



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Jenna Mikkilä

Tulevaisuuden toimintaympäristön ennakoiminen skenaariotyöskentelyn avulla

Case Jätelain uudistuksen vaikutus jätehuoltoalan
toimintaympäristöön

Liiketalous
2021

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Jenna Mikkilä
Opinnäytetyön nimi	Tulevaisuuden toimintaympäristön ennakoiminen skenaariotyöskentelyn avulla. Case jätelain uudistuksen vaikutus jätehuoltoalan toimintaympäristöön
Vuosi	2021
Kieli	suomi
Sivumäärä	68 + 6 liitettä
Ohjaaja	Timo Malin

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia jätelain uudistuksen vaikutuksia jätehuoltoalan tulevaisuuteen. Tavoitteena oli lisätä ymmärrystä siitä, mitkä asiat vaikuttavat tulevaisuudessa siihen, että yrityksen on mahdollista olla kilpailukykyinen jätehuoltoalan kilpailussa sekä millaiselta jätehuoltoalan tulevaisuus tulisi näyttämään.

Tutkimuksen tavoitteen saavuttamiseksi teorettinen viitekehys käsitteli jätehuollon kehitystä ja nykyhetkeä, strategisen työskentelyn teoriaa, tulevaisuuden ennakoimista sekä bisnesantropologisen näkökulman käyttöä tutkimuksessa. Tutkimus toteutettiin tieteidenvälisenä monimenetelmäisenä tutkimuksena, jossa yhdistyivät talous- ja ihmistieteet sekä laadullinen ja määrällinen tutkimusote. Laadullisena tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelusta kerätty aineisto käsiteltiin abduktiivisen analyysin keinoin. Tämän jälkeen tehdyt havainnot vahvistettiin määrällisen tutkimusmenetelmän kyselyn avulla.

Tutkimuksella tahdottiin ymmärtää Vaasan seudun jätehuollon asiantuntijoiden antamiaan merkityksiä ja omia näkökulmia. Tästä syystä kohdejoukko oli rajattu tarkoituksenmukaisesti kunnan jätehuollon järjestämisestä vastuussa oleviin. Tutkimuksessa oli edustettuina Vaasan kaupunki, Vaasan seudun jätelautakunta ja Ab Stormossen Oy. Lisäksi tutkimuksen näkökulmien rikastuttamiseksi edustettuina oli Suomen Kuljetus ja Logistiikka SKAL ry sekä Ympäristöteollisuus ja -palvelut YTP ry.

Tutkimustulokset osoittavat, että tulevaisuuden jätehuoltoalan arvoina ovat tehokas jätehuolto ja ympäristöystävällisyys. Jätteenkuljetuksen siirtyessä kunnan järjestettäväksi kriteereinä tulevat olemaan hinta ja laatu. Näin ollen liiketoiminnan kustannustehokkuus ja palvelualttius tulevat vaikuttamaan tulevaisuuden kilpailukykyyn.

Avainsanat: tulevaisuudentutkimus, bisnesantropologia, jätehuolto, kunnallistaminen, kilpailukyky

ABSTRACT (font size 14)

Author	Jenna Mikkilä
Title	Predicting the Future Operating Environment through Scenario Work
Year	2021
Language	Finnish
Pages	68 + 6 appendices
Name of Supervisor	Timo Malin

The purpose objective this thesis was to examine the effects of the Waste Act reform on the future of the waste management industry. The aim was to understand what will affect the company's ability to be competitive in the waste management industry in the future. In addition to this, another aim to understand what the future of the waste management industry would look like.

To achieve the aim of the research, the theoretical framework dealt with four theories. These were the development of the waste management and the present, theory of strategic work, anticipation of the future and using a business anthropological perspective in research. The thesis was a interdisciplinary multi-method research. A focused interview was used as a qualitative research method. The material collected from the focused interview was processed by means of abductive analysis. The findings were then confirmed by a quantitative survey.

The aim of the research was to understand the perspectives and meanings given by the waste management experts in the Vaasa region. For this reason, the target group was appropriately limited to those responsible for organizing waste management. The City of Vaasa, the Vaasa Region Waste Board and Ab Stormossen Oy were represented. In addition, Finnish Transport and Logistics SKAL and Finnish Environmental Industries YTP were represented to enrich the perspectives of the research.

The research results showed that the values of the future waste management industry are efficient waste management and environmental friendliness. When waste transport is transferred to the municipality, the criteria will be price and quality. Meaning that the cost-effectiveness and service-mindedness of the business will affect future competitiveness.

Keywords foresight, business anthropology, waste management, municipalization, competitiveness

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	8
1.1	Tutkimusongelma ja -kysymykset.....	9
1.2	Teoreettinen viitekehys	10
2	JÄTEHUOLTOALA JA JÄTELAIN UUDISTUS	12
2.1	Jätehuollon sääntelyn merkittävimmät muutokset	12
2.2	Jätelain uudistaminen ja kiertotalouden kehittäminen	14
2.3	Jätehuollon tulevaisuus eräiden artikkelien valossa	16
3	YMPÄRISTÖANALYYSIT: YKSI ONNISTUNEEN STRATEGIATYÖSKENTELYN PERUSTA.....	18
3.1	Strateginen johtaminen ja työskentely.....	18
3.2	Strategiaprosessi.....	19
3.3	Strategia-analyysit	20
3.4	Ympäristöanalyysit toimintaympäristön ennakoimisen tukena.....	22
3.4.1	Makrotason tekijöiden tarkkailu	22
3.4.2	Yritystason tekijöiden tarkkailu.....	24
4	TULEVAISUUDEN ENNAKOIMINEN OSANA STRATEGIATYÖSKENTELYÄ	27
4.1	Tulevaisuudentutkimus.....	27
4.2	Skenaariotyöskentely.....	28
4.3	Toimialaskenaarioiden laatiminen.....	29
5	TIETEIDENVÄLINEN MONIMENETELMÄINEN TUTKIMUS.....	31
5.1	Monimenetelmäinen tutkimus	32
5.2	Ihmistieteet ja bisnesantropologinen näkökulma tutkimuksessa.....	34
5.2.1	Bisnesantropologia.....	34
5.2.2	Laadullisen tutkimuksen pääperiaatteet ihmistieteissä	35
5.3	Aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät	37

5.4	Luotettavuuden varmistaminen	40
5.5	Yhteenveto tutkimuksen toteuttamisesta.....	41
6	TUTKIMUSTULOKSET	42
6.1	Kansantalouden kehitysvaiheiden ja muutosvoimien vaikutus jätehuoltoalaan	43
6.2	Jätehuoltoalan tulevaisuuden kilpailudynamiikka.....	47
6.3	Tulevaisuuden jätehuoltoalan yritys ja toimintaympäristö.....	51
6.4	Tutkimustulosten yhteenveto skenaariotyöskentelyn avulla.....	54
6.4.1	Aurinkoisin unelma -skenaario	54
6.4.2	Pahin painajainen -skenaario	55
6.4.3	Todennäköisin -skenaario	56
6.4.4	Usko, toivo ja rukoile -skenaario.....	57
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	59
	LÄHTEET	64
	LIITTEET	69

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1 Teoreettinen viitekehys. Pohja empirialle.	11
Kuvio 2 Luvun sisältö. Luettelojäsennys Strategisesta johtamisesta ja työskentelystä ympäristöanalyysiin.	18
Kuvio 3 Perinteisen strategiaproessin työvaiheet	20
Kuvio 4 Kuviteltu ympäristö-, sisäisen tehokkuuden ja synteesianalyysin yhdistäminen.	21
Kuvio 5 PESTE-analyysi.)	23
Kuvio 6 Toimiala-analyysi. Porterin viiden kilpailuvoiman malli.	24
Kuvio 7 Tulevaisuudentutkimuksen käsite rakentaa perusteltuja vaihtoehtoisia kehityskulkuja.	28
Kuvio 8 Tieteidenvälinen monimenetelmäinen tulevaisuudentutkimuksen alueen muodostuminen.	32
Kuvio 9 Yhteenveto tutkimuksen toteutuksesta.	41
Kuvio 10 Swot-synteesi haastatteluista.	53
Kaavio 1 Mielipiteiden jakautuminen väittämään, että poliittisilla tekijöillä tulee olemaan suurin merkitys jätehuoltoalan tulevaisuudelle.	43
Kaavio 2 Mielipiteiden jakautuminen väittämiin kierrätysmateriaali markkinoiden kehityksestä.	44
Kaavio 3 Mielipiteiden jakautuminen väittämiin asenteiden ja arvojen ymmärtämisestä sekä teknologian kehityksen vaikutuksesta.	47
Kaavio 4 Mielipiteiden jakautuminen väittämiin hinnan ja laadun merkityksestä.	49
Kaavio 5 Mielipiteiden jakautuminen väittämiin jätteenkuljetuksen kilpailutukseen vaikuttavista tekijöistä.	50
Kaavio 6 Mielipiteiden jakautuminen tulevaisuuden jätealan yrityksen ominaisuuksista.	52

LIITELUETTELO

LIITE 1. Teemahaastattelun runko

LIITE 2. Kuvia haastatteluiden analysointi vaiheesta

LIITE 3. Kyselyn avulla vahvistetut väittämät ja oletukset

LIITE 4. Kansantalouden keskeisimmät kehityssuunnat ja muutosvoimat eri skenaarioissa

LIITE 5. Kilpailudynamiikka eri skenaarioissa

LIITE 6. Kilpailuedun lähteet ja menestystekijät eri skenaarioissa

1 JOHDANTO

Euroopan unionissa 2018 hyväksytyn jätesäädöspaketin toimeenpano on käynnistänyt laajan jätelainsäädännön uudistuksen Suomessa. Hallituksen esitys eduskunnalle jätelain ja eräiden muiden lakien muuttamisesta hyväksyttiin 25.3.2021 valtioneuvoston istunnossa. Esityksessä annetaan kunnille, jätteen haltijoille sekä pakkausten tuottajille selkeästi tiukempia jätteen erilliskeräysvelvoitteita kiertotalouden edistämiseksi. Keskeinen muutos olisi, että jatkossa kunnat kilpailuttavat keskitetysti erilliskerättävien jätteiden kuljetuksen, ja kiinteistön haltijan järjestettäväksi jäisi sekalainen yhdyskuntajäte sekä saostus- ja umpisäiliölietteen kuljetus kunnan niin päättäessä. (Ympäristöministeriö 2021a, 2021b.)

Suomen jätelainsäädäntö ohjaa merkittävästi jätekuljetusalan yritysten liiketoimintaa. Ympäristöministeriön jätelakiuudistus työskentelyä ovat aktiivisesti seuranneet niin kunnat, jätekuljetusalan yritykset kuin etujärjestöt. Vaikka kiinteistön haltijan järjestämän jätteenkuljetuksen mahdollisuudesta ei tullakaan luopumaan täysin, ajatus kunnan järjestämästä jätteenkuljetuksesta ja keskitettyyn kilpailutukseen siirtymisestä on korostanut jätekuljetus yrittäjien huolen oman liiketoiminnan tulevaisuudesta ja sen kannattavuudesta. Pienet ja keskisuuret jätealan yritykset eivät näytä uskovan omiin mahdollisuuksiin osallistua jätehuollon operatiiviseen toteuttamiseen, vaikka hallituksen esitys korostaa, että kuntien on kiinnitettävä erityistä huomiota kilpailutuksissa myös pk-yritysten mahdollisuuteen saada kuljetusurakoita. (Esimerkiksi SKAL ry 2020. Maaseuduntulevaisuus 2020. Yrittäjät 2020).

EU tulee direktiiveillään ohjaamaan jätehuoltoa kiertotalouden aikaan. Tulevaisuudentutkimuksia kiertotalouteen siirtymisestä ja siitä, mitä kiertotalous tulee tulevaisuudessa tarkoittamaan, on helposti löydettävissä. Sen sijaan tulevaisuuden ennusteita jätehuoltoalan kehityksestä tai jätehuoltoalan yritysten tulevaisuudesta on vaikea löytää. Jätehuoltoalaan liittyvät tutkimukset ovat usein korkeakoulun opinnäytetöitä, jotka käsittelevät jätelain aiempien uudistusten vaiku-

tuksia aina niiden tapahtuma hetkellä. Toinen lähestymistapa käsitellä jätehuoltoalaa on näkökulma, joka lähestyy jätehuoltoa palveluiden tuottajana muun liiketoiminnan tukitoimena.

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tarkoituksena on ennakoida jätehuoltoalan yrityksen toimintaympäristön tulevaisuuden muutoksia. Tulevaisuutta hahmotetaan haastatteleamalla kunnan jätehuollon järjestämisestä vastuussa olevia sekä muita jätehuollon asiantuntijoita. Tutkimuksessa yhdistyvät perinteinen strategia-analyysi, tulevaisuudentutkimus sekä bisnesantropologinen tapa tarkastella ihmisten muodostamia systeemejä ja niille antamia merkityksiä. Lopuksi hankittu tutkimusaineisto analysoidaan abduktiivisen analyysin keinoin. Löydetyistä havainnoista ja tutkimustuloksista luodaan yhteenveto skenaariotyöskentelyn avulla. Tästä syystä opinnäytetyö on tieteidenvälinen ja monimenetelmäinen tutkimus, jossa yhdistyvät kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimusote.

Opinnäytetyö on osa toimivan yrityksen jatkajaksi suunnittelevan pohjatyötä ja laajaa perehtymistä ennen lopullista päätöksen tekemistä jatkaa yritystä. Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on yksityishenkilö – jo toimivan yrityksen niimeen.

1.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Käytännön ongelmaksi on muotoutunut jätehuollon toimintaympäristön epävakaa tulevaisuudenkuva, jota horjuttaa uudistuva jätelainsäädäntö ja pk-yritysten yleinen pelko menettää kilpailukykyänsä ja koko liiketoiminta. Opinnäytetyössä kilpailukyvyllä tarkoitetaan niitä kykyjä, joilla yritys selviytyy taloudellisen kilpailun olosuhteista. Kilpailuedulla taas puolestaan tarkoitetaan niitä yrityksen menestystekijöitä, joita on vaikea kopioida ja joilla se erottuu kilpailijoistaan. Tutkimus on rajattu kunnan jätehuollon järjestämisestä vastuussa oleviin ja asiantuntijoihin, jotka joko työskentelevät tai joiden työnkuva on kosketuksissa jätealaan. Tavoitteena on tutkia heidän kokemuksiaan ja muodostamia merkityksiä jätealan tulevaisuudesta ja saada ymmärrys seuraavaan tutkimusongelmaan;

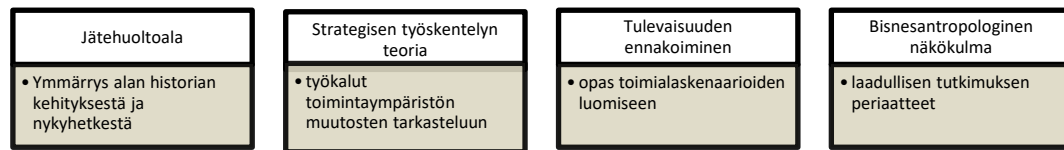
Mitkä asiat vaikuttavat tulevaisuudessa siihen, että yrityksen on mahdollista olla kilpailukykyinen jätehuoltoalan kilpailussa sekä millaiselta jätehuoltoalan tulevaisuus tulee näyttämään?

Tutkimustyön tueksi on asetettu seuraavat tutkimuskysymykset:

- Millaisin strategiatyökaluin voidaan tehdä menestyksestä tulevaisuuden tutkimusta sekä ennakoida toimintaympäristön tuleviin muutoksiin ja vaihteisiin?
- Millaiset arvot vaikuttavat jätehuoltoalalla tulevaisuudessa ja miten ymmärtää jätehuollon järjestämisestä vastuussa olevien ihmisten antamia merkityksiä näille arvoille?
- Mihin asioihin yritys voi ennakoivasti varautua säilyttääkseen kilpailukyvyn ja liiketoiminnan kannattavuuden?
- Mitä tulevaisuudesta edes tulisi kysyä?

1.2 Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön tarkoituksena on ymmärtää jätehuoltoalan tulevaisuuden toimintaympäristöä ja ennakoida tulevaa skenaariotyöskentelyn avulla. Opinnäytetyön rakenne jakautuu kahteen osuuteen; teoriaan ja empiriaan. Tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseksi opinnäytetyön teoriaosuuden on tarkoitus selventää tutkijan näkökykyä ja katselemista. Teoriaosuus muodostaa viitekehysten (katso Kuviot 1), joka tarjoaa tutkimuksen empiiriseen osaan ne työkalut, joilla voidaan ymmärtää, hahmottaa, jäsentää ja ennakoida tutkittavaa ongelmaa.



Kuvio 1 Teoreettinen viitekehys. Pohja empirialle.

Kuvattu teoreettinen viitekehys koostuu opinnäytetyön teoriaosuuden lukujen lisäksi empiirisen toteutuksen yhteydessä esitellystä bisnesantropologisesta näkökulmasta, joka määrittää laadulliselle tutkimustyölle sen periaatteet. Jätehuoltoalan teoriaosuus luo tutkijalle ymmärryksen tutkittavan ongelman historian kehitysvaiheista ja nykyhetkestä ja strategisen työskentelyn teoria tarjoaa työkalut toimintaympäristön muutosten tarkasteluun. Näiden lisäksi tulevaisuuden ennakoimisen teoria toimii tutkijan oppaana toimialaskenaarioiden luomiseen, joiden avulla jätehuoltoalan tulevaisuuden toimintaympäristöjä voidaan jäsentää ja ennakoita.

2 JÄTEHUOLTOALA JA JÄTELAIN UUDISTUS

Suomen jätelain tarkoituksena on varmistaa toimiva jätehuolto ja ehkäistä roskaantumista. Jätehuollolla tarkoitetaan jätteen keräystä, kuljetusta, hyödyntämistä ja loppukäsittelyä. Mukaan luetaan edellä mainittujen toimintojen tarkkailu ja seuranta sekä loppukäsittelypaikkojen jälkihoito ja toiminta välittäjänä. (L 17.6.2011/646). Luvussa käydään läpi jätehuollon sääntelyhistorian merkittävimmät muutokset sekä selvitetään, miten jätehuolto tulevaisuudessa nähdään osana kiertotaloutta.

2.1 Jätehuollon sääntelyn merkittävimmät muutokset

Ennen jätehuoltolain syntyä Suomen puhtaanapidosta säädettiin terveydenhuoltolaissa. Ensimmäinen merkittävä merkkipaalu Suomen jätehuollossa sijoittuu vuoteen 1927, kun eduskunta hyväksyi hallituksen esityksen uudesta terveydenhuoltolaista. Puhtaanapidon kannalta merkittävintä oli terveydenhoitolautakunnan velvoittaminen huolehtia puhtaanapitolaitosten perustamisesta tai ryhtyä muihin tarkoituksenmukaisiin toimenpiteisiin. Puhtaanapidosta aiheutuneista kustannuksista annettiin kunnille myös oikeus periä maksu, joka oli ulosottokelpoinen. Lain myötä mahdollistettiin puhtaanapidon siirtäminen ensimmäisen kerran kunnan vastuulle. (Nygård 2016; Jätehuoltoyhdistys ry 2017.)

1960 –luvulla elettiin vaurastumisen aikaa, jätteiden hyödyntäminen oli vähäistä ja lähes jokaisessa kunnassa oli kaatopaikka. Kun jätteiden määrä ja kaatopaikat kasvoivat sekä jätteiden hyödyntäminen oli vähäistä, ympäristönsuojelu alkoi kiinnostaa ihmisiä. Kyläsaassa käynnistyi Suomen ensimmäinen jätteenpolttolaitos, jota pidettiin silloin yhtenä nykyaikaisemmista jätteenpolttolaitoksista. Tavoitteena oli jätteen hävittäminen sen hautaamisen sijaan. (Nygård 2016; Jätehuoltoyhdistys ry 2017.)

Suomen jätehuollon käytäntöjä ohjasi terveydenhoitolaki vuoteen 1979 saakka kunnes ensimmäinen jätehuoltoon koskeva Jätehuoltolaki astui voimaan. Tuolloin

alkunsa sai jätehuoltopalvelut ja jätteiden järjestetty kuljetus. Uusi lakiesitys määritteli selkeästi kunnan vastuun jätehuollossa: sen oli järjestettävä jätteiden kuljetukset ja käsittely. Alkuperäisessä esityksessä oli ainoana vaihtoehtona kunnan järjestämä jätteenkuljetus, joka läpäisi eduskunnan ensimmäisen ja toisen käsittelyn. Vasta valiokunnan käsittelyssä kuljetuspykälään lisättiin toinen momentti; sopimusperusteinen jätteenkuljetus eli kiinteistön haltijan järjestämä kuljetus. Tämä sama kyseinen pykälä jätelaissa kuumentaa vielä tänäkin päivänä tunteita jätehuollon keskusteluissa kunnan tasolla. Jätehuoltolain toinen momentti jakaa käsitteet siitä, onko sopimusperusteinen jätteenkuljetus täydennysvaihtoehto, vai tasavertainen rinnakkaisvaihtoehto. (Nygård 2016; Jätehuoltoyhdistys ry 2017.)

Jätehuoltolain ohjausvaikutus ei kuitenkaan onnistunut toivotulla tavalla. Kaatopaikkojen vähentämistavoitteet eivät toteutuneet, selkeät vastuutahot puuttuivat ja hallinnon hajanaisuus tekivät jätehuollon kehityksestä hidasta. Kuntien yhteistyö oli vähäistä ja jätteiden käsittelytapa oli enimmäkseen kaatopaikalle sijoittamista. Vuonna 1994 voimaan astunut jätelaki vauhditti kuntien yhteistyötä. Merkittävin muutos oli kuntien oikeus siirtää jätehuollon järjestäminen omistamalleen osakeyhtiölle. Kunnan vastuu laajentui koko kunnan alueelle ja asemakaava-alueen ulkopuolelle. Myös jätteen tuottajan oli alettava vastaamaan kaikista jätehuollon kustannuksista ja samalla biojätteen erilliskerääminen ja kuntien antama jäte-neuvonta tehostuivat (Kivo – Suomen Kiertovoima 2021b). (Nygård 2016.)

