



Muutosjohtaminen kiertotaloustransformaation tukena

- muutosprosessin ajurit ja ylläpitävät tekijät

Elina Elovirta-Saxén

Noora Kiljunen

2021 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Muutosjohtaminen kiertotaloustransformaation tukena
- muutosprosessin ajurit ja ylläpitävät tekijät**

Elovirta-Saxen Elina

Kiljunen Noora

Tulevaisuuden johtaminen ja asiakaslähtöinen palveluliiketoiminta

Opinnäytetyö

2021

Elina Elovirta-Saxén, Noora Kiljunen

Muutosjohtaminen kiertotaloustransformaation tukena - muutosprosessin alun ajurit ja ylläpitävät tekijät

Vuosi

2021

Sivumäärä

94

Kiertotalous ja sen käsitteet nousevat yhä useammin tietoisuuteen median ja mainonnan kautta. Lineaarinen talousmalli kiihtyvine materiaalivirtoineen on johtanut tilanteeseen, jossa maapallon kantokyvyn rajoja ja luonnon monimuotoisuutta koetellaan. 2010-luvulla laaditut välitavoitteet ilmastonmuutoksen hillitsemiseksi on todettu riittämättömiksi ja kiireelliset toimet kehityskulun suunnan muuttamiseksi ovat nyt kriittisiä. Kiertotalousmallin nähdään olevan yksi keskeisistä kestäväen kehityksen ratkaisuksista.

Tämä opinnäytetyö on osa Lapinjärven kunnan, Aalto Yliopiston sekä Laurea Ammattikorkeakoulun yhteistä hanketta Resurssiviisaaksi ihmislähtöisin keinoin. Hankkeen yhtenä tarkoituksena on luoda toimintamalleja tukemaan ja kehittämään yritysten resurssiviisaita tapoja toimia. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten yritykset lähtevät muuttamaan omaa toimintatapaansa kestävämpään suuntaan ja miten uutta toimintatapa kohti edetään.

Opinnäytetyön tavoitteena on tukea yritysten kiertotalouteen siirtymistä jäsentämällä siirtymän ajureita, haasteita ja tavoitteita. Kehittämistavoitteena on luoda kuvaus keskeisimmistä etenemisen poluista kohti kiertotaloutta keskittyen muutoksen alkuvaiheisiin.

Tietoperusta muodostuu lukujen 2. Yritysten kiertotaloustransformaatio ja 3. Muutosjohtaminen ympärille. Työn teoreettisena tavoitteena oli luoda katsaus kiertotalouden peruskäsitteistöön yritysten näkökulmasta sekä koostaa organisaatioille muutosjohtajuuden teorioista viitekehys edistää hallitusti kiertotalouden transformaatiota.

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämishanke, jossa kehittämistehtävää taustoitti usean tapauksen tapaustutkimus. Opinnäytetyön tutkimusaineisto koottiin kuudesta case-yrityksestä puolistrukturoiduin teemahaastatteluin. Aineiston analysoinnissa jäseneltiin case-kertomuksien havaintoja liittyen kiertotalouden transformaation ajureihin, muutosjohtamiseen sekä haasteisiin.

Opinnäytetyön tuloksissa kiertotaloustransformaatiota tarkastellaan kuuden case-yrityksen muutostarinan kautta. Tuotoksena opinnäytetyöprosessin pohjalta syntyi kaksi lähtökohdiltaan erilaista muutoksen porrasmallia kohti kiertotaloutta. Toisessa mallissa muutos käynnistyy pakosta muuttaa toimintamallia liiketoiminnan jatkamisen edellytykseksi. Toisessa mallissa muutoksen käynnistää impulssi toimintaympäristöstä. Kummassakin porrasmallissa on tärkeää nimetä jokaiselle askelmalle omistaja. Näitä kuuden askeleen porrasmalleja voidaan hyödyntää yrityksissä tai erilaisissa kehittämiskokonaisuuksissa, joissa kiertotalouden transformaatio on ajankohtainen.

Asiasanat: kiertotalous, kiertotalouden transformaatio, liiketoimintamallit, muutosjohtaminen, muutoksen askeleet

Elina Elovirta-Saxén, Noora Kiljunen

Change Management Supporting the Transformation Towards Circular Economy - Drivers and Maintaining Factors of the Change Process

Year 2021

Pages 94

Public awareness of the concept of circular economy is constantly rising through both the media and advertising. The linear economic model with its accelerating material flows has led to a situation where the limits of the Earth's carrying capacity and biodiversity are being tested. The milestones set in the 2010s are now found to be insufficient and the rapid actions in mitigating climate change are now changing the direction of development. The circular economy model is seen as one of the key elements of sustainable development solutions.

This thesis is (a) part of a joint project between the municipality of Lapinjärvi, Aalto University and Laurea University of Applied Sciences in which one of the aims is to create and develop operating models of resource wisdom. The purpose of this thesis was to find out how companies start to change their ways towards sustainable operations and how to move towards this new mode of operation.

The purpose of this thesis is to support organizations by structuring the drivers, challenges and targets in their transformation towards circular economy. The development goal is to create a description of the main paths to progress towards a circular economy, focusing on the early stages of change.

The theory part of this thesis consists of the chapters 2. The circular economy transformation of companies and 3. Change management. The theoretical aim of this thesis was to provide an overview of the basic concepts of the circular economy from companies' point of view. The theory part also included a framework of change management theories for organizations to advance the transition towards circular economy in a controlled manner.

This thesis is a research development project in which the development task was based on embedded case study of six case companies. The research material was collected through semi-structured thematic interviews. In the analysis, the findings of the case reports were structured in relation to the drivers of the transformation of the circular economy, change management and challenges.

As a result, this thesis reviews the circular economy transformation based on six different stories about change. The research output of this thesis provides two change models towards circular economy. These change models differ in their starting points. In the first model the change starts from the compulsion to change the operating model as a prerequisite for continuing the business. In the second model, the change is triggered by an impulse from the operating environment. In both models, it is important to name an owner for each step. These two different six-step models can be utilized in companies where the transformation towards circular economy is relevant.

Keywords: circular economy, change management, business models, sustainability

Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Yritysten kiertotaloustransformaatio.....	8
2.1	Kiertotalous kestävän kehityksen edellytys	8
2.2	Kiertotalouden transformaatio.....	12
2.3	Kiertotalouden liiketoimintamallit	19
2.4	Kiertotalouden muutosajurit	22
3	Muutosjohtaminen	25
3.1	Muutos	25
3.2	Kohti muutosta	28
3.3	Muutosjohtamisen haasteet ja virheet.....	33
3.4	Tietoperustan yhteenveto	36
4	Kehittämisasetelma.....	38
4.1	Tarkoitus, tavoitteet ja kehittämiskysymykset.....	39
4.2	Tapaustutkimus tutkimusstrategiana.....	40
4.3	Laadullinen tutkimus lähestymistapana.....	41
4.4	Teemahaastattelut aineiston kokoamisen menetelmänä.....	42
5	Tutkimus ja kehittämishankkeen toteutuksen kuvaus	42
5.1	Tutkimusaineiston kokoaminen ja analysointi	42
5.2	Haastattelut ja haastattelujen analysointi.....	43
5.3	Tutkimuksen etiikka	45
5.4	Luotettavuuden arviointi.....	46
5.5	Aineiston hallinta	47
5.6	Kuusi tarinaa kiertotaloustransformaatiosta	47
5.6.1	Case 1: Hyvinvoinnin ja konsultoinnin ala	49
5.6.2	Case 2: Tekstiiliala	51
5.6.3	Case 3: Kiinteistöhuollonala	52
5.6.4	Case 4: Valaisinala	54
5.6.5	Case 5: Elintarvikeala.....	56
5.6.6	Case 6: Tekstiili- ja käyttötavaran vähittäiskaupan ala.....	59
5.7	Kiertotaloustransformaatiotarinoiden analyysi	60
5.7.1	Case-yritysten muutosajurit	61
5.7.2	Muutoksen ensimmäiset askeleet	64
5.7.3	Muutoksen vastaanotto sidosryhmissä	66
5.7.4	Kiertotaloustransformaation haasteet.....	69
5.7.5	Tulevaisuuden tavoitteet ja visiot	72
6	Johtopäätökset ja pohdinta.....	74

6.1	Kuusi polkua kohti kiertotaloutta	75
6.2	Kuuden askeleen porrasmallit	76
	6.2.1 Pakkomuutoksen porrasmalli	76
	6.2.2 Orgaanisen muutoksen porrasmalli	79
6.3	Opinnäytetyön hyödynnettävyys	83
6.4	Jatkokehittäminen	83
	Lähteet	84
	Kuvat	90
	Kuviot	91
	Taulukot	92
	Liitteet	93

1 Johdanto

Kiertotalous käsitteenä esiintyy yhä useammassa yhteydessä. Sen sanotaan tulevaisuudessa tuovan miljardien liiketaloudelliset mahdollisuudet uusien ansaintalogiikkojen kautta, resursseissa säästämällä, kierrättämällä ja samalla leikaten kasvihuonekaasupäästöjen määrää ilmakehässä. Kiertotalous on näin ollen kestävän kehityksen kannalta edellytys tulevaisuuden liiketoiminnalle lineaarisen talouskasvun sijaan.

Maapallon ympäristön tilan kriittisyyttä kuvaa hyvin se, että ympäristötoimissa on EU-tasolla siirrytty jo hyväksymään maapallon lämpötilan vääjäämätön nousu, sillä toimet sen ehkäisemiseksi ovat olleet riittämättömiä. Tämän vuoksi helmikuussa 2021 Euroopan Unioni julkaisi uuden strategian, miten Euroopan Unioni voi sopeutua ilmastonmuutoksen väistämättömiin vaikutuksiin ja tulla ilmastokestäväksi vuoteen 2050 mennessä (EU 2021).

Kiertotalous on uusi talouden muoto, jossa maapallon kantokyvyn rajat otetaan huomioon tuotannossa sekä kulutuksessa, käyttämällä harkiten luonnonvaroja sekä säilyttämällä raaka-aineet käytössä mahdollisimman pitkään. Kiertotalous käsitteenä ei kuitenkaan ole kaikille kansalaisille käsitteenä tuttu ja sen katsotaan usein olevan synonyymi kierrätykselle, kierrätyksen ollessa vain yksi osa kiertotaloutta.

Suomen hallitus on laatinut Suomelle kiertotalouden strategian vuoteen 2035 asti. Strategia pyrkii takaamaan Suomelle uuden talousmallin kiertotalouden viitekehityksessä ja samalla roolin toimia kiertotalouden edelläkävijänä. Kiertotalouteen siirtyminen edellyttää systeemistä muutosta, mikä vaatii asennemuutosta, uusia innovaatioita sekä tiivistä yhteistyötä. (Ympäristöministeriö 2021a.)

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan kiertotalouden näkökulmaa yksittäisen yrityksen näkökulmasta. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten yritykset lähtevät muuttamaan omaa toimintatapaansa kestävämpään suuntaan ja mitkä ovat yrityksen tavoitteet kiertotalouden liiketoimintamallin hyödyntämiseksi. Samoin työn tutkimuksellinen tavoite on kuvata kiertotalouden mahdollistamat hyödyt yritykselle. Haastatteluiden avulla on tarkoitus selkeyttää, mitä haasteita yritykset näkevät kiertotalouden transformaatioissa.

Opinnäytetyö tarkastelee kiertotalouteen siirtymisen ensimmäisiä vaiheita muutosjohtamisen kautta. Tarkoituksena on kuvata ja mallintaa transformaatioprosessin alkuvaiheet yritysten kehittämisen tueksi.

2 Yritysten kiertotaloustransformaatio

Elämää ohjaava periaate on aikojen alusta asti ollut luonnon kiertokulku. Nykyään luonnon kiertokulun periaatteita halutaan edistettävän kiertotalouden mallilla, vallalla olevan lineaarisen talousmallin sijaan. Sitran Megatrendit 2020 julkaisun saatesanoissa todetaan, että keskusteluissa on siirrytty ekologisen kestävyuden kysymyksistä kriisipuheeseen. Samassa julkaisussa ekologisen kriisin ratkaiseminen nostetaan ensimmäiseksi alkavan vuosikymmenen megatrendien listalla. Tähän kriisiin vastaamisen ytimessä on kulttuurien ja toimintatapojen muutos. On huomattu ihmisten ympäristötietoisuuden lisääntymistä, mutta toistaiseksi tämä ei ole vaikuttanut yksilöiden kulutustottumuksiin tai toimintaan merkittävässä määrin. Vaikka toimenpiteisiin on ryhdytty, on todettu tarvittavan laajempia toimia ja nopeasti, kunnianhimoisten tavoitteiden määrittelyjen sijaan. (Dufva 14-15, 18. 2020.)

Esimerkilliset kiertotaloustavoitteet muuttuvat Suomen osalta hiljalleen konkretiaksi huhtikuussa 2021 julkaistun Valtioneuvoston periaatepäätöksen mukaan. Tämä sisältää 18 keskeistä toimenpidettä, joita ministeriöt ovat sitoutuneet edistämään vuosien 2021 ja 2024 välillä. Periaatepäätöksen toimenpiteet koskevat kiertotaloutta tukevia kannusteita, markkinoiden vahvistamista, osaamisen lisäämistä, digitalisaation edistämistä ja kestäväen kehityksen mukaista ulkopolitiikkaa. Kiertotalouden markkinoita on tarkoitus vahvistaa lainsäädännön, taloudellisten ohjauskeinojen sekä digitalisaation keinoin. (Ympäristöministeriö 2021b.)

Opinnäytetyön tietoperustassa käsitellään kiertotalouden käsitettä, liiketoimintamalleja ja muutosjohtajuutta, minkä avulla lineaarisesta talousmallista tulisi siirtyä kiertotalouden piiriin. Tietoperusta selvittää lukijalle ekologisen kestävyuden avainsanojen alkuperää sekä määritelmät. Työn avainsanoja ovat kiertotalous, kestävä kehitys sekä kiertotalouden transformatiomallit. Siirryttäessä lineaarisesta liiketoimintamallista kiertotalouteen tarvitaan muutosjohtajuutta, mistä myös oma kappaleensa. Teoriaosuuden lopuksi esittelemme kiertotalouden liiketoimintamalleja.

2.1 Kiertotalous kestäväen kehityksen edellytys

Kiertotaloudella (eng. circular economy) ja kestävyydellä (eng. sustainability) on sama visio. Tämä visio on yhteiskunnasta, joka huolehtii tasapainosta taloudellisten, sosiaalisten sekä ympäristön tarpeiden välillä. Ekonomia ja ekologia käyvät käsi kädessä, sillä jätteen syntymisen ehkäiseminen tarkoittaa samalla sekä taloudellisten ja luonnonvarojen menetysten ehkäisemistä. (Stahel 2019, 9.)

Geissdörferin ym. (2017, 712) mukaan kiertotaloutta pidetään täydellisenä tai vähintään osana ratkaisua kohti kestäväen kehitystä. Kestävyys sen nykyaikaisessa merkityksessä esiintyy jo 1700-luvun metsänhoidon oppaassa *Sylvicultural Oeconomica*. Kestävyydellä tarkoitettiin metsänhoidon periaatetta, missä metsän korjuun ei tulisi ylittää uutta puuston kasvua.

Kestävän kehityksen nykymääritelmänä pidetään Yhdistyneiden kansakuntien ympäristön ja kehityksen maailmankomission eli Brundtland komission julkaisua *Our common future* (1987), missä kestävä kehitys on määritelty sen alkuperäisessä muodossa seuraavasti: ”Kestävä kehitys on kehitystä, joka tyydyttää nykyhetken tarpeet, viemättä tulevilta sukupolvilta mahdollisuutta tyydyttää omat tarpeensa.”

YK on määritellyt globaalin toimintasuunnitelman kestäväälle kehitykselle, jotka on jaoteltu 17 tavoitteeseen. Vuonna 2015 luotu ”Agenda 2030” (UN 2020a) on suunnitelma seuraavalle 15 vuodelle vähentää köyhyyttä, suojella maapalloa, parantaa kaikkien elämää ja mahdollisuuksia elämässä. Kuitenkin YK:ssakin on huomattu, että tavoitteisiin pyrkiminen ei etene kuten suunniteltu ja jäljellä olevalla vuosikymmenellä tulee entistä kunnianhimoisemmin tavoitella planeettamme yhteisiä päämääriä. YK:n (UN 2020b) vuoden 2020 SDG (Sustainable Development Goals) raportin mukaan Covid-19 pandemian vuoksi monet kestävä kehityksen projektit häiriintyivät pahasti tai käänsi näiden projektien vuosikymmenien edistyksen. Yhdistyneiden kansakuntien pääsihteerin António Guterresin (UN 2020c) lausunnon mukaan G20 maat ovat päävastuussa kiireellisistä ilmastotoimista, tuottaen 80% ilmaston päästöistä. G20 maiden tulee lyhytaikaisilla ja konkreettisilla sitoumuksilla päästä 55% päästövähennyksiin vuoteen 2030 mennessä.

Kiertotalouden käsite on sen nykymuodossa verrattain uusi, vaikka sen konsepti on tuttu ihmiskunnalle jo vuosituhansien ajan. Kiertotalous oli luonnollisesti selviö, kun ihmiset elivät luonnon kanssa täydellisessä synergiassa ja ihminen katsoi itsensä kiinteäksi osaksi luontoa. Ihmisen uteliaisuus ja älykkyys keskittyi siihen, miten elää paremmin muiden luontokappaleiden kanssa. Ihmiskunta peruuttamattomasti muuttui, kun keksittyjen työkalujen ja prosessien mukana muuttui myös suhde luontoon. Epäkunnioittava luontosuhde taivutti luonnon ihmisen omistukseen. Vuosisatojen kehityksen lisäksi uudet, taloudelliset ja poliittiset filosofiat muuttuivat yhteiskunnallisiksi pyrkimyksiä hyvään elämänstandardiin vaurauden tavoittelun kautta. (Sillanpää & Ncibi, 2019, 1-2.)

Kiertotalouden määritelmä on holistinen ja monitarkoituksellinen riippuen siitä, kuka käsitteen määrittelee. Merkittävä osuus kiertotalouden kirjallisuudesta on tuotettu riippumattomien järjestöjen toimesta. Näitä järjestöjä ovat muun muassa YK, Ellen MacArthur Foundation, WRAP sekä The World Economic Forum. Näiden lisäksi kiertotalouden käsitettä ovat määritelleet niin viralliset kansalliset tahot sekä tieteen tekijät ja alan ammattilaiset. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra, julkaisi maailman ensimmäisen kansallisen kiertotalouden tiekartan vuonna 2016. Sitran mukaan kiertotalous on talousmalli, mikä on riippumaton luonnonvarojen kulutuksesta ja missä materiaalien sitoutunut arvo säilyy mahdollisimman pitkään yhteiskunnan käytössä (Lehtinen 2020).

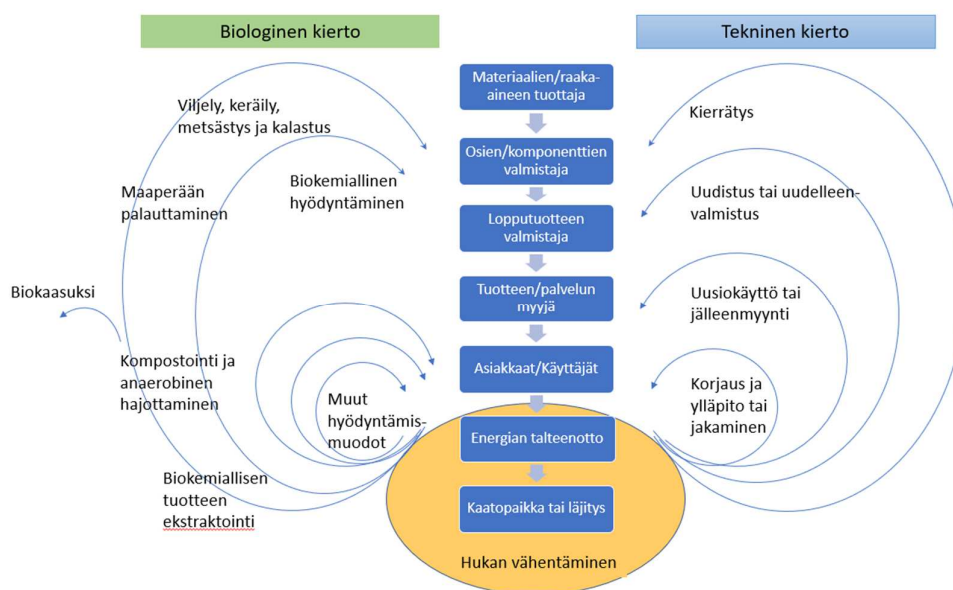
Ihmisten toiminnan tulisi noudattaa ekologian lakia, jossa materiaalien hankinta, energian lähteet ja jätteet ovat kattavasti hyödynnetty. Näin saavutetaan kiertotalouden pyrkimys vähempään kaivostoimintaan, yhä korkeampaan käyttöasteeseen ja alhaisempiin päästöihin säilyttääksemme maapallon kantokyvyn. (Mao ym. 152, 2019.)

Ellen MacArthur, entinen kilpapurjehtija havaitsi maailmanympäripurjehduksellaan, että kilpapurjehdus valtamerellä oli suoraan verrattavissa planeettaamme maailmankaikkeudessa. Valtamerillä purjehdittaessa purjeveneen huolellinen resurssienhallinta voi olla elämän ja kuoleman kysymys, kun ruokaa, sähkövirtaa ja tavaroita on rajallinen määrä, eikä tankkaamaan voi pysähtyä. Kilpauransa jälkeen, vuonna 2010, MacArthur perusti säätiön edistämään kiertotalousmallia globaalisti. Nykyään Ellen MacArthur Foundation on yksi maailman johtavista kiertotalouden säätiöistä, jonka kiertotalouden viitekehys keskittyy pitkälti positiivisiin yhteiskunnallisiin etuihin, mitä kiertotaloudella voidaan saavuttaa. Säätiön mukaan kiertotalous on teollinen järjestelmä, joka on tarkoitukseltaan ja suunnittelultaan sekä korjaava että uudistava. Tarkemmin kiertotalous:

1. *on maailmantalouden malli*, mikä asteittain irtikytkee eli irrottaa talouskasvun ja -kehityksen rajallisten resurssilähteiden kulutuksesta.
2. *erottaa tekniset ja biologiset materiaalit omiin kiertoihinsa*, säilyttäen niiden korkeimman mahdollisen arvon.
3. *keskittyy tehokkaaseen suunnitteluun ja materiaalien käyttöön* optimoimalla niiden käyttöikää jo suunnitteluvaiheessa.
4. *mahdollistaa uusia innovaatioita* tuotesuunnittelun, palvelu- ja liiketoimintamallien, ruoan, maanviljelyn, tuotteiden sekä biologisten raaka-aineiden saralla.
5. *antaa viitekehysten ja rakennuspalikat joustavalle järjestelmälle* toimia pitkällä aikavälillä. (Webster 2020, 17.)

Ellen MacArthur Foundation visualisoi kiertotalouden viitekehysten perhosmallilla (kuvio 1), mikä alkuperäisessä muodossaan julkaistiin Braungartin ja McDonoughin julkaisussa Cradle to Cradle vuodelta 2002. Cradle to Cradle mallin filosofiassa kaikki materiaali mitä teollisuudessa tarvitaan, nähdään ravinteina, jotka on jaettu teolliseen ja biologiseen ja näillä kummallakin on oma metabolisminsa, jotka tulee pitää erillään. Saman mallin filosofiaan kuuluu jäte -sanon poisto, sillä tässä yhteydessä jäte tarkoittaa ruokaa, mikä jatkaa jommassakummassa metabolisessa kierrossa säilyttäen arvonsa. Cradle to cradle konsepti korostaa energialähteenä aurinkovoimaa ja muita uusiutuvia energiamuotoja. Biodiversiteettiä tulee konseptin mukaan juhlistaa. Tämä tulee tehdä vedenkäyttöä säädellen, kunnioittaen paikallista ekosysteemiä vähentämällä haittavaikutuksia sille sekä ohjata toimintaa ja sidosryhmäsuhteita sosiaalisen vastuun periaatteilla. (Webster 2020, 16.)

Kuvion 1 perhosmalli lienee tunnetuin kiertotaloutta kuvaava diagrammi. Siinä materiaalien elämänkaaren kierto raaka-aineen louhimisesta jätteeksi kuvataan sekä teknisessä että biologisessa kierrossa (Sundin 2020, 187). Biologisten ja teknisten kiertojen etäisyys asiakkaaseen tai käyttäjään kuvaa samalla kehän prioriteettijärjestystä kiertotalouden näkökulmasta. Esimerkiksi teknisen kierron puolella tuotteen korjaus, ylläpito sekä jakaminen ovat kestävämpiä vaihtoehtoja kuin kierrätys. Mitä ulompi kehä sitä enemmän kiertoon sitoutuu energiaa. Kaatopaikoille tai poltettavaksi päätyvä materiaali ei kuulu kiertoon ja siksi niitä tulee välttää ja vähentää. Biologisessa kierrossa tuotetta tulisi pyrkiä yhä uudelleenkäyttämään mahdollisesti toisessa muodossa kuin edellisessä kierrossa. Lopulta biologinen materiaali voidaan ohjata biokaasun raaka-aineeksi tai erotella siitä irrotettavat ravinteet edelleen uusiokäyttöön. Tällä tavoin pystytään hillitsemään uusien neitseellisten raaka-aineiden ottamista käyttöön. (Sahimaa & Seppälä 2016, 11-12.)



Kuvio 1: Kiertotalouden perhosmalli mukaillen Ellen MacArthur Foundation 2020

Euroopan komission (2020) mukaan kiertotaloudessa kierrätettävät materiaalit palautetaan kiertoon uusina materiaaleina, niiden säilyttäen alkuperäisen arvonsa. Näillä voidaan käydä kauppaa ja kuljettaa aivan kuten kaivosperäisiä perusraaka-aineita. Taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö OECD (2019, 24) määrittelee kiertotalouden olevan vastakohta lineaariselle taloudelle. OECD korostaa määritelmässään kiertotalouden olevan tuotteiden ja materiaalien kulkua talouden läpi tuottaen vähemmän luonnonvarojen louhintaa.

Kiertotalouden rinnalla puhutaan myös resurssitehokkuudesta ja resurssiviisaudesta. Resurssitehokkuuden nostamisella voidaan keventää ympäristön kuormitusta vähentämällä raaka-aineiden kulutusta (European Environment Agency 2019). Resurssiviisaus taas vastaa

kysymyksiin; mitä kannattaa tuottaa? Missä kannattaa tuottaa? Resurssiviisautta on siis käyttää tarvittavia resursseja mahdollisimman harkiten ja kokonaisvaltaisesti hyvinvointia edistään. Resurssit tässä yhteydessä käsitetään laajasti luonnon varoista raaka-aineisiin, tiloista aikaan ja energiasta palveluihin. Resurssiviisaudessa on tarkoituksenmukaista nähdä yhteiskunnallinen kokonaiskuva, eikä vain resurssitehokkuuden nimissä keskittyä yhteen osa-alueeseen. (Sjöstedt 2018.)

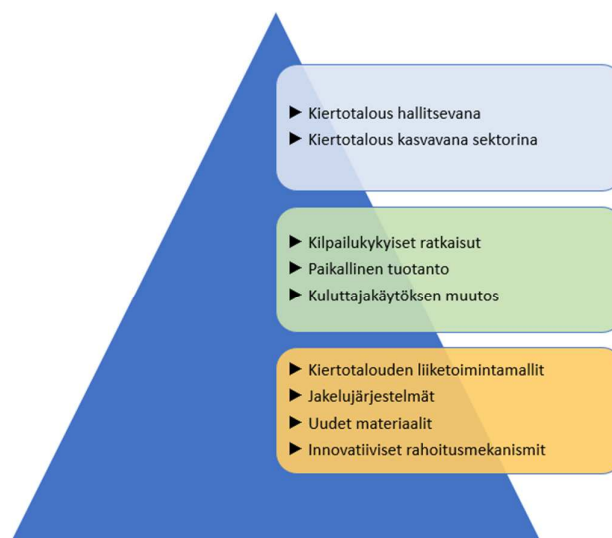
Kestävä kehitys, kiertotalous ja resurssiviisaus eivät ole vain ja ainoastaan talouteen ja ympäristön tilaan sidottuja termejä. John Elkington kirjoittaa kestävän kapitalismin mallista, jossa huomioidaan kolme ulottuvuutta; taloudellinen vauraus, ympäristön tila sekä sosiaalinen oikeudenmukaisuus. Kolmio tunnetaan nimellä ”the triple bottom line”. Elkingtonin mukaan yrityksellä tulee olla tulosrivi (engl. bottom line) talouden lisäksi myös ympäristölle sekä ihmisille. Näitä kolmea kutsutaan taloudellisen, ympäristöllisen ja sosiaalisen suorituskyvyn tasapainoiseksi integraatioksi, mitkä toimivat toisiaan täydentävinä ja tukevinä ulottuvuuksina, ja voidaan soveltaa eri tilanteisiin sekä ajanjaksoihin. (Elkington 1999, 70-71.)

Elkingtonin mallin perustella yrityksen alkoivat hahmottamaan yhteiskuntavastuutaan ja sosiaalinen vastuun rooli nähtiin muun muassa henkilöstön hyvinvointina ja turvallisuutena. 2000-luvun alusta yritysten vastuun alue on merkittävästi laajentunut ja kattaa muun muassa pitkät toimitus- ja alihankintaketjut sekä yrityksen yhteiskunnallisen roolin. (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 22-24.)

2.2 Kiertotalouden transformaatio

Teollisen kehityksen päälle rakennettu lineaarisen talouden malli on nykyisen hyvinvointimme perusta. 1880-luvun teollista vallankumousta seurasi halpa työvoima, yhä kehittyneemmät tuotantolaitteistot ja prosessit sekä globaalit markkinat. Ihmisten vaurastumisen myötä on saavutettu materiaalista omaisuutta, turvallisempaa elämää sekä parempaa terveydenhuoltoa ja pidempi elinajanodote. Lineaarinen talousmalli perustuu nelivaiheiseen janaan (Tonelli & Cristoni 2020, 2), mikä alkaa resurssien ottamisesta maaperästä, nämä materiaalit prosessoidaan tuotantolaitoksissa hyödykkeiksi, hyödykettä käytetään sen elinaika ja lopulta hävitetään polttamalla tai viemällä kaatopaikalle. Websterin (2017, 47) mukaan tunnetumpi lineaarisen mallin puhekielinen kuvaus lienee ’tee-käytä-hävitä’ (engl. ’make-take-dispose’) kun taas kiertotalouden saman tyyppinen kuvaus on tee-uusi-käytä-palauta (engl. ’make-remake-use-return’). ”Suuren kiihtyvyyden vuodet” Toisen Maailmansodan loppumisesta lähtien osoittavat jyrkkiä kasvukäyriä eri teollisuuden aloille kuten turismi, paperin kulutus, moottoriajoneuvot, vedenkäyttö, suorat investoinnit. Yhtä suuria muutoksia ja jyrkkiä kasvukäyriä osoittavat myös vahingot luonnolle kuten metsänhakuut, biodiversiteetin väheneminen, valtamerien happamoituminen ja hiilidioksidin määrä ilmakehässä. (Tonelli ym. 2020, 4.)

Luonnontieteilijät ja eri alojen asiantuntijat ympäri maailmaa ovat varoittaneet luonnonvarojen ehtymisestä, vahingoista luonnolle sekä ilmastonmuutoksesta. Kuitenkin liian harva päätävä taho on edennyt pitkäntähtäimen suunnitelmien kanssa ja välttellyt tosiasiaa, että draamattinen muutos on välttämätön. Larssonin (2018, 58) mukaan muutos ei voi vain pohjautua liiketalouden teorioille, yhteiskunnan muutos idealismille tai kiertotalouden idealismia kannattaville yksilöille, joiden rooli toki on merkittävä kehityksen vauhdittamisessa. Sysäys muutokseen lähtee liikkeelle hyvästä liiketoimintamallista ja -konseptista, mikä puhuttelee käytännönläheisiä sekä hintaherkkiä kuluttajia. Muutos lineaarisesta talousmallista kiertotalouteen kestää hyvin johdettuna vuosia ja itse kehitys vuosikymmeniä. Kuviossa 2 on esitetty yksi malli kiertotalouden transformaation rakennuspalikoista. Alhaalta ylöspäin rakennuspalikat rakentuvat toistensa päälle. Innovaatiot materiaaleissa kuin uudet keksinnöt rahoitusmekanismeissa sysäävät kehityksen eteenpäin. Kehityspolkujen täytyy ulottua kokonaisuun tuotantoketjuihin sekä kaikille yhteiskunta-aloille, jotta muutos johtaisi kestäväen yhteiskunnan malliin.



Kuvio 2: Malli kiertotalouden rakennuspalikoista (mukaillen Larsson 2018, 47)

Larssonin (2018, 48) mukaan transformaation kompleksisuutta lisää tosiasia, että tähän saakka ja pitkälle tulevaisuuteen valtaosa askeleista kohti parempaa yritysten kilpailukykyä perustuu yhä tehokkaammalle lineaariselle virtaukselle. Yrityksille, jotka siirtyvät kiertotalouteen, hintakilpailu, eivätkä pikavoitot ole mahdollisia. Alkuvaiheen kasvun on oltava riippumaton hinnoittelusta, ja tämän vuoksi päätöksentekijät sekä sijoittajat joutuvat punnitsemaan valintojaan entistä pidemmällä aikajänteellä.

Luonnollisesti, jo olemassa olevat yritykset, joiden toiminta on vuosia ja vuosikymmeniä perustunut perinteiselle liiketoiminnalle, on investoitava isommin kiertotalouteen siirryttäessä kuin yritykset, joiden toiminta perustetaan tai perustuu kiertotaloutta tukevaan liiketoimintamalliin jo lähtökohtaisesti. Pelkkä ekologisuus ei kuitenkaan usein riitä transformaatiolle, vaan organisaatioiden tulee nähdä taloudelliset hyödyt pitemmällä aikajänteellä. Tuloksen tulisi näkyä uusissa tulovirroissa ja suuremmissa marginaaleissa jatkuvan kilpailuedun kautta; vahvistuneet asiakassuhteet syvällisen asiakasymmärryksen kautta, alentuneet tuotantokustannukset sekä brändin arvonnousu. (Tonelli ym. 2019, 106.)

Yksittäisen yrityksen muutosprosessin menestyminen vaatii harkittua ja huolellista pohdintaa siitä, miten yritys pystyy keksimään itsensä uudelleen. Tämän vaiheen välttämättömyyttä tulee tarkastella yrityksen iän ja koon kanssa. Yleensä muutosprosessi käynnistyy toimialan häiriintymisestä kuten historiassa IT-vallankumous, internet ja sosiaalinen media. Nämä kuitenkin ovat koskettaneet vain osaa toiminnasta. Kiertotalous edellyttää kuitenkin organisaation rajat ylittävää ja täysin uudenlaista ajattelutapaa. Accenture on mallintanut yrityksille mallin, jonka avulla voidaan harjoitella tekemään viisas käänö (eng. wise pivot), tämä tarkoittaa, että yrityksen tulee tarkastella käänteisesti kolmea eri osa-alueetta yrityksen toiminnassa niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Käytännössä tämän tulisi näkyä useiden strategioiden ottamisessa käyttöön liittyen arvoketjuihin, tarjoamaan ja investointeihin. Arvoketjuissa tulee tarkastella muiden muassa veden käyttöä, tarjoamassa kiertotalouden mukaisia palveluita tai tuotteita ja investoinneissa tulee ottaa huomioon rinnakkaiset ekosysteemit ja teollisuudenalat. (Accenture 2021.)

Jotta kiertotalouden transformaatio voidaan viedä menestyksekkäästi läpi, vaatii Lacyn (2020, 206-211) mukaan neljään eri osa-alueeseen keskittymistä yhtä suurin panostuksin;

Toiminta: Tunnistaa liiketoiminnassa ja liiketoimintaprosessien sivutuotteissa menetetty raha energian, päästöjen, veden ja jätteiden muodossa.

