavia tarkastuslistoja ja tietoa markkinoinnista, varmista markkinointisi vastuullisuus:

<http://www.fibsry.fi/images/stories/vastuullisen%20markkinoinnin%20opas.pdf>

- CSR Euroopan vastuullisen markkinoinnin opas (erinomaiset toiminnan tarkistuslistat)

Vihreän kuluttamisen internetpelejä

www.cseurope.org/sustainablemarketing

Kokoelma pienten ja keskisuurten yritysten hyviä toimintatapoja Euroopan eri maissa

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/responsible_entrepreneurship/doc/resp_entrep_fi.pdf

Lähteet

- Hansen, E. 2010. Wood-based Entrepreneurs Toolkit: Strategic Marketing. Contributions in Education and Outreach No. 3a Forest Research Laboratory, Oregon State University, Corvallis, USA.
- Hansen, E., Knowles, C. & Taylor, A. 2009. Communicating the Green Advantages of Wood to Your Customers. Oregon State University. Extension W234. USA.
- Herajärvi, H. 2009. Rakentaminen ja ilmastopolitiikka. Metla, Puupäivä Punkaharjulla luento 14.09.2009.
- Holmes, T, Golas, C., Gould, D., Martino, T. & Cesa, E. 2010. Value-Added Wood Products Marketing Guide for Manufacturers and Entrepreneurs. United States Department of Agriculture. USA.
- Häyrynen, J. 2012. Kestävä markkinointi puutuotealan pk-yrityksillä. Kehittämistyö, ympäristötekniikan ylemmän ammattikorkeakoulun koulutusohjelma. Pohjois-Karjalan Ammattikorkeakoulu.
- Rieppo, K. (toim.). 2010. Kasvun eväät metsä- ja puualan pienyrityksille. Seeds of growth for small enterprises in forestry and wood-processing industries. Työtehoseura ry:n julkaisuja 406. Vaasa. Fram Oy.
- Rope, T. & Vahvaselkä, I. 1998. Nykyaikainen markkinointi. Porvoo. WSOY - Kirjapainoyksikkö.
- Tardif, P. & O'Connor, J. 2009. Selling Wood Products to the Green Building Market. FPInnovations – Forintek Division. Canada.
- Vahvaselkä, I. 2009. Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Williams, E. 2008. CSR European Vastuullisen markkinoinnin opas. 4 PS for 3 PS. CSR Europe, Belgium.