Suomen jätehuollon kehittämisen kannalta keskeisintä on ollut vuonna 1995 Euroopan Unioniin liittyminen ja sen direktiivien täytäntöönpano lainsäädännössä. EU:n direktiivien sovellutusten kautta kaatopaikkakäsittelyä on rajoitettu voimakkaasti 1990 –luvun puolivälistä lähtien. Kaatopaikkarakentaminen tuotiin nykytasolle ja ympäristövaikutuksia alettiin minimoida. Tilalle on perustettu kompostointi-, mädätys- sekä jättepolttoainetta valmistavia laitoksia. Vuonna 2000 jätteenpolttodirektiivi siirsi energiahyötykäytön sitä varten tarkoitettuihin jätevoimaloihin. 2010 –luvun puolivälissä orgaanisen jätteen, kuten biojätteen ja muovin

sijoittaminen kaatopaikalle kiellettiin. Sekajätteet siirtyivät poltettavaksi energiaksi polttolaitoksiin. Jätevoimaloiden ja biologisten käsittelylaitosten verkosto on siitä asti laajentunut voimakkaasti. Kuntien jätelaitokset ja yritykset vahvistivat yhteistyötä ja jätehuollon kehittämistä mm. jättepohjaisten materiaalien hallintakeskusten rakentamiseksi. Vaikka kysymys jätteenkuljetuksista edelleen oli osittain jäänyt avoimeksi, oli pysyvä ratkaisu saavutettu jätehuollon järjestämisvastuisiin. Tästä syystä jätelain uudet muutosehdotukset ovat tulleet suurena yllätyksenä alan yrittäjille. (Nygård 2016. Kivo – Suomen Kiertovoima 2021b.)

Vuonna 2011 jätelainsäädäntö uudistettiin lähes kokonaisuudessaan, jolloin toimeenpantiin EU:n uudistunutta jätelainsäädäntöä. Uusi jätelaki astui voimaan vuonna 2012. Tämän jälkeen lähes 20 jätealan säädöstä on uudistettu.

2.2 Jätelain uudistaminen ja kiertotalouden kehittäminen

Toimivan jätehuollon ja roskaantumisen ehkäisemisen lisäksi Suomen jätelainsäädännön tarkoituksena on vähentää jätteen määrää ja haitallisuutta niin, ettei jätteistä ja jätehuollosta aiheudu haittaa terveydelle ja ympäristölle. Lisäksi sen tavoitteena on edistää luonnonvarojen kestävää käyttöä. (L 2011/ 646). 2020 –Luvulla jätelaki painottaa edellä mainitun lisäksi etenkin kiertotalouden edistämistä sekä toiminnan seuranta ja toimijoiden välistä yhteistyötä. (SYKE Suomen ympäristökeskus 2021).

Suomen roolin vahvistamiseksi ”kiertotalouden edelläkävijänä”, kiertotaloudesta tahdotaan tehdä uuden talouden perusta. Maaliskuussa 2021 valtioneuvosto hyväksyi hallituksen esityksen jätelain ja siihen liittyvien eräiden muiden lakien muuttamisesta. Lakiesityksessä kiertotaloutta tullaan edistämään antamalla kunnille, jätteen haltijoille sekä pakkausten tuottajille nykyistä tiukempia velvoitteita jätteiden erilliskeräykseen. Esitykseen sisältyy seuraavia jätehuoltoalaa koskevia muutoksia: (Valtioneuvosto 2021.)

- Erilliskeräystä laajennettaisiin nykyisestä. Biojätteen erilliskeräys käynnistyisi kaikissa taajamien vähintään viiden huoneiston kiinteistöissä viimeistään heinäkuussa 2022 sekä laajenee yli 10 000 asukkaan taajamissa kaikkiin kiinteistöihin heinäkuussa 2024. Pienmetallijätteen ja pakkausjätteen erilliskeräys alkaisi viimeistään heinäkuussa 2023. Tekstiilijätteen alueellinen vastaanotto alkaisi viimeistään 2023 vuoden alusta. (Valtioneuvosto 2021.)
- Erilliskerättävien jätteiden eli biojätteen, pienmetallijätteen ja pakkausjätteen kuljetukset tultaisiin järjestämään julkisen hankintalain keinoin. Kuljetusjärjestelmä niissä kunnissa, joissa jätteiden kuljetus on nyt kunnan päätöksellä siirretty kiinteistön haltijan vastuulle, tulisi siis muuttumaan. Pienmetalli- ja pakkausjäte siirtyisi kunnan kilpailutettavaksi kahden vuoden kuluttua ja biojäte viimeistään kolmen vuoden kuluttua lain voimaantulosta. (Valtioneuvosto 2021.)
- Jätteenkuljetusten hankintoja suunnitellessa kunnan tulisi tehdä markkina-kartoitus. Hankinnat kilpailutettaisiin osiin jaettuina. Kilpailutus tulisi toteuttaa niin, että useampi kuin yksi yritys voitaisiin valita palveluntuottajaksi. Tällä tahdotaan pyrkiä turvaamaan pienten ja keskisuurten yritysten mahdollisuudet menestyä urakkakilpailussa.

Muutoksia perustellaan sillä, että kunnalle keskitetty erilliskerättävä jätteiden kuljetus mahdollistaisi jätteenkuljetuksen kiinteistöiltä kokonaisuutena. Samalla jätelain uudistuksen tavoitteena olisi tehostaa jätevirtojen seurantaa sekä edistää jätealan digitalisaatiota.

Tiivistettynä voisi todeta, että jätehuollon näkökulma jätteisiin on muuttunut. Ennen jäte nähtiin hygienian uhkana nyt materiaalina. 90-luvulla kierrätettiin ja lajiteltiin, nyt 2020-luvulle tultaessa puhutaan kiertotaloudesta ja luodaan visiota, jossa pyritään jätteettömään yhteiskuntaan. Kiertotalous muuttaa ajattelua uuden valmistuksesta ja kuluttamisesta korjaukseen ja uusiokäyttämiseen.

2.3 Jätehuollon tulevaisuus eräiden artikkelien valossa

Jätehuoltoyhdistys on julkaissut jäsenlehdessään artikkelin (Virolainen 2017.), joka koskee jätehuollon tulevaisuutta vuonna 2030. Artikkelissa Ympäristöteollisuus ja -palvelut YTP ry:n silloinen puheenjohtaja kommentoi YTP:n jäsenyritysten kanssa tehdyssä tulevaisuustarkasteluharjoituksessa syntyneitä teesejä. Artikkelissa on rajattu kolme tulevaisuudennäkymää jätehuoltoalalle. Myös Sitra (Sitra 2019.) on tunnistanut keskeisiä toimenpiteitä ja teemoja, joilla uskotaan olevan merkitystä kiertotalouden edistämiseen. Tunnistetuista näkökulmista ja toimenpiteistä on löydettävissä paljon yhteneväisyyksiä. (Virolainen 2017.)

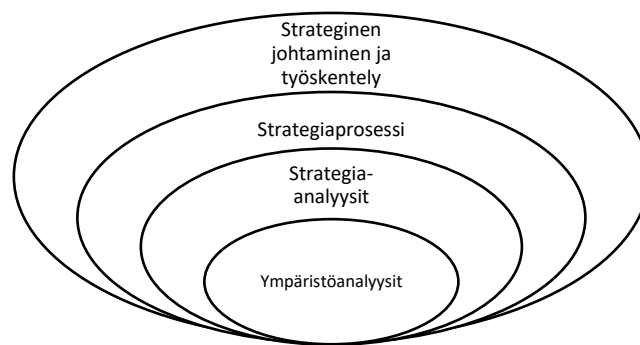
Ensimmäiseksi jätehuollon nähdään seuraavalla vuosikymmenellä tulevan yhä merkittävämmäksi osaksi materiaalitaloutta. Jätteen määrän katsotaan vähentyvän, kierrätysmäärän kasvavan ja tavaroiden uudelleenkäytön ja jakamisen lisääntyvän. Toiseksi jätettä ei enää tulla käsittämään pelkkänä jätteenä vaan uusioaineksena, joka tulee olemaan tulevaisuudessa hintakilpailukykyinen vaihtoehto neitseelliselle raaka-aineelle. Kolmas teesi artikkelissa koskee kiertotalouden mahdollistamia uudennaisia liiketoiminta mahdollisuuksia ja kumppanuuksia. Yhä merkittävämmäksi tulevaisuudessa arvellaan korostuvan yhteistyön tekeminen sekä asiakkaiden resurssi- ja energiatehokkuuden parantaminen. (Virolainen 2017; Sitra 2019.)

Julkisen jätehuollon ja kuntien jätelaitoksien edustajan Suomen kiertovoiman artikkelissa (Kivo – Suomen kiertovoima 2021a) Riku Eksymä kirjoittaa, että kuntavastuu jätehuollossa on koko yhteiskunnan ja jätehuollon palveluja käyttävien etu. Perusteluna tähän on Euroopan eri maiden huomattavasti korkeampi kierrätysluku siellä, jossa jätehuollon hallinta on siirretty julkiselle toimijalle. Tästä voisi tulevaisuuteen arvailla, että jo 1970 –luvulta jatkunut jätehuollon järjestämistä koskeva taistelu Suomessa tulee vielä tiensä päähän. Mutta milloin, siihen ei ole vielä vastausta. Eksymä kuitenkin huomauttaa, että jätehuollon toteuttaminen ja toimiminen edellyttää kumppaneita yksityiseltä sektorilta. Yksityisten jätteenkuljetusyritysten, jätteenkäsittelyyn erikoistuneiden yritysten ja muiden urakoitsijoiden

välillä toimiva yhteistyö on tärkeää nyt ja tulevaisuudessa. (Kivo – Suomen kierto-
voima 2021a.)

3 YMPÄRISTÖANALYYSIT: YKSI ONNISTUNEEN STRATEGIATYÖSKENTELYN PERUSTA

Tulevaisuuden toimintaympäristöjen ennakoiminen ja ymmärtäminen on tärkeä osa liiketoiminnan onnistunutta strategista johtamista ja työskentelyä. Toimintaympäristön muutoksiin ennakoiminen on mahdollista ympäristöanalyysien avulla. Luvun rakenne on kuvattu Kuviossa 2. Luku käsittelee strategista johtamista ja työskentelyä luettelojäsenyksen avulla laajasta strategisen johtamisen ja työskentelyn aiheesta erityiseen ympäristöanalyysien merkitykseen.



Kuvio 2 Luvun sisältö. Luettelojäsenitys Strategisesta johtamisesta ja työskentelystä ympäristöanalyysiin.

3.1 Strateginen johtaminen ja työskentely

Niin kuin yrityksessä ymmärretään olevan kaksi ulottuvuutta; ulkoinen ympäristö ja sisäiset resurssit myös liiketoiminnan johtaminen voidaan jakaa kahteen ulottuvuuteen; operatiiviseen ja strategiseen johtamiseen. Molempia johtamisen ulottuvuuksia tarvitaan, mutta ne poikkeavat olennaisesti toisistaan. Operatiivisen johtamisen voidaan ajatella keskittyvän yrityksen sisäiseen ulottuvuuteen. Sen toiminnot keskittyvät tähän päivään ja on konkreettisia johtamistehtäviä yrityksen päivittäisten toimintojen keskellä. Strategisessa johtamisessa huomion kohteena sen sijaan on ulkoinen ulottuvuus; organisaatio suhteessa ympäristöönsä. Sen

abstraktimmat johtamistehtävät liittyvät isoihin linjoihin, jotka suuntaavat operatiivisen johtamisen konkreettisia tekoja ja tapahtumia. (Viitala & Jylhä 2019, 23–24, 57; Vuorinen 2014, 15.)

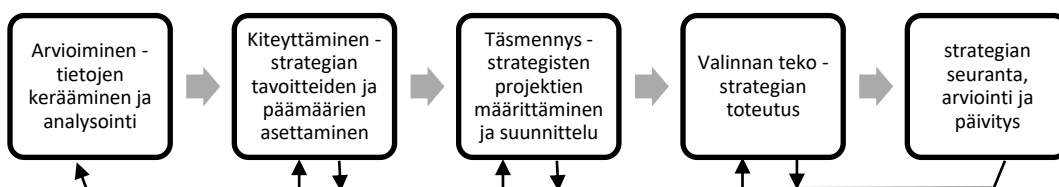
Strateginen johtaminen on kyky soveltaa strategia käytäntöön siten, että organisaatio saavuttaa menestyksen. Haasteellisinta strategisesta johtamisesta kuitenkin tekee se tosiasia, että ihminen voi ymmärtää syvällisesti vain sellaista, minkä on itse henkilökohtaisesti kokenut (Kamensky 2014, 65–66). Tästä syystä opinnäytetyössä puhutaan strategiajohtamisesta ja -työskentelystä samanaikaisesti, yhdessä tapahtuvana toimintana.

3.2 Strategiaprosessi

Onnistuneen strategiajohtamisen ja -työskentelyn edellytyksenä on huolellisesti suunniteltu ja perinpohjaisesti ymmärretty strategiaprosessi. Tästä syystä strategiaprosessin kannalta on tarkoin mietittävä, milloin strategiatyötä tehdään, ketkä siihen osallistuvat, paljonko suunnitellut strategiaa eteenpäin vievät hankkeet ja projektit vievät aikaa sekä millaisilla tekniikoilla työskennellään. Onnistunut strategiaprosessi pyrkii pitämään mahdollisimman yhtenäisenä strategian suunnittelun ja toteutuksen ja on kosketuksessa jokaiseen avainhenkilöön luoden heille ymmärryksen strategian luomisesta, toteuttamisesta ja uudistamisesta. Kun strategia on henkilökohtaisesti koettu ja perinpohjaisesti ymmärretty mahdollistuu sen ja operatiivisen toiminnan yhteyden konkretisoiminen koko henkilöstölle. Näin strategiasta tulee koko yrityksen yhteinen tapa toimia ja strategiaprosessin voidaan todeta olleen onnistunutta. (Kamensky 2014, 65–66; Laamanen, Kamensky, Kivilahti, Kosonen, Laine & Lindell 2005, 110–111.)

Strategiaprosessin käsite tuli strategia-ajatteluun 1960 –luvulla, jolloin sen ajan strategiatutkijat Alfred Chandler ja Igor Ansoff piirsivät oman laajan analyysinsa strategiaprosessista ja George Steiner oman, hiukan tiivistetyimmän. Yhtenäistä näille analyyseille oli ajatus, että strategian olemassaolo ei ole itsestäänselvyys vaan se vaatii aktiivista työskentelyä syntyäkseen ja tämä työskentely on joukko

erilaisia vaiheita, jotka yhdessä muodostavat strategiaprosessin. Yleisesti strategiaprosessin voidaan ajatella tiivistyvän viiteen vaiheeseen, jotka ovat kuvattu kuviossa 3. Vaiheet ovat yhdistetty toisiinsa nuoli jonoilla, tämä kuvastaa sitä, ettei strategiaprosessi ole lineaarinen vaan käytännössä strategia rakentuu ja muotoutuu kuvattujen vaiheiden ollessa aktiivisena rinnakkain ja ”sahaten” (Juuti & Luoma 2009, 52–53; Vuorinen 2014, 257–258; Viitala ym. 2019, 164.)



Kuvio 3 Perinteisen strategiaprosessin työvaiheet (mukailtu Lindroos & Lohivesi 2010.)

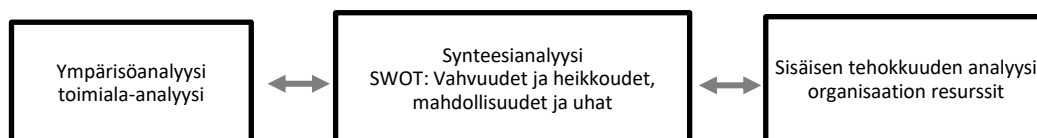
Strategian olemassaolo ei siis ole itsestäänselvyys vaan vaatii aktiivista työskentelyä syntyäkseen. Kamenskyn (2014, 63–65) mukaan tarkoin mietitty strategiaprosessi on ratkaisevassa asemassa strategian sisältöön. Sen luominen edellyttää arvioimista, millaiseksi liiketoimintaympäristö on kehittymässä, kiteyttämistä, millaisia päämääriä asetetaan, täsmennystä, millaisin keinoin päämäärät saavutetaan ja valintoja, millaisin resurssein strategian toteutusta tuetaan. Tämän lisäksi on kyettävä luomaan sellainen strategia, joka on sopivan joustava ja pystyy elämään ottaen huomioon jatkuvan muutoksen, toimintaympäristön epävarmuuden ja sallii ilmestyvät muutokset. (Lindroos ym. 2010, 30–31, 46. Ritakallio & Vuori 2018, 11.)

3.3 Strategia-analyysit

Strateginen päätöksenteko edellyttää analysoitua tietoa oikeiden päätösten tekemiseksi. Strategiaprosessin ensimmäisen vaiheen, tietojen keräämisen ja analysoinnin avulla voidaan arvioida liiketoiminnan kannalta oleellisina pidettyjä toi-

mintaympäristön muutoksia, sidosryhmän vaikutusvallassa ja odotuksissa tapahtuvia muutoksia, sisäisen toiminnan tilaa sekä markkinoiden ja kilpailuaseman kehittymistä. Vaiheen tarkoituksena on muodostaa kokonaiskatsaus siitä, missä yritys on nyt ja millaiseen toimintaympäristöön omaa strategiaa ollaan laatimassa. Nykytilanteen tunteminen lisää tietoisuutta yrityksen vahvuuksista ja heikkouksista ja tukee tulevaisuuden mahdollisuuksien ja uhkien tunnistamista. Tämän lisäksi analyysien tekeminen auttaa yhteisen näkemyksen syntymisessä. Yhteinen näkemys taas luo perustaa asioiden eteenpäin viemiselle yhdessä. (Laamanen ym. 2005, 98; Lindroos ym. 2010, 30, 40.)

Kuten edellä jo todettiin, yrityksessä on aina kaksi ulottuvuutta: toimintaympäristö ja yrityksen sisäinen toiminta. Tunteakseen ja ymmärtääkseen näitä kahta ulottuvuutta voidaan strategiset analyysit jakaa kahteen pääryhmään: ympäristöanalyysihin ja yrityksen sisäisen tehokkuuden analyysihin. Koska hyvän analyysityön tavoitteena on kokonaisuuden hahmottaminen, tarvitaan silloin myös synteesi. Näin kolmanneksi voidaan puhua synteesianalyyseista, joilla tarkoitetaan niitä analyysijä, jotka auttavat hahmottamaan kokonaisuuden. Kuvio 4 on pelkistetty esimerkki ympäristö-, sisäisen tehokkuuden ja synteesianalyysin yhdistämisestä. Usein nämä synteesianalyysit auttavat yhdistämään ympäristön- ja sisäisenanalyysin kokonaisuudeksi, toisinaan ne auttavat tarkastelemaan nykyhetkeä ja tulevaisuutta yhtäaikaisesti. Kamenskyn (2015, 50.) mukaan hyvässä analyysityöskentelyssä analyysi ja synteesi yhdistyvät toisiaan täydentäväksi kokonaisuudeksi. (Kamensky2014, 121.)



Kuvio 4 Kuviteltu ympäristö-, sisäisen tehokkuuden ja synteesianalyysin yhdistäminen. (Mukailtu Kamensky 2014, 122.)

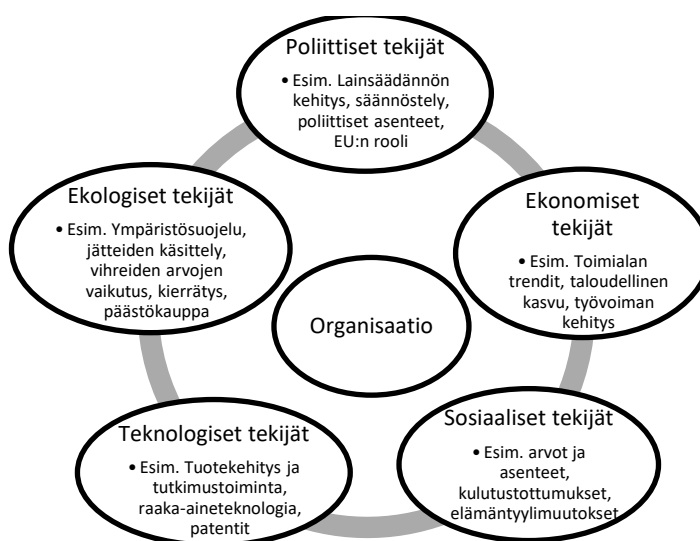
Kuvioon 4 on valittu kuvitteellisesti ympäristöanalyysiksi toimiala-analyysi sekä sisäisen tehokkuuden analyysiksi organisaation resurssit. Yhdessä nämä kaksi analyysia muodostavat SWOT-synteesianalyysin, jossa tunnistettuja yrityksen resurssien vahvuuksia ja heikkouksia peilataan mahdollisuuksina ja uhkina toimiala-analyysin avulla tehtyihin löydöksiin.

3.4 Ympäristöanalyysit toimintaympäristön ennakoimisen tukena

Strategisen suunnittelun yksi tärkein tehtävä on arvioida yrityksen menestymisen mahdollisuuksia markkinoilla. Säilyttääkseen kilpailuaseman ja kilpailukyvyn, yrityksen on onnistuneesti valittava toimintaympäristönsä, jossa se toimii sekä sopeuduttava siihen. Toimintaympäristöä on pystyttävä muokkaamaan ja siihen tulee pystyä vaikuttamaan. Tästä syystä on kyettävä hahmottamaan, millaisiin seikkoihin muutokset vaikuttavat ja miten. Ympäristöanalyysien tarkoitus on saada aikaan näitä valmiuksia. (Viitala ym. 2019, 75; Laamanen ym. 2005, 66; Kamensky 2014, 136; Lindroos ym. 2010, 215.)

3.4.1 Makrotason tekijöiden tarkkailu

Ympäristöanalyysit voidaan jakaa karkeasti kahteen eri ryhmään. Ensimmäiseen ympäristöanalyysien ryhmään kuuluu makrotason tekijöiden tarkkailu. Näitä tasoja voivat olla esimerkiksi globaali maailmantalous, tietty maanosa tai talousalue taikka tietyn kansantalouden kehittyminen. Kansainvälisten ja monialaisten yritysten kohdalla voi tarkastelutasoja olla esimerkiksi eri maat tai yrityksen liiketoimintayksiköt. Makrotason tarkastelun apuna voidaan käyttää esimerkiksi Kuviossa 5 kuvattua PESTE-analyysia. (Kamensky 2014, 58–59; Vuorinen 2014, 220.)