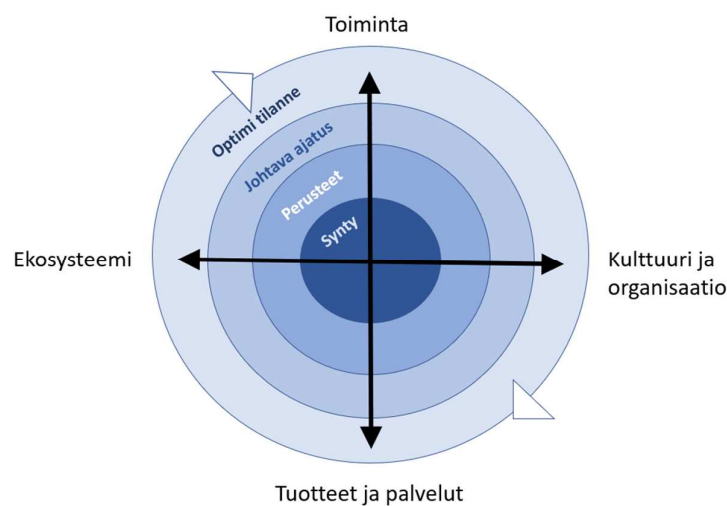
Tuotteet ja palvelut: Ajatella uudelleen tuotteen suunnittelu. Mitä asiakas todella tarvitsee? Tuotteen elinkaari, käytön jälkeinen käyttö sekä sen optimointi ja mahdollinen kierto.

Kulttuuri ja organisaatio: Kiertotalousajattelun tuominen organisaatioon uusien toiminta- ja menettelytapojen sekä uudenlaisen ajattelun myötä.

Ekosysteemit: Kumppanuus- ja yhteistyö julkisten ja yksityisten tahojen kanssa.

Edellä mainittujen osa-alueiden kehittymistä voidaan tarkkailla maturiteettikaavion avulla (kuvio 3), jossa sisäkehällä on syntyttilanne, jolloin yritys on vasta aloittamassa transformatiotaan. Tässä tilanteessa yritysten tulee sisäisesti tarkastella toimintojaan resurssitehokkuuden näkökulmasta, jolloin voidaan nähdä nopeita tuloksia esimerkiksi materiaalisäästöjen

kautta. Perusteet -tasolla yritys on jo hyötynyt resurssiviisauden tuomista hyödyistä ja se voi ottaa seuraavan askeleen kohti haastavampia askelia eli esimerkiksi sitouttaa kumppaneita, toimittajia ja panostaa tuotekehitykseen. Näiden toimien tavoitteena on sulkea materiaali-kiertoja. Yleensä ensimmäisten kiertotalousaloitteiden jälkeen yritys alkaa ymmärtämään kiertotalouden potentiaalin tulevaisuuden liiketoiminnan kannalta. Johtavan ajatuksen -tasolla yritys on jo päässyt omalta osaltaan luomaan kiertotalouden strategiaa ja sulkemaan omia materiaali-kiertojaan. Tällä tasolla yritysten tulisikin toimia aktiivisesti jo laajemmassa ekosysteemissä jakaen oppeja yhteistyössä lainsäätäjien, julkisten ja muiden yksityisten toimijoiden, jopa kilpailijoiden kanssa. Kiertotalouden kannalta optimissa tilanteessa kiertotalous on kaikkien missio ja yrityksillä on koko toimitusketjunsä osalta netto positiivinen ympäristövaikutus ja toiminta enemmän kuin hiilineutraalia, korjaavaa ja uudistavaa. Näistä yrityksistä ei ole vielä esimerkkiä. Maturiteettikaaviosta huolimatta yritys voi edetä omaan tahtiinsa kullakin sektorilla. (Lacy 2020 ym. 211-212.)



Kuvio 3: Maturiteettikaavio (mukailen Lacy ym. 2020, 207)

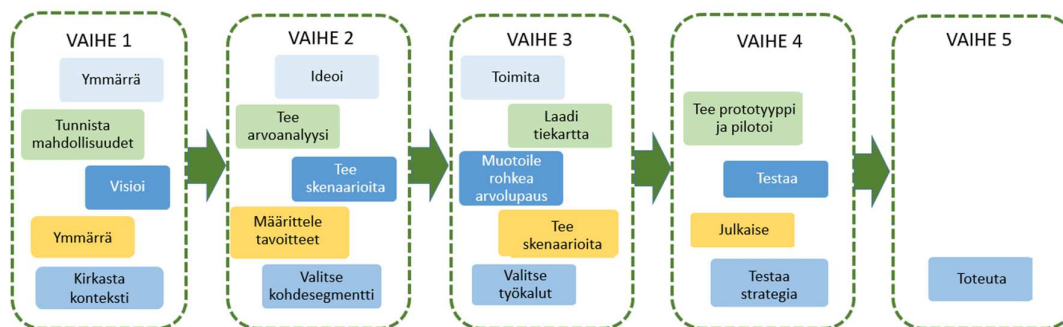
Kun ajatus kiertotalouteen siirtymisestä on kehittymässä toteutusasteelle, muutoksen alkuvaiheessa yritykselle löytyy runsaasti tukimateriaalia eri tahojen tarjoamana työkirjoista, konsultaatioon ja liiketoiminnan strategiamuutuilusta aina kiertotalouden tiekarttojen laatimiseen. Suomessa muiden muassa Sitra ja Design Forum Finland tarjoavat yrityksille ohjaavia työkaluja ja malleja kiertotalouden transformaation edesauttamiseksi. Samoin niin kansallisilla sekä kansainvälisillä eri tutkimus- ja tiedelaitoksilla kuten yliopistoilla on omat kiertotalousoppaansa. Esimerkkinä näistä toimii teollisuuden alalla toimiville PK-yrityksille Sitran, Teknologiateollisuuden sekä Accenturen yhteistyössä laatima Circular Economy Playbook. Julkaisussa muun muassa pystyy taustoittamaan organisaatiokulttuurin lähtökohdista, kuinka kaukana kulttuurisesti yritys on kiertotaloudesta; arvojen, ajattelutavan ja käytöksen näkökulmasta. Lisäksi yrityksen ekosysteemin kumppanuuksia pystyy evaluoimaan listaamalla

olemassa olevia sidosryhmiä ja niiden tarjoamaa osaamista sekä uusia kontakteja tai tietoja, joita yritys tarvitsee transformaation avuksi (Teknologiateollisuus 2021).

Kansainvälisesti tunnetuimpia kiertotalouden oppaita lienee Ellen MacArthur Foundationin Circular Design Guide (2021), joka Teknologiateollisuuden julkaisun tavoin sisältää lukuisia työstettäviä valmiita pohjia ja kanvaaseja työpajojen ja fasilitoinnin tueksi yrityksille.

Optimaalisimpana työkaluna voidaan pitää niitä alustoja, joilla voi kiteyttää liiketoiminta-ajatukset yhteen sisältäen vision, arvolutauksen, asiakkaat ja talouspuolen. Kuvioon 4 on koottu esimerkin omaisesti viiden eri kiertotalouden työkalun etenemispolku. Näissä kaikissa esimerkin etenemispoluissa huomionarvoista on, että ne korostavat eri asioita ja noudattavat eri loogiikkaa sekä käyttävät eri käsitteistöä. Yhdistävänä tekijänä useassa etenemispolussa on kiertotalouden perusajatusten ymmärtäminen alussa, toiset oppaat puolestaan korostavat yrityksen oman kontekstin, mahdollisuuksien ja tavoitteiden kirkastamista prosessin aluksi.

Asia, mitä oppaissa ei ohjata, on näiden harjoitusten omistajuus ja roolitus. Työoppaissa käytetään passiivista eli ”yrityksen pitäisi listata ensin...” tai ”pidä työpaja”. Oppaat jättävät osoittamatta toiminnalle omistajan.



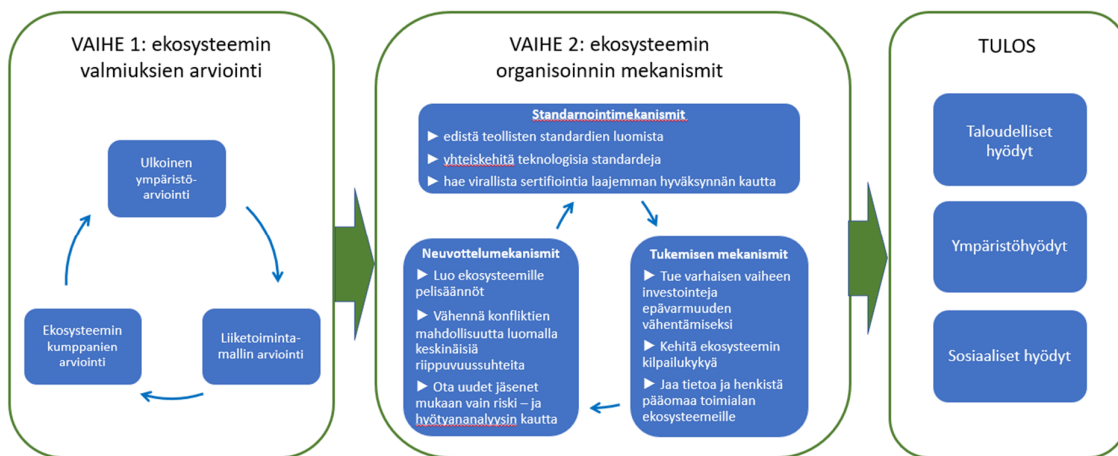
Kuvio 4: Yhteenveto kiertotalouden työkaluista (mukaillen Sitra SHIFT 2020, Lacy ym. 2020, 209-211, Kasvuryhmä 2020, Finnish Design Forum 2020, Ellen MacArthur Foundation & IDEO 2021)

Paridan ym. (2019) tutkimuksen mukaan teollisuuden valmistaville yrityksille kiertotalousmalliin siirtyminen on laajempi muutosprosessi, joka parhaimmillaan on yksittäisen yrityksen sijaan kokonaisen ekosysteemin ponnistus. Ekosysteemiin kuuluu asiakkaiden lisäksi esimerkiksi komponenttitoimittajia sekä paikallisia jakelu- ja palveluyhteistyökumppaneita, jotka yhdessä yhteistyössä muuttavat liiketoimintamallejaan.

Ekosysteemien lähtökohta on hyötyä uusista mahdollisuuksista yhteistyön avulla sekä nopeuttaa innovaatioita. Systeminen muutos kohti kiertotaloutta edellyttää perinteisten liiketoimintaekosysteemien yhteistyötä innovaatioekosysteemien kanssa, jotka toimivat erillään

teollisuuden tuotantopohjaisesta arvoketjusta. Innovaatioekosysteemejä ovat esimerkiksi yliopistojen ja tutkimuslaitosten verkostot. Näiden toimijoiden voima on tiedossa ja tutkimuksessa, ja näiden yhdistäminen suuryritysvetoisen liiketoimintaekosysteemin materiaaliresursseihin ja rahoitusmahdollisuuksiin luo parhaimmillaan hautomon kiertotalouden liiketoimintamahdollisuuksille. (Nissinen 2017.)

Kuviossa 5 on esitetty ekosysteemin transformaatio kiertotalouteen, mikä alkaa ekosysteemin jäsenten valmiuksien arvioinnilla. Tämän jälkeen avainrooliin tulevat *standardisointimekanismit* eli lainkirjoittajat sekä esimerkiksi teolliset sertifioinnit kuten ISO-järjestelmä. Myös epäviralliset, mutta usean eri tahon hyväksymät toimintamallit muuttuvat tietyillä aloilla standardeiksi. *Rahoitusmekanismit* puolestaan kannustavat niitäkin ekosysteemin yrityksiä, joilla ei ole tai on vain vähän valmiuksia kiertotalouteen siirtymiselle. *Neuvottelumekanismit* osoittautuivat tutkimuksen mukaan välttämättömiksi, sillä kiertotalouden ekosysteemin organisointi edellyttää yhdenmukaisia toimia useiden ekosysteemijäsenten välillä. Keskiössä on luoda keskinäinen riippuvuuden malli, joka osaltaan jo taivuttaa jäseniään toimiin yhteisen määränpään tavoittamiseksi. Käytännössä ekosysteemin jäsenten on painotettava toistensa kannustamista pikemminkin kuin maksimoimaan omat hyötynsä.



Kuvio 5: Kaksivaiheinen prosessimalli ekosysteemien siirtymisestä kiertotalouteen (mukaillen Paridan ym. 2019)

Liiketoimintamalleista puhuttaessa keskeistä yrityksen menestykselle on määritellä tuotteen tai palvelun arvolupaus asiakkaalle tai kuluttajalle, eli toisin sanoen ehdotelma siitä, miten yrityksen tulee generoida liikevaihtoa. Kun kyseessä on arvolupauksen muodostaminen kiertotalouden periaattein toimivalle yritykselle, ei voida puhua vain taloudellisessa viitekehyksessä vaan laventaa arvolupaus koskemaan myös etuja ympäristölle ja yhteiskunnalle. Arvolupauksen ohella keskeistä on löytää mahdollistajat lähteä toteuttamaan muutosta kohti kiertotaloutta. Charter ja McLanaghan nostavat esimerkiksi 3D-tulosteita tekevän yrityksen, mikä joukkorahoituksen turvin lähti valmistamaan tilauspohjaisesti varaosia 3D-tulostuksella

käyttämällä raaka-aineena merestä poimittuja kalaverkkoja. Arvolupaus yrityksen asiakkaille olisi ollut täysin toinen, mikäli olisi päädytty pääomarahoitukseen ja massatuotettuihin kerta-käyttöisiin 3D-tulosteisiin. (Charter 2019, 91.)

Caroline Weetman (2021, 410-414) asettaa kiertotalouden edut yritykselle kehämäiseen muotoon (kuvio 6), missä kuusi etua tukevat yrityksen resilienssiä. Näitä kaikkia etuja tulee arvioida pohdittaessa yrityksen tulevaisuutta sekä yrityksen että yhteiskunnan ulottuvuudessa.

Resurssivarmuus. Mitkä materiaalit ja resurssit ovat kriittisiä yritykselle ja mitkä ovat näiden suurimmat riskit? Muuttamalla raaka-aineet kestävästä kehityksestä tukeviin materiaaleihin, voidaan taata myös hintojen stabiliteetti. Talteen ottamalla omien, käyttöiän päässä olevien lopputuotteiden materiaali, voidaan turvata raaka-aineen saatavuutta sekä samalla sulkea materiaalien kiertoa.

Uudistuminen. Uudistumista on esimerkiksi tuotteiden palautus- tai korjauskäytäntö, jolloin materiaali kiertää tai voidaan myydä tai korjata uudelleenkäyttöön. Tai vaihtoehtoisesti raaka-aineiden toimittajia voidaan tukea koulutuksella, jotta esimerkiksi kasveissa sato olisi laadukkaampaa ja tukisi samalla biodiversiteettiä sekä yksilöä ja yhteisöä raaka-aineiden alkulähteillä.

Riskien vähentäminen. Yrityksen käytettävissä materiaaleissa saattaa piillä riski esimerkiksi myrkyllisyydessä, turvallisuudessa tai vastaavassa, mikä saattaa herkästi päätyä perinteisen tai sosiaalisen median tarkkailuun. Sama koskee toimintaa. Julkisen hallinnon, lainsäätäjien ja verottajien huomioima toiminta tai raaka-aine, minkä käyttö voidaan kieltää, voimakkaasti rajoittaa tai verottaa ovat riskejä, mitkä voidaan ennakoinnilla minimoida.

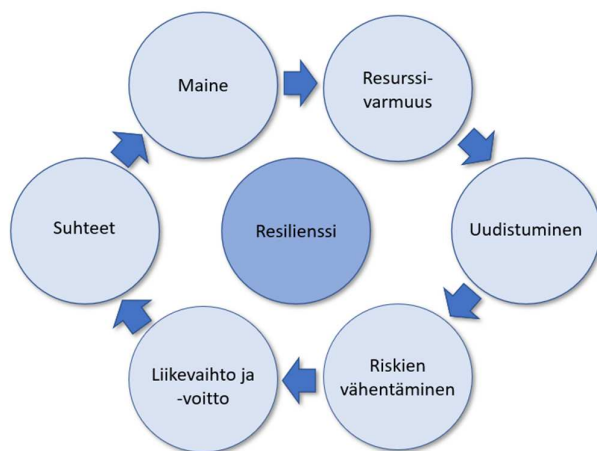
Liikevaihto ja -voitto. Korjaus-, jälleenmyynti- ja jakamispalvelut käytetyille tuotteille avoavat uusia liiketoimintamahdollisuuksia samoin kuin varaosien myynti tai korjaamiseen tarvittavien työkalujen myynti tai vuokraus. Nämä osa-alueet tuotteen ympärillä laajentavat myös ostajakuntaa niin demografisesti kuin geografisesti. Tällöin tuotteesta maksettava hinta takaa pitkän käyttöiän lisäpalveluiden turvin. Jos liiketoiminta perustuu tuotteen vanhentumiselle ja uuden ostamiselle, tulee miettiä myös siitä aiheutuvia kustannuksia. Uudelle mallille tulee laskea markkinointi- ja tuotekehityskuluja sekä vanhentuneille malleille ja näiden varaosille alaskirjauskustannuksia.

Suhteet. Kiertotalouden ekosysteemit luovat tiheän suhteiden verkon, mikä parhaimmillaan sitoo myös asiakkaita, kuluttajia, sekä paikallisia yhteisöjä sekä tukee ympäristöstä huolehtimista.

Maine. Kiertotalousmallilla voidaan rakentaa brändille vahvempaa mainetta tekemällä paremmin asioita ja parempia asioita. Ihmiset kritisivat herkästi sosiaalisessa mediassa yrityksiä,

jotka käyttävät kyseenalaisia raaka-aineita, työvoimaa tai aiheuttavat toiminnallaan ympäristön saastumista tai rapauttavat ihmisten välistä tasa-arvoa. Niin asiakkaiden, työntekijöiden sekä investoijien sitouttaminen helpottuu, kun yrityksen toiminta tukee yhteiskunnan tulevaisuuden kannalta kestäviä arvoja.

Resilienssi. Edellä listatut kuusi kiertotalousmallin etua edistävät yrityksen resilienssiä muuttuvassa toimintaympäristössä. Palautteen kerääminen ja aktiivinen vuorovaikutus sidosryhmien kanssa syventää ymmärrystä sidosryhmien tarpeista sekä auttaa kehittämään kumppanuuksia. (Weetman 2021, 410-414.)



Kuvio 6: Seitsemän kiertotalouden hyötyä (mukaillen Weetman 2021, 410)

2.3 Kiertotalouden liiketoimintamallit

Miten irtikytkää talouden kasvu ja luonnonvarojen ylikäyttö toisistaan? Yhdistämällä kiertotalousajattelu käytännön liiketoimintamalliin, puhutaan kiertotalouden liiketoimintamalleista, eli malleista, joiden elementeillä voidaan hidastaa, kaventaa sekä sulkea materiaalikiertoja siten, että kiertoon sisään tulevaa resurssivolyymia voidaan pienentää sekä sieltä ulos poistuvaa jäte- ja saastemassaa minimoida (Bocken 2016).

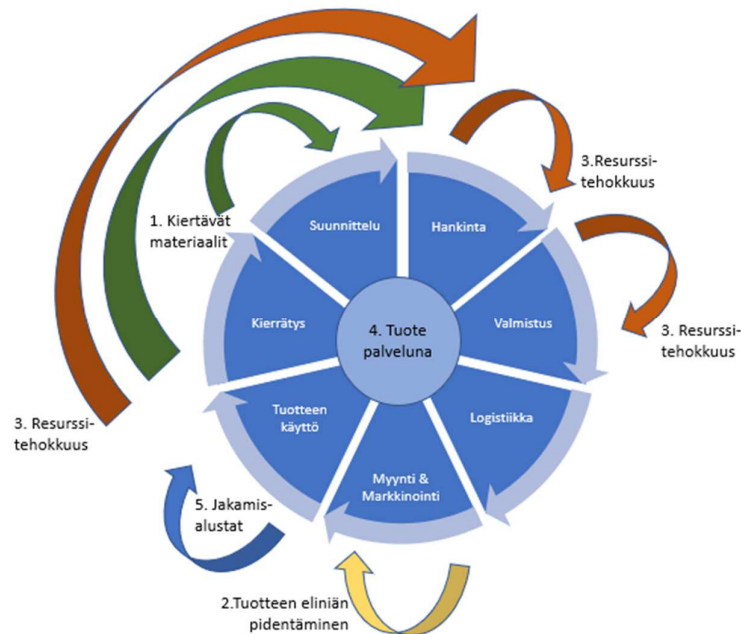
Jotta etenemistä irtikytkennän saralla tapahtuisi, tulisi Charterin ym. (2020, 90-91) mukaan kiertotalouden liiketoimintamallien ottaa yhä isompi jalansija kansantaloudessa ja vihreiden tekojen tulisi näkyä niin tuotannon kuin kulutuksen puolella. Liiketoimintamallien pitäisi kuvastaa organisaatiossa valittua järjestelmää, missä päätökset ja teot arvon luomisesta eri aikajän-teille olisivat toisiinsa yhteydessä ja riippuvaisia toisistaan. Eli innovaatiot yksittäisessä prosessissa tai tuotteessa, eivät välttämättä palvelisi organisaation ensisijaista päämäärää ekologisesta arvolupauksesta, ellei yrityksessä olisi laajaa käsitystä kiertotalouden edellytyksistä. Tällöin kiertotalouden liiketoimintamalli toimisi irrallaan palvelien edelleen vallitsevaa lineaarista talousmallia. Toisaalta soveltamalla kiertotalouden periaatteita, yritykset pystyvät

tehostamaan toimintatapojaan ja ennakoimaan tiettyjen luonnonvarojen ehtymisen vaikutuksia liiketoimintaan. Osatessaan ennakoita, yritykset pystyvät arvioimaan resurssien niukkuuden vaikutukset kuluja nousuun ja materiaalien saatavuuteen. Materiaalien kiertoja ja palvelumalleja hyödyntämällä yritykset pystyvät samalla luomaan kilpailuetua, optimoimaan materiaalien käytön sekä luomaan taloudellista lisäarvoa. (Seppälä ym. 2016, 18.)

Edellä Seppälä viittaa toimitusketjujen hallinnan tärkeyteen, mitä myös Geissdorfer ym. (2018) korostaa kiertotalouden liiketoimintamallien rinnalle. Eli kiertotalouden toimitusketjujen hallinnalla (*engl. circular supply chain management*) on merkittävä rooli, kun tavoitellaan suljettuja, hitaampia, kapeampia sekä dematerialisaation kiertoja. Tässä yhteydessä kapeammilla kierroilla tarkoitetaan tehokkuuden lisäämistä materiaalikierrossa ja hitaammalla kierrolla sitä, että tuotteella on enemmän käyttötarkoituksia.

Geissdorfer ym. (2018) toteaa, että kiertotalouden perusidea on yksityisten yritysten valjastaminen kestävämmän kehityksen muutokselle. Yksittäiset toimijat voivat olennaisesti edistää tätä muutosta luomalla lisäarvoa proaktiivisesti johdettujen sidosryhmäverkostojen kautta. Webster (2017) lisää, että kiertotalouden liiketoimintamallit edustavat parhaimmillaan niin sanottuja toiminnallisia palveluita, joissa valmistajat ja jälleenmyyjät säilyttävät tuotteiden omistajuuden ja toimivat näin ollen palveluntarjoajina myyden tuotteiden käyttöä. Tämä näkökulma edellyttää jo lähtökohtaisesti, että tuote on jo suunniteltu kestäväksi, korjattavaksi ja purettavaksi.

Charterin ym. (2019, 89) mukaan on olemassa vihreitä, kestäviä ja kiertotalouden liiketoimintamalleja. Näitä on hahmoteltu useammalla taholla ja siksi käsitteistö vaihtelee niiden kuitenkin tarkoittaen samantapaisia liiketoimintamalleja. Kiertotalouden liiketoimintamallit voidaan jakaa viiteen pääluokkaan; 1) uusiutuvat raaka-aineet ja energialähteet, 2) tuotteen eliniän pidentäminen, 3) resurssitehokkuus ja sivuvirtojen hyödyntäminen 4) tuote palveluna sekä 5) jakamisalustat. Nämä viisi liiketoimintamallia yhdistämällä pystytään maksimoimaan toimien ja tuotteiden arvo parhaiten. Mallit 1, 2 ja 3 keskittyvät tuotantoon ja mallit 4 ja 5 kohdistuvat kulutukseen sekä tuotteen ja kuluttajan suhteeseen. Kuviossa 7 on kuvattuna liiketoimintamallit tuotteen elinkaaren eri kohdissa. Joko yhdessä tai yksitellen käyttöönotettuna, liiketoimintamalli edesauttaa siirtymistä lineaarisesta liiketalousmallista kiertotalouden suljettuun kiertoon. (Lacy ym. 2020, 18.)



Kuvio 7: Tuotteen arvon kierto ja viisi eri liiketoimintamallia (mukailleen Lacy ym. 2020,19)

- 1) *Uusiutuvat raaka-aineet ja energianlähteet*: tämä liiketoimintamalli tähtää poistamaan hukkaresurssit sisältäen esimerkiksi myrkyt ja kertakäyttömateriaalit. Tämä liiketoimintamalli on muiden mallien kivijalka. Pidemmällä tähtäimellä yrityksen tulisi saavuttaa piste, jossa raaka-aineet pysyvät suljetussa kierrossa monialaisia sidosryhmäyhteistöitä hyödyntäen. Menestyäkseen, materiaalin tulee kierrätettävyyden lisäksi täyttää vaatimuksia muun muassa laadun, standardien sekä kustannusten osalta.
- 2) *Tuotteen eliniän pidentäminen*: Tässä mallissa yritys optimoi tuotteen muodon ja ominaisuudet sen tarkoituksen mukaisesti, siten, että sen elinikä voidaan maksimoida korjauttamalla, kunnostamalla, päivittämällä tai myymällä eteenpäin.
- 3) *Resurssitehokkuus*: Tämä liiketoimintamalli on kevein ottaa käyttöön ja se keskittyy tuotteen käyttöön loppupäähän, missä tuotteeseen käytetyt resurssit palautetaan kiertoon tai vaihtoehtoisesti tuotteen valmistamisesta syntyneet sivuvirrat hyödynnetään. Regulaatiot yritysten vastuista ohjeistaa ja rohkaista kuluttajia kierrättämään tuote oikein vauhdittavat resurssitehokkuuden malliin siirtymistä.
- 4) *Tuote palveluna*: Tämä malli vaatii olemassa olevan yrityksen kääntämään liiketoiminta ylösalaisin volyyminä toiminnaksi. Esimerkiksi tuotemyynnin sijaan ryhdytään vuokraamaan tuotetta ja tarjoamaan siihen liittyviä palveluita. Tämä toiminta puolestaan luo uuden tarpeen muun muassa logistiikalle, asiakaspalvelulle ja uudelle hinnittelulle, mikä työläydessään osaltaan voidaan nähdä esteenä tai hidasteena tähän malliin siirtymisessä. Siksi tätä liiketoimintamallia onkin helpompi hyödyntää täysin uusissa hankkeissa tai start up -yrityksissä, joiden liiketoiminta alusta alkaen perustuu palvelulle tuotteiden myynnin sijaan.

- 5) *Jakamisalustat*: Tuotteiden ja omaisuuden jakamiselle on luotu digitaalisia alustoja, jotka mahdollistavat näiden käyttöasteiden maksimoimisen optimoidusti. Jakamisalustojen filosofiaan kuuluu yhteisöllisyys, minkä keskuudessa asiakkaat saavat käyttöönsä hyödykkeitä ja palveluita. Malli toimii etenkin arvokkaampien tuotteiden jakamisessa kuten autoissa, purjeveneissä tai asunnoissa eli palveluna majoituksessa. (Lacy ym. 2020, 21-30.)

Kaikki kiertotalouden liiketoimintamallit eivät ole uusia keksintöjä, kuten materiaalien kierrättäminen, mitä esimerkiksi metalliteollisuudessa on tehty kauan. Myöskään hyödykkeiden lainaaminen tai vuokraaminen eivät ole uusia keksintöjä, mutta digitaaliset alustat mahdollistavat jakamisen ennestään toisilleen tuntemattomien ihmisten kesken. Toisaalta taas uusien energianlähteiden käyttöönotossa, jossa perinteiset materiaalit korvataan uusilla, on valtava potentiaali, sillä teollisuus tarvitsee energiaa, mutta yhteiskuntavastuu velvoittaa pienentämään toimitusketjun hiilijalanjälkeä. (OECD 2019, 25.)

Charterin ym. (2020, 94) kiertotalouden liiketoimintamallien tyypittelyssä yhdeksi liiketoimintamalliksi on määritelty de-materialisointi eli tuotteen korvaaminen tuotteettomalla vaihtoehdolla kuten kirjat e-kirjoilla. OECD:n (2019) julkaisun mukaan eri liiketoimintamallit ja niiden ottaminen käyttöön yhdistelmänä yhteistyössä toisten yritysten kanssa luo synergiaa ja säästöjä myös toisaalla, kuten strategisissa hankinnoissa tai suunnittelupäätöksissä, joissa tuotteen elinkaarta voidaan suunnitella yhdessä sen mahdollisten päivittäjien tai komponenttien jatkokäyttäjien kanssa.

2.4 Kiertotalouden muutosajurit

Muutosvoimat siirtyä kiertotalouden liiketoimintamalleihin kasvavat. Ruohonjuuritason aloitteet, kuluttajaliikkeet sekä kokeilukulttuuri - innovatiiviset ja ketterät liiketoimintamallien testaukset edistävät osaltaan toimintaympäristön muutosta. Erityisesti testaukset ja kokeilut tuovat lisätietoa siitä, mitkä mallit toimivat ja mitkä eivät. Positiiviset kokemukset haastavat vallitsevan käytännön ja saattavat parhaimmillaan johtaa muutokseen infrastruktuurissa ja toimintatavoissa. Sama pätee yrityskentässä. Uudet yrittäjät ja uudet liiketoimintaideat tuottavat jo olemassa oleville yrityksille impulssin muuttua, sillä uudet markkinoille tulevat yritykset innovaatioineen saattavat häiritä ja ravistella markkinaa ennen näkemättömällä tavalla. (Larsson 2018, 87.)

Peter Lacyn ym. (2020, 44) mukaan neljäs teollisuusvallankumous tulee vaikuttamaan kokonaisvaltaisesti muiden muassa digitalisaatioon, energiatalouteen kuin bioteknologiaan. Alat tekoälystä nanoteknologiaan sekä solu- ja kudosteknologiaan kehittyvät tahdilla, mitä ei edellisissä teollisissa vallankumouksissa ole koettu. Näillä aloilla on myös keskeinen rooli kiertotalouden transformaatioissa. Esimerkkeinä toimivat esimerkiksi viljelty pihvi tai big data analytiikalla identifioidut hävikit tuotannossa.

Yritysvastuu on muuttumassa osaksi johtamisen uutta normaalia. Etenkin yritysvastuun ympäristönäkökulmaa vauhditti lokakuussa 2018 julkaistu hallitustenvälisen ilmastonmuutospaneelin, IPCC:n (2018), erikoisraportti maapallon lämpenemisestä otsikolla ”Global Warming of 1,5°C”. Raportissa avattiin ratkaisuja, miten ilmastonmuutoksen aiheuttama maapallon lämpeneminen saadaan rajoitettua 1,5 Celsius-asteeseen ja miten ratkaisut vaikuttavat myös tavoitteisiin, mitkä on määritetty YK:n Agenda 2030 ohjelmassa. Pariisin sopimuksella maat sitoutuivat IPCC:n ehdottamiin tavoitteisiin. Tämän lisäksi tuolloin 15-vuotias ruotsalaiskoulu-lainen Greta Thunberg lisäsi painetta yrityksille ja hallituksille panostaa ilmastotoimiin samalla tehden teemasta tietoiseksi niin nuoret kuin vanhemmatkin tavalliset kuluttajat. Yritysten vastuullisuustyön keskiöön ovatkin nousseet juuri ilmastoasiat. Yritysvastuun merkitys voidaan nähdä sekä mahdollisuutena, että haasteena pk-yrityksille. Suurten yritysten arvoketjujen tulee enenevässä määrin noudattaa eettisiä toimintaohjeita sekä vastuullisuuskriteereitä ja näiden huomioiminen ja valvonta omassa toiminnassa vaatii resursseja sekä kykyä nähdä investoinnit vastuullisuuteen laajemmin niin ajallisesti kuin yhteiskunnallisesti. (Koipijärvi ym. 2020, 114-115, 54.)

Sahimaa ym. (2016, 18) kuvaa kiertotalousajattelun olevan systeeminen ja jatkuva prosessi, jonka vuoropuhelussa ovat niin julkinen hallinto kuin kansalaiset ja yritykset. Julkinen hallinto asettaa puitteet päätöksillään, rahallisella tuellaan ja toimillaan ja yritykset tuottavat innovatiivisia uusia ratkaisujaan ja liiketoimintamallejaan, jotka kuluttajien kysynnän mukaan tukevat kiertotaloutta. Näistä lähtökohdista ja näiden tahojen yhteistyöstä laajempi muutos kiertotalouden periaatteisiin on mahdollista.

Taloudellisen ja poliittisen ohjauksen esimerkkinä toimii Suomelle laadittu strateginen kiertotalouden edistämishjelma. Tämä sisältää Vihreä siirtymä -nimisen alustavan elpymis- ja palautumissuunnitelman. Vihreän siirtymän hankkeet sisältävät muiden muassa aurinkovoiman, merituulen ja hukkalämmön hyödyntämistä puhtaan energian tuottamisessa sekä kiertotalousinnovaatioiden käyttöönottoa teollisuudessa, kiinteistö- ja rakennusallalla. Hankkeilla tavoitellaan muutosta, jolla kiertotaloudesta tulee Suomen uusi talouden perusta. (Valtiovarainministeriö 2021.)

Ylikansalliset ja paikalliset lait sekä verotus velvoittavat yrityksiä yhä enenevässä määrin muokkaamaan toimintaansa. Samoin kuluttajien ja asiakkaiden muuttuvat arvot ja asenteet houkuttelevat yrityksiä mittavampiin kiertotaloushankkeisiin ydinliiketoimintojensa ulkopuolelta. Huhtikuussa 2020 valtiorahoitteinen Business Finland antoi miljoonan euron rahoituksen perinteisen konepajateollisuuden edustajan, Wärtsilän, X-Ahead projektille. Projektissa Wärtsilä rakentaa ja johtaa vahvaa verkostoa, jonka tavoitteena on kehittää ekosysteemi Power-to-X teknologialle. Laivamoottoreiden, -laitteistojen ja -koneistojen valmistajana tunnettu Wärtsilä on luonut Power-to-X teknologiakonseptin, jossa talteen otetut, esimerkiksi sellutehtaan hiilidioksidipäästöt, kierrätetään energiaksi, synteettiseksi bensiiniksi, kerosiiniksi tai

dieseliksi (Wärtsilä 2020). Power-to-X projekti on yksi keskeinen ratkaisu tukemaan Suomea saavuttamaan hallitusohjelman mukainen hiilineutraaliustavoite vuoteen 2035 mennessä. Samalla voidaan luoda täysin uusi teknologiateollisuuden kasvualue Suomeen, sillä tulevaisuudessa tullaan tarvitsemaan valtavasti fossiilisia polttoaineita korvaavaa energiaa esimerkiksi maantie-, laiva- ja lentoliikenteessä. (LUT 2020.)

Euroopan komissio on tehnyt globaalisti merkittävää työtä kiertotaloutta edistääkseen kaikissa sen jäsenvaltioissa. Euroopan komission kuudesta päätavoitteesta kaudelle 2019-2024 ensimmäiseksi on määritetty *A European Green Deal*, missä Euroopan tavoitteena on olla ensimmäinen ilmastoneutraali maanosa muuttumalla moderniksi, resurssitehokkaaksi taloudeksi. Tämä muutos on jaettu kolmeen alatavoitteeseen:

- hiilineutraalius saavutettu vuoteen 2050 mennessä
- talouskasvu on irtikytetty resurssien käytöstä
- kaikki asukkaat sekä paikat otetaan muutoksessa huomioon. (Euroopan komissio 2019.)

