



Luo uudet markkinat!

Neljä näkökulmaa kestäväen liiketoiminnan kehittämiseen

toimittaneet Heidi Korhonen | Sirpa Kurppa |
Satu Korhonen | Marja Seliger | Minna Mikkola

Luo uudet markkinat!

Neljä näkökulmaa kestävän
liiketoiminnan kehittämiseen

Toimittaneet:

Heidi Korhonen
Teknologian tutkimuskeskus VTT

Sirpa Kurppa
Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus MTT

Satu Korhonen
Demos Helsinki

Marja Seliger
Aalto-yliopisto

Minna Mikkola
Helsingin yliopisto



ISBN 978-951-38-8204-4 (URL: <http://www.vtt.fi/publications/index.jsp>)

VTT Technology 205

ISSN-L 2242-1211

ISSN 2242-122X (Verkkojulkaisu)

Copyright © VTT 2014

JULKAISIJA – UTGIVARE – PUBLISHER

VTT

PL 1000 (Tekniikantie 4 A, Espoo)

02044 VTT

Puh. 020 722 111, faksi 020 722 7001

VTT

PB 1000 (Teknikvägen 4 A, Esbo)

FI-02044 VTT

Tfn +358 20 722 111, telefax +358 20 722 7001

VTT Technical Research Centre of Finland

P.O. Box 1000 (Tekniikantie 4 A, Espoo)

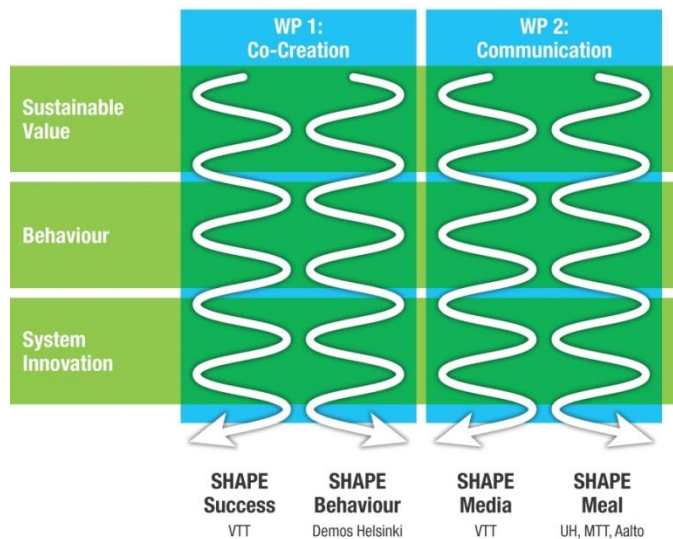
FI-02044 VTT, Finland

Tel. +358 20 722 111, fax +358 20 722 7001

Alkusanat

SHAPE (Shaping Markets for Sustainability) -tutkimuskokonaisuus (2012–2014) keskittyi kestävään kehitykseen ja sille perustuvan talouden kriittiseen mahdollistajaan. Hankkeessa kehitettiin yritysten kykyä aktiivisesti edistää markkinoiden muutosta.

Yhteinen päätutkimuskysymyksemme on: Millaisia menetelmiä ja käytäntöjä yritykset tarvitsevat voidakseen ymmärtää ja muovata kestäviä markkinoita? Tätä lähestytään kahden päämenetelmän kautta: yhteiskehittäminen ja viestintä.



Tutkimushanke kuuluu Tekesin Green Growth -ohjelmaan, ja sen toteuttivat yhdessä VTT, Demos Helsinki, Helsingin yliopisto, MTT ja Aalto-yliopisto. Partnereina mukana olivat myös Biolan, Fazer, Hoas, Ideapark, Innovaatio Oy Uusi Tehdas, Kauniainen, K-citymarket Paavola, Laulumaa Huonekalut, Palmia, Ravioli, Tredea, Unicafe / HYY-ravintolat ja Viestintäalan tutkimussäätiö. Kaikki edellä mainitut organisaatiot ovat myös osallistuneet hankkeen rahoitukseen.

Tutkimus on toteutettu neljästä eri näkökulmasta: SHAPE Success, SHAPE Behaviour, SHAPE Meal ja SHAPE Media. VTT:n Success-osiossa on kokeiltu ja kehitetty monia erilaisia yhteiskehittämisen käytäntöjä markkinoiden luomiseen. Demos Helsingin Behaviour-osiossa on keskitytty markkinoiden luomiseen osallistamalla

yhteiskehittämiseen erityisesti organisoituneita ryhmiä. Helsingin yliopiston, MTT:n ja Aalto-yliopiston yhteisessä Meal-osiossa markkinoiden luominen ja yhteiskehittäminen on kohdistunut julkisiin ruokapalveluihin. VTT:n Media-osiossa on keskitytty media-alaan, jonka markkinat ovat voimakkaassa digitalisaation luomassa murroksessa ja muotoutumassa globaalisti uudenaikaisiksi. Koordinaattorina SHAPE-tutkimuskokonaisuudessa toimi VTT.



Sisällysluettelo

1. Markkinoiden muokkaaminen kohti kestäväää liiketoimintaa (H. Korhonen, M. Seliger, M. Nors, S. Korhonen, M. Mikkola, S. Kurppa & M. Antikainen)	7
1.1 Kestävän liiketoiminnan luominen yhteiskehittämisen ja viestinnän avulla...8	
1.2 Neljä näkökulmaa kestäväään liiketoimintaan	9
2. Yhteiskehittämisen käytäntöjä avautuvien markkinoiden ymmärtämiseen ja muokkaamiseen (H. Korhonen, M. Niemelä & M. Antikainen).....	11
2.1 Kuluttajan arjen ymmärtäminen lähtökohtana liiketoiminnan kehitystyölle .12	
2.2 Yhteiskehittämällä ymmärretään arvoverkoston osapuolten intressejä ja sovitetaan niitä yhteen – win-win-win.....	18
2.3 Kokeiluilla ketteryyttä kehittämiseen	21
2.4 Yhteiskehittäminen mahdollistaa uusien rakenteiden rinnakkaisen unelmoimisen ja toteuttamisen	22
3. Kestävien markkinoiden luominen ryhmien kanssa (T. Kaskinen, S. Korhonen, A. Neuvonen & R. Mokka).....	27
3.1 Megatrendeistä uudet blue ocean -markkinat Peloton-strategian avulla	28
3.2 Kestävän liiketoiminnan strategia on koko yrityksen asia	30
3.3 Käyttäytymisen muutos syntyy ryhmissä.....	31
3.4 Yritysten ja ryhmien yhteistyön syventäminen	32
3.5 Kestävät elämäntavat ovat kestävään liiketoiminnan ytimessä	38
4. Kestävien markkinoiden luominen julkisissa ruokapalveluissa (M. Kauppinen, S. Kurppa, M. Mikkola, S. Pusa, M. Raatikainen, M. Seliger, H. Uppa & M.-L. Vieraankivi)	41
4.1 Tiedon rakentaminen käytännöiksi ja kestävään arvonmuodostuksen perustaksi.....	41
4.2 SHAPE Meal -kestävyyssmalli ja sen potentiaaliset vaikutukset ruokailukäytäntöihin	43
4.3 SHAPE Meal -viestintämalli ja tietoteknisen ratkaisun prototyyppi.....	44
4.4 Yhteinen ymmärrys kestävyyydestä	49

4.5	Kestävä liiketoiminta strategisena mahdollisuutena.....	51
4.6	Tulosten hyödyntäminen ja vaikutukset	52
4.7	Toimintaympäristö ja systeemisyyden taso	52
5.	Ympäristötietoisuus ja muuttuva median käyttö	
	(H. Pihkola, M. Nors, M. Federley & K. Behm)	55
5.1	Käyttäjymmärrys kestävien palveluiden ja viestinnän kehittämisen perustaksi.....	57
5.2	Viestinnän tulee perustua oman toiminnan vaikutusten tuntemukseen	60
5.3	Ratkaisuna laaja yritysten välinen yhteistyö sekä oman henkilöstön innostaminen	62
6.	Oppeja ja suosituksia uusien markkinoiden luomiseen	
	(H. Korhonen, S. Kurppa, M. Niemelä, M. Federley, M. Seliger, M. Mikkola & S. Korhonen)	69
6.1	Luonnonvarojen niukkeneminen koskee kaikkia yrityksiä – yritysten omasta toiminnasta on kiinni, onko se uhka vai mahdollisuus	69
6.2	Kestävää arvonmuodostusta on tarkasteltava verkoston tasolla ja useasta näkökulmasta	70
6.3	Käyttäytymisen muuttamiseksi on ymmärrettävä ihmisten arkea.....	71
6.4	Suuret systeemimuutokset muodostuvat pienemmistä askeleista	72
6.5	Yritykset tarvitsevat kestävyteen kokonaisvaltaisen strategisen otteen ja kyvyn soveltaa yhteiskehittämisen eri menetelmiä pitkäjänteisesti	72
6.6	Inspiraatiota kestävään liiketoimintaan löytyy palveluajattelusta, kiertotaloudesta, resilienssistä, systeemijattelusta, pyramidin pohjalta, ennakkoinnista ja uusista teknologioista	74
6.7	Vinkkejä yhteiskehittämisen aloittamiseen ja jatkokehittämiseen	75
6.8	Tutkimus tukee kestävään talouteen siirtymistä ja yritysten kestävään liiketoiminnan kehittämistä	77

1. Markkinoiden muokkaaminen kohti kestäväää liiketoimintaa

Heidi Korhonen¹, Marja Seliger², Minna Nors¹, Satu Korhonen³, Minna Mikkola⁴,
Sirpa Kurppa⁵, Maria Antikainen¹

Markkinat ja asiakastarpeet muuttuvat ajan kuluessa. Yrityksillä on useita mahdollisuuksia vastata markkinoiden muutokseen. Ne voivat ennakoida tulevia markkinoita analysoimalla makrotaloudellisia ilmiöitä tai rakentamalla skenaarioita. Toisaalta ne voivat kehittää kykyään vastata markkinamuutokseen kilpailua nopeammin ja joustavammin. Lisäksi yritykset voivat pyrkiä itse aktiivisesti muokkaamaan markkinoita. SHAPE-hanke on keskittynyt kestävään kehityksen teemaan ja siihen perustuvaan talouden kriittiseen kysymykseen: *kuinka massamarkkinoiden muutosta voidaan ohjata aktiivisesti kohti kestäväää kulutusta ja taloutta.*

SHAPE-hankkeen keskiössä on erityisesti kestävään kehityksen ekologinen ulottuvuus. Hankkeen perustavanlaatuisena lähtökohtana on kuitenkin näkemys siitä, että kestävään kehityksen eri ulottuvuudet ovat kytköksissä toisiinsa. Ekologista kestävyyttä ei ole mahdollista irrottaa yhteiskunnan taloudellisista ja sosiokulttuurisista rakenteista. *Siksi ekologisesti kestäväään kehitykseen päästään parhaiten pyrkimällä samanaikaisesti taloudelliseen kannattavuuteen ja hyödyntämällä ihmiskeskeisiä kehitysmenetelmiä, kuten yhteiskehittämistä.*

Tarve markkinarakenteiden merkittävälle muutokselle on ilmeinen. Luonnonvarojen nopea väheneminen ja ilmastonmuutos vaativat toimia kulutuksen hillitsemiseksi. Kestävä kehitys ja yritysvastuu ovatkin ilmestyneet verrattain nopeasti osaksi lähes kaikkia toimialoja ja niiden liiketoimintaprosesseja. Materiaalitehokkuutta on haettu tuotantoprosesseista 1980-luvulta lähtien. Viimeisen viidentoista vuoden aikana on yleistynyt ympäristöarvoihin perustuvien tuoteversioiden luominen. Euroopan unioni on asettanut tavoitteet uusiutumattomien luonnonvarojen käytön ja kasvihuonekaasupäästöjen vähentämiselle. Siitä huolimatta luonnonvarojen kulutus kasvaa lähes kaikkialla maailmassa samalla kun luonnonvarat hupe-

¹ Teknologian tutkimuskeskus VTT

² Aalto-yliopisto

³ Demos Helsinki

⁴ Helsingin yliopisto

⁵ Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus MTT

nevat kovaa vauhtia. *Poliittiset julkilausumat ja ohjelmat eivät yksin riitä, vaan tarvitaan myös elinkeinoelämästä ja kaupasta alkunsa saavia käytännön toimia.*

Kestävän kehityksen ongelmana on nähty, että yhteiskuntamme pohjautuu perustavanlaatuisesti lineaariselle kuluttamiselle, jossa arvokkaat resurssit kulkevat vain yhteen suuntaan ja päätyvät kertakulutuksen kautta jätteeksi. Tuotteiden ja palveluiden kuluttamisesta on tullut tapa ilmaista itseään. Uusia tavaroita hankitaan jatkuvasti vanhojen päätyessä kaatopaikalle. Kilpailutilanteessa yritykset vastaavat kuluttajien itsekäisiinkin tarpeisiin ja luovat yhä uusia kuluttamisen muotoja. Tätä näyttäisi olevan vaikea muuttaa, ja siksi tarvitsemme uusia tapoja mahdollistaa kuluttaminen ja kilpailukykyinen liiketoiminta kestävällä tavalla. *Markkinoiden muokkaamisen täytyy ottaa lähtökohdaksi yritysten kannattavuus ja kuluttajien inhimilliset tarpeet ja käyttäytyminen ja hyödyntää niitä.* Tarvitaan kestäviä ratkaisuja, jotka ovat kuluttajille mielekkäitä heidän jokapäiväisen elämänsä kokonaisuuden kannalta. Se on mahdollista esimerkiksi kiertotalouden, resurssitehokkuuden ja palveluliiketoiminnan kehittämisen avulla. Talouden rakenteiden muuttaminen ei kuitenkaan ole helppoa.

Yritykset ovat kuluttamisen ketjuissa tärkeitä toimijoita, jotka yhdistävät resursseja siten, että inhimillistä hyvinvointia muodostuu vaihdantaan osallistuville toimijoille. Siksi yritykset ovat avainasemassa kestävyuden toteuttamisessa. *Markkinoiden muokkaamisen näkökulma asettaa yritykset aktiiviseen rooliin.* Jotta yritykset voisivat toteuttaa kestävästä liiketoimintaa, sen tulee olla niille selvästi kaupallisesti kannattavaa. Lähtötulevaisuuden liiketaloudellisena haasteena onkin, *miten kestävä kehitys siirtyy yhteiskuntavastuustrategioista liiketoimintastrategioihin.*

Markkinoiden muutos edellyttää laajaa muutosta liiketoimintaverkoston rakenteissa, itse liiketoiminnassa ja toimijoiden käyttäytymisessä. Markkinoilla tarkoitamme siis kulutusrakenteiden lisäksi myös tuotannon rakenteita. *Tarvittavan laajan markkinarakenteiden muutoksen aikaansaaminen edellyttää merkittävää yhteistyötä ja vuorovaikutusta.* Siksi tutkimuksemme on keskittynyt yhteiskehittämisen ja viestinnän menetelmiin, joilla yritykset voivat aktiivisesti vaikuttaa kestävien markkinoiden muodostumiseen niiden ymmärtämisen ja seuraamisen lisäksi. Tavoitteena on win-win-win-tilanne ja -markkinat, joista hyötyvät kuluttajat, yritykset sekä ympäristö.

1.1 Kestävän liiketoiminnan luominen yhteiskehittämisen ja viestinnän avulla

Brundtlandin komission raportin (WCED 1987) mukaan ”kestävä kehitys on kehitystä, joka tyydyttää nykyhetken tarpeet viemättä tulevilta sukupolvilta mahdollisuutta omien tarpeidensa tyydyttämiseen”. Kestävällä kehityksellä katsotaan yleisesti olevan kolme ulottuvuutta: ekologinen, taloudellinen ja sosiokulttuurinen. Vastaavasti kestävä liiketoiminta on liiketaloudellisesti kannattavaa, ympäristöystävällistä ja yhteiskunnallisesti arvokasta.

Uusien kestävien markkinoiden synty edellyttää sellaisten tuotteiden ja palvelujen yleistymistä, jotka ovat käyttäjälle houkuttelevia ja tarpeenmukaisia ja jotka

käytössä vähentävät luonnonvarojen kulutusta. Tätä tarjoaman ja käyttötilanteiden yhteensopivuutta kannattaa kehittää tuotteiden ja palvelujen yhteiskehittämisen kautta. Yhteiskehittäminen voidaan ottaa avuksi sekä uutta luoviin että olemassa olevaa tarjoamaa kehittäviin prosesseihin.

Yhteiskehittämiseksi voidaan nimittää erityisesti toimintaa, jossa yritys kehittää ratkaisuja yhdessä ulkopuolisten toimijoiden kanssa. Nämä ulkopuoliset ryhmät voivat edustaa tuotteen loppukäyttäjiä, tai heillä voi olla jotakin sellaista kehittämisen kannalta merkityksellistä asiantuntemusta tai resursseja, joita yrityksellä itsellään ei ole. Yhteiskehittämisessä on olennaista ottaa huomioon koko arvoketju alkutuottajista loppukäyttäjiin saakka. Tämä korostuu erityisesti kestävän kehityksen kysymyksissä niiden elinkaarinäkökulman takia.

Yhteiskehittäminen on muodikasta, mutta sen käytön tulee lähteä todellisesta käyttötarkoituksesta. On runsaasti tilanteita, joissa yhteiskehittäminen ei ole strategisesti järkevä valinta (Korhonen & Kaarela, tulossa 2015). Nämä tilanteet ovat yleisiä myös kestävän liiketoiminnan ja kestävien markkinoiden kehittämisessä. Yritysten tuleekin hallita yhteiskehittäminen pitkäjänteisenä toimintamallina, jossa eri tilanteissa hyödynnetään ja yhdistetään erilaisia kehittämistapoja erilaisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Viestintä voidaan ymmärtää informaation siirtona, merkityksen antamisena tai yhteisyyden tuottamisena. Viestintä on tärkeää kestävän liiketoiminnan kehittämisessä, sillä eri toimijoiden ei ole ylipäättänsä mahdollista valita kestävämpiä vaihtoehtoja, jollei heille viestitä heidän valintojensa kestävyysvaikutuksia luotettavasti ja tavalla, johon on helppo reagoida. Viestinnällä luodaan myös mielikuvia, mikä on perinteinen markkinoinnin keino vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen.

Media-ala on voimakkaassa murroksessa johtuen informaatioteknologioiden kehitymisestä. Joukkoviestimien ja sosiaalisen median lisäksi viestiminen on mahdollista myös muilla tavoin, esimerkiksi tilojen suunnittelun ja arjen esineiden muotoilun kautta. Informaatioteknologian sulautuminen kaikkialle arjen esineisiin ja palveluihin mahdollistaa paitsi niiden tuottamisen ja käyttämisen aiempaa kestävämmällä tavalla, myös uudenlaisen viestinnän niiden kestävyysvaikutuksista. Informaatioteknologialla on kuitenkin paljon erilaisia ympäristövaikutuksia, joista osa on positiivisia ja osa negatiivisia, kuten luvussa ”Ympäristötietoisuus ja muutettu median käyttö” kuvataan.

1.2 Neljä näkökulmaa kestävään liiketoimintaan

Yhteiskehittäminen ja viestintä ovat linkittyneitä yhteen, sillä viestintä on olennainen osa yhteiskehittämistä. SHAPE-tutkimushankkeessa niitä on tutkittu neljästä eri näkökulmasta. Yhteiskehittämisen ja viestinnän eri muodot nousevat eri tavoin esiin tämän raportin seuraavissa neljässä luvussa. Lisäksi päätösluvussa käsittelemme koko hankkeesta saatuja oppeja ja suosituksia.

Luvussa ”Yhteiskehittämisen käytäntöjä avautuvien markkinoiden ymmärtämiseen ja muokkaamiseen” Heidi Korhonen, Marketta Niemelä ja Maria Antikainen kuvailevat erilaisia ihmiskeskeisiä yhteiskehittämisen käytäntöjä, joita SHAPE-

hankkeen Success-osiossa on kokeiltu ja kehitetty tähän tarkoitukseen. He korostavat ihmisten arjen ymmärtämistä, arvoverkoston osapuolten intressien yhteensovittamista win-win-win-tilanteiden löytämiseksi, nopeita kokeiluja hyödyntävää ketterää toimintamallia sekä tapaa, jolla yhteiskehittäminen mahdollistaa unelmoimisen, suunnittelun ja toteuttamisen yhdistämisen.

Luvussa "Kestävien markkinoiden luominen ryhmien kanssa" Tuuli Kaskinen, Satu Korhonen, Aleksi Neuvonen ja Roope Mokka kuvaavat SHAPE-hankkeen Behaviour-osiossa hankittua ymmärrystä yhteiskehittämisestä ryhmien kanssa. He korostavat sinisen meren strategioita ja toteavat, että yritykset tarvitsevat uusia kumppaneita niiden luomiseksi. He näkevät erilaiset organisoituneet ryhmät erityisen tärkeinä kumppaneina ja korostavat ryhmien vaikutusta käyttäytymiseen. He myös kuvaavat, kuinka yhteistoiminta ryhmien kanssa eroaa riippuen yhteistoiminnan tavoitteista.

Luvussa "Kestävien markkinoiden luominen julkisissa ruokapalveluissa" Marjo Kauppinen, Sirpa Kurppa, Minna Mikkola, Sofia Pusa, Mikko Raatikainen, Marja Seliger, Heidi Uppa ja Marja-Liisa Vieraankivi kuvaavat, kuinka he SHAPE-hankkeen Meal-osiossa ovat yhdistäneet yhteiskehittämisen ja viestinnän keinoja. He pyrkivät käyttäytymisen ja markkinan muutokseen kestävyysmallilla, joka tuottaa tietoa aterian kestävyysvaikutuksista, sekä viestintämallilla, jonka avulla tieto viestitään asiakkaille mahdollisimman tehokkaasti. Näiden mallien kehittämisessä on käytetty yhteiskehittämisen menetelmiä, kuten fokusryhmiä.

Luvussa "Ympäristötietoisuus ja muuttuva median käyttö" Hanna Pihkola, Minna Nors, Maija Federley ja Katri Behm käsittelevät SHAPE Media -osiossa saatua ymmärrystä ympäristötietoisuudesta, median muuttuvasta käytöstä sekä viestinnän omista ympäristövaikutuksista. He kuvaavat median omia ympäristövaikutuksia ja pohtivat, kuinka niistä tulisi viestiä ympäristötietoisuuden lisäämiseksi. He korostavat käyttäjäymmärryksen merkitystä viestinnän kehittämisessä ja sitä, että viestintä perustuu oman toiminnan vaikutusten tuntemukseen. Koska erityisesti digitaalisen median tuntemuksessa on tietoaaukkoja, he ehdottavat ratkaisuksi yritysten välistä yhteistyötä ja oman henkilöstön innostamista.

Luvussa "Oppeja ja suosituksia uusien markkinoiden luomiseen" Heidi Korhonen, Sirpa Kurppa, Marketta Niemelä, Maija Federley, Marja Seliger, Minna Mikkola ja Satu Korhonen ovat keränneet yhteen koko SHAPE-hankkeesta saatua ymmärrystä. He korostavat, että luonnonvarojen niukkeneminen on yrityksille uhka, jolleivät ne varaudu siihen, mutta samalla myös suuri mahdollisuus, mikäli ne osaavat hyödyntää sen. Hyödyntäminen edellyttää yrityksiltä kokonaisvaltaista strategista otetta ja kykyä soveltaa yhteiskehittämisen menetelmiä. Tässä korostuvat toimiminen verkoston tasolla, ihmisten arjen ymmärtäminen ja askelittainen eteneminen. He myös kuvaavat uudenlaisia ajatusmalleja, jotka toimivat inspiraation lähteenä kestävä liiketoiminnan kehittämiselle. Lisäksi he antavat vinkkejä yhteiskehittämiseen. Kirjoittajat päättävät lukunsa antamalla runsaasti esimerkkejä siitä, kuinka tutkimuslaitokset voivat tukea kestävään talouteen siirtymistä ja yritysten kestävä liiketoiminnan kehittämistä.

2. Yhteiskehittämisen käytäntöjä avautuvien markkinoiden ymmärtämiseen ja muokkaamiseen

Heidi Korhonen¹, Marketta Niemelä¹, Maria Antikainen¹ / SHAPE Success

Liiketoiminnan peruslait ja sen normaalit kehittämismenetelmät pysyvät voimassa myös siirryttäessä kestäväan liiketoimintaan. Edelleen tarvitaan maksavia asiakkaita, hyviä toimittajia ja kannattava liiketoimintamalli, jonka avulla eri toimijoiden intressit sovitetaan yhteen ansainnan peruslogiikaksi. Kestäväan liiketoimintaan siirtyvät yritykset tarvitsevat erityisesti kyvykkyksiä hahmottaa uudenlaisia kestävyiden tarjoamia liiketoimintamahdollisuuksia ja markkinoiden kypsyyttä. Lisäksi ne tarvitsevat kyvykkyksiä avautuvien mahdollisuuksien hyödyntämiseen ja uusien markkinoiden avaamiseen. Yhteiskehittämisen osaaminen on merkittävä osa näitä kyvykkyksiä.

Yhteiskehittäminen ei ole vain yksi menetelmä tai tekniikka. Sen sijaan yhteiskehittäminen käsittää laajan ja kirjavan joukon keinoja, joita yhdistää halu ymmärtää ja hyödyntää liiketoiminnan eri osapuolten näkemyksiä ja toimintaa yhteiseksi hyväksi. Yhteiskehittäminen on osallistamista, jonka tavoitteet vaihtelevat pienistä parannuksista systeemisiin innovaatioihin. Siksi yritykset käyttävät yhteiskehittämisen eri menetelmiä eri asiakkaiden kanssa, eri tilanteissa ja eri tavoitteiden saavuttamiseen (Korhonen & Kaarela, tulossa 2015). SHAPEn Success-osiossa kokeilimme ja kehitimme erilaisia ihmiskeskeisiä yhteiskehittämisen muotoja, joilla kestäväan liiketoiminnan avautuvia markkinoita voidaan ymmärtää ja muokata.

Olemme tutkineet markkinoiden ja käyttäytymisen muutosta perehtymällä siihen, kuinka kuluttajat ja arvoketjun eri toimijat suhtautuvat erilaisiin kestävämpiin toimintamalleihin ja kuinka he ylipäättään näkevät kestäväan kehityksen. Kaikissa tutkimuskohteissa korostuu se, että liiketoimintaa ei voi syntyä, ellei siinä soviteta yhteen eri toimijoiden tarpeita. Näin ollen jos halutaan, että markkinoiden eri toimijat, kuten kuluttajat, yritykset ja näiden alihankkijat, muuttavat käyttäytymistään, muutos edellyttää, että siinä yhdistyvät eri toimijoiden tarpeet. Toisaalta koska kestäväan markkinoiden muodostumista voidaan osittain pitää kysynnän ja tarjonnan

¹ Teknologian tutkimuskeskus VTT

muna–kana-ongelmana, on erilaisten kestävyiden elementtien pilotointi osana liiketoimintaa oleellinen osa kehitystyötä. Tutkijat voivat olla tällaisessa pilotoinnissa mukana avaamassa ajattelua, analysoimassa tilannetta ja tukemassa yhteiskehittämistä.

2.1 Kuluttajan arjen ymmärtäminen lähtökohtana liiketoiminnan kehitystyölle

Kestävässä liiketoiminnassa menestyminen edellyttää asiakkaiden käyttäytymisen ja asiakaskokemuksen ymmärtämistä. Uusia kulutuskäytäntöjä tai tuotteita ei luoda tyhjiöön, vaan niistä seuraa käyttäjille erilaisia hyötyjä ja haittoja riippuen siitä, kuinka hyvin ne sopivat käyttäjän aiempiin tottumuksiin ja muuhun elämään. Me ihmiset olemme tottuneita tekemään asioita tietyillä tavoilla ja tiettyjen toisten ihmisten tai organisaatioiden kanssa. Näiden käytäntöjen ja valmiiden ratkaisumallien olemassaolo on tärkeä resurssi jokapäiväisessä elämässämme. Pyrkinessään hyödyntämään avautuvia markkinoita yritysten on siis ymmärrettävä tuotteiden ja materiaalin lisäksi kuluttajan päivittäistä arkea ja sitä inhimillistä kokemusta, jonka kuluttaminen tuottaa.

Kuluttajien ymmärtämisessä pääsee melko helposti alkuun. Asenteita, odotuksia ja käyttäytymistäkin voidaan tutkia kyselyillä, haastattelemalla kuluttajia sekä ryhmäkeskusteluissa. Kuluttajien todelliseen käyttäytymiseen päästään kuitenkin kiinni vasta selvittämällä, mitä kuluttajat käytännössä tekevät: missä he liikkuvat, millaisia valintoja he tekevät ja mihin todella sijoittavat aikansa ja rahansa. Usein kuluttajien valinnat tehdään rutiininomaisesti, käytäntöjen ohjaamana, joten rutiinien ja käytäntöjen tunnistaminen on olennainen osa kuluttajan todellisen käyttäytymisen ymmärtämistä.

Rutiineihin ja käytäntöihin päästään käsiksi etnografisella tutkimusotteella, jossa havainnoidaan ja tarkkaillaan ihmisten käyttäytymistä ja pyritään ymmärtämään tapahtumia ja valintoja osallisten eli kuluttajien omasta näkökulmasta. Haastatteluista, keskusteluista ja kyselyistä saadaan erilaisia aineistoja tukemaan ymmärryksen rakentumista. Lisäksi voi olla hyödyllistä käyttää saatavilla olevia toisen käden aineistoja, kuten tilastollista dataa kuluttajakäyttäytymisestä.

Olemassa olevien käytäntöjen ja rutiinien lisäksi ihmisten käyttäytymiseen vaikuttavat saatavilla oleva tieto ja erilaiset mielikuvat. Markkinoinnissa on perinteisesti hyödynnetty runsaasti mielikuvien voimaa. Mielikuviin voidaan vaikuttaa myös esimerkiksi viestintävälineiden ja lähipiirin suositusten kautta, mutta erittäin suurella määrällä vaikuttavat kuluttajan omat kokemukset. Ostoprosessin ja kaupassa käymisen aikana syntyneet kokemukset vaikuttavat kuluttajan mielikuvaan siitä, onko yrityksen liiketoiminta kestävä.

Kuluttajan näkemys ekologisesti kestävästä kauppakeskuksesta

Kuluttajien näkemys kauppakeskuksen ekologisesta kestävydestä kertoo, mihin kuluttajat kiinnittävät huomiota arvioidessaan kauppakeskuksen kestävyttä. Tämä ohjaa suuntaamaan ja viestimään kauppakeskuksen ekologistia aktiviteetteja tehokkaasti sekä auttaa hahmottamaan, mitä tulevaisuuden odotetusti entistä ekologisemmin valveutuneet kuluttajat odottavat kauppakeskuksesta. Kuluttajalähtöinen näkemys ekologisesti kestävästä kauppakeskuksesta muodostuu tutkimuksemme perusteella kolmesta erityyppisestä tekijästä:

1. kauppakeskuksen liikkeiden tarjonta ja tilat
2. asiakaspalvelu (liikkeissä)
3. kauppakeskuksen palvelut ja tilat.

Kuluttajat odottavat kauppakeskuksen ekologisten kestävyden näkyvän kauppakeskuksen liikkeissä. Tuotevalikoimassa tulisi olla esillä eko- ja luomutuotteita, ja ympäristöasioiden tulisi näkyä myös liikkeiden sisustuksessa, esimerkiksi valaistuksessa. Hieman yllättäen kuluttajat nostivat esiin asiakaspalvelun osana kauppakeskuksen kestävyttä. Osaavat, ystävälliset ja erilaisia kuluttajia tasapuolisesti kohtelevat asiakaspalvelijat vahvistavat kuluttajan mielikuvaa, että liikkeessä osataan katsoa asioita laajemmin kuin mitä päivittäinen liiketoiminta vaatii. Kauppakeskuksen näkökulmasta on haastavaa, että kuluttajat eivät miellä liikkeitä erilliseksi kauppakeskuskiinteistöksi ja -hallinnoksi. Kolmanteen, kauppakeskuksen tarjoamista palveluista ja tiloista kumpuavaan kuluttajan kokemukseen kestävydestä lienee helpompi vaikuttaa. Tähän vaikuttavia osatekijöitä ovat

- a) välitön aistinvarainen kokemus ja mahdollisuudet kauppakeskuksessa
- b) ekologisten toimien visualisointi ja informaation jakaminen kauppakeskuksessa
- c) epäsuorien väylien kautta syntyvä vaikutelma kauppakeskuksesta.

Kuluttajat kiinnittävät huomiota siihen, miten ekologinen kestävyys näkyy ja kuuluu kauppakeskuksessa ja mitä siellä on mahdollista tehdä – esimerkiksi tarjotaanko kuluttajille mahdollisuutta lajitella ostosreissun aikana syntyvät jätteet seka-, bio- ja paperijätteeseen. Kuluttajien mielestä myös informaation jakaminen ja visualisointi ovat paikallaan, sillä ainakin osa kuluttajista on kiinnostunut esimerkiksi kiinteistön sähkönkulutuksesta ja siitä, miten sitä yritetään vähentää.

Tutkimuksemme vastaajat pitivät tärkeänä kauppakeskuksen liikkeiden yhteistyötä kierrätyksen tehostamiseksi, mutta tällainen toiminta ei välttämättä näy kuluttajille lainkaan, ellei sitä kerrota suoraan tai epäsuorasti, esimerkiksi median kautta. Tämä epäsuora väylä onkin kolmas osatekijäryhmä, jonka kautta syntyy vaikutelma kauppakeskuksen kestävydestä. Uutiset ja muut mediaviittaukset kauppakeskuksen ekologiseen kestävyteen tähtäävistä toimista tavoittavat niitäkin kuluttajia, jotka eivät vielä ole kauppakeskuksen asiakkaita.