Kuvio 5 PESTE-analyysi. (mukailtu Vuorinen 2014, 222; Kamensky 2014, 137.)

Kuvatun PESTE-analyysin avulla tunnistetaan poliittisia, ekonomisia, sosiaalisia, teknologisia ja ekologisia kehityksiä sekä kuvataan niiden keskeisiä vaikutuksia yrityksen toimintaan. Kehityssuuntia jätehuoltoalalla voisivat olla esimerkiksi ekologiset haasteet; ympäristönsuojelu ja kierrätys, raaka-aineteknologian kehittyminen, arvojen ja asenteiden muuttuminen sekä muuttuneet kulutustottumukset. Poliittisia ilmiöitä ovat esimerkiksi lainsäädännön kehitys ja säännöstely sekä EU:n rooli. Tarkoituksena ei kuitenkaan ole listata kaikkea mahdollista jokaisessa kategoriassa vaan olennaista on löytää juuri kyseisen yrityksen tai toimialan kannalta keskeiset teemat. Kategorioiden lisäksi muutosvoimien kohdalla on hyvä miettiä niiden voimakkuutta ja todennäköisyyttä. (Kamensky 2014, 137; Viitala ym. 2019, 77–78; Vuorinen 2014, 220–223.)

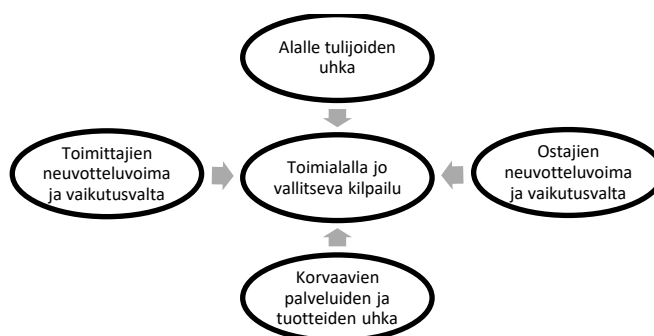
PESTE ei kuitenkaan yksinään tuo suurta arvoa strategiatyöskentelyyn, vaan hyvin tehdystä PESTE-analyysistä pystytään esimerkiksi päättelemään, millaisia vaikutuksia makrotason muutoksilla on toimialan kehitykseen ja muuttumiseen. Tästä syystä sitä kannattaa hyödyntää yhdessä muiden ympäristöanalyysien kuten viiden kilpailuvoiman mallin tai SWOT-analyysin kanssa. Pidemmälle tulevaisuuteen

tähtävässä ennakoimisessa PESTE-analyysin voi yhdistää osaksi skenaariotyökentelyä. (Vuorinen 2014, 221, 227; Kamensky 2014, 138.)

3.4.2 Yritystason tekijöiden tarkkailu

Toinen ympäristöanalyysien ryhmä tarkastelee tekijöitä yritystasolla. Analyysieihin lukeutuu toimiala-analyysit, joiden tavoitteena on selvittää toimialan kysyntää, tarjontaa ja rakennetta sekä näiden tulevaisuuden muutoksia. Analyysit siis viittaavat toimialan kilpailudynamiikan selvittämiseen. Niihin kuuluvat erilaiset kysyntä-, asiakas-, toimittaja-, kilpailu- ja verkostokumppanianalyysit. (Kamensky 2014, 58–59, 138. Vuorinen 2014, 228–229.)

Tunnetuin tämän kaltaisesta analyysistä lienee professori Michael Porterin kehittämä viiden kilpailuvoiman malli. Sen tavoitteena on tunnistaa suotuisia ja paremman tuottopotentiaalin tarjoavia toimialoja. Viiden kilpailuvoiman mallin avulla huomio kiinnitetään erikseen viiteen eri pääsuuntaan, joissa yritys voi kohdata kilpailua. Jokaisen voiman kohdalla yrityksen tulee saada aikaan arvio sen luonteesta ja mahdollisista muutoksista tulevaisuudessa. Kuviossa 6 on kuvattu toimiala-analyysi, viiden kilpailuvoiman malli. (Lindroos ym. 2010, 221–223; Viitala ym. 2019, 78–79; Vuorinen 2014, 228.)



Kuvio 6 Toimiala-analyysi. Porterin viiden kilpailuvoiman malli. (mukailtu Vuorinen 2014, 232.)

Ensimmäisenä kuvattu voima on alalle tulijoiden uhka, jonka suuruutta voidaan mitata tarkastelemalla, millaisia esteitä uusi alalle pyrkivä yritys kohtaisi. Näitä ovat esimerkiksi investointitarpeet, pääsy jakeluteihin tai viranomaisten vaatimukset kultakin toimialan toimijalta. Mikäli alalle tulon esteet ovat suuria, toimivalla yrityksellä on kannattavampi toimintaympäristö. Jos alalle tulo taas on helppoa, yrityksen on hyvä pyrkiä säilyttämään oma brändinsä sekä vahvistaa alalle tulon esteitä. (Vuorinen 2014, 229–230; Lindroos ym. 2010, 221–222.)

Asiakkaiden neuvotteluvoima on erityisen korkea silloin, kun asiakkaita on vain muutamia ja toimittajayrityksiä runsaasti. Tästä syystä yrityksen on tärkeä tuntee asiakkaiden itse muodostamia merkityksiä brändeille, laadulle ja tuote-/palveluominaisuuksille sekä ymmärrettävä päätöksentekijöiden kriteereitä. Korvaavien palveluiden ja tuotteiden uhka voi toteutua siten, että jokin tuote syrjäytetään uudella. Toisaalta toimialalle voi tulla uutta kilpailua mullistavien innovaatioiden muodossa. Jätehuoltoalaa ajatellen sen voisi ajatella olevan kiertotalouden vaikutus toimialaan niin radikaalilla tavalla, ettei pelkkä jätteenkuljetuspalvelu yksinään ole enää kannattavaa. (Lindroos ym. 2010, 222; Viitala ym. 2019; 78–79; Vuorinen 2014, 230–231.)

Neljäntenä voimana on toimittajien neuvotteluvoiman ja vaikutusvallan uhka. Sitä nostavat muun muassa toimittajien alhainen määrä, korkeat kustannukset vaihtaa heidät sekä toimittajan loppuasiakkaille asti vaikuttava vahva brändi. (Vuorinen 2014, 231). Viides ja viimeinen voima on alalla jo vallitseva kilpailu. Usein kilpailu toimialalla on kovaa jos alan kilpailijat ovat tasavahvoja, toimialan kasvu on hidasta, yritykset tarjoavat melko samanlaisia palveluita sekä alalta on vaikea poistua. Alalla vallitsevan kilpailun sisällä on syytä kuitenkin tunnistaa yrityksen merkittävimmät kilpailijat ja uudet toimijat, jotka saattavat vallata nopeasti markkinoita. (Viitala ym. 2019, 78–79; Vuorinen 2014, 231–232.)

Analyysin tuloksena saadaan siis käsitys siitä, minkälaisissa markkinaolosuhteissa yritys tai toimiala tällä hetkellä on ja mitä lähitulevaisuudessa on odotettavissa.

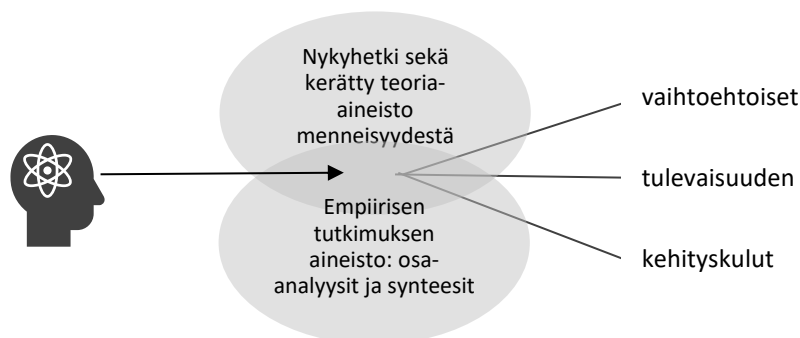
Viiden kilpailuvoiman malli saa kuitenkin kritiikkinsä siitä, että helposti sitä tehdessä oletetaan toimialan rakenteen olevan vakaa ja helposti määriteltävissä. Myös pienten yritysten näkökulmasta malli on liian karkea. Viiden kilpailuvoiman mallin syventämiseksi ja tarkentamiseksi Vuorinen (2014) ehdottaa joko PESTE-analyysin hyödyntämistä tai strategisten ryhmien analyysia. Kamenskyn (2014, 136) mukaan kuitenkin vaillinainenkin ympäristötuntemus voi olla ratkaiseva kilpailutekijä, kuhan tuntemus on kilpailijoita parempi. (Lindroos ym. 2010, 223; Vuorinen 2014, 235–236.)

4 TULEVAISUUDEN ENNAKOIMINEN OSANA STRATEGIATYÖSKENTELYÄ

Toimintaympäristön laaja-alainen tarkastelu monesta näkökulmasta on strategisen ymmärryksen ja ajattelun kannalta tärkeää. Ajallisesti toimintaympäristön tarkastelun tulisi kohdistua menneisyyteen, nykyisyyteen ja tulevaisuuteen. Kamenskyn (2014, 168) mukaan etulyöntiaseman kuitenkin saavat ne yritykset, jotka pysyvät strategia-analyysejä toteuttaessa ennakoimaan tulevaa paremmin kuin muut. Tulevaisuudentutkimus ja tulevaisuuden ennakoimisen työvälineenä käytetty skenaariotyöskentely voidaan näin ollen lukea myös osaksi toimintaympäristöanalyysijä ja strategiaprosessin ensimmäistä vaihetta. Opinnäytetyön kannalta ja aiheiden tärkeyden vuoksi tulevaisuudentutkimus ja skenaariotyöskentely ovat erotettu omaksi luvukseksi.

4.1 Tulevaisuudentutkimus

Tulevaisuudentutkimus tieteellisen tutkimuksen osana saa vaikutteita nykyhetkellä käytettävissä olevista tutkimustuloksista sekä tieteellisestä tiedosta. Täten tulevaisuudentutkimuksen käsite viittaa näkökulmaan (katso Kuvio 7), josta käsin nykyhetkeä ja tietoa menneisyydestä lähestytään niin, että teorian ja empiirisen tutkimuksen avulla rakennetaan perusteltuja vaihtoehtoisia kehityskulkuja tulevaisuudesta. (Mannermaa 1999, 18–19; Rubin 2014b.)



Kuvio 7 Tulevaisuudentutkimuksen käsite rakentaa perusteltuja vaihtoehtoisia kehityskulkuja. (Mukailtu Rubin 2014b.)

Strategisesta johtamisesta kirjoittanut Kamensky (2014) kuvaa skenaarioiden ja analyysien välisyyttä tällaiseksi vuorovaikutussuhteeksi, jossa ne tukevat toisiaan. Ajatus ei poikkea kuvatusta tulevaisuudentutkimuksen käsitteestä vaan vahvistaa sitä. Mitä paremmin yrityksen toimintaympäristön tekijät tunnetaan, sitä helpompi on kuvitella erilaisia vaihtoehtoja.

4.2 Skenaariotyöskentely

Skenaario-termi tulee elokuva- ja teatterimaailmasta ja tarkoittaa ohjaajan toiminnallista käsikirjoitusta. Yrityksmaailmassa skenaarioiden voidaan ajatella tarkoittavan tulevaisuuden käsikirjoitusta tai mahdollisesti esiintyvän tapahtumaketjun kuvausta. Ne ovat yksi tulevaisuudentutkimuksen työkaluista. Skenaarioajattelu ja -menetelmät perustuvat monien mahdollisten ja vaihtoehtoisten tulevaisuuksien näkökulmaan. Vaihtoehtoisten skenaarioiden laadinnan tarkoituksena ei kuitenkaan ole, että kaikki luodut skenaariot toteutuvat. Sen sijaan ne auttavat varautumaan erilaisiin vaihtoehtoihin ja parantavat kokonaisnäkemystä tulevaisuuden ympäristöstä ja yrityksen asemasta kokonaisuudessa. (Kamensky 2014, 167–169; Rubin 2004c; Vuorinen 2014, 109–110.)

Skenaariota hyödynnettiin aluksi suunnittelua avustavana ennustemenetelmänä eli skenaarioanalyysinä. Myöhemmin niihin lisättiin yhä monipuolisempia ajattelutapoja ja strategisen johtamisen menetelmiä, jolloin skenaarioiden laatimisesta alettiin puhumaan skenaariotyöskentelynä. (Vuorinen 2014, 109). Skenaariotyöskentelyn tavoitteena on kerätä ja jäsentää tietoa, joka kattavasti auttaa ymmärtämään tulevaa toimintaympäristöä ja sen asettamia ehtoja. Etenkin silloin kun yritys toimii epälineaarisesti ja nopeasti muuttuvassa sekä vaikeasti ennakoitavassa ympäristössä, voidaan tulevaisuutta ennakoida skenaariomenetelmän avulla. (Lindroos ym. 2010, 31; Vuorinen 2014, 109.)

Skenaariotyöskentelyn tulee alkaa arvioimalla oman yrityksen nykytilannetta ja strategista asemaa esimerkiksi ympäristön, toimialan, arvojen, toiveiden, vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien suhteen. Skenaariotyöskentelyn ideana on rakentaa esimerkiksi 3–5 keskenään erilaisia, mutta mahdollisia tulevaisuuden tiloja. Ne voivat kuvata esimerkiksi toivottua, todennäköistä, epätodennäköistä, pessimististä tai ei-toivottua tulevaisuutta. Niiden tulee kuitenkin sisältää aina peruselementit, joka ovat seuraavat:

- nykytilan kuvaus
- tulevaisuudentilan kuvaus
- kuvaus prosessista, joka liittää kaksi edellistä toisiinsa. (Vuorinen 2014, 110).

4.3 Toimialaskenaarioiden laatiminen

Timo Santalaisen (2017) kuvaus toimialaskenaarioiden laatimisesta kuuden askeleen ”tiekartaksi” luo sujuvasti yhteenvedon koko edellä käsitellyyn teoriaan. Tästä syystä se on valittu teoriapohjaksi toimialaskenaarioiden laatimiseen. Toimialaskenaarioiden laatimisen askeleet on kuvattu Santalaisen teoksessa *Strategi-
nen ajattelu ja toiminta* seuraavasti:

1. *Skenaarioiden rakennuspalikoiden määrittäminen ja muutosten ennakoiminen.* Edellä mainittu PESTE-analyysi tarjoaa hyvän tavan määrittää muutosvoimat skenaarioiden laadintaan. Kun PESTE-analyysin avulla eri kehityssuuntien merkittävyys ja todennäköisyys on arvioitu, voidaan tehdä johtopäätökset merkittävimmistä tulevaisuutta muokkaavista tekijöistä.
2. *Skenaariokertomusten laadinta.* PESTE-analyysin päätelmien pohjalta kehitetään vaihtoehtoisia tulevaisuudenkuvia kertomuksen muotoon. Riittävän monipuolisen tulevaisuuden hahmottamiseksi skenaarioita tulisi luoda vähintään kolme, jotta vaihtoehtoja on aidosti tarjolla (Rubin 2004d). Vaihtoehtoiset kertomukset voivat olla esimerkiksi unelma tulevasta, pahin painajainen, epätodennäköinen ja todennäköisin tulevaisuus.

3. *Toimialan yleistilanteen arviointi erilaisissa tulevaisuuksissa.* Maisemakuvia tehdään konkreettisemmiksi lisäämällä niihin oletuksia toimialan tilanteesta eri maisemissa.
4. *Kilpailuedun lähteiden ja menestystekijöiden määrittäminen.* Jokaisessa valitussa tulevaisuudessa tulee pohtia asiakasnäkökulmasta mahdollisia kilpailuetuja.
5. *Kilpailutilanteen ja kilpailijoiden käyttäytymisen muutosten ennakoiminen.* Jo askeleisiin kolme ja neljä voi hyödyksi käyttää viiden kilpailuvoiman mallin avulla kerättyä aineistoa. Viiden kilpailuvoiman mallin Santalainen (2017) mainitsee sitä ajankohtaisemmaksi ja hyödyllisemmäksi, mitä mullistavammin toimialan kilpailudynamiikka muuttuu. Sen kerätyn aineiston avulla vaihtoehtoisia tulevaisuuksia voi konkretisoida entisestään.
6. *”Halutun” tulevaisuudenkuvan valinta strategiatyön pohjaksi.* Haluttu skenaario voi olla todennäköisin skenaario tai vaihtoehto, jolla on suurin vaikutus organisaation toimintaan. Valitun skenaarion löydökset voidaan ottaa huomioon esimerkiksi yrityksen strategiaprosessissa ja päätöksenteossa. Sen perusteella voidaan valita tärkeimmät strategiassa huomioitavat teemat, sekä luoda yrityksen visio ja missio. (Vuorinen 2014, 114; Rubin 2004d.)

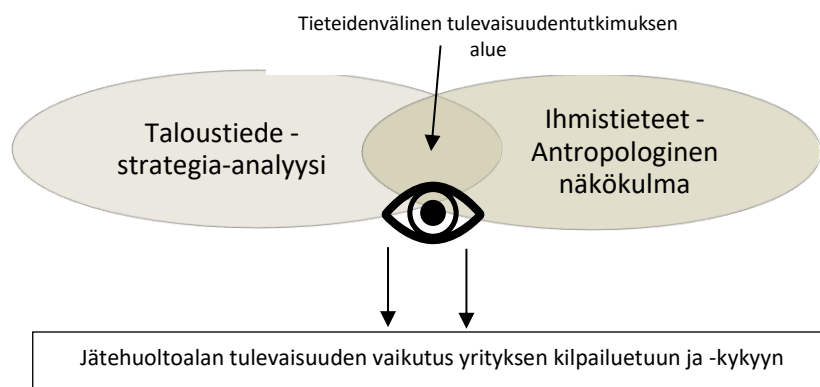
5 TIETEIDENVÄLINEN MONIMENETELMÄINEN TUTKIMUS

Opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää ja selittää mahdollisimman monipuolisesti jätehuoltoalan tulevaisuuden toimintaympäristöä sen järjestämisestä vastuussa olevien ja asiantuntijoiden antamien merkitysten kautta. Tästä syystä tutkimus on tieteidenvälinen monimenetelmäinen tutkimus, jossa yhdistyvät laadullinen *kvalitatiivinen* ja määrällinen *kvantitatiivinen* tutkimusote.

Tieteidenvälisyyden perimmäinen lähtökohta on tuoda eri tieteenaloja yhteen, jotta voidaan saada erilaisia näkökulmia käsillä olevaan teemaan. Tieteidenvälinen tutkimus siis yhdistää useamman eri tieteenalan käsitteitä, näkökulmia, teorioita ja menetelmiä, hämärtäen tieteidenvälisiä rajoja kuitenkin poistamatta niitä. Tällöin tutkitun ongelman selittäminen perustuu tieteiden keskinäiseen vuoropuheluun ja kyseessä on monimenetelmäinen tutkimus. (Mikkeli & Pakkasvirta 2007, 65, 69; Rubin 2004a.)

Taloustieteiden perinteinen tutkimusote omine menetelmineen sekä strategisine analyyseineen ja työkaluineen pystyisi yksin tuottamaan ratkaisun jätehuollon tulevaisuuden tutkimusongelmaan. Ymmärrys kuitenkin jäisi vielä osittain vajaaksi. Mikko Leskelän (2020) mukaan yksi syy on liiketoiminnan analyysien pelkistäminen pelkäsi numeeriseksi analyysiksi aivan liian usein. Tämä heikkous tulee esiin varsinkin silloin kun liiketoiminnan logiikka on muuttumassa niin yllättävällä ja epälineaarisella tavalla, ettei menneestä kerätty kvantitatiivinen data yksistään riitä. Taloustieteet kyllä tutkivat talouden lisäksi myös ihmisten käyttäytymistä, mutta toiseksi ongelmaksi muodostuu taloustieteille tyypillinen päämäärä selittää kohteitaan ymmärtämisen sijaan. Taloustieteiden näkökulmasta yritykset usein perustelevat asemoitumisensa alan toimintaympäristössä sinne, missä heille on taloudellisesti kannattavimmat markkinat. Valinnan perustaksi usein muotoutuu laskelmat ja vaihtoehtojen punnitseminen. Tästä syystä opinnäytetyön rikastuttamiseksi tutkimukseen on otettu mukaan ihmistieteisiin lukeutuva antropologinen näkökulma. (Leskelä 2020, 29, 66. Hiedanpää 2012.)

Alla oleva kuvio 8 kuvaa sitä, miten opinnäytetyö yhdistää sekä liiketaloustieteen strategia-analyysin ja ihmistieteiden antropologisen näkökulman kokonaisuudeksi, joiden väliin muodostuu tieteidenvälinen alue.



Kuvio 8 Tieteidenvälinen monimenetelmäinen tulevaisuudentutkimuksen alueen muodostuminen.

Kuvattu tieteidenvälinen alue muodostaa monimenetelmäisen tulevaisuudentutkimuksen alueen, jossa yhdistyvät laadullinen *kvalitatiivinen* ja määrällinen *kvantitatiivinen* tutkimusote. Tämä tulevaisuudentutkimuksen alue on ikään kuin linssi, jonka lävitse tarkastellaan tutkimusongelmaa; jätehuoltoalan toimintaympäristön tulevaisuuden vaikutusta yrityksen kilpailukykyyn ja -etuun.

5.1 Monimenetelmäinen tutkimus

Laadulliselle tutkimukselle ominaista on, että se pyrkii monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti tarkastelemaan tutkittavaa ilmiötä. Tutkimus lähtee tällöin käytännöstä kohti teoriaa (induktio). Usein laadullinen tutkimus soveltuu parhaiten sellaisiin tilanteisiin, joissa ilmiöstä ei ole tietoa, teorioita tai aiempaa tutkimusta niin, että ilmiötä tunnettaisiin. Tällaisesta lähtökohdasta myös opinnäytetyön tutkimus lähtee liikkeelle; jätehuoltoalan tulevaisuuden toimintaympäristöstä ei ole tyhjen-

tävää teoriaa tai tietoa. Laadullisessa tutkimuksessa tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. Tutkittavaa kohdejoukkoa ei valita satunnaisotoksen menetelmin vaan valitaan tarkoituksenmukaisesti. Tästä syystä laadullinen tutkimus suosii tutkimusmetodeja, joissa tutkittavien omat näkökulmat ja ääni pääsevät esille. Näitä metodeja ovat esimerkiksi osallistuva havainnointi, teema- ja ryhmähaastattelut sekä erilaisten dokumenttien ja tekstien diskursiiviset analyysit. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 164; Kananen 2015, 70–71, 99.)