Tavoitteisiin ohjataan Euroopan komission ehdottamalla Euroopan ilmastolailla, jotta poliittisesta sitoumuksesta tulisi oikeudellinen velvoite. EU myös tukee aloja, joiden liiketoimintaan kohdistuu merkittäviä investointipaineita transformaation myötä. EU:n kunnianhimoiseen tavoitteeseen liittyen Euroopan komissio julkisti maaliskuussa 2020 kiertotalouden toimintasuunnitelman, jossa esitellään uudet aloitteet tuotteiden elinkaaren pidentämiseksi ja talouden nykyaikaistamiseksi samalla suojellen ympäristöä. Samassa julkaisussa esitellään, että kaikilla kansalaisilla tulisi olla mahdollisuus täysimääräisesti osallistua kiertotalouteen ja hyötyä sen tuomista myönteisistä muutoksista ympäristöön ja yhteiskuntaan. (Euroopan Unioni 2020.)

Vuonna 2020 koronapandemia antoi uudelle vuosikymmenelle erikoisen alun, mikä voidaan nähdä kiertotalouden talousmallin näkökulmasta myös mahdollisuutena. Sitran Tuuli Hietanien ja Liisa Poussan (2020) mukaan maailman megatrendit eivät koronapandemian takia muutu, vaan pandemia on niin sanottu villi kortti, joka häiritsee maailmaa, mihin olemme tottuneet. Pandemia on todistanut, että yksittäiset ihmiset ja yhteiskunnat pystyvät pakotetusti muuttamaan toimintaansa nopeasti valtavassa mittakaavassa. Kuitenkin lentämisen, autoilun ja yltäkylläisen kuluttamisen yhtäkkäinen lopettaminen johtui viruksesta eikä ekologisesti kriisistä. Se, minkä koronapandemia toi näkyville, on hallitsevan talousmallin ja etenkin pitkien tuotantoketjujen kestättömyys kriisitilanteissa. Koronakriisin nähdään tukevan vauhdikkaampaa siirtymistä paikallisempaan tuotantoon ja mahdollisesti kyseenalaistavan kaukaa hankitut raaka-aineet ja kriittiset komponentit. Samoin valtioiden, etenkin Suomen ja muiden EU maiden, rooli talouden elvyttämisessä on noussut merkittäväksi, mikä puolestaan edistää rakennemuutosten tekemistä yhteiskunnallisella tasolla sekä edesauttaa

kansantalouksia siirtymään tulevaisuuden vaatimaan, kestävämpään elinkeinorakenteeseen (Valtioneuvosto 2020).

3 Muutosjohtaminen

Muutos vaatii aina johtamista. Tässä luvussa tarkastellaan sitä, miten muutosjohtajuudella voidaan ohjata ja vauhdittaa kiertotaloustransformaatiota. Miksi muutosjohtamista tarvitaan ja minkälaista muutosjohtamista ja missä kohdissa muutosprosessia sitä tarvitaan?

Keskivertoihminen länsimaissa nauttii tänään elämäntasosta, mikä ei ollut mahdollista edes varakkaimmille yhteiskunnan jäsenille edellisten sukupolvien aikana. Ei siis ole yllätys, että ihminen halusi tällaisen kehityksen jatkuvan loputtomiin. Vähintäänkin yleistä on ajatella, että vaikka yksilö on tietoinen muutoksen välttämättömyydestä, ajatus siitä, että sen voi jättää tehtäväksi jollekin muulle tai aloittaa vasta myöhemmin, on houkutteleva. Tämä sama ajattelutapa koskee myös yrityksiä. (Larsson 2018, 80.)

Yritystoiminnan muuttuminen tai yritystoimintaan uuden osa-alueen lisääminen, tarkoittaa aina yritykselle sekä sen työntekijöille muutosta. Päätökset voivat olla hyvinkin selkeitä, mutta vasta muutosprosessin läpiviennin toteutuminen kuvaa koko muutoksen onnistumista. Kaikkein tärkeintä muutoksen onnistumiselle ja onnistuneelle muutoksen johtamiselle on määritellä, mikä on se muutos, joka halutaan saada vietyä läpi ja jossa halutaan onnistua. (Valpola 2004, 27-28.)

3.1 Muutos

Jokainen yritys on erilainen ja niinpä jokainen muutos jokaisessa yrityksessä on uniikki. Muutoksessa on kuitenkin yleisesti ottaen nähtävissä tiettyjä ominaispiirteitä, jotka toistuvat yrityksestä ja muutoksesta riippumatta. Kyseisiin piirteisiin keskittymällä voidaan edesauttaa onnistunutta muutoksen läpivientiä. (Valpola 2004, 27-28.)

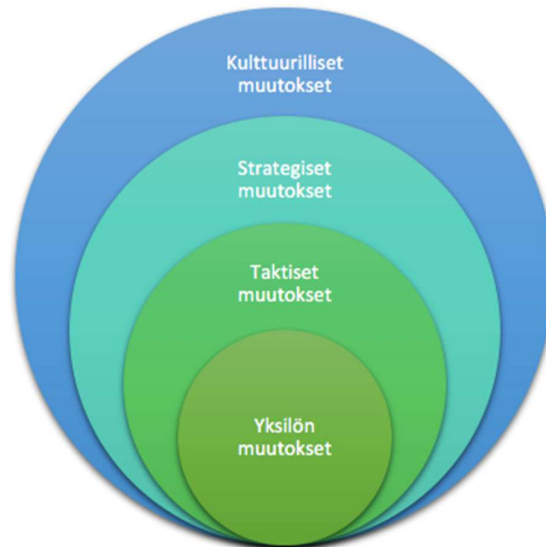
Valpola (2004, 29-35) mainitsee viisi muutoksen ominaispiirrettä, jotka tulee huomioida muutoksen prosessia johdettaessa: 1. Muutostarpeen hyväksyminen, 2. Yhteinen näkemys, 3. Muutosvoima, 4. Ensimmäiset toimenpiteet 5. Ankkurointi

Erämetsä (2003, 23 -26) jakaa muutoksen neljään eri tasoon, jotka näkyvät kuviossa 8.:

1. Yksilön muutos: Yksilön aikaisemman taidon tai tekemisen muuttaminen toiseen suuntaan
2. Taktinen muutos: Taktisia tai työhön liittyviä muutoksia, jossa keskitytään vain tiettyyn osaan organisaatiota. Tämän tyyppisiä muutoksia ovat esimerkiksi uuden

järjestelmän käyttöönottoaminen. Kyseiset muutokset eivät ole yrityskulttuuriin tai strategiaan vaikuttavia tekijöitä.

3. Strateginen muutos: Strategiset muutokset voivat koskettaa useampia yksiköitä ja osastoja, varsinkin silloin, jos muutosta ei voida toteuttaa senhetkisillä resursseilla.
4. Kulttuurinen muutos: Kulttuurinen muutos on hidas ja vaikea ja sen tulisi kehittyä jatkuvasti. Näin varmistetaan organisaation kyky muuttua tarvittaessa.



Kuvio 8: Muutoksen neljä eri tasoa (mukaillen Erämetsä 2003, 23-26)

Muutoksen toteuttamiseen tarvitaan muutosvoimaa. Joistain yrityksistä muutosvoimaa löytyy paljon, yrityksen historian vuoksi. Yrityksessä on voinut olla esimerkiksi pitkään yrittäjämäinen johto, tai yrityksen toimiala on sellainen, jossa on totuttu elämään epävarmuuden ja muutosten kanssa. (Valpola 2004, 31-32.)

Muutoksen johtamiseen valmistautuessa tulee henkilöt, joita muutos koskee, ottaa tarkasti huomioon sekä henkilöt, jotka mahdollistavat muutoksen. Muutoshankkeessa tulee pohtia, ketkä sopivat organisaation muutokseen ja ketkä eivät. On mahdollista, että avainpaikkojen henkilöt vaihtuvat, jos henkilöillä ei ole osaamista tai motivaatiota viedä muutosta omalta osaltaan eteenpäin. (Myllymäki 2017, 66-68.)

Kotterin (1996, 92-99) mukaan valmentamisella voidaan muokata työntekijöiden asenteita ja valmiuksia muutosta kohtaan. Mitä parempi osaaminen työntekijöillä on kohdata muutoksen tuomat muutokset ja uudet tavat toimia, sitä helpommin työntekijät ottavat muutoksen vastaan. On kuitenkin muistettava, että valmennuksen laadulla, seurannalla ja määrällä on suuri vaikutus. Liian lyhytkestoinen tai väärään aikaan annettu valmennus ei tuo yritykselle

positiivista kehitystä vaan ainoastaan lisää henkilöstön epäilyjä ja negatiivisia asenteita muutosta kohtaan.

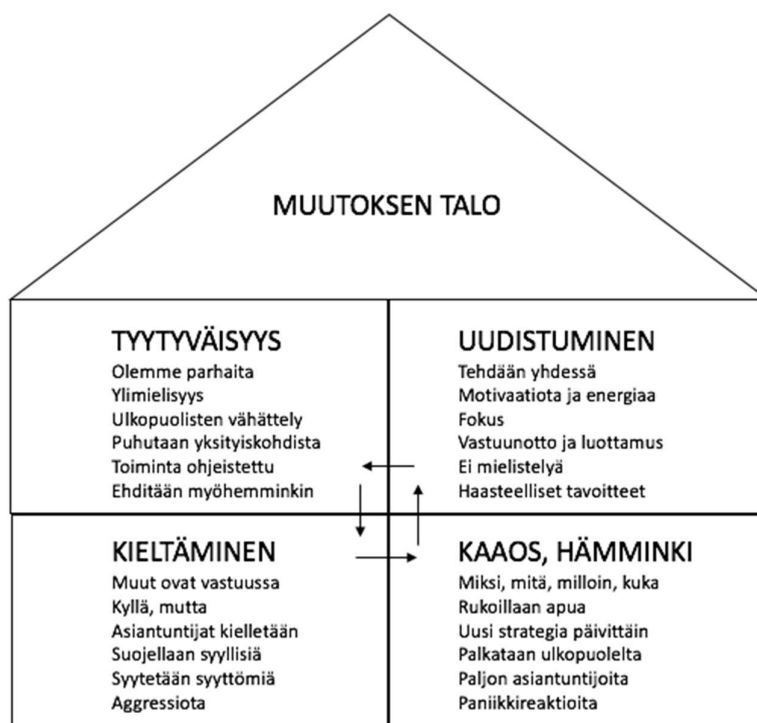
Jotta muutos saadaan aikaiseksi, tulee yrityksen henkilökunnalle olla selkeää, miksi muutokselle ylipäätään on tarvetta. Henkilökunnalle tulee kertoa ja selventää syyt, miksi muutos on toivottu ja oletettavasti myös tarpeellinen osa yrityksen kehitystä. Koko yritykselle tulee olla selvää mitä muutoksella halutaan saavuttaa ja millä tavoin suunniteltuihin tavoitteisiin päästään. Jos tarve muutokselle tulee ihmisille yllätyksenä, tarvitaan yleensä koulutusta tai tarkempaa tiedottamista, jotta tilanteessa päästään eteenpäin ja henkilökunta sisäistää mistä on kyse. On myös tärkeää selventää henkilökunnalle, mikä yrityksen yhteinen näkemys on. Selkeä tavoite auttaa yritystä saavuttamaan halutun muutoksen ja tukee tarvittavissa toimenpiteissä. Näkemys tulee olla selkeästi esitetty, jotta koko yrityksellä ja sen henkilökunnalla on selkeä visio siitä, mitä halutaan saavuttaa ja miten. Jos esimerkiksi yrityksen fokus on liiketoiminnan kasvattaminen kotimaassa, tulee yrityksen selkeästi viestiä tästä sekä tavoitteista. Halutaanko kyseisen alan puitteissa olla kotimaissa suurin, kolmanneksi suurin vai kasvava omassa segmentissä ja millä aikataululla kyseinen tavoite on saavutettavissa? (Valpola 2004, 30-31.)

Muutos ei yleisesti ottaen ole hyvä tai paha. Kokemus muutoksesta perustuu ja riippuu paljolti tilanteesta, muutoksen laajuudesta ja henkilöstä, joka muutoksen kokee. Organisaatiossa tapahtuva muutos voidaan kokea ”pahana” silloin, kun organisaation henkilökunnasta suurin osa on keskimääräistä turvallisuushakuisempia, ovat ”vain töissä” organisaatiossa, heillä on huono oppimiskyky, he eivät ole kokeneet muutoksia tai edelliset muutokset on koettu negatiivisina ja samalla kasvattaneet muutosvastarintaa. Muutos taas on lähtökohtaisesti silloin ”hyvä” kun sen tarve on välttämätön. Tosin silloinkin muutoksen läpiviennillä on tärkeä rooli. (Erämetsä 2003, 18-20.)

Ensimmäiset askeleet ja toimenpiteet ovat ratkaisevia. Kyseiset toimenpiteet konkretisoivat muutoksen käytännön tasolla. Se, millä tavalla koko organisaatio ja sen henkilökunta ottaa toimenpiteet vastaan, luo pohjan muutoksen onnistumiselle. (Valpola 2004, 31- 33.)

Valpola (2004, 36-39) mainitsee muutoksen talo -mallin (kuvio 9), joka kuvaa erilaisia tilanteita, joissa yritys voi olla muutoksen alkaessa. Organisaatio voi olla lähtötilanteessa missä tahansa talon huoneessa. Liikkuessa huoneesta toiseen, on yleensä olemassa vain yksi liikkumissuunta: kieltäminen -> kaaos, hämminki -> uudistuminen -> tyytyväisyys. Jokaiseen huoneeseen ja siellä olemiseen liittyy omat riskinsä. Liian tyytyväinen yritys ei näe ympärillä tapahtuvaa kehitystä, kieltämisen huoneessa oleva yritys taas voi herätä suureekin yllätykseen huomattessaan tarpeen muutokselle. Kaaos ja hämminki edistävät huhujen ja epävarmuuden lisääntymistä eivätkä tue asioiden läpiviemistä. Uudistumisen huoneessa taas malttamattomuus ja liian lyhyen ajan sisällä oletetut tulokset pilaavat hyvin alkaneen muutoksen. Tämän

lisäksi uudistumisen huone on liian lähellä kaaoksen huonetta, jotta siellä voitaisiin ainoastaan keskittyä uudistukseen. Valpola muistuttaa, että jokaisen huoneen kohdalla on toimenpiteitä, joita hyödyntämällä voidaan tukea seuraavaan huoneeseen siirtymistä, jolloin muutosprosessi pysyy jäsennehtynä.



Kuvio 9: Muutoksen talo (mukaillen Valpola 2004, 36-39)

3.2 Kohti muutosta

Muutos on jokaisessa yrityksessä yksilöllinen ja erilainen. Muutokseen ja sen vaikeuteen vaikuttajat monet tekijät. Muun muassa muutoksen laajuus (yksilötaso, taktinen, strateginen vai kulttuurillinen), muutoksen suunta ja organisaation yleinen kulttuuri vaikuttavat muutoksen vaikeuteen ja sen onnistumiseen. (Erämetsä 2003, 151-152.)

Kotter (1996, 18) on jakanut muutoksen kahdeksanvaiheiseksi portaikoksi. Portaikon vaiheet kuvataan kuviossa 10 ja ne ovat seuraavat:

1. **Muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen:** Markkinoiden ja kilpailutilanteen tutkiminen sekä kriisien tai merkittävien mahdollisuuksien määrittely
2. **Ohjaavan tiimin perustaminen:** Vahva ryhmä, joka toimii tiiminä ja ohjaa muutosta
3. **Vision ja strategian laatiminen:** Visio muutoshankkeen ohjenuoraksi, strategiat vision tueksi

4. **Muutosvisiosta viestiminen:** Uudesta visiosta ja strategiasta kommunikointi kaikin keinoin, ohjaava tiimi toimii mallina henkilöstölle
5. **Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan:** Eroon esteistä sekä muutosvisiota heikentävistä järjestelmistä ja rakenteista. Riskien ottaminen ja uusien ideoiden ja toimenpiteiden tukeminen
6. **Lyhyen aikavälin onnistumisen varmistaminen:** Näkyviä tapoja palkita onnistuneita henkilöitä
7. **Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen:** Muutoksen vakiinnuttaminen yrityksen järjestelmiin ja tapoihin toimia mm. henkilöstön kehittämällä ja palkitsemisella
8. **Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin:** Johtamisen kehittäminen, uusien toimintamallien ja menestymisen välisen suhteen esiintuominen

Kotter (1996, 20-21) painottaa portaikon etenemisjärjestyksen tärkeyttä ja muistuttaa, että jättämällä osan vaiheista pois, on muutoksen aikaansaaminen vaikeaa. Ilman selkeää etenemisjärjestystä voi muutosvastarinta kasvaa hyvinkin suureksi, ja näin ollen suunniteltu muutos, sen eteenpäinvieminen ja johtaminen vaikeutuu.

Portaikoin alkupäässä irrottaudutaan juurtuneesta nykytilasta. Muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen (1) henkilöstölle on tärkeää. Syyt muutostarpeelle tulee perustella selkeästi ja vahvasti. Tähän tarvitaan selkeää ja rohkeaa johtamista. Vahvaa johtamista tukee hyvä ja vahva tiimi (2). Tämä tiimi ohjaa ja vie muutosta eteenpäin. On tärkeää rekrytoida ryhmään oikeat henkilöt, jotta tavoitteet saavutetaan ja päämäärä pysyy selkeänä. Tehokkaan tiimin ominaispiirteitä ovat asemaan perustuva valta, asiantuntemus, uskottavuus sekä muutoksen eteenpäin vievä johtajuus. Ominaispiirteiden lisäksi tiimin sisällä tarvitaan aina luottamusta, jotta tiimityöskentely onnistuu. (Kotter 1996, 49-54.)

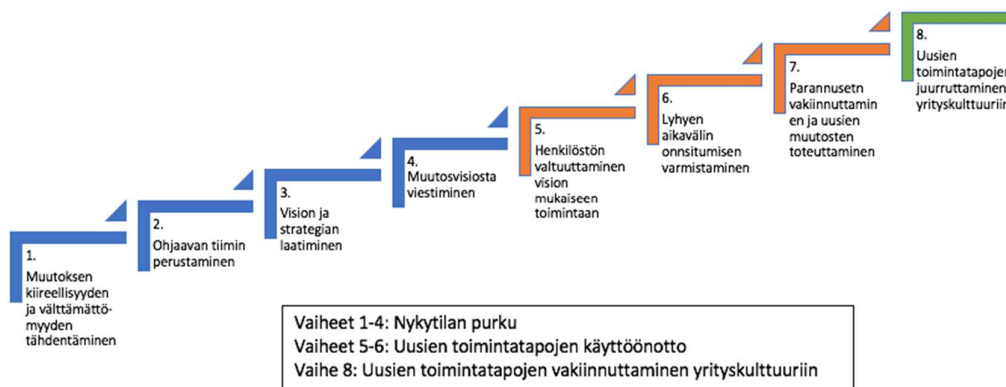
Jotta muutos toteutuu toivotulla tavalla, tulee hankkeelle luoda visio ja strategia (3). Vision ja strategian avulla laaditaan selkeä kuva siitä, mitä muutoksella pyritään saavuttamaan ja millä tavalla. Visio on välttämätön osa muutoshanketta, sillä se selkeyttää muutoksen yleistä suuntaa sekä ohjaa ja koordinoi muutoksen kannalta oikeiden toimenpiteiden syntyä. Tehokkaan ja toimivan vision tulisi olla helposti viestittävässä, selkeästi rajattu ja tarpeeksi kuvaava, jotta se antaa selkeän kuvan siitä, miltä tulevaisuus näyttää. Vision tulisi pitää sisällään toteutettavissa olevia, joustavia, tavoitteita, jotka vetoavat sidosryhmien pitkän aikavälin tavoitteisiin. (Kotter 1996, 59-63.)

Pelkkä visio ja strategian suunnittelu eivät riitä, jos niistä ei ole viestitty selkeästi koko organisaatiolle. Tässä viestintä (4) on avainasemassa. Muutosviestinnällä voidaan luoda vahva yhteinen näkemys toivotusta tulevaisuudesta, jolloin ihmiset sitoutuvat ja ymmärtävät muutoksen tarpeellisuuden. Huonosti toteutettu viestintä taas voi lisätä muutosvastarintaa ja tehdä

muutoksen eteenpäinviemisestä entistäkin vaikeampaa. Tämän vuoksi muutoksesta tulisi viestiä mahdollisimman laajasti, useasti ja selkeästi. (Kotter 1996, 73-80.)

Vastuun jakaminen henkilökunnalle (5) vähentää muutosvisiota estävien tekijöiden esiintyvyyttä. Henkilökunnan valtuuttaminen vaatii usein muutosta rakenteissa, lisäkoulutusta ja valmennuksia. Samalla muutosta heikentäviä järjestelmiä muokataan ja poistetaan. Näkyvillä tavoilla palkita lyhyen aikavälin onnistumisia (6), vaikutetaan henkilöstön asenteisiin ja sitoutuneisuuteen muutosprosessia kohtaan. Nostamalla esille onnistumisia, luodaan mielikuvaa kokonaishankkeen onnistumisesta, jolloin tuen saaminen esimiehiltä ja epäilijöiden vakuuttaminen helpottuu. (Kotter 1996, 87-105.)

Muutosprosessi on pitkäkestoinen, yleensä koko organisaatiota koskeva muutos, jonka vakiinnuttaminen yrityksen järjestelmiin (7) vie aikaa. Lyhyen aikavälin onnistumisten palkitseminen on tärkeää, mutta niiden ei tule viedä fokusta pois kokonaisvisiosta ja sen loppuun viemisestä. Muutosten ja parannusten vakiinnuttaminen yrityksen järjestelmiin, vaatii osaavien henkilöiden rekrytoimista, koulutusta ja palkitsemista. Tällä tavoin pyritään ylläpitämään henkilöstön uskoa muutokseen ja sen tarpeellisuuteen. Jotta uudet toimintatavat todella juurtuvat organisaation yrityskulttuuriin (8), tulee muutoksen aiheuttamien uusien toimintamallien ja yrityksen menestyksen yhteyttä painottaa ja siitä viestiä. Kulttuurinen muutos tapahtuu muutoksessa viimeisenä ja siihen vaikuttavat kaikki sitä ennen tehdyt ja tekemättömät toimet muutoksen läpiviemiseksi. (Kotter 1996, 115-138.)



Kuvio 10: Muutoksen kahdeksanvaiheista portaikkoa (mukaillen Kotter 1996, 18)

Erämetsän (2003, 152-156) läpiviemisen portaissa, kuviossa 11, lähestymistapa johdon teke-miin vaiheisiin tapahtuu kysynnän kautta. Pääpaino kyseisessä lähestymistavassa on läpiviemisen suunnittelussa, konkreettisessa tekemisessä sekä muutoksen myymisessä ja markkinoinnissa. Erämetsän mukaan on tärkeää olla selvillä siitä, mikä on yrityksen nykytilanne ja mihin suuntaan yritystä halutaan kehittää. Yrityksellä tulee olla ”nälkä” uusia asioita kohtaan (1).

Nälän ei kuitenkaan tule olla teennäistä ja sokaisevaa. Pitämällä huolta siitä, että nälän tunne on tervettä, yritys pystyy havaitsemaan aidon tarpeen muutokselle. Näin muutosta ei tehdä vain muutoksen vuoksi, vaan muutos syntyy selkeästä tarpeesta. Selvillä oleminen (2) vaatii yrityksen johdolta aktiivista tietojen keruuta markkinoista, asiakkaista, työntekijöistä, yrityksen sisäisestä hengestä ja ilmapiiristä sekä kilpailijoista.

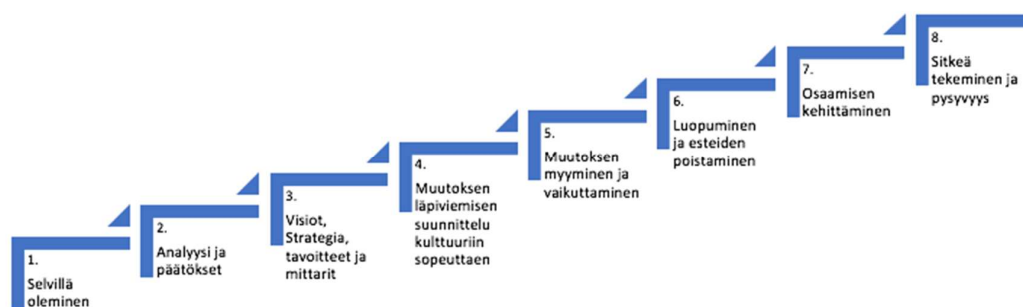
Kun tietoja on kerätty ja analysoitu, voi yritys lähteä rakentamaan omaa visiotaan ja strategiaansa (3), samalla määrittellen omia tavoitteitaan ja niitä mittaavia mittareita. Erämetsä painottaa, että vision ja strategian suunnittelussa tulisi lähteä liikkeelle yrityksen nykytilasta. Uuden vision ja strategian tulisi rakentua olemassa olevan ”päälle” ja viedä tältä pohjalta muutosta haluttuun suuntaan. Vision ja strategian tulee siis olla realistinen, saavutettavissa sekä toteutettavissa. (Erämetsä 2003, 165-167.)

Jotta muutos saadaan vietyä läpi yrityksessä, tulee pohtia, ketä muutoksen läpiviemisessä on mukana (5). Yrityksen johdon tulee miettiä, keitä yrityksen henkilökunnassa on, minkä tyyppiä työntekijöitä yritys sisältää. Keitä henkilöitä tulisi saada muutoksen taakse, ketkä luovat lopulle henkilökunnalle positiivisen ja luottavaisen kuvan muutoksesta ja vakuuttavat muutoksen tarpeellisuudesta? Erämetsä (2003, 180-182) on jakanut henkilöt seuraaviin viiteen tyyppiin:

1. Ankkurit: Henkilöitä, joilla on pitkä historia yrityksessä ja joita kunnioitetaan ja arvostetaan
2. Terveesti muutosvastarintaiset kyseenalaistajat: Heiltä yrityksen johto saa kriittisiä mielipiteitä ja muutoksen kannalta kehittävää sparrausta
3. Läpimurtajat: Henkilöitä, jotka pystyvät viemään asioita vääjäämättä eteenpäin
4. Kantajat: Asian ja roolinsa sisäistäneitä asiantuntijoita
5. Viimeistelijät: Henkilöt, jotka mittaavat ja analysoivat muutosta silloinkin, kun muille muutos on jo saavutettu, mutta sitä tulee edelleen johtaa

Muutoksen eteenpäin viemisen kannalta on osattava luopua vanhasta. Vanhasta luopumiseen ja esteiden poistamiseen (6) tarvitaan ymmärrystä siitä, miksi muutos on tarpeellinen. Yritykselle on oleellista, että koko organisaatio on ymmärtänyt, miksi muutos on tarpeellinen, jotta vääринymmärryksiltä ja sen tuomilta vastarinnoilta vältytään. On tärkeää kommunikoida läpi organisaation oikealla tiedolla ja varmistaa, että tieto saavuttaa kaikki. Erämetsä muistuttaa, että muutoksen läpiviemisessä tarvitaan samanlaisia tapoja toimia kuin myymisessä. Yrityksen johdon ja esimiesten tulee huomioida, että muutoksessa ja sen läpiviemisessä on kyse suuresta organisaation sisällä tapahtuvasta vaikuttamisesta ja myyntityöstä. (Erämetsä 2003, 186-189.)

Muutoksen keskellä on huomioitava, mitä osaamista yrityksessä tarvitaan nyt ja jatkossa (7). Osaamisen kehittämisen keskiössä on yrityksen ja henkilökunnan tahtotila kehittää omia taitojaan. Muutoksen strategian kannalta on tärkeää, että osaamista kehitetään strategian tueksi. Lopuksi Erämetsä mainitsee läpiviemisen kannalta oleelliseksi kohdiksi tekemisen selkeyden ja jatkuvuuden (8). Mitä selkeämmin ja paremmin muutos on suunniteltu, sitä vähemmän läpiviennin aikana tulee kiire tai ikäviä yllätyksiä. Muutos tulee myös vakiinnuttaa. Ilman vakiinnuttamista, koko läpiviennillä ei ole merkitystä ja yritys on tuhannut turhaan aikaa, rahaa ja resursseja. Vakiinnuttamista tukevia toimenpiteitä ovat muun muassa sisäisten työpajojen järjestäminen, luoda syvemmälle meneviä osaamisen kehittämissuunnitelmia, jotka liittyvät uusiin tavoitteisiin ja strategioihin sekä tuoda tärkeimmät mittarit kaikille nähtäviksi. (Erämetsä 2003, 212-229.)

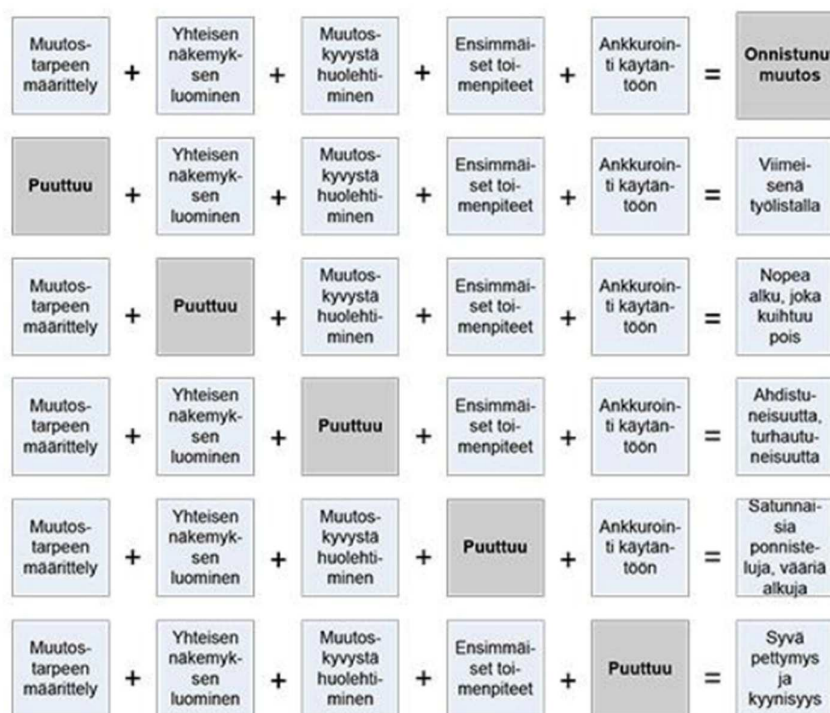


Kuvio 11: Läpiviemisen portaat (mukaillen Erämetsä 2003, 152)

Valpolan (2004, 29) viidestä tekijästä, jotka mahdollistavat muutoksen onnistuneen prosessin, löytyy samankaltaisuuksia kuin Kotterin ja Erämetsän muutoksen tekijöistä. Valpola toteaa onnistuneen muutoksen prosessin tarvitsevan viisi tekijää, jotta prosessissa päästään haluttuun tulokseen. Tekijät ovat muutostarpeen määrittely, yhteisen näkemyksen luominen, muutostyöstä huolehtiminen, ensimmäiset toimenpiteet ja ankkurointi käytäntöön.

Mitä useampi tekijä puuttuu tai mitä useampaa tekijää muutetaan, sitä haasteellisemmaksi ja aikaa vieväksi muutosprosessi muodostuu. Kuviossa 12 on selvästi nähtävissä jokaisen tekijän tarpeellisuus sekä niiden puuttumisen tuomat hankaluudet. Jos muutostarvetta ei määritellä tarpeeksi hyvin, ei henkilöstö näe muutoksen tarpeellisuutta ja henkilöiden toiminta ei keskity muutosprosessin läpiviemiseen. Yhteisen näkemyksen puuttuessa, voidaan muutosprosessi saattaa nopeasti alkuun mutta sen jatkuvuus on uhattuna. Henkilöiden muutostyön huolehtimisen puutteellisuus taas johtaa ihmisten turhautuneisuuteen sekä pahimmillaan ahdistuneisuuteen. Ensimmäiset toimenpiteet taas ovat erittäin kriittisiä hetkiä koko prosessille ja niiden puuttuminen. Niiden avulla viestitään tulevasta muutoksesta ja sen alkamisesta. Jos ensimmäisiä toimenpiteitä ei ole suunniteltu kunnolla, tehdään turhia vääriä aloituksia.

Viimeinen, eikä yhtään vähäpätöisin, on Valpolan mainitsema ankkurointivaihe. Tämä voi kestää muutoksesta riippuen kuukausista useisiin vuosiin. Tämä vaihe on elintärkeä, jotta prosessin kautta tehdyt muutokset säilyvät ja integroituvat osaksi organisaation toimintatapoja. Ankkurointivaiheen puuttuminen tai sen kesken jättäminen aiheuttaa pettymystä ja kyynisyyttä organisaation henkilöstössä. (Valpola 2004, 29-34.)



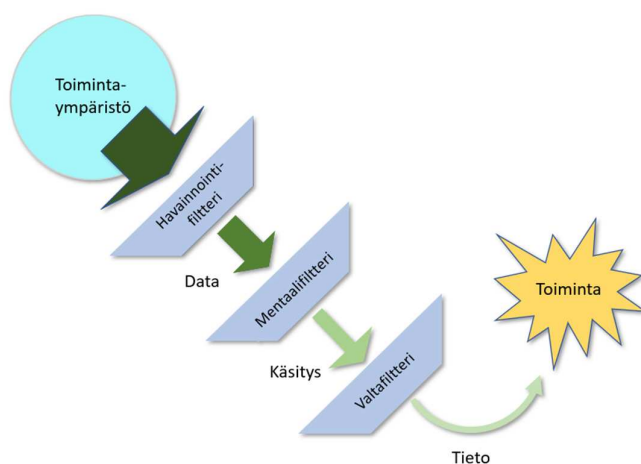
Kuvio 12: Muutos tarvitsee viisi tekijää onnistuakseen (Valpola 2004, 34)

3.3 Muutosjohtamisen haasteet ja virheet

Yksi haaste muutosjohtamiselle on aika. Organisaation kulttuurin muuttaminen vie aikaa ja mitä vanhempi ja vähemmän muutoksia kokenut organisaatio on kyseessä, sitä pidempään muutoksen integroituminen yrityksen kulttuuriin kestää. Asenteisiin ja arvoihin vaikuttamisen tulisi alkaa viimeistään muutoksen alkuvaiheessa, jolloin kulttuurin muutoksen muuttamiseen saadaan jonkinlainen etumatka. (Erämetsä 2003, 109-111.)

Strategisen suunnittelun vaikuttaja Igor Ansoff, loi teorian kolmesta filteristä, jotka vaikuttavat organisaatioiden kykyyn hyödyntää toimintaympäristössä olevaa tietoa ja valjastaa se muutoksen ajuriksi. Ympäriältä saatu informaatio muuttuu toiminnaksi vasta, kun tieto suodatuu kolmen filterin läpi. Näitä ovat kuviossa 13 esitellyt; havainnointi-, mentaali- ja valtafilteri (Ansoff 1984, 334).

Ansoffin (1984, 334) mallissa toimintaympäristöstä tulee signaaleja yrityksen tietoon havainnointifiltterin läpi, jonka kautta signaalit päätyvät lähempään analyysiin. Hiltunen (2012, 128) tarkentaa, että yritys valitsee tietyt kanavat, jotka suodattavat yritykselle valittua tietoa, kuten yrityksen omaa alaa käsittelevät mediat. Mentaalifiltteri puolestaan suodattaa yksilön oman kokemuksen mukaisesti relevanttina pitämäänsä dataa. Tähän liittyy esimerkiksi yrityksessä päättävän tahon henkilökohtainen menestyksen malli, minkä mukaan toimia. Ansoff (1984, 334) näkee tämän ongelmana, sillä yrityksen toimintaympäristö muuttuu alati, ja omiin kokemuksiin ja uskomuksiin perustuva toimintamalli voi estää tai hidastaa uusien relevanttien signaalien hyväksymistä. Näiden signaalien, kuten trendien hyväksyminen on olennaista, jotta toiminta muutosprosessin kannalta käynnistyy. Mentaalifiltterin jälkeen käsitys uudesta tiedosta suodattuu vielä valtafiltterin lävitse. Tämä saattaa aiheuttaa valinnan olla ottamatta uusia signaaleita huomioon päätöksenteossa. Hiltunen (2012, 128) kuvaa Ansoffin valtafiltterin liittyvän muutoshaluttomuuteen, kuten uusi asia, mikä mahdollisesti heikentäisi päättäjän omaa tai yrityksen asemaa.



Kuvio 13: Ansoffin filtterimalli (mukaihen Ansoff 1984, 335)

Etenkin pienemmissä yrityksissä, joissa valta on yhdellä tai muutamalla ihmisellä, yllä kuvatut filtterit voivat vaikuttaa vahvasti siihen lähdetäänkö muuttamaan mitään yrityksessä, minkä katsotaan toimivan kohtuullisesti ja tuovan liikevaihtoa. Hiltusen (2012, 129) mukaan filttereiden vaikutusta yrityksissä on mahdollista minimoida tai jopa poistaa. Mentaalifiltterin vaikutusta voidaan vähentää rekrytoimalla eri koulutustaustaisia henkilöitä. Havainnoimisfiltteriä voidaan laajentaa siten, että vastuutetaan henkilökuntaa seuraamaan laajasti eri alojen ja maiden julkaisuja. Valtafiltteri on haastavin, sillä se vaatii rohkeaa uudistumiskykyä myös sillä riskillä, että uuden tiedon omaksuminen haastaa sen hetkistä valta-asemaa.

Muutosvastarinta voi aiheuttaa muutoshankkeen epäonnistumisen eli tällöin muutosta ei saada aikaiseksi henkilökunnan vastustuksen takia. Lopulta kuitenkin muutoshankkeen vastarinta

itsessään ei ole muutoksen epäonnistumisen syy, vaan muutosjohtamisen puute tai muutosjohtamisessa olleet puutteet ovat syitä epäonnistumiselle. (Myllymäki 2017, 53-55.)

Myllymäen (2017, 55-56) mukaan tärkeä asia muutoksen onnistumisessa on hahmottaa muutoksen kokonaisuus. Epäonnistumiselle tyypillisiä virheitä ovat muun muassa johdon ja henkilökunnan välinen välimatka, jossa johdon ihannemaailma ei kohtaa henkilökunnan reaali maailmaa. Toinen tyypillinen ”virhe” on oman henkilökunnan näkemysten ja osaamisen vähättely, jolloin palkataan ulkopuolisia konsultteja auttamaan johtoa muutoksen läpiviennissä. Kyseisillä toimilla edesautetaan henkilökunnan muutosvastarinnan kasvua ja heikennetään henkilökunnan sitoutumista muutokseen. Toisaalta Erämetsä (2003, 196-197) toteaa, että jos muutosvastarintaa ei todeta organisaatiossa ollenkaan, voi sekin olla hälyttävä merkki henkilöiden uupumuksesta ja välinpitämättömyydestä koko organisaatiota kohtaan.

Muutosvastarinnan yhteydessä puhutaan myös jäykkyyksistä. Jäykkyydet voidaan nähdä tukevan yhteiskuntaa, mutta samalla hidastavat sen uudistumiskykyä. Organisaatiossa jäykkyydet voivat olla mentaalisia, taloudellisia, sosiaalisia sekä systeemisiä jäykkyyksiä. Mentaaliset jäykkyydet ovat yksilötasolla, jolloin yksilöllä ei ole halua tai kykyä muuttua tai osallistua muutokseen. Mentaalinen jäykkyys voidaan kuitenkin ohittaa jollain aikavälillä esimerkiksi koulutuksen kautta. Taloudelliset jäykkyydet puolestaan voivat olla esimerkiksi palkitsemisjärjestelmät, jotka osaltaan voivat tukahduttaa joustavuuden yrityksen sisällä, resurssien painotuttua epäsuotuisasti muutosta ajatellen. Sosiaalisilla jäykkyyksillä tarkoitetaan tässä yhteydessä valta-asemaa ja statusta yrityksessä eli ketä kuunnellaan ja missä yhteydessä. Sosiaaliset jäykkyydetkin voidaan muutoksen näkökulmasta nähdä väliaikaisena. Kaikkein haitallisimpana muutokselle voidaan nähdä systeemiset jäykkyydet. Tällöin muutoksen vastustuksen takana on se, että tilannetta ja asiayhteyksiä ei hahmoteta organisaatiossa ja halutaan pitäytyä nykyisissä toimintatavoissa, eikä nähdä kokonaisuhyötyjä omien etujen sijaan. (Kettunen & Meristö 2010, Miksi innovaatiot epäonnistuvat.)

Erämetsä (2003, 38-40) lisää muutoksen läpiviennin haasteiksi ja esteiksi sen, ettei keskijohdtoa ja esimiestasoa sitouteta, jolloin kommunikaatio ja informaatio muutoksesta ei siirry mihinkään suuntaan. Ihmisten tunteet jätetään käsittelemättä, jolloin tunteiden aliarviointi johtaa negatiivisten tunteiden ja vastarinnan kasvuun. Myös muutoksen laajuuden ja vaikutusten aliarviointi tekee prosessista haastavan ja vaikeasti johdettavan. Muutosasioita tulee johtaa, eikä luottaa pelkästään visionääriseen johtamiseen. Kotter (1996, 87-77) muistuttaa myös vastuun siirtämisestä työntekijöille. Jos henkilöstö kokee, ettei sillä ole mahdollisuuksia tai vastuuta myötävaikuttaa muutokseen, ei se yleensä myöskään sitoudu tai panosta haluttuun muutokseen tai sen läpivientiin.

Muutoksen kehittymisen seuraamista ja mittaamista ei tule unohtaa. Erämetsä mainitsee muutoksen suurimpia virheitä olevan sen, ettei muutoksen kehityksiä mitata tai pahimmillaan

muutoksen kehityksiä mitataan vanhoilla mittausjärjestelmillä, kuitenkin samanaikaisesti odottaen ihmisiltä uudenlaista toimintaa. (Erämetsä 2003, 177.)

Yrityksen uudistuminen kohti kiertotaloutta edellyttää siis systeemistä muutosta koko organisaatiossa. Organisaation keskeisillä henkilöillä on avainrooli muutoksen alkuun saattajana, näin muutoksen läpiviemiseen saadaan voimaa yrityksen henkilökunnasta. Aito muutos tapahtuu vain, jos yksittäisten työntekijöiden ajattelu, valinnat ja toimintatavat muuttuvat arjessa. Taitavan suunnittelun sekä tavoitteiden asetannan lisäksi tarvitaan myös muutosjohtajuutta kaikilla organisaation tasoilla.

3.4 Tietoperustan yhteenveto

Tämän työn tietoperustassa käytiin ensin läpi taustoitusta kiertotalouden ajatukselle ja siihen siirtymisen välttämättömyydelle. Viimeisen kolmenkymmenen vuoden aikajanan virstanpylväät ovat 1989 Brundtland komission julistus ”Our common future”, mikä loi perusteet nykyiselle kestäväen kehityksen viitekehykselle. Seuraavaksi YK asetti kestäväälle kehitykselle tavoitteet vuonna 2015 ja Sitran megatrendit kartoittivat maailman nykytilan vuonna 2020 sekä toimien kriittisyyden kiertotalouden ollessa sen keskiössä. Tietoperustassa kokosimme yhteen kirjallisuuden määritelmiä kiertotaloudesta ja siihen liittyvistä keskeisistä käsitteistä kuten Ellen MacArthurin perhosdiagrammista, resurssiviisaudesta ja yritysvastuusta. Tämän jälkeen lukijalle selvitettiin kiertotalouden transformaatio eli miten lineaarisesta talousmallista päästään etenemään kohti kiertotalouden mallia.

Tietoperustassa käytiin läpi kiertotalouden liiketoimintamallit, joita on tunnistettu viisi. Näitä hyödyntämällä ja yhdistelemällä kukin yritys voi löytää oman polkunsu kohti kestävämpää talousmallia. Paras kiertotalouden liiketalousmalli on toiminnallinen, eli yritys omistaa laitteen tai tuotteen, jonka toiminnallisuus tai sen tuoma olosuhde konseptoidaan myytäväksi palveluksi. Konkretiaa voidaan lähestyä kysymyksellä; mitä asiakas todella tarvitsee? Valaisimen (tuote) vai valo (olosuhde)?

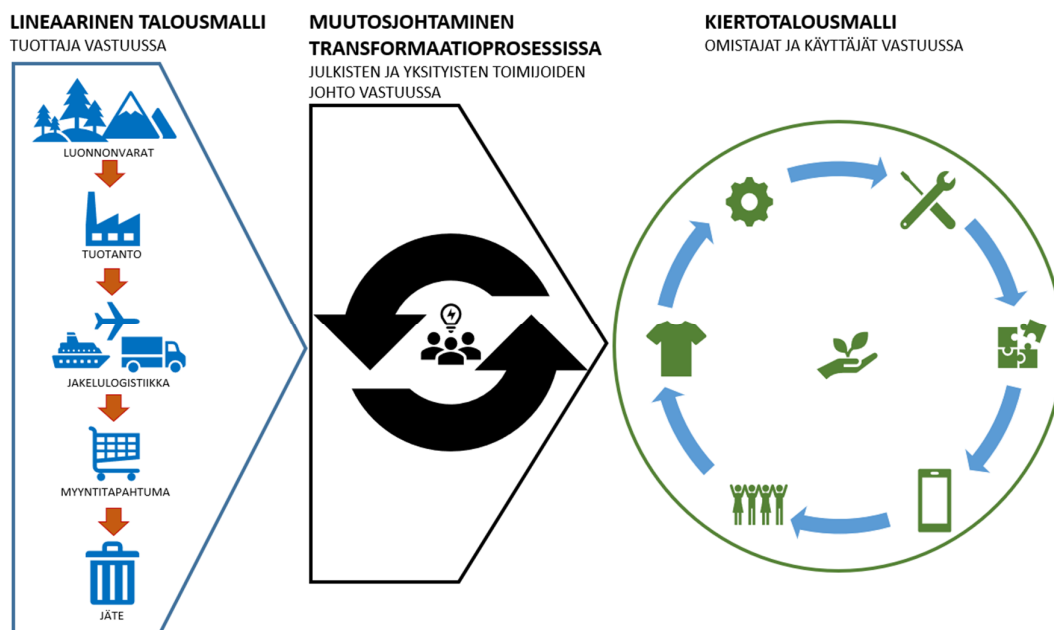
Selvitimme muutosajureita kiertotalouteen niin kansallisten kuin kansainvälisten tahojen toimesta myös suuryritysten ollessa tärkeässä roolissa. Nämä tahot ajavat kestävämpää kehitystä eteenpäin muun muassa lainsäädännöllä, ohjaamalla rahoitusta ja investointeja kiertotaloutta tukeviin innovaatioihin. Pohdimme samalla 2020 puhjenneen koronaviruspandemian osuutta kiertotalouden vauhdittamiseen.

Tietoperustan toisessa osassa käsittelimme muutosta ja sen johtamista muutosjohtamisen teorioiden vuoropuhelulla. Ensimmäinen pilkottiin muutos eri laajuiseksi muutoksiksi eri tasoille yksilötasolta aina organisaation kulttuurin tasolle asti. Tämän jälkeen selvitimme muutoksessa tarvittavia keskeisiä henkilöstön roolituksia, valmistelevia toimenpiteitä sekä tavoiteasetannan tärkeyttä ja siitä viestimistä. Muutoksen aikajanaan mielenkiintomme keskittyi

muutosjohtajuuden osalta muutoksen alkuvaiheisiin, mitä teoriapuolelta kuvaavat Kotterin sekä Erämetsän muutoksen portaat Kotterin painottaessa henkilöstön sitouttamista, muutosjohtajien roolia sekä viestintää. Erämetsä puolestaan korostaa yrityksen nykytilan kartoittamisen tärkeyttä ja sitä, mihin suuntaan yritystä halutaan kehittää. Näiden lisäksi muutoksella haettavien tavoitteiden myymistä ja markkinoimista henkilöstölle, jotta muutos saadaan ankkuroitua yrityksen toimintaan.

Muutosjohtamisen haasteista nostimme esille organisaation jäykkyydet, toimintaympäristön signaalien havainnoinnin tärkeyden sekä sen, että muutoksen konkretia lähtee yksilötasolta. Tämän vuoksi henkilöstön osallistaminen ja tätä myötä sitouttaminen muutokseen ja sen läpiviemiseen on kriittistä, jotta muutosvastarinta jäisi mahdollisimman vähäiseksi. Muutoksen tavoitteiden saavuttaminen edellyttää kaikkien osallistumista jokaiselta organisaation tasolta. Voimme todeta, että jotta organisaation kiertotalouden transformaation vaikutus olisi yhteiskunnallinen, tulisi muutoksen näkyä yksilön arkisissa valinnoissa niin työpaikalla kuin sen ulkopuolella.

Työn tietoperusta on kuvattuna kuviossa 14. Kuviossa keskeisessä asemassa on muutosjohtaminen lineaarisen- ja kiertotalouden talousmallin transformaatioissa. Lineaarinen talousmalli voidaan nähdä siten, että jätteenä päätyvät materiaalit ovat yhtä kuin hukkaan heitettyä rahaa ja kiertotaloudessa puolestaan tuotettu arvo kiertää. Muutosjohtamisen avulla sosiaaliset, kulttuuriset, liiketaloudelliset ja teknologiset innovaatiot yhdistämällä päästään lopulta kaikkien elämänlaatua koskettavaan kiertotalouden talousmalliin, mikä lopulta on planetaarisen hyvinvoinnin ja kantokyvyn edellytys.



Kuvio 14: Lineaarinen talousmalli, muutosjohtaminen transformaatioprosessissa, kiertotalousmalli sekä vastuulliset tahot.

4 Kehittämisasetelma

Toiminnallisena viitekehyksenä työlle toimii Laurean, Aalto Yliopiston sekä Lapinjärven kunnan yhteinen hanke: Resurssiviisaaksi ihmislähtöisin keinoin. Euroopan aluekehitysrahaston tukema hanke on alkanut vuonna 2019 ja päättyy vuoden 2021 lopussa. Hankkeelle on osoitettu kaksi päätavoitetta:

1. Luoda Lapinjärven kunnan pien- ja pk-yrityksille palveluita sekä tuotteita resurssiviisaammin ja ihmislähtöisesti. Tämä tapahtuu hyödyntämällä jo kehittämisvaiheessa palveluiden ja tuotteiden loppukäyttäjiä suunnittelussa.
2. Luoda toimintamalli mikä tukee hyvinvointia, vähähiilisiä sekä resurssiviisaita materiaaleja ja tapoja rakentamisessa. (Lapinjärvi 2020a.)

Yrityksille hanke auttaa löytämään yrityksiensä sivuvirtojen hyödyntämiseksi uusia, innovatiivisia vaihtoehtoja. Rakentamisen puolella hankkeen tuloksia pilotoidaan Husulanmäen uuden asuinalueen rakentamisessa. Hankkeen keskiössä on resurssiviisas yhteiskehittämismalli ryhmärakentamisessa sekä se, että rakentamisessa otetaan huomioon myös sen sosiaaliset ja yhteisölliset ulottuvuudet. (Laurea 2020.)

Näiden päätavoitteiden lisäksi hankkeen kautta jaetaan tietoa kestävän kuluttamisen, asumisen kuin rakentamisen osalta sekä näiden vaikutuksista ympäristöön ja yhteiskuntaan. Tähän

hankkeen tavoitteeseen sitoutuu myös tämän työn tuotokset sekä Lapinjärven kunnan yrittäjiä tukevaan ja ihmislähtöiseen viitekehykseen.

Lapinjärvi on kaksikielinen, maaseutumainen kunta Itä-Uudellamaalla. Kunnan 2706 asukkaasta 63% on suomenkielisiä ja 33% ruotsinkielisiä. Tämän vuoksi kunnan palvelut ovat tarjolla sekä suomeksi että ruotsiksi. Lapinjärven kunnan tavoitteena on olla Suomen ensimmäinen ihmislähtöinen kunta, jossa päätöksiä tehdään ihmislähtöisesti ja palveluiden suunnitteluun ja toteutukseen otetaan mukaan laajasti eri toimijoita. Lapinjärven kunta auttaa yrittäjiä pääsemään yritystoiminnan alkuun sekä tukee yrittäjiä arjessa. (Lapinjärvi 2020b.)

4.1 Tarkoitus, tavoitteet ja kehittämiskysymykset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten yritykset lähtevät muuttamaan omaa toimintatapaansa kestävämpään suuntaan ja miten uutta toimintatapaa kohti edetään. Samoin tarkoituksena on selvittää, miten pienten ja keskisuurten yritysten muutosvalmius ja kyky muutoksen johtamiseen tulisi huomioida siirryttäessä kiertotalouteen tai sitä tukevaan liiketoimintamalliin.

Opinnäytetyön päätavoitteena on tukea yritysten kiertotalouteen siirtymistä jäsentämällä siirtymän ajureita, haasteita ja tavoitteita. Lisäksi opinnäytetyön tavoitteena on tukea yrityksiä selvittämällä toimenpiteet ja lähtökohdat, joita vaaditaan siirryttäessä lineaarisesta kiertotalouteen. Tavoitteet saavutetaan opinnäytetyössä kuvaamalla prosessi, joka yrityksen on kuljettava kiertotalouteen siirryttäessä. Opinnäytetyön tavoitteena on myös ymmärtää syvällisemmin kiertotalouden transformaatioprosessin mahdollistamat hyödyt yritykselle. Haastattelujen avulla on tarkoitus selkeyttää, miksi kiertotaloudessa nähdään joissakin yrityksissä suuri potentiaali ja minkä nähdään hidastavan tai estävän muutosta kohti kiertotaloutta.

Työn teoreettisena tavoitteena on luoda katsaus kiertotalouden peruskäsitteistöön yritysten näkökulmasta sekä koostaa organisaatioille muutosjohtajuuden teorioista viitekehys edistää hallitusti kiertotalouden transformaatiota. Kiertotalouden peruskäsitteistöön voidaan lukea yritysten näkökulmasta kiertotalouden muutosajurit, liiketoimintamallit sekä yhteenveto eri tahojen tarjoamista kiertotalouden työkaluista yrityksille.

Tutkimustehtävänä oli selvittää kirjallisuuden ja yritysesimerkkien avulla kiertotalouden transformaation alkuvaiheen haasteita ja mahdollisuuksia yrityksen näkökulmasta. Yritysten näkökulmasta selvitetään yritysten kiertotaloudellisia ajureita ja mahdollisuuksia sekä pyritään selkeyttämään keinoja, joilla kiinnostusta kiertotaloutta kohtaan voidaan edistää organisaatiossa ja tukea muutosjohtajuuden keinoin.

Yritysten lähtökohtia, haasteita ja tavoitteita kiertotalouden transformaatiossa tarkastellaan seuraavien kysymysten avulla:

1. Mikä on yrityksen lähtökohta kiertotalouteen siirtymiselle?
2. Mistä ensimmäinen impulssi kiertotalouteen tulee?
3. Mitä tavoitteita yrityksillä on kiertotalouden suhteen?
4. Mitkä nähdään suurimpina haasteina kiertotalouden edistykseksi?

Työn kehittämistehtävänä on kuvata ja luoda malli, jolla yrityksen transformaatio kohti kiertotalouden liiketoimintamallia helpottuu ja selkeytyy. Mallinnuksen on tarkoitus toimia niin kutsuttuna karkeina suuntaviivoina ja tukena yritykselle, jonka pyrkimyksenä on muuttaa omaa liiketoimintaansa kiertotalouden liiketoimintamallin mukaiseksi ja integroida uusi toimintatapa pysyväksi osaksi yrityksen liiketoimintaa ja tapaa toimia. Työn tuotoksen mallinnusta on tarkoitus hyödyttää laajemman pien- ja pk-yritysjoukon kehittämisen tueksi.

4.2 Tapaustutkimus tutkimusstrategiana

Tämän opinnäytetyön tietoperustassa tarkasteltiin kiertotalouden käsitettä, liiketoimintamalleja ja muutosjohtajuutta kiertotalouden transformaatioissa. Tutkimuksen ja kehittämisen menetelminä opinnäytetyössä hyödynnettiin puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämishanke, jossa kehittämistehtävää taustoittaa usean tapauksen tapaustutkimus. Tämän työn tapaustutkimuksessa tutkimusasetelma perustetaan useamman tapauksen varaan.

Tapaustutkimus nähdään enemmän lähestymistapana kuin aineistonkeruuna tai analyysimenetelmänä. Tapaustutkimus tutkimusstrategiana sopii useammalle tieteenalalle, sillä tapauksia voidaan tarkastella useammasta näkökulmasta sekä sille voidaan määrittää eri tavoitteita. Tapaustutkimukselle ei tämän vuoksi ole selkeää määritelmää. Tavoitteena tapaustutkimukselle on yhden tai useamman tapauksen (eng. case) määrittely, analysointi ja ratkaisu. (Eriksson & Koistinen 2005, 4.)

Tapaustutkimuksessa, jossa on käytetty useampaa tapausta, tapauksia analysoidaan verraten niitä toinen toisiinsa. Tapaukset tulee valikoida siten, että ne eroavat toisistaan jonkin verran, mutta sisältävät kuitenkin yhteisen nimittäjän (Piekkari & Welch 2020, Juuti & Puusan 2020 mukaan). Tapaustutkimus on esimerkki, mikä koskee laajempaa asiaa tai ilmiötä (Juuti ym. 2020).

Valli (2018, 48) toteaa, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuskysymykset ja aineiston keruu voivat tapahtua monessa eri järjestyksessä. Tärkeintä kuitenkin on, että tutkijoiden kysymykset ja kerätty aineisto vastaavat toisiaan.

Tutkimusmenetelmiä ja tapoja kerätä laadullista aineistoa ovat muun muassa keskusteluanalyysi, kerronnallinen tutkimus sekä narratiivinen tutkimus (Valli 2018, 128-179). Tässä opinäytetyössä aineiston keruu tapahtuu haastattelujen avulla.

4.3 Laadullinen tutkimus lähestymistapana

Laadullisen tutkimuksen tavoite on ymmärtää tutkittava ilmiötä kokonaisvaltaisesti. Laadullinen tutkimus on aineistonkeruumenetelmä, missä keskeisessä roolissa ovat tutkittavien subjektiivinen näkökulma ja sen ymmärtäminen. Tarkasteltavaa ilmiötä Juutin (ym. 2020) mukaan tutkitaan tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta ja ollaan kiinnostuneita heidän kokemuksistaan, tunteistaan sekä tutkittavan asian merkityksestä tutkittavien henkilöiden omassa viitekehyksessä. Vilkan (2017) mukaan laadullisella tutkimuksella tarkastellaan merkitysten maailmaa eli ihmisten omaa kuvausta heidän kokemastaan todellisuudesta. On tärkeä huomioida, että laadullisessa tutkimuksessa haastateltavat henkilöt tuntevat hyvin tutkittavan ilmiön tai heillä on kokemusta aihepiiristä. Haastateltavien tulee olla tarkoitukseen sopivia eikä satunnaisesti valittuja. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98.)

Toisin sanoen tutkittavien otanta on harkinnanvarainen tai teoreettinen sekä tulosten esitystapa on narratiivinen. Narratiivisuudella tarkoitetaan, että tekstiaineistoa analysoidaan kertomuksena, jossa on tietty kronologisesti etenevä juoni ja rakenne. Laadullinen tutkimus voidaan karkeasti määritellä olevan ei-numeraalista kuvausta eli aineisto on pääasiallisesti tekstiä, missä teksti on syntynyt eri muotoisten haastatteluiden, kirjeiden, omaelämäkertojen tai muun kirjallisen, kuvallisen tai ääniaineiston kautta tuotettuna. (Eskola ym. 1998, 126, 14-16.)

Kvalitatiivinen tutkimus on alati muuttuva prosessi, jossa tulkitaan koko aineistoa laajalti, eikä vain sen osia. Itse tutkimusongelman ja -kysymysten muotoilua joudutaan mahdollisesti tarkastelemaan uudestaan aineistonkeruun edetessä (Eskola ym. 1998, 16). Laadulliseen tutkimukseen tarvittavien haastattelujen kysymykset eivät ole yhtä kuin tutkimuskysymyksiä, joten ne eivät yksittäin voi vastata tutkimuskysymyksiin. Aineistonkeruun jälkeen, haastatteluaineistokokonaisuudelle esitetyt kysymykset ja niiden pohjalta laaditut vastaukset vastaavat tutkimuskysymyksiin. (Ruusuvuori ym. 2011, 10.)

Alasuutarin (2001, 39-40) mukaan laadullisen tutkimuksen analysointi voidaan jaotella kahden osaan. Havaintojen pelkistämiseen sekä arvoituksen ratkaisemiseen eli tulkitsemiseen. Myös Juuti ym. (2020) vertaa laadullista tutkimusta salapoliisityöhön, sillä aineisto voidaan nähdä runsaina vihjeinä, joista tulee koostaa ymmärrettävä kokonaisuus. Havaintojen pelkistämistä edesauttaa se, että aineistoa tarkastellaan vain olennaisilta osin kysymyksenasetteluun pohjautuen. Havaintojen pelkistämisestä saadut niin sanotut raakahavainnot puolestaan voidaan yhdistellä toinen toisiinsa muotoilemalla yhteisiä sääntöjä tai nimittäjiä, mitkä pätevät koko aineistoon.

4.4 Teemahaastattelut aineiston kokoamisen menetelmänä

Tämän työn aineiston kokoamisen menetelmä on käytetty teemahaastatteluja. Teemahaastattelu tunnetaan myös puolistrukturoituna haastatteluna. Teemahaastattelu tarkoittaa, että haastattelija on etukäteen harkinnut tarkasti kysymysten aiheet ja teemat sekä alustavan kysymysten esittämisjärjestyksen ja esittää nämä vapaasti muotoillen haastateltavalle. Vastaaaja antaa vastauksen omalta kannaltaan luontevassa järjestyksessä. Tärkeintä on käydä kaikki tutkimukselle tärkeät teemat läpi. (Vilka 2017.)

Teemahaastattelussa tulee huomioida, haastateltavan vapaus vastata kysymyksiin parhaaksi katsomallaan tavalla. Ennalta asetetut haastatteluteemat eivät välttämättä analysointivaiheessa ole enää keskeisiä. Kuitenkin haastattelun merkitykset koostuvat haastattelijan ja haastateltavan vuorovaikutuksessa ja analysoidessa kiinnitetään huomiota haastateltavien tulokintoihin asioista. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47-48.)

5 Tutkimus ja kehittämishankkeen toteutuksen kuvaus

Tässä opinnäytetyössä on käytetty laadullista tutkimusmenetelmää. Tässä työssä toteutuu tutkijatriangulaatio eli opinnäytetyö on useamman kuin yhden kirjoittajan yhteistyötä aineiston keruussa ja tulosten analysoinnissa ja tulkinnassa (Hirsjärvi 2008, 228). Tutkijatriangulaatioissa kirjoittajien on päästävä yksimielisyyteen työn menetelmistä, tulkinnasta ja tuloksista. Toisaalta useamman kirjoittajan panos tarjoaa minipuoлисempia ja mahdollisesti laajempia näkökulmia tutkimuskohteeseen. (Eskola ym. 2001, 69.)

Työn tutkimusaineisto koostuu kuudesta case-yrityksestä, jotka ovat osin siirtyneet kiertotalouteen. Haastatteluun poimittavat yritykset käyttävät kiertotalouden mekanismeja omassa toiminnassaan. Osa yrityksistä on Sitran tunnistamia ja tunnustamia oman alansa edelläkävijöitä kiertotaloudessa. Yritysten siirtymistä kiertotalouteen on lähestytty teemahaastatteluin.

Tutkimusaineiston on tarkoitus luoda kuva siitä, millä tavoin yrityksen voivat hyötyä kiertotaloudesta sekä mitkä seikat tulee ottaa huomioon muutosjohtamisessa kiertotalouteen tutustussa ja sen liiketoimintamallien implementoinnissa oman organisaation toimintaan.

5.1 Tutkimusaineiston kokoaminen ja analysointi

Laadullinen tutkimus koottiin teemahaastatteluilla, jota kutsutaan myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi. Haastatteluiden kysymykset muotoiltiin tukemaan tutkimuskysymyksiä, siten, että ne vastaavat mahdollisimman hyvin työn tarkoitusta. Pääteemat haastatteluissa olivat:

- Kiertotalouden liikkeelle paneva voima eli ajurit

- Muutoksen ensimmäiset askeleet
- Muutoksen vastaanotto sidosryhmissä
- Kiertotaloustransformaation haasteet
- Tulevaisuuden tavoitteet ja visiot

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina Teams -alustan kautta. Teams -alustaa käytettäessä haastateltavalla oli oikeus valita, saako videokuvaa käyttää haastattelun aikana, tällöin myös eleet, ilmeet ja kehonkieli olivat havainnoinnin kohteena. Työn aihepiirin mukaisesti pääasiassa haastattelussa olivat asiat, ei niinkään kehon kieli. Työn kirjoittamisen aikana vakavoitunut Suomen pandemiatilanne ei suosinut kasvojen tapaamisia. Haastateltavat olivat siis pääosin kotonaan ja olosuhteissa, missä myös muut perheenjäsenet toivat haastattelutilanteeseen häiriöitä. Haastattelut pystyttiin suoraan tallentamaan tiedostoksi vain tämän opinnäytetyön kirjoittajien ulottuville.

Hirsjärvi ym. (2008, 219) jakaa analysointitavat karkeasti kahteen tapaan: selittämiseen sekä ymmärtämiseen pyrkivään tapaan. Eskola ym. (2001, 145) puolestaan jakaa lähestymistavat niin sanottuun grounded-malliin, jossa tehdään tulkintoja aineistosta käsin. Toisessa lähestymistavassa tutkija käyttää aineistoa oman teoreettisen pohdintansa apuvälineenä.

Aineiston analysoinnissa käytetään sitä tapaa, mikä parhaiten vastaa työn tutkimuskysymyksiin. Tiukkoja sääntöjä aineiston analysointeihin ei ole, vaan aineiston keruun sekä sen läpikäynnin aikana analysoija voi jo tehdä alustavia valintoja eri analysointitapojen välillä. Etenkin laadullisen tutkimuksen aineiston analysointi saattaa osoittautua haastavaksi, mikäli aineistoa on kertynyt runsaasti. (Hirsjärvi ym. 2008, 220.)

5.2 Haastattelut ja haastattelujen analysointi

Haastattelut toteutettiin vuoden 2021 helmikuun ja maaliskuun aikana. Haastateltavat yritykset poimittiin sekä Sitran kiertotalouden edelläkävijöiden listauksesta sekä omien verkostojen kautta. Haastateltaviin olimme yhteydessä sähköpostitse ja ehdotimme mahdollisia haastatteluajankohtia sekä taustoitettiin haastateltavalle haastattelun aikataulu, tarkoitus sekä läpikäytävät teemat. Pyrimme siihen, että haastatteluun valitut yritykset edustavat useampaa eri toimialaa ja yritykset olisivat eri ikäisiä. Mukana myös yksi suuryritys, jolla näköalapaikka kiertotalouden toimijana. Opinnäytetyössä tarkasteluun saatiin kuusi yritystä. Yritysedustajien haastatteluille varattiin aikaa tunti ja itse haastattelut kestivät noin 30-45 minuuttia. Haastattelut toteutimme yksilöhaastatteluina ja tallensimme videon kanssa Teams -alustalle. Haastatteluissa oli käytössä kaksi ennalta suunniteltua kysymysrunkoa, joista toinen oli suunniteltu jo etabloituneemmille yritykselle ja toinen start up -vaiheessa oleville yrityksille.

Haastatteluissa halusimme säilyttää keskustelevan otteen, eikä tällöin teemallista rakennetta pystytty täysin seuraamaan. Kuitenkin kaikki alustavasti suunnitellut teemat pyrittiin käymään läpi. Joihinkin teemoihin kuten tulevaisuuden suunnitelmiin ja tavoitteisiin jätettiin vastaajalle mahdollisuus jättää vastaamatta, mikäli aihe sivuasi liikaa liikesalaisuuksiksi määriteltyä sisältöä. Haastateltavia yrityksiä käsitellään vain niiden alan mukaan, ei yrityksien nimillä.

Haastattelujen analyysit alkoivat haastattelijan toimesta nauhoitteen läpikuuntelulla ja litteroinnilla. Hirsjärven ym. (2008, 138-139) mukaan yksiselitteistä ohjeistusta aineiston litteroinnin tarkkuudelle ei ole. Näin ollen katsottiin litteroinnin tarkkuudeksi riittävän niin sanotun peruslitteroinnin, jossa tarpeettomat puhekieliset sanat kuten ”niinku”, ”tota” sekä muut toisto- ja äännähdyksänet voitiin jättää liiteroimatta. Myös selvästi aiheeseen liittymätön keskustelu jätettiin pois. Tämän jälkeen tekstiaineistosta poimittiin teemat värikorostuksella haastatteluteemojen alle kuten tuotekehitys vihreällä sekä liiketoimintamallin kehitys keltaisella sekä litteraatin marginaaliin tehtiin sivumerkintöjä isoimpien kehityspolkujen osa-alueista ja vastaavasti kiertotaloustransformaation haasteista. Keskeiset huomiot merkittiin litteraatioon lihavoidulla tekstillä

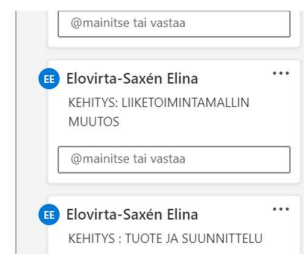
Kaikki raaka-analyysit käytiin läpi työparin kanssa, jotta kummallekin tulisi tasapuolinen ja vahva ymmärrys kummankin tekemistä haastatteluista. Työparina kävimme heti haastatteluiden jälkeen spontaanit huomiot ja assosiaatiot kerätystä haastatteluaineistosta, mitkä välittömästi jaoteltiin kattoteemojen alle.

Tämän jälkeen aineistosta koostettiin case analyysit per haastattelu sekä mallinnettiin muutoksen polun askeleet.

Aineiston analyysi perustui sisällönanalyysin eri vaiheisiin. Ensimmäisenä aineisto pelkistettiin eli värikoodattiin (kuva 1), toisena aineisto klusteroitiin (kuva 2) kattoteemojen sekä näiden alateemoihin sekä lopulta luotiin teoreettiset käsitteet.

on kolmen, lähtokohtaisesti, kolmen tai viiden vuoden sopimuksia, joista on helppoa ja riskitöntä myös välissä päästä pois jos tarvitsee. Silloin asiakkaalle ei siirry omistus vaan hän ostaa sen kokonaisuuden palveluna meiltä ja jatkaa sitä sopimusta sitten halutessaan, jos haluaa, tai jos ei, niin kertoo meille, että nyt riittää ja sitten me tullaan hakemaan se pois. Nyt ensimmäistä kertaa se tuote on niin kuin varta vasten suunniteltu tässä niin, että kun me saadaan se vaikka 3 vuoden jälkeen asiakkaalta takaisin, niin ensinnäkin se teknologia kestä vähintään 10 vuotta, mikä siellä on sisällä, ja sitten ne osat on sen verran vaihdettavia, että me pystytään siitä niin kuin ulkokuoresta vaihtaa ne osat mitä me pystytään se kuin uutena myymään eteenpäin hyvin vähällä vaivalla. Se on ollut yksi merkittävimpiä asioita suunnittelussa.

Aikaisemmin se on ollut niin, että me ei voida myydä laitetta uutena, mihin on tullut naarmu kylkeen tai jotain muuta semmoista, joka saa sen näyttämään, ettei se ole uusi. Nyt se on



Kuva 1: Esimerkki tekstiaineistossa käytettävistä värikodeista



Kuva 2: Esimerkki raaka-aineiston klusteroinnista

5.3 Tutkimuksen etiikka

Hirsjärven ym. (2008, 23) mukaan tutkimuksen etiikka tarkoittaa hyvän tieteellisen käytännön toteuttamista. Eettisesti hyvä tutkimus edellyttää, että työn tulee johdonmukaisesti noudattaa tutkimusmenetelmien, tiedonhallinnan ja tutkimustulosten hallintaa. Hyvä tieteellinen käytäntö koostuu toimintatavoista, jotka tiedeyhteisö on tunnustanut. Opinnäytetyössä tämä näkyy esimerkiksi asianmukaisten lähteiden käyttönä sekä lähdetietojen huolellisena kirjaamisena, mitkä osaltaan osoittavat kunnioitusta alkuperäisen tiedon julkaisijalle ja hänen työnsä merkitykselle. Opinnäytetyön tekijät ovat itse vastuussa siitä, että työ vastaa hyvän tieteellisen käytännön toteutumista. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2021.)

Tutkimuksen on tuotettava uutta tietoa tai miten jo olemassa olevaa tietoa voidaan käyttää tai hyödyntää uudesta näkökulmasta. Edellyttäen, että hyvä tieteellinen käytäntö toteutuu, tulee työ suunnitella, toteuttaa ja raportoida laadukkaasti, jotta teoreettinen työn toistettavuuden periaate toteutuisi. (Vilka 2017.)

Hirsjärvi ym. (2008, 25) korostaa, että epärehellisyttä tulee välttää kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Sama koskee työn luottamuksellisuutta, mikä tässä yhteydessä viittaa yksittäisten henkilöiden sekä heidän edustamien yritysten tietoihin sekä näiden tietojen käytöstä sovittuihin käytäntöihin. Eli työhön osallistuvien tulee pystyä luottamaan, että aineistoa käsitellään ja säilytetään kuten on sovittu. (Ruusuvoori ym.; Kuula ja Tiitinen, 2010).

Noudattaessaan hyvää tutkimusetiikkaa, tämän työn tekijät noudattivat rehellisyyttä, huolellisuutta sekä tarkkuutta kaikissa opinnäytetyön eri vaiheissa tulosten esittäminen mukaan lukien. Aineiston keruun osalta haastateltavat tiedotettiin etukäteen ja aineiston

käyttötarkoitusta ja säilyttämistä koskevan tiedot kerrottiin haastateltaville ennen tallennuksen käynnistämistä. Samassa yhteydessä tiedustelimme, mikäli haastateltava on kiinnostunut valmiista työstä ja sen tuloksista työn valmistuttua.

5.4 Luotettavuuden arviointi

Tutkimusten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat, vaikka lähtökohta on aina välttää virheiden syntymistä. Tämän vuoksi työtä tulee arvioida luotettavuuden ja pätevyyden näkökulmasta ja todeta tämä perusteluin. Kumpikin käsite, reliabiliteetti ja validiteetti, ovat syntyneet kvantitatiivisen tutkimuksen käytön myötä. Kuitenkin myös kvalitatiivisen tutkimukset validiutta ja reliabiliutta tulee pystyä arvioimaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 226-227.)

Heikkilä (2014, 28) painottaa, että tutkimuksen tulee olla luotettava eikä sen tulokset saa olla sattumanvaraisia. Reliabiliteetilla, eli luotettavuudella, tarkoitetaan tutkimuksen tarkkuutta. Tutkimus on luotettava, kun otos on tarpeeksi laaja, tutkimuksen tulokset ovat johdonmukaisia ja tutkimus voidaan toistaa samanlaisella menetelmällä uudestaan. Liian pieni otoskoko tekee tutkimuksesta ja sen tuloksista sattumanvaraisia, jolloin tutkimuksen tuloksia ei voi pitää pätevinä ja tarpeeksi luotettavina.

Reliabiliteetti voidaan jakaa kahteen osaan: stabiliteettiin ja konsistenssiin. Stabiliteetti kuvaa tulosten pysyvyyttä, kun taas konsistenssi sitä, kuinka hyvin mittarit mittaavat samaa asiaa. (Kananen 2008, 80.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetti todistetaan siten, että tutkija selittää mahdollisimman tarkasti, miten tutkimus on tehty ja miten saatuihin tuloksiin on päädytty. Jotta kvalitatiivisen tutkimuksen voisi toistaa, tulee henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvaus olla mahdollisimman tarkka. Myös aineistonkeruun olosuhteet tulee kuvata tarkasti, samoin esimerkiksi mahdolliset haastattelutilanteen häiriötekijät, aikataulu sekä tulkinta väärinymmärryksen mahdollisuudesta. (Hirsjärvi ym. 2008, 227.)

Validiteetilla tarkoitetaan pätevyyttä, miten tutkimusmenetelmä ja mittaus sopii tutkimaan tai mittaamaan juuri sitä mitä on tarkoituskin mitata. Validiteetti kertoo miten onnistuneesti työn tekijät ovat onnistuneet yhdistämään valitun teorian käsitteet aineiston keruun viitekehyyksi. Edellä Vilka (2017) kiteyttää muun muassa Vallin, Heikkilän ja Hirsjärven määrittämien validiteetista. Validiteetin arviointi on tarpeellista, sillä esimerkiksi kvantitatiivisten kyselyiden kysymykset saattavat olla väärinymmärrettyjä ja täten saatuja tuloksia ei voida pitää pätevinä (Hirsjärvi ym. 2008, 228).

Laadullisen tutkimuksen validiteettia arvioidessa aineiston litteroinnilla on suuri merkitys. Tekstiksi huolellisesti purettu puhe eli litterointi lisää analyysin läpinäkyvyyttä ja mahdollistaa lukijalle tarkistaa tutkijan tulkintaa sekä uudelleen analysoinnin. Olennaisimpana

Nikander (2011, 432) nostaa soveltuvimmaksi litterointitavaksi sen, mikä mahdollistaa erilais-
ten tulkintatapojen eri näkökulmien analysoinnin aineistosta.

Opinnäytetyön teksti on sen kirjoittajien tulkintaa aineistosta ja tietyistä lähteistä. Hirsjärvi
ym. (2008, 292) painottaa, että tutkimuksen tekijän tulee noudattaa työssä sekä menetelmäl-
listä, että kielellistä objektiivisuutta. Jokaisessa tutkimuksessa tulee Heikkilän (2014, 28-29)
mukaan ottaa huomioon tutkimuksen objektiivisuus. Tutkimukseen liittyy aina subjektiivii-
suutta, sillä tutkija valitsee itse, subjektiivisesti, menetelmät, joilla hän tutkii ja analysoi
tutkittavaa aihetta. On kuitenkin tärkeää pitää mielessä, että tutkimuksessa ei saa tulla esille
tutkijan omat poliittiset tai moraaliset mielipiteet, vaan tutkimustulosten tulee pysyä sa-
moina, vaikka tutkijaa vaihdettaisiin.

Vilka (2007, 154) muistuttaa, että määrällisessä tutkimuksessa ei voi välttyä otanta-, käsit-
tely tai mittausvirheiltä. Näin ollen tutkijan tulee olla rehellinen ja tuoda ilmi virheet ja ana-
lysoida niiden vaikutusta kokonaistulokseen. Myöskään laadullinen tutkimus ei kerro mitä tut-
kimusaineistossa sanotaan, vaan tutkimuksen tulokset ovat aina tutkijan tulkintaa aineiston,
teoriapohjan sekä julkisen keskustelun vuoropuhelusta (Vilka 2017).

5.5 Aineiston hallinta

Työn aineisto ja haastattelut on kerätty Resurssiviisaaksi ihmislähtöisin keinoin -hanketta tu-
kemaan ja tämän opinnäytetyön tavoitteita varten. Pää tavoitteena tälle opinnäytetyölle on
tukea yritysten kiertotalouteen siirtymistä jäsentämällä siirtymän ajureita, haasteita ja ta-
voitteita. Tähän tavoitteeseen päästään kehittämällä prosessimalli kiertotalouden transfor-
maation alkuaskeleista. Kaikkea aineistoa (analyysit, taulukot, tekstien koosteet ja kyselyiden
tulokset) säilytettiin opinnäytetyön tekemistä varten perustetulla Lauren ammattikorkeakou-
lun tarjoamalla Teams-sovelluksen sähköisellä alustalla, jolle pääsy oli ainoastaan molemmilla
opinnäytetyöntekijöillä.

Kvalitatiivisen aineiston haastattelun tallenteita säilytettiin myös vain opinnäytetyön tekijöi-
den saatavilla opinnäytetyön omissa Teams-tiedostoissa. Teams-alustaa käytettäessä, haastat-
telut pystyttiin tallentamaan suoraan tiedostomuotoon linkiksi, jonka ohien myös haastatte-
lun tekstimuoto lisättiin. Työn valmistuttua kaikki aineisto tuhotaan, Teams-kansio poistetaan
ja jäljelle jää vain työn tuotoksena syntynyt opinnäytetyö.

5.6 Kuusi tarinaa kiertotaloustransformaatiosta

Yrityksiä koskevaa haastatteluaineistoa kertyi noin 45 litteroitua sivullista, joiden riviväli oli 1
ja fonttikoko 10. Litterointiaineisto sisälsi tekstinä kuusi haastattelua. Haastattelutallentei-
den ulkopuolelle jäivät esittelyt sekä haastateltavan ja haastattelijan taustat. Haastateltavat
edustivat useampaa roolia ja liiketoiminta-aluetta yritysten organisaatiossa kuten myyntiä,

suunnittelua ja kehitystä ja johtoa. Kaikki vastasivat kysymyksiin niin objektiivisesti yrityksen edustajina kuin mahdollista toki subjektiivista näkemystä kuului kaikista haastatteluista. Kolme yritystä olivat hyvinkin saman ikäisiä, kaksi vanhempaa ja yksi nuorempi. Taulukossa 1 yhteenveto haastatelluista yrityksistä sekä liitteessä 1 haastatteluiden ajankohdista.

Tutkimuskysymykset teemoittivat haastatteluja kuuteen osa-alueeseen: liikkeelle paneva voima tai idea kiertotalouteen, muutos, muutoksen vastaanotto sidosryhmissä, kiertotalouden haasteet sekä tulevaisuuden visiot. Neljä yrityksistä kertoi myös koronavuoden vaikutuksista toimintaansa.

Tulkintamme mukaan kaikki yritykset määrittivät kiertotalouden hiukan omalla tavallaan, mikä tukee teoriaosan määritelmää kiertotaloudesta eli sen holistista näkökulmaa. Tästä syystä haastateltavien roolista yrityksissä korostuivat tietyn roolin näköalat, kuten myyjillä asiakasrajapinta ja lähempänä yrityksen perustajia tai toimitusjohtajaa oli syvempää tietoa yrityksen sisäisestä dynamiikasta, strategiasta sekä visiosta kiertotalouden suhteen.

Kuusi tarinaa kiertotalouden transformaatiosta kuvaa haastateltujen yritysten matkaa kohti kiertotaloutta. Kaikilla yrityksillä on yksilölliset lähtökohdat, tavoitteet ja muutoksen tahti kohti kiertotaloutta, mutta kaikkia ajavat samat muutosajurit ja kaikkia ovat kohdanneet samat haasteet eri korostuksilla. Tarinoiden yhteyteen on hahmoteltu case-yrityksen muutoksen polkua.

Case-yrityksien tarkkaa identifiointia ei koettu merkittäväksi työn luonteen puolesta, joten case-yritykset on määritelty taulukkoon 1 toimialan, suuntaa-antavan liikevaihdon ja henkilöstömäärän mukaan.

	Case 1	Case 2	Case 3	Case 4	Case 5	Case 6
Liikevaihto	> 5 milj. €	> 1 milj. €	> 300 milj. €	> 50 milj. €	> 20 milj. €	> 20 milj. €
Henkilöstö	>60	>10	> 7000	>100	>30	>80
Ikä	>15 vuotta	>15 vuotta	> 120 vuotta	>15 vuotta	>15 vuotta	> 20 vuotta
Toimiala	Hyvinvointi ja konsultointiala	Tekstiiliala	Ympäristö- ja kiinteistöhuollon ala	Valaistusala	Elintarvike-teollisuuden ala	Vaatteiden ja käyttötarvikkeiden vähittäiskaupan ala

Taulukko 1: Yrityshaastattelujen yhteenveto

5.6.1 Case 1: Hyvinvoinnin ja konsultoinnin ala

Ensimmäinen case. Yritys toimii hyvinvoinnin ja konsultoinnin toimialalla tuotteenaan sisustuselementit yrityksille toimitiloihin sekä näiden huoltoon ja ylläpitoon liittyvä palvelu. Yritys on perustettu 2010 luvun alkupuolella ja työllistää noin 50 henkilöä ja liikevaihto 1- 5 miljoonaa euroa. Yrityksen kotimaa on Suomi ja markkina-alueena Eurooppa, Yhdysvallat sekä Lähi-itä.

Lähtökohta. Case 1 yrityksen lähtökohta on ollut tuottaa ja myydä tuotteitaan sekä kiinteänä osana liittää tuoteostoon palvelusopimus tuotteen huoltoon ja ylläpitoon liittyen. Eli yrityksellä ei ole alun perin ollut kiertotaloudelle perustuvaa toimintaa, mutta ajatusta kohti kiertotalouden mallia vauhditti jo valmiiksi mielikuvaltaan vihreä brändi, sekä yrityksen tuotteet, jotka omalta osaltaan tukevat vihreää ja kestävästä mielikuvaa. Case 1 yritys on siis lähtökohdiltaan samojen kysymysten äärellä kuin muut liiketoiminnaltaan tuotteita tekevät toimijat. Yritys ei alkuvuosina miettinyt onko heidän tuotteensa elinkaaren loppuvaiheessa kierrätettävä tai onko tuote korjattavissa, mutta viime vuosina yhteiskunnallinen puhe on ajanut myös Case 1 yrityksen pohtimaan tekijöitä, mihin he yrityksenä voivat vaikuttaa suoraan.

Muutos: Yritys Case 1 on keskittynyt tuotteiden ja toiminnan huolelliseen suunnitteluun. Case 1 yritys oli kehittänyt jo aikaisemmin tuotteensa ulkonäölliset elementit huippuunsa, minkä myötä tuotteet ovat saaneet huomiota, löytäneet asiakkaat sekä saanut ulkoiset sidosryhmät sitoutettua ekosysteemiinsä. Vasta tämän jälkeen tuotteen tuotekehityksen iteraatiokierrokset toisensa jälkeen ovat keskittyneet tuotteen elinkaaren kannalta olennaisiin asioihin, eli materiaalivalintoihin, materiaalien kierrätettävyyteen, tuotteen korjattavuuteen sekä tekniikan kestävyys. Viimeisimmät tuotelanseeraukset vastaavat jo ominaisuuksiltaan sitä, mitä markkina tällä hetkellä vaatii kestävä kehityksen mukaiselta tuotteelta.

Pitää kuitenkin aloittaa jostain ja tehdä ensimmäinen versio ja sitten katsoa mitä me seuraavaksi kehitetään siitä ja mitä me opitaan siitä, ja sitten taas tehdä seuraava. Se koskee niin tuotekehitystä ja se koskee sitä bisneksen kehitystä, ja toisaalta sitä myös kiertotaloutta ja kestävyttä yhtäläillä. Eli se koko ajan paranee, kun sitä miettii, niitä prosesseja ja tavoitteita.

Samoin tuotteiden logistiikkaa virtaviivaistettiin siten, että turhat mutkat toimitusketjussa karsittiin pois sekä yritys keskitti tuotteen rungon tuotannon Suomeen. Tuotekokonaisuuden osat, jotka vaativat säännöllistä huoltoa ja vaihtoa on keskitetty Keski-Eurooppaan, mistä voidaan palvella kaikkien markkinoiden asiakkaita ketterämmin kuin jos tämä toiminto olisi Suomessa. Alueilla, missä asiakkaita on tiheästi ja lyhyin välimatkoin, tuotteiden kevyt huolto pystytään suorittamaan pyörällä, mikä myös osaltaan vähentää hiilijalanjälkeä.

Tavoite. Case 1 yrityksen kehitettyä prosessejaan, he myös totesivat, että hyvin suunniteltuja tuotteita jää käyttämättömäksi asiakkaille jossain vaiheessa tuotteen elinkaarta ilman minikäänlaista jälkimarkkinamahdollisuutta, sillä itse tuote ilman huolto- ja

ylläpitopalvelusopimusta ei toimi. Näin ollen Case 1 yrityksen lähiajan tavoitteena on muuttaa liiketoimintamalli tuotteesta palvelu -malliin, jolloin tuotteiden myynnistä ja leasing sopimuksista siirrytään niiden vuokraukseen, siten, että tuotteiden omistajuus pysyy yrityksellä ja asiakkaan kanssa solmitaan kolmen tai viiden vuoden vuokrasopimus. Tällöin sopimuskauden päätteeksi yritykselle palautuu tuote, mikä voidaan kevyen päivityksen jälkeen vuokrata eteenpäin uudelle asiakkaalle.

Aikaisemmin se on ollut niin, että me ei voida myydä laitetta uutena, mihin on tullut naarmu kylkeen tai jotain muuta semmoista, joka saa sen näyttämään, ettei se ole uusi. Nyt se on suunniteltu niin, että tällaiset asiat on helposti vaihdettavissa, jolloin siitä saadaan kuin uusi.

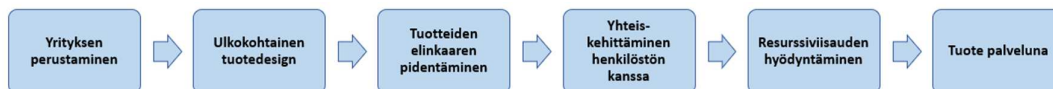
Sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät ovat ottaneet muutoksen hyvin vastaan. Ulkoisten sidosryhmien osalta muutos kestävämpään suuntaan on ollut osin pakollinenkin, jotta on varmistettu paikka kilpailuissa. Suurin muutosajuri on kuitenkin tullut yrityksen sisältä. Sisäisten yhteiskehittämisten kautta työntekijät ovat haastaneet johtoa tehostamaan kestävän kehityksen mukaisen liiketoiminnan kasvun osuutta.

---laajasti työntekijöiltä itseltään tuli aika paljon haastoja yritykselle itselleen, että miten tämä ja tämä tullaan tulevaisuudessa ottamaan huomioon.

Haasteet. Case 1 yritys näkee kiertotalousmalliin siirtymisessä useitakin haasteita. Suurimpana Case 1 yritys näkee kansainvälisen logistiikan, josta koituu sekä merkittäviä kuluja sekä päästöjä. Kuitenkaan välimatkojen lyhentäminen ei vielä yrityksen koon tässä vaiheessa ole mahdollista. Toisena haasteena nähdään taloudellinen puoli ja yritykseen sijoittaneiden sijoittajien odotukset. Odotukset täyttääkseen on pyrittävä liiketaloudellisesti hyvään tulokseen sekä kasvuun, mutta myös kehitettävä toimintaa kestävän kehityksen periaatteiden mukaisesti.

--- se on kompromissi kuitenkin tietyllä tavalla - liiketoiminnan etu ja kestävän kehityksen ratkaisun välillä. Mikä on mahdollista tehdä missä vaiheessa?

Tulevaisuuden visio. Pidemmän ajan tähtäimessä yrityksellä on kansainvälinen kasvu sekä mahdollinen tuotannon laajentaminen Suomen ulkopuolelle lähemmäksi markkinoita ja samalla logistiikan tehostaminen, mitkä eivät ole mahdollisia eivätkä taloudellisesti järkeviä toteuttaa volyymin ollessa vielä nykyisellä tasolla.



Kuvio 15: Case 1 yrityksen muutoksen polku

5.6.2 Case 2: Tekstiiliala

Toinen case. Yritys on tekstiilialalla toimiva yritys. Yritys on perustettu 2000-luvun alkupuolella ja sen toimiala on muotoilu ja suunnittelu. Yritys työllistää n. 10 henkilöä ja sen liikevaihto tilikaudella 2019 oli n. 0,4-1 miljoonaa euroa. Yrityksen kotimaa on Suomi ja markkina-alueena Eurooppa, Yhdysvallat sekä Aasia.

Lähtökohta: Yritys on toiminut toimialallaan jo jonkun aikaa ja on vuosien saatossa nähnyt ja taloudellisesti havainnoinut, että tekstiilialalla kertyy paljon ylijäämäkangasta, jossa on paljon yrityksen pääomaa kiinni.

...jos varastossa on hyvää, kelpokäyttöistä kangasta, niin miksi siitä ei tehtäisi vaatetta.

Kierrätyksestä ja tekstiilien uusiokäytöstä on tullut yrityksen toimialalla kasvava käytäntö, johon yhä useampi toimija on lähtenyt jollain tavalla mukaan. Tämä inspiroi myös case-yrityksen suunnittelijoita kokeilemaan uutta tapaa tuoda ylijäämäkankaita mukaan tuotteisiin. Yrityksen silloisessa johdossa ei kuitenkaan oltu valmiita tämän tyyppiseen muutokseen ja aluevaltaukseseen eikä nähty ehdotettua toimintatapaa järkevänä tai kannattavana, joten ehdotettu kokeilu jäi idean tasolle.

Muutos: Yritys jatkoi toimintaansa vanhalla tutulla kaavalla, kunnes yritys ajautui useista syistä johtuen tilanteeseen, jossa taloudellinen tilanne oli hyvin epävakaa ja epävarma. Tilanne eskaloiti yrityksen toimimaan radikaalisti ja rikkomaan vanhat toimintatavat. Yritys joutui tekemään suuria muutoksia ja päätöksiä, jonka puitteissa muun muassa yrityksen johto vaihdettiin ja yrityksen strategiaa ja visiota päivitettiin. Uuden johdon aloittaessa ja uuden, päivitetyn strategian ja vision käytäntöön viemisessä, ylijäämäkankaat otettiin osaksi yrityksen valikoimaa ja mallistoja. Ylijäämäkankaiden lisäksi yritys muutti tapaansa tuottaa omia tuotteitaan ja toimialalla yleisesti käytössä olevista (tuotanto)sykleistä luovuttiin. Näillä muutoksilla saatiin aikaan tehostettu ja kontrolloitu pääoman käyttö, ilman että päätoiminen tekeminen kärsisi tilanteesta. Suurin ajuri muutoksessa oli taloudellinen tilanne sekä uusi, visionäärinen johto.

Muutos ja tarve muutokselle otettiin yrityksen sisäisissä sidosryhmissä hyvin vastaan. Uusi johto puolsi kokeilua ja muu henkilökunta oli nähnyt tarpeen kokeilulle jo pidempään. Johdon vaihdon lisäksi yrityksessä ei ole jouduttu tekemään muita radikaaleja henkilöstömuutoksia, vaan henkilökuntaa on koulutettu tarpeen mukaan uusiin tehtäviin tai päivitetty henkilöstön nykyisiä toimintatapoja.

..Sisäisesti henkilöstö on ollut ennemminkin fiiliksissä ja messissä, että mitä mä oon suunnittelijana pystynyt tuottamaan niistä left over -kankaista.

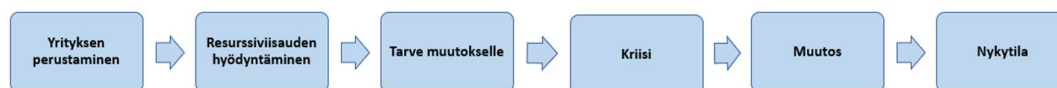
...paljon on ollut firman sisäisesti opetettavaa, koska aikataulu muuttuu ja tulee tiukemmaksi ja se varaston kanssa pelaaminen, materiaalien kanssa ennakoiti aikataulussa jne.

Ulkoisissa sidosryhmissä ajatus ylijäämäkankaiden käytöstä otettiin hyvin vastaan. Tuotannon ja tavaran saannin syklin muutos aiheutti ulkoisille sidosryhmille muutosta heidän omissa toimintatavoissaan ja on edelleen teema, joka muuttaa muotoaan sidosryhmäkohtaisesti.

Haasteet: Tavot kommunikoida ulkoisille sidosryhmille on muuttunut ja se tuo oman haasteensa niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. Suurimpia haasteita ovat olleet uusien toimintatapojen implementoiminen yrityksen liiketoimintastrategiaan niin sisäisten kuin ulkoisten sidosryhmien kanssa sekä tarpeeksi laadukkaiden kankaiden saaminen.

Visio: Yrityksen tavoitteena on tulevaisuudessa hyödyntää yhä paremmin ylijäämäkankaita toiminnassaan, sekä pitää huolta siitä, että käytössä olevat materiaalit olisivat mahdollisimman orgaanisia ja luontoa vähän kuormittavia. Tarkoituksena on jatkaa tuotantoa oman aikataulun mukaisesti, ilman alalla vallalla olevien aikataulujen luomaa painetta.

Tosi paljon tän uuden toimarin kautta on tullut sellaista järkevyyttä niihin toimintatapoihin.



Kuvio 16: Case 2 yrityksen muutoksen polku

5.6.3 Case 3: Kiinteistöhuollonala

Kolmas case. Yritys on kiinteistöalalla toimiva yritys. Yritys on perustettu 1900-luvun alkupuolella ja sen toimialaa on yritys- ja kiinteistöhuolto. Yhtiö työllistää yli 1000 henkilöä ja sen liikevaihto vuonna 2019 oli yli 200 miljoonaa euroa. Yrityksen kotimaa on Suomi ja sen markkina-alueena toimii Suomi ja naapurimaat.

Lähtökohta: Yritys on toiminut jo pidempään omalla alallaan ja kehittynyt oman alansa sisällä kiertotalouden moniosaajaksi. Yritys on linjannut omia strategioitaan yhä tarkemmin kiertotalouteen liittyviksi ja tulevien vuosien kehitys painottuu vahvasti kiertotalouteen.

...yksi näkökulma on, että ne linkittyy myös YK:n kestävän kehityksen tavoitteisiin.

Case 3 yrityksen tavoitteena on kehittää ja parantaa omaa osaamistaan kiertotalouden toimintamalleissa, eikä sinänsä tehdä mitään radikaaleja, nopeita päätöksiä tai muutoksia. Taloudellisten tavoitteiden lisäksi yrityksen strategian tavoitteina on muun muassa, että hiilikädenjälki kasvaa nopeampaa kuin hiilijalanjälki. Yritys mittaa hiilikädenjälkeä kierrätysasteen

kautta, niin yrityksen sisällä kuin sen ulkoisissa sidosryhmissäkin. Koska kiertotaloutta mitattaessa käytetään eri mittareita kuin talouden analysoinnissa, joutuu Case 3 yritys kehittämään ja muokkaamaan kiertotalouden analysointia ja siihen tarvittavia mittareita.

...se on kehittyvä osa-alue. Talouden mittarit on standardeja periaatteessa, mut nää ei oo.

Muutos: Case 3 yrityksellä ei ollut samanlaista selkeää esimerkkiä muutoksesta kuin muilla haastatelluilla yrityksillä. Tämä johtuu paljolti siitä, että Case 3 yritys on jo pidemmän aikaa toiminut kiertotalouden parissa. Case 3 yrityksen haastattelussa painotettiin ennemminkin yleistä kuvaa kiertotaloudesta ja sen tuomista muutoksista ja haasteista yrityksessä.

Case 3 yrityksen sidosryhmissä muutokset ja yrityksen suunta kohti kiertotalouden laajempaa ja syvempää osaamista on otettu hyvin vastaan. Toisaalta yrityksen teettämistä tutkimuksista saatiin yllättäviä tuloksia, joista selvisi, että esimerkiksi Case 3 yrityksen sidosryhmille kotimaisuudella ei ollut vahvaa painoarvoa, kun taas yrityksen kiertotalousmissiolla ja käytännön tekemisellä oli.

Pörssiyrityksillä on kiinnostusta vastuullisuuden kehittämistä kohtaan. Case 3 yrityksen ollessa pörssiyritys, päättyy se myös yhteistyöhön, yhteiskehittämiseen muiden pörssiyritysten kanssa.

...heillä on paljon vaikuttavuutta ja sitä kautta molemmille merkityksellisyyttä.

Kiertotalous ja siihen liittyvät toimet resonoivat hyvin yrityksen sisäisissä sidosryhmissä ja yritys onkin monelle tuttu kiertotalouden toimijana.

Kun haetaan uusia ihmisiä, niin aika moni tunnistaa meidät siinä (kiertotalouden) kentässä.

Haasteet: Kiertotalous on kattotermi ja moni eri taho määrittelee sen omalla tavallaan. Case 3 yrityksen kohdalla yrityksen sidosryhmät toimivat monen eri kiertotalouden mallin kautta ja toimintatavat voivat vaihdella paljonkin yritysten välillä. Case-yrityksen työntekijät ovat sitoutuneita yrityksen strategiaan ja visioihin. Yrityksen ollessa kuitenkin suuri ja sen sisällä ollessa monta tulosvastuullista linjaa, joilla on omat projektit ja päämäärät, on viestinnällä suuri merkitys. Suurimpina haasteina Case 3 yrityksessä nähdään, yrityksen sisällä ja ulkoisissa sidosryhmissä, että vaikka suurin osa näkee tarpeen kiertotaloudelle ja ilmastonmuutoksen hillinnälle, ei kaikelle toiminnalle ole taloudellisesta näkökulmasta järkeviä perusteita niiden jatkamiselle.

...esimerkiksi öljyn hinta on ollut niin alhaisella tasolla, joka vaikuttaa kierrätysmuovin hintatasoon, että kierrätysmuovin tekemisessä ei liiketaloudellisesti oo mitään järkeä.

Case 3 yritys näkeekin haasteena sen, miten uudet liiketoimintamallit saadaan tuottamaan kaikkia arvon näkökulmia (taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristö) samanaikaisesti. Myös

käytettävien raaka-aineiden kriteerit nähdään haasteena. Varsinkin silloin kun niin kutsuttujen jäteraaka-aineiden vaatimukset ovat kirempiä kuin neitseellisten raaka-aineiden.

Visio: Case 3 yrityksen visiona on tulevaisuudessakin helpottaa ja auttaa asiakkaita muun muassa materiaalivirtojen sulkemissa ja kiertotalouden toteuttamisessa. Kiertotalouden kehittyessä jatkuvasti, on luultavaa, että case-yrityksenkin rooli kiertotalouden asiantuntijana kehittyä ja muuttuu. Yrityksen liiketoimintaan, kuin myös kiertotalouteen, kuuluu tuotteiden ja tilojen ylläpitäminen ja kunnostaminen.

Meillä on polarisoituvassa Suomessa kiinteistöjä, joilla ei ole kohta enää mitään arvoa, jossain päin maaseutua, niin tavallaan mikä niiden rooli on ja miten niitä pidetään kunnossa tai ylläpidetäänkö? Noihin meidän pitää sitten yrityksenä olla tuomassa ratkaisuja.

Koronapandemian selkein vaikutus yritykseen ja sen toimialaan on ollut nähtävissä sitä kautta, että se on vauhdittanut tiettyjen toimintojen jalostamista ja kehittämistä.

Se (korona) on tavallaan pysäyttänyt asioita mut sit taas se on nostanut ihan hirveesti framille sen et sit kun palaudutaan tästä, niin palaudutaan kestävästi. Kaikkihan puuhaa nyt kestävä palautuksen mekanismeja, malleja ja

rahoitusta. Eli tietyllä tavalla se on buustannut ihan älyttömästi sitä ajattelua ja asioiden edistämistä.



Kuvio 17: Case 3 yrityksen muutoksen polku

5.6.4 Case 4: Valaisinala

Neljäs case. Yrityksen toimialaa ovat energiaa säästävien teknologioiden tutkimus ja tuotekehitys sekä asennus- ja huoltopalvelut valaisinalalla. Yritys on perustettu 2010 luvun alkupuolella. Henkilöstöä yrityksellä on noin 100 henkilöä ja liikevaihtoa >50 miljoonaa euroa. Yrityksen päämarkkina-alue on Suomi sekä Pohjoismaat.

Lähtökohta. Case 4 yrityksen aloittaessa toimintansa led valonlähteitä tuotiin Kiinasta. Yritys kuitenkin totesi, ettei Kiinasta tuotujen tuotteiden laatu eivätkä toimitusajat vastanneet odotuksia. Etenkin avaimet käteen -palvelussa pitävät toimitusajat olivat ensisijaisen tärkeitä. Tuotteiden laadun, toimitusvarmuuden ja toimitusaikojen kriittisyys johti oman tuotantolaitoksen perustamiseen Suomeen. Ratkaisua tuki myös yrityksen arvomaailma, missä tärkeänä kivijalkana nähtiin suomalainen yritys suomalaisella palvelulla.

Mutta niin kuin Avainlipputuote sanookin, niin kotimaisuusaste on meillä yli 80%. Siitä pidetään kiinni, se antaa meille joustavuutta, se antaa meille

luotettavuutta. Se on huomattu myös näin korona-aikoina. Muilla saattaa olla vaikeuksia pitää niistä toimitusajoista kiinni. Mutta meille ei ole ollut tätä ongelmaa, koska meillä on kotimainen se ketju.

Muutos. Yritys Case 4 näki suomalaisen tuotannon lisäksi kilpailuedun omassa suunnittelussa, missä voitiin nähdä merkittäviä etuja puhuttaessa valaisimien hyötysuhteesta sekä niihin lisäystä tekoälystä. Lisäksi katsottiin, että yhdistämällä kohdekohtainen huolellinen valaistus-suunnittelu sekä valaisimen elinkaaren pidentäminen vähintään 20 vuoden aikajänteelle, tulee suomalainen tuotanto lopulta kestävämmäksi ratkaisuksi niin ympäristölle, asiakkaalle kuin itse yritykselle. Yrityksen ydinosaamisessa kolmena peruspilarina voidaan nähdä suunnittelu, tuoteratkaisu sekä sen ohjaus, mihin myös tekoäly liittyy.

---laadukkaat valaisimet, se on numero yksi. Sitten on se, että me pystytään sillä suunnitteluosaamisella vähentämään valaisimien määriä ja laskemaan ne oikeat tehokkuudet ja optiikka suhteessa siihen kohteeseen.

Ennen varsinaiseen kiertotalouden liiketoimintamalliin siirtymistä, yritys on pyrkinyt resurssi-viisauteen. Valaisimien ja älyn yhdistämisellä pystytään maksimoimaan valaisimien hyötysuhdetta sekä rakennus- ja asennusvaiheissa vähentämään sekä työvaihteita sekä tarvittavien materiaalien määrää. Purettaessa asiakkaan edellistä valaistusta, materiaalit kierrätetään yrityksen ekosysteemiin kuuluvan kumppanin kanssa. Kaikista muutoksen vaiheista on pääosin vastannut yrityksen johto; omistajat ja kehitysjohtaja.

Tulevaisuuden visio. Yrityksessä tehdään parhaillaan siirtymää valoa palveluna -liiketoimintamalliin, jolloin asiakas ostaa palveluna valaistuksen esimerkiksi tietyllä kuukausiperusteisella veloituksella. Tällöin Case 4 yritys suunnittelee, tuottaa, asentaa sekä huoltaa valaisimet ja sopimusajan jälkeen purkaa tuotteet, silti omistaen ne. Tällöin valaisimet voidaan päivitettynä asentaa toisaalle tuotteen elinkaarta ollessa vielä jäljellä.

Meidän niinku tahtotila, että me myös niitä huolletaan ja ylläpidetään. Valaistusta voi hankkia ihan vaan olosuhteena, että maksaa pelkästä palvelusta, ilman valaisimien omistajuutta.

Ajureina omalta osaltaan kiertotalouden liiketoimintamalliin Case 4 yritys näkee vahvan globaalien trendien, sen, että hyödykkeitä ei tarvitse omistaa vaan ostaa vain olosuhde kuten valaistus. Tämä on jo pitkään näkynyt yrityksissä esimerkiksi mattojen tai nostimien vuokraamisena. Ulkoisissa sidosryhmistä asiakkaissa resurssiviisaus on otettu positiivisesti vastaan, toiset voimakkaammin kuin toiset. Valoa palveluna -mallin vastaanotto riippuu asiakkaan omasta liiketoiminnasta. Liike- ja toimitilaan omistavat yritykset ovat ottaneet uuden palvelumallin vastaan positiivisesti, kun taas teollisuuden toimijat ovat pääosin vielä omistajuuden kannalla.

--- tietyissä sektoreissa, kuten teollisuudessa: ”Mehän ei mitään lainalla osteta. Pitää olla sen verran taseessa, niin sitten ne on meidän!”. Sitten taas niinku on muualla, niin se lähestymistapa voi olla, tai näkemys voi olla eri, että jo siihen ajattelutapaan ollaan paljon valmiimpia. Se vähän vaihtelee aloittain, että miten suhtaudutaan siihen, että tarjotaan valoa palveluna.

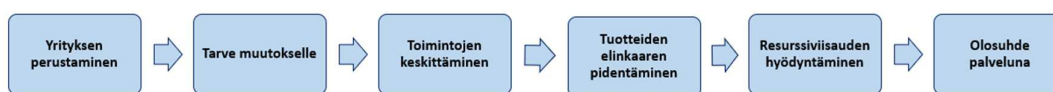
Teollisuuden kohteissa, esimerkiksi erittäin korkeat tuotanto- tai varastotilat tai suurien toimijoiden tilat, joiden valaistus on mittava investointi, valoa palveluna nähdään selkeästi helpotuksena tai selkeästi järkevimpänä vaihtoehtona. Case 4 yrityksen näkee myös sen, kuinka julkisen tahon tilat valaistaan mahdollisimman halvalla, jolloin ei optimoida lainkaan valaisun tarpeen määrää tai laatua ja led-valaisimista puhuttaessa, koko valaisin on yleensä kertakäyttöinen. Case 4 yrityksen tulevaisuuden visio sisältää kiertotalouden liiketoimintamallien lisäksi myös ihmiskeskeisen valaistuksen käsitteen viestimisen.

Sisäisissä sidosryhmissä viestiä kiertotalouden liiketoimintamalliin siirtymisestä on viestitty henkilökunnan viikkoinfoissa sekä kuukausikirjeissä. Case 4 yrityksen edustaja kuitenkin näkee tässä vielä mahdollisuuden parantaa viestintää ja sitoa henkilökuntaa tekemään töitä nimenomaan kestävä kehityksen nimissä. Tämä nostaisi oman työn mielekkyyttä sekä edesauttaisi myös myyntiargumenttien viestimisessä.

Haasteet. Case 4 yritys näkee kiertotalouden liiketoimintamallissa haasteina taloudellisen puolen sekä tiedon puutteen. Toimitusvarmuus, resurssiviisuus sekä hyvä suunnittelu taustalla maksaa ja asiakkaalle on osattava sanoittaa kalliimman tuotevaihtoehdon lisäarvo esimerkiksi tuotteen elinkaaren sekä hyötysuhteen näkökulmasta. Tällä toimialalla olisi paljon tarjottavaa uusien teknologioiden saralla, sillä tekoäly ja valaistus yhdistämällä pystytään säästämään resursseja sekä lisäämään ihmisten hyvinvointia oikein valituilla valaistusratkaisuilla. Eli kiertotalouden liiketoimintamalliin siirtymisen lisäksi pystytään vaikuttamaan työntekijöiden viireystasoon ja kiinteistön hygieniaan.

...eli pitää myös pystyä niinku tekemään se järkevällä tavalla A) että asiakas on valmis siitä maksamaan ja B) että se hyöty se näkyy ja tuntuu, mitä vihreämpi arvo siinä sitten kun antaa siihen, mikä se onkaan sitten se tuote tai ratkaisu.

Sitten tuota, ainahan se on haaste, että miten sitä osataan hyvin myydä, palvelu, tuotteistaa, kaupallistaa ja konseptoida.



Kuvio 18: Case 4 yrityksen muutoksen polku

5.6.5 Case 5: Elintarvikeala

Viides case. Yrityksen toimiala on elintarvikealalla. Yritys on perustettu 2010 luvun alkupuolella ja päämarkkina-alueena on Suomi ja suuntana kansainvälinen kasvu. Yritys työllistää noin 30 henkeä ja liikevaihto on 5-10 miljoona euroa.

Lähtökohta. Yritys Case 5 on aloittanut kasvispohjaisten elintarvikkeiden tuotekehityksen ja tuotannon Suomessa ja saanut merkittävää jalansijaa markkinalta, kun kasvispohjaisten lihan- korvikkeiden trendi voimistui Suomessa vuonna 2016. Tällöin yrityksellä ei ollut vielä mitään tekemistä kestävä kehityksen kanssa, paitsi kasvisruoka, joka jo itsestään mielletään kestävä ruoantuotannon piiriin. Kestävä kehityksen sijaan yrityksellä on ollut ensisijaisen tärkeää saada tuotannon prosessit sujuvammaksi, luoda kysyntää ja tunnettuutta brändille sekä hyödyntää markkinan imu.

Ja sitten ehkä historiallisesti on vähän ehkä tuudittauduttu siihen, että hei meidän tehdään vastuullista ruokaa ja tämä pienentää ruokajärjestelmän hiilijalanjälkeä ja hyvä niin.

Muutos. Suurena ajurina kestävämmän kehityksen suuntaan on tuonut uusi henkilö, joka on osannut sanoittaa yrityksen johdolle ja sen kautta myös henkilöstölle kestävä ruoantuotannon näkökulmaa, mikä aiemmin ei ole onnistunut luontevasti. Yritykselle luotiin vastuullisuusohjelma ja siihen liittyen on hahmoteltu vastuullisuuden aikajana. Aikajanan puitteissa pyritään lisäämään kestävä kehityksen painotusta yrityksen toiminnassa. Suht nuoren yrityksen prioriteettina on ensin pohdittava, miten saavuttaa enemmän taloudellista vipuvartta ja hyödyntää myös resurssiviisautta tässä vaiheessa. Alkuun yritys Case 5 on keskittynytkin resurssiviisauteen tuotannossa, kuten hävikin vähentämiseen, mikä elintarviketeollisuudessa on usein haaste.

Eli alkuun paneva voima (kiertotaloudelle) on ihan suoraan sanottuna raha. Ja myös asioita, jossa on niitä pikavoittoja tarjolla; sanotaan, että hävikki. Se on mun mielestä hirveän hyvä juttu mistä lähtee liikenteeseen moneltakin kanalta, koska sen taloudellinen vaikutus on niin valtava.

Taloudellinen tilanne ja sekä kasvuodotukset kasvattavat myös vastuuta osallistua ruokajärjestelmän kestävyden parantamiseen yhteiskunnallisesta näkökulmasta. Yritys Case 5 näkee tällä myös lunastettavan kilpailuedun tulevaisuuden kilpailutuksissa, jolloin mahdollisesti vaa-dittu tietty kestävä kehityksen linjaus on jo mietittynä valmiiksi.

Pakko ruveta tekemään asioita tänään, jotta ei tarvitse silloin ylihuomenna. Jotta pystyy olemaan viiden vuoden päästä jollakin tavalla ajantasainen ja vastaamaan kuluttajien odotuksiin, markkinoiden odotuksiin.

Sisäisissä sidosryhmissä uusi suunta on näytetty toimitusjohtajan toimesta, vaikka käytännön syötteet ovatkin organisaatioon tulleen uuden henkilön kädenjälkeä. Muutos on otettu vastaan hyvin ja yhteisten työpajojen kautta henkilöstö on osannut asettaa itselleen tavoitteita sekä sanoittamaan omia arvoja ja keinoja liittyen kestävään kehitykseen, resurssiviisauteen ja kiertotalouteen. Samoin vastuullisuuden aikajanelle on määritetty ajankohta, jolloin organisaation kulttuuri olisi valmis sille, että vastuullisuus määritteli yrityksen tekemistä.

... kyl mä oon ollut yllättyynyt siitä, kuinka nopeasti niinku lähtenyt vaikuttamaan myös joihinkin meidän prosesseihin tai ajatusmaailmaan tai mitä otetaan huomioon tai miten asioita tehdään.

Ulkoisille sidosryhmien viestinnässä ei ole vielä korostettu kestäväää kehitystä tai sen eri painopisteitä. Keskustelun painotusta valitaan sidosryhmän mukaan, eli millä kärjellä voidaan löytää yhteinen kieli, mikä tukee yhteistä tekemistä ja tavoitteita. Suunnitelmissa on pakkausuudistusta sekä muovistrategiaa, mitkä teemat korostuvat eri sidosryhmien tekemisessä sekä viestinnässä myös. Sidosryhmistä tärkeänä asiakkaiden lisäksi nähdään poliittiset vaikuttajat sekä ihmiset, joiden ympärillä ruokamurros näkyy ja kuuluu eniten, ja jotka osaltaan vaikuttavat myös yhteiskunnallisesti aiheen ympärillä käytäviin keskusteluihin sekä niihin liittyviin päätöksentekoihin.

Tulevaisuuden visio. Case 5 yritys näkee tulevaisuudessa kiertotalouden esimerkiksi kierrätysmuovipakkausten käytössä sekä tuotannon prosessien järkevöittämisessä. Tämä olisi esimerkiksi veden ja lämmön käyttöön liittyvää kuten lämmön talteenottoa. Yhtenä kokonaisuutena nähdään myös alkutuotantoon panostaminen sen kautta, miten samoilla tuotantopanoksilla saataisiin enemmän hyvää aikaiseksi, kuten maaperän hiilensidontaa tai ravinteikkaampaa satoa.

Haasteet. Yritys Case 5 näkee kiertotalouteen siirtymisessä taloudelliset tekijät ja realismiin, että pienellä yrityksellä ei ole mahdollisuutta investoida kiertotalouden transformaatioon, sillä kaikki panostus tulee kohdistaa tuotantoon, myyntiin ja markkinointiin ensisijaisesti.

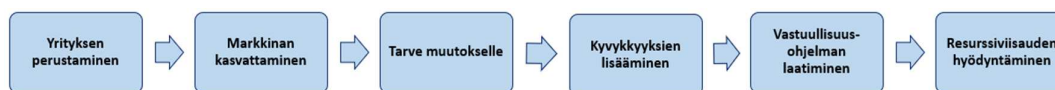
Ajurina on raha, mutta myös haasteena on raha. Ja tarkasteluvälin saaminen tarpeeksi pitkäksi, kun toisaalta toimenpiteet on nopeita ja toiset on hitaita. Ja myös tämä, että millä tavalla mikäkin realisoituu?

--- Eli aikajänteen saaminen siitä, että pystytään panostamaan ja odottamaan niitä voittoja sitten myöhemmin. Se on iso haaste.

Toisena haasteena yritys Case 5 edustaja näkee yrityksen sisäisen kulttuurin, johon panostaminen on tärkeää etenkin muutoksen alkuvaiheessa. On kriittistä, että henkilöstöltä tulee muutokseen varaukseton tuki ja että työpajat ja koulutuksen viedään läpi tehokkaasti ja kaikkien aikaa arvostaen.

Se, että miten onnistutaan luomaan sitä kulttuuria, että ihmiset tekisivät näitä toimenpiteitä by default omassa työssään. Tämä alkuvaihe on poikkeuksellisen kriittinen.

--- Yksi helpompi ja konkreettinen tapa on, että pitää osata antaa tilaa muille puhua näistä asioista. Mä olen huomannut, että asiat edistyvät huomattavan paljon, kun vaan järjestää epävirallisia keskustelumahdollisuuksia vastuullisuusasioiden ympärille.



Kuvio 19: Case 5 yrityksen muutoksen polku

5.6.6 Case 6: Tekstiili- ja käyttötavaran vähittäiskaupan ala

Kuudes case. Yritys on tekstiili- käyttötavaran vähittäiskaupan alalla. Yritys on perustettu 2000-luvun alkupuolella ja sen toimiala on tekstiilien, vaatteiden ja jalkineiden agentuuritoiminta. Yritys työllistää yli 50 henkilöä ja sen vuoden 2019 liikevaihto oli yli 10 miljoonaa. Yrityksen kotimaa on Suomi ja markkina-alue Eurooppa sekä Yhdysvallat.

Lähtökohta: Yritys on aloittanut liiketoimintansa myymällä armeijan ylijäämätuotteita sekä pikkuhiljaa valmistanut myös omia tuotteita asiakkaille myyntiin. Vuonna 2016 yritys alkoi pohtimaan, millä tavalla se voisi omassa liiketoiminnassaan liittää kiertotalouden vielä vahvemmin osaksi omaa ansaintalogiikkaa. Tästä lähti liikkeelle ajatus, että ylijäämätavaran lisäksi yritys alkaisi valmistamaan omia, kestäviä tuotteita, jotka olisivat kierrätettävissä ja uudelleen käytettävissä. Tällä tavoin yritys loisi itse niin sanottua ylijäämätavaraa.

Meil oli kuitenkin ajatuksena et me halutaan sen lisäksi et me valitaan hyvät, fiksut materiaalit, jotka olis toivottavasti myös kierrätettäviä, niin et se niiden designi olis kestävä.

Ja sit tuli ajatus siitä, et miks me ei luoda itse sitä uutta ylijäämää niistä käytetystä, meidän tavaroista. Kun ne kuitenkin menee kaupaksi ja kestää.

Ylijäämätavaran lisäksi yritys pohti, miten käytettyä tavaraa saisi myyntiin omien kanavien kautta, jolloin asiakas saisi ostettua ja palautettua tuotteen samaan paikkaan.

Muutos: Yritys syventyi kiertotalouden mahdollisuuksiin ja tutkimiseen ja kävi läpi monia erilaisia, käytössä olevia, ratkaisuja vuokrauspalveluista Facebook-kirpputoreihin. Ratkaisut eivät yrityksen näkökulmasta olleet parhaita mahdollisia, joten yritys kehitti itse oman tavan toimia.

...mitä jos rakennetaan sellainen systeemi, joka on mahdollisimman helppo asiakkaalle. Jolloin tää tuote, jonka asiakas omistaa, niin hän voi palauttaa sen meille ja saa siitä kompensatiota.

Yritys loi oman kiertokanavan, jonka kautta asiakas pystyy ostamaan yrityksen tuotteen itselleen kivijalka- tai verkkokaupasta ja palauttamaan sen milloin tahansa, jos tuote on hyvässä kunnossa ja sen voi vielä myydä eteenpäin. Yritys on erityisesti panostanut siihen, että verkkokauppapalauttaminen olisi mahdollisimman helppoa ja kätevää asiakkaan näkökulmasta.

Käytännössä me vaan käännettiin tässä yksi vaihtoehtoinen tapa palauttaa tuote, vaikka kolme vuotta sen ostoksen jälkeen.

Haasteet: Yritystoiminta on alusta alkaen perustunut kiertotaloudelle, joten kiertotalous sana on tuttu koko yrityksen henkilökunnalle. Uuden mallin vastaanotto oli positiivista niin sisäisissä kuin ulkoisissa sidosryhmissäkin. Toki yrityksellä on paljon, omien sanojensa mukaan, asiakkaita, joita ei kiertotalous terminä tai toimintana kiinnosta kovin paljoa. Selkeinä haasteina oli havaittavissa liian monimutkaisen mallin kehittäminen.

...siellä missä tehtiin vähän liian monimutkaisesti aateltua ei ollu niin hyvää. Eli se missä projektipäällikön mielestä toimittiin täysin loogisesti niin siinä vaiheessa, kun se pitää vielä palvelumuotoilla asiakkaille ja työntekijöille selkeeksi, niin siinä oli sellaista mitä huomattiin, johon piti kiinnittää huomiota.

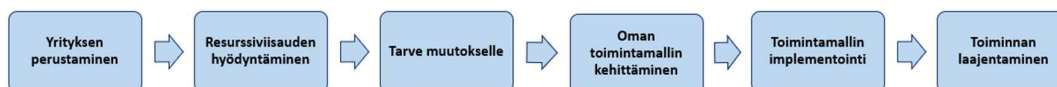
Toinen haaste oli saada tarpeeksi volyyymia. Ilman palautettuja tuotteita, ei yrityksellä ole myydä käytettyjä tuotteita. Haasteena nähtiin niin sanotusti liian hyvät tuotteet, joita asiakkaat eivät halunneet palauttaa.

...ihmiset on aina silleen et ”en mä halua palauttaa, mä kulutan tän atomeiksi”.

Tähän haasteeseen yritys on kehittänyt automatisoitua asiakaskontaktointia, jossa asiakasta muistutettaisiin parin vuoden päästä, että jos ostettu tuote on edelleen hyvässä kunnossa, sen voi palauttaa ja siitä saa samalla kompensaation.

Visio: Yrityksen visio on selkeä ja ytimekäs: Maailman valloitus. Yritys haluaa olla edelläkävijä ja näyttää, että tulosta voi tehdä olemalla sitoutunut kiertotalouteen.

...meidän pitää olla hyvä firma. Hyvä taloudellisin merkein, on kannattava ja kasvava niin pitää olla. Myös hyvä työpaikka ja hyvä eettisesti jne. Yhdistelmä näitä kaikkia, ett on uskottava, ja se mitä me haetaankin on se, ett ottakaa meistä mallia.



Kuvio 20: Case 6 yrityksen muutoksen polku

5.7 Kiertotaloustransformaatiotarinoiden analyysi

Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan haastatteluja niiden pääteemojen mukaan käyttäen kattavasti lainauksia haastatteluista. Haastatteluissa käytiin läpi luonteavassa järjestyksessä yrityksen muutosajureita ja muutoksen tarpeita ja lähtökohtia. Muutoksen käynnistyessä keskusteltiin muutoksen ensimmäisistä askeleista sekä roolituksissa yrityksissä. Näistä aiheista kukin case-yritys puhui omalla painotuksella toisten keskittyessä enemmän henkilöiden roolituksiin ja toisten toimintoihin. Kun kiertotalouden transformaatiosta puhuttiin organisaatioissa tai muutoksen merkkejä ja viestejä alkoi näkyä sidosryhmissä, kysyimme miten ulkoiset ja sisäiset sidosryhmät ottivat ne vastaan. Haasteista kiertotalouteen siirtymisessä kukin

haastateltava kertoi oman yrityksen koon ja iän perusteella eri kulmista ja eri laajuudessa. Näissä myös haastateltavan oma rooli organisaatiossa näkyi selkeästi. Kaikissa haastatteluissa tiedustelimme case-yritysten tulevaisuuden tavoitteita ja visioita. Näissä kaikissa kiertotalouden liiketoimintamallit olivat korostetussa roolissa.

5.7.1 Case-yritysten muutosajurit

Tässä kappaleessa tarkastellaan haastateltujen case-yrityksien muutosajureita kohti kiertotaloutta yrityksen sen hetkisestä näkökulmasta. Positiivisesti huomiota herättävänä näkökulmana haastatteluista nousi esiin se, että case-yrityksissä katsottiin yrityksen sisäiseksi ajuriksi tehdä asioita oikein, paremmin ja järkevämmiin.

... ja yksi niitä niinku merkittävimpiä syitä tähän uudistukseen oli se, että tavallaan meillä oli halu ratkaista paljon paremmin, mitä ne on tähän asti tehty.

On haluttu tehdä asiat paremmin. Ja se on myöskin tää, mikä ajaa eteenpäin.

Eli me voidaan maksimaalisesti tehdä maailmaan jotain hyvää. Idea on kuitenkin se, että me halutaan näyttää esimerkkiä ja olla edelläkävijöitä.

Haastatteluaineistosta voidaan tulkita, että yritysten arvokäsitys siitä, että asioita pitää tehdä paremmin ja ennen kaikkea oikein, on toiminut kaikilla muutosajurina. Haastattelumamme suurempi case-yritys näkee roolinsa pienempiä yrityksiä laajemmin yhteiskunnallisesti yhdeksi vastuunkantajista ja näkemys ulottuuakin John Elkingtonin (1999, 70) Triple bottom line -käsitteeseen. Haastattelussa korostuivat suuryrityksen strategiset painopisteet, ja miksi juuri kiertotalouden edistäminen on yksi näistä.

No varmaan niinkun yks näkökulma on, että ne linkittyy myös YK:n kestävän kehityksen tavoitteisiin. Se on siellä taustalla tavallaan, että ne on kommunikotavissa myös niistä näkökulmista. Toki kun näitä on mietitty niin yhtä lailla siellä on eri kestävyden ja vastuullisuuden näkökulmat: ympäristö, sosiaalinen ja talouden vastuu.

Yrityksen arvot, mitkä haastatteluista sanoitettiin ”oikein tekemisenä”, ja niiden mukainen toiminta ohjaavat yksilöitä niin kulutustottumuksissa, työpaikan valinnassa ja vaikuttavat myös työssä viihtyvyyteen.

Jonkin näköinen tällainen integriteetti siitä, että on yllättävän paljon mukavampi olla firmassa töissä, jossa tehdään asioita enemmän oikein kuin väärin. Se motivoi. Ja omat arvot. Se on kilpailukykytekijä ja sitten kun mietitään, että meidän pitäisi saada tulevaisuudessa parhaat ammattilaiset meidän käyttöön.

Ajattelutavan muutos kohti kestävämpää kehitystä näkyy yrityksissä myös yksilötasolla kuin myös asiakasrajapinnassa. Asiakkaat ovat valmiimpia kuin aiemmin ajatukselle, ettei tuotteiden tarvitse olla uusinta uutta, vaan esimerkiksi ylijäämäkankaista valmistetuilla vaatteilla voi niiden moitteettoman ulkonäön lisäksi viestittää yksilön kestävän kehityksen arvomaailmaa. Myös Sitran megatrendeissä ihmisten ajatusmaailman nähdään muuttuneen, vaikka ei vielä käytöksessä konkreettisesti näkyisikään (Dufva 14-15, 18. 2020).

...on ajateltu, ett koska se on ollut sesonkisdonnaista, esim. joku printti tai kangas jossain tiettyssä mallistossa tai tiettyinä vuotena, niin se olis muka jotenkin vanhentunut. Tää oli niin kuin se vanha ajatus siitä. Nykyäänhän se on päinvastoin. Ja musta tuntuu, ett vuosien saatossa se on myös muuttunut se kuluttajien ymmärrys siihen asiaan, ett kaiken ei aina tarvitse olla sitä uusinta uutta, ett ihan samalla tavalla se toimii.

...mut toisaalta voi ehkä myös todeta, ett siellä (asiakaskunnassa) on paljon ihmisiä, jotka on todella innoissaan, ett "kaikki vihree on hyvä". Sit todellisudessa siinä kulutuskäyttäytymisessä se ei näy.

Tällöin ei ole vielä välttämättä ajateltu käsitteenä kiertotaloutta, vaan lähinnä sitä, miten eri prosesseja voidaan järkevöittää niin tuotantoketjujen, materiaalien kuin tuotteiden elinkaaren pidentämisen näkökulmasta. Case-yrityksistä Case 4 ja Case 6 turhautuivat pitkiin tuotantoketjuihin ja totesivat edullisten hintojen sijaan niiden horjuttavan toimitusvarmuutta ja laatukäsitystä. Tuotannolla, joka oli omissa käsissä ja toimitusketjut paikallisempia varmistettiin sekä toimitusajoista sekä korkeasta laadusta.

...missä me päästiin jälleen kerran siihen, et turhaututtiin tavarantoimittajien tekemiin tuotteisiin ja haluttiin tehdä ne vähän paremmin, niin ruvettiin ite suunnittelemaan.

..tuotiin tuontina Kiinasta ja todettiin, että se laatu ei ole meille riittävää ja laatu on huonoa ja toimitusajat ovat todella epäluotettavia. Joka taas sitten taas meidän päässä, kun ollaan avaimet käteen ratkaisuja rakentamassa ja tekemässä, niin toimitusajat on todella tärkeitä, jotta me saadaan ne myös asennettua aikataulussa, koska se vie oman aikansa.

Tietoperustassa Weetmanin (2021, 410-414) seitsemästä kiertotalouden edusta tässä tapauksessa nousee yrityksen resilienssi ja resurssivarmuus esimerkiksi globaaleissa markkinan häiriötilanteissa. Koronaepidemian aikana toimitusketjujen häiriöisyys on vaikuttanut suuresti tuotantoaikatauluihin raaka-aineiden tai komponenttien toimituksien viivästyessä ja hyötyjiä tilanteessa ovat ne, joiden toimitusketjut ovat hallittavan pituisia tai vaihtoehtoiset resurssit saatavilla lähempää tuotantopaikkaa. Samalla toteutuu myös resurssiviisauden perusteet, jossa nähdään päätösten yhteiskunnallinen ulottuvuus esimerkiksi paikallisen työllisyyden

edistämässä sekä vahvojen ekosysteemien luomisen luonteisuus, kun usea arvoketjun toimija sijaitsee vähintään samalla mantereella tai samassa maassa.

Kilpailutekijät nousevat case-yritysten haastatteluissa muutosajureiksi. Yritykset näkevät, että kestävä liiketoiminnan on ulotuttava kaikkialle. Yritykset, jotka eivät tee työtä kehittämiseen toimintaansa kestävä kehityksen mukaisesti, saatetaan jättää pois kilpailutuksista. Etenkin suurempien yrityksen toimitusketjuja hallitsevat standardit, sertifiointit sekä toimintatapaohjeistukset, jotka määrittävät ja ohjaavat arvoketjujen toimintaa sen alimmille portaille asti. Mikäli näiden noudattamisesta ei löydy näyttöä, palveluntarjoaja rajataan hankintojen ulkopuolelle. Case-yritykset näkevät, että tänään tehty työ vastuullisemman liiketoiminnan eteen palkitaan tulevaisuudessa.

Opiskelijaruokala. Ne voisi ihan hyvin tehdä linjauksia siitä (kestävästä ruokaketjusta), ja se, että me alotetaan tänään, niin me ollaan jo ketterämpiä sitten siinä vaiheessa, kun tällaiset linjaukset tulee ja sanoa, että itseasiassa meillä on tämä jo kondiksessa ja saada sitä kautta kilpailuetua sitten muihin nähden.

Muutoksen ajureina ovat toimineet myös työntekijöiden oma turhautuminen huonosti toimiviin palveluihin tai samaistuminen asiakkaan työlääseen rooliin tilanteessa, missä hänellä on käsissään joko käyttämättömäksi jäänyt tai toimimaton tuote tai epäsopiva vaate. Eli miten nykuteknologiaa tai tekoälyä voi hyödyntää tuotteen myynnissä, kierrätyksessä tai jälkimarkkinassa? Digitaaliset ostopolut ovat jo isojen massojen käytössä, mutta näiden käyttäminen päivittäiseen suuntaan eli palautukseen ostopaikkaan kierrätys- ja second hand -käyttöön on vielä vajaalla käytöllä. Tekoälyä hyödyntämällä puolestaan voidaan laitteiden käyttöikää pidentää etähuollon avustuksella, samalla voidaan karsia huoltokäynneistä johtuvia kuluja niin asiakkaan kuin palveluntarjoajan päässä.

Raha on taustalla suurimpia muutosajureita case-yrityksien kiertotaloustransformaatioissa. Se nähdään sekä taloudellisena haasteena, että mahdollisuutena. Resurssiviisauden liiketoimintamallia hyödyntämällä saadaan aluksi nopeastikin kuluja karsittua. Case-yrityksissä tämä näkyy sekä luomalla myytävää ylijäämää kankaista tai vähentämällä hävikkiä elintarviketuotannossa.

...rahaa on tehtävä jostain. Niin silloin pakko on paras keino. Mut se taloudellinen puoli on silloin ollut hyvin jyräävä puoli. Ett sanoisin, ett se on ollut sellainen pääsyy.

...ne jutut mitä nyt on piirretty meidän vastuullisuuden aikajanalle, niin ne on sellaisia, jotka on hirveän konkreettisia tekoja, joilla on kannattavuutta per heti. Eli alkuunpaneva voima on ihan suoraan sanottuna raha.

...se on alkanut siitä, että ollaan on 2 viikon välein käyty huoltamassa asiakkaalla. Voit kuvitella, että me käydään sitten 700 asiakkaalla, niin siinä kuluu bensaa - - - esimerkiksi pääkaupunkiseudulla, silloin kun sää sallii, niin me pystytään käydä pyörällä huoltamassa niin kuin enemmän kuin mitä alun perin ollaan voitu, että nykyään ehkä joka toinen huolto pystytään tekee semmoisena kevyempänä mihin riittää se, että sä meet pyörällä paikalle.

5.7.2 Muutoksen ensimmäiset askeleet

Case-yritysten muutosajurit ja niiden painotus vaihtelevat, mutta kaikilla on muutoksen alun ensiaskeleet samanlaiset kuin mitä Kotter (1996, 18) ja Erämetsä (2003, 152) niitä kuvailevat. Kaikki yritykset ovat enemmän tai vähemmän tietoisia muutoksen tarpeellisuudesta ja sen kii-reellisyydestä.

...meidän firman sisäisesti, näkökulma oli se, että aika on kypsä tällaiselle.

Yritysten tilanteet muutoksen mahdollistamiselle vaihtelivat hyvinkin paljon. Joissain yrityksissä koettiin erittäin vahvaa vastarintaa sekä vastustusta. Muutosta ei voitu viedä läpi, saati aloittaa, ennen kuin yrityksessä työskenteleviä henkilöitä vaihdettiin toisiin tai heidän vastuualueitansa muokattiin uusiksi. Tämä koettiin haastavaksi ja turhauttavaksi tilanteeksi. Tämän lisäksi päättävissä asemassa olevien henkilöiden tietämättömyys kiertotaloudesta hidasti muutosprosessin alkamista. Teoriapohjankin mukaan näissä case-yrityksissä voidaan tulkita olleen systeemistä jäykkyyttä, jolloin organisaation kokonaisuhyötyjä ei nähdä omien etujen, yleensä johdon etujen, sijaan. Ansoffin (1984, 334) käsite, valtafiltteri, näkyy myös näiden case-yritysten johdossa eli johtajan valtafiltteri ei päästä läpi toimintaympäristön signaaleita, mikä mahdollistaisi muutoksen käynnistymisen.

...meidän silloinen toimitusjohtajamme oli silloin sitä mieltä, että ei missään nimessä pidä tehdä mitään mallistoa jäməkankaista, et se ei näytä hyvältä brändin suhteen. Et pitää olla uutta, et asiakkaat halua uutta. Se oli hänen näkemyksensä. Mut musta tuntuu et meidän firman sisäisesti näkökulma oli se, että aika on kypsä tällaiselle.

Sille (toimitusjohtajalle) vastuullisuus on hirveen vieras asia. Hän on kiinnostunut, hän on halukas, mutta se niinku sanoittaminen ja tarttuminen niin ei ole tuntunut luontevalta tai ei ollut kyvykkyyttä...

Osassa yrityksiä taas muutos on ollut luonnollinen osa yrityksen kehitystä sekä kasvua. Muutamassa case-yrityksessä jo yrityksen liiketoimintaidea, nimi ja toimiala mielletään vihreämmäksi tai kestäväen kehityksen ajatusta tukevaksi. Näissä tapauksissa voidaan tulkita henkilöstön sitouttamisen muutokseen olleen ehkä luontevampaa, sillä mielikuva yrityksestä on jo tunkenut lähtökohtaisesti sitä ja näkynyt myös työnhakijoiden taustoissa ja arvoissa. Näin ollen

ensimmäiset askeleet muutoksessa on tehty hyvässä yhteisymmärryksessä koko yrityksen sisällä.

Niin siinä (muutoksessa) osallistettiin tosi paljon asiakaspalvelusta, logistiikasta tyyppejä. Meil oli myymälästä ja markkinoinnista ja siin tuli tällaista ristiinpölyttämistä. Mikä oli sit omiaan tavallaan oheistuotteena myös rikkomaan siiloutumista organisaation sisällä.

Sisäisesti henkilöstö on ollut ennemminkin fiiliksissä ja messissä.

Haastatteluissa käy selkeästi ilmi, kuinka suuri rooli henkilöstön ja johdon sitoutumisella on muutoksen läpiviennin kannalta. Mitä vahvemmin johto uskoo muutoksen tarpeellisuuteen ja mitä selkeämpi visio johdolla on tulevaisuudesta, sitä helpommin muutoksesta pystyy viestimään yrityksen sisällä. Selkeän viestinnän kautta yrityksen henkilökunta ymmärtää ja haluaa työskennellä muutoksen parissa ja mahdollistaa yrityksessä tapahtuvan muutosprosessin. Johdon sitoutumisen lisäksi haastatteluista kävi ilmi Myllymäen (2017, 55) mainitsema avainpaikkojen henkilöiden tärkeys. Muutoksen eri avainpaikoilla tulee olla henkilö(itä), jotka ovat vastuussa kyseisistä avainpaikoista ja askeleista. Jos kukaan ei omista muutoksen askeleita, ei niitä tulla viemään halutulla tavalla loppuun asti.

Uus toimari on tosi hyvä ja koko ajan tilanteen päällä.

...meidän uus toimari puski sitä (muutosta) vahvasti eteenpäin.

...on meidän visiota käyty läpi eri workshoppeissa meidän koko yrityksessä läpi..

Meillä on varmasti jokaisella omanlaisensa tulkinta noista meidän visioista. Viimekädessä se kiteytyy tohon totaaliseen maailman herruuteen.

Onko mä muutosjohtaja siinä mielessä, ett mä niinku tarjoan näitä syötteitä tänne, niin joo, mitä suurimmassa määrin, mutta mä en ole se, joka tekee sen muutoksen.

Toimari nyt on myös arvojohtaja.

...hän (toimitusjohtaja) ei niinkään hae sitä maksimaalista voittoa, vaan meillä arvot ohjaa aika paljon. Ja meidän arvot on olla ”hyvien puolella”.

Muutoksesta viestiminen ja henkilöstön osallistaminen muutoksen prosessien kehityksessä on muutoksen läpiviennin kannalta tärkeää. Mitä selkeämmin ja laajemmin muutoksesta ja sen tuomista prosesseista ja uusista toimintatavoista viestitään, sitä helpompaa muutoksen läpivienti on. Kun eri liiketoimintayksiköissä työskenteleville henkilöille annetaan mahdollisuus vaikuttaa muutoksen prosesseihin, tukee muutos kokonaisvaltaisesti organisaation kehitystä.

...se sana on jo niin paljon käytetty, että se on jo tarttunut hyvässä aikaa sitten se kiertotalous, mut ollaanhan me edelleenkin siinä maailmassa, että se on tavallaan kattotermi ja moni eri taho määrittää sen niin kuin omalla tavallaan.

Tää on oikeestaan ollu meille tän opin jälkeen sellainen hyvä tavoiteltava asia projekteissa. Et jos pystytään ottamaan perus, ruohonjuuritason työntekijöistä tai siellä olevista työnjohtajista ja pääsee mukaan projektiorganisaatioihin, niin he tuo sitä näkökulmaa esim. et jos tää otetaan myymälään, niin mitä se vaatii asiakaspalvelussa jne.

...siinä olisi mahdollisuutta myös niinku viestiä siitä vielä paremmin sisäisesti. Mitä kaikkea siinä otetaan siinä tuotekehityksessä huomioon ja siinä itse tuotannossa ja mitä sisäisiä tekijöitä ja syitä. Koska niitä sitten taas tuolla myyntipuolella on kauhean tärkeää osaa sitten soveltaa ja myös kertoa näistä syistä ja motiiveista, että miksi me ollaan tällä polulla.

Fasilitoidut jutut, niin ne sitouttaa ja tulee fiilis, että mä oon päässyt vaikuttamaan. Olen huomannut, että kun puhutaan epävirallisissa yhteyksissä niin silloin tapahtuu aika isojakin steppejä eteenpäin kun sillä omalla toiminnallaan ja aiheiden esiintuomisella nostaa puheeksi. Siinä sitten ihmiset oivaltaa niistä (vastuullisuusasioista) kun vaan antaa niitten puhua.

5.7.3 Muutoksen vastaanotto sidosryhmissä

Case-yritysten haastatteluissa sidosryhmät on jaettu ulkoisiin ja sisäisiin sidosryhmiin. Sidoryhmät vaihtelevat paljon haastatellun yrityksen toimialan mukaan. Ulkoisia sidosryhmiä ovat muun muassa kuluttajat, jälleenmyyjät, tavarantoimittajat ja sijoittajat.

Sisäisissä sidosryhmissä yritysten muutokset on otettu hyvin vastaan. Yritysten sisäiset sidosryhmät ovat olleet valmiita muutokselle siinä vaiheessa, kun muutosta on alettu konkreettisesti viemään läpi yrityksissä ja näin ollen palaute on ollut positiivista. Case-yritysten haastatteluista käy ilmi, että yritysten työntekijät ovat sitoutuneita yritysten kiertotalouden liiketoimintamalleihin ja niiden tuomiin muutoksiin.

...tämmöinen niin kuin arvopohjaisuus ja voisko sanoa maailmanparantamisen missio. Ni se resonoi varsinkin koulutettuun työnhakijaporukkaan.

...jos pysytään täällä kiertotalousmissio tavoitteella ni se on mun mielestä tavallaan jo niin juurtunut niin sitä ei tietyllä tavalla tarvitse kyseenalaistaa sit kuitenkään.

Se (kiertotalouden liiketoimintamalli) on ennemminkin ollut henkilökunnalle siisti juttu.

...aika harva semmonen maastoautolla kulkeva röökaaja tulee meille duuniin, jos nyt vähän karrikoidaan.

Sisäisesti yrityksen päättäviä tahoja on myös haastettu ja heitä vaadittu toimimaan ympäristöystävällisemmin sekä kiertotalouden osa-alueet mielessä pitäen. Haastatteluista voidaan tulkita, että on odotettu sopivaa hetkeä, jolloin asiakkaat ja kuluttajat ovat olleet valmiita vastaanottamaan uudenlaiset liiketoimintamallit ja osin jo vaativat tekoja ja viestiä yrityksen panoksista. Toisaalta haastattelut antoivat myös ymmärtää, että suurin muutosvoima on kummannut yrityksen työntekijöistä ulkoisten sidosryhmien sijaan. Eli vaikka yhteiskuntatasoinen puhe kiertotaloudesta ei kuluttajakäytöksessä näkyisi, niin yritysten työntekijät ovat oivalta- neet yrityksen roolin kestävässä kehityksessä ja vaativat itse yritykseltä tekoja.

...me pidettiin tämmöinen isompi työpaja, missä yhteiskehitettiin tiettyjä osa-alueita yrityksen toiminnassa tai kyl tää kiertotalous ja vihreys oli yksi niistä selkeistä alueista jo silloin... Että kyllä se on ollut silleen et sisältä kumpuavaa myös niin kuin myös vaatimus yritykselle, että nämä asiat ovat kunnossa.

...on meidän visiota käyty läpi eri workshopeissa meidän koko yrityksessä läpi et minkälainen se total world domination olis, niin kyl siel työntekijöilt on kaikkia ihania ajatuksia tullut, ett miten tällaisia Zalandon tyyppisiä ei enää ole ja ihmiset ostais vain käytettyä tavaraa ja uusiotuotantoa ei enää ole. Kiertotalous on se normi jne.

Case-yritykset ovat saaneet ulkoisilta sidosryhmiltä positiivista palautetta kiertotalouden toimintatavoistaan. Osa yrityksistä kartoitti tilannetta ulkoisten sidosryhmien kanssa, ennen kuin muutosta alettiin työstämään yrityksen sisällä. Haastatteluista käy ilmi, että kiertotalous alkaa olemaan käsite, jota pohditaan alaa katsomatta. Tämän lisäksi haastatteluissa selviää, että jos kyseessä on yhtään suurempi yritys, pidetään kiertotaloutta itsestään selvänä osana yritysstrategiaa ja sidosryhmätoimintaa.

Me aloitettiin asiakaskyselyllä ja kysyttiin ja kerättiin formikyselyllä sitä, että mitä mieltä meidän asiakkaat on tällaisesta ”olisitteko valmiit, millä todennäköisyydellä käyttäisit / palauttaisit?”

Viesti mitä tulee asiakkailta, on aina positiivista.

Onhan se olennaista ja sit varsinkin, jos puhutaan top 50 firmoista Suomessa niin kyllähän se alkaa olemaan järjestäin jo semmoinen asia, että jos ei siellä ole jo otettu aidosti agendalle jollain tavalla se sustainability, niin se alkaa olemaan aikamoinen ongelma. Eihän sellaista voi vaan enää olla. Että, siinä mielessä niin tota kyllähän se on otettu positiivisesti vastaan ja toisaalta se on aika MUST.

Siis tosi hyvää palautetta ulkoisilta sidosryhmiltä. Ja se on ollu meille myös tosi hyvää palautetta, et me ollaan tehty tällaisia pienempiä mallistoja ja ollaan pystytty kokeilee kevyesti jotain uusia malleja.

Osalle yritysten sidosryhmiä kotimaisuus on hyvinkin tärkeä kriteeri, kun taas toisille sillä ei ole juurikaan merkitystä. Yhdelle haastateltavalle yritykselle kotimaisuus oli toiminnan ja tuotteen kulmakivi ja arvokas brändille Avainlippu -merkin vuoksi. He kokevat korkean kotimaisuusasteen yhdeksi tärkeäksi yhteiskunnalliseksi teoksi sen työllistäessä arvoketjun kaikissa osissa suomalaisia yrityksiä. Kiertotalousnäkökulmasta tällä olisi jatkossa merkittävä ekosysteemietu viedä paikallisia kehityshankkeita eteenpäin.

...meillä on kotimainen se ketju. Kun se on kotimainen totta kai meillä on myös hyviä kumppanuuksia. Se on vähän kuin 1 plus 1 on 3. Me tuetaan omalla tavalla yrittäjyyttä. Me ollaan mukana siinä, jotka hyötyy siitä, että kotimaista työtä on.

Siinä (palautteessa) on monta semmoista asiaa mitkä vaikuttavat, mutta vastaanotto on siis positiivinen aina siitä, että on kotimainen tarjonta ja ratkaisu.

Ympäristöteemat luo sidosryhmätukea meille. Et siellä on ehkä yllättäviäkin asioita, mitä niissä tutkimuksissa selviää esim. et tällainenkin asia mitä me josain vaiheessa kuviteltiin et sil olis merkittävyttä sidosryhmätukeen ni sil ei ollu. Kotimaisuus oli esim tällainen. Se ei luonut meille sidosryhmätukea mut sit taas kiertotalousmissio ja käytännön tekeminen ni se taas sitten luo sitä.

Vaikka palaute onkin ollut positiivista, on se tuonut yrityksen ulkoisille sidosryhmille myös tarvetta ja painetta muuttaa omia toimintatapojaan. Tämä on tulkittavissa etenkin niillä aloilla, joilla toiminta vaikuttaa suoraan yrityksen asiakkaisiin ja heidän päivittäiseen toimintaansa.

Niin sit ku sä rupeet sitä rakennetta yrittää purkaa, ja selittää ja kertomaan jälleenmyyjille vaikka, et miten me aletaan jatkossa tekee, niin siinä on monille opeteltavaa.

5.7.4 Kiertotaloustransformaation haasteet

Case haastatteluista kävi ilmi, että kiertotalouden transformatio on haluttu tavoite kaikissa case-yrityksissä, mutta ei ongelmaton saavuttaa. Yhdeksi esteeksi tai hidasteeksi nähtiin organisaation vajaa tietoisuus kiertotaloudesta sekä kyvykkyydet pohtia teemaa ja toimia sen eteen. Pienemmissä yrityksissä tavoite nähdään, mutta strategisesti taloudellisen aseman vaikuttaminen nähtiin kriittisempänä.

Päähaasteena kaikki haastateltavat näkivät tavalla tai toisella lineaarisen talouden rakenteet ja liiketaloudelliset odotukset.

...kaikki näkee tietyllä tavalla sen suunnan mihin pitäis mennä. Tulee se sitten ilmastonmuutoksen hillinnän tai resurssien riittävyyden näkökulmasta, mut siinä ei välttämättä oo liiketaloudellista järkeä. Ja se on se perusongelma.

Pitäis käyttää vaikka materiaaleja, joissa on jättepohjaisia raaka-aineita, niin tavallaan ne niin kuin vaatimukset niille tuotteille tai raaka-aineille on joskus jopa kireämpiä kuin neitseellisille. Siitä muodostuu silloin epäreilu kilpailuetu tavallaan. Ja jopa parempi jossain tapauksessa, jotta siinä ei olisi vaan mitään riskiä. --- Tämmöisiä esteitä tulee osittain lainsäädännön, osittain niiden markkinoiden vasta niin kuin nuoren iän takia.

Tässä tarvis olla yks ihminen, joka tutkis ja etsis niitä materiaaleja, ett mistä ja minkälaista. Ja mistä me saadaan tiettyjä materiaaleja. Et se homma on tosi iso ja haastava. Mä toivoisin, ett se ei olis näin haastavaa ja näitä firmoja (jolta saa orgaanisia materiaaleja) olis enemmän. Tai että ne vois tarjota parempia laatuja, mut orgaanisena.

Esimerkiksi globaalissa taloudessa öljyn hintavaihtelut ovat merkittävässä roolissa ja vaikuttavat myös esimerkiksi muovin kierrätykseen. Liiketaloudellisesti ajateltuna öljyn hinnan ollessa alhaalla muovin kierrätys on kalliimpaa kuin neitseellisen muovin valmistaminen eli tällöin ollaan jumissa ota - käytä - heitä pois -mallissa. Toisaalta esimerkiksi elintarvikemuovi, joka suojaa elintarvikkeita, sääntelyn tuleekin tuoteturvallisuuden nimissä olla tiukkaa, mutta joskus standardit ja lainsäädäntö sääntelevät niin tiukasti, että standardeihin on vaikea yltää, tai niiden vaatimuksiin pääseminen lisää kierrätysmateriaalin käyttöönotto- ja käyttökustannuksia kohtuuttomasti. Samoin luomustandardit, missä luomu- tai vastaavan sertifiointin hakeminen tuotteelle saattaa olla sen tuottajalle hankalaa tai mahdotonta. Tällöin kysyntä ja tarjonta eivät kohta ja myrkyttömät tai muuten resurssiviisaat materiaalit jäävät hyödyntämättä tai vähintään hidastavat resurssiviisauden toteutumista niin järjen kuin liiketalouden näkökulmasta.

Larsson (2018, 48) toteaa tietoperustassa, että kiertotalouden alkuvaiheet tulevat olla riippumattomia hinnasta, sillä lopulta vastassa ovat hintaherkät asiakkaat ja kuluttajat. Kiertotalouden liiketoimintamallin tulee perustaa pitkälle aikajänteelle, missä päämäärätietoinen eteneminen kiertotalousmalliin luo kilpailuetua pidemmällä aikavälillä. Eli muovinkierrättämisen ollessa kyseessä, tulee kierrätysmuovin käyttöön panostaa, jotta pidemmällä aikavälillä saavutetaan piste, jossa muovikin kierrätää menettämättä arvoaan raakaöljyresurssien huveissa ja samalla kallistuessa. Myrkyttömien materiaalien hyödyntämisessä lisähintakaan ei auta, jos tuotteiden tarjoajat ja asiakkaat eivät kohtaa.

Elkingtonin (1999, 70) kuvaama triple bottom line eli yrityksen tulosrivi, missä talouden lisäksi myös sosiaalinen näkökulma ja ympäristö on huomioitu, tulee useasti vastaan haastattelussa puhuttaessa kiertotalouden haasteista. Yritys ei voi olla tekemässä pelkkää hyväntekeväisyyttä, vaan taloudellistakin tulosta on saatava aikaan.

...yrityksen tarkoituksena on kuitenkin tuottaa myös sitä taloudellista arvoa ei pelkästään ympäristö- tai sosiaalista arvoa. Niin tavallaan siinä on yksi ongelma näissä uusissa, toki nykyisissäkin, mutta myös uusissa liiketoimintamahdollisuuksissa, että miten se tuottaa niin kuin oikeasti kaikkia näitä arvon näkökulmia samanaikaisesti?

--- se on kompromissi kuitenkin tietyllä tavalla - liiketoiminnan etu ja kestävä kehityksen ratkaisun välillä. Mikä on mahdollista tehdä missä vaiheessa?

Charter (2020, 90-91) näkee tämän siten, että yrityksellä on ensisijaisesti taloudelliset tavoitteet ja nämä tulee laentaa yhteiskunnallisiksi ja ympäristöä hyödyttäväksi ekosysteemiajattelun kautta, jolloin ekosysteemin yhteiset hankkeet tukevat isompaa kiertotalouden liiketoimintamallin kokonaisuutta esimerkiksi tuotteen elinkaaren pidentämisessä yhdistämällä suunnittelu, materiaali-innovaatiot esimerkiksi komponenttien tuotannon ja arvoketjun logistiikan kanssa.

Isommassa yrityksessä suurempikin rooli hyväntekeväisyyttä on mahdollista, mutta pienemmissä yrityksissä sijoittajien odotukset pääoman tuotolle eivät odota ja tällöin yrityksen on tasapainoiltava kestävä kehityksen ja liiketoiminnan kannalta tuottavien valintojen välillä, ja usein pakosta valita toimia, mitkä eivät ole kestäviä. Tällöin toimet, jotka voidaan tehdä, toteutetaan ja ne, mitä ei voida vielä tehdä, täytyy jättää tekemättä. Case-yrityksissä toistuu tärkeysjärjestys, että ensin oli välttämätöntä saada tuote markkinoille ja vasta tämän jälkeen pystyttiin perehtymään huolellisempaan tuotesuunnitteluun lukuisten suunnittelukierrosten kautta esimerkiksi muuttamaan materiaaleja kestävimiksi, vähentää materiaalihävikkiä, lisätä tuotteeseen älyä ja miettiä sen käyttöön jälkeisiä jälkimarkkinoita tai korjattavuutta.

Vasta muutaman vuoden ajan tuotteiden omistamisen kyseenalaistaminen ja tämän mahdolliset seuraukset ja mahdollisuudet on huomioitu liiketoiminnan kehittämisessä.

Case-yritykset ovat hakeneet eri tahoilta rahoitusta kuten Tekesiltä, Sitralta ja Business Finlandilta sekä yksityisiltä sijoittajilta. Rahoitusta on haettu esimerkiksi tukemaan yrityksen kehitystyötä liittyen liiketoiminnan laajentamiseen tai transformaatioon ja digitalisaation hyödyntämiseen, mutta haastatteluista oli tulkittavissa, että tässä case-yritykset ovat kokeneet haasteita esimerkiksi rahoitushakemusten perusteluissa, aikajänteen määrittämisessä sekä siinä, että se prosessi vie aikaa ja hidastaa näin ollen myös kiertotalouden transformaatiota.

...se (kiertotalouteen siirtyminen) on tulevaisuuden kilpailukyvyn varmistamista. Ja se on se, mikä rahoittajia ainakin pitäisi kiinnostaa. Mutta sen sanoittaminen on haaste. Ja se on myös niin, että välttämättä kuulija ei osaa kuulla sitä oikealla tavalla, vaikka sen kuinka sanoisi.

...tarkasteluvälin saaminen tarpeeksi pitkäksi, kun toisaalta toimenpiteet on nopeita ja toiset on hitaita. Ja myös tämä, että millä tavalla mikäkin realisoituu? - - - Eli aikajänteen saaminen siitä, että pystytään panostamaan ja odottamaan niitä voittoja sitten myöhemmin. Se on iso haaste.

...me pystyttäis aidommin siirtymään semmoiseen niinku vuokra- tai palvelumalliin, jossa asiakas ei omistaa sitä laitetta, vaan ne pikemminkin tehdään sitä kuukausikausivuokratyylinen systeemi. --- tähän liittyy sitten tällaiset rahoitustekniset asiat, mikä tekee näistä malleista yleensä vähän haastavampia.

Vaateet sieltä sijoittajien suunnalta siihen, että pitäisi pystyä liiketoimintaa tästä tekemään ja sitten toisaalta sijoittajien suunnalta se vaatimus, ja se lähtökohta, mikä tässä bisneksessä on, että me pystytään tekemään tätä kansainvälisesti, että tämä ei jää vain tällaiseksi Suomen kivaksi jutuksi.

Taloudellisten haasteiden rinnalla haastattelujen perusteella voidaan tulkita organisaation kulttuurin olevan merkittävässä roolissa siirryttäessä kiertotalouteen. Tietoperustassa Valpola (2004, 29-34) painottaa organisaation muutosprosessin onnistumisen edellytyksiä, eli muutostarpeen määrittely, yhteisen näkemyksen luominen, huolehtiminen muutuskyvystä, ensimmäisten toimenpiteiden suunnittelu ja ankkurointi käytäntöön. Näistä jonkun vaiheen puuttuminen hidastaa olennaisesti muutoksen läpivientiä. Valpolan (2004, 29-34) luettelemat kriittiset muutoksen vaiheet voidaan tulkita olevan kriittisiä myös case-yrityksissä. Samoin Erämet-sän huomio niin johdon kuin keskijohdon sitouttamisesta ja heidän viestintänsä keskeisestä roolista viedä yrityksen muutosprosessi käytäntöön. Jos tätä ei tapahdu, ei muutostakaan tapahdu.

Sitten yksi asia, mistä mä mielellään painottaisin edelleen, se ei ole haaste, tai riippuu mistä kulmasta katsoo, mutta sisäinen kulttuuri. Siihen panostaminen on ensisijaista. - - - Se, että miten onnistutaan luomaan sitä kulttuuria, että ihmiset tekisivät näitä toimenpiteitä by default omassa työssään.

Mut tullaan myös siihen, että onko organisaatiossa sellaisia kyvykkyksiä toteuttaa niitä uusia liiketoimintamahdollisuuksia, onko rahaa, onko se business case olemassa, onko osaamista, jos se on jotain uutta teknologiaa, onko uskallusta? Nää on sisäisiä ihan oikeita esteitä.

Tämä alkuvaihe on poikkeuksellisen kriittinen. - - - Tää on ensisijaista etenkin johtotason tyyppien kanssa, ennen kaikkea toimarin kanssa, että miten lähtee tarjoamaan niitä syötteitä, että hän hän jollakin tavalla tarttuu näihin juttuihin.

Haasteista huolimatta haastatteluista välittyi into tekemiseen kiertotalouden kehityksen edesauttamiseksi. Eräässä yrityksessä haastateltava oli ollut vasta noin vuoden ajan töissä ja totesi olleensa yllättynyt jo puolen vuoden sisällä tapahtuneesta kehityksestä yrityksen kulttuurissa vain keskustelua herättämällä.

5.7.5 Tulevaisuuden tavoitteet ja visiot

Koko henkilökunnalle visiosta ja strategiasta viestiminen koetaan yrityksissä tärkeäksi. Viestinnän tärkeydestä muistuttaa myös Kotter (1996, 18) ja Erämetsä (2003, 152) omista muutosjohtamisen portaissaan. Case-yritysten toimialat eroavat toisistaan, joten ei ole yllättävää, että myös visiot ja strategiat ovat erilaisia. Osalle yrityksiä visiot ovat lyhyemmän aikavälin askeleita, kun taas toisissa visio ja strategia peilautuvat pitkälle tulevaisuuteen.

Pitkän tähtäimen visio on tiivistettynä ”Total world domination”...

Erämetsä (2003, 152) muistuttaa, että muutoksen läpiviennissä tarvitaan samanlaisia tapoja toimia kuin myymisessä. Asia tulee osata ”myydä” oikein yrityksen henkilökunnalle, samalla tiedostaen, että muutos muuttaa muotoaan eikä ole niin sanotusti kiveen hakattu. Sama pätee tulevaisuuden visioon ja strategiaan. Haastatteluiden perusteella voidaan tulkita, että yritykset tiedostavat jatkuvan muutoksen ja ovat tietoisia siitä, että visio ja strategia muuttuvat eri tekijöiden johdosta. Tämän hetken strategia tai visio, ei välttämättä päde kymmenen vuoden kuluttua.

...siihen kuvioon voi kuulua, että se meidänkin rooli siinä muuttuu. Sekin voi olla erilaista tekemistä kuin mitä se nyt on.

Uudet henkilöt, joita on palkattu kehittämään muutosta ja viemään sitä eteenpäin, ovat avainasemassa visiota ja strategiaa laadittaessa. Yritykset ovat palkanneet uusia henkilöitä keskeisiin tehtäviin, jotta muutosta voidaan viedä eteenpäin tai muutos voidaan panna alulle.

Tosi paljon tän uuden toimarin kautta on tullut sellaista järkevyyttä niihin toimintatapoihin ja strategioihin.

On ollut tosi siisti nähdä, kun mä oon ollut vasta vuoden töissä ja tuonut tällästä niinkun aimo annoksen business hippyyttä firmaan, niin, tästä on ruvettu puhumaan, ihmiset ottaa vastuullisuusasiat ja erilaiset ” voisiko tämän asian tehdä fiksummin?” myös vastuullisuuden näkökulmasta.

Haastateltuja yrityksiä yhdistää tahtotila, jossa oman alan sisällä halutaan edistää kiertotalouden liiketoimintamalleja. Haastatteluista voidaan tulkita, että yritysten tulevaisuuden vision yhtenä keihäänkärkenä on tahtotila, jossa yritykset haluavat olla oman alansa edelläkävijöitä kiertotalouden toimintatavoissa sekä skaalautua niin kotimaassa kuin ulkomaillakin.

Idea on kuitenkin se, että me halutaan näyttää esimerkkiä ja olla edelläkävijöitä ja näyttää, että pystyy tekemään asioita hyvien puoluelaisesti samaan aikaan kun tekee tulosta.

Meidän vision reunaehtona on, et meidän pitää olla edelläkävijä.

Kiertotaloudesta halutaan tehdä asiakkaalle helppoa ja vaivatonta. Haastatteluissa käy ilmi, että liiketoimintamallit perustuvat tarkasti suunniteltuihin konsepteihin, joissa asiakas voi oman tarpeensa mukaan ostaa tuotteita tai palveluita. Myös tilausjaksoista ja niiden pituudesta on tehty joustavia, jotta yritysten tarjoamat tuotteet ja palvelut olisivat asiakkaiden näkökulmasta helposti lähestyttäviä ja kiinnostavia.

Meidän niinku tahtotila, että me myös niitä (tuotteita) huolletaan ja ylläpidetään. Valaistusta voi hankkia ihan vaan olosuhteena, että maksaa pelkästä palvelusta, ilman valaisimien omistajuutta.

...meillä tulee olemaan malli, missä me sitten niin kuin nimenomaan tehdään sopimuksia niin, ett ne on kolmen, lähtökohtaisesti, kolmen tai viiden vuoden sopimuksia, joista on helppoa ja riskitöntä myös välissä päästä pois jos tarvitsee. Silloin asiakkaalle ei siirry omistus vaan hän ostaa sen kokonaisuuden palveluna meiltä.

...seurataan tarkkaan mikä asiakkailla myy ja me seurataan tarkkaan siinä mukana, et me pystytään silleen tuottamaan heille materiaalia myyntiin läpi vuoden. Et se ei oo sidonnainen mihinkään sesonkiin tai siinä ei oo mitään aikataulua.

2020 puhjennut Covid-19 pandemia on vaikuttanut kaikkiin haastateltuihin yrityksiin ja heidän liiketoimintoihinsa. Monet haastatelluista yritysedustajista kokevat pandemian tuoneen heille pakon muuttaa strategioitaan ja visioitaan suunniteltua nopeammin sekä mahdollisuuden keilla uusia toimintatapoja. Yleisesti ottaen pandemian tuomat mahdollisuudet koetaan positiivisiksi ja pandemiasta johtunut kriisi mahdollisuudeksi.

Se (pandemia) on pakottanut siihen, että kaikki pitää tehdä tehokkaammin, myyntipaikat ja -kanavat on muuttunut, henkilöstö on muuttunut, tuotteet on painotettu eri sektoreihin... et jos mä mietin plussia ja miinuksia, ni enemmän plussia.

Lyhyesti sanottuna niin erittäin hyvin.

...tietyllä tavalla se (pandemia) on buustannut ihan älyttömästi sitä ajattelua ja asioiden edistämistä, kun katotaan muutamaa vuotta eteenpäin.

Musta tuntuu, et ei mennä ainakaan takasin siihen mitä on ennen ollut.

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Työn viimeinen luku sitoo yhteen työn tietoperustan sekä analysoidut haastattelut työn kehitysohjelman nähdessä. Samalla luku kertoo työn tavoitteen ja tarkoituksen sekä mahdolliset jatkokehittämissaiheet tälle opinnäytetyölle.

Tämän opinnäytetyön **pää**tavoitteena oli tukea yritysten kiertotalouteen siirtymistä jäsentämällä siirtymän ajureita, haasteita ja tavoitteita. Lisäksi opinnäytetyön tavoitteena oli tukea yrityksiä selvittämällä toimenpiteet ja lähtökohdat, joita vaaditaan siirryttäessä lineaarisesta kiertotalouteen. Tavoitteet saavutetaan opinnäytetyössä kuvaamalla prosessi, joka yrityksen on kuljettava kiertotalouteen siirryttäessä.

Tämä opinnäytetyö on osa Lapinjärven kunnan, Aalto Yliopiston sekä Laurea Ammattikorkeakoulun yhteistä hanketta Resurssiviisaaksi ihmislähtöisin keinoin. Hankkeen yhtenä tarkoituksena oli luoda toimintamalleja tukemaan ja kehittämään yritysten resurssiviisaita tapoja toimia. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten yritykset lähtevät muuttamaan omaa toimintatapaansa kestävämpään suuntaan ja miten uutta toimintatapaa kohti edetään.

Teoreettisena tavoitteena tässä opinnäytetyössä oli luoda katsaus kiertotalouden peruskäsitteistöön yritysten näkökulmasta sekä koostaa organisaatioille muutosjohtajuuden teorioista viitekehys edistää hallitusti kiertotalouden transformaatiota.

Kiertotalouden teoriaisuus tähdentää muutoksen tarpeellisuutta, jopa välttämättömyyttä, mutta ennen kaikkea kiireellisyyttä yksityisten ihmisten, julkisten- ja yksityisten organisaatioiden sekä yhteiskunnan tasolla. Liiketalouden näkökulmasta voidaan tiivistää, että huomisen liiketalouden kestävyys ja kilpailukyky luodaan tänään. Muutosjohtajuuden tietoperusta kuvaa ensin eritasoisia muutoksia ja tämän jälkeen keskittyy nimenomaan tunnistamaan muutoksen alkuvaiheessa huomioon otettavia kriittisiä muutosprosessin vaiheita, jotta muutos onnistuisi suunnitellusti.

Opinnäytetyön **tutkimuksellisenä tavoitteena** oli selvittää kirjallisuuden ja haastattelujen avulla, miksi ja miten yritykset lähtevät muuttamaan omaa toimintatapaansa kestävämpään suuntaan ja mitkä ovat tämän edellytykset. Tämän lisäksi työn tutkimuksellisenä tavoitteena oli tarkoitus selvittää yritysten kiertotaloudellisia ajureita ja mahdollisuuksia sekä keinoja, joilla kiinnostusta kiertotaloutta kohtaan voidaan edistää organisaatiossa ja tukea muutosjohtajuuden keinoin.

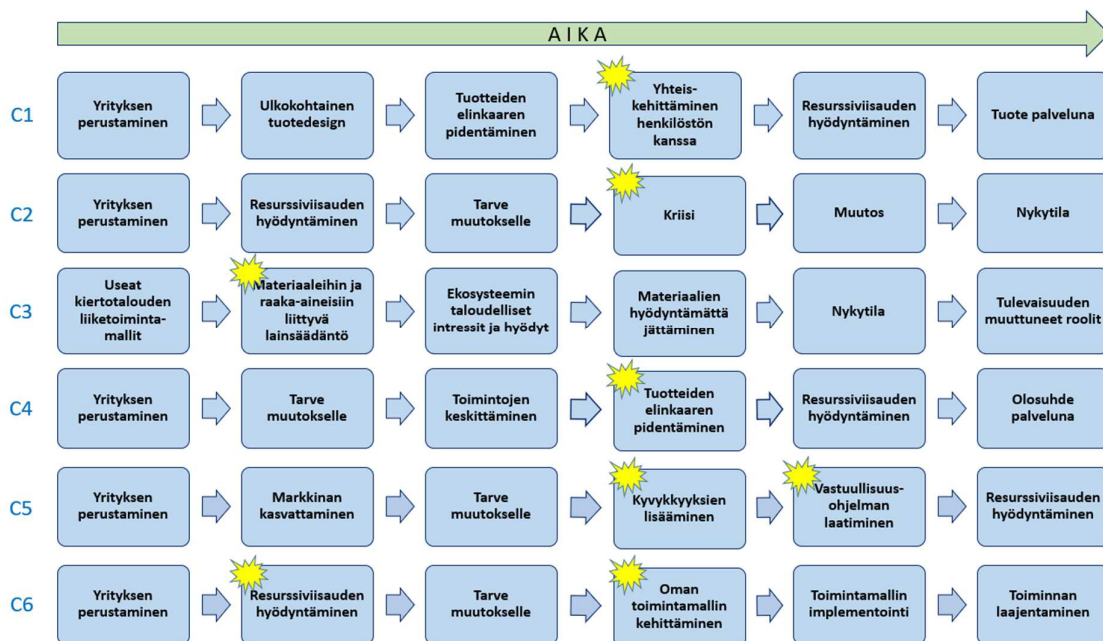
Opinnäytetyön **kehittämistavoitteena** oli kuvata ja luoda malli transformaatioprosessin alkuvaiheista yritysten kehittämisen tueksi. Tämän työn tuloksena syntyi transformaatiomalli, muutoksen portaat, jonka askeleita seuraamalla yrityksen sisällä tapahtuvan muutoksen läpiviennin ensiaskeleet helpottuvat ja selkeytyvät. Porrasmalli toimii niin kutsuttuna karkeina suuntaviivoina ja tukena yritykselle, jonka tarkoituksena on muuttaa omaa liiketoimintaansa kiertotalouden liiketoimintamallin mukaiseksi ja integroida uusi toimintatapa pysyväksi osaksi yrityksen liiketoimintaa ja tapaa toimia.

6.1 Kuusi polkua kohti kiertotaloutta

Haastateltujen case-yritysten muutosten polut jaettiin jokaisen yrityksen kohdalla kuuteen muutoksen askeleeseen. Muutospoluissa oli havaittavissa yhtäläisyyksiä sekä eroavaisuuksia yritysten välillä. Haastatteluista oli tulkittavissa, että lähes kaikissa yrityksissä oli selkeä tarve liiketoimintamallin muutokselle. Joissain tapauksissa tarpeen loi selkeä kriisi (taloudellinen, kilpailullinen) ja toisissa muutoksen tarpeellisuus johtui liiketoimintamallin muutoksesta tai laajentumisesta. Osalla muutos tuli siis orgaanisesti kasvun ja toiminnan kehittämisen myötä, toisille taas shokkina ja pakon edessä.

Yritysten muutoksen askeleista koottiin taulukko, jossa jokaisen yrityksen askeleet kuvattiin erikseen. Askeleista valitsimme ne, jotka koimme haastattelujen perusteella tärkeiksi. Nämä askeleet olivat lisäksi selkeästi syitä muutoksen läpiviemiselle. Kyseiset askeleet merkittiin keltaisin merkein kuvioon 21. Askeleista oli havaittavissa samoja piirteitä kuin mitä

muutosjohtamisen portaat sisältävät: Tarve muutokselle tulee tiedostaa, henkilöstö tulee ottaa osaksi muutosta ja sen läpivientiä, henkilökuntaa tulee kouluttaa, yritykseen tulee mahdollisesti palkata uusia kykyjä, yrityksen omaa toimintamallia tulee kehittää jatkuvasti. Merkityt askeleet olivat avainasemassa, kun uutta, kiertotalouden transformaatiomallia suunniteltiin. Havaintojen sekä muutosjohtamisen teoreettisen viitekehyksen avulla koostettiin uudet muutoksen askeleet.



Kuvio 21: Yritysten muutospolut

6.2 Kuuden askeleen porrasmallit

Tunnistimme haastattelujen ja tietoperustan pohjalta kaksi etenemispolkua kohti kiertotaloutta. Toinen näistä on tilanne, missä yritys on syystä tai toisesta pakkotilanteen edessä, josta ainoa etenemismahdollisuus on muutos. Toinen puolestaan on orgaanisen kehityksen polku yritykselle, minkä kimmoke on signaali toimintaympäristöstä tai omasta organisaatiosta. Kummassakin porrasmallissa taustalla ovat resurssoinnin, visionäärisyyden sekä viestinnän ulottuvuudet. Näitä kaikkia tarvitaan koko muutosprosessin ajan, mutta niiden painotus sijoittuu eri tavalla kahden eri porrasmallin osalta. Kummassakin porrasmallissa on jokaiselle askeleelle nimetty näiden vaiheiden omistajat eli yleisimmät roolit organisaatioissa, joiden tulisi kantaa näiden muutosportaiden osalta vastuu muutoksen etenemisestä.

6.2.1 Pakkomuutoksen porrasmalli

Ensimmäinen havaitsemamme muutospolku saa alkunsa pakottavasta tarpeesta tehdä muutos. Pakottava tarve voi olla esimerkiksi taloudellinen kriisi, jossa yrityksellä ei ole muuta

vaihtoehtoa olemassaolonsa kannalta, kuin tehdä radikaali muutos esimerkiksi kulurakenteessa tai ansaintalogiikassaan. Aineistoomme perustuen, tämän tyyppinen nopea ja ennalta määrittelemätön muutos vaatii toimintaa, rohkeutta ja näkemystä. Kyseinen muutospolku on kuvattu kuviossa 22.

1. Pakottava tarve muutokselle. Pakottava tarve tai kriisi, tulee yritykselle yleensä yllätyksenä, yllättäen. Kriisin aiheuttaja voi tulla yrityksen sisältä tai ulkopuolelta. Yleistä on, että tilanne on yllättävä eikä siihen ole osattua varautua tai sitä ei ole voitu ennakoida. Tarve muutokselle on siis yritykselle jonkinlainen shokki, josta tulee päästä yli mahdollisimman nopeasti, jotta voidaan keskittyä toimintaan ja saattaa muutos alulle. Kyseisessä tilanteessa tarvitaan vahvaa ja selkeää muutosjohtamista, jossa pää pysyy kylmänä päättävillä tahoilla. Näin muutoksen alku saa selkeän suunnan.

2. Yhteiskehittäminen. Haastattelemiemme yritysten sekä tietoperustan teorioiden pohjalta on ensiarvoisen tärkeää ottaa henkilöstö mukaan yrityksen kiertotalouden muutosprosessiin. Tämä tapahtuu viestimällä mahdollisimman laajasti, useasti ja selkeästi muutoksen tarpeellisuudesta koko transformaatioprosessin ajan. Mikäli yhteistä näkemystä henkilöstön kanssa ei saada luotua, henkilöstö ei näe muutokselle tarvetta eikä jatkuvuutta. Näköalattomuus johtaa helposti muutosvastarintaan ja hankaloittaa muutoksen läpivientiä. Muutoksen viestinnästä ja yhteiskehittämisen fasilitoinnista vastaa organisaation johto tai arvojohtaja.

Yllättävän ja pakottavan muutoksen edessä, yhteiskehittämisen tärkeys korostuu entisestään. Muutoksen ollessa kaikkea muuta kuin ennalta sovittu tai pitkän suunnitelman tulos, on tärkeää saada koko organisaation henkilökunta sitoutuneeksi muutoksen prosessiin sekä uskomaan, että muutos on niin sanotusti parasta mitä yritykselle voi sillä hetkellä tapahtua. On tärkeää, että muutosprosessin kehittämiseen osallistuu asiantuntijoita läpi organisaation. Näin tärkeät näkökulmat ja kokemukset saadaan heti osaksi uutta muutosstrategiaa ja strategiatyö päästään aloittamaan. Yhteishengen kasvattaminen vaikean tilanteen edessä kasvattaa organisaation työntekijöiden tukea niin muutosta kuin toisiaan kohtaan. Yhdessä jaksaa enemmän.

3. Resurssiviisauden hyödyntäminen. Pakon edessä on tehtävä merkittäviäkin päätöksiä yrityksen tulevaisuuden kannalta. Asiantuntijoiden tulee osata erotella ja nähdä, mitä resursseja yrityksellä on ja miten niitä hyödynnetään parhaimmalla mahdollisella tavalla. Mitkä ovat yrityksen kyvyt viedä muutosta eteenpäin, entä mitä resursseja muutoksessa voidaan hyödyntää? Taloudellisen kriisin tai pakon edessä, on mietittävä mitä toimintoja voidaan sulkea pois tai mitä toimintaa kehittämällä pienennetään menoja ja mahdollisesti jopa kasvatetaan tuloja. Resurssiviisaudessa tulee ottaa toimintokohtaisesti huomioon, mitä resursseja voidaan nopealakin aikavälillä hyödyntää tai muokata, mitä painoisteita painotetaan ja mitä ei. Yrityshaastatteluissa käy ilmi, että isot rakenteelliset muutokset vievät yleensä aikaa, mutta pakon

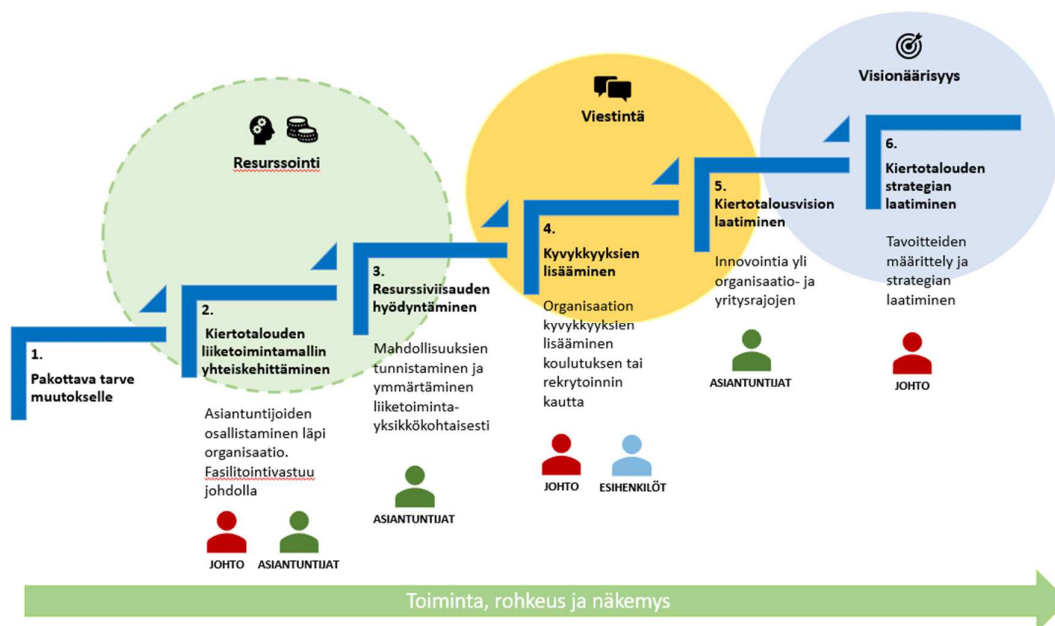
edessä voidaan saada aikaiseksi isojakin harppauksia, oivalluksia ja muutoksia kohti kiertotaloutta, kun yrityksellä ei ole muuta vaihtoehtoa.

4. Kyvykkyyksien lisääminen. Pakottavan muutoksen edessä on hyvä arvioida ja käydä läpi yrityksen kyvykkyydet muutoksen läpiviennin näkökulmasta. Onko henkilökunnalla valmiudet vastata muutoksen tuomiin uusiin tapoihin toimia? Löytyykö organisaation sisältä tarpeeksi osaamista, vai tulisiko henkilökuntaa kouluttaa tai jopa rekrytoida uusia asiantuntijoita? Yrityshaastatteluista käy ilmi, että päästäkseen eteenpäin pakkotilanteesta tai kriisistä on ensitöikseen jouduttu rekrytoimaan uusia, osaavia henkilöitä päättäviin asemiin, jotta muutos on saatu aikaiseksi. Kouluttamisen ja rekrytoinnin lisäksi kommunikoinnilla mahdollistetaan muutoksen haluttu suunta ja prosessin eteneminen. Kommunikointia tulisi tapahtua niin sisäisille kuin ulkoisille sidosryhmille, jolloin kaikki ovat tietoisia siitä, mitä ollaan tekemässä ja minkä takia. Vastuu kyvykkyyksien kartoittamisesta on johdolla ja esihenkilöillä.

5. Kiertotalousvision laatiminen. Pakon aiheuttama muutos voi aiheuttaa yrityksessä isoakin uudelleenorganisoimista. Uutta visiota laatiessa, yrityksen tulisi pitää mielessä myös vaihtoehto, jossa kaikkea ei tehdä itse, vaan hyödynnetään yhteistyön tuomia mahdollisuuksia. Innovointi ja ratkaisujen hakeminen yli organisaatorajojen, saman henkisten toimijoiden kanssa, ei ainoastaan helpota, vaan parhaimmillaan kasvattaa ja tukee yrityksen kiertotalouden liiketoiminnamallin mahdollisuuksia ja vaikuttavuutta omalla toimialalla.

Sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien käyttö ja sitouttaminen visiota laatiessa, tukee muutoksen pitkäjänteisyyttä ja onnistumista. Mahdollisten yhteistöiden lisäksi, rohkeus lähteä uutta kohti nousi tärkeäksi kriteeriksi haastateltujen yritysten näkökulmissa. Täytyy olla uskallusta ja näkemystä ohjata yritys läpi kiireellisen ja yllättävän muutosprosessin.

6. Kiertotalouden strategian laatiminen. Vision lisäksi strategia on avainasemassa yrityksen muutosprosessissa. Ilman strategiaa ja visiota ei ole suunnitelmaa, miten ja milloin yritys ohjataan läpi muutosprosessin. Kriisin tai pakon aiheuttaman muutosprosessin kohdalla, strategialla on erityinen painoarvo. Yllättävän muutoksen kohdalla, ensiaskleet ovat shokista toimiminen ja nopea resurssien kartoittaminen, jonka jälkeen voidaan laatia alustava strategia. Kun tilanne yrityksessä on saatu tasaantumaan, voidaan strategiaan uppoutua syvemmin ja näin laatia pidempiaikainen, tulevaisuuteen suuntaava strategia. Tässä johdolta kaivataan vahvaa visionäärisyyttä ja rohkeutta uskalltaa viedä asioita haluttuun suuntaan.



Kuvio 22: Pakkomuutoksen portaat kiertotalouden transformaatiassa

6.2.2 Organisen muutoksen porrasmalli

Toinen havaitsemamme muutospolku saa alkunsa toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista. Tämä muutospolku on kuvattuna kuviossa 24. Aineistoomme perustuen tämä etenemispolku vaatii näkemystä, rohkeutta ja toimintaa. Tässä järjestyksessä.

1. Impulssi muutospäätökselle. Toimintaympäristöstä tulevat impulssit muutokselle kohti kiertotaloutta voivat syntyä mediasta, asiakkailta, kilpailijoiden toimista, muuttuvista trendeistä, teknologisesta kehityksestä, kuluttajakäyttäytymisen muutoksesta tai kuluttajien ja asiakkaiden arvojen muutoksista. Impulssien mennessä läpi johdon havainnointi-, mentaali- ja valtafilttereistä sekä organisaation jäykkyyksistä, organisaation johdon tulee ymmärtää kiertotalouden mahdollisuudet juuri omalle liiketoiminnalleen. Kiertotalouteen siirryttäessä johdon visionäärisellä kyvyllä nähdä muutoksen tuloksia vasta pidemmällä aikavälillä on suuri merkitys, sillä tulevaisuuden kilpailuedun varmistaminen tulee aloittaa nyt.

2. Kiertotalouden liiketoimintamallin yhteiskehittäminen. Haastattelemiemme yritysten sekä tietoperustan teorioiden pohjalta on ensiarvoisen tärkeää ottaa henkilöstö mukaan muutokseen kohti kiertotaloutta. Tämä tapahtuu viestimällä mahdollisimman laajasti, useasti ja selkeästi muutoksen tarpeellisuudesta koko transformaatioprosessin ajan. Mikäli yhteistä näkemystä henkilöstön kanssa ei saada luotua, henkilöstö ei näe muutokselle tarvetta eikä jatkuvuutta. Muutoksen viestinnästä ja yhteiskehittämisen fasilitoinnista vastaa organisaation johto tai arvojohtaja.

Yhteiskehittämistilaisuuksiin tulee osallistaa asiantuntijoita läpi organisaation, jotta monipuolinen keskustelu ja eri näkökulmat eri liiketoimintayksiköistä ovat edustettuina. Yhteiskehittämisessä tulee varmistaa, että kaikki ymmärtävät kiertotalouden konseptin ja eri liiketoimintamallit, yrityksen nykytilan sekä kiertotalouden mahdollisuudet kestävän kehityksen viitekehityksessä. Viestinnän ohessa, muutoksen alkuvaiheessa on erittäin tärkeää luoda henkilöstölle mahdollisuuksia keskustella kiertotalouden aihepiiristä niin muodollisissa kuin epämuodollisissa kohtaamisissa samalla luoden kulttuuria uuden asian ympärille. Keskusteluiden pohjalta organisaatioiden yksilöiden oivaltaessa itse syitä ja seuraussuhteita muutoksen tarpeellisuudelle, he alkavat todennäköisimmin toteuttaa pieniä muutoksia myös omassa arjessaan. Yhteiskehittämisellä pyritään ideoinnin ja visioinnin lisäksi sitouttamaan henkilöstö muutokseen ja korostamaan sen tarpeellisuutta. Samalla pyritään tuomaan yrityskulttuuriin uusia, muu-
tosta tukevia asenteita ja toimintatapoja.

3. Kyvykkyyksien lisääminen. Kun kiertotalouden transformaation viestintää ja yhteiskehittämistä on käyty läpi, tulee esihenkilöiden ja johdon arvioida organisaation kyvykkyydet viedä muutosta eteenpäin. Mitä osaamista organisaatio tarvitsee muutoksessa ja mitä koulutusta henkilöstölle tarvitaan muutoksen jälkeen? Muutokseen tarvitaan henkilö tai tiimi, joka ohjaa ja vie muutosta eteenpäin. Kyvykkyyksien lisääminen organisaatioon onnistuu joko kouluttamalla tai rekrytoimalla sopivat henkilöt. Tästä vaiheesta vastuussa ovat niin johto kuin esihenkilöt. Sopivilla henkilöillä viemään muutosta eteenpäin tulee olla muutokseen tarvittava asema, asiantuntemus sekä eteenpäin ohjaava kyky johtaa niin muutoksessa kuin varmistaa muutoksen jälkeinen tekemisen jatkuvuus organisaatiossa. Huomionarvoista on, että henkilön tai tiimin ominaispiirteenä tulee olla luottamus, jotta yhteistyö kaikkien tahojen kanssa onnistuu.

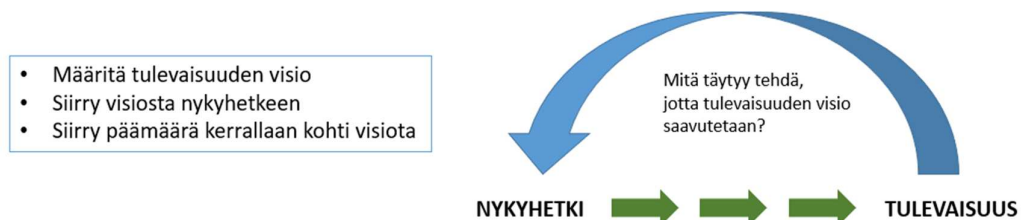
4. Resurssiviisauden hyödyntäminen. Isojen rakenteiden ja prosessikonaisuuksien muuttaminen ja muokkaaminen kiertotaloutta tukevaksi toiminnaksi vaatii pitkän aikavälin huolellista suunnittelua sekä resursseja. Kun ymmärrys ja tieto kiertotalouskonseptista on organisaatiossa tullut tutuksi ja omaksuttu, voidaan toimintaa alkaa järkevöittämään heti resurssiviisauden ajatusta hyödyntämällä. Kiertotaloudessa jäte nähdään rahana ja tämä voidaan soveltaa päivittäisessä toiminnassa muun muassa energian, jätteiden ja hävikin minimoimiseen. Resurssiviisaus ja sen mahdollisuuksien tunnistaminen ja ymmärtäminen liiketoimintayksikkökohtaisesti läheisten sidosryhmien kanssa on esihenkilöiden sekä asiantuntijoiden vastuulla. Tälläkin etenemisen porrasaskelmalla on tärkeää muistaa kommunikointi. Resurssiviisaudessa otetaan toimintakohtaisesti huomioon luonnonvarat, raaka-aineet, energia, tuotteet ja palvelut, tilat ja aika. Kaikki nämä osa-alueet huomioiden pienetkin muutokset kuten toimintatavat, optimoinnit ja teknologian hyödyntäminen tuovat säästöjä ja vipuvartta ja vauhtia seuraaviin kiertotalouden transformaation askeliin. Resurssiviisauden mittakaavaa voidaan laajentaa vähitellen, mutta hyvinkin pienillä teoilla yksilön toiminnassa saadaan aikaan konkretia jo omaksutun teorian ympärille.

5. Kiertotalousvision laatiminen. Kun yrityksen organisaatiossa kiertotalouden konsepti on ymmärretty, yhteiskehittämistä muutoksen käynnistämiseksi tehty ja kyvykkyudet johtaa transformaatiota eteenpäin on nimetty, voidaan laatia yrityksen kiertotalouden visio. Visiota ovat innovoimassa yrityksen puolelta johto sekä asiantuntijat ja mielellään samaan arvoketjuun kuuluvia sidosryhmiä mahdollisuuksien mukaan. Kiertotalouden ekosysteemijattelu perustuu ajatukselle, että verkostomaisen yhteistyön luomaa kilpailuetua on hankala kopioida ja samalla kaikki toimivat yhteisen, eli kiertotalouden tavoitteiden eteen. Lopullisen yrityksen vision kuitenkin määrittää yrityksen johto. Jotta visio asemoituisi saavutettavaksi yrityksen tulee pystyä samalla määrittämään tarvittavia resursseja. Näiden painotus tai painotuksen uudelleenmäärittely on yritys- ja toimialakohtaista ja painotuksessa voi olla muiden muassa taloudelliset resurssit tai laitteistoon tai teknologiaan liittyvät resurssit tai osaavaan henkilöstöön liittyvät resurssit.

6. Kiertotalouden strategian laatiminen. Jotta kiertotalouden visiota tai sille asetettuja väli-tavoitteita saadaan saavutettua ulkoisten paineiden toimintaympäristössä, tarvitaan menetelmä, joka tämän mahdollistaa. Haastatteluaineistostamme pystyimme tulkitsemaan, että kiertotalouden transformaatio vaatii pitkän aikajänteen. Odotukset ja toimenpiteet, kuten rahoituksen ja pääoman takaisinmaksun, tulee osata sijoittaa tälle aikajänteelle oikein. Ennustaminen (engl. forecasting) on edelleen vallitseva menetelmä ja lähestymistapa, kun kyseessä on tulevaisuuden visioiden tai tavoitteiden saavuttaminen sekä ennustaminen. Yllättäviä skenaarioita ja tapahtumia varten tarvitaan backcasting, eli taaksepäin listaamisen, menetelmää. (Dreborg 1996, 813-814.)

Backcasting -menetelmän tunnusomainen piirre on aikajänteelle strukturoitu pohdinta ja työskentely, toivotun lopputuloksen saavuttamiseksi. Backcastingissa työskennellään ”päätetilasta nykyisyyteen”. (Vinnari & Kupsala 2010, 38.)

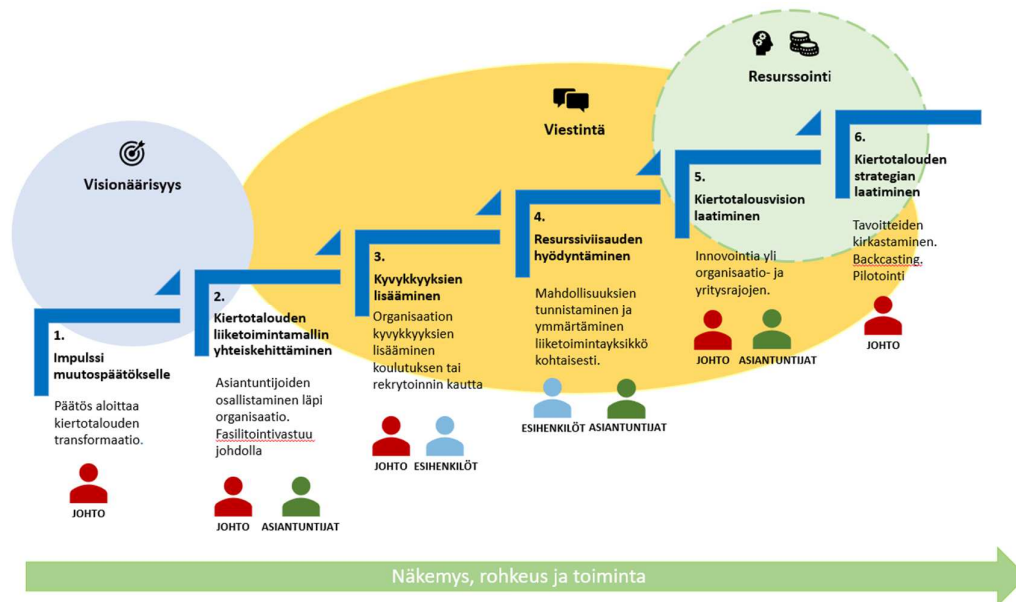
Forecastingin ja backcastingin suurin ero on, miten tulevaisuutta yritetään ennakoida. Forecastingissa tehdään laskelmien avulla johtopäätöksiä siitä, miltä tulevaisuus tulee näyttämään. Backcastingissa taas määritellään ensiksi haluttu tulevaisuuden tila, jota kohti mennään laadituilla toimenpiteillä. Tahtotilan määrittelemisen jälkeen, luodaan skenaariot ja niille toivotut päämäärät, jotta tulevaisuuden visio saavutetaan. Backcasting on siis aktiivinen skenaariomenetelmä, jossa vision saavuttamiseksi välietappien on pysyttävä aikataulussa ja toteuduttava. (Dreborg 1996, 814-815.)



Kuvio 23: Backcasting menetelmä

Usein backcastingia käytetään pitkäaikaisia ja monimutkaisia ongelmia ratkovaan visiointiin. Muutokset ja ongelmat ovat yleensä suuria ja monitasoisia ja tapahtuvat monilla eri sektoreilla. Backcastingia käytettäessä tulee aikahorisontin olla tarpeeksi pitkä, jotta suuretkin muutokset olisivat mahdollisia. Menetelmä soveltuu hyvin tilanteeseen, jossa valloilla olevat trendit johtavat haluttua visiota vastakkaiseen suuntaan. Backcasting -menetelmän tarkoituksena ei ole esitellä todennäköisimmän tulevaisuuden toteutumista, vaan jonkun tietyn tulevaisuuden toteutuminen. (Vinnari ym. 2010, 38.)

Muutos on aina askel kohti tuntematonta, vaikka se olisikin hyvin suunniteltu ja tarpeellinen askel yrityksen olemassaolon kannalta. Yritys tarvitsee rohkeutta ottaa ensimmäinen askel kohti strategian mukaista toimintaa. Rohkeutta tarvitaan myös siinä, että uudella strategialla on tarkoitus murtaa vallalla olevia ajatusmalleja ja rakenteita toimialalla. Tämä voidaan tehdä pilotoimalla uusi tuote, palvelu tai konsepti, testata miten se toimii ja kehittää prototyyppiä markkinoiden resonoinnin tai kysynnän mukaisesti eteenpäin kierros kierrokselta.



Kuvio 24: Muutoksen portaat organisaatiossa kiertotalouden transformaatioissa

6.3 Opinnäytetyön hyödynnettävyys

Saimme tilaisuuden esitellä opinnäytetyötämme ja sen tuloksia hanketyöryhmälle opinnäytetyön ollessa valmis. Esityksessä käytiin läpi kahden eri porrasmallin hyödyntämistä osana kehittämishanketta. Esityksen jälkeen hanketyöryhmä kommentoi ja teki huomioita opinnäytetyön sisällöstä. Eniten työryhmää puhutti aiheen ajankohtaisuus, kehitysideat sekä sen tuomat mahdollisuudet tulevaisuudessa. Opinnäytetyömme tuotoksia voidaan hyödyntää Resurssivii-saaksi ihmislähtöisin keinoin -hankkeessa, sen jatkuessa vuoden 2021 loppuun asti. Työn tuloksia voidaan käyttää monialaisemmin myös muissa kehityshankkeissa, joissa tutkitaan kiertotalouden vaikutuksia yritysten liiketoimintamalleihin sekä niiden implementoimiseen osaksi yrityksen toimintaa.

6.4 Jatkokehittäminen

Tämän opinnäytetyön painopiste oli tarkastella kiertotalouden alkuvaiheen transformaatiota. Opinnäytetyömme keskittyi nimenomaan muutosjohtamisen hyödyntämiseen tässä prosessissa. Johtopäätöksien jälkeen totesimme mielenkiintoiseksi jatkokehittämisen aiheeksi tarkastella pakkomuutoksen edessä olevien yritysten tietä kohti orgaanista kasvua kiertotaloutta kohden. Tähän päädyimme siitä syystä, että näemme kiertotalouden olevan yhä suuremmassa roolissa myös pien ja pk-yrityksien kohdalla ja on oletettavaa, että yhä useampi yritys tulee lähitulevaisuudessa olemaan pakkomuutoksen edessä. Muutoksen askeleiden jatkomäärittäminen tukisi tällaisia yrityksiä ja näiden matkaa kohti selkeää kiertotalouden liiketoimintamallia tai -malleja. Jatkomäärittäminen auttaisi näitä yrityksiä ankkuroimaan uuden liiketoimintallin osaksi yrityksen tapaa toimia muuttuneessa toimintaympäristössä.

Jatkokehityksessä voisi keskittyä esimerkiksi digitalisaation sekä ekosysteemiajattelun tuomiin etuihin ja mahdollisuuksiin yritysten kiertotalousmalleissa. Tämän lisäksi olisi hyvä korostaa näiden aktiivista käyttöä yritysten jokapäiväisessä tekemisessä. Samalla voisi tutkia miten ammattikorkeakoulujen opetus suunnitelmissa voitaisiin hyödyntää yhteiskehittämistä yritysten kanssa ja edesauttaa ekosysteemien syntymistä ja kehittymistä. Tämä tukisi tulevaisuuden kasvavaa tarvetta kiertotalousosaajien kouluttamiseksi sekä yritysten mahdollisuuksia luoda uutta talouskasvua kiertotalouden periaatteita käyttäen.

Lähteet

Painetut

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Ansoff, I., H., 1984. *Implanting Strategic Management*. New Jersey, Yhdysvallat: Prentice/Hall International.

Charter, M. 2019. *Designing for the Circular Economy*. Lontoo, Yhdistyneet Kuningaskunnat: Routledge.

Dreborg, K. H. 1996. *Essence of backcasting*. Oxford, Yhdistyneet Kuningaskunnat: Pergamon.

Elkington, J. 1999. *Cannibals with forks. The triple bottom line of 21st century business*. Oxford, Yhdistyneet Kuningaskunnat: Capstone Publishing.

Erämetsä, T. 2003. *Myönteinen muutos*. Vammala: Tammi.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Hiltunen, E. 2012, *Matkaopas tulevaisuuteen*. Helsinki: Talentum.

Heikkilä, T. 2014. *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, S., Remes P. & Sajavaara, P. 2008. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S. & Hurme H. 2001. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

Kananen, J. 2008. *Kvantti: Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Koipijärvi, T. & Kuvaja, S. 2020. *Yritysvastuu 2.0. Johtamisen uusi normaali*. Helsinki: Kaupakamari.

Kotter, J. P. 1996. *Leading change*. Boston, Yhdysvallat: Harvard Business School Press.

Lacy, P., Long, J., & Spindler, W. 2020. *The Circular Economy Handbook. Realizing the Circular Advantage*. Lontoo, Yhdistyneet Kuningaskunnat: Springer Nature.

Larsson, M. 2018. *Circular Business Models. Developing a Sustainable Future*. Cham, Sveitsi: Springer Nature Publishing.

Mao, J., Li, C., Pei, Y. ja Xu, L. 2018. Circular Economy and Sustainable Development Enterprises. Singapore: Springer Nature Publishing.

Myllymäki, R. 2017. Muutosjohtamisen opas: Johda muutosta, jotta muutos ei johtaisi sinua. Karkkila: Ketterät kirjat.

OECD. 2019. Business Models for the Circular Economy: Opportunities and Challenges for Policy. Pariisi, Ranska: OECD Publishing.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M (toim.) 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.

Stahel, W. R. 2019. The Circular Economy. A User's Guide. Lontoo, Yhdistyneet Kuningaskunnat: Routledge.

Sillanpää, M. & Ncibi, C. 2019. The Circular Economy. Case studies about the Transition from the Linear Economy. Lontoo, Yhdistyneet Kuningaskunnat: Elsevier.

Sundin, E. 2019. Designing for the Circular Economy. Lontoo, Yhdistyneet Kuningaskunnat: Routledge.

Tonelli, M. & Cristoni, N. 2019. Strategic Management and the Circular Economy. Oxfordshire, Yhdistyneet Kuningaskunnat: Routledge.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen, muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki: WSOY.

Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa; Määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Tammi.

Vinnari, M. & Kupsala S. 2010. Visioprosessin haasteet - tapauksena vegaaninen visio. Turku: Futura.

Webster, K. 2017. The Circular Economy - A Wealth of Flows. 2nd Edition. Lontoo, Yhdistyneet Kuningaskunnat: Ellen MacArthur Foundation Publishing.

Weetman, C. 2021. A Circular Economy Handbook, 2nd Edition. Lontoo, Yhdistyneet Kuningaskunnat: Kogan Page.

Sähköiset

Accenture. 2018. Make your wise pivot to the new. How leading companies invest and innovate to harness the power of disruption. Viitattu 21.3.2021. https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-79/Accenture-Make-Your-Wise-Pivot.pdf

Bocken, N. 2016. Product design and business model strategies for a circular economy. Journal of Industrial and Production Engineering Volume 33, 2016 - Issue 5: Sustainable Design and Manufacturing for Circular Economy. Viitattu 7.1.2021. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/21681015.2016.1172124>

Design Forum Finland. 2019. EcoDesign Sprint. The strategic tool for circular business development. Viitattu 25.3.2021. https://www.designforum.fi/app/uploads/2019/06/Eco-Design_Sprint_esite_.pdf

Dufva, M., 2020. Sitran selvityksiä - Megatrendit 2020. Erweko, Vantaa 2020. Viitattu 21.11.2020. <https://media.sitra.fi/2019/12/15143428/megatrendit-2020.pdf>

Ellen MacArthur Foundation. 2020. Infographic - Circular Economy System Diagram. Viitattu 6.1.2021. <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy/concept/infographic>

Ellen MacArthur Foundation. 2021. Circular Design Guide. Viitattu 25.3.2021. <https://www.circulardesignguide.com/>

Eriksson, P, & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. PDF. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus

Euroopan komissio. 2020. Closing the loop - An EU action plan for the Circular Economy. Viitattu 7.11.2020. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52015DC0614> ()

Euroopan komissio. 2019. The European Green Deal - Striving to be the first climate-neutral continent. Viitattu 22.11.2020. https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en

Euroopan komissio. 2020. Circular Economy Action Plan. Brussels, Belgium. Viitattu 22.11.2020. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/fs_20_437

European Environment Agency. 2019. Viitattu 7.3.2021. <https://www.eea.europa.eu/airs/2018/resource-efficiency-and-low-carbon-economy/resource-efficiency>

Euroopan Unioni. 2021. EU adaptation strategy. Viitattu 20.3.2020. https://ec.europa.eu/clima/policies/adaptation/what_en

Geissdörfer, M., Morioka S. N., Monteiro de Carvalho M., ja Evans S. 2018. Business models and supply chains for the circular economy. Journal of Cleaner Production 190, 712-721. Viitattu 19.11.2020. <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0959652618311867?to-ken=3A5FFEFFE426739A577E8C4959F9A5BEF1F109FF34D6F0FBBA3D57CEEB4279462838BA3E0F2FBA523D5E738B26EAD313>.

Golafshani, N. 2003. Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research. University of Toronto. Toronto. Ontario. Kanada. Viitattu 4.12.2020. https://www.researchgate.net/profile/Evens_Emanuel/post/With_respect_to_your_cognition_which_is_more_important_and_needful_qualitative_research_or_quantitative_research_And_why/attachment/5ea8a2394f9a520001e305df/AS%3A885411169710088%401588109881686/download/golafshani.pdf

Hietaniemi, T. & Poussa, L. 2020. Vauhdittaako korona siirtymää kohti kestävää yhteiskuntaa? Sitra. Viitattu 6.1.2021. <https://www.sitra.fi/artikkelit/vauhdittaako-korona-siirtymaa-kohti-kestavaa-yhteiskuntaa/>

IPCC. 2018 Global Warming of 1.5 °C. Viitattu 26.3.2021. <https://www.ipcc.ch/sr15/>

Juuti, P. & Puusa, J. (toim.) 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus.

Kasvuryhmä. 2019. Future Back 2019 - Kasvaa kiertotaloudesta -työkirja. PDF. Espoo: Kasvuryhmä

Kettunen, J. & Meristö, T. 2010. Seitsemän tarinaa ennovaatioista. E-kirja. Helsinki: Teknologiaeollisuus

Lacy, P. & Rutqvist, P. 2017. Waste to Wealth, by Accenture Strategy, identifies five business models for circular advantage. Lontoo, Yhdistyneet Kuningaskunnat: Palgrave

Lapinjärvi. 2020. Resurssiviisaaksi ihmislähtöisin keinoin. Viitattu 13.12.2020. <https://www.lapinjarvi.fi/hankkeet/resurssiviisaaksi/>

Laurea. 2020. Resurssiviisaaksi ihmislähtöisin keinoin. Viitattu 13.12.2020. <https://www.laurea.fi/hankkeet/r/resurssiviisaaksi-ihmislahtoisin-keinoin/>

Lehtinen, A. 2020. Uusi käsikirja tarjoaa Suomen kiertotalouden tiekartan opit kaikkien maiden käyttöön. Sitra. Viitattu 7.11.2020. <https://www.sitra.fi/uutiset/uusi-kasikirja-tarjoaa-suomen-kiertotalouden-tiekartan-opit-kaikkien-maiden-kayttoon/>

LUT University. 2020. LUT, Wärtsilä ja St1: Power-to-X-ratkaisut tulee nostaa Suomen energia- ja ilmastoratkaisujen ytimeen. Viitattu 6.1.2021. https://www.lut.fi/uutiset/-/asset_publisher/h33vOeufOQWn/content/lut-wartsila-ja-st1-power-to-x-ratkaisut-tulee-nostaa-suomen-energia-ja-ilmastoratkaisujen-ytimeen

Nissinen, H. 2017. Unohtakaa yksin yrittäminen, uusi kasvu syntyy ekosysteemeissä. Sitra. Viitattu 2.3.2021. <https://www.sitra.fi/artikkelit/unohtakaa-yksin-yrittaminen-uusi-kasvu-syntyy-ekosysteemeissa/>

Parida, V., Burström, T., Visnjic, I & Wincent, J. 2019. Orchestrating industrial ecosystem in circular economy: A two-stage transformation model for large manufacturing companies. Volume 101, August 2019, Pages 715-725. Viitattu 28.11.2020. <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0148296319300062?to-ken=0374F66A0004E88589004D2398EAEF53106E45DE2E91D730804C0A7D61A8AA75D1F2A45EFC7B7713ABCC81A519DC1FC4>

Piekkari, R. & Welch, C. 2020. Oodi yksittäistapaustutkimukselle ja vertailun monenlaiset mahdollisuudet. Teoksessa Juuti, P. & Puusa, A. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus.

Report of The World Commission on Environment and Development: Our Common Future. 1987. Oslo: Brundtlandin komissio. Viitattu 7.11.2020. <http://www.un-documents.net/ocf-02.htm#>

Sahimaa, O. Seppälä, J., Honkatukia, J., Valve, H., Antikainen, R., Kautto, P., Myllymaa, T., Mäenpää, I., Salmenperä, H., Alhola, K., Kauppila, J. & Salminen, J. 2016. Kiertotalous Suomessa - toimintaympäristö, ohjauskeinot ja mallinnetut vaikutukset vuoteen 2030. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 25/201. Viitattu 6.1.2021. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79586/Kiertotalous%20Suomessa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sjöstedt, T. 2020. Mitä nämä käsitteet tarkoittavat? Sitra. Viitattu 7.11.2020. <https://www.sitra.fi/artikkelit/mita-nama-kasitteet-tarchoittavat/>

Teknologiaeollisuus. 2020. The Circular Economy Playbook. Viitattu 2.3.2021. <https://teknologiaeollisuus.fi/fi/circular-economy-playbook>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Hyvä tieteellinen käytäntö. Viitattu 2.3.2021. <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanta-htk>

UN. 2020a. The Sustainable Development Agenda. Viitattu 20.11.2020. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda/>

UN. 2020b. Liu Zhenmin. Viitattu 20.11.2020. <https://unstats.un.org/sdgs/report/2020/fin-ding-transformative-pathways-in-turbulent-times/>

UN. 2020c. UN News. Nowhere near the finish line. Viitattu 28.11.2020. <https://news.un.org/en/story/2020/11/1078082>.

Valtioneuvosto. 2020. Hallitus päätti vuoden 2020 neljännestä lisätalousarvioesityksestä. Viitattu 6.1.2021. <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallitus-paatti-vuoden-2020-neljannesta-lisatalousarvioesityksesta>

Valtiovarainministeriö. 2021. Vihreä siirtymä - alustava elpymis- ja palautumissuunnitelma. Viitattu 20.3.2021. <https://vm.fi/vihrea-siirtyma>

White, K. & Habib, R. 2018. SHIFT - Sustainable consumer behavior change workbook. PDF. Helsinki: Erweko

Wärtsilä. 2020. Lehdistötiedote 20.4.2020. Wärtsilän X-Ahead-projektille Business Finlandin rahoitusta hiilineutraalin talouden edistämiseen. Viitattu 22.11.2020. <https://www.wartsila.com/fi/media-fi/uutinen/20-04-2020-wartsilan-x-ahead-projektille-business-finlandin-rahoitusta-hiilineutraalin-talouden-edistamiseen-2689456>

Ympäristöministeriö. 2021a. Kiertotalouden strateginen ohjelma. Viitattu 20.3.2021. <https://ym.fi/kiertotalousohjelma>

Ympäristöministeriö. 2021b. Kiertotalousohjelma asettaa tavoitteet luonnonvarojen ylikulutuksen hillitsemiselle. Viitattu 13.4.2021. <https://ym.fi/-/kiertotalousohjelman-tavoitteena-vahentaa-uusiutumattomien-luonnonvarojen-kulutusta>

Kuvat

Kuva 1: Esimerkki tekstiaineistossa käytettävistä värikoodeista.....	44
Kuva 2: Esimerkki raaka-aineiston klusteroinnista	45

Kuviot

Kuvio 1: Kiertotalouden perhosmalli mukaillen Ellen MacArthur Foundation 2020.....	11
Kuvio 2: Malli kiertotalouden rakennuspalikoista (mukaillen Larsson 2018, 47).....	13
Kuvio 3: Maturiteettikaavio (mukaillen Lacy ym. 2020, 207).....	15
Kuvio 4: Yhteenveto kiertotalouden työkaluista (mukaillen Sitra SHIFT 2020, Lacy ym. 2020, 209-211, Kasvuryhmä 2020, Finnish Design Forum 2020, Ellen MacArthur Foundation & IDEO 2021)	16
Kuvio 5: Kaksivaiheinen prosessimalli ekosysteemien siirtymisestä kiertotalouteen (mukaillen Paridan ym. 2019)	17
Kuvio 6: Seitsemän kiertotalouden hyötyä (mukaillen Weetman 2021, 410).....	19
Kuvio 7: Tuotteen arvon kierto ja viisi eri liiketoimintamallia (mukaillen Lacy ym. 2020,19)	21
Kuvio 8: Muutoksen neljä eri tasoa (mukaillen Erämetsä 2003, 23-26)	26
Kuvio 9: Muutoksen talo (mukaillen Valpola 2004, 36-39)	28
Kuvio 10: Muutoksen kahdeksanvaiheista portaikkoa (mukaillen Kotter 1996, 18).....	30
Kuvio 11: Läpiviemisen portaat (mukaillen Erämetsä 2003, 152).....	32
Kuvio 12: Muutos tarvitsee viisi tekijää onnistuakseen (Valpola 2004, 34).....	33
Kuvio 13: Ansoffin filterimalli (mukaillen Ansoff 1984, 335)	34
Kuvio 14: Lineaarinen talousmalli, muutosjohtaminen transformaatioprosessissa, kiertotalousmalli sekä vastuulliset tahot.....	38
Kuvio 15: Case 1 yrityksen muutoksen polku	50
Kuvio 16: Case 2 yrityksen muutoksen polku	52
Kuvio 17: Case 3 yrityksen muutoksen polku	54
Kuvio 18: Case 4 yrityksen muutoksen polku	56
Kuvio 19: Case 5 yrityksen muutoksen polku	59
Kuvio 20: Case 6 yrityksen muutoksen polku	60
Kuvio 21: Yritysten muutospolut	76
Kuvio 22: Pakkomuutoksen portaat kiertotalouden transformaatiossa	79
Kuvio 23: Backcasting menetelmä.....	82
Kuvio 24: Muutoksen portaat orgaanisessa kiertotalouden transformaatiossa	82

Taulukot

Taulukko 1: Yrityshaastattelujen yhteenveto 48

Liitteet

Liite 1: Haastateltavat.....	94
------------------------------	----

Liite 1: Yrityshaastattelut

Haastattelupäivä	16.3.2021	4.3.2021	4.3.2021	2.3.2021	4.3.2021	12.3.2021
Haastattelutapa	Teams	Teams	Teams	Puhelin	Teams	Teams
Rooli	Johtavassa asemassa oleva: Myynti	Ylempi toimihenkilö: Myynti	Johtavassa asemassa oleva: suunnittelu	Johtavassa asemassa oleva: strategia	Ylempi toimihenkilö: Yhteiskuntasuhteet	Johtavassa asemassa oleva: kehitys ja strategia
Haastattelija	Elina	Elina	Noora	Noora	Elina	Noora