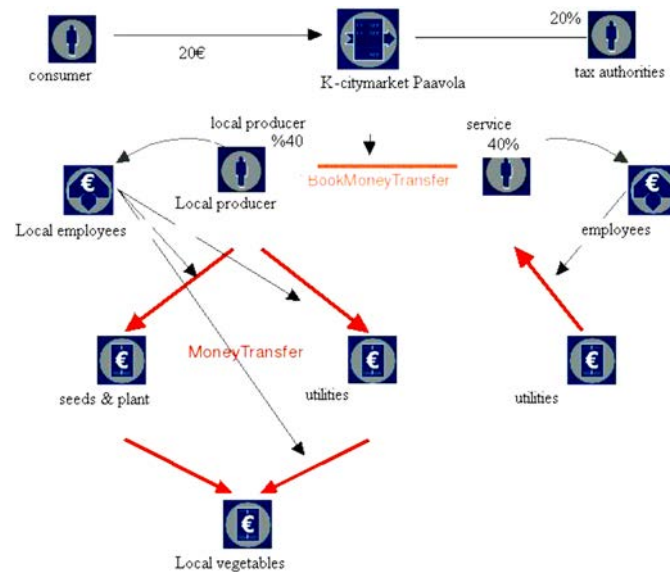
Kun ymmärretään kuluttajan tai asiakkaan käyttäytymistä ja sen perusteita, niitä voidaan pyrkiä muuttamaan kestävämmäksi eli esimerkiksi suuntaamaan kulutusta ekologisempiin tuotteisiin ja palveluihin. Kuluttajat tarvitsevat yksinkertaisesti tietoa pystyäkseen tekemään kestävämpiä valintoja ja joskus myös havaitakseen, että valinnalla on ylipäänsä merkitystä. Tietoteknologia tarjoaa tähän runsaasti mahdollisuuksia, tuotteisiin liitetystä QR-koodeista ja laajennetun todellisuuden sovelluksista lähtien.

Yhteiskehittäminen on erityisesti osallistamista muutokseen. Kuluttajien osallistaminen voi olla kestävä liiketoiminnan kehittämisessä merkittävässä roolissa. Vain vähän aikaa sitten innovaatio miellettiin pitkälti yritysten sisäisen kehitystyön tulokseksi, mutta nykyään tunnustetaan tuotteiden käyttäjien suuri merkitys oman elämänsä asiantuntijoina ja innovaation lähteinä ja kehittäjinä (von Hippel 1988, 2005; Antikainen 2011; Kaasinen et al. 2010, 2011; Korhonen & Kaarela 2011). Käyttäjien osallistaminen voi tuoda yrityksille monenlaisia hyötyjä, jotka liittyvät itse prosessin tehostamiseen (nopeus, ketteryys) sekä sen laadun parantamiseen (syvälierempi ymmärrys asiakkaiden toiveista ja arvontuotannosta, alustavien konseptien testaus). Nämä hyödyt nopeuttavat innovaatioprosessia (Edvardsson et al. 2006; Toivonen 2010) ja lisäävät innovaation omaksumista (Sundbo & Toivonen 2011).

Kuluttajien osallistamisen merkittävänä hyötynä on myös asiakassuhteen vahvistuminen sekä asiakkaiden sitouttaminen (Antikainen & Väätäjä 2010). Erityisesti pienyrityksillä ja aloittavilla yrityksillä on usein hyvin rajalliset resurssit maksettuaan viestintään, jolloin asiakassuhteiden hoitaminen sekä asiakasvuorovaikutus nousevat erittäin merkittävään asemaan ja toimivat samalla markkinoinnin tärkeimpänä kanavana. Tarinallisuus ja kokemuksellisuus ovat keinoja, joilla sitoutumista voi vahvistaa tunnetasolla. Vastapalvelukseksi voi saada aktiivisia asiakkaita, jotka auttavat yritystä edistämään kestävyyttä toiminnassaan sekä kehittämään kestävämpiä tuotteita, palveluita sekä tätä kautta kokonaisuudessaan kestävyteen perustuvaa liiketoimintaa.

Lähiruoan tuotanto ja tuottajat tutuiksi kuluttajalle – Local Food Journey ja Local Food Show

Local Food Journey -konsepti (Eren Thalji 2012) on tietokehikko, joka kokoaa tarkat tiedot ruoan alkuperästä ja sen tuotannon ekologisuudesta eri vaiheissa kasvatuksesta aina kauppaan saakka. LF-Journey osoittaa myös, miten raha kulkee ruoantuotannon eri osapuolten välillä. LF-Journey tekee näin ruoan ekologisen, sosiaalisen ja taloudellisen näkökulman läpinäkyväksi kuluttajalle. Käytännössä LF-Journey voitaisiin toteuttaa esimerkiksi kaupassa digitaaliselle näyttötaululle. Kaupan asiakkaat voisivat seurata ja tutkia ruokatuotteiden alkuperään ja tuotantoon liittyviä, jatkuvasti päivittyviä tietoja.



Local Food Journey (Eren Thalji 2012).

Local Food Show -konseptin (Eren Thalji 2012) ajatuksena on tuoda tarinallisuutta kauppaan tarjoamalla tietoa ja kuvia tuottajasta tarinallisessa muodossa. Tätä testasimme "Lahelta Hyvää" -tapahtumassamme Lahden Citymarket Paavolassa. Tapahtumassa näytöllä pyöri virtuaaliesitys kolmesta eri tuottajasta. Samanaikaisesti toisella ruudulla pääsi kurkistamaan heidän tuotantotiloihinsa panoraamakuvan muodossa (ks. myös tietolaatikko Visual IHMEestä sivulla 17).



Lähileivän tuottajan esittely "Lahelta Hyvää" -tapahtumassa 3.–5.9.2013 K-citymarket Paavolassa.

Lähiruoassa kuluttajat arvostavat yhteisöllisyyttä ja suhdetta tuottajaan

Lähiruokaa ostetaan sen maukkauden ja hyvän laadun vuoksi, mutta myös koska halutaan tukea lähialueen työllisyyttä, taloutta ja tuottajia. Tämä kertoo eräänlaisesta yhteisöllisyydestä tai ainakin paikkatunteesta, joka lähiruuan tuotantoon ja kuluttamiseen liittyy. Kyselytutkimuksessamme jopa reilu kolmasosa vastaajista (n=166) ilmoitti suoraan haluavansa tuntea kuuluvansa samaan yhteisöön lähiruuan tuottajien kanssa. Tätä lähiruokaan kuuluvaa yhteisöllisyyttä voi tukea osallistamalla kuluttajia. Lähes puolet kyselyyn vastanneista kuluttajista oli kiinnostunut osallistumaan lähiruokatuotteiden kehittämiseen. Kuluttajia motivoivat muun muassa mahdollisuus saada parempia tuotteita, itselle tärkeiden arvojen edistäminen sekä oppiminen. Osa kuluttajista oli kiinnostunut luomaan pitkäaikaisia suhteita lähiruuan tuottajiin ja tapaamaan tuottajia henkilökohtaisesti aina tilalla vierailuun asti. Kuluttajien odotukset tuottajan tapaamista kohtaan eivät ole vaativia, vaan he odottavat saavansa antaa palautetta tuottajalle ja tuotteista keskustelua. Vuorovaikutuksesta syntyy ymmärrystä puolin ja toisin – ituja pidempiaikaisellekin yhteiskehittämislle sekä tuottajan että kuluttajan hyväksi. (Antikainen & Niemelä 2013.)

Kuluttajien osallistamisesta on siis hyötyä, ja tietoteknologia tarjoaa siihen yhä parempia ja helppokäyttöisempiä keinoja. Lisäksi on mietittävä, miksi sidosryhmän jäsenet haluavat osallistua sekä kuinka heitä voisi palkita, kannustaa ja tuottaa heille lisäarvoa (Antikainen & Väättäjä 2010). Kestävän liiketoiminnan kehittämisessä osallistujilla voi olla voimakas sisäinen motivaatio edistää kestäväää kehitystä. Kun asiakkaat kokevat, että kehitettävällä asialla on heille tärkeää kokemuksellista merkitystä, he ovat motivoituneita ja valmiita sitoutumaan kehitysprosessiin ja sen tuloksiin (Korhonen & Kaarela, tulossa 2015).

Motivaatio on otettava huomioon monella tapaa yhteiskehittämisprosessin fasiltoinnissa, erityisesti palkitsemisessa ja prosessin hallinnassa. Hyvin rakennettuun yhteiskehittämiseen ei välttämättä edes tarvita ulkoisia palkkioita rahan tai tavaran muodossa vaan esimerkiksi tunne omien ideoiden eteenpäin saamisesta voi olla riittävä kannustin osallistua. Näin todetaan myös muualla tässä raportissa (ks. seuraava luku yhteiskehittämisestä ryhmien kanssa).

Visual IHME – yhteiskehittämistä verkossa kuin olisit paikan päällä

Visual IHME on kehittämämme sovellusdemonstraatio paikkojen, tilojen ja niihin liittyvien aktiviteettien yhteiskehittämiseen ja kommunikointiin verkossa. Tiloilla ja rakenteilla on erittäin merkittäviä ympäristövaikutuksia, ja lisäksi ne vaikuttavat suoraan ihmisten hyvinvointiin. Visual IHME perustuu tilasta otettuun pallopanoraamakuvaan, joka esitetään verkkoselaimessa ja johon yhdistetään erilaisia yhteiskehittämisen ja käyttäjäpalautteen työkaluja: ikkunat verkkokeskustelulle, kyselyihin ja pikagallupeihin vastaamiselle sekä yksittäisille kommenteille avautuvat pyydettäessä. Käyttäjä voi katsella tilaa ja kommentoida sitä sekä liikkua eri tilojen eli pallopanoraamojen välillä.



Visual IHME (Niemelä et al. 2014).

Visual IHME on tarkoitettu käytettäväksi silloin, kun tilojen ja paikkojen yhteiskehittämiseen halutaan saada tilan käyttäjien asiantuntemusta ja mielipiteitä, mutta käyttäjiä on vaikea saada antamaan kommentteja todellisissa tilankäyttötilanteissa. Tällaisia kehittämiskohteita ovat esimerkiksi julkiset kaupunkitilat, joissa käyttäjiä on paljon ja heitä on hankala saada pysähtymään itse tilassa. Kehitystyölle Visual IHMEen hyöty on siinä, että käyttäjäpalautte ja -ideat perustuvat realistiseen kuvaan tilasta ja sen mahdollisuuksista, ei pelkkään muisti- tai mielikuvaan.

Lisäksi Visual IHME soveltuu tilaan liittyvän tiedon välittämiseen eteenpäin ilman, että tiedon vastaanottajan tarvitsee välttämättä käydä itse tilassa. Tällaisia tarpeita on esimerkiksi rakennusten huollossa. Tämän tyyppinen teknologia soveltuu myös tilaan liittyvän ympäristö- ja kestävyystiedon viestintään.

2.2 Yhteiskehittämällä ymmärretään arvonverkoston osapuolten intressejä ja sovitetään niitä yhteen – win-win-win

Arvonmuodostus ei ole pelkästään yrityksen ja sen välittömän asiakkaan välinen asia. Arvoa syntyy, kun yksilöistä, organisaatioista ja verkostoista muodostuva sosiaalinen järjestelmä toimii tavalla, joka tyydyttää pohjimmiltaan inhimillisiä tarpeita (Korhonen 2013). Tähän arvonmuodostukseen perustuu myös yritysten olemassaolon ja voittojen keräämisen yhteiskunnallinen oikeutus. Yrityksellä, jolla on tärkeä rooli arvonluonnissa, on mahdollisuus muita suurempaan voittojen keräämiseen. Arvo muodostuu laajemmassa sosiaalisessa järjestelmässä, jonka eri kohtiin yrityksen toiminta voi vaikuttaa sekä luoden että tuhoten arvoa eri tavoin. Toiminnan erilaisia vaikutuksia järjestelmän eri osissa on vaikea arvioida, eivätkä ne ole yhteismitallisia.

Kuluttajien ja yritysten tekemien valintojen kestävyysvaikutukset ulottuvat pitkälle arvonverkostoon, paljon niiden oman toiminnan ulkopuolelle. Kestävän liiketoiminnan kehittämisessä on kyse arvonverkostojen ja liiketoimintaekosysteemien kehittämisestä. Olemassa olevat käytännöt ja ratkaisumallit ovat tärkeä resurssi myös arvonverkostojen yritystoimijoille aivan samalla tavalla kuin kuluttajatkin ovat tottuneita tekemään asioita tietyillä tavoilla ja tiettyjen ihmisten ja organisaatioiden kanssa. Vanhat rakenteet ja olemassa olevat toimintatavat vaikuttavat arvonverkostoissa voimakkaasti esimerkiksi uusien ympäristöystävällisempien teknologioiden käyttöönottoon. Arvonverkoston kehittäminen on evolutionaarinen ja polkuriippuvainen prosessi, joka voidaan ymmärtää eräänlaisena toimijoiden välisenä oppimisprosessina.

Tanssia asiakkaan kanssa – Interface FLOR

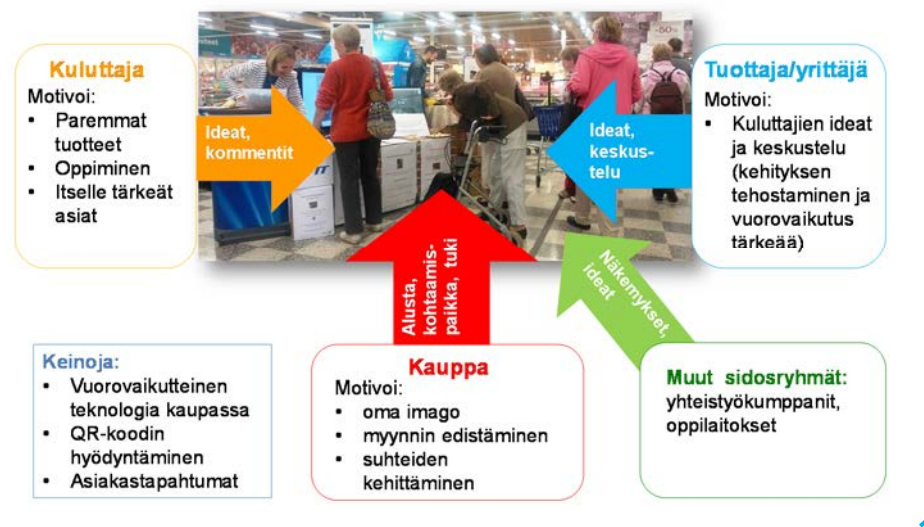
Interface valmistaa tekstiilimattoja, ja se on yksi kansainvälisesti tunnetuimpia vihreän talouden pioneiryrityksiä. Sen tavoitteena on muuttaa maailmaa. Tavoitteeseen pyrkimisessä tärkeää on ollut saada asiakkaatkin avaamaan ajattelumallinsa ja omaksumaan uudenlaisia tapoja ymmärtää lattianpäällysteen liittyvä arvonmuodostus. On hyvin vaikea myydä asiakkaille paloiksi leikatua muovitaustaista mattoa kaksinkertaisella hinnalla verrattuna tavanomaiseen mattoon, jollei samalla pysty muuttamaan sitä, kuinka asiakkaat näkevät ratkaisutavan ongelman ja siihen liittyvän arvonmuodostuksen. Tässä ei kuitenkaan voi mennä liian pitkälle asiakkaan edelle, vaan asiakkaan ja tuottajan suhde muistuttaa tanssia, jossa niiden pitää pysyä hyvin lähellä toisiaan ja seurata toistensa liikkeitä. (Korhonen & Kaarela, tulossa 2015.)

Yhteiskehittäminen luo oppimiskehikon, jossa osapuolten on mahdollista sovittaa toimintaansa yhteen niin, että kaikki hyötyvät siitä mahdollisimman paljon ja negatiiviset vaikutukset jäävät mahdollisimman pieniksi. Tällöin myös ympäristövaikutukset sekä sosiaaliset ja taloudelliset vaikutukset voidaan ottaa mukaan arvioitaessa kestävän arvon muodostumista ja tuhoutumista. Yhteiskehittäminen auttaa

hahmottamaan kehitystä mahdollisesti jarruttavia rakenteita ja toimintatapoja ja sitä, miten niitä voidaan muuttaa. Yhteiskehittämisen avulla voidaan myös pyrkiä sitouttamaan osapuolia yhteisiin tavoitteisiin.

Voiko kauppa yhdistää arvoketjun osapuolia kehittämään ekologisia tuotteita ja testaamaan niiden kaupallista potentiaalia?

Teknologia ja sosiaalinen media avaavat asiakasvuorovaikutukseen uusia mahdollisuuksia. Netissä toimivan käyttäjäyhteisön keskustelun seuraaminen auttaa yritystä ymmärtämään, kuinka käyttäjät hyödyntävät tuotteita omassa elämässään ja millaisia tuotteita käyttäjät toivovat. Tämän vuorovaikutuksen tuominen kauppaan, jossa kuluttaja tutustuu tuotteeseen ja arvioi sen mielekkyyttä itselleen, voisi avata uusia mahdollisuuksia ideoida ja testata täysin uudenlaisia tuotteita. Yhä useammalla kaupan asiakkaalla on älypuhelin taskussaan. Kauppa voisi olla merkittävä tekijä ekologisten tuotteiden kysynnän kasvattajana. Kaupalla on rooli helposti lähestyttävänä ja monipuolisesti palvelevana kohtaamisen ja yhteiskehittämisen paikkana. Uusia keinoja ja toimintamalleja kohdata ja ottaa kuluttajia mukaan tuotteiden ja -palveluiden suunnittelemiseen syntyy ideoinnin ja kokeilujen kautta.

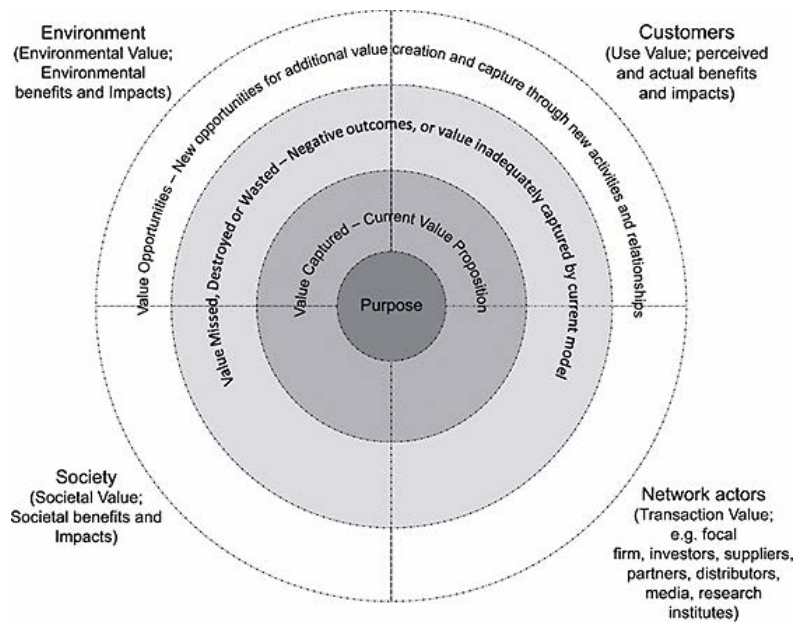


Jotta yhteiskunta voisi laajemmin siirtyä aiempaa ekologisempaan ja resurssitehokkaampaan tuotannon ja kulutuksen malliin, ekologisuudesta on tultava liiketoiminnallisesti kannattavaa, järkevää yritystoimintaa. Meidän on muutettava käytäntöjä, joissa ympäristöasiat nähdään erillisenä päälle liimattuna ja lisäkustannuksia aiheuttavana toimintona. Kestävä liiketoiminta, ekologisuus, resurssitehokkuus sekä sosiaalinen ja taloudellinen vastuullisuus tulisi nähdä ainoana oikeana keinona kehittää tulevaisuuden kilpailukykyistä globaaleilla markkinoilla toimivaa yritystä.

Kestävän liiketoiminnan näkemykset on upotettava normaaleihin johtamiskäytäntöihin ja kaikille toimialoille. Samoin ekologisuus tuoteominaisuutena on nivottava osaksi tuotteen kokonaishoukuttelevuutta. Tuotteen on oltava vähintään yhtä hyvä ja houkutteleva tai jopa parempi ja houkuttelevampi kuin vastaavan epäekologisemman tuotteen. Tarvitaan win-win-win-ratkaisuja, joissa yhdistyvät tuottajan kaupallinen etu, kuluttajan saama etu ja ympäristön saama etu. Kestävä liiketoiminta tuottaa kestävää arvoa kaikille sidosryhmille.

Tavoitteena win-win-win: Työkalu eri sidosryhmille tuotetun arvon analysointiin

Yhteistyössä Cambridgen yliopiston ja SustainValue-hankkeen kanssa testasimme ja hyödynsimme hankkeessa kehitettyä Value Mapping -työkalua. Työkalu tarjoaa visuaalisen ja helposti ymmärrettävän lähestymistavan ja toimii hyvänä tukena kehitettäessä yritysverkoston yhteistä näkemystä kestävästä liiketoiminnasta. Työkalua käytettiin työpajamuotoisissa yhteiskehittämistilaisuuksissa ja sillä analysoitiin eri sidosryhmille tuotettavaa nykyistä arvoa, uusia mahdollisuuksia arvon tuottamiseen sekä mahdollisesti menetettävää arvoa. Työkalun avulla voidaan löytää kestävässä liiketoiminnassa tärkeä win-win-win-tilanne loppukäyttäjien, tuottajien, ympäristön ja yhteiskunnan välille. Työkalu auttaa myös löytämään ja ymmärtämään tilanteita, joissa toiselle sidosryhmälle tuotettava arvo vähentää toiselle kumppanille tuotettavaa arvoa.



Value Mapping -työkalu (Bocken et al. 2013).

2.3 Kokeiluilla ketteryyttä kehittämiseen

Innovointi on aina epävarmaa, ja markkinaympäristössä tapahtuvat muutokset ovat aivan erityisen arvaamattomia silloin, kun pyritään suuriin markkinamuutoksiin. Kun tulevaisuus on epävarma, usein ennustamista parempi vaihtoehto on edetä pienin askelin pitäen mahdolliset tappiot hyväksyttävissä rajoissa. Siksi pilotointi ja nopeat kokeilut ovat hyvä toimintamalli yhteiskehitettäessä aivan uudenlaisia kestäviä tuotteita ja palveluita. Pienimuotoinen kokeileva pilotointi on hyvin toimiva toimintamalli kaikessa muussakin innovaatiotoiminnassa – myös yrityksen sisällä tapahtuvassa.

Voiko kauppakeskus edistää tehokasta resurssien kiertoa?

Uutta liiketoimintaa kehitettäessä on hyödyllistä tehdä ensin pienimuotoisia kokeiluja ja testata näin asiakkaiden kiinnostusta ja yhteistyön toimivuutta. Ideaparkissa kokeilimme kauppakeskusta tekstiilikierrätyksen paikkana kolmipäiväisessä Ideana kierrätys -tapahtumassa. Ideapark voisi olla erinomainen tekstiilikeräyspaikka, sillä sinne kuljetaan pääasiassa autolla, tekstiilien keräyspiste voi sijaita sisätiloissa, jolloin tekstiilit ovat suojassa kosteudelta ja ilkivallalta, ja logistisesti Ideaparkista on hyvät liikenneyhteydet.

Tapahtumassa keräsimme tekstiilejä useille keräystoimijoille hyvälaatuisten käytettyjen vaatteiden tarvisijoista pieniin toimijoihin, jotka pystyvät uusiokäyttämään liikaista ja rikkiäistäkin tekstiiliä. Samalla avattiin Ideaparkin uudet keräyspisteet sähkö- ja elektroniikkaromulle ja metalliromulle sekä kokeiltiin tietoturvallisen paperin keräystä.

Tapahtuman aikana pääsimme käytännössä näkemään, miten kauppakeskuksen asiakkaat kierrättävät: millaista materiaalia he tuovat keräyspisteisiin ja millainen uusiokäyttö kiinnostaa. Keskustelut tapahtuman keräystoimijoiden kanssa sekä yksitellen että koko joukolla toivat arvokasta ymmärrystä siitä, miten kauppakeskus voi toimia tekstiilikierrätyksen edistäjänä.



Markkinarakenteet uudistuvat, kun bisnestoimijat etsivät uusia tapoja tehdä liiketoimintaa toisten toimijoiden kanssa. Yksittäisen toimijan on hyvin vaikea yksin muuttaa merkittäviä olemassa olevia rakenteita. Muiden toimijoiden saaminen muutoksen tueksi on tärkeää, mutta niiden intressit voivat olla hyvin erilaiset. Kun yhteensopivat intressit löytyvät, yhteiskehittäminen ja verkostomainen toiminta tuovat yritykselle turvallisuutta kokeilla ja kehittää toimintaa radikaalimmin ottein. Muut osapuolet voivat olla tärkeitä kumppaneita idean kehittämisessä, riskin hajuttamisessa ja riittävien resurssien kasvattamisessa.

Tampereen seudun matkailupalveluyritysten kestävän liiketoiminnan yhteiskehittäminen

SHAPE-hankkeessa Tredean kanssa ideoidun Green Tampere Region -konseptin idea on yksinkertainen: synnyttää Tampereen seudun matkailupalveluja tarjoaville yrityksille kilpailuetua kestävän liiketoiminnan kehittämisen sekä synergiaetujen kautta. Keinoina ovat tiedon jakaminen kestävästä liiketoiminnasta, toimijoiden verkottuminen sekä yhteisviestintä ja -markkinointi esimerkiksi Tredean verkkosivujen kautta. Toiminta sai hyvää alun hankkeen aikana pidettyjen yhteisseminaarien sekä yritystaapaamisten kautta. Kotimaan matkailu on myös lähimatkailua, joka pienentää matkustamisen ympäristövaikutuksia ja samalla luo paikallista hyvinvointia.

2.4 Yhteiskehittäminen mahdollistaa uusien rakenteiden rinnakkaisen unelmoimisen ja toteuttamisen

Merkittävästi nykyistä ekologisempi ja resurssitehokkaampi tuotannon ja kuluttamisen malli ei synny pelkästään nykyisiä arvoketjuja ja arvonmuodostustapoja tehostamalla. Itse arvonluonnin järjestelmiä ja kontekstia on muutettava kohti uusia immateriaalisia sekä materiaan syklisiä kiertokulkua ja dematerialisaatiota edistäviä arvoverkostoja. Tarvitaan systeemisiä innovaatioita, joissa yritystoiminta muuttuu kokonaisvaltaisesti ja jopa radikaalisti kestävämmäksi.

Esimerkiksi palvelukeskeinen ajattelutapa auttaa tunnistamaan mahdollisuuksia tällaisille arvonluontitavoille, kuten mahdollisuuden siirtyä materiaan omistamisen kulttuurista lainaamisen, vuokraamisen ja palvelun kulttuuriin. Tällaisessa käytössä resurssit on mahdollista hyödyntää tehokkaammin. Lisäksi voidaan olettaa, että tällaisessa käytössä tuotteisiin suhtaudutaan enemmän investointihyödykkeinä kuin kulutustavarana. Tämä puolestaan kannustaa ottamaan paremmin huomioon tuotteiden kestävyys, huollettavuuden ja uudelleenkäytön niin suunnittelu-, käyttö- kuin kierrätysvaiheessa.

Palveluajattelu auttaa löytämään myös immateriaalisempia kuluttamisen tapoja, jotka korvaavat materiaalista kuluttamista. Kaikki immateriaalisina koettavat palvelut eivät kuitenkaan välttämättä ole sen ympäristöystävällisempiä kuin perinteinen fyysinen kuluttaminen. Tämä on helppo hahmottaa toisaalla tässä raportissa ole-

van muuttuvan mediankäytön esimerkin kautta. Informaatioteknologia jatkaa olemassa olevien markkinarakenteiden murtamista yhä kiihtyvällä tahdilla ja yhä useammalla alalla. Se luo mahdollisuuksia ympäristövaikutusten pienentämiselle, mutta samalla sillä voi olla myös kielteisiä vaikutuksia.

Erilaiset nopeasti kehittyvät teknologiat, kuten robotisoituminen, esineiden internet ja ainetta lisäävä valmistus, tulevat muuttamaan talouden rakenteita voimakkaasti lähitulevaisuudessa. ETLAn arvion mukaan automatisointi uhkaa Suomessa jopa kolmannelta työpaikoista seuraavan 10–20 vuoden kuluessa (Pajari- nen & Rouvinen 2014). Vaikka uudet teknologiat uhkaavat vanhoja rakenteita, ne ovat ennen kaikkea mahdollisuus luoda uusia rakenteita. Ne eivät luultavasti johda massatyöttömyyteen vaan pikemminkin muuttavat käytäntöjämme tehdä asioita, ja vanhat työpaikat korvautuvat uudentyyppisillä. Uusien teknologioiden luomaa murrosta voi ja tulee hyödyntää uusien kestävien talouden rakenteiden luomiseksi.

Markkinarakenteet ovat jatkuvassa muutoksessa, mutta pian ne tulevat muuttamaan globaalilla tasolla hyvin voimakkaasti. Muutos johtuu osittain uusien teknologioiden luomista positiivisista mahdollisuuksista ja osittain resurssien niukkuuden aiheuttamista negatiivisista haasteista. Markkinarakenteiden muutos luo uusia mahdollisuuksia ekologisuudelle ja resurssitehokkuudelle. Samalla se luo merkittäviä liiketoimintamahdollisuuksia niille, jotka osaavat hyödyntää tilanteen.

Korhonen ja Kaarela (tulossa 2015) haastattelivat innovatiivisuudestaan tunnettuja globaaleja edelläkävijäyrityksiä niiden yhteiskehittämiskäytännöistä. Useat näistä edelläkävijöistä kuvasivat, että käynnissä on ilmiö, jossa yhteiskehittämisen menetelmät kehittyvät voimakkaasti ja niitä avustetaan teknologialla. Käyttäjät, toteuttajat, suunnittelijat ja suunnittelun kohde on mahdollista yhdistää uudella tavalla, mikä luo aivan uudentyyppisiä mahdollisuuksia unelmoida uutta ja myös toteuttaa se. Unelmoimisen, suunnittelun ja toteuttamisen vaiheet ja roolit lähenevät ja limittyvät keskenään. Tämä tulee tiettyjen haastateltujen mukaan olemaan merkittävä voima, joka muuttaa maailmaa. (Korhonen & Kaarela, tulossa 2015)

Yhteiskehittämisen kaikkein olennaisin merkitys markkinoiden muokkaamisessa ei välttämättä olekaan siinä, miten se tuo suunnittelijoille lisää tietoa ja ideoita, vaan siinä, miten se tukee markkinarakenteiden muutosta avaamalla uusia ajattelumalleja ja mahdollistamalla niiden toteuttamisen. Onnistuneen systeemi-innovaation kriittinen menestystekijä on, että osallistujat pystyvät hahmottamaan ympäristönsä ja toimintamahdollisuutensa uudella tavalla ja muuttamaan totuttuja ratkaisutapoja yhdessä muiden kanssa. Osallistujien on pystyttävä yhdessä unelmoimaan uudenlainen todellisuus ja viemään se toteutukseen saakka. Yhteiskehittäminen tukee tällaista unelmointia ja tarjoaa eräänlaisen kokeilualustan, josta osallistujat voivat saada välitöntä palautetta unelmoinnilleen ja löytää toimijat, joiden kanssa toteuttaa jaettu unelma.

Taulukossa 1 on esitetty jatkotoimenpiteitä SHAPE Success -tulosten hyödyntämiseksi.

Taulukko 1. Jatkotoimenpiteet SHAPE Success -tulosten hyödyntämiseksi.