Kvantitatiivinen tutkimus sen sijaan lähtee teorioista, joiden avulla pyritään selittämään tai soveltamaan teoriaa johonkin muuhun ilmiöön. Näin ollen suunta on toinen, teoria viedään käytäntöön (deduktio). Kvantitatiivinen tutkimus siis edellyttää ilmiön ja sen taustalla vaikuttavien teorioiden sekä aiempien tutkimuksien johtopäätösten tuntemista, joiden pohjalta tutkimusongelma ja -kysymykset laaditaan. Kvantitatiivinen tutkimus voidaan tehdä kerätyistä tilastoista, rekistereistä tai tietokannoista. Useimmiten tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä on strukturoitu kysely, jossa vastausvaihtoehdot ovat annettu valmiina. Keskeisintä määrällisessä tutkimuksessa on, että havaintoaineisto soveltuu numeeriseen mitaamiseen, jotta tutkimuksen tulokset voidaan esittää taulukkomuotoisina tai tilastollisina tunnuslukuina. (Hirsjärvi ym. 2013, 140; Kananen 2015, 73–75, 97.)

Joskus tutkimuksessa tarvitaan sekä laadullista että määrällistä tutkimusta. Tällöin voidaan puhua monimenetelmäisestä tutkimuksesta. Monimenetelmäisyyttä voidaan hyödyntää niin, että laadullisen tutkimuksen selitystä voidaan testata kvantitatiivisella tutkimuksella. Toinen vaihtoehto on lisätä kvantitatiiviseen kyselyyn avoimia eli strukturoimattomia kysymyksiä, joilla varmistetaan, ettei kysymyksistä jää mikään vaihtoehto pois. Tässä opinnäytetyössä hyödynnetään kuvausta ensimmäisestä monimenetelmän hyödyntämisen tavasta. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa esiymmärrys tutkittavasta ongelmasta, sen rakenteesta, muuttujista ja niiden välisistä suhteista. Analyysin jälkeen saatuja tutkimustuloksia

testataan vielä kvantitatiivisen kyselyn keinoin, jotta voidaan varmistua analyysin luotettavuudesta. (Kananen2015, 323–325.)

5.2 Ihmistieteet ja bisnesantropologinen näkökulma tutkimuksessa

Antropologia on yksi ihmistieteiden oppiaineista. Tavallisimmin ihmistieteitä voidaan tarkastella insinööri- ja luonnontieteiden vastakohtana, johtuen niiden erilaisista päämääristä. Niin kuin edellä jo mainittiin, luonnontieteiden päämäärän luonnehditaan usein olevan kohteidensa selittäminen, kun taas ihmistieteiden päämääränä on ymmärtää kohteitaan. Ymmärtämisellä tarkoitetaan sitä, että tutkittaessa ihmistä ja ihmisen toimintaa huomioon otetaan hänen itsensä asioille antama merkitys ja oma näkökulma. Näin ihmistieteet pyrkivät ymmärtämään, mikä on ihmisen oma suhde luonnontieteiden selittämään todellisuuteen. (Leskelä 2020, 29; Vuori 2021a.)

Antropologinen näkökulma tutkii erityisesti ihmistä ja heidän muodostamiaan erilaisia kulttuureita. Huomion arvoista on, että kulttuuri ei tarkoita pelkästään teatteria, tanssia ja taidetta. Vaan on kaikkea, mitä sanotaan ja mitä jätetään sanomatta sekä tietoisia motiiveja ja tiedostamattomia asenteita sosiaalisen toiminnan taustalla. Antropologian erityisyys on siinä, että tarvittava tieto hankitaan ihmisten kesellä, kohdaten ja kuunnellen. Tiivistäen voisi sanoa, että antropologia tutkii ihmisten välisiä suhteita, tapoja, uskomuksia ja arvoja sekä pyrkii ymmärtämään ihmisten suhdetta ympäristöönsä. (Antroblogi 2018; Leskelä 2020, 29.)

5.2.1 Bisnesantropologia

Antropologia ei ole vieras eikä uusi käsite liike-elämässä sillä se on tullut tutuksi jo 1980 –luvulla yrityskulttuurista puhuttaessa. Silloin organisaatioita alettiin jäsentää tarinoina ja inhimillisen vuorovaikutuksen areenoina (Juuti 2006, 227). Suomen kielessä bisnesantropologia-käsite on saanut tunnettuutta vasta vuonna 2020 kun strategiakonsultti Mikko Leskelä julkaisi ensimmäisen suomeksi kirjoitetun aiheita käsittelevän teoksensa *Bisnesantropologia ja muut ihmistieteet strategia-*

työssä. Bisnesantropologia, niin kuin strategiakonsultit sen kirjoittavat, tulee englanninkielisen liike-elämän käytössä olevasta ”business anthropology” –käsitteestä. Houkuttelevinta, varsinkin edellä luetun jälkeen, olisi rajata käsite tarkoitamaan yksinkertaisesti liike-elämässä vallitsevaa kulttuuria eli yrityskulttuuria. Käsitteen määrittäminen näin on kyllä totuudenmukainen, mutta jää vielä vajaan. Yrityksen sisäisen tarkastelun lisäksi bisnesantropologia käsittää myös yrityksen ulkoisen toimintaympäristön ulottuvuuden. Erityisesti silloin, kun liiketoiminnan logiikka on muuttumassa niin yllättävällä tavalla, ettei pelkät numeeriset analyysit kykene niitä ennustamaan voi bisnesantropologialla olla suuri merkitys. Strategiakonsulttien käyttämänä bisnesantropologia kääntää katseen yrityksen sisältä ulkoiseen toimintaympäristön ulottuvuuteen. (Leskelä 2020. Jarenko 2021.)

5.2.2 Laadullisen tutkimuksen pääperiaatteet ihmistieteissä

Ihmistieteissä laadullinen tutkimus ei muodosta yhtenäistä tutkimusotetta, vaan koostuu hyvin erilaisista lähestymistavoista ja tutkimusperinteistä. Erilaiset oletukset todellisuuden luonteesta ja siitä, millaisilla keinoilla todellisuutta on hyvä analysoida vaihtelevat. Huolimatta monista lähestymistavoista ja analyysitavoista laadulliselle tutkimukselle voidaan listata kuitenkin joitain ominaispiirteitä ja pääperiaatteita. Nämä yhdistettynä strategia-analyysiin muodostavat yhdessä periaatteita myös itse strategiatyöskentelyyn. Näitä periaatteita käytetään myös opinäytetyön laadullisen tutkimuksen osana. (Vuori 2021a.)

Itsestäänselvyyden kyseenalaistaminen

Hyvä ihmistieteilijä etäännyttää itsensä arkijärjestä eikä ota mitään annettuna. Onnistunut tutkimus tuo esiin jotain sellaista, mitä ei ollut jo tiedossa. Tutkijan on siis pystyttävä lähestymään ongelmaa siitä näkökulmasta, ettei oikeasti välttämättä edes tiedä mitä aiheesta tulisi kysyä. Samanaikaisesti on hyväksyttävä, ettei oikeaa vastausta edes ole. Varsinkin teemahaastattelu bisnesetnografisena, tutkittavan ongelman tutkiminen omassa kontekstissaan, lähtee oletuksesta, ettei

ratkaistava ongelma ole välttämättä vielä edes tiedossa. Teemahaastattelussa kysymyksiä ei välttämättä muotoilla tarkasti tai esitetä aina samassa muodossa vaan se sisältää vain tutkimuksen kannalta keskeiset teemat. Siinä missä strategia-analyttikko alkaa korjaamaan vääriä vastauksia, ihmistieteilijä toteaa vastauksen mielenkiintoiseksi, ja myöntää, ettei ehkä ymmärräkään täysin tutkimusongelmaa. (Hyvärinen, Suoninen & Vuori 2021; Leskelä 2020, 197–199; Leskelä 2017, 28–29.)

Rikkaan datan kerääminen

Haastattelutekniikan lisäksi taitava tutkija havainnoi ympäristöä, tunnelmia, vastaajien eleitä, taukoja sekä tunnetilaa ja tapaa esittää vastauksia. Muistiinpanoissa vastaukset on kirjoitettu ”mitä” haastateltava vastasi, mutta samassa paperin reunan tulee kirjoittaa ”miten” hän vastauksen antoi. Ihmistieteiden laadullisessa tutkimuksessa haastattelu ymmärretään vuorovaikutustilanteena. Tästä syystä aineiston muotoutumiseen haastattelijan merkitystä ei voi koskaan poistaa kokonaan. Mutta vain onnistunut havainnointi pystyy kuvailemaan, mikä oli haastateltavien suhde tutkimusongelmaan. (Leskelä 2020, 217. Juhila 2021.)

Kerätyn aineiston tulkitseminen

Datojen välillä liikkumista ja niiden yhteyksien tarkastelua kutsutaan abduktiiviseksi analysoimiseksi. Haastatteluiden abduktiivinen analyysi katselee yhtäaikaaisesti kerättyä aineistoa. On hyväksyttävä, että yksi haastattelu ei anna vastausta tutkittavaan ongelmaan mutta jos haastatteluiden välillä voidaan todeta jokin systemaattinen yhteys saattaa havainto olla oikea. (Leskelä 2020.)

Hahmota rakenteita, älä yksinkertaista.

Merkitykset voivat usein olla ristiriitaisia ja monimutkaisia. Asiat kietoutuvat ja liittyvät toisiinsa mitä moninaisimmin keinoin. Vaikka megatrendit ovat suosittuja rakenteellisten muutosten ymmärtämiseen täytyy muistaa, ettei ihmisten tutkija

koskaan ota annettua kyseenalaistamatta. Ihmisten ja niiden asioille antamia merkityksiä tutkittaessa on siedettävä, ettei aineistosta välttämättä voida tunnistaa selvästi syy–seuraus -suhteita. (Leskelä 2020, 234–237. Juhila 2021.)

5.3 Aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät

Ymmärryksen löytämiseksi ja tutkimusongelman ratkaisemiseksi tarvitaan tietoa jätehuollon tulevaisuuden muutoksista sekä jätelain uudistuksen vaikutuksista jätehuoltoalan yrityksiin. Jokaisen aineistonkeruumenetelmän kohdalla on erikseen kerrottu, miksi menetelmä on valittu, mitä tietoa sillä hankitaan sekä millaisin analyysimenetelmin hankittua tietoa analysoidaan.

Kvalitatiivinen tutkimus – Teemahaastattelu

Teemahaastattelu tuo opinnäytetyön tutkimukseen ihmistieteiden kvalitatiivisen tutkimusotteen ja antropologisen näkökulman. Haastattelun toteutuksessa huomioidaan edellä mainitut ihmistieteiden laadullisen tutkimuksen pääperiaatteet. Tutkimusstrategiaa voisi kuvata fenomenologiseksi, sillä tavoitteena on lähestyä jätealan muutosta ennakkoluulottomasti ilman oletuksia, määritelmiä tai odotuksia. Sisällössä tärkeämpää on saada ymmärrys kuin ratkaista itse ongelma. Tavoitteena on ymmärtää asiantuntijoiden kokemuksellista suhdetta jätehuoltoalan muutoksiin ja niiden merkityksiä heidän elämäänsä sekä ymmärtää näkemyksiä jätehuoltoalan tulevaisuudesta. Teemahaastattelun kokemuksesta muodostetaan tulkinta muutosten merkityssuhteista ja kokonaisuuksista.

Laadulliselle tutkimukselle ominaista on, ettei tutkija aina aluksi edes tiedä, mitä hänen tulisi kysyä. Tästä syystä teemahaastattelu toteutetaan strukturoimattomana, jossa teemoittain listatut kysymykset ovat viittoina siihen, millaisista asioista haastateltavan kanssa halutaan keskustella. Teemahaastattelun rakenteelle jätetään näin mahdollisuus edetä vapaasti siihen suuntaan, josta oletetaan kunkin haastateltavan kohdalla löytyvän tutkimukselle oleellista dataa.

Teemahaastattelurungon ensimmäinen versio on dokumentoitu liitteessä 1 sanasta sanaan sellaisenaan kuin sitä käytettiin ensimmäisessä haastattelussa. Tämä runko on rakennettu teoreettisen viitekehyksen pohjalta niin, että haastattelutulojen avulla voidaan muodostaa PESTE-analyysi, viiden kilpailuvoiman mallin mukainen toimiala-analyysi sekä SWOT-synteesianalyysi, jotka toimivat työkaluina skenaarioiden luomisessa. Teemoina haastattelussa on kansantalouden kehitysvaiheiden vaikutus jätehuoltoalaan (makrotaso), jätehuoltoalan tulevaisuuden kilpailudynamiikka (yritystaso) ja tulevaisuuden jätehuoltoalan yrityksen vahvuudet ja heikkoudet sekä jätehuoltoalan tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat.

Tutkimuksella tahdotaan ennen kaikkea ymmärtää Vaasan seudun jätehuollon asiantuntijoiden ajatuksia tulevasta. Tästä syystä kohdejoukko tutkimukseen on valittu tarkoituksenmukaisesti kunnan jätehuollon järjestämisestä vastuussa olevista: Vaasan kaupunki, Vaasan seudun jätelautakunta ja Ab Stormossen Oy. Tämän lisäksi tutkimuksessa käytetään asiantuntijoita, jotka joko työskentelevät tai joiden työnkuva on kosketuksissa jätteeseen. Näin tutkimusongelmaa on mahdollista tarkastella riittävän erilaisista näkökulmista. Ensimmäinen asiantuntija on suomalaisten maanteiden tavaraliikenteen ja logistisia palveluja tarjoavien yritysten edunvalvoja Suomen Kuljetus ja Logistiikka SKAL ry:stä. Toinen asiantuntija on ympäristöalan vastuullisten yritysten edunvalvontajärjestö Ympäristöteollisuus ja palvelut YTP ry:stä.

Haastattelut puretaan toimeksiantajan kanssa yhdessä edellä sivutun abduktiivisen analyysin keinoin. Abduktiivisella analyysillä tarkoitetaan sitä, että kaikkien haastatteluiden jälkeen kerätty data ”nostetaan esille” ja sitä tarkastellaan yhtäaikaista. Abduktiivisen logiikan tavoitteena on liikkua eri datojen välillä ja havaita systemaattisia yhteyksiä ja säännönmukaisuuksia tai näkymättömiä yhteyksiä eri haastatteluiden välillä. Analyysissä otetaan huomioon ihmistieteiden laadulliselle tutkimukselle ominainen pääperiaate; on hyväksyttävä, ettei yksi haastattelu anna vastausta tutkittavaan ongelmaan, mutta jos haastatteluiden välillä voidaan to-

deta systemaattinen yhteys saattaa havainto olla oikea. Liitteessä 2 on kuvaus tutkimustyön aikana toteutetusta teemahaastatteluiden abduktiivisesta analyysistä. (Leskelä 2020, 228–232.)

Kvantitatiivinen tutkimus – kysely

Kvantitatiivisen kyselyn tarkoitus on olla ikään kuin toinen tutkimuskierros, jossa tutkimuksen kohdejoukko pysyy samana. Teemahaastatteluiden analyysin avulla tehdyt löydökset määrittävät kvantitatiivisen tutkimuksen suunnitelman ja kyselyssä esitettävien kysymyksen sisällön. Kyselyn avulla testataan teemahaastattelujen analyysilöydösten todenmukaisuutta ja haetaan vahvistusta analyysille. Toiseksi kysymyksiä voidaan suunnitella siten, että jotain uutta dataa on mahdollista kerätä tarvittaessa lisää. Tutkimuksessa teetetyn kyselyn sisältö on dokumentoitu liitteessä 3.

Kvantitatiivisen kysely tutkimuksen jälkeen vahvistetut tulokset sekä teemahaastattelussa jo systemaattisesti esiin nousseet havainnot litteroidaan eli kirjoitetaan puhtaaksi sanasanaisesti. Litteroinnissa käytetään samaa teemoittelua, jota on hyödynnetty jo teemahaastattelun rungossa.

SWOT-analyysi synteessä

SWOT-analyysi on valittu tutkimukseen kokoavaksi synteessä omaiseksi työkaluksi. Sen avulla kerätty aineisto jätehuoltoalan tulevaisuudesta voidaan peilata yrityksen vahvuuksiin ja heikkouksiin joko mahdollisuuksina tai uhkina. Synteessä avulla skenaariotyöskentelyn kannalta voidaan tulevaisuuden skenaarioita hahmottaa mahdollisimman totuudenmukaisesti.

Skenaariotyöskentely

Kaikki kerätty aineisto, niihin käytettyjen osa-analyysien ja kokonaisuuden muodostaneen synteessä tulokset yhdistetään skenaariotyöskentelyn keinoin. Sen tarkoituksena on kuvata tutkimustyön lopulliset tutkimustulokset vaihtoehtoisina tulevaisuudenkuvina sekä kertoa tulevaisuudesta jotain uutta ja oleellista. Tämä uusi

ja oleellinen tieto tulee vastaamaan tutkimukseen asetettuun tutkimusongelmaan.

5.4 Luotettavuuden varmistaminen

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä arvioimalla sen luotettavuutta. Yleisinä luotettavuuskäsitteinä voidaan pitää reliabiliteettia ja validiteettia, jotka ovat pitkälti vakiintuneet kvantitatiivisen tutkimuksen osalta. Tutkimuksen reliabiliteetti on luotettavuuden muoto ja tarkoittaa sitä, voidaanko samat tutkimustulokset saada, jos tutkimus toistetaan. Tätä luotettavuutta ei voida laskea vaan sitä arvioidaan. Validius taas puolestaan tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata. Vaikka kaikkien tutkimuksien luotettavuutta ja pätevyyttä tuleekin arvioida, luotettavuustarkastelu kuitenkin eroaa jonkin verran laadullisen ja määrällisen tutkimuksen välillä. Tämän opinnäytetyön luotettavuutta tarkastellaan sen totuudellisuuden, siirrettävyyden ja riippuvuuden näkökulmasta. Ja validiutta tarkennetaan yhdistämällä laadulliseen tutkimukseen myös kvantitatiivinen tutkimusote. (Hirsjärvi ym. 2013, 231; Kananen 2015, 343)

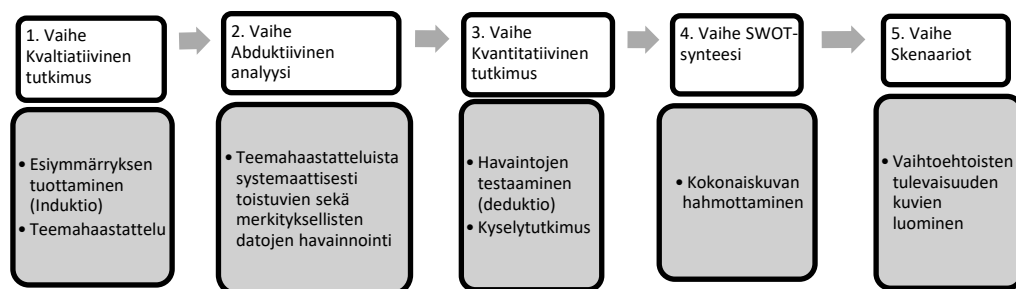
Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta mitataan siinä, onko esitetty tulkinta todellisuutta ja totuudenmukainen. Totuudellisuuden arvioinnille tärkeintä on riittävän tarkka dokumentointi tutkimuksen kulusta, jotta arvioijat voivat tarkistaa tulokinnan. Tarkkuus koskee tutkimuksen jokaista vaihetta. Tulokset tulee johtaa aineistosta niin, että päättelypolussa ei ole ristiriitaa. Luotettavuutta voidaan mitata vertaisarvioinnin keinoin siinä, pääsevätkö muut samaan lopputulokseen aineiston pohjalta. (Hirsjärvi ym. 2013, 232–233; Kananen 2015, 353.)

Laadullinen tutkimus ei pyri yleistämään vaan ymmärtämään ongelmaa. Siirrettävyyteen voidaan silloin myötävaikuttaa niin, että tutkimusongelman lähtökohta ja oletukset kuvaillaan tarkasti. (Kananen 2015, 352–353.)

Riippuvuuden arviointikeinona voidaan käyttää myös vertaisarviointia. Riippuvuus tarkoittaa opinnäytetyön toistettavuutta ja pätevyyttä. Jos ulkopuoliset omien tulokintojen jälkeen päätyvät samaan tulokseen, voidaan tulkintaa pitää oikeana. Laadullisessa tutkimuksessa ei yhden ja ainoan tulkinnan aina kuitenkaan katsota olevan oikea. Riippuvuuden arviointiin niin kuin luotettavuuteenkin vaikuttaa tulkinnan ristiriidattomuus. (Kananen 2015, 353.)

5.5 Yhteenveto tutkimuksen toteuttamisesta

Yhteenvetona voidaan todeta, että tutkimuksen toteutus koostuu viidestä eri vaiheesta, joissa yhdistyy kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimusote sekä erilaiset tutkimusmenetelmät. Kuvio 9 kuvaa tätä monimenetelmäisen tutkimuksen toteutusta.



Kuvio 9 Yhteenveto tutkimuksen toteutuksesta.

Kuvatut tutkimuksen vaiheet etenevät lineaarisesti ensimmäisestä vaiheesta seuraavaan ja niin edelleen.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimukseen osallistui tutkimussuunnitelman mukaisesti viisi henkilöä. Edustettuina olivat Vaasan kaupunki, Vaasan seudun jätelautakunta, Ab Stormossen Oy, Suomen Kuljetus ja Logistiikka SKAL ry sekä Ympäristöteollisuus ja -palvelut YTP ry. Haastatteluista yksi toteutettiin haastateltavan omalla työpisteellä, yksi julkisissa tiloissa kahvilassa ja kolme Microsoft Teams -videokokouksen välityksellä. Kvantitatiiviseen kyselyyn vastasi neljä näistä viidestä.

Haastattelujen ensimmäinen osio oli suunniteltu lämmittelyksi, jonka tarkoituksena oli johdannon jälkeen siirtää puheenvuoro haastateltavalle. Aluksi haastateltavia pyydettiin kertomaan omasta historiastaan ja tavanomaisista työtehtävistään jätehuoltoalan parissa. Sen lisäksi keskusteltiin myös haastateltavan omista arvoista, jotka ohjaavat häntä omassa työssään.

