

**KESTÄVÄN ARVOLUPAUKSEN MARKKINALÄHTÖINEN
MUOTOILU KANSAINVÄLISTYVÄLLE YRITYKSELLE**
–pakkausalan kiertotaloustuotteiden viennin edistäminen Ranskassa
liiketoimintamuotoilun keinoin



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö
Visamäen kampus, Liiketoiminnan kehittämisen koulutusohjelma

Kevät, 2022

Sandra Mangiapan

Liiketoiminnan kehittämisen koulutusohjelma
Visamäen kampus

Tekijä	Sandra Mangiapan	Vuosi 2022
Työn nimi	Kestävän arvolupauksen markkinalähtöinen muotoilu kansainvälistyvälle yritykselle – pakkausalan kiertotaloustuotteiden viennin edistäminen Ranskassa liiketoimintamuotoilun keinoin	
Työn ohjaajat	Mikko Mäntyneva, HAMK; Marika Ollaranta, Business Finland	

TIIVISTELMÄ

Kiertotaloussiirtymä tuottaa liiketoimintainnovaatioita mm. tuotekehittelyn muodossa. Pakkausala on keskeisessä roolissa kestävyysongelmia ratkottaessa. Nämä ongelmat ovat globaaleja. Kiertotaloutta toteuttavien pakkausalan yritysten skaalautuminen onkin avain valtavan ekologisen ja taloudellisen potentiaalin hyödyntämiseen. Regulaatio on hyvin samansuuntaista kaikissa EU-maissa, mutta myös markkinan paikallistuntemus on tärkeää. Tässä toiminnallisessa kehitystehtävässä luodaan liiketoimintamuotoilun keinoin ja haastattelututkimuksen pohjalta kestävä arvolupaus, joka edesauttaa suomalaisten kiertotaloudessa toimivien pakkausalan yritysten skaalautumista Ranskan markkinoille. Taustalla on pakkausalan kiertotalousmurros sekä Ranskan markkinoilla tunnistettu potentiaali.

Työn teoreettinen viitekehys koostuu kolmesta pääteemasta joita ovat liiketoiminta kiertotaloudessa, arvonmuodostus sekä B2B ostajan päätöksenteko kestävyystavoitteiden näkökulmasta. Tutkimus oli luonteeltaan toiminnallinen kehitystehtävä. Työni on tulevaisuuden ennakkointia, jonka tavoitteena on tuottaa ehdotuksia ja tietoa valintojen tekemisen perustaksi. Lähetysmistapana on liiketoimintamuotoilu ja menetelminä benchmarking ja teemahaastattelut.

Työn tilaaja on Business Finland, joka edistää suomalaista innovaatiotoimintaa, vientiä ja investointeja, työkaluinaan rahoitus, sparraus, coachaaminen ja verkottaminen. Tutkimukseni kohteena olevat yritykset ovat mukana Business Finlandin Bio & Circular Finland -ohjelmassa, joka edustaa yhtä ajankohtaisista teemavalinnoista.

Avainsanat kiertotalous, liiketoimintamuotoilu, arvolupaus, pakkausala, vienti
Sivut 107 sivua, joista liitteitä 9 sivua

Master of Business Administration
Häme University of Applied Sciences (HAMK) Hämeenlinna

Author	Sandra Mangiapan	Year 2022
Subject	Market-driven design of a sustainable value proposition for an internationalizing company - Promoting the export of circular packaging products in France through business design	
Supervisors	Mikko Mäntyneva, HAMK & Marika Ollaranta Business Finland	

ABSTRACT

Circular economy seems to be a largely supported solution to global problems related to climate change and destruction of natural resources. Besides offering a way of making global business more sustainable, it offers, according to several studies, also a major economic potential. Packaging sector is one of the sectors able to find innovative solutions matching the circular economy business model and suited to global markets. Part of everyday life, packages are in the core of our recycling habits, however its potential is far from having been fully explored. This study aims to find useful insights for Finnish packaging SME companies willing to expand their circular economy business in France, a target market identified by the sector as one of those with customers most likely to buy these products.

This study investigates theories explaining circular economy from the profitability point of view, with a focus on the value proposition. The theory meets empirical evidence when interviews with the Finnish packaging companies display their goals, challenges and competitive advantages, followed by a benchmark of a sample of potential customers in France. With this information, a sustainable value proposition is being defined using business design methods.

This thesis was written under the supervision of Business Finland and with the participation of Finnish companies taking part to the Bio&Circular Finland program.

Keywords circular economy, business design, value proposition, packaging, export

Pages 107 pages including appendices 9 pages

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	4
1.1	Tutkimuksen tausta.....	6
1.2	Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	11
2	OPINNÄYTETYÖN TEORIAPERUSTA	12
2.1	Taloukasvua kiertotaloudesta – periaatteet ja kasvuedellytykset.....	13
2.1.1	Kasvun edellytykset poliittisten ohjauskeinojen kohteena.....	14
2.1.2	Kiertotalouden liiketoimintamallit	16
2.1.3	Kiertotalous ja vienti.....	23
2.1.4	Miten kiertotaloutta johdetaan	26
2.2	Taloudellinen ja aineeton arvonmuodostus globaalissa arvoketjussa	28
2.2.1	Ekosysteemit kiertotaloudessa.....	30
2.2.2	Arvonluonti kiertotaloudessa	31
2.2.3	Arvonluonti asiakkaalle	32
2.2.4	Biopohjaisten materiaalien arvopotentiali ja haasteet kestävyyssmurroksessa	34
2.3	B2B-ostaja pakkausalanalla.....	37
2.3.1	Kestävyystavoitteet osana B2B-ostajan päätöksentekoa	39
3	OPINNÄYTETYÖN LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	44
3.1	Opinnäytetyön näkökulma.....	46
3.2	Opinnäytetyön menetelmä	48
4	SUOMALAISEN PAKKAUSALAN KIERTOTALOUSTUOTTEIDEN VIENTI RANSKAAN ...	51
4.1	Pakkausala Suomessa ja alan edellytykset kiertotalouden edistäjänä	52
4.2	Haastattelut Suomessa – kestäviä ratkaisuja skaalaamassa.....	57
4.2.1	Kestävyystavoitteet – tarpeet, joihin näillä innovaatioilla vastataan ...	58
4.2.2	Vienti pakkausalanalla – arvoketju ja disruptiot	60
4.2.3	Viennin haasteet.....	63
4.3	Benchmarking.....	66
4.3.1	Benchmarking-prosessin eteneminen.....	67
4.3.2	Ranska pakkausalan kauppakumppanina	70
4.3.3	Pakkauksen elinkaaren vaikutukset kiertotalouden toteuttamiseen ...	75
5	TULOSTEN ESITTELY – TARJONNAN KONSEPTIN MÄÄRITTELY	76
5.1	Tulosten referointi	77
5.2	Tulosten perusteella johdettu näkemys paremmasta liiketoiminnasta	78
5.3	Kestävä arvolupaus	82
6	TULOSTEN TARKASTELU	84
	LÄHTEET.....	89

Liitteet

Liite 1	Haastattelukutsu
Liite 2	Haastattelurunko
Liite 3	Aineistonhallintasuunnitelma

1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan kiertotalouden liiketoimintamalleja, niiden toteuttamista pakkausala ja tutkimuksessa mukana olevien yritysten liiketoiminnan skaalaamista Ranskan markkinalle. Aiheen valinnan taustalla vaikutti halu kuvata sitä, miksi kiertotalouteen siirtyminen on tärkeää ympäristön näkökulmasta, mutta ennen kaikkea liiketoimintamahdollisuutena. Näihin mahdollisuuksiin pyritään tässä tutkimuksessa pureutumaan liiketoimintamuotoilun keinoin. Tavoitteena on muotoilla liiketoimintamallin keskiöön arvolupaus kestävän kehityksen periaatteita noudattaen. Tämä toteutetaan kansainvälisessä kontekstissa, tavoitteena ulkomaan kaupan edistäminen.

Näkökulman myötä valikoitui metodeiksi teemahaastattelut sekä benchmarking, jotka tekevät työstä markkinalähtöisen. Metodi kuvataan kappaleessa kolme Opinnäytetyön lähestymistapa ja tutkimuksen toteutus. Metodit sovelletaan käytännönläheisesti todelliseen työelämän tapaukseen. Suomalaiset kiertotaloutta toteuttavat pakkausalan yritykset ovat tunnistaneet potentiaalisen markkinan Ranskassa, ja tämän opinnäytetyön avulla selvitetäänkin, minkälaisia odotuksia ja tulevaisuuden mahdollisuuksia pakkausalan ostajat Ranskassa näkevät kiertotaloudessa. Tässä opinnäytetyössä kuvaan säännösten ja ostajien asenteiden vaikutusta kiertotalouden liiketoimintamalleihin ja kestävän arvolupauksen muotoilemiseen. Kiertotalous määritellään ja sen taloudellista potentiaalia kuvataan kappaleessa 1.1 Tutkimuksen tausta.

Tavoitteena ei ole uudistaa liiketoimintamallia, vaan tuottaa liiketoimintamuotoilun (eng. Business design) keinoin ehdotuksia paremmasta liiketoiminnasta. Parempi liiketoiminta määritellään asiakaslähtöiseksi ja kannattavaksi, ja tässä yhteydessä pyritään kasvattamaan liiketoiminnan kannattavuutta parantamalla sen skaalattavuutta. Siihen taas päästään ottamalla asiakkaan ääni, VOC (voice on customer) tutkimukseen mukaan. Työ etenee business design prosessin mukaisesti: ensin esitellään liiketoiminta, ja sitten siihen otetaan näkemys. Tähän näkemykseen on päästy toteuttamalla kehittämistutkimus. 'Näkemys' terminä määritellään kappaleessa 6, jossa käsitellään tutkimuksen tuloksia. Samassa yhteydessä esitellään business canvaksella visio paremmasta liiketoiminnasta sekä askeleet siihen pääsemiseksi. Samoin arvolupauksen esittelyä havainnollistetaan canvaksella. Taustalta

löytyy lean six sigma laadun parannusmetodin periaatteita (jatkuva parantaminen, asiakaslähtöisyys). Muotoiluajattelua käytetään, koska se metodina auttaa innovoinnissa, ongelmien ratkaisussa ja liiketoimintastrategioiden suunnittelussa (Matveinen, 2011).

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu kolmesta pääteemasta. Ensimmäisessä kappaleessa keskitytään liiketoimintaan kiertotaloudessa. Kuvaan liiketoimintamalleja, vientiä kiertotaloudessa ja kiertotalouden johtamista. Seuraavassa kappaleessa käsitellään taloudellista ja aineetonta arvонуontia sekä kansainvälisiä ekosysteemejä ja arvoketjuja. Kolmannessa teoriakappaleessa käydään läpi pakkausalan kestävyystavoitteita ja näiden roolia osana B2B-ostajan päätöksentekoa.

Tutkimuksen empiirisessä osiossa käydään teemahaastattelujen avulla läpi pakkausalaa ja kiertotaloutta viejän näkökulmasta ja benchmarkataan potentiaalisia asiakkaita Ranskassa. Benchmarkkaamisen tavoitteena on avoimen datan avulla tarkastella eri toimijoiden drivereita ja tavoitteita kestävän kehityksen suhteen, jotta ymmärrys liiketoimintapotentiaalin ja markkinoiden kysynnän osalta kasvaa.

Opinnäytetyöni selvittää kiertotalousliiketoiminnassa toimivien suomalaisten pakkausalan PK-yritysten ja startupien keskeisiä kilpailukykytekijöitä ja edellytyksiä kasvattaa liikevoittoaan viemällä tuotteitaan ja osaamistaan Ranskaan. Näiden pohjalta tehdään kohdemarkkina-analyysi, ja näillä elementeillä luodaan pakkausalalle Ranskan markkinan haasteisiin vastaava arvolupaus. Työn tilaaja on Business Finland, joka edistää suomalaista innovaatiotoimintaa, vientiä ja investointeja, työkaluina rahoitus, sparraus, coachaaminen ja verkottaminen. Tavoitteena on luoda kasvua auttamalla yrityksiä kansainvälistymisessä ja innovoinnissa. Tutkimuksen kohteena olevat yritykset ovat mukana Business Finlandin Bio & Circular Finland -ohjelmassa, joka edustaa yhtä ajankohtaisista teemavalinnoista. Ohjelman tavoitteena on tehdä Suomesta globaalien ongelmien ratkaisujen edelläkävijä ja nostaa suomalaisia kiertotalousratkaisuja globaaleille markkinoille. Mukana olevat toimialat edustavat mm. tekstiiliteollisuutta, biokomposiitteja, akkuteollisuutta ja pakkausalaa. (Business Finland, N.D.) Tämä opinnäytetyö keskittyy pakkausalaan.

Mukana olevat yritykset kehittävät kilpailukykyisiä kiertotalousratkaisuja, joille on kysyntää globaaleilla markkinoilla. Lähtökohtaisesti tutkimuksessani mukana olevat yritykset ovat asettaneet itselleen jonkin tavoitteen Ranskaan suuntautuvalle viennille tai ovat osoittaneet kiinnostusta Ranskan markkinaa kohtaan, mutta heillä ei ole vielä vankasti etabloitunutta kauppasuhdetta Ranskaan.

1.1 Tutkimuksen tausta

Ihmiskunnan, ja samalla liike-elämän suuriin kestävyysasteisiin lukeutuvat ilmastonmuutos, luonnon monimuotoisuuden köyhtyminen ja luonnonvarojen tuhlaava käyttö. Perimmäisenä syynä tähän pidetään nykyisen, lineaarisen talousmallin noudattamaa ”ota, valmista ja hävitä” -asennetta. Tällöin talouskasvu ja hyvinvointi perustuvat luonnonvarojen kulutukseen. Viimeksi kuluneen noin sadan vuoden ajan on kehitys ja kasvu perustunut etenkin fossiilisten polttoaineiden, sementin, metallien, puun ja muovin käyttöön, mutta jatkossa ratkaisut on löydettävä muualta. Hiilineutraali kiertotalous on ratkaisu näihin ongelmiin. Kiertotalous tähtää kokonaisvaltaiseen kestävyden ylläpitämiseen, ja tuotannon ja kulutuksen mahdollistamiseen maapallon kantokyvyn rajoihin. (Valtioneuvosto, 2021) Samalla se on valtava kansainvälinen liiketoimintamahdollisuus, joka muuttaa globaaleja arvoketjuja.

Selvityksessään Valtioneuvoston työryhmä kuvasi jo vuonna 2016 kuinka kiertotalous vahvistaa tutkitusti taloutta samalla kun se vastaa ympäristöongelmiin korvaamalla haitalliset materiaalikierrot haitattomilla. Tämä muutos edellyttää kuitenkin uudenlaista toimintakulttuuria sekä kysynnän että tarjonnan puolelta. Siirtyminen ei tapahdu pelkästään markkinavoimien avulla, vaan tarkoitukseen sopiva infrastruktuuri ja poliittiset toimet vauhdittavat yritysten ja kuluttajien toimia sekä arvomaailman muutoksia. Käytetyn materiaalin status ja arvo tulee muuttaa neitseelliseen raaka-aineeseen verrattuna. Kiertotalouteen siirtymällä päästään osallisiksi globaaleista markkinoista. Suomalaisilla yrityksillä on edellytykset kasvattaa taloudellista tulostaan ja samalla edistää YK:n kestävä kehityksen tavoiteohjelmaa (Agenda 2030). Julkinen rahoitus ei riitä globaalien kestävyysasteiden edellyttämien investointien toteuttamiseen ja yksityistä pääomaa tarvitaan mm. systeemiin muutoksiin, kuten bio- ja kiertotalouden ratkaisujen edistämiseen.

Jotta voidaan määritellä kiertotalousliiketoiminta ja sen mitattavat indikaattorit, on määriteltävä kiertotalous. Usein määritelmässä puhutaan vähentämisestä, uudelleenkäytöstä ja kierrätyksestä, toisinaan mainitaan myös innovaatiot ja puhtaan energian käytön lisääminen. (Pirtonen & Olsson, 2020) Kiertotalous ei tarkoita vain kierrätystä, vaikka sen ideologia usein tähän yksinkertaistetaan. Se tarkoittaa mm. resurssitehokkuuden huomioimista jo tuotteiden suunnitteluvaiheessa, jakamista ja omistajuudesta luopumista, ja digitalisaation ja datatalouden hyödyntämistä. Kiertotalous muuttaa tuotesuunnittelua, materiaalikehitystä, yhteistyötä koko arvoketjussa ja liiketoimintamalleja. Kiertotalouden tarjoamia ratkaisuja ja vaihtoehtoja ovat mm. kulutuksen siirtyminen palveluihin, tuotteiden eliniän pidentäminen, kierrätys ja jakaminen. Mahdollisuudet ovat rajattomat, ja kasvun potentiaali myös. Tavoitteena on tuottaa suurempaa hyötyä ja arvoa vähemmällä resursseilla. Samalla kiertotalous luo taloudellista kasvua ja lisää hyvinvointia. (Valtioneuvosto, 2021)

Kiertotalouteen siirtyminen onkin nykyisten ympäristöuhkien ja maapallon kantokyvyn valossa välttämättömyys. Nykyisellä menolla globaalin luonnonvarojen kulutuksen (fossiiliset polttoaineet, biomassa, metallit, mineraalit) arvioidaan kaksinkertaistuvan vuoteen 2060 mennessä, mikä tarkoittaa massiivista hiilidioksidipäästöjen kasvua ja esimerkiksi korkeaan teknologiaan tarvittavien raaka-aineiden vähenemistä, sekä kiihtyvää biodiversiteettikatoa. Jotta voimme tavoittaa kansalliset ja kansainväliset ilmastotavoitteet ja pysäyttää ilmaston lämpenemisen, torjua biodiversiteettikatoa, edistää talouskasvua ja työllisyyttä, tulee meidän tehdä merkittäviä muutoksia talousmalliin ja edistää kiertotalouspolitiikkaamme. (Valtioneuvosto, 2021) Nykyinen lineaarinen talousmalli ei pysty vastaamaan globaalin kysynnän tarpeisiin, ja sen vaikutukset ilmastonmuutokselle ja biodiversiteetille ovat pitkällä tähtäimellä kestävämmät. Globaaleihin kestävyysasteisiin vastaaminen edellyttää talouskasvun ja raaka-aineiden kulutuksen irrottamista toisistaan. Kiertotalous on talousmalli, jossa hyvinvointi ja talous kasvavat samalla kun jätteen ja hiilidioksidipäästöjen määrää vähennetään.

Muutos edellyttää aktiivista toimijuutta ja oma-aloitteisuutta niin yrityksiltä, yhteiskunnalta kuin kuluttajiltakin. Kyseessä on suuri systeeminen ja ajattelutavan muutos, joka vaatii taakseen kaikki yhteiskunnan toimijat julkisesta vallasta kuntapäätäjiiin, elinkeinoelämään, tutkimusorganisaatioihin, yhdistyksiin ja kuluttajiin. Siirtymä kiertotalouteen edellyttää lainsäädännöllisiä muutoksia ja kestävästä sidosryhmätyöskentelyä päätöksenteossa, tutkimuksessa ja rahoituksessa. Lainsäädännön avulla paitsi ohjataan mm. tuotesuunnittelua ja materiaalienkiertoja kestävämpään suuntaan, mahdollistetaan kansalaisille siirtymä kiertotalouden mukaiseen elämäntapaan. Tämä on suuri muutos vallitsevassa talousmallissa ja ajattelutavoissamme. (Valtioneuvosto, 2021)

Vaikka tässä opinnäytetyössä keskitytään liike-elämän kehittämiseen ja sieltä nousevaan haasteeseen vastaamiseen, tuleekin muutosta käsiteltäessä ottaa huomioon kokonaiskuva. Kiertotaloussiirtymä vaatii onnistuakseen muutoksia yhteiskunnan, yritysten ja muiden organisaatioiden ja yksilöiden tasolla. Yhteiskunnan ja valtionhallinnon tasolla tarvitaan mahdollistavaa lainsäädäntöä, taloudellisia kannustimia ja viranomaisyhteistyötä. Samalla kiertotaloudesta tulee kansainvälinen teema, sillä se ei rajoitu ainoastaan sisäpolitiikkaan. Suomen kiertotalouden strategisessa ohjelmassa esitetään kiertotaloudesta myös Suomen ulkopolitiikan painopistettä, jolloin tavoitteena on globaalin kiertotalousyhteistyön edistäminen ja hallitustenväliseen, globaaliin luonnonvarapolitiikkaan osallistuminen. (Valtioneuvosto, 2021) Yksilön tasolla tarvitaan valmiutta suosia kiertotaloudessa tuotettuja tuotteita ja palveluita, sekä luottamusta siihen, että resurssitehokas, mahdollisesti kierrätetyistä materiaaleista valmistettu tuote tuo käyttäjälleen vähintään saman arvon kuin perinteisessä, lineaarisessa taloudessa tuotettu.



Yrityksen tasolla tarvitaan uusien arvonluontilogiikoiden ja liiketoimintamallien löytämistä. Näihin yritysmaailman teemoihin tämä opinnäytetyö pureutuu.

Kuva 1. Kiertotalouden motivaatiotekijät edustavat myös haasteita. Samoja haasteita kohtaa kiertotaloudessa jo toimiva yritys joka tähtää kansainvälisille markkinoille. Lähde: CICAT2025-hanke (2021)

Kiertotalous on osa yrityksen strategiaa, mutta sen toteuttamiseen on monta strategiaa. Yritys voi olla hyvinkin natiivi kiertotalousideologian edustaja, kyseessä voi olla perinteinen yritys joka uudistaa toimintaansa vastaamaan paremmin kestäväen kehityksen periaatteita, tai yritys voi osittain tiedostamattaan olla osa kiertotaloutta. Tietoinen kiertotalouteen siirtyminen on prosessi, jossa yrityksellä on resursseja T&K-toimintaan ja toteutetaan innovaatio joko tuote- tai palveluportfoliossa tai liiketoimintaprosesseissa. Sen jälkeen tehdään tietoinen valinta investoida uudistukseen. Tämä edellyttää sekä kilpailijoiden että asiakkaiden ja samalla regulaation analyysiä, mutta myös riskinottoa. Joskus huomataan, että yrityksen sisältä löytyvää osaamista tulee päivittää. Uusien tuotteiden tai palveluiden lanseeraaminen edellyttää myös arvolupauksen pohdintaa. Uusi visio vahvistuu ja tehdään brändimarkkinointia. Samalla kiertotaloudesta voi syntyä kokonaan uusia liiketoiminta-alueita. (CICAT2025, 2021)

CICAT2025-hanke on tutkinut kiertotalouden katalysaattoreita. Hankkeessa on tunnistettu yrittäjän driverit eli motivaattorit kiertotalouteen siirtymiseen. Näitä on sekä sisäisiä (ideologia, edelläkävijyys, kannattavuus, järkevyyt) että ulkoisia (pakko kuten säännökset tai verotus, toimipaikan ja -maan kulttuuri, perinne, asiakkaiden tarpeet). Päätöksen taustalla on aina liiketalouden kannattavuus, mutta toimintaa ja yritysten päätöksentekoa ohjaavat monipuoliset tekijät. Arvonmuodostukseen osallistuvat muutkin kuin taloudelliset tekijät. (CICAT2025, 2021)

Pakkausalan arvoketjussa on toimijoita monelta alalta, kuten pakkauksia valmistava teollisuus, pakkauksia käyttävä teollisuus, raaka-aineiden valmistajia, kauppojen keskusliikkeitä ja kuljetus- ja jakelualan yrityksiä. Fyysisen pakkauksen ohella alaan liittyy monenlaista palveluntarjontaa kuten pakkaussuunnittelupalvelu ja pakkaustietojen raportointi. Fyysisen pakkauksen tehtävä on suojata tuotetta, suojata ympäristöä tuotteelta, suojella hävikiltä, helpottaa sen jakelua ja jakaa tietoa tuotteesta. (Suomen pakkausyhdistys ry, N.D.) Kestävyysoongelmaksi alalla on tunnistettu pakkausten määrä, niiden kertakäyttöisyys ja hiilidioksidipäästöt. Kiertotalouteen siirtyminen pakkausalalla on välttämätöntä, sillä nykyisellään suuri osa materiaalista ei kierrä uudelleen käyttöön vaan hävitetään. Siirtymää vauhdittaa materiaalien riittämättömyys sekä ostajien suunnalta tuleva paine. Arvioiden mukaan voimme vähentää hiilidioksidipäästöjä 45% vuoteen 2050 mennessä toteuttamalla kiertotalousratkaisuja alumiinin, teräksen, sementin, muovin ja ruoan arvoketjuissa (Valtioneuvosto, 2021). Tähän kehityskulkuun pakkausalalla voidaan osallistua.

Jo maaliskuussa 2017 Tekniikka & talous maalaili artikkelissaan visioita Suomesta pakkausalan Piilaaksona. Pakkausalalla kehitelläänkin monenlaisia innovaatioita vastaamaan kysyntään ja kestävyyshaasteisiin, kuten kierrätettäviä kuitupohjaisia materiaaleja ja ratkaisuja logistiikan haasteisiin. Samalla pakkausala tarjoaa uudistumismahdollisuuksia Suomen talouden historialliselle kivijalalle, metsäteollisuudelle, joka hakee uusia markkinoita paperiteollisuuden hiipuesssa digitalisaation myötä. Kyseessä onkin merkittävä toimiala, jonka tuotteita ja palveluita tarvitsee laaja joukko B2B-asiakkaita. Ala työllistää Suomessa tuhansia henkilöitä, ja jo vuonna 2012 tuotannosta 75% meni vientiin (Pöyry, 2016).

Kuluttajana käsittelemme päivittäin vähintään kymmentä pakkausta. Pakkausala on tärkeä osa Euroopan kiertotalouspaketin toteutumista. Tavoitteina on mm. vähentää ruokahävikin määrää ja tehostaa materiaalinkiertoa. Suomessa ollaan edelläkävijöitä erilaisten pakkausratkaisujen ja monimateriaalipakkausten tuotannossa. Myös Kansallisessa metsästrategiassa nostetaan esille biotalouden rooli tiedostavan ja kestäväen kuluttamisen yhteiskunnassa. Pakkausala toimii jo osana biotaloutta uudentlaisilla materiaaleillaan. Suomessa on myös vahvaa osaamista tuotesuunnittelun ja tutkimuksen puolella, ja pakkausalan tavoite on tuottaa tuotteita jotka ovat kestäviä ja tarjoavat

pitkää elinkaarta tuotteille. Näiden tekijöiden valossa pakkausala on suuressa roolissa kiertotaloussiirtymässä. (Pöyry, 2016)

Aihe on ajankohtainen, koska sen teemat nousevat paitsi aidosta liike-elämän tarpeesta, myös Suomen hallituksen ja Euroopan Unionin asettamista tavoitteista. Kiertotalouden edistäminen on sekä Suomen hallitukselle että Euroopan Unionille keskeinen tavoite. Suomi on tässä edelläkävijän asemassa. Suomessa on perinteisesti vahvaa innovaatio-osaamista ja T&K -toiminnan rahoitukseen panostetaan Suomessa valtion taholta. Suomi julkaisi ensimmäisenä maana maailmassa oman Kiertotalouden tiekartan, Sitran selvityksiä 117 – Kierrolla kärkeen, ja sitä on kertaalleen päivitetty. Johtoajatuksena on ollut antaa eväät, joilla kiertotaloudesta saadaan Suomelle paitsi kasvun, myös viennin moottori. (Sitra 2016). Merkittävä osa kansainvälistä kilpailukykyämme on resurssitehokkuus ja digitalisaatio, jotka ovat kiertotaloudessa keskeisiä arvoja. Lisäksi koulutus ja osaamisen kehittäminen (myös kiertotalouden saralla – Suomessa oli vuonna 2019 yksi maailman laajimmista kiertotalouden kurssitarjontoista korkeakoulutasolla) sekä yhteiskunnallinen vakaus ovat huippuluokkaa. Suomessa on kansainvälisesti vertaillen vaativa ympäristölainsäädäntö, mikä vauhdittaa ekoinnovointien syntymistä. Toisaalta paljon on vielä tehtävä edetäksemme tällä vasta alkuun päässeellä kiertotaloussiirtymän polulla. Suomi on monia EU-maita jäljessä esimerkiksi joillain materiaalin kiertojen mittaavilla indikaattoreilla. (Valtioneuvosto, 2021).

Bio- ja kiertotalous nostetaan työssäni keskeiseksi teemaksi sen innovatiivisuuden ja potentiaalin, toisaalta siihen liittyvien haasteiden, sekä viestinnällisen kilpailuedun vuoksi. Pakkausalalla Suomessa toimivien suurten yritysten rinnalle nousee säännöllisesti ajankohtaisiin haasteisiin innovaatioillaan vastaavia PK- ja startup -yrityksiä. Nämä pienemmät toimijat voivat pärjätä kilpailussa tarjoamalla uudenlaisia ratkaisuja, ja monien liiketoiminta pohjaa vahvasti lineaarisen talouden sijaan kiertotalouteen. Vahvana trendinä ovat biopohjaiset ratkaisut, esimerkiksi puun käyttö pakkausmateriaalina, sillä puukuitua voidaan kierrättää useita kertoja. Kuitu kiertää 4-7 kertaa tuotteesta seuraavaan, kunnes sen tekniset ominaisuudet katoavat ja se päättyy biopolttoaineeksi. Niin kauan kuin kuitu on kierrossa, hiili pysyy siihen sitoutuneena. Usein näiden uusien tuotteiden tuotantomäärät ovat pienehköjä ja tämä asettaa painetta hinnoitteluun. Lisäksi uudet materiaalit edellyttävät uudenlaista viestintää ja myyntiosaamista. Toisaalta markkinat ovat muuttumassa ja etenkin elintarviketeollisuus asettaa pakkausalalle muutospaineita. Pakkaaminen tulee monipuolistumaan erityyppisten materiaalien kombinaatioina. Myös loppukäyttäjien ympäristötietoisuus kasvaa. Uudenlaisia liiketoimintamalleja on jo otettu käyttöön mutta niitä tarvitaan lisää.

Näiden globaalien teemojen ohella työni kiinnittyy hyvin vahvasti konkreettiseen työelämän kehittämisen hankkeeseen. Business Finlandin Bio & Circular Finland -ohjelmassa on mukana pakkausalan toimijoita, jotka ovat tunnistaneet synergiaetuja ja potentiaalia Ranskan markkinoilla.

Ranska on myös asettanut kovat tavoitteet muovijätteestä eroon pääsemiseksi joten paine muiden materiaalien hyödyntämiselle on kova. Ranska kuuluu Suomen tärkeiden vientimaiden joukkoon, ja vienti sinne onkin pysynyt tasaisen viime vuosina (Tulli, 2021). Globaalisti tarkasteltuna kyseessä on merkittävä kauppakumppani. Suomi on pieni maa ja markkina, ja sellaisenaan sovellumme eräänlaiseksi innovaatioiden laboratoriodioksi mutta kasvua täällä on vaikea tehdä. Siksikin kiertotalouspöytäkirjojen suuntaaminen kansainvälisille markkinoille on toivottavaa.

Opinnäytetyön tekijä on asunut Ranskassa vuodesta 2012 ja toiminut Ranskalais-suomalaisen Nuorkauppakamarin puheenjohtajana vuosina 2015-2019. Suomen ja Ranskan väliset kauppasuhteet on tuttu aihealue, ja halu edistää kiertotalouteen siirtymistä ja Ranskan merkitystä vientimarkkinana suomalaisille yrityksille nousee omista kiinnostuksenkohteista.

1.2 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia mitkä ovat pakkausalan yritysten haasteet kansainväliselle markkinalle skaalautumisessa ja toisaalta mitkä ovat ostajien odotukset kiertotalouden ja tulevaisuuden pakkaamisen suhteen. Näiden tietojen valossa luodaan liiketoimintamuotoilun keinoin kestävä arvolupaus. Tämä termi avataan luvussa kolme, joka käsittelee tarkemmin työn lähestymistapaa ja toteutusta. Työni sisältää markkinoita säätelevän regulaation selvittämisen sekä tarjonnan konseptin kuvaamisen Ranskan markkinoille.

Aihetta käsitellään kiertotalouden liiketoimintamallien kautta. Tavoitteena on tunnistaa mahdollisia tulevaisuuden disruptioita joita pakkausalalla tullaan näkemään, ja selvittää asiakkaan odotukset Ranskan markkinoilla. Suuri osa kiertotalouden yrityksistä perustaa toimintansa joko kierrätykselle tai resurssitehokkuudelle, ja huomattavasti pienempi osa palvelu-konsepteille tai jakamisalustoille (Alarotu, Antikainen, Honkatukia, Järnefelt, Kapanen, Lantto, Winberg, 2020). Tässä yhteydessä tarkastellaan liiketoimintamallien ja erilaisten sovellusten arvoketjuja ja kannattavuutta tukevia ominaisuuksia.

Tutkimuskysymyksiä ovat:

Skaalautumisen uhat ja mahdollisuudet;

- Mitkä ovat suomalaisten pakkausalan kiertotaloustoimijoiden haasteet ja tavoitteet Ranskassa? Minkälaisia tuotteita ja ratkaisuja he tarjoavat?
- Miten pakkausalaa säädellään ja mihin pakkausalan ohjausmekanismit Euroopassa on menossa?
- Minkälaiset odotukset kiertotalouteen ja pakkaamiseen liittyen on pakkausalan ostajilla Ranskassa?

Kiertotalouden toteutuminen pakkausalalla ja mistä kannattavuus ja kilpailukyky muodostuu;

- Minkälaisia kiertotalouden liiketoimintamalleja jo toteutetaan pakkausalalla ja minkälaisia disruptioita voidaan tunnistaa ja ennustaa pakkausalalla?

- Minkälainen on kiertotaloudessa toimivan pakkausalan yrityksen arvolupaus, joka vastaa Ranskan markkinan tarpeisiin?

Haastattelin muutamaa, yhdessä tilaajan kanssa valittua Bio & Circular Finland -ohjelmassa mukana olevaa pakkausalan yrittäjää tavoitteena tunnistaa heidän haasteet jotka liittyvät kiertotalouden toimintamallin toteuttamiseen ja Ranskaan suuntautuvaan vientiin. Kaikki osallistujayritykset toteuttavat kiertotalouden periaatteita jo, ja tähän liittyvien kilpailuetujen sekä Ranskaan kohdistuvien vientitavoitteiden avaaminen on tutkimukselleni merkityksellistä. Nämä luovat pohjan arvolupaukselle. Suomalaiset tuotteet ovat perinteisesti hyvin resurssitehokkaita ja metsänhoito tunnetusti Suomessa laadukasta, joten lähtöoletuksena haastatteluihin lähettäessä olikin, että arvolupaus nojaa vahvasti näihin teemoihin. Tavoitteena oli tunnistaa ne ratkaisut ja argumentit, joilla nämä yritykset toivovat saavuttavansa kasvua kansainvälisillä markkinoilla. Samalla kävimme läpi kiertotalouteen ja myyntiin liittyviä haasteita ja kehitystavoitteita. Lisäksi tämä tutkimusvaihe, joka käsitti tutkimuksen kohderyhmään tutustumisen, tuotti minulle arvokasta tietoa mukana olevien yrittäjien asiakkaista ja näiden toimialoista. Tämä tieto auttoi minua etsimään analysoitavia yrityksiä tarkoitukseen sopivilta toimialoilta Ranskassa tapahtuvan benchmarkingin toteutukseen.

Haastattelurunko löytyy tämän työn liitteenä. Koska kyseessä ovat avoimet teemahaastattelut, nämä kysymykset oli tarkoitettu ohjenuoraksi keskustelua virittelemään, eikä kaikkia kysymyksiä esitetty jokaiselle haastateltavalle.

Henkilökohtaisena tavoitteenani oli syventää osaamistani ja kehittää analyysoivaa työskentely- ja ajattelutapaa. Haluan kasvattaa innovatiivista ongelmanratkaisukykyäni ja saada uusia työkaluja kehityskohteiden tunnistamiseen. Näitä löytyikin liiketoimintamuotoilun ja lean six sigma menetelmistä. Lisäksi asiantuntijatyössä vaadittava kyky analysoida ja hyödyntää jo olemassa olevaa tietoa kehittyi. Tavoitteenani on kehittää ammatillista osaamistani ja valmiuksiani edetä urallani Suomessa ja kansainvälisesti. Tiedolliset oppimistavoitteeni liittyvät kiertotalouden liiketoimintamallien soveltamiseen käytännössä, liiketoiminnan kannattavuuden analysoimiseen ja kehittämiseen sekä EU:n kiertotalouteen vaikuttavien ohjausmekanismien ymmärtämiseen.

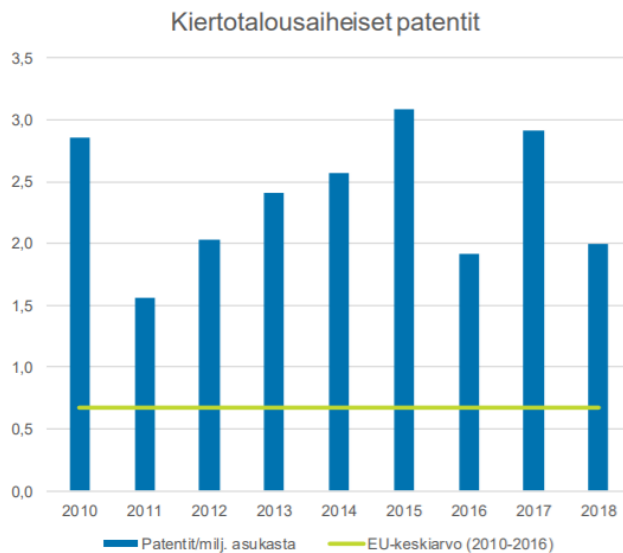
2 OPINNÄYTETYÖN TEORIAPERUSTA

Tässä kappaleessa käyn läpi työni keskeiset teemat. Avaan termejä kiertotalouden ja pakkausalan rajapinnoilta. Teoreettinen viitekehys antaa lukijalle eväät ymmärtää työn rajaus ja toimintakenttä. Se myös määrittelee sen tieteellisen ja liiketoiminnallisen keskustelun, johon tällä työllä osallistutaan, ja antaa kattavan taustaselvityksen tutkimusosion tarkastelua varten. Työn lopussa tulosten tarkastelussa ja johtopäätöksissä teoria-aineisto ja tutkimusaineisto yhdistetään ilmiötä laajemmin käsitteleväksi vuoropuheluksi.

2.1 Talouskasvua kiertotaloudesta – periaatteet ja kasvuedellytykset

Tässä kappaleessa käsittelen kiertotalousliiketoimintaa. Työni kannalta oleellisiksi näkökulmiksi olen valikoinut viennin, kiertotalousjohtamisen yrityksessä, kiertotalouden liiketoimintamallit ja liiketoiminnan arvonmuodostuksen etenkin kiertotalouteen oleellisesti kuuluvissa laajoissa ekosysteemeissä. Bio- ja kiertotaloudella tässä tutkimuksessa tarkoitetaan sekä tuotteiden arvoketjuja jotka muuttuvat kiertotaloutta hyödyntäväksi, että yritysten uudistuvia liiketoimintamalleja. Kiertotalouden erilaiset liiketoimintamallit esitellään tässä yhteydessä painottaen niitä joiden hyödyntämistä on jo havaittu pakkausalalla ja joiden voidaan tällä perusteella olettaa olevan potentiaalisimpia vaihtoehtoja.

Eri arvioiden mukaan kiertotalouden globaalien markkinoiden arvo on satoja miljardeja euroja (Valtioneuvosto, 2021). Kiertotalouden taloudellinen potentiaali jakautuu usein moneen ja koostuu pienistä puroista, joten tarvitaan paitsi volyyimia, myös lisäarvoa (Simons, M., 2018). Tämä auttaa ymmärtämään keinoja, joilla voidaan auttaa kiertotalouden kehitystä. Tähän siirtymisen tarvetta korostetaan myös politiikassa. Kiertotalous onkin yksi Suomen hallituksen ohjelmakärjistä. Suomessa on hyvät edellytykset olla edelläkävijä kiertotaloudessa. Kansainvälisissä vertailuissa suomalaisten työelämäkäytäntöjen vahvuudeksi nousee innovointi ja sen tukeminen monin tavoin. Lisäksi suomalaisten vahvuus on monipuolinen osaaminen. Kehittämiskohteiksi voidaan toisaalta nostaa rohkeus kokeilla uutta, sillä suomalaiset teollisuusyritykset uudistavat tuotteitaan ja palveluitaan keskimäärin hitaammin kuin muut Euroopan maat. Tämä on ristiriidassa innovaatiokulttuurin kanssa. Kriittisiä menestystekijöitä tulevaisuudessa onkin osaamisen ja innovaatioiden johtaminen, kyky tunnistaa asiakkaiden tarpeet ja kyky uudistua. (TEM-tiedote 088/2015)



Kuva 2. Kiertotalousaiheisten patenttien määrä kertoo jossain määrin alan innovaatioiden syntymisestä. Lähde: Olsson, Tilastokeskus (2020)

Suomen Ympäristökeskuksen Circwaste-hankkeen yhtenä tavoitteena on kiertotalouden valtavirtaistuminen. Projektipäällikkö Tuula Myllymaa, 2020, listaa kiertotalouspyrkimysten tavoitteiksi luonnonvarojen kulutuksen hillitsemisen, luonnon monimuotoisuuden säilyttämisen ja hyvinvoinnin luomisen samalla kun luodaan talouskasvua joka ei ole sidoksissa luonnonvarojen käyttöön. Siihen tarvitaan kestäviä tuotteita jotka pysyvät kierrossa pitkään ja jotka on tuotettu mahdollisimman vähän luonnonvaroja kuluttaen ja työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtien. Tämä on täysi vastakohta kulutuskulttuurille, jossa tuotetaan lyhytikäisiä tuotteita neitseellisistä luonnonvaroista ja toisinaan epäeettisissä olosuhteissa. Kiertotalouteen siirtyminen edellyttääkin systeemistä muutosta, joka lähtee tuotesuunnittelusta ja huomioi koko tuotantoprosessin ja kuluttajakäyttämisen muutoksen. Digitalisaatio antaa mahdollisuuksia uudenlaisten ratkaisujen löytämiselle erilaisten jakamisalustojen, vuokraus – ja leasingpalveluiden kautta. Digihyvintyhteiskunnassa data korvautuu materiaalivirtoja. Tarkasteltaessa kiertotaloutta sidosryhmien näkökulmasta huomataan, että siirtymä edellyttää laajaa sidosryhmätoimintaa ja ekosysteemejä. Muutoksia tarvitaan laajasti yhteiskunnan eri alueilla, kun huomioon otetaan yritykset, kaupungit, muut organisaatiot ja kansalaisten toiminta. (Circwaste, 2020)

2.1.1 Kasvun edellytykset poliittisten ohjauskeinojen kohteena

Tässä kappaleessa esittelen keskeisiä kiertotalouden ohjauskeinoja ja taloudellisia kannustimia Suomessa ja kansainvälisesti.

Suomen tavoitteena on hiilineutraaliin kiertotalouteen siirtyminen vuoteen 2035 mennessä. Samalla kyseessä on siirtymä fossiilisesta taloudesta ei-fossiiliseen. Karhisen, 2020, mukaan kiertotaloudessa on kyse pitkälti teollisuuspolitiikasta. Tuotteet on suunniteltava siten, että niiden käyttöikä on pitkä, materiaalit palautuvat uudelleenkäyttöön ja omistuksesta siirrytään palvelujen käyttöön. Tämä edellyttää suuria muutoksia mutta luo myös mahdollisuuksia. Ilmastonmuutoksen torjuminen onkin suurimpia talouskasvun lähteitä tulevina vuosikymmeninä. Edessä on liiketoimintamuutoksia ja disruptioita. Uutta on kuitenkin luotava liiketoimintalähtöisesti ja yritysten kassavirta huomioiden, ei pelkällä sääntelyllä. (Circwaste, 2020)

Toteutuakseen ja valtavirtaistuaakseen näin suuret teemat kuin kiertotalous tarvitsevat maan hallinnon puolelleen, ja muutosta tukevaa lainsäädäntöä joka soveltuu juuri kiertotalouteen, ei lineaariseen talouteen. Nykyisen lainsäädännön painopistettä jätteen käsittelystä ollaan siirtämässä tuotteisiin. Toisaalta tarvitaan myös taloudellisia kannustimia. Nykyinen talousjärjestelmä sallii luonnonvarojen käytön, mutta julkinen valta voi hinnoitella haittoja tai säännellä haittoja tuottavaa toimintaa. Tällä hetkellä kiertotaloutta tukeva verotus rajoittuu Suomessa energiaveroon, joka kannustaa energiatehokkuuteen, sekä jäteveroon ja juomapakkausveroon. Muita taloudellisia ohjauskeinoja voivat olla erilaiset velvoitteet ja standardit, joihin sisältyy taloudellisia velvoitteita, sekä T&K-rahoituksen ohjaaminen kestäviin investointeihin. Suomessa arvioidaan parhaillaan mahdollisuutta luonnonvarojen hinnoitteluun työn alla olevassa Kestävän verotuksen tiekartassa. (Valtioneuvosto, 2021) Esimerkkinä taloudellisesta ohjauskeinosta Vihreiden puheenjohtaja Maria Ohisalo, 2021, esittää Twitterissä verotuksellisena ohjauskeinona kunnostuspalveluiden ALV:n tiputtamista 10% jolloin tuotteiden elinkaaren pidentäminen helpottuu.

Kiertotalouden toteutumista edellyttäviä systemisiä muutoksia tukee mm. vuonna 2021 julkaistu kansallinen kiertotalouden edistämishjelma. Se linjaa Suomen tavoitteet vuoteen 2035 mennessä. Näiden mukaisesti hiilineutraali kiertotalous on taloutemme perusta, vähemmällä on saatava enemmän, Suomi on vahva kiertotalousvaikuttaja maailmalla ja kiertotalousinnovaatiot on luotu digitaalisten ratkaisujen, fiksun sääntelyn, vastuullisten sijoittajien, tuottajien ja kuluttajien avulla. (Circwaste, 2020) Lisäksi Suomessa on toimeenpanossa Kansallinen Muovitiekartta ja vuonna 2021 päivittyvä Valtakunnallinen jätesuunnitelma, joitain etenkin pakkausalaan koskettavia toimenpideohjelmia mainitakseni (Valtioneuvosto, 2021).

EU:n tasolla unionin jätesäädöspaketin tavoitteena on myös vähentää jätteen määrää ja lisätä kierrätystä. Uusimpina EU-tason kiertotalousohjelmista on vuonna 2021 voimaan tullut Green Deal, jossa kestävä kasvua haetaan kasvihuonekaasupäästöjä rajoittamalla ja ohjaamalla toimenpiteitä mm. tuotesuunnitteluun, kuluttajatiedon jakamiseen, kierrätysraaka-aineiden käyttöön ja seurantaan. Pakkausalaan

kohdistuu tuotekohtaisia tavoitteita. Ohjelman tavoitteet ovat, kuten kiertotaloudessa yleensäkin, sosiaalisia, taloudellisia ja ympäristöön liittyviä. Taloudellisiin ohjauskeinoihin kuuluu mm. ympäristömerkkikriteerit, vero-ohjaus ja kestäväan kilpailukykyyn ja elvyttävään talouskasvuun tähtäävät ponnistelut. (Myllymaa, 2020) EU:ssa voimaan tullut ekosuunnitteludirektiivi antaa tuoteryhmäkohtaisia ympäristövaatimuksia tuotesuunnittelun ja energiatehokkuuden osalta. Suunnitelmissa on laajentaa direktiiviä koskemaan tuotteiden kestävyttä, uudelleenkäyttämistä, päivitettävyyttä, korjattavuutta ja kierrätettävyyttä. (Valtioneuvosto, 2021)

Kiertotaloutta ohjaa sitova lainsäädäntö, kuten jätelainsäädäntö, mutta sen rinnalle on kehitetty kevyempiä, vapaaehtoisia kannustimia kuten Green Deal -sopimukset. Sopimukset auttavat yrityksiä profiloitumaan vastuullisina ja edistyksellisinä toimijoina, jotka toteuttavat sopimuksessa mainittuja ympäristön ja yhteiskunnan edunmukaisia toimia. Vapaaehtoisuuteen ja oma-aloitteisuuteen perustuva toimijuus onkin edellytyksenä vahvan kestävyden tavoittelussa, sillä kestävyysasteisiin vastaamiseen ei enää 2020-luvulla riitä vastuun ulkoistaminen päättäjille. Oman haasteensa tuo kierrätysraaka-aineiden käytön lisääminen. Näiden markkina on toistaiseksi rajallinen. Lisäksi tulkinta jätteen ja raaka-aineen välillä on vielä epäselvä lainsäädännön näkökulmasta. (Circwaste, 2020)

2.1.2 Kiertotalouden liiketoimintamallit

Kiertotaloutta on tutkittu jonkin verran, mutta käytännön toteutuksesta siihen siirtymisestä on kirjoitettu vasta vähän. Tässä tutkimuksessa peilataan pakkausalaan kiertotalousmallin toimintoihin kuten uusiokäytä, korjaa, kierrätä, suunnittele ekologisesti, käytä kestävää jakeluketjua ja mahdollista vastuullinen kuluttaminen.

Elämme perinteisesti lineaarisen, yksisuuntaisen talousmallin keskellä ja tämä malli on määritellyt kulutustottumuksemme. Linearisessa taloudessa tyypillisesti tuotetaan luonnonvaroja hyödyntäen jokin tuote tai palvelu, jota käytetään kerran ja joka sitten hävitetään. Tähän on osaltaan vaikuttanut teollinen vallankumous, tuotannon tehostuminen ja mainonnan kehittyminen informatiivisesta mielikuvia herättävään mainontaan. Siinä missä tuotantokulut on haluttu saada mahdollisimman alhaisiksi on markkinointibudjetteja kasvatettu, ja tämä kehitys on ohjannut kulutustottumuksiamme. (Thuren, 2021) Vuonna 2018 ihmiskunta kulutti resursseja 50% nopeammin kuin ne ehtivät uusiutua, ja vauhti on kiihtymässä sillä keskiluokkaan laskettujen, resurssi-intensiivisiä hyödykkeitä kuluttavien ihmisten määrän arvioidaan tuplautuvan maailmanlaajuisesti vuoteen 2030 mennessä. (Esposito, Tse, Soufani, s.1 2018). Lineaarisen mallin heikkouksiin kuuluu sen kykenemättömyys vastata kasvavaan kysyntään. Innovoimalla uudenlaisia, kiertävyyteen perustuvia ja kestävämpiä liiketoiminta-, tuotanto- ja kulutustapoja huomioidaan maapallon kantokyky.

Oleellista kiertotaloudessa on raaka-aineiden kulutuksen ja taloudellisen kasvun erottaminen toisistaan. Kyse ei ole ainoastaan kierrätyksestä tai resurssitehokkuudesta, vaan kiertotalousmalliin kuuluu syväluotaavampi ote tuotteen koko elinkaaren käsittelyssä. Tavoitteena on hyödyntää kaikki jo kierrossa oleva ottaen huomioon koko ketju raaka-aineista jakelukanavaan, kulutukseen ja uusiokäyttöön tai osien hyödyntämiseen toisten tuotteiden valmistuksessa. Täyteen potentiaaliinsa venytettynä on arvioitu että kiertotalouteen siirtymällä voidaan vähentää uusien materiaalien käyttöä 53% vuoteen 2030 mennessä ja raaka-aineita voidaan paikata kierrosta palautuneilla materiaaleilla (Esposito ym., s.2 2018).

Kautta tuotanto- ja kulutuslinjan on siis tarkkaan harkittava, miten tuotteen elinkaarta saadaan pidennettyä ja miten mitkäkin komponentit saadaan uudelleen käytettyä. Lisäksi oleellista on tehostaa jo tuotettujen hyödykkeiden käyttöä. Eri arvioiden mukaan, mm. autojen, toimistojen ja kasteluveden käyttötehokkuus on n. 35-40% niiden potentiaalista (Esposito ym., s.2 2018). Tehostamalla raaka-aineiden ja tuotteiden kulutusta ja hyödyntämällä jätteet waste to wealth -periaatteella eli jätteistä arvoa luomalla voidaan nopeastikin tuottaa merkittäviä taloudellisia voittoja. Kiertotalousmallin hyödyntäminen lähtee tuotesuunnittelusta ja kattaa koko elinkaaren. Siksi sen vaikutukset ovat huomattavammat kuin ainoastaan tuotteen loppusijoitukseen panostavat kierrätysponnistelut. End of waste menettely tarkoittaa sitä, ettei uusiomateriaalilla on jäteluonnetta. Jäteluonteella ei ole merkitystä tuotteen ominaisuuksien kannalta. (YTP, 25.3.2021)

The Ellen MacArthur Foundationin määritelmä antaa lisää eväitä kiertotalousmallin käyttöönottoon. Heidän mallissaan nostetaan esille jätteen käyttö tuotesuunnittelussa, jolloin biologisten materiaalien tulee olla myrkyttömiä jotta ne voidaan turvallisesti kompostoida ja teknisten materiaalien tulee kestää pitkää käyttöä. Toinen kiertotaloudelle asetettu määrittäjä on joustavuuden lisääminen monimuotoisuuden avulla, jolla viitataan systeemien ja prosessien huomioimiseen kun luodaan linkejä komponenttien, teknologioiden ja materiaalien välillä. Tällä voidaan tarkoittaa myös säännöstelyn ja resurssien joustavuutta. Tyypillistä kiertotaloudelle on myös uusiutuvien energianlähteiden käyttö ja prosessin ja systeemin hahmottaminen jolloin ymmärretään eri osatekijöiden väliset yhteydet.

Seuraavassa esitellään kiertotalouden liiketoimintamalleja ja avataan niiden hyödyntämistä pakkausalalla. Lähteinä on käytetty Moilanen, P. & Sievänen, T. vuonna 2019 valmistunutta opinnäytetyötä *Kiertotalouden edistykselliset liiketoimintamallit – sivuvirrat hyötykäyttöön*, Valtioneuvoston selvitystä *Kiertotalous Suomessa – toimintaympäristö, ohjaukset ja mallinnetut vaikutukset vuoteen 2030* sekä Sitran kokoamaa listaa *Kiertotalouden kiinnostavimmat*, joka esittelee kiinnostavia case-tapauksia suomalaisesta yrityselämästä kiertotalouden

näkökulmasta. On huomattava, että kiertotalous ei ole erillinen liiketoiminnan alue, vaan se on yrityksen perusliiketoimintaa ja mukana strategiassa. Kyseessä on uudenlainen logiikka verrattuna lineaariseen liiketoimintaan, ja kiertotalouteen siirtymiseen liittyy haasteita, mutta hyvä liiketoimintamalli on houkutteleva asiakkaalle ja mahdollistaa toiminnan skaalautumisen, josta osoituksena voi olla esimerkiksi kansainvälistyminen. Parhaimmillaan yritys vaikuttaa koko arvoketjussaan kiertotalouden edistämiseksi.

Tuote palveluna ja palveluistaminen

Palveluistamisen liiketoimintamallissa asiakas maksaa tuotteen sijaan sen tehtävän hoitamisesta, johon tuote on tarkoitettu. Palvelujen tarjoaminen tuotteiden sijaan ohjaa omistajuudesta ja kertakäyttökulttuurista kohti talousmallia, jossa palveluiden osuus bruttokansantuotteesta kasvaa. Tämä takaa korkeamman tuottavuusasteen, ja omistajuus säilyy tuottajalla tai palveluntarjoajalla. Ostaja taas saa ratkaisun tuotteen sijaan.

Jotta yritys pysyy mukana kestävän kehityksen mukaisessa liiketoiminnassa, tulee sen olla ratkaisukeskeinen ja innovatiivinen. Sitran tulevaisuusskenaarioissa puhutaan palvelun ostamisen luontevuudesta fyysisen tuotteen sijaan. Tarjoamalla tuotteiden sijaan tuotetta palveluna, onnistutaan rajaamaan kierrossa olevan materiaalin määrä ja maksimoimaan tuotettujen hyödykkeiden arvo. Samalla tuotesuunnitteluun ja tuotteen kestävyys on panostettava. Tämä liiketoiminta avaa uusia mahdollisuuksia jälkimarkkinoinnin ja syventyvän asiakassuhteen muodossa. Asiakas nähdään käyttäjänä eikä kuluttajana. Asiakkaan käyttäytymisestä kerättävä tieto taas auttaa kehittämään palvelua ja tuo näin aineetonta lisäarvoa. Tulovirta tulee tasaisesti pidemmältä aikaväliltä.

Asiakas maksaa käytöstä, toiminnosta tai suorituskyvystä omistamisen sijaan, jolloin kulut jakautuvat todelliselle käyttäjälle. Palveluun voi sisältyä ja kytkeytyä täydentäviä palveluita, kuten laiterekisterien ylläpitoa, huoltoa ja muita uusimiseen liittyviä palveluita. Laitteiden tai tuotteiden omistuksen korvaaminen luotettavalla ylläpitopalvelulla suojaa asiakasta tuotantomerenetyksiltä kun tuote tai laite hajoaa. Tämä kannustaa palveluntarjoajaa huolehtimaan tuotteen elinkaaresta ja kehittämään kilpailuetuja muita kiertotalouden periaatteita hyödyntäen. Palveluistamiseen liittyy läheisesti leasingmallit ja erilaiset panttijärjestelmät.

Palveluistaminen tukee kiertotalouden tavoitteita, kun vähemmillä resursseilla saadaan luotua enemmän arvoa. Tuotteen käyttöarvo kasvaa, kun yritys myy tulosta tuotteen sijaan. Mahdollisuudet ovatkin rajattomat, kun huomioidaan kiertotalouden ja digitalisaation luoma potentiaali liiketoiminnalle, tuote- ja palvelukehitykselle sekä arvonluontilogiikoille. (Valtioneuvosto, 2021)

Taloutemme rakenteellisia muutoksia kuvaa tuotteiden ja prosessien muuttuminen palveluiksi ja palveluliiketoiminnan osuuden kasvu. Palveluiden osuus on nykyään noin 70% bruttoarvonlisästä ja palveluvienti muodostaa noin kolmasosan kokonaisviennistä, onnistuttuaan tuplaamaan osuutensa 2010-luvulla. Palvelullistaminen onkin jo pitkään jatkunut suuntaus, jonka taustalla vaikuttaa halu keskittyä yrityksen ydinliiketoimintaan ja ulkoistaa toissijaiset toiminnot, sekä globalisaatio. Kiertotaloutta kokonaisvaltaisesti toteuttavilla palveluliiketoimintamalleilla muutetaan omistajuutta. Materiaalin tai tuotteen omistajuus säilyy tuottajalla tai välittäjällä. Palveluna voidaan tarjota tuotetta, materiaalia tai suorituskykyä. Muita palvelullistamisen liiketoimintamalleja ovat esimerkiksi pitkät takuut ja panttijärjestelmät. Palveluntuottaja vastaa tuotteen elinkaaresta. Tämä kannustaa taas luomaan kestäviä ja huollettavia tuotteita, koska mitä pidempään tuote tuo arvoa asiakkaalle, sitä pidempään se tuo kassavirtaa palveluntarjoajalle. (Valtioneuvosto, 2021).

Asiakkaan taloudelliset riskit pienenevät kun hankintaan ei liity alkuinvestointeja tai arvonalenemista, vaan tämä maksaa tuotteesta tai materiaalista käytön mukaan. Tämä voi tuoda lisää joustavuutta tuotteen käyttöön, kun huolloista ei tarvitse itse huolehtia. Toisaalta tämä lisää asiakkaan riippuvuutta yhdestä toimittajasta. Tämä liiketoimintamalli edellyttääkin usein pitkän aikavälin sitoutumista. (Valtioneuvosto, 2021)

Kiertotalous tarvitsee erilaisia palveluntarjoajia tuekseen, jotta tuotteiden suunnittelu, huolto ja kierrätys toimivat optimaalisesti. Niinpä kiertotalous luokin uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja työtä palveluntarjoajille. (Valtioneuvosto, 2021)

Resurssitehokkuus ja kierrätys

Kierrätys on muutakin kuin jätteiden lajittelua ja lopputuotteen kierrätystä. Liiketoiminta voi perustua kierrätysmateriaaleihin ja jätteiden uusiokäyttöön. Samalla säästetään energia-, materiaali- ja jättekustannuksissa. Parhaimmillaan tuotantoon liittyy symbioosi, jossa toisen yrityksen tuotannosta syntyviä sivuvirtoja hyödynnetään omassa toiminnassa. Tuotteistamalla sivuvirtoja luodaan uutta ansaintalogiikkaa uusien materiaalien ja palveluiden ympärille. Pakkausalaan läheisesti liittyvä metsäteollisuus voi esimerkiksi tuotteistaa ravinteikkaita sivuvirtojaan lannoiteteollisuuden tarpeisiin. Muovijäte on taloudellisesti potentiaalinen jätevirta, jota syntyy vuosittain huomattavia määriä. Kaiken taustalla on ajatus siitä, että saadaan vähemmällä resursseilla enemmän aikaan.

Keskiössä ovat materiaali- ja energiatehokkaat ratkaisut, sekä elinkaarensa loppuun tulleiden tuotteiden ja raaka-aineiden takaisinkeräys ja uudelleenhyödyntäminen. Tämä on tuttua pakkausalalla erilaisten kierrätettävien ja uusiokäytettävien pakkausten myötä. Käytössä ollutta materiaalia voidaan myös hyödyntää uudessa käyttötarkoituksessa raaka-

aineena. Tällöin puhutaan kierrätetyistä raaka-aineista. Tämä liiketoimintamalli vähentää ekosysteemissä olevan jätteen sekä tuotannossa käytetyn neitseellisen raaka-aineen määrää.

Uudelleenvalmistettuihin tai kierrätetystä materiaalista valmistettuun tuotteeseen siirtyminen edellyttää muutoksia kuluttajien tottumuksissa. Toistaiseksi havaitaan epäluottamusta kierrätysraaka-aineiden laatu kohtaan. Mikäli asiakaskunta ei hyväksy tuotetta, vaikuttaa se suoraan laskevasti tuotteen arvoon.

Materiaalitehokuutta kohti mennään paitsi tuotesuunnittelun, myös tuotannon optimoinnin keinoin. Tehokkaat prosessit luovat säästöjä prosessihävikin ja jätemaksujen pienentyessä.

Jakamislustat

Jakamislustat ovat digitaalisia sovelluksia, jotka mahdollistavat tavaroiden ja resurssien käyttöasteiden kasvattamisen sekä elinkaaren pidentämisen mm. vuokrauksen, myymisen, jakamisen, lainaamisen ja uudelleenkäytön myötä. Alusta yhdistää kysynnän tarpeeseen ja edesauttaa vajaakäytöllä olevien hyödykkeiden käytön lisäämistä. Kyseessä voi olla C2C tai B2C liiketoiminta, ja tarve omistamiselle ja varastoinnille vähenee. Samalla yhteisöllisyys kasvaa, osaamista jaetaan laajemmin ja tuotteen käyttöaste kasvaa. Yhteisöllinen kulutus, jakamistaloudesta toisinaan käytetty termi, edistää jaettua käyttöoikeutta ja yhdistää hyvinvointia ja kestävää talouskasvua. Alustojen kautta voidaan vuokrata tai lainata osaamista, palveluita ja tuotteita.

Omistajuuden kokonaiskustannukset säilyvät tuottajalla tai palveluntarjoajalla. Tuloja kertyy esimerkiksi liisaus- tai vuokraussopimuksista. Asiakassuhdetta voi laajentaa tarjoamalla lisäpalveluita kuten perehdytystä tai huoltoa.

Uusiutuvuus

Tässä liiketoimintamallissa hyödynnetään uusiutuvien ja kierrätettävien materiaalien sekä uusiutuvan energian käyttöä tuotteiden suunnittelussa ja valmistuksessa.

Puhutaan luonnon markkinataloudesta, jossa liiketoiminta tapahtuu luonnon kannalta kestävällä tavalla. Liiketoimintamallin kannalta kriittistä tästä näkökulmasta on luonnonresurssien hyödyntämistason maksimointi ja tuotannon ja tuotesuunnittelun jalostaminen (samalla tuottoaste kasvaa ja investointien tarve jatkossa vähenee).

Tuotteen elinkaaren pidentäminen

Tuotteita elinkaarta pidennetään mm. huollon, korjaamisen, uudelleenkäytön, päivittämisen, uudelleenmarkkinoinnin ja

uudelleenvalmistuksen keinoin. Tuotteet suunnitellaan kestävämpään pitkäaikaan huolto, korjaus ja uudelleenkäyttö huomioiden. Tuotesuunnittelu onkin oleellisessa asemassa. Asiakkaat voidaan ottaa mukaan jo tuotesuunnitteluvaiheessa, jolloin tuotteen arvo saadaan nostettua halutulle tasolle ja ostovoima taattua. Tämä vähentää myös kuluttajanalyysien tekemistä. Tuotteen elinkaarta voidaan pidentää myös päivityksillä, kuten uusien ominaisuuksien lisäämisellä.

Kunnostaminen ja korjaaminen pidentää käyttöikä ja vähentää uuden ostamisen tarvetta samalla kun se luo liiketoimintaa huoltopalvelun ja varaosamyynnin sektoreilla. Uudelleenkäytöllä tarkoitetaan tuotteen käyttöä sen alkuperäisessä tarkoituksessa. Hinnoittelu on tällöin avainasemassa, jotta toiminta on voitollista, mutta kannuste käytetyn ostamiselle on vahva. Suomi on edelläkävijämaita pakkausten kuten juomapullojen, kuljetuslaatikoiden ja rullakoiden uudelleenkäytössä. Suomalainen Repack luo liiketoimintaa kaupallistamalla nettikaupoille palautettavia pakkauksia. Nettikaupan asiakas palauttaa pakkauksen postitse.

Päästäkseen tähän tavoitteeseen tulee yrityksen ottaa elinkaariajattelu mukaan tuotesuunnittelusta ja materiaalikehityksestä lähtien. Design-osaaminen ja tuotesuunnittelu määrittelevät tuotteen potentiaalinen kiertotaloudessa. Designilla onkin suuri merkitys, ja mahdollisuudet ovat rajattomat. Tuotteen tulee olla korjattavissa ja päivitettävissä. Tuotekohtaista liikevaihtoa paikkaa palveluliiketoiminta, kuten päivitykset ja huollot. Korjaukset, päivitykset ja huollot synnyttävät uutta liiketoimintaa. Tämä kaikki edellyttää osaamisen päivittämistä. Innovointi vaatii uudenlaista osaamista. Uudet taidot, koulutukset ja uuden oppiminen ovatkin avainasemassa, sillä niiden avulla vältetään pula osaajista. (Valtioneuvosto, 2021)

Ellen MacArthur Foundationin (N.D.) esiin nostamia koulukuntia, joita voi tuotesuunnittelussa hyödyntää, ovat teollinen ekologia ja symbioosit, suoritetalous (performance economy), biomimmiikka, kehdestä kehtoon (cradle to cradle), uudistuva suunnittelu (regenerative design), sininen talous ja luonnonkapitalismi. Tavoitteina on jätteen eliminointi suunnittelemalla tuotteita, joiden elinkaari on turvallinen sekä käyttäjille että ympäristölle ja joita voidaan uudelleenkäyttää lukemattomia kertoja. Lisäksi tavoitellaan toimivaa palvelusektoria joka painottaa palveluiden myymistä tuotteiden sijaan.

Digitalisointi

Digitalisaatio edistää kiertotalouden toteutumista. Uudenlaisten toimintatapojen ja liiketoimintamallien yhdistäminen on kiertotalouden ytimessä, ja sen toteutuminen edellyttää luotettavaa datan jakamista. Tuotesuunnittelussa digitalisaatio voisi näkyä digitaalisina tuotetietoina, käyttö- ja käsittelyohjeina, käyttöhistoriana ja huoltotoimenpiteiden historiana. Haaste on siinä, että usein data kulkee vielä suljetuissa,

linearisissa toimitusketjuissa, ja tieto kulkee huonosti toimijalta toiselle. Julkisella sektorilla on vielä tekemistä siinä, että luodaan turvallinen datan jakamiseen soveltuva infrastruktuuri, jonka kautta kuluttajat ja yrittäjät saavat standardoitua ja vertailukelpoista tietoa. (Valtioneuvosto, 2021)

Fyysinen infrastruktuuri korvataan digitaalisilla tai virtuaalisilla palveluilla. Tämä liittyy suoraan mm. jakamistalouteen, sekä tuote palveluna - liiketoimintamallien kehittämiseen. Asiakkaat saavat tuotteen hyödyn ilman, että heidän tarvitsee omistaa tai ylläpitää tuotetta itse. Tällainen liiketoiminta ei pakkausalalla voi korvata itse tuotetta, pakkausta, mutta sitä voidaan hyödyntää mm. materiaalivirtojen ja logistiikan seurannassa. Muita arvonluonnin keinoja, joita digitalisaatio voi katalysoida ovat esimerkiksi tuotteen tai materiaalin seurannasta syntyvä tieto ja sitä kautta kustannussäästöt, ylijäämän väheneminen, ennakoiva huolto ja tuotteiden elinkaaren ja kestävyuden parantaminen, tietoon perustuva yhteistyö ja asiakastarpeiden kasvava ymmärrys. Digitaalisilla sovelluksilla voidaan saada aikaan kustannussäästöjä, lisätä tehokkuutta ja parhaassa tapauksessa jopa sulkea materiaalivirtoja tai löytää kokonaan uusia liiketoiminnan alueita. Teknologioiden osalta tämä tarkoittaa datan keräystä (esimerkiksi IoT-laitteilla), datan integrointia (ERP-järjestelmät, pilvipalvelut) ja datan analysointia (big data, tekoäly).

Suomen kiertotalouden strategisessa ohjelmassa esitetään Suomesta edelläkävijää digikiertotalouteen. Keinona tähän uskotaan Suomen voivan linkittää ja avata materiaali- ja datavirtoja. Samalla parannetaan materiaalivirtojen jäljitettävyyttä, tuotannon resurssitehokkuutta ja dataan perustuvaa päätöksentekoa ja liiketoimintaa. (Valtioneuvosto, 2021)

Digitaalisuus edistää toiminnan kansainvälistymistä ja skaalaamista. Kiertotalousketjuissa on tunnistettu haasteita mm. jätemateriaalikiertojen arvontuotannossa kansainvälisesti, sillä jätevirtojen jalostaminen vientituotteeksi on haastavaa. Samoin kuluttajaliiketoiminnan palvelukonseptien monistaminen on haasteellista kotimarkkinan ulkopuolelle. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2020) Tähän haasteeseen voidaan löytää ratkaisuja digitalisaation keinoin.

Valmistetaan tilauksesta

Valmistetaan tuotetta vain tilauksesta, ei varastoon. Tällöin tuotanto vastaa kysyntää, minimoi (neitseellisten tai kierrätettyjen) raaka-aineiden käytön ja varastointikustannukset, sekä vastaa ostajan toiveisiin.



Kuva 3. Kiertotalouden liiketoimintamallit. Lähde: (Valtioneuvosto, 2021)

2.1.3 Kiertotalous ja vienti

Globalisaation ja teknologisen kehityksen vaikutus työelämään muokkaa PK-yritysten kansainvälistymistavoitteita. Kansainvälisen markkinan potentiaali houkuttelee ulkomaille siinä missä verkostojen rakentaminen on helpottunut. Samaan aikaan ekologisella jälleenrakennuksella on kiire. Miten ja miksi PK-yritys voi kasvaa kansainvälisesti? Kansainvälistymisellä ei tarkoiteta ainoastaan tavaroiden tai palveluiden vientiä ulkomaisille markkinoille, vaan kaikkia toimia, joita yritys tekee suhteessa kansainvälisiin markkinoihin. Sillä voidaan tarkoittaa ulkomaisten asiantuntijoiden alihankintaa, investointia vieraaseen maahan, yhteisyrityksen perustamista ulkomaisen partnerin kanssa tai esimerkiksi kansainvälisiin verkostoihin osallistumista. (Small Enterprise Strategic Development Training, 2009) Tässä tutkimuksessa keskitytään PK-yritysten viennin edistämiseen eli yrityksen tuotteiden tai palveluiden myyntiin ulkomaille.

Kansainvälisellä tasolla pienyritysten määrä on kasvanut ja on havaittu, että matka yrityksen perustamisesta kansainvälistymiseen on lyhentynyt, joten PK-yritysten merkitys kauppakumppanina on kasvanut. Toisaalta nykymaailmassa on entistä vaikeampi erottua, joten kansainvälistyminen liiketoiminnan laajentamisen keinona antaa PK-yritykselle mahdollisuuden kehittyä, luoda uskottavuutta ja erottua. Kotimaan kilpailutilanne ja kotimarkkinan rajallisuus kasvattavat kansainvälistymisen houkuttelevuutta siinä missä teknologian kehitys helpottaa ulkomaisen verkoston rakentamista (Palomäki, 2020). Maan koon on havaittu vaikuttavan kansainvälistymishalukkuuteen sillä mitä pienempi maa, sitä hanakammin kasvua haetaan ulkomailta (Small Enterprise Strategic Development Training, 2009). Muita yleisiä syitä kansainvälistymiseen on mm. tietotaidon ja teknologian hankinta.

Suomen ulkomaankauppa oli pitkään ylijäämäistä, mutta vuodesta 2011 kauppataase on ollut alijäämäinen (Elinkeinoelämän keskusliitto, N.D.).

Korona-kriisin myötä Suomen vienti on laskenut entisestään. Kuitenkin Suomen markkinoilla voidaan havaita saturaatiota eli tilannetta, jossa uutta kysyntää ei ole. Suomella olisikin mahdollisuudet tarttua globaalin markkinan potentiaaliin. Globaaleilla markkinoilla on tilaa ja Suomessa on osaamista, jolle olisi kysyntää. Samalla kun asiantuntijat arvioivat Covid19 aiheuttaman talouskriisin vaikutuksia Suomen viennille, Elina Pylkkänen Palkansaajien tutkimuslaitoksesta kommentoi tilannetta torstaina 3.9.2020 YLEn A-Studioissa varovaisen optimistisesti (Yle Areena, 2020). Kontekstissa, jossa Suomen tärkeimmät vientikumppanit elvyttävät talouttaan ja joiden olisi joka tapauksessa haastavaa käynnistää omaa kotimaista tuotantoa paikkaamaan puuttuvaa tuontia, voidaan olettaa, että vienti vetää jatkossakin, tosin toimialakohtaista vaihtelua tulee olemaan. Samassa yhteydessä tuotiin esille vientiteollisuuden merkitys työvoimapolitiikassa. Yksi työpaikka viennin alalla luo välillisesti vähintään yhden työpaikan palvelusektorilla (Isotalus, 2018). Suurten yritysten viennin suhdannevaihtelut heijastuvat PK-sektoriin, jossa on paljon alihankkijoina toimivia yrityksiä. Pitkällä tähtäimellä vienti tulee kasvamaan ja globaalilta markkinoilta onkin tunnistettu potentiaalia useilta toimialoilta ja mm. kiertotaloudesta ja kehittyviltä markkinoilta.

Trendinä on ollut alentaa tuotantokustannuksia ulkoistamalla tuotantoa halvemman työvoiman maihin. Voisiko jatkossa tuotantoa kotouttaa, kun paikallisuus ja toisaalta ekologiset arvot nostavat merkitystään, mutta myyntiä tehdä globaalimmin? Massatuotettujen tuotteiden sijaan kuluttajatuotteissa suositaan toimivia, erottuvia tuotteita, jotka sopivat käyttäjänsä identiteettiin ja jotka on tuotettu kestävästä kehityksen periaatteita noudattaen. Toisaalta edullisempi kustannustaso esimerkiksi tietyissä Aasian maissa ei aina takaa edullisempia kokonaiskustannuksia, kun varastoihin sitoutunut pääoma, pitkistä välimatkoista johtuvat jakelukustannukset ja ympäristömääräykset nostavat kustannuksia (Ali-Yrkkö, 2013). Kiertotalousmalli tulee olemaan yksi tulevaisuuden valttikortti, kun valtiot eivät yksin voi maksaa laskua ekologisesta kriisistä ja kuluttajat arvostavat vastuullisuutta. Kiertotalouden edistäminen on sekä Suomen hallitukselle että Euroopan Unionille keskeinen tavoite. Sitran selvityksen mukaan kiertotalous tarjoaa Suomelle merkittävän vuotuisen kasvupotentiaalin (Sitra, Kierrolla kärkeen). Kansallisen biotalousstrategian esittämät työllisyys- ja tulostavoitteet vuodelle 2025 ovat merkittävät. Tämä MMM:n, TEM:n ja YM:n laatima strategia päivittyi vuonna 2021.

Biotalous on taloutta, joka hyödyntää uusiutuvia luonnonvaroja tuotteiden, ravinnon, energian ja palveluiden tuottamiseen. Biotalous pyrkii vähentämään riippuvuuttamme fossiilisista luonnonvaroista, käyttämään luonnonvaroja tehokkaasti ja luomaan talouskasvua ja työpaikkoja kestävästä kehityksestä mukaisesti. Suomen tärkeimpiä uusiutuvia luonnonvaroja ovat metsistä, maaperästä, pelloilta ja vesistöistä saatava biomassa eli eloperäinen aines, sekä makea vesi. Tällä hetkellä arvioidaan, että materiaali- ja energiateollisuuden perustuva kiertotalous edustaa noin viittä prosenttia Suomen bruttokansantuotteesta. Sitran

arvioiden mukaan vuotuinen kasvupotentiaali on 2-3 miljardia euroa vuoteen 2030 mennessä. (Valtioneuvosto, 2021). Vuonna 2018 biotalouden tavaraviennin osuus Suomen viennistä oli n. 31% (LUKE, 2018). Kiertotalouteen siirtymällä päästään osallisiksi globaaleista markkinoista ja työllisyyden kasvulta voidaan odottaa hyviä tuloksia. Suomalaisilla yrityksillä on edellytykset kasvattaa taloudellista tulostaan samalla kun edistetään YK:n Kestävän Kehityksen tavoiteohjelmaa (Agenda 2030). Näitä voittoja haetaan kasvavilta kansainvälisiltä markkinoilta. Julkinen rahoitus ei riitä globaalien kestävyysshaasteiden edellyttämien investointien toteuttamiseen ja yksityistä pääomaa tarvitaan mm. systeemiin muutoksiin, kuten bio- ja kiertotalouden ratkaisujen edistämiseen. Nämä ratkaisut ovat vastuullisia, mutta pitkällä aikavälillä myös ainoita kestäviä valintoja liiketoiminnan ja sijoittamisen näkökulmasta. Siksi kestävä kehitys on samaan aikaan riskienhallintaa ja suuri mahdollisuus. (Maa- ja metsätalousministeriö, n.d.). Kiertotalousratkaisujen viennissä tulee muistaa, ettei viedä ainoastaan teknistä ratkaisua vaan kokonaista ajatusmallia. Niinpä kohdemarkkinan tuntemus on ensisijaisen tärkeää. Se mikä puhuttelee kuluttajaa ja yhteiskunnan instituutioita toisaalla, ei toimi yhtä hyvin toisaalla. Kyse on yhteiskunnallisista rakenteista, arvoista, kulttuurista ja esimerkiksi kiertotalousarjen saatavuudesta. (CICAT2025, 2021)

Kiertotalouden näkökulmasta viennin edistämisen edellytysten arviointi edellyttää erityisesti kohdemaan toimijoiden tahtotilan tuntemusta. Tästä antaa hyvää kuvaa paikallisesti noudatettava regulaatio ja suunta, johon se on menossa. Pakkaus on yksi interventio kiertotalouden kokonaisuudessa, ja tarvittavan infranstruktuurin tulee olla saatavilla, jotta jäte kiertää. Kohdemaan arvonverkon ymmärtäminen onkin ensisijaisen tärkeää, ja jotta tuote voidaan kaupallistaa kohdemaan markkinalla, tulee tunnistaa mitä raaka-aineelle tapahtuu käytön jälkeen. Paikallinen, materiaalin kierrosta huolehtiva arvoketju palvelee materiaalin tehokasta käyttöä. Kiertotalouden periaatteiden tulee olla tiedossa, ja kiertotaloussiirtymän tulee olla paikallisille saatavilla. Vastapuolella tulee olla myös joku ratkaistava ongelma (jätteet, hiilidioksidi, pakkaamiseen liittyvät ongelmat) ja ongelmalla omistaja sekä rahaa ja tahtoa tehdä rahoitukseen liittyviä strategisia päätöksiä, jotka vauhdittavat kiertotalouteen siirtymistä. Investointeja yritykset voivat rahoittaa itse, mutta usein kasvuyritysten investointeja rahoitetaan myös pääomasijoituksilla. Lisäksi laajemmassa (kansainvälisessä) innovaatioekosysteemissä edistetty luottamus on edellytys kiertotalouteen siirtymiselle. (CICAT2025, 2021) Kiertotalouden vienti vaatii läpinäkyvyyttä ja jaettava tietoa siitä, miten ja mihin materiaali kiertää ja mikä on sen tarina. Biopohjaisissa pakkauksissa valintakriteeri voi olla esimerkiksi hiilijalanjälki tai kierrätettävyyden, mutta on tunnettava ostajan vaatimukset, jotta oikeat vastaukset kohdistetaan oikeaan driveriin.

2.1.4 Miten kiertotaloutta johdetaan

Jotta kiertotaloutta voidaan johtaa, on sille voitava asettaa suunta ja tavoitteet. Tämä edellyttää niiden seuranta, joka taas edellyttää mitattavuutta. Yksittäisiä indikaattoreita tarvitaan useita, jotta saadaan laajempi käsitys kehityksen suunnasta. (Myllymaa, 2020) Tilastokeskus on julkaissut vuonna 2020 patteriston, joka pitää sisällään tunnistettuja kiertotalousindikaattoreita. Mittarit takaavat ilmiön tarkastelun monelta näkökannalta. Myös Eurostat mittaa kiertotaloutta omilla mittareillaan. Osa YK:n Kestävän kehityksen agendan indikaattoreista liittyy kiertotalouteen. Yhtä yhtenäistä, kansainvälistä mittaustapaa ei kuitenkaan ole, eivätkä edellä esitetyt organisaatioiden mittarit ole keskenään yhteismitallisia. Yksittäisen yrityksen kiertotalousjohtamisen näkökulmasta onkin oleellista valita oman strategian toteuttamista tukevat indikaattorit. Lukujen tarkastelu edellyttää analyttistä lähestymistapaa. Tavoitteiden seuranta onkin sidottava talouskasvuun. Esimerkiksi jätemäärän väheneminen ei toisin sanoen saa johtua talouden ja tuotannon notkahduksesta, vaan muutoksista toimintatavoissa. (Pirtonen & Olsson, 2020) Edistymistä seurataan analysoimalla menneitä tapahtumia, jolloin alkutilanteen mittaus ja siihen sopivien mittareiden valitseminen on oleellista, sekä käyttämällä ennakoivaa analytiikkaa, joka auttaa tekemään kannattavia ja dataan perustuvia valintoja tulevaisuutta silmällä pitäen.

Päätöksenteon tueksi tarvitaan tietoa, jonka merkitystä käsitellään kappaleessa 2.1 Talouskasvua kiertotaloudesta – periaatteet ja kasvuedellytykset. Kiertotalouden mittaaminen on haastavaa, sillä ilmiön määrittely ei ole yksiselitteistä. Ilmiöiden uudistuessa ja lisääntyessä haasteeksi muodostuu datan vertailtavuus ajassa. Kiertotalous sinällään ei ole mitattava ilmiö, mutta siihen suoraan liittyviä indikaattoreita löytyy useista tilastoista ja lähteistä. Pakkauslalle soveltuvia indikaattoreita ovat mm. kierrätys- ja uusiomateriaaleihin liittyvät innovaatiot ja patentit, kierrätysmateriaalien kysyntä, pakkausjätteiden jätevirta, materiaalien kierto ja uudelleenvalmistus ja uudelleenkäyttö, kiertotaloudessa toimivien yksiköiden liikevaihto ja henkilöstömäärä, sekä yksityiset investoinnit. (Pakarinen, 2020) Myös palveluliiketoiminnan ja pakkaus palveluna -mallin yleistymistä seuraamalla saadaan tietoa alan murroksesta.

Yritysvastuuta johdetaan hallinnon, työntekijöiden, yhteisön, ympäristön ja asiakkaiden tasolla. Kestävän muutoksen elementtejä, joita yritystoiminnan johtamisessa on syytä seurata, ovat mm. investointien ja T&K-rahoituksen kohdentaminen kestäviin edistäviin hankkeisiin ja laaja-alainen yhteistyö, jonka avulla voimme tuottaa kestäviä ratkaisuja. Hyvä lähtökohta voi olla muuttaa ajattelutapaa lyhytnäköisestä voittojen tavoittelusta kohti yhteisen arvon tuottamista pitkällä aikavälillä, ns. yhteisen arvon tuottamisen mallin mukaan (Porterin ja Kramerin vuonna 2011 luoma Creating shared value -malli). Tämä edellyttää tuotteiden ja markkinoiden tunnistamista ja uudelleen arviointia, arvoketjun

tuottavuuden arviointia ja suunnittelua sekä klustereiden muodostamista. Tarvitaan ymmärrystä asiakkaan tarpeista ja kokemuksesta. Kiertotalouden johtamisessa korostuukin tuotteiden ja palveluiden ja markkinoiden arviointi ja suunnittelu siten, että ne tuottavat arvoa asiakkaille, ympäröivälle yhteisölle ja yhteiskunnalle. Arvoketjun tarkastelussa voidaan kiinnittää huomiota arvon luomiseen kustannus- ja ympäristötehokkuuden näkökulmista mutta myös kaikki ketjun osapuolet huomioiden. Klustereita taas tarvitaan tehostamaan innovointia ja tuotantoa. Yhteistä arvoa haetaan etsimällä liiketoimintamahdollisuuksia vastuullisilla innovaatioilla, jotka syntyvät yhdessä tekemällä. (Koipijärvi, T. & Kuvaja, S., 2020).

Johtaminen on kykyä saada aikaan tulosta yrityksen kanssa. Priorisoimalla kilpailukykytekijöitä yrityksen strategiassa luodaan edellytyksiä pitkän aikavälin menestykselle ja kilpailijoista erottumiselle. Kilpailukykytekijöitä voidaan löytää ja identifioida esimerkiksi tarkastelemalla yrityksen arvontuontilogiikoita ja niihin liittyviä avainkyvykkyksiä. Kiertotaloudessa tällaisia ovat esimerkiksi kustannustehokas materiaalinkeräys, kyky yhdistää kysyntä ja tarjolla olevat resurssit, prosessien optimointi sekä läheiset asiakassuhteet jotka kartuttavat ymmärrystä asiakkaan liiketoiminnasta. (CICAT2025, 2021)

Johtaminen on myös päätöksentekoa. Jotta voidaan tehdä kiertotaloutta edistäviä päätöksiä, on ensiarvoisen tärkeää olla tietoinen kiertotalouden mekanismeista ja mahdollisuuksista. Tulevaisuuskuvat työkaluna ovat tulevaisuuteen liittyviä, tietoon pohjautuvia mutta toiveiden ja pelkojen värittämiä ajatuksia mahdollisista tulevaisuuksista. Ne toimivat keskustelunavaajina ja näkökulmien kirkastajina, ja sitä kautta voivat vaikuttaa päätöksentekoon. Ei ole samantekevää, mitä ajattelemme tietoisesti tai tiedostamatta kiertotaloudesta. (CICAT2025, 2021)

Johtajuus on myös toimijuutta, ja toimijuus on johtajuuden muoto, mikä tarkoittaa aktiivisia tekoja päämäärien saavuttamiseksi. Kiertotalouden kontekstissa tällä on suuri merkitys, sillä saavuttaaksemme Hiilineutraali Suomi 2035 ja EU:n Green Deal – ohjelmien tavoitteet emme voi ulkoistaa päätöksiä ja vastuunkantoa hallituksille. Tämä tarkoittaa tietoisia ja omaaloitteisia tekoja ja valintoja kiertotaloussiirtymän edistämiseksi. (CICAT2025, 2021)

Kiertotalouteen siirtyminen edellyttää myös muutosjohtajuutta. Muutosten ajatellaan perinteisesti kulkevan organisaatiossa joko alhaalta ylös tai ylhäältä alas. Kiertotalouspöytäselätyksissä tarvitaan molempia. Alhaalta ylös tapahtuvat muutokset ovat jokaisen vastuulla, mutta niiden fasilitointi ja muutosta puoltavan yrityskulttuurin luominen on osaltaan yritysjohdon käsissä. (CICAT2025, 2021)

Eräs johtamisen työkalu kiertotaloudessa ovat kokeilut. Kokeilut ovat oppimisprosessi, jossa testataan uudenlaisten liiketoimintamahdollisuuksien potentiaalia, ja parhaimmillaan

osallistetaan asiakkaita ja sidosryhmiä laajemminkin. Kokeilut ovat myös tulevaisuuden ennakkointia ja siihen vaikuttamista. Samalla vahvistetaan oman organisaation resilienssiä työelämän ja talouden murrosten edessä. Tavoitteena on tunnistaa kiertotalouden arvonluontilogiikoita ja kannattavan liiketoiminnan edellytykset. Kiertotaloussiirtymän edistäminen ja kiertotalousliiketoiminta rakennetaan liiketoiminnan kannattavuus edellä, mutta valinnat ovat usein myös arvopohjaisia. Kestävän liiketoiminnan kehittämiseen ja kiertotalouden johtamiseen tarvitaan lisäksi yhteistyötaitoja sidosryhmien kanssa. (CICAT2025, 2021)

2.2 Taloudellinen ja aineeton arvonmuodostus globaalissa arvoketjussa

Tässä kappaleessa kuvataan arvoketjuja ja ekosysteemejä. Avaan termejä käyden läpi mitä on arvonmuodostus, aineeton arvo ja arvoketju ja mistä se koostuu. Tämä vastaa samalla kysymykseen siitä, miksi on tärkeää tunnistaa osatekijät ja missä ja miten raha liikkuu. Esittelen suorat ja epäsuorat vaikutukset yrityksen arvon muodostukseen, ja katseet kohdistetaan siihen, miten arvoa tuotetaan ketjun eri osapuolille kuten sidosryhmäkumppaneille, sijoittajille ja asiakkaille. Viennin kannalta oleellista on tunnistaa ennen kaikkea kansainvälisten kumppaneiden ja asiakkaiden kannalta tärkeät arvoa muodostavat tekijät, ja sanallistaa ne viestittävään muotoon.

Biopohjaisia pakkauksia valmistavan yrityksen tuotantovaiheen arvoketjuun voi kuulua mm. metsänomistajat, metsänkorjuuyritys, saha, pakkausmateriaalin tuottaja ja toimittaja sekä pakkaus. Myynti- ja jakeluvaiheessa, toiminnan ollessa kansainvälistä, ketjuun tulee mukaan jakeluketju, ulkomaiset toimittajat, agentit, asiakkaat ja loppuasiakkaat. (Ali-Yrkkö, 2013)

Asiakashankinnassa tulee löytää asiakkaita, joille voidaan luoda arvoa, joka on kommunikoitavissa. Myynti ja markkinointi tuovat asiakkaalle lupauksen arvosta, mutta varsinainen arvonluonti läpileikkaa kaikki yrityksen toiminnot. Perinteisesti myynnissä korostetaan tuotteen ominaisuuksia. Arvonluonnista viestittäessä tulee kuitenkin huomioida tuotteen käyttö ja siihen liittyvät ominaisuudet, miten ja mihin asiakas tuotetta käyttää ja mitä omia tavoitteita ja arvoja hän saavuttaa. Siksi kohdemarkkinan tarpeet ja ongelmat, eli uusien mahdollisuuksien tunnistaminen, on tunnettava hyvin, jotta osataan asettua oikeaan kohtaan arvoketjua oikeilla argumenteilla. (Mäkynen, 2021)

Arvoketjujen pidentyessä raha-, tavara- ja palveluvirrat kasvavat globaalisti. Globaalissa ketjussa läsnäololla on suuri merkitys. Yrityksen on opittava paikallisen verkoston pelisäännöt, ja eroja voi olla myös ansaintalogiikoissa, lakisääntelyssä, verotuksessa ja liiketoimintamalleissa. Esimerkiksi paperiteollisuuden pääomaintensiivisen tuotteen arvosta suuren osan luo valmistaja (tuote- ja teknologiakehitys, investoinnit

laitteisiin, valmistus). Raaka-aineen valmistaja ja tukkukauppa tai välittäjä luo oman osuutensa arvosta. (Ali-Yrkkö, 2013)

Vuonna 2018 kiertotalouden liikevaihtoa arvioidaan muodostuneen n. 11 miljardia euroa (5% BKT:sta), ja liiketoiminnan on arvioitu olevan kaksinkertaistettavissa vuoteen 2030 mennessä. Suurin osa mukanaolevista yrityksistä perustaa toimintansa kierrätyksen tai resurssitehokkuuden liiketoimintamalleille, vain pieni osa liikevaihdosta syntyy palvelukonsepteista tai jakamisalustoilta. Suhteessa liikevaihtoon mm. metsäkiertojen (metsäsektorin kiertotaloustoiminta pohjaa mm. puupohjaisten pakkausmateriaalien valmistukseen) ja jätekiertojen (oleellinen osa pakkausmateriaalin elinkaarta) työllistävä vaikutus on merkittävä. Kiertotalouden periaatteita noudattavien yritysten arvontuoton esitettiin olleen muuta vastaavaa toimialaa suurempi näillä samoilla toimialoilla. Suuren volyymin teollinen toiminta on usein pääomavaltaista, jolloin tuotto pohjaa tehdasinvestointien hyödyntämiseen. Suurempaa työntekijöihin ja työllistämiseen kohdistuvaa lisäarvoa löydetään työvoimavaltaisilta toimialoilta kuten kuluttajaliiketoiminnasta, jossa on myös korkeampi palvelutuotteiden osuus. Palveluistamalla voidaankin luoda uusia ammatteja ja lisäarvoa kiertotaloudessa. Lisäarvon tuottoa voidaan nostaa myös TKI-investoinneilla. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2020) Yrityksen tuottama lisäarvo ei kuitenkaan rajoitu maksettuihin palkkoihin ja taloudelliseen tulokseen.

Aineeton arvonmuodostus, sen tunnistaminen ja elinkeinopolitiikan jalostaminen sitä tukevaksi lisää Suomen menestymisen mahdollisuuksia. Käsitteet periytyvät usein fyysisen tuotannon maailmasta ja siksi aineettoman arvon luonti voi olla vielä abstrakti käsite. Aineetonta pääomaa on mm. osaaminen, asiakasymmärrys, yrityskulttuuri, brändien arvo, IPR-omaisuus (tekijän- ja teollisuus oikeudet), investoinnit, tutkimus ja tuotekehitys. Yhteisen arvonluonnin todellisuutta voivat olla mm. oivallukset asiakaspalvelussa ja asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen. Aineetonta pääomaa voidaan tunnistaa inhimillisenä pääomana (osaaminen ja tiedot), rakenteellisena pääomana (toiminnan jäsentäminen ja skaalautuminen) sekä suhdet pääomana (yhteinen arvonluonti syvässä asiakassuhteessa). Pohjimmiltaan menestyksessä on kyse yrityksen kyvystä luoda arvoa ja yhä useampi yritys on huomannut, ettei taloudellinen ja funktionaalinen arvonmuodostus riitä vaan markkinoilla menestyminen edellyttää myös kulttuurisen ja sosiaalisen arvon luomista. Tavoitteena on luoda arvoa koko ketjuun kuten asiakkaille, työntekijöille, kumppaneille ja sijoittajille antaen näin syitä sitoutua yrityksen toimintaan. Samalla se edesauttaa toiminnan skaalaamista. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2015) Skaalaamisessa ja etenkin viennissä on tunnettava erittäin hyvin kohdemarkkina ja tarpeet, joihin oman tuotteen tai palvelun tuoma lisäarvo voi vastata. Arvonluonti ja siitä viestiminen tulee lokalisoida.

2.2.1 Ekosysteemit kiertotaloudessa

Kiertotaloussiirtymä vaatii onnistuakseen laajamittaista yhteistyötä ja ekosysteemejä, joissa tunnistetaan toimintamallien muutoksia ja niiden mahdollisuuksia yhteisellä. Tämä pätee laajassa mittakaavassa yhteiskunnan tasolla, mutta myös esimerkiksi yksittäisen yrityksen kiertotalouskehityksessä. (Valtioneuvosto, 2021).

Ekosysteemillä tarkoitetaan verkostoa, jossa voi toimia yrityksiä, tutkijoita ja julkista tai kolmatta sektoria yhteisen tavoitteen, politiikan ja innovaatioiden eteen. Toisistaan riippuvaiset toimijat ylläpitävät avointa keskustelua, ja yhteistyö voi olla jopa tiiviimpää kuin perinteisessä liiketoimintaklusterissa. Ekosysteemityöskentely usein vauhdittaa innovaatioiden syntyä, ja nähdäänkin keinona vauhdittaa kiertotaloutta yli sektorirajojen ja yksittäisten arvoketjujen. Kiertotaloutta tukeva ekosysteemi voi olla yritysten välinen symbioosi, jossa yritykset tuottavat toisilleen sivuvirtoja, teknologiaa ja osaamista. Toisen jätte voi olla toiselle raaka-aine, ja kumpikin osapuoli hyötyy. (Valtioneuvosto, 2021) Ekosysteemin yhteistoiminta voi perustua mm. valioitujen materiaalien hyödyntämiseen modulaarisesti, liiketoiminnan kasvattamiseen ja aluekehitykseen, jolloin ekosysteemi hyötyisi alueellisesta erikoistumisesta, tai alihankintaverkostoitumiseen. Ne ovat perinteisiä liiketoimintaklustereita tiiviimpiä verkostoja, joiden tavoitteena on nopeuttaa innovaatioita ja luoda ylivoimainen systeemi jonka kilpailuetua on vaikea voittaa. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2020)

Business Finland jakaa selvityksessään ekosysteemien elinkaaren vaiheet tutkimukseen, kokeiluihin, laajenemiseen ja vakiintumiseen. Monet kiertotalouden ekosysteemit ovat vielä elinkaarensa alussa. Tämä selittyy sillä, että useat alan innovaatiot ovat uusia ja pilottivaiheessa. Tässä selvityksessä suuri osa ekosysteemeistä kohdistuu B2B-markkinoille, joka on linjassa suomalaisen elinkeinorakenteen kanssa. Perinteisesti suuri osa suomalaisista suurimmista yrityksistä toimii B2B-markkinoilla. Ekosysteemi voi olla sektorirajat ylittävä. Jaettu alusta luo arvoa kolmansien osapuolten innovaatioiden ja niiden integroimisen avulla. Yhden osapuolen innovaation integroiminen kokonaispalveluun tai prosessiin edellyttää eri tasoisia sitoumuksia ja sopimuksia. Kaiken kaikkiaan ekosysteemien koetaan tukevan ennen kaikkea innovointia ja kansainvälistymistä, antaen samalla edellytyksiä kilpailukyvyyn kasvattamiseen ja liiketoiminnan skaalaamiseen. (Business Finland, 2020)

Materiaalikiertojen ekosysteemejä on erilaisia niiden syntymotivaation ja ominaisuuksien mukaan. On tunnistettavissa mm. alueellisia ekosysteemejä, joiden vahvuudet ovat vahvat siteet paikallisiin päättäjiin ja elinkeinoelämään. Kiertotalousvisioon pohjaavan innovaatioekosysteemin tavoitteena on luoda perusta kestävään kehitykseen perustuvalla liiketoiminnalla. Parhaimmillaan ekosysteemi on datan, osaamisen, materiaalistien resurssien ja ideoiden kotipesä, jossa digitalisaatio tukee tiedon jakamista. Haasteita aiheuttaa usein

innovaation skaalaaminen liiketoiminnaksi. Lisäksi useat kiertotaloudessa löydetyt innovaatiot sitoutuvat isompaan kokonaisuuteen. Ratkaisun kehittäminen vaatii usein sitä, että koko ekosysteemi nauttii riittävästä rahoituksesta. (Valtioneuvosto, 2021)

Rahoituksen ohella toinen kehitystä jarruttava tekijä voi olla puutteet tiedonjaossa. On todettu, että digitalisaatio, datatalous ja älykkäät ratkaisut voivat vauhdittaa kiertotalouteen siirtymistä. Niitä tukevat tietotekniset ratkaisut ovatkin jo pitkälti olemassa, mutta niissä liikkuva data on usein siiloutunut. Ekosysteemeihin tarvitaan lisää avoimuutta, sekä selkeitä pelisääntöjä datan käsittelyyn. Kiertotaloudesta kerättävä data tulisi kerätä ja hallinnoida siten, että koko ekosysteemi voi hyötyä siitä. (Valtioneuvosto, 2021).

2.2.2 Arvonluonti kiertotaloudessa

Kiertotalouden liiketoimintamallit kuvailevat liiketoimintaa, jonka toivotaan tulevaisuudessa olevan kannattavampaa kuin lineaarisen talouden mukaan toimiva liiketoiminta. Kestävän kehityksen määritelmän mukaan hyvinvoinnin ja talouskasvun paraneminen täytyy irrottaa luonnonvarojen käytöstä ja ympäristövaikutuksista. Näin ollen kehitys on kestävä silloin, kun hyvinvointi lisääntyy ja luonnonvaroista riippumaton talous kasvaa samanaikaisesti. (OECD, 2011) Infrastruktuurin ja ohjauskeinojen pitäisi luoda puitteet kannattavalle kiertotalousliiketoiminnalle, mutta nykytilanteessa on vielä esteitä joiden vuoksi kustannustehokas liiketoiminta ja kiertotalous eivät optimaalisesti kulje aina käsi kädessä. Taloudellista arvon muodostusta kiertotaloudessa hidastaa tänä päivänä mm. se, että neitseellisten luonnonvarojen käyttö on edelleen edullisempaa, työtä verotetaan enemmän kuin luonnonvarojen käyttöä, polttaminen on kustannustehokkaampaa kuin jätteen hyötykäyttö ja usein käytetyille materiaaleille ei löydy markkinoita. Esteitä voidaan purkaa mm. tutkimuksen ja teknologisten innovaatioiden avulla, ja kiertotaloudessa toimivat yritykset pyrkivätkin luomaan taloudellista lisäarvoa vähentäen resurssien kulutusta. (Valtioneuvosto, 2016)

Kiertotalousliiketoiminnassa tavoitteena on säilyttää materiaalit ja arvo kierrossa mahdollisimman pitkään, ja varmistaa, että hukkaa syntyy mahdollisimman vähän. Osa tuotteen lisäarvosta syntyykin palveluilla ja älykkyydellä. Jos perinteisesti on etsitty arvonluontia minimoimalla tuotantokustannuksia, kiertotaloudessa pyritään kasvattamaan arvoa tuotteen elinkaaren aikaisella suorituskyvyllä ja asiakasarvon tehostamisella. (Sitra, N.D.)

Ellen MacArthur Foundationin mukaan kiertotalous tähtää siihen, että tuotteet ja materiaalit säilyvät tuottamassa arvoa mahdollisimman pitkään, mahdollisimman korkealla jalostusarvolla. Arvoa tuotteisiin ja materiaaleihin nivoutuu tehdyn työn ja käytetyn energian kautta. Arvoa

taas säilytetään huoltamalla, korjaamalla, päivittämällä ja muilla tavoin, jotka pidentävät tuotteen elinikää, tai edistävät mahdollisimman monen käyttäjän hyötymistä samasta tuotteesta erilaisten jakamiseen perustuvien sovellusten kautta.

Käyttöön siirtynyt tuote jatkaa kiertoaan raaka-aineena tai arvoa luovana tuotantopanoksena. Elinkaarensa aikana materiaali voi toimia useana erilaisena hyödykkeenä ja tuottaa arvoa erilaisin tavoin useille eri käyttäjille. Tämä on suuri muutos tuotantotaloudessa, ja muokkaa mm. hyödykkeiden ja raaka-aineiden omistussuhteita, yritysten tulonmuodostusta ja työnjakoa arvoketjun eri toimijoiden välillä (tuottaja, jakelija, myyjä, kuluttaja). (Valtioneuvosto, 2021)

Kiertotaloudessa on tunnistettu erilaisia arvonluoja ja arvoja, ja nämä voivat luoda arvoa yritykselle itselleen, mutta myös sidosryhmätoiminnan kautta koko arvoketjulle. Kysymykseen tulevat taloudellinen arvo, joka on liiketoiminnan perusedellytys ja jatkuvuuden kannalta ensisijainen, mutta myös turvallisuuden ja imagoon liittyvät arvot, kestävyyyteen ja ekologisuuteen liittyvät arvot, sosiaalinen arvo ja poliittinen ja strateginen arvo. Sidosryhmätyöskentelyn näkökulmasta osa arvoista on jaettu kuten kestävyysarvot, jotka suuri osa toimijoista jakaa. Suhteen laadusta riippuen (ollaanko vastakkainasettelun, hierarkian vai yhteistyön dynamiikassa), voivat erilaiset pyrkimykset johtaa myös jonkin osa-alueen arvon heikkenemiseen. Oleellista on ymmärtää arvonmuodostuminen ja arvolupaukset sidosryhmien eri toimijoiden näkökulmista. Karkeasti voidaan linjata, että erityisesti ekologiset ja sosiaaliset arvot ovat tärkeitä valtiontason ja kansainvälisen tason päätöksentekijöille sekä toimialayhdistyksille ja tutkimus- ja kehittämisorganisaatioille. Taloudellisia ja turvallisuuden ja imagoon liittyviä arvoja korostetaan asiakkaiden, kilpailijoiden, kuluttajien, kaupunkien, lupaviranomaisten ja kunnallistason poliitikkojen kanssa ylläpidettävissä sidosryhmäsuhteissa. (CICAT2025, 2021)

2.2.3 Arvonluonti asiakkaalle

Taloudellisesti merkittävä on sellainen aineeton arvonnisa, joka tuottaa asiakkaalle arvoa. Aineettomuus tuotteen ominaisuutena voi olla parempi muotoilu, tekniset ominaisuudet tai helppokäyttöisyys. Tällöin aineettomuudesta syntynyt lisäarvo realisoituu fyysisen tuotteen kautta. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2015) Yrityksen tuotteet ja palvelut pitävät sisällään arvopotentialin, joka voi realisoitua ainoastaan vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Mikäli asiakas ei käytä tuotetta tai osallistu palvelun muodostukseen, ei arvonnunta tapahdu. (CICAT2025, 2021). Kiertotaloudessa arvopotentiali liittyy usein materiaalinhallintaan ja -kiertoon. Liiketoimintamallista riippuen yrityksellä voi olla erilaisia asiakasarvoja ja arvonnuntilogiikoita. On havaittu, että kiertotalouteen siirtymisessä toimitaan usein teknologia- tai prosessilähtöisesti, ja asiakaslähtöisyyttä ja arvonnunta asiakkaalle kiertotaloudessa onkin

tutkittu toistaiseksi vähän, vaikka asiakas viime kädessä tekee toiminnan kannalta ratkaisevat päätökset (CICAT2025, 2021). Seuraavassa esitellään Sitran ja CICAT2025-hankkeen tunnistamia malleja, joissa kuvataan mistä arvo asiakkaalle syntyy.

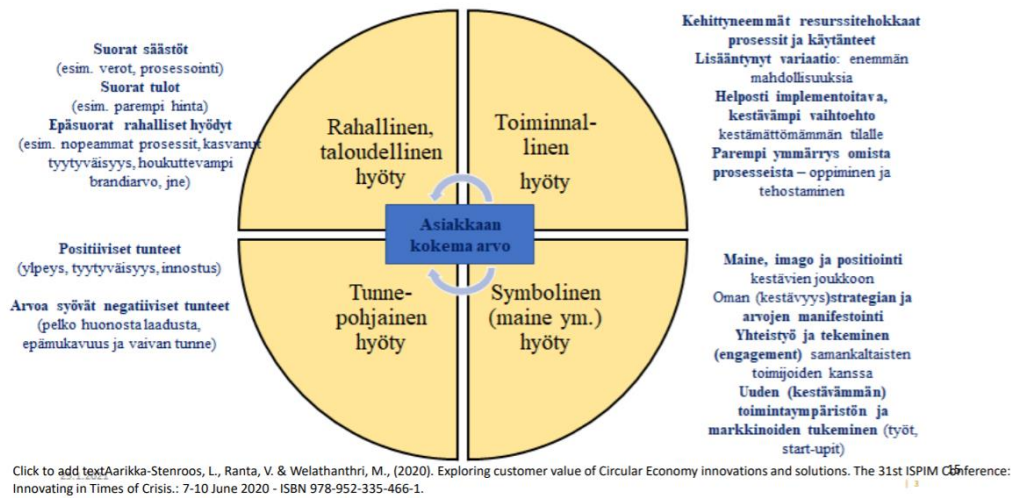
Kun perinteisesti tuotteen ja materiaalin arvo laskee käytössä, **palauttamiseen** perustuvassa mallissa yritys palauttaa prosesseillaan arvoa materiaaliin tai tuotteeseen. Kyseessä voi olla esimerkiksi huolto tai uudelleenvalmistus. Arvolupauksena asiakkaalle luvataan mahdollisesti edullisempia, mutta vähintäänkin kustannustehokkaita tuotteita verrattuna neitseellisistä raaka-aineista valmistettuun, sekä toiminnallisesti ja laadullisesti samanveroisia tuotteita, joihin sisältyy lupaus ympäristöystävällisyydestä. (CICAT2025, 2021)

Markkinoilla on tuotteita ja resursseja, joiden käyttöaste on alhainen. Samasta resurssista saadaan enemmän arvoa jakamalla se useamman käyttäjän kesken. **Jakamisen** mallissa arvoa luodaan kasvattamalla tuotteen tai palvelun käyttöastetta, jolloin saadaan kustannussäästöjä ja asiakas maksaa vain tarpeensa mukaan. Hinnoittelu on käyttöperusteinen, ja tuotetta harvoin tarvitseva asiakas hyötyy kokonaiskustannuksen edullisuudesta. Lisäksi arvolupaukseen sisältyy lupaus helppoudesta, ja asiakas voi olla varma tuotteen saatavuudesta. Digitaaliset ratkaisut yhdistävät kysynnän ja tarjonnan joustavasti ja tuovat näin resurssit asiakkaan saataville. (CICAT2025, 2021)

Samantyylinen arvonluontilogiikka on **optimointi**, jossa myös pyritään parantamaan resurssin käyttöastetta ja hyötysuhdetta, mutta useamman asiakkaan sijaan optimoidaan yhden asiakkaan käyttö. Tämä on usein resurssin myyntiä palveluna, kuten valaistus- tai energiaratkaisuiden yhteydessä toimiva vaihtoehto, jolloin arvonlupaus liittyy kustannussäästöihin, energiansäästöön, toimitusvarmuuteen ja prosessin optimointiin. Yritys hyötyy pitkästä ja syvästä asiakassuhteesta joka perustuu läheiseen ymmärrykseen asiakkaan toiminnasta ja tarpeista. (CICAT2025, 2021)

Korvaamisen arvonluontilogiikassa korvataan jokin kestäättömällä tavalla tuotetta resurssi kestävä kehityksen periaatteita noudattavalla vaihtoehdolla. Arvonluonti ja arvolupaus perustuvat lupaukseen paremmasta, toimivammasta tuotteesta, johon usein liittyy myös symbolisia arvoja kuten ympäristöystävällisyys tai terveellisyys. Kriittisenä tekijänä on tuntee asiakkaansa hyvin, jotta korvaava vaihtoehto todella korvaa entisen, sopii asiakkaan toimitusketjuun ja vastaa vaatimuksiin. Korvaamista estävät tekijät täytyy siis tunnistaa. (CICAT2025, 2021)

Mitä asiakas hyötyy - Tunnistettuja asiakashyötyjä



Kuva 4. Kiertotaloudessa tunnistettuja asiakashyötyjä. Lähde: (CICAT2025, 2021)

2.2.4 Biopohjaisten materiaalien arvopotentiali ja haasteet kestävyysmurroksessa

Perinteisten pakkausmateriaalien kuten aaltopahvi, kartonki, paperi, puu, lasi, metallit ja erilaiset muovit, rinnalle on innovoitu kestävä kehityksen periaatteita paremmin noudattavia materiaaleja. Packagin heroes on tutkimushanke, joka vuosina 2019-2023 tuottaa mm. tietoa eri materiaalien toimivuudesta ja kestävydestä. Kestävyttä edistäviä pakkausmateriaaliratkaisuja on monenlaisia, ja pakkauksen ympäristöystävällisyyden arviointi voi olla kuluttajalle hankalaa. Bio-sanon käyttö saattaa aiheuttaa kuluttajien keskuudessa hämmennystä. Biokemisti ja Sulapac yrityksen perustaja Suvi Haimi (2019) luokittelee markkinoilta löytyvät materiaalit kierrätetyistä raaka-aineista valmistettuihin ja biohajoaviin materiaaleihin, kierrätettäviin pakkauksiin, biokomposiitteihin ja biomuoveihin. Biopohjaisen muovin raaka-aineena on käytetty esimerkiksi sokeriruokoa, perunankuoria tai puuta, ja näistä jalostamalla saadaan samanlaatuista ja ominaisuuksiltaan samanlaista muovia kuin öljystä tehty muovi. Biohajoavat materiaalit ovat luonnossa hajoavia materiaaleja. Biomuoveja on kolmenlaisia, biopohjaisia ja biohajoavia sekä muoveja, jotka täyttävät molempien kriteerit. Lisäksi on olemassa oksohajoavia muoveja, joita kutsutaan harhaanjohtavasti biohajoaviksi. Näiden prosessoinneissa lisäaineet saavat aikaan materiaalin nopeutetun hajoamisen mikromuoviksi, mikä ei tarkoita samaa kuin biohajoava. Kuluttaja saakin olla tarkkana tunnistaakseen green washingin markkinointipuheista. Materiaaleista löytyy siis sekä mikromuoveja vapauttavia että mikromuovittomia materiaaleja. (Haimi, 2019).

Biopohjaiset materiaalit ovat siis kiertotalouteen soveltuvia, koska niiden suunnittelu ja tuotanto perustuu fossiilisten raaka-aineiden korvaamiseen uusiutuvilla. Puukuidun pystyy kierrättämään jopa 5-7 kertaa. Niidenkin käyttöön liittyy silti kestävyyshaasteita, joita mm. keskustelu metsätalouden vastuullisuudesta on tehnyt näkyväksi. Puupohjaisen tuotteen kaupallistamisessa oleellista onkin tiedostaa nämä haasteet, ja sisällyttää myyntiargumentteihin ja tarinaan ymmärrys siitä, miten metsästä ja hiilinieluista pidetään huolta. Inka Musta ja Nina Norjama UPM:ltä (2020) kertovat, että Suomessa metsiä suojelee metsälaki, joka asettaa vaatimuksensa mm. metsien uudistamisen suhteen. Metsän hakkuu edellyttää aina huolenpitoa siitä, että kyseinen metsä uusiutuu, jopa silloin kun on kyse nykyään harvinaisemmista avohakkuista. Metsälain lisäksi kestävä metsänhoidon takaavat erilaiset sertifikaatit, tunnetuimpina PEFC ja FSC, jotka listaavat kattavasti taloudelliset, ekologiset ja sosiaaliset kriteerit jotka sertifikaatin saamiseksi tulee täyttää. Mustan ja Norjaman työnantaja UPM saa raaka-aineensa metsistä, ja heidän liiketoimintansa perustuu kokonaan puupohjaisiin tuotteisiin. Perinteisen paperiteollisuuden ollessa yhä kannattamattomampaa on rinnalle noussut uusia investointeja kuten biokomposiitteja, biodieseliä ja biolääketiedettä. Raaka-aineen saatavuuden varmistamiseksi, maisemavaston ja virkistyskäytön vaalimiseksi ja toiminnan vastuullisuuden takaamiseksi tulee metsiä hakatessa huolehtia mm. biodiversiteetin suojelusta (metsään tulee jättää riittävä määrä lahoppuuta, joka asuttaa tuhansia eliölajeja), metsään jätetään säästöpuita, metsiin tavoitellaan monimuotoisia puulajeja, vesistöjä suositaan koskemattomilla vyöhykkeillä ja arvokkaita metsiä suojellaan. Heidän metsät ovat sertifioituja, ja he edistävät metsien sertifiointia promoamalla näitä myös asiakkailleen ostaessaan puuta yksityisiltä metsänomistajilta. Tähän heillä on yrityksenä myös taloudellinen intressi, ja sijoittajien suunnalta osoitetaan vuosittain laajaa kiinnostusta vastuullisuuskysymyksiä kohtaan.

UPM:n tapauksessa yritys on asettanut tavoitteensa metsien monimuotoisuuden parantamiseksi. Pelkkä biodiversiteetin ylläpito ei riitä vaan samalla edesautetaan kestävä kehitystä proaktiivisuudella. Tätä seurataan vapaaehtoisilla mutta läpinäkyvillä indikaattoreilla, ja tavoitteet on integroitu jopa rahoitukseen. Osa heidän rahoituksestaan, valmiusluotto, on sidottu biodiversiteettitavoitteeseen, ja luoton ehtoja voidaan parantaa kun luonnon monimuotoisuuden edistämässä onnistutaan. Lisäksi he ovat lanseeranneet vihreän rahoituksen viitekehysten, joka määrittelee mahdollisen liikelle laskettavan vihreän joukkoveljakirjalainan, sen kautta saadut varat käytettäisiin kestävä kehityksen hankkeisiin. Vastuullisuus on siis sidottu innovatiivisella tavalla rahoitukseen. (Musta & Norjama, 2020)

Puun hiilensidonta ja hiilinielu ovat polttavia aiheita. Metsien hiilinielua ylläpidetään varmistamalla metsien kasvu, eli hakataan vähemmän kuin kasvatetaan, jolloin metsä sitoo hiiltä ilmakehästä. Metsien hiilinielut hillitsevät ilmastonmuutosta. Lisäksi monimuotoisuus parantaa metsän kestävyttä erilaisia tuhoja vastaan. Tätäkin tavoitetta yritykset voivat

tehdä näkyväksi omilla vapaaehtoisilla sitoumuksillaan. (Musta & Norjama, 2020)

Panu Halme Jyväskylän yliopistosta, 2020, kertoo metsien suojeluun vaikuttavista ohjauseinoista ja metsän luontoarvojen turvaamisesta metsätalouden yhteydessä. Metsien kestävää käyttöä taataan kahdenlaisilla keinoilla, kansallisella ja kansainvälisellä lainsäädännöllä sekä yhä keskeisemmässä roolissa olevilla vapaaehtoisilla standardeilla kuten metsien sertifiointi ja hyvän metsänhoidon suositukset. Ohjauseinona voidaan ajatella myös yleistä yhteiskunnan keskusteluilmapiiriä, sekä koulutusta ja mitä metsistä puhutaan ja opetetaan.

Yksistään uusiutuvat raaka-aineet eivät siis tee materiaalista kestävää, vaan kaikissa sen tuotannon vaiheissa tulee pitää samat tavoitteet mielessä. Vastuullisen tuotannon osa-alueita ovat mm. ympäristönäkökulmat, työturvallisuus ja terveysnäkökulmat. Osana vastuullista tuotesuunnittelua tulee huomioida tuoteturvallisuus ja tuotteiden kierrätettävyys. Sosiaalisen vastuullisuuden näkökulmia on metsäalallakin huomioitava koko tuotantoketjun osalta, ja alan sertifikaatit pitävätkin sisällään vaatimuksia mm. riittävästä palkkauksesta, paikallisyhteisöjen oloista kansainvälisten kumppanien kohdalla, sekä alalla etenkin istutustöissä käytettävän siirtotyövoiman oikeuksista. Epäilyt puupohjaisten materiaalien kestävyyspuutteista on suomalaisissa yrityksissä perinteisesti otettu hyvin huomioon, ja niitä taklataan monenlaisilla sitoumuksilla ja sertifikaateilla. Tämä kaikki on osattava sanoittaa tuotteen tarinaan, jotta ostajan luottamus voitetaan.

Metsistä puhuttaessa sidosryhmiä on valtavasti ja osana vastuullista yritystoimintaa tuleekin osata toimia näissä laajoissa sidosryhmissä kaikkia kuullen, vaikkei kaikkien mielipiteitä voidakaan ottaa huomioon. Metsien käyttöön liittyviä mielipiteitä, arvoja ja intressejä on mm. metsän omistajilla, monikäyttäjillä ja sijoittajilla, sekä valtionhallinnolla, joka asettaa tavoitteita metsien hakkuuseen ja suojeluun liittyen. Paikallista vaikuttavuutta tuo metsien työllistävä vaikutus. Yhteiskunnallinen merkitys muodostuu metsästä hiilinieluna ja monimuotoisuuden suojelijana. Vastuullisen metsätalouden ytimessä on vastuullinen puunkäyttö ja siitä saatavat kestävät tuotteet. Vastuullisuutta voi olla myös lyhytikäisten, mutta terveyden kannalta välttämättömien tuotteiden, kuten hygieniatuotteiden valmistus. Metsätalouden yritys vastuulliset toimenpiteet voivat myös vaihdella alueittain paikallisista haasteista riippuen. Kun toimitaan ulkomailla paikallisten metsänomistajien kanssa, saatetaan toimenpiteitä kohdistaa erityisesti paikallisyhteisön hyväksi. Suomen kontekstissa vastuulliset teot kohdistuvat usein suoremmin itse arvoketjuun. (Halme, 2020)

Kuluttajan kannalta valintaan vaikuttaa yhä useammin tuotteen ja pakkauksen ekologisuus, mutta tuotteen hinta on ratkaiseva tekijä kiertotalouteen siirtymisen helpottamisessa ja päätöksenteossa.

Pakkausinnovaatioiden kaupallistaminen vaatiikin taloudellista kannattavuutta sekä usein eri alan toimijan yhteistyötä. (Packaging heroes, N.D.) Ennen kuin innovaatio, uusi liiketoiminta, tuotanto ja myynti voidaan skaalata, ovat tuotantomäärät usein pieniä ja se asettaa painetta hinnoittelulle.

2.3 B2B-ostaja pakkausalalla

Tässä kappaleessa pakkausalalla markkinat esitellään käyden läpi toimitusketjut, asiakassegmentit, sekä yleisimmät strategiset tavoitteet, jotka ohjaavat asiakkaan valinnan kalliutumista kiertotaloustuotteen puolelle. Esitän mitkä syyt puoltavat ekologisen tuotteen ostamista, ja näiden kääntämisen myyntiargumenteiksi. Tärkeää on asiakastuntemus ja ostajan drivereiden identifioiminen.

Kiertotalouden innovaatioiden kanssa ollaan usein uuden äärellä ja oppimisprosessissa, joten asiakkaatkaan eivät aina tiedä mikä kaikki on mahdollista. Kun myydään innovaatiota, tulee asiakkaiden tietämystä lisätä osana myyntiprosessia. Prosessia monimutkaistaa pilotointi - usein uutta tuotetta tehdään ensin Suomessa, mutta ennen kuin ulkomaalainen asiakas ostaa sitä, tehdään kokeiluerä jotta asiakas näkee miten tuote toimii heidän linjassaan, tuleeko hävikkiä jne. Myyntiajat ovatkin usein pitkiä.

Vastuullisuus- tai kestävyysstrategia tulee implementoida kaikkiin liiketoiminnan osa-alueisiin, myös myyntiin ja hankintoihin. Usein strategian jalkauttaminen on haastavin osa prosessia, mutta samalla tärkein. Sen kannalta on syytä selvittää tarkoin, mitä strategialla haetaan ja mitä se tarkoittaa. Strategian toteutus ja aikataulut tulee suunnitella helposti, jotta sen toteuttaminen on sujuvaa. Strategia voidaan nähdä kasvun välineenä ja yhteispelinä, jolloin sen havainnollistaminen on helpompaa. Yksi strategian seurannan väline on tasapainotettu tuloskortti (balanced scorecard), jonka avulla liiketoiminnan osa-alueet saadaan pysymään samassa linjassa strategian kanssa, ja jonka avulla voidaan kehittää viestintää kattavasti. Se tarjoaa keinot strategian muuttamiseksi konkreettisiksi teoiksi ja toiminnan mittaamiseksi. Tämä sopii hyvin juuri vastuullisuusstrategian jalkauttamiseen, sillä tuloskorttien avulla seurataan paljon muutakin kuin vain taloudellista tulosta. Tuloskortin mittarit lähtevät yrityksen arvoista ja visiosta, ja se voi ottaa huomioon mm. henkilökunnan oppimisen ja asiakastyytyväisyyden, johon kestävä kehityksen arvot tiiviisti liittyvät. Strategian implementointi käytännössä tarkoittaa oikeiden henkilöiden valjastamista oikeiden tekojen ja arvojen toteutukseen, ja strategian menetelmien siirtämistä jokapäiväiseen työhön. Ilman tämän vaiheen onnistumista koko strategiatyö voi valua hukkaan ja tulokset jäävät niukoiksi. Onnistumisen edellytykset on tunnistettavissa myös muutosjohtamisen teorioista. Organisaatiolla tulee olla kyky oppia ja uudistua. Henkilöstön ammattitaito ja osaaminen ovat avainasemassa. Henkilöstön mukaanottaminen prosessin aikaisessa

vaiheessa usein edistää muutoksen hyväksymistä. Strategia selkiytyy käytännön kokeilujen kautta ja kiinnittyy arjen toiminnoiksi ja toiminnan päämääräksi. Muita onnistumisen avaimia ovat strategian realistisuus, implementoinnin suunnittelu ja sen resurssit, sekä strategian lanseeraus ja organisaation sisäinen halu. (Kosonen, 2015) Vastuullisuusstrategian implementointi myyntiin näkyy markkinointiviestinnässä, asiakkaiden ja heidän tarpeiden identifioinnissa ja myyntiargumenteissa, sekä myynnin tavoitteiden kohdentamisessa. Hankinnan näkökulmasta vastuullisuusstrategia muovautuu käytännön toimiksi kiinnittämällä huomiota hankintojen elinkaaren ja toimitusketjun ympäristövaikutuksiin ja sosiaaliseen vastuuseen, taloudellista kestävyyttä unohtamatta.

Toimitusketjun hallinnasta ja kehittämisestä puhuminen on aiheellista tässä yhteydessä, sillä sen tehokkuus on oleellinen osa materiaalitehokkuuden ja kiertotalouden edistämistä. Toimitusketjua tulisi hallita kokonaisuutena osaoptimointien sijaan. Tavoitteena on tuotteiden paras saatavuus ja kulujen minimointi, mutta myös prosessin yksinkertaistaminen, reaaliaikainen tiedonvälitys, tuhlauksen ja virheiden poistaminen, järjestelmäintegraatiot, asiakasläheisyys, luotettavuus ja joustavuus. Fyysisen tuotteen toimitusketjussa luodaan samalla palveluliiketoimintaa. Kaikkien logistiikan toimintojen on luotava arvoa toimitusketjussa. Esimerkiksi tehokas jakelu tuo kilpailuetua. Toimitusketjua voidaan hallita monin eri strategioin, jonka valintaan vaikuttaa tuotteen tai palvelun kysyntä ja tarjonta. Toimitusajan pituuden mukaan voidaan toteuttaa esimerkiksi optimoivaa lean-strategiaa, tai reaktiivista agile-strategiaa. Jotta toimitusketjun suorituskyky olisi optimaalinen, tulee pyrkiä hyvään kysynnän hallintaan. Jos toimitusketju on oikein moniportainen, aiheuttaa pienikin muutos kysynnässä suuria heilahduksia. Optimoimalla kauppaehtoja, myyntikampanjoita, hinnoittelua ja jakelurakennetta voidaan tasapainottaa kysyntää ja helpottaa sen ennustettavuutta. Ennustamisen avulla tasapainotetaan kysyntää ja tarjontaa. Hallittu toimintaketju edellyttää läpinäkyvyyttä ja tiedonjakoa, mutta myös jaettua riskienhallintaa. (Logistiikan maailma, N.D.)

Pakkausteollisuudessa tärkeitä yhteistyökumppaneita ovat raaka-aineen tuottajat, laitetoimittajat, jakelijat, asiakkaat ja asiakkaan asiakkaat. Osapuolten määrä kasvaa, kun yritysten maantieteellinen etäisyys kasvaa. Tällöin toimivan yhteistyön merkitys on entistä huomattavampi, sillä tehtyjen valintojen tulisi tuottaa arvoa jokaiselle osapuolelle. Ketjun hallinta onkin monesti lobbaamista, kuuntelua ja tiukkaakin oikeuksiensa puolustamista. (Logistiikan maailma, N.D.)

Arvoketju ei kuitenkaan pääty asiakkaaseen, vaan kuluttajan jälkeen alkaa paluulogistiikka. Tällä tarkoitetaan kustannustehokasta raaka-aineen, varastojen, lopputuotteen ja informaation virtaa, joka alkaa kuluttamisesta ja päättyy pyrkimykseen saada takaisin raaka-aineen arvo tai materiaalin oikeanoppinen hävittäminen. Paluulogistiikka voidaan jakaa viiteen vaiheeseen, joita ovat korjaus, kunnostus, uudelleen

valmistus, varaosiksi purkaminen ja kierrätys. Tavoitteena on tuottaa lisäarvoa, tähdätä kustannussäästöihin ja tehokkuuteen, eikä näin ollen kyse ole pelkästään ympäristöystävällisestä logistiikasta. Kyseessä on samaan aikaan kannattava liiketoiminnan lähde ja ympäristöteko. Euroopassa tätä säädellään usein laein, ja vastuullisuuslakeja noudattamalla yritykset pystyvät kontrolloimaan hyvin paluulogistiikkaansa. Termiin liittyy läheisesti myös tuotteen elinkaari. Usein se kuvataan seuraavien vaiheiden kautta: esittely-, kasvu-, kypsyy- ja laskuvaihe. Paluulogistiikan ansiosta vanhentunut tuote on mahdollista saada uudelleen kiertoon ja näin pidentää tuotteen elinkaarta. Koska kiertotaloudessa tuotteen tai sen osien kunnolla on ratkaiseva merkitys uudelleenhyödyntämisessä, tulee tuottajan tarkastella kulutusvaihetta osana arvoketjua. (Brunfeldt, 2010)

Arvolupaukset kietoutuvat myyntiargumentteihin, ja näitä asiakkaalle osoitettuja perusteluja voidaankin löytää arvonluontilogiikoista. Usein näissä korostuu ympäristöystävällisyys ja vastuullisuus, mutta kiertotaloustuotteiden myyntiargumenteista löydetään myös kustannussäästöt, kulujen ennakoitavuus, helppokäyttöisyys, toimitusvarmuus, prosessien automatisointi. (CICAT2025, 2021)

2.3.1 Kestävyystavoitteet osana B2B-ostajan päätöksentekoa

Tässä kappaleessa käsittelemme B2B-ostajan päätöksentekoa ajavia voimia, drivereita, ja erityisesti yritysten kestävyystavoitteita. Puhun tässä kappaleessa joko pakkauksesta tai tuotteesta, tarkoittaen B2B-asiakkaalle myytävää tuotetta. Ostoprosessissa on monta osa-aluetta ja kuten arvonmuodostukseen, myös ostopäätökseen vaikuttaa moni tekijä. Osana päätöksentekoa vaakakupissa painavat yrityksen omat kestävän kehityksen tavoitteet, hinta, kierrätysmahdollisuudet, kuluttajien toiveet ja ostokäyttäytyminen sekä se, mitä ylipäätään on saatavilla.

Motivaattoreita kiertotalouteen siirtymiseen on sekä sisäisiä (ideologia, edelläkävijyys, kannattavuus, järkevyyt) että ulkoisia (pakko kuten säännökset tai verotus, toimipaikan ja -maan kulttuuri, perinne, asiakkaiden tarpeet). Päätöksen taustalla on aina liiketalouden kannattavuus, mutta se yksin ei riitä vakuuttamaan ostajaa, joka tarkastelee liiketoimintaansa pitkällä tähtäimellä.

Nykyiset tiukentuvat vaatimukset kohdistuvat materiaalin uusiutuvuuteen ja kierrätettävyyteen. Regulaation noudattaminen myös kohdemarkkinoilla on luonnollisesti tuotteelle elinehto. Sen lisäksi kuluttajakäyttäytyminen ja imago vaikuttavat päätöksentekoon. Kestävyys ja ympäristöystävällisyys voivat olla merkittäviä edelläkävijyyttä ja kilpailuetua lisääviä tekijöitä, mutta niiden on oltava kommunikoitavissa. Tämä on osa brändin rakentamista. Asiakasyrityksessä päätöksentekoon osallistuvat mm. brändimanageri ja kestävän kehityksen manageri.

Biopohjaiset pakkaukset ovat hinnaltaan n. 10% kalliimpia kuin perinteisistä materiaaleista valmistetut. Koko tuotteen tarinan tulee olla linjassa, eli tuotteen tulee mielellään edustaa samoja arvoja joita pakkaus viestittää. Tällöin asiakas on helpommin valmis maksamaan kokonaisuudesta enemmän. Brändäys ja brändin tarina kattaa tällöin kokonaisuuden. Pilottituotteen myynnissä lähdetään usein pienemmistä segmenteistä ja myynnin volyymin kasvaessa myös tuotantomäärät kasvavat, jolloin saadaan hintoja alas. Tämä on osa tuotekehitysprosessia. Pilotin avulla saadaan palautetta, joka auttaa kehittämään tuotetta. Minimum viable product tarkoittaa vähimmäisvaatimukset täyttävää tuotetta. Nämä ovat tärkeitä vaiheita etenkin sellaisilla tuotteilla, joilla on pitkä kehitysprosessi.

Pakkauksen ostajan päätökseen vaikuttavat lopulta hänen asiakkaansa toiveet ja ostokäyttäytyminen. Kiertotalouden valtavirtaistuminen edellyttää muutoksia kuluttajakäyttäytymisessä, ei ainoastaan tuotanto- ja jätteenkäsittelyprosesseissa. Muutokset ovat sosiaalisia ja kulttuurisia. Näitä muutoksia on jo havaittavissa. Omistajuudesta siirrytään enemmän jakamiseen tai palvelujen ostamiseen, ehkäistään hävikkiä, huolletaan ja korjataan. Suositaan kestäviä materiaaleja kertakäyttöisten tai huonolaatuisten tuotteiden sijaan. Myös kierrättämisen suhteen asenteet muuttuvat tunnollisemmiksi. Pohjimmiltaan kyse on kuitenkin uuden hankkimisen, ostamisen ja omistamisen himon selättämisestä. Toisaalta kiertotalouden arkistuminen ja vakiintuminen riippuu myös kierrätysmahdollisuuksien saatavuudesta ja näin kiertotalousarjen saatavuudesta, jonka aste vaihtelee alueittain. (Pitkänen, 2020) Tutkimusten mukaan yhä useampi pitää ympäristöystävällisten valintojen tekemistä tärkeänä, mutta asuinpaikka ja kierrätyksen helppous vaikuttavat kierrätyshalukkuuteen ja sitä kautta jätteen syntymiseen ja toisaalta kestävien arvojen näkymiseen kuluttajan käyttäytymisessä (Karppinen & Pitkänen, 2020). Toivomme arjeltamme helppoutta ja hyvinvointia, niinpä kiertotaloustekojen tulee olla helppoja toteuttaa ja niiden tulee edistää hyvinvointia, jotta ilmastohuoli näkyisi käytännön tasolla kuluttajan käyttäytymisessä.

Vaikka suuri osa kuluttajista vaikuttaa omaksuneen ainakin jossain määrin kestävät arvot (kansainvälisessä 30 maata kattaneessa tutkimuksessa tärkein tulevaisuuden arvo kansalaisten mielestä oli koulutus, ja Pohjoismaissa toiseksi nousi kestävä elämäntyyli) ja ymmärtää jossain määrin ympäristövaikutusten uhat ja oman ostokäyttäytymisemme yhteyden näihin, on kuluttajien keskuudessa tunnistettavissa kahta koulukuntaa kiertotalouden tulkinassa. Osa sitoo kiertotalouden materiaali-kiertoihin ja liiketoimintamalleihin, mutta pysyy silti markkinavetoisessa ajattelutavassa. Osa uskoo, että talousjärjestelmämme tarvitsee kokonaisvaltaisempaa uudistusta, kulutuksen määrätietoista vähentämistä ja taloudellisten mittareiden korvaamista uusilla arvoilla, jotka mittaavat esimerkiksi hyvinvointia. Osa kuluttajista uskookin, että heillä itsellään, sekä valtiohallinnolla sääntelykeinoinen on suurin rooli muutoksen katalysaattoreina. Yritysten

osaksi jää muutokseen sopeutuminen ja ratkaisujen tarjoaminen. (Valtioneuvosto, 2021)

Kuluttajan, tai kuntalaisen, rooli kiertotaloudessa on moninainen. Kuluttamisen lisäksi yksityishenkilöt myös kehittävät ratkaisuja jätteen määrän vähentämiseksi ja tuotteiden eliniän pidentämiseksi. Kuluttajatuotteiden palveluistamista vaikeuttavat tällä hetkellä globaalit, laajat tuotantoketjut ja etäkauppa. Kuluttajien sitoutumiseen voidaan vaikuttaa ohjauskeinoilla, jotka toisaalta edistävät kiertotaloutta tukevien kuluttajamarkkinoiden syntyä, toisaalta takaavat sen, että kiertotalouspalvelut kuten asianmukainen jätehuolto ovat helposti saatavilla. Poliitiikan onnistumisesta voidaan puhua myös silloin, kun poliittiset prosessit onnistuvat lisäämään osallisuutta, innokkuutta ja luottamusta. Yhteiskunnan eri tasot nivoutuvat jälleen yhteen, kun kunnat ja valtiot ovat tässä avainasemassa tarvittavan infran ja palveluiden suunnittelijoina ja tilaajina. (Valtioneuvosto, 2021)

Markkinointi muokkaa sitä, mitä kuluttajana pidämme tavoittelemisen arvoisena. Markkinointia ei kuitenkaan voida tiivistää anonyymiksi koneistoksi, jonka tavoite on saada ihmiset haluamaan asioita joita eivät välttämättä tarvitse, vaan sen vaikutusmekanismit ja valta on monimutkaisempaa. Tarkastelen seuraavaksi brändin ja sen tarinan rakentamista, sillä niiden avulla jaetaan viestiä tuotteen ominaisuuksista ja vastuullisuudesta, ja näiden on oltava viestittävässä. Yrityksaktivisti Paul Hawkenin ajatus siitä, että yritykset ovat pitkälti vastuussa ekologisista tuhoista, mutta myös avain ratkaisuihin, on ajankohtainen ja nämä ratkaisut tulee valjastaa brändin tarinaan. Samalla brändinrakentajat edesauttavat näiden ratkaisujen edistämistä. Brändit voivat yhdistää ihmisiä yhteisten arvojen kautta ja muuttaa yritysten ja kuluttajien käyttäytymistä. Pienet arjen teot voivat skaalautua mittaviksi. Osana kestävästä markkinointia brändit voivat ottaa vastuuta kestävyyshaasteista. Pyrkimykset kohti hiilineutraaliutta edellyttävät näin ollen myös brändien ottamista mukaan yhteistyöhön. (Lillberg, P. & Mattila, R., 2020, Tulevaisuuden markkinointi on kestävästä markkinointia -luku)

Osa brändin rakentamista on toisten kuuntelu, eikä brändejä enää nykyään rakennetakaan yksisuuntaisesti. Kaiken keskiössä on hyvä, vastaanottajalähtöinen markkinointi, vaikka brändi olisikin valjastettu esimerkiksi ympäristösuojeluun. Vahva, tunnettu brändi on merkityksellinen etenkin kun kuluttajien ostopolut digitalisoituvat ja kontaktipisteet etäännyvät. Tutkimusten mukaan brändien rooli onkin kasvava. Toisaalta markkinointiviestinnän väitetään muuttuneen yksinkertaisemmaksi, järkisyihin vetoavaksi ja vähemmän symbolisia merkityksiä sisältäväksi, jolloin tavoitellaan lyhytaikaisia ostopiikkejä ja volyymin kasvatus. Tällöin vaikutus pitkän tähtäimen muutokseen jää heikoksi ja markkinointiviestintä voi jopa kääntyä brändiarvoa vastaan. (Lillberg, P. & Mattila, R., 2020, Tulevaisuuden markkinointi on kestävästä markkinointia -luku)

Brändin ensisijainen tehtävä ei ole edistää ilmastonmuutoksen torjuntaa, mutta brändi voi olla ilmastobrändi, joka tuottaa aineetonta pääomaa ja kasvattaa omistaja-arvoa (Lillberg, P. & Mattila, R., 2020, Tulevaisuuden markkinointi on kestävää markkinointia -luku). Kiertotalous voi näkyä markkinointimixissä (tuote, hinta, jakelu, markkinointiviestintä) monella tapaa. Nämä kaikki liittyvät läheisesti liiketoimintamalliin. Tuotteeseen liittyvät valinnat, kuten toimenpiteet, joilla tehostetaan sen materiaalitehokkuutta, ovat sidoksissa tuotekehitykseen. Hinnoittelu liittyy läheisesti arvontuottamiseen. Jakelukanavien ja toimitusketjujen ympäristövaikutukset huomioidaan kiertotaloudessa. Viestinnässään yritys linjaa imagonsa, josta haluaa viestiä sidosryhmille. (Constantinos N. Leonidou & Constantine S. Katsikeas & Neil A. Morgan, 2012) Yritykset tunnistavat entistä paremmin ilmastonmuutoksen ja sen vaikutuksen omaan asemaantiin markkinoilla, ja tämä vaikuttaa tulevaisuuskestävyyteen. Samalla tunnistetaan markkinoinnin mahdollisuudet vaikuttaa kestävien elin- ja kulutustapojen syntyyn ja vakiinnuttamiseen. Suuria, keskeisiä muutoksia tulevat olemaan kulutuksen vähentäminen kestävämmien kulutusvalintojen kohdalla, päästöjen vähentäminen tehokkuutta parantavilla, vähähiilillä teknologioilla ilman rebound-ilmiötä ja kulutuksen muutos kohti vähähiilisiä tapoja. Nämä kuvaavat myös ostajan odotuksia tulevaisuudessa. Markkinointiviestinnällä onkin edessään suuria muutostarpeita. Tehokas viestintä vastaa kysymyksiin, jotka yhdistävät talouden ja planeettamme hyvinvoinnin, kuten mitä ihmiset haluavat ja mistä ovat valmiita maksamaan, mitä planeettamme tarvitsee ja miten kuluttajat saadaan siirtymään kestäviin valintoihin, ja mikä brändin rooli on tässä siirtymässä ja miten sillä tuotetaan taloudellista lisäarvoa. Vastaamalla tämänkaltaisiin kysymyksiin, yritys ja tuote kuvaa mitä ilmastohaastetta juuri se on ratkaisemassa. (Lillberg, P. & Mattila, R., 2020, Tulevaisuuden markkinointi on kestävää markkinointia -luku)

Ilmastonmuutos ja sitä ympäröivä keskustelu kyseenalaistavat halvat ja kestävämmät tuotteet, joiden oikeita kustannuksia on tosiasiaassa ulkoistettu ympäristölle ja alihankintaketjuille. Mitä ostaja sitten on valmis maksamaan tuotteen kestäväyydestä? Tämä kysymys laajenee pakkaukseen. Pakkaus on kuitenkin sivutuote, ei varsinaisen tuotteen, jonka asiakas ostaa. Yrittäjä voi rakentaa puskuria ja kassavirtaa optimoimalla joko hinnan tai myynnin volyymin. Asiakkaalle tulee voida vakuuttaa, miksi tästä tuotteesta kannattaa maksaa enemmän tai saada houkutelua riittävän laaja asiakaskunta ostamaan tuotetta. Kestävyden näkökulmasta ensimmäinen vaihtoehto on parempi. Tässä on suuressa osassa brändinrakennus, joka edustaa edelleen suurta osaa yrityksen markkina-arvosta. Pakkaus ei kuitenkaan edusta kuluttajabrändiä, ja sen myynninedistämisen tuleekin nojata ostajan omiin kestävyystavoitteisiin. Vastaamalla näihin drivereihin pakkauksen myynti- ja markkinointitoimenpiteet ovat aallonharjalla. Ilmastonmuutos määrittelee tulevaisuudessa markkinoita ja mullistaa taloutta siinä missä digitalisaatio ja globalisaatio on tehnyt sitä jo aikaisempina vuosikymmeninä. Todennäköistä onkin, että tulevaisuuden menestyjiä

ovat yritykset, jotka hyödyntävät digitalisaatiota, toimivat globaalisti ja ottavat paikkansa ilmastonmuutoksen torjunnassa. (Lillberg, P. & Mattila, R., 2020, Tulevaisuuden markkinointi on kestävää markkinointia -luku)

Eri tutkimusten mukaan, kaksi kolmesta tai jopa 80% kuluttajista on valmis maksamaan enemmän brändistä, joka on ilmastokestävä ja sosiaalisesti vaikuttava, tai on valmis jopa boikotoimaan brändejä niiden yhteiskunnallisen vaikuttavuuden vuoksi. Valtaosa haluaisi elää kestävämmän, mutta tarvitsee apua yrityksiltä ja brändeiltä. Toki tulee muistaa, että kuilu hyvien aikomusten ja vihreiden tekojen välillä voi olla huomattava koska todellisuudessa päätöksentekoon vaikuttaa moninaisten tekijöiden kirjo. Kuluttajien valinnoilla on kuitenkin suuri merkitys, ja tämän aikomuskuilun kiinnikuromiseksi voi keinoja hakea käyttäytymistieteestä, kuten sosiaalisesta paineesta, sekä hyvien tapojen vahvistamisesta ja kuluttajien ohjaamisesta omistamisen sijaan vuokraamiseen. (Lillberg, P. & Mattila, R., 2020, Tulevaisuuden markkinointi on kestävää markkinointia -luku)

Tiekarttana kestävä brändin rakentamiseen, ja kilpailuetujen läpinäkyvään viestimiseen ehdotetaan usean vaiheen tiekarttaa. Kaikki lähtee ongelmanratkaisusta, ja brändin rakentajan tuleekin kysyä, mitä kestävyyshaastetta tai ilmastonmuutoksen osa-aluetta olemme ratkaisemassa. Seuraavaksi tunnistetaan asiakas. Tämä voi löytyä vastaamalla kysymykseen, ketä tämä ongelma koskettaa ja millä tavalla, mihin juuri he etsivät ratkaisua. Sen jälkeen pohditaan asiakkaan maksuhalukkuutta yrityksen ratkaisulle. Kasvua pohdittaessa ei etsitä kustannustehokkainta tapaa kasvattaa asiakkaiden volyyymia vaan kustannustehokkainta tapaa kasvattaa vaikuttavuutta ja omaa osuutta ilmastonmuutoksesta. Elinkaaren näkökulmasta pohditaan mikä on ratkaisun arvo yhteiskunnalle. (Lillberg, P. & Mattila, R., 2020, Tulevaisuuden markkinointi on kestävää markkinointia -luku)

Kestävyysstrategia toimii liiketoimintastrategian parina luomassa edellytyksiä yrityksen kasvuille. Ilmastonmuutos vaikuttaa brändiin, ja sen vaikutuksia mm. markkinointi-investointien suuntaamiseen, sidosryhmien mielikuviin ja asiakkaiden maksuhalukkuuden kohdentumiseen onkin syytä pohtia. Ollakseen uskottava kestävyyskumppani asiakkailleen, on brändin oman toiminnan oltava sitoutunut kestävyteen. Niinpä kestävyden viestiä tarvitaan myös organisaation sisällä. Brändillä on suuri mahdollisuus kasvattaa hiilikädenjälkeään vaikuttamalla kuluttajiin. Markkinoinnissa voikin tuoda esille tietoa kulutuksen päästöjen vähentämisestä, vähähiilisten tuotteiden priorisoinnista, keinoista leikata kompensoimisen sijaan omaa hiilijalanjälkeä sekä kuluttajan mahdollisuuksista seurata omaa hiilijalanjälkeään. (Lillberg, P. & Mattila, R., 2020, Tulevaisuuden markkinointi on kestävää markkinointia -luku)

Ostajayritysten kestävyystavoitteisiin tutustuessa voi arvioida oman yrityksen roolia ilmastonmuutoksessa. Mikä on yrityksen tai tuotteen ilmastovaikutus, kuinka suureen osaan ihmisiä se voi vaikuttaa ja kuinka

suurista ja syvällisistä vaikutuksista on kyse yksilötasolla. Helpointa skaalautuminen on todennäköisesti niille yrityksille, jotka profiloituvat yksinkertaisiksi arjen valinnoiksi, jotka helpottavat kuluttajalle helpon siirtymän vähähiiliseen, kestävään elämäntapaan. Tässä piilee mahdollisuus hiilikädenjäljen kasvattamiseen. (Lillberg, P. & Mattila, R., 2020, Tulevaisuuden markkinointi on kestävää markkinointia -luku)

3 OPINNÄYTETYÖN LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Lähtökohtana on toteamus, että suomalaisten pakkausalan kiertotaloustuotteiden potentiaalia ei ole hyödynnetty tehokkaasti Ranskan markkinoilla. Tähän ongelmaan esitetään ratkaisuksi arvolupausta, joka voisi ohjata viennin edistämisen toimenpiteitä Ranskassa. Tämä arvolupaus on johdettu markkinalähtöisen prosessin, kohdemarkkina-analyysin kautta. Työn lähestymistapana on liiketoimintamuotoilu ja taustalla vaikuttavat lean six sigma laadun parannusmetodin periaatteet (jatkuva parantaminen, asiakaslähtöisyys). Muotoiluajattelu on valittu viitekehyyksi auttamaan innovoinnissa ja ongelmien ratkaisussa.

Kohdeyritykset luovat strategiaa kansainvälistymiselle sekä reaktiivisista että proaktiivisista syistä. Kuten moni innovatiivinen kasvuyritys, myös nämä ovat todenneet kotimaan markkinat nopeasti saturoituneiksi. Kansainväliset markkinat ovatkin ainoa keino mahdollistaa yrityksen kasvu ja skaalautuminen. Suomen markkinat toimivat tuotteiden lanseeraukseen sekä eräänlaisena tuotekehittelyn laboratoriona, mutta vain skaalautumalla kansainvälisille markkinoille saadaan tuotannon kapasiteetti sellaiselle tasolle, että hinnoittelu saadaan kilpailukykyiseksi. Toinen syy kansainvälistymiselle löytyy liiketoimintamallista itsestään. Kiertotalouden ja kestäväen kehityksen haasteita ei ratkaista yksin, ja globaalit ekosysteemit ja partnerit ovatkin sekä innovoinnin että laadukkaan, alan edellytyksiä edistävän julkisen keskustelun ennakkoehto. Voidaankin sanoa, että yrityksen kansainvälistymisen syyt ovat sekä proaktiivisia että reaktiivisia. Heillä on tarjota markkinoille innovatiivinen tuote, jolle kansainväliset markkinat tarjoavat skaalautumisetua samalla kun kotimaan markkinat ovat liian pienet kustannustehokkaalle liiketoiminnalle.

Näistä lähtökohdista, tämä tutkimus tuottaa kohdeyrityksille arvokasta tietoa heitä kiinnostavasta kohdemarkkinasta. Kansainvälistymisen polulla ja sitä suunniteltaessa tulee huomioida useita asioita, ja näistä kohdemarkkinan valinta on hyvin strateginen päätös. Koska kiinnostava kohdemarkkina on jo tunnistettu, voidaan todeta, että yrityksillä on jonkinasteinen käsitys markkinan potentiaalista. Tätä käsitystä vahvistetaan tuottamalla tietoa markkinoiden luonteesta ja paikallisesta regulaatiosta.

Liiketoimintamuotoilu on liiketoiminnan ja muotoilun risteyksestä löytyvä käsite. Muotoilun lähtökohtana on asiakas ja asiakkaan tarpeet ja toiveet. Liiketoiminnan lähtökohtana ei kuitenkaan voi olla kaikki asiakkaan toiveet, sillä liiketoiminnan tulee olla kannattavaa. Liiketoimintamuotoilu onkin sellaisen liiketoiminnan suunnittelua, joka vastaa asiakkaan toiveisiin ja tarpeisiin, on toteutettavissa ja on kannattavaa. Sitä käytetään strategioiden ja prototyyppien suunnitteluun. Tavoitteena on käyttää muotoilun keinoja ja liiketoiminnan työkaluja liiketoimintahaasteisiin (kasvu, markkinastrategia, liiketoiminta- eli arvonmuodotusmalli, kulurakenteen optimointi, organisaation prosessit ja rakenne, käyttäjäkokemus ja tuotteen arvonmuodostus ja strategia) vastaamiseksi. Siihen kuuluu markkintatutkimusta (asiakkaiden ja kilpailijoiden sekä trendien) sekä strategista analyysia. Liiketoimintamuotoilu ei kuitenkaan ole tuotteen johtamista tai liiketoiminnan (kasvun tai myynnin) kehittämistä. Faljic, A. (N.D.)

Työni on toiminnallinen kehittämistehtävä. Voidaan puhua myös soveltavasta tutkimuksesta. Tavoitteena on ratkaista käytännöstä nousseita ongelmia ja samalla luoda uutta tietoa, tässä tapauksessa ennakoita tulevaisuuden liiketoimintamahdollisuuksia, jotta niihin osataan tarttua ja sitä kautta vahvistaa omaa markkina-asemaa ja luoda uutta kilpailuetua. Työni tutkii kiertotaloutta ja pakkausalaa markkinalähtöisesti viennin edistämisen ollessa taustalla vaikuttava tavoite. Työni perehtyykin kiertotalouden skaalaamiseen kansainvälisille markkinoille kahden maan välisen ekosysteemin ja ostajan päätöksenteon kautta. Näin tarkastelun kohteena on yleisesti yritysten strategioista löytyvä kriittinen menestystekijä, asiakkaalle luotu arvo. Kaiken taustalla vaikuttaa yritystoiminnan kannattavuus. Kestävää arvolupausta hahmottaessa kannattavuutta ja arvon muodostusta tarkastellaan koko arvoketjussa.

Työni on tulevaisuuden ennakointia, jonka tavoitteena on tuottaa ehdotuksia ja tietoa valintojen tekemisen perustaksi. Lähetysmistapana on liiketoimintamuotoilu ja menetelminä benchmarking ja teemahaastattelut. Pyrkimyksenä on tunnistaa tutkittavan kohteen (kiertotaloutta toteuttavien pakkausalan yritysten arvolupausta kansainvälisille markkinoille) elementit markkinalähtöisesti ja muotoilla kannattava arvolupausta liiketoimintamuotoilun keinoin. Subjektiviivisen näkökulman (liiketoimintatavoitteen) tiedostaminen ja määrittely on tärkeä vaihe. Tutkimuksessa käytetään monipuolisemmin menetelmiä kuin perustutkimuksessa, ja tietoa kerätään sekä käytännöstä (tutkimusaineisto) että teorioista (teoreettinen viitekehys). Vuorovaikutus eri osapuolten välillä on tärkeässä roolissa, kun luodaan dialogia tutkimuksen ja kehittämisen välillä. Tavoitteena on luoda ohjeistuksia, mutta ei vielä tehdä käytännön toimia kohteen kehittämiseksi. Toivon tämän työn tulosten parantavan ymmärrystä Ranskan markkinasta ja näin auttavan kohdeyrityksiä luomaan liiketoimintasuunnitelmia Ranskaan.

3.1 Opinnäytetyön näkökulma

Kiertotaloudesta sekä vastuullisesta liiketoiminnasta on kirjoitettu paljon, mutta useimmissa tutkimuksissa näkökulmana on resurssitehokkuus ja puhtaammat energiamuodot. Kestävää arvonmuodostusta on tutkittu ja dokumentoitu verrattain vähän. Sen huomioon ottaminen on kuitenkin tutkijoiden mukaan väistämätöntä, mikäli halutaan todella vastata liike-elämän keinoin nykyisiin globaaleihin kestävyysongelmiin. Kestävyysvajetta ratkottaessa yrityksillä on suuri rooli ja vastuu. (Baldassarre, B.; Calabretta, Giulia; Bocken, Nancy; Jaskiewicz, Tomasz, 2017)

Käytän tässä työssä vapaasti suomentamiani käännöksiä kestävä liiketoimintamuotoilu (sustainable business model innovation) ja käyttäjälähtöinen innovointi (user-driven innovation). Kestävällä liiketoimintamuotoilulla tarkoitetaan sellaisen arvolupauksen muodostamista muotoiluajattelun keinoin, joka ottaa huomioon useat sidosryhmät kautta tuotteen tai palvelun arvoketjun. Tämä voi tarkoittaa asiakkaiden ohella esimerkiksi osakkaita, alihankkijoita tai yleisesti koko yhteisöä, jossa organisaatio toimii. Käyttäjälähtöinen innovointi tarkoittaa sellaista liiketoiminnan muotoilua, jonka tuloksena syntyy käyttäjilleen merkityksellisiä tuotteita ja palveluita, joiden tuottaminen on liiketoiminnallisesti kannattavaa. Sidosryhmiä osallistetaan eri vaiheissa muotoiluprosessia, joka on iteratiivinen. Nämä kaksi termiä johtavat kohti ns. parempaa liiketoimintaa.

Baldassarre, B.; Calabretta, Giulia; Bocken, Nancy; Jaskiewicz, Tomasz, 2017, kuvaavat globaaleja kestävyysshaasteita, joihin yritykset nykyään kyllä pyrkivät vastaamaan, mutta käyttäen perinteisiä innovointiprosesseja, joissa kannattavuus ja taloudelliset tavoitteet ovat pääosassa. Resurssi- ja energiatehokkuuden ohella yritysten pitäisi kiinnittää huomiota muihin oleellisiin drivereihin kuten asiakkaan kokemaan hyötyyn ja teknologiseen tehokkuuteen sekä näiden yhdistämiseen. Tarvitaan lisäksi vaikuttamista kuluttajakäyttäytymiseen, jotta laajempi muutos on mahdollinen. Kestävä liiketoimintamuotoilu sisällyttää kestävyystavoitteet liiketoimintakonseptiin, saavuttaa näin kilpailuetua ja levittää positiivista vaikutusta yhteisöön ja ympäristölle. Liiketoimintamallilla voidaan vaikuttaa laaja-alaisesti kaikkiin arvoketjun toimijoihin ja heidän prosesseihin, ja täten saadaan aikaan suurempia vaikutuksia. Kestävän liiketoiminnan keskiössä on kestävä arvolupaus. Kestävyysongelmiin tuleekin suhtautua realistisesti ja pragmaattisesti, ja pohtia käytännössä, kuinka kestävä kehitys huomioidaan nimenomaan arvonluontiprosessissa. Liiketoimintamuotoilua voidaan pitää tähän prosessiin sopivana työkaluna.

Käyttäjälähtöinen ja osallistava innovointi edistää kestävä liiketoimintamuotoilua paitsi varmistamalla, että tuote tai palvelu vastaa käyttäjän tarpeita ja näin pienentämällä väliä yrityksen kestävyystavoitteiden ja taloudellisten tavoitteiden välillä, myös

muokkaamalla kulutustottumuksia ja edistämällä näin käyttäytymisen muutosta. Resurssitehokkaat ratkaisut eivät nimittäin lopulta ole välttämättä sen kestävämpiä, mikäli kuluttajien tottumukset eivät muutu myös. (Baldassarre, B.; Calabretta, Giulia; Bocken, Nancy; Jaskiewicz, Tomasz, 2017) Tutkimusta referoiden, liiketoimintamalli kuvaa, kuinka yritys luo, jakaa ja vangitsee arvoa. Siihen kuuluu arvolupaus (tuotteet tai palvelut), arvonluonti ja -jakamissysteemi (prosessit ja resurssit joita tarvitaan, jotta arvo saadaan asiakkaille ja yritys näin kilpailuetua) ja arvon vangitseminen (miten yritys kerää voitot jakamastaan arvosta). Liiketoimintamuotoilulla luodaan tätä kaikkea, tavoitteena tuottaa yhä suurempia voittoja, ja sitä voidaan tehdä jo olemassaolevien tai uusien yritysten kohdalla. Kestävä liiketoimintamalli pyrkii hyödyttämään eli luomaan arvoa myös yhteisölle ja ympäristölle, luoden samalla taloudellista voittoa ja ollen näin kannattavaa liiketoimintaa. Kestävän arvolupauksen luominen ei ole helppoa, sillä se edellyttää samanaikaista usean intressin huomioimista laajoissa arvoketjuissa. Holistinen näkemys arvolupauksesta huomioikin koko arvoketjun tuotot ja kulut. Kestävä arvolupaus saadaan luomalla arvoa koko arvoketjulle, suuntautuen jonkin kestävyysongelman ratkaisemiseen ja tuottamalla jokin tuote tai palvelu joka ratkaisee tätä ongelmaa koko ketjun intressit huomioiden.

Hyvin vähän menetelmiä on löydetty kestävä arvolupauksen luomiseksi. The Value Mapping Tool (arvokartoitus) on yksi sellainen. Se on verkostolähtöinen työkalu, jossa kirjataan vangittu arvo, tuhottu arvo, hukattu arvo ja arvonluonti mahdollisuudet. Tämän työkalun ongelmaksi on muodostunut se, että usein kyseessä on iteratiivinen, pitkä prosessi joka vaatii useamman prototyypin. Siksi käyttäjälähtöisyyden, eli luovuutta ja kokeiluja integroivan otteen sisällyttäminen arvonluontiprosessiin on tärkeää.

Käyttäjälähtöisessä innovoinnissa käytetään yhä enemmän muotoiluajattelua, jossa ongelmia ratkotaan toistamalla muotoilun vaiheita, joissa inspiroidutaan, ideoidaan ja toimeenpannaan. Keskeistä on mm. ongelman uudelleenmuotoilu ja tiedon jakaminen. Tavoitteena on innovoida hyödyntäen uusia näkökulmia ja muista projekteista opittua tietoa (benchmarking). Lean start up ajattelu on hyvin lähellä tätä, ollen sekin hyvin käyttäjälähtöistä ja iteratiivista uuden liiketoiminnan muotoilua. Lean prosessit pohjautuvat aina asiakaslähtöisyyteen, ja niillä pyritään täyttämään kuilu markkinoiden ja tuotteen välillä, ts. tuottamaan sellaisia tuotteita ja palveluita joille on paikkansa markkinoilla. Usein prosessissa tuotetaan nopeita kokeiluja, joita testataan asiakaskunnalla ja palautteen perusteella kehitetään kohti parasta mahdollista lopputulosta. Prosessi voidaan tiivistää kolmeen vaiheeseen; sidosryhmien kanssa keskusteluun, uuden ratkaisun pohtimiseen ja sen testaamiseen.

Opinnäytetyöni toteuttaa tätä arvonluontiprosessia liiketoimintamuotoilun keinoin. Näin päästään kestävä liiketoimintamuotoilua ja käyttäjälähtöistä innovointia hyödyntämällä kestävä arvolupaukseen. Työn tulokset esitellään käyttäjälähtöistä

innovointiprosessia seuraillen. Kestävän arvolupauksen muotoiluprosessi alkaa sidosryhmiä jututtamalla (haastattelu, yhdessä innovointi), jolloin tarkennetaan arvolupauksen keskeiset elementit. Tässä tapauksessa haastattelin aluksi tutkimukseni kohdeyleisöä, eli suomalaisia kiertotaloutta toteuttavia pakkausalan yritysten edustajia.

Seuraavassa vaiheessa löydösten pohjalta määriteltiin ongelma. Tätä vaihetta kutsutaan ajatteluksi (eng.thinking), jolloin keskeisiä menetelmiä ovat ongelman uudelleenmuotoilu, tiedonjako ja brainstorming. Tässä vaiheessa tein benchmarkingin kohdemarkkinoilta löytyvistä potentiaalisista asiakkaista. Kohdemarkkina-analyysi käsitti lisäksi Ranskan kierrätystrendien tarkastelua sekä yleisen katsauksen Suomen ja Ranskan välisiin kauppasuhteisiin. Kohdemarkkina-analyysin pohjana käytettiin Via University Collegen (Tanska) dosentti Tine Waden teoriaa.

Lopuksi tuotosta testattaisiin minimum viable product:lla, mikäli liiketoimintamuotoiluprosessi vietäisiin loppuun asti. Tässä tutkimuksessa keskityn kuitenkin arvolupauksen muotoiluun, joka on keskeisessä roolissa, mutta vain osa liiketoimintamallia. Näin ollen arvolupauksen muotoiluprosessista toteutettiin vaiheet, joissa ongelma muotoillaan ja tiedostetaan, ja joissa siihen pohditaan ratkaisuja.

Keskeistä on huomata, miten arvolupaus kehittyy ja muuttuu prosessissa. Prosessi on pitkä, monivaiheinen ja iteratiivinen. Tutkimus osoitti myös, että kestävä liiketoimintamuotoilu ja käyttäjälähtöinen innovointi on mahdollista yhdistää samaan prosessiin. Prosessi tuottaa onnistuessaan hyvin käyttäjälähtöisiä ja markkinakypsiä ratkaisuja (ja jos näin ei käy, ratkaisua on helppo parantaa entisestään prosessin vaiheita toistamalla).

Tällainen työskentelytapa paitsi kattaa Ylemmän Ammattikorkeakoulun opinnäytetyölle asetetut tavoitteet ja kriteerit, tuottaa myös työelämään sovellettavaa tietoa käytännönläheisesti.

3.2 Opinnäytetyön menetelmä

Ennakointi on vaihtoehtoisten tulevaisuuksien sekä niihin liittyvien havaintojen analysointia. Tulevaisuudentutkimus pyrkii tuomaan esille vaihtoehdot sekä perustelemaan mitkä niistä ovat toivottavia ja täten vaikuttamaan päätöksentekoon. Tarkastelun alla ovat tärkeimmät kehityssuunnat ja yllätyksellisetkin vaihtoehdot. Tutkimus voi muodostaa vaihtoehtoisia päätösten ja tapahtumien ketjuja, jotka voivat olla kausaalisia tai intentionaalisia, perustuen tietoon nykyhetkessä vallalla olevista voimista. Tarkastelun alla on sekä menneisyys että nykyhetki, joista saadaan laaja-alainen ymmärrys kartoittamalla olemassa olevaa teoriaa ja tietoa sekä kasaamalla uutta tietoa. Lähtökohtina voidaan pitää ajatuksia siitä, että tulevaisuutta ei voida ennustaa eikä se ole ennalta määritelty, mutta siihen voidaan vaikuttaa.

Tutkin pakkausalan ostopäätösten muutosvoimia (kuluttaja, regulaatio). Driving forces, muutosvoimat ovat sukua trendeille, ja niillä tarkoitetaan vallalla olevaa uskomusta siitä mitä pidetään oikeana. Suomessa tehtävät haastattelut toivat tietoa etenkin siitä, mihin pakkausalan toimijat pyrkivät Ranskassa ja miksi, mutta myös siitä minkälaisiin innovaatioihin ja kiertotalouden liiketoimintamallien sovelluksiin voitaisiin olla valmiita ja mistä kannattavuus koostuu. Ranskassa tehty benchmarking avaa alan kehityslinjoja paikallisesti ja kertoo kohdemarkkinoilla toimivien asiakkaiden tarpeista. Tämä lähestymistapa tekee tutkimuksesta markkinalähtöisen. Perinteisesti Suomessa pakkausala on kehitetty lähinnä materiaalilähtöisesti.

Tutkimusetiikan mukaisesti haastateltaville taataan mahdollisuus säilyttää anonymiteetti valmiissa tutkimuksessa. Anonymiteetilla tarkoitetaan sitä, ettei henkilöä tai hänen edustamaa yritystä voida tunnistaa tutkimuksesta tai tutkimusaineistosta. Lupaus henkilöllisyyden salaamisesta rohkaisee puhumaan avoimemmin ja tämä helpottaa tutkimusaineiston keräämistä taaten aineistolle riittävän laajuuden. Haastateltavan anonymiteetti edistää tutkimuksen objektiivisuutta kun arkojenkin asioiden käsittely on helpompaa. (Mäkinen 2006, 114-115.) Käytössä on useita keinoja, joilla haastateltavan anonymiteetti voidaan turvata. Tässä työssä haastateltavien nimiä, heidän edustamiaan yrityksiä tai tuotteita ei mainita. Ennen haastattelun aloittamista haastateltavalle kerrotaan aineistonkeruutapa eli miten tutkimus suoritetaan ja miten aineistoa käsitellään. Tähän opinnäytetyöhön liittyvä tutkimus suoritetaan yksilohaastatteluina ja haastateltavien anonymiteetti huomioiden. Haastateltavien nimiä, ikää tai sukupuolta ei kirjata tutkimusaineistoon.

Suorat tunnistetiedot eli haastateltavien nimi ja tarkat yhteystiedot poistettiin jo litterointivaiheessa. Mikäli haastatteluissa tuli ilmi epäsuoria tunnistetietoja kuten asuinpaikka, työpaikka tai koulutustausta, nämä anonymisoitiin myös. Tutkimuksen kannalta näiden tietojen esilletuominen ei ole oleellista, sillä tutkimus käsittelee toimialaa, ei yksittäistä toimijaa.

Benchmarkkaan Ranskassa toimivia yrityksiä, jotka edustavat kohdeyrityksilleni kiinnostavaa toimialaa ja jotka voisivat olla potentiaalisia asiakkaita. Tarkemmin yritysten valinnassa vaikuttaneista kriteereistä kerrotaan kappaleessa 4.3.1. Tässä työssä toteutan perinteisen benchmarking-prosessin (Plan-Do-Check-Act) vaiheista kolme ensimmäistä, sillä varsinaiset käytännön toteutukseen asti päätyvät ratkaisut ovat jokaisen kohderyhmään kuuluvan yrityksen omissa käsissä, ja minä ulkopuolisena tutkijana en voi niitä toteuttaa. Tutkimuksessani suunnittelen benchmarking-projektin, jolloin määrittelen kohteen ja prosessit joita tutkitaan. Toteutan projektin kuvaamalla nykytilaa, etsimällä benchmarking-kumppanit ja selvittämällä heidän vastaavat prosessit. Vertailen muihin, havainnoin eroavaisuudet ja analysoin johtopäätökset.

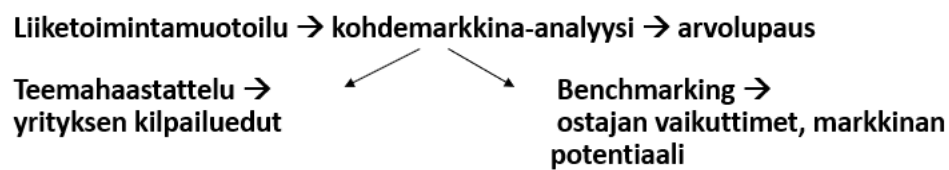
Benchmarking on toiminnan suorituskyvyn vertailua, ja sitä voidaan käyttää apuna toimintajohtamisessa. Pohjaa benchmarkingille taas luo toimintalaskenta, eli toimintokohtaiseen aiheuttamisperiaatteeseen pohjautuva yrityksen sisäinen laskentamalli. Toimintalaskenta mahdollistaa kustannusten kohdistamisen toimintojen mukaisesti havainnollistaen resurssien kulutuksen ja kustannusten välisen suhteen, joka taas mahdollistaa toimintojen ja prosessien parantamisen. Toisin sanoen, tällä tavoin ymmärretään toimintojen suhde kustannuksiin ja kustannusten aiheuttajat. Toimintojohtaminen taas on johtamismetodi, joka keskittyy toiminnan ohjaamiseen siten, että asiakkaan saama lisäarvo ja yrityksen nettotulos kohentuvat. Koska kiertotalous on aiheena vielä verrattain uusi ja edellyttää suuria läpi yhteiskunnan leikkaavia muutoksia, ja rahoittajien on vielä toisinaan vaikea hahmottaa kiertotaloudessa toimivan yrityksen ansainta- ja arvonaluontilogiikkaa, on perusteltua tuoda työssäni esille kannattavuusnäkökulmat ja arvonaluonti. (Alhola, 2016)

Benchmarking on metodi, jonka tavoitteena on löytää uusia ideoita tarkastelemalla muita toimijoita. Kiertotaloutta edistetään pakkausalalla Suomessa innovatiivisesti erilaisia materiaali- ja raaka-aineratkaisuja kehittämällä. Tutkimukseni kohteena oleville yrityksille kotimaan markkinat jäävät kuitenkin usein pieniksi, ja kasvua ja kannattavuutta haetaan kansainvälisiltä markkinoilta. Tällöin on tärkeää tiedostaa kohdemarkkinoilla jo olevat oman alan toimijat. Tässä työssä en tee kokonaisvaltaista markkinatutkimusta, vaan benchmarkkaan muutamaa toimijaa. Tavoitteena ei ole saada kattavaa listausta kaikista potentiaalisista asiakkaista, vaan tehdä katsaus markkinoiden kysyntään. Tämä antaa arvokasta tietoa markkinan kypsyydestä. Lähtökohtani on kaupallinen ja taloudellinen, ja samalla markkinalähtöinen. Tässä työssä tarkastellaankin kannattavuutta laajemmin kuin vain rahataloudellisesta näkökulmasta. Mikäli yrityksen kannattavuus nojaa vain tilinpäätöksen ja sisäisen laskennan lukuihin, tulee toiminnanohjauksesta helposti lyhytnäköistä ja kapea-alaista. Balanced scorecard -menetelmän mukaisesti mittareiksi on valittava lyhyen ja pitkän tähtäimen tavoitteita ja kriittisiä menestystekijöitä, sekä rahallisia että ei-rahallisia, ja sisäistä ja ulkoista kohderyhmää koskevia mittareita (omistajat, henkilökunta, asiakkaat). Jotta esimerkiksi investoinneista tai koulutuksesta ei säästetä kulujen valossa, tulee toiminnanohjauksessa tarkastella monipuolisia tekijöitä menneisyydestä (toteutuneet luvut, kuten kasvuprosentti tai liikevaihto) ja tulevaisuudesta (asiakasuskollisuus, sisäisten prosessien tehokkuus, osaamista kuvaavat indeksit). Nämä tavoitteet ja niiden mittarit ovat yrityskohtaisia ja nousevat strategiasta. (Alhola, 2016) Tähän tutkimusosioon tulen hyödyntämään avointa dataa.

Benchmarking kohdistuu ennenkaikkea operatiiviseen ja strategiseen tehostamiseen ja keskittyy näin ollen toimintaan. Se ei ole matkimista, vaan kilpailijoiden sovellusten soveltamista omassa organisaatiossa. Tavoitteena on tehostaa omaa resurssien käyttöä tunnistamalla ne tarpeet, joihin omilla kyvykkyyksillä voitaisiin parhaiten vastata, ja näin tunnistaa ne prosessit tai osa-alueet, joissa itsellä on parantamisen varaa.

Oman lähtökohdan perusteella etsitään ja valitaan yrityksiä jotka vastaavat tutkimuksen tarpeisiin. (Alhola, 2016)

Jos benchmarking onkin perinteisesti kohdistunut ennenkaikkea tuottavuuteen ja sen parantamiseen, jolloin on tutkittu määrällisesti ilmaistavia arvoja kuten tuotannon suhdelukuja, käytetään sitä nykyään myös muiden eroavaisuuksien analysointiin, kuten arvonluontiin. Vertailutietoja voidaan käyttää omalähtöiseen tavoitteiden asetantaan, ja valita ne tavoitteet ja mittarit, jotka kuvaavat sitä mitkä ovat omat vahvuudet, missä halutaan kehittyä ja saavuttaa kilpailuetua. Tässä työssä benchmarkinginprojektin lähtökohtana on suomalainen, kiertotaloudessa toimiva teknologiayritys, jonka tavoitteet selviävät tutkimusvaiheen haastatteluosiossa. Tavoitteena on toisilta oppiminen.



Kuva 5. Tutkimuksen toteutus

4 SUOMALAISEN PAKKAUSALAN KIERTOTALOUSTUOTTEIDEN VIENTI RANSKAAN

Tässä kappaleessa avaan tutkimusaineistoni ja analysoin sitä. Aineistoa on haastatteluista sekä benchmarkingista.

Haastattelin tutkimustani varten pakkausalalla toimivia suomalaisia yrityksiä ja heidän asiakkaitaan Ranskassa. Yritykset edustavat pakkausalaa ja sen arvoketjuja monipuolisesti. Haastatellut yritykset ovat poikkeuksetta kiertotalousnatiiveja, kasvuvaiheen pk-yrityksiä. Jokainen näistä tähtää strategiassaan kansainväliseen kasvuun ja kasvaviin markkinaosuuksiin. Tuotteiden ominaisuuksista on löydettävissä useita asiakkaan kestävyyshaasteisiin ja imagollisiin tavoitteisiin vastaavia myyntiargumentteja. Kiertotalous näkyy usein tuotteen materiaalivalinnoissa, elinkaareissa ja soveltuvien osien liiketoimintamallissa (mm. dataa hyödyntämällä). Mukana on aina kuluttajakäyttäytymiseen liittyvä aspekti, joko dataa keräämällä tai tietoa jakamalla. Tuotteiden markkinaosuudet ovat vielä pieniä. Pääasiallisiksi kilpailijoiksi mainitaan poikkeuksetta muoviset pakkausmateriaalit. Kiertotalous nähdään valttina liiketoiminnan kannattavuuden ja sen potentiaalain kautta.

Yritysten, haastateltavien tai tuotteiden nimiä ei mainita työssäni, eivätkä nämä tiedot ole relevantteja tulosten analysoimiseksi ja johtopäätösten tekemiseksi. Aineiston anonymisointi on tehty jo litterointivaiheessa, ja

tästä syystä yksittäisiä suoria lainauksia ei löydy tästä lopullisesta tutkimuksesta.

4.1 Pakkausala Suomessa ja alan edellytykset kiertotalouden edistäjänä

Seuraavaksi tarkastelen pakkausalan uudistumista, kestävyysaasteita ja tulevaisuuden skenaarioita, sekä pakkausten kiertokulkua Suomessa. Suomen vahvuuksiin pakkausalalla kuuluvat mm. runsaat metsävarat, insinööriosaaaminen, tuotteiden korkeat laatuvaatimukset ja edelläkävijyyss lainsäädännössä ja standardoinnissa. Toisaalta pienet kotimarkkinat vaikeuttavat liiketoiminnan skaalaamista ja vähentävät synergiaetuja, ja kotimaisilla alan toimijoilla on hyvin materiaalikeskeinen lähestymistapa. Uhkakuvana voidaankin nähdä innovaatioiden ja osaamisen liukuminen ulkomaille. Toisaalta tulevaisuuden mahdollisuuksia on useita joihin suomalaisella pakkausalalla olisi edellytykset ylittää, kuten digitaalisen osaamisen yhdistäminen pakkauksiin, verkkokauppapakkausten kehittäminen, ruokahävikin vähentäminen, kuluttajalähtöisyyden korostaminen sekä pakkausalan roolin vahvistaminen kiertotaloudessa. Ympäristötietoisuuden kasvaessa mm. biopohjaisten materiaalien kysyntä tulee kasvamaan maailmanlaajuisesti. (Pöyry, 2016)

Suomen pakkausteollisuudessa toimii monenkokoisia yrityksiä. Merkittävimpiin asiakkaisiin kuuluu elintarviketeollisuus. Kansainvälisissä vertailuissa on todettu suomalaisen materiaaliosaamisen olevan huippuluokkaa. Pakkauksille lisäarvoa tuottavat monet teknologiat, joita kehitetään Suomessa, kuten etätunnistus, sensoriteknikka, tietoturvaratkaisut ja ohjelmistokehitys. Pakkausalaa uudistavat lainsäädäntö ja kuluttajien ympäristötietoisuus, mutta myös logistiikkaketjun muutokset kuten uudelleenvalmistuksen aiheuttama käänteinen logistiikka, ja kaupan rakenteen muutokset. Esimerkiksi älypakkaukset ja uudenlaiset materiaalit ovat vastauksia muuttuvan toimintaympäristön kysyntään. Suomalaisesta pakkausosaamisesta kertoo myös muotoilukoulutuksen korkea taso ja edistykselliset pakkaussuunnittelupalvelut. Suomalainen pakkausala voi saada merkittävää kilpailuetua kansainvälisillä markkinoilla tuottamalla lisäarvoa tuottavia kokonaisratkaisuja, jonka yhtenä osa-alueena tulee huomioida myös selkeämpi immateriaalioikeuksien hallinta. (Pöyry, 2016)

Pakkaus suojaa tuotetta ja toisaalta ympäristöä tuotteelta koko sen elinkaaren ajan, ja välittää erilaisia pakollisia ja vapaaehtoisia tietoja tuotteesta. Mahdollisia pakkauksen valinnassa huomioon otettavia riskejä ovat mm. tuotteen kuivuminen, lämpötilan vaihtelut, vääntyminen, valo, happi, UV-säteily. Pakkaus myös palvelee kuluttajansuojaa. Oikeanlaisella pakkauksella saadaan aikaan säästöjä jakelussa ja myymälätyössä. Pakkaus varmistaa tuotteen aitouden, ja sen avulla voidaan varmistaa, ettei pakkausta ole avattu. Pakkauksia on erilaisia jakeluketjun eri vaiheisiin, pienimmillään annos- ja yksikköpakkauksia kuluttajamyynäntiin,

myymäläpakkauksia myymälätyöhön ja kuljetuspakkauksia kuljetukseen ja varastointiin. (Suomen pakkausyhdistys ry, N.D.)

Pakkauksen funktio on aina tuotteen säilytys, mutta sillä on muitakin rooleja. Pakkaussuunnittelu on osa tuotetta ja tuotteen muotoilua. Se vaikuttaa loppukäyttäjän kokemukseen tuotteesta ja on näin ollen osa tuotteen kokonaisuutta. Pakkaus voi olla ratkaiseva tekijä tuotteen myynnissä, ja pakkauksen innovatiivisuus tuo kilpailuetua. Joissain tapauksissa pakkauksella on muitakin rooleja ja ominaisuuksia kuin itse tuotteen suojaaminen. Einespakkaus voi toimia samalla ruokailuastiana tai uunivuokana ruoan valmistukseen. Tämänkaltaiset tekijät erottavat tuotteen muista ja tuovat käyttäjälleen lisäarvoa. Pakkaus voi myös toimia mediana, jos siinä julkaistaan mainoksia tai ilmoituksia. Pakkauksen suunnitteluun vaikuttaa tuotteen myyntipaikka. Pakkaus on ennen kaikkea tuotteen kasvot, ja antaa ostajalle ensivaikutelman ja mielikuvan myytävän tuotteen ominaisuuksista kuten siitä, onko se halpa vai kallis, ja kuinka ekologisesta tuotteesta on kyse. (Riikonen, N.D.) Tässä työssä ei keskitytä pakkauksen rooliin viestijänä vaan sen mahdollisuuksiin kiertotalouden edistäjänä, mutta ymmärtääksemme toimialaa tulee kaikki ominaisuudet tuntea. Pakkausmerkinnät kertovat tuotteen vastuullisuudesta ja voivat antaa tietoja vastuulliselle kuluttajalle mm. tuotteen käytöstä sekä pakkauksen hävittämisestä. Samalla ohjataan kuluttajaa vastuullisempaan osto- ja kulutuskäyttäytymiseen. Vaikka vastuullisuus olisi kautta yrityksen liiketoiminnan leikkaava periaate, on pakkaus tuotteen ja tuottajan näkyvin käyntikortti ostajan suuntaan ja siksi merkinnät ja materiaalit kertovat tärkeää viestiä. Lisäksi pakkausmerkinnät pitävät sisällään koodeja ja tietoja jakeluketjun eri osapuolten tietojärjestelmiä varten. (Suomen pakkausyhdistys ry, N.D.)

Elintarvikkeiden kanssa kosketuksissa oleviin pakkauksiin kohdistuu erityisiä lainsäädännöllisiä toimia EU:ssa, ja Suomen laki seuraa EU:n asetustasoista lakia. Direktiivit on implementoitu Suomen lakiin kauppa- ja teollisuusministeriön säädöksillä. Osaa materiaaleista, kuten muovia säädellään tuotekohtaisilla asetuksilla. Vaatimustenmukaisuutta valvotaan omavalvontajärjestelmällä, joka on valmistajilla ja maahantuojilla käytössä, ja tuotteiden ja raaka-aineiden alkuperän on oltava jäljitettävissä. (Suomen pakkausyhdistys ry, N.D.) Pakkausalan toimintaan vaikuttavia verotuksellisia ohjauskeinoja Suomessa ovat energiaverot, jätevero ja joidenkin juomapakkausten valmisteverot. Lisäksi pakkausala on tuottajavastuujärjestelmän piirissä, mikä tarkoittaa sitä, että tuottajalla on vastuu järjestää tuotteen jätehuolto (kun liikevaihto ylittää 1M€). Pakkausten tuottajien maksamat korvaukset pakkausjätteen käsittelystä ovat vähintään 80%. (Valtioneuvosto, 2021)

Pakkausalaan liittyvät ympäristövaikutukset ovat kahdensuuntaisia. Toisaalta pakkaus parantaa tuotteen säilyvyyttä ja vähentää näin hävikkiä ja jätteen määrää. Niinpä esimerkiksi elintarvikealalla pakkauksen osuus ympäristövaikutuksista on vain muutama prosentti. Pakkaus on teollisuudelle kustannus, mutta jos sen laadusta tingitään, riskeerataan

tuotteen turvallisuus ja sitä myötä menetetään saavutetut ympäristöhyödyt. Yli- ja alipakkaamista tulee välttää. Pakkauksen ekologisuuteen vaikuttaa materiaalin ohella se, kuinka hyvin se suojaa tuotetta, ja pakkauksen koko ja muoto. Toisaalta pakkaus muodostaa jätekuormaa, raaka-aineina käytettävät uusiutumattomat luonnonvarat ovat rajalliset ja kaikki tämä kuormittaa ympäristöä. (Suomen pakkausyhdistys ry, N.D.)

EU:n alueella vuosittain syntyvästä n. 26 miljoonan tonnin muovijätepotista pakkaukset ottavat n. 60% osuuden. Merkittävä osa vuosittain meriin päätyvästä jätteestä on lähtöisin ruokapakkauksista. (Packaging heroes, N.D.) Pakkausjätteen määrää seurataan joko yhdyskuntajätteeseen sisältyvänä, tai eriteltyinä materiaali virtoina. Pirkanmaan ELY-keskus vastaa valtioneuvoston asetuksenmukaisesta pakkausten uudelleen käytön ja kierrätyksen tilastoinnista, sekä pakkausjätedirektiivin edellyttämän pakkausjätetilaston toimittamisesta EU:lle. Pakkausjätettä katsotaan syntyvän sama määrä kuin pakkauksia tuotetaan, ja terminä pakkausten kokonaiskäyttömäärä taas tarkoittaa markkinoille saatettujen ja uudelleen käytettyjen pakkausten määrää. (Tilastokeskus, 2019) Lisäksi Suomen Pakkauskierrätys Rinki Oy tekee pakkaustilastoja ja huolehtii ekopisteverkostosta.

Kiertotalouteen siirtyminen tarjoaa monia etuja yritykselle, joista yksi merkittävin yrityksen tuottavuuden kasvu. Samalla se mikä kasvattaa yrityksen ympäristövaikutuksia, luo ison osan yrityksen muuttuvista kuluista. Näitä tekijöitä, eli raaka-aineiden käsittelyä ja tuotteiden toimitusta asiakkaille tarkastelemalla toimitaan ympäristön kannalta säästeliäämmiin, ja parannetaan taloudellista tehokkuutta. (Valtioneuvosto, 2021)

Pakkaus kertoo tuotteen ekologisuudesta, mutta myös itse pakkauksen ympäristövaikutukset kiinnostavat ostajaa. Läpinäkyvyys on tärkeää, kun viestitään pakkauksen valmistuksen ja kierrätettävyyden ympäristökuormituksesta, mutta toisaalta myös innovatiivisista tavoista kierrättää pakkaus tai edistyksellisestä resurssitehokkuudesta sen valmistuksessa. (Riikonen, N.D.)

Ringin edustaja Juha-Heikki Tanskanen kertoo kierrätetyn materiaalin markkinoista YTP:n webinaarissa 25.3.2021. Toistaiseksi kerätyllä materiaalilla on usein negatiivinen arvo ja sitä verrataan neitseellisiin materiaaleihin. Pakkaustuottajakin joutuu tutkimaan raaka-ainemarkkinoita. Jotta tavoitteiden saavuttaminen on kustannustehokasta, toivotaan apuja ekomodulaatioilta ja ohjauskeinoilta. Suomessa jätehuollon vastuutahoja ovat jätteentuottajat, kunnat ja tuotteen markkinoille tuottaja. Operatiivisen ja kustannusvastuun laajuus vaihtelee maittain. Suomessa tuottajat vastaavat kierrätystavoitteiden saavuttamisesta ja minimipalveluiden saatavuudesta. Tuottajavastuu on kasvamassa EU:ssa. Niinpä valtaa ja vastuuta päätöksenteossa tulee siirtymään tuottajille. Tuottajavastuu ohjaa pakkaus alaa suunnittelussa

kierrätyksen näkökulmasta, ja jatkossa yhteisöä ohjataan myös kierrätysmaksuilla pakkausten kierrätettävyyteen (jätteen laatu) ja kierrätysmateriaalien uusiokäyttöön. Tuottajavastuu edistää toisin sanoen pakkausten kierrätettävyyttä ja on osana pakkausalan uudistumista.

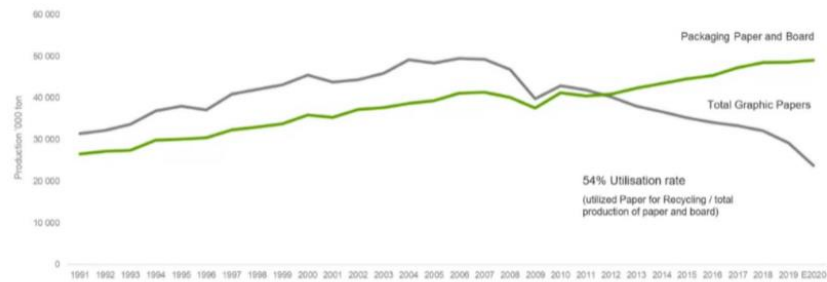
Jätelain muutos on askel kohti kiertotaloutta, ja kuluttajien lajittelupalvelut parantuvat, koska alan markkinat ovat lajittelun kysynnän myötä kasvussa. Jätteenkierron maksavat tuottajavastuulliset yritykset, ja viime kädessä kuluttajat pakkausten hinnassa. Kierrätys ei toisin sanoen ole taloudellisesti kannattavaa tällä hetkellä. Jätelain muutokset ja SUP-direktiivi eli EU:n kertakäyttömuovidirektiivi tulevat kasvattamaan pakkausten tuottajavastuuta. (YTP, 25.3.2021) Toisaalta Europressin mukaan kerätyn datan perusteella on havaittu, että markkinoilla on paljon tehostamisen potentiaalia, sillä suuri osa materiaalin arvosta katoaa kierrätyksen aikana. Regulaatio yksin ei riitä, vaan digitaalisia ratkaisuja voitaisiin hyödyntää kaikissa materiaalivirran vaiheissa aina asiakkaan eli jätteen syntypaikan kautta keräysvälineeseen, kuljetukseen ja käsittelyyn ja jalostukseen, ja tehostaa palveluita ja prosessia. Kehityksen suuntia on tuottajavastuun, robotiikan, anturien lisääntyminen, ja logistiikan ja käsittelylaitosten yhdistyminen, sekä neitseellisten raaka-aineiden hinnan nousu, mutta se ei vielä yksin riitä kiertotalouden edistämiseen. (YTP, 25.3.2021)



Kuva 6. Pakkausten tuottajavastuun kustannukset ja pakkausjätteen kierrätys

Paper and Board Production in Europe

E-media effect on communication paper demand



Source: CEPI EU-27+3

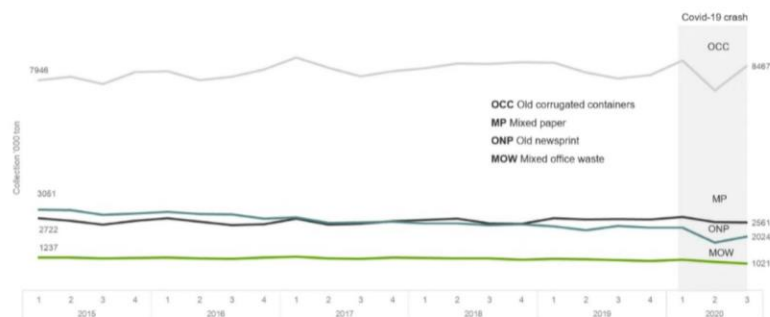


Kuva 7. Kierrätetyn kuidun osuus paperi- ja kartonkituotannossa Euroopassa.

Metsä Group edistää kuitupakkausten keräystä ja kierrätystä. Heidän mukaan sekoitevelvoite ei ole hyvä idea, ja toistaiseksi Suomessa suuri osa tuotannosta perustuu ensikuidun ominaisuuksien hyödyntämiseen. He tuovatkin esille tuotteiden erilaiset vaatimukset ja keräysmateriaalin sopivuuden arvioinnin, sillä puukuitu ei kierrä ikuisesti. Suomessa on toistaiseksi liian pienet markkinat kerätylle materiaalille ja ensikuituakin tarvitaan. Heidän mukaan monet megatrendit suosivat pakkauksia, kuten verkkokaupan, kaupungistumisen ja take away -kulttuurin kasvu. Erilaisia pakkausmateriaaleja ovat OCC eli aaltopahvi, sekamateriaali, vanha sanomalehtipaperi ja toimistoista muodostuva sekajäte. Keräyspapaeri on yleistermi, joka kattaa kotikeräyspaperin, OCC:n ja keräyskartongin. Kotikeräyspaperin talteenottomäärät ovat pienentyneet, mutta muuten talteenottomäärät kasvavat. Keräykseen vaikuttaa tehtaiden sulkeminen, joka vapauttaa materiaalia markkinoille muille toimijoille. (YTP, 25.3.2021)

Collection of Paper for Recycling by grade in Europe

Cumulative change -3,5% in 1-3/2020

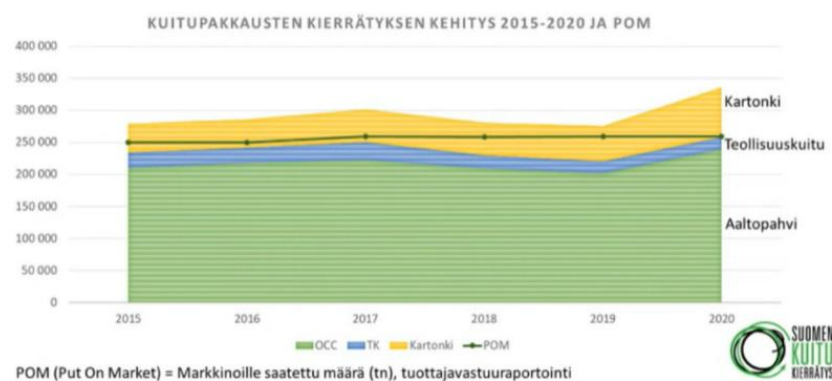


Source: CEPI EU-27+3



Kuva 8. Paperijätteen keräys Euroopassa

Kuitupakkausten kierrätys kasvoi viime vuonna voimakkaasti



Kuva 9. Kuitupakkausten kierrätys Suomessa

EU-tasolla tavoite vuonna 2025 on kierrättää 50% muovipakkauksista. Suomessa vuoteen 2030 mennessä tulisi kaikkien muovipakkausten olla suunniteltu kierrätettäväksi ja kierrätysaste tulisi olla 70%. Tavoitteisiin pääsemiseksi tavoitteita on asetettu kierrätykseen, mutta myös kiertäviin uusiomateriaaleihin. Kierrätysmateriaalit eivät usein sovellu pakkauksiin, jotka ovat suorassa kontaktissa elintarvikkeiden kanssa elintarviketurvallisuuslainsäädännön vuoksi. Tähän haasteeseen biopohjaiset materiaalit voivat vastata. (YTP, 25.3.2021)

4.2 Haastattelut Suomessa – kestäviä ratkaisuja skaalaamassa

Business Finlandin Bio & Circular Finland -ohjelmassa mukana olevat yritykset ovat luoneet monenlaisia kiertotalousinnovaatioita pakkausalalla. Joukosta löytyy mm. tulostusratkaisuja, jotka vähentävät musteenkäyttöä ja tekevät pakkausketjusta sujuvamman; pakkauksia, jotka lämmittävät sisällön lämmönjohtamiseen perustuvien ominaisuuksiensa ansiosta; kierrätettäviä ja elintarviketurvallisia, muovia korvaavista materiaaleista valmistettuja pakkauksia; juomapakkauksia, joiden hiilijalanjälki on alhainen paitsi materiaalin, myös muotoilun vuoksi, sillä ne tehostavat kuljetusresurssien käyttöä; ympäristöystävällisiä tulostusratkaisuja lisensseinä ja laitteina Eurooppaan ja Kauko-Itään, sekä erinäisiä ratkaisuja älykkääseen pakkaamiseen. Älykkäästä pakkaamisesta on syytä sanoa sananen, sillä se on kasvavassa roolissa pakkausalalla. IoT ratkaisuista inspiraationsa saava IoP, internet of packaging, on pilvipalvelu, joka antaa reaaliaikaista dataa asiakkaista helpottaen näin yritysjohdon päätöksentekoa. (Business Finland, N.D.) Esimerkkejä on lukuisia, ja tämä kertoo kiertotalouden laaja-alaisista mahdollisuuksista tuotteiden arvoketjujen eri vaiheissa. Tässä kappaleessa avaan käymiäni keskusteluja pakkausalalan edustajien kanssa Suomessa. Keskustelut osoittivat, että innovaatioita kohdistetaan jo useisiin kohtiin arvoketjuja, mutta niiden kaupallistaminen ja skaalaaminen ei ole aivan ongelmaton.

Haastattelin älykästä pakkaajaa, pakkausmateriaalin valmistajaa sopimusmyyjää, sekä elintarvikepakkaamiseen keskittynyttä pakkausvalmistajaa.

4.2.1 Kestävyystavotteet – tarpeet, joihin näillä innovaatioilla vastataan

Tässä kappaleessa käsittelen haastattelujen pohjalta esiin nousseita kestävyystavoitteita ja pakkausalan organisaatioiden innovaatioita, joilla näihin tavoitteisiin pyritään vastaamaan. Kestävyystavoitteita löytyi haastatelluista yrityksistä useita, ja ne korreloivat hyvin teoriasta esiin nousseiden kestävyystavoitteiden kanssa.

On innovaatioita, jotka perustuvat vahvasti dataan. Kun jotain aletaan mittaamaan, sen jälkeen myös sen ohjaaminen ja hyödyntäminen mahdollistuu. Siksi data on avainasemassa kestävyys siirtymässä ja sen johtamisessa. Datan käyttökohteita on monia ja kiinnostusta on paljon, ja toimijoita alkaakin olla markkinoilla.

Dataan perustuvat innovaatiot mm. edistävät kestävästä tuotesuunnittelua ja tehostavat prosesseja kuten esimerkiksi myyntiä tai asiakaspalvelun prosesseja, markkinointia, logistiikkaa tai muita operatiivisia prosesseja, kattavalla tuoteinformaatiolla. Älykäs pakkaaminen ja digitaaliset ratkaisut tekevät viestinnästä ja arvoketjuista läpinäkyvämpiä. Konkreettisia tavoitteita voivat olla esimerkiksi kierrätyksen tai hiilidioksidipäästöjen laskemisen automatisointi. Pienikin automatisointikapasiteetin käyttö tuo suuria kustannussäästöjä.

Datan hyödyntäminen ohjaa myös kuluttajaa parempiin valintoihin. Konkreettisista ratkaisuista esimerkiksi skannattavuus helpottaa ja luo mahdollisuuksia kommunikointiin asiakkaan ja asiakkaan asiakkaan, loppukäyttäjän kanssa. Pakkaus paitsi jakaa tietoa asiakkaalle, kerää tietoa asiakkaasta. Dataa kerätään koko arvoketjusta.

Data parantaa kustannustehokkuutta, sillä sitä hyödyntämällä voidaan pienentää materiaali- ja painokustannuksia. Tuotteeseen voidaan liittää tietoja materiaalista, tuottajasta, logistisesta ketjusta ja CO₂-päästöistä. Fyysisestä maailmasta (skannattavat koodit) voidaan tuottaa sama tieto kuin digitaalisesta maailmasta (cookies). Käyttöpotentiaalia tälle datalle on paljon, mutta soveltamisessa ollaan vielä alussa. Haasteita on datan siiloutumisessa. Datalähteitä voidaan linkittää monipuolisesti, jo olemassaolevaa dataa ja esim. videoita. Myös tuotannossa syntyvästä jätteestä voidaan kerätä dataa. Autojen polttoaineen kulutus on laskettavissa. Prosessit ja rajapintojen kautta haettava data ja sen hyödyntäminen on monistettavissa moneen, mutta pakkaus on alusta jolla välittää tietoa koska kaikki pakataan johonkin.

Kuten todettu, moni kiertotaloudessa toimiva yritys perustaa toimintansa resurssitehokkuuteen ja niin myös tutkimuksessa mukana olleista

yrittäjistä. Suomessa on toteutettu useitakin pakkausmateriaaliin liittyviä innovaatioita. Nämä ovat usein hyvin kiertotalousnatiiveja ja nuorehkoja yrityksiä.

Kuitupohjainen ratkaisu, jolla korvataan muovipakkauksia, on yleinen lähtökohta. Ekologisuutta lisää, jos pakkaukseen voidaan painaa asiakkaan oma design, brändinäkyvyys ja tuotetason info, eli se ei vaadi muita materiaaleja markkinointia varten. Elintarviketurvallisuuden ja standardien täyttäminen ei edellytä muovipakkauksia, ja näitä kuitupohjaisia ratkaisuja löytyykin myös elintarvikepakkaamiseen erikoistuneita. Taustalla vaikuttavat kestävyystavoitteet liittyvät pakkausjätteen määrän vähentämiseen ja elintarvikkeen säilyvyyden parantamiseen. Tämä pidentää elintarvikkeen säilytysaikaa. Näin tarjotaan koko ketjulle (kauppa, kuluttaja jne.) hyöty siitä, että hävikki minimoidaan. Toisaalta taustalla on myös kannattavuustavoite. Kauppojen valikoima on laaja, eivätkä kaikki tuotteet ehdi kiertää parasta ennen -päivämäärään mennessä. Tämä liittyy kannattavuuteen, joka paranee kun säilyvyys pitenee. Innovatiivisilla ratkaisuilla on hintansa, ja etenkin tuotannon alussa on paljon investointeja, joten tämänkaltaisia tuotteita ei voida myydä samaan hintaan kuin muovipakkausta, joten kustannussäästöjä täytyy löytää koko ketjusta, jotta korkeampi hinta myy.

Liiketoimintamalli saattaa olla esimerkiksi sellainen, että pakkaukset valmistetaan itse ja myydään elintarviketeollisuuteen ja tukkureille. Suomesta käsin ei ole kustannustehokasta kuljettaa pitkiä matkoja, ja usein tuotantoa myydään Pohjois-Eurooppaan, mutta ei sen kauemmas. Muille maantieteellisille alueille täytyy joko monistaa tuotantoa tai toteuttaa muita liiketoimintamalleja. Näitä rakennetaan teknologiaan ja lisensointiin perustuen. Näillä malleilla edistetään kansainvälistymistä laajemmalle. Asiakas, joka olisi valmis ostamaan lisenssin ja aloittamaan itse tuotannon, voisi olla elintarvikeyritys, jonka volyyymi on riittävän suurta ja joka valmistaa ja pakkaa itse ja jolla yksi tuotantolinja voisi olla tätä pakkaustyyppiä varten. Se voisi olla myös kartonkikonvertioija, eli kartonkipakkausten valmistaja, jolla on myös painatusmahdollisuudet ja jolla on olemassaolevia asiakkaita elintarviketeollisuudessa.

Resurssitehokkuus otetaan huomioon kaikessa operatiivisessa toiminnassa, ja versiokehitystä tehdään tehostaen raaka-aineiden ja koneiden käyttöä, sekä tehostaen prosesseja, jotta omassa tuotannossa minimoitaisiin raaka-aineen kulutus. Omat prosessihukat pyritään kierrättämään.

Hinta ja arvo eivät ole sama asia. Kilpailijoita on mm. kuumasaumatuva paperi ja erilaiset biomuovit, kun asiakas haluaa korvata muovia. Kilpailutilanne, jossa lähdetään kansainvälisille markkinoille, määrittelee kilpailuedun, ja kestävyystavoitteiden argumentointi on keskeisessä asemassa. Samankaltaiset toimijat tuovat ennen kaikkea synergiaetua. Haastattelemani yritykset määrittelevät tilanteen niin, että he kilpailevat muovia vastaan yrittäen saada markkinaosuutta muovisilta kilpailijoilta,

eivätkä niinkään muilta samankaltaisilta kestävänsä kehityksen ratkaisuilta. Yleinen näkemys tuntuu olevan, että markkina on valtavan iso ja sinne mahtuu useampia toimijoita. Koetaan, että uusien toimijoiden tulo markkinoille luo uutta kuitumarkkinaa ja kysyntää. Muovi on kilpaileva ratkaisu, eivät niinkään muut hybridi- tai kuituratkaisut. Markkina on hyvin hintakilpailtua, mutta arvonluonti ja kilpailuetu eivät tule hinnasta. Kysyntää on, ja ollaan menossa kohti kestävämpää pakkaamista, mutta asiakkaiden maksuhalukkuus on vielä hyvin vaihtelevaa.

4.2.2 Vienti pakkausalalla – arvoketju ja disruptiot

Kuten todettu, markkinan koetaan olevan kypsä näille kestäville pakkausratkaisuille. Löytyy jo asiakkaita, joilla on valmiutta maksaa kestävydestä. Pakkausalalla on tapahtunut viimeisen viiden vuoden aikana valtava muutos. Ekologinen pakkaus oli aiemmin sanahelinää, mutta nykyään todellisia ratkaisuja löytyy. Suomalainen pakkausteollisuus on edelläkävijä ja murros on nähtävissä. Asiakkaat ovat valmiita testaamaan ja ottamaan käyttöön uusia materiaaleja. EU-lainsäädäntö ohjaa ja pakottaa siihen suuntaan. Lisäksi on suuria, tunnettuja brändejä, joiden toiminta asettaa painetta muillekin. Markkinalla on kysyntää, ja jos siinä haluaa pysyä mukana, täytyy tunnustaa aikapaine.

Toisaalta haastatteluissa nousi esille se, etteivät kuluttajat ole vielä tällä hetkellä valmiita maksamaan rahallisesti enemmän kestävästä tuotteesta. Markkinat eivät siis ole täysin kypsiä kiertotalouteen ja kestävänsä kuluttamiseen. Arvo tulee luoda tuottajalle ja muille arvoketjun osakkaille muilla tavoin.

Osa haastateltavista koki jopa, että kun tämänkaltaista tuotetta vie markkinoille, se on kohtalaisen helppoa eikä sitä tarvitse myymällä myydä. Asiakkaat poikkeuksetta ymmärtävät mistä on kyse, eikä tässä ole kyse viherpesusta vaan todella konkreettisesta kestävyttä parantavasta tuotteesta. Argumentit perustuvatkin faktoihin, ja asiakkaat ostavat tuotteen tarinan. Se on enemmän perustyötä ja testaamista, että saadaan hinta kohdilleen, ja tämä pätee niin kotimaassa kuin viennissä. Ulkomailla korkeampi hinta on toisinaan jopa hyväksytty helpommin, kuin Suomessa.

Toisaalta koetaan, että asiakkaat jotka näitä tuotteita ostavat, ovat edelläkävijöitä. Hiilijalanjälki on tunnetuin indikaattori. Tuotekehityksessä pyritään paitsi kilpailukykyiseen kulurakenteeseen, myös korkeampaan biopohjaisuuden asteeseen (tällä hetkellä saattaa olla osittain vielä myös öljypohjaista kemiaa tuotannossa).

Kestävyystavoitteet pitää saada käännettyä tarinaksi. Kaikki materiaali, jonka sanotaan olevan kierrätettävä ei välttämättä sitä ole – pitää pitää erillään tekninen kierrätettävyys ja käytännön kierrätettävyys eli onko järjestelmä kierrätykselle olemassa. Järjestelmiä luodaan tietenkin uusien tuotteiden myötä.

Haastateltujen yritysten edustamat materiaalit toimivat jalostusprosesseissa hyvin, ja usein paremmin kuin paperi. Materiaalit erottuvat muovista, eli toisin sanoen kun brändi investoi tähän ratkaisuun niin siitä saa myös markkinoinnillisen hyödyn kuluttajien suuntaan. Jos valmistaja tekee kertakäyttöisiä paperikasseja ja siirtyy tekemään ja myymään kassia joka ei tunnu eikä kuulosta paperilta, voi konvertteri eli kassinvalmistaja silloin nostaa katettaan vähän. Eli tuotteen tarinan pitää läpäistä koko ketju, ja se pitää osata myydä oikealla tavalla, jotta koko ketju ymmärtää mitä ollaan tekemässä ja osaa kommunikoida saman tarinan. Retailertasolla, kauppaketjutasolla on huomattu myös seuraava etu: monia kestävyystekoja on kaupassa toteutettu ilman, että ne näkyvät asiakkaalle, kuten esimerkiksi hehkulamppujen vaihto kestävimpiin. Muovia korvaava kassi tai pakkaus on ensinnäkin näkyvä teko, jonka kuluttaja huomaa, mutta lisäksi se voi avata ikkunan muulle keskustelulle. Kun kuluttaja kysyy mikä tämä on, aukeaa paikka kertoa uudelleen käytettävästä kassista, mutta myös yrityksen muista kestävyystavoitteista.

Ala on kilpailtua ja katteet ovat pienet. Näissä ratkaisuissa hinta ei ole kilpailutekijä. Myyntiargumenteiksi kilpailuetu kääntyykin usein kahta kautta. Ympäristöystävällisyys ja vastuullisuus, eli muovin ja jätteen vähentäminen ja kierrätettävyys, vähennetään ylipakkaamista ja kasvihuonepäästöjä. Toisaalta, asiakas näkee tässä erottautumismahdollisuuden. Oma hyllynäkyvyys paranee ja kuluttajakokemus on myönteinen (esim. pakkauksen tuntu konkreettisesti), ja tämä voi kääntyä lisämyynniksi, jolloin tämä ei olekaan kulu. Liiketoiminnan ja kannattavuuden näkökulmasta kiertotalous on myös potentiaalista, ja kannattavuus voi olla driver siinä missä kestävä kehitys. Yksi näkökulma on sosiaalinen kestävyys, kun luodaan työpaikkoja koko arvoketjuun. Suomen markkinoilla kotimaisuus voi olla lisäarvo. Pandemian aikana on ollut häiriötilanteita raaka-ainemarkkinoilla ja logistiikassa. Lisäarvoa voi tuoda paikallisuus, sillä tämä lisää varmuutta pakkausten saatavuuteen. Euroopassa on paljon ruoan tuotantoa ja pakkaaminen täällä on järkevää (vrt esim. ostaa pakkaukset Kiinasta).

Haastatteluissa tuli ilmi kansainvälistymisen monet muodot. Jotkin innovaatiot saattavat olla laajastikin globaaleilla markkinoilla sen tuottajan asiakkaiden välityksellä. Toisin sanoen, pakkausalan toimija saattaa olla suoraan muutamilla ulkomaisilla markkinoilla, mutta omien asiakkaidensa kautta hyvinkin globaali. Ekosysteemit ja ketjut ovat globaalissa maailmassa hyvin laajat.

Pakkausalan asiakasprofiileista löytyy hyvin monenlaisia toimijoita, sillä lähestulkoon kaikki pakataan jollain tavalla. Pakkausala koskettaaakin hyvin laajasti toisaalta muuta elinkeinoelämää, toisaalta kuluttajan arkea. Pakkaamisen ei nähdä loppuvan maailmasta, joten siksiinkin sillä voidaan saada suuria kestävyysaskeleita aikaan.

Mihin suuntaan pakkausala on kehittymässä? Älykkään pakkaamisen saralla tulevaisuuden ennustamiseen liittyy paljonkin varmoja elementtejä. Yksiulotteiset visuaaliset koodit tulevat muuttumaan kaksiulotteisiksi koodeiksi. Aikajännettä on vaikea ennustaa, mutta qr-koodi tulee jyräämään alleen viivakoodit. Tämä on mahdollista, kun maksupäätteet osaavat kaikkialla lukea niitä, ja silloin muutos voi olla hyvinkin nopea. Yksiulotteiset koodit ovat saavuttaneet potentiaalinsa rajat, eivätkä pakkauksen suunnittelijat halua lisää sisältöä pakkauksiin, joiden pinta-ala on rajallinen. Qr-koodi antaa laajemmat mahdollisuudet kommunikointiin ja datan keräämiseen ja jakamiseen. Sen avulla on myös mahdollista tarjota maksamiseen ja uudelleentilaamiseen liittyviä vaihtoehtoja, puhumattakaan tiedonjaosta päästöihin liittyen. Tiedonjako hiilijalanjäljestä on monimutkaista, sillä arvoketjun kokonaiskuormituksen laskeminen on hankalaa. Kun tästä kaikesta tehdään läpinäkyvämpää, tulee se myös muuttamaan kuluttajakäyttäytymistä.

Disruptiivisia liiketoimintamalleja älykkäiden ja teknologiaan perustuvien mallien ohella on vaikea kuvitella. Materiaalinvalmistaja on arvoketjussa parin pykälän päässä kuluttajasta. Välissä on se, joka pakkausta käyttää ja konvertteri eli pakkauksen jalostaja. Jos uusia liiketoimintamalleja kehittyisi pakkausalalle, loogisesti konvertteri voisi olla se joka niitä lähtee kehittämään. Silloin materiaalin valmistaja reagoisi näihin markkinan muutoksiin. Kovin todennäköistä ei kuitenkaan ole, että konvertterit uusia malleja alkaisivat luomaan.

Kuluttajakäytöksen suhteen muutokset riippuvat sovellusalueesta. Pakkaaminen ei todennäköisesti maailmasta lopu, eikä sen määrän uskota vähenevän. Markkinan sisällä muutokset ja kuluttajapaine kohdistuvatkin enemmän materiaalivalintoihin. Muutoksia saattaa kohdata kassit. Ehkä tulevaisuudessa ei enää osteta tuotteita kaupasta vaan muuta kautta. Tuotteet saatetaankin toimittaa laatikoissa. Siellä voi siis tapahtua isoja muutoksia, ja tähän muutokseen kannattaa jo nyt varautua, vaikka eri muutoksilla onkin eri aikajänne ja eri riskiprofiili. Laajemmalla valikoimalla (kuluttajapakkaus, nettikaupan pakkaukset ja kassit) varmistetaan laajempi tuotevalikoima. Kassi on tuote, joka on brändeille ja retailereille välttämätön paha eikä niihin kohdistu pitkiä testisyklejä kuten tuotepakkauksilla, joten se on tuote, jolla on helppo mennä markkinalle.

Disruptioita ja trendejä voisi kiteyttää näin; tulee uusia kuituratkaisuja, jotka korvaavat muovia pysyvästi. Täysin muoviton ratkaisu ei sovi kaikkialle, vaan täytyy olla hybridi turvaamaan elintarviketurvallisuus. Kierrätys tulee yleistymään. Materiaalit kehittyvät ja muuttuvat helpommin kierrätettäviksi. Kierrätysteknologia ja -infra kehittyä, ja muutoksia onkin tapahduttava koko ketjussa. Kaiken kaikkiaan pakkausmarkkina on globaalisti kasvava, ja pakattava elintarvikkeen määrä lisääntyy. Pakkaaminen ei tule loppumaan. Pandemia on osoittanut, että pakkauksella on tärkeää suojata tuotetta ulkopuolisilta uhilta. Pakkauksen funktioista tiedonjako on tärkeä. Vaikka asiakas suunnittelee itse designinsa, kehoitetaan heitä käyttämään valmiita elementtejä, jotka

kertovat kuluttajalle, miten pakkaus kierrätetään. Kierrätysmerkintöihin toivotaankin EU-tason standardeja.

4.2.3 Viennin haasteet

Skaalaaminen ei ole ollut ihan helppoa. Moni on aloittanut pienestä ja testannut teknologiaa ja tuotantoa pienillä koneilla. Teknologian testaaminen ja kehittäminen vaatii paljon resursseja. Rahoitus on tullut joko sijoittajilta tai julkiselta puolelta innovaatiohankkeisiin. Erityisesti innovaatiohankkeisiin on saatu rahaa Business Finlandilta ja ELY:ltä. Nähdään aikapaine, koska markkina on murroksessa ja uusia ratkaisuja tulee useita, joten skaalautuminen pitää tehdä nyt.

Suurin osa myynnistä tulee monella haastatellulla viennistä. Toimintaa kehitetään kotimaan markkinoilla, mutta koska pakkausala menee aika hyvin suhteessa väkiluvun kanssa, on väkirikkaissa maissa paremmat markkinat. Euroopan ulkopuolella on havaittavissa samat trendit kuin täällä, ja vaikka lainsäädäntö laahaisi jäljessä, on suunta selvillä. Toisaalta on hyväkin, ettei kysyntä ole kaikkialla sama, muuten markkinoille ei ehtisi mukaan.

Paikallisen regulaation tunteminen on tärkeää kahdesta näkökulmasta. Pitää täyttää elintarviketurvallisuuden kriteerit, jotka ovat onneksi EU:ssa yhtenäiset. Toisaalta, pitää tuntea kierrätysinfra, ja kierrätykseen ei ole EU-tason standardeja kun puhutaan hybridi-ratkaisuista. Raja-arvot tiettyjen materiaalien pitoisuuksista vaihtelevat maakohtaisesti. Tämä on haastavaa paitsi myyntiargumenttien, myös kuluttajan informoimisen kannalta. Säädökset esimerkiksi siitä, minkä verran muovia saa olla, riippuvat paikallisesta kierrätyslaitoksesta ja infrasta. Tämä on oma haasteensa uusilla markkinoilla.

Ranskan suhteen lainsäädäntö on hyvin linjassa EU:n kanssa. Markkina on iso ja siksi kiinnostava, ja siellä on paljon suuria kansainvälisiä kauppaketjuja, jotka ovat ranskalaislähtöisiä ja joita löytyy Euroopan muista maista, ja Ranskassa on lisäksi paljon elintarviketeollisuutta. Isoilla markkinoilla asiakkaat ovat isoja, ja pilottivaiheessa tai alkuvaiheessa oleva yritys ei voi kuitenkaan kaikkiin kyselyihin ja tarjouskilpailuihin vastata, koska tuotantokapasiteetti ei vielä riitä.

Otollista on, jos pääsee mukaan tuotekehitysprojektiin tai brändiuudistusprojektiin. Silloin ei ole suoraa vertailukohtaa vanhaan tai vanhan tuotteen hintaan. Tai jos asiakas on uudistamassa laitekantaa tai investoimassa uusiin linjoihin, on hyvä hetki vaihtaa pakkausmateriaalia.

Kansainvälistymiseen liittyy osaamistarpeita, oikeiden resurssien löytäminen on haastavaa, ja Ranskassakin on tärkeää löytää paikallinen myyjä. Verkoston, joko oman organisaation tai kumppaniverkoston,

rakentaminen on haastavaa ja vaatii aikaa ja rahaa. Paikallinen verkosto koetaan todella tärkeäksi.

Pakkauksen viennissä ei ole haasteita tuotteen lokalisointiin liittyen, koska design tulee tuottajalta. Pakkauskokojen valikoima on pidettävä järkevänä, ja niiden suhteen onkin olemassa EU-tason standardeja. Painatus on aina brändikohtainen. Kun kyseessä on elintarvike, ovat kieliversiot hyvin rajalliset. Niiden on oltava luettavissa ja siksi riittävän suurella fontilla.

Jakelua tehdään kahdella mallilla. Mitä suurempi asiakas, sitä enemmän tehdään suoraan ja pidetään asiakkuudet itsellä. Toinen vaihtoehto on toimia tukkureiden ja jakelijoiden kautta, jotka myyvät erilaisia materiaaleja ja koneita, ja suomalainen tuote on yksi muiden joukossa. Nämä palvelevat etenkin alueellisia ja pienempiä toimijoita, sillä tämä ei olisi yksittäiselle toimijalle kustannustehokasta.

Ostajan ajureita voivat olla hinta, regulaatio, kansalaispaine tai yrityksen sisäinen paine. Uusi tuote, markkinoille tuotava innovaatio, saa asiakkaan hyväksynnän ja löytää paikkansa markkinoilla, mikäli se tuo jotain etua verrattuna jo käytössä olleeseen tuotteeseen. Usein ostajaa kiinnostaa ensisijaisesti tuotteen tai palvelun hinta. Haastateltujen kokemuksen perusteella kustannusnäkökulma hallitsee keskustelua voimakkaasti. Keskustelut asiakasyrityksen kestävästä kehityksestä tai markkinoinnista vastaavien henkilöiden kanssa saattavat olla hedelmällisiä, sillä puupohjaiset pakkausmateriaalit vastaavat heidän tarpeisiinsa ominaisuuksiltaan, mutta varsinaisen päättävän ostajan motiivit ovat erilaiset. Hänen tulikokeen läpäisemiseksi on käytävä hintakeskustelut, ja nämä materiaalit eivät voita muovia kustannuksilla. Puukuitu ei ole koskaan markkinoille tullessaan halvempi kuin nykyinen materiaali, jota se tulee korvaamaan. Hintapaine tulee tuotantomääristä (pieni määrä heijastuu raaka-aineiden hankintahintaan ja valmistavien koneiden tuotantotehokkuuteen) ja myös muovin pitkästä historiasta. Sen hinta on saatu pitkässä juoksussa alas. Toinen haaste muovia korvattaessa onkin muovin pitkä historia. Materiaalina se on saanut kehittyä ja olla markkinoilla pitkään.

Vaikka hinta onkin kriittinen tekijä, markkinoilta löytyy asiakkaiksi brändejä ja jälleenmyyjiä, jotka ovat kypsiä tämänkaltaisille innovaatioille, ja ovat valmiita maksamaan enemmän eli toisin sanoen näkevät tuotteen tuoman muun hyödyn ja lisäarvon. Valmiutta löytyy valita kestävämpi ratkaisu. Asiakkaan kestävästä kehityksestä ja markkinoinnista vastaavat henkilöt haluavat näitä materiaaleja ja näitä hyötyjä. Mutta kestävyystavoitteet on käännettävä myyntiargumenteiksi viimeistään siinä vaiheessa, kun vastassa on ostajan budjetista vastaava edustaja.

Uusiutuvat, kierrätettävät ja uudelleenkäytettävät materiaalit voivat tarjota kilpailukykyistä kulurakennetta. Vaikka yksikköhinta on korkeampi, tulee tarkastella kokonaisuutta. Kokonaisuutta tarkasteltaessa kuluihin heijastuu mm. se miten tuote pakataan, nopeus pakkauskoneilla,

pakkausten määrä koko ketjussa, mikä on asiakkaan kokemus pakkausta avattaessa tai kuinka paljon menee hävikkiin. Tuotekehityksessä on myös menty eteenpäin ja tuotteen hintoja on saatu alaspäin tuotteen ominaisuuksia parantamalla. Ei pelkästään pakkausta tai materiaalin hintaa vaan kokonaisuutta tarkasteltaessa löydetään etuja.

Kiinnostusta rahoittajienkin suunnasta on, mutta kun puhutaan materiaalibisneksestä niin iso kynnys on toiminnan skaalaaminen teollisen luokan tasolle. Tätä voi kiertää sopimusvalmistajamallilla, eli sopimusvalmistaja tekee tuotannon. Mutta jotta oma tuotanto saadaan käyntiin, tarvitaan isoja investointeja. Riskinä on, että tuotanto aloitetaan muualla kuin Suomessa, mikäli sen rahoittaminen Suomessa ei ole kustannustehokasta.

Viennistä todettiin, että kohdemaata ei ole määräävä tekijä, jos kyseessä on uusiokäytettävät tuotteet, eikä seinä tule vastaan siinä, ettei tunnettaisi paikallista ekosysteemiä ja infraa, jossa materiaali kiertää. Tuotteen elinkaaren loppu on tällöin hyvin hallussa. Melkein kaikkialla kierrätetään eniten metallia ja toiseksi eniten paperia ja kartonkia. Eli pakkaukset on helppo saada kiertoon. Ero ja tarve tuntea markkina tulee kuluttajakäyttäytymisestä eli siitä miten hyvin tosiasiasa uudelleenkäytetään ja kierrätetään. Haastateltujen haasteet eivät olekaan maakohtaisia. Halutaan kasvaa kasvattamalla keskimääräisiä toimitusmääriä, jolloin myös asiakaskohtaiset riskit kasvavat. Ranska on aktiivinen markkina. Tunnetut lukumerkit ovat kiinnostuneita kestävästä pakkausratkaisusta, ja elintarviketuotantoa on paljon.

Pakkausmateriaalin myynti vaatii usein muutaman kierroksen ennenkuin se menee läpi. Harvoin asiakas päätyy vain vaihtamaan pakkauksen, vaan siihen liittyy muutakin uudelleenbrändäystä, mikä hidastaa myynnin prosessia.

Datan kerääminen kuluttajasta on yksi arvoa luova tekijä, mutta kuluttajalle suurinta arvoa tuottaa tiedon jakaminen CO₂-päästöistä. Kestävyysohjeiden edistäminen kuluttajana on lopulta haastavaa, koska hiilidioksidipäästöjen arvioiminen luotettavasti ja kokonaisvaltaisesti on hyvin monimutkaista. Niinpä kuluttajalle arvoa luodaan päästötiedolla.

Arvoa luodaan jakamalla tietoa brändille, joka jakaa tietoa kuluttajalle. Arvoa luodaan siis brändille. Arvoketjussa on mukana painotaloja, painokoneita ja pilvipalveluiden tuottajia, mutta brändi on keskeisin. Tuotteella voidaan luoda lisäarvoa ja sitä kautta uskollisuutta. Arvoketjussa rahan liikkuminen on vähempiarvoista, koska asiakas ei ole valmis maksamaan lisää. Innovaation kääntäminen myyntiargumenteiksi tulee regulaation kautta.

Lähtötilanteessa tunnistetaan seuraavat haasteet:

- Regulaatio ja paikallinen ostaja- ja kierrätyskäyttäytyminen
- Missä määrin markkinalla on kiinnostusta näille tuotteille?
- Kilpailuettujen kääntäminen myyntiargumenteiksi
- Mistä tulee kulurakenteen kilpailukyky?
- Paikallisen verkoston puute

4.3 Benchmarking

Benchmarking on oman yrityksen tuotteen, palvelun tai prosessin vertailua toisiin, mahdollisesti menestyneempiin tai eri tavalla toimiviin yrityksiin. Sen avulla saadaan tietoa siitä, miten nämä yritykset toimivat ja mille tasolle esimerkiksi tavoitteet esimerkiksi toimintojen tehokkuuden suhteen voidaan asettaa. Tavoitteena on toteuttaa parannuksia omassa organisaatiossa, ja benchmarking on näin ollen suorassa yhteydessä resurssien käyttöön ja toiminnan tehostamiseen. Tässä avuksi tulee toimintokohtainen tieto, eli toiminnon kustannus. Yritys voi näiden tunnuslukujen avulla vertailla tehokkuuttaan, laatuaan, nopeuttaan ja tuottavuuttaan toisiin yrityksiin. (Alhola, 2016) Benchmarking on myös toimintatapojen ja ideoiden analysointia. Tavoitteena on löytää malleja, joita voi soveltaa omassa toiminnassaan. Valintaperusteeksi tässä työssä on valittu liiketoimintamallin kannattavuus.

Valtaosa tilastoiduista, kiertotaloudessa toimivista yrityksistä Suomessa perustaa liiketoimintansa resurssitehokkuuteen tai kierrätykseen, ja vain muutama prosentti liikevaihdosta (vuonna 2018) syntyi tuote palveluna -mallista tai alustoista, jotka edesauttavat tuotteiden jakamista ja vuokraamista. Toisaalta kansallisen kiertotalouden edistämishjelmammekin asettaa tavoitteita, joita mitataan vahvasti juuri resurssitehokkuutta kuvaavilla indikaattoreilla, kuten primääriraaka-aineiden kotimainen kulutus, resurssituottavuus ja materiaalien kiertotalousaste (Valtioneuvosto, 2021). Pakkaus on konkreettinen tuote, jonka ympäristövaikutukset nojaavat vahvasti juuri materiaaliin, ja siksi alaa on perusteltua tarkastella juuri resurssitehokkuutta edistävien toimintamallien kautta. Itse tuote ei kuitenkaan ole ainoa arvoketjun kestävyttä määrittävä tekijä, vaan kestävyttä voidaan parantaa muissakin kohdin.

Suomen vienti perustuu pitkälti kotimaisista raaka-aineista valmistettuihin tuotteisiin. Vaikka olemme resurssitehokkuudessa edistyksellisiä, on meillä perinteisesti energia- ja materiaali-intensiivinen elinkeinorakenne. Vertailun vuoksi voidaan mainita esimerkiksi Iso-Britannia, jonka ulkomaankaupassa liikkuu paljon puolivalmisteita kotimaan raaka-aineiden hyödyntämisen sijaan. (Valtioneuvosto, 2021) Tähän haasteeseen voitaisiin ehkä pakkausalalla tarttua.

Todettakoon, että digitalisaation ja robotiikan myötä yleinen trendi on, että yritysten yleiskustannukset ja teknologiaan liittyvät kustannukset ovat kasvaneet. Toisaalta pakkausala on hyvin volyymisidonnaista, koska

kustannukset ovat suorassa suhteessa tuotannon ja toisaalta myynnin määrien kanssa. Erityisesti pilottivaiheessa olevia tuotteita tuotetaan pieniä määriä, ja kyseessä on usein pitkälle kehitetyt, vaativiin asiakastarpeisiin vastaavat erityistuotteet. Välittömien työkustannusten osuus onkin merkittävä suhteessa tuotettuun määrään. Muita kuluja, jotka ovat suorassa suhteessa tuotettujen suoritteiden volyymin kanssa, ovat raaka-aineet, energia, koneet ja laitteet (esimerkiksi niiden käyttöaika). Kustannuksia, jotka eivät ole sidottuja volyymiin ovat koneiden asetukset, tuotannon suunnittelu ja laaduntarkkailu. Koska nykyaikaisessa kilpailutilanteessa ei enää pärjää pelkkää kirjanpitoa ja taloudellisia mittareita tarkastelemalla, onkin perusteltua tarkastella kannattavuustekijöitä laajemmin (kuten yrityksen mahdollisuudet kehittyä ja uudistua, asiakasuskollisuus, tuotteiden laatu, henkilöstön tyytyväisyys).

Pakkausala on hyvin raaka-aineintensiivistä, ja tuotantolaitoksiin ja koneisiin on usein kiinnitetty pääomaa. Tämä tieto huomioiden on tärkeää tunnistaa liiketoimintamalleja, joissa on onnistuttu optimoimaan prosesseja ja yrityksen kulurakennetta. Vaikka en otakaan tässä työssä kantaa varsinaisesti hinnoitteluun ja tulopuoleen, on syytä todeta, että kulujen tarkastelu antaa yritykselle tärkeää tietoa esimerkiksi tuotannon suunnitteluun ja hinnoittelu- ja rahoituspäätöksiä varten. Nykyiset markkinat ovat huomattavan dynaamiset, kun yritykset ovat entistä asiakaslähtöisempiä ja tuotteiden ja palveluiden tuotantoprosessit ovat monimutkaistuneet. Tämä aiheuttaa muutoksia kustannusrakenteeseen ja kulujen kohdistamiseen ja sitä kautta päätöksentekoon. (Alhola, 2016)

4.3.1 Benchmarking-prosessin eteneminen

Tutkimuksen haastatteluosion aineisto antoi eväitä kohdemarkkina-analyysia varten selventämällä yritysten omia kilpailuetuja. Suomesta löytyy osaamista mm. seuraavilta, kestävyysmurrosta edistävilta osa-alueilta: digitaalisen osaamisen yhdistäminen pakkauksiin, verkkokauppapakkausten kehittäminen, ruokahävikin vähentäminen ja kuluttajalähtöisyyden korostaminen. Benchmarkingin avulla haluttiin kerätä tietoa, joka toisaalta edistää edellä kuvattuihin, tässä tutkimuksessa tunnistettuihin haasteisiin vastaamista, ja toisaalta osoittaa, miten suomalaisten kilpailualueiden avulla voidaan erottua Ranskan markkinalla.

Samalla se selvensi tiedon tarvetta kohdemarkkina-analyysin seuraavaan vaiheeseen, jossa arvioidaan markkinan houkuttavuutta. Markkinan houkuttavuuteen vaikuttaa mm. kohdemaan ekonomisen ja poliittinen tilanne, etäisyys sekä sektoriin kohdistuvat trendit ja markkinan koko sekä markkinan kasvupotentiaali. Lisäksi tarkastelemalla paikallisten kilpailijoiden katteita voidaan arvioida markkinan potentiaalia. (Wade, N.D.)

Suomalaisten pakkausalan kiertotaloustoimijoiden Ranskan markkinaan kohdistuvia haasteita ovat:

- Minkälainen kysyntä näille tuotteille on Ranskassa?
- Asiakas kohdistaa lopulta aina paineita hintaan, eli mitkä argumentit edistävät näiden tuotteiden myyntiä kohdemarkkinalla, kun hinta ei ole kilpailuetu?
- Löytää isoja, hiljaisia ajureita (hintaa, regulaatio ja kansalaispaine, jotka usein nostetaan esille, mutta mitä muita motivaatioita siirtyä biopohjaiseen pakkaamiseen - yrityksen sisäinen halu on todennäköisesti regulaation ja kansalaispaineen sivutuote)
- Regulaatio ja paikallinen ostaja- ja kierrätyskäyttäytyminen
- Paikallisen verkoston puute

Tämän tutkimuksen puitteissa keskitytään ensisijaisesti markkinan potentiaalisen analysointiin benchmarkkaamalla potentiaalisten asiakkaiden kestävyystavoitteita. Jotta asiakaspohja olisi riittävän laaja, valikoitiin tähän tutkimukseen sekä suuria markkinajohtajia että pioneeritason toimijoita, joilla todennäköisimmin on valmiutta ja tahtotilaa maksaa kalliimmista ratkaisuista, sillä kestävä kehitys on heidän strategian kulmakiviä.

Näitä lähdettiin selvittämään asettamalla benchmarking-prosessin tarkentaviksi kysymyksiksi:

- Mitkä ovat potentiaalisen asiakkaan keskeiset kestävän kehityksen tavoitteet?
- Millä indikaattoreilla kestävän kehityksen tavoitteita seurataan?
- Minkälaisia pakkausmateriaaleihin liittyviä valintoja on jo tehty - minkälaisia materiaalivalintoja ja innovatiivisia ratkaisuja on käytössä?
- Miten nämä innovaatiot näkyvät viestinnässä ja myyntiargumenteissa? - Mitä kestävään kehitykseen viittaavia, loppukäyttäjille suunnattuja merkintöjä pakkauksesta löytyy? Liittyvätkö ne ohjeistukseen pakkauksen kierrättämisestä, pakkausmateriaalivalintoihin, mitkä muut tekijät voivat tehdä pakkauksesta ekologisen ja kestävää kehitystä ajavan?
- Minkälaisille asiakkaille ja mitä tuotteita pakataan ekologiseen pakkaukseen?

Tämän benchmarking-prosessin myötä analysoitiin kiertotalouden toteutumista pakkaamisen näkökulmasta Ranskassa. Esimerkit on pyritty löytämään kuluttajakaupan piiristä, sillä tähän tutkimukseen osallistuneet yritykset tuottavat pääsääntöisesti pakkauksia tai niihin liittyviä ratkaisuja kuluttajatuotteiden pakkaamiseen.

Tämän vaiheen on tarkoitus havainnollistaa kiertotalouden toteutumista Ranskassa. Tässä työssä toteutin perinteisen benchmarking-prosessin (Plan-Do-Check-Act) vaiheista kolme ensimmäistä, sillä varsinaiset käytännön toteutukseen asti päätyvät ratkaisut ovat jokaisen kohderyhmään kuuluvan yrityksen omissa käsissä. Suunnittelin benchmarking-projektin, määrittelin kohteen ja prosessit joita tutkin. Toteutin projektin kuvaamalla tutkimukseen osallistuvien yritysten

nykytilaa (kats. kappale 4.2), etsimällä benchmarking-kumppanit ja selvittämällä heidän kestävyystavoitteet. Vertailin muihin, havainnoin eroavaisuudet ja analysoin johtopäätökset.

Koska kohdeyritysten tuotteille on huomattu olevan kysyntää elintarvikkeiden ja kosmetiikkatuotteiden toimialoilla, rajasin benchmarking-projektin näihin. Ranskassa tuotetaan laajasti erilaisia elintarvikkeita sekä kotimaan markkinoille että vientiin. Erityisesti maitotuotteiden, leipomotuotteiden sekä juomien tuotanto on ollut kasvussa. Kotitalouksien kulutus on Ranskassa 7% EU-maiden keskiarvon yläpuolella. (Tilastotiedot ajalta ennen Covid19-kriisiä). (Insée, 2020) Kosmetiikan tuotanto tuo vuosittain Ranskaan miljardien eurojen liikevaihdon ollen näin keskeinen toimiala Ranskan taloudelle ja viennille. Kosmetiikka kattaa erilaiset tuotteet ihon ja hiusten hoidosta hampaiden hoitoon, meikkeihin ja parfyymeihin. Marc-Antoine Jamét, maailman johtavan kosmetiikka-alan yritysten verkoston Cosmetic Valleyn toimitusjohtaja, kertoo alan tekevän hurjaa kasvua Covid19-kriisin jälkeen ja näin ollen jopa hyötäneen kriisistä. Maailman johtavien kosmetiikkamerkkien joukossa ovat mm. ranskalaiset Chanel, L'Oréal ja LVMH. Ranska erottuu muista maista tuottamalla etenkin premium tuotteita, jotka ovat sekä korkealaatuisia että usein kilpailijoitaan hintavampia. (Chapuis, 2021) Pakkausmateriaali on keskeinen osa kosmetiikkatuotteiden vastuullisuutta, ja alalla on saatu edistystä aikaan etenkin pakkausmateriaalin vähentämisessä. Vuonna 2020 toteutetun Eco-Green Packaging -tutkimuksen mukaan premium-kosmetiikkaa ostavat kuluttajat eivät käytä ns. irtotavarana myytävää, uudelleentäytettäviin pakkauksiin ostettavaa kosmetiikkaa. Niinpä pakkausmateriaalin vastuullisuus on jatkossakin avainasemassa. Toisaalta yhä useampi on valmis kierrättämään ja erittelemään tätä varten pakkauksessa mahdollisesti olevat eri materiaaleista valmistetut osat. EU:n vuoteen 2030 asettama tavoite pakkausmateriaalien kierrätettävyydestä tulee edistämään kiertotaloutta myös kosmetiikan pakkaamisessa. (Milet, 2020) Kosmetiikassa pakkaus on perinteisesti ollut osa tuotteen erottautumista kilpailijoista. Tämä on hyvä lähtökohta vastuullisuuden edistämiseksi, jonka taustalla usein vaikuttaa juuri kilpailijoista erottautuminen.

Tutkittaviksi kohteiksi Ranskassa valikoituivat seuraavat elintarvikealan suuret yritykset:

- Groupe Carrefour (vähittäismyyntiin keskittynyt kauppaketju, markkinaosuus 19,7% vuonna 2021 (Berger, 13.01.2022))
- Monoprix (vähittäiskauppaketju, jolla useita omia tuotteita myynnissä)
- E. Leclerc (vähittäiskauppaketjujen markkinajohtaja Ranskassa, jonka oma merkki Marque Repère kattaa yli 6000 eri tuotetta)

Sekä seuraavat, liikevaihoiltaan ja elinkaarivaiheiltaan hyvin erilaiset kosmetiikka-alan yritykset (valinnan kriteereinä painotettu kasvutavoitteita sekä tahtotilaa vastuullistavoitteiden edistämiseen):

- Guerlain
- Caudalie
- ABBI

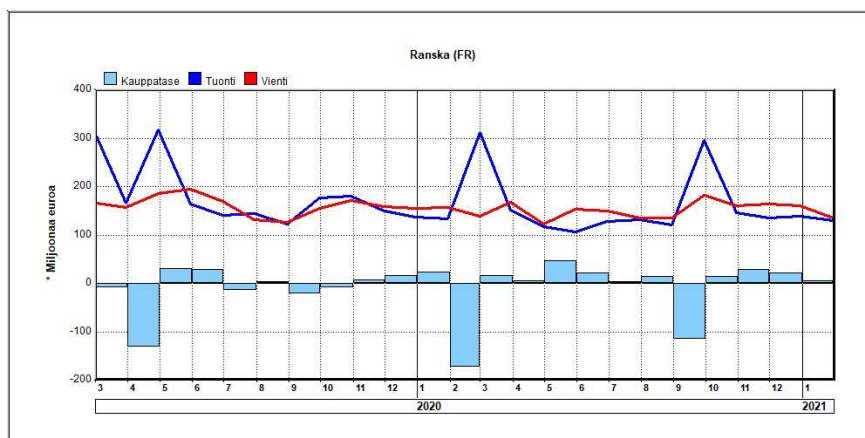
Tutkimusaineisto koostuu avoimesta datasta kuten yritysten vastuullisuusraporteista sekä asiakasviestinnästä, ja yritysvastuusta päättävien henkilöiden haastatteluista.

4.3.2 Ranska pakkausalan kauppakumppanina

Tämä kappale avaa benchmarkingin myötä Ranskan markkinan vaatimuksia ja edellytyksiä kiertotalousratkaisujen ja ympäristöystävällisten pakkausten suhteen. Tämä kohdemarkkina-analyysin vaihe kattaa lisäksi katsauksen Suomen ja Ranskan väliseen kauppaan sekä kierrätystrendeihin Ranskassa. Yhdessä nämä elementit antavat arvokasta tietoa markkinoille kohdistetun arvolupauksen luomiseksi.

Ollakseen määritelty ympäristöystävälliseksi, pakkauksen tulee täyttää useita kriteereitä. Eurooppalainen normi EN 13432 ohjaa määrittelyä myös Ranskassa. Sen on oltava helposti hajoava (alle 6 kuukautta), kierrätettävä, kestävä ja uudelleenkäytettävä. Voimapaperi on esimerkeistä tunnetuin ja monipuolinen. Lisäksi kestävä pakkauksen materiaalina voidaan käyttää kartonkia, kierrätettyä muovia tai biopohjaisia materiaaleja. Musteen ja liimojen määrää rajoittamalla helpotetaan pakkauksen kierrättämistä. Tutkimustiedon perusteella noin puolella kuluttajista ympäristöystävällinen pakkaus vaikuttaa ostopäätökseen myönteisesti. Pakkaus nähdään mahdollisuutena kasvattaa asiakaskuntaa ja sitouttaa jo olemassaolevia asiakkaita. (CGE, 2021)

Ranska kuuluu Suomen kymmenen tärkeimmän kauppakumppanin joukkoon. Vienti Ranskaan on hienoisessa kasvussa. Suurimpia viejiä ovat koneiden, laitteiden, kuljetusvälineiden ja metsäteollisuuden sekä öljyjalosteiden tuottajat. Kauppasuhteet ovat monipuolistumassa ja myös PK-sektori kasvattaa osuuttaan. Noin sadalla suomalaisyrityksellä on tytäryhtiö Ranskassa. Viime vuosina on havaittu Ranskassa kasvavaa kiinnostusta Pohjoismaita ja Suomea kohtaan. (Suomen suurlähetystö, Pariisi, N.D.) Kauppa Ranskan kanssa ollut 2010-luvulta usein alijäämäistä, tosin tammikuussa 2021 tarkasteluajanjakson kauppataase oli ylijäämäinen. Paperi ja pahvi kuuluivat suurimpien vientituotteiden joukkoon. (KTHS Consultancy, N.D.)



Kuva 10. Suomen vienti, tuonti ja kauppatase Ranskan kanssa (Tulli)

Ranska on Euroopan kolmanneksi suurin talous 67 miljoonalla asukkaallaan, ja Euroopan merkittävin TKI-investointikohte, mutta sillä on maine hierarkkisena ja byrokraattisena kumppanina. Nykyinen politiikka on ajanut läpi yritysten toimintaa sujuvoittavia aloitteita ja mm. yritysvero on laskemassa. Kehityssuuntina nähdään digitalisaation ja tekoälyn jatkuva läpimurto sekä kiertotalouden ja vähähiilisuuden edistäminen. Suomalaiset tunnetaan Ranskassa laadusta ja luotettavuudesta. Näitä valtteja kannattaa vientiään aloittavan yrityksen hyödyntää. Hyödyllistä voisi olla lähteä valloittamaan Ranskan markkinaa isompina kokonaisuuksina klusterien voimin. Ranskassa luottamuksen rakentamiseen ja henkilökohtaisen suhteen luomiseen kannattaa panostaa uutta kauppasuhdetta kehitettäessä. Ranskalaiset haluavat usein tavata kasvokkain ja henkilökohtaisilla on merkitystä. (Nuotio, 2019) Usein tarvitaan ranskankielinen myyntimateriaali, vaikka englanninkielen taito onkin kohentunut.

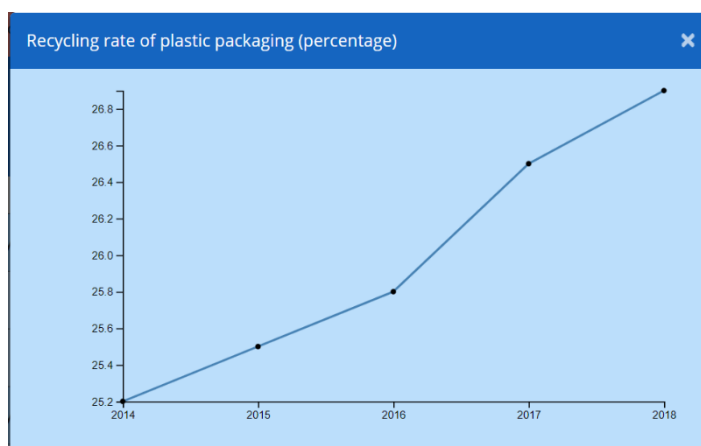
Euroopassa yleisesti voidaan havaita jätehuollon murros kehittyneissä maissa. Kaatopaikkasijoittamisesta ollaan entistä enemmän siirtymässä energiahyödyntämiseen ja suljettujen kiertojen kierrätysyhteiskuntaan. EU:n kiertotalouden toimintasuunnitelmat antavat vahvan signaalin jäsenmailleen toimeenpanna materiaalin kiertojen sulkua edistävää jätehuoltoa koko palveluketjun osalta (syntypaikkalajittelu, keräys, käsittely, prosessointi). EU-tason tavoitteita on asetettu entistä haastavammiksi, ja esimerkiksi yhteinen tavoite pakkausjätteen uudelleenkäytölle ja kierrättämiselle on 75% vuoteen 2030 mennessä. (Euroopan komissio, 2015)

Ranskassa on huomioitu tuotteiden kestävyys, ja lainsäädäntöä uudistettiin vuonna 2020. Uusi laki edellyttää, että tuotteiden on oltava korjattavissa ja varaosien saatavilla. Tämä on askel kohti elinkaariajattelun hyödyntämistä tuotekehityksessä. (Valtioneuvosto, 2021)

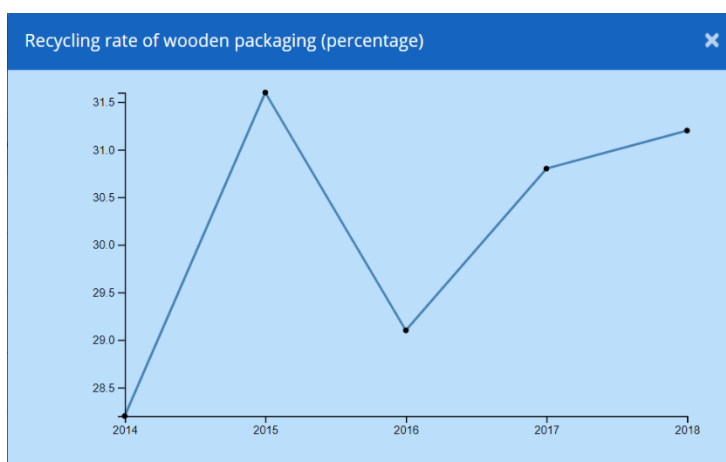
Vaikka sekä myyjää että ostajaa sitoo kotimaan lainsäädäntö ja toiminnalle raamit luovat ohjauskeinot on luotu joka maassa erikseen, on kiertotaloudessa EU-sääntely vahvasti mukana. EU:n sisämarkkinoilla

tuotteiden ja palveluiden pitäisi voida kierrättää rajattomasti. Monet paikalliset ohjaukeinit ovat EU-säädösten implementointia paikallisesti. (Valtioneuvosto, 2021)

Kuten todettu, kiertotalousinnokeuteen ei kuitenkaan vaikuteta ainoastaan yritysten taholta, vaan kiertotalouteen siirtymisen edellyttämän elintavan saatavuus tulee tehdä helpoksi kuluttajalle. Kierrätysponnistelut Ranskassa ovat tuottaneet tulosta. Oheiset kaaviot kuvaavat eri materiaalien kierrätysasteen kehitystä Ranskassa.



Kuva 11. Muovijätteen kierrätys Ranskassa. Lähde: Eurostat (N.D.)



Kuva 12. Puujätteen kierrätys Ranskassa. Lähde: Eurostat (N.D.)

Vähittäiskauppaketjujen vastuullisuuslupauksista löytyy selkeä fokus pakkausmateriaaleihin ja ostosten pakkaamiseen tarkoitettuihin kasseihin. Tärkeitä teemoja ovat mm. hävikin pienentäminen, muovin käytön ja pakkausjätteen määrän minimoiminen ja sertifioidun selluloosan käyttäminen. E.Leclercin oman merkin 6000 tuotteen valikoimaa tarkastellaan kriittisesti, ja muovi poistetaan sieltä missä se tuotteen säilyvyys ja turvallisuus huomioiden on mahdollista. Tämä tarkoittaa mm. muovisten ruokailuvälineiden poistamista valmisannoksista, muovikäreen poistamista eräistä tuotteista, jotka pakataan pahviin, sekä kierrätysmuovin käyttämisestä. (E.Leclerc, N.D.) Monoprix'n edistyksellinen

kestävän kehityksen ohjelma on palkittu useaan kertaan erilaisilla huomionosoituksilla eri kategorioissa. Heillä asiakas voi mm. pakata ostoksensa kartonkiseen kassiin tai uusiokäytettävään kassiin, joilla on korvattu kertakäyttöiset muovipussit vuodesta 2016. Monoprix edistää ruokahävikin ja hiilijalanjäljen pienentämistä, ja keskittää panoksensa etenkin kuljetuksista aiheutuvien päästöjen minimoimiseen. Heidän kestävyysstrategiastaan käy ilmi useat yhteistyösopimukset mm. start-upien kanssa. Innovatiivisia ratkaisuja haetaan monialaisessa verkostossa. (Monoprix, N.D.) Myös Carrefour panostaa ruokahävikin ja pakkausjätteen määrän vähentämiseen. Luonnonvarojen suojeleminen on mainittu heidän kestävän kehityksen strategiassaan. Tavoitteena on kiinnittää huomiota pakkausmateriaaleihin, jätteiden ja resurssien pitämiseen kierrossa sekä turhan pakkaamisen välttämiseen. (Carrefour, N.D.)

Carrefour on vastikään nostanut vaatimustasoaan, ja tähtää kestävän kehityksen edistämiseen kunnianhimoisilla tavoitteilla. Näiden toteutumisen varmistamiseksi henkilöstön palkkiojärjestelmään on lisätty vastuullisuustavoitteiden toteutuminen yhtenä kriteerinä bonusten maksamiselle. Tavoitteiden toteutumista he seuraavat neliosaisella indikaattorien patterilla, johon on sisällytetty mm. pakkausjätteen vähentäminen. Tavoitteista on luettavissa vuoteen 2025 tähtäävä 20000 tonnin vähennys pakkausmateriaaleissa sekä yhteistyöverkoston kanssa kehitetyt 1000 erilaista uusiokäytettävää pakkausratkaisua. Tämä tarkoittaa, että 100% myytyjen tuotteiden pakkauksista tulee olemaan uusiokäytettäviä, kierrätettäviä tai kompostoitavia. Lisäksi sitoudutaan ruokahävikin pienentämiseen sekä jätteiden uudelleenkäyttöön. (Carrefour, N.D.)

E. Leclerc tähtää markkinoiden vastuullisimmaksi vähittäiskauppaketjuksi ja on näin ollen motivoitunut, potentiaalinen asiakas tutkimukseni kohdeyrityksille. Toisaalta heidän tavoitteenaan on myös olla markkinoiden edullisin, joten vastuullisuuteen tähtääviin toimenpiteisiin on todennäköisesti melko niukasti resurssoitu budjettia. Kombinaatiota, jossa yritys tavoittelee sekä edullisen että vastuullisen toimijan imagoa, on tutkittu mm. Audencia Business Schoolin toimesta, ja tutkimuksen mukaan nämä kaksi imagoa, edullinen ja vastuullinen, eivät sulje toisiaan pois kuluttajan mielessä. Toisin kuin lähtöasetelmassa oletettiin, edullisuus ei vähennä kuluttajan arvioita tuotteen vastuullisuudesta. Näin ollen olisi täysin mahdollista asemoitua markkinoilla imagoltaan ensiluokkaisen vastuullisena ja edullisena. Käytännössä tämä on haasteellista toteuttaa. E.Leclercin strategiasta löytyykin sana innovointi useasti, ja vastuullisuustoimissa panostetaan uusiin ideoihin. (E.Leclerc, N.D.)

Karine Viel, Monoprix'n yritys vastuujohtaja, kertoo haastattelussa (2020) heidän panostavan arvion luomiseen. Strategia vastaa hyvin kiertotalouden periaatteita; tavoitteena ohjata kuluttajaa ostamaan vähemmän, mutta laadukkaampia ja ostajalleen enemmän arvoa tuottavia hyödykkeitä. Tavoitteena on sovittaa yhteen kulutus ja vastuullisuus, huomioiden samalla kuluttajakäyttäytymisen hidastuminen, mutta varma muutos kohti

vastuullisempia arvoja. (Lingre, 2020) Monoprix'n oma "Plastic Détox" ohjelma on ohjannut heidän pakkausvalintojaan vuodesta 2018. Vuonna 2019 tuotevalikoimissa parannettiin 127 tuotteen pakkausta ja vuonna 2020 pakkaustaan vaihtoi 104 tuotetta. Pakkausmateriaalit ja niistä muodostuva jäte onkin keskeisessä osassa Monoprix'n vastuullisuustavoitteita. Myös arvon luominen jätteiden avulla on indikaattori, jota mitataan. Vuonna 2020 Monoprix toimitti 74% jätteistään uudelleenkäytettäväksi. (Monoprix, N.D.)

Selvitykseni mukaan jokainen tutkimuksessa analysoitu yritys panostaa kuluttajaviestintään sekä toimiensa vastuullisuudesta puhumiseen. Hinnan ohella vastuullisuus on keskeinen kilpailutekijä, ja tämä heijastelee kuluttajakäyttäytymisen muutosta. Moni yritys oli siirtynyt kertakäyttöisistä ostoskasseista kierrätettäviin jo ennen, kuin regulaatio sitä edellytti. Vapaaehtoisten sitoumusten allekirjoittaminen ja monipuoliseen innovointiin panostaminen kertovat myös yritysten halukkuudesta ylittää toimillaan lainsäätäjän edellyttämä minimitaso. E.Leclercin toimitusjohtaja Michel-Edouard Leclerc mainitsee haastattelussaan, että monikymmenvuotisen uransa aikana hän ei ole ennen nähnyt viime vuosien kaltaista muutosvauhtia kohti vastuullisempaa kauppaa (E.Leclerc, N.D.).

Kosmetiikka-alalla on havaittu kasvava paine kuluttajien puolelta. Guerlain panostaa innovointiin, biodiversiteettiin ja ilmastotoimiin. Ekologisuus on läpileikkaava teema kaikessa tuotesuunnittelussa. Monialainen tiimi arvioi jokaisen uuden innovaation, ja tuotesuunnittelussa pyritään vähentämään pakkausmateriaalin määrää ja käyttämään kierrätettyjä materiaaleja. Vuoteen 2025 mennessä heidän tavoitteena on parantaa pakkausten ympäristöystävällisyyttä 100%:ssa tuotteista. (Guerlain, 2020) Caudalien vastuullisuusviestinnässä korostuu puiden istuttaminen, mutta taustalla on muutakin. Perustaja Mathilde Thomas ilmoittaa yrityksen tavoitteeksi käyttää 100% kierrätettäviä tai uudelleen täytettäviä pakkauksia jo vuoteen 2022 mennessä. Jokaisen tuotteen pakkaus uudistetaan tässä prosessissa. (Caudalie, N.D.) ABBI, joka on tuonut markkinoille tekoälypohjaista kosmetiikkaa, lupaa panostaa pakkausmateriaalin vastuullisuuteen. Laboratorio Boiron osti start-upin alkuvuodesta 2022, ja tavoitteena on jatkaa nousujohteista kasvutarinaa. (ABBI)

Yritysten tuoterepertuaareja sekä pakkausten ja tuotteiden imagon kanssa työskentelevien henkilöiden vastuualueita tarkastelemalla vahvistuu oletus siitä, että muovin vähentäminen ja korvaaminen muilla pakkausmateriaaleilla näyttää olevan tavallisinta elintarvikkeiden ja kosmetiikkatuotteiden kohdalla.

Useat kansalliset sitoumukset ohjaavat kaupan alan yrityksiä Ranskassa kohti kestävämpää tulevaisuutta. Yritykset, jotka ovat allekirjoittaneet näitä sitoumuksia ovatkin potentiaalisia asiakkaita kiertotaloutta edistävälle alihankkijalle tai yhteistyökumppanille. Tällaisia ovat mm. le Pacte National sur les emballages plastiques, joka edellyttää 60%

muovipakkausten olevan kierrätettäviä 2022 mennessä ja 100% vuoteen 2025 mennessä. (Pacte National emballages plastiques, N.D.) Le Pacte national de lutte contre le gaspillage alimentaire taas sitouttaa toimijat vähentämään ruokahävikkiä useilla eri toimenpiteillä ja kohdistaa katseet myös jätteisiin. (Ministère de l'agriculture et de l'alimentation, N.D.)

4.3.3 Pakkauksen elinkaaren vaikutukset kiertotalouden toteuttamiseen

Elinkaarella tarkoitetaan tuotteen eri vaiheita aina raaka-aineen tuotannosta tuotteen käytöstä poistumiseen. Elinkaaren tunteminen ja hallinta ovat tärkeitä, koska tunnistamalla elinkaaren vaiheet vastataan paitsi asiakkaiden kasvaneeseen kiinnostukseen tuotteiden elinkaarta kohtaan, voidaan muuttaa toimintatapoja ja luoda kustannussäästöjä.

Pakkauksen elinkaari voidaan jakaa esimerkiksi tuotantoon, kuljetukseen, varastointiin, pakkauslinjalle, myymälään, kuluttajan käyttöön sekä uusiokäyttöön. Prosessissa kiinnitetään huomiota jokaiseen vaiheeseen, jotta voidaan minimoida syntyvän jätteen määrä. Muokattavuus on yksi keino varmistaa, että pakkaus soveltuu älykkäästi elinkaarensa eri vaiheisiin. Kestävän kehityksen ja kiertotalouden periaatteita voidaan toteuttaa eri vaiheissa pakkauksen elinkaarta. Tuotanto- ja suunnitteluvaiheissa ekologiset ja kestävä valinnat korostuvat, ja etenkin pakkauksen elinkaaren pidentämisen näkökulmasta tuotesuunnittelulla ja designilla on merkittävä rooli. Pakkausmateriaalilla ja painotekniikoilla voidaan varmistaa kestävä ratkaisut. Tuotannossa voidaan tehostaa raaka-aineen käyttöä optimoimalla osien tuotanto ja materiaalin käyttö. Logistiikan ympäristökuorman vähentämiseksi pakkauksen tulee latoutua tiiviisti sekä tyhjänä että pakattuna. Pakkauksen kierrätettävyys on kuluttajaan ja pakkauksen uusiokäyttöön vaikuttava seikka. (Pa-Hu, N.D.) Suomessa erittäin pieni osa pakkausjätteestä päätyy hävikkiin. Lähes kaikki pakkausmateriaalit voidaan kierrättää tai hyödyntää energiantuotannossa. (Logistiikan maailma, N.D.)

Tunnustettu kiertotaloustoimija ja julkiseen keskusteluun osallistuja Citeo tekee Ranskassa työtä pienentääkseen pakkausten ympäristökuormaa. Heidän toimintansa tähtää ekologisten pakkausratkaisujen innovointiin asiakasyritystensä kanssa, ja he tekevät vaikuttamistyötä keräys- ja kierrätysinfran optimoimiseksi sekä kuluttajien kierrätysosaamisen ja -tietouden lisäämiseksi. Citeo raportoi 68% kierrätysasteen kotitalouksien pakkausjätteille Ranskassa vuodelle 2020. Kotitalouksien pakkausjätteet kattavat paperi-, kartonki-, teräs- ja alumiini, sekä muovi- ja lasipakkaukset. Citeon mukaan 89% ranskalaisista kierrättivät jätteensä, joista 51% tekee sen säännöllisesti. Pakkausjätteen kierrätyspiste on heidän mukaansa jokaisen kansalaisen saatavilla, sillä 100% ranskalaisista asuu kunnassa, joka on keräyksen piirissä. (Citeo, N.D.) Oorekan kierrätysoppaan mukaan kierrätysjäte uusiokäytetään joko pakkauksissa tai muissa tuotteissa raaka-aineena. Kun mukaan otetaan teollisuuden tuottamat jätteet, kierrätysaste tippuu 44%. (Ooreka, N.D.)

On huomattava, että näistä vain paperi-, lasi- sekä osa muovipakkauksista lajitellaan muualle, ja loput menevät samaan jäteastiaan. Vuodesta 2021 alkaen Ranskan kaupungit siirtyvät asteittain nk. yksinkertaistettuun lajitteluun, jolloin kaikki pakkaustyypit, muoviset mukaan lukien, lajitellaan samaan astiaan. Tavoitteena on paitsi systematisoida kierrätys ja kasvattaa kierrätysastetta, tuottaa kasvava määrä materiaalia sitä hyödyntäviin prosesseihin ja uusiokäyttöön. Energiantuotantoon tullaan käyttämään n. 20-25%. (Citeo, 2021). Kohti kestävästä pakkaamisesta mennään Ranskassa kunnianhimoisin askelin ja tosissaan. Laki nimeltään Loi anti-gaspillage kieltää kertakäyttömuovin Ranskassa vuoteen 2040 mennessä, ja tähän tavoitteeseen päästään monivaiheisen siirtymäjaksen aikana. Vuosittain kiertoon lähtevät 2,2 miljoonaa tonnia muovipakkauksia tullaan paikkaamaan uudelleenkäytettävillä ja kierrätetyillä ratkaisuilla. (Ministère de la transition écologique, 2021) Tämä tarkoittaa kasvavaa markkinaa biopohjaisille innovaatioille. Ranskan valtion budjettia on vuodesta 2020 rakennettu siten, että valtion menot luokitellaan niiden ympäristövaikutusten mukaan ja kiertotalous on huomioitu tavoitteissa. Ekologiseen siirtymään panostetaan siis rahallisesti. (Esko, 2020)

5 TULOSTEN ESITTELY – TARJONNAN KONSEPTIN MÄÄRITTELY

Tässä kappaleessa osoitetaan tutkimuksessa saavutetut vastaukset tutkimusongelmiin. Kun pohdinnan ulkopuolelle jätetään kokonaan kysymys kansainvälistymisen tarpeellisuudesta, jolle esitettiin kattavat perustelut työn teoriaosuudessa, päästään ongelman ytimeen, eli kansainvälistymisen haasteisiin ja niiden ratkaisuihin. Kuten todettu, globaalit ketjut ovat monimuotoisia, ja ymmärtämällä jokaisen arvoketjun osan tarpeet, päästään arvonaluonnissa kestäväälle pohjalle. Tämä tarkoittaa regulaation, ansaintalogiikoiden ja liiketoimintamallien ymmärtämistä. Moni potentiaaliseksi arvioitu kansainvälistymishanke kariutuu, koska suunnitelmat ja analyysit on tehty yrityksen sisällä. Toivon tämän tutkimuksen antavan arvokasta tietoa suoraan kentältä, kohdemarkkinalta käsin.

Kiertotalouden toteutuminen edellyttää disruptioita eli muutoksia arvonaluonnissa, liiketoimintamallissa ja arvoketjussa. Uudenlaiset toimintatavat vakiinnuttavat toimiessaan paikkansa perinteisten tapojen ohelle, tai syrjäyttävät ne. Työni tavoitteena oli tunnistaa ja ennakoita mahdollisia tulevia, kannattavia disruptioita pakkausalalla Suomen ja Ranskan markkinoilla, ja tuottaa ehdotuksia Suomesta vietävien pakkausten tarjonnan konseptiksi.

Parempi liiketoiminta on Hamkin blogin (2020) määritelmän mukaan sellaista, joka lähtee asiakkaan tarpeista, ja on kannattavaa. Itse lisäisin tähän määritelmään tavoitteen toimia kestävä kehityksen periaatteiden

mukaisesti. Yrityksillä on nimittäin suuri vastuu kestävän kehityksen edistämisessä. Tämä vaade liittyy myös toiminnan kannattavuuteen, sillä vastuulliset yritykset tutkitusti ovat pitkäikäisempiä ja pitkällä tähtäimellä kannattavampia (Nordnet, 2016). Liiketoimintamuotoilu tasapainoilee empatian ja näkemyksen ottamisen välillä. Empatialla tarkoitetaan tahtotilaa vastata asiakkaan toiveisiin ja tarpeisiin. Näkemys taas on yrityksen visio siitä, miten näihin vastataan kannattavalla tavalla.

Työni kontribuutio ja konkreettinen lopputulos on näkemys siitä, miten biopohjaisten pakkausten vientiä voisi kohdemarkkinaan soveltuen toteuttaa Ranskassa. Tästä näkemyksestä voivat pakkausalan toimijat vetää johtopäätökset ja käynnistää parhaaksi katsomansa toimenpiteet. Nämä ehdotukset koskevat liiketoimintamallia, jonka ehdotan olevan markkinakypä Ranskassa perustuen pakkausalan markkinoiden (tutkimusaineiston perusteella) oletettuihin kehityslinjoihin. Näkemys esitetään tämän kappaleen lopusta löytyvien business canvasten muodossa.

5.1 Tulosten referointi

Resurssitehokkuus ja energiatehokkaat ratkaisut ovat perinteisesti suomalaisten tuotteiden valtteja, ja monet kierrätysratkaisut ovat Suomessa olleet jo pitkään käytössä. Kiertotalous ei kuitenkaan ole ainoastaan kierrätystä ja jätteiden käsittelyä, vaan uusia toimintatapoja saadaan hyödyntämällä palveluiden, digitalisaation ja teollisen internetin tuomia mahdollisuuksia luoda lisää arvoa. Palveluliiketoimintamallin yleistymistä pidetään yhtenä kehityslinjana. Tämä on yleistyvä suuntaus B2B-puolella, vaikka yksityishenkilöille nämä tekevät vasta tuloaan. Kannattavaa kassavirtaa voidaan generoida pitkällä aikavälillä, mutta yksittäisten tuotteiden myynti on palveluistamista kannattavampaa lyhyellä aikavälillä. Lisäksi malli edellyttää suurta alkupääomaa, kun tuotteet on alussa saatava asiakkaalle. Tuotteet tulee suunnitella siten, että ne voidaan myydä useita kertoja, huoltaa, ja ne kestävät käyttöä pitkään osana normaalia liiketoimintaa. Oleellista on tuotannon painopisteen siirtäminen tuotantomäärien ja kustannusten optimoinnista materiaalitehokkuuteen ja suorituskyvyn optimointiin. Tuotteen hinnoittelussa tulee ottaa huomioon koko elinkaari huoltoineen ja kierrätyksineen. Huomionarvoista on myös yhteistyökumppanuuksien määrä. Jokainen analysoitu yritys panostaa vastuullisuustoimissaan innovointiin moniammatillisissa ekosysteemeissä ja useiden partnereiden kanssa.

Liiketoimintamalleja ja kumppaniverkostoja tulee uudistaa tavoitteena kannattava, kasvava liiketoiminta vaikka luonnonvarojen käyttö vähenee. Tarvitaan yhteistyötä, ja sillä saavutettavaa volyyymia markkinoille päästäkseen. Markkinoilla on tilaa ja edelläkävijöitä, jotka näitäkin tuotteita ostavat. Mutta tarvitaan suurempia kertamyymintämääriä – mieluummin suuremmat kertamyynnit, kuin lisää pieniä asiakkaita.

Strategiassa pitäisikin miettiä mikä on lippulaivatutuote, sellainen tuote, jolla markkinalle on helppo päästä (jolle on paljon kysyntää) ja näin saada jalka oven väliin. Myyntiargumenteissa tulee huomioida se, että tuotteen tarinan pitää läpäistä koko ketju, ja se pitää osata myydä oikealla tavalla. Koko ketjun tulee ymmärtää mitä ollaan tekemässä ja osata kommunikoida sama tarina.

Tutkimukseni perusteella voidaan todeta, että kysyntää vastuullisille pakkauksille löytyy Ranskasta. Markkinan kokoon ja kypsyyteen vaikuttaa usea tekijä. Valituilla toimialoilla (elintarvikkeet ja kosmetiikka) on paljon tuotantoa, ja edustavat suurta osaa Ranskan BKT:sta. Sekä päivittäistavaroiden että kosmetiikan kuluttajat ovat entistä tietoisempia kulutuksen yhteydestä globaaleihin kestävyysasteisiin. Useat yritykset ovatkin panostaneet useisiin toimenpiteisiin, jotka ylittävät kansallisen ja EU-tason regulaation. Vastuullisuusraporteissa ja sitoumuksissa mainitaan kiristyvä regulaatio erityisesti numeerisina, tavoitteita ohjaavina ja suuntaa-antavina raja-arvoina. Kuluttajien odotukset tuntuvat ohjaavan toimia enemmän kuin regulaatio. Kaikilla yrityksellä vastuullisuustoimissa otetaan huomioon pakkausten ympäristövaikutukset. Monella onkin hyvin kunnianhimoiset, lähivuosina toteutettavat tavoitteet pakkausmateriaalien suhteen. Aikapaine markkinoilla on seuraavien viiden vuoden kuluessa. Imagoetua haetaan uudistamalla brändien pakkaukset, ja tähän olisi hyvä päästä mukaan.

Ennakoin tutkimukseni perusteella, että ekologisten pakkausmateriaalien vallankumous tulee edistymään kiihtyvällä vauhdilla Ranskassa, ja ylipäätään kiertotalouden tulevaisuus on valoisa. Hallinto on tälle suosiollinen. Edellytyksenä markkinoille pääsulle pidän paikallista verkostoa ja yhteistyökumppanuuksia.

5.2 Tulosten perusteella johdettu näkemys paremmasta liiketoiminnasta

Seuraavaksi otan näkemyksen suomalaisen pakkausalan liiketoimintaan, ja ehdotan tekijöitä, joilla sen menestyminen optimoidaan Ranskan markkinalla.

Kiertotaloussiirtymä edellyttää innovointia. Kuten usein innovaatioiden kohdalla, tulee tässäkin yhteydessä eteen kysymys markkinan kypsyydestä. Ostajan tulee olla riittävän tietoinen ja valmis ostamaan uuden innovaation, jotta disruptio olisi kannattava. Tämä voi edellyttää paitsi tiedon levittämistä ja asiakkaiden kouluttamista, myös yhteistyötä. Uudelle markkinalle pääsy tai uuden innovaation lanseeraaminen on helpompaa, kun sille raivataan tietä kumppanuuksina. Muuten edessä on tilanne, jossa kysyntää ja markkinaa ei vielä ole. Toisaalta osa datavetoisista innovaatioista on sellaisia, että asiakkaat pystyvät toteuttamaan ne itsekkin, kun tahtotila ja tietoisuus mahdollisuuksista on luotu. Yksi mahdollisuus voisi olla osallistuminen paikalliseen

tutkimushankkeeseen, jossa on mukana muitakin yrityksiä ja tutkimuslaitoksia.

Arvonluonnin muuntamisessa myyntiargumenteiksi ja kyselyiden konvertoimisessa myynniksi avainasemaan nouseekin pakotetut muutokset. Säännökset ja pakko ovat tällä hetkellä vahvimmat driverit business developmentin kannalta. Kun jokin asiaa muuttuu pakolliseksi, myyntiä alkaa tapahtua. Kun myydään jotain uutta lisäarvoa, se on haastavaa. Olemassa olevien kustannusten madaltaminen sekä jonkin asian pakollisuus tuovat myyntivalttia ja kilpailuetua. Pakko voi tulla muualtakin kuin regulaatiosta. Esimerkiksi kilpailijoiden toiminta voi tuoda painetta. Kohdemarkkinalla on havaittu kasvavaa kiinnostusta kuluttajien puolelta, ja ostokäyttäytyminen onkin yksi pakkoa vahvistava elementti. Ensimmäinen driver on pakko, sitten kustannussäästö ja vasta kolmantena vaikuttimena tulevat ideologiset tai sisäiset motivaatiotekijät.

Kyseessä on yritys, jonka pääasiallinen tuote on pakkausmateriaali, joka korvaa muovia biokuidulla ja näin vähentää muovijätettä pakkauksista. Materiaali on lisäksi kestävä, jolloin hävikkiä tulee vähemmän, kun pakkauksia hajoaa vähemmän. Tämä tuote sopii erityisesti elintarvikkeiden pakkaamiseen. Yrityksen missio on vähentää pakkaus- ja elintarvikkejätettä ja tehdä pakkaamisesta ympäristöystävällisempää. Tuotantomäärät ovat pienempää verrattuna muovipakkauksiin, ja materiaalin valmistus on kalliimpaa kuin muovin, joten kyseessä on tuote, joka ei voi markkinoilla kilpailla hinnalla vaan muilla arvolupauksilla. Tällaisille pakkausmateriaaleille on kuitenkin olemassa maailmanlaajuinen markkina.

Parempi liiketoiminta tarkoittaa pettämätöntä asiakasymmärrystä ja markkinan tuntemista, sekä toimivia lukuja taloushallinnon puolelta. Tarkoittaako kannattava aina suurta ja kasvavaa liiketoimintaa? Ei välttämättä, sillä terminä kannattava tarkoittaa yksinkertaisesti tulojen ja menojen vertailua. Kannattavuus ei myöskään automaattisesti tarkoita kuluista karsimista, vaan se voi olla myös suuremman tuloksen saavuttamista pienemmillä panoksilla. Suomessa on tämänkaltaiselle yritykselle melko pienet markkinat, joten vaarana on markkinoiden saturoituminen nopeasti. Lisäksi yritys toteuttaa missiotaan kestävyuden edistämisestä paremmin kasvattamalla markkinaosuuttaan ja välttämällä samalla tilaa muovisilta kilpailijoiltaan. Siksi ehdotan yhtenä paremman liiketoiminnan tavoitteista kansainvälisyyttä ja kunnianhimoista kasvua.

Tätä varten yrityksen tulee tavoitella tunnettuutta ja tehdä vahvaa brändityötä. Brändiä voisi kehittää yhdessä asiakkaiden kanssa sekä ketterillä agile menetelmillä. Vahvalla brändillä, joka on kehitetty yhdessä asiakkaiden kanssa, kasvatetaan markkinaosuutta ja pidetään fokus asiakaskeksisyydessä.

Koska pakkausten kuljettaminen kauas kasvattaa toiminnan hiilijalanjälkeä, ei globaaleille markkinoille ole kannattavaa tai järkevää

tuottaa kaikkea Suomessa. Yritys voisikin myydä innovaatiotaan ja siihen tarvittavaa teknologiaa lisensseillä kaukokohteisiin.

Lopulta, pienemmän ja vielä tuntemattoman toimijan on hankalampi voittaa tarjouskilpailuja, etenkin suurista tilauksista jos tuotantomäärät ovat pienehköjä. Suomessa tehdyt kokeilut ja lanseeraukset tarvitsevat laajempia markkinoita ollakseen kannattavia. Siksi skaalautuminen kansainvälisesti on yksi tavoite monelle yritykselle. Se onnistuu haastateltujen kokemusten mukaan helpommin yhteistyössä muiden viejien kanssa. Laajemmat konsortiot luovat volyyymi- ja uskottavuusetua. Yhteistyökumppanuuksiin lisäksi vielä jonkin älykkään pakkaamisen ratkaisun täydentämään ekosysteemiä. Tällä tavoin saadaan arvokasta tietoa ja palautetta logistiikkaketjusta ja asiakaskokemuksesta.

Tavoitteena paremmasta liiketoiminnasta esitän seuraavia:

- Kasvutavoitteet: olla markkinoiden johtava muoville vaihtoehtoa tarjoava pakkausmateriaali sekä Suomessa että globaalisti

Yritys tähtää olemaan markkinoiden johtava muoville vaihtoehtoa tarjoava pakkausmateriaalin tuottaja. Yritys toimii kansainvälisesti kaikilla mantereilla ja markkinoilla, koska pakkaamista ja elintarviketuotantoa sekä kysyntää ympäristöystävällisille ratkaisuille on kaikkialla. Ei tosin saman aikaisesti, joten eri markkinoiden kypsyyttä on seurattava tarkasti.

- Asiakastyytyväisyys ja innovatiivisuus: tuottaa mieleenpainuvan hyvää asiakaskokemus erinomaisella asiakaspalvelulla kautta palvelupolun, sekä osallistamalla asiakkaat mukaan tuotekehitykseen.

Varmistetaan asiakkaiden tyytyväisyys ja sitoutuminen ottamalla heidät mukaan tuotesuunnitteluun. Materiaali ja innovaatio itsessään on pitkän insinööriyön tulos, mutta siihen liittyvään palautteeseen suhtaudutaan vakavasti ja tavoitteena on jatkuva parantaminen. Pakkauskokojen ja formaattien suunnitteluun osallistetaan asiakkaat ja näin varmistetaan se, että voidaan tarjota sellaisia tuotteita, joille on tarve.

Tuote itsessään on innovatiivinen, miksei siis myös liiketoimintamalli. Valmiin pakkausmateriaalin ohella voidaan myydä tuotantotekniikkaa lisensseillä, ja tarjota asiakkaille vastuullisen tuotteen ohella vastuullista jakeluketjua. Yhdistetään siis jakamistalous liiketoimintaan; asiakkaat voivat alkaa tekemään yhteistilauksia maantieteellisesti lähellä sijaitsevien muiden toimijoiden kanssa, ja näin säästää paitsi kuluissa, myös kuljetuksen päästöissä. Toisaalta teknologian itselleen ostaneet asiakkaat voivat lunastaa itselleen sopimusmyyjän lisenssin, jolla he saavat tuottaa pakkauksia yli omien tarpeiden ja myydä niitä muille (vrt. älykäs energiantuotanto > älykäs pakkausten tuotanto). Älykkäät ratkaisut tuovat jakamistaloudessa kysynnän ja tarjonnan toistensa luo.

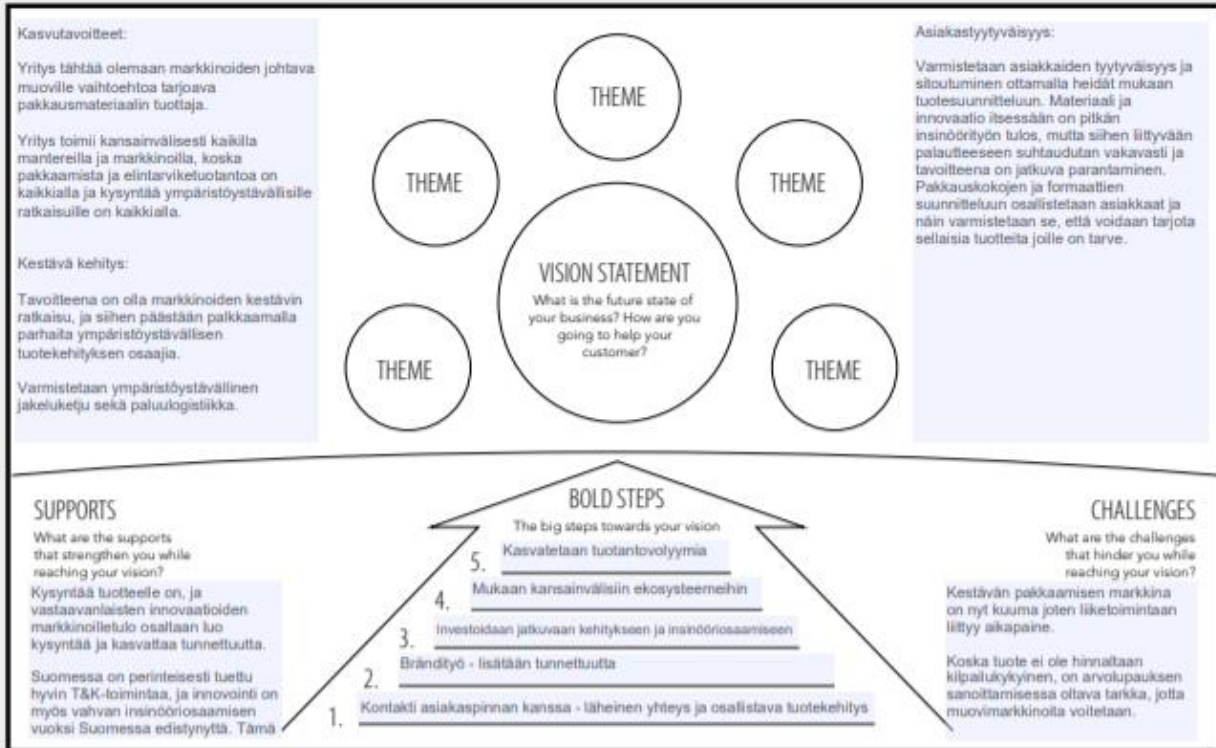
- Kestävä kehitys: valmistaa ympäristöystävällisintä pakkausmateriaalia markkinoille, olla edelläkävijä pakkausalan vastuullisessa kehityksessä

Tavoitteena on olla markkinoiden kestävin ratkaisu, ja siihen päästään palkkaamalla parhaita ympäristöystävällisen tuotekehityksen osaajia. Varmistetaan ympäristöystävällinen jakeluketju sekä paluulogistiikka.

Nämä esitetyt tavoitteet perustuvat sekä asiakaskokemukseen että liiketoiminnan kannattavuuteen. Liiketoiminnan kannattavuutta on tarkasteltu ennen kaikkea tulovirran ja kustannusrakenteen kautta, mutta myös tuottavuus (tuotettujen palveluiden suhde tuotantoon käytettyihin panoksiin) on otettu huomioon. Koska kyseessä on kestävä kehityksen mukainen toiminta, on tavoitteena tuottaa mahdollisimman monelle arvoketjun osalle lisäarvoa. Niinpä tulonjakoa käytetään yhtenä perusteena.

Paremmalla liiketoiminnalla tulisi päästä sille esitettyihin tavoitteisiin (kansainvälinen kasvu, ensiluokkainen asiakastytyväisyys sekä edistysellinen tuotekehitys). Ehdottamani parempi liiketoiminta keskittyy palvelemaan jo olemassaolevaa asiakassegmenttiä entistä paremmin. Kannattavampaa kuin uusien asiakassegmenttien etsiminen, on jatkaa valitun segmentin palvelemista ja sitoutua jo tehtyihin investointeihin (tuotekehittely, tuotantolaitokset), mutta tarjota asiakkaille jotain, mitä he eivät kilpailijoilta saa. Samalla pienennetään kiinteitä kustannuksia, joten tuotannon rajakustannus pienenee kun samoilla investoinneilla tuotetaan mahdollisimman paljon.

Koska pakkaaminen perustuu spesifiin tarpeeseen, ja koska teemme liiketoimintaa kestävä kehityksen hengessä, ei rajahyödyn näkökulma ja sitä kautta lisämyynnin tekeminen ole relevanttia. Sen sijaan tuottoja ja sitä kautta kannattavuutta voidaan kasvattaa pyrkimällä ns. transitoriskin kääntämiseen voitoksi. Ilmastonmuutokseen liittyy liiketoiminnan kannalta sekä fyysisiä riskejä (lämpötila nousee, vedenpinta nousee jne.) että transitoriskejä (fyysisten riskien seurauksena jokin muuttuu, esimerkiksi otetaan käyttöön uudenlaista teknologiaa, joka sivuuttaa vanhan ja näin vanha liiketoiminta kärsii). Yksi transitoriski on muutokset ostokäyttäytymisessä ja elintavoissa. Tässä voidaan nähdä liiketoimintamahdollisuus. Vaikuttamalla loppukäyttäjien ostokäyttäytymiseen voidaan kulutusta ohjata kohti kestävämpiä valintoja, ja näin kasvattaa kestävien pakkausratkaisujen myyntiä.



Kuva 13. Business canvas

Näihin tavoitteisiin voidaan päästä ottamalla toimintasuunnitelmaan prioriteeteiksi paikallisen verkoston luominen ja kehittäminen laadukkailla, paikallisilla kontakteilla, näkyvyys markkinoilla esimerkiksi messuilla tai yritysvierailuilla, pitkäjänteinen myyntityö, referenssit Suomessa ja kansainvälisesti, toimintamallien skaalaaminen kohdemaahan projektivientinä, sekä ranskan kielen taito.

5.3 Kestävä arvolupaus

Parempi liiketoiminta pohjautuu ennen kaikkea parempaan arvolupaukseen. Kuten muistamme, asiakkaan tarpeita ovat;

- kustannustehokas pakkaaminen ja pakkaus, jonka design ja materiaali erottuvat edukseen
- hyllynäkyvyys tuotteilleen
- tuotteensa brändiä ja imagoa tukeva pakkaus (pakkaus on osa tuotteen tarinaa)
- parantaa imagoaan vastuullisena yrityksenä (pakkaaminen ja pakkausjäte kuormittavat luontoa)
- löytää korvaava vaihtoehto muoville
- korvaavat vaihtoehdot, jota voi valmistaa samoilla tuotantolinjoilla kuin muovipakkauksia

Kestävän kehityksen mukainen arvolupaus huomioi koko arvoketjun ja pyrkii tuottamaan mahdollisimman paljon arvoa kaikille sidosryhmille. Tutkimusten mukaan näin luodaan myös kaikkein kannattavinta liiketoimintaa pitkällä aikavälillä. Parempi arvolupaus takaa sen, että parempi liiketoiminta tarjoaa entistä paremman asiakaskokemuksen.

Koska puupohjainen pakkausmateriaali ei suoraan voi kilpailla hinnalla muovia vastaan, nousee arvolupauksen ytimeen;

- imagotekijät (kestävän kehityksen mukaiset arvot kuten metsien kestävä hoito ja uusiutuva ja kierrätettävä materiaali, erottuminen kilpailijoista, hyllynäkyvyys)

- laatu (vähemmän pakkaushävikkiä), johon päästään jatkuvalla parantamisella eli tuotekehityksellä, mutta myös toiminnan prosessien tehostamisella (prosessit käydään läpi Lean Six Sigma periaatteiden mukaisesti asiakaslähtöisesti, ja organisaatioon istutetaan jatkuvan parantamisen kulttuuri)

- turvallisuus (elintarviketurvallisuus ja tuotteen pidentynyt säilytysaika)

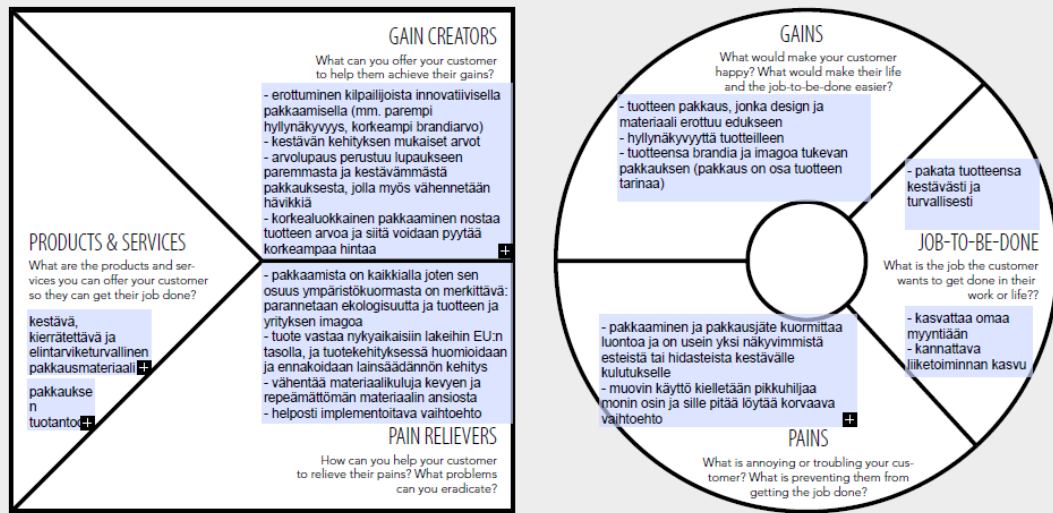
Koska asiakkaan tärkeimpiin haasteisiin kuitenkin kuuluu kustannustehokkuus, eikä markkina ole vielä kaikkialla kypsä maksamaan korkeampaa hintaa pakkausmateriaalista, tulee tämä uusi, parempi liiketoiminta vastaamaan siihenkin haasteeseen. Pakkauksella ei ole vaihtoehtoiskustannusta (se tulo joka jää saamatta, kun raha sijoitetaan pakkaukseen) – tietyt asiat ja tässä tapauksessa elintarvikkeet on pakko pakata.

Kustannustehokkuutta parannetaan mm. seuraavilla keinoilla:

- Koska tavoitteena on ennen kaikkea kasvattaa asiakkaiden ostojen volyymia eikä yksittäisten ostojen määrää, tulee volyymin kasvattaminen tehdä asiakkaalle helpoksi.

- Panostetaan paikallisen verkoston rakentamiseen kansainvälisillä markkinoilla → paikan päällä toimiva edustaja tehostaa myynnin ja markkinoinnin tuottoja ja valikoidusti ulkomaille sijoitetut uudet pakkausmateriaalin tuotantolaitokset pienentävät logistiikan kuluja.

VALUE PROPOSITION CANVAS



© BUSINESS MODEL FOUNDRY AG

Strategyzer
strategyzer.com

Kuva 14. Arvolupaus canvas

Arvolupaus esitettyä canvaksella. Vasemmalla puolella on kootusti suomalaisten kiertotaloutta toteuttavien pakkausalan yritysten kilpailuetuja. Oikealla kuvataan asiakkaan odotuksia Ranskan markkinalla. Selvitykseni mukaan nämä vastaavat hyvin toisiaan, joten Ranskassa voidaan sanoa olevan kypsä markkina näille yrityksille.

6 TULOSTEN TARKASTELU

Tässä kappaleessa pohdin saatuja tuloksia, käyn läpi johtopäätöksiä ja jatkotutkimuksen tarvetta. Teoreettinen viitekehys ja empiirinen tutkimusaineisto nivoutuvat yhdeksi dialogiksi.

Yrityksen globaali strategia täsmentää tavoitteita pitkällä aikavälillä, ja ottaa kantaa mm. strategiaan päämääriin kuten myynnin ja resurssien kohdentamiseen, strategiseen positioon kuten kohdemarkkinoihin, liiketoimintajärjestelmään kuten arvoketjuihin, ja organisaatioon joka mobilisoidaan kansainvälistymistarpeisiin. Näistä teemoista etenkin strategisen position määrittely voi hyötyä tutkimukseni tuloksista, kun määritellään maakohtaista arvolupausa.

Kansainvälisille markkinoilla pääsy vaatii uskallusta, itseluottamusta, tuotesuunnittelua, vientiosaamista ja markkinan tuntemusta. Vientiosaamisen osa-alueisiin kuuluu mm. kansainvälisen kaupan tuntemus, partneriverkoston rakentaminen ja kulttuurien tuntemus,

myynnin ja markkinoinnin lokalisointi, kilpailija-analyysi, vientiprosessit, kansainvälisten sopimusten ja riskien tuntemus, rahoitus- ja maksuliikenteen tuntemus.

Työssäni kartoitin kattavasti suomalaisten pakkausalan kiertotaloustoimijoiden haasteet ja tavoitteet Ranskassa, sekä minkälaisia tuotteita ja ratkaisuja he tarjoavat markkinalle. Tämä osio kartoitti kilpailuedut ja asetelman, josta Ranskan markkinalle ollaan lähdössä. Sen jälkeen toteutin kohdemarkkina-analyysiä selvittäen, miten pakkausala säädellään ja mihin pakkausalan ohjausmekanismit Euroopassa on menossa, sekä minkälaiset odotukset kiertotalouteen ja pakkaamiseen liittyen on pakkausalan ostajilla Ranskassa. Tämä kuvaa kiertotalouden toteutumista pakkausosalalla ja kannattavuuden ja kilpailuetujen muodostumista. Samalla katse suunnataan tulevaisuuteen ja pohditaan disruptioita, joita voidaan tunnistaa ja ennustaa pakkausosalalla. Näiden pohjalta johdettiin kiertotaloudessa toimivan pakkausalan yrityksen arvolupaus, joka vastaa Ranskan markkinan tarpeisiin.

Pakkausala on vain yksi osa Suomen elinkeinoelämää ja ulkomaankauppaa, mutta voi osaltaan edistää kestäväen kehityksen tavoitteiden kansainvälistä toimeenpanoa. Osana johdonmukaista kiertotalousulkopoliittikkaa tulee ennestään edistää vientiä ja ajaa kiertotalouden sisällyttämistä osaksi EU-tason kauppasopimuksia ja hankintasäännöksiä. Pakkausala omalla esimerkillään ja omassa mittakaavassaan lisää tietoisuutta Suomen kiertotalousosaamisesta ja vahvistaa Suomen maakuva kiertotalouden edelläkävijänä.

Kansanterveyden professori Trevor Hancock Victorian yliopistosta, 2021, sanoo, että käytämme virheellisesti BKT:ta sosiaalisen edistyksen ja hyvinvoinnin mittarina. Kasvua tulisi luoda muissakin pääomalajeissa kuin taloudellisessa pääomassa. Muita ovat inhimillinen pääoma, sosiaalinen pääoma ja luontopääoma. Nykyaikaiseen kapitalismiin pitäisikin kuulua kaikkien pääomamuotojen kasvattaminen samanaikaisesti. Taloudellista kasvua ei tule rajoittaa, sillä kasvu mahdollistaa innovaatiot ja samalla hiilineutraaliuden edistämisen. Mutta kasvattamalla vain taloudellista pääomaa tuhotaan muita hyvinvoinnin edellytyksiä.

Sitran huhtikuussa 2021 julkaisema raportti osoittaa, että talouskasvu ja ilmastotoimet voidaan kytkeä irti toisistaan. Talouskasvu voi siis jatkua, ja silti voidaan päästä Pariisin ilmastopöytäkirjan tavoitteeseen rajata ilmaston lämpeneminen 1,5 asteeseen. Tällöin talouskasvu on irtikytetty luonnonvarojen käytöstä, ja hakee vauhtia mm. teknologisista innovaatioista. Tämän edellytyksenä on mm. laajoja poliittisia toimia, joilla investointeja kohdistetaan energiatehokkuuteen. Ohjauskeinojen ja rahoituksen osalta kiertotalouden tulevaisuudessa näkyvät valopilkkuja. Aloitteita kansallisten ja kansainvälisten ohjauskeinojen kehittämiseksi kiertotaloutta edistävään suuntaan on lukuisia. Tavoitteena on mm. hinnoitella luonnonvarojen käytöstä aiheutuvia haittoja, ja kierrättämättä jäävän muovipakkausjätteen määrään perustuva kansallinen maksuosuus

EU-tasolla. Lainsäädännön tulee tukea resurssi- ja energiatahokkaita tuotantoprosesseja, materiaalin suljettuja kiertoja ja kiertotalousmateriaalien markkinan kehittymistä. Lisäksi tavoitteena on helpottaa jäteperäisen materiaalin käyttömahdollisuuksia. Lineaaritaloudessa on ollut perusteltua vetää tiukka raja raaka-aineiden ja jätteen käsittelylle, mutta kiertotaloudessa se hankaloittaa jäteperäisen materiaalin tuotteistamista. Tuotannollista toimintaa säätelevän lain tulee myös entistä enemmän kannustaa tuotteiden uudelleenkäyttöä ja korjaamista suosivaan tuotesuunnitteluun. Investointeja rahoittavat yksityiset rahastot ja julkiset rahoittajat. Business Finlandin kiertotalousohjelma päättyy vuonna 2022, ja innovaatioiden kehitystyö edellyttää riittävän rahoituksen takaamista jatkossakin. Vuonna 2021 rahoittajien joukkoon liittyi Ilmastorahasto Oy, joka rahoittaa mm. hiilijalanjälkeä pienentäviä innovaatiohankkeita. (Valtioneuvosto, 2021)

Vain osa yrityksistä on tunnistanut kiertotalouden potentiaalin ja ottanut sen osaksi strategiaansa. Näiden määrä tulee kasvamaan, mutta vielä on yrityksillä mahdollisuus olla edelläkävijä ja ottaa etumatkaa omalla toimialallaan. Tutkimuksessa mukana olleet yritykset toteuttavat kukin omalla tavallaan kiertotalouden periaatteita. Nämä yritykset suuntaavat kansainvälisille markkinoille, mikä on kiertotalousinnovaation myötä hyvä tapa edistää liiketoiminnan skaalaamista. Suomen kokoisilla markkinoilla voidaan luoda pilotteja, mutta markkinan koko ja kierrätysraaka-aineiden saatavuus rajoittavat toiminnan kasvua. Siksi kansainvälisten kumppanuuksien ja arvoketjujen luominen kasvattaa markkinaa, ja suomalaisilla innovaatioilla onkin suuremmat mahdollisuudet menestyä kansainvälisillä markkinoilla kuin Suomessa. Toisaalta innovaatiot edellyttävät usein monialaista osaamista. Jotta globaaliin kysyntään voidaan vastata, tuleeekin luoda optimaalinen verkosto josta löytyvät riittävät resurssit ja osaaminen. Yksi mahdollisuus voisi olla integraattoritoiminta, jossa yksi veturiyritys kokoaa ympärilleen yrityksistä verkoston, jolla on yhdessä edellytykset vastata kysyntään. Tärkeintä on tunnistaa kumppaniyrityksiä ja edelläkävijäasiakkaita. (Valtioneuvosto, 2021)

Selvitykseni perusteella markkinan potentiaali Ranskassa heijastelee hyvin teoriasta tuttuja ilmiöitä. Näitä ovat mm. vapaaehtoisuuteen perustuvien toimien merkitys. Kiertotaloussiirtymää ei voida säilyttää ainoastaan poliittisen päätöksenteon ja regulaation vastuulle. Suurin osa Ranskassa tutkituista yrityksistä onkin ottanut radikaalimpia askelia kohti kestävämpää liiketoimintaa, kuin regulaatio edellyttäisi. Tämä kertoo halusta vastata kuluttajien odotuksiin ja erottua kilpailijoista. Yritykset ovat myös vahvasti osana kansallista kestävä kehityksen diskurssia, ja tekevät näkyvällä viestinnällä pyrkimyksensä tiettäväksi. Tätä voidaan pitää puhtaasti myynnin edistämisenä tai jopa greenwashingina, mutta mukana on myös pedagoginen tavoite. Kuluttajakäyttäytymiseen voidaan vaikuttaa pienin askelin kasvattamalla kuluttajien tietoisuutta kiertotaloussiirtymän merkityksellisyydestä.

Regulaatio ja kuluttajan odotukset olivat jo tutkimuksen alkuvaiheessa tunnistettuja drivereita. Näistä kuluttajakäyttäytymisen osuus korostui tutkimuksen edetessä. Muita drivereita ovat kustannussäästöt, joita voidaan saavuttaa hävikkiä vähentämällä ja suurempia määriä pakkausmateriaalia tilaamalla. Tämä onnistuu esimerkiksi silloin, kun asiakas uudistaa koko tuoterepertuaarinsa brändejä. Kulujen ennakoitavuus ja toimitusvarmuus ovat tärkeitä osa-alueita. Lopulta kaikki kietoutuu loppukäyttäjän ostovoimaan ja ostokäyttäytymiseen. Hinta on auttamatta tärkeä kriteeri, mutta tärkeäksi nousee myös pakkauksen helppokäyttöisyys. Asiakkaan on voitava kierrättää se helposti. Siirtyminen vähähiiliseen, kestävämpään kuluttamiseen onkin tehtävä asiakkaalle helpoksi.

Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista selvittää ehdotettujen ratkaisujen vaikutuksia kohderyhmän yritysten toimintaan. Kiinnostava näkökulma olisi selvittää, miten kiertotalouden kulmakiveksi ehdotettuja digitaalisia ratkaisuja on hyödynnetty pakkausalalla ja minkälaisia tuloksia on saatu digitalisaation hyödyntämisestä kiertotalouden edistämässä kansainvälisillä markkinoilla. Mikä on liiketoimintatiedon hallinnan kypsyyden yritysissä ja miten sitä hyödynnetään itsensä asemoimiseen kilpailijatilanteeseen ja toimintaympäristöön, tavoitteisiin nähden? Minkälaisia uudistuksia tarvitaan, jotta tarvittava data saadaan viennin edistämisen käyttöön? Miten kasvavaa tiedon määrää hallinnoidaan ja hyödynnetään? Ja kuka paukkasuten datan omistaa? Toinen kiinnostava tutkimuskohde olisi kestävä kehityksen edistäminen näissä kansainvälisissä arvoketjuissa ja hiilikädenjäljen kasvattaminen, kun kauppaa tehdään kahden maan välillä joiden materiaalinkierrat poikkeavat toisistaan. Miten kädenjälkeä kasvattamalla on edistetty globaaleja kestävä kehityksen tavoitteita? Tällaisia vaikuttavuuden arviointeja voitaisiin hyödyntää kansainvälisen päätöksenteon tukena, kun luodaan pohjaa uusille EU-tason säännöksille datatalouteen ja jätteenkäsittelyyn, sekä datastrategiaa ja infra- ja alustahankkeita.

Tässä tutkimuksessa luotiin arvolutaus pakkaussektorille. Jatkotutkimus voisi olla kiinnostava myös kyseisen (tai muiden vastaavalla prosessilla luotujen) arvolutausten menestyksestä markkinoilla, sekä sen jatkuvasta seurannasta ja parantamisesta. Kiertotalousliiketoiminnan kasvulle luodaan edellytyksiä tutkimuksella ja tuotesuunnittelulla, tuottamalla tietoa jätteenkierrasta ja kannustamalla kiertotaloutta tukevia hankintoja. Lisäksi tarvitaan systeemitason muutoksia, jotka toteutetaan yhteistyössä elinkeinoelämän kanssa. Puhutaan kestävyysmurroksesta, jolla tavoitellaan muutoksia hallinnoissa, elinkeinoelämässä, kunta- ja kuluttajatasolla päästäksemme kohti kestävämpää talouskasvua ja vaikuttaaksemme ilmastomuutokseen ja biodiversiteettikatoon. Koska muutoksia tulee tapahtua monella tasolla, tulee muutoksen suuntaa tarkastella säännöllisesti. Tiedolla ja tiedontuottajilla on tässä tärkeä rooli. Ratkaisut löydetään tutkijoiden ja toimijoiden yhteispelinä. (Primmer ja Furman, 2020) Tiedon tuottaminen ja hyödyntäminen käyvät jatkuvaa vuoropuhelua. Toimijoita tarvitaan tuottamaan tietoa ja tutkimusta

näkökulmien, havaintojen ja tietomassojen suhteuttamiseen. Tämä edesauttaa osaltaan myös suomalaisten yritysten yhteistyön kehittämistä. Markkinoille päästäkseen ja niitä voittaakseen yritysten tulisi ennen kaikkea panostaa riittävään yhteistyöhön ja verkostoitumiseen.

LÄHTEET

ABBI. (N.D.). Pourquoi ABBI? Haettu 20.2.2022 osoitteesta <https://abbi.care/>

Alhola, K. (2016). Toimintolaskenta. Helsinki: Alma Talent.

Ali-Yrkkö, J. (2013). Mysteeri avautuu. Suomi globaaleissa arvoverkostoissa. Helsinki: Taloustieto Oy. Haettu 5.5.2021 osoitteesta <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-B257.pdf>

Berger, A. (13.01.2022). Lidl et Aldi gagnent des parts de marché, Auchan et Casino toujours à la traîne. Haettu 19.2.2022 osoitteesta <https://www.capital.fr/conso/lidl-et-aldi-gagnent-des-parts-de-marche-auchan-et-casino-toujours-a-la-traine-1425340>

Brunfeldt, A. (2010) Elintarvikepakkauksen paluulogistinen toimitusketju. Pakkauksen ekotehokkuuden tarkastelu. Tuotantotalouden pro gradu-tutkielma. Vaasan yliopisto. Teknillinen tiedekunta.

Business Finland. (N.D.). Finnish Packaging Offer. PowerPoint esitys.

Business Finland. (2020). Impact Study: World-class Ecosystems in the Finnish Economy, Part A – A New HoPE. Kalle A. Piirainen, Vesa Salminen, Juha Kettinen(4FRONT), Alasdair Reid (EFIS Centre), Stijn Zegel (Technopolis Group). Haettu 11.4.2021 osoitteesta <https://www.businessfinland.fi/4aa4e1/globalassets/finnish-customers/news/news/2020/world-class-ecosystems-report-2020.pdf>

Carrefour. (N.D.). Comment s'élabore la méthode RSE de Carrefour ? Haettu 19.2.2022 osoitteesta <https://www.carrefour.com/fr/rse/methode>

Caudalie. (N.D.). Nos engagements pour la planète. Haettu 19.2.2022 osoitteesta <https://fr.caudalie.com/la-marque/notre-engagement-pour-la-planete.html>

CGE. (2021). Découvrez les emballages biodégradables. Haettu 26.1.2021 osoitteesta <https://blog.cge.fr/les-emballages-biod%C3%A9gradables>

Chapuis, D. (15.10.2021). La cosmétique française tourne à plein régime. Les Echos. Haettu 21.2.2022 osoitteesta <https://www.lesechos.fr/industrie-services/mode-luxe/la-cosmetique-francaise-tourne-a-plein-regime-1355277>

CICAT2025-hanke. (2021). Viisasta liiketoimintaa kiertotaloudesta. 28.1.2021. & Kiertotalousmuutoksen johtaminen. 11.2.2021. & Yhteistyö

avaimena kestävään kiertotalouteen. 18.2.2021. Webinaarisarja. CICAT2025, Business Finland ja Sitra.

Circwaste. (2020). Kiertotalous käytäntöön. Circwaste-hanke tuo konkretiaa kiertotalouteen. Haettu 15.2.2021 osoitteesta https://issuu.com/suomenymparistokeskus/docs/weblehti_circwaste_kl_2020?fr=sN2M2NjE5MDcyMDU

Citeo. (N.D.) Les chiffres du recyclage en France. Haettu 26.1.2022 osoitteesta <https://www.citeo.com/le-mag/les-chiffres-du-recyclage-en-france/>

Citeo. (26.1.2021) Simplification du tri en France : on fait le point !. Haettu 26.1.2022 osoitteesta <https://www.citeo.com/le-mag/simplification-du-tri-en-france-fait-le-point/>

Constantinos N. Leonidou & Constantine S. Katsikeas & Neil A. Morgan. (2012). "Greening" the marketing mix: do firms do it and does it pay off? Journal of the Academy of Marketing Science. Official Publication of the Academy of Marketing Science. Haettu 10.4.2021 osoitteesta [file:///D:/Downloads/Leonidou-Katsikeas-MorganJAMS2013%20\(1\).pdf](file:///D:/Downloads/Leonidou-Katsikeas-MorganJAMS2013%20(1).pdf)

Elinkeinoelämän keskusliitto. (N.D.). Ulkomaankauppa. Haettu 15.2. 2021 osoitteesta <https://ek.fi/tutkittua-tietoa/tietoa-suomen-taloudesta/ulkomaankauppa/>

E. Leclerc. (N.D.) Nos engagements. Supprimer le plastique. Haettu 19.2.2022 osoitteesta <https://www.e.leclerc/e/supprimer-le-plastique>

Ellen MacArthur Foundation. (N.D.). What is The circular economy? Haettu 7.3.2021 osoitteesta <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy/what-is-the-circular-economy>

Ellen MacArthur Foundation. (N.D.). Schools of Thought. Haettu 7.3.2021 osoitteesta <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy/concept/schools-of-thought>

ELY-keskus & Rovaniemen koulutuskuntayhtymä. (N.D.). Osaamisen johtaminen. Osaamisen ennakoinnista osaamisen kehittämiseen. Haettu 20.11. 2020 osoitteesta <https://www.redu.fi/loader.aspx?id=283831a3-dbf6-4ce2-82cd-7251322e8b03>

Esko, A. (24.11.2020). Ranskan budjettiesitys vuodelle 2021: vihreän elpymisen edellytyksiä ja velan hallintaa. Edustustojen raportit. Team Finland. Suomen Pariisin-suurlähetystö. Haettu 26.1.2022 osoitteesta https://um.fi/edustustojen-raportit/-/asset_publisher/W41AhLdTjdag/content/ranskan-budjettiesitys-vuodelle-2021-vihre-c3-a4n-elpymisen-edellytyksi-c3-a4-ja-velan-hallintaa/384951

Esposito, M., Tse, T., Soufani, K. (2018). Introducing a Circular Economy : New thinking with new managerial and policy implications. *California Management Review*. April 1 2018. s. 5-19. Haettu 30.8.2020 osoitteesta <http://web.b.ebsco-host.com.ezproxy.hamk.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=ebb86ca9-c875-4b47-b8d5-e0796000d879%40pdc-v-sessmgr02>

Euroopan komissio. (2015). Closing the loop: Commission adopts ambitious new Circular Economy Package to boost competitiveness, create jobs and generate sustainable growth. Haettu 11.4.2021 osoitteesta https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_15_6203

Eurostat. (N.D.). Circular economy indicators. Haettu 16.2.2021 osoitteesta <https://ec.europa.eu/eurostat/web/circular-economy/indicators/monitoring-framework>

Faljc, A. (N.D.). The Ultimate Business Design Guide. d.MBA. haettu 8.10.2021 osoitteesta https://learn.hamk.fi/plugin-file.php/562586/mod_resource/content/1/Business%20Design%20Guide%20by%20d.MBA.pdf

Guerlain. (2020). Guerlain au nom de la beauté. Communication sur notre performance développement durable. Actualité innovation durable.

Haimi, S. (2019). Start-up yrittäjyys ja epävarmuuden sietäminen. 30.9.2019. Podcast. Kuunneltu 25.2.2021. Spotify.

Halme, P. (2020). Miten turvataan kestävä metsien käyttö? 5.10.2020. Metsä -podcast. UPM.

Hamk. (N.D.). Business Design. haettu 11.10.2021 osoitteesta <https://blog.hamk.fi/yrli/business-design/>

Hancock, T. (2021) Yksinäisyyden aikakausi. Sympactful Wellness Media. Moca Films. Armada Films. Julkaistu 25.1.2021. USA/Kanada. Haettu YLE Areenasta 10.4.2021.

Insée. (2020). Industrie agroalimentaire. TEF, édition 2020 – Insee Références. Haettu 21.2.2022 osoitteesta file:///D:/Downloads/TEF2020_182.pdf

Isotalus, P. (2018). Teollisuusjärjestöt: Yksi työpaikka vientiyrityksessä synnyttää toisen palveluihin – viennin osuus bkt:sta lähes puolet. Kauppalehti. 28.11.2018.

Karppinen, T. & Pitkänen, K. (2020). Kiertotalousarki ei ole yhtä helppoa eri puolilla maata. Blogijulkaisu 29.6.2020. Haettu 16.2.2021 osoitteesta <https://www.materiaalikiertoon.fi/fi->

[FI/Ajankohtaista/Circblog/Kiertotalousarki ei ole yhtä helppoa eri\(57879\)](#)

Koipijärvi, T. & Kuvaja, S. (2020). Yritysvastuu 2.0: Johtamisen uusi normaali (2., uudistettu painos.). Kauppakamari.

Kosonen, J. (2015). Vaihtoehtoisia keinoja implementoida strategia organisaatiossa, case: suomen talotekniikka oy. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma, taloushallinto. Mamk. Haettu 23.4.2021 osoitteesta

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/90932/Vaihtoehtoisia%20keinoja%20implementoida%20strategia%20organisaatiossa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

KTSHS Consultancy. (N.D.) Ranska. Haettu 8.4.2021 osoitteesta <https://ktshc.fi/toiminta-alue/ranska>

Lillberg, P. & Mattila, R. (2020). Kestävä markkinointi. Helsinki: Alma Talent.

Lingre, C. (30.11.2020). Karine Viel (Directrice RSE de Monoprix) : « Passer d'une logique de volume à une logique de valeur, du vendre plus au servir mieux ». TheGood.fr. Haettu 20.2.2022 osoitteesta

<https://www.thegood.fr/karine-viel-directrice-rse-monoprix-passer-dune-logique-de-volume-a-une-logique-de-valeur-du-vendre-plus-au-servir-mieux/>

Logistiikan maailma. (N.D.) Pakkausten ympäristönäkökulma. Haettu 14.3.2021 osoitteesta

<https://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/pakkaaminen/pakkausten-ymparistonakokulma/>

Luonnonvarakeskus LUKE. (2018). Biotalous tavaravienti. Tilastotietokanta. Haettu 4.5.2021 osoitteesta

[http://statdb.luke.fi/PXWeb/pxweb/fi/LUKE/LUKE_10%20Muut_02%20Biotalousden%20tuotos/02_Biotalousden_tavaravienti.px/table/tableViewLayout1/?rxid=001bc7da-70f4-47c4-a6c2-c9100d8b50db](http://statdb.luke.fi/PXWeb/pxweb/fi/LUKE/LUKE_10%20Muut_02%20Biotalous%20tuotos/02_Biotalousden_tavaravienti.px/table/tableViewLayout1/?rxid=001bc7da-70f4-47c4-a6c2-c9100d8b50db)

Maa- ja metsätalousministeriö. (N.D.) Kestävän kehityksen rahoitus. Haettu 1.9.2020 osoitteesta <https://mmm.fi/kestava-rahoitus>

Matveinen, M. (2011). Muotoiluajattelu kehitystyön tukena. Taiteen maisterin opinnäytetyö. Aalto-yliopisto. Taideteollinen korkeakoulu. Muotoilun laitos.

Milet, K. (3.11.2020). Des emballages cosmétiques écoresponsables : oui mais comment ? Haettu 21.2.2022 osoitteesta

<https://www.premiumbeautynews.com/fr/des-emballages-cosmetiques,17461>

Ministère de l'agriculture et de l'alimentation. (N.D.) Haettu 19.2.2022 osoitteesta <https://agriculture.gouv.fr/pacte-national-de-lutte-contre-le-gaspillage-alimentaire-les-partenaires-sengagent>

Ministère de la transition écologique. (Ympäristöministeriö). (2021). Loi anti-gaspillage : vers la fin des emballages en plastique à usage unique. Haettu 26.1.2022 osoitteesta <https://www.ecologie.gouv.fr/emballages-en-plastique-usage-unique>

Moilanen, P. & Sievänen, T. (2019). Kiertotalouden edistykelliset liiketoimintamallit – sivuvirrat hyötykäyttöön. Opinnäytetyö. Laurea ammattikorkeakoulu. Tulevaisuuden johtamisen ja asiakaslähtöisen palveluliiketoiminnan koulutusohjelma. Haettu 17.2.2021 osoitteesta https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/264630/Moilanen_Pia%20-%20Siev%C3%A4nen_Taru.pdf?sequence=2

Monoprix. (N.D.) Nos dates clés. Plus de 30 ans d'engagements. Haettu 19.2.2022 osoitteesta <https://entreprise.monoprix.fr/monoprix-sengage/demarche-quotidien-durable/nos-dates-cles/>

Monoprix. (N.D.) Respecter l'environnement. Haettu 20.2.2022 osoitteesta <https://entreprise.monoprix.fr/monoprix-sengage/respecter-lenvironnement/>

Musta, I. & Norjama, N. (2020). Metsäyhtiöt – pölyisiä paperitehtaita vai tulevaisuuden biotaloutta? 23.11.2020. Mimmit-sijoittaa podcast. Kuunneltu 8.3.2021. Spotify.

Myllymaa, T. (2020). Circwaste-hanke – kansallisia ja alueellisia kiertotalouden mittareita kehittämässä. Kiertotalousmittarit ohjaavat kestävämpiin valintoihin. Uusi ilmiö, vanha data – kiertotalousliiketoimintaa mitataan dataa kierrättämällä. Suomen ympäristökeskus SYKE. 9.12.2020, webinaari.

Mäkynen, M. (2021). Arvoluonti oleellisena osana kasvun johtamista. Johtamista ja Kahvia Podcast. Kuunneltu 5.5.2021. Spotify

Nordnet. (2016). Rahapodi jakso 42 – Naiset, lapset ja sijoittaminen. Julkaistu 1.9.2016. Kuunneltu Spotifysta 14.10.2021.

Nuotio, L. (4.12.2019) Mielikuvia modernimpi Ranska. Kauppapolitiikka. Haettu 8.4.2021 osoitteesta <https://kauppapolitiikka.fi/mielikuvia-modernimpi-ranska/>

OECD. (2011). Towards Green Growth. Summary in Finnish. Kohti vihreää kasvua. Suomenkielinen tiivistelmä. Haettu 24.1.2022 osoitteesta <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264111318-sum-fi.pdf?expires=1643062659&id=id&accname=guest&checksum=01FA9F9A3C3FD61A83267F9EE27CE851>

Ohisalo, M. (2021). Twitter

Olsson, N. (2020). Mitä on suomalainen kiertotalousliiketoiminta? Uusia indikaattoreita nykyisistä tilastoista. Tilastokeskus. 9.12.2020, webinaari.

Ooreka. (N.D.). Recyclage des emballages. Haettu 26.1.2021 osoitteesta <https://recyclage.ooreka.fr/comprendre/recyclage-emballages>

Pacte National emballages plastiques. (N.D.) Haettu 19.2.2022 osoitteesta <https://pacte-national-emballages-plastiques.fr/>

Pa-Hu. (N.D.) Pakkauksen elinkaari ja kuinka se huomioidaan suunnittelussa. Haettu 23.3.2021 osoitteesta <https://www.pa-hu.fi/ajankohtaista/pakkauksen-elinkaari-ja-kuinka-se-huomioidaan-suunnittelussa>

Palomäki, K., Hakanen, T., Helander, N., Valkokari, K. & Vuori, V. (2017). Tarinoita kansainvälistymisen poluilta, Pk-yrityksen kansainvälistyminen – onnistumisia ja haasteita. Digital Open Access Repository of VTT. Haettu 3.9.2020 osoitteesta : <https://www.vtt.fi/inf/julkaisut/muut/2017/OA-Tarinoita-kansainvalistymisen-poluilta.pdf>

Pakarinen, J. (2020). Näkykö kiertotalous tilastoissa? Aineistojen käytön mahdollisuudet ja haasteet. Tilastokeskus. 10.12.2020, webinaari.

Pirtonen, H. & Olsson, N.(2020) Dataa kierrättämällä päästään kiertotalousliiketoiminnan ytimeen. Blogijulkaisu 11.2.2020. Haettu 16.2.2021 osoitteesta [https://www.materiaalitkiertoon.fi/fi-FI/Ajankohtaista/Circblog/Dataa kierrattamalla paastaan kiertotalo\(54852\)](https://www.materiaalitkiertoon.fi/fi-FI/Ajankohtaista/Circblog/Dataa%20kierrattamalla%20paastaan%20kiertotalo(54852))

Pitkänen, K. (2020). Lisääkö kiertotalous hyvinvointia? Esittelyssä kiertotalouden sosiaaliset indikaattorit. Suomen ympäristökeskus SYKE. 10.12.2020, webinaari.

Primmer, E. & Furman, E. (2020). Mikä on tiedon ja tiedontuottajien rooli kestävyysmurroksessa? Suomen ympäristökeskus. Haettu 15.2.2021 osoitteesta [https://www.syke.fi/fi-FI/Ajankohtaista/Ratkaisujablogi/Eeva Primmer ja Eeva Furman Mika on tied\(59180\)](https://www.syke.fi/fi-FI/Ajankohtaista/Ratkaisujablogi/Eeva%20Primmer%20ja%20Eeva%20Furman%20Mika%20on%20tied(59180))

Pöyry Management consulting. (2016). Pakkauslaakso. Suomalainen pakkausalan ekosysteemi. Pakkauslaakso-projekti.

Riikonen, J. (N.D.). Suunnittelija väittää: ”Pakkaussuunnittelu on tärkeämpi osa tuotetta kuin moni uskoo.” markkinointi- ja mainostoimisto M1. haettu 6.3.2021 osoitteesta <https://www.m1.fi/blogi/suunnittelija-vaittaa-pakkaussuunnittelu-on-osa-tuotetta/>

Sitra. (2021). Kasvua tukevat, päästöttömät kehityspolut vuoteen 2050. Tiivistelmä julkaisusta Growthpositive zero-emission pathways to 2050. Haettu 10.4.2021 osoitteesta <https://www.sitra.fi/julkaisut/kasvua-tukevat-paastottomat-kehityspolut-vuoteen-2050/>

Sitra. (2016). Kierrolla kärkeen. Suomen tiekartta kiertotalouteen 2016-2025. Sitran selvityksiä 117. Haettu 1.9.2020 osoitteesta <https://media.sitra.fi/2017/02/27175308/Selvityksia117-3.pdf>

Sitra. (N.D.). Kiertotalouden kiinnostavimmat. Haettu 16.2.2021 osoitteesta <https://www.sitra.fi/hankkeet/kiertotalouden-kiinnostavimmat/>

Small Enterprise Strategic Development Training. (2009). Eurooppalaisten pk-yritysten kansainvälistyminen. Haettu 3.9.2020 osoitteesta <http://st.merig.eu/index.php?id=64&L=2>

Suomen pakkausyhdistys ry. (N.D.) Pieni pakkausopas. Helsinki.

Suomen suurlähetystö, Pariisi. (N.D.) Suomi Ranskassa. Kahdenväliset suhteet. Haettu 8.4.2021 osoitteesta <https://finlandabroad.fi/web/fra/kahdenväliset-suhteet>

Tekniikka& talous. (2017). Suomi halutaan pakkausalan Piilaaksoksi - tavoitteena saavuttaa maailman ykköstitä. Julkaistu 27.3.2017. haettu 14.3.2021 osoitteesta <https://www.tekniikkatalous.fi/uutiset/suomi-halutaan-pakkausalan-piilaaksoksi-tavoitteena-saavuttaa-maailman-ykkostila/fb08d173-b9d7-3f9d-8631-a9d80fcd1fba>

Thuren, J. (2021). Kaikki kuluttamisesta. Näin aloin käyttää rahojani paremmin. Helsinki: Gummerus.

Tilastokeskus. (2019). Yhdyskuntajätteen ja pakkausjätteen käsittelyasteiden uudet laskentasäännöt sekä niiden vaikutus tiedonkeruuseen ja jätetilastoihin. Julkaistu 9.1.2019. Haettu 14.3.2021 osoitteesta [file:///D:/Downloads/LASSE-loppuraportti%20\(3\).pdf](file:///D:/Downloads/LASSE-loppuraportti%20(3).pdf)

Tulli. (2021). Suomen ja Ranskan välinen kauppa vuonna 2020. Kauppa 2021. Helsinki.

Työ- ja elinkeinoministeriö. (2015) Aineeton arvo. Talouden uusi menestystekijä. Työ- ja elinkeinoministeriö, Elinkeino- ja innovaatio-osasto. TEM oppaat ja muut julkaisut 22/2015. Haettu 11.4.2021 osoitteesta <https://tem.fi/documents/1410877/3169892/Aineeton+arvo+-+Talouden+uusi+menestystekij%C3%A4/5e9e953e-4ffa-44df-ba0d-2677ac3da190/Aineeton+arvo+-+Talouden+uusi+menestystekij%C3%A4.pdf>

Työ- ja elinkeinoministeriö. (2020) Kiertotalouden ekosysteemit. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Helsinki. Haettu 11.4.2021 osoitteessa https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162083/TEM_2020_13.pdf

Valtioneuvosto. (2016). Kiertotalous Suomessa – toimintaympäristö, ohjauskeinot ja mallinnetut vaikutukset vuoteen 2030. Valtioneuvoston selvitys ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 25/2016. Haettu 11.4.2021 osoitteesta <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79586/Kiertotalous%20Suomessa.pdf?sequence=1>

Valtioneuvosto. (2021). Uusi suunta. Ehdotus kiertotalouden strategiseksi ohjelmaksi. Valtioneuvoston julkaisuja 2021:1. Helsinki. Haettu 3.3.2021 osoitteesta https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162654/VN_2021_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Valtioneuvoston kanslia. (2016). Kiertotalous Suomessa – toimintaympäristö, ohjauskeinot ja mallinnetut vaikutukset vuoteen 2030. Valtioneuvoston selvitys ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 25/2016. Haettu 1.2.2021 osoitteesta <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79586/Kiertotalous%20Suomessa.pdf?sequence=1>

Wade, T. (N.D.) Market Selection Process - Internationalization - Global Marketing. Educational videos. Haettu 21.2.2022 osoitteesta <https://www.youtube.com/c/TineWade?app=desktop>

Yle Areena. (2020). A-Studio. A-talk: Miten vientiteollisuuden työpaikoille käy? Haettu 4.9.2020 osoitteesta <https://areena.yle.fi/1-50331036>

Ympäristöministeriö. (2021) Jätelakiesitys vauhdittaa jätteiden erilliskeräystä ja kiertotaloutta. Haettu 25.3.2021 osoitteesta <https://ym.fi/-/jatelakiesitys-vauhdittaa-jatteiden-erilliskeraysta-ja-kiertotaloutta>

Ympäristöteollisuus ja -palvelut YTP ry. (25.3.2021). Uusiomateriaalien markkinat – keräyksestä kiertotalouteen. Webinar kuunneltu 25.3.2021.

HAASTATTELUKUTSU

Dear X,

My name is Sandra Mangiapan and I am an MBA business management student from Hämeenlinna University of Applied Sciences. I am writing my thesis about scaling up the circular economy business in the packaging sector. My target audience is Finnish packaging companies willing to expand their business to France. The results of my research and my thesis will be out in 2022. The research is conducted under the supervision and with the support of Business Finland.

This research aims to determine the opportunities offered by the circular economy business models in the French packaging market. I wish to provide the Finnish packaging sector with useful insights about the buyer's vision of the market taking into account the French regulation and the consumer's behavior and expectations.

The companies chosen to this study are committed to circular economy. This chosen audience is about to start or has recently started their export activities to the French market.

I am contacting you as I would like to propose you a brief interview focusing on circular economy business model and export goals. We will discuss the eventual challenges on the French market, the sustainability goals and the value chain that comes along with it, as well as the future of packaging and circular economy activities. Your participation would be of a great help to my research.

The interview will take maximum of 1 hour and the appointment will be booked at your convenience, preferably in May, before the holiday season. The interview will be done using a technology allowing the remote connection, such as Microsoft Teams. The conversation will be registered. This registration will only be used for the needs of this study and will be deleted once the report is ready.

All answers will be treated anonymously and no personal nor company information allowing their identification will be published. All material collected during the interview will be destroyed once the research is finished. A written confidentiality agreement (NDA) can be established if you wish.

I am looking forward to this conversation with you hoping it will participate in your reflection around the circular economy and contribute to develop your business in France. I kindly ask you to reply to this invitation directly to me to the following address: sandra.mangiapan@student.hamk.fi keeping Marika Ollaranta from Business Finland in cc. Should you have any questions, I will be happy to answer to them.

Best regards,
Sandra Mangiapan
HAMK
MBA Business Management

1) Yrityksen taustatiedot – taustatyö, jonka teen itse

Yrityksen nimi:

Haastateltavan nimi ja titteli:

Perustamisvuosi:

Toimipaikka:

Liikevaihto, henkilöstö, yrityksen koko:

Toimiala:

Pääasialliset tuotteet ja asiakkaat

Yrityksen vahvuudet ja innovaatiot

Kasvuyritys vai ei? Missä kasvun vaiheessa olette? Minkälaiset kasvutavoitteet?

Mitkä on teidän kestävyystavoitteet?

Vientituote (nimeä tuote tai tuotteet joita ollaan viemässä Ranskaan)

- Asiakassegmentit?
- Mikä on tuotteen positio markkinoilla? Vahvuudet? Miksi juuri tätä pitäisi ostaa?

2) Haastattelun teemat ja keskustelun tavoitteet

- Miten kiertotalous näkyy toiminnassanne ja tuotteissanne? Minkälaisia kestävyystavoitteita teillä on ja miksi juuri nämä? (*haen taustatietoja etukäteen itse*) Miten kiertotalous edistää vientiä vai edistääkö?
- Minkälaisia kiertotalouden liiketoimintamalleja voidaan toteuttaa pakkausosalalla? Miten se tehdään näkyväksi sidosryhmille? *Kierrätettävyys, pakkaus palveluna, uusiokäyttö, modulointi...*
- Minkälaisia disruptioita voidaan tunnistaa ja ennustaa pakkausosalalla?
- Onko teillä suunnitelmia oman kiertotalousstrategian laajentamiseksi tai muokkaamiseksi?
- Mistä tuotteen teille tuottama lisäarvo muodostuu? Minkälainen on kiertotalouden arvoketju? Miten ketjua hallinnoidaan? Minkälaisia osapuolia, entä miten kenellekin muodostuu arvoa, mistä se koostuu? Miten raha liikkuu? Minkä verran asiakas on valmis maksamaan lisää kiertotaloustuotteesta ja miksi?
- Mitkä ovat yrityksenne haasteet ja riskit ja tavoitteet Ranskassa?
 - Osaaminen, tarvitaanko myyntitiimiltä uudenlaista osaamista kun kyseessä kiertotaloustuotteen myynti?
 - Tuotteen tai toimintamallin skaalaaminen Ranskaan?

Aineistohallintasuunnitelma versio3

1	JOHDANTO.....	1
2	TAUSTA-AINEISTO.....	2
2.1	Aineiston hallintaan liittyvät riskit	2
2.2	Tutkimuksen edellyttämä tausta-aineisto	3
2.3	Tausta-aineiston hankinta	4
2.4	Arkaluontoinen aineisto	4
3	TUTKIMUSAINEISTON ELINKAARI	5
3.1	Tutkimuksen ja aineiston julkisuus	5
3.2	Miten aineistoja käytetään	6
3.3	Aineiston säilytys.....	6
3.4	Immateriaalioikeudet ja käyttöoikeudet	6
	LÄHTEET	7

JOHDANTO

Opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää kiertotalousliiketoiminnassa toimivien suomalaisten pakkausalan PK-yritysten ja startupien keskeisiä kilpailukykytekijöitä ja edellytyksiä kasvattaa liikevoittoaan viemällä tuotteitaan ja osaamistaan Ranskaan. Tutkimuksen kohteena olevat yritykset ovat mukana Business Finlandin Bio & Circular Finland -ohjelmassa. Nämä yritykset kehittävät kilpailukykyisiä kiertotalousratkaisuja, joille on kysyntää globaaleilla markkinoilla. Lähtökohtaisesti tutkimuksessani mukana olevat yritykset ovat asettaneet itselleen jonkin tavoitteen Ranskaan suuntautuvalla viennillä tai ovat osoittaneet kiinnostusta Ranskan markkinaa kohtaan, mutta heillä ei ole vielä vankasti etabloitunutta kauppasuhdetta Ranskaan.

Työni on toiminnallinen kehittämistehtävä. Tavoitteena on ratkaista käytännöstä nousseita ongelmia ja samalla luoda uutta tietoa, tässä tapauksessa ennakoida tulevaisuuden liiketoimintamahdollisuuksia.

Pyrkimyksenä on määrittellä millainen tutkittavan kohteen (pakkausalan liiketoimintamalli, tarjonnan konsepti) tulisi olla, ja subjektiivisen näkökulman (vientitavoitteen) tiedostaminen ja määrittely on tärkeä vaihe. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi on datalla, tausta-aineistolla, merkittävä rooli. Jotta ilmiötä voidaan ymmärtää ja kehittää, tarvitaan ajantasaista ja asianmukaista dataa. Tässä tutkimuksessa tietoa kerätään sekä käytännöstä (benchmarking ja haastattelut) että teorioista (teoreettinen viitekehys). Vuorovaikutus eri osapuolten välillä on tärkeässä roolissa, kun luodaan dialogia tutkimuksen ja kehittämisen välillä. Tavoitteena on luoda ohjeistuksia, mutta ei vielä tehdä käytännön toimia kohteen kehittämiseksi.

Aineistonhallintasuunnitelman tarkoitus on taata tutkimuksen aineiston oikeellisuus ja laadukkuus, sekä taata aineiston tehokas käyttö. Suunnitelmassa kiinnitetään erityistä huomiota tietoturvaan sekä henkilötietojen ja liikesalaisuuksien turvaamiseen. (Fält, 2018)

Tutkimuseettiseltä kannalta tutkimusten aineistot tulisi säilyttää tutkimuksen tarkastamista varten. Aineistolla voi kuitenkin perustellusta syystä olla erilaisia avoimuuden asteita. Aineistonhallintasuunnitelma mahdollistaa tutkimuksen tausta-aineiston luotettavan käytön, vähentää aineistojen häviämisen riskiä ja on oleellinen osa hyvää tieteellistä käytäntöä. Lisäksi se mahdollistaa aineiston avaamisen ja mahdollisen jatkohyödyntämisen ja luo näin edellytyksiä mahdollisille uusille yhteistyöhankkeille. Aineistonhallintasuunnitelma kuvaa aineiston teknistä ja hallinnollista käsittelyä (erotuksena tutkimussuunnitelmalle jossa lähestymistapa on metodologinen ja tieteellinen). Tavoitteena on

tunnistaa, ennakoida ja hallita mahdolliset aineiston käyttöön liittyvät riskit. (Suomen Akatemia, n.d.)

Tässä suunnitelmassa termi aineisto kattaa kaiken datan ja tutkimusaineiston, johon tulokseni perustuvat.

Suunnitelman laatiminen on osa tutkimusprosessia, ja suunnitelma muokkautuu työn edetessä.

TAUSTA-AINEISTO

Työni on tulevaisuuden ennakointia jonka tavoitteena on tuottaa ehdotuksia ja tietoa valintojen tekemisen perustaksi. Niinpä lähetysmistapana on ennakointitutkimus ja menetelminä benchmarking ja teemahaastattelut. Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia minkälaiset kiertotalousmallit toimivat biopohjaisten pakkausten kansainvälistymisessä etenkin Ranskan markkinoille. Työ sisältää markkinoita säätelevän regulaatioiden selvittämisen, asiakkaiden vaatimusten määrittelyn sekä tarjonnan konseptien määrittelyn Ranskan markkinoille. Aihetta käsitellään kiertotalouden liiketoimintamallien kautta. Tavoitteena on tunnistaa mahdollisia tulevaisuuden disruptioita joita pakkausalaalla tullaan näkemään, ja selvittää minkälaiset käytännön sovellukset tulevat myymään Ranskan markkinoilla.

Tutkimuskysymyksiä ovat:

- Mitkä ovat suomalaisten pakkausalan kiertotaloustoimijoiden haasteet ja tavoitteet Ranskassa?
- Minkälaisia kiertotalouden liiketoimintamalleja voidaan toteuttaa pakkausalaalla ja miten niitä voidaan soveltaa käytännössä?
- Mitä niiden toteuttaminen edellyttää?
- Minkälaiset odotukset on biopohjaisten pakkausten ostajilla Ranskassa?
- Minkälaisia disruptioita voidaan tunnistaa ja ennustaa pakkausalaalla?
- Miten pakkausalaa säädelään ja mihin pakkausalan ohjausmekanismit Euroopassa on menossa? (katsaus nykytilaan, menneisyyteen ja megatrendeihin)

Aineiston hallintaan liittyvät riskit

Aineistonhallintasuunnitelman yksi tavoite on tunnistaa ja taten ennakoida ja ennaltaehkäistä aineiston hallintaan liittyviä riskejä. Tutkimushankkeissa tunnistettuja riskejä ovat aineiston tuhoutuminen, muuttuminen ja luvaton käyttö (HAMK, n.d.). Näiden ehkäisemiseksi on tässä suunnitelmassa mainittu suunnitellut toimenpiteet.

Tutkimuksen edellyttämä tausta-aineisto

Benchmarkaamani aineisto, sekä teoreettisen viitekehyksen laatimisen pohjalla hyödynnetty lähdemateriaali, on tuotettu aikaisemmin. Näiden aineistojen lähdetiedot merkitään työhön asianmukaisesti.

Tuotan itse tutkimustani varten seuraavanlaisia tausta-aineistoja:

- haastatteluista tuotettu aineisto (äänitteet, litteroinnit, analyysit)
- tapausesimerkkien esittely benchmarking -tutkimuksen pohjalta
- tutkimuksen hallintaan liittyvä materiaali (opinnäytetyösopimus, opinnäytetyösuunnitelma, aineistonhallintasuunnitelma)

Suomessa tehtävät haastattelut tuovat tietoa etenkin siitä, mihin pakkausalan toimijat pyrkivät Ranskassa ja miksi, mutta myös siitä minkälaisiin innovaatioihin ja kiertotalouden liiketoimintamallien sovelluksiin voitaisiin olla valmiita.

Benchmarkkaan muita toimialoja joiden tunnistamista kestävyystavoitteista etsin pakkausalalle soveltuvia tarpeita. Tässä työssä toteutan perinteisen benchmarking-prosessin (Plan-Do-Check-Act) vaiheista kolme ensimmäistä, sillä varsinaiset käytännön toteutukseen asti päätyvät ratkaisut ovat jokaisen kohderyhmään kuuluvan yrityksen omissa käsissä, ja minä ulkopuolisena tutkijana en voi niitä toteuttaa. Tutkimuksessani suunnittelen benchmarking-projektin, jolloin määrittelen kohteen ja prosessit joita tutkitaan. Toteutan projektin kuvaamalla nykytilaa, etsimällä benchmarking-kumppanit ja selvittämällä heidän vastaavat prosessit. Vertailen muihin, havainnoin eroavaisuudet ja analysoin johtopäätökset.

Tutkin pakkausalan ostopäätösten muutosvoimia (kuluttaja, regulaatio). Driving forces, muutosvoimat ovat sukua trendeille, ja niillä tarkoitetaan vallalla olevaa uskomusta siitä mitä pidetään oikeana. Ranskassa tehtävän benchmarkingin pohjalta selvitän, mikä pakkauksen ostajaa ja siten myös kuluttajaa ajaa, ja minkälaisia disruptioita voidaan ennakoida tulevaisuudessa nähtävän. Tämä vaihe tavoittelee paikallisten ostajien tunnistamien kehityslinjojen avaamista.

Näin ollen tutkimukseni tarvitsema data voidaan tiivistää seuraavalla jaolla:

- suomalaisen pakkausalan toimijan haasteet ja tavoitteet Ranskan markkinoilla, sekä heidän tapansa toteuttaa kiertotaloutta
- kiertotaloutta toteuttavat liiketoimintamallit, joita voitaisiin soveltaa pakkausalalla ja jotka lisäisivät Ranskan viennin edellytyksiä ja kannattavuutta, sekä näiden sovellusten edellytykset
- alan ostopäätöksiin vaikuttavat tekijät ja niiden taustalla vaikuttavat muutosvoimat, kiertotalouden näkökulma etusijalla

- pakkausalan vientiä Suomesta Ranskaan rajaavat tai houkuttelevuutta lisäävät tekijät (nykyinen ja suunnitteilla oleva regulaatio EU:ssa)

Alustavat haastattelurungot ovat tämän suunnitelman liitteenä. Koska kyseessä on puolistrukturoidut teemahaastattelut, nämä kysymykset on tarkoitettu ohjenuoraksi keskustelua virittelemään, eikä kaikkia kysymyksiä välttämättä esitetä jokaiselle haastateltavalle.

Tausta-aineiston hankinta

Haastattelen muutamaa, yhdessä työn tilaajan kanssa valittua Bio & Circular Finland -ohjelmassa mukana olevaa pakkausalan yrittäjää tavoitteena tunnistaa haasteet jotka liittyvät kiertotalouden toimintamallin toteuttamiseen. Kaikki osallistujayritykset toteuttavat kiertotalouden periaatteita jo, mutta tähän liittyvien haasteiden sekä Ranskaan kohdistuvien vientitavoitteiden avaaminen on tutkimukselleni merkityksellistä. Koska suomalaiset tuotteet ovat perinteisesti jo valmiiksi resurssitehokkaita, lähtöoletuksena haastatteluihin lähdettäessä on tunnistaa haasteita etenkin jakelusta ja tuotteen elinkaaren loppupäästä ja tuotteen kiertoon saattamisesta. Lisäksi tämä tutkimusvaihe, joka käsittää tutkimuksen kohderyhmään tutustumisen, tuottaa minulle arvokasta tietoa mukana olevien yrittäjien asiakkaista ja näiden toimialoista. Tämä tieto auttaa minua etsimään analysoitavia yrityksiä oikeilta toimialoilta Ranskassa tapahtuvan benchmarkingin toteutukseen. Tavoitteenani on löytää muutama pakkausala ostaja Ranskasta, joita analysoida. Tavoitteena on selvittää heidän näkemyksiänsä markkinatrendeistä ja pakkausalan tulevaisuudesta Ranskassa, jotta heidän tavoitteensa ja valmiutensa kiertotaloutta kohtaan avautuu.

Arkaluontoinen aineisto

Tähän opinnäytetyöhön liittyvä tutkimus suoritetaan yksilöhaastatteluina ja benchmarkingina. Haastattelujen yhteydessä tulen keräämään haastateltavien nimet ja tittelit sekä mahdollisesti tietoja työkokemuksesta haastattelua koskevassa yrityksessä. Näin ollen kyseessä ovat tiedot jotka mahdollistavat henkilöiden tunnistamisen, ja GDPR noudattaminen tulee kyseeseen.

Haastatteluissa saattaa tulla ilmi yritysten toimintaan liittyviä, salassa pidettäväksi luokiteltavia seikkoja. Yrityksistä on aiheenmukaista kerätä ja tuoda valmiissa tutkimuksessa ilmi heidän toimiala sekä Ranskan vientiin ja kiertotalouden toteuttamiseen liittyviä haastattelun aikana saatavia havaintoja. Valmiissa tutkimuksessa ei julkaista yrityksestä muulla tavoin kuin haastattelun aikana saatuja tietoja.

Haastattelukutsussa ja haastattelun aikana sekä sen jälkeen noudatetaan hyvää tutkimusetiikkaa. Siihen kuuluu, että haastateltavalle taataan

mahdollisuus niin halutessaan säilyttää anonymiteetti julkaistavassa tutkimuksessa. Lupaus henkilöllisyyden sekä yrityksen tunnistetietojen salaamisesta rohkaisee puhumaan avoimesti, ja tämä saattaa helpottaa tutkimuksen kannalta olennaisten tietojen keräämistä. Haastateltavan anonymiteetti myös edistää tutkimuksen objektiivisuutta tekemällä arkojen ja ristiriitoja herättävien asioiden käsittelyn helpommaksi.

Valmiissa opinnäytetyössä huomioon haastateltavan ja hänen edustamansa yrityksen anonymiteetin ja huolehdin siitä ettei näitä tunnisteta myöhemminkään jos joku muu henkilö mahdollisesti käyttää tutkimustietoa. Tutkimuksessa voidaan haastateltavan anonymiteetti turvata erilaisin keinoin, esimerkiksi haastateltaviin ja yrityksiin voidaan viitata numeroin tai kirjaimin. Ennen haastattelun aloittamista haastateltaville kerrotaan aineistonkeruutapa eli miten tutkimus suoritetaan, onko kyseessä kertaluontoinen aineistonkeruu, miten haastattelu toteutetaan ja nauhoitetaanko tai videoidaanko haastattelu. Haastateltavalle selvitetään myös, että osallistuminen tutkimukseen on vapaaehtoista ja että päätöksen voi tehdä vasta kun hän on saanut edellä mainitut tiedot.

Haastateltujen henkilöiden suostumus sekä heidän edustamiensa yritysten tutkimuslupa tutkimukseen osallistumisesta pyritään hankkimaan kirjallisena.

Suorat tunnistetiedot eli haastateltavien nimi, tarkat yhteystiedot ja syntymäaika poistetaan jo litterointivaiheessa. Mikäli haastatteluissa on lisäksi epäsuoria tunnistetietoja kuten asuinpaikka, työpaikka, sukupuoli ja koulutustausta, näitä ei mainita valmiissa tutkimuksessa.

TUTKIMUSAINEISTON ELINKAARI

Aineiston hallinnassa pyritään hyvien tutkimuskäytäntöjen mukaisesti siihen, että aineisto on löydettävissä, saavutettavissa, yhteentoimivaa sekä uudelleen käytettävissä (Suomen Akatemia, n.d.).

Aineistohallinnasta vastaa ensisijaisesti opinnäytetyön tekijä itse.

Tutkimuksen ja aineiston julkisuus

Opintäytetyö on aina lähtökohtaisesti julkinen. Perustellusta syystä työ voi kuitenkin sisältää luottamukselliseksi luokiteltuja osioita tai aineistoja.

Julkaisusta sovittaessa huolehditaan tutkijan oikeudesta ammatilliseen julkaisemiseen. Muilla osapuolilla on tarkastusoikeus. (HAMK, n.d.).

Tutkimukseni, valmis opinnäytetyö on julkinen ja julkaistaan Theseus-tietokannassa. Kokoamani ja tuottamani tausta-aineisto ei ole julkinen (lukuunottamatta avoimeen dataan perustuvaa benchmarking-osion aineistoa), eikä sen sellaisenaan julkaiseminen nähdäkseni palvele mahdollisia jatkotutkimuksia, sillä haastatteluaineistot koskevat tätä tarkasti rajattua tutkimusaihetta ja haastatteluhetkellä vallitsevia olosuhteita. Lisäksi aineistot sisältävät tietoja, joiden avulla haastateltavat tai heidän edustamansa yhtiöt ovat tunnistettavissa ja jotka voidaan luokitella luottamuksellisiksi. Tausta-aineisto tuhotaan työn valmistumisen jälkeen.

Miten aineistoja käytetään

Resurssien puutteessa suoritan itse haastattelujen litteroinnin ja litterointien tarkastuksen, noudattaen erityistä varovaisuutta ja tarkkuutta jotta tietosisältö säilyy alkuperäisenä.

Ennakointi on vaihtoehtoisten tulevaisuuksien sekä niihin liittyvien havaintojen analysointia. Tulevaisuudentutkimus pyrkii tuomaan esille vaihtoehdot sekä perustelemaan mitkä niistä ovat toivottavia ja täten vaikuttamaan päätöksentekoon. Lähtökohtina voidaan pitää ajatuksia siitä, että tulevaisuutta ei voida ennustaa eikä se ole ennalta määriteltä, mutta siihen voidaan vaikuttaa.

Aineiston säilytys

Tutkimusaineistoni tallennetaan sen syntyhetkellä lokaalisti omalle PC:lleni ja varmuuskopioidaan HAMK:n opiskelijan käyttöön tarjoamalle henkilökohtaiselle verkkolevylle (P-asema) viikoittain. Valitut ratkaisut perustuvat HAMK:n opiskelijoilleen tarjoamiin tietoteknisiin ratkaisuihin. Aineistot tallennetaan formaatissa, joka mahdollistaa niiden käyttämisen ja siirtämisen. Aineistojen säilytys ja säilytyksen tarveaika määritellään hankkeen loppuvaiheessa, kuitenkin niin että työn ollessa valmis tuotettu haastatteluaineisto tuhotaan.

Datan hävittäminen tässä suunnitelmassa ilmoitetun säilytysajan päättyessä toteutetaan tietosuojahuomioiden.

Immateriaalioikeudet ja käyttöoikeudet

Tutkimustieto on taloustieteellisestä näkökulmasta julkishyödyke. Immateriaalioikeudet poistavat tiedolta tämän luonteen ja saattavat sen yksityisen omistuksen piiriin. Immateriaalioikeuksilla onkin tieteessä erilainen rooli, kuin muilla henkisen tuotannon aloilla. Tutkimusjulkaisu on Tekijänoikeuslain tulkinnan mukaan teos, mutta tutkimusaineisto ei välttämättä sitä ole. Mitä tulee tausta-aineistojen käyttämiseen tutkimuksessa, rajanveto on toisinaan häilyvä sillä digitalisaation ja big

datan leviämisen myötä tietoa on entistä enemmän saatavilla eikä kaikille internetissä vapaasti saataville aineistoille ole määritelty käyttöoikeuksia. (Salokannel, 2013). Lähtökohtaisesti käyttämäni tausta-aineistoa ei ole suojattu tekijänoikeuksien tai patenttien nojalla, tai lähioikeuden nojalla (esimerkiksi kuvataallenteet tai tietokannat) (Tietoarkisto, n.d.).

Työn tilaajan kanssa sovitaan siitä, kuka omistaa tutkimustulokset ja kuka niitä saa hyödyntää.

LÄHTEET

Fält, Katja. (2028). Mikä on aineistohallintasuunnitelma? Vastuullinen tiede. Tutkimusetiikka ja tiedeviestintä Suomessa. Haettu 2.1.2020 osoitteesta <https://vastuullinentiede.fi/fi/tutkimuksen-suunnittelu/mika-aineistohallintasuunnitelma>

HAMK. (N.D.). Aineistohallinta: miksi ja miten TKI-hankkeissa? Haettu 3.1.2020 osoitteesta <https://www.hamk.fi/tutkimus/aineistohallinta/>

HAMK. (N.D.). Yritysyhteistyössä tehtävän TKI-hankkeen tutkimuseettinen itsearviointi. Haettu 3.1.2020 osoitteesta <https://www.hamk.fi/wp-content/uploads/2019/03/Yritysyhteisty%C3%B6ss%C3%A4-teht%C3%A4v%C3%A4n-TKI-hankkeen-tutkimuseettinen-itsearviointi.pdf>

Salokannel, Marjut. (2013). Tekijänoikeus ja tutkimuksen raaka-aineet. Uuden teknologian haasteet tekijänoikeudellisesti suojatun materiaalin tutkimuskäytölle. Koneen säätiö. Mynämäki. Haetti 4.1.2020 osoitteesta https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/42455/Salokannel_Tekija_noikeus_ja_tutkimuksen_raaka_aineet.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Suomen Akatemia. (N.D.) Aineistohallintasuunnitelma. Haettu 2.1.2020 osoitteesta <https://www.aka.fi/tutkimusrahoitus/hae-rahoitusta/nain-haet-rahoitusta/ohjehakemisto/aineistohallinta/aineistohallintasuunnitelma/>

Tietoarkisto. (N.D.). Sopimukset ja oikeudet. Tekijänoikeus. Haettu 5.1.2020 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistohallinta/sopimukset-ja-oikeudet/>