Strategiset avainkysymykset	Avaintoimijat	Jatkotoimenpiteet
<p>Millaista osaamista markkina-muutoksessa tarvitaan?</p>	<p>Yritykset ja tutkimus- ja innovaatiojärjestelmän (TI) toimijat</p>	<p>Kuluttamisen ja tuotannon markkinarakenteiden muutos etenee väistämättä, ja seuraavan 10–20 vuoden sisällä se tulee olemaan erityisen voimakasta ja nopeaa johtuen osittain resurssiniukkuudesta ja osittain teknologisesta kehityksestä. On syytä ymmärtää, että kyse ei ole valinnasta, haluammeko muuttaa näitä rakenteita vai jättää ne ennalleen. Kyse on siitä, olemmeko markkinamuutoksen hyödyntäjiä vai häviäjiä. Muutoksen voimakkuuden takia sekä yritysten että tutkimus- ja innovaatiojärjestelmän on syytä panostaa osaamiseen, joka liittyy näihin muutoksiin vaikuttamiseen ja niiden keskellä toimimiseen. Tässä luvussa on lähdetty liikkeelle toimijoiden arjen ja intressien ymmärtämisestä, niiden soveltamisesta yhteen yhteisesti hyödyttävällä tavalla ja kokeilevasta yhteiskehittämisoitteesta, joka mahdollistaa askel askeleelta uusien rakenteiden rinnakkaisen unelmoimisen ja viemisen toteutukseen.</p>
		<p>Tutkimus- ja innovaatiotoiminnassa on tarve jatkuvaan ja muuntumiskykyiseen verkostomaiseen vuorovaikutukseen ja yhteiskehittämiseen perustuvan kehitystoiminnan paremmalle ymmärtämiselle ja hallitsemiselle. Yhteiskehittäminen tulee oppia hallitsemaan pitkäjänteisenä toimintamallina, jossa hyödynnetään sekä avoimen että suljetun innovaation menetelmiä ja yhdistetään erilaisia kehittämistapoja eri tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämän osaamisen merkitys korostuu markkinarakenteiden muutoksen voimakkuuden takia.</p>
		<p>Tutkimus- ja innovaatiopolitiikassa sekä yritysten kehitystoiminnassa tulisi yhdistää ympäristöön sekä inhimilliseen ja taloudelliseen hyvinvointiin liittyvät tavoitteet tavalla, jossa nämä tavoitteet hyödyttävät ja vauhdittavat toisiaan. Esimerkiksi käyttäytymiseen liittyvää tietoa ja ihmisten halua kuluttaa voidaan hyödyntää muutoksen vauhdittamiseksi, ympäristöön liittyviä haasteita voidaan hyödyntää liiketoiminnan mahdollisuuksina ja kaupallista liiketoimintaa voidaan hyödyntää ympäristöongelmien ratkaisemiseen ja inhimillisen hyvinvoinnin lisäämiseen. Mikäli nämä tavoitteet ovat selvässä ristiriidassa keskenään, ne estävät olennaisella tavalla toistensa toteutumista.</p>
		<p>Tutkimus- ja innovaatiojärjestelmän tulee tukea suomalaisten yritysten osaamista globaalista markkina- ja teknologiakehityksestä ja sitä, että suomalaisyritykset löytävät globaalista ympäristöstä sopivat kumppanit, joiden kanssa yhteiskehittää kestävä kehityksen mukaisia rakenteita laajoissakin arververkostoissa. Tähän tarvitaan TI-järjestelmän ja elinkeinoelämän toimijoiden keskinäistä verkottumista osaamisen kerryttämiseksi ja riittävän laajan voiman saamiseksi yhteisen asian edistämiseen. Meillä on esimerkiksi tutkimuslaitoksia, jotka pystyvät toimimaan yritysten monenkeskisen yhteiskehittämisen tukena ja kehityksen vauhdittajana. Tällaisen lähestymistavan toimivuus näyttäisi aiempien kokemusten mukaan kuitenkin olevan sidoksissa myös yksittäisten henkilöiden persoonaan, suhteisiin, vaikutusvaltaan ja resursseihin. Mikäli tutkimuslaitokset haluavat laajentaa tätä toimintaa, niiden on tunnistettava soveltuvia henkilöitä ja tuettava tunnistettujen henkilöiden kehittymistä roolissaan esimerkiksi koulutuksella ja tarvittavilla resursseilla sekä yhdessä muiden TI-järjestelmän toimijoiden kanssa tuettava näiden henkilöiden verkostoitumista.</p>

	Yritykset	<p>Markkinamuutokseen liittyvän kansallisen osaamisen kerryttämiseen ja kestävän liiketoiminnan kasvattamiseen tarvitaan vahvoja edelläkävijäyrityksiä, jotka ovat valmiita ottamaan aktiivisen roolin muutoksen toteuttamisessa. Yritysten on tarpeen laajentaa ajatteluaan reaktiivisesta aktiiviseen ja ennakoivaan, kestävän liiketoiminnan kustannuksista sen taloudellisiin mahdollisuuksiin, vastuullisuudesta yhteiseen arvonmuodostukseen ja omasta yrityksestä laajempiin arvoverkostoihin ja liiketoiminta-ekosysteemeihin. Tärkeiden tuotannollisten yritysten ja brandinomistajien lisäksi myös kaupan alan toimijat ja palveluntarjoajat ovat olennaisessa roolissa kestävien markkinoiden luomisessa, koska niillä on välitön kontakti kuluttajaan ja mahdollisuus vaikuttaa tuotteiden ja palveluiden tarjoamiseen kuluttajan saataville ja kuluttajan tietoisuuteen.</p>
<p>Kuinka mahdollistuu kestävän liiketoiminnan kannattavuus ja kilpailukyky?</p>	Yritykset	<p>Kestävyyteen liittyvä markkinamuutos on liiketoimintamahdollisuus niille, jotka osaavat hyödyntää sen oikea-aikaisesti, ja merkittävä riski niille, jotka eivät pysty siihen sopeutumaan. Markkinamuutos etenee eri nopeudella eri liiketoiminta-alueilla, ja osa yrityksistä onnistuu hyödyntämään sitä muita nopeammin. Yritysten kannattaa pyrkiä ymmärtämään tähän muutokseen liittyviä liiketoimintamahdollisuuksia ja niiden aikakunoita etupainotteisesti ja hyödyntämään niitä askeleittain pitäen liiketoimintarisiki hallinnassa. Koska markkinamuutoksen toteutumisen tarkka muoto on aina epävarma, asiassa kannattaa edetä nimenomaan askeleittain ja kokeillen.</p>
		<p>Teknologinen kehitys on tekijä, joka usein mahdollistaa aiempaa kestävämmän ja samalla kilpailukykyisen ja kannattavan liiketoiminnan. Myös palveluajattelu tukee tätä tavoitetta. Yritysten kannattaa tutustua uuden teknologian ja palveluajattelun hyödyntämismahdollisuuksiin parantaakseen oman liiketoimintansa kestävyttä ja kannattavuutta.</p>
		<p>Yritysten mahdollisuus voittojen keräämiseen perustuu niiden rooliin arvonluonnissa. Yritysten kannattaa opetella ymmärtämään yhteistä arvonluontia ja rooliaan siinä ja pyrkiä kehittämään liiketoimintaansa sen näkökulmasta sovittaen yhteen eri toimijoiden tarpeita. Kestävän liiketoiminnan kannattavuus perustuu siihen, että yritys onnistuu hahmottamaan kestävyden arvonluontimahdollisuutena sen sijaan, että kestävyttä lähestyttäisiin pelkkänä kustannuksena tai uhkana.</p>
		<p>Yritysten kannattaa hyödyntää liiketoiminnan kestävyys keinona sitouttaa asiakkaita merkityksellisyyden kautta. Merkityksellisyyttä ja asiakassuhdetta voidaan vahvistaa osallistamisen, tarinallisuuden ja kokemuksellisuuden kautta.</p>
		<p>Kestävän liiketoiminnan kehittäminen kannattaa perustaa kuluttajien ja muiden asiakas- ja sidosryhmien arjen ja arvokokemuksen ymmärtämiselle. Näitä voidaan tutkia esimerkiksi kyselyillä, haastatteluilla, havainnoimalla ja tarkkailemalla.</p>
	Tutkimuslaitokset	<p>Yritykset tarvitsevat tietoa käynnistyneestä markkinamurroksesta, siihen liittyvistä liiketoimintamahdollisuuksista ja niiden hyödyntämisestä esimerkiksi uusien teknologioiden, palveluliiketoiminnan ja resurssikierron avulla. Tutkimuslaitokset voivat luoda ja levittää tätä tietoa.</p>

<p>Kuinka kuluttajat saadaan pienentämään ympäristöjälkeään?</p>	<p>Yritykset, tutkimus- ja innovaatiojärjestelmän (TI) toimijat, kuluttajat</p>	<p>Kuluttamista on mahdollista muuttaa kestävämpään suuntaan ja siitä on samalla mahdollista hyötyä liiketaloudellisesti, jos kulutuskäyttäytyminen ohjataan vaihtoehtoisin tarpeiden ja mieltymysten tyydyttämisen tapoihin ja tätä muutosta hyödynnetään. Lähtökohtana kuluttajan käyttäytymisen muuttamiselle tulee olla kuluttajan arjen käytänteiden ymmärtäminen. Käyttäytymisen muuttamisesta pitää tehdä helppoa ja motivoivaa. Tässä mahdollistajina ovat esimerkiksi uudet teknologiat ja palveluliiketoiminta.</p>
<p>Kuinka tarvittavat sidosryhmät ja niitä edustavat henkilöt saadaan osallistumaan yhteiskehittämiseen?</p>	<p>Yritykset, tutkimuslaitokset, kuluttajat</p>	<p>Sidosryhmien mukaan ottaminen yhteiskehittämiseen lähtee sen ymmärtämisestä, mitkä ovat kehittämisen tavoitteet, keitä halutaan osallistaa ja miksi. Silloin voidaan hahmottaa erilaisia osallistumisen tapoja, joilla tavoitteisiin parhaiten päästään, ja tekijöitä, jotka motivoivat tarvittavia osallistujia. Monesti osallistumista tuetaan ulkoisin motivointikeinoin kuten palkkioin. Toisaalta osallistujilla on usein osallistumiseen sisäinen motivaatio, joka voi liittyä erityisesti kestävyuden kehittämiseen tai muuhun osallistujalle tärkeään seikkaan. Kehitystyön tavoitteiden saavuttamiseksi myös sisäistä motivaatiota on tärkeää tukea oikeanlaisin keinoin. Yritysten ja tutkimuslaitosten kannattaakin varmistaa, että yhteiskehittämiseen on riittävästi resursseja ja osaamista.</p>

3. Kestävien markkinoiden luominen ryhmien kanssa

Tuuli Kaskinen¹, Satu Korhonen¹, Aleksi Neuvonen¹, Roope Mokka¹ / SHAPE Behaviour

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen ja kokeilujen kautta sitä, kuinka yritykset ja erilaiset ryhmät voivat yhteistyönsä kautta muuttaa kuluttajamarkkinoita ja lisätä kestävien tuotteiden ja palvelujen kysyntää. Tutkimuksen tuloksena on uutta tietoa kestävyteen liittyvistä strategisista mahdollisuuksista ja niiden toteuttamiseen liittyvästä osaamisesta.

Aiemmin yritykset liittivät kestävyden yritysvastuuseen. Yritysvastuussa yritys osoittaa ulospäin, että se välttää aiheuttamasta toiminnallaan sosiaalista, taloudellista tai ympäristöhaittaa. Yritysvastuun keskiössä on riskien hallinta ja toiminnan raportointi. Esimerkiksi tutkiessamme pk-yritysten kestävyteen liittyviä strategioita löysimme kolme eri strategiatyyppiä, joista kaksi edustaa perinteistä kestävyysajattelua: (i) yrityksen sisäiseen ja alihankintakejuun kohdistuvia riskien välttämisen strategia ja (ii) kustannustehokkaan tuotannon strategia. (Kaskinen et al. 2013a.)

2000-luvulla kestävyys on saanut uusia sisältöjä. Nyt kyse on megatrendien tunnistamisesta ja uusien markkinoiden luomisesta niiden pohjalta. Kolmas tunnistamamme pk-yritysten kestävyysstrategia edustaa tätä tyyppiä. Nimesimme sen (iii) erottautumisen strategiaksi, jolla yritykset hakevat uusia tuotteita ja palveluja kuluttajamarkkinoiden niiltä osilta, joita luonnonvarojen niukkeneminen muokkaa jo nyt tai lähitulevaisuudessa. Erottautumisen strategia on kuluttajalle näkyvä ja kuluttajan käyttäytymistä suoraan palvelujen ja tuotteiden kautta muokkaava strategia. Erottautumisen strategia voi rakentua käytännössä sillä, että yritykset a) markkinoivat ja muotoilevat olemassa olevia tuotteitaan ja palvelujaan tavalla, jolla ne tavoittavat entistä suuremman kävijäjoukon, tai b) ne pyrkivät luomaan kokonaan uudenlaisia markkinoita luomalla uusia tuotteita ja palveluja. (Kaskinen et al. 2013a, 2013b.) Molemmissa toimintatavoissa korostuvat käyttäjien tunteminen ja käyttäjäkeskeinen kehittäminen. Tämä tuo yhteiskehittämisen ja avoimen innovaatiotoiminnan logiikan osaksi kestäviä tuotteita ja palveluja (Mokka et al. 2013).

Tapahtunut muutos on suuri. Kestävyttä on alettu pitää innovaatioiden ja uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämisen lähtökohtana, ei vain liiketoiminnan tukitoi-

¹ Demos Helsinki

mintona. Oivallus megatrendien, kuten luonnonvarojen niukkenemisen, vaikutuksista ihmisten arkeen avaa yrityksille uudenlaisia liiketoiminnallisia näkymiä.

Luonnonvarojen hinnannousu vaikuttaa tuotantokustannuksiin ja kuluttajien ostovoimaan. Hintojen nousu vaikuttaa eniten kuluttajien elämän niihin osiin, jotka kuluttavat eniten luonnonvaroja. Nämä ovat asuminen, liikenne ja ruoka. Jotta kuluttajien ostovoima säilyy, on ratkaisuja näihin perustarpeisiin kyettävä tuottamaan vähemmällä energialla ja muilla luonnonvaroilla. Kuluttajamarkkinoilla toimivien yritysten edun mukaista on auttaa asiakkaita elämään vähemmällä energian ja materiankulutuksella ja turvata näin oman liiketoimintansa jatkuvuus. (Kaskinen et al. 2009.)

Uusien, vähemmän luonnonvaroja kuluttavien tuotteiden ja palvelujen on oltava asiakkaille yhtä houkuttelevia kuin verokkiratkaisut. Niiden on täytettävä kuluttajien yksilölliset odotukset laadusta ja käyttökokemuksesta ja sovittava ihmisten erilaisiin elämäntapoihin. Luonnonvarojen niukkenemisen ei siis tarvitse merkitä elämäntapojen yhdenmukaistumista. Demos Helsingin ja eurooppalaisten tutkimuskumppanien yhteistyössä tuottama laaja, kestäviä elämäntapoja käsittelevä skenaariotyö vuodelta 2012 osoittaa, että itse asiassa elämäntavat voivat moninaistua resurssien niukkenemisen myötä, koska kuluttajan mieltymyksiin ja arvoihin pohjautuva valinta lisääntyy. (Demos Helsinki 2012.)

Kestävää liiketoimintaa tavoittelevien yritysten on kannattavaa yhdistää ennakointi ja uusien tuotteiden kehittäminen. Ennakointityö tuo yritykselle tietoa toimintaympäristöstä ja sisältää havainnot niukkenevista luonnonvaroista ja muista toimintaympäristöä muuttavista trendeistä. Tämä tieto auttaa löytämään tuotekehitykseen tavoitteita, jotka tukevat kestävästä liiketoiminnan strategiaa ja sellaisen tarjoaman rakentamista, joka auttaa kuluttajia kuluttamaan vähemmän luonnonvaroja.

Jo nyt on olemassa joukko yrityksiä, jotka rakentavat strategiaansa perustaan sen megatrendeistä, erityisesti luonnonvarojen niukkenemisestä, nouseviin mahdollisuuksiin. Kilpailukykyiset edelläkävijäyritykset, kuten Unilever ja Nestlé, tuottavat samanaikaisesti sekä yhteiskunnallista että taloudellista arvoa. Tätä kutsutaan yhteisen arvon strategiaksi (Porter & Kramer 2011). Yhteisen arvon käsite on tuore, mutta se on liittännyt toimintaympäristön ja sen myönteiseen kehitykseen vaikuttamisen osaksi voittoa tavoittelevaa yritystoimintaa. Tällainen ajattelu on tärkeä osa kestävästä liiketoiminnan strategiaa.

3.1 Megatrendeistä uudet blue ocean -markkinat Peloton-strategian avulla

Ensimmäinen askel kohti kestävästä liiketoiminnan strategiaa on se, että yritykset miettivät globaalien resurssien niukkenemisen vaikutuksia omaan toimialaansa ja luovat hypoteeseja uusista liiketoimintamahdollisuuksista. Toimintaympäristön muutoksen takia yhä useamman yrityksen näkökulmasta on jo nyt relevanttia toimia niin, että kotiin, liikkumiseen ja ruokaan liittyviä hyödykkeitä kyetään tuottamaan ja kuluttamaan vähemmällä energialla ja muilla luonnonresursseilla.

Blue ocean (Kim & Mauborgne 2005) on strategiamalli, jossa yritys löytää uusia markkinoita laajentamalla tuotetarjontaansa kokonaan uusille alueille sen sijaan,

että se taistelisi kilpailijoiden kanssa markkinaosuuksista nykymarkkinoilla. Blue ocean -markkinat ovat kokonaan uudet, eikä niillä aluksi ole kilpailua. Tämä on yritykselle merkittävä strateginen mahdollisuus.

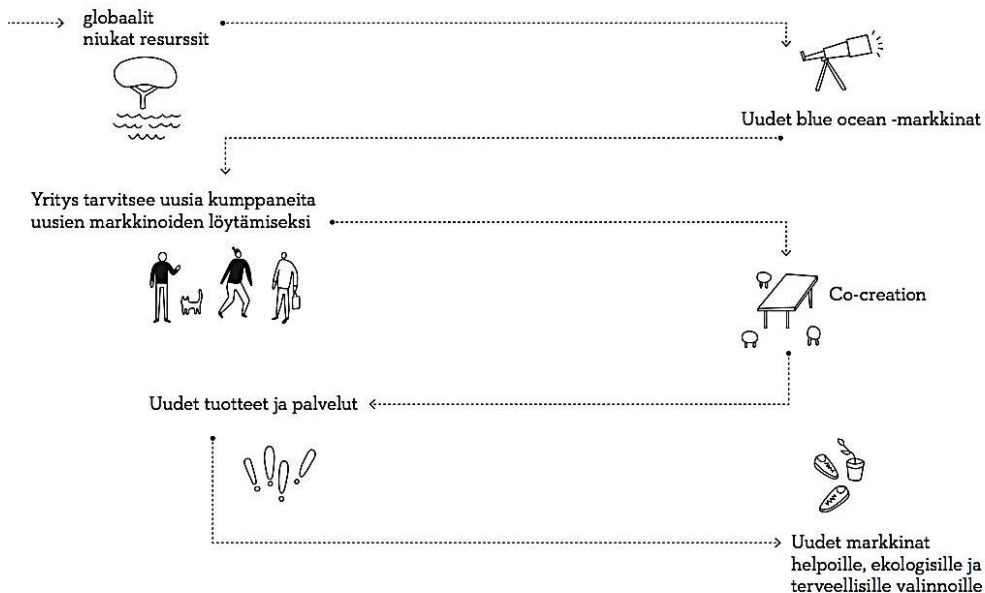
Resurssiniukkuuden synnyttämä kuluttamisen muutos luo yritykselle blue ocean -tyyppisen uuden markkinatilanteen. Olemme kuvanneet tämän strategian jalkauttamistapaa Peloton-strategiana, joka alkaa toimintaympäristön muutoksesta ja päättyy helppojen, ekologisten ja terveellisten ratkaisujen markkinoihin (ks. kuva 1, Kaskinen et al. 2013c).

Peloton-strategiassa toimintaympäristön muutos ohjaa yrityksen tarjoaman kohdentamista ja uudistamista. Blue ocean -markkinan löytämiseksi yritys tarvitsee kumppaneita, joiden kanssa se voi kehittää kuluttajille yhtä aikaa houkuttelevia ja vähemmän luonnonvaroja kuluttavia ratkaisuja. Kumppanit voivat olla esimerkiksi toisia yrityksiä, julkisen sektorin toimijoita tai yrityksen asiakkaita. Tässä tutkimuksessa on keskitytty erityisesti ihmisten vapaaehtoisesti muodostamiin elämäntapa-, harraste- ja järjestöryhmiin. Olemme tutkineet sitä, millaista hyötyä näiden ryhmien kanssa toimimisesta on yrityksille ja kuinka ne voivat toteuttaa sitä tarpeenmukaisella ja tehokkaalla tavalla.

Yhteiskehittäminen on työskentelytapa, jonka kautta eri sidosryhmien asiantuntemusta voidaan ottaa osaksi uusien tuotteiden ja palvelujen kehittämistä tai nykyisen tarjoaman päivittämistä. Yhteiskehittämisen kautta yritykset saavat käyttöönsä tietoa ja osaamista, joita niillä itsellään ei ole. Tutkimuksemme mukaan yhteiskehittäminen on myös aikaa ja muita resursseja kuluttavaa toimintaa, joka vaatii erityisosaamista. Tämän vuoksi kannustamme yrityksiä käymään läpi omia sidosryhmätyöhön liittyviä tavoitteitaan ennen yhteiskehittämisprosessien aloittamista. Jos tavoitteena on pelkkä maine-etu, yhteiskehittäminen voi olla liian järeä työkalu, kun taas uusien tuotteiden kehittämisessä sen käyttö voi olla erittäin perusteltua.

Peloton-strategian tavoitteena on luoda uudet markkinat helpoille ja ekologisille valinnoille. Kyse on uusien tarpeiden luomisesta ja ekologisen kulutuskäyttäytymisen vahvistamisesta vähemmän luonnonvaroja kuluttavien ratkaisujen kautta.

TEE MEGATRENDEISTÄ MARKKINOITA
PELTON-STRATEGIAN AVULLA



Kuva 1. Peloton-strategian jalkauttaminen (Kaskinen et al. 2013c).

3.2 Kestävän liiketoiminnan strategia on koko yrityksen asia

Tutkimuksessa havaitsimme, että yhteiskehittämisprosessi ("co-creation" kuvassa 1) ei riitä tuottamaan siirtymää kohti kestäväää liiketoimintaa, mikäli halu tuottaa vähemmän energiaa ja luonnonvaroja kuluttavia hyödykkeitä ei ole osa yrityksen strategiaa ja mikäli tätä ymmärrystä ei ole viety läpi organisaation työntekijöille saakka.

Tutkimuksemme mukaan moni työntekijä pystyy kysyttäessä tunnistamaan oman vaikutusmahdollisuutensa suhteessa kuluttajan energian- ja luonnonvarojen käyttöön. Liian moni yritys ei kuitenkaan pyydä työntekijöitä yhdistämään näitä asioita (Mokka & Neuvonen 2013).

Esimerkiksi Pohjoismaissa yksityisen energiankulutuksen suurimmat hiilijalanjäljet syntyvät asumisesta, liikkumisesta ja ruoasta. Näillä sektoreilla toimivilla yrityksillä on pitkän aikavälin vaikutusta ihmisten energiankäyttöön. Näiden yritysten henkilöstöä voidaan kutsua energiankäytön portinvartijoiksi (Kaskinen et al. 2009, Mokka & Neuvonen 2013). Portinvartija-ammattikuntia ovat esimerkiksi isännöitsijät, matkailuyrittäjät, rautakauppiaat ja ravintoloitsijat (Kaskinen et al. 2009).

Osana tätä tutkimusta analysoimme haastatteluaineiston, jossa käymme portinvartija-ammattikuntien kanssa läpi heidän toimijuuttaan suhteessa kuluttajien

energiankäyttöön. Avoimilla kysymyksillä kysyttäessä vain alle puolet näiden ammattikuntien edustajista nimeää itsensä energiankäytön portinvartijoiksi eli kuvaa heillä itsellään olevan vaikutusta ihmisten energiankäyttöön. Haastatteluissa heidät nimettiin henkilökohtaisesti portinvartijoiksi, joiden ammatilliseen rooliin kuuluu kehittää energiaan ja resursseihin liittyviä innovaatioita. Tutkimuksen mukaan tämä nimeäminen on ammatilliselle myönteinen kokemus. Nimeämisen myötä portinvartija-ammattikuntien edustajat osaavat yhdistää sekä oman että yrityksensä toiminnan kuluttajien energiankäyttöön. Yritykset eivät kuitenkaan hyödynnä nimeämistä innovaatioiden johtamisen välineenä. Tällöin riittävää tukea ja insenttiiviä kestäville innovaatioille ei ole (Mokka & Neuvonen 2013). Nämä tutkimustulokset ovat luonteeltaan alustavia, ja lisää tutkimusta asiasta tarvitaan.

3.3 Käyttäytymisen muutos syntyy ryhmissä

Kestävästä liiketoiminnasta kiinnostuneiden yritysten kannattaa hankkia tietoa ihmisten käyttäytymisestä ja sen muutoksesta. Käyttäytymisen ymmärrys on resurssi kestävien tuotteiden tuotekehitykselle ja jakelulle.

Ihmisillä on tutkimusten mukaan halua elää ja kuluttaa ympäristöystävällisemmin, mutta yksilön on yksin hankala muuttaa omia rutiinejaan ja toimintatapojaan. Jo 1980-luvulla on tunnistettu (Rajceki 1982, ks. tästä Hyötyläinen et al. 2012) syitä sille, miksi hyvä asenne ympäristöä kohtaan ei muutu toiminnaksi, joka huomioi ympäristön. Nämä asiat ovat yhä relevantteja. Ympäristöasioita voi olla vaikea muuttaa toiminnaksi omassa arjessa, ja toisaalta esimerkiksi traditiot ja tavat ohjaavat helposti ihmisen käytöstä enemmän kuin huoli ympäristöstä.

Erilaisten ryhmien – esimerkiksi naapuruston, ammatillisten ryhmien, harrastuskerhojen – vaikutuksesta saatamme kuitenkin muuttaa käyttäytymistämme nopeastikin. Toisten ihmisten käyttäytyminen vaikuttaa omaan käyttäytymiseemme. Ihmisten valintojen ja muutosvalmiuden tekeminen näkyväksi on tehokas tapa kannustaa ihmisiä muutokseen. Tämä on tärkeä väline myös kestävien elämäntapojen edistämiseksi. Tässä yhteydessä merkityksellisiä ryhmiä on useita; ryhmä voi olla ulkopuolelta määritetty, ammatillinen, toiminnallinen tai elämäntavan sanelema. (Cialdini & Goldstein 2004, ks. Hyötyläinen et al. 2012.)

Ryhmät ovat kestävästä liiketoiminnan näkökulmasta tärkeitä kahdesta syystä: ne vaikuttavat kuluttajien arvostuksiin ja tarpeisiin sekä määrittelevät niitä tapoja, joilla tuotteita ja palveluja käytetään. Ryhmät ovatkin yrityksille arvokkaita kumppaneita tuotteiden ja palvelujen kuluttajina ja kehittäjinä.

Kartoitimme tutkimuksessamme esimerkkejä siitä, kuinka yritykset käytännössä ovat toimineet ryhmien kanssa. Näitä esimerkkejä on kuvattu Ryhmien voima -raportissa (Hyötyläinen et al. 2012). Oheiset Nike+ ja PriusChat -esimerkit kuvaavat ryhmien kanssa toimimisen liiketoiminta- ja tuotekehityspotentiaalia globaaleissa yrityksissä. Tätä logiikkaa olemme tutkineet suomalaisten yritysten näkökulmasta.

Nike+

Nike tunnetaan urheiluvälineiden myyjänä. Yli 80 % sen tuotteista myytiin vielä kymmenen vuotta sitten niin, ettei Nike saanut kontaktia ostajiin. Vuonna 2006 yhtiö toi markkinoille Nike+i- Pod Sports Kitin. Niken kenkiin integroitiin nappi, joka laskee otettujen askeleiden määrän ja juoksureitin ja raportoi tulokset iPodin avulla. Vuoden sisällä yli puoli miljoonaa juoksijaa rekisteröityi Nike+-palvelun käyttäjäksi. Palvelun kautta juoksijat muodostavat ryhmän, joka tallentaa harjoituksiaan ja haastaa muita ryhmän jäseniä. Yhteisö on tuonut Niken aiemmin kaukana urheiluvälinekauppojen ja ketjujen takana olleet asiakkaat suoraan yhteyteen yhtiön kanssa. Samaan aikaan Niken globaali markkinaosuus kasvoi 14:stä 20 prosenttiin.

PriusChat

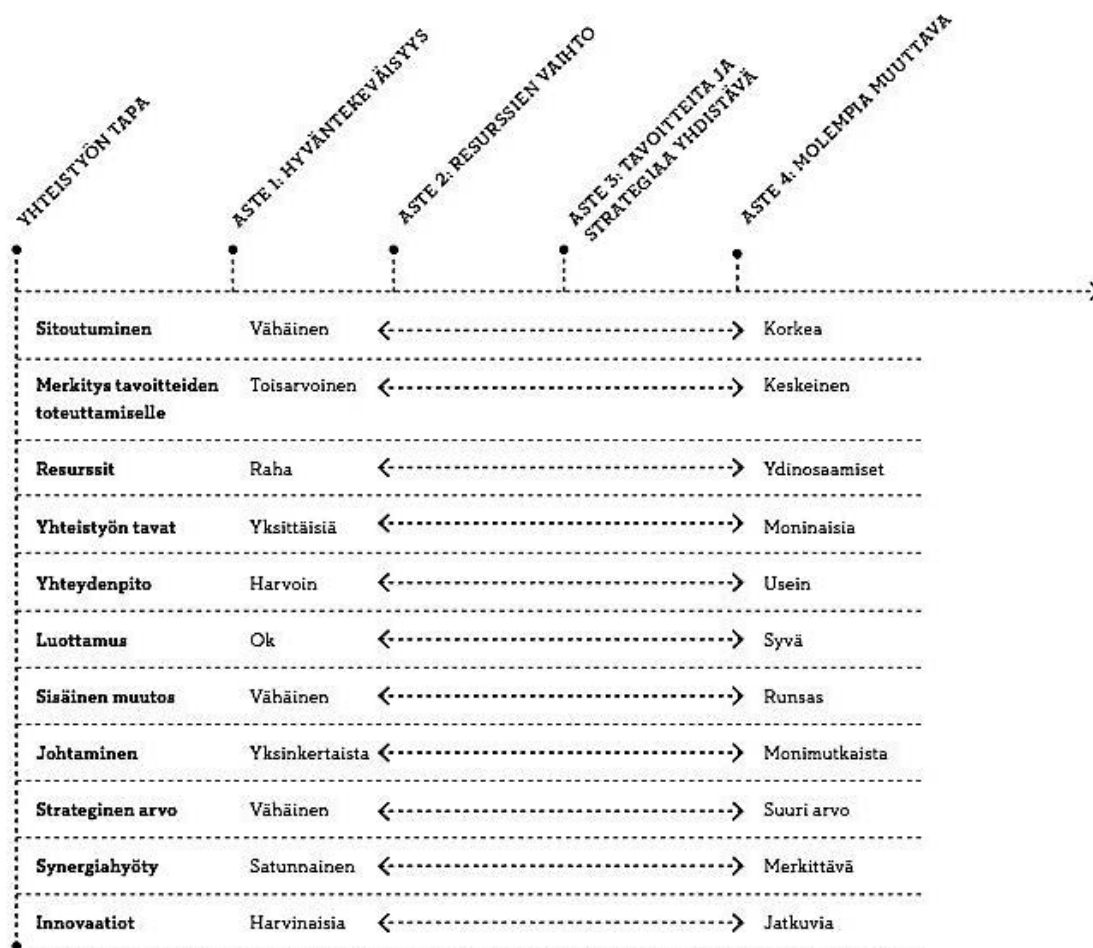
Toyota Prius on maailman ensimmäinen laajassa mitassa sarjavalmistettu hybridi-auto. Se tuli markkinoille jo vuonna 1996, joten käyttäjäyhteisöllä on ollut monia vaiheita: ensin oli Yahoo-groups-keskusteluryhmä ja 2000-luvulla perustettiin priuschat.com. Kanavilla kuluttajat eli auton omistajat tuottavat valtaosan tiedosta, vertailusta ja keskustelusta, mutta myös Toyota on aloitteellinen. Toyota saa PriusChatin kautta koko ajan asiantuntevaa ja paneutunutta käyttäjäpalautetta. PriusChat on tuonut auton käyttäjät lähemmäs valmistusta ja suunnittelua.

3.4 Yritysten ja ryhmien yhteistyön syventäminen

Kun yritys on tunnistanut kiinnostuksen toimia ryhmien kanssa kestävä liiketoiminnan kehittämiseksi, on sen tärkeää käydä läpi mahdolliseen yhteistyöhön liittyvät tavoitteet ja resurssit sekä varmistaa suunnitteilla olevien toimien yhteys strategiaan. Yrityksen ja ryhmän yhteistyön tavoissa on suurta vaihtelua esimerkiksi sitoutumisen, resurssien käytön ja strategisen arvon suhteen. Tämä merkitsee sitä, että yrityksellä on riski liian suuriin tai liian vähäisiin investointeihin suhteessa yhteistyöstä tavoiteltavaan hyötyyn.

Tässä tutkimuksessa otimme testikäyttöön Austinin ja Seitanidin (2012) mallin (kuva 2, ks. Kaskinen et al. 2013c) yritysten ja ryhmien yhteistyöstä. Mallin perusajatus on, että yhteistyö voi olla sitä tuottavampaa, mitä syvempää se on. Huomionarvoista on jo se havainto, että yhteistyöllä on erilaisia asteita. Yritysten kannattaakin pysähtyä miettimään erilaisten yhteistyötapojen relevanssia käsillä olevan tilanteen ratkaisuun. Austinin ja Seitanidin (2012) mukaan yhteistyö voi olla luonteeltaan hyväntekeväisyyttä, resurssien vaihtoa, tavoitteita ja strategiaa yhdis-

tävää tai molempia muuttavaa. Edellä mainituissa tavoissa tarvittavat resurssit ja yhteistyön intensiivisyys lisääntyvät listan loppua kohden. (Kaskinen et al. 2013c.)



Kuva 2. Yritysten ja ryhmien yhteistyön asteet (Austin & Seitanidi 2012, ks. Kaskinen et al. 2013c).

Tutkimuksen tuloksena on, että Austinin ja Seitanidin malli on hyödyllinen apuväline kestävän liiketoiminnan yhteiskehittämisen valmisteluun. Kunkin yrityksen omat tarpeet ja odotukset määrittävät sitä, mikä yhteistyön tapa on sopiva ja riittävä tuottamaan tavoiteltua arvoa. Malli auttaa tekemään erotteluja ja tunnistamaan oman tilanteen erityispiirteitä. (Kaskinen et al. 2013c.)

Austinin ja Seitanidin mallin puutteena on kuitenkin se, että se on vuorovaikutusta kuvaileva eikä sellaisenaan tarjoa yritykselle varsinaisesti apua yhteistyön

käynnistämiseen ja toteuttamiseen. Tässä tutkimuksessa kehitimme yritys-casekokemusten pohjalta yrityslähtöisen prosessikaavion (kuva 3, ks. Kaskinen et al. 2013c), jota yritykset voivat käyttää yhteistyön käynnistämisen suunnitteluun ja tukena ryhmien kanssa työskentelyyn.

Mallissamme yritys haarukoi ensin oman tavoitteensa sidosryhmäyhteistyölle. Tavoitteena voi olla hankkia mainetta, markkinointiymmärrystä tai arjen ymmärrystä tai kehittää uusia tuotteita tai liiketoiminta-alueita. Malli ohjaa valitun tavoitteen mukaiseen toimintaan, kuten luottamuksellisen suhteen luomiseen tai yhteiskehittämistilanteiden järjestämiseen. Syvällisen, luottamuksellisen yhteistyösuhteen luominen on aikaa vievä prosessi. Yhteistyötä voidaan suotuisassa tilanteessa syventää mallissa ylemmältä portaalta alemmalle.

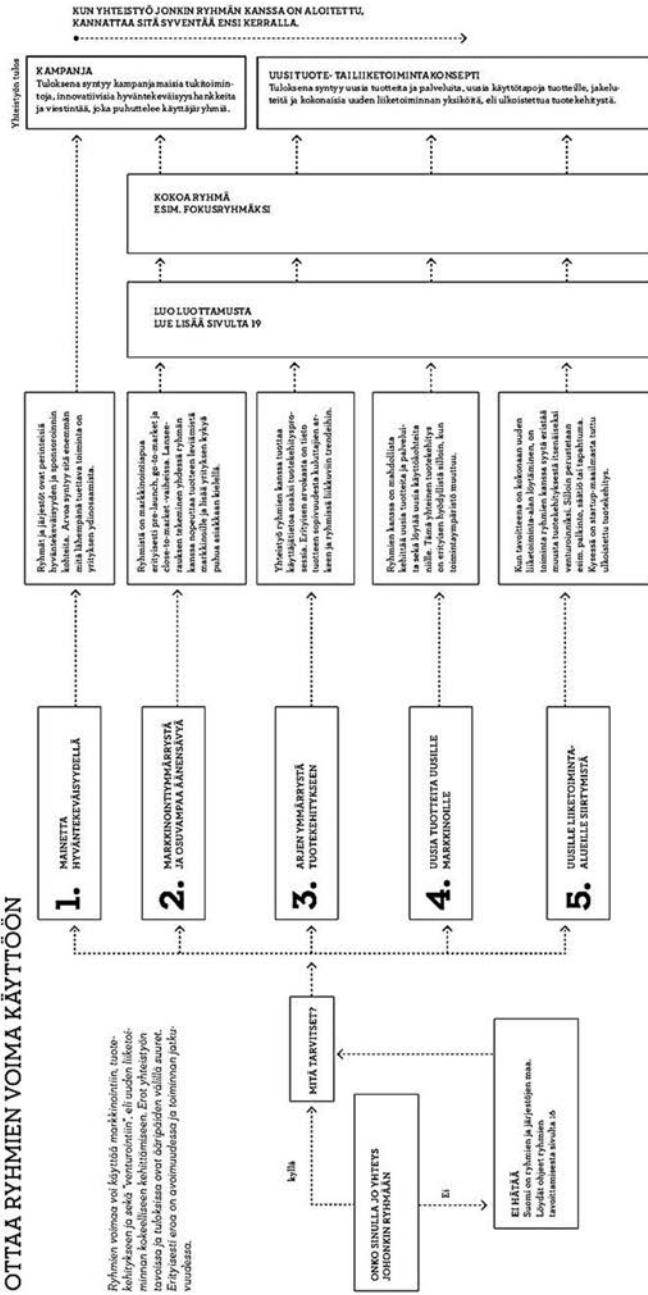
Tämän tutkimuksen osana julkaistuissa Ryhmien voima (Hyötyläinen et al. 2012) ja Peloton Yhteiskehittämisen työkirja (Kaskinen et al. 2013c) -julkaisuissa olemme kuvanneet konkreettisesti, kuinka yritykset voivat löytää omiin tarpeisiinsa sopivia ryhmiä. Lähtökohtana on se, että organisoituneita ryhmiä, kuten järjestöjä, tavoittaa helpommin, koska niiden yhteyshenkilöiden tiedot ovat yleensä saatavilla. Niillä on myös yleensä valmiiksi jokin toiminnan rytmi ja tapa päättää asioista.

Esimerkiksi Suomessa on noin 130 000 yhdistystä ja järjestöä, joissa on yhteensä yli 15 miljoonaa jäsentä. 60 % suomalaisten vapaaehtoisuudesta tapahtuu kansalaisjärjestöjen kautta ja noin 40 % muuten, ilman järjestöjen organisointia. Yhteistyön käynnistäminen ryhmän kanssa on yritykselle iso investointi. Yhteistyön alkuvaiheessa eteneminen on kuitenkin helpompaa yhdistysten ja järjestöjen kanssa koska ryhmän muodostamiseen ja yhteisen motivaation löytämiseen ei kulu aikaa kuten muiden ryhmien kanssa (Hyötyläinen et al. 2012, Kaskinen et al. 2013c). Yritys voi kutsua yhteistyöhön myös organisoitumattomia ryhmiä, kuten rekisteröimättömiä intressiryhmiä tai yrityksen tuotteiden tai palvelujen käyttäjäryhmiä.

Hyväntekeväisyydellä (1) yritykset tavoittelevat oman maineensa parantamista tai lisäämistä. Markkinointiymmärrystä (2) hakeva yritys voi esimerkiksi testata ja työstää viestinnällisiä ja markkinointiin liittyviä asioita. Tätä kautta yritys saa lisää ymmärrystä siitä, mikä on tietyille ryhmälle sopiva viestinnän äänensävy ja kieli tai mitkä ovat ryhmän tunnistamia käsitteitä. Tällaiseen työskentelyyn liittyy usein osallistujien palkitseminen.

5 KÄYTÄNNÖLLISTÄ TAPAA OTTAA RYHMIEN VOIMA KÄYTTÖÖN

Ryhmien voimaa voi käyttää markkinointiin, tuotekehitykseen ja asekä "venturointiin", eli uuden liiketoiminnan kokeiluun kehittämiseen. Eräs yhteistyön tavoite ja tuloksista ovat osajäsenien välillä auerut. Erityisesti eroa on avoimuudessa ja toiminnan jatkuvuudessa.



Kuva 3. Työkalu yritysten ja ryhmien välisen yhteistyön suunnitteluun (Kaskinen et al. 2013c).

Arjen ymmärrystä (3), uusien tuotteiden ja palvelujen kehitystä (4) tai jopa kokonaan uusia liiketoiminta-alueita (5) yritykset voivat työstää ryhmien kanssa seuraavilla tavoilla:

1. Ne voivat pyytää kuluttajaryhmiä testaamaan tuotteita ja saada näin käyttäjälähtöistä tietoa ja kokemuksia tuotteen tai palvelun toimivuudesta, sopivuudesta ja haluttavuudesta.
2. Ne voivat kehittää uusia tuotteita ja palveluja yhdessä ryhmien kanssa. Tällöin kyse on yhteiskehittämisestä ("co-creation", ks. kuva 4), jossa ryhmä ja yritys toimivat tasavertaisina asiantuntijoina eikä ryhmä välttämättä ole suoraan yhdessä kehitetyn tuotteen tai palvelun käyttäjä.
3. Ryhmät ja yritykset voivat siirtyä kokonaan uusille liiketoiminta-alueille silloin, kun yritys ulkoistaa tuotekehityksensä esimerkiksi palkinnon, säätiön tai jonkin tapahtuman kautta. (Kaskinen et al. 2013c.)

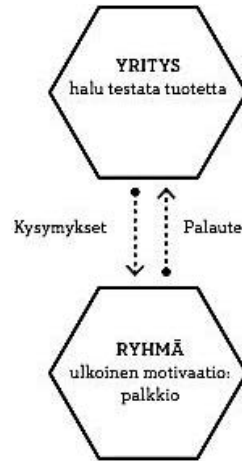
Yhteiskehittämisessä ryhmä ja yritys työskentelevät yhdessä jaetun tavoitteen eteen, eli heillä on yhteinen työn kohde. Tällainen voi olla esimerkiksi asumisen energiatehokkuus. Ryhmän motivaationa voi olla halu muuttaa yhteiskuntaa tai yhtä hyvin halu kehittää asumiseen helppoa teknologiaa ja hyötyä uusista ratkaisuista. Hyvin rakennetun sidosryhmäsuhteen ei siis tarvitse perustua palkkioihin. Yhteiskehittämisessä ryhmä käyttää aikaansa, tarmoaan ja asiantuntemustaan työskentelyssä kuten yritysikin. Tämä asettaa yrityksen toiminnalle erityisiä vaatimuksia: sen tulee rakentaa luottamusta ja olla valmis investoimaan aikaa yhteiskehittämisprosessiin.

Aina kun ryhmän kanssa toimitaan yhdessä ilman välitöntä palkkiota, luottamuksellisen suhteen luominen ja ylläpitäminen on ehdottoman tärkeää. Tunnistimme tutkimuksessamme seuraavia tarpeellisia askelia luottamuksen luomiseen:

- avainhenkilöiden tapaaminen kasvokkain
- yrityksen omien tavoitteiden ja resurssien määrittely ja kommunikointi ryhmälle tutustumisvaiheessa
- tarpeeksi pitkän ajan varaaminen; vapaaehtoiset ryhmät eivät ole välttämättä yhtä organisoituneita tai valmiita päätöksentekoon tai toimi samantyyppisellä rytmillä kuin yritys
- yhteistyön houkuttelevuuden varmistaminen
- yhteisten tuotosten omistajuudesta sopiminen.

Palkintona hyvästä yhteistyöstä voi syntyä uusia konsepteja, tuotteita ja palveluja tai jopa nykyistä liiketoimintaa haastavia uusia toimintoja. Arvokkaita tuotoksia ovat myös uudet kumppanuudet ja kontaktit. Yritys voi syventää yhdessä ryhmän kanssa ymmärrystään jostakin uudesta aiheesta, luodata heikkoja signaaleja tai löytää uudenlaisen viitekehityksen omalle toiminnalleen. Yhteiskehittämisen kautta syntyy myös syvällistä asiakasymmärrystä, joka on tarpeen kestävien markkinoiden luomiseen.

TESTAUS, FOKUSRYHMÄT



INKREMENTAALINEN INNOVAATIO

CO-CREATION



RADIKAALI INNOVAATIO

Kuva 4. Yhteiskehittäminen laajentaa yritysten ja ryhmien vuorovaikutusta (Kaskinen et al. 2013c).

Yhteiskehittämisen kokeilut hankkeessa: Biolan, HOAS ja Fazer Oy

Biolan on euralainen yritys, joka valmistaa ja myy luonnonmukaiseen viljelyyn ja ekologiseen viheralueiden hoitoon soveltuvia tuotteita sekä ympäristötuotteita. Biolanin kanssa yhteistyössä toimi kansalaisjärjestö Dodo ry, joka käytti Biolanin tuotteita järjestön ylläpitämällä kaupunkiviljelykeskus Kääntöpöydällä Pasilassa. Yhteistyö loi luottamusta ja molemmat osapuolet toivat omaa asiantuntemustaan yhteisen kehittämiskohteen äärelle.

Helsingin seudun opiskelija-asuntosäätiö (HOAS) rakennuttaa, vuokraa ja ylläpitää opiskelijoille tarkoitettuja asuntoja pääkaupunkiseudulla. HOAS kutsui uusien Jätkäsaareen rakennettujen talojen asukkaat yhteiskehittämään tilojen käyttötarkoitukset ja sisustuksen. Yhteiskäyttö on askel tiiviimpään ja viihtyisään asumiseen. Opiskelijat suunnittelivat fasilitoidussa prosessissa tilojen tarpeenmukaisen käytön sekä toteuttivat niiden sisustuksen. Case on esimerkki siitä, että arvo syntyy yrityksen ja yhteisöjen yhteisestä toiminnasta.

Fazer Oy on suomalaisten tuntema leipomo- ja makeisyhtiö. Fazerin yhteiskehittämisen kumppanina oli ryhmä elämäntapa- ja ruokabloggaajia. Fazer ja bloggaajat kehittivät yhdessä uusia konsepteja, jotka yhdistivät kestävyuden ja ruoan.

3.5 Kestävät elämäntavat ovat kestävä liiketoiminnan ytimessä

Megatrendit muuttavat erityisesti kuluttajamarkkinoilla olevien yritysten toimintaedellytyksiä ja toisaalta vaikuttavat liiketoimintaan millä tahansa luonnonvaraintensiivisellä toimialalla. Kulutustottumusten muutos on väylä luoda kysyntää uusille tuotteille ja palveluille, joita yritysten on kannattavaa jatkossakin tuottaa ja joita kuluttajilla on yhä varaa hankkia. Luonnonvarojen niukkenemisen vaikutukset tuotantokuluihin ja kuluttajien ostovoimaan ovat tärkeä yritysten liiketoiminnan muutosajuri.

Tässä tutkimuksessa olemme käsitelleet sitä, kuinka erityisesti kuluttajamarkkinoilla toimivat yritykset voivat tarkastella luonnonvarojen niukkenemistä tilaisuutena luoda kysyntää kestäväille liiketoiminnalle yhteistyössä vapaaehtoisten ryhmien kanssa. Ryhmät, kuten elämäntapa- ja harrastejärjestöt, ovat tärkeitä, koska ne vaikuttavat kuluttajien arvostuksiin sekä määrittelevät ja luovat tapoja, joilla tuotteita ja palveluja käytetään. Toimimalla ryhmien kanssa yritykset saavat käyttöönsä asiantuntemusta, jota niillä itsellään ei ole.

Yrityksille huomionarvoista on erityisesti ryhmien avulla syntyvien uusien kestävien elämäntapojen ja markkinoiden levittäminen. Yritysten luoma arvo syntyy yhä enemmän yritysten ulkopuolella, vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Perustarpeisiin liittyvässä kulutuksessa, joka on kestävä liiketoiminnan ytimessä, on vakiintuneita tottumuksia, normeja, instituutioita ja lainsäädäntöä. Yhdessä ryhmien

kanssa yritysten on mahdollista testata ja kehittää uusia tapoja toteuttaa näitä perustarpeita kuluttajalle houkuttavalla tavalla.

Käyttäytymisen muutos kohti kestäviä elämäntapoja on yksittäisiä kulutustottumuksia laajempi viitekehys, joka auttaa yrityksiä kohdentamaan omaa strategiaansa. Kestävien elämäntapojen käsite tuo kokonaisvaltaisen elämänlaadullisen ja kokemuksellisen tarkastelukulman kestäviin markkinoihin. Tämä näkökulma auttaa myös kehittämään kokonaan uudenlaisia toimintamalleja, jotka perustuvat yhtä aikaa luonnonvarojen käytön vähentymiseen ja uudelleenlaiseen käyttäytymiseen. Tunnettu esimerkki tästä ilmiöstä on yksityiskoteja majoitustarkoituksiin välittävä AirBnB, joka perustuu resurssien jakamiseen ja yhtä aikaa tarjoaa yksilöllisiä majoitusratkaisuja. AirBnB on onnistunut luomaan uudenlaisen majoittumiseen liittyvän käyttäytymismallin, joka levitessään samalla vahvistaa sen palvelujen kysyntää.

Peloton-strategiapolku on työkalu, joka auttaa yrityksiä tuomaan oman strategiaansa ytimeen käyttäytymisen muutoksen kohti kestäviä elämäntapoja. Se auttaa yrityksiä tulkitsemaan toimintaympäristön muutosta sekä luomaan tarvittaessa yhteiskehittämisen kautta uutta tietoa mahdollisista käyttäytymismalleista ja kehittämään niitä tukevia kestäviä tuotteita ja palveluja.

Taulukossa 2 on esitetty jatkotoimenpiteitä SHAPE Behaviour -tulosten hyödyntämiseksi.

Taulukko 2. Jatkotoimenpiteet SHAPE Behaviour -tulosten hyödyntämiseksi.

Avaintoimijat	Strategiset avainkysymykset	Jatkotoimenpiteet
Kuluttajamarkkinoilla olevat yritykset	Miten voimme tarjota kuluttajalle haluttavia ja laadukkaita palveluja, jotka vähentävät heidän resurssien kulutustaan? Miten voimme yhdistää ennakkoinnin ja tuotekehityksen osaksi kestävä liiketoiminnan strategiaamme? Minkälaisia sidosryhmiä ja osaamista tarvitsemme uusien ratkaisujen luomiseksi? Miten toimimme tehokkaasti erilaisten ryhmien kanssa?	Peloton-polun hyödyntäminen ja kehittäminen eteenpäin. Oma toimialaa laajemman ennakkointitiedon hyödyntäminen. Kestävyyden strateginen käyttö innovoinnin ja tuotekehityksen osana. Sidosryhmätyön ja yhteiskehittämisen positiointi osaksi kestävä liiketoiminnan strategiaa.
Energia- ja luonnonvaraintensiivisillä aloilla toimivat yritykset	Miten voimme tarjota yritysasiakkaille ja/tai suoraan kuluttajalle haluttavia ja laadukkaita palveluja, jotka vähentävät heidän resurssien kulutustaan tai lisäävät heidän kykyään tarjota palveluja ja tuotteita, jotka kuluttavat nykyistä vähemmän luonnonvaroja? Miten voimme yhdistää ennakkoinnin ja tuotekehityksen ja paikantaa arvoketjujen luonnonvaraintensiivisimpiä osioita? Minkälaisia sidosryhmiä ja osaamista tarvitsemme uusien ratkaisujen luomiseksi?	Peloton-polun hyödyntäminen ja kehittäminen eteenpäin. Oma toimialaa laajemman ennakkointitiedon hyödyntäminen. Uusien ratkaisujen yhteiskehittäminen sidosryhmien kanssa. Sidosryhmätyön ja yhteiskehittämisen positiointi osaksi kestävä liiketoiminnan strategiaa.

Järjestöt ja yhteisöt	Miten voisimme vähentää luonnonvarojen kulutusta? Minkälaisia uusia toimintatapoja tämä edellyttäisi? Mitä sellaista asiantuntemusta ja osaamista meillä on, jota voisimme hyödyntää? Minkälaisilla tavoilla ja ehdoilla voisimme toimia yhdessä niiden yritysten kanssa, jotka kehittävät vähemmän luonnonvaroja kuluttavia tuotteita ja palveluja?	Yritysyhteistyön mahdollisuuksien kuvaaminen järjestöjen näkökulmasta. Työkalujen kehittäminen järjestöjen ja yhteisöjen omien tavoitteiden, resurssien ja toimintatapojen kartoittamiseen suhteessa kestävyYTEEN.
Tutkijat	Miten voimme tutkimuksen kautta vahvistaa tietopohjaa kulutuksen muutoksen vaikutuksista? Miten voimme tutkimuksen keinoin lisätä tietoa kestävyYdestä strategisena tekijänä ja tämän strategian toteuttamismuodoista ja vaikutuksista niin henkilöstön kuin kuluttajien näkökulmasta?	Tutkimusasetelmien rakentaminen, jotka tarkentavat, miten kestävien tuotteiden ja palvelujen kulutuksen muutos vaikuttaa luonnonvarojen käyttöön, mallintavat tapoja ottaa kestävyys osaksi yrityksen strategioita sekä todentavat näiden toimenpiteiden vaikutuksia.

4. Kestävien markkinoiden luominen julkisissa ruokapalveluissa

Marjo Kauppinen¹, Sirpa Kurppa², Minna Mikkola³, Sofia Pusa¹, Mikko Raatikainen¹, Marja Seliger¹, Heidi Uppa¹, Marja-Liisa Vieraankiv² / SHAPE Meal

4.1 Tiedon rakentaminen käytännöiksi ja kestävän arvonmuodostuksen perustaksi

SHAPE Meal -osion kohderyhmänä olivat julkiset ruokapalvelut ja niiden asiakkaat. Joka kolmas suomalainen syö päivittäin ruokapalveluiden tuottaman aterian. Se voi olla lounas päiväkodissa, koulussa, työpaikalla, sairaalassa tai ruokapalvelun kotiin tuoma ateria seniori-ikäiselle. Julkisten ruokapalveluiden markkinaosuus on merkittävä sekä ruokailijoiden että ympäristön ja koko ruokaketjun hyvinvoinnin kannalta – julkiset ruokapalvelut voivat siis edesauttaa kestävän ruokajärjestelmän kehittymistä.

Tutkimukseen osallistui neljä kestävästä ruokajärjestelmästä kiinnostunutta ruokapalveluorganisaatiota: Palmia, Ravioli, UniCafe ja Kauniaisten kaupunki. Nämä yritykset sijaitsevat pääkaupunkiseudulla, ja ne edustavat erikokoisia ruokapalveluyrityksiä ja niiden asiakaskuntaa. SHAPE Meal -osiossa ruokapalveluiden asiakkaat olivat lukiolaisia, opiskelijoita, työssäkäyviä ja eläkeläisiä. Nämä asiakkaat arvostivat ruokapalveluorganisaatioiden työtä terveellisten ja edullisten aterioiden tuottamiseksi.

Ruokailijat kokivat saavansa riittävästi tietoa erilaisista ateriavaihtoehdoista, niiden ravintosisällöistä ja hinnoista. Sen sijaan aterioiden ekologisesta, taloudellisesta ja sosiokulttuurisesta kestävydestä kerrotaan hyvin vähän. Tämän vuoksi ruokailijat eivät yleensä koe tuntevansa hyvin näitä aterian kestävyys ulottuvuuksia tai he suhtautuvat niiden oppimiseen torjuvasti. (Mikkola & Morley 2013.) Syy on ymmärrettävä, sillä ruuan ekologisuus ei ole yksiselitteinen asia, vaan koostuu useista ruuan alkutuotantoon, alkuperään, jalostukseen ja kuljetuksiin

¹ Aalto-yliopisto

² Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus MTT

³ Helsingin yliopisto

Kirjoittajien nimet ovat aakkosjärjestyksessä

liittyvistä osatekijöistä. Ateriaa koskevan kestävyystiedon kuvaaminen on haasteellista, koska taloudellinen tieto on osittain luottamuksellista ja sosiokulttuurisen tiedon hahmottaminen hyvin moniulotteista. Koska ruokapalveluorganisaatioilla on vaikeuksia määrittellä kestävä ateriaa (Mikkola 2009; Post & Mikkola 2012), on myös näistä kestävyysulottuvuuksista viestiminen vaativa tehtävä. Lisäksi ruokapalveluorganisaatioita veloitetaan tarjoamaan ravitsemussuosittelun mukaisia aterioita ja vasta uusimmissa suosituksissa viitataan aterian kestävyteen – vailla varsinaisia ohjeellisia kriteereitä (Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2014). Julkiset ruokapalvelut ja niiden tarjoamien aterioiden syöminen voidaan ymmärtää käytäntönä, joka on ”matkalla kestävyteen”: matka on jo alkanut ruokailijoiden ja organisaation työntekijöiden hyvinvoinnista, ja sen jatkuminen eteenpäin ruokaketjun muiden toimijoiden ja ympäristön hyvinvointiin on kestävä liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta hyvin kiinnostava etenemissuunta.

Kun kestävyys-käsitettä tarkastellaan sen kolmen osatekijän – taloudellisen, sosiokulttuurisen ja ekologisen kestävyden kautta – voidaan arvioida, että taloudellinen ja sosiokulttuurinen kestävyys toteutuu melko hyvin suomalaisten ruokapalveluyritysten aterioissa varsinkin silloin, kun ruoan alkuperä on kotimainen. Suomessa esimerkiksi kouluruokailu on maksutonta peruskoululaisille ja verovaroin tuettua opiskelijoille. Kun koko henkilöstölle tarjotaan samanlaista ruokaa, voidaan puhua demokraattisesta ateriasta. Työnantajat saattavat tukea lounasruokailua työpaikoilla, ja lainsäädännöllä varmistetaan, että ruokapalvelut tarjoavat turvallisia ja terveellisiä aterioita. Suomalaisen ruokaketjun työntekijöiden hyvinvoinnista huolehditaan, kun taas kansainvälisesti ruokaketjuissa on paljon sellaisia työehtoja ja olosuhteita, jotka suomalaisesta näkökulmasta vaikuttavat puutteellisilta.

SHAPE Meal -osiossa tutkittiin tapoja, joilla voidaan parantaa tietoa ja tietoisuutta ruuan ekologisesta, taloudellisesta ja sosiokulttuurisesta kestävydestä sekä ruokapalveluyrittäjien että asiakkaiden keskuudessa. Tutkimus jakautui alussa kahteen osioon, joista ensimmäinen haastatteli ruokapalvelupäälliköitä alan kehittämistarpeista ja sai heiltä tietoa aterioiden raaka-aineista kestävyden mallintamista varten. Aterioiden kestävyysmallin vaikutusta ruokapalveluiden käytännöissä tutkittiin fokusryhmien kanssa (business to business, b to b, ja business to customer, b to c). Toinen osio havainnoi ruokailijoiden käyttäytymistä sekä ruokailu- ja valintatilanteita lounasravintoloissa (b to c). Lisäksi kerättiin kuva-aineistoa asiakkaille suunnatusta viestinnästä, kuten ruokalistaista, aterioiden esillepanosta ja ravintolaympäristöstä. Lopuksi tuotettiin viestintämalli aterian kestävyden kuvaamiseksi asiakkaille.

SHAPE Meal -osiossa tavoitteena oli kehittää viestintää aterian kestävydestä niin, että ruokailijoilla olisi mahdollisuus ymmärtää kestävyteen liittyviä ulottuvuuksia nykyistä paremmin ja vaikuttaa kestävään kehitykseen muuttamalla omia ruokailutottumuksiaan. Esioletuksena oli, että ruokapalveluorganisaatiot voivat puolestaan vaikuttaa asiakkaiden ateriavalintoihin parantamalla tiedotusta ruuan ekologisesta, taloudellisesta ja sosiokulttuurisesta kestävydestä. Pitkällä aikavälillä avoimesti perusteltu ja onnistunut tiedottaminen on eräs tekijä, jonka avulla on mahdollista muuttaa kuluttajien käyttäytymistä kestävämpään suuntaan. Tavoitteena on win-win-win-tilanne, josta hyötyvät kuluttajat, ruokapalveluorganisaatiot,

ruokaketjun toimijat ja ympäristö; näin kestävä arvo siirtyy liiketoimintastrategiaan. Jos kestäviä aterioita ollaan valmiita enenevästi kuluttamaan ja niistä maksamaan, tuottavat kestävyteen tehdyt investoinnit myös taloudellista hyötyä ruokapalveluyrityksille.

4.2 SHAPE Meal -kestävyysmalli ja sen potentiaaliset vaikutukset ruokailukäytäntöihin

Aterian kestävyden mallintamisen tavoitteena oli yhtäältä vastata ruokapalveluorganisaatioiden ja niiden asiakkaiden haastatteluissa osoittamaan kiinnostukseen kestävää ateriaa kohtaan ja toisaalta hyödyntää tutkimustietoa aterian kestävyden kuvaamisessa. Kestävyysmalli muodostui näin ruokapalveluorganisaatioiden, ruokailijoiden ja Helsingin yliopiston ja MTT:n tutkijoiden yhteiskehittelyssä, jossa koottiin mahdollisimman yksinkertainen ja yleisesti pätevä aterian kestävyysmalli laajasta kokemus- ja tietoperustasta (Mikkola 2009; Mikkola & Saarinen 2013, Saarinen et al. 2012). Malli koostui lautasmallin mukaisesta ateriasta (Lintukangas et al. 2007), johon oli lisätty raaka-aineiden alkuperä (Caraher 2010) ja niiden hiilijalanjälki (Saarinen et al. 2012).

Ruokapalveluorganisaatioiden aterioista rakennetut kestävyysmallit olivat anonymisoituja niin, ettei niistä voinut tunnistaa tietyn organisaation tuotteita. Nämä mallit kuvasivat aterioita, joiden pääruoan raaka-aineina olivat vaihtoehtoisesti naudanliha, sianliha, broileri, kala tai soija sekä kasvikset. Malleista tuotettiin visuaalinen prototyyppi Helsingin yliopiston, MTT:n ja Aalto-yliopiston Perustieteiden korkeakoulun IT-opiskelijoiden kanssa. Se oli tarkoitettu kestävä aterian mobiiliviestintään ja perustui eri aterioiden valokuviiin. Lukiolaisista ja opiskelijoista koostuvat fokusryhmät tarkastelivat prototyyppiä. Nämä fokusryhmät tarjosivat puolikokeellisen tilanteen, jossa voitiin tutkia kestävä aterian viestintää ruokapalvelukäytännöissä. Printtimuotoisen prototyypin kansilehti sisälsi Aalto-yliopiston taiteiden ja suunnittelun korkeakoulun tuottaman kestävä aterian logon kuvitteelliselle SHAPE-ruokapalvelubrändille; lisäksi prototyypin hiilijalanjälkitiedot oli merkitty brändin hyödyntämään jalanjälkikuvioon.

Fokusryhmissä syntynyt vastine aterian kestävyysmalliin ja sen mukaan kuvattuihin aterioihin analysoitiin kestävyysintressipuheena. Se kuvaa osallistujien käsityksiä aterioista, käsitysten muutosta ja mahdollista uutta suhtautumista ruokailuun ja ruokapalveluiden tarjoamien aterioiden kulutukseen. Mielenkiintoinen tulos oli osallistujien näkemys siitä, että alkuperä- ja hiilijalanjälkitietojen yksityiskohtaisuus ei ollut liiallista vaan tuki pohdinnan laajuutta. Yleisesti hyvin ”kansainväliset” ateriat koettiin havahduttaviksi esimerkeiksi globaalien kilpailun voimakkuudesta. Ne saivat ”ekologiset kansalaiset” vaatimaan kestäviä, kotimaisista raaka-aineista tuotettuja aterioita (Spaargaren & Oosterveer 2010); muutoin hyvinvointivaltio joutuu tunnustamaan näkyväksi tulleen ”varattomuutensa”.

Osallistujien kestävyyspuheeseen sisältyi muutospolkua, jotka voidaan tiivistää muutoksesta kieltäytymiseen, vähäiseen muutokseen, rajoitettuun muutokseen ja jo toteutuneeseen kestävä ruokavalion noudattamiseen. Ruokailijoilla on mahdol-

lisuuksia ruokailukäyttäytymisen muutoksiin kestävyysmallin herättämän pohdinnan tuloksena, mutta muutos vaikuttaa vaatimattomalla siellä, missä se jo on osa käyttäytymistä tai poikkeaa siitä huomattavasti. Vähäinen ja rajoitettu muutos ovat kiinnostavia kehityspolkuja, joiden mahdollisuudet perustuvat ruokailijoiden kokemaan liikkumavaraan. Tässä uudessa käytännössä voidaan valita ateria, joka on samalla sekä mahdollisimman kestävä että tarjoaa ruokailijalle hyvän ruoan nautinnon. Tulos rinnastuu lasten ruokailukäyttäytymisen muutosta koskevaan tutkimukseen, jossa lapset vaativat tietynlaista ”hyvää” ruokaa, mutta kykenivät samalla huomioimaan itsensä lisäksi myös muiden ruokaketjun toimijoiden ja ympäristön hyvinvointia (Mikkola & Post 2014).

Nämä puolikokeelliset tulokset kertovat ruokailijoiden, ”ekologisten kansalaisten” (Spaargaren & Oosterveer 2010), mahdollistamasta muutoksesta, johon vastatessaan ruokapalveluorganisaatiot vetävät mukanaan myös tarjontaketjuja (kuva 5). Näin myös ruokapalveluorganisaatioiden liiketoimintamalli uudistuu ja laajenee palvelutarjonnan aiempaa läpinäkyvämpään kuvaukseen. Tämä kuvaus on edelleen liiketoimintamahdollisuus esimerkiksi mobiili- ja muiden sähköisten sovellusten tuottajille.



Kuva 5. Ruokapalveluorganisaation tarjoaman aterian kestävyysmalli käytäntöjen muuttajana ruokailijoista tavarantoimittajiin (Mikkola 2014).

4.3 SHAPE Meal -viestintämalli ja tietoteknisen ratkaisun prototyyppi

SHAPE Meal -osiossa luotiin kestävä aterian viestintämalli ja sen tietoteknisen ratkaisun prototyyppi. Suunnittelussa huomioitiin erityisesti viestinnän visuaalisuus ja sovelluksen käytettävyys erilaisilla päätelaitteilla. Suunnittelun lähtökohtana oli etnografinen tutkimus, jossa kartoitettiin ruokapalveluyrittäjien ja asiakkaiden tietoa kestävydestä, lounasruokailuun liittyviä valintatilanteita sekä tarpeita ja keino-

ja parantaa tiedottamista. Tietoteknisen sovelluksen lisäksi viestintämalli huomioi työpaikkaruokailun sosiaalisena tapahtumana ja ravintolan tilana, jossa kestävyysviestintää voidaan lisätä useassa pisteessä ja samalla parantaa kommunikation laatua ja ympäristön viihtyisyyttä.

Analyysi kerätystä tutkimusaineistosta tuotti kuvauksen asiakkaan palvelupolusta, joka koostuu kymmenestä kontaktipisteestä (kuva 6). Kussakin pisteessä kestävyysinformaatiota on mahdollista lisätä tai parantaa.

Asiakkaan palvelupolun ensimmäiset kontaktipisteet liittyvät ruokapaikan valintaan. Tutkimusaineiston analyysissä havaittiin, että lounasravintoloiden internetsivuilla oli runsaasti tietoa ravintolavalinnan tueksi. Monet ravintolat kertoivat auliisti ekologisista ohjenuoristaan, mutta useasti tieto oli esitetty epäselvästi tai visuaalisesti epäkiinnostavalla tavalla. Varsinaisten aterioiden ekologisuudesta tai terveellisyydestä ei ollut saatavilla tietoa juuri lainkaan. Viestinnällisten ja ruokaan liittyvien seikkojen lisäksi löydettiin muita kriittisiä ravintolan valintaan vaikuttavia tekijöitä, kuten kanta-asiakkuus, ravintolan sijainti tai hinnoittelu.

Aalto-yliopiston tiimi ryhtyi kehittämään viestinnän ratkaisuja sekä designmenetelmin että tietoteknisiä ratkaisuja suunnittelemalla. Samanaikaisesti MTT:n ja Helsingin yliopiston tutkijat keräsivät tarvittavaa kestävyystietoa.



Kuva 6. Ruokapalveluyritysten lounasasiakkaan palvelupolku (© 2012 Sofia Pusa).

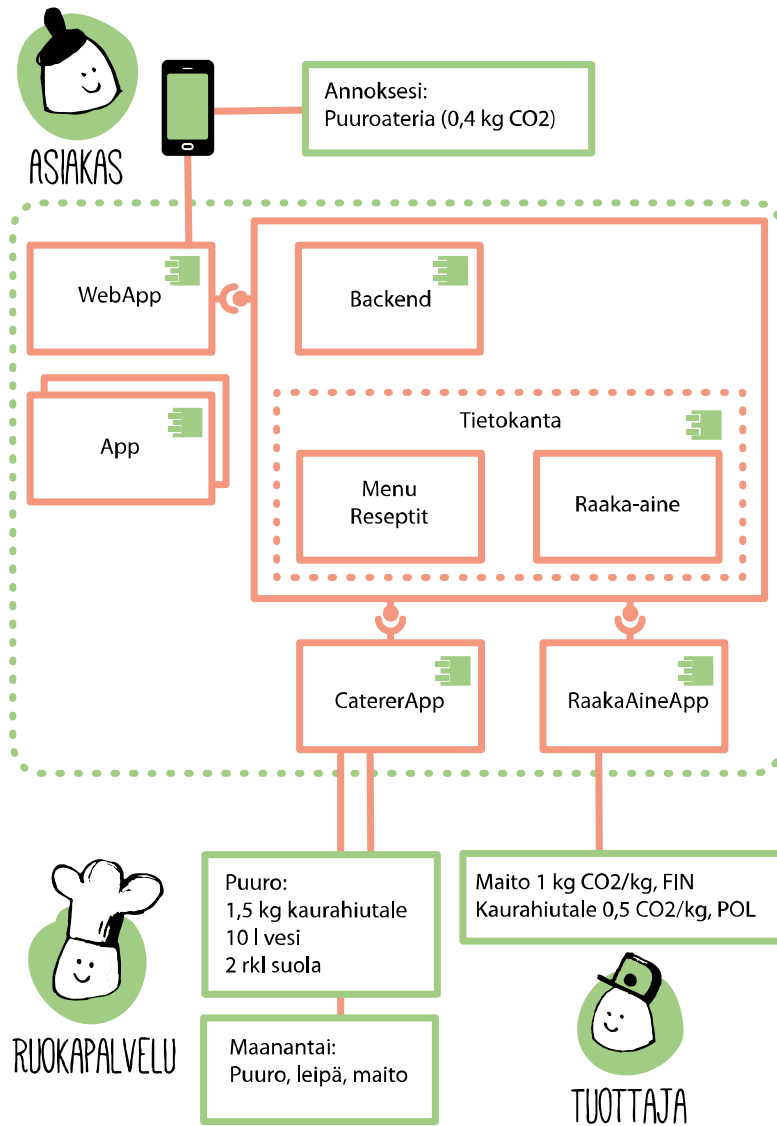
Tutkimusryhmän hypoteesi oli, että ruokapalveluyritysten internetsivustojen sisältöä ja käytettävyyttä parantamalla voidaan vaikuttaa ruokailijoiden valintoihin. Jos sivustoilla annetaan luotettavaa kestävyystietoa päivän menun vaihtoehtoista, se

vähitellen muuttaa ihmisten valintoja ja käyttäytymistä myös ekologisesti kestävämpään suuntaan. Niinpä SHAPE Meal -osiossa ryhdyttiin innovoimaan tietoteknisiä ratkaisuja, joissa myös design ja visuaalinen ilme houkuttelevat ruokailijoita. Ideointi tapahtui kahdessa opiskelijoiden työpajassa. Ensin suunniteltiin palvelukonsepti ja kuvitteellisen SHAPE-ruokailupalvelun visuaalinen ilme Taiteiden ja suunnittelun korkeakoulussa (kuva 7). Sen jälkeen Perustieteiden korkeakoulun tietotekniikan opiskelijat suunnittelivat erilaisilla päätelaitteilla toimivan sovelluksen. Yhteiskehittämisen tuloksena syntyi prototyyppi, jonka toimivuutta testattiin. Sen sijaan sovelluksen vaikutuksia käyttäytymisen muutokseen ei kaksivuotisen hankkeen puitteissa ehditty testata.



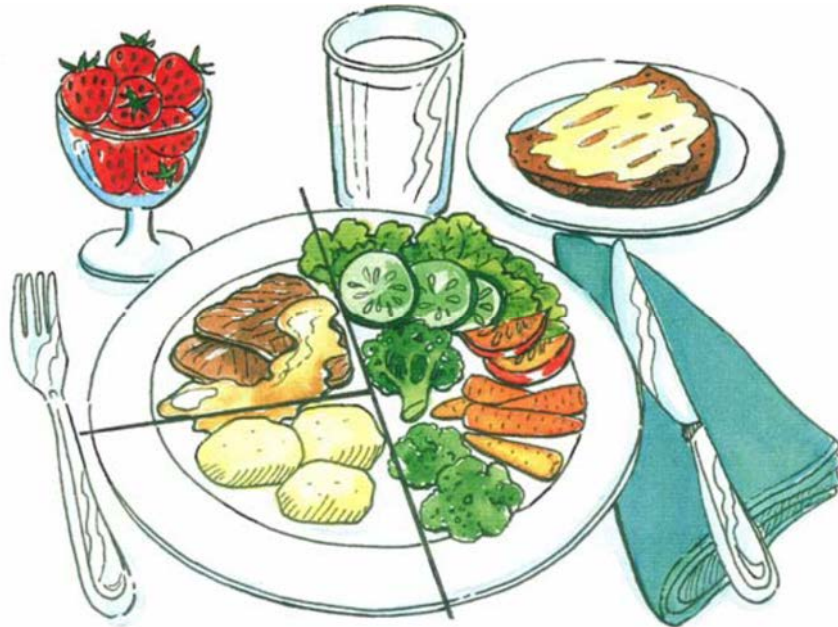
Kuva 7. Esimerkkejä SHAPE-ruokailupalvelun visuaalisesta ilmeestä (© 2012 Heidi Uppa ja Aalto-yliopiston graafisen suunnittelun opiskelijat).

Tietoteknisen prototyypin arkkitehtuuri erottelee kolme keskeistä roolia (kuva 8). Ruokapalvelu tarkoittaa ravintolahenkilökuntaa, joka hallitsee ruokien raaka-aineista koostuvia reseptejä sekä eri ruokalajit yhdistäviä päivittäisiä lautasmalleja, ravintolan menun. Tuotanto hallitsee yksittäisten raaka-aineiden tietoja, kuten hiilijalanjälkeä ja ravintosisältöä painoyksikköä kohden. Asiakas valitsee päivittäisestä menusta lautasmallin, aterian. Kullekin roolille on oma sovelluksensa, ja asiakkaalle voi olla erilaisia sovelluksia eri käyttötarkoituksiin tai päätelaitteille.



Kuva 8. Tietoteknisen prototyypin arkkitehtuuri (© 2014 Elina Ahonen ja Mikko Raatikainen).

Lautasmallilla tarkoitetaan ravintoarvoltaan tasapainoista ateriaa, mallilautasta, jolle on koottu suositeltava määrä pääruokaa ja lisukkeita, kuten salaattia ja kasviksia. Lautasmallissa lautasella on neljäsosa proteiinipitoista ruokaa, neljäsosa hiilihydraattipitoista ruokaa ja puolilautasellista kasviksia. Lisäksi malliin kuuluu leipää, juoma ja jälkiruoka. (Ks. kuva 9.) Tässä hankkeessa tyydyttiin kuitenkin tuottamaan vain pääruokaa kuvaavia mallilautasia.



Kuva 9. Lautasmalli (© Valtion ravitsemusneuvottelukunta 1998).

Lautasmallia on jo pitkään käytetty esimerkiksi koulujen ruokapalvelun ohjauksessa ja viime aikoina myös oppilaille suuntautuvassa ruokaan liittyvässä opetusviestinnässä.

Lautasmallin ekologisia vaikutuksia kuvaavaan prototyyppiin on tallennettu tavallisimpien raaka-aineiden sisältämät ravintoarvot ja ympäristövaikutuksia kuvaavana mittarina ensi vaiheessa ruokalautasen hiilijalanjälki eli ilmastovaikutuksiin liittyvä hiilidioksidiekvivalenttimäärä kilogrammoina kutakin ruokalautasta kohden. Prototyyppiin voidaan periaatteessa lisätä rajaton määrä ympäristövaikutusmittareita. Tässä kohden tiedon saatavuus ja keruu ovat pullonkauloina. Hiilijalanjäljen ohella muita mittareita voisivat olla varsinkin meillä Suomessa rehevöittävyys ja lisäksi vesijalanjälki, ravinnejalanjälki, ekotoksinen jalanjälki, vesijalanjälki ja vielä jonkinlainen biodiversiteetin mittari.

Käytännössä ruokapalvelu syöttää sovellukseen aterioidensa reseptit ja tarvittavien raaka-aineiden määrät, minkä jälkeen prototyyppi laskee lautasmallin hiilijalanjäljen ja ravintoarvon. Lautasmallit eli tarjolla oleva ateriavaihtoehdot valokuvataan, jotta asiakas saisi mahdollisimman oikean kuvan tarjolla olevista vaihtoehdoista.

Sovelluksesta on esimerkki kuvassa 10. Se esittää erilaisia visualisointeja lounastarjonnasta ja annosten kestävydestä.



Kuva 10. Ravintolan kestävyystiedot voidaan tuoda asiakkaan kännykkään ladattavan mobiilisovelluksen avulla (© 2013 Sirpa Kurppa, Minna Mikkola, Danielle Pichlis ja Mikko Raatikainen).

4.4 Yhteinen ymmärrys kestävydestä

Hankkeessa yhdistyvät uuden tiedon ja ekologisesti kestävien toimintamallien luominen sekä niihin liittyvän viestinnän ja ymmärryksen kehittäminen. Yritysten ja kuluttajien yhteinen kehittämistyö käynnistyy yhteisesti ymmärretyn viestinnän pohjalta; aterian kestävyttä kehitetään yhteistyössä tuotantoketjun kanssa sen mahdollisuuksien rajoissa ja kuluttajien kanssa heidän ruokailutilanteensa ehdoilla.

Asiakkaiden ravintolakokemuksen ymmärtäminen ja hyödyntäminen visuaalisessa viestinnässä mahdollistaa vuorovaikutteisen muutosprosessin, jossa kuluttajien käyttäytymisen muutos motivoi myös ruokapalveluyrityksiä muuttamaan liiketoimintaansa kestävämpään suuntaan. Kehittämistyön tuloksena syntyy uutta ymmärrystä ja uusia käytäntöjä, uudenlaisia kestäviä aterioita, joita voidaan soveltaa uusien liiketoimintamallien ja palveluiden tuotannossa.

Useissa kestävään kehitykseen liittyvissä tutkimuksissa on osoitettu, ettei pelkkä tiedon jakaminen ylhäältä alaspäin riitä muuttamaan ihmisten käyttäytymistä, vaan lisäksi tarvitaan yhteisen ymmärryksen syntyminen. Muutosta voidaan edistää tiedon jakamisella ja keskusteluilla ryhmissä. Erityisesti nuoret aikuiset käyttävät jatkuvasti mediaa arjen ruokailutilanteissa sosiaalisen yhteyden muotona. Tämä kertoo median merkityksestä arjen ymmärryksen kehittämisessä ja saattaa tarjota mahdollisuuden myös kestävää ateriaa käsittelevien viestien jakamiseen ja niiden perusteella kestävyyskonstruointiin. Eri tavoin syntyneiden ja toimivien ryhmien vaikutus muutoksen mahdollisuuteen on laskennallisesti huomattava, ja lisäksi sillä voisi olla ilmeisesti heijastusvaikutuksia muuhun elintarvikkeiden kuluutukseen, kuten päivittäistavara- ja ravintoloiden tarjontaan.

Tietoteknisten sovellusten lisäksi SHAPE Meal -osiossa ideoitiin perinteisempiä tapoja vaikuttaa ja parantaa tiedottamista kestävästä ateriasta. Ravintoloiden sisällä viestintä oli tyypillisesti sekavaa tai kasattu erillisiin, usein syrjäisiin informaatiopisteisiin, joihin asiakkaat eivät kiinnittäneet huomiota. Vaihtoehtoisesti viestintä saatettiin keskittää juuri hektisimmille alueille, kuten kassoille. Niinpä asiakkaat kiinnittivät monesti enemmän huomiota sosiaaliseen kanssakäymiseen kuin ravintolan viestintään.

Asiakkaiden käyttäytymistä tarkkailtaessa oli selkeästi havaittavissa, miten tärkeää on sijoittaa viestintä asiakkaan liikkumisen kannalta luonnollisiin kohtiin, siten että kestävyysviestinnästä tulee hauska, kiinnostava ja helposti lähestyttävä osa palvelukokemusta. Myös logistiikalla, esimerkiksi eri ruokien sijoittelulla, oli suuri vaikutus palvelukokemuksen mutkattomuuteen sekä asiakkaiden valintoihin. Visuaalisen viestinnän tärkeyttä kuvaa esimerkkinä ruokalistakäyttäytyminen: koska aterioiden tiedot oli esitetty ainoastaan kirjallisesti, asiakkaat kävivät itse katso-massa, miltä ruoka näyttää, mikä puolestaan hidasti ruokajonon etenemistä. Palautelomakkeet olivat usein piilossa, ja palautteen antamisesta oli tehty asiakkaan kannalta työlästä.

SHAPE Meal -osion tulokset on kiteytetty ruokapalveluyrityksille tarkoitettuun opaskirjaan *Maukasta ja ekologisesti kestävää – Ideoita ruokapalvelun viestintään* (kuva 11). Kirjassa esitellään helposti toteutettavia ideoita ja konkreettisia ehdotuksia, joiden avulla ruokapalveluyritykset voivat parantaa kestävyysviestintää ja rohkaista kestävämpiä valintoja ravintolan palvelupolun eri vaiheissa.



Kuva 11. Maukasta ja ekologisesti kestävää – Ideoita ruokapalvelun viestintään (© 2014 Elina Ahonen, Sofia Pusa, Mikko Raatikainen ja Marja Seliger).

4.5 Kestävä liiketoiminta strategisena mahdollisuutena

Sekä asiakkaat, ruokapalvelutoimijat että teollisuus odottavat aterioiden kestävyysnäkökulman näkyvän ruokapalveluiden toiminnassa. Tämä on mahdollista laajamittaisen kestävyyskommunikoinnin ja markkinointiviestinnän keinoin. Nämä palveluiden käyttäjät voivat saada kattavasti samankaltaisen viestin, josta voidaan keskustella muiden paikalla olevien toimijoiden ja oman sosiaalisen ryhmän kanssa sekä jakaa kokemuksia ja näkemyksiä sosiaalisessa mediassa.

Pelkkä tiedon lisääminen ei automaattisesti johda käyttäytymisen muutokseen, ja tämä on myös ymmärretty tutkimusryhmän työssä. Visualisointikonseptin rakentamisessa on otettu huomioon mm. BJ Foggin (2013) käyttäytymismalli, joka korostaa niin motivaation, kyvyn kuin alkusysäyksen (trigger) tärkeyttä käyttäytymisen muutoksessa. Tarkoitus on luoda kokonaisvaltainen viestintäkonsepti, jossa kuluttajat voivat oppia sekä kokea mahdollisuuden vaikuttaa, sen sijaan että he olisivat vain passiivisia vastaanottajia. Ekologisuudesta tulee elämäntapa, mikä puolestaan johtaa uuteen ymmärrykseen ja käytäntöihin aterioiden kestävyyskehittämisessä.

Nykyaikainen yritysstrategia korostaa, että kaikkein kilpailukykyisimpiä ja tuotavimpia ovat yritykset, jotka pystyvät luomaan uusia toimintatapoja – eli luomaan omat markkinansa. Vastuullisten brändien onnistumisen edellytyksenä on tiedon

lisäämisen ohella viestinnän hyödyntäminen uskottavasti liiketoiminnan kehittämisessä. Viestintää kehittämällä voidaan edistää yritysten kestävyteen tekemien investointien kaupallista hyödyntämistä ja luoda merkittävää kilpailuetua. Hankkeessa tuotettu tieto kuluttajalähtöisen viestinnän kehittämisestä yritysten arvonluomisen prosesseissa ei rajoitu vain elintarvikealalle. Hankkeen tuloksista hyötävät osallistuvien yritysten lisäksi viestintä- ja muotoilupalveluja tarjoavat yritykset, kohdetoimialojen kehittäjät sekä opetus ja tutkimus, jotka eri tavoin edistävät vastuullisen liiketoiminnan kehittämistä.

4.6 Tulosten hyödyntäminen ja vaikutukset

Tulokset parantavat ruokapalveluyritysten toiminnan kestävyttä. Kestäviä ratkaisuja markkinoilla saadaan aikaiseksi integroimalla vastuullisuus osaksi liiketoiminnallisia tavoitteita eli yrityksen tulosta. Tämän näkökulman erityinen menestystekijä löytyy kyvystä kehittää yhteistä arvonmuodostusta. Kun julkiset toimijat käynnistävät sekä käsitteellisen että rakenteellisen muutoksen, toimintaympäristö saa uusia kestävyteen liittyviä kilpailukeinoja. Näiden systeeminen vaikutus merkinnee kotimaisuuden ja uuden kestäväen ruokakulttuurin vähittäistä nousua osaksi jokapäiväisiä syömisen tapoja.

4.7 Toimintaympäristö ja systeemisyiden taso

Elintarvikeala kokonaisuudessaan on huomattava työllistäjä, ja alan kannattavuus on vakaata mutta vaatimatonta. Julkinen ruokapalvelu toimii hyvin haasteellisessa tilanteessa yhtäältä julkishallinnon säästötavoitteiden, toisaalta kuluttajien jatkuvasti monipuolistuvien, aterioiden liittyvien vaatimusten paineessa. Ala on kuitenkin kestävä yhteiskunnan keskeinen tukipilari. Sen kilpailukyky mitataan sillä, miten se pystyy ylläpitämään laatutasoaan jatkuvasti kiristyvässä resurssitilanteessa ja kuinka se pystyy tässä tilanteessa vielä aktiivisesti seuraamaan ja ymmärtämään asiakkaidensa muuttuvia ja moninaistuvia toiveita. Hankkeessa on mukana ruokapalveluorganisaatioiden avaintoimijoita, mutta alan laajuuden vuoksi ne edustavat vain pientä osaa kokonaisuudesta. Alan sisäinen koulutus- ja kehitystyö mahdollistaa kuitenkin innovatiivisten ratkaisuiden leviämisen.

Taulukossa 3 on esitetty jatkotoimenpiteitä SHAPE Meal -tulosten hyödyntämiseksi.

Taulukko 3. Jatkoimenpiteet SHAPE Meal -tulosten hyödyntämiseksi.

Avaintoimijat	Strategiset avainkysymykset	Jatkotoimenpiteet
Ruoka- palvelun asiakkaat	Mikä on asiakkaan tietoisuus ekologisesti kestävästä ateriasta, mitä hän siltä edellyttää, miten hän hahmottaa sen ilmeen?	Kehitettyjen viestintämuotojen (oppaat, mobiiliviestintä) testikäyttö.
	Millaista tietoa ruokapalvelun asiakas tarvitsee voidakseen tehdä ekologisesti kestäviä ruokailuvalintoja?	Laskentamalleja ja tiedotusta raaka-aineiden ja aterioiden ekologisesta kestävydestä kehitetään ja viedään yksittäisten ateriavaihtoehtojen tasolle.
	Johtaako tieto ateriavaihtoehtojen hiilijalanjäljestä ja alkuperästä asiakkaiden käyttäytymisen muutokseen?	SHAPE Meal -tulosten pohjalta kehitetään kokonaisvaltainen viestintämalli, jota testataan, ja mitataan asiakkaiden käyttäytymisen muutosta (ennen–jälkeen).
Ruoka- palvelu- yritykset	Kuinka ruokapalveluyritys yhdistää ekologiset tavoitteet ja taloudellisen kannattavuuden?	Ekologinen kestävyysviestintä otetaan strategiseksi tavoitteeksi, joka näkyy brändin tasolla, ravintoloissa ja ennakkoviestinnässä (ruokalistat ja mobiilisovellukset). Seurataan ja reagoidaan ketterästi asiakkaiden valintoihin.
	Mistä aineksista ja miten ekologisesti kestävä ruoka-annos valmistuu ja miten se esitellään asiakkaalle?	Yhteiskehittämiskokeilu ruokapalvelutilanteeseen liittyvänä.
IT-palvelujen tuottajat	Minkälaisia ja millaisella liiketoimintamallilla IT-palveluita voidaan tuottaa ruokapalveluyrityksille sekä tuotantoverkoston?	Kehitetään ja testataan SHAPE Meal -projektin prototyyppiä todellisessa palvelutilanteessa. Tätä varten luodaan jatkoprojekti.
Ruokapalvelun viestintää ja mainontaa tekevät yritykset	Millainen on ekologisen ruoka-annoksen ilme ja viestintämalli kohderyhmittäin?	Yhteiskehitetään SHAPE Meal -viestintämalleja (oppaat, menut, mobiiliviestintä) ja testataan vaihtoehtoisia ratkaisuja.
Ruokapalvelutiloja ja sisustavat yritykset	Mitkä ovat ekologisesti kestävä ruokapalvelutilan rakenne, materiaalit ja ilme?	Ruokapalvelutiloja ja menettelytapoja koskeva yhteiskehittämisen kokeilu.
Logistiikka-yritykset	Miten toteutetaan ekotehokas logistiikka (energiatausta, välineet, teknologia)?	Viestintään ja lisäarvon muodostukseen sovitettua logistiikkamallin muotoilu ja kokeilu.

Pakkauksen visuaaliseen ilmeeseen keskittyvät yritykset.	Millainen on ekologisesti kestävän pakkauksen käyttömuoto ja ilme (design)?	Pakkauksen visuaalisen ilmeen yhteiskehittämiskokeilu: asiakas, ruokapalvelutoimija, pakkausyritys.
Pakkausmateriaaleihin keskittyvät yritykset	Millainen on ekologisesti kestävän pakkaamisen perusajattelu ja materiaalit?	Pakkauksen visuaalisen ilmeen yhteiskehittämiskokeilu: asiakas, ruokapalvelutoimija, pakkausyritys.
Elintarvikeraaka-aineita jalostavat yritykset	Mitä elintarvikeraaka-aineelta vaaditaan ja miten ekologinen kestävä jalostusarvo muotoutuu, mitä seuraavan jalostusvaiheen yritykset tai mitä ruokapalveluyrittävät odottavat ekologisesti kestävältä laadulta?	Lopputuoteviestinnästä johdetun tiedonkeruumallin kokoaminen, työkalujen kehittäminen ja kokeilu. Ekologista kestävyyttä kuvaavien kriteerien määrittely yhteisesti: ruokapalveluasiakas, ruokapalvelutoimija, pakkaustoimija ja elintarvikeraaka-aineprosessoija ja elintarvikeraaka-aineen tuottaja.
Ruokaraaka-aineita tuottavat yritykset (Näillä on kriittinen vaikutus, sillä elintarvikkeiden tuotekohtaisesta ekologisesta kestävyydestä 70–90 % muodostuu raaka-ainetuotannon eri vaiheissa – siis maataloudessa.)	Millainen on panostuottajien ja elintarvikeraaka-aineyrittäjien tietoisuus ekologisen kestävyuden kriittisistä tekijöistä, mistä he saavat tietoa ekologisuuteen liittyvistä vaatimuksista, miten ekologista kestävyyttä mitataan ja miten he voivat hyödyntää ekologista kestävyyttä tuotteidensa lisäarvon muodostuksessa?	Lopputuoteviestinnästä johdetun tiedonkeruumallin kokoaminen, työkalujen kehittäminen ja kokeilu. Ekologista kestävyyttä kuvaavien kriteerien määrittely yhteisesti: ruokapalveluasiakas, ruokapalvelutoimija, pakkaustoimija ja elintarvikeraaka-aineprosessoija ja elintarvikeraaka-aineen tuottaja.
Raaka-ainetuotannon tuotantopanoksia (mm. lannoitteita, kasvinsuojelunaineita) tuottavat yritykset	Mitä ekologisesti kestävä ruokaraaka-aineen tuotanto edellyttää tuotantopanoksilta?	Elintarvikkeiden lisäarvon muodostukseen liittyvä tuotantopanosten kehittäminen yhteiskehittämisenä raaka-aineita tuottavien asiakkaiden kanssa. Tarvittavan tuotantopanoksen ekologista kestävyyttä kuvaavan dokumentaation varmistaminen asiakkaalle.

5. Ympäristötietoisuus ja muuttuva median käyttö

Hanna Pihkola¹, Minna Nors¹, Maija Federley¹, Katri Behm¹ / SHAPE Media

Päivittäinen median kulutuksemme on yhä useammin yhdistelmä digitaalista ja painettua mediaa, joita seuraamme eri kanavista ja erilaisia alustoja hyödyntäen. Sosiaalinen media on osaltaan lisännyt mobiililaitteiden suosiota. Jo 45 % suomalaisista ilmoittaa käyttävänsä sosiaalista mediaa matkapuhelimella (TNS Gallup 2013). Myös lehtien lukeminen matkapuhelimella ja tabletilla on yleistynyt. Levikin-tarkistus Oy:n teettämän Kansallisen mediatutkimuksen 2013 mukaan 28 % suomalaisista lukee lehtiä matkapuhelimella ja 15 % tabletilla vähintään viikoittain. Määrä on kasvanut voimakkaasti vuodessa. Myös painettuja lehtiä luetaan edelleen paljon. Painettua sanoma- tai aikakauslehteä lukee vähintään viikoittain 92 % suomalaisista, ja 57 % lukee tietokoneella digitaalisia lehtiä. (KMT Tiedote 2014.)

Moniin muihin toimialoihin verrattuna mediasektorin toiminta ei ole erityisen energia- tai resurssi-intensiivistä. Tutkimusten mukaan suomalaisten kotitalouksien kulutuksen aiheuttamista ilmastovaikutuksista paperituotteiden osuus on ollut noin 1 % verran, kun suurimmat vaikutukset ovat aiheutuneet asumisesta (28 %), elintarvikkeista (16 %) ja autoilusta (13 %). Eri arvioiden mukaan ICT-ala aiheuttaa noin 2 % koko maailman kasvihuonekaasupäästöistä, kun media- ja viihdesektorin päästöt ovat olleet noin 1,7 %. ICT- ja mediasektori on kuitenkin ollut jo useamman vuoden suuressa muutoksessa mm. median monikanavaisuuden ja uusien teknologioiden myötä. Digitaalisen median ympäristövaikutuksia ei tällä hetkellä tunneta riittävästi, jotta niitä voitaisiin arvioida luotettavasti tai viestiä kattavasti. Ongelma on osittain yhteinen ICT-sektorin kanssa (Berkhout & Hertin 2004; Henthel et al. 2013).

Berkhoutin ja Hertinin (2004) mukaan informaatioteknologialla on sekä suoria että epäsuoria ympäristövaikutuksia, jotka voivat olla sekä positiivisia että negatiivisia. Lisäksi informaatioteknologialla voi olla rakenteellisia ja käyttäytymiseen liittyviä ympäristövaikutuksia. Näiden vaikutusten väliset yhteydet ovat monimutkaisia ja epävarmoja ja riippuvat sekä tilanteesta että käytön laajuudesta, eikä yleispätevää johtopäätöstä vaikutusten suunnasta ole mahdollista tehdä (Berkhout & Hertin 2004). Suorat ympäristövaikutukset liittyvät erityisesti laitteiden tuotantoon, käyttöön ja hävitykseen. Epäsuorat ympäristövaikutukset liittyvät mm. ICT:n

¹ Teknologian tutkimuskeskus VTT

mahdollistamaan tehokkuuden lisääntymiseen ja parantuneeseen seurantaan ja monitorointiin, mutta myös lisääntyneeseen tuotantoon ja kulutukseen, joka voi olla seurausta parantuneesta tehokkuudesta (ns. rebound effect), tai uusien sähköisten tuotteiden ja palveluiden syntymisestä vanhojen rinnalle (ns. partial substitution). Rakenteelliset ja käyttäytymiseen liittyvät ympäristövaikutukset puolestaan liittyvät esimerkiksi ICT:n mahdollistamiin elämäntapojen ja teollisen toiminnan muutoksiin, jotka voivat olla ympäristön kannalta sekä positiivisia että negatiivisia.

Myös median ympäristövaikutuksia voidaan tarkastella useammasta näkökulmasta. Ensimmäisen, konkreettisesti mitattavissa olevan vaikutuksen muodostavat mediatuotteiden valmistuksen ja käytön sekä niihin liittyvän infrastruktuurin ja sisällöntuotannon ympäristövaikutukset. Näitä vaikutuksia ovat mm. valmistuksen ja tuotteiden energiankulutuksen päästöt, tuotteissa tarvittavien raaka-aineiden, kuten paperin, muovin ja erilaisten metallien, kulutus sekä kuljetuksien ja työmatkojen aiheuttamat päästöt. Toisenlainen, vaikeammin mitattavissa oleva vaikutus liittyy median rooliin tiedonvälittäjänä. Mediatutkijoiden mukaan medialla on yhteiskunnassa sekä informatiivinen, sosiaalinen että viihteellinen tehtävä (ks. esim. Nieminen & Pantti 2004). Median informatiivista tehtävää tiedon tarjoajana täydentää orientoiva funktio, joka tarkoittaa informaation syventämistä erilaisilla näkökulmilla ja selityksillä sekä syy- ja seuraussuhteiden esittämisellä (ibid.). Median avulla on mahdollista esimerkiksi nostaa yleiseen tietoisuuteen ympäristöongelmia, joiden ratkaisu vaatii toimenpiteitä yksilöiltä, yhteisöiltä tai yrityksiltä. Mediajulkisuus vaikuttaa keskeisesti siihen, miten ympäristöongelmat yhteiskunnassa hahmotetaan. Ympäristöongelmat ovat sosiaalisesti rakentuneita, ja median rooli tässä prosessissa on usein keskeinen (ks. tarkemmin esim. Haila & Jokinen 2001).

Huolimatta median keskeisestä roolista yhteiskunnallisena vaikuttajana ja osana jokapäiväistä elämäämme sen ympäristövaikutuksia ei ole vielä tutkittu kovin kattavasti. Erityisesti viime vuosina on julkaistu yksittäisiä tutkimuksia erilaisten viestintävälineiden ympäristövaikutuksista, kuten painetun median (ks. esim. Pihkola et al. 2010b; Borggren et al. 2011), digitaalisten lehtien ja kirjojen (ks. esim. Hohenthal et al. 2013; Moberg et al. 2011), tietokoneiden (ks. esim. Maga et al. 2013; von Geibler et al. 2003), matkapuhelimien (Judl et al. 2012; Paronen 2011) ja television (Hischier & Baudin 2010, Dodbiba et al. 2008). Lisäksi löydettävissä on muutamia sektorikohtaisia katsauksia.

Koska yksittäisen kuluttajan mediankäyttö on usein yhdistelmä erilaisia mediatuotteita, tarvitaan tuotekohtaisten tarkastelujen lisäksi kuitenkin myös laajempia tarkasteluja, joissa median käyttöä katsotaan yhtenä kokonaisuutena. Mikäli tavoittelemme siirtymistä kohti entistä kestävämpiä elintapoja, on tärkeää tuntea jokapäiväisen kulutuksemme vaikutukset sekä siihen liittyvät mahdollisuudet vähentää aiheutuvaa ympäristökuormitusta. Tämän vuoksi tarvitsemme myös entistä kokonaisvaltaisempia tarkasteluja sekä median toiminnasta että erilaisista mediatuotteista ja niiden käytöstä.

Tässä tutkimusosiossa arvioitiin kuluttajien mediankäyttöön liittyviä ympäristövaikutuksia ja pyrittiin erityisesti tunnistamaan eri mediankäyttötapoihin liittyvät merkittävimmät ympäristövaikutusten lähteet. Tärkeä osa tutkimusta oli myös

tunnistaa alueet, joilla erityisesti tarvitaan jatkotutkimusta ympäristövaikutusten määrittämiseksi. Lisäksi tutkimuksella haluttiin lisätä ymmärrystä erilaisista mediankäyttötavoista sekä hahmottaa keinoja kuluttajille suunnatun, mediatuotteisiin liittyvän ympäristöviestinnän välineiksi.

Vaikka tämä tapaustutkimus kohdistuikin median ympäristövaikutusten arviointiin ja niistä viestimiseen, ovat monet tunnistetuista haasteista yhteisiä muiden toimialojen kanssa. Kuluttajan päivä on täynnä pieniä arkisia, rutiininomaisia valintoja, joiden yhteydessä hän ei hanki uutta tietoa valinnan pohjaksi eikä halua käyttää aikaa vertailuun eri vaihtoehtojen välillä. Kuluttajan tietoisena pyrkimyksenä ei ole resurssien kuluttaminen, vaan tehtäviensä hoitaminen vaivattomasti, edullisesti ja mahdollisimman miellyttävästi. Valintaan ja toimiin vaikuttaa suuri joukko muita tekijöitä kuin kestävyteen liittyvät näkökulmat.

Media on yksi esimerkki päivän mittaan pieninä ”annoksina” kulutettavasta tuotteesta tai palvelusta – tottumusten, henkilökohtaisten mieltymysten ja ajanhetkestä riippuvien kontekstien ohjaamana, usein saumattomana osana arjen rytmiä. Yksittäisinä tuotekohtaisina tarkasteluina tällaisten pienten mediatuokioiden voidaan arvella olevan ympäristövaikutuksiltaan hyvin pieniä, mutta koko vuoden ja esimerkiksi maan väestön osalta tarkasteluna pienillä valinnoilla alkaa olla merkitystä. Tällaiset tottumusten ja mielikuvien varassa tehdyt toimet, joita kuluttaja ei välttämättä edes miellä valintatilanteiksi, ovat erittäin haastavia, kun yrityksen pyrkimyksenä on viestinnällisten keinojen avulla ohjata käyttäytymistä kestävämpien ratkaisujen suuntaan.

Tämän tutkimusosion menetelmät ja tulokset on esitetty kattavasti raportissa Pihkola et al.: ”Ympäristötietoisuus ja muuttuva median käyttö – Näkökulmia kuluttajien mediankäytön ympäristövaikutusten arviointiin ja viestintään” (VTT Technology 159, 2014). Seuraavissa alaluvuissa esitämme tiivistetysti osion tuloksia mediankäyttötutkimuksesta, lähestymistavasta ympäristövaikutusten arviointiin sekä viestinnällisistä keinoista kestävien markkinoiden luonnissa.

5.1 Käyttäjäymmärrys kestävien palveluiden ja viestinnän kehittämisen perustaksi

Tutkimuksen lähtökohtana oli tarkastella mediankäyttöä ja siihen liittyviä ympäristövaikutuksia loppukäyttäjän näkökulmasta ja kokonaisuutena yksittäisten tuotteiden, palveluiden, alustojen tai median lajityyppien sijaan. Tästä syystä mediankäyttöön liittyvää yksityiskohtaista tietoa koottiin laadullisen mediapäivän käyttäjä-tutkimuksen avulla. Tavoitteena käyttäjä-tutkimuksessa oli saada parempi ymmärrys erilaisista mediankäyttötavoista, arjen rutiineista ja rytmeistä sekä tarpeista ja mieltymyksistä, jotka vaikuttavat yksittäisten henkilöiden mediankäyttöön. Lisäksi käyttäjä-tutkimuksen pohjalta luotuja henkilöihahmoja hyödynnettiin ympäristövaikutuksiin liittyvän tiedonkeruun ja jäsentelyn kohdentamisessa sekä viestinnällisten keinojen suunnittelussa.

Tutkimukseen osallistui kuusi eteläsuomalaista perhettä. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt kirjasiivat 3–7 päivän mittaiselta ajalta syksyllä 2012 tiedot median-

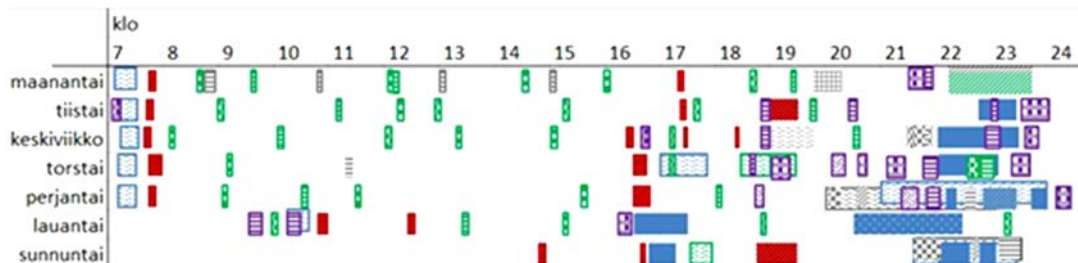
käytöstään päiväkirjoihin. Lisäksi perheet kokosivat tietoja kotitaloudessaan käytössä olevista laitteista, niiden hankintavuosista, tilatuista aikakaus- ja sanomalehdistä sekä internetyhteyksistä. Kustakin perheestä haastateltiin yksi henkilö: kolme 17–19-vuotiasta nuorta sekä kolme 34–40-vuotiasta työssä käyvää lasten vanhempaa.

Kalle lukee päivittäin painettua sanomalehteä, kuuntelee autossa radiota, katselee televisiota ja selailee sosiaalisen median uutisvirtaa. Viime vuosina Kalle on alkanut seurata ajankohtaisia asioita enenevässä määrin pitkin päivää matkapuhelimellaan Twitterin, Facebookin ja uutissyötteen välityksellä. Siitä on tullut hänelle merkityksellisin median muoto, vaikka vapaa-ajalla ajankäytöllisesti merkittävin onkin televisio. Ympäristötiedon viestijoinä Kalle kokee kuitenkin luotettavimmaksi tilaamansa sanomalehden ja aikakauslehden.



Kalle 34 vuotta

- töissä
- asuu Salossa vaimon ja kahden alle kouluikäisen lapsen kanssa



Tällä hetkellä käyttäjillä ei ole tarpeeksi tietoa mediankäytön ympäristövaikutuksista, että he voisivat tehdä tiedostavia valintoja omaan mediankäyttöönnsä liittyen. Ensimmäinen askel käyttäytymisen muutokselle on muutostarpeen tiedostaminen, usein ongelman havaitsemisen kautta, sekä tieto siitä, miten asiaan voi vaikuttaa. Motivaation säilymisen kannalta olisi myös tärkeää, että omien valintojen vaikutuksesta saisi ajantasaista tietoa ja kehittymistä voisi seurata ajan myötä. Kuluttajilla on hyvin vähän tietoa erityisesti digitaalisen median luonnonvarojen kulutuksesta ja päästöistä, eikä tähän asiaan yleisesti kiinnitetä huomiota muutoin kuin

puhuttaessa esimerkiksi ladattavien laitteiden akkujen kestävydestä, ja silloinkin lähinnä laitteen käyttömukavuuteen ja -varmuuteen liittyen. Taulukossa 4 on esitetty käyttäjätutkimuksen tuloksia kuluttajien ympäristötietoisuudesta, käytännöistä sekä toiveista ympäristöviestinnän kehittämiseksi.

Taulukko 4. Haastateltujen mainitsemat ympäristötiedon lähteet ja nykyiset ”ympäristömyötäiset” käytännöt.

Tietoisuus	Mistä tietoa?	Sanomalehdet Asialehdet Koulu Kaupungin tiedotteet
	Mihin luottaa?	Sanomalehdet Yleisradio Nuorilla koulu ja vanhemmat Yksittäisen yrityksen viestintä epäilyttää Netissä väritynyttä ja epäluotettavaa tietoa
	Miten voisi kehittää?	Selkeitä ohjeita Vertailuja Tutkitun tiedon viestintä Aihe enemmän esillä mediassa
Käyttäytyminen	Toiminta nyt?	Jätteiden lajittelu Kierrätys Lähi- ja/tai luomuruoan suosiminen Sähkönsäästö Harvoin oma-aloitteista tiedonhakua
	Mikä vaikuttaa?	Helppous Tieto vaikuttavuudesta Lähipiirin käytännöt ja arvostukset Mielikuvat, ”maalaisjärki” Mukavuudenhalu saa toimimaan vastoin hyviä aikomuksia

Tapaustutkimuksen viestinnälliseksi tavoitteeksi tarkentuikin työn edetessä ensisijaisesti tietoisuuden lisääminen mediapalveluiden näkymättömästä kulutuksesta. Tavoitteen toteuttamiseksi tarvitaan todennettua ja puolueetonta tietoa asiasta.

Mediapalveluiden elinkaaren vaiheiden kuvaamiseksi tutkimuksessa toteutettiin Kallen mediapäivästä animaatio, joka voisi toimia ajatusten herättäjänä ja pohjustuksena keskusteluille aiheesta, yksityiskohtaisemman ja tarkemmin kohdennettavaksi soveltuvan tiedon vielä puuttuessa: www.youtube.com/watch?v=KYmfAxIBWSS.

Yleisesti voidaan todeta, että jo nykyisellään monen tuotteen ja palvelun kestävydestä on runsaasti tietoa saatavilla, mutta tieto ei useinkaan ole kuluttajan kannalta helposti saatavilla valintatilanteissa. Tutkimuksissa kestävä kehityksen mukaisuutta pidetään usein tärkeänä asiana, mutta oikeiden valintojen tekemiseksi

täytyisi aiheeseen perehtyä hyvin kattavasti, ja silloinkin eri näkökulmia ja vaikutuksia pitäisi kyetä arvottamaan toisiinsa nähden.

Sekä kuluttajille että yrityksille on entistä tärkeämpää löytää vastuullisesti toimivia yrityksiä tarvitsemiensa tuotteiden ja palveluiden toimittajiksi. Etenkin kuluttajien osalta tämä tapahtuu paljolti vielä mielikuvien varassa, mutta mm. sosiaalinen media ja siellä toimivat vertaisryhmät saattavat nopeastikin vaikuttaa mielipiteisiin ja käyttäytymiseen. Luotettavina tiedonvälittäjinä pidetään usein uutismediaa ja tutkimustahoja sekä omia läheisiä tai verkostoja (kts. taulukko 4). Yritysten välittämään tietoon kuluttajat suhtautuvat helposti varauksella, mutta toisaalta läpinäkyvyyttä ja avoimuutta sekä pyrkimyksiä kehittää toimintaa arvostetaan, vaikka se ei ostopäätöksiin kovin nopeasti vaikuttaisikaan. Kuluttajat odottavat yritysten toimivan vastuullisesti ilman että tarjotut tuotteet ja palvelut olisivat kalliimpia, huonompia tai hankalampia kuin muut vaihtoehdot.

5.2 Viestinnän tulee perustua oman toiminnan vaikutusten tuntemukseen

Koska suurin osa kulutukseen ja tuotantoon liittyvistä ketjuista ja niihin liittyvistä vaikutuksista on tavalla tai toisella globaaleja, elinkaariajattelu on tärkeä työkalu kokonaiskuvan hahmottamiseksi. Elinkaariajattelu auttaa myös hahmottamaan kestäväen kehityksen eri tasoja ja osa-alueita: globaali, alueellinen, paikallinen, taloudellinen, ympäristöllinen ja sosiaalinen. Lisäksi keskeistä on ajattelun suuntautuminen nykyisestä toiminnasta ja vaikutuksista tulevaisuuteen. Kokonaiskuvan hahmottaminen on keskeistä parannuskohteiden löytämiseksi, toiminnan tehostamiseksi ja vaikutusten pienentämiseksi. Osoptimoinnin välttämiseksi tarvitaan myös yhteistyötä arvoverkkojen muiden toimijoiden kanssa sekä laajaa näkemystä, että kyetään kehittämään kokonaisuuden kannalta järkeviä ratkaisuja, eikä ainoastaan siirretä kuormitusta toimijalta toiselle.

Elinkaariajattelun toteuttaminen käytännössä tarkoittaa useimmiten yrityksen ja sen alihankkijoiden toimintaan liittyvien kyselyiden, selvitysten ja tutkimusten tekemistä. Yrityksestä ja tarpeesta riippuen selvitysten yksityiskohtaisuus voi vaihdella, mutta parhaassa tapauksessa niiden tuottamaa tietoa on mahdollista hyödyntää yritystoiminnan kehittämisessä kestävämpään suuntaan. Esimerkiksi energia- ja resurssitehokkuuden parantamisella on mahdollisuus saavuttaa huomattavia kustannussäästöjä.

Tieto oman toiminnan vaikutuksista on keskeistä kestäväen kehityksen periaatteiden ymmärtämiselle. Tiedot ovat tärkeitä lähtökohtia myös uskottavalle sisäiselle ja ulkoiselle sidosryhmäviestinnälle. Viestinnän tulisi olla mahdollisimman läpinäkyvää ja selkeää. Olennaista on myös, että tieto olisi helposti saatavilla eri toimijoille. Yleisesti käytössä olevat viestinnän työkalut, kuten ympäristömerkit, ovat tähän tarkoitukseen hyviä työkaluja, mutta usein niiden lisäksi tarvitaan muunlaista viestintää.

Ympäristövaikutusten arviointiin liittyviksi haasteiksi todettiin erityisesti pitkät globaalit toimintaketjut, jotka jakautuvat usean eri yrityksen toiminta-alueelle. Lisäksi koettiin, että laitteisiin ja tuotteisiin liittyvälle julkiselle ja luotettavalle perus-

tiedolle olisi huomattava tarve. Aiheesta tarvittaisiin enemmän myös julkista keskustelua, joka aktivoisi alan toimijoita.

Tutkimuksessa lähestymistavaksi kehitettiin ns. nelikenttä kokonaisvaltaisen kuvan muodostamiseksi siitä, mistä kuluttajan mediankäytön ympäristövaikutukset muodostuvat. Nelikenttä muodostuu mediasisällöstä (lehti, kirja, uutinen jne.), jota käytetään eri alustoilta (kuten elektroniset laitteet tai paperituotteet), sisällön jakelusta käyttäjälle, mikä edellyttää infrastruktuuria (kuten tiet ja internetverkko), ja mediasisällön käytöstä eri tavoilla pitkin päivää (ns. käyttövaihe). Nelikenttä-lähestymistapa on havainnollistettu kuvassa 12.

Lähestymistapa: Elinkaarinäkökulma median käytön ympäristövaikutusten tarkasteluun



Kuva 12. Nelikenttä-lähestymistapa.

Tutkimusosion kvalitatiivista ja kvantitatiivista analyysia yhdistävän analyysin tavoitteena oli löytää eri media-alustojen osalta ne elinkaaren ja arvoketjun vaiheet, joiden ympäristövaikutuksiin kuluttajat ja median arvoketjun toimijat voivat omalla toiminnallaan vaikuttaa. Arvioinnissa mukana olleet media-alustat olivat painettu media, televisio, tietokone, älypuhelin ja sähköiset lukulaitteet eli tabletit.

Paperisen painotuotteen valmistus ja raaka-aineet ovat ympäristön näkökulmasta painetun median merkittävin osa-alue. Digitaalisen median ympäristövaikutusten ja erityisesti hiilijalanjäljen osalta käyttövaihe on tämänhetkisen tiedon valossa merkittävin vaihe varsinkin silloin, kun mediaa käytetään suurikokoisilta elektronisilta alustoilta, kuten televisio ja tietokoneet. Ympäristövaikutukset voivat kuitenkin olla merkittävässä määrin muualla, esimerkiksi laitteen valmistuksessa ja raaka-aineissa, riippuen arvioitavasta ympäristövaikutuksesta tai hiilijalanjäljen osalta sisällön jakelun infrastruktuurissa, kuten verkkotoiminnassa. Näin on erityi-

sesti silloin, kun median käytön elektroninen alusta on pienikokoinen, kuten älypuhelin tai tablet-laite.

Tuloksiin liittyy kuitenkin epävarmuutta, joka voi johtua jonkin elinkaaren vaiheen tarkemmasta arvioinnista muiden jäädessä vähemmälle. Myös sisällöntuotannon ympäristövaikutusten ymmärrys jää vaillinaiseksi olemassa olevan tiedon perusteella, ja muutama tutkimus viittaa siihen, että sisällön tuotannolla voi olla tietyissä tuotteissa ja palveluissa isompi merkitys ympäristövaikutuksiin kuin tämän hetken tiedon perusteella vaikuttaisi.

Ympäristövaikutustietoa on saatavissa eniten ilmastonmuutosvaikutuksen, eli kasvihuonekaasupäästöjen, osalta, kun pyritään kattamaan kaikki nelikentän lohkot. Kuitenkin myös kasvihuonekaasupäästöjen osalta tiedoissa on merkittäviä puutteita ja tieto on usein vanhaa. Lisäksi tietoa tarvittaisiin muista ympäristövaikutuksista, kuten happamoituminen, rehevöityminen ja toksisuus ympäristölle. Esimerkiksi virallisen kierrätysjärjestelmän ulkopuolelle päätyvä elektroniikkaromu aiheuttaa vakavia vaikutuksia ihmisille ja ympäristölle (toksisuus), mutta näitä vaikutuksia ei ole huomioitu tuotekohtaisissa arvioinneissa.

Mediankäytön ympäristövaikutusten kattava arviointi ei tällä hetkellä ole mahdollista julkisesti saatavilla olevan tiedon pohjalta. Tietoa puuttuu tai se ei ole ajantasaista ja läpinäkyvää. On myös alueita ja asioita, joista on hyvin haasteellista muodostaa tietoa, kuten verkkoliikenne, tai joiden osalta tieto voi olla virheellistä ja vaatii tarkentamista, kuten jotkin elektronisten laitteiden komponentit.

Tiedon puute hankaloittaa myös yritysten omien tuotteiden ja palveluiden ympäristövaikutusten arviointia sekä vaikutusten vähentämistä. Suurimmat haasteet ja tiedonpuutteet liittyvät elektronisten laitteiden valmistukseen ja kierrätykseen, tietoverkkoihin ja tiedonsiirtoon sekä mediatuotteiden ja -palveluiden erottamiseen muusta tiedonsiirrosta ja ajankäytöstä. Nopeasti muuttuvat teknologiat, uudet elektroniset alustat sekä monikanavaiset mediapalvelut ja tuotteet muodostavat kokonaisuuden, joka on vaikea arvioida ympäristövaikutuksien kannalta.

5.3 Ratkaisuna laaja yritysten välinen yhteistyö sekä oman henkilöstön innostaminen

Eri sidosryhmien ja yritysedustajien tapaamisten pohjalta on selvää, että erityisesti digitaalisen median ja laitevalmistajien puolella ympäristöasiat on periaatteessa tiedostettu, mutta asiaa ei ole välttämättä käsitelty yrityksissä käytännön tasolla. Erityisesti laitevalmistajien kanssa yhteistyön haasteena on, että Suomessa yrityksiä edustavat tyypillisesti suhteellisen pienet, lähinnä myyntiin keskittyvät organisaatiot ja ympäristöasioista vastaavat henkilöt istuvat muualla sijaitsevilla pääkonttoreissa. Organisaatioiden hajanaisuus ja kestävä kehityksen teemojen keskittyminen tiettyihin toimintoihin tai muutamille vastuuhenkilöille on yleisempi haaste, jota on käsitelty runsaasti myös kirjallisuudessa.

Monille media-alan toimijoille ei ole vielä syntynyt konkreettista painetta ympäristöasioiden huomioimiseksi esimerkiksi sidosryhmien taholta. Kansainvälisiä esimerkkejä ympäristöasioissa aktiivisista media-alan toimijoista on kuitenkin

löydettävissä esimerkiksi Britanniasta, joka vaikuttaa olevan edelläkävijä monen media-alustan suhteen. Poikkeuksena tähän ovat suomalaiset painetun median arvoketjuun kuuluvat toimijat, joista monet ovat ympäristöasioiden huomioimisessa jo varsin edistyneitä. Aktiivisemmän ympäristöviestinnän ja aiheen syvällisemmän käsittelyn mahdollistamiseksi sekä aloittelevilla että edistyneemmillä yrityksillä on kuitenkin tarvetta erityisesti tuotteiden elinkaaren kattavalle ja ympäristöasioita yleistajuisesti käsittelevälle perustiedolle, jota harva yritys pystyy yksinään tuottamaan, koska sen oma toiminta kattaa tuotteen tai palvelun elinkaaresta ainoastaan pienen osan. Vastaavia havaintoja on tehty aiemmin mm. painetun median arvoketjusta, jossa eri toimijat ovat ympäristöosaamisessaan hyvin eri tasolla (ks. tarkemmin esim. Pihkola et al. 2010a).

Media-ala on keskeinen vaikuttaja kestävyteen liittyvän tiedostavuuden levittäjänä sekä epäkohtien esille tuojana. Vaikka mediankäytön ympäristövaikutusten ei arvioida olevan merkittävän suuria suhteessa esimerkiksi liikkumisesta, asumisesta ja syömisestä aiheutuviin vaikutuksiin, on viestijän uskottavuuden ja luotettavuuden varmistamiseksi tärkeää tarjota tietoa myös omista vaikutuksista sekä työstä vaikutusten vähentämiseksi.

Media-ala liittyy nykyisin kiinteästi digitaalisten palvelujen arvoverkkoon, jossa verkkoliikenteen ja palveluiden valtavan kasvun vuoksi vaikutukset ovat moninkertaistumassa tulevina vuosina. Tästä syystä monet mediankäytön kestävyteen liittyvistä näkökulmista voidaan laajentaa koskemaan digitaalistuvaa yhteiskuntaa. Yleisesti digitaalisten palvelujen oletetaan vähentävän ympäristövaikutuksia ja niiden avulla arvellaan kyettävän ratkaisemaan monia yhteiskunnan suuria haasteita. Kuitenkin samanaikaisesti tulisi kiinnittää huomiota kokonaisvaikutuksiin, sisältäen mm. kehitettävien ratkaisujen materiaali- ja energiatehokkuuden ja eettiset näkökulmat, jottei näistä pääse kehittymään ongelmia, joihin ei ole osattu varautua.

Media-alan yrityksen osalta sisällöntuotannon ympäristövaikutusten selvittäminen (esim. toimitilojen energiankulutus ja matkustus) ja vähentäminen (resurssitehokkaat ratkaisut ja hankinnat) ovat asioita, joihin yritys voi itse suoraan omilla toimillaan vaikuttaa. Toiminta yhteistyössä arvoverkon muiden toimijoiden kanssa sekä tiedon pyytäminen ja tarjoaminen sysäivät koko arvoverkkoa toimimaan ympäristövaikutuksia vähentävästi. Vaikutuksia vähentävien toimien kohdentaminen merkittävimpiin päästöjen lähteisiin edellyttää ympäristötiedon selvittämistä kokonaisvaltaisesti sekä tuotteiden koko elinkaaren kattavasti. Oleellista on ympäristöasioiden huomioiminen jo tuotteiden ja palveluiden suunnitteluvaiheessa (myös käyttövaiheen osalta).

Media-alan toimilla on vaikutusta niin kuluttajiin, yrityksiin kuin päätöksentekoonkin. Lisäksi media-alan toimijat ovat viestinnän asiantuntijoina merkittävässä ja oivallisessa asemassa viestimään ympäristötietoa kuluttajille; tämä voi olla kiinnostuksen herättämistä, toimien vaikutuksista kertomista ja vaikuttamista ympäristönäkökulmien huomioimiseen kaikessa toiminnassa.

Lisäksi mediankäytöstä aiheutuvien ympäristövaikutusten vähentämiseksi tarvitaan useita toimenpiteitä, jotka eivät ole pelkästään kuluttajien tai mediatoimijoiden ratkaistavissa. Iso haaste on esimerkiksi elektronisten laitteiden keräysasteen nostaminen ja ratkaisujen kehittäminen kierrätysjärjestelmän ongelmiin. Suomessa ja Euroopan tasolla tämä on tiedossa, mutta toimenpiteitä tarvitaan vielä paljon asioiden ratkaisemiseksi ympäristön kannalta parempaan suuntaan.

Viestinnän näkökulmasta tärkeää on viestin kohdistaminen oikein ja tuominen riittävän lähelle vastaanottajaa. Vaikka kokonaiskuvan hahmottaminen on keskeistä kestävä kehityksen periaatteiden ymmärtämiselle ja yrityksen toiminnan kehit-

tämiselle, viestinnän haasteena on usein globaalien vaikutusten konkretisoiminen yksittäisen toimijan, kuluttajan tai yrityksen, näkökulmasta. Mahdollisten vaikutusten konkretisointi yhden toimijan osalta tekee asian läheisemmäksi ja auttaa ymmärtämään oman jokapäiväisen toiminnan vaikutuksia ja mittasuhteita. Ymmärrys oman toiminnan vaikutuksista sekä esimerkit siitä, millaisin toimin vaikutuksia voi pienentää, voivat toimia keskeisenä kannustimena käyttäytymisen muutokselle.

Viestintätapojen suunnittelussa on hyödyksi myös ympäristömyönteisen käyttäytymisen (pro-environmental behaviour) tutkimustulosten tuntemus. Tutkimusalueella on yleisen tietoisuuden nostamisen ja käyttäytymismallien kampanjoinnin rinnalla alettu enenevässä määrin tutkia normaaliksi miellettyjen tiedostamattomien käyttäytymismallien kehittymistä ja niihin vaikuttamista sekä sosiaalisen markkinoinnin merkitystä. Syvällisempi kohderyhmän tuntemus on välttämätöntä, jotta voidaan arvioida käyttäytymismuutoksesta aiheutuva ”kustannus” (rahallinen, henkilökohtaiset priorisoinnit, helpous arjen kiireissä) loppukäyttäjälle sekä tarjota realistisia vaihtoehtoja nykyisille käytännöille.

Tasapainottelu kokonais kuvan ymmärtämisen ja yksittäisen toimijan vaikutuksen välillä on kuitenkin haastavaa. Kokonais kuvan korostaminen saattaa johtaa yksittäisen toimijan vaikutuksen ja vaikutusmahdollisuuden vähättelyyn, mikä puolestaan saattaa passivoida toimijoita. Yksittäisen toimijan vaikutus ja vaikutusmahdollisuudet voivat tuntua hyvin pieniltä ja vähäisiltä, mitä ne usein ovatkin verrattaessa kokonais kuvaan. Kulutukseen ja tuotantoon liittyvät vaikutukset koostuvat kuitenkin pienistä puroista, joihin jokainen voi omalla toiminnallaan vaikuttaa. Esimerkiksi kuluttajan käyttövaiheeseen liittyvillä valinnoilla voi olla erittäin suuri merkitys mediankäytön kokonaiskuormituksen muodostumisessa.

Kuluttajien ja yritysten aktivoimisen kannalta olennaista onkin (esimerkiksi elinkaariajattelun avulla) pyrkiä löytämään selkeitä ja mitattavia kohteita, joissa oman toiminnan ja valintojen vaikutus voidaan osoittaa. Viestinnän avulla näitä asioita on yksinkertaistetussa muodossa mahdollista välittää eteenpäin sekä kuluttajille että yrityksille. Tämä motivoi omalta osaltaan käyttäytymisen muuttamisessa kestävämpään suuntaan sekä helposti käyttöönotettavien ratkaisujen kehittämistä yritysten taholta.

Hyvä omien tuotantoketjujen tuntemus ja vastuullisuuteen panostaminen mahdollistavat yrityksen profiloitumisen vastuullisena toimijana ja kumppanina sekä toisten yritysten, kuluttajien, sijoittajien, oman henkilöstön että muiden yhteistyötahtojen suuntaan. Tämä on pitkän tähtäimen satsaus (strateginen valinta), joka usein edellyttää myös aktiivista aiheeseen liittyvää viestintää.

Taulukossa 5 on esitetty jatkotoimenpiteitä SHAPE Media -tulosten hyödyntämiseksi.

Taulukko 5. Jatkotoimenpiteet SHAPE Media -tulosten hyödyntämiseksi.

Strategiset avainkysymykset	Avaintoimijat	Jatkotoimenpiteet
<p>Kuinka arvioida mediatuotteiden ja -palveluiden ympäristövaikutuksia sekä tuottaa tietoa B2B- sekä B2C-viestintään?</p>	<p>Media-alan yritykset (sekä digitaalisten palvelujen tuottajat yleensä), yhteistyö sidosryhmien kanssa</p>	<p>Tutkimusten tulokset antavat hyvän pohjan media-alan yritysten omien tuotteiden yksityiskohtaiseen ympäristövaikutusten selvittämiseen. Tuote- ja palvelukohtaisen tiedon kokoaminen esim. toiminnan kehittämiseen ja asiakasviestintään vaatii kuitenkin määrätietoista työtä ja jatkoselvityksiä. Johdon sitoutuminen on keskeistä, jotta työhön saadaan osoitettua tarvittavat resurssit sekä voidaan rakentaa yhteistyöverkostoa pitkäjänteisesti. Yksittäisen yrityksen aktiivinen toiminta omassa arvoverkossaan, mm. tiedon tarjoaminen ja pyytäminen, voi myös sysätä liikkeelle laajemman työn todellisten vaikutusten selvittämiseksi ja kehitystoimien käynnistämiseksi.</p>
<p>Kuinka koota koko arvoverkkoa ja toimialaa koskevaa ympäristövaikutustietoa?</p>	<p>Tutkimus- ja yritysverkostot, yksittäiset edelläkävijäyritykset</p>	<p>Tarvitaan lisää systemaattisia ja laajoja tutkimuksia, joissa selvitetään mediankäytön ympäristövaikutuksia. Edellytyksenä on laaja-alainen yhteistyö ja sitoutuminen verkoston yhteisiin tavoitteisiin. Tulosten tulisi olla julkisia ja tiedonhankinnan ja -jakamisen verkostoissa avointa. Erityisesti tarvitaan mitattua tietoa tietokantojen puutteiden ja vanhentuneiden tietojen korjaamiseksi sekä ajantasaista tietoa uusista tuotteista ja ratkaisuista.</p>
<p>Miten toimintaa ja ratkaisuja media-alalla voidaan kehittää ympäristövaikutusten pienentämiseksi? Kuinka kehittää kestävä kehityksen mukaisia mediatuotteita ja -palveluita?</p>	<p>Media-alan yritykset, teknologian kehittäjät, tuote- ja palvelusuunnittelu</p>	<p>Mitatun ympäristövaikutustiedon ja -ymmärryksen avulla voidaan kehittää uusia mediatuotteita ja -palveluita. Tarvitaan tavoitteellisia kehityshankkeita, yrityksen oman henkilöstön panostuksia ja yhteistyötä toimijoiden kesken, jotta voidaan innovoida uusia ratkaisuja, joissa ympäristönäkökulmat on huomioitu suunnittelun alusta alkaen. Rohkeiden kokeilujen ja pilottien kautta sekä seuraamalla uusien ratkaisujen toteutuneita ympäristövaikutuksia myös käytännössä saadaan tietoa jatkotoimien kohdentamiseksi.</p>

<p>Kuinka viestiä kuluttajille, yhteistyökumppaneille ja asiakasyrityksille kestävän kehityksen mukaisista tuotteista ja palveluista?</p>	<p>Median arvoverkon toimijat ja yleisestikin kaikki kestäviä markkinoita kehittävät toimijat</p>	<p>Lähtökohtana tulee olla, että liiketoiminta on kannattavaa ilman että kestävät ratkaisut aiheuttavat lisäkustannuksia asiakkaalle muihin vastaaviin ratkaisuihin verrattuna. Puolueettoman tahon varmistama ympäristövaikutustieto tai useamman toimijan yhteistyönä tuottama tulos rakentaa kuitenkin kuvaa vastuullisesta toimijasta, jollaista kuluttajat arvostavat enenevässä määrin. Viestinnän tulee olla selkeää ja läpinäkyvää, yhtä lailla kuluttajille kuin yritystenkin edustajille. Visualisoinnit, havainnolliset vertailut ja suositukset, sosiaalinen media ja videot ovat hyviä keinoja esittää vaikeaselkoinen asia tiiviissä muodossa ja mahdollistavat tiedon tehokkaan leviämisen.</p>
<p>Kuinka vaikuttaa ja kantaa vastuuta merkittävänä vaikuttajana yhteiskunnassa erilaisien tuotteiden, palveluiden, kokonaisuuksien ja ilmiöiden ympäristövaikutuksien ymmärtämisestä ja vähentämisestä?</p>	<p>Media-alan yritykset, toimituksellinen työ</p>	<p>Mediassektori on merkittävä vaikuttaja yhteiskunnassa, joten alan yrityksillä on merkittävä asema kestävien markkinoiden muovaamisessa. Toimenpiteinä voi olla mm. kestävyys saumattomampi sitominen yritysten arvoihin, jalkauttaminen kaikkien toimintaan ja näkyvyys viestinnässä. Riippumattoman ja todennetun informaation tuottamisessa ja viestimisessä laajalle yleisölle medialla on tärkeä rooli. Toimijat voivat myös kehittää viestinnällisiä keinoja ja olla edelläkävijöitä sekä levittää kestävyysviestinnän malleja ja parhaita käytäntöjä muille aloille. Tutkimus median vaikutavuudesta ympäristöasioiden esille nostajana ja yhteiskunnallisten trendien käynnistäjänä/tukijana.</p>
<p>Miten vähennetään päivittämisen mediankäytön käyttövaiheesta aiheutuvia ympäristövaikutuksia monikanavaisessa mediaympäristössä, jossa käyttö on hyvin pirstaloitunutta?</p>	<p>Media-alan toimijat, mediankäytön alustojen valmistajat (paperi, elektroniikka), operaattorit, konesalipalvelut, teknologian kehittäjät, kansalaisjärjestöt, kuluttajayhteisöt, kuluttajat</p>	<p>Tarvitaan kattavasti tietoa mediankäytöstä aiheutuvista ympäristövaikutuksista kohdennettuna erilaisille kuluttajaryhmille sekä pohjatiedoksi uusien ratkaisujen kehittämiseksi. Käyttäjämääräyksen ja yhteiskehittämisen keinoin voidaan kehittää palveluita, jotka ovat vähemmän kuormittavia, mutta kuluttajille vähintään yhtä mieluisia ja käteviä kuin vanhat ratkaisut. Tuotetaan erilaisiin konteksteihin sopivaa tietoa, jonka pohjalta kuluttajat voivat tehdä kestävämpiä valintoja ja suosia vastuullisia yrityksiä.</p>
<p>Miten hyödyntää Suomessa saatuja tuloksia laajemmin ja toisaalta tiivistää yhteistyötä Suomen rajojen ulkopuolelle laajempien kokonaisuuksien kattamiseksi?</p>	<p>Kansainväliset media-alan toimijat, kansainväliset tutkimusverkostot, kv.järjestöt, tutkimuksen rahoittajat</p>	<p>Tavoitteeksi tulisi ottaa kansainvälisesti aktiivinen toiminta kestävä kehityksen näkökulmien edistäjänä ja markkinoiden kehittäjänä digitaalistuvassa yhteiskunnassa. Kansainvälisten kumppaniverkostojen luominen. Innovaatiotoiminnan tukeminen ja yhteiskehittäminen. PK- ja startup-yritykset voivat olla tässä keskeisessä asemassa. Osallistuminen kansainvälisiin tutkimusverkoihin ja EU-ohjelmiin.</p>

<p>Kuinka tehostaa elektroniikkaromun keräystä ja kierrätystä Suomessa ja Euroopassa niin, että materiaaleja ei katoaisi, vaan ne saadaan tehokkaammin talteen?</p>	<p>EU:ssa ja sen jäsenmaissa, ml. Suomi: Valtioiden ohjaus, tuottajavastuuyhteisöt, jäteyhtiöt, kunnat, tuottajat, tutkimus ja tuotekehitys – edellyttää laajaa yhteistyötä</p>	<p>Tarvitaan uusia ratkaisuja ja yritystoimijoita sekä verkostoja nykyisten keräys- ja kierrätysmäärien lisäämiseksi sekä talteen saatavien materiaalien hyödyntämiseksi edelleen. Kierrätys- ja ympäristönäkökulmat tulee sisällyttää tuotteiden suunnitteluun ja valmistukseen. Tulisi kehittää kierrätysjärjestelmää, että se olisi kuluttajille selkeä ja helppo sekä tehostaa viestintää kuluttajien tietoisuuden lisäämiseksi. Viestintää ja kampanjointia mm. sosiaalisen median välityksellä tulisi kehittää.</p>
---	---	---

6. Oppeja ja suosituksia uusien markkinoiden luomiseen

*Heidi Korhonen², Sirpa Kurppa³, Marketta Niemelä¹, Maija Federley¹,
Marja Seliger⁴, Minna Mikkola⁵, Satu Korhonen⁶*

6.1 Luonnonvarojen niukkeneminen koskee kaikkia yrityksiä – yritysten omasta toiminnasta on kiinni, onko se uhka vai mahdollisuus

Luonnonvarojen niukkeneminen ja ilmastonmuutos ovat voimakas globaali ajuri, joka muuttaa liiketoimintaa kaikkialla maailmassa. Ne vaikuttavat paitsi yrityksen omiin resursseihin (esim. materiaalien ja energian saatavuuteen ja hintaan), myös suuressa määrin yrityksen tuotteita ja palveluja käyttävien asiakkaiden resursseihin ja ostovoimaan ja sen myötä kulutuskäyttäytymiseen. Vaikutus on havaittavissa tällä hetkellä esimerkiksi energian hinnan kasvuna, poliittisen sääntelyn lisääntymisenä, tiettyjen materiaalien saatavuusongelmina sekä kuluttajien valvutuneisuuden kasvuna. Jatkossa ilmiö tulee näkymään yhä voimakkaammin ja kaikilla toimialoilla. Yritykset joutuvat etsimään keinot, joiden avulla ne pystyvät toimimaan resurssiniukassa tilanteessa. Ilmiö on selvä uhka niille yrityksille, jotka eivät ole varautuneet siihen ajoissa, ja samalla mahdollisuus niille, jotka pystyvät parhaiten hyödyntämään tilanteen. Harvoja edelläkävijöitä lukuun ottamatta kuluttajamarkkinoilla toimivilla yrityksillä ei kuitenkaan ole selkeitä strategioita liiketoiminnallisista mahdollisuuksista ja uhista, jotka liittyvät luonnonvarojen niukkenemiseen ja kestävien elämäntapojen muotoutumiseen.

Suuri ympäristöongelmamme on lineaarinen talous, jossa resurssit kulkevat lineaarisesti vain yhteen suuntaan päätyen alkutuotannon jälkeen kertakulutukseen ja jätteeksi tai ilmastoa lämmittämään. Lineaarisen talouden ongelma korostuu entisestään, kun yhä suuremmat ihmisjoukot kuluttavat yhä enemmän. Ainoa

² Teknologian tutkimuskeskus VTT

³ Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus MTT

⁴ Aalto-yliopisto

⁵ Helsingin yliopisto

⁶ Demos Helsinki

kestävä ratkaisu tähän ongelmaan on siirtyä kiertotalouteen, jossa resurssit päätyvät suljetussa kierrossa uudelleen käyttöön. Osa kiertotalouden ratkaisua on biotalous, joka tulee toteuttaa siten, että arvokkaita ravinteita ei hukata ulos kierrosta. Tämä on merkittävä syy luomumenetelmien suosimiselle ruoantuotannossa. Biotalouden tarjoamien resurssien lisäksi tulemme jatkossakin tarvitsemaan epäorgaanisia luonnonvaroja, kuten metalleja, ja niiden tehokas kierto on varmistettava kiertotalouden avulla.

Luonnonvarojen niukkenemisen rinnalla liiketoimintaan vaikuttavat voimakkaasti palvelullistuminen ja teknologian nopea kehittyminen. Ne tarjoavat runsaasti keinoja kehittää uudenlaisia kestäviä liiketoimintamalleja, joiden avulla on mahdollista ratkoa resurssiniukkuuden ongelmia liiketaloudellisesti kannattavalla ja asiakkaille arvoa tuottavalla tavalla. Ei pidä kuitenkaan kuvitella, että palvelut tai digitaalinen teknologia olisivat itsessään vailla negatiivisia ympäristövaikutuksia, vaan niidenkin taustalla on usein hyvin konkreettisia materiaalisia prosesseja, vaikka ne ilmenevät usein loppukäyttäjille hyvin immateriaalisena palveluna. Siksi myös palveluiden ja digitaalisen teknologian positiivisia ja negatiivisia ympäristövaikutuksia on pystyttävä arvioimaan.

Tarvittavat muutokset ovat niin laajoja, että ne eivät toteudu pelkästään poliittisella mahtikäskyllä. Yritysten täytyy itse aktiivisesti lähteä kehittämään markkinarakenteita. Kyse ei ole ainoastaan ympäristöajattelusta, vaan kyse on yritysten kilpailukyvyistä muuttuvassa maailmassa. Keskeinen havaintomme on, että luonnonvarojen niukkenemiseen on suhtauduttava koko yrityksen toimintaa ja tarjoamaa koskettavana asiana. Kestävä liiketoiminta on strateginen, yrityksen ydinprosesseja ja ydintoimintaa koskettava asia.

6.2 Kestävää arvonmuodostusta on tarkasteltava verkoston tasolla ja useasta näkökulmasta

Tuotteiden ja palveluiden ympäristövaikutusten arvioinnissa on jo pitkään käytetty elinkaariarviointia, jossa huomioidaan kaikki tuotteen elinkaaren vaiheet aina raaka-aineiden alkutuotannosta eri valmistusvaiheiden kautta käyttöön ja hävitykseen. Elinkaarinäkökulma pitää sisällään ajatuksen, että ympäristövaikutuksia on tarkasteltava ja myös kehitettävä koko arvoketjussa. Kun ajatusmallia viedään eteenpäin siten, että olemassa olevien arvoketjujen tehostamisen sijaan muokataan täysin uudenlaisia arvoverkostojen rakenteita ja pyritään resurssien mahdollisimman tehokkaaseen hyödyntämiseen ja sykliseen kiertoon, arvoketjujen kehittämisen näkökulma korostuu entisestään ja muuttuu arvoverkostojen tai liiketoimintaekosysteemien kehittämisen näkökulmaksi.

Onpa tavoitteena olemassa olevien rakenteiden tehostaminen tai radikaalimpi uudistaminen, niin asiakkaan ja tuottajan välisestä kehitysyhteistyöstä siirrytään erilaisiin verkostomaisiin kehitysmalleihin eri sidosryhmien kanssa. Yksittäisistä vastuullisista yrityksistä on siirryttävä vastuullisuuteen sitoutuneisiin arvoketjuihin ja -verkostoihin. Tällainen verkosto ulottuu alkutuotannosta aina loppukäyttäjiiin ja kierrätykseen tai jätteen hävittämiseen saakka. Yksittäisten verkoston osien toi-

minnan tehostamiseen tarvitaan kyseisen verkostokumppanin sitoutuminen. Laajempi verkoston yhteisen toiminnan kehittäminen vaatii monenkeskistä yhteiskehittämistä.

Yhteiskehittäminen on tapa oppia ymmärtämään arvoverkoston osapuolten intressejä ja sovittaa niitä yhteen. Kehitystyöhön tarvitaan motivoituneita kumppaneita. Jotta eri osapuolet motivoituisivat, on pyrittävä win-win-win-tilanteisiin, joissa kaikki hyötyvät. Tilanteen tarkasteleminen eri sidosryhmien näkökulmasta merkitsee myös, että kehitystyössä on pyrittävä tuottamaan ratkaisuja, jotka ovat yhtäaikaisesti yrityksille kaupallisesti kiinnostavia, asiakkaille arvoa tuottavia ja ympäristöystävällisiä.

6.3 Käyttäytymisen muuttamiseksi on ymmärrettävä ihmisten arkea

Kuluttaja voi pitää elämänlaatunsa ennallaan ja samalla käyttäytyä ekologisemmin vain valitsemalla ekologisempia tuotteita ja palveluita. Olennainen lähtökohta käyttäytymisen muutokselle on siis ympäristöystävällisten tuotteiden ja palveluiden saaminen tarjolle ja esille. Jotta kuluttaja voisi itse pyrkiä muuttamaan käyttäytymistään, hän tarvitsee tietoa valintojensa ympäristövaikutuksista. Ympäristötiedon viestimisessä on perinteisten ratkaisujen lisäksi mahdollista käyttää erilaisia uusia teknologioita, joita on kuvattu tämän raportin luvuissa "Yhteiskehittämisen käytäntöjä avautuvien markkinoiden ymmärtämiseen ja muokkaamiseen" sekä "Kestävien markkinoiden luominen julkisissa ruokapalveluissa". Sähköisten ja painettujen medioiden lisäksi ympäristötiedon viestinnässä kannattaa huomioida tilat ja esineet itsessään mahdollisina viestintäkanavina.

Käyttäytymisen muutos ei lähde liikkeelle nolatilanteesta vaan siitä, että ihmisillä on jo elämässään tietty elämäntilanne ja runsaasti erilaisia valmiita käytäntöjä ja ratkaisumalleja. Ihmisten on vaikea tehdä hyvin suuria muutoksia kerralla, ja siksi on tärkeää sovittaa uudet toimintamallit olemassa oleviin. Ihmisten motivaatio vaihtelee eri tilanteissa, joten käyttäytymisen muutoksesta on tehtävä helppoa ja motivoivaa. Teknologioita ja palveluajattelua on mahdollista käyttää muutoksen helpottamiseen ja motivoimiseen. Lisäksi käyttäytymisen muutos tarvitsee jonkin laukaisevan tekijän. On siis tärkeää tuntea ihmisten arjen tilanteita ja käytäntöjä sekä niihin liittyviä motivaatioita, mahdollisuuksia ja esteitä pyrittäessä vaikuttamaan käyttäytymiseen. Yhteiskehittämisen menetelmiä on mahdollista hyödyntää näitä tekijöitä selvittäessä.

Käyttäytymisen muutos tapahtuu vertaisten esimerkin, valintaympäristön, yksilön arvostusten ja resurssien yhteistuotoksena (Hyötyläinen ym. 2012, Demos Helsinki 2012). Käyttäytymismuutokseen tähtäävien hankkeiden pohjalle tarvitaan käyttäjymmärrystä, jotta voidaan identifioida esimerkiksi, mikä käyttäytyminen halutaan muuttaa, mitä sen taustalla on, miten siihen voidaan vaikuttaa ja miten kehitystä voidaan monitoroida. Tällaiset hankkeet on hyvä rakentaa useiden toimijoiden yhteistyönä.

Yhteiskehittäminen tukee käyttäytymisen muutosta kohti kestäviä palveluja ja tuotteita kolmella tavalla. Ensinnä yhteiskehittäminen voi olla prosessi, jonka kautta kuluttajat saavat parempia, helpommin käyttöön otettavia ja haluttua käyttäytymismallia uusille käyttäjille levittäviä tuotteita ja palveluja. Toiseksi prosessi itsessään voi aktivoida ja motivoida kuluttajaa muuttamaan omaa kulutuskäyttäytymistään. Kolmanneksi yhteiskehittäminen on jaettava uuden todellisuuden luomista. Suuret muutokset tapahtuvat sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, kun ihmiset löytävät samoin ajattelevia ja alkavat työskennellä yhdessä muutoksen edistämiseksi.

6.4 Suuret systeemimuutokset muodostuvat pienemmistä askeleista

Yksittäisen kuluttajan mahdollisuus vaikuttaa kestävään tarjoamaan jää yleensä pieneksi. Siksi tarvitaan kestävään liiketoimintaan ja kestävään kulutuskäyttäytymiseen strategisesti suhtautuvia yrityksiä, jotka vievät kehitystä eteenpäin.

Yrityksillekään kestävien markkinoiden toteuttaminen ei ole helppo kysymys. Kestävyteen liittyvät painotukset ja tavoitteet ovat hyvin kontekstisidonnaisia. Kestävyys nähdäänkin usein ns. viheliäisenä ongelmana (wicked problem) kaikkine sen erityisominaisuuksineen ja vaikeuksineen.

Tyypillistä kestävyysongelmien ratkaisemisessa on, että siihen tarvitaan suuri joukko ihmisiä. Ratkaisu näyttää erilaiselta eri ihmisten näkökulmasta. Ratkaisemisessa on tarve ymmärtää laajaa systeemiä ja siinä vallitsevia positiivisia ja negatiivisia takaisinkytkentöjä, jotka vaikuttavat innovaatioiden käyttöönottoon. Systeemin muutos on polkuriippuvainen prosessi, jossa systeemin edelliset tilat vaikuttavat siihen, mikä tila seuraavaksi voidaan valita. Kehitys voidaan nähdä sarjana perättäisiä yhteiskehittämissaskelia.

Radikaalia innovaatiota edeltävä kokeileva vaihe on useimmiten välttämätön. Kokeilu voidaan aloittaa kvasi-kokeiluna, jossa uutta toimintatapaa testataan väliaikaisesti rakennetuissa tai osin kuvitteellisissa olosuhteissa. Seuraava askel on useimmiten sovelluksen pilotointi autenttisessa, mutta mittakaavaltaan ja ajoitukseltaan rajatussa toimintaympäristössä.

6.5 Yritykset tarvitsevat kestävyteen kokonaisvaltaisen strategisen otteen ja kyvyn soveltaa yhteiskehittämisen eri menetelmiä pitkäjänteisesti

Jotta yritys pärjäisi resurssiniukkuuden luomassa liiketoiminnan murroksessa, sen johdon on tarpeen sisäistää kestävyden luonne ja merkitys, luoda kestävyteen liittyvä strategia ja jalkauttaa se niin, että työntekijät tunnistavat ja osaavat toiminnallaan edistää kestäväää liiketoimintaa ja innovaatioita. Rykäksenomaisten yhteiskehittämissessioiden sijaan yritys tarvitsee strategian siitä, kuinka se kehittää liiketoimintaansa pitkäjänteisesti eri sidosryhmien kanssa. Täysin avoin yhteiskehittäminen ei ole joka tilanteen paras ratkaisu, vaan erilaisissa tilanteissa tarvitaan erilaisia kehitysotteita ja myös suljettua innovaatiota. Yhteiskehittämisen ja asia-

kasymmärryksen menetelmiä on paljon, ja yrityksellä on hyvä olla työkalulaatikkossaan erityyppisiä välineitä eri tilanteisiin. Lisäksi yritys tarvitsee keinoja viestiä kestävyteen liittyvistä näkymistä luotettavalta pohjalta, läpinäkyvästi, ymmärrettävästi ja kumppaneitaan sitouttavalla tavalla. Tässä raportissa on kuvattu keinoja ja menetelmiä, joiden avulla yritykset voivat kehittää edellä mainittuja valmiuksiaan kestävä liiketoiminnan strategiseen yhteiskehittämiseen.

Yhteiskehittäminen ei tähtää ainoastaan kestävään kehitykseen vaan on osa yritysten normaalia kehitystoimintaa ja innovaatiojohtamista. Se liittyy laajempaan avoimen innovaation ja verkostomaisen innovaation paradigmaan, jossa myös yrityksen oman henkilökunnan osallistaminen on tärkeää. Talouden rakenteiden murroksessa yritykset tarvitsevat uudenlaisia strategisen johtamisen ja innovaatiojohtamisen käytäntöjä, jotka nivovat strategian ja innovaatiotoiminnan yhteen rakentaen uutta liiketoiminnan suuntaa yhdessä eri sidosryhmien ja myös oman henkilöstön kanssa. Tähän tarvitaan avoimen ja suljetun innovaation käytäntöjen yhdistämistä.

Yhteiskehittämisprosessin ja siihen liittyvän viestinnän jatkuvuus on todellisen kehityksen kannalta välttämätöntä. Projektiluontoisuus antaa toimenpiteille ryhtiä, mutta myös helposti pilkkoo näkökulmia ja toimenpiteistä erillisiksi, eri ihmisten toteuttamiksi kokonaisuuksiksi. Eri vaiheiden sitominen pitkän tähtäimen strategiaan ja siitä viestiminen on välttämätöntä. Kestävyysviestintä on erityisen vaativa tehtävä. Toimijan täytyy ensin tuntea oma toimintansa ja siihen liittyvät kestävyiden eri ulottuvuudet, jotta voi miettiä, miten viestiä ja miten tehdä liiketoimintaa. Kestävä kehityksen tai yhteiskehittämisen imago ei voi olla päälle liimattua; se edellyttää kokonaisvaltaista toimintatavan muutosta. Viestinnällä on tässä keskeinen tehtävä. Viestintä on ”mobilisaattori”, joka toimii parhaiten kestävyyttä mahdollistavien käytäntöjen tukena.

Havaitsimme, että yrityksillä ei ole valmiita toimintamalleja siihen, kuinka yhteiskehittämistä eri sidosryhmien kanssa tehdään. Kumppanuuksien hallinta voi olla hajanaista ja tavoitteet epäselviä. Kestävä liiketoiminnan yhteiskehittämisosaaminen on yrityksille arvokasta ja siksi yritysten kannattaa siihen panostaa.

Ryhmät ovat uudenlainen väylä markkinoiden luomiseen ja yrityksen toiminnan jatkuvuuden varmistamiseen. Yritysten ja ryhmien yhteiskehittämiseen ei ole valmiita toimintamalleja, ja kuluttajaryhmien tunnistaminen voi olla vaikeaa. Kannattaa pyrkiä tavoittamaan organisoituneita ryhmiä ja hyödyntää tässäkin raportissa esille tulleita työkaluja, jotka auttavat yritystä tunnistamaan oman tarpeensa yhteistyölle ja luomaan sen mukaisia prosesseja. Lisää tutkimusta tarvitaan siitä, millaisilla toimintatavoilla yritykset voivat auttaa yksittäisiä työntekijöitä tunnistamaan oman roolinsa kestävien elämäntapojen edistäjänä ja tätä kautta jalkauttaa innovaatioihin nojaavaa kestävä strategiaa.

6.6 Inspiraatiota kestäväään liiketoimintaan löytyy palvelujattelusta, kiertotaloudesta, resilienssistä, systeemijattelusta, pyramidin pohjalta, ennakoinnista ja uusista teknologioista

Tärkeänä kestävä liiketoiminnan kehittämisen taustavoimana on materiatalouden ja palvelutalouden välinen murros – materiaalien niukkenemisen myötä on entistä enemmän siirryttävä palvelujen tuotantoon ja käyttöön. Palvelutalouteen siirtymisen vaatii kuitenkin mittavia toimintaympäristön muutoksia. Hyvin vähän tehdään tutkimusta siitä, miten paljon palvelupainotteiseen näkökulmaan siirtymisen todellisuudessa säästäisi materiaalisia resursseja, kun otetaan huomioon sekä toimintaympäristö että kulutettavat materiaalit. Esimerkiksi ruoan osalta erityiskysymys on se, miten paljon palvelupainotteisuus vähentäisi ruoan hävikkiä (esimerkiksi sairaaloiden ruokatarjoilun osalta hävikin väheneminen on pystytty osoittamaan). Kehityspotentiaalain määrän lisäksi tärkeää on tutkia systeemin transformaatiota eli kuinka siirtymä uudelaisiin palveluekosysteemeihin toteutetaan. Tässä näkökulmassa tarvitaan huomattavasti nykyistä mittavampaa yhteiskehittämisen otetta.

Toistaiseksi kestävä liiketoiminnan kehittämisessä on pitkälti keskitytty keinoihin, joilla resurssikulutusta voidaan pienentää. Kiertotalouden idea on suunnitella prosessit täysin suljetuiksi niin, että jätettä ei yksinkertaisesti synny, vaan kaikki materiaali säilyy kierrossa hyödyttäen yhteiskuntaa yhä uudelleen. Kiertotalouden edut ympäristölle olisivat merkittävät, mutta sen lisäksi sillä on erittäin suuria taloudellisia vaikutuksia erityisesti maailmassa, jossa kulutus kasvaa ylittämällä kyvyn tuottaa neitseellisiä raaka-aineita. Siksi kiertotalouden liiketoimintapotentiaali on valtava.

Kestävyteen tähtäävä yhteiskehittäminenkin on usein hyvin kasvuhakuista, jollei materiaalien käytön ja tuotannon kasvuun tähtäävää, niin kuitenkin palvelujen kasvu tavoittelevaa. Hyvin vähän kiinnitetään huomiota materiaalistien ja henkisten resurssien palauttamiseen ja sen suomiin uudelleenkehittämisen mahdollisuuksiin. Resurssien palauttaminen vaikuttaa voimakkaasti arververkostojen kehittymiskykyyn. Henkisten resurssien palauttaminen laajentaa ajatus- ja toimintavaihtoehtojen valikoimaa ja kannustaa toimimaan, mikä parantaa siten onnistumista sekä yksilötasolla että verkostossa (vrt. Fredrickson 2003, Korhonen et al. 2011).

Kun sekä materiaalistien että henkisten resurssien palautuminen otetaan huomioon yhteiskehittämisessä, se luo yhteiskunnalle ennakoivaa palautumis- ja muuntautumiskykyä (resilienssiä), eräänlaista positiivista joustoa. Tällainen resilienssi olisi merkittävä ja tarpeellinen voimavara yhteiskuntamme valmistautuessa resurssiniukkuuden tuomiin haasteisiin. Tähän liittyvä yhteiskehittämisen muoto edellyttäisi pitkäjänteistä ja ennakkoluulotonta otetta.

Siirtymässä lineaarisesta taloudesta kiertotalouteen on kyse systeemisestä innovaatiosta. Olemme tässä raportissa kuvanneet, että kestävässä kehityksessä on kyse arververkostojen tai liiketoimintaekosysteemien kehittämisestä, joka voi olla olemassa olevia systeemejä tehostavaa tai systeemien rakenteita uudistavaa. Näissä talouden systeemissä rakenteissa on voimakkaita takaisinkytkentöjä,

jotka vaikuttavat rakenteiden evoluutioon. Kehitettäessä uudenlaisia rakenteita nämä takaisinkytkennät on osattava ottaa huomioon, ja se edellyttää systeemiajattelua. Systeemiajattelusta on merkittävää etua haettaessa radikaalimpaa liiketoiminnan uudistamista ja sinisen meren strategioita.

Gloaalissa maailmassa ideoita erityisesti materiaaliseen niukkuuteen liittyvään kehittämiseen tulisi etsiä myös niistä toimintaympäristöistä, joissa niukkuus on ollut perinteinen tilanne eli ns. pyramidin pohjalta. Pyramidin pohjan strategioissa on lisäksi se erityisen kiinnostava puoli, että ne mahdollistavat erittäin suuren asiakaskunnan ja markkinaosuuden valtaamisen, minkä jälkeen on helppo valloittaa myös korkean katteen markkinat pyramidin huipulla (Korhonen et al. 2011). Myös pyramidin pohja -strategiassa kokemuksellisen oppimisen liittäminen yhteiskeittämiseen voisi olla erittäin antoisa kokeilumuoto. Yleisemminkin kestävyteen tähtäävään innovointiin kannattaa kehittää malleja, jotka ohjaavat ajattelemaan ja toimimaan uudesta näkökulmasta, kun samalla "kova data" on tekemisen perustana ja kehittämisen kärki kontekstiin sidottu.

Yksi mahdollisuus hakea inspiraatiota kestäväälle liiketoiminnalle on tulevaisuuden tutkimukseen eli ennakkointiin liittyvä yhteiskeittäminen. Yritysten kannattaa yhdistää ennakkointitietoa megatrendeistä ja hakea tällä tavoin kokonaisvaltaisempaa kontekstia tuotekehitykseensä.

Eräs mielenkiintoinen tulevaisuustrendi, jota kuluttajamarkkinoilla olevien yritysten kannattaa seurata, on LOHAS-kuluttajaryhmä (Lifestyle of Health and Sustainability). Kestävät elämäntavat ovat niche-markkina, joka globaalilla tasolla ja tietyillä vientimarkkinoilla on houkuttelevan suuri. Sen merkitys myös Suomessa on ollut kasvussa. Tätä nicheä on mahdollista käyttää ponnahtaluslana kehitettäessä kestäviä tuotteita ja palveluita massamarkkinoita varten.

Erittäin kiinnostava mahdollisuus keittävän liiketoiminnan kehittämiseen ovat uudet teknologiat, jotka erityisesti palveluajatteluun ja kiertotalouteen yhdistettynä luovat mielenkiintoisia uusia strategisia mahdollisuuksia. Uusiin teknologioihin on syytä perehtyä myös siitä syystä, että ne jo itsessään väistämättä tulevat aiheuttamaan erittäin suuren talouden rakenteiden murroksen seuraavan 10–20 vuoden aikana. Yritysten on syytä varautua siihen samalla tavoin kuin resurssiniukkuuden tuomaan murrokseen.

6.7 Vinkkejä yhteiskeittämisen aloittamiseen ja jatkokehittämiseen

Yhteiskeittäminen on kaikille osapuolille oppimisprosessi. Siksi yhteiskeittäminen kannattaa aloittaa vaiheittain eli harjoitella aluksi kevyillä, lyhytkestoisilla mutta konkreettisilla osallistavilla toimilla. Tällöin on kiinnitettävä huomiota erityisesti siihen, onko yhteiskeittämistoimilla vaikutusta yrityksen toimintaan; onko yrityksellä tapaa ottaa yhteiskeittämisen avulla luotua tietoa käyttöön. Yhteiskeittämistä kannattaa tehdä tavoitteellisesti ja yrityksen tarpeista lähtien.

Ulkopuolisesta asiantuntemuksesta on apua prosessin suunnittelussa ja fasilitoinnissa. Yritys ei voi kuitenkaan ulkoistaa yhteiskeittämistä, vaan linkit strategiaan

ja henkilöstön osaamiseen ovat olennaiset yhteiskehittämisen onnistumiseksi. Siksi yhteiskehittäminen edellyttää lähes aina myös yrityksen sisäisen yhteiskehittämisen lähestymistavan omaksumista. Samalla korostuu yritysten oman henkilöstön sitouttamisen ja osallistamisen merkitys (employee-driven innovation).

Yhteiskehittämisen käyttöönotossa, kuten muidenkin uusien näkökulmien sisäistämässä, kriittiseksi voimavaraksi osoittautuvat useimmiten yrityksen kaikkein kiireisimmän henkilöt eli he, jotka ovat strategian toimeenpanon liikkeelle saattamisen ja toteutuksen seurannan kannalta keskeisiä ja joilla on riittävästi päätösvaltaa. He joutuvat perustelemaan asiaa ja ajankäyttöä yhtäällä yrityksen johdon suuntaan ja toisaalla sitouttamaan henkilöstöä sekä useimmiten vielä koomaan yhteiskehittämiseen tarvittavan toimijajoukon.

Vaikka yhteiskehittämisessä yritetään toimia mahdollisimman tasapuolisesti ja "oikein", yhteiskehittämisen verkostossa löytyy varmasti kyseenalaistajia ja vastustajia. Kielteisetkin reaktiot ovat tärkeitä kehittämisen kannalta, kunhan ne osataan ottaa vastaan taitavasti (vrt. refleksiivinen modernisaatio Virtanen 2007). Vastalauseet voivat myös liittyä yhteiskehittämisen erilaisiin motivaatioihin. Näiden osoittaminen on usein huomattavasti helpompaa työssä mukana olevan ulkoisen asiantuntijan toimesta, mutta ymmärtäminen edellyttää yhteiskehittäjien sisäistä prosessointia.

Yhteiskehittämiseen liittyvässä viestinnässä avoimuus on hyvin kriittinen, keskinäisen luottamuksen rakentamiseen liittyvä asia. Usein yrityksen on tarpeen käyttää luottamuksen rakentamiseen hyvin paljon aikaa. Niin yritysten kesken kuin erityisesti toimittaessa kansalaisryhmien kanssa on myös otettava huomioon, että toimijoilla voi olla keskenään hyvin erilaiset toiminnan rytmit. Yritys ei esimerkiksi välttämättä saa järjestettyä tapaamisia toivomassaan aikataulussa. Sitoutumisen aste voi vaihdella, ja yhteistyössä koetaan aika ajoittain pitkiä perääntymisiä. Kehittäminen vaatii sinnikkyyttä, ja yhteiskehittämisen kannalta onnistumisia tulee vastata, kun riittävä vastavuoroinen onnistuminen eri osapuolten välillä on koettu.

Yritysten kesken tapahtuvan yhteiskehittämisen yhteydessä kannattaa miettiä, millä tasolla avoimuus on tosiasiaa välttämätöntä. On kohtuutonta odottaa, että tarjontaketjun eri vaiheiden yritykset olisivat avoimia keskeisten liiketoiminnallisten ratkaisujensa osalta. Tämä vaarantaisi ilman muuta tarjontaketjun eri vaiheiden myynti-ostotilanteiden tasapuolisuuden vinouttamalla myyjän ja ostajan välistä tietopohjaa, jolle ostohinnan määrittely perustuu. Tällaisten tapausten estämiseksi kannattaa hankkia osapuolille välineitä, joiden avulla he pystyvät tuottamaan tarjoomuksistaan sellaisen koostetun tiedon (esimerkiksi hiilijalanjälkitiedon tai standardoidun varmistuksen tuotteensa sisäisestä laadusta) paljastamatta liiketoiminnalleen kriittisiä yksityiskohtia. Koostettua tietoa voidaan käyttää osana yhteiskehittämisen kautta synnyttävää yhteistä fokuoitetua kehittämistavoitetta, esimerkiksi ilmastovaikutusten vähentämistä tai nollajätetavoitetta. Edellä kuvatuilla työkaluilla voidaan, varsinkin jos prosessit arvioitetaan ulkopuolisella taholla, mitata kehitystä yhteisten tavoitteiden suuntaan.

Myös yhteiskehittämisen fokuoiminnan ongelmat on ymmärrettävä: laaja, haastava, syvälle käyvä asiakokonaisuus on vaikea viedä vuorovaikutustilanteeseen. Useimmiten tämä näkyy siinä, että kutsuttuihin työpajoihin on vaikea tai mahdoton

saada osallistujia. Varsinkin tällöin joudutaan miettimään, tuleeko työ aloittaa askeltavaa, inkrementaalista innovaatioprosessia noudatellen. Toimijat tarvitsevat avautuvia mahdollisuuksia ongelmakeskeisyyden sijaan. Kuitenkin tarvitaan myös hyvin paljon taitoa siihen, miten havainnoidaan, milloin muutoksesta on mahdollista tehdä ”ilmiö” eli edetä radikaaliin innovaatioon. Radikaalin innovaation toteutumiseksi useimmiten myös politiikkaohjaus on saatava toteutukseen mukaan.

Tasapainoisen yhteiskehittämisen yksi kulmakivi on yhteisesti sovitun ja yhteiseen käyttöön koottavan tiedon tuottaminen. Tällä hetkellä tilanne tässä suhteessa on hyvin epätasapainoinen. Esimerkiksi yritykset keräävät kuluttajista monenlaista tietoa ilman että kuluttajilla itsellään on minkäänlaista mahdollisuutta kyseisen tiedon käyttöön ja vaikkapa omien toimintatapojensa arviointiin seurantatiedon avulla. Sellainen jatkotoimenpide, jossa valittaisiin erityiskohteeksi yhteisesti tuotettuun tietoon perustuva tietointensiivisen yhteiskehittämisen kokeilu, saattaisi antaa aineksia aivan uusiin toimintamalleihin.

Itse yhteiskehittämisen käytännöt kehittyvät tällä hetkellä voimakkaasti, ja uusien teknologioiden kehittyminen vaikuttaa niihinkin. Yhteiskehittämiseen kytketty, kokeiluluontoisessa toimintaympäristössä tai jopa virtuaaliympäristössä toteutettu yhteinen kokemuksellinen oppiminen saattaisi olla yksi mahdollinen muoto vahvistaa yhteiskehittämistä. Esimerkiksi kirjastolaitos voisi olla toimintaympäristö, joka voisi olla kokemuksellisen oppimisen ympäristöjen tarjoaja joko omissa tiloissaan tai tarkoitukseen vuokratuissa tiloissa. Yleisemminkin kokeilujen ja pilotoinnin tarkeys tulisi tunnistaa, ja kuluttaja tulisi asettaa näiden keskiöön.

6.8 Tutkimus tukee kestävään talouteen siirtymistä ja yritysten kestävä liiketoiminnan kehittämistä

Talouden ja markkinoiden muutoksen ymmärtämiseen ja uudenlaisten ratkaisujen kehittämiseen yritys tarvitsee uusia, varsin usein ulkopuolisten esille tuomia näkökulmia ja kehittämisosaamista. Niitä saadaan käyttöön erilaisilla yhteiskehittämisen prosesseilla ja lisäämällä viestintää ja vuorovaikutusta sidosryhmien kanssa. Eräs tärkeä sidosryhmä ovat tutkimuslaitokset, jotka voivat tuottaa tietoa ja toimia sekä yhteiskehittämisen osapuolena että sen fasilitoijina. Tutkimuslaitokset voivat suoraan osallistua yritysten tuote- ja palvelukehitykseen sekä teknologian kehitykseen. Lisäksi tutkimuslaitokset voivat antaa tukea yritysten strategia- ja innovaatioprosessien kehitystyölle ja organisaatioiden toiminnan kehittämiseksi.

Tutkimuslaitokset voivat esimerkiksi

- tuottaa yrityksille lähtötietoa tulossa olevasta murroksesta, markkinatilanteesta, teknologisista mahdollisuuksista sekä tulevaisuudentutkimuksesta
- tuottaa yrityksille ympäristöstävällisiä ja hyvinvointia tukevia ratkaisukokonaisuuksia ja teknologioita koko elinkaari huomioiden sekä tietoa eri ratkaisujen ja teknologioiden vaikutuksista ympäristöön sekä ihmisten ja yhteiskunnan hyvinvointiin

- tuottaa tutkimustietoa kuluttajista, asiakkaista ja muista sidosryhmistä eri tutkimusmenetelmien avulla
- tukea yritysten strategia- ja innovaatioprosesseja fasilitoiden sisäisiä ja ulkoisia yhteiskehittämistilanteita
- tukea liiketoimintaekosysteemien ja arvoverkoston kehitystä
- avata yritysten ajattelua uusilla näkökulmilla, esimerkkeinä palveluliiketoiminta, kiertotalous, resilienssi, systeemiajattelu, pyramidin pohja -ajattelu, ennakoititieto ja uudet teknologiat
- kehittää markkinointiviestinnän, mobiiliviestinnän ja muun sähköisen viestinnän sekä virtuaalityökalujen menetelmiä
- osallistua yritysten tuote-, palvelu- ja teknologiakehitykseen
- tukea yritysten verkostomaisten innovaatio- ja strategiaprosessien kehittämistä ja yhteiskehittämisen käyttöönottoa luotettavana ja vastuullisena ulkopuolisena tahona.

Kiitokset

SHAPE-tutkimushanketta ovat rahoittaneet Tekesin Green Growth -ohjelma, Biolan, Fazer, Hoas, Ideapark, Innovaatio Oy Uusi Tehdas, Kauniainen, K-citymarket Paavola, Laulumaa Huonekalut, Palmia, Ravioli, Tredea, Unicafe / HYY-Ravintolat sekä Viestintäalan tutkimussäätiö. Kiitämme rahoittajiamme, niiden henkilöstöä, joka on osallistunut tutkimukseemme, ja johtoryhmäämme sekä myös johtoryhmään osallistunutta Sitran edustajaa.

Yllä mainittujen lisäksi haluamme kiittää tutkimusosioittain seuraavia tahoja.

SHAPE Success kiittää Viipurilainen kotileipomoa, Nastolan Kotijuustoa, Teerenpeliä, kaikkia Ideana Kierrätys -tapahtumaan sekä Green Tampere Region -toimintaan osallistuneita toimijoita, Cambridgen yliopiston tutkimusryhmää EPSRC Centre for Innovative Manufacturing in Industrial Sustainability sekä tutkijoita ja opinnäytetyöntekijöitä, jotka tämän raportin kirjoittajien lisäksi ovat osallistuneet SHAPE Success -tutkimuksen toteuttamiseen VTT:llä: Nurdan Eren Thalji, Pirjo Friedrich, Päivi Heikkilä, Veikko Ikonen, Heli Järventie-Ahonen, Katri Kaul, Tuomo Kivinen, Tapio Koivisto, Antti Tammela, Tiina Valjakka, Katri Valkokari ja Maarit Wallenius.

SHAPE Behaviour kiittää Hoas Jätkäsaaren asukkaita, ympäristöjärjestö Doodoa, mukana olleita bloggareita, valtiotieteen tohtori Airi Lampista, IDEOta, Stanfordin yliopistoa, Unileveria, Nokiasa ja Kuluttajatutkimuskeskusta.

SHAPE Meal kiittää kaikkia hankkeeseen osallistuneita Aalto-yliopiston opiskelijoita, diplomityöntekijä Danielle Pichlisiä, maisteriopiskelija Piia Sevónia ja post-doc-tutkija Young-ae Hahnia sekä haastatteluihin osallistuneita tukkuliikkeitä, liha-, maito-, vilja- ja kala-alan jalostavia yrityksiä ja Helsingin kaupungin henkilöstön, senioreiden ja lukiolaisten sekä Unicafen ruokailijoiden fokusryhmiä, Meilahden sairaalan työntekijöitä ja tutkijoita, joiden organisaatioita ovat Göteborgin yliopiston Institute for Nutrition, Health, and Sports, Lincolnin yliopiston Lincoln Business School (UK) ja Aalborgin yliopiston Meal Science Group, sekä Laurea AMK:n lehtori Sirkka Antinluomaa ja hänen opiskelijoitaan.

SHAPE Media kiittää osion tutkimusta tukenutta sparrausryhmää, jossa oli viestintäalan edustajia seuraavilta tahoilta: Viestinnän Keskusliitto ry, MTV Oy, Alma Media Oyj, Edita Prima Oy ja Sanoma Oyj. Lisäksi haluamme kiittää "Kallen mediapäivä" -animaation toteuttanutta Anima Boutiquen ryhmää sekä tutkijatapaamisiin osallistuneita tutkijoita Ruotsin Centre for Sustainable Communicationsista (CESC), KTH Royal Institute of Technologystä. Kiitämme myös lukuisia työpaajiamme, seminaariimme ja erillisiin tapaamisiimme osallistuneita henkilöitä.

Lähdeluettelo

- Antikainen, M. & Niemelä, M. 2013. Yhteiskehittämisellä nostetta lähiruokaan. Kehittyvä elintarvike 6/2013.
- Antikainen, M. & Väätäjä, H. 2010. Rewarding in open innovation communities – How to motivate members? *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management* 11(4), s. 440–456.
- Antikainen, M. 2011. Facilitating customer involvement in collaborative online innovation communities. Academic dissertation. VTT Publications 760. Espoo: VTT. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/publications/2011/P760.pdf>.
- Austin, J. E. & Seitanidi, M. 2012. Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses. Sage.
- Berkhout, F. & Hertin, J. 2004. De-materialising and re-materialising: digital technologies and the environment. *Futures* 36, s. 903–920.
- Bocken, N. M. P., Short, S., Rana, P. & Evans, S. 2013. A Value Mapping Tool for Sustainable Business Modelling. *Corporate Governance* 13(5), s. 482–497.
- Borggren, C., Moberg, Å. & Finnveden, G. 2011. Books from an environmental perspective – Part 1 – Environmental impacts of paper books sold in traditional and internet bookshops. *The International Journal of Life Cycle Assessment* 16(2), s. 138–147. ISSN 0948-3349.
- Caraher, M. 2010. Food and 2020: What does the present mean for the future? Home Economics, Changing Perspectives in a Changing Environment. IFHE Council Meeting 2010 – Sligo, Ireland. <http://he.ifhe.org/735.html> (viitattu 26.2.2014).
- Cialdini, R. & Goldstein, N. 2004. Social influence: Compliance and Conformity. *Ann. Rev. Psychol.* 55, s. 591–621.
- Demos Helsinki. 2012. Spread Sustainable Lifestyles 2050 – IFuture. Diversity of sustainable lifestyles. Report.
- Dodbiba, G., Takahashi, K., Sadaki, J. & Fujita, T. 2008. The recycling of plastic wastes from discarded TV sets: comparing energy recovery with mechanical recycling in the context of life cycle assessment. *Journal of Cleaner Production* 16(4), s. 458–470.
- Edvardsson, B., Gustafsson, A., Kristensson, P., Magnusson, P. & Matthing, J. 2006. (toim.). Involving customers in new service development. *Series of Technology Management* 11. London: Imperial College Press.

- Eren Thalji, N. 2012. Sustainability-based development of local food service in a hypermarket context: A case study in Finland. A Master's thesis for the University of Stavanger.
- Fogg, B. J. 2013. Fogg Method. 3 steps to changing behaviour. <http://www.foggmethod.com/> (viitattu 23.2.2014).
- Fredrickson, B. L. 2003. Positive emotions and upward spirals in organizations. Teoksessa: Cameron, K. S., Dutton, J. E. & Quinn, R. E. (toim.) Positive organizational Scholarship. San Fransisco: Berret-Koehler. S. 163–175.
- Haila, Y. & Jokinen, P. (toim.). 2001. Ympäristöpolitiikka. Mikä ympäristö, kenen politiikka. Tampere: Vastapaino. ISBN 951-768-088-0.
- Hischier, R. & Baudin, I. 2010. LCA study of a plasma television device. International Journal of Life Cycle Assessment 15, s. 428–438.
- Hohenthal, C., Moberg, Å., Arushanyan, Y., Ovaskainen, M., Nors, M. & Koskimäki, A. 2013. Environmental performance of Alma Media's online and print products. Technical Report VTT-CR-02104-13. Espoo: VTT. <http://www.vtt.fi/inf/julkaisut/muut/2013/VTT-CR-02104-13.pdf>, (viitattu 19.12.2013).
- Hyötyläinen, M., Kaskinen, T., Korhonen, S., Laitio, T., Leppänen, J., Mokka, R., Parhiala, P. & Siivonen, R. 2012. Ryhmien voima. Helsinki: Demos Helsinki. http://demos.fi/files/Ryhmien_voima.pdf.
- Judl, J., Mattila, T. & Seppälä, J. 2012. Challenges in LCA Comparisons of Multifunctional Electronic Devices. Electronics Goes Green 2012+ conference paper. Case Study of the PROSUITE EU FP7 -project. Helsinki: Finnish Environment Institute SYKE.
- Kaasinen, E., Ainasoja, M., Vulli, E., Paavola, H., Hautala, R., Lehtonen, P. & Reunanen, E. 2010. User Involvement in Service Innovations. VTT Research Notes 2552. Espoo: VTT. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2010/T2552.pdf>.
- Kaasinen, E., Ikonen, V., Koskela-Huotari, K., Niemelä, M. & Näkki, P. 2011. Involving users in service co-creation. VTT Symposium on Service Innovation 2011, Espoo 18.8.2011. VTT Symposium 271. Espoo: VTT. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/symposiums/2011/S271.pdf>.
- Kaskinen, T., Kuittinen, O., Neuvonen, A., Mokka, R. & Riala, M. 2009. Portinvartijat – eli kuinka tehdä energiansäästöä mahdollista. Helsinki: Demos Helsinki.

- Kaskinen, T., Kuittinen, O., Neuvonen, A., Ritola, M., Hämäläinen, M., Nuutinen, J., Tarvainen, A. & Lahtinen, V. 2013a. Strateginen vastuullisuus. 20 esi-merkkiä keskisuurista yrityksistä. Helsinki: Sitra.
- Kaskinen, T., Neuvonen, A., Tarvainen, A. & Korhonen, S. 2013b. Connecting sustainability and continuous innovation: Successful sustainability strategies in mid-size Finnish companies. Conference paper, presented in the Davos World Resource Forum 2013.
- Kaskinen, T., Korhonen, S. & Mokka, R. 2013c. Peloton yhteiskehittämisen työkirja. Luo uudet markkinat ryhmien kanssa. Helsinki: Demos Helsinki.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. 2005. Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Boston: Harvard Business School Press.
- KMT Tiedote 2014. Lähes puolet suomalaisista lukee sanoma- tai aikakauslehteään viikottain mobiililaitteilla – miehet monikäytön edelläkävijöinä (Kansallinen Mediatutkimus KMT 2013). Julkaistu 28.2.2014. http://www.levikintarkastus.fi/mediatutkimus/KMT_lukijatiedote_helmikuu_2014.pdf.
- Korhonen, H. 2013. Organizational Needs: A Co-Creation and Human Systems Perspective. Journal of Business Market Management 6(4), s. 214–227. <http://www.jbm-online.net/index.php/jbm/article/view/65>.
- Korhonen, H. & Kaarela, I. 2011. Corporate customers' resistance to industrial service innovations. International Journal of Innovation Management 15(3), s. 479–503. <http://dx.doi.org/10.1142/S136391961100343X>.
- Korhonen, H. & Kaarela, I. (tulossa 2015). Practices for Involving Organizational Customers in Service Innovation. Teoksessa: Agarwaal, R., Selen, W., Roos, G. & Green, R. (toim.). The Handbook of Service Innovation. Springer-Verlag, UK. Arvioitu julkaisuaika tammikuu 2015. <http://www.springer.com/engineering/production+engineering/book/978-1-4471-6589-7>.
- Korhonen, H., Valjakka, T. & Apilo, T. 2011. Asiakasymmärrys teollisuuden palveluliiketoiminnassa: tavoitteena ostava asiakas. VTT Tiedotteita 2598. Espoo: VTT. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2011/T2598.pdf>.
- Lintukangas, S., Manninen, M., Mikkola-Montonen, A., Palojoki, P., Partanen, M. & Partanen, R. 2007. Kouluruokailun käsikirja: Laatuevättä koulutyöhön [Handbook for school meals. Quality support for school work]. Helsinki: Opetushallitus.

- Maga, D., Hiebel, M. & Knerrmann, C. 2013. Comparison of two ICT-solutions: desktop PC versus thin client computing. *International Journal of Life Cycle Assessment* 18, s. 861–871.
- Mikkola, M. 2009. Shaping professional identity for sustainability: Evidence in Finnish public catering. *Appetite* 53 (1), s. 56–65.
- Mikkola, M. 2014. Ecological Citizens in Globalized Economy: More Transparency for Sustainable Meal? An unpublished manuscript.
- Mikkola, M. & Morley, A. 2013. Potential of transformative consumer learning for governance for animal welfare by public catering? Teoksessa: Röcklingsberg, H. & Sandin, P. (toim.). 2013. *The Ethics of Consumption: The Citizen, The Market, and The Law*. Wageningen, the Netherlands: Wageningen Academic Publishers. S. 417–422.
- Mikkola, M. & Post, A. 2014. Children and school meals: the new party to negotiations for sustainability. Paper to be presented at the 8th International European Forum (Igls-Forum) – 139th EAAE Seminar on System Dynamics and Innovation in Food Networks, February 17–21, 2014. Innsbruck-Igls, Austria.
- Mikkola, M. & Saarinen, E. 2013. Communicating sustainability over a lunch plate? Visualizing sustainability of a meal for everyday learning. Presentation at the 7th International European Forum on System Dynamics and Innovation in Food Networks. 18-22 February, 2013, Innsbruck-Igls, Austria.
- Moberg, Å., Borggren, C. & Finnveden, G. 2011. Books from an environmental perspective – Part 2. E-books as an alternative to paper books. *The International Journal of Life Cycle Assessment* 16(3), s. 238–246. ISSN 0948-3349.
- Mokka, R., Neuvonen, A., Korhonen, S. & Pasanen S. 2013. Gatekeepers of sustainable innovation. Conference paper in the XXIV ISPIM Conference – Innovating in Global Markets: Challenges for Sustainable Growth Conference held in Helsinki, Finland on 16 to 19 June 2013.
- Niemelä, M., Kivinen, T., Kulju, M., Tammela, A., Ikonen, V. & Korhonen, H. 2014. Visual IHME: Co-designing meaningful places for sustainability. Teoksessa: Isaías, P. & Blashki, K. (toim.). *Human-Computer Interfaces and Interactivity: Emergent Research and Applications*. Hershey, PA: IGI Global.
- Nieminen, H. & Pantti, M. 2004. Media markkinoilla. Johdatus joukkoviestintään ja sen tutkimukseen. 2. painos 2005. Helsinki: Loki-Kirjat. ISBN 952-9646-01-1.

- Pajarinen, M. & Rouvinen, P. 2014. Computerization threatens one third of Finnish employment. ETLA Brief 22. Helsinki: ETLA. <http://pub.etla.fi/ETLA-Muistio-Brief-22.pdf>.
- Paronen, N. 2011. Challenges in evaluating the life cycle environmental impact of electronic devices. Confidential presentation.
- Pihkola, H., Federley, M., Nors, M., Dahlbo, H., Koskela, S. & Jouttijärvi, T. 2010a. Communicating environmental impacts of print products. Results from the LEADER project, Part 2. VTT Tiedotteita – Research Notes 2561, Espoo: VTT. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2010/T2561.pdf>.
- Pihkola, H., Nors, M., Federley, M. & Behm, K. 2014. Ympäristötietoisuus ja muuttuva median käyttö – Näkökulmia kuluttajien mediankäytön ympäristövaikutusten arviointiin ja viestintään. Tutkimusraportti VTT-R-01422-14. Espoo: VTT.
- Pihkola, H., Nors, M., Kujanpää, M., Helin, T., Kariniemi, M., Pajula, T., Dahlbo, H. & Koskela, S. 2010b. Carbon footprint and environmental impacts of print products from cradle to grave. Results from the LEADER project (Part 1). VTT Tiedotteita – Research Notes 2560. Espoo: VTT. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2010/T2560.pdf>.
- Porter, M. & Kramer, M. 2011. Creating Shared Value. The Big Idea: Creating Shared Value, Rethinking Capitalism. Harvard Business Review. <http://hbr.org/2011/01/the-bigidea-creating-shared-value/ar/1>.
- Post, A. & Mikkola, M. 2012. Nordic stakeholders in catering for sustainability: Chasm between ideology and practice? British Food Journal 114 (5), s. 743–761.
- Rajecki, D. W. 1982. Attitudes: themes and advances. Sunderland, MA: Sinauer.
- Saarinen, M., Kurppa, S., Virtanen, Y., Usva, K., Mäkelä, J. & Nissinen, A. 2012. Life cycle assessment approach to the impact of home-made, ready-to-eat and school lunches on climate and eutrophication. Journal of Cleaner Production 28, s. 177–186.
- Spaargaren, G. & Oosterveer, P. 2010. Citizen-Consumers as Agents of Change in Globalizing Modernity: The Case of Sustainable Consumption. Sustainability 2, s. 1887–1908.
- Sundbo, J. & Toivonen, M. 2011. User-based innovation in services. Teoksessa: Sundbo, J. & Toivonen, M. (toim.). User-based innovation in services. Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA: Edward Elgar. S. 1–21.

- TNS Gallup 2013. TNS-Uutisia. TNS Gallup Arki muuttuu yhä mobiilikeskisemmäksi. Julkaistu: 8.5.2013. <http://www.tns-gallup.fi/uutiset.php?aid=14935&k=14320> (viitattu 14.5.2013).
- Toivonen, M. 2010. Different types of innovation processes in services and their organisational implications. Teoksessa: Gallouj, F. & Djellal, F. (toim.). The Handbook of Innovation and Services. Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA: Edward Elgar. S. 221–249.
- Valtion ravitsemusneuvottelukunta. 2014. Terveyttä ruoasta! Suomalaiset ravitsemussuositukset 2014. http://www.ravitsemusneuvottelukunta.fi/files/images/vrn/2014/ravitsemussuositukset_2014_fi_web.pdf (viitattu 23.2.2014).
- Virtanen, M. J. 2007. Refleksiivisen modernisaation teoria Ulrich Beckin aikalaisdiagnoosi yhteiskuntateorianä. Pro gradu -tutkielma. Helsingin yliopiston valtiotieteellinen tiedekunta, sosiologian laitos. 157 s.
- von Geibler, J., Ritthoff, M. & Kuhndt, M. 2003. The environmental impacts of mobile computing; A case study with HP. Report of the case study of the project DEESD – Digital Europe: e-business and sustainable development.
- von Hippel, E. 1998. The Sources of Innovation. New York: Oxford University Press.
- von Hippel, E. 2005. Democratizing innovation. Cambridge: The MIT Press.
- WCED (World Commission on Environment and Development) 1987. Our Common Future. Oxford, UK: Oxford University Press.

SHAPE-julkaisut

- Antikainen, M. & Niemelä, M. 2013. Yhteiskehittämisellä nostetta lähiruokaan. Kehittyvä elintarvike 6/2013. <http://kehittyvaelintarvike.fi/lehtiarkisto/>.
- Antikainen, M & Niemelä, M, 2014. How to co-create local food products with consumers? The XXV ISPIM Conference – Innovation for Sustainable Economy & Society, Dublin, Ireland on 8–11 June 2014.
- Antikainen, M., Valkokari, K. & Korhonen, H. 2013. Exploring networked innovation in order to shape sustainable markets. The XXIV ISPIM Conference in Helsinki 16–19 June 2013.
- Arushanyan, Y., Moberg, Å., Nors, M. & Hohenthal, C. 2013. Media content provided on different platforms – Environmental performance of online and printed versions of Alma Media newspapers. Submitted to Journal of Print Media Technology Research. <http://www.iarigai.com/publications/journal>.
- Arushanyan, Y., Moberg, Å., Nors, M., Hohenthal, C. & Pihkola, H. 2014. Environmental assessment of e-media solutions – challenges experienced in case studies of Alma Media newspapers. ICT4S; ICT for Sustainability -konferenssi 24.–26.8.2014 Tukholma, Ruotsi. <http://www.atlantispress.com/php/pub.php?publication=ict4s-14>.
- Dahlbo, H., Koskela, S., Pihkola, H., Nors, M., Federley, M. & Seppälä, J. 2012. Comparison of different normalised LCIA results and their feasibility in communication. The International Journal of Life Cycle Assessment, <http://www.springerlink.com/openurl.asp?genre=article&id=doi:10.1007/s11367-012-0498-4>.
- Eren Thalji, N. 2012. Sustainability-based development of local food service in a hypermarket context: A case study in Finland. A Master's thesis for the University of Stavanger. <http://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/182851>.
- Federley, M., Nors, M., Pihkola, H. & Behm, K. 2014. End-user perspectives on environmental sustainability and communication – Case study on media use. Poster presented in the ICT4S Conference, Stockholm, Sweden, 24–26 August 2014.
- Hahn, Y. & Seliger, M. 2013. Design experiments for sustainable eating in Finland. Teoksessa: The Proceedings of Nordes 2013 Conference: Experiments in Design Research. Copenhagen. <http://www.nordes.org/nordes2013/pictures/Nordes2013Proceedings.pdf>.

- Hahn, Y., Rodriguez Garcia, T., Toikka, T. & Uppa, H. 2013. Co-designing sustainable meals. Proceedings of the 3rd Participatory Innovation Conference (PIN-C 2013). Lahti, Finland. http://www.lut.fi/documents/27578/292022/PIN-C+2013_Proceedings_HQ.pdf/.
- Hohenthal, C. 2013. Generic and specific data in calculating LCA's for two different media products. Esitys konferenssissa Indian Life Cycle Assessment and Management Conference 2013, September 26–27. Bengaluru, India.
- Hyötyläinen, M., Kaskinen, T., Korhonen, S., Laitio, T., Leppänen, J., Mokka, R., Parhiala, P. & Siivonen, R. 2012. Ryhmien voima. Demos Helsinki. http://demos.fi/files/Ryhmien_voima.pdf.
- Ikonen, V., Niemelä, M., Kulju, M., Tammela, A., Kivinen, T., Wallenius, M., Korhonen, H., Kaasinen, E. & Alaoja, M. 2013. Co-designing for life: three examples of human-driven design practices for sustainable services. CHI'13 workshop. <http://www.joticon.fi/HCI-3T-Complete-Proceedings.pdf>.
- Kaskinen, T., Neuvonen, A., Tarvainen, A. & Korhonen, S. 2013b. Connecting sustainability and continuous innovation: Successful sustainability strategies in mid-size Finnish companies. Conference paper, presented in the Davos World Resource Forum 2013.
- Kaskinen, T., Korhonen, S. & Mokka, R. 2013c. Peloton yhteiskehittämisen työkirja. Luo uudet markkinat ryhmien kanssa. Demos Helsinki. <http://www.demos.helsinki.fi/julkaisut/peloton-yhteiskehittamisen-tyokirja/>.
- Korhonen, H. & Kaarela, I. (tulossa 2015). Practices for Involving Organizational Customers in Service Innovation. Teoksessa: Agarwaal, R., Selen, W., Roos, G. & Green, R. (toim.). The Handbook of Service Innovation. Springer-Verlag, UK. Arvioitu julkaisuaika tammikuu 2015. <http://www.springer.com/engineering/production+engineering/book/978-1-4471-6589-7>.
- Mikkola, M. & Morley, A. 2013. Potential of transformative consumer learning for governance for animal welfare by public catering? Teoksessa: Röcklingsberg, H. & Sandin, P. (toim.). 2013. The Ethics of Consumption: The Citizen, The Market, and The Law. The Netherlands, Wageningen Academic Publishers. S. 417–422.
- Mikkola, M. & Post, A. 2012. Green connections and emotional wellbeing: Sustainability as a factor of occupational (dis)satisfaction in catering. Paper presented at the 6th International European Forum on System Dynamics and Innovation in Food Networks. February 13–17, 2012, Innsbruck-Igls, Austria. <http://www.fooddynamics.org/> tai <http://centmapress.ilb.uni-bonn.de/ojs/index.php/proceedings/article/view/255> (viitattu 9.1.2013).

- Mikkola, M. & Post, A. 2014. Children and school meals: the new party to negotiations for sustainability. Paper presented at the 8th International European Forum (Iglis-Forum) – 139th EAAE Seminar on System Dynamics and Innovation in Food Networks, February 17–21, 2014. Innsbruck-Iglis, Austria.
- Mikkola, M. & Risku-Norja, H. 2012. Local public food: upgrading match between concepts and structures. A paper presented at The 10th European IFSA (International Farming System Association) Symposium Producing and reproducing farming systems, New modes of organisation for sustainable food systems of tomorrow. Workshop 4.2 Sustainable local public food systems (http://ifsa2012.dk/?page_id=778), 1–4 July 2012. Aarhus, Denmark. http://www.ifsa2012.dk/downloads/WS4_2/Mikkola.pdf (viitattu 30.8.2012).
- Mikkola, M. & Risku-Norja, H. 2014. Discursive transformations within the food system towards sustainability: Climate change and dairy. *International Journal of Sustainable Development* 17(1), s. 62–77. <http://inderscience.metapress.com/content/u2463061410677w9/>.
- Mikkola, M. 2013. Developing disposition for sustainability: Linking food system communication to school meals. Presentation at the 4th European Conference on Health Promoting Schools. Equity, Education and Health, 7–9 October 2013, Odense, Denmark.
- Mokka, R., Neuvonen, A., Korhonen, S. & Pasanen S. 2013. Gatekeepers of sustainable innovation. Conference paper in the XXIV ISPIM Conference – Innovating in Global Markets: Challenges for Sustainable Growth Conference held in Helsinki, Finland on 16 to 19 June 2013.
- Niemelä, M., Kivinen, T., Kulju, M., Tammela, A., Ikonen, V. & Korhonen, H. 2014. Visual IHME: Co-designing meaningful places for sustainability. Teoksessa: Isaías, P. & Blashki, K. (toim.). *Human-Computer Interfaces and Interactivity: Emergent Research and Applications*. Hershey, PA: IGI Global. <http://www.igi-global.com/book/human-computer-interfaces-interactivity/102234>.
- Niemelä, M., Kulju, M., Ikonen, V., Kivinen, T., Tammela, A. & Korhonen, H. 2013. Visual IHME: Co-designing meaningful places for sustainability: three examples of human-driven design practices for sustainable services. IADIS International Conference Interfaces and Human Computer Interaction 22–24 July. Praque, Czech Republic.
- Pichlis, D. 2014. Service design tools for visualising and prototyping: A sustainable meal case. Master's thesis, Aalto University. https://into.aalto.fi/download/attachments/14189248/Thesis_DaniellePichlis_2014.pdf?version=1&modificationDate=1399458352577&api=v2.

- Pihkola, H., Federley, M., Nors, M. & Behm, K. 2013. How to evaluate and communicate the environmental impacts of consumer's media use? Poster presentation in the 19th Case Study Symposium SETAC Europe: LCA in market research and policy: harmonisation beyond standardisation, Rome, Italy, 11–13 November 2013.
- Pihkola, H., Federley, M., Nors, M. & Behm, K. 2013. Kalle's media day video at YouTube <http://youtu.be/KYmfAxIBWSs> in Finnish published on 21st of January 2014 at VTT Seminar: Median ympäristövaikutukset ja viestintä – Mitä ja miksi viestiä? Kallen mediapäivä.
- Pihkola, H., Nors, M., Federley, M. & Behm, K. 2014. Ympäristötietoisuus ja muuttuva median käyttö – Näkökulmia kuluttajien mediankäytön ympäristövaikutusten arviointiin ja viestintään. VTT Technology 159. Espoo: VTT. www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2014/T159.pdf.
- Poranen, S. 2014. Ympäristömerkkiopas tamperelaisille majoitusalan yrityksille. Opinnäytetyö. Haaga-Helia-ammattikorkeakoulu, Matkailun koulutusohjelma. <http://publications.theseus.fi/handle/10024/80224>
- Post, A. & Mikkola, M. 2012. Nordic stakeholders in catering for sustainability: Chasm between ideology and practice? British Food Journal 114(5), s. 743–761. <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/00070701211230015>.
- Valkokari, K., Rana, P., Short, S., Bocken, N.M.P., Evans, S. & Valjakka, T. 2013. Mapping multi-stakeholder value for sustainable business model innovation – A study of the Finnish furniture industry. Proceedings of 14th International CINet Conference – Business Development and Co-creation. Nijmegen, Netherlands.
- Valkokari, K., Valjakka, T., Korhonen, H. & Koivisto, T. 2012. Defining the pros and cons of sustainable development – a case study in the Finnish furniture industry. EMAN2012 Conference 24.–26.9.2012. <http://www.eman2012.fi/download.php?id=9>.
- Wallenius, M. 2013. Mikä säästää ympäristöä, säästää kustannuksia – Kestävän matkailun määritelmät, kriteerit ja käytännöt. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu, Ympäristöpolitiikka ja aluetiede. <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uta-1-24100>.

Nimeke	Luo uudet markkinat! Neljä näkökulmaa kestävän liiketoiminnan kehittämiseen
Tekijä(t)	Heidi Korhonen, Marketta Niemelä, Maria Antikainen, Hanna Pihkola, Minna Nors, Maija Federley, Katri Behm, Marja Seliger, Marjo Kauppinen, Sofia Pusa, Mikko Raatikainen, Heidi Uppa, Tuuli Kaskinen, Satu Korhonen, Aleksi Neuvonen, Roope Mokka, Sirpa Kurppa, Marja-Liisa Vieraankivi & Minna Mikkola
Tiivistelmä	<p>Tämä SHAPE-tutkimushankkeen (Shaping Markets for Sustainability) loppuraportti käsittelee uudenlaisten, kestävän kehityksen mukaisten markkinarakenteiden luomista liiketoiminnallisesti kannattavin keinoin. Tutkimushankkeessa on selvitetty, kuinka yritykset voivat aktiivisesti muokata markkinoita kohti kestävää taloutta ja samalla hyötyä siitä taloudellisesti. Hankkeen lähtökohtana on ollut, että ekologisesti kestävään kehitykseen päästään parhaiten pyrkimällä samanaikaisesti taloudelliseen kannattavuuteen ja hyödyntämällä ihmiskeskeisiä menetelmiä, kuten yhteiskehittämistä ja viestintää. Kestävän liiketoiminnan kehittämisessä kaikki hankkeeseen osallistuneet tutkimuslaitokset korostavat kokonaisvaltaista strategista otetta. Kestävässä liiketoiminnassa on siirryttävä yhteiskuntavastuustrategioista kannattaviin liiketoimintastrategioihin. Kaikissa tutkimusosioissa nähdään tärkeänä ihmisten arjen ymmärtäminen ja heidän osallistamisensa joko organisoituneiden ryhmien kautta tai muilla keinoilla. Tutkijat korostavat myös arvoverkostonäkökulmaa, ja kestävän liiketoiminnan kehittäminen nähdään liiketoimintaekosysteemien ja arvoverkoston kehittämisellä. Täysin avoin yhteiskehittäminen ei kuitenkaan sovellu kaikkiin tilanteisiin, vaan pikemminkin yritykset tarvitsevat uuden liiketoiminnan innovointiin pitkäjänteisen eri sidosryhmien osallistamisen strategian, johon kuuluu erilaisia avoimen ja suljetun innovaation menetelmiä. Olennainen osa tätä strategiaa on myös oman henkilöstön osallistaminen. Raporttimme alkaa markkinoiden muokkaamista käsittelevällä yleisluvulla, joka hahmottaa tutkimuksemme taustaa. Sen jälkeen raportti esittelee neljän luvun kautta SHAPE-tutkimushankkeen neljää eri näkökulmaa: yhteiskehittämisen käytännöt avautuvien markkinoiden ymmärtämiseen ja muokkaamiseen, kestävien markkinoiden luominen ryhmien kanssa, kestävien markkinoiden luominen julkisissa ruokapalveluissa ja ympäristötietoisuus ja muuttuva median käyttö. Raportti päättyy lukuun, jossa tutkijat yhdessä kuvaavat oppeja ja suosituksia uusien markkinoiden luomiseen.</p>
ISBN, ISSN	ISBN 978-951-38-8204-4 (URL: http://www.vtt.fi/publications/index.jsp) ISSN-L 2242-1211 ISSN 2242-122X (Verkkojulkaisu)
Julkaisu-aika	Joulukuu 2014
Kieli	Suomi, englanninkielinen tiivistelmä
Sivumäärä	89 s.
Projektin nimi	SHAPE - Shaping Markets for Sustainability
Rahoittajat	Tekes Green Growth -ohjelma, Biolan, Fazer, Hoas, Ideapark, Innovaatio Oy Uusi Tehdas, Kauniainen, K-citymarket Paavola, Laulumaa Huonekalut, Palmia, Ravioli, Tredea, Unicafe / HYY-ravintolat ja Viestintäalan tutkimussäätiö
Avainsanat	markkinoiden muokkaaminen, kestävä liiketoiminta, kestävä kulutus, yhteiskehittäminen, viestintä
Julkaisija	VTT PL 1000, 02044 VTT, puh. 020 722 111

Title	Create New Markets! Four Approaches to Development of Sustainable Business
Author(s)	Heidi Korhonen, Marketta Niemelä, Maria Antikainen, Hanna Pihkola, Minna Nors, Maija Federley, Katri Behm, Marja Seliger, Marjo Kauppinen, Sofia Pusa, Mikko Raatikainen, Heidi Uppa, Tuuli Kaskinen, Satu Korhonen, Aleks Neuvonen, Roope Mokka, Sirpa Kurppa, Marja-Liisa Vieraankivi & Minna Mikkola
Abstract	<p>This final report of SHAPE research project (Shaping Markets for Sustainability) discusses the creation of new sustainable market structures in economically profitable ways. The research project studied how companies can actively shape markets towards a sustainable economy and simultaneously capitalize on the development.</p> <p>The project is premised on the idea of reaching ecological sustainability through the utilization of human centric methods of co-creation and communication and the simultaneous striving for economic profitability.</p> <p>All the participating research organizations emphasize the importance of a holistic and strategic approach when developing sustainable business. There is a need for a development shift from strategies of corporate social responsibility to strategies of profitable sustainable business. All the four research angles underline the importance of understanding people's ordinary everyday life and of involving people either as organized groups or in other ways. The researchers also highlight value networks and view the development of sustainable business as the development of business ecosystems and value networks. However, full transparency and openness of co-creation is not always the best way to proceed. Instead, companies need a long-span strategy of involving different stakeholders that includes both open and closed innovation practices. An essential part of this strategy is the involvement of own employees.</p> <p>Our report starts with a chapter that discusses market shaping in general. It illustrates the context of our research. Then the report presents the four angles of SHAPE research project in four chapters: practices of co-development for understanding and shaping new markets, creating sustainable markets together with groups, creating sustainable markets in public catering services, environmental awareness and changes in the use of media. In the end chapter the researchers together describe what they have learned and give their recommendations for creating new markets.</p>
ISBN, ISSN	ISBN 978-951-38-8204-4 (URL: http://www.vtt.fi/publications/index.jsp) ISSN-L 2242-1211 ISSN 2242-122X (Online)
Date	December 2014
Language	Finnish, English abstract
Pages	89 p.
Name of the project	SHAPE - Shaping Markets for Sustainability
Commissioned by	Green Growth programme of Tekes - the Finnish Funding Agency for Innovation, Biolan, Fazer, Hoas, Ideapark, Innovaatio Oy Uusi Tehdas, Kauniainen, K-citymarket Paavola, Laulumaa Huonekalut, Palmia, Ravioli, Tredea, Unicafe / HYY-ravintolat, and Viestintäalan tutkimussäätiö
Keywords	market shaping, sustainable business, sustainable consumption, co-creation, communication
Publisher	VTT Technical Research Centre of Finland P.O. Box 1000, FI-02044 VTT, Finland, Tel. 020 722 111

Luo uudet markkinat!

Neljä näkökulmaa kestävän liiketoiminnan kehittämiseen

Tämä kirja käsittelee uudenlaisten, kestävän kehityksen mukaisten markkinarakenteiden luomista liiketoiminnallisesti kannattavin keinoin. Yritykset voivat aktiivisesti muokata markkinoita ihmiskeskeisillä yhteiskehittämisen ja viestinnän keinoilla kohti kestävää taloutta ja samalla hyötyä siitä taloudellisesti. Kestävän liiketoiminnan kehittämisessä korostamme kokonaisvaltaista strategista otetta. Yhteiskuntavastuustrategioista on siirryttävä kannattaviin liiketoimintastrategioihin. Näemme kestävän liiketoiminnan kehittämisen liiketoimintaekosysteemien ja arvoverkostojen kehittämisenä. Siinä on tärkeää ymmärtää myös ihmisten arkea ja osallistaa heidät muutokseen. Täysin avoin yhteiskehittäminen ei kuitenkaan sovellu kaikkiin tilanteisiin, vaan pikemminkin yritykset tarvitsevat uuden liiketoiminnan innovointiin pitkäjänteisen eri sidosryhmien osallistamisen strategian, johon kuuluu erilaisia avoimen ja suljetun innovaation menetelmiä.

ISBN 978-951-38-8204-4 (URL: <http://www.vtt.fi/publications/index.jsp>)

ISSN-L 2242-1211

ISSN 2242-122X (Verkkojulkaisu)