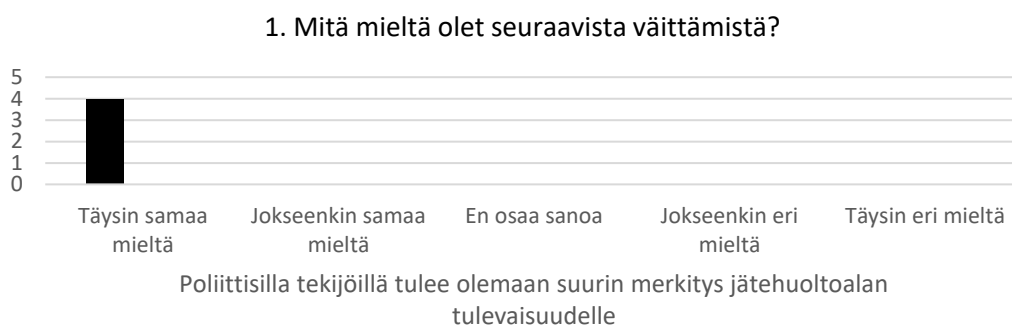
Tutkimus otettiin vastaan lämpimästi ja haastateltavat olivat halukkaita vastaamaan jokaiseen esitettyyn kysymykseen. Haastatteluissa näytti olevan selvää se, että poltettavan jätteen tulisi tulevaisuudessa vähentyä ja kierrätyksen lisääntyä. Jätehuoltoalan yleisin ja jätelain uudistuksenkin myötä yhä uudelleen esiin nousut jätteenkuljetuksen kunnallistaminen jakoi mielipiteet puolesta ja vastaan. Mielipiteellä ei sinänsä ollut vaikutusta siihen, etteikö haastatteluissa olisi aistunut turhautuneisuutta alalla jo pitkään kestäneeseen taisteluun. Eräs haastateltavista totesi: *”Eikö tämän taistelun jätteenkuljetuksen järjestämisestä voisi jo lopettaa, ja jätehuolto vihdoin kunnallistaa sen tehostamiseksi”*. Toinen haastateltava kommentoi samaan asiaan liittyen toisesta näkökulmasta: *”Tämä taistelu jätteenkuljetuksen järjestämisestä on kestänyt jo niin kauan, että jättäisivät keskustelun, antaisivat yrityksille mahdollisuuden palvella asiakkaitaan ja keskittyisivät yhteistyöllä tehostamaan jätehuoltoa”*. Riippumatta jätteiden kuljetuksen järjestämisen tavasta haastatteluissa yhtenäistä oli, kuinka tärkeäksi tulevaisuudessa nähtiin se, että jätehuollon järjestämisen tulisi olla tehokasta.

6.1 Kansantalouden kehitysvaiheiden ja muutosvoimien vaikutus jätehuoltoalaan

Haastattelun toisessa osiossa käsiteltiin ennalta valittuja teemoja. Ensimmäisenä teemana oli kansantalouden kehitysvaiheiden vaikutus jätehuoltoalaan. Haastattelu kysymysten apuna käytettiin PESTE-analyysin viittä eri kehityssuuntaa.

Poliittisten kehityssuuntien kohdalla ilmeistä oli sen merkitys jätehuoltoalaan. Tämä havainto vahvistettiin myös kyselyn avulla (Kaavio 1).

Kaavio 1 Mielipiteiden jakautuminen väittämään, että poliittisilla tekijöillä tulee olemaan suurin merkitys jätehuoltoalan tulevaisuudelle.

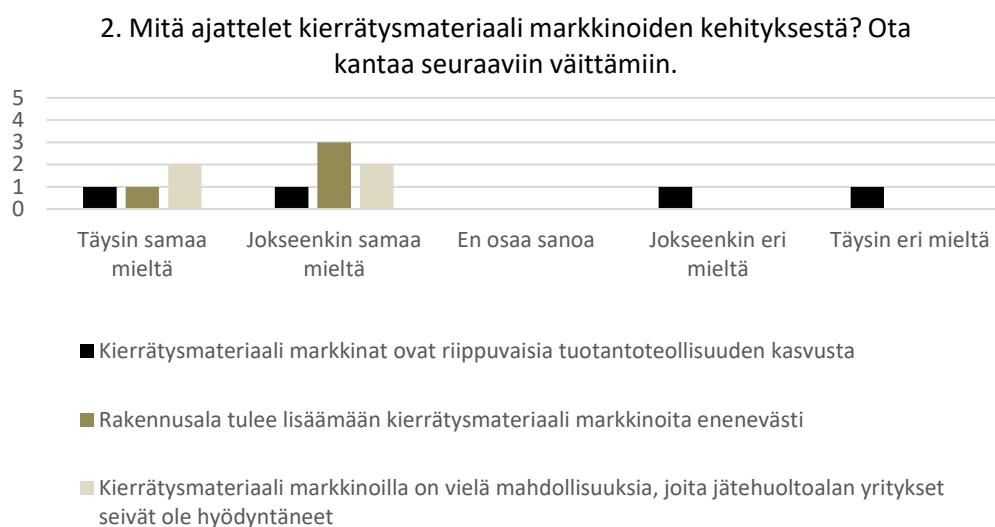


Jokainen tutkimukseen osallistunut huomioi ensimmäisenä jätehuollon asemoitumisen täysin riippuvaiseksi poliittisista päätöksistä. *”Tämä on selvää, että jätehuolto on täysin poliittisten päätösten alla”*, oli yhtenäinen mielipide haastateltavien kohdalla. Vaikka poliittisten päätösten merkityksellisyydestä oltiin varmoja, huomion arvoista oli kuitenkin se, että jokaisessa haastattelussa voitiin havaita epävarmuutta siitä, mihin suuntaan tämä muutosvoima tulee jätehuoltoalaa tulevaisuudessa viemään. Poliittisten päätösten ja muutosvoimien epävarmuus aiheutti haastateltavissa naurahduksia, epätoivoisia huokauksia ja usein katse kiinnittyi tyhjiin. Katse viesti sitä ikään kuin haastateltava olisi tahtonut päästä kirkistamaan tuohon tulevaisuuteen, joka jätehuoltoalalla näyttää olevan jokaiselle arvoitus.

Ekonomisten eli taloudellisten kehityssuuntien ja muutosvoimien vaikutuksia jätehuoltoalaan oli vaikeampi tunnistaa. Kysymyksen kohdalla tuli usean haastateltavan kohdalla lyhyehkö hiljaisuus ja pikainen mietintö ennen vastausta. Systemaattinen toistuvuus voitiin kuitenkin havaita siinä, että kiertotalouden todettiin lisäävän uusia työpaikkoja. Vastausta ei kuitenkaan osattu antaa sille, mitä nuo työpaikat tulevaisuudessa tulisi olemaan.

Toisena aiheena eräs haastateltavista nosti esiin tuotantoteollisuuden kasvun vaikutukset talouden kasvuun ja tätä kautta niiden vaikutuksen kierrätysmateriaali markkinoihin. Abduktiivisen analyysin aikana havaintoa pohdittaessa ajatukseen lisättiin vielä valtakunnallisessa jätesuunnitelmassa (Ympäristöministeriö 2018.) yhtenä painopistealueena rajattu rakentamisen jäte. Havainto nimettiin heikoksi signaaliksi, sillä se ei toistunut muissa haastatteluissa, vaikka analyysiryhmän mielestä se oli huomion arvoinen. Tästä syystä tälle löydökselle haettiin vielä vahvistusta kvantitatiivisen kyselyn keinoin (Kaavio 2).

Kaavio 2 Mielipiteiden jakautuminen väittämiin kierrätysmateriaali markkinoiden kehityksestä.



Tuotantoteollisuuden kasvun ja kierrätysmateriaalimarkkinoiden riippuvuussuhteesta mielipiteet jakoutuivat puolesta ja vastaan. Sen sijaan kvantitatiivinen ky-

sely vahvasti analyysin tuottaman hypoteesin rakennusalan vaikutuksesta enenevästi kierrätysmateriaali markkinoihin. Samalla vahvistetiin mielipide siitä, että kierrätysmateriaali markkinoilla on sellaisia mahdollisuuksia, joita jätehuoltoalan yritykset eivät ole vielä hyödyntäneet.

Yhteiskunnan sosiaalisista kehityssuunnista haastatteluissa nousi pääasiallisesti esiin yhteiskunnassa vaikuttavat arvot ja asenteet. Niistä keskusteltaessa haastatteluista voitiin havainnoida kaksi toistuvaa seikkaa:

- 1) Haastateltavat jakoivat mielellään keskustelun kahteen eri ulottuvuuteen; Poliittisten päättäjien arvoihin ja asenteisiin sekä kansalaisten keskuudessa vaikuttaviin arvoihin ja asenteisiin.
- 2) Näiden kahden eri ryhmän arvojen ja asenteiden ei nähty vastaavan toisiinsa.

Lähes poikkeuksetta keskustelu palasi sosiaalisten kehityssuuntien kohdassa takaisin poliittisiin muutosvoimiin. Poliittisten päätösten nähtiin olevan riippuvaisia erityisesti päätöksentekijöiden omista arvoista ja asenteista. Näiden arvojen ja asenteiden ei katsottu olevan realistisia kansalaisten näkökulmasta. Arvoihin ja asenteisiin nimettiin esimerkiksi ympäristövastuullisuus, lajittelutavoitteet sekä kierrätyksen ja jätehuollon tehostaminen. Haastateltavien tehdessä itse tämän havainnon, eleistä päätellen hekin ymmärsivät, että vasta pieniosa kansalaisista on herännyt Suomen tavoitteeseen olla kiertotalouden edelläkävijä, pieniosa tietää, että täytyy kierrättää, mutta eivät tahdo ja viimeisenä on heitä, jotka eivät ole edes heränneet koko asialle. Poliittisten päättäjien ja kansalaisten arvojen ja asenteiden välisen ristiriidan ajateltiin toistuvasti johtuvan siitä, että kiertotalousajattelu on vielä uusi ilmiö.

Eräs haastateltavista kommentoi jätelain uudistuksesta seuraavasti: *”Suomalaiset eivät edes ymmärrä, mistä jätelain uudistuksessa on kyse, sillä heidän ei itse tarvitse olla perillä sen sisällöstä, eivätkä he tiedä tarpeeksi hyvin mitä on kiertota-*

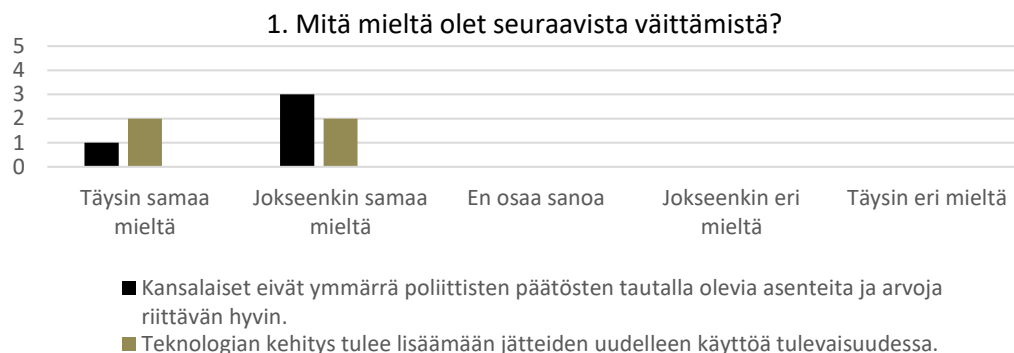
lous". Tätä ajatusta vahvasti välillisesti myös toinen kommentti poliittisten päättäjien ymmärryksestä: "Kun puhumme jätehuollon tehostamisesta ja järjestämisestä, olemme tekemisissä suurien euromäärien kanssa. Kun näistä suurista ja tärkeistä linjoista tulisi käydä keskustelua, on yleensä jollakin poliittisella edustajalla tapana osoittaa, että hänellä olisi asiaan kommentti. Kommenttina kuitenkin saatetaan esittää kysymys, miksei paikassa X ole vielääkään pahvinkeräys astiaa? Tämä osoittaa sen, että päättäjilläkin on aika suppea näkökulma lähestyä koko kierrätys asiaa."

Sosiaalisen kehityssuunnan havaintoja, joille haettiin vielä vahvistusta kyselyn avulla, oli kaksi. Ensimmäinen koski jätteiden lajittelun siirtymistä tulevaisuudessa koteihin. Toinen havainto oli esiin noussut kommentti siitä, etteivät kansalaiset ymmärrä poliittisten päätösten taustalla olevia asenteita ja arvoja riittävän hyvin. Kysely vahvasti analyysiryhmässä tehdyt havainnot (Kaavio 3).

Sosiaalinen kehityssuunta ja sen muutosvoiman pohdinta sai haastatteluissa paljon aikaa keskustelua, mutta kuitenkin sen merkitykset jätehuoltoalan tulevaisuuteen tai todennäköiset muutosvoimat katsottiin pääasiallisesti hyvin vähäisiksi. Analyysia tehdessä kansantalouden sosiaalinen kehityssuunta, arvot ja asenteet, nimettiin paradoksiksi. Sen vaikutukset poliittisiin päätöksiin todettiin näennäisesti olevan loogisesti selitettävissä. Mutta se, ettei sosiaalisten kehityssuuntien katsottu kuitenkaan olevan todennäköinen muutosvoima johti väitteen ristiriitaan ja järjenvastaiseen tilanteeseen.

Teknologisten kehityssuuntien nähtiin olevan merkittävässä asemassa jätehuoltoalan tulevaisuuden toimintaympäristön kehitykseen. Näiden muutosvoimien katsottiin myös olevan erittäin todennäköisiä. Teknologiakehityksen arveltiin lisäävään entisestään materiaalikierrätystä. Systemaattisesti toistuvaksi havainnoksi haastatteluissa todettiin olevan materiaalitori, joka on tarkoitettu yritysten ja organisaatioiden jätteiden ja tuotannon sivuvirtojen ammattimaiseen vaihdantaan. Havainto vahvistettiin kyselyn avulla (Kaavio 3).

Kaavio 3 Mielipiteiden jakautuminen väittämiin asenteiden ja arvojen ymmärtämisestä sekä teknologian kehityksen vaikutuksesta.



Viimeisenä kansantalouden ekologisten kehityssuuntien nähdään nousevan yhä enemmän esiin tulevaisuudessa jätehuoltoalalla. Tämän kehityssuunnan merkityksen arveltiin olevan myös suuri ja hyvin todennäköinen heti poliittisten muutosten jälkeen. Ekologisen kehityksen nähtiin vaikuttavan jätehuoltoalalla etenkin siihen, millainen jätekuljetusyritysten kaluston tulisi tulevaisuudessa olla. Esiin nostettiin dieselautojen väheneminen, ja joko sähkö- tai biokaasuautojen tuleminen niiden tilalle. Ekologinen kehityssuunta tuotti viidestä PESTE-analyysin alueesta vähiten keskustelua, sillä sen katsottiin kuuluvan jo kaikkeen edellä oleviin teemoihin niin vahvasti, ettei esiin noussut enää mitään sellaista, mitä edellä olevien tekijöiden kohdalla olisi jäänyt keskustelematta. Yleisin kommentti haastatteluiden yhteydessä oli seuraava: *”Ekologinen kehityssuunta ja muutosvoima näkyy jätehuoltoalalla kaikkien muiden kehityssuuntien taustalla”*.

6.2 Jätehuoltoalan tulevaisuuden kilpailudynamiikka

Haastattelun toisena teemana käsiteltiin jätehuoltoalan tulevaisuuden kilpailudynamiikkaa. Kysymysten apuna käytettiin viiden kilpailuvoiman mallia. Teeman näkökulmaksi asetettiin tilanne, jossa jätelain uudistus tulisi toteutumaan hallituksen esittämällä tavalla niin, että erilliskeräys järjestettäisiin julkisen hankintalain keinoin.

Uusien alalle tulijoiden uhka ymmärrettiin haastatteluissa kahdella eri tavalla. Ai-
hetta lähestyttiin kunnan kilpailutuksiin osallistumisen sekä sekajätteen ja yritys-
jätteen keräyksen näkökulmasta. Kunnan järjestämän jätteenkuljetusten kilpailu-
tuksissa nähtiin uusien alalle pyrkivien yritysten esteiden olevan vähäiset. Perus-
telu oli yksinkertainen: Jätehuoltoalalle tuleminen onnistuu laajojen asiakashan-
kintojen sijaan yksinkertaisesti vain osallistumalla järjestettyihin kilpailuihin. Seka-
jätteen ja yritysjetteen kuljettamisen näkökulmasta uusien alalle tulevien yritysten
esteiden katsottiin olevan kuitenkin korkeammat. Selityksenä tähän systemaatti-
sesti toistui huomio siitä, kuinka erilliskeräyksen kasvaessa tulee sekajätteen
määrä vähenemään entisestään.

Kunnan tulevasta neuvotteluvoimasta ja vaikutusvallasta jätelain uudistuksen jäl-
keen voitiin ajatukset havaita samansuuntaisiksi. Sen nähtiin olevan voimakas ja
suuri. Haastattelussa selvitettiin, miten yritykset voivat vastata kunnan neuvotte-
luvoimaan ja vaikutusvaltaan. Vastausta pyrittiin etsimään siihen, millaisten kri-
teerien haastateltavat uskovat olevan merkittävimpiä kunnan ostopäätöksissä
sekä millaisten arvojen he ajattelevat ohjaavan kunnan hankintoja. Varmana vas-
tauksena jokaisessa haastattelussa esiin nousi hinta. Toinen kriteeri, joka havain-
noitiin haastatteluissa toistuvaksi, oli laatu.

Hinnasta ja laadusta kommentoitiin toisistaan poikkeavin tavoin, eikä toistuvaa
systemaattisuutta selkeästi havaittu. Haastateltavien vastauksina kuultiin muun
muassa seuraavaa: *"Hinnan lisäksi riittävä laatu ja riittävä valinnanvapaus, mitä
se ikinä sitten onkaan tulevat vaikuttamaan. Palvelutasoa jossain mitataan rekla-
maatioiden määrällä". "Julkisessa hankinnassa varmasti hinta on merkittävin. Se,
saako lisäpisteitä muusta, jää nähtäväksi". "Antaisin itse arvoa laadulle ja tyyty-
väisyydelle, mutta se on summa, joka ratkaisee".* Tästä syystä havaintoja pyrittiin
vahvistamaan kyselyn avulla (Kaavio 4).

Kaavio 4 Mielipiteiden jakautuminen väittämiin hinnan ja laadun merkityksestä.



Tutkimuksen avulla ei voitu ymmärtää, miten voimakkaina nämä kaksi kriteeriä; hinta ja laatu tulevat vaikuttamaan kunnan järjestämässä kilpailutuksessa, sillä vastaukset jakoutuivat tasaisesti puolesta ja vastaan. Havaintoa kuitenkin tuki se, että haastatteluissa nousi esiin mahdollisesti käyttöön otettava tulospainotteinen malli, sikäli jätteenkuljetuksen kunnallistaminen tulisi tapahtumaan. Tämän tulospainotteisen mallin yhdeksi mittariksi yrityksiä valitessa mainittiin reklamaatioiden määrä ja asiakastyytyväisyys, joka kuitenkin puhuu myös toiminnan laadun merkityksestä tulevaisuudessakin.

Toinen analyysin avulla havaittu systemaattisesti toistuva kriteeri kunnan julkisissa hankinnoissa todettiin olevan ympäristövastuullisuus. Tämän kriteerin yhteys nähtiin liittyvän varsinkin jätekuljetusyritysten ajoneuvoihin ja kalustoon. Analyysia tehdessä esiin nousi hypoteesi siitä, että jätekuljetusyrityksellä tulee olla kalustosaan edes yksi sähköauto osallistuessaan kunnan järjestämään jätehuollon kilpailutukseen. Tämä hypoteesi testattiin kyselyn avulla (Kaavio 5). Myös joitain yksittäisiä havaintoja, joiden ajateltiin olevan merkittäviä, testattiin. Kaaviossa 5 on kuvattu myös nämä kaksi väittämää, joiden havainnot voitiin todeta yhdensuuntaiseksi.

Kaavio 5 Mielipiteiden jakautuminen väittämiin jätteenkuljetuksen kilpailutukseen vaikuttavista tekijöistä.



Kysely vahvasti heikosti oletuksen siitä, että jätekuljetus yrityksellä olisi hyvä olla kalustossaan edes yksi sähköauto osallistuessaan jätekuljetuksen kilpailutuksiin. Tutkimuksen perusteella asiakkaiden antamilla merkityksillä ei voida sanoa olevan vaikutusta jätekuljetus yritysten valintaan, sillä mielipiteet jakautuvat tasaisesti väittämän puolesta ja vastaan. Tutkimuksen perusteella voidaan kuitenkin todeta, ettei yritysten internet sivuilla todennäköisesti tule olemaan merkitystä kunnan jätteenkuljetusten kilpailutuksessa.

Haastattelussa jätehuoltoalalla vallitsevaa kilpailua tarkasteltiin sen tulevaisuuden näkökulmasta. Haastateltavilta kysyttiin, millaisilla asioilla he uskovat olevan vaikutusta tulevaisuudessa siihen, että jätehuoltoalan yritys tulee erottumaan kilpailijoistaan. Kysymys aiheutti haastateltavissa lyhyen hiljaisuuden ennen vastaamista. Vastaukset olivat seuraavanlaisia:

- ”Vaikea sanoa. Ehkä jos on palvelualltiutta.”
- ”Urakoitsijoilla on painava sana, miten lokeroisia asetellaan ja miten ne tulee olemaan.”
- ”Jos jätteenkuljetus pysyisi avoimena olisi mahdollisuus erottautua. Ehkä kuitenkin parempi palvelu voisi olla yksi?”

Kilpailun nähtiin siis olevan kovaa. Yhtenäisinä havaintoina haastatteluista nousi esiin kuitenkin mahdollisuus erottautua kilpailijoistaan palvelualltiudella, yhteistyökyvyllä sekä omalla aktiivisuudella. Mikäli jätekuljetusyritys haluaa kilpailla myös sekajätteen ja yritysätteiden kuljetuksessa nähtiin palvelun laatu yksimielisesti menestystekijäksi.

