



Miten ja miksi yritykset hyödyntävät kiertotalouden liiketoimintamalleja innovoinnissa? Näkökulma: Organisaatio ja kulttuuri

Timo Jaakkonen

2022 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Miten ja miksi yritykset hyödyntävät kiertotalouden liiketoimintamalleja innovoinnissa? Näkökulma: Organisaatio ja kulttuuri

Timo Jaakkonen
Liiketalous
Opinnäytetyö
Syyskuu 2022

Timo Jaakkonen

Miten ja miksi yritykset hyödyntävät kiertotalouden liiketoimintamalleja innovoinnissa?

Näkökulma: Organisaatio ja kulttuuri

Vuosi 2022 Sivumäärä 400

Tämän opinnäytetyön aiheena on selvittää, miten ja miksi yritykset hyödyntävät kiertotalouden liiketoimintamalleja innovoinnissa. Aiheen laajuudesta johtuen se on rajattu tutkimaan aihetta organisaation ja kulttuurin näkökulmasta. Tarkemmin näkökulmassani syvennytään siihen, millainen vaikutus johtamisella ja toimintakulttuurilla on kiertotalouden innovointiin yrityksissä. Opinnäytetyö tehtiin Circular Economy Goes East and West (CEGO) hankkeen toimeksiantona. Hankkeen tavoitteena on nopeuttaa kiertotalouden liiketoimintapotentiaalien toteutumista ja Uudenmaan laajuisen kiertotalouden liiketoimintaekosysteemin rakentumista.

Teoreettisessa viitekehyksessä käydään läpi käsitteitä kiertotalous, liiketoimintamallit, kiertotalouden liiketoimintamallit ja innovointi. Viitekehysten toisessa osassa syvennytään organisaation ja kulttuurin rooliin kiertotalouteen siirtymisessä, jossa käsitellään muutosjohtamista, visiota ja strategiaa, kiertotalouden mittaamista, osaamisen kehittämistä ja toimintakulttuuria.

Opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja. Haastateltavat yritykset olivat eri toimialoilta ja eri kokoisia mikroyrityksestä suuriin yrityksiin. Haastattelutulosten analysoinnissa vertailin niissä ilmeneviä yhtenäisyyksiä, eroavaisuuksia ja huomioitavia asioita.

Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että suomalaisissa yrityksissä vastuullisuutta ja kiertotaloutta pidetään tärkeänä aiheena, kilpailuvalttina ja edelläkävijän merkinä. Haastateltavat yritykset olivat hyvinkin innovatiivisia, valmiina muutoksiin ja kiertotalouden liiketoimintamalleja oli hyödynnetty monipuolisesti. Strategian määrittelyä pidettiin kiertotalousmuutoksen kulmakivenä. Kiertotalouden liiketoimintamallien hyödyntämisen syitä olivat taloudellinen hyöty, kilpailuedun luominen, halu olla edelläkävijä, asiakasvaatimukset ja ympäristölliset syyt.

Jatkotutkimuksena voitaisiin selvittää laajemmin, miten juuri tietyillä toimialoilla kiertotalouden liiketoimintamalleja hyödynnetään ja kuinka muutos on otettu vastaan.

Asiasanat: kiertotalouden liiketoimintamalli, innovointi, organisaatio, toimintakulttuuri, johtaminen

Timo Jaakkonen

How and why do companies make use of circular business models in innovation? Point of view: Organization and Culture

Year 2022 Pages 400

The goal of this project was to determine how and why do companies make use of circular business models in innovation. Due to the vast scope of the topic, it has been limited to researching the subject from organisational and cultural viewpoints. Moreover, in this viewpoint the effects of leadership and operational culture towards circular business innovation in companies are evaluated. The thesis was commissioned by the Circular Economy Goes East and West (CEGO) project. The goal of the project is the acceleration of business potential realizations in circular business, and the construction of a circular business economy covering Uusimaa the region.

The topics of circular economy, business models, circular business models and innovation are reviewed in the theoretical framework. The second part of the framework digs deeper into the roles of organization and culture regarding the transitioning into circular business, where transitional leading, vision and strategy, measuring of circular business, competence development and operational culture are discussed.

Thematic interviews were used as a method of collecting data for the thesis. The interviewed corporations were from different business sectors and of varying sizes from micro-businesses to large corporations. In the analysis, commonalities and differences are compared, and notable issues identified.

Based on the results of the research, it can be said that responsibility and circular business are deemed as important topics, competitiveness advantages and a sign of a forerunner among Finnish companies. The interviewees were highly innovative, ready for changes, and the circular business models had been widely utilized. The defining of strategy was held as a cornerstone for transition into circular business. Reasons for utilizing the circular business models were economical benefit, creating competitiveness edge, the desire to be a forerunner, clients' requirements and environmental causes.

As a follow-up research, it could be resolved more broadly how specific business sectors are taking advantage of circular business models and how the transition has been received.

Keywords: circular business models, innovation, organization, operational culture, leadership

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Työn tausta #ThesisHack	7
1.2	Tutkimusongelma- ja tavoitteet	8
2	Keskeinen käsitteistö	9
2.1	Kiertotalous	9
2.2	Liiketoimintamalli.....	10
2.3	Kiertotalouden liiketoimintamallit	11
2.3.1	Jakamislustat	11
2.3.2	Tuote palveluna	12
2.3.3	Elinkaaren pidentäminen	12
2.3.4	Resurssien talteenotto.....	13
2.3.5	Kiertävät raaka-aineet.....	13
2.4	Innovointi.....	14
3	Organisaatio ja kulttuuri kyvykkyystekijöinä kiertotalouteen siirtymisessä	15
3.1.1	Muutosjohtaminen.....	16
3.1.2	Visio ja strategia.....	17
3.1.3	Mittaaminen	19
3.1.4	Osaamisen kehittäminen	19
3.1.5	Toimintakulttuuri.....	20
4	Tutkimusmenetelmä	21
4.1	Haastattelut	21
5	Tulokset ja niiden analysointi	22
5.1	Miksi yritykset hyödyntävät kiertotalouden liiketoimintamalleja?	23
5.2	Miten kiertotalouden liiketoimintamalleja innovoidaan?.....	24
5.3	Haasteet kiertotalouden liiketoimintamallien innovoinnissa	25
5.4	Toimintakulttuuri kiertotaloudessa ja sen innovoinnissa	26
5.5	Johtamisen ja strategian rooli kiertotalousmuutoksessa ja sen innovoinnissa	27
5.6	Kiertotalouden mittaaminen	29
5.7	Kiertotalousosaamisen kehittäminen.....	30
6	Johtopäätökset ja pohdinta.....	32
	Lähteet.....	34
	Kuviot	37
	Liitteet	38

1 Johdanto

Jo vuosikymmenien ajan erilaisten tutkimusten pohjalta on ymmärretty, että maapallon resurssit sekä energian että materiaalien kohdalla ovat riittämättömiä nykyiselle väestömäärälle ja vanhan malliselle kulutukselle.

Kun puhutaan energiasta, uskotaan uudenmallisten energian tuottotapojen ratkaisevan ongelman. Toisaalta monissa prosesseissa voidaan energian käytön tehokkuutta ja talteenottoa tehostaa. Materiaalin kohdalla useissa tapauksissa voidaan kierrättämällä välttää sen hukkaan joutuminen. Tämä vaatii yrityksiä sopeutumaan erilaisiin toimintamalleihin.

Ajatusmallien ja kansainvälisten lakien muuttuessa yritysten täytyy muuttaa toimintamallejaan ja organisaatiota vastaamaan ajan vaatimuksia.

Nykyajan kuluttajat ovat entistä valveutuneempia yrityksen tuotannon vaikutuksesta ympäristöön. Tämä vaatii yrityksiltä uutta suhtautumista tuotteiden ja palveluiden tuottamisprosessiin ja sen vaikutukseen ympäristöön ja kestävään kehitykseen.

1.1 Työn tausta #ThesisHack

Teen opinnäytetyöni osana Laurea-ammattikorkeakoulun ja Circular Economy goes East and West-hanketta. Tässä hyödynnetään Jake Knappin kehittämää Design Sprint -työskentelymallia. Kiertotalouden liiketoimintamallit #ThesisHack käynnistyi toukokuussa, jolloin kuusi opiskelijaa valitsivat näkökulman, johon keskittyvät opinnäytetyössään. Kesä oli varattu teoriaosuuden kirjoittamiseksi ja elokuussa käynnistyi kolmen viikon intensiivityöskentely tutkimusosan toteuttamiseksi.

1.2 Tutkimusongelma- ja tavoitteet

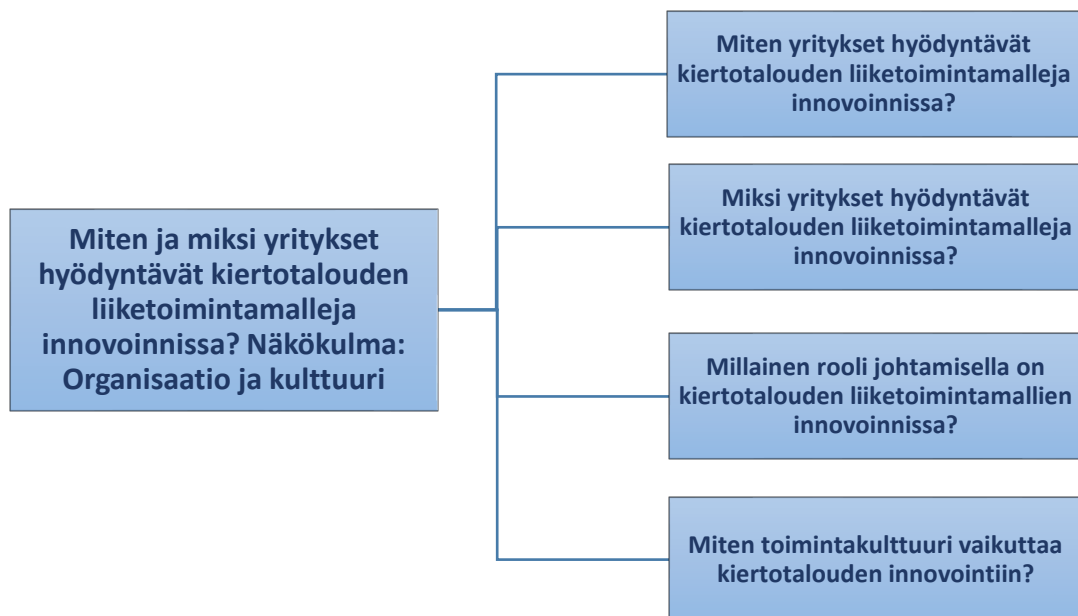
Opinnäytetyön pääongelma ”Miten ja miksi yritykset hyödyntävät kiertotalouden liiketoimintamalleja innovoinnissa? Näkökulma: Organisaatio ja kulttuuri” on jaettu neljään alatutkimuskysymykseen:

”Miten yritykset hyödyntävät kiertotalouden liiketoimintamalleja innovoinnissa?”

”Miksi yritykset hyödyntävät kiertotalouden liiketoimintamalleja innovoinnissa?”

”Millainen rooli johtamisella on kiertotalouden liiketoimintamallien innovoinnissa?”

”Miten toimintakulttuuri vaikuttaa kiertotalouden innovointiin?”



Kuvio 1: Tutkimusongelma

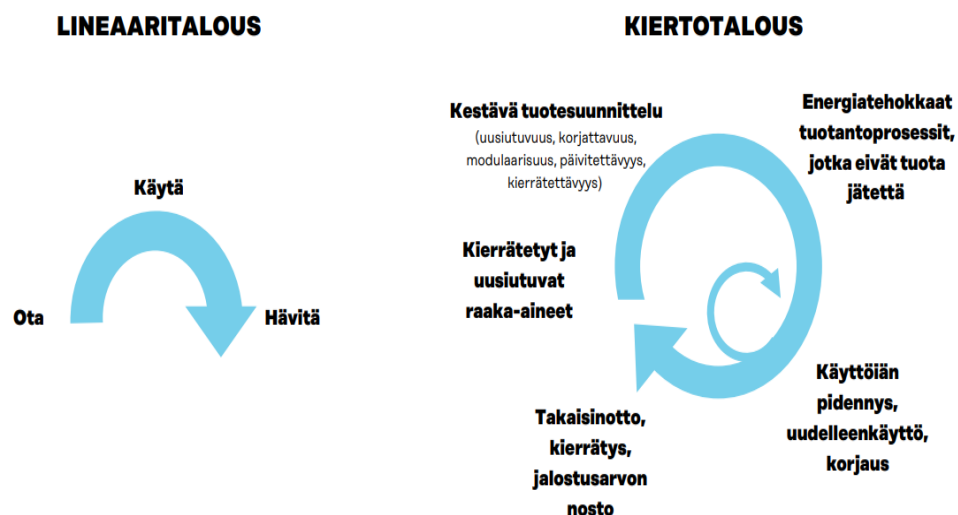
Tutkimuksen tavoite on selvittää miten ja yritykset Suomessa hyödyntävät kiertotalouden liiketoimintamalleja ja miten se näkyy innovoinnissa. Näkökulmaani perustuva tavoite on selvittää, miten kiertotalouden liiketoimintamallien innovointi ilmenee organisaatiossa ja toimintakulttuurissa. Tähän sisältyy strategian määrittely, johtaminen, kiertotalouden mittaaminen, kiertotalousosaamisen kehittäminen ja toimintakulttuurin vaikutus kiertotalouden liiketoimintamallien käyttöönotossa ja innovoinnissa.

2 Keskeinen käsitteistö

Opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ovat kiertotalous, liiketoimintamalli, kiertotalouden liike-toimintamallit ja innovointi. Avaan niitä tässä kappaleessa.

2.1 Kiertotalous

Kiertotalous tarkoittaa materiaalien, tuotteiden ja resurssien tehokasta käyttöä ja uudelleen-käyttöä. Tämä talousmalli edistää kestävää kehitystä siirtymällä kulutukseen ja hävittämiseen perustuvasta lineaarimallista järjestelmään, joka pidentää tuotteiden ja materiaalien käyt-
töikää ja minimoi jätettä. (EIB 2020.)



Kuvio 2: Lineaaritalous ja kiertotalous (Sitra & Deloitte 2022, 4.)

Maailmanlaajuisen resurssien kysynnän kasvaessa jatkuvasti, on yhä enemmän huolta niiden riittävydestä. Tämä koskee sekä raaka-aineiden, veden, peltomaan että energian riittä-
vyyttä. Sen vuoksi on välttämätöntä jakaa resurssien käyttö eri tavalla. (EIB 2020) Ihmiset käyttävät luonnonvaroja 1,75 kertaa enemmän kuin mitä maapallo pystyy tuottamaan. Earth Overshoot - päivää vietetään vuosittain, kun ihmisten kulutus ylittää luonnonvarat, joita maapallo voi uudistaa. Ensimmäisen kerran kulutus ylitti uudistettavien luonnonvarojen rajan joulukuussa 1971. Tänä vuonna raja ylittyi jo heinäkuun 28. päivä. (Willige 2022.) Tämän vuoksi toimintatapojemme täytyy muuttua.

Korhonen ym. (2018, 40) esittää kiertotalouden tavoitteen kestävä kehityksen pilareiden avulla: ympäristöllinen, taloudellinen ja yhteiskunnallinen. Ympäristöllinen tavoite kiertotaloudella jätteiden syntymisen ja päästöjen minimoimisen lisäksi on vähentää raaka-aineiden

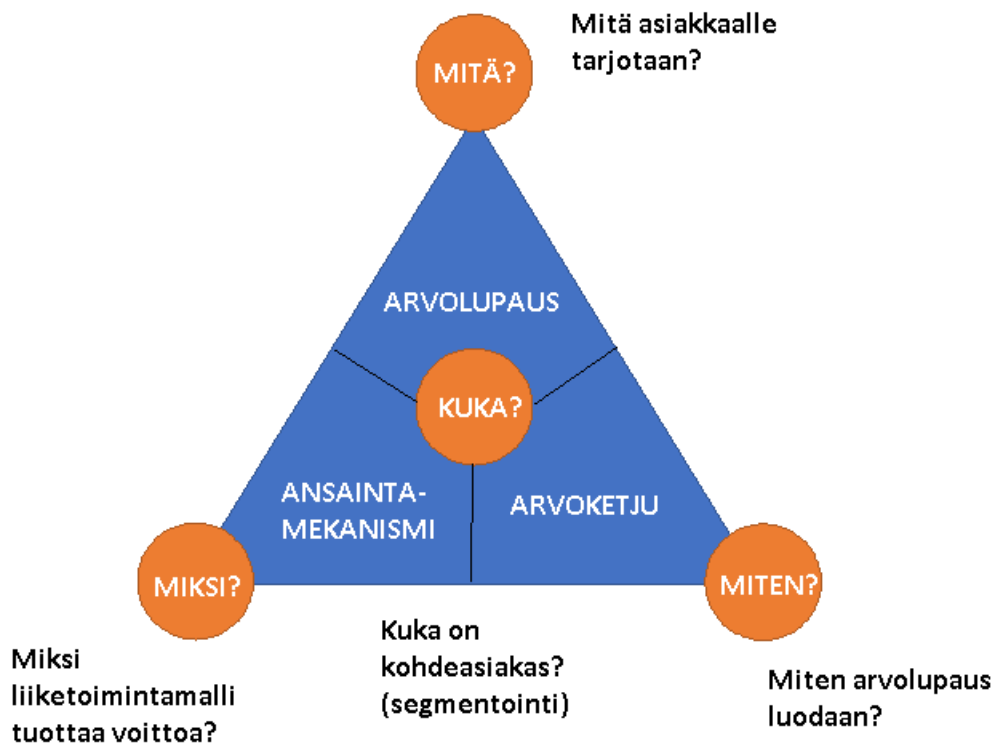
ja energian käyttöä. Taloudellinen tavoite on vähentää jätteistä ja päästöistä koituvia kustannuksia ja veroja, sekä kehittää uusia tuotteita ja avata uusia markkinamahdollisuuksia. Yhteiskunnallisia tavoitteita ovat muun muassa jakamistalous, uudet työllistymismahdollisuudet ja yhteisöllisyyden kasvattaminen.

Kiertotalousmalli tuo mukanaan muitakin etuja. Kiertotalous kasvattaa yritysten välistä kilpailua, lisää organisaatioiden innovatiivisuutta sekä kiihdyttää talouskasvua. Kiertotalouden arvioidaan tuovan Eurooppaan 700,000 uutta työpaikkaa vuoteen 2030 mennessä. (European Parliament 2022.)

2.2 Liiketoimintamalli

Liiketoimintamallilla kuvataan yrityksen tapaa toteuttaa liiketoimintaa. Liiketoimintamalli määrittelee sen, kuinka organisaatio tekee voittoa, miten luo asiakkailleen arvoa ja mikä tekee liiketoiminnasta kannattavaa. (Osterwalder and Pigneur 2010, 14.)

Gassmann ym. (2014, 7) esittää kirjassaan liiketoimintallin kuvauksen taikakolmion avulla:



Kuvio 3: Liiketoimintamallin kuvaus (Gassmann ym. 2014, 7.)

Malli koostuu neljästä ulottuvuudesta: Kuka? Mitä? Miten? Miksi?

Kolmion keskellä ”Kuka?” määrittelee ketkä ovat yrityksellesi olennainen asiakassegmentti. Asiakassegmentointia tehdään, jotta esimerkiksi markkinointi saataisiin paremmin kohdennettua oikealle yleisölle. ”Mitä?” Arvolupauksella kuvataan mitä tuotteita/palveluita asiakkaille halutaan tarjota ja miten yritys vastaa asiakkaiden tarpeisiin. ”Miten?” Arvoketjulla kuvataan toimintoja ja prosesseja, joilla arvolutaus luodaan.

”Miksi?” Ansaintamalli määrittelee yrityksen tulonlähteet ja sen, mikä tekee liiketoiminnasta kannattavaa, sisältäen mm. kustannusrakenteet ja tuloja tuottavat mekanismit. (Gassmann ym. 2014, 7).

2.3 Kiertotalouden liiketoimintamallit

Kiertotalouden liiketoimintamallien tavoitteena on ilmastonmuutoksen hillitseminen ja luonnonvarojen pysäyttäminen. Nämä liiketoimintamallit ovat ilmastotavoitteiden toteutumisen kannalta välttämättömiä. (Orasmaa ym. 2020, 10). Sen sijaan, että keskityttäisiin pelkästään taloudellisen arvon luomiseen, kiertotalouden liiketoimintamalleissa otetaan huomioon myös yhteiskunnalliset ja ympäristölliset vaikutukset.

Uudet teknologiat kuten ”internet of things” ja big data työkalut mahdollistavat uusien kiertotalouden liiketoimintamallien kehittämisen ja käyttöönoton. Nämä työkalut perustuvat usein jakamiseen ja leasingiin, mutta myös uudelleenkäyttämiseen ja uudelleenvalmistukseen. Teknisten järjestelmien ja työkalujen avulla pystytään seuraamaan tuotteiden ja materiaalien elinkaarta, mikä mahdollistaa pidennetyn käyttöiän ja parhaan laadun. Samalla suunnittelu ja valmistuskapasiteetti paranevat tuotannon, materiaalitieteiden ja tuotantotekniikan, esim. 3D-printtauksen ja keinoälyn kehityksen myötä. (EIB 2020).

2.3.1 Jakamislustat

Jakamislustoilla halutaan saada vähäisessä käytössä olevat resurssit liikkeelle. Jakamislustoilla tarkoitetaan usein digitaalisia alustoja, joissa voidaan esimerkiksi tehdä uudelleenmyyntiä, vuokrata tai lainata pienellä käyttöasteella olevia resursseja. (Sitra & Deloitte 2022, 58-59).

Jakamislustat ovat nostaneet suosiota niin B2B kuin B2C puolella. Yrityspuolella voidaan esimerkiksi vuokrata tai myydä vähäisessä käytössä olevia laitteita, kulkuneuvoja tai työkaluja toiselle yritykselle. Näin saadaan resurssien käyttöastetta nostettua ja niitä tarjoava yritys

lisätuloja. B2C puolen loistava esimerkki on Airbnb-majoituspalvelu, jossa asiakas voi ilmoittaa huoneiston tai tilan vuokrattavaksi. Muita esimerkkejä ovat muun muassa Zadan vaatteiden jakamisalusta ja ResQ Club ylimääräisen ruuan myyminen. (Sitra & Deloitte 2022, 59-62).

Jakamisalustojen käytöllä voi olla merkittävä vaikutus päästöihin, kun ei aina tarvitse hankkia uusia hyödykkeitä, vaan niitä kierrätetään. Jakamisalustojen avulla yritykset säästyvät materiaalin hävittämiseen liittyviltä kustannuksilta, hyötyvät taloudellisesti ja löytävät ylijäämämateriaaleilleen helposti uuden kodin. (Sitra & Deloitte 2022, 58, 61).

2.3.2 Tuote palveluna

Uuden tuotteen ostamisen sijaan asiakas ostaa tuotteen palveluna, esimerkiksi vuokraa. Tällöin palveluntarjoaja säilyttää tuotteen omistajuuden ja vastaa sen ylläpidosta, kestävästä, päivittämisestä ja käsittelystä käytön jälkeen. Eli siirrytään tuotteiden liukuhinnatuonnosta siihen, että valmistettaisiin kestäviä tuotteita, joilla on pitkä käyttöikä. (Jensen, 2022).

Tässä liiketoimintamallissa säästetään materiaalikustannuksissa ja säästytään mahdolliselta materiaalipulalta. Palveluntarjoaja on jatkuvassa kontaktissa asiakkaisiin, mikä parantaa asiakaskokemusta ja tuotekehittelyä, sekä luo pidempiaikaisia asiakassuhteita. Tuote palveluna malli avaa yritykselle myös uusia mahdollisuuksia huolto- ja kunnostusmarkkinoilla. Myös asiakkaan vastuu tuotteen hävittämisestä on nyt palveluntarjoajalla, jolloin materiaali menee varmemmin lopuksi hyötykäyttöön. (Jensen, 2022).

Tuote palveluna-malli sopii asiakkaalle, joka pitää tuotteen toiminnallisuutta tärkeämpänä kuin omistamista. Hyvä esimerkki Tuote palveluna -mallista on suomalainen 3StepIT yritys. He tarjoavat asiakkailleen IT-laitteiden vuokrausta, jossa yritys huolehtii asiakkaan käytössä olevan laitteiston koko elinkaaresta - käytöstä huoltoon ja takaisinottoon. (Orasmaa ym. 2020, 14).

2.3.3 Elinkaaren pidentäminen

Elinkaaren pidentämisen liiketoimintamallissa arvolupaus keskittyy korkealaatuisiin ja pitkäikäisiin tuotteisiin. Arvon luomisessa painotetaan kestävään tuotesuunnitteluun sekä korjaus- ja huoltotoimiin. Tämä tarkoittaa myös käytettyjen tavaroiden kunnostusta ja uudelleenmyyntiä. (Bocken ym. 2015).

Hyvänä esimerkkinä on suomalainen elektroniikkakauppa Swappie, joka ostaa ja myy

käytettyjä puhelimia. Puhelimet kunnostetaan uudenveroisiksi ennen uudelleenmyyntiä. Toimintamalli vähentää ympäristöjätettä resurssien uudelleenkäytön vuoksi ja antaa asiakkaille mahdollisuuden tehdä kestävämpiä ratkaisuja.

Tuotteiden huoltamisella ja korjaamisella yritykset voivat siis tehdä lisää voittoa ensimmäisen myyntihetken jälkeenkin. Eikä tämä tuo lisäarvoa vain yritykselle, vaan myös asiakkaat säästävät aikaa, rahaa ja vaivaa. Elinkaaren pidentämisen liiketoimintamallin käyttöönotto lisää resurssitehokkuutta ja vähentää päästöjä, kun uusia tuotteita valmistetaan vähemmän. Toimintamallia pystyy hyödyntämään useilla eri toimialoilla. Esimerkiksi koneiden ja laitteiden uudelleenvalmistuksella on mahdollista säästää jopa 50 % energiaa ja resursseja. (Sitra & Deloitte 2022, 69.)

Elinkaarten pidentämisen malliin siirtymisessä ei välttämättä tarvita suuria muutoksia yrityksen liiketoimintamallissa ja tuotantoprosesseissa. Uudelleenmyyntimalleja on helppo pilotoida ja tätä kautta etsiä lisätuloja. (Sitra & Deloitte 2022, 68.)

Elinkaaren pidentäminen on kiertotalouden liiketoimintamalleista nopein tapa vähentää resurssien kulutusta ja se vaatii vähiten investointeja. Jos jokainen yritys ja henkilö käyttäisi jokaista tuotetta 20 prosenttia pidempään, olisi mahdollista säästää resurssien kulutuksessa sama määrä. (Larsson 2018, 145.)

2.3.4 Resurssien talteenotto

Resurssien talteenotolla tarkoitetaan jätteiden tai elinkaarensa loppuun tulleiden tuotteiden hyödyntämistä. Esimerkkinä tästä on muovijätteen kerääminen ja sen hyödyntäminen raaka-aineena toisiin käyttötarkoituksiin. Uudet teknologiat ja materiaali-innovaatiot mahdollistavat jätteiden hyötykäytön. (Sitra 2022, 73-74.)

Kiertotaloudessa jätteillä on taloudellista arvoa ja niitä hyödyntämällä vähenee myös ympäristölliset haitat, sekä niiden tuomat jätehuoltokulut. Resurssien talteenoton saralla yritykset voivat luoda kumppanuuksia, sillä tuotannon sivuvirrat voivat olla arvokkaita raaka-aineita toisille yrityksille. (Sitra 2022, 73-74.)

2.3.5 Kiertävät raaka-aineet

Kiertävät raaka-aineet- liiketoimintamallissa pyritään minimoimaan luonnonvarojen hukkaan joutuminen. Tämä tarkoittaa uusiutuvien, biopohjaisten, kierrätettyjen ja muiden vaihtoehtoisten materiaali- ja energianlähteiden hyödyntämistä. (Sitra 2020, 28.)

Kierrätysmateriaaleiksi luetaan muut ihmisten tuottamat kierrätettävät materiaalit, kuten teräs, lasi, alumiini tai muovi. Uusiutuvat biopohjaiset materiaalit ovat vastuullisesti tuotettuja ja kierrätettäviä, esim. biomuovit. Uusiutuviksi energioiksi luetaan sadevesi, tuulivoima ja aurinkoenergia. (Sitra 2022, 54.) Raaka-aineiden erottelussa on kemianteollisuuden yrityksille suuri mahdollisuus. He pystyvät toimimaan kiertotalouden mahdollistajana muille toimialoille, esimerkiksi kierrätettyjen raaka-aineiden tarjoajana ja sertifioijana. (Sitra 2020, 27.)

Muutama esimerkki tämän liiketoimintamallin hyödyntämisestä: St1 valmistaa biopolttoaineita ruokateollisuuden, kotitalouksien ja sahojen jätteistä ja ylijäämistä. Kosmetiikka-alan yritys Lumene hyödyntää ruokateollisuudessa käytettävien marjojen sivuvirtoja ihonhoitotuotteiden raaka-aineina. (Sitra 2020, 30.)

Kiertävät raaka-aineet ovat yksi käytetyimmistä kiertotalouden liiketoimintamalleista, sillä kiertotalouteen sopivien materiaalien tarve kasvaa yrityksillä jatkuvasti ja sitä pystyy hyödyntämään lähes kaikilla toimialoilla. (Sitra 2022, 54.)

2.4 Innovointi

Innovaatiolla tarkoitetaan uuden luomista. Innovaatioiden tarkoitus on kehittää jotakin asiaa tai parantaa liiketoimintaa. Innovaatiolla voidaan tarkoittaa esimerkiksi uutta tai paranneltua palvelua ja tuotetta, uutta toimintatapaa ja uutta näkökulmaa tekemiseen. Yritystoiminnassa innovointi on tärkeä osa yritysten uudistumista ja laajenemista, ja sitä varten tarvitaan vahva ja systemaattinen rakenne. (Innokylä 2021.)

Innovaatiotoiminnan menestymiseen vaikuttaa ymmärrys markkinoista, kilpailijoista, asiakkaista ja uusista teknologioista. Innovaatiostrategian selkeä määrittely antaa suunnan uusien ideoiden ja konseptien luomiselle sekä luo yhteyden kehitystoiminnalle ja liiketoimintastrategialle. (Halme 2017.)

	ASTEITTAISET PARANNUKSET		UUDET KEKSINNÖT
VAATIMUS VARMUDELLE	Melko suuri	Keskitaso	Melko alhainen
HALLITSEVA TAHTOTILA	Totetutus ja kuri	Kokeilut	Uuden etsiminen ja testaaminen
SUHDE EPÄ-ONNISTUMISEEN	Epäonnistumiseen suhtaudutaan negatiivisesti	Epäonnistumista siedetään	Epäonnistumisiin ollaan valmiita ja niistä opitaan

Kuvio 4: Innovaatiospektri (Sitra & Deloitte 2022, 115.)

Kuvan oikea laita kuvaa innovatiivista toimintaympäristöä. Vasen laita kuvaa ympäristöä, jossa ei olla valmiita riskeihin ja parannuksia halutaan tehdä asteittain.

PwC:n (2013) tutkimuksessa verrataan maailmanlaajuisesti yrityksen innovoinnin vaikutusta liikevaihdon kasvuun. Tutkimuksessa oli mukana yli 1700 yritystä. Eniten innovointeja (korkeimmat 20 %) tekevät yritykset kasvattivat liikevaihtoaan 16 % enemmän kuin yritykset, jotka tekevät innovointia vähiten (pienimmät 20 %). Innovaatioita pidetään nopean kasvun moottorina. (Shelton & Percival 2013.)

Myös Strategy&n (2011) tekemä tutkimus näyttää, että innovatiivisella kulttuurilla ja menestyksellä on selkeä yhteys. Yritykset, joiden kulttuuri ja strategia olivat yhdenmukaiset ja tukivat innovatiivisuutta, liikevoitto kasvoi 17 prosenttia nopeammin ja yrityksen arvo 30 prosenttia nopeammin kuin yrityksillä, joissa innovatiivisuuden tuki oli vähäistä. Tutkimuksessa melkein puolet vastanneista olivat sitä mieltä, että luovan kulttuurin puute oli yksi suurimmista syistä sille, miksi organisaatio ei ole innovatiivisempi. (Jaruzelski ym. 2011.)

3 Organisaatio ja kulttuuri kyvykkyystekijöinä kiertotalouteen siirtymisessä

Sitra & Deloitte (2022, 88-93.) esittää julkaisussaan neljä pääkohtaa sille, mitä organisaatiolta ja sen kulttuurilta vaaditaan kiertotaloustoimintaan. Nämä pääkohdat ovat: Ydintoiminta ja kulttuuri, johtaminen ja mittarit, myynnin uudelleenajattelu sekä rahoitus.

Yrityksissä toimintakulttuuri tulisi rakentaa kiertotalouden ympärille uusien toimintatapojen, prosessien ja ohjeistuksien avulla. Koko organisaation täytyy olla toiminnassa mukana, eikä sitä voida jättää vain yksittäisen tiimin tehtäväksi. Samalla motivoidaan työntekijät kiertotalouden edistämiseen. Kehitetään yrityksessä taitoa ja osaamista sen saavuttamiseksi. (Sitra & Deloitte 2022, 89.)

Johtamisessa yritykselle tai liiketoimintayksikölle luodaan selkeä kiertotalousvisio. Tälle esitetään toiminnan hyödyt ja mahdollisuudet. Samalla sitoutetaan yksikön johto kiertotalouden toteuttamisen taakse. Laaditaan selkeät mittarit ja tavoitteet päämäärän saavuttamiseksi. Tavoitteen edistämiseksi voidaan luoda esimerkiksi palkitsemisjärjestelmä. (Sitra & Deloitte 2022, 90.)

Myynnissä kiertotalous voi näkyä kaupan teon lisäksi koko tuotteen elinkaarena sisältäen huolto- ja korjauspalvelun sekä mahdollisen käytetyn tuotteen uudelleenmyymisen tai takaisinoston. Tässä voidaan käyttää hyväksi tiivistä asiakassuhdetta ja asiakkaan tarpeiden ymmärtämistä. Kiertotaloutta voidaan käyttää markkinoinnissa ja brändin luomisessa ja usein asiakaskin valitsee mieluummin ympäristöystävällisen vaihtoehdon. (Sitra & Deloitte 2022, 91.)

Rahoituksessa muuttuva toimintaympäristö vaikuttaa yritykseen. Tällöin mukaan tulee sekä kansalliset että EU- tason lainsäädännön vaikutukset. Tähän sisältyy myös esimerkiksi päästökauppa ja sen vaikutus tietyille aloille. Kiertotalous vaikuttaa yrityksen tehokkuuteen esimerkiksi kustannussäästöjen ja brändin rakentamisen kautta. Rahoittajalle täytyy pystyä esittämään kiertotalouden taloudellinen arvo. Tällainen kumppani ymmärtää kiertotalouden periaatteet. Sopiviin rahoitusinstrumentteihin kuuluvat julkiset rahoittajat, yksityiset toimijat, sekä esimerkiksi EU:n vihreän kehityksen rahoitus. (Sitra & Deloitte 2022, 92.)

Muutos kiertotalouden toimintamalleihin ei siis todella ole helppoa. Tämä vaatii ymmärrystä toimintaympäristön muutoksesta, kannattavia liiketoimintaideoita, rahoitusta ja investointeja, sekä uudenlaista osaamista hankinnoissa, tuotesuunnittelussa, valmistuksessa, myynnissä, jälkimyynnissä, rahoituksessa, lakiosastolla ja niin edelleen. (Orasmaa ym. 2020, 31-32, Sitra & Deloitte 2022, 80.)

3.1.1 Muutosjohtaminen

Elämme vahvaa muutosten aikaa. Kiertotalous tuo mukanaan hyötyjä, niin liiketoiminnallisia kuin ympäristöllisiä. Kiertotalousmuutoksen mukana tulee kuitenkin haasteita, jota varten tarvitaan oikeanlaista johtajuutta.

Muutosjohtaminen on yksi johtamisen osa-alueista ja tarkemmin siinä on kyse siitä, miten yritys pääsee tilanteesta A tilanteeseen B. Esimerkiksi uuden teknologian käyttöönotto myynnin tueksi, tai tässä tapauksessa yrityksen siirtyminen kiertotalouden liiketoimintamalleihin. Muutosprojektille olennaista on, että sillä tavoitellaan tehokkaampaa liiketoimintaa. (Melisma 2020.)

Muutosjohtamisen kulmakivinä pidetään ison kuvan ja merkityksen luomista yrityksen sisällä. Tässä korostuu viestinnän tärkeys. Huonosti toteutettu viestintä on muutoksen isoin uhka. Johdon pitää pystyä esittämään kaikille yrityksessä seuraavat asiat. Miksi muutosta tehdään? Mikä sen tarkoitus on? Miltä tavoiteltu muutos näyttää? Mikä on meidän visiomme tulevaisuudelle? Miten muutos auttaa saavuttamaan sen? Tämän lisäksi pitää viestiä mitä muutos käytännössä tarkoittaa ja merkitsee kaikille yrityksen sisällä eri osa-alueilla (HR, myynti, tuotanto ja niin edelleen). Viestinnän muutoksesta tulisi olla jatkuvaa ja sellaista, joka motivoi työntekijöitä. (Melisma 2020.)

Muutosteoriat jaetaan kahteen päätyyppiin. Voidaan puhua ”kovasta” ja ”pehmeästä” muutoksesta. Kovaa muutosta kuvailee taloudellisen voiton tavoittelu, ajatuksena kasvattaa yrityksen arvoa. Tähän liittyy usein liiketoiminnan uudelleen järjestelyitä, ulkoistamista ja irtisanomisia. Pehmeällä muutoksella tähdätään organisaation kulttuurin kehittämiseen, ihmisten voimaannuttamiseen, innostamiseen ja luottamuksen rakentamiseen. (Laamanen ym. 2016, 26-27.) Kiertotalouden liiketoimintamallien käyttöönotossa muutoksen tulisi olla kutakuinkin näiden yhdistelmä.

Muutokset organisaatiossa tulisi tehdä ihmiset edellä. Hyvä johtaja tunnistaa organisaation valmiuden muutokseen. On tärkeää kuunnella työntekijöiden mielipiteitä muutoksen toivuudesta ja siitä, miten se koetaan. Jotta muutos olisi helppo konkretisoida eri rooleille, uusista toimintatavoista on tehtävä helposti ymmärrettäviä. (Melisma 2020.)

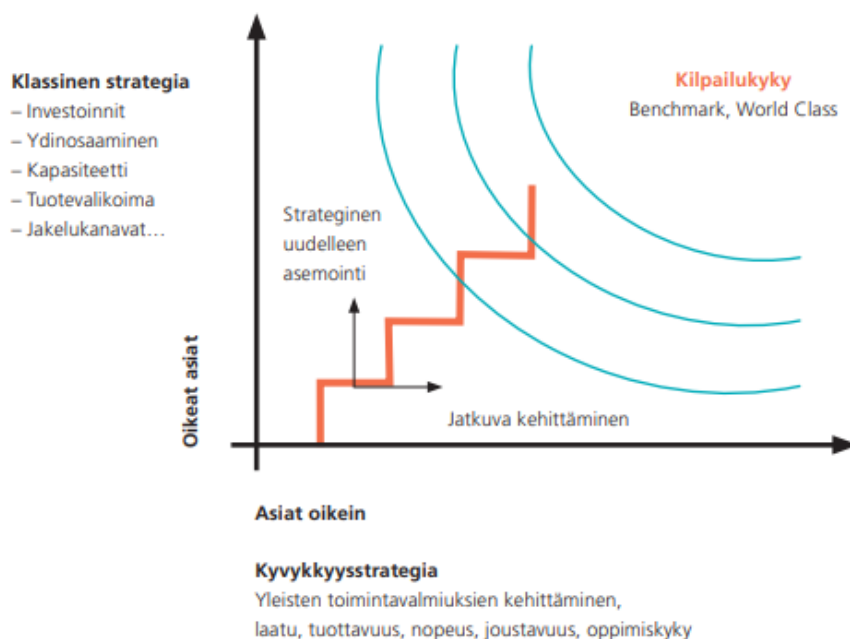
Nopean aikavälin onnistumiset muutoksissa lisäävät työyhteisön motivaatiota jatkaa ponnisteluja muutosta kohti. Onnistumiset osoittavat muutoksen toteutettavuuden, rakentavat moraalila ja uskoa prosessiin, sekä rohkaisevat ihmisiä jatkamaan kovaa työtä. Siksi muutoksen johtamista tulisi tehdä suurella intensiteetillä. Näin saadaan vakiinnutettua onnistumiset ja tätä kautta juurrutettua uudet toimintatavat organisaatioon (Kriik 2022, Larsson 2018, 84.) Muutosvastarinta kuuluu asiaan. Sen vähentämiseksi johdon tulee huomioida kaikkien valmius muutokseen, kuunnella, olla kiinnostunut ja läsnä. (Melisma 2020.)

3.1.2 Visio ja strategia

Siirtyessä kiertotalouden toimintamalleihin organisaation on luotava selkeä kiertotalousvisio ja sisällytettävä kiertotalous yrityksen strategiaan. (Sitra & Deloitte 2022.) Visiolla kuvataan yrityksen pitkän matkan näkemystä tämän tulevaisuudesta ja tavoitteista. Tavoitteita varten luodaan selkeä strategia. Strategia on yleisesti organisaation suunnitelma, jolla halutaan päästä tiettyyn päämäärään. Usein se mielletään joukoksi valintoja, toimintoja ja keinoja, joilla päämäärä halutaan saavuttaa. (Puranen 2020.)

Toimivan strategian luomiseksi täytyy olla hyvä näkemys yrityksestä. Pitää tiedostaa mitkä ovat yrityksen arvot, resurssit ja osaaminen. Näiden lisäksi tulee ottaa huomioon ulkoiset tekijät kuten asiakasryhmät, markkinat, sidosryhmät ja ekosysteemi. Täytyy myös osata katsoa isoa kuvaa tämän hetken taloudesta ja yhteiskunnasta. (Rothauer 2018, 37.)

Tutkimusten mukaan merkittävimpiä strategiatyön haasteita on niiden vienti käytäntöön. Vaikka strategia olisi hyvin luotu, sen toteutuksessa on silti vaikeuksia. Isoin haaste on ollut kasvu, eli miten tarttua avautuviin mahdollisuuksiin tai luoda organisaatiolle kasvumahdollisuuksia. (Laamanen ym. 2016, 19.)



Kuvio 5: Kilpailukyky kehittyy parhaiten, kun panostetaan sekä strategiseen uudelleenaseointiin että jatkuvaan kehittämiseen. (Laamanen ym. 2016, 20.)

Hyvän strategian luonnin jälkeen usein pulmaksi osoittautuu organisaation kyvykkyys päästä haluttuun tilanteeseen. Kyvykkyyskehittämiseen pitäisi tällöin kiinnittää enemmän huomiota. Tavoitteet niiden kehittämiseen ovat usein liian vaatimattomia ja huomattavaa kyvykkyyskehittämistä ei voi tapahtua, jos strategiassa ei ole asetettu niille selkeitä muutostavoitteita. (Laamanen ym. 2016, 20.)

Rothauer (2018, 37) listasi kirjassaan ”Strategic Thinking for Creative and Social Entrepreneurs” nämä kysymykset strategian laatimisen avuksi:

- Mikä on meidän visiomme?
- Mitkä ovat meidän arvomme?

- Mihin aiheisiin, haasteisiin ja ongelmiin haluamme puuttua?
- Millaisen vaikutuksen haluamme saavuttaa?
- Mitä resursseja meillä on käytössä?
- Mitä ydinosaamista meillä on?
- Mikä on meidän asiantuntemuksemme?
- Millä markkinoilla / ekosysteemissä me toimimme?
- Keitä ovat asiakkaamme / edunsaajat / sidosryhmät / kumppanit / yhteisöt?
- Mitkä ovat yllä mainittujen odotukset ja tarpeet?
- Mitä muutoksia on markkinoillamme, ympäristössämme ja yhteiskunnassamme?

Näitä tekijöitä ja mahdollisuuksia yhdistelemällä voidaan luoda uusia ideoita ja skenaarioita, sekä suunnitella tulevaisuuden vaihtoehtoja ja ratkaisuja. Voidaan tulla ajatelleeksi aivan uusia osaamisalueita, tuotteita ja palveluita, markkinoita, yhteistyöprojekteja ja jopa uusia rakenteita organisaatioon. (Rothauer 2018, 41.)

3.1.3 Mittaaminen

Mittarit ovat tärkeitä kaiken liiketoiminnan arvioinnissa. Myös kiertotaloustoimintaa tehtäessä on tärkeää pystyä mittaamaan sen tuomat hyödyt ja haitat toiminnan ohjaamiseksi ja kehittämiseksi. (EASAC 2016.) Mittareista on hyötyä esimerkiksi päätöksenteon työkaluna ja sisäisessä raportoinnissa. (EMF 2015.)

Kiertotalouden mittaamiseen on luotu paljon erilaisia mittareita, laskureita ja indikaattoreita. Esimerkiksi Ellen McArthur-järjestö on luonut Circulytics työkalun, jolla voidaan mitata yrityksen kiertotalouden mukaisuutta. WBCSD:n työkalu Circular Transition Indicators keskittyy resurssivirtojen mittaamiseen, joihin lukeutuu materiaali, energia ja vesi. Hiilijalanjälkeä voi mitata kansainvälisen standardisointijärjestön (ISO) mukaan tai Greenhouse Gas (GHG) -protokollalla, joka on maailmanlaajuinen standardi hiilijalanjäljen laskentaa. Tuotteiden ja prosessien elinkaariarvioita pystytään seuraamaan erilaisilla LCQ-ohjelmistoilla, kuten SimaPro ja Gabi. (Tihinen ja Pirilä 2021.)

Standardoitua tapaa mikrotason (yksittäisen yrityksen) kiertotalouden mittaamiselle ei vielä ole. Tämän on havaittu olevan hidasteena kiertotalouden käyttöönotolle, sillä tavoitteiden saavuttamista joissain organisaatioissa on vaikea mitata. (Kristensen & Mosgaard 2020, 17.)

3.1.4 Osaamisen kehittäminen

Kiertotalouden toimintamalleihin siirtyessä tarvitaan uutta tietoa ja taitoa koko organisaatiossa: hankinnoissa, tuotesuunnittelussa, valmistuksessa, myynnissä, jälkimyynnissä, rahoituksessa, lakiosastolla ja niin edelleen. Osaamisen kehittämiseen on tällöin panostettava ja on hyväksyttävä, että tämä vaatii aikaa. (Sitra & Deloitte 2022, 80.)

Muutostilanteissa ei välttämättä ole heti huippuosajia saatavilla. Tarvitaan heittäytyjiä, jotka paneutuvat uusiin toimintatapoihin ja ryhtyvät kehittämään sitä organisaatiolle sopivaksi. Toinen vaihtoehto on löytää osajia yrityksen ulkopuolelta, joita palkataan järjestämään koulutuksia. On kuitenkin tehokkaampaa, että osaamista pyritään kehittämään yrityksen sisällä, eikä pelkästään ulkopuolisen toimesta. Uusia asioita opitaan parhaiten harjoittelemalla, eikä seminaareissa ja työpajoissa istumalla. (Laamanen ym. 2016, 77.)

Osaamisen kehittäminen on tärkeä osa yrityksen tulevaisuuden rakentumista. Kyvykäs henkilöstö on yksi merkittävimmistä resursseista nykyajan muuttuvassa ympäristössä. Tämä edellyttää yrityksiltä jatkuvaa oppimista ja aivan uusien osaamistarpeiden ennakoimista. Jotta oppimista tapahtuisi koko organisaation tasolla, on osaamisen kehittämisen toimintatapoja myös arvioitava. Arviointien kautta voidaan tehostaa oppimisen toimintatapoja ja kehittää näin myös osaamisen johtamista. Samalla kehitetään samalla oppimista arvostavaa organisaatiokulttuuria. (Sivonen 2017.)

3.1.5 Toimintakulttuuri

Sitran & Deloitte (2022) mukaan toimintakulttuuri on ratkaisevassa asemassa organisaation kiertotalousmuutoksen toteutumiselle. Organisaation toimintakulttuuri rakentuu yhteisön uskomuksista, ihmiskäsityksestä, odotuksista, normeista, säännöistä, rooleista ja menettelytavoista. Näillä on merkittävä vaikutus siihen, mihin organisaation uskotaan olevan kyvykäs. Parhaassa tapauksessa toimintakulttuuri lisää uudistumista ja innovaatioita, kääntöpuolena huono toimintakulttuuri hidastaa organisaation kasvua ja kehitystä. (Laamanen ym. 2016, 13.)

On havaittava organisaation esteet muutokselle, jotta niitä voi lähteä kehittämään. Myös muutosta edistävät ominaisuudet ovat tärkeä tunnistaa. Niitä voivat olla esimerkiksi hyvä keskustelu- ja palautteenantotaito, ajankohtaisen ja avoimen viestinnän menettelyt sekä kehityshankkeiden systemaattinen läpivienti. (Laamanen ym. 2016, 13.)

Toimintakulttuurin edistämiseksi organisaatio voi kysyä itseltään nämä kysymykset: (Laamanen ym. 13.)

1. Tunnistammeko organisaatiossamme uudistumis- ja kehittämistarpeet ajoissa?
2. Vallitseeko organisaatiossamme avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri?
3. Viemmekö muutokset organisaatiossamme suunnitelmallisesti käytäntöön?
4. Onko organisaatiossamme kokemusta onnistuneista muutoshankkeiden toteutuksesta?
5. Ovatko organisaatiomme ihmiset uudistumishaluisia ja vallitseeko organisaatiossamme uudistumiseen kannustava ilmapiiri?

Voidaan todeta, että organisaation kehittyminen edellyttää muutoskyvykkyyden parantamista. Tämä koskee niin kasvustrategioiden luomista, niiden onnistumista edistävien toimintatapojen vahvistamista, muutosohjelmien suunnittelua ja resurssien varaamista käytännön toteutukseen. (Laamanen ym. 2016, 14.)

4 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyö on toteutettu laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimuksen kirjallisen tiedonhankinnan lisäksi tutkimusmenetelmänä on käytetty teemahaastatteluja. Teoriaosuudessa on hyödynnetty aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja aiempaa tutkimustietoa. Tutkimusosuus suoritettiin Jake Knappin Sprint-työskentelymallia hyödyntäen, jossa opiskelijat tekivät tutkimusosuuden kolmen viikon intensiivijaksolla.

Laadulliselle eli kvalitatiiviselle tutkimukselle olennaista on se, että tutkimustieto kerätään luonnollisista tilanteista ja tutkimuksessa hyödynnetään kokonaisvaltaista tiedonhankintaa. (Hirsijärvi ym. 2010, 164.) Luontaista tutkimukselle on myös se, että otanta pidetään varsin pienenä, mutta aihetta tutkitaan perusteellisesti. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeä arvioida tutkimuksen uskottavuutta ja luotettavuutta. Luotettavuutta voidaan mitata esimerkiksi tulosten toistettavuudella. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006. a.)

Teemahaastattelussa teemat ja haastattelukysymykset on etukäteen määritelty. Teemahaastattelussa eli puolistrukturoidussa haastatteluissa on kuitenkin ideana, että haastattelu pidetään keskustelumaisena, joten kysymysten esittämisjärjestys saattaa vaihdella. Haastattelussa annetaan haastateltavan vapaasti kertoa aiheesta, jolloin tulee myös ilmi, miten kyseinen henkilö itse kokee asiat. Haastattelijan tehtävänä on kysyä tarkentavia kysymyksiä ja varmistaa, että haastattelu ei poikkea aiheesta. (Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. b.)

4.1 Haastattelut

Jaoin haastattelurungon kolmeen eri teemaan. Teema 1 käsittelee kiertotalouden liiketoimintamalleja ja innovointia. Teema 2 käsittelee organisaation toimintakulttuurin vaikutusta kiertotalouden innovointiin ja toteuttamiseen. Teema 3 käsittelee johtamisen roolia kiertotalousmuutoksessa ja innovoinnissa. Haastattelurunko löytyy raportin lopusta liitteenä. (Liite 1.)

Haastateltavia yrityksiä oli viisi ja haastateltavia henkilöitä yhteensä seitsemän. Ajatuksena oli haastatella Etelä-Suomessa toimivia yrityksiä eri toimialoilta. Toimialoja oli logistiikka-, elintarvike-, hoito-, rakennus- ja tekstiiliala. Rakennusalan yritys on startup yritys, jonka toiminta on lähtöisin kiertotalouden innoittamana. Muissa yrityksessä kiertotalouden liiketoimintamalleja on implementoitu liiketoimintaan myöhemmin. Yhdessä yrityksessä merkittäviä kiertotalouden liittyviä toimintoja ei ole ainakaan vielä mahdollista tehdä.

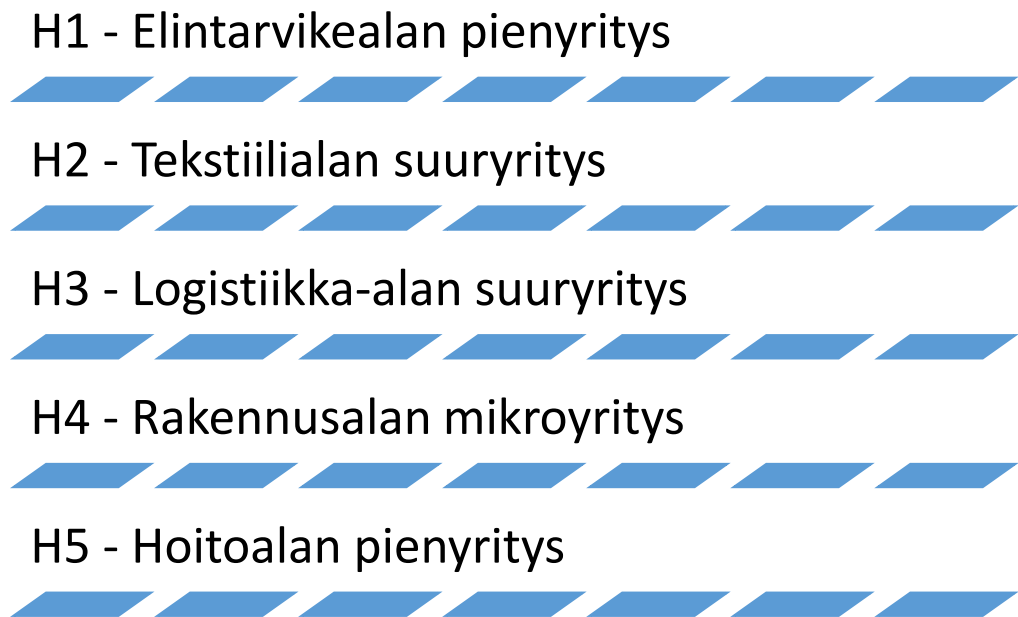
Haastateltavat henkilöt valittiin sen mukaan, että tietotaito aiheesta on riittävää ja asema yrityksessä on tarpeeksi korkealla johtamiseen liittyviin kysymyksiin vastaamiseksi. Haastateltavien kanssa on sovittu, että he pysyvät tutkimuksessa anonyymeinä. Haastateltavien joukossa oli toimitusjohtajia, kehitysjohtajia, laatu päälliköitä, tuotesuunnittelija ja vastuullisuusasiantuntija. Haastattelupyynnöjä lähetettäessä kävi usein ilmi, että kiertotalouden liiketoimintamallit olivat monille vielä jokseenkin uusi aihe ja eivät siksi pystyneet osallistumaan haastatteluun.

5 Tulokset ja niiden analysointi

On tärkeää selvittää miten yritykset ovat implementoineet kiertotalouden liiketoimintaansa, jotta muutkin yritykset lähtisivät siihen mukaan ja siitä saataisiin uusi normi. Mitä enemmän asiaa tutkitaan, sitä enemmän on tietoa tarjolla ja näin yritykset oppivat tiedostamaan kiertotalouden liiketoimintamallien hyödyt ja miten organisaationa tähän muutokseen kannattaa lähteä.

Tulosten analysoinnin sisällössä vastaan asettamieni tutkimuskysymysten ongelmiin. Analysoinnin tukena käytän haastatteluista saatuja suoria lainauksia. Lainaukset on siistitty ja niistä on poistettu ylimääräisiä täytesanoja. Lainauksissa ja tekstissä viitataan haastateltaviin yrityksiin haastateltava 1, haastateltava 2 ja niin edelleen.

Haastattelut litteroitiin, jonka jälkeen tuloksia analysoitiin. Haastattelujen tuloksia käytiin yhtenä päivänä läpi #ThesisHack ryhmän kanssa, mutta muuten niiden analysointi oli itsenäistä työtä. Haastattelujen analysoinnissa kävin haastatteluja läpi teemoittain ja vertailin niissä ilmeneviä yhtenäisyyksiä, eroavaisuuksia ja huomioitavia asioita. Alla oleva taulukko selkeyttää minkä toimialan yrityksestä puhutaan.



Kuvio 6: Haastateltavien yritysten kuvaukset

5.1 Miksi yritykset hyödyntävät kiertotalouden liiketoimintamalleja?

Haastatteluista nousi esille päällimmäisenä viisi asiaa, jotka toimivat ajureina kiertotalouden liiketoimintamallien hyödyntämiselle. Näitä olivat taloudellinen hyöty, kilpailuedun luominen, halu olla edelläkävijä, asiakasvaatimukset ja ympäristölliset syyt.

“On oikeesti siis se tilanne, et jos sulla ei oo uskottavaa ja niin kun konkreettisia toimia vastuullisuuden saralla, niin on hyvinkin mahdollista, että tiput tarjouskilpailuista jo siinä vaiheessa pois. Et kyl se on tosi isolla painoarvolla tänä päivänä. ” (Haastateltava 3)

Kustannussäästöt ilmenivät materiaalien uudelleenkäytössä, tuotannon sivuvirtojen hyödyntämisinä kauppatavarana, raaka-aineiden käytön optimoinnissa ja huoltotoimenpiteiden kautta. Useilla yrityksillä oli yhteistyökumppaneita, jotka sitten tekivät huoltotoimenpiteitä tai hyödyntävät sivuvirtoja omassa liiketoiminnassaan.

Tuotteiden ekologisuuteen oli panostettu tinkimättä kuitenkaan niiden laadusta. Tuotteiden halutaan olevan helposti kierrätettäviä ja kestäviä; motivaattoreina ovat asiakasvaatimukset ja ympäristölliset syyt. Ympäristöllistä tavoitetta ajavat lainsäädäntö, yritysten itse asettamat ympäristötavoitteet sekä halu olla vastuullisia.

“Meillä on tavoitteena vuoteen 2025 mennessä, että meidän tekstiilijättemme kierrätettäisiin sataprosenttisesti kaikissa toimintamaissa.” (Haastateltava 1)

“Meillä on alunpitäen ollut perustajajäsenillä se, että me tehdään parempi maailma tuleville polville, että tää on teille ja teidän lapsillenne ja näin, että se on yksi semmoinen iso kuva.” (Haastateltava 4)

Ympäristötavoitteet liittyivät materiaalinuokkuudesta ja fossiilisista polttoaineista eroon pääsemiseen, sekä hiilijalanjäljen pienentämiseen tai nollaamiseen. Haastateltaville yhteistä oli, että he aktiivisesti etsivät keinoja tehdä asiat vastuullisemmin.

5.2 Miten kiertotalouden liiketoimintamalleja innovoidaan?

Haastateltavien innovointiprosessit keskittyivät suurimmalta osin nykyisten toimintojen ja tuotteiden muokkaamiseen vastuullisemmiksi, eli kiertotalouden innovointeja ei ole niinkään tehty liiketoiminnan uudelleenrakentamisen kautta. Poikkeuksena Haastateltava 4:n startup-yritys, jonka liiketoiminta on perustunut alusta asti kiertotalouteen ja kaikki liiketoiminta yrityksessä tehdään täysin kiertotalouden periaatteiden mukaisesti ja sen edistämiseksi.

Haastateltavien joukossa kiertotalouden innovointia tehtiin pääsääntöisesti materiaalivalinnoissa ja sen käsittelyssä. Valitaan uusiutuvaa materiaalia, valmistetaan kestäviä tuotteita ja etsitään keinoja millä voi välttää kaikkien resurssien ja raaka-aineiden hukkaan joutumista. Esimerkkinä Haastateltava 1 kertoi, että he tekevät yhteistyötä valmistajan kanssa, joka jaloistaa jätetekstiilistä kierrätyskuituja ja niistä voi valmistaa esimerkiksi valmistaa lankaa, kangasta, eristeitä ja komposiittia ja paljon muuta.

Kierrätykseen ja jätteiden lajitteluun oli panostettu käyttämällä helposti kierrätettävää materiaalia ja asettamalla jätteiden lajitteluohjeita eri yksiköihin. Tuotteiden valmistusprosesseissa ja muissa toiminnoissa pyritään olemaan mahdollisimman ympäristöystävällisiä.

Haastatteluissa nousi myös esille digitaalisten alustojen hyödyntäminen kiertotaloudellisesta näkökulmasta. Palveluiden ja toimintojen digitalisoimisella voidaan säästää resursseja muun muassa tuotesuunnittelussa materiaalien kohdalla. Se mahdollistaa myös paremman elinkaar seurannan tuotteille. Hoitoalan haastateltava 5 kertoi, että esimerkiksi röntgenkuvat tulostuvat digitaalisena, jolloin säästetään hopeapohjaisien filmien ja vaarallisten kemikaalien käytöltä.

Innovaatiot syntyvät erilaisten projektien, kokousten ja hankkeiden kautta. Näille on tyypillistä, että niihin osallistuu usean alan osaajia ja edustajia eri yksiköistä. Kahdessa yrityksessä oli järjestetty myös innovaatiokilpailuja.

“Haetaan siihen sopivat tahot ja tutkimuspartnerit, koska niitä näissä innovaatioissa tarvitaan, että todennetaan että se sitten toimii ja että se kestää tai mitä meillä sitten pitää tehdä, jos ei se toimi? Ja tällainen verkoston tai sen projektin luominen niin sitä ei tehdä vaan meidän yrityksemme sisällä, vaan siihen tulee muitakin toimijoita sitten mukaan, yrityksiä ja oppilaitoksia tai tutkimuslaitoksia.” (Haastateltava 4)

“Meillä on erilaisia projekteja. Nytkin on käynnissä yksi pilotin suunnittelu vastuullisuus- ja kiertotalous näkökulmasta. Elikkä siinä on eri yksiköistä edustajia paikalla ja sitten sparraillaan ja mietitään, että mitä kaikkea siinä pitäisi huomioida ja suunnitellaan, että voisiko pilotti olla mahdollista toteuttaa.” (Haastateltava 2)

5.3 Haasteet kiertotalouden liiketoimintamallien innovoinnissa

Haastatteluissa ilmeni, että suurimmat haasteet innovoinnissa on tuotteen tai palvelun myynnissä, eikä niinkään innovaation luomisessa. Kiertotalousnäkökulman myymisen asiakkaalle on koettu olevan haastavaa. Ei ole helppoa saada asiakkaalle muutoksia läpi, kun materiaalikustannukset nousevat. Esimerkiksi logistiikka-alalla ympäristöystävälliset pakkaukset ovat kalliimpia, joten perustelemisen asiakkaalle, miksi hänen kannattaisi valita kalliimpi ratkaisu on vaikeaa. Tämä johtaa siihen, että niitä ei pystytä valmistamaan suuremmalla volyyymilla.

“Se on tylästi vaan niin, että vaikka hyvää tahtoa löytyy, mutta siinä kohtaa, kun eurot tulee kysymykseen niin kaikki ei mene suoraan läpi” (Haastateltava 3)

“Tiedetään, että sitä kannattaisi käyttää, mutta se pitäisi vaan saada myytyä.” (Haastateltava 4)

Startup yrityksessä haaste ilmeni myös myynnissä. Heidän tavoitteenaan on globalisoitua, joten rahoittajien ja yhteiskumppanien tarve on suuri. Tässä yhteydessä nousi esiin uskottavuuden luominen.

“On muillekin uskottava kuin itselle. Elikkä se niin kun on vaatinut aika paljon tekemistä, että on todistanut, että se innovaatio on oikeasti innovaatio ja että se on bisneskelpoinen.” (Haastateltava 4)

Haastateltava 5:n (hoitoala) mukaan kiertotalouden innovoinnissa ei ole ollut haasteita. Kiertotalouden eteen ei pystytä tekemään merkittäviä asioita ja heillä kiertotalousmuutoksia ajaa lähinnä lainsäädäntö. Kiertotalouden innovointi liittyy materiaalien ja vaarallisten aineiden kierrätystapoihin, eikä ainakaan toistaiseksi ole löydetty tapaa tehdä näillä bisnestä. Haastateltavan sanoin “Tehdään mitä voidaan”.

Yritykset olivat avoimia innovoinnille. Ainoa este mikä tuli esille oli yksinkertaisesti resurssit ja ajan puute. Haastateltava 3 ilmaisi tämän hienosti:

“Resurssit siellä on aina vastassa, että työajasta siinä kilpaillaan, että mihinkä se kohdistuu. Toimintojen ylläpitäminen vie aikaa normaali arjesta ja uuden kehittäminen kilpailee samasta ajasta. Toki se on tunnustettu, että innovointi on elinehto sille, että kilpailussa pysytään jatkossakin kärkipaikalla ja siihen täytyy löytyä aikaa.” (Haastateltava 3)

5.4 Toimintakulttuuri kiertotaloudessa ja sen innovoinnissa

Haastateltavien toimintakulttuureissa ollaan avoimia kiertotaloudelle ja sitä pyritään edistämään. Ympäristöasiat on tuotu esille ja ne näkyvät jokapäiväisessä tekemisessä, työntekijöiden perehdytyksessä ja viestinnässä.

“On huolehdittu omalla viestinnällä, että nää on niitä meidän ykkösjuuttujamme ja näillä me halutaan erottua.” (Haastateltava 1)

“Kaikkien perehdytykseen kuuluu näiden vastuusasioiden läpikäyminen ja kuinka se on siellä ihan toiminnan ytimessä.” (Haastateltava 1)

“Mä sanoisin, että se on avoin ajatukselle, mutta varmasti monissa isoissa yrityksissä niin uusien asioiden tai ylipäättänsä asioiden jalkauttaminen ei ole aina kauhean yksioikoista. Se vaatii semmoista toistoa ja tosi sellaista niin kun määrätietoista tekemistä.” (Haastateltava 3)

Haastatteluiden perusteella myös innovoinnille ollaan avoimia, mutta isommissa yrityksissä innovaatiotoiminta saisi olla koko organisaation tasolla runsaampaa. Yhteistä on, että uudet ideat otetaan avoimesti vastaan ja on pyritty rakentamaan sellaista kulttuuria, missä kynnys uusien asioiden esille tuomiselle olisi pieni.

“Tavoite olisi, että meillä kaikki X määrä työntekijöitä olisi omalla tavalla niitä innovoijia ja nostaa niitä asioita esille. Ihan vielä siinä ei olla, että tulisi

sellaista runsauden pulaa niistä ideoista ja valkataan parhaimmat päältä. Vähän menee työntämällä vielä.” (Haastateltava 3)

“Meillä on todella hyvä henki ja semmoinen että ihan vapaasti voi esittää ideoita sai ajatuksia se eikä tarvitse pelätä, että tyrmätään.” (Haastateltava 2)

“Kaikki haluaa innovoida ja on oikein kilpailu, että kenen keksinnöt tulee käytäntöön.” (Haastateltava 4)

Voidaan todeta, että haastattelemani yritykset tukevat kiertotalousmuutosta ja innovointia. Isommissa yrityksissä uusien ajatusmallien ja toimintatapojen juurruttaminen vie kuitenkin aikansa. Pienemmissä yrityksissä nämä saadaan nopeammin osaksi toimintakulttuuria.

5.5 Johtamisen ja strategian rooli kiertotalousmuutoksessa ja sen innovoinnissa

Kun haastateltavien kanssa alettiin keskustelemaan johtamisen roolista kiertotalouden innovoinnissa, niin isoimpana asiana nousi esille strategian tärkeys. Johdolla täytyy olla selkeä tavoite ja idea siitä mihin muutoksessa pyritään, ja sitä kautta lähdetään ohjaamaan toimintaa. Hyvin luotu strategia auttaa työyhteisöä ymmärtämään konkreettiset tavoitteet ja se helpottaa johtoa lanseeraamaan muutokset organisaatiossa.

“Johdossa määrätään se suunta, että mihinkä sitä panosta laitetaan ja silloin kun ympäristöteemat on nostettu sinne esille ja agendalle niin kuin meillä se on tuolla strategiassa kirkkaana, niin kyllä se ohjaa myöskin sitä tekemistä siihen suuntaan.” (Haastateltava 3)

“No, sillähän on iso merkitys, että lähtee se sieltä strategiasta ja johdon tavoitteesta myös, koska silloin jos se on johdonkin tavoite, että me halutaan olla edelläkävijä ja me halutaan kehittää näitä, niin sitten kyllä se auttaa siinä asioiden eteenpäin viennissä tosi paljon, ja silloin projekteja halutaan myös saada ja tehdä ja toteuttaa ja niitä saa kokeilla, niin sillä on kyllä mielestäni iso merkitys.” (Haastateltava 1)

Suuremmissa yrityksissä muutoksen johtamisen rinnalla nousi vahvasti esiin viestintä. Yritysrakenteen ollessa laajempi, toimivan viestinnän tärkeys korostuu.

“Se lähtee sitten laajalla viestinnällä, että käytetään monikanavaisesti noita viestimiä mitä meillä on käytössä, että normaalit palaveri käytännöt mitkä menevät sitten tiukkana eteenpäin. Ne lähtevät johdosta ja menevät sitten päällikkö tasolle, työehto tasolle ja siitä sitten jokaiseen yksikköön vaiheittain.

Sitten on suoraa viestintää jokaiselle työntekijälle erinäköisten uutiskirjeiden muodossa, mutta kyllä se henkilökohtaisesti saatu viesti noista päivittäistä tai viikoittaista palavereista on varmaan yksi tehokkaimmista viestintävälaineistä.” (Haastateltava 3)

Tiedonkulkua tapahtuu myös digitaalisten alustojen avulla. Esimerkiksi haastateltava 2:n yrityksessä on koottu Teamsiin kestävän kehityksen linjaukset raaka-aineista. Tämän avulla tieto on kätevästi saatavilla kaikille työntekijöille.

“Jokaiselle linjaukselle on oma kanava ja se on näkyvillä kaikille ja sinne päivitetään tuoreimmat tiedot. Jos tulee muutoksia, niin sinne päivitetään ja jos tulee uusia linjauksia niin ne päivitetään sinne.” (Haastateltava 2)

Henkilöstöä sitoutetaan kiertotaloustoimintaan resurssien kohdentamisen, perehdytyksien, ohjeistusten, yhteisten projektien ja strategian suunnittelun kautta.

”Nytkin on käynnissä yksi pilotin suunnittelu, vastuullisuusnäkökulmasta että kiertotalous näkökulmasta. Elikkä siinä on eri yksiköistä edustajia paikalla ja sitten sparraillaan ja mietitään, että mitä kaikkea siinä pitäisi huomioida ja suunnitellaan, että voisiko pilotin olla mahdollista toteuttaa ja sitten tavoite olisi, että pilotin jälkeen sitten tehdään päätös, että miltä se näyttää se toiminta. [...] Että kyllä meillä on tän tyyppistä toimintaa. Kans se sitouttaa just, kun otetaan henkilöstöä mukaan ja hyödynnetään sitä osaamista eri osa-alueilta, että meillä myös sitten konsernin päästä pystytään hyödyntämään eri osastojen osaamista, mutta sitten meidän talossammekin hyödynnetään niiden yksiköiden, joiden toimintaa se koskettaa niin he ovat mukana projekteissa.” (Haastateltava 1)

”Ensimmäinen kerta oli, kun näin laajasti otettu koko henkilöstö sai osallistua tavallaan sen strategian kehittämiseen ja ihan oikeasti meillä oli Teams palaveria ja erilaisia muitakin niin kun mahdollisuuksia osallistua jokaisen sitten tavallaan siihen myös sen strategian kehittämiseen ja kyllähän tällainen tavallaan rohkaisee ihmisiä sanomaan omia ajatuksia ja myös sitouttaa ihmisiä sitten innovoimaan. Ehkä jollain tavalla sitten siinä, kun on ollut alusta lähtien päättämässä, että joo että nyt me halutaan olla toimialan edelläkävijä ja halutaan tehdä asioita innovoiden ja näin, niin ehkä se oikeasti lähtee myös sieltä, että ihmisiä on myös sitoutettu sitten alusta lähtien siihen” (Haastateltava 2)

Kiertotalouteen motivoidaan myös konkretisoimalla kiertotalouden tuomia hyötyjä ja työn tärkeyttä vastuullisuuden saralla. Tämä luo työn teolle tunnetta, että tekee oikeasti jotain merkityksellistä.

”Me aletaan tarkemmin laskea ihan kaikesta meidän toiminnastamme tai nimenomaan siis tuotekohtaisia hiilijalanjälkiä ja tällaisia asioita että sehän on motivoivaa, jos sinä tiedät, että jos teen tällaisen tuotteen niin minä saan silloin tällaisen hiilijalanjäljen [...] niin kun tuotekehityksen kannalta erittäin motivoivaa, jos voisi niitä välineitä millä pystyy sitä omaa työtä sitten analysoidaan, että kuinka vastuullisia tuotteita tässä nyt oikeasti tekee.” (Haastateltava 2)

”Se mitä minä olen itse huomannut, niin yksi tärkeä tekijä on, että kun viet asioita eteenpäin niin ne pitää saada konkreettiseksi sille ihmiselle, että jos puhut kauhean ylätasoa niin se työntekijä ajattelee, että tämä ei kosketa minua, mutta kun sinä oikeasti pystyt sanoa sille, että ajattelee että kun sinä teet näin sille kalalle esimerkiksi meillä, niin sinä vaikutat siihen tuotteen laatuun, kun se kulkee sinun käsissäsi. [...] Et ole vaan meillä leikkaaja vaan iso osuus siitä laadusta on sinun tekemääsi ja sitten kun saat sen ihmisen ymmärtämään ihan kaikissa projekteissa, että hänen oma työnsä mikä hänen vaikutuksensa siihen on, niin se sitoutuu ihmiseen paljon vahvemmin. (Haastateltava 1)

5.6 Kiertotalouden mittaaminen

Haastatteluiden perusteella yritykset käyttävät heidän itse kehittämiään mittareita kiertotalouden mittaamiseen. Haastateltava 3:n yrityksessä mitataan jätteiden määrää ja jätteiden hyötykäyttöastetta. Tämän lisäksi he mittaavat kierrätysastetta eri yksiköissä.

”Joo, no siis tietysti meidän omasta toiminnastamme ja meidän omasta jätteiden synnystä ja lajittelusta, niin seurataan kyllä ihan aktiivisesti. Siitä syntyy meidän palveluntarjoajamme tuottama raportti, jossa on sitten ihan jätejätettain syntyneet määrät ja niiden vaikutus. Eli seurataan hyötykäyttöastetta ja meidän yksiköiden kierrätysastetta. Ja no ehkä vähemmän just kokonaisuutena niistä syntyviä hiilidioksidipäästöjä, mutta toki nekin ovat mukana.” (Haastateltava 3)

Toinen tuotantoon liittyvä mittari oli haastateltava 2:n yrityksessä. Heillä on käytössään järjestelmä, jolla mitataan tuotteiden elinkaarta.

”Meillähän kiinnitetään jokaiseen tuotteeseen tällainen tagi eli siis me pystytään seuraamaan meidän tuotteitamme siinä mielessä, että aina kun vaikka tuote saapuu takaisin meille, niin se menee semmoisen skannerin läpi ja silloin se kirjautuu suoraan systeemiin, että mitkä kaikki tuotteet ja kenen käyttäjän tuotteet on saapunut meille takaisin ja sitten taas, kun ne lähtevät takaisin asiakkaalle, niin sitten ne tiedot kirjautuvat automaattisesti järjestelmään. [...] ja pyritään myös kehittämään tällaista järjestelmää pidemmällekin, että mistä me saataisiin oikeasti semmoisia raportointeja helpommin, että pystyttäisiin tuotekehitykselle asti saamaan, että oliko jossain rakenteessa jo puolueellinen vika, että sen takia joku tuote joutui aina rummutukseen”

Haastateltava 1:n yrityksessä käytetään seurantamittaria, joka mittaa sertifioitujen tuotteiden osuutta myynnissä.

”No vastuullisuuteenhan on asetettu mittareita ja konsernin puolestaan tietyt tavoitteet ja niissä tulee tietyt aikataulut, että tavoite on tämä, vaikka tähän mennessä ja näin että näitä on. [...] Ja sitten totta kai meidän omia seurantamittareitamme on just ja me niitä koko ajan kehitetään. Mutta se, että millainen osuus esimerkiksi sertifioituista tuotteista, millainen laajuus niitä on saatavilla meidän valikoimastamme ja millainen osuus niillä meidän myynnistämme.” (Haastateltava 1)

Muita haastateltavien keskuudessa esille nousseita mittareita oli vastuullisuuden tavoitteiden mittarit, jotka ovat yritysten strategioissa nostettu esille. Saadun tiedon perusteella kiertotalouden liiketoimintamalleihin liittyviä mittareita ei ole siis hirveästi vielä käytössä. Nämä olivat kuitenkin usean haastateltavan mukaan kehitteillä.

5.7 Kiertotalousosaamisen kehittäminen

Kiertotalousosaamisen kouluttamista järjestetään henkilöstölle palavereiden muodossa ja verkkokoulutuksien avulla, ja kuten aiemmin on jo ilmennyt, myös ohjeistusten ja uusien toimintatapojen konkretisoinnilla esimiesten toimesta yrityksen eri osa-alueilla.

”Verkkokoulutusta löytyy, että siellä on zero garbine eli tohon hiilidioksidin vähentämiseen ja liittyvään työhön, niin siihen on oma kurssinsa [...] sen lisäksi tietysti, että meillä on perehdytyksessä otettu myös se jätteiden lajittelu, joka syntyy sitten meidän tekemisestämme. [...] sitten sen lisäksi meillä on nyt työn alla, siis koko konsernille tällainen kierrätys peli, jossa sitten tutustutaan eri jätte jakeisiin ja siellä on pyritty nostamaan nimenomaan meidän eri

toiminnoistamme syntyviä jättejakeiden ja opastamaan niiden oikeaan lajitteluun ja sitten myös samalla siinä taustalla kertomaan, että miten niitä voidaan kaikista parhaiten hyötykäyttää siis siten, että sitä raaka ainetta saadaan kiertoon paremmin. ” (Haastateltava 3)

”Pyritään olla toistemme tukena. Ne, jotka ollut pidempään niin niillä on veltollisuus ja toki halukin auttaa toisia oppimaan. On erilaisia erilaisiin teemoihin liittyviä koulutuksia. Myös kilpailijoiden kanssa on ollut tarkoitus pitää vastuullisuuden liittyviä workshoppeja.” (Haastateltava 2)

Haastateltava 4:n startupin yrityksen koon ollessa pieni, uusia esimerkiksi kiertotalouteen liittyviä uusia oppeja tuodaan esille päivittäin. Kouluttautumista tapahtuu jokapäiväisen tekemisen yhteydessä.

”No tota meillä on sellainen aika joustava tapa että, ensinnäkin me ollaan kaikki erittäin kiinnostuneita siitä mitä siellä kiertotalous puolella tapahtuu. [...] sehän on meille elinehto, että me olemme kartalla, että aika paljon omaehtoista hakua. Ja kun joku löytyy löytää jotain, niin se jaetaan meidän Whatsapp ryhmään, että tällainen on.” (Haastateltava 4)

He ovat järjestäneet myös webinaari koulutuksia saman toimialan toimijoille.

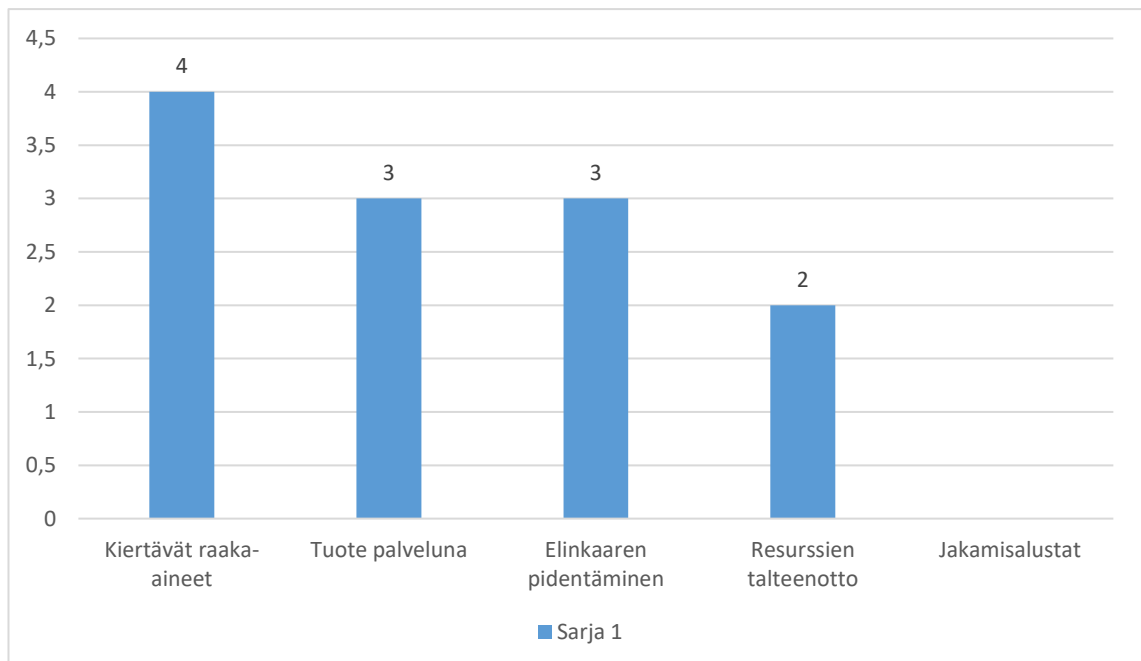
” Joo, me on siis järjestetty tällaisia webinaareja nyt niin kun vuosi sitten syksystä kevääseen [...] valittiin kohderyhmäksi kuntien tai siis julkisen hallinnon, kuntien ja kaupunkien ja sitten julkisten hallintojen niin kun tällaiset tekniset toimihenkilöt. Elikkä rakentamiseen ja muuhun tällaiseen liittyvät toimihenkilöt ja sitten tällaiset, kun kunnilla ja kaupungeilla on erilaisia, vaikka vuokratalo yhtiöitä tai niitten teknisiä henkilöitä, että tällainen oli kohderyhmä ja meillä oli niissä webinaareissa kolmestakymmenestä viiteenkymmenen osallistujaa.” (Haastateltava 4)

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Haastateltavat yritykset olivat ajan hermolla ja mukana kiertotalousmuutoksessa. Toimintakulttuureista paistoi innovatiivisuus ja avoimuus uusille asioille. Tämä on varmasti syynä myös sille, että he osallistuivat haastatteluun. Haastattelupyynnöistä sai usein vastaukseksi, että henkilö ei tiennyt tarpeeksi aiheesta ja ei siksi pysty osallistumaan tutkimukseen.

Kiertotalouden liiketoimintamallien hyödyntämisen syinä olivat taloudellinen hyöty, kilpailuedun luominen, halu olla edelläkävijä, asiakasvaatimukset ja ