

Väinö Korolainen

# **KESTÄVÄT RATKAISUT B2B-YRITYS- TEN VÄLISISSÄ SUHTEISSA JA TOIMI- TUSKETJUSSA**

Kandidaatintyö  
Johtamisen ja talouden tiedekunta (MAB)  
Tarkastaja: Ulla Saari  
05/2022

# TIIVISTELMÄ

Väinö Korolainen: Kestävät ratkaisut B2B-yritysten välisissä suhteissa ja toimitusketjussa  
Kandidaatintyö  
Tampereen yliopisto  
Johtamisen ja talouden tiedekunta MAB  
05/2021

---

Viime vuosikymmenien aikana kestävän kehityksen merkitys on kasvanut huomattavasti jokaisen yksilön ja organisaation toiminnassa. Organisaatioiden tulisi nykypäivänä huomioida jatkuvasti toiminnassaan yhteiskunnalliset ilmastotavoitteet ja muuttaa toimintaansa vastaamaan näitä tavoitteita. B2B-tasolla päätöksenteon ollessa systemaattista ja suuressa mittakaavassa olevaa tulisi kestävien ratkaisuiden vaikutukset huomioida oston ja myynnin näkökulmasta ja niitä tulisi osata soveltaa organisaation liiketoiminnassa. Kyseisessä kandidaatintyössä tutkittiin sitä, miten B2B-markkinoilla toimivat organisaatiot hyödyntävät nykypäivänä kestäviä ratkaisuja liiketoiminnassaan saavuttaakseen ilmastotavoitteet, miten se vaikuttaa organisaation toimintaan ja miten toimintaa mukauttamalla on mahdollista kilpailla ja luoda kilpailuetua markkinoilla.

Kyseinen työ on toteutettu kirjallisuuskatsauksena, jossa ensin tutkittiin B2B-markkinoita yleisesti ja kestävien ratkaisujen vaikutusta B2B-markkinoiden luonteeseen. Organisaatiotasolta tarkasteltuna kestävien ratkaisuiden merkitystä tarkasteltiin niin osto-myyntisuhteissa kuin myös toimitusketjun tasolla. Tutkimuksen avulla olikin mahdollista muodostaa kokonaisvaltainen kuva koko organisaation liiketoiminnasta ja kestävien ratkaisuiden vaikutuksesta organisaation liiketoimintaan niin lyhyellä kuin myös pitkällä aikavälillä. Tämän lisäksi tutkimuksessa myös tarkasteltiin sitä, miten kestävät ratkaisut luovat kilpailuetua markkinoilla ja miten organisaatioiden on mahdollista parantaa omaa markkina-asemaansa hyödyntämällä kestäviä ratkaisuja toiminnassaan.

Työn oleellisimpina tuloksina nähtiin, miten kestävien ratkaisujen implementointi vaatii jo huomattavia muutoksia organisaation toiminnassa ja toimitusketjussa, ja miten sidosryhmien väliset rakenteet muuttuvat, kun organisaatio implementoi kestäviä ratkaisuja toimintaansa. Organisaatiolle kestäviin ratkaisuihin siirtyminen voikin olla lyhyellä aikavälillä kannattamatonta, mutta pitkällä aikavälillä tarkasteltuna kestävät ratkaisut ovat oleellinen osa jokaisen organisaation liiketoimintaa ja niitä tulisi hyödyntää mahdollisuuksien mukaan jatkuvan toiminnan mahdollistamiseksi ja markkinoilla menestymiseksi. Kestäviä ratkaisuja implementoitaessa aikaisessa vaiheessa onkin mahdollista erottua markkinoilla ja siten luoda myös tilapäistä kilpailuetua, joka on mahdollista muuttaa pitkällä aikavälillä tarkasteltuna kestäväksi kilpailueduksi.

Avainsanat: Kilpailuetu, kestävät innovaatiot, B2B-markkinointi, toimitusketju

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

# ABSTRACT

Väinö Korolainen: Sustainable innovations in B2B companies' relationships and supply chain  
Bachelor of science thesis  
Tampere University  
Faculty of Management and Business MAB  
05/2021

---

During the last few decades sustainable development has been in an increasing role in every consumer and organisation. Nowadays organisations are responsible for taking account different emission reducing goals and change their ways of acting to respond these goals. As decision making is systematic and is performed in a large scale in B2B markets, it is important to take the impact of sustainable solutions into account from the buying and sales perspective and effect of sustainable solutions to the business activity of the organisations. In this bachelor's thesis was examined how organisations who function in B2B markets benefit from sustainable solutions nowadays to achieve the climate goals, how it affects to the organisation and how it is possible to even create competitive advantage in the markets by changing way of thinking.

This thesis has been performed as a literature review. First B2B markets and the effect of sustainable solutions to the B2B market characteristics were examined in general. Examined at organisational level the meaning of sustainable solutions were studied in both sales and buying as in the business activity of the whole organisation level. With the research it was possible to create a wholesome picture of the whole business activity of the organisation and the effect of sustainable solutions to the organisational activity in both short and long radar. In addition, it was examined how sustainable solutions create competitive advantage in the markets and how organisations can improve their position in markets by adapting sustainable solutions in their supply chain.

The most relevant results in the thesis were that implementing sustainable solutions requires noticeable changes in the organisational structure and in organisations supply chain and that relationships between stakeholders change more sustainable when implementing sustainable solutions to the organisational activity. Changing business activity to the sustainable solutions can be unprofitable in short radar, but in long radar sustainable solutions can be a relevant part of the activity of each organisation and they should be used as effectively as possible to have continuum in the activity and to compete in the markets. Implementing sustainable solutions in the activity in early stage is an effective way to distinguish in the markets and to create temporary competitive advantage, which can change into sustainable competitive advantage in long radar.

Key words: Competitive advantage, Sustainable innovations, B2B marketing, Supply chain

The originality of this thesis has been checked using the Turnitin OriginalityCheck service.

# ALKUSANAT

Kestävä kehitys on ajankohtainen ja suosittu aihe, joka vaikuttaa nykypäivänä kaikessa toiminnassa. Valitsin aiheen, sillä olen kiinnostunut uusista innovaatioista sekä kestävästä ratkaisusta. Olenkin kandidaatissa käynyt tuotekehityksen ja tuotannon sivuaineen ja käynyt suurimman osan kiertotalouden opintokokonaisuuden kursseistani, joten koin kyseisen aiheen käsittelevän pitkälti kaikkia kursseja, joita olen yliopistourallani käynyt. Olen myös suunnitellut opiskelevani jonkin verran markkinointia tulevaisuudessa, joten tutkimuksessa käsitellyt B2B-markkinoiden osto-myyntisuhteet antoivat itselleni parempaa näkemystä kokonaisuudesta ja sen avulla sain lisättyä mielenkiintoani aihetta kohtaan. Aiheen tutkiminen olikin erittäin mielekästä ja sen avulla sain kasvatettua motivaatiotani myös tulevaisuuden kursseja kohtaan.

Haluaisin esittää kiitokset Kandidityön ohjaajalleni Ulla Saarelle hyvistä neuvoista kandidaatintyöhön liittyen pitkin kevättä sekä asiantuntevasta ohjaamisesta. Kiitän myös aihepiirin professoriani Leena Aarikka-Stenroosia aihepiirin rajaamisesta sekä kannustamisesta tutkia aihetta useista erilaisista näkökulmista. Viimeisenä haluaisin kiittää myös opiskelutovereitani sekä lähipiiriäni vertaistuesta, neuvoista kirjoittamiseen sekä tiedon hakemiseen liittyen ja oikolukemisesta.

Tampereella, 4.5.2022

Väinö Korolainen

# SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO .....	1
2. B2B-MARKKINAT .....	3
2.1 B2B-markkinat yleisesti .....	3
2.2 Myyntinäkökulma B2B-markkinoinnissa .....	4
2.3 Asiakasnäkökulma B2B-markkinoilla .....	6
3. KESTÄVÄT RATKAISUT B2B-MARKKINOILLA .....	9
3.1 Ympäristön vaikutus B2B-markkinoiden tarjoomaan .....	9
3.2 Kestävät ratkaisut B2B-yritysten liiketoiminnassa .....	10
3.3 Haasteet kestävien ratkaisujen integroimisessa .....	13
4. KESTÄVÄT INNOVAATIOT OSANA KILPAILUETUA .....	15
4.1 Kestävien ratkaisujen vaikutus osto-myyntisuhteisiin .....	15
4.1.1 Kestävien ratkaisuiden vaikutukset myyntinäkökulmasta .....	16
4.1.2 Kestävien ratkaisuiden vaikutukset asiakasnäkökulmasta .....	17
4.2 Kestävien ratkaisujen vaikutukset organisaation toimitusketjuun .....	18
4.3 Pysyvien ratkaisujen luominen kestävillä innovaatioilla .....	21
5. PÄÄTELMÄT .....	26
LÄHTEET .....	28
LIITE A: KESTÄVIEN RATKAISUIDEN VAIKUTUKSET MYYNTI-OSTOSUHTEISIIN	

# 1. JOHDANTO

Viime vuosikymmenien aikana ilmastokeskustelu on kiihtynyt huomattavasti. Pariisin ilmastokokouksessa 2015 säädettiin ilmastotavoitteista ja siitä, miten eri maat pyrkivät tähän tavoitteeseen (Clémence 2016). Kokouksessa päätettiin esimerkiksi siitä, että maailman päästöjä on leikattava huomattavasti, jotta maailman keskilämpötila ei nousisi yli kahta astetta vuoteen 2100 mennessä (Ollila 2018; Glanemann et al. 2020). Painopisteenä kyseisen tavoitteen toteuttamisessa olikin se, miten fossiilisten polttoaineiden käyttöä voidaan vähentää ja aloittaa niiden korvaaminen uusiutuvalla energialla mahdollisimman nopealla aikataululla (Deniz et al. 2021).

Kyseiset päätökset ovat vaikuttaneet erityisesti yrityksiin ja pakottaneet niitä muokkamaan toimintatapojaan ilmastomuutoksen torjumiseksi. Koska kuluttajat ovat entistä tietoisempia ilmastomuutoksen tuomista riskeistä, ovat kuluttajavalinnat muuttuneet huomattavasti viime aikoina ja mielenkiinto on herännyt entistä ympäristöystävällisempiä valintoja kohtaan (Peattie et al. 2011). Tämä onkin johtanut lopulta siihen, että kestävätkä ratkaisut ovat ajava tekijä organisaatioille selviytymisen ja kasvamisen kannalta taloudellisten sekä sosiaalisten tekijöiden lisäksi (Demmer et al. 2021).

Maailma on siis huomattavassa muutoksessa, ja yritysten on sopeuduttava jatkuvasti muuttuneeseen tilanteeseen – kaikessa toiminnassa tulee huomioida ympäristölliset vaikutukset ja sopeuttaa toiminta siten, että yrityksen hiilijalanjälki on mahdollisimman pieni (Kolk & Pinkse 2004). Hiilineutraalit tavoitteet voidaan nähdä siis pakollisena muutoksena, mutta samanaikaisesti yritykset voivat käyttää ilmastotavoitteiden saavuttamista myös eräänä kilpailuedun luomisen vaihtoehtona. Koska kuluttajat ovat entistä kiinnostuneempia ympäristöystävällisistä valinnoista, voidaan asiakastyytyvyyttä kasvattaa ja mahdollisesti myös tulosta parantaa ekologisten tuotteiden avulla. (Endrikat et al. 2015)

Kyseisen kandidaatintyön aiheena on kestävätkä ratkaisut organisaatioissa ja niiden tuomat muutokset liiketoimintaan erityisesti B2B-markkinoilla niin tuotteen tarjoajan kuin asiakkaan näkökulmasta. Laajemmassa näkökulmassa tarkastellaan B2B-markkinoiden kehitystä viime vuosikymmenien aikana ja kestävien ratkaisujen vaikutuksia yritysten tar-

joomaan. Työn tarkoituksena on selvittää miten tarjoaman muuttaminen kestäväksi vaikuttaa yritysten toimintaan ja miten yritysasiakkaat reagoivat yritysten muuttuneeseen tarjontaan. Työn päälinjaisina tutkimuskysymyksinä onkin määrittää kestävien ratkaisuiden vaikutukset yrityksen tilapäiseen ja kestäväan kilpailuetuun ja se, miten organisaation tulisi muuttaa liiketoimintaansa implementoidakseen kestäviä ratkaisuja toimintaansa. Tämän lisäksi tutkimuksessa on tärkeää huomioida myös asiakasnäkökulma, eli miten asiakasyritykset hyötyvät kestävästä ratkaisusta ja mitkä ovat ajavat tekijät sille, että asiakasorganisaatio päätyy lopulta valitsemaan kestäväan ratkaisun. B2B-markkinoita tutkiessa onkin mahdollista tarkastella kestävien ratkaisujen liiketaloudellisia vaikutuksia niin asiakkaan kuin myös myyjän näkökulmasta.

Kyseinen työ on toteutettu kirjallisuuskatsauksena. Tutkimustietoa kyseisestä aiheesta löytyi suhteellisen kattavasti tieteellisistä lähteistä viimeisten vuosien ajalta. Työssä käytetyt lähteet on pyritty hakemaan siten, että ne on julkaistu viimeisen kymmenen vuoden aikana, sillä kyseinen aihealue on noussut yritystasolla ajankohtaiseksi vasta vähän aikaa sitten – toimintatapojen muuttamisen vaikutukset ovat tulleet näkyville vasta parin viimeisen vuoden aikana yritysten toiminnassa.

Kirjallisuushaut on suoritettu Andorista sekä Scopuksesta, mutta tutkimuksen tukena on käytetty myös yritysten sivuilta saatuja vuosikertomuksia, jotka antoivat hyvää ja konkreettista esimerkkiä yritysten kestävien ratkaisuiden tarjonnasta. Käytettyinä hakutermeinä kyseiselle aiheelle olivat esimerkiksi ”kierotalouden vaikutukset yritysten toimintaan”, ”Kestävät hankinnat” sekä ”yritysten toiminta muutoksessa”, joiden avulla oli mahdollista saada monipuolisesti tietoa aiheesta. Kirjallisuuskatsauksen eniten hyödynnettyä aineistona on *The Journal of business & industrial marketing*, jossa on käsitelty monipuolisesti varsinkin B2B-markkinoiden luonnetta.

Kyseisessä työssä käsitellään ensin sitä, miten kestävät ratkaisut vaikuttavat yritysten toimintaan ja miten organisaatiot pyrkivät tarjoamaan asiakkailleen kestäväällä tavalla tuotettuja ratkaisuja. Seuraavassa luvussa tarkastellaan organisaation asiakasnäkökulmaa, eli mitkä päätökset vaikuttavat organisaation päätöksentekoon hankintoja tehtäessä ja miten esimerkiksi kestävien ratkaisujen tarjonta vaikuttaa organisaation ostopäätöksiin. Työn neljännessä luvussa yhdistetään edellisissä kappaleissa käsitellyt ilmiöt ja pyritään näiden avulla tutkimaan sitä, miten kestävät ratkaisut vaikuttavat B2B-markkinoiden luonteeseen ja miten niiden avulla voidaan luoda niin tilapäistä kuin myös kestävää kilpailuetua. Lopussa käsitellään vielä sitä, mitä tutkimuksen avulla saatiin selville ja miten tutkimusta pitäisi mahdollisesti jatkaa entistä tarkempien tutkimustuloksien keräämiseksi.

## 2. B2B-MARKKINAT

### 2.1 B2B-markkinat yleisesti

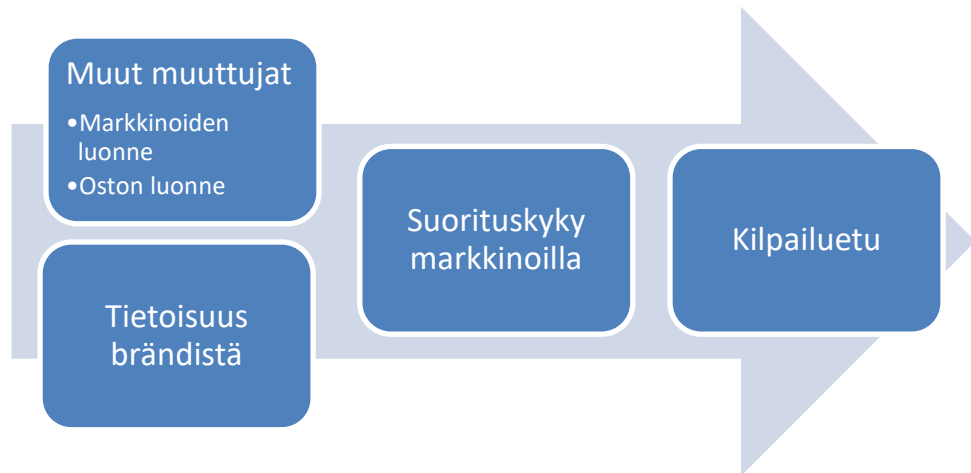
B2B-markkinat eli yritykseltä yritykselle kohdenneet markkinat poikkeavat huomattavasti B2C-markkinoista, joissa tuotteita ja palveluita tarjotaan kuluttajille. B2B-markkinat ovat usein myynnin mukaan ohjautuvaa, ja kilpailuetua pyritään luomaan pitkälti tuotannon sekä palveluiden avulla (Ding et al. 2021). Suhteessa B2C-markkinoihin B2B-markkinat toimivat markkinoinnin sijaan vahvasti sidoksissa tuotantoon ja teknologiaan. B2B-markkinoilla toimii myös suhteellisen vähän asiakkaita, mutta yksittäiset kaupat yritysten välillä ovat kokoluokaltaan huomattavan paljon suurempia ja monimutkaisempia verrattuna B2C-markkinoihin. Tämän lisäksi B2B-markkinoilla tulee huomioida suhteellisen paljon enemmän sidosryhmiä ja tarjota ratkaisuja, jotka tyydyttävät kaikkia. (Lilien 2016) Johnsonin et al. (2018) mukaan yhtenä B2B-markkinoiden suurimmista haasteista onkin sidosryhmien ja heidän vaatimustensa huomiointi varsinkin kestävyysnäkökulmia tarkasteltaessa. Esimerkiksi toimittajat saattavat suosia yhteistyön tekemistä ennakoivalla asenteella, mikä osaltaan mahdollistaa yritysten välisten vastuullisuuteen sekä kestävyteen liittyvien ongelmien viestimisen entistä paremmin. Tämä johtaa myös siihen, että yrityksen on mahdollista saada enemmän sosiaalista hyväksyntää. (Johnson et al. 2018)

B2B-markkinoiden tärkeimpinä tekijöinä ovat kognitiivisten ja tunnepohjaisten tekijöiden sijaan hinta, oikea-aikainen toimitus sekä tekninen laatu tuotteelle. Viime aikoina taloudellisten tekijöiden lisäksi B2B-markkinoinnissa vaikuttavat kuitenkin nykyään yhä enemmän myös sosiaaliset sekä talouteen liittymättömät tekijät, koska asiakasorganisaatiot ovat tietoisempia myös hankintojen ympäristöllisistä vaikutuksista. Yhteistyökyvyn parantamiseksi organisaatioiden tulisikin huomioida taloudellisen suorituskyvyn lisäksi myös sosiaalinen suorituskyky markkinoilla. (Han & Lee 2021) Eräänä haasteena B2B-markkinoilla nähdäänkin olevan ostajien parantunut neuvotteluvoima, joka on muuttanut radikaalisti kyseisten markkinoiden luonnetta. Toimittajien oletetaan luovan ostajille enemmän arvoa kuin koskaan ennen, minkä johdosta asiakkaille tarjotut ratkaisut ovat vielä muutosvaiheessa – toimittajat pyrkivät jatkuvasti ymmärtämään asiakkaiden tarpeet ja tarjoamaan ratkaisuja näihin. (Lilien 2015)

Brändin merkitys on suhteellisen vaihtelevassa roolissa B2B-markkinoilla päätöksiä tehtäessä verrattuna esimerkiksi B2C-markkinoihin. B2B-markkinoilla brändin arvo määrittyy pitkälti tuotteiden funktionaalisten ominaisuuksien, palveluiden tarjonnan sekä julkisuuden symbolisen merkityksen avulla (Ding et al. 2021). Toisaalta tunnettujen brändien



omaavat yritykset joutuvat usein toimimaan pitkälti markkinoiden sosiaalisten vaikutteiden mukaisesti, mikä osaltaan vaikuttaa tarjoamaan markkinoilla. Tämä vaikuttaa positiivisesti myös esimerkiksi kestävyystavoitteiden raportoinnissa. (Johnson et al. 2018) Kuvassa 1 on esitetty brändin vaikutus organisaatioiden toimintaan B2B-markkinoilla.



**Kuva 1.** Brändin vaikutus markkinoiden suorituskykyyn, (mukaillen Homburg et al. 2010)

Eräänä kriittisenä tekijänä brändin hallinnassa onkin asiakassuhteiden hallinta ja aktiivinen kommunikointi. Myös Homburgin et al. (2010) mukaan tietoisuus brändistä johtaa yleisesti mielikuviin laadukkaista tuotteista. Kuitenkin B2B-markkinoilla päätöksentekoprosessin perustuessa pitkälti objektiivisiin tietolähteisiin sekä asiantuntijoiden mielipiteisiin vähenee brändin tuomien positiivisten mielikuvien merkitys huomattavasti (Homburg et al. 2010). Myös Gabrielsson et al. (2013) sekä Burton et al. (2017) huomioivat artikkeleissaan sen, miten organisaatioiden on vaikeampi erottua B2B-markkinoilla ja luoda pysyvää positiivista mielikuvaa brändin avulla. Toisaalta Gabrielssonin et al. (2013) artikkelissa mainitaan se, miten panostamalla aktiivisesti brändiin ja sijoittamalla resursseja brändin näkyvyyteen sekä suorituskykyyn voidaan vaikuttaa myös markkinoiden suorituskykyyn ja tämän myötä myös talouden kasvuun organisaatiossa.

## 2.2 Myyntinäkökulma B2B-markkinoinnissa

B2B-markkinoiden tullessa jatkuvasti entistä kilpailullisemmaksi ja yritysasiakkaiden ollessa yhä tietoisempia tarjoaman tuomasta arvosta muuttuvat asiakassuhteet ja yritysten välinen luottamus jatkuvasti. Asiakassuhteeseen voivat vaikuttaa esimerkiksi asiakkaan muuttunut kustannusrakenne, hankintojen tavoitteet tai kilpailevien toimijoiden toiminnot. Tämän johdosta myyntipuolella on kriittinen rooli markkinoiden muutosten huomioinnissa ja siten asiakassuhteiden ylläpidossa. (Chugh et al. 2014) Organisaatioiden suoriutu-

mista B2B-markkinoilla mitataan Gabrielssonin et al. (2013) mukaan niin kutsutun markkinasuorituskyvyn avulla, jossa organisaation menestyminen riippuu sen uusista asiakassuhteista, nykyisten asiakassuhteiden ylläpidosta sekä asiakastytyvyyden saavuttamisesta. Gabrielsson et al. (2013) kuitenkin tiedostavat B2B-markkinoiden asiakasmäärän olevan suhteessa huomattavasti pienempi kuin B2C-markkinoilla. Tämän johdosta organisaatioiden tulisi käyttää erityistä tarkkuutta uusien asiakkaita hankkiessa, jotta negatiivisia asiakaskokemuksia ei syntyisi.

Datan määrän lisääntyessä jatkuvasti myös B2B-markkinoilla on helpompi tutkia sitä, miten asiakastytyvyyttä voidaan kasvattaa. Datan avulla voidaan myös kommunikoida paremmin asiakkaan kanssa ja linkittää markkinoinnin panostukset rahallisiin tuotuihin. Ongelmana datan kasvamisessa voidaan nähdä se, etteivät organisaatiot tiedä, mitä dataa markkinoinnin tueksi tulisi kerätä tai mitä olemassa olevaa tietoa organisaatioilla on jo valmiiksi. (Lilien 2016) Datan avulla voidaan kuitenkin parhaassa tapauksessa luoda näkemys asiakkaiden tarpeista sekä käyttökokemuksista kysymättä asiasta suoraan ja siten organisaation on mahdollista kehittää tarjoomaa sekä asiakaskokemusta (Lilien 2016; Burton et al 2017). Toisaalta asiakasdatan kerääminen on usein kritisoitua, sillä standardisoitujen datankeräystyökalujen avulla on lähes mahdotonta kerätä kaikkia huomioon otettavia ulottuvuuksia. Työkalujen avulla on myös vaikeampaa tutkia sitä, mitkä asiat ovat asiakkaalle erityisen tärkeitä. Ongelmana nähdään usein myös se, että tietoa kerätään vain yksittäisten yritysten absoluuttisista mittareista suhteellisten mittareiden sijaan, kun taas asiakkaista tehtyjä havaintoja mitataan suhteessa markkinoiden yleiseen kilpailuun. (Burton et al. 2017)

Viime aikoina organisaatiot ovat alkaneet panostamaan myös yhteiskuntavastuuseen (Corporate Social Responsibility, CSR). Yritysten toteuttama CSR jakautuu taloudelliseen, lailliseen, eettiseen sekä harkinnanvaraiseen vastuullisuuteen, joita kaikkia tulisi noudattaa liiketoimintaa toteuttaessa. Taloudellinen vastuullisuus CSR:ssä koostuu niin työntekijöiden palkkauksesta ja työpaikojen luomisesta kuin myös tuotteiden sekä palveluiden kehittämisestä. (Homburg et al. 2010; Han & Lee 2021) Laillista vastuuta noudattaessa yrityksen tulisi sen sijaan huomioida erilaiset lait sekä säännöt liiketoiminnallisissa toiminnoissa, kun taas eettinen ulottuvuus velvoittaa yritykset tekemään moraalisesti sopivia, markkinoilla yleisesti hyväksytyjä tekoja. Viimeisenä vaiheena on harkinnanvarainen vastuullisuus, jonka mukaan organisaatioiden tulee toimia vastuullisesti myös markkinoiden ulkopuolella toimiessa. Fortune 500 yrityksiä joukosta noin 90 % toteuttavat CSR:ää liiketoiminnassaan aktiivisesti ja yli 50 % julkaisevat tasaisin väliajoin CSR-raportin. (Han & Lee 2021) Sosiaalisen vastuun toteutumista on alettu seuraamaan

jokaisella organisaation tasolla ja sidosryhmien toimintaa valvotaan tarkasti. CSR:n avulla organisaation onkin mahdollista parantaa yrityksen arvoa ja imagoa luomalla liiketoimintaympäristöstä sosiaalisella tavalla kestävä. (Homburg et al. 2010; Han & Lee 2021)

B2B-markkinoilla toimitaan huomattavan monen eri sidosryhmän kanssa, joita kaikkia tulisi huomioida asiakassuhteiden sopimiseksi ja organisaation toiminnan sujumiseksi. Johnson et al. (2018) listaavatkin artikkelissaan seitsemän tärkeintä tasoa sidosryhmien sitouttamiseen B2B-markkinoilla:

1. sidosryhmien monitorointi
2. sidosryhmien pitäminen jatkuvasti ajan tasalla
3. aktiivinen kaupankäynti sidosryhmien kanssa
4. liiketoiminnan kehittäminen sidosryhmien kanssa
5. sidosryhmien huomiointi päätöksenteossa
6. yhteistyön tekeminen sidosryhmien kanssa
7. vastuun jakaminen sidosryhmille.

Sidosryhmien huomiointi sisältyy myös osto-myyntisuhteisiin, ja organisaatioiden tulisi huomioida edellä mainitut vaiheet myös asiakassuhteiden ylläpidossa. Myös Burton et al. (2017) toteavat artikkelissaan asiakaskokemuksen olevan monimutkainen ja vaikea kokonaisuus, jonka avulla on kuitenkin mahdollista parantaa organisaation menestymistä markkinoilla sekä luoda kilpailuetua. Asiakaskokemusta voidaankin mitata parhaiten asiakkaiden sitoutumisen, tyytyväisyyden sekä palveluiden laadun avulla (Burton et al. 2017). Tämä johtaa myös organisaation imagon paranemiseen, jonka avulla on mahdollista kasvattaa markkinaosuutta ja myynnin määrää – organisaation imagolla on siis suoranainen yhteys kilpailuetuun, ja siten myynnissä tulisi huomioida asiakkaan tarpeet ja toiveet. (Han & Lee 2021)

### **2.3 Asiakasnäkökulma B2B-markkinoilla**

Asiakaskokemus on monimutkainen ja dynaaminen kokonaisuus, jota on vaikeaa hallita (Burton et al. 2018). Asiakkaat toimivat B2B-markkinoilla varovasti ja luottaen olemassa olevaan konkreettiseen tietoon. Asiakkaan ostosektori voi koostua useista eri osastojen edustajista, jotka toimivat erilaisilla hierarkiatasoilla ja toimivat monissa erilaisissa ostoprosessin rooleissa. Tämä johtaa siihen, että B2B-markkinoilla harkintakyky pohjautuu usein monipuoliseen informaatioon olemassa olevista tuotteista markkinoilla. (Homburg et al. 2010; Lilien 2016) Tämä myös johtaa Homburgin et al. (2010) mukaan siihen, että

ostopäätöksien tuomat riskit ovat huomattavasti pienemmät tutkimustyön ollessa kattava. Toisaalta erilaisina haasteina ostonäkökulmasta voidaan nähdä esimerkiksi se, miten kehittyvien markkinoiden tärkeys tulisi huomioida kaikessa päätöksenteossa. Tämän lisäksi B2B-markkinoinnin ominaispiirteet muuttuvat jatkuvasti ja organisaatioiden on sopeuduttava niiden tuomiin muutoksiin – myyjien ollessa entistä perehtyneempiä markkinoihin, tulee organisaation huomioida eri myyjien valmiudet. Viimeisenä tärkeänä huomiona ostonäkökulmassa on se, miten teknologian kehitys on mahdollistanut entistä tarkemman ostovaihtoehtojen vertailun, mutta samalla kiihdyttänyt markkinoiden kilpailua entisestään ja vaikeuttaen B2B-markkinoiden kaikkia osapuolia. (Lilien 2015) Organisaatioiden tulisikin huomioida nämä haasteet toimiakseen tehokkaasti markkinoilla ja mahdollistaakseen tarkka päätöksenteko.

Asiakasnäkökulmasta tarkasteltuna päätöksentekoon vaikuttavat useat eri asiat. Esimerkiksi päätöksentekoon vaikuttavan organisaation koko vaikuttaa siihen, miten paljon resursseja on saatavilla päätöksentekoprosessissa. Tämä tarkoittaa sitä, että useammat yksilöt ovat sitoutuneet keräämään tietoa eri lähteistä ja tekemään kattavaa analyysiä prosessista. (Homburg et al. 2010; Lilien 2015) Varsinkin suurissa päätöksentekoyksiköissä asiantuntijoiden mielipiteillä on huomattu olevan suhteellisen korkea merkitys ostopäätösten kannalta. Myös organisaation koon lisäksi päätöksentekoon vaikuttaa päätöksiä tekemässä olevan yksikön heterogeenisyys, eli millaisista erilaisista tehtävistä päätöksentekijät tulevat. Tässä korostuu se, miten ostoprosessia varten tehty tutkimustyö on huomattavasti monipuolisempaa ja eri vaihtoehtoja on tulkittu eri organisaation funktioiden näkökulmasta ja erilaisilta hierarkiatasoilta. (Homburg et al. 2010) Tämän myötä myös päätöksentekokyky on objektiivisempaa ja valintoja tehdessä ei huomioida tunnepohjaisia näkökulmia, kuten brändin merkitystä (Homburg et al. 2010; Gabrielsson et al. 2013).

Hankintapäätökset eivät ole siis sitoutuneet tunnepohjaisiin tekijöihin vaan toimittajia vertaillaan jatkuvasti, joka voi johtaa nopeisiin toimittajavaihdoksiin. Chugh et al. (2014) perustelevat, että asiakkaat voivat vaihtaa tavarantoimittajaa esimerkiksi silloin, kun asiakkaiden hakiessa usein halvinta mahdollista ratkaisua ongelmalleen voi toimittaja vaihtua halvemman hintatarjonnan vuoksi. Hankintapäätöksessä vaikuttavat kuitenkin usein muitakin arvopohjaisia tekijöitä kuin rahallinen arvo, ja tämän johdosta toimittajaa saatetaan vaihtaa parempien ominaisuuksien tai esimerkiksi paremman kilpailukyvyn johdosta. (Chugh et al. 2014) Myös ajan tuoma paine vaikuttaa B2B-markkinoilla huomattavasti asiakkaiden päätöksentekokykyyn. Matalalla aikapaineella asiakkaat etsivät tarjoomasta tarkemmin tietoa ja käyttävät erilaisia menetelmiä hankinnan analysointiin, kun

taas korkealla aikapaineella ostajan on mahdotonta ottaa tarpeeksi tietoa markkinoiden erilaisista vaihtoehdoista. Tämä voikin johtaa siihen, että päätöksenteossa käytetään apuna esimerkiksi tuotteen tai palvelun brändiä. (Homburg et al. 2010) Vaikka aikapaine olisi matala, tulisi asiakkaan kuitenkin olla yhteistyökykyinen ja noudattaa oikeissa aikarajoissa toimittaja-asiakassuhteen ehtoja, jotta toimittaja ei tietoisesti työntäisi asiakasta luotaan pois. Asiakkaan päätöksentekokykyyn toimittajien suhteen voi vaikuttaa myös se, että sillä ei ole enää tarvetta tarjotulle tuotteelle tai palvelulle. Asiakkaalle on kuitenkin tärkeää, että toimittajasuhde päättyy positiivisissa väleissä – tällä on tulevaisuudessa vaikutusta molempien imagoon, vaikka yhteistyötä ei vastaisuudessa enää tehtäisikään. (Chugh et al. 2014)

## 3. KESTÄVÄT RATKAISUT B2B-MARKKINOILLA

### 3.1 Ympäristön vaikutus B2B-markkinoiden tarjoamaan

Kestävän kehityksen vaikutus on alkanut näkyä viime aikoina huomattavasti organisaatioiden toiminnassa, erityisesti sosiaalisissa arvoissa, normeissa sekä käytöksessä (Fernandes et al. 2021). Ympäristön jatkuva muutos sekä systemaattisemmat asiakasorganisaatiot ovat muokanneet markkinoita siten, että tuotteita on alettu valmistamaan entistä enemmän asiakasnäkökulmasta tarkasteltuna. Tämän avulla organisaatiot voivat kasvattaa asiakasorganisaatiolle tuotteesta syntyvää arvoa ja siten organisaatio pystyy luomaan itselleen myös kestävää kilpailukykyä. (McColl-Kennedy et al. 2019) Asiakasorganisaatioiden huomioidessa yhä paremmin kestävätkä ratkaisut, on organisaatioiden ollut pakko sopeutua muutokseen ja alkaa kehittämään tuotteita kestävästä näkökulmasta. Kestävä kehitys toteuttaessa erilaisilla uusilla ratkaisuilla ei tulisi kuitenkaan huomioida vain yksittäisiä tuotteita, vaan muutoksia tarvitaan koko tuotantoprosessin tasolla ja asiakasorganisaatioiden käyttäytymisessä: asiakkaille tulisi viestiä entistä tehokkaammin kestävä kehityksen mahdollisuuksista ja organisaatioiden tulisi huomioida toiminnassa paremmin laillisten tekijöiden tuomat rajoitteet sekä sidosryhmien vahvempi integrointi organisaatiossa. Organisaatioiden sitoutuminen vaikuttaakin sidosryhmien ja asiakkaiden käyttäytymiseen positiivisella tavalla, minkä avulla kestävä kehitys voidaan toteuttaa mahdollisimman tehokkaasti. (Chen 2020)

Lambey-Checchin et al. (2021) määrittelevät kestävien ratkaisujen olevan teknologiaan, prosesseihin tai markkinoihin liittyviä ratkaisuja, jotka luovat samanaikaisesti ympäristöllistä ja sosiaalista arvoa. Kestävätkä ratkaisut ovat tuoneet huomattavasti erilaisia mahdollisuuksia organisaatioille, sillä ympäristöllisten hyötyjen avulla voidaan luoda erilaisia liiketoiminnallisia innovaatioita, jotka houkuttelevat asiakasorganisaatioita. Tämän lisäksi liiketoiminnalliset innovaatiot voivat parhaimmassa tapauksessa vähentää kustannuksia, parantaa tuottoja ja parantaa toiminnan joustavuutta. (Chen 2020) Van Loon ja Van Wasenhove (2017) lisäävät myös artikkelissaan, että kiertotalouden avulla voidaan myös vähentää hiilijalanjälkeä sekä luoda uusia, paikallisia työpaikkoja – tämä on edullista myös sosiaalisen kestävyuden näkökulmasta tarkasteltuna. Sosiaalisen kestävyuden huomioiminen organisaatiossa yritysvastuun toteuttamisen avulla mahdollistaa myös sen, että erilaisten toimintatapojen avulla on mahdollista parantaa ympäristöllistä sekä taloudellista suorituskykyä ja siten implementoida nopeammin kiertotalouspohjainen ajattelutapa (Hallstedt & Villamil 2020; Fernandes 2021).

Kiertotalouspohjaista ajattelutapaa onkin mahdollista edistää esimerkiksi kestävyiden suorituskyvyn jatkuvalla mittaamisella sekä jatkuvan kommunikoinnin avulla sidosryhmien kanssa (Fernandes 2021). Myös Hallstedt ja Villamil (2020) mainitsevat artikkelissaan strategisen liiketoiminnan suunnittelun ja mittaamisen olevan tärkeä työkalu kestävien ratkaisujen tarjoamiseen, sillä sen avulla organisaatioiden on mahdollista sisällyttää kestävä ajattelu toimintaan ja hyödyntää kestäväää ajattelutapaa jo tuotesuunnittelun aikaisessa vaiheessa, jossa suurimmat päätökset tehdään. Tämän lisäksi organisaatioiden on mahdollista tarjota entistä enemmän niin sosiaalisia kuin ympäristöllisesti kestäviä ratkaisuja asiakasorganisaatioille (Hallstedt & Villamil 2020). Toisaalta toiminnassa tulisi huomioida organisaation kestävä kehityksen taso niin resurssien, johtoportaan tuen sekä kokemuksen näkökulmasta, sillä se vaikuttaa huomattavasti siihen, ovatko organisaatiot valmiita hyödyntämään kestäväää ajattelutapaa toiminnassaan ja tarjoamaan erilaisia ratkaisuja sidosryhmilleen. Organisaatioiden tulisi huomioida kestävät innovaatiot ainutlaatuisen tarjooman sijaan pitkän aikavälin sijoituksena organisaation toiminnan kehittämiseksi. (Fernandes et al. 2021)

B2B-markkinoiden etuna kestävien ratkaisujen hyödyntämisessä on se, että toimittajat voivat luoda arvoa useassa eri toimitusketjun vaiheessa. Esimerkiksi resurssien vähennettyä arvoa voidaan kestävien ratkaisujen avulla kasvattaa eri tavoin ja sitä voidaan siten tarjota markkinoilla. Tämän lisäksi toimittajat voivat jakaa yksittäistä resurssia usean asiakasorganisaation kesken ja siten maksimoida siitä tulleen hyödyn. Yksittäistä resurssia voidaan myös optimoida yksittäisille asiakasorganisaatioille tai se voidaan korvata arvokkaammilla resursseilla. Kukin näistä tavoista sisältää vaihtoehtoisia tapoja sisällyttää, jäsentää ja kontrolloida resurssien ympäristöllisiä sekä sosiaalisia vaikutuksia. Kyseiset arvonluonnin menetelmät vaativatkin aktiivista toimintaa jokaiselta ekosysteemin osa-alueelta, sillä asiakasorganisaatiot tarkastelevat asiaa pitkälti objektiivisesti markkinoiden näkökulmasta. (Fernandes et al. 2021)

### **3.2 Kestävät ratkaisut B2B-yritysten liiketoiminnassa**

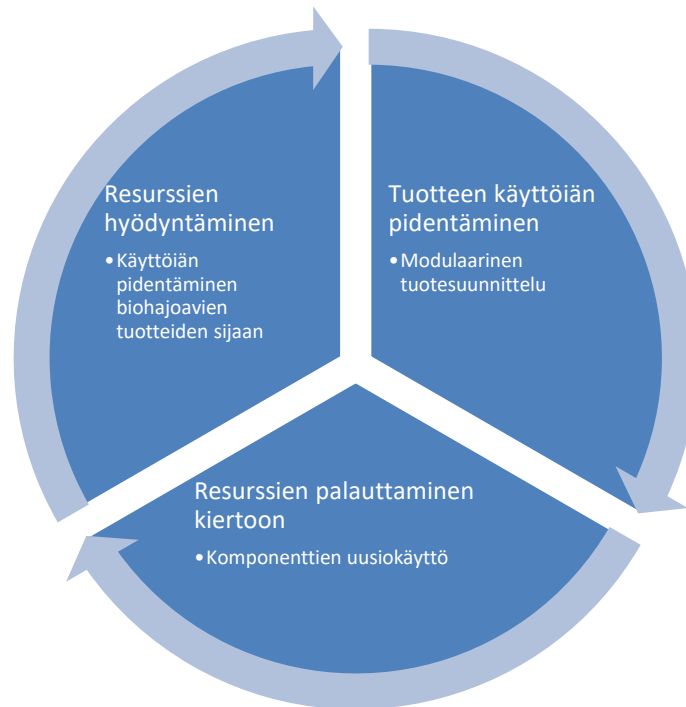
Teknologian ollessa halvempaa kuin koskaan ennen, ovat asiakkaiden oletukset sekä käyttäytyminen muuttuneet kaikilla organisaation arvoketjun osa-alueilla. Organisaatiot hyödyntävätkin teknologiaa tällä hetkellä tehokkuuden, taloudellisen kannattavuuden sekä kilpailuedun näkökulmasta, mikä on toisaalta vain lyhyellä aikavälillä kannattavaa – organisaatioiden tulisi tyydyttää myös pitkällä aikavälillä asiakkaita alemman resurssikulutuksen avulla ja uusiutumattomien resurssien käytön välttämällä. (Bagnoli et al. 2020) Organisaatioiden tulisi hyödyntää liiketoiminnallisia malleja, strategista suun-

nittelua sekä sidosryhmien välistä yhteistyötä mahdollisimman tehokkaasti tunnistaakseen kestäväen kehityksen tarve ja kehittääkseen tarjoomaa enemmän kestäväällä tavalla tuotetuksi (Van Loon & Van Wassenhove 2017; Fernandes et al. 2021).

Kestävien ratkaisujen avulla voidaan luoda uusien liiketoimintamallien lisäksi myös uusia markkina-alueita, kasvattaa toimialojen elinkaaria sekä muuttaa niiden liiketoiminta-alueiden luonnetta (Bagnoli et al. 2020). Kestäviä ratkaisuja voidaan toteuttaa myös Chenin et al. (2020) mukaan kolmella eri tavalla: biohajoavia materiaaleja käyttämällä, modulaarisella tuotesuunnittelulla tuotteen käyttöä pidentämiseksi tai hyödyntämällä vanhoja tuotteita uudelleen muuttuneiden tuotantoprosessien avulla. Tämän avulla kestävää kehitystä voidaan toteuttaa niin kehitysvaiheessa, käytön aikana kuin myös tuotteen käyttöä päättyessä.

Fernandes et al. (2021) mainitsevat artikkelissaan kestävien ratkaisujen pääperiaatteet, joita tulisi noudattaa toteuttaakseen kestävää kehitystä mahdollisimman tehokkaasti. Ensimmäisenä periaatteena on luonnon pääoman säilyttäminen sekä uusiutuvien resursien hyödyntäminen maksimaalisella käyttöasteella. Tämän lisäksi resursseja tulisi hyödyntää maksimaalisella tasolla niin teknisestä, biologisesta sekä elinkaaren näkökulmasta tuotteita ja komponentteja valmistaessa. Viimeisenä periaatteena onkin liiketoiminnan prosessien seuraaminen ja turhien ominaisuuksien poistaminen. (Fernandes et al. 2021) Chenin et al. (2020) sekä Fernandesin et al. (2021) mukaan kestävien ratkaisujen toteuttaminen koostuu siis nykyisten materiaalien ja komponenttien hyödyntämisestä mahdollisimman tehokkaasti, jotta jätettä ei syntyisi prosesseissa. Etuna komponenttien ja materiaalien uudelleenkäytössä onkin parhaimmillaan se, että niiden avulla voidaan vähentää organisaatioiden tuotannon kustannuksia ja kasvattaa työstä syntyviä tuotteita (Van Loon & Van Wassenhove 2017). Kuva 2 demonstroi kestävien ratkaisujen toteutustapoja ja niistä syntyneitä hyötyjä organisaation kestäväen kehityksen näkökulmasta.





**Kuva 2.** kiertotaloudellisen liiketoimintamallin pääpiirteet B2B-yrityksillä (mukaillen Chen 2020 ja Fernandes et al. 2021)

Myös erilaisten palveluiden avulla asiakasorganisaatioiden on mahdollista tukea kestäväää liiketoimintaa ja mahdollistaa pidemmän aikavälin strateginen liiketoiminta asiakasmyyntisuhteiden hallinnassa. Esimerkiksi leasing-toiminta, vuokraaminen sekä käyttökerroittain maksaminen auttavat organisaatioita hallitsemaan tuotteitaan koko elinkaaren ajan ja päättämään siitä, mikäli tuotteita pitäisi korjata, kierrättää tai tuottaa uudelleen. (Chen 2020) Strategisen kestävyysnäkökulman avulla voidaankin harkita kestävien ratkaisujen hyödyntämistä entistä tehokkaammin ja suunnittelemaan toimintaa tehostavaa, pitkän aikavälin strategiaa paremmin (Hallstedt & Villamil 2020). Tuotteita uudelleen tuottamalla onkin mahdollista luoda suljettu systeemi, jonka avulla voidaan vähentää raaka-aineen tarvetta ja tuotteista syntyvän jätteen määrää (Van Loon & Van Wassenhove 2017). Tässä tulisi Van Loonin ja Van Wassenhoven (2017) mukaan kuitenkin huomioida se, että tuotetta voi käyttää uudelleen vain rajatun määrän kertoja ja asiakasorganisaatiot tarvitsevat jatkuvasti päivitettyjä tuotteita – vaikka kyseessä onkin ekologinen vaihtoehto, ei ratkaisu ole välttämättä kannattava organisaatiolle.

Kuten myös Han ja Lee (2021) artikkelissaan esittivät, vaikuttaa yritysten yhteiskuntavastuu sidosryhmien tarkasteluun ja siten myös hankintanäkökulmaan; hankittavien tuotteiden sekä palveluiden tulisi olla kestäväällä tavalla tuotettuja, jotta yhteiskuntavastuun noudattaminen toteutuisi. Organisaation strategiassa yhteiskuntavastuuta tulisikin tar-

kastella sekä organisaation näkökulmasta että markkinoiden näkökulmasta. Organisaation näkökulmaa tarkastellessa on tärkeää huomioida nykyiset vahvuudet sekä kykenevyydet strategisessa mielessä. (Kuusela et al. 2018; Han & Lee 2021) Nämä huomioidamalla organisaatioiden on mahdollista keskittyä kehittämään ydinliiketoimintaa kohti kestävä kehitys ja maksimoida sen avulla markkinaosuus sekä teknologinen kehitys. Markkinoiden näkökulmaa tarkastellessa organisaatioiden tulisi sen sijaan keskittyä kilpailijoiden toimintaan, asiakasprosesseihin sekä muuttuviin trendeihin ja niiden mukaan kehittää tarjoomaansa kohti markkinoiden kysyntää. Markkinoiden näkökulman huomioidamalla onkin organisaatioiden mahdollista huomioida sidosryhmät entistä paremmin ja luoda kestäviä asiakassuhteita. (Kuusela et al. 2018) Tämän takia kestävä kehitys implementoidessa liiketoimintaan onkin erittäin tärkeää, että organisaatiot kommunikoi- vat jatkuvasti sidosryhmien kanssa (Hallstedt & Villamil 2020). Asiakkaiden kanssa intensiivisesti toimiminen mahdollistaa ympäristöllisen sekä taloudellisen arvonnousun. Organisaatiot pyrkivätkin nykyaikana varsinkin siihen, että tuotteita tuotetaan käytännössä täysin asiakaslähtöisesti. Tämä johtaa siihen, että tuotteissa esiintyy vähemmän turhia komponentteja ja siten ylimääräistä resurssihukkaa ei synny. (Bagnoli et al. 2020) Tämän lisäksi kasvaneen datamäärän avulla organisaatiot pystyvät tutkimaan asiakasorganisaatioiden preferenssejä ja siten ymmärtämään asiakkaiden uniikkeja tarpeita tarjooman suhteen. Tämän lisäksi organisaation on mahdollista tarjota myös käyttöä tukevia palveluita entistä personoidummin. (Chen 2020)

### **3.3 Haasteet kestävien ratkaisujen integroimisessa**

Jatkuvasti parantuneiden prosessi- ja tuoteinnovaatioiden avulla on ollut mahdollista luoda ympäristön ja sosiaalisen näkökulman kannalta toimivia tuotteita sekä palveluita ja kestävien ratkaisujen implementointi nykyisiin prosesseihin sekä tarjoomaan on suhteellisen helppoa. Ongelmana näille tuotteille voidaan kuitenkin nähdä se, että ne eivät välttämättä tuo organisaatiolle suoraa taloudellista kilpailuetua ja niiden implementointi tuottaa ylimääräisiä kustannuksia organisaatiolle. Tämän lisäksi muuttunut tarjooma saattaa vaikuttaa negatiivisesti ainakin hetkellisesti kysyntään. (Bagnoli et al. 2020) Tämä vaikeuttaa organisaatioiden kykyä hyödyntää kestäviä ratkaisuja tarjoomassaan, sillä vähentynyt kysyntä ja taloudelliset tappiot vaikuttaisivat negatiivisesti myös organisaation asemaan markkinoilla. Tämän lisäksi organisaatioiden tulisi huomioida kestävien ratkaisujen markkinoinnissa myös olemassa olevat resurssit, sillä ilman toimintaa tukevaa resurssialustaa tarjooma luo epätodennäköisesti arvoa asiakasorganisaatiolle – or-

ganisaatioiden tulisi huomioida kestävän ratkaisun palvelut siis laajemmasta näkökulmasta ja olla valmiita taloudellisiin panostuksiin toimivan ja kestävän ratkaisun tarjoamiseksi organisaatiolle (McColl-Kennedy et al. 2019).

Organisaatioiden haasteena kiertotalouden toteuttamisessa onkin se, miten asiakkaat eivät koe kiertotalouden olevan tarpeeksi tärkeää omaa liiketoimintaa toteuttaessa – asiakkaat ovat myös harvemmin kiinnostuneita palauttamaan materiaalit tai komponentit uudelleenkäytettäväksi niiden elinkaaren loppuessa. (Chen 2020) Useat organisaatiot pyrkivät myös tarjoamaan kestäviä ratkaisuja modulaarisen tuotesuunnittelun avulla, jossa tuotteet komponentit ovat irrotettavissa ja korvattavissa uusilla komponenteilla. Vaikka modulaarisen tuotesuunnittelun käsitetään olevan useasti kestäväällä tavalla tuotettua, ei se välttämättä kohtaa organisaation kestävyystavoitteita. Tämä johtuu siitä, että useiden moduulien tuottamiseen tarvitaan enemmän materiaalia – modulaariset tuotteet tarjoavat ratkaisuja siis korjaamiseen sekä kierrättämiseen liittyviin ongelmiin, mutta kestävyys tavoitteissa pysyminen riippuu silti täysin käyttäjästä. (Van Loon & Van Wassenhove 2017; Chen 2020)

Kestävien ratkaisujen avulla organisaation on mahdollista saavuttaa kilpailuetua ja differoitua markkinoilla, mutta kestävien ratkaisuiden implementointi organisaation toimintaan voi olla samanaikaisesti erittäin haastavaa. Esimerkiksi organisaation on mahdollista luoda kilpailuetua monipuolisen tietokannan avulla, mutta tiedon keräämiseen tarvitaan huomattavat määrät resursseja. Tämän lisäksi erilaiset ulkopuoliset vaikutteet, kuten digitalisaatio ja palvelutoimintojen lisääntyminen ovat kiihdyttäneet markkinoilla kestävien ratkaisujen tarjontaa, mikä osaltaan vaikeuttaa organisaation eri sektoreiden kommunikointia toimintaympäristön muuttuessa jatkuvasti. Kestävyys implementointi organisaatioon varsinkin sosiaalisen kestävyys näkökulmasta onkin siis haasteellista johtuen tiettyjen mittaustapojen puutteesta sekä aihekokonaisuuden epämääräisyydestä. (Hallstedt & Villamil 2020) Tämän takia organisaatioiden tulisi keskittyä strategiassaan nopeaan reagoitokykyyn ja tilanteeseen mukautumiseen. (McColl-Kennedy et al. 2019; Hallstedt & Villamil 2020). Organisaatioiden onkin mahdollista saada kestävä kilpailuetua keskittymällä asiakkaiden tarpeisiin ja hyödyntämällä omia vahvuuksia tarpeiden täyttämässä – tämän avulla organisaation tietomäärää on mahdollista kasvattaa ja asiakastottumuksien muutoksesta oppia myös vastaisuudessa. Eräänä haasteena voidaan kuitenkin nähdä se, miten asiakasdataa pitää olla organisaatiolla jo valmiiksi olemassa huomattavan paljon, jotta asiakaspohjaisia tuotteita voitaisiin valmistaa. Asiakasdataa tulisikin kerätä erilaisten järjestelmien avulla, mikä vaatii organisaatiolta toisaalta jälleen kerran taloudellisia ponnistuksia. (McColl-Kennedy et al. 2019)

## 4. KESTÄVÄT INNOVAATIOT OSANA KILPAILUETUA

### 4.1 Kestävien ratkaisujen vaikutus osto-myyntisuhteisiin

Kestävät ratkaisut vaikuttavat organisaatioihin jokaisella toimitusketjun osa-alueella ja varsinkin B2B-yrityksissä kestävät ratkaisut tulisi huomioida sekä oston että myynnin näkökulmasta. Myyntiorganisaatioiden tulisi hyödyntää erilaisia keinoja vaikuttaakseen asiakasorganisaatioihin ja sitoutettua nämä asiakassuhteeseen – asiakasorganisaatioiden tulisi sen sijaan valita itselleen sopivin vaihtoehto tarjoomasta ja päättää, onko sillä valmiuksia valita tarjoomasta kestävä ratkaisu ja implementoida tämä toimintaansa. (Eisenreich et al. 2021) Liitteeseen A on koostettu osto-myyntisuhteita käsittelevä kirjallisuus tässä työssä ja niiden keskeiset sisällöt kestäviin ratkaisuihin liittyen.

Organisaatiolle oleellisena tekijänä B2B-markkinoissa on se, miten arvoa luodaan kestävien ratkaisuiden avulla, miten se välittyy osto-myyntisuhteessa ja miten arvo muodostuu organisaatiossa sekä miten sen tuomaa arvoa osataan hyödyntää kiertotalouspohjaisessa liiketoiminnassa niin asiakkaan kuin myyjän näkökulmasta (Arimany-Serrat et al. 2021). Ongelmaksi voi tässä kuitenkin muodostua Burken et al. (2021) sekä Eisenreichin et al. (2021) mukaan erilaiset operatiiviset tekijät esimerkiksi toimitusketjun koordinoinnissa sekä yhteistyön tekemisessä toimitusketjun sidosryhmien kanssa. Tämän takia onkin tärkeää, että organisaatiot kehittävät yhä tehokkaammin kestäviä ratkaisuja ja siten tukevat kiertotalouspohjaisia liiketoimintamalleja – näin on mahdollista lisätä käyttöikänsä päässä olevien tuotteiden ja jätteiden hyödyntämisen joustavuutta ja siten implementoida kiertotalouspohjainen liiketoimintamalli paremmin myynti- ja asiakasorganisaation strategiaan (Burke et al. 2021).

Myös Caridi et al. (2020) sekä Lambey-Checchinin et al. (2021) tutkimukset osoittavat, miten strategiaan tulisi liittää minimivaatimukset kestävä kehityksen toteuttamiseen, jotta kestäviä ratkaisuja hyödynnettäisiin jatkuvasti tuotekehityksessä sekä toimitusketjun kehittämisessä. Tämän avulla on mahdollista tyydyttää myös mahdollisimman suuri asiakaskanta, sillä kestävyystavoitteiden huomiotta jättäminen voisi johtaa tilausmäärien vähenemiseen (Caridi et al. 2020). Asiakasarvoa voikin jopa kasvattaa Ceptureanun et al. (2018) artikkelin mukaan esimerkiksi erilaisten huoltotoimenpiteiden avulla, jotka kasvattavat samalla tarjooman käyttöikää. Tämän lisäksi asiakassuhteessa on tärkeää, että tuotetta voidaan kehittää jatkuvasti omiin tarpeisiin ja jotta tuotetta voi myös käyttää muiden toimijoiden kanssa tarvittaessa, jotta sen käyttöaste olisi mahdollisimman suuri.

### 4.1.1 Kestävien ratkaisuiden vaikutukset myyntinäkökulmasta

Eräänä ratkaisevana tekijänä kestäviä ratkaisuja valitessa on hinnoittelu, jonka koetaan usein olevan houkutteleva kriteeri ostopäätöstä tehdessä (Aarikka-Stenroos et al. 2021). Kestäviä ratkaisuja kehittäessä tulisi huomioida myös se, että hinnoittelu on kilpailukykyinen verrattuna nykyiseen tarjoomaan – näin organisaation on mahdollista houkuttaa asiakkaita, joille tuotteen vaikutukset ympäristöön eivät ole niin merkittävässä roolissa. Burken et al. (2021) tutkimuksessa käy myös ilmi, miten organisaation hankintastrategiassa tulisi huomioida ympäristöllinen sekä sosiaalinen näkökulma. Kyseisen artikkelin mukaan tuotannossa tulisi muuttaa jatkuvasti suhtautumista toimittajien materiaaleihin sekä tuotantoon ja siten hyödyntää puhtaampaa energiaa ja uusiutuvia resursseja tuotannossa – organisaatioiden nykyinen tarjooma on liian kuluttavaa luonnolle tuotteiden ollessa usein kertakäyttöisiä ja pois heitettäviä niiden käyttöään loppuessa. Organisaatioiden tulisikin päästä yli resurssien tuomista rajoituksista ja kehittää oman kapasiteettien mukaan kestäviä ratkaisuja (Sha et al. 2020). Kestäviä ratkaisuja toteuttavilla organisaatioilla onkin ominaista keskittyä tarkasti asiakasorganisaatioiden mielipiteisiin, jotta organisaation olisi mahdollista välttyä negatiiviselta maineelta (Howard et al. 2016). Tämän lisäksi Chengin et al. (2021) tutkimus osoittaa, että samalla toimialalla toimivat organisaatiot pystyvät yhdistämään resurssejaan ja siten nostamaan niiden käyttöastetta. Tämä johtaakin tutkimuksen mukaan molempia osapuolia hyödyttävään tilanteeseen ja siten parantaa myös brändin merkitystä markkinoilla ja lisää organisaation kilpailuetua.

Chowdhury et al. (2020) tutkimuksen mukaan kriittiset asiakasorganisaatiot pystyvät suoraan vaikuttamaan siihen, miten organisaatio hyödyntää organisaatiovastuuta toiminnassaan. Tutkimuksen mukaan organisaatiolle onkin tärkeää palvella olemassa olevia asiakkaita vastuullisen toiminnan avulla, sillä asiakassuhteisiin voi vaikuttaa negatiivisesti esimerkiksi markkinoiden turbulenssi, kilpailullisen ympäristön monimutkaisuus sekä organisaation nopeasti muuttuva taloudellinen tilanne. Tämän lisäksi myös Eveleensin et al. (2021) tutkimus tukee väitettä ja osoittaa, miten organisaatiovastuun toteuttamisella on positiivinen vaikutus organisaation taloudelliseen suorituskykyyn. Vaikka organisaation sosiaalisen vastuun ja päästöjen vähentäminen on tärkeässä roolissa kestäviä ratkaisuja hyödyntäessä, tulisi organisaation huomioida päällimmäisen tavoitteen olevan kestävä kilpailuedun saavuttaminen (Sha et al. 2020).

Kestävät ratkaisut ovat siis tehokas tapa sitouttaa asiakasorganisaatioita yhä paremmin organisaation toimintaan ja vakauttaa organisaation toimintaa. Myynnin tärkeimpänä tehtävänä onkin luoda, määrittää ja dokumentoida arvoa asiakkaalle – siten sidosryhmät

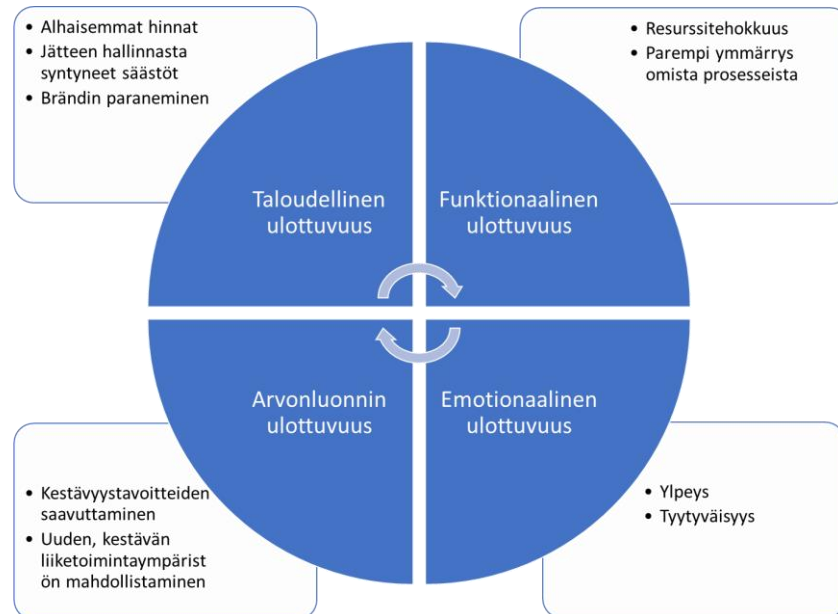
ja erityisesti asiakasorganisaatiot on mahdollista sitouttaa organisaation toimintaan paremmin ja luoda kestävästä kilpailuetua (Hinterhuber et al. 2021). Strategisesta näkökulmasta tarkasteltuna organisaation innovatiivisuus vaatii pitkän aikavälin suunnittelua sekä avoimuutta uusille teknisille sekä organisationaalisille ratkaisuille. Perustelu innovatiivisuudelle onkin hyödyntää organisaation kapasiteettia maksimallisella tasolla ja siten kilpailla uusilla markkinoilla. (Chowdhury et al. 2020)

#### **4.1.2 Kestävien ratkaisuiden vaikutukset asiakasnäkökulmasta**

Organisaatioiden ostokäyttäytymisellä on huomattava vaikutus siihen, miten ne pystyvät implementoimaan kestävätkin ratkaisut toimintaansa. Nykypäivänä kilpailuedun luomisen lähtökohdaksi koetaan pitkälti olevan kestävien ratkaisujen implementointi organisaation toimintaan (Ly 2021). Eisenreich et al. (2021) mainitsevat, miten kestävätkin ratkaisut ovat kriittisen tärkeitä asiakasorganisaatioille nykypäivänä – vaikka organisaatiot eivät olisikaan nykyhetkellä kiinnostuneita toteuttamaan toimintaansa kestävästi, tulisi kiertotalouden merkitys huomioida markkinoiden tulevaisuuden kannalta. Myös Lambey-Checchin et al. (2021) tutkimus osoittaa, miten organisaatioiden tulisi huomioida hankinnoissaan kestävyysnäkökulma ja implementoida kestävä ajattelutapa strategiaansa, jotta toimittajasuhteet ja hankinnat olisivat kannattavia niin lyhyellä kuin myös pitkällä aikavälillä tarkasteltuna. Akintoye et al. (2015) kuitenkin mainitsevat, miten kestävien ostoprosessien integroiminen nykyisiin liiketoimintamalleihin voi tuottaa haasteita, sillä organisaation tulisi parantaa ympäristöllisen ulottuvuuden lisäksi sekä sosiaalista että taloudellista puolta liiketoiminnassaan, joiden tarkasteluun tarvitaan dataa ja asiantuntijoiden näkemyksiä. Mikäli organisaatio on kuitenkin kykeneväinen tunnistamaan kestävien ratkaisujen ympäristölliset ja taloudelliset hyödyt ja se osaa implementoida ne toimitusketjuunsa, vaikuttaa tämä positiivisesti organisaation liiketoimintaan – samalla organisaatio pystyy asettamaan entistä selkeämmät tavoitteet sidosryhmilleen (Laosirihongthong et al. 2019).

Arvonluonnin eri ulottuvuuksien (taloudellinen, funktionaalinen, tunnepohjainen ja symbolinen) avulla organisaatioiden on mahdollista tarkastella erilaisia vaihtoehtoja markkinoilla ja niiden pohjalta valita organisaation tarpeisiin sopiva ratkaisu. Kuten myös B2C-markkinoilla, on taloudellisten tekijöiden lisäksi myös tunnepohjaiset tekijät suuressa roolissa B2B-markkinoilla kestäviä ratkaisuja valikoidessa. (Aarikka-Stenroos et al. 2021) Kyseinen tutkimustulos on sikäli yllättävä, että useiden kirjailijoiden mielestä (Chugh et al. 2014; Homburg et al. 2010; Lilien 2015) tunnepohjaiset tekijät ovat B2B-markkinoilla suhteellisen pienessä roolissa. Tässä tulisi toisaalta huomioida se, että kes-

tävä kehitys on käsitteenä suhteellisen uusi ja siten laajaa tutkimuspohjaa on vielä vaikeaa asettaa ostopäätösten tueksi kestäviä ratkaisuja valitessa. Kuvassa 3 on esitettyinä eri arvonluonnin osa-alueet ja niihin vaikuttamisen menetelmät.



**Kuva 3.** Arvonluonnin osa-alueet kestäviä ratkaisuja toteuttaessa (mukailien Aarikka-Stenroos et al. 2021)

Aarikka-Stenroos et al. (2021) mainitsee tunnepohjaisten tekijöiden liittyvän pitkälti positiivisiin tunteisiin, joissa omat ostopäätökset sekä ratkaisut kuormittavat yleistä tasoa vähemmän luontoa. Toisaalta Eveleensin et al. (2021) mukaan erityisesti pienempien organisaatioiden on vaikeampaa toteuttaa kestävyysnäkökulmaa toiminnassaan, sillä se vaikuttaa usein negatiivisesti taloudelliseen näkökulmaan, mikä ei osaltaan ole organisaatiolle kannattavaa. Organisaation tulisikin huomioida Eveleensin et al. (2021) mukaan pitkän aikavälin vaikutukset, sillä vaikka taloudellinen näkökulma heikkenisi kestävien ratkaisujen hyödyntämisen myötä, voi sillä silti olla positiivinen vaikutus pitkällä aikavälillä. Organisaation avaintekijänä kestävään kehitykseen siirtymisessä onkin prosessien, sekä teknologian kehittäminen yhdessä yhteistyökumppanien kanssa – näin on mahdollista kasvattaa myös omaa asiakasarvoa ja siten parantaa organisaation asemaa markkinoilla (Howard et al. 2016).

## 4.2 Kestävien ratkaisujen vaikutukset organisaation toimitusketjuun

Vaikka kestäviä ratkaisuja tuotetaan jatkuvasti organisaatioissa, vaatii niiden implementointi organisaation toimintaan huomattavia muutoksia tuotannon prosesseihin ja tuotesuunnittelun osa-alueisiin (Ly 2021). Aguilar-Fernándezin ja Otemi-Olason artikkelin (2018) tulokset osoittavat, miten organisaation koolla on merkitystä liiketoimintamallien

taloudelliseen ulottuvuuteen sekä toimitusketjun toimintaan. Tämä johtuu siitä, että suuremmat yritykset voivat maksimoida materiaali- ja energiatehokkuuden tuotannossa ja siten mahdollistaa alhaisempi hintataso. Tämä on huomattava etu kestäviin ratkaisuihin siirryessä, sillä esimerkiksi Eisenreich et al. (2021) mainitsevat artikkelissaan lineaaristen toimintamallien ollessa pienemmässä mittakaavassa suosittuja vielä alhaisemman hintatason ansiosta verrattuna kiertotalouspohjaisiin ratkaisuihin. Eisenreichin et al. (2021) tutkimuksessa käy myös ilmi, miten organisaatiolle eräänä suurimpana haasteena kestävien ratkaisujen implementoinnissa ovat kalliit investoinnit, pidentynyt takaisinmaksuaika, kasvaneet kustannukset toimitusketjun toiminnasta sekä tulevaisuuden hyötyjen epävarmuus. Toisaalta suurien yritysten on helpompi valikoida toimittajat ja vaatia niiltä noudattamaan organisaation ympäristöllisiä tavoitteita – toimitusketjun osien huomioidessa yhä paremmin kestävyystavoitteet on organisaation koko toiminta mahdollista muuttaa ympäristöystävällisemmäksi ja siten luoda kestävää kilpailuetua (Chowdhury et al. 2020).

Kestävien ratkaisujen avulla on mahdollista vähentää tuotannossa syntyvää jätettä ja päästöjä ja siten hyödyntää tehokkaammin elinkaarensa päässä olevia tuotteita uuteen tarjoomaan (Ly 2021). Caridin et al. (2020) sekä Ceptureanu et al. (2018) mainitsevat tutkimuksissaan, miten organisaatiot ovat alkaneet lähestyä kiertotalouspohjaista kahdella tapaa tuotesuunnittelussa: Tuotteet pyritään valmistamaan joko siten, että tuotetta voidaan käyttää tehokkaasti koko sen elinkaaren ajan ja komponentteja voidaan hyödyntää myös jatkossa, tai tuotteet suunnitellaan kevyiksi ja helposti pakattaviksi, joka säästää kuluja sekä päästöjä tuotteiden kuljettamisessa. Ceptureanun et al. (2018) sekä Chengin et al. (2021) tutkimuksissa perustellaan myös sitä, miten suurimpana arvoa luovana tekijänä on tarjooman optimointi asiakaskäyttöön kestävällä tavalla – kestävien ratkaisujen kehittämisestä on vaikeaa luoda kilpailuetua, mikäli se ei palvele asiakasorganisaation tai tuotteen tarjoajan etuja. Tämän takia onkin tärkeää hyödyntää kestävien ratkaisujen ammattilaisia tuotesuunnittelussa, jotta tarjoomaan saadaan monipuolisempaa näkemystä niin teknisestä, materiaalisesta, digitaalisesta sekä muotoilun näkökulmasta (Eisenreich et al. 2021).

Kestävien ratkaisujen avulla organisaatioiden on myös mahdollista luoda uusia työpaikkoja sosiaalisen vastuun ollessa oleellinen osa organisaation strategiaa (Aarikka-Stenroos et al. 2021). Kestävien ratkaisujen implementoinnissa onkin kriittisen tärkeää hyödyntää kaikkia sidosryhmiä kilpailuedun saavuttamiseksi (Eisenreich et al. 2021). Eisenreichin et al. (2021) mukaan sidosryhmistä onkin tärkeimmät toimitusketjun kanssa toimivat ryhmät sekä asiakkaat, jotta toimitusketjua sekä tarjoomaa pystytään kehittämään



mahdollisimman tehokkaalla tavalla kestävästi. Useat organisaatiot ovatkin alkaneet julkaisemaan tasaisin väliajoin kestävyysraporttia, jonka avulla sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät saavat tietoonsa organisaation taloudellisen, sosiaalisen sekä ympäristöllisen suorituskäytön (Arimany-Serrat et al. 2021). Lambey-Checchin et al. (2021) nostavat esille, miten taloudellisen, sosiaalisen sekä ympäristöllisen ulottuvuuden lisäksi organisaatioiden tulisi huomioida myös relationaalinen ja funktionaalinen näkökulma. Tutkimuksen mukaan relationaalisen ulottuvuuden avulla organisaatioiden on mahdollista luoda pitkäaikaisia toimittajasuhteita, jakaa vastuullisuutta sidosryhmien kanssa ja vahvistaa yhteisyyttä edistääkseen innovatiivisuutta. Funktionaalilla ulottuvuudella pyritään siihen, että tarjoaman käyttöikä voidaan jatkaa erilaisten modulaaristen ratkaisujen sekä huoltotoimenpiteiden avulla. (Lambey-Checchin et al. 2021)

Organisaation hyödyntäessä kiertotalouspohjaisia hankintaperiaatteita sen on mahdollista vaikuttaa toimittajien kestävyys suorituskykyyn tavallisesti mitatun operatiivisen suorituskyvyn lisäksi (Burke et al. 2021). Hinterhuberin et al. (2021) tutkimuksen perusteella nykypäivänä toimittajasuhteet ovat suhteellisen lyhytkestoisia ja osto-osaston toiminta on pitkälti automatisoitu. Eisenreich et al. (2021) kuitenkin toteavat, miten sidosryhmien kanssa tulisi solmia pitkäaikaisia sopimuksia, jotta yhteiset tavoitteet olisivat selkeitä ja jotta tehokkuus toimitusketjun sisällä säilyisi. Tämän lisäksi organisaation tulisi tarkastella sidosryhmiä tarvepohjaisesti, jotta toimitusketjun kaikki toimijat pysyvät tarpeellisia ja jotta kommunikointi olisi selkeämpää sekä helpompaa. Suljetun kierron ratkaisussa organisaation tulisi painottaa toimitusketjun sidosryhmiä, kun taas systemaattisissa ratkaisussa organisaation tulisi huomioida laajempi sidosryhmien kokonaisuus (Eisenreich et al. 2021). Tässä tulisi kuitenkin Howardin et al. (2016) mukaan kuitenkin huomioida se, miten uudet sidosryhmät toimitusketjussa muuttavat organisaation toimintaa ja siten vaativat joustavuutta organisaation toiminnassa. Tämän takia olisi tärkeää sitoa sidosryhmät vahvasti organisaation toimintaan saavuttaakseen taloudellisesti ja ympäristöllisesti kestävä, suljettu toimitusketju (Howard et al. 2016).

Howardin et al. (2016) tutkimus osoittaa, miten uusia toimittajasuhteita tulisi sopia jatkuvasti, jotta organisaation olisi mahdollista saavuttaa taloudelliset, laadulliset sekä ympäristölliset tavoitteet. Tutkimuksessa mainitaankin, että kehitystyö ja jatkuva tietämyksen kehittäminen uusien sidosryhmien avulla on kriittisen tärkeää menestymisen kannalta. Organisaation voidaankin kokea saavuttaneen tavoitteensa, kun sen olennaisimmat sidosryhmät tunnistavat organisaation kestävä ratkaisun ja implementoivat sen myös omaan toimintaansa (Sha et al. 2020; Gu et al. 2021). Myös Bamford et al. (2019) lisää-

vät, miten ilman ulkopuolisia sidosryhmiä kilpailuetua on vaikeampaa luoda ja miten ulkoinen toimitusketju nähdään usein positiivisena strategisena tekijänä, jonka avulla on mahdollista lisätä organisaation toimintaan tietämystä ja kokemusta.

Organisaation tulisi tukea koko toimitusketjun tasolla kestäväää kulttuuria ja arvoja, jotta sen olisi mahdollista hyödyntää ja kehittää kiertotalouspohjaisia käytäntöjä organisaation sisällä (Burke et al. 2021). Tässä haasteena voi kuitenkin olla kestävien ratkaisujen implementoinnin vaikeus sekä hinta, joka lisää organisaatiotasolla riskin määrää. Tämä voi pahimmillaan johtaa siihen, että organisaation on vaikeampaa saada sijoittajat sidottua toimintaan ja siten toiminnan rahoitus on usein paljon alhaisempaa. (Eveleens et al. 2020) Hinterhuber et al. (2021) kuitenkin toteavat, että organisaatioiden tulisi toteuttaa kestäväää kehitystä toiminnassaan saavuttaakseen asiakkaiden, sijoittajien sekä työntekijöiden vaatimukset. Tutkimuksessa mainitaankin, miten B2B-markkinoilla organisaatiot keskittyvät yhä enemmän innovaatioihin sekä toiminnan kapasiteetteihin laadun, hinnan ja toimituskyvyn lisäksi. Kestäviin ratkaisuihin siirtyminen riippuukin pitkälti uusien innovaatioiden tuomista teknisistä haasteista ja toimitusketjun hallinnan monimutkaistumisesta – organisaatioiden tulisi toisaalta huomioida se, miten kestävät ratkaisut voivat tarjota mahdollisuuksia nykyisen tarjooman kehittämiseen (Gu et al. 2021). Myös Chowdhury et al. (2020) lisäävät, miten markkinoiden ollessa entistä monimutkaisempia tulisi organisaatioiden keskittyä tavallisten johtamistyyllisen sijaan sidosryhmien parempaan sitouttamiseen ja organisaation arvojen, käyttäytymisen sekä taloudellisten tavoitteiden yhdistämiseen. Omaksumalla kestävä ajattelutapa organisaation toimintaan aikaisessa vaiheessa vaikuttaa hetkellisesti organisaation taloudelliseen rakenteeseen, mutta siten on myös mahdollista saada kilpailuetua markkinoilla ja mahdollistaa organisaation kasvu pitkällä aikavälillä (Ly 2021).

### **4.3 Pysyvien ratkaisujen luominen kestävillä innovaatioilla**

Useat organisaatiot eivät vielä ymmärrä kestävien ratkaisujen merkitystä, vaikka niiden avulla on mahdollista luoda kestäväää kilpailuetua pitkällä aikavälillä tarkasteltuna. Suurin osa nykyisistä kestäviä ratkaisuista kehittävästä organisaatioista keskittyy pitkälti vain kestävyuden megatrendiin, minkä takia organisaatioilla ei välttämättä ole pitkän aikavälin strategiaa kestäville ratkaisuille. (Eisenreich et al. 2021) Aguilar-Fernández ja Otemi-Olaso (2018) osoittavat, miten organisaatioiden tulisi jatkuvasti huomioida asiakkaiden tarpeet ja olla kykeneväisiä kehittämään tarjoomaa ennen sen lanseeraamista sekä lanseeraamisen jälkeen. Innovaatioita kehitetään ensinnäkin toimitusketjun tehokkuus huomioiden, jonka jälkeen on mahdollista huomioida asiakasorganisaatioiden tarpeet. Kestävästä ratkaisusta voidaan tehdä siis pysyviä ratkaisuja vain silloin, kun toimitusketjun

kapasiteetti ja tehokkuus mukautetaan muuttuneeseen tarjontaan – tämän avulla on myös mahdollista kasvattaa organisaation toiminnan skaalaa ja siten saavuttaa aiemminkin mainittua materiaali- ja energiatehokkuutta. Toisaalta kestävä ajattelutavan implementointi voi vaikuttaa negatiivisesti ainakin väliaikaisesti organisaation toimintaan, sillä muuttuneet toimintatavat luovat epävarmuutta toimitusketjun prosesseissa (Caridi et al. 2020; Eisenreich et al. 2021). Myös Chowdhury et al. (2020) lisäävät, että ulkoinen paine muokata tarjoomaa kestävämmäksi voi johtaa sisäisiin koordinoitongelmiin ja luo väliaikaisesti ongelmia toimitusketjun hallinnassa.

Kestäviin ratkaisuihin panostaminen voi pidemmällä aikavälillä muuttaa organisaation strategista roolia markkinoilla ja siten luoda kestävä kilpailuetua (Caridi et al. 2020). Tätä tukee myös Cheng et al. (2021), jonka mukaan integroimalla kestävä ajattelutapa organisaation toimitusketjuun voidaan parantaa pitkällä aikavälillä organisaation suorituskykyä, kuvaa paremmin organisaation innovaatiokyvystä sekä luovuudesta ja siten parantaa myös organisaation brändiä. Parantuneen brändin avulla organisaation on mahdollista menestyä myös markkinoilla paremmin ja siten kasvattaa kilpailukykyä entisestään. Organisaation tulisi myös implementoida kestävä ajattelu vahvasti strategiaan, jotta toimitusketjun heikkoudet olisi mahdollista minimoida, parantaa toimitusketjun vahvuuksia sekä tunnistaa kannattavat asiakasorganisaatot prosessissa (Chowdhury et al. 2020). Kestävien ratkaisujen ollessa sidottuna strategiaan onkin mahdollista viestiä asiakasorganisaatioille paremmin kestävyystavoitteista ja siten potentiaalisesti myös parantaa asemaa markkinoilla.

Burken et al. (2021) mukaan kiertotalouspohjaisen ajattelun aikaiset omaksujat saivat kustannustehokkuutta ja siten operationaaliset ja taloudelliset hyödyt paranivat organisaation toiminnassa – kiertotalousajattelun implementointi voi kuitenkin tuottaa haasteita, mikäli asiakkaat eivät ole kiinnostuneita kestävästä ratkaisusta. Kiertotalouspohjaisten menetelmien hyödyntäminen mahdollisimman tehokkaalla tavalla onkin Caridin et al. (2020) mukaan erittäin tärkeää, jotta toimitusketjun suorituskykyä on mahdollista mitata oikein kiertotaloutta edistävien mittareiden avulla. Myös Ceptureanu et al. (2018) lisäävät, miten nykyiset liiketoiminnan viitekehukset eivät riitä selittämään miten kiertotalouden periaatteita voidaan hyödyntää organisaation toiminnassa. Kestävyystekijöiden ollessa toissijaisessa roolissa organisaatiossa voikin johtaa siihen, että organisaatio painottaa muita tekijöitä toiminnassaan ja hyödyntää valmista toimitusketjun strategiaa, jossa kestävyyttä ei huomioida (Caridi et al. 2020; Eisenreich et al. 2021). Tämän takia organisaation tulisi sisällyttää kestävyysnäkökulma vahvasti strategiaansa ja hyödyntää

sitä mahdollisimman tehokkaasti kehittääkseen toimintaansa ja luomaan siten kilpailuetua. Howard et al. (2016) osoittavat, että suljettujen toimitusketjujen avulla voidaan hyödyntää tehokkaammin kestäviä ratkaisuja ja siten luomaan positiivista kuvaa organisaatiosta, minkä avulla on mahdollista luoda kestäväää kilpailuetua.

Organisaatioiden kestävien ratkaisujen toteuttamiseen vaikuttavat pitkälti siis ulkoiset tekijät, mutta pitkän aikavälin kannalta on tärkeää tarkastella myös organisaation sisäisiä tekijöitä sekä motivaatiotekijöitä (Burke et al. 2021; Eisenrech et al. 2021). Burke et al. (2021) nostaakin neljä erilaista organisaation sisäistä osa-aluetta, joiden avulla on mahdollista kehittää liiketoimintaa kestävien ratkaisujen avulla. Ensinnäkin organisaatioiden tulee olla kykeneväisiä hyödyntämään strategisesti lyhyen aikavälin kustannuksia kiertotalouspohjaista liiketoimintaa suorittaessaan saavuttaakseen pitkän aikavälin hyötyjä. Tämän lisäksi toimitusketjuja lyhentämällä organisaation on mahdollista ympäristöllisiä vaikutuksia ja toimitusketjussa syntyneitä kustannuksia. Organisaatioiden tulisi myös hyödyntää kiertotalouspohjaista ajattelua toimitusketjun hallinnassa ja siten saada käytettyä resursseja maksimaalisella tehokkuudella. (Burke et al. 2021) Viimeisenä organisaation tulisi hyödyntää kehittynyttä teknologiaa integroidakseen kiertotalouspohjaisen ajattelutavan osaksi liiketoimintaa – näin organisaation on mahdollista maksimoida toiminnassaan sekä taloudellinen että ympäristöllinen suorituskyky (Burke et al. 2021; Eveleens et al. 2021). Toisaalta Eveleens et al. (2021) kuitenkin huomioivat, että kestäväää kehitystä tarkastelevat teknologiat ovat usein erittäin resurssi-intensiivisiä ja siten organisaatiot vaativat huomattavan paljon taloudellisia panostuksia niiden implementointiin. Organisaatioille suurena haasteena onkin se, miten kestävien ratkaisujen tunnistamisen lisäksi myös resurssien luomista rajoitteista pitäisi päästä yli hyödyntääkseen ratkaisuja maksimaalisella tehokkuudella (Sha et al. 2020). Kuvassa 4 on esitettyä sisäiset motivaatiotekijät kestävien kehityksen implementointiin tuotekehitykseen sekä toimitusketjun hallintaan.



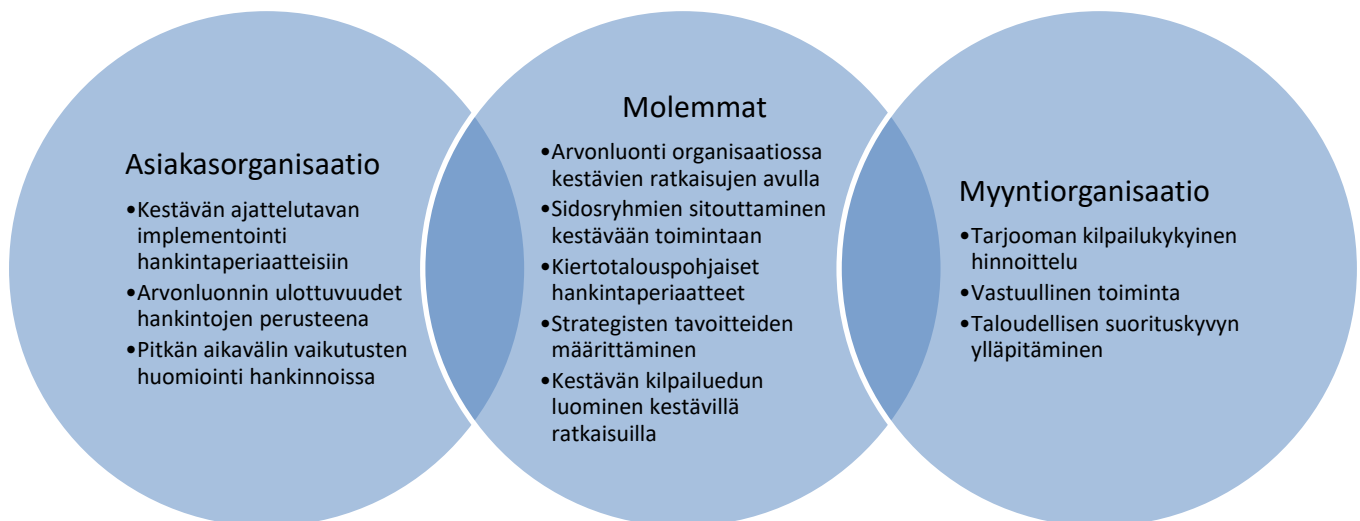
**Kuva 4.** *Sisäiset motivaattorit kestäväen kehityksen implementoinnissa tuotekehitykseen ja toimitusketjun hallintaan (mukaillen Burke et al. 2021)*

Erityisesti teknologian hyödyntämisellä sekä toimitusketjun muuttujien tarkastelulla on huomattava vaikutus organisaation taloudelliseen sekä ympäristölliseen suorituskykyyn (Eveleens et al. 2021). Organisaation tulisi siis ottaa monet osa-alueet huomioon, mutta onnistuessaan se voi hyödyntää kiertotalouspohjaista liiketoimintamallia ja siten luoda kestävästä kilpailuetua kestävien ratkaisuiden avulla. Myös Hinterhuber et al. (2021) toteavat, että asettaessa arvonaluonti hinnan edelle on mahdollista muodostaa klassisen osto-myyntisuhteen sijaan yhteistyössä toimiva asiakassuhde, jonka avulla on mahdollista kasvattaa tuottoja ja muodostaa innovaatioita, jotka palvelevat molempia osapuolia lyhyellä ja pitkällä aikavälillä.

Myös laillisilla tekijöillä on huomattava vaikutus siihen, miten pysyviä ratkaisuja kestäville ratkaisuille on mahdollista tehdä. Tällä hetkellä lait vaikuttavat organisaatioiden kiertotalouspohjaiseen ajattelutapaan siirtymisessä vain erilaisin rajoittein, eikä esimerkiksi taloudellista tukea anneta kestäviin ratkaisuihin siirtyessä (Burke et al. 2021). Burke et al. (2021) mainitsevatkin, että maiden tulisi tukea tehokkaammin kestäviä ratkaisuja ja siten hyödyntää resursseja organisaatioiden välillä entistä paremmin. Tämän lisäksi Eisenrech et al. (2021) lisäävät, miten lailliset ja poliittiset tekijät ovat kriittisiä tekijöitä kestäviä ratkaisuja implementoidessa ja miten poliittisten tahojen kanssa tulisi tehdä jatkuvasti yhteistyötä koko yhteiskuntaa palvelevien ratkaisujen mahdollistamiseksi. Tässä tulisi kirjoittajien mukaan kuitenkin huomioida se, että poliittisilla tahoilla on usein erilainen ajattelutapa ja asioita tarkastellaan pidemmällä ajanjaksolla – neuvottelu sekä aktiivinen kommunikointi ovatkin perustavanlaatuisissa vaiheissa tärkeitä, jotta tarjooman liialta muokkaamiselta säästyttäisiin lanseeraamisen jälkeen.

Suurimpana haasteena organisaatiolla voidaan kokea olevan laadun vaatimusten tasa-painottaminen ympäristöllisten tavoitteiden kanssa, joka luo tarpeen löytää uusia teknisiä sovelluksia ja uusia toimittajia, jotta esimerkiksi käyttöikänsä päässä olevat laitteet voidaan hyödyntää uudelleen (Howard et al. 2016; Lambey-Checchin et al. 2021). Kiertotalouden ja kestävien ratkaisujen implementoinnin avulla organisaation onkin mahdollista luoda kilpailuetua ja mahdollistaa vahva markkina-asema myös pidemmällä aikavälillä (Ly 2021). Myös Sha et al. (2020) tukevat tätä väitettä ja lisäävät, miten varsinkin suuremmat yritykset voivat tutkia markkinoiden käyttäytymistä erilaisten ratkaisuiden avulla ja siten saavuttaa kestävästä kilpailuetua markkinoille optimoitujen ratkaisuiden avulla. Kilpailuedun luominen tällaisten uniikkien ympäristöllisten ratkaisujen avulla vähentää pitkän aikavälin riskejä ja parantaa taloudellista suorituskykyä (Bamford et al. 2019).

Organisaatioiden välisissä suhteissa korostuu siis pitkän aikavälin strateginen suunnittelu. Sekä organisaation että sen sidosryhmien tulisi huomioida kestävien ratkaisujen mahdollisuudet ja pyrkiä mukauttamaan toimintaansa jatkuvasti siten, että kestävät ratkaisut saataisiin implementoitua pysyvästi organisaation toimintaan. Kuvaan 5 on vielä koostettu tulososiossa ilmenneet toimintatavat, joita toteuttamalla asiakas- ja myyntiorganisaation on mahdollista implementoida kestävät ratkaisut toimintaansa ja tehdä niistä toiminnassaan pysyviä ratkaisuja.



**Kuva 5.** Oleelliset tekijät pysyvien ratkaisuiden implementoinnissa asiakas- ja myyntinäkökulmasta tarkasteltuna

## 5. PÄÄTELMÄT

Tämän työn tavoitteena oli selvittää, miten organisaation on mahdollista luoda kilpailuetua kestävien ratkaisujen avulla B2B-markkinoilla niin osto- kuin myyntinäkökulmasta ja miten organisaatioiden tulisi implementoida kestävät ratkaisut toimitusketjuunsa muodostaakseen pysyviä toimintamalleja liiketoiminnassaan. B2B-markkinoihin sekä kestäviin ratkaisuihin liittyvistä tutkimuksista oli mahdollista koostaa kokonaisuus, josta ilmenee kriittisimmät kohdat kestävien ratkaisujen implementoinnissa sekä tekijät, jotka tulisi huomioida pitkällä aikavälillä organisaation tarjoamaa ja toimitusketjua muokattaessa.

Eräänä huomattavana tutkimukseen vaikuttavana tekijänä oli se, että kestävä kehitys on käsitteenä vielä suhteellisen uusi käsite ja vain pieni osa organisaatioista hyödyntää kestäviä ratkaisuja tarjoamassaan. Vaikka kestäviin ratkaisuihin liittyviä hakutuloksia esiintyi kirjallisuuskatsauksessa huomattavasti, karsiutui hakutuloksista huomattava määrä lisäämällä hakutermitöön B2B-markkinoiden ulottuvuuden. Tämä osoittaaakin sen, miten kestäviä ratkaisuja käsitellään useimmiten yleisenä ilmiönä, eikä niinkään organisaatiotason ratkaisuna. Useat kestäviä ratkaisuja tarjoavat organisaatiot keskittyvät myös vain lyhyen aikavälin kilpailuedun luomiseen, eikä ajattele kestäviä ratkaisuja pysyvinä organisaation toiminnassa (Eisenreich et al. 2021). Tämän lisäksi nykyisessä tutkimusmateriaalissa on vielä suhteellisen vähän dataa siitä, miten kestävät ratkaisut vaikuttavat organisaation toimintaan pitkällä aikavälillä ja onko organisaation mahdollista hyödyntää kestäviä ratkaisuja jatkuvasti toiminnassaan.

Tutkimustuloksista selvisi, miten kestävien ratkaisujen implementointiin vaikuttaa huomattavasti sidosryhmien valmiudet kestävien ratkaisuiden hyödyntämiseen ja asiakasorganisaatioiden kiinnostus kestävästä tarjoamasta kohtaan. Tämän takia onkin tärkeää löytää oikeat sidosryhmät, jotka ovat valmiita toteuttamaan organisaation toimintaa kestäväällä tavalla ja sitouttaa ne toimintaan, jotta organisaation toiminta olisi mahdollisimman sujuvaa (Howard et al. 2016). Tämän lisäksi asiakasorganisaatiot tulisi ottaa huomioon entistä paremmin kestäviä ratkaisuja kehittäessä, jotta mahdollisimman monta osapuolta tyydyttävä ratkaisu olisi mahdollista kehittää (Hinterhuber et al. 2021). Kuten B2B-markkinoilla on yleistä vaikuttaa myös tuotteen hinnoittelu huomattavasti tarjoaman kiinnostavuuteen. Organisaation tulisi järjestää toimitusketju siten, että ylimääräisiltä kustannuksilta säästyttyisiin ja jotta kestäviä ratkaisuja olisi mahdollista tarjota mahdollisimman kilpailukykyiseen hintaan (Aarikka-Stenroos et al. 2021). Toimitusketjun järjestelyssä tu-

lisikin noudattaa erityistä varovaisuutta ja sopia yhteisistä tavoitteista säilyttääkseen tehokkuuden toimitusketjun sisällä (Eisenreich et al. 2021). Organisaation voidaankin kokea saaneensa implementoitua kestävän ratkaisun toimintaansa, kun sen sidosryhmät tunnistavat muutoksen ja implementoivat sen omaan liiketoimintaansa (Sha et al. 2020; Gu et al. 2021).

Huomionarvoisena kohtana tutkimuksessa oli myös se, miten huomattavasti kestävien ratkaisujen implementointi vaikuttaa organisaation toimintaan ja miten organisaation tulisi muuttaa strategista ajattelutapaansa sopeutuakseen muuttuneeseen toimintaympäristöön. Organisaatioilla tulisikin olla vakaa tilanne niin markkinoiden kuin resurssienkin kannalta, jotta kestävien ratkaisuiden implementointi olisi mahdollista ja jotta organisaation olisi mahdollista saavuttaa pitkän aikavälin hyötyjä (Sha et al. 2020; Burke et al. 2021). Tämän lisäksi organisaatioiden tulisi hyödyntää mahdollisimman kehittyntä teknologiaa, jotta kestävät ratkaisut voitaisiin liittää liiketoimintaan ja tarjoomasta tehdä sellaista, joka palvelee kaikkien sidosryhmien hyötyjä (Burke et al. 2021). Organisaation tulisikin sisällyttää kestävä ajattelutapa liiketoimintaansa sekä strategiaansa, jotta toiminta olisi mahdollista sitouttaa kestävään ajattelutapaan ja asiakasorganisaatioille olisi mahdollista luoda arvoa positiivisen imagon avulla (Howard et al. 2016).

Tämä työ soveltuu hyvin B2B-markkinoiden tarkasteluun ja organisaatioiden liiketoiminnan muutoksen tutkimiseen niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä tarkasteltuna. Tuloksista voidaan huomata, millaisia rakenteellisia muutoksia kestäviä ratkaisuja implementoidessa syntyy niin oston ja myynnin näkökulmasta tarkasteltuna ja miten niitä tulisi hyödyntää organisaation toiminnassa luodakseen kilpailuetua markkinoilla. Tämän lisäksi kestäville ratkaisuille on huomattava vaikutus organisaation toimitusketjuun, joka tulisi toisaalta huomioida kestävän kilpailuedun saavuttamiseksi.

Tutkimuksen avulla oli mahdollista saada suhteellisen kokonaisvaltainen kuva aiheesta ja sen sovellutuksista. Tässä tulisi kuitenkin huomioida se, että tutkimus on itsessään suhteellisen laaja ja saadakseen tarkemman käsityksen aiheesta tulisi käsitteitä tarkastella vielä erilaisista näkökulmista, kuten esimerkiksi konepajateollisuudesta tai jopa yksittäisen tarjooman markkinoista. Myös käsite ”kestävä ratkaisu” oli käsitteenä moniulotteinen ja tulevaisuudessa tulisi jolla hyödyllistä tarkastella tarjooman kehittämistä yksittäisten ulottuvuuksien, kuten esimerkiksi sosiaalisen tai ympäristöllisen ulottuvuuden pohjalta. Kestävät ratkaisut tulevat kuitenkin olemaan tulevaisuudessa oleellinen osa jokaisen organisaation liiketoimintaa, ja niitä tulisi mahdollisuuksien mukaan hyödyntää lähes kaikilla aloilla kilpaillakseen markkinoilla tehokkaasti.



## LÄHTEET

Aarikka-Stenroos, L., Don Welathanthri, M. & Ranta, V. (2021). What Is the Customer Value of the Circular Economy? Cross-Industry Exploration of Diverse Values Perceived by Consumers and Business Customers. *Sustainability*. Saatavilla WWW-muodossa <<https://www.mdpi.com/2071-1050/13/24/13764>>. (Luettu 20.3.2022).

**Aguilar-Fernández, M. & Otegi-Olaso, J. (2018).** Firm Size and the Business Model for Sustainable Innovation. *Sustainability*. Saatavilla WWW-muodossa <<https://www.mdpi.com/2071-1050/10/12/4785>>. (Luettu 21.3.2022).

Akintoye, A., Egbu, C., Renukappa, S. & Suresh, S. (2015). Sustainable procurement strategies for competitive advantage: an empirical study. *Management, Procurement and Law*. Saatavilla WWW-muodossa <<http://clock.uclan.ac.uk/19857/>>. (Luettu 12.4.2022).

Arimany-Serrat, N., Corral-Marfil, J., Hitchen, E. & Viladecans-Riera, C. (2021). Recycling Technology Innovation as a Source of Competitive Advantage: The Sustainable and Circular Business Model of a Bicentennial Company. *Sustainability*. Saatavilla WWW-muodossa <<https://www.mdpi.com/2071-1050/13/14/7723>>. (Luettu 17.3.2022).

Bagnoli, C., Biloslavo, R., Cosentino, A. & Massaro, M. (2020). Business model transformation toward sustainability: the impact of legitimation. *Management Decision*. pp. 1643-1662.

Bamford, D., Matthias, O. & Reid, I. (2019). Management consultancy's role in delivering lasting [triple bottom line] benefits. *Production Planning & Control*. pp. 479-492

Burke, H., Wang, J. & Zhang, A. (2021). Integrating product design and supply chain management for a circular economy. *Production Planning & Control - The Management of Operations*. Saatavilla WWW-muodossa <<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09537287.2021.1983063>>. (Luettu 10.3.2022).

Burton, J., Chan, P., Gomes, A., Hunter-Jones, P., Malley, L., Peters, L., Raddats, C. & Robinson, W. (2017). Strategic B2B customer experience management: the importance of outcomes-based measures. *Journal of Services Marketing*. pp. 172-184.

Caridi, M., Ciccullo, F., Gosling, J., Pero, M. & Purvis, L. (2020). When Sustainability Becomes an Order Winner: Linking Supply Uncertainty and Sustainable Supply Chain Strategies. *Sustainability*. Saatavilla WWW-muodossa <<https://www.mdpi.com/2071-1050/12/15/6009>>. (Luettu 20.3.2022).

Ceptureanu, E., Ceptureanu, S. & Murswieck, R. (2018). Perceptions of circular business models in SMEs. *Amfiteatru Economic*. pp. 310-324.

Chen, C. (2020). Improving Circular Economy Business Models: Opportunities for Business and Innovation. Saatavilla WWW-muodossa <<https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85081119584&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=Improving+Circular+Economy+Business+Models%3a++Opportunities+for+Business+and+Innovation&sid=f4030f5968485a98d99ab79b0ab0b465&sot=b&sdt=b&sl=101&s=TITLE-ABS->>

KEY%28Improving+Circular+Economy+Business+Models%3a++Opportunities+for+Business+and+Innovation%29&relpos=3&citeCnt=8&searchTerm=&featureToggles=FEATURE\_NEW\_DOC\_DETAILS\_EXPORT:1>. (Luettu 22.2.)

Cheng, Y., Han, Z. & Hsiung, T. (2021). Sustainable Partnership: Operational Condition Analysis for Brand Value Co-Creation. *Sustainability*. Saatavilla WWW-muodossa <<https://www.mdpi.com/2071-1050/13/12/6516>>. (Luettu 15.3.2022).

Chowdhury, E., Hyder, A. & Sundström, A. (2020). Market-oriented CSR implementation in SMEs with sustainable innovations: an action research approach. *Baltic Journal of Management*. pp. 775-795.

Chugh, R., Leach, M. & Liu, A. (2014). A sales process framework to regain B2B customers. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Saatavilla WWW-muodossa <[https://www.researchgate.net/publication/282739074\\_A\\_sales\\_process\\_framework\\_to\\_regain\\_B2B\\_customers](https://www.researchgate.net/publication/282739074_A_sales_process_framework_to_regain_B2B_customers)>. (Luettu 8.2.).

Cléménçon, R. (2016). The Two Sides of the Paris Climate Agreement: Dismal Failure or Historic Breakthrough? *Journal Of Environment & Development*. pp. 3-5.

Deniz, Ö., Dooley, K., Meinshausen, M., Naegler, T., Pagenkopf, J., Pregger, T., Teske, S. & Van den Adel, B. (2021). It Is Still Possible to Achieve the Paris Climate Agreement: Regional, Sectoral, and Land-Use Pathway. *Energies*. Saatavilla WWW-muodossa <<https://www.mdpi.com/1996-1073/14/8/2103>>. (Luettu 23.2.2022).

Ding, Y., Feng, W., Ke, N. & Zhou, Z. (2021). Extending B2B brands into the B2C market: Whether, when, and how brands should emphasize B2B industry background. *Journal of business Research*. Saatavilla WWW-muodossa <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296321001971?via%3Dihub>>. (Luettu 9.2.)

Eisenreich, A., Füller, J. & Stuchtey, M. (2021). Open Circular Innovation: How Companies Can Develop Circular Innovations in Collaboration with Stakeholders. *Sustainability*. Saatavilla WWW-muodossa <<https://www.mdpi.com/2071-1050/13/23/13456>>. (Luettu 10.3.2022).

Endrikat, J., Grasshoff, N., Guenther, E. & Stechemesser, K. (2015). Insurance Companies' Responses to Climate Change: Adaptation, Dynamic Capabilities and Competitive Advantage. *The Geneva Papers on Risk and Insurance—Issues and Practice*. München. pp. 558-560.

Eveleens, C., Leendertse, J. & Van Rijnsoever, F. (2020). The sustainable start-up paradox: Predicting the business and climate performance of start-ups. *Business strategy and the environment*. pp. 1019-1036.

Fernandes, C., Filser, M., Kraus, S., Sjögrén, H. & Suchek, N. (2021). Innovation and the circular economy: A systematic literature review. *Business Strategy and the Environment*. pp. 3686-3702.

Demmer, V., Föhl, U., Sander, F. & Walter, N. (2021). Green or social? An analysis of environmental and social sustainability advertising and its impact on brand personality, credibility and attitude. *Journal of Brand Management*. pp. 429-445.

Gabrielsson, M., Hirvonen, S., Laukkanen, T. & Reijonen, H. (2015). The impact of entrepreneurial orientation on B2B branding and business growth in emerging markets. *Industrial Marketing Management*. pp. 35-46.

- Glanemann, N., Levermann, A. & Willner, S. (2020). Paris Climate Agreement passes the cost-benefit test. *Nature communications*. Saatavilla WWW-muodossa <<https://www.nature.com/articles/s41467-019-13961-1>>. (Luettu 20.2.2022).
- Gu, Y., Hou, C., Hu, L. & Zhang, H. (2021). Innovation Ecosystem Research: Emerging Trends and Future Research. *Sustainability*. Saatavilla WWW-muodossa <<https://www.mdpi.com/2071-1050/13/20/11458>>. (Luettu 23.3.2022).
- Hallstedt, S. & Villamil, C. (2020). Sustainability integration in product portfolio for sustainable development: Findings from the industry. *Business Strategy and the Environment*. pp.388-403.
- Han, S. & Lee, J. (2021). Does corporate social responsibility matter even in the B2B market?: Effect of B2B CSR on customer trust. *Industrial Marketing Management*. pp. 115-123.
- Hes, A. (2020). Global Communication environment for B2B markets. *SHS Web of Conferences*. Saatavilla WWW-muodossa <<https://doi.org/10.1051/shsconf/20207402007>>. (Luettu 10.2.)
- Hinterhuber, A., Snelgrove, T. & Stensson, B. (2021). Value first, then price: the new paradigm of B2B buying and selling. *Journal of Revenue and Pricing Management*. pp. 403-409.
- Homburg, C., Klarmann, M. & Schmitt, J. (2010). Brand awareness in business markets: When is it related to firm performance? *Intern. J. of Research in Marketing*. pp. 201-212.
- Howard, M., Johnsen, T. & Miemczyk, J. (2016). Dynamic development and execution of closed-loop supply chains: a natural resource-based view. *Supply Chain Management: An International Journal*. pp. 453-469
- Johnson, M., Redblacher, F. & Schaltegger, S. (2018). Stakeholder Engagement for Corporate Sustainability: A Comparative Analysis of B2C and B2B Companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. pp. 659-673.
- Kolk, A. & Pinkse, J. (2004). Market Strategies for Climate Change. *European Management Journal*. s. 304.
- Kuusela, H., Lahtinen, S. & Yrjölä, M. (2018). The company in society: when corporate responsibility transforms strategy. *Journal of Business Strategy*. pp. 11-18.
- Lambey-Checchin, C., Medini, K., Neubert, G. & Orellano, M. (2021). A Methodological Framework to Support the Sustainable Innovation Development Process: A Collaborative Approach. *Sustainability*. Saatavilla WWW-muodossa <<https://www.mdpi.com/2071-1050/13/16/9054>>. (Luettu 22.3.2022).
- Laosirihongthong, T., Nagalingam, S. & Samaranayake, P. (2019). A holistic approach to supplier evaluation and order allocation towards sustainable procurement. *Benchmarking: An International Journal*. pp. 2543-2573
- Lilien, G. (2015). The B2B Knowledge Gap. *International Journal of Research in Marketing*. pp. 543-556.

Ly, B. (2021). Competitive advantage and internationalization of a circular economy model in apparel multinationals. *Cogent Business & Management*. Saatavilla WWW-muodossa <<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2021.1944012>>. (Luettu 20.3.2022).

McColl-Kennedy, J., Salunke, S. & Weerawardena, J. (2019). The central role of knowledge integration capability in service innovation-based competitive strategy. *Industrial Marketing Management*. pp.144-156.

Ollila, A. (2018). Challenging the scientific basis of the Paris climate agreement. *International Journal of Climate Change Strategies and Management*. pp. 18-34.

Peattie, K., Ponting, C. & Wells, V. (2011). Behaviour and climate change: Consumer perceptions of responsibility. *Journal of Marketing Management*. Cardiff. s. 810.

Sha, Z., Shen, J. & Wu, Y. (2020). Enterprise Adaptive Marketing Capabilities and Sustainable Innovation Performance: An Opportunity–Resource Integration Perspective. *Sustainability*. Saatavilla WWW-muodossa <<https://www.mdpi.com/2071-1050/12/2/469>>. (Luettu 15.3.2022).

Van Loon, P. & Van Wassenhove, L. (2017). Assessing the economic and environmental impact of remanufacturing: a decision support tool for OEM suppliers. *International Journal of Production Research*. pp. 1662-1674.

## LIITE A: KESTÄVIEN RATKAISUIDEN VAIKUTUKSET MYYNTI-OSTOSUHTEISIIN

Kirjailija(t)	Vuosi	Aihe	Näkökulma	Kestävien ratkaisuiden vaikutukset toimintaan
Aarikka-Stenroos, L., Don Welathanthri, M., Ranta, V.	2021	What Is the Customer Value of the Circular Economy? Cross-Industry Exploration of Diverse Values Perceived by Consumers and Business Customers	Asiakas	Kestävät ratkaisut hyödyttävät toimintaa neljällä eri arvonluonnin osa-alueella
Akintoye, A., Egbu, C., Renukappa, S., Suresh, S.	2015	Sustainable procurement strategies for competitive advantage: an empirical study.	Asiakas	Kestävien ratkaisujen implementointiin vaaditaan asiantuntijuutta, mikä voi tuottaa haasteita osalla organisaatioista
Arimany-Serrat, N., Corral-Marfil, J., Hitchen, E., Viladecans-Riera, C.	2021	Recycling Technology Innovation as a Source of Competitive Advantage: The Sustainable and Circular Business Model of a Bicentennial Company	Myynti	Organisaatiot julkaisevat kestävyysraporttia ollakseen läpinäkyvämpiä toiminnassaan
Burke, H., Wang, J., Zhang, A.	2021	Integrating product design and supply chain management for a circular economy. Production Planning & Control - The Management of Operations	Myynti	Käyttöikänsä päässä olevien ratkaisuiden hyödyntäminen ja siten kiertotalouspohjaisen liiketoimintamallin hyödyntäminen
Cheng, Y., Han, Z., Hsiung, T.	2021	Sustainable Partnership: Operational Condition Analysis for Brand Value Co-Creation	Asiakas/myynti	Samalla toimialalla toimivat organisaatiot pystyvät yhdistämään resurssejaan ja nostamaan niiden käyttöastetta
Chowdhury, E., Hyder, A., Sundström, A.	2020	Market-oriented CSR implementation in SMEs with sustainable innovations: an action research approach	Myynti	Organisaatiot toteuttavat organisaatiovastausta toiminnassaan ja palvelevat asiakasorganisaatioita yhä enemmän vastuullisen toiminnan avulla
Eveleens, C., Leendertse, J., Van Rijnsoever, F.	2020	The sustainable start-up paradox: Predicting the business and climate performance of start-ups	Asiakas/myynti	Kestävät ratkaisut eivät ole lyhyellä aikavälillä välttämättä kannattavia, mutta pitkällä aikavälillä tarkasteltuna niillä on positiivinen vaikutus organisaation liiketoimintaan

Lambey-Checchin, C., Medini, K., Neubert, G., Orellano, M.	2021	A Methodological Framework to Support the Sustainable Innovation Development Process: A Collaborative Approach.	Asiakas	Organisaatiot implementoivat kestäväää ajattelutapaa strategiaansa yhä enemmän
Laosirihongthong, T., Nagalingam, S., Samaranyake, P.	2019	A holistic approach to supplier evaluation and order allocation towards sustainable procurement.	Asiakas	Hyödyntäessään kestäviä ratkaisuja organisaation on mahdollista asettamaan selkeät tavoitteet sidosryhmilleen ja vaikuttamaan positiivisesti liiketoimintaansa
Ly, B.	2021	Competitive advantage and internationalization of a circular economy model in apparel multinationals.	Myynti	Kilpailuedun luomisen lähtökohtana on kestävien ratkaisujen implementointi organisaation liiketoimintaan
Sha, Z., Shen, J., Wu, Y.	2020	Enterprise Adaptive Marketing Capabilities and Sustainable Innovation Performance: An Opportunity–Resource Integration Perspective.	Myynti	Organisaatiot pystyvät kestäviä ratkaisuja hyödyntäessään luomaan kestäväää kilpailuetua