6.3 Tulevaisuuden jätehuoltoalan yritys ja toimintaympäristö

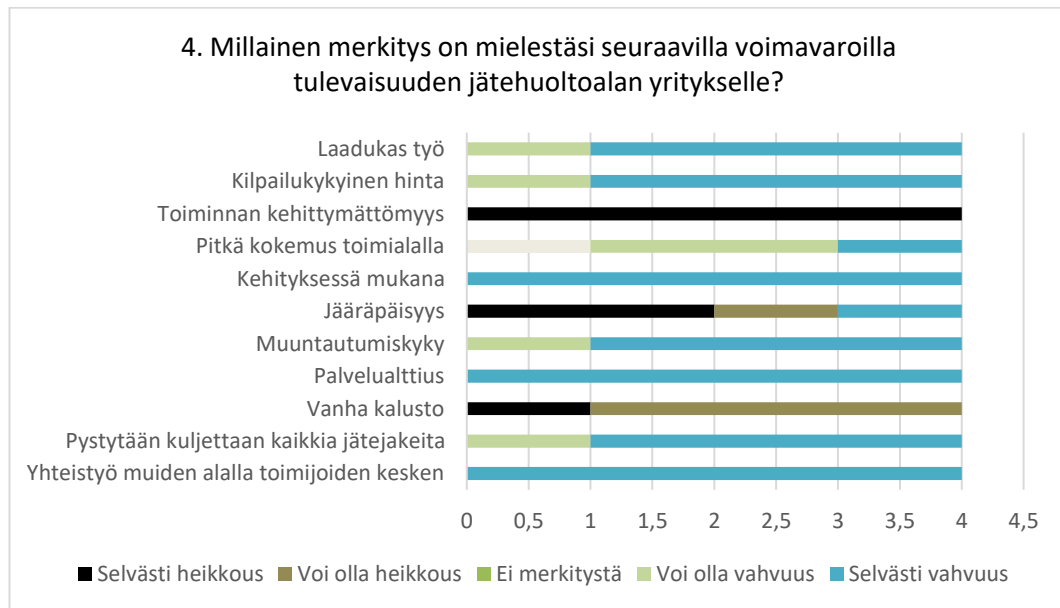
Viimeisen, kolmannen teeman tarkoituksena oli muodostaa kokonaiskuva käydyistä keskusteluista. Haastateltavia pyydettiin muodostamaan oma kokonaiskuva eli synteesi jätehuoltoalan tulevaisuuden ympärillä keskustelluista aiheista. Viimeinen teema jakautui kahteen kysymykseen, jotka olivat johdettu SWOT-analyyseistä. Kysymykset olivat seuraavat:

- Jos ajattelet käytyä keskusteluumme, mitkä tulevat mielestänne olemaan tulevaisuuden jätehuoltoalan yrityksen vahvuuksia ja mitkä heikkouksia?
- Millaisia mahdollisuuksia uskot tulevaisuuden jätehuollon toimintaympäristön tarjoavan yrityksille? Entä millaisia uhkia tulevaisuudessa saattaa olla vastassa?

Haastattelut olivat tässä vaiheessa sivunneet jo usein viimeisen teeman kysymyksiin liittyviä aiheita. Tässä kohtaa oli havaittavissa helpotusta haastattelun päättymisestä ja yhteenvedossa keskustelun tunnelma vaihtui asiakaskeisyydestä rennommaksi. Viimeisten vastausten antaminen osoittautui helpoksi, eikä haastateltavien tarvinnut käyttää enää aikaa miettimiseen.

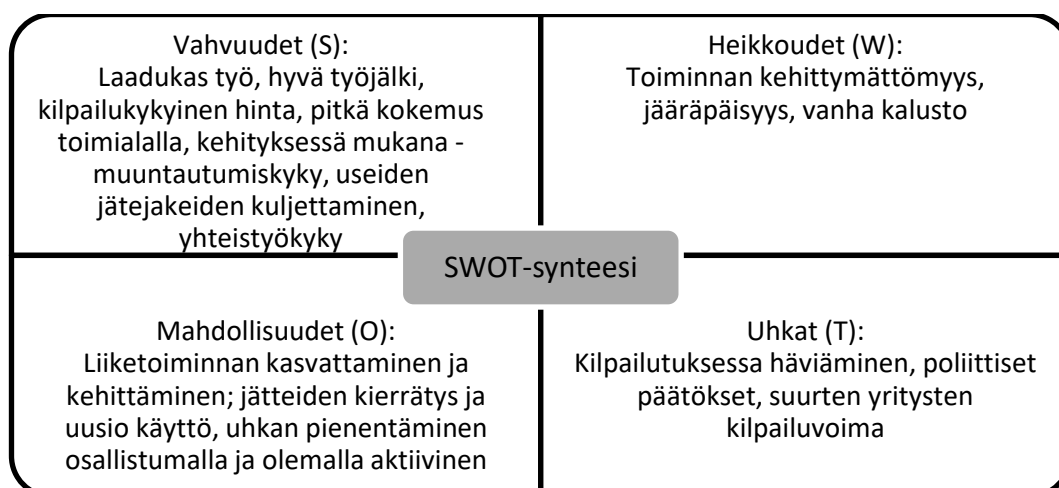
Haastatteluiden välillä analyysityön aikana tulevaisuuden jätehuoltoalan yritysten vahvuuksiin ja heikkouksiin ei kuitenkaan voitu löytää mitään systemaattista toistuvuutta. Jokaisella haastateltavalla oli oma tyhjentävä arvionsa siitä, mitä ne mahdollisesti tulisi olemaan. Tästä syystä kaikkiin analyysin pohjalta tehtyihin havaintoihin haettiin vahvistusta kyselyn keinoin (Kaavio 6).

Kaavio 6 Mieliteiden jakautuminen tulevaisuuden jätteenalan yrityksen ominaisuuksista.



Kysely vahvisti, että yrityksen selviä vahvuuksia ovat yhteistyö muiden alalla toimijoiden kesken, palvelualltius sekä kyky pysyä kehityksessä mukana. Vahvuuksia arveltiin myös olevan laadukas työ ja kilpailukykyinen hinta sekä muuntautumiskyky ja se, että yritys pystyy kuljettamaan kaikkia jättejakeita. Pitkä kokemus toimialalla näyttäytyi myös voimavaraksi, jonka arveltiin olevan jätteenalan yrityksen vahvuus tulevaisuudessa. Selväksi heikkoudeksi jätteenalalla tulevaisuudessa osoittautui toiminnan kehittämättömyys. Toinen vahva heikkous katsottiin olevan yrityksen jääräpäisyys. Myös jätteenkuljetus yrityksen vanhan kaluston arveltiin olevan sellainen voimavara, joka tulevaisuudessa saattaisi osoittautua yrityksen heikkoudeksi.

Kuviossa 9 on esitetty haastatteluiden analyysin pohjalta luotu kokonaiskuva, SWOT-synteesi, jätteenalan tulevaisuuden toimintaympäristöstä.



Kuvio 10 SWOT-synteesi haastatteluista.

Tulevaisuuden jätehuoltoalan toimintaympäristön mahdollisuuksissa ja uhkissa analyysin avulla oli helpommin havaittavissa systemaattista toistuvuutta. Selvää oli se, että kiertotalouden lisääntyminen nähtiin mahdollisuutena yrityksille kasvattaa ja kehittää omaa liiketoimintaa jätehuoltoalalla. Haastatteluista analysoitaessa löydettiin myös toistuvasti yhteys yritysten oman toiminnan aktiivisuuden ja mahdollisuuksien luomisen välillä. Tuohon aktiivisuuteen yhdistettiin usein yritysten palveluallttius ja yhteistyökyky. Kyselyyn lisättiin lopuksi yksi avoin kysymys siitä, millaisia yhteistyö hankkeita haastateltavat mielellään näkisivät lisää tulevaisuudessa jätehuoltoalalla. Vastaukset vahvistivat havaintoa siitä, että yhteistyökyky katsottiin olevan vahvuus yritysten toiminnassa yli toimialarajojen. Tulevaisuudessa materiaalivirtojen nopeuttaminen ja tehostaminen vaatii yritysten yhteishankkeita, joihin osallistuu jätteenkäsittelijä, kuljetusyritys ja jätteenkäsittelijä.

Kilpailutuksessa häviäminen nähtiin yhtämielisesti jätekuljetusyritysten suurimmaksi uhkaksi. Tämän lisäksi suuret yritykset katsottiin olevan uhka jätehuoltoalalla toimiville pk-yrityksille. Syyksi kuvattiin heidän mahdollisuuksiaan siirtää helpommin liiketoimintansa kunnasta toiseen, mikäli he joko häviäisivät tai voittaisivat kunnan järjestämässä kilpailutuksessa. Poliittiset päätökset koettiin jätehuoltoalan tulevaisuuden toimintaympäristössä olevan myös pk-yrityksille uhka. Tämän

havainnon takana selityksenä toistui poliittisten päätösten ennakoimisen mahdottomuus ja niiden aiheuttama epävakaus koko jätealalla.

6.4 Tutkimustulosten yhteenveto skenaariotyöskentelyn avulla

Tehdyistä havainnoista ja tutkimustuloksista voidaan käsittää jätehuoltoalan tulevaisuutta monin eri tavoin. Tästä syystä havainnoista ja tutkimustuloksista luotiin yhteenveto skenaariotyöskentelyn avulla. Yhteenvetona luotiin neljä vaihtoehtoista skenaariota. Tulevaisuudenkuvien sijoittuminen asetettiin noin viiden vuoden päähän. Skenaarioissa on huomioitu kansantalouden keskeisimmät kehitysvaiheet ja muutosvoimat (Liite 4), kilpailudynamiikkaan vaikuttavia tekijöitä (Liite 5) sekä kilpailukyvyn ja -edun yleiset lähteet ja menestystekijät (Liite 6). Jokainen skenaario rakennettiin samasta nykytilanteen kuvauksesta.

Nykytilan kuvaus

Jätehuoltoalalla vallitsee odotuksentila siitä, mitä jätelain uudistus tulisi käytännössä tarkoittamaan. Valtioneuvosto on hyväksynyt hallituksen esityksen jätelain ja siihen liittyvien eräiden muiden lakien muuttamisesta maaliskuussa 2021. Tässä lakiesityksessä kiertotaloutta tahdotaan edistää antamalla kunnille, jätteen haltijoille sekä pakkausten tuottajille nykyistä tiukempia velvoitteita jätteiden erilliskeräykseen.

Esityksessä erilliskerättävien jätteiden eli biojätteen, pienmetallijätteen ja pakkausjätteen kuljetukset tulitaisiin järjestämään julkisen hankintalain keinoin. Kuljetusjärjestelmä niissä kunnissa, joissa jätteenkuljetus on nyt kunnan päätöksellä siirretty kiinteistön haltijan vastuulle, tulisi muuttumaan. Pienmetalli- ja pakkausjäte siirtyisi kunnan kilpailutettavaksi kahden vuoden kuluttua ja biojäte viimeistään kolmen vuoden kuluttua lain voimaantulosta.

6.4.1 Aurinkoisin unelma -skenaario

Aurinkoisimmassa unelmassa hallituksen esitystä erilliskeräyksen kunnallistamisesta ei ole hyväksytty osaksi jätelain uudistusta vaan yrittäjyyttä on haluttu tukea

ja avoin kilpailu on säilytetty jätteiden kuljetuksessa. Poliittisten päättäjien ja kansalaisten asenteiden ja arvojen välinen ristiriita on kutistunut ja näkemys Suomen kiertotalous tavoitteista on yhteinen. Myös kiertotalouden mahdollistamat uudet työpaikat on tunnustettu ennakoivasti ja menestyksekkäästi. Teknologisissa innovaatioissa jätehuoltoala pysyy mukana ja niissä kuljetaan jopa askel muita edellä. Ekologisten muutosvoimien kehityssuuntiin yritykset pystyvät ennakoivasti varautumaan ja havaitsevat ne jo edeltä.

Pitkäaikaiset asiakassuhteet ja kokemus jätealalta ovat yrityksen vahvuus. Yritys onnistuu luomaan toimivia yhteistyömalleja alalla toimijoiden kesken sekä ylimialarajojen. Toiminnan laatu, palvelualltius, kustannustehokkuus ja kilpailukykyiset hinnat nousevat jätehuoltoalan yrityksen vahvuuksiksi. Aurinkoisimmassa unelmassa yrityksen heikkoudet voitetaan ja ne onnistutaan minimoimaan. Toimintaympäristön tarjoamat mahdollisuudet kasvattavat liiketoimintaa ja kehittämismahdollisuudet tunnustetaan etenkin kiertotalouden alueella. Myös toimintaympäristön uhkat tunnustetaan ennakoivasti ja niihin vaikutetaan omalla toiminnalla aktiivisesti, pyrkien minimoimaan uhkien ilmestymistä.

Kun kilpailu jätealalla pysyy avoimena asukkaat ja yritykset saavat valita itse jättekuljetus yrityksenä. Yrityksille jää näin enemmän mahdollisuuksia erottua omine kilpailuetuineen kilpailijoistaan. Aurinkoisimmassa unelmassa yritys tiedostaa toimialan toimintalogiikan ja pystyy vahvistamaan askel askeleelta alalle tulon esteitä. Myös yritysten välinen kilpailu pitää yrityksen liikkeessä ja kehityksessä sekä lisää jätehuoltoalalle uusia innovaatioita. Uudet kannattavat yhteishankkeet jätteen tuottajien ja -käsittelijöiden kanssa vievät yritystä kohti menestystä ja aurinkoisimpia unelmiaan.

6.4.2 Pahin painajainen -skenaario

Pahimmassa painajaisessa poliittisten päättäjien ja kansalaisten asenteiden ja arvojen ristiriita on kasvanut entisestään. Hallituksen esitys erilliskeräyksen kunnal-

listamisesta on kutistanut yrityksen mahdollisuudet kilpailukykyiseen ja kannattavaan liiketoimintaan niin, että yrityksen työllistämiskyky on heikennyt huomattavasti. Jätehuoltoalan yrityksellä ei ole enää valmiuksia hyödyntää ja muuntautua teknologisen kehityksen vaatimalla tasolla. Ekologisiin muutosvoimiin ja kehitysuuntiin ei myöskään osata enää varautua ja yrityksen sisäiset muutokset ovat liian hitaita.

Yrityksen ainoana vahvuutena on enää sen pitkäaikainen ura jätealalla. Muuntamiskyvyttömyys, toiminnan kehittymättömyys ja jääräpäisyys muodostuvat yrityksen heikkoudeksi. Tästä aiheutuu se, ettei kehittämismahdollisuuksia tunnisteta ja mahdollisuudet jäävät vähäisiksi. Vanha kalusto osoittautuu kilpailutuksissa voiton esteeksi, ja uhkana ovat alalla toimivat isot yritykset.

Kun hallituksen esitys jätelain uudistuksesta hyväksytään ja jätteen erilliskeräys kunnallistetaan alalle tulon esteet vähenevät. Ainut kilpailuetu ja kunnan hankintakriteeri kilpailutuksissa on hinta. Kilpailutuksessa urakoiden voittaminen muodostuu lähes mahdottomaksi. Pahin painajainen toteutuu sillä jätteentuottajien ja -käsittelijöiden kanssa edes yhteistyötä ei saada synnymään. Jätekuljetusten määrä tippuu niin radikaalisti, että koko liiketoiminta hiipuu.

6.4.3 Todennäköisin -skenaario

Todennäköisimmässä tulevaisuudessa jätteenkuljetuksen järjestäminen on siirtynyt kunnan vastuulle asteittain. Poliittiset päättäjät jatkavat suuria linjauksiaan ympäristöasioissa ja vihreydessään sekä aiheuttavat edelleen epävarmuutta jätehuoltoalalle. Kiertotalouden tuomiin uusiin ratkaisuihin ja mahdollisuuksiin on herätty. Myös kiertotalouden mahdollistamia uusia työpaikkoja on tunnistettu, mutta niiden hyödyntäminen on vielä hidasta. Ympäristökasvatuksen ja -vastuullisuuden rooli on korostunut entisestään sekä teknologia on kehittynyt ja sen vaikutus näkyy myös jätealalla.

Kustannustehokkuus ja kilpailukykyiset hinnat muodostuvat yrityksen vahvuudeksi. Toiminnanlaatu ja yrityksen aktiivisuus jätehuoltoalalla lisää mahdollisuuksia olla mukana jätteen kuljetus kilpailussa. Heikkoudeksi osoittautuu kuitenkin vanha kalusto sekä kokemattomuus julkisten hankintojen kilpailutuksissa. Heikoudet voidaan kuitenkin kääntää mahdollisuuksiksi ja liiketoimintaa kasvatetaan sekä kehitetään. Jätteen kierrätys ja uusiokäyttö lisää toimintamahdollisuuksia. Yritysten saapuminen toisilta paikkakunnilta mukaan kunnan kilpailutukseen muodostuu uhkaksi.

Kun hallituksen esitys jätelain uudistuksesta hyväksytään ja jätteen erilliskeräys kunnallistetaan, alalle tulon esteet vähenevät. Jätehuoltoalueen ulkopuolisista maakunnista muutamia uusia yrityksiä osallistuu kunnan kilpailutuksiin. Urakka-alueiden kilpailutuksessa hinta ratkaisee. Vähäisillä reklamaatioilla ja toiminnan laadulla voidaan kuitenkin kilpailla, mutta sen arvoa ei tunnisteta. Ensimmäisessä kunnan järjestämässä kilpailutuksessa on mahdollisuus saada urakka-alue, mutta tulevaisuuden kuva on yritykselle epävakaa. Kohti todennäköisintä tulevaisuutta joitain yhteishankkeita toteutetaan yhdessä jätteen tuottajien ja -käsittelijöiden kanssa.

6.4.4 Usko, toivo ja rukoile -skenaario

Usko, toivo ja rukoile on tulevaisuudenkuva, joka rakennettiin todennäköisen tulevaisuudenkuvan pohjalta. Siihen lisättiin kuitenkin jotain sellaista, johon ajateltiin tarvittavan vähän uskoa, toivoa ja rukousta.

Tässä tulevaisuudenkuvassa hallituksen esitystä erilliskeräyksen kunnallistamisesta ei ole hyväksytty osaksi jätelain uudistusta. Jätekuljetusalan kilpailu on pysynyt avoimena ja yrityksillä on vapaus palvella asiakkaitaan. Myös poliittiset päättäjät ovat havahtuneet omien asenteiden ja arvojen utopiaan suhteessa kansalaisyhteiskunnan valmiuksiin omaksua kiertotalous -ajattelu. Ympäristökasvatuksen ja -vastuullisuuden odotuksiin pystytään vastaamaan niiden vaatimalla tasolla. Kiertotalouden luomia työpaikkoja on jo tunnistettu ja teknologiakehitys on luonut jätealalle

uudenlaisia valmiuksia. Näitä kehityssuuntia osataan tulevaisuudenkuvassa hyödyntää jo monipuolisesti.

Pitkäaikaiset asiakassuhteet ja kokemus jätealalta ovat yrityksen vahvuus. Yritys onnistuu luomaan toimivia yhteistyömalleja alalla toimijoiden kesken sekä yli toimialarajojen. Toiminnanlaatu, palvelualttius, kustannustehokkuus ja kilpailukykyiset hinnat nousevat jätehuoltoalan yrityksen vahvuuksiksi. Heikkoudeksi muodostuu satunnaiset inhimilliset mokat päivittäisessä operatiivisessa toiminnassa. Kierotalouden tarjoamat mahdollisuudet tunnistetaan toimintaympäristöstä ja niitä osataan hyödyntää. Uhka jätteenkuljetuksen kunnallistamisesta tulee päätökseen ja jätehuollon tehostamiseen löydetään uusia ratkaisuja yhteishankkein. Toimintaympäristön uhkat eivät kuitenkaan poistu täysin, mutta muuttuvat. Esiin nousee jätehuoltoalalla yleisimmin esille tulleita toimintaympäristön uhkia ja niihin osataan varautua.

Kun kilpailu jätealalla pysyy avoimena, yrityksen on mahdollista vaikuttaa toiminnan laadulla sekä palveluillaan asiakkaiden ostopäätöksiin. Yrityksille jää näin enemmän mahdollisuuksia erottua kilpailijoistaan sekä vahvistaa omia kilpailuetujaan. Yritysten välinen kilpailu pitää yrityksen liikkeessä ja kehityksessä. Paikallisten yritysten yhteistyö vahvistuu ja yhteisiä innovaatioita ja uusia hankkeita luodaan jätteenkäsittelijöiden kanssa.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tutkimuksen alussa asetettiin neljä tutkimuskysymystä, joiden tarkoituksena oli edesauttaa tutkimusongelmaan vastaamista. Opinnäytetyö jakautui kahteen osaan; teoriaan ja empiriaan. Teoriaosuuden toisessa ja kolmannessa luvussa käsiteltiin onnistuneen strategiatyöskentelyn perusteita sekä tulevaisuuden ennakoinnista. Luvut vastasivat sisällöltään ensimmäiseen tutkimuskysymykseen siitä, millaisin strategiatyökaluin voidaan tehdä menestyksekkästä tulevaisuudentutkimusta sekä ennakoida toimintaympäristön tulevia muutoksia ja vaateita. PESTE-analyysin avulla voidaan tunnistaa poliittisia, ekonomisia, sosiaalisia, teknologisia ja ekologisia kehityksiä sekä kuvata niiden keskeisiä vaikutuksia yrityksen toimintaan. Viiden kilpailuvoiman mallin avulla voidaan huomio taas kiinnittää erikseen viiteen eri pääsuuntaan, joissa yritys voi kohdata kilpailua. Jokaisen voiman kohdalla yrityksen tulee saada aikaan arvio sen luonteesta ja mahdollisista muutoksista tulevaisuudessa. Skenaariotyöskentely puolestaan kerää ja jäsentää tietoa, joka kattavasti auttaa ymmärtämään tulevaa toimintaympäristöä ja sen asettamia ehtoja.

Toisen tutkimuskysymyksen kohdalla pyrittiin selvittämään, millaiset arvot vaikuttavat jätehuoltoalalla tulevaisuudessa ja miten ymmärtää jätehuollon järjestämisestä vastuussa olevien ihmisten antamia merkityksiä näille arvoille. Tutkimuksen empiriaan valittiin bisnesantropologinen tapa tarkastella ihmisten muodostamia systeemejä ja niille antamia merkityksiä. ”Tieteidenvälisen ja monimenetelmäisen tutkimuksen toteutus” -luvun yhteydessä käsiteltiin teoriassa, mitä on ihmistieteiden ja bisnesantropologisen näkökulman käyttäminen. Laadullisen tutkimuksen pääperiaatteet ihmistieteissä vastasivat osaltaan siihen, miten ymmärtää jätehuollon järjestämisestä vastuussa olevien ihmisten antamia merkityksiä jätehuollon tulevaisuuden arvoista. Periaatteet kyseenalaistaa itsestänselvyydet, kerätä rikasta dataa, tulkita kerättyä aineistoa sekä hahmottaa rakenteita yksinkertaistamatta tukivat tutkimustyötä muodostamaan ymmärryksen ihmisten antamille merkityksille. Bisnesantropologisen näkökulman ja ihmistieteiden laadullisen

tutkimuksen pääperiaattein tutkimustuloksista nousi esiin jätehuoltoalan tulevaisuuden arvoiksi jätteen vähentäminen ja kierrätyksen lisääminen eli tehokas jätehuolto sekä ympäristöystävällisyys.

Kolmannella tutkimuskysymyksellä pyrittiin vastaamaan siihen, mihin asioihin yritys voi ennakoivasti varautua säilyttääkseen kilpailukyvyn ja liiketoiminnan kannattavuuden. Tutkimustulokset osoittivat, jos jätteenkuljetuksen järjestäminen siirtyy kunnan vastuulle, tulee tulevaisuudessa kaksi kriteeriä vaikuttamaan muita enemmän. Kriteereinä esiin nousivat hinta ja laatu. Tästä voidaan päätellä, että säilyttääkseen kilpailukyvyn ja liiketoiminnan kannattavuuden voi yritys jo ennakoivasti varautua tekemällä kaikkensa sen eteen, että liiketoiminta on kustannustehokasta. Sen lisäksi voidaan tutkimustulosten perusteella todeta, että palvelualltiuden lisääminen ja asiakaspalvelun jatkuva kehittäminen jo nyt tulevat vaikuttamaan myös tulevaisuuden kilpailukykyyn ja liiketoiminnan kannattavuuteen.

Viimeisenä tutkimuskysymyksenä opinnäytetyössä asetettiin kysymys siitä, mitä tulevaisuudesta edes tulisi kysyä. Tämä tutkimuskysymys asetettiin osaksi työtä siksi, että se muistuttaisi tutkijaa jatkuvasti siitä ihmistieteilijän periaatteesta, ettei oikeasti välttämättä edes tiedetä mitä aiheesta tulisi kysyä. Tutkimuskysymys jäi siis avoimeksi, mutta täytti tehtävänsä.

Opinnäytetyön tutkimuksen tarkoituksena oli ymmärtää jätehuoltoalan yrityksen tulevaisuuden toimintaympäristöä ja seikkoja, jotka tulevat vaikuttamaan jätehuoltoalan yrityksen kilpailukykyyn ja -etuun. Tutkimuskysymysten avulla pystyttiin vastaamaan määritettyyn tutkimusongelmaan:

- Mitkä asiat vaikuttavat tulevaisuudessa siihen, että yrityksen on mahdollista olla kilpailukykyinen jätehuoltoalan kilpailussa sekä millaiselta jätehuoltoalan tulevaisuus tulee näyttämään?

Koska tulevaisuudesta ei voida antaa yhtä ainoaa tarkkaa vastausta, tutkimusongelmaan vastattiin neljän erilaisen vaihtoehdoisen skenaarion keinoin, jotka rakennettiin tutkimustulosten pohjalta. Yrityksen kilpailukyky vaateisiin näyttää eniten

vaikuttavan se, kenen vastuulla jätteenkuljetuksen järjestäminen tulee tulevaisuudessa olemaan. Jos erilliskeräys kunnallistetaan näyttää siltä, että kilpailukykyä eli niitä kykyjä, joilla yritys selviytyy taloudellisen kilpailun olosuhteista, on ainoastaan kustannustehokkuus ja kilpailukykyinen hinta. Jonkinlaisen merkityksen tulevaisuudessa saa myös toiminnan laatu, mutta kukaan ei näytä tietävän, miten suuressa arvossa sitä tullaan katsomaan. Jätehuoltoalan tulevaisuudesta voitiin tutkimustulosten pohjalta todeta se, että jäteala elää murroksessa, jossa kiertotalous muuttaa ajattelua jätteettömään yhteiskuntaan. Tutkimustulokset osoittivat, että tulevaisuudessa jätteiden ajaminen kaatopaikalle vähenee ja uusiokäyttö sekä kierrätysmateriaali markkinat lisääntyvät. Tämän lisäksi yksityisten jätteenkuljetusyritysten, jätteenkäsittelyyn erikoistuneiden yritysten ja muiden urakoitsijoiden välillä toimivan yhteistyön merkitys tulee olemaan tärkeää tulevaisuudessa.

Tutkimuksen siirrettävyyteen pyrittiin vaikuttamaan kuvaamalla tarkasti tutkimusongelman lähtökohtatilanne ja -oletukset. Tutkimuksen siirrettävyys on kuitenkin siirtäjän itsensä vastuulla siinä, ovatko tutkimustulokset siirrettävissä hänen oletettuun tilanteeseensa. Tutkimuksen todellisuutta ja totuudenmukaisuutta voidaan verrata aiempiin tutkimustuloksiin. Tutkimustulokset vastaavat samanlaisia tulevaisuudenkuvia kuin mitä raportin alussa Jätehuoltoyhdistyksen jäsenlehden (Virolainen 2017) Sitran (2019) ja Kivo – Suomen kiertovoiman (2021a) artikkeleissa oli esitetty. Tutkimuksen tuloksia voidaan siis pitää valideina siltä osin. Ihmisiä tutkittaessa tulee kuitenkin muistaa, että jokainen tutkimushetki on ainutlaatuinen ja ihmisille ominaista ajan kuluessa on muutos. Myöskään teemahaastattelussa esitetyt kysymykset eivät vastanneet aina suunniteltua haastattelurunkoa. Tästä syystä tutkimuksen todellista reliabiliteettia on vaikea arvioida.

Vaikka tässä opinnäytetyössä kyselyn tarkoituksena oli vain vahvistaa tarkoituksenmukaisesti valittujen henkilöiden mielipiteitä, olisi teemahaastattelun pohjalta voitu toteuttaa laajempikin kyselytutkimus. Tutkimuksen kvantitatiivista kyselytutkimusta olisi ollut mahdollista kehittää vielä laajemmaksi ja sen olisi voinut toteuttaa suuremmallekin joukolle. Näin tutkimuksen luotettavuutta olisi mitattu

kattavammin ja menetelmätriangulaatio olisi ollut käytössä sen tarkoituksen mukaisesti.

Tutkimustyössä noudatettiin ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettisiä periaatteita (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019), jotka on tarkoitettu humanististen alojen ja yhteiskuntatieteiden ohella ihmiseen kohdistuvan luonnontieteellisen ja tekniikan alan tutkimuksiin. Ihmiseen kohdistuvassa tutkimuksessa eettiset kysymykset korostuvat tutkijan ja tutkittavan kohtaamisessa. Haastattelun alussa haastateltaviin luotiin luottamus kertomalla, millaista tutkimusta varten haastattelu toteutettiin sekä heidän oikeudestaan missä tahansa vaiheessa haastattelu olla vastaamatta esitettyyn kysymykseen. Sen lisäksi kerrottiin, millaisia muistiinpano merkintöjä haastattelun aikana kirjoitetaan muistiin sekä miten kerätty tutkimusaineisto tullaan käsittelemään. Koska tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää jätehuoltoalaa analysoimalla haastatteluiden sisältöä, yhdistelemällä havaittuja systemaattisesti toistuvia havaintoja haastateltavien nimet oli päätetty olla julkaisematta. Sen sijaan haastateltavilta pyydettiin lupa julkaista, mikä yhdistys/yritys oli edustettuna. Myös kyselyn lähettämiseen pyydettiin lupa haastattelun yhteydessä.

Tutkimuksen mielenkiintoisimmaksi löydökseksi muodostui paradoksiksi nimetty kansantalouden sosiaalinen kehityssuunta ja sen arvot ja asenteet. Ensinnäkin niiden ajateltiin olevan ristiriidassa poliittisten päättäjien ja kansalaisten kesken. Kansalaisten ei myöskään ajateltu ymmärtävän poliittisten päätösten taustalla olevia asenteita ja arvoja riittävän hyvin. Sen lisäksi niiden vaikutukset poliittisiin päätöksiin todettiin olevan erittäin merkittäviä. Poliittisten päätösten taas ajateltiin olevan erittäin merkittävässä asemassa jätehuoltoalaan. Kuitenkaan näiden arvojen ja asenteiden ei nähty itsessään kovinkaan vaikuttavan jätehuoltoalaan. Väite kokonaisuudessaan johtaa siis ristiriitaan ja järjenvastaiseen tilanteeseen, joka herättää kysymyksiä. Mielenkiintoista olisi tutkia, minne ja miksi asenteiden ja arvo-

jen merkitys jätehuoltoalaan häviää poliittisten päättäjien kohdalla. Sillä jätelakiuudistus on yksi osa kiertotalouden edistämisen kokonaisuutta, joka kuitenkin on täynnä ”vihreää” ja ympäristövastuullisuus -ajattelua – siis asenteita ja arvoja.

Tutkimustulosten pohjalta jatkotoimenpiteinä toimeksiantaja voi vahvistaa omaa päätöstään joko luopua aikeesta jatkaa yritystä tai vaihtoehtoisesti jatkaa yrityksen strategipro sessia ja strategista suunnittelua. Tutkimusta olisi mahdollista kehittää vielä kvantitatiivisen kyselyn kohdalta niin, että se toteutettaisiin vielä suuremmalla otannalla jätehuoltoalalla toimivien keskuudessa. Toisaalta jatkotutkimusaiheitakin tutkimuksesta voidaan nostaa sosiaalisen kehityssuunnan ja arvojen ja asenteiden lisäksi. Mielenkiintoista olisi myös tutkia, millaisia tulevat olemaan ne kiertotalouden luomat työpaikat, joista niin paljon puhutaan, mutta niin vähän vielä tiedetään.

LÄHTEET

Antroblogi. 2018. Mitä antropologia on? Viitattu 14.4.2021. <https://antroblogi.fi/antropologia/>

Hiedanpää, J. 2012. Taloustiede. Teoksessa monitieteinen ympäristötutkimus, 57–60. Gaudeamus Helsinki University Press. Oy yliopistokustannus, HYY yhtymä.

Hyvärinen, M., Suoninen, E. & Vuori J. 2021. Haastattelut. Teoksessa Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Toimittaja Vuori, J. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 14.4.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>

Jarenko, K. 2021. Blogi-kirjoitus. Tunnetko jo strategiatyön uuden sukupolven? Viitattu 14.4.2021. <https://www.karoliinajarenko.fi/blogi/tunnetko-jo-strategiatyön-uuden-sukupolven>

Juhila, K. 2021. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Teoksessa Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Toimittaja Vuori, J. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 14.4.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/>

Juuti, P. 2006. Lopuksi: Onko johtamisella tulevaisuutta. Teoksessa Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Toimittaja Juuti, P. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Otava.

Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.

Jätehuoltoyhdistys ry. 2017. Maailma muuttuu, jäte pysyy. Jätehuoltoyhdistys ry:n jäsenlehti. Jäsenplus. 3/2017, 5–7. Viitattu 15.4.2021. https://jatehuoltoyhdistys.fi/wp-content/uploads/2017/09/ja%CC%88teplus3_web.pdf

L 17.6.2011/646. Jätelaki. Finlex. Viitattu 15.4.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20110646>

Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen Menestyksen timantti. 4., tarkistettu painos. Vantaa. Talentum Media Oy.

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki. Talentum Media Oy.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas Näin kirjoitat opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 202.

Kivo – Suomen kiertovoima. 2021a. Artikkel. Kunnallisen jätehuollon nykytila ja tulevaisuus. Viitattu 14.4.2021. <https://kivo.fi/kunnallisen-jatehuollon-nykytila-ja-tulevaisuus/>

Kivo – Suomen kiertovoima. 2021b. Artikkel. Jätehuollon kehitys itsenäisen Suomen historiassa. Viitattu 15.4.2021. <https://kivo.fi/jatehuollon-kehitys-itsenaisen-suomen-historiassa/>

Laamanen, T., Kamensky, M., Kivilahti, T., Kosonen, P., Laine, K. & Lindell, M. 2005. Strategisen johtamisen käsitteet – englanniksi ja suomeksi. Juva. WSOYpro.

Leskelä, M. 2017. Ihmisoivallus – Miten ihmisyyden ymmärtäminen mullistaa kaiken kehittämisen organisaatiossasi. Protoomo. Viitattu 14.4.2021. <https://s3.eu-central-1.amazonaws.com/ihmisoivallus/IhmisoivallusPDFversio.pdf>

Leskelä, M. 2020. Bisnesantropologia ja muut ihmistieteet strategiatyössä. Helsinki. Alma Talent.

Lindroos, J-A., Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. 3. uudistettu painos. Juva. WSOYpro.

Maaseuduntulevaisuus. 2020. Mieliopidekirjoitus. Jätelain uudistus on uhka yrityksille ja kiertotaloudelle. Viitattu 14.4.2021. <https://www.maaseuduntulevaisuus.fi/puheenaiheet/mielipide/artikkeli-1.1109718>.

Mikkeli, H. & Pakkasvirta, J. 2007. Tieteiden välissä? Johdatus monitieteisyyteen, tieteidenvälisyyteen ja poikkitieteisyyteen. 1. painos. Helsinki. WSOY Oppimateriaalit Oy.

Nygård, H. 2016. Kuopasta kiertotalouteen Suomen yhdyskuntajätehuollon historia. Helsinki. Suomen Kiertovoima.

Ritakallio, T. & Vuori, T.O. 2018. Elävä strategia Kyky nähdä, taito tarttua tilaisuuteen. Helsinki. Alma Talent.

Rubin, A. 2004a. Filosofiset perusteet. Monitieteisyys, poikkitieteisyys, tieteidenvälisyys. TOPI – Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaalit. Tulevaisuuden tutkimuskeskus. Turun yliopisto. Viitattu 14.4.2021. <https://tulevaisuus.fi/filosofiset-perusteet/monitieteisyys-poikkitieteisyys-tieteidenvalisyys/>.

Rubin, A. 2004b. Perusteet. Tulevaisuudentutkimus tiedonalana. TOPI – Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaalit. Tulevaisuuden tutkimuskeskus. Turun yliopisto. Viitattu 18.4.2021. <https://tulevaisuus.fi/perusteet/tulevaisuudentutkimus-tiedonalana/>

Rubin, A. 2004c. Menetelmät. Skenaarioajattelu tulevaisuudentutkimuksessa. Skenaariotyöskentelyn edut strategisessa suunnittelussa. TOPI – Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaalit. Tulevaisuuden tutkimuskeskus. Turun yliopisto. Viitattu 18.4.2021 <https://tulevaisuus.fi/menetelmat/skenaarioajattelu-tulevaisuudentutkimuksessa/skenaariotyoskentelyn-edut-strategisessa-suunnittelussa/>

Rubin, A. 2004d. Menetelmät. Skenaarioajattelu tulevaisuudentutkimuksessa. Skenaariotyöskentelyn vaiheet. TOPI – Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaalit.

lit. Tulevaisuuden tutkimuskeskus. Turun yliopisto. Viitattu 18.4.2021. <https://tulevaisuus.fi/menetelmat/skenaarioajattelu-tulevaisuudentutkimuksessa/skenaariotyoskentelyn-vaiheet/>

Santalainen, T. 2017, 38–39. Strateginen ajattelu & toiminta. 2. painos. Helsinki. Alma Talent.

Sitra. 2019. Artikkelit. Suomi tarvitsee nämäkin kiertotalouden toimenpiteet. Viitattu 14.4.2021. <https://www.sitra.fi/artikkelit/suomi-tarvitsee-namakin-kiertotalouden-toimenpiteet/>

SKAL ry. 2020. Julkaisut. Jätelain uudistus uhka eteläsavolaisille yrityksille ja kiertotaloudelle. Viitattu 14.4.2021. <https://www.skal.fi/fi/julkaisut/jatelain-uudistus-uhka-etelasavolaisille-yrityksille-ja-kiertotaloudelle>

SYKE Suomen ympäristökeskus. You Tube -video. Waste management in Finland. Viitattu 15.4.2021. <https://www.youtube.com/watch?v=6i1EoqMTRaY>

Tieteen termipankki. 2021. Oikeustiede. Jätehuolto. Viitattu 15.4.2021. <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Oikeustiede:i%C3%A4tehuolto>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Viitattu 2.5.2021. https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen – keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. painos. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.

Virolainen, A. 2017. Jätehuolto kiertotaloudessa 2030. Jätehuoltoyhdistys ry:n jäsenlehti. Jäsenplus. 3/2017, 14–15. Viitattu 14.4.2021. https://jatehuoltoyhdistys.fi/wp-content/uploads/2017/09/ja%CC%88teplus3_web.pdf

Vuori, J. 2021a. Johdatus laadulliseen tutkimukseen ja verkkokäsikirjaan. Teok-
sessa Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Toimittaja Vuori, J. Tampere. Yh-
teiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 14.4.2021.
[https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-
tutkimus/johdatus-laadulliseen-tutkimukseen-ja-verkkokasikirjaan/](https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/johdatus-laadulliseen-tutkimukseen-ja-verkkokasikirjaan/)

Vuorinen, T. 2014. Strategiakirja – 20 työkalua. 2. painos. Helsinki. Talentum.

Ympäristöministeriö. 2018. Kierrätyksestä kiertotalouteen. Valtakunnallinen jäte-
suunnitelma vuoteen 2023. Helsinki. Viitattu 29.4.2021. [https://julkaisut.valtio-
neuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160441/SY_01_18_FI_Kierratyksesta_kier-
totalouteen.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160441/SY_01_18_FI_Kierratyksesta_kier-
totalouteen.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

Ympäristöministeriö. 2021a. Jätelakiesitys vauhdittaa jätteiden erilliskeräystä ja
kiertotaloutta. Tiedote. Viitattu 14.4.2021. [https://ym.fi/-/jatelakiesitys-vauhdit-
taa-jatteiden-erilliskeraysta-ja-kiertotaloutta](https://ym.fi/-/jatelakiesitys-vauhdit-
taa-jatteiden-erilliskeraysta-ja-kiertotaloutta).

Ympäristöministeriö. 2021b. Jätesäädöspaketti. Viitattu 14.4.2021.
<https://ym.fi/jatesaadospaketti>.

Yrittäjät. 2020. Uutiset. Jätehuollossa kuohuu, jopa tuhannet työpaikat vaarassa:
”Tässä kannetaan säkillä valoa pimeään”. Viitattu 14.4.2021. [https://www.yrittaj-
jat.fi/uutiset/626123-jatehuollossa-kuohuu-jopa-tuhannet-tyopaikat-vaarassa-
tassa-kannetaan-sakilla-valoa#43f26ed0](https://www.yrittaj-
jat.fi/uutiset/626123-jatehuollossa-kuohuu-jopa-tuhannet-tyopaikat-vaarassa-
tassa-kannetaan-sakilla-valoa#43f26ed0)

LIITTEET

Liite 1 – Teemahaastattelun runko

1(5)

Johdanto (10 minuuttia)

Käytettävissä 60min

Kiitos, kun sain mahdollisuuden tähän teemahaastatteluun. Opinnäytetyön tutkimuksen toimeksiantajana on vaasalainen jätehuoltoalan yritys, joka tahtoo ymmärtää paremmin, millaiset asiat tulevaisuudessa tulevat vaikuttamaan yrityksen kilpailuetuun ja -kykyyn jätehuoltoalalla. Tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää jätehuollon järjestämisestä vastuussa olevien ja asiantuntijoiden itse antamia merkityksiä ja kokemuksia jätealan tulevaisuudesta. Olen siksi valinnut muutamia jätehuoltoalalla toimivia eri asiantuntijoita tällaiseen tunnin mittaiseen teemahaastatteluun. Onhan meillä sen verran aikaa?

Minulla on mielessä kolme teemaa/näkökulmaa, joista haluaisin käydä keskustelua:

Teema1. Millaisten kansantalouden kehityssuuntien te ajattelette vaikuttavan jätehuoltoalan toimintaympäristöön?

Teema 2. Millaiselta teidän mielestänne jätehuoltoalan tulevaisuuden kilpailudynamiikka tulee näyttämään?

Teema 3. Mitkä tulevat mielestänne olemaan tulevaisuudessa jätehuoltoalan yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia, ja millaisia mahdollisuuksia ja uhkia jätehuollon toimintaympäristö tulee asettamaan yrityksille?

Minulla ei ole mielessä mitään mallivastauksia tai mielipiteitä, joita haluaisin erityisesti kuulla. Tarkoitukseni on lähestyä jätealan muutoksia ennakkoluulottomasti ilman oletuksia, määritelmiä taikka odotuksia.

Siksi haluaisin kuulla juuri sinun oman näkemyksesi näihin teemoihin ja olen kuulemassa, miten sinä koet jätehuoltoalan tulevaisuuden. Voit minkä tahansa kysymyksen kohdalla sanoa, ettet tahdo vastata ja silloin voimme jatkaa eteenpäin.

Tulen kirjoittamaan muistiinpanoja keskustelumme aikana, merkintäni tulevat koskemaan antamiasi vastauksia sekä omia tärkeäksi kokemiani esiin nousseita havaintoja keskustelun aikana.

Tutkimuksen haastattelut tulen purkamaan abduktiivisen analyysin keinoin. Eli kaikkien haastatteluiden jälkeen palaan tarkastelemaan kerättyä dataa yhtäaikaista. Tavoitteena on havaita systemaattiset yhteydet eri haastatteluiden välillä ja tätä kautta löytää merkittävimmät muutosajurit. En julkaise erikseen haastateluun osallistuneiden nimiä, mutta saanko mainita minkä organisaation/järjestön/yhdistyksen edustajaa olen haastatellut? ___Kyllä ___Ei

Onko sinulla tässä kohtaa jotain kysyttävää? Voimmeko aloittaa teemahaastattelun?

Lämmittely (Jokin näistä kysymyksistä valitaan, jonka avulla siirretään puheenvuoro haastateltavalle)

- Kertoisitko omasta historiastasi jätehuoltoalan parissa?
- Millaisia ovat tavanomaiset työtehtäväsi silloin, kun työskentelet asioiden kanssa, joilla on yhteys jätehuoltoalaan?
- Millaiset arvot sinua ohjaa omassa työssäsi?
- Millaisia ajatuksia sinulla nousee kiertotaloudesta?

Teemat (Teema1 & 2 30min, Teema3 10min)

Nyt voimme siirtyä ensimmäiseen teemaan, joka oli kansantalouden kehitysvaiheiden vaikutus jätehuoltoalaan.

- **Millaisilla poliittisilla tekijöillä koette olevan merkitystä jätehuollon toimintaympäristön tulevaisuuteen?** (*Lainsäädännön kehitys, säännöstely, tukitoimenpiteet, poliittiset asenteet, kansainväliset asenteet*)
- Kuinka voimakkaana koet vastauksesi vaikuttavan, entä miten todennäköistä se mielestäsi on?
- Tarvittaessa vastauksiin syvennyttään kysymyksillä miksi? voisitko tarkentaa? mitä tarkoitat tällä? miksi ajattelet näin?
- **Onko joillakin ekonomisilla kehityssuunnilla mielestäsi vaikutusta jätehuoltoalan tulevaisuuden toimintaympäristöön?** (*taloudellinen kasvu, suhdanteet, rahamarkkinat, työvoiman kehitys*)
- **Kuinka voimakkaana koet Yhteiskunnan sosiaalisten tekijöiden, joita ovat esimerkiksi sosiaaliset rakenteet, arvot ja asenteet, elämäntyyli muutokset ja kulutustottumukset vaikuttavan jätehuoltoalan tulevaisuuden toimintaympäristöön?**
- Millaisen ajatuksen sinä jaat yhteiskunnassa vallitsevista arvoista ja asenteista? Millaisiin arvoihin sinä voit samaistua ja mitkä yhteiskunnan arvot eroavat sinun omista? miksi? Mihin suuntaan mielestäsi yhteiskunnan sosiaalisten tekijöiden tulisi kehittyä? mihin suuntaan ne mielestäsi on kehittymässä?
- **Millainen merkitys teknologian kehityksellä on mielestäsi jätehuoltoalaan?**
- Millaisena itse koet teknologian kehityksen nykypäivänä? Miten mielestäsi jätehuoltoalalla tulisi hyödyntää teknologian kehitystä? onko alalla jo onnistuttu hyödyntämään jotain teknologista kehitystä, miten? Kuinka voimakkaana arvelet tämän kehityssuunnan näyttäytyvän, entä kuinka todennäköisenä?
- **Millaisena koet yhteiskunnan ekologisen kehityssuunnan?**

Olemme käyneet läpi perinteisen PESTE-analyysin viisi osa-aluetta Poliittiset, Ekonomiset, Sosiaaliset, Teknologiset ja Ekologiset tekijät ja miettineet niiden kehityssuuntia yhteiskunnassa ja vaikutusta jätehuoltoalan toimintaympäristöön

- **Kuinka suuren merkityksen koet eri yhteiskunnan kehityssuunnilla olevan jätehuoltoalan toimintaympäristöön? Mikä suunnista on merkityksellisin ja mikä merkityksettömin tai vähiten merkittävin?**
- **Vastaako tämä sinun omaa arvomaailmaa ja käsitystä? Tulisiko merkityksellisyys olla juuri tässä järjestyksessä?**
- **Jos voisit vaikuttaa yhteiskunnan kehityssuuntiin, niin mitä asioita tahdot vahvistaa? Miksi? Mihin asioihin et itse toivoisi kiinnitettävän niin paljon huomiota?**

Näyttää siltä, että olemme käsitelleet ensimmäisen teeman kattavasti loppuun. Seuraavana teemana hyppäämme makrotasolta yrityksen tasolle. Toinen teema oli jätehuoltoalan tulevaisuuden kilpailudynamiikka. Erityisesti kysymysten ja vastausten kohdalla oletetaan, että jätelain uudistus tulee toteutumaan hallituksen esittämällä tavalla. Eli niin, että jätteenkuljetus tultaisiin järjestämään julkisen hankintalain keinoin.

- **Jos ajattelette jätehuoltoalan toimintaympäristöä, kuinka helppoa uuden yrityksen on tulla alalle jätelain uudistuksen jälkeen?**
- **Millaisen neuvotteluvoiman ja vaikutusvallan ajattelet kunnalla olevan jätelain uudistuksen jälkeen? Onko mielestänne pk-yritysten kokema pelko ja uhka aiheellinen? Miksi/Miksi ei? Miten yritykset voivat mielestäsi vastata kunnan neuvotteluvoimaan/vaikutusvaltaan?**
- **Mitkä uskot olevan merkittävimmät kriteerit kunnan palvelujen ostopäätöksille? Millaisten arvojen ajattelet ohjaavan kunnan hankintoja?**

- **Jos sinä olisit yksin päättämässä jätteenkuljetuksen hankinnoista niin millaiset laatuodotukset ja arvot ohjaisi sinun päätöksiäsi?**
- **Uskotko, että kiertotalous tulee syrjäyttämään täysin jätehuollon tarpeen?**
- **Millaisilla asioilla uskot olevan vaikutusta tulevaisuudessa siihen, että jätehuoltoalan yritys tulee erottumaan kilpailijoistaan? Miksi ajattelet niin?**

Siirrymme viimeiseen teemaan, joka oli tulevaisuuden jätehuoltoalan yritys. Tämän teeman on tarkoitus tehdä yhteenveto keskustelustamme, joten jäljellä on vain pari kysymystä.

- **Jos ajattelet käytyä keskustelua niin mitkä tulevat mielestänne olemaan tulevaisuuden jätehuoltoalan yrityksen vahvuuksia ja mitkä heikkouksia?**
- **Millaisia mahdollisuuksia uskot tulevaisuuden jätehuollon toimintaympäristön tarjoavan yrityksille? Entä millaisia uhkia tulevaisuudessa saattaa olla vastassa?**

Yhteenveto (10min)

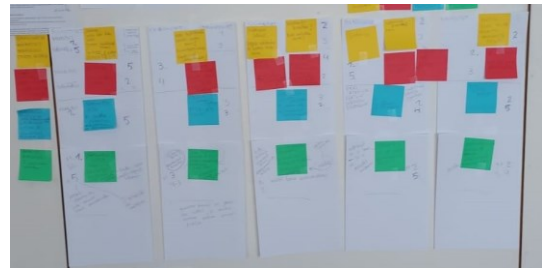
Kiitos jokaisesta vastauksestasi. Tuleeko sinulla jotain sellaista vielä mieleen, joka olisi hyvä huomioida erityisesti jätehuoltoalan tulevaisuuden tutkimisessa? Teemahaastattelun analysoimisen jälkeen tarkoituksena olisi vielä vahvistaa saatuja tutkimustuloksia kvantitatiivisen tutkimuksen avulla. Sopiiko sinulle, jos lähetän vielä loppuviikosta sähköpostiisi linkin kyselyyn, joka käsittelee näitä samoja aiheita, joista olemme tänään keskustelleet? Kyselyn runko ei ole vielä valmis, sillä se muotoutuu haastatteluiden pohjalta, mutta tavoitteenani on pitää se tiiviinä ja yksinkertaisena niin, että se ei vie aikaasi kuin muutaman minuutin.

Liite 2 – Kuvia haastatteluiden analysointi vaiheesta

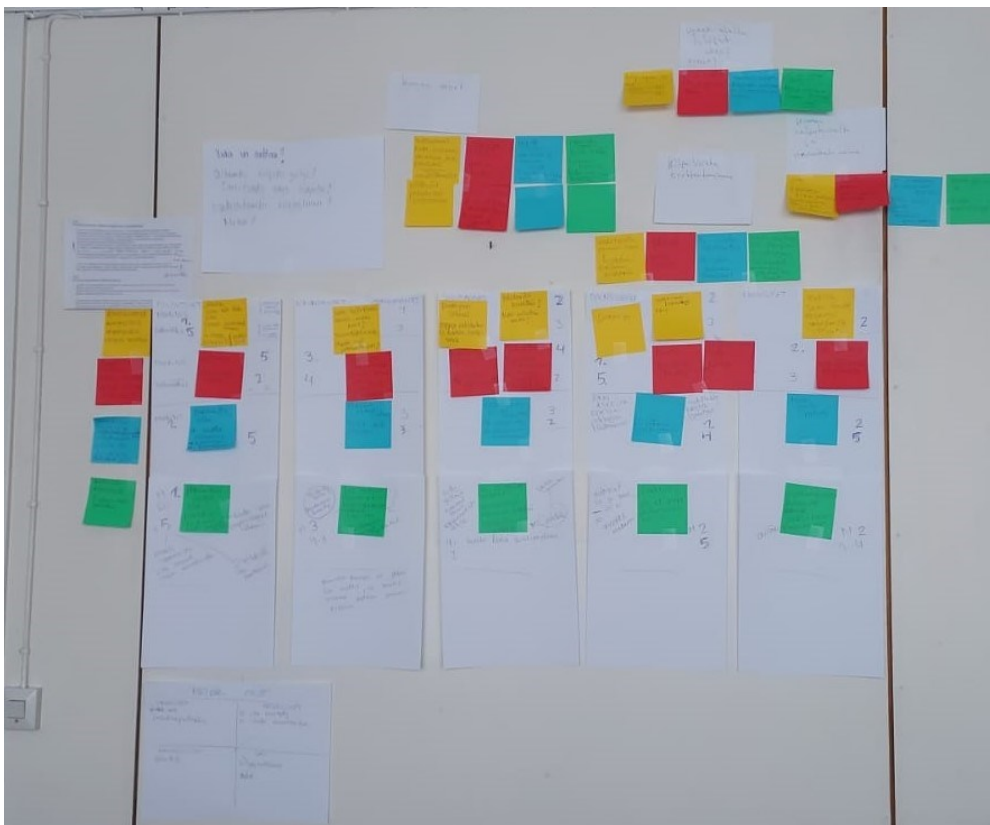
Tutkimuksen haastattelut purettiin abduktiivisen analyysin avulla. Toteutuneet haastattelut nostettiin esiin yksitellen, jonka jälkeen niitä tarkasteltiin yhtäaikaista. Haastatteluiden sisällöstä pyrittiin havaitsemaan systemaattisesti toistuvia seikkoja, sekä vahvistamisen arvoisia huomioita.



Viiden kilpailuvoiman mallin tuloksia



PESTE-analyysin tuloksia



Haastatteluiden analysointi vaihe kokonaisuudessaan. Viiden kilpailuvoiman mallin, ja PESTE-analyysien lisäksi analysointi vaiheessa koottiin SWOT-synteesiä (vas. alareuna) kokonaiskuvan hahmottamiseksi.

Liite 3 – Kyselyn avulla vahvistetut väittämät ja oletukset

1(2)

Kansantalouden kehityssuuntia ja muutosvoimia

1. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä? (1=Täysin eri mieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä, 3=En osaa sanoa, 4=Jokseenkin samaa mieltä, 5=Täysin samaa mieltä)
 - Poliittisilla tekijöillä tulee olemaan merkitys jätehuoltoalan tulevaisuudelle.
 - Jätteen lajittelun tulee tapahtua tulevaisuudessa yhä enemmän kodeissa.
 - Kansalaiset eivät ymmärrä poliittisten päätösten taustalla olevia asenteita ja arvoja riittävän hyvin.
 - Teknologian kehitys tulee lisäämään jätteiden uudelleen käyttöä tulevaisuudessa.
 - Kansantalouden ekologinen kehityssuunta tulee nousemaan esiin yhä enemmän.
2. Mitä ajattelet kierrätysmateriaali markkinoiden kehityksestä? Ota kantaa seuraaviin väittämiin: (1=Täysin eri mieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä, 3=En osaa sanoa, 4=Jokseenkin samaa mieltä, 5=Täysin samaa mieltä)
 - Kierrätysmateriaali markkinat ovat riippuvaisia tuotantoteollisuuden kasvusta.
 - Rakennusala tulee lisäämään kierrätysmateriaali arkkinoita enenevästi.
 - Kierrätysmateriaali markkinoilla on vielä mahdollisuuksia, joita jätehuoltoalan yritykset eivät ole hyödyntäneet.

Seuraavaksi on esitetty väittämiä, joiden ajatellaan vaikuttavan tulevaisuudessa jätehuollon järjestämisestä vastuussa olevien päätöksissä.

3. Olettaen, että jätelain uudistus siirtää erilliskeräyksen kunnan vastuulle. Vastaa väittämiin kuinka todennäköisenä väittämiä pidät. (1=Ei lainkaan todennäköistä, 2=(tyhjä), 3=En osaa sanoa, 4=(tyhjä), 5=Todella todennäköistä)

- Ympäristövastuullisuus tulee olemaan kilpailukyvyn elinehto.
- Hinta on ainut, joka ratkaisee jätteenkuljetuksen kilpailutuksessa.
- Yrityksen toiminnan laadulla on merkitystä.
- Jättekuljetus yrityksen kalustossa tulee olla edes yksi sähköauto.
- Huoltovarmuuden takaamiseksi kuljetusyrityksiä tulee olemaan enemmän kuin 2.
- Asiakkaiden antamat merkitykset vaikuttavat jättekuljetus yritysten valintaan.
- Jätteen keräämisestä vastuussa olevat tulevat tarkkailemaan kilpailuun osallistuvien yritysten internet sivuja.

Tulevaisuuden jätealan yrityksen sekä toimintaympäristön ominaisuuksia

4. Millainen merkitys on mielestäsi seuraavilla voimavaroilla tulevaisuuden jätehuoltoala yritykselle? (1=Selvästi heikkous, 2=Voi olla heikkous, 3=Ei merkitystä, 4=Voi olla vahvuus, 5=Selvästi vahvuus)
 - Laadukas työ.
 - Kilpailukykyinen hinta.
 - Toiminnan kehittymättömyys.
 - Pitkä kokemus toimialalla.
 - Kehityksessä mukana.
 - Jääräpäisyys.
 - Muuntautumiskyky.
 - Palvelualttius.
 - Vanha kalusto.
 - Pystytään kuljettamaan kaikkia jätejakeita.
 - Yhteistyö muiden alalla toimijoiden kesken.
5. Millaisia yhteistyö hankkeita näkisit jätehuoltoalalla mielellään vielä lisää tulevaisuudessa?

Liite 4 – Kansantalouden keskeisimmät kehityssuunnat ja muutosvoimat eri skenaarioissa

Ympäristön muutokset	Aurinkoisin unelma	Pahin painajainen	Todennäköisin kehitys	Usko, toivo ja rukoile
Poliittiset	Päätökset tukevat yrittäjyyttä, erillis-keräys lisää markkinoita ja päättäjät säilyttävät jätealalla avoimen kilpailun.	Säännöstely kuitistaa mahdollisuudet kilpailukykyiseen ja kannattavaan liiketoimintaan.	Jätteenkuljetuksen järjestäminen siirtyy kunnan vastuulle asteittain.	Jätekuljetus alan kilpailu pysyy avoimena.
Ekonomiset	Kiertotalouden mahdollistamat uudet työpaikat tunnustetaan ennakoinvasti ja menestyksekkäästi	Yrityksen työllistämiskyky heikenee.	Kiertotalouden mahdollistamat uudet työpaikat tunnustetaan, mutta hyödyntäminen on hidasta	Kiertotalouden mahdollistamat uudet työpaikat tunnustetaan ja niitä osataan hyödyntää.
Sosiaaliset	Asenteiden ja arvojen välinen ristiriita kutistuu. Kiertotalous tavoitteista tulee koko kansan yhteinen näkemys.	Asenteiden ja arvojen ristiriita kasvaa entisestään.	Kiertotalouden tuomiin uusiin ratkaisuihin ja mahdollisuuksiin herätään. Poliittiset päättäjät jatkavat suuria linjauksia ympäristöasioissa ja ”vihreydessä”.	Asenteiden ja arvojen utopiaan suhteessa kansalaisten valmiuksiin omaksua kierto-talous havahdutaan. Jätehuoltoalan yritysten liiketoiminta saa vapauden palvelulla.
Teknologiset	Teknologisissa innovaatioissa pysytään mukana ja niissä kuljetaan askel muita edellä.	Jätehuoltoalan yrityksellä ei ole valmiuksia hyödyntää ja muun- tautua kehityksen vaatimalla tasolla.	Teknologia tulee kehittymään ja sen vaikutus näkyy myös jätealalla.	Uuteen teknologiaan on valmiudet ja sitä osataan hyödyntää monipuolisesti.
Ekologiset	Yritys pystyy ennakoinvasti havaitsemaan ekologisten muutosten kehityssuunnat ja varautuu jo edeltä.	Muutosvoimiin ja kehityssuun- tiin ei osata varautua, ja yrityksen sisäiset muutokset ovat hitaita.	Ympäristökasvatuksen, ja -vastuullisuuden rooli korostuu entisestään.	Ympäristökasvatuk- sen ja -vastuullisuu- den odotuksiin pystytään vastamaan niiden vaatimalla ta- solla.

Liite 5 – Kilpailudynamiikka eri skenaarioissa

	Aurinkoisin unelma	Pahin painajainen	Todennäköisin	Usko, toivo ja ruukoile
Uusien alalle tulevien uhka	Kilpailu alalla pysyy avoimena. Yritys tunnistaa toimialan toiminta logiikan ja vahvistaa alalle tulon esteitä.	Alalle tulon esteet vähenevät. Jätteenkuljetus urakka kilpailussa on mahdotonta voittoa.	Alalle tulon esteet vähenevät. Jätehuoltoalueen ulkopuolisista maakunnista muutamia uusia yrityksiä osallistuu kunnan kilpailutuksiin.	Yritys vahvistaa ja tunnistaa ai-dot kilpailuetua tuovat seikat ja lisää esteitä alalle tuloon.
Asiakkaiden neuvotteluvoima ja vaikutusvalta	Asukkaat ja yritykset saavat valita itse jätekuljetus yrityksensä. Yritys erottuu omine kilpailuineen.	Jätteenkuljetus kunnallistetaan. Ainut kilpailuetu ja kunnan ostokriteeri on hinta.	Urakka-alueiden kilpailutuksessa hinta ratkaisee. Vähäisillä reklamaatioilla ja toiminnan laadulla voidaan kilpailla, mutta sen arvoa ei tunnisteta.	Yrityksen on mahdollista vaikuttaa toiminnan laadulla sekä palveluillaan asiakkaiden ostopäätöksiin.
Alalla vallitseva kilpailu	Yritysten välinen kilpailu pitää yrityksen liikkeessä ja kehityksessä. Kilpailu lisää jätehuoltoalan uusia innovaatioita.	Suuret yritykset syövät pk-yritykset. Urakoita on mahdoton voittaa.	Suuret yritykset tulevat olemaan uhka pk-yrityksille. Ensimmäisessä kunnan järjestämässä kilpailutuksessa on mahdollisuus saada urakka-alue. Tulevaisuudenkuva on epävakaa.	Yritysten välinen kilpailu pitää yrityksen liikkeessä ja kehityksessä. Kilpailu lisää jätehuoltoalan uusia innovaatioita. Jätekuljetus yritysten yhteistyö lisääntyy.
Yhteishankkeet	Uusia kannattavia yhteishankkeita jätteen tuottajan ja käsittelijän kanssa	Jätteen tuottajien ja käsittelijöiden kanssa yhteistyötä ei synny. Kuljetus määrä tippuu radikaalisti	Joitain yhteishankkeita toteutetaan yhdessä jätteen tuottajan ja käsittelijän kanssa.	Paikallisten yritysten yhteistyö vahvistuu ja yhteisiä innovaatioita ja uusia hankkeita luodaan jätteen tuottajan ja käsittelijän kesken.

Liite 6 – Kilpailuedun lähteet ja menestystekijät eri skenaarioissa

	Aurinkoisin unelma	Pahin painajainen	Todennäköisin	Usko, toivo ja ruokoile
Yrityksen vahvuudet	Pitkäaikaiset asiakassuhteet ja kokemus alalta. Toimiva yhteistyö alalla toimijoiden kesken sekä yli toimialarajojen. Toiminnanlaatu, palvelualltius, kustannustehokkuus ja kilpailukykyiset hinnat.	Yrityksen pitkäaikainen alalla.	Kustannustehokkuus ja kilpailukykyiset hinnat. Toiminnan laatu ja yrityksen oma aktiivisuus jätehuoltoalalla.	Pitkäaikaiset asiakas suhteet ja kokemus alalta. Toimiva yhteistyö alalla toimijoiden kesken sekä yli toimialarajojen. Toiminnanlaatu, palvelualltius, kustannustehokkuus ja kilpailukykyiset hinnat.
Yrityksen heikkoudet	Niitä on mutta ne tunnistettaisiin jopa ennakoivasti. Ja ne onnistutaan minimoimaan	Muuntautumiskyvyttömyys, toiminnan kehittymättömyys ja jääripäisyys. Vanha kalusto.	Kokemattomuus julkisten hankintojen kilpailutuksessa. Vanha kalusto.	Satunnaisia inhimillisiä mokia päivittäisessä operatiivisessa toiminnassa.
Toimintaympäristön mahdollisuudet	Kiertotalouden tarjoamat mahdollisuudet tunnustetaan ja osataan hyödyntää ennakoivasti. Myös liiketoiminnan kasvattamisen ja kehittämismahdollisuudet tunnustetaan.	Kehittämismahdollisuuksia ei tunnusteta. Mahdollisuudet jäävät vähäisiksi.	Liiketoiminnan kasvattaminen ja kehittäminen. Jätteiden kierrätys ja uusiokäyttö lisää toimintamahdollisuuksia.	Kiertotalouden tarjoamat mahdollisuudet tunnustetaan ja osataan hyödyntää. Kilpailu pysyy jätetuljetus yrityksille avoimena. Uhka kunnallistamisesta tulee päätökseen.
Toimintaympäristön uhat	Tunnustetaan ennakoivasti ja niihin vaikutetaan aktiivisesti.	Isot yritykset syövät pienet.	Yritysten saapuminen toisilta paikkakunnilta mukaan kunnan kilpailutukseen. Poliittisten päätösten epävarmuus.	Jokaisen yrittäjän perus toimintaympäristön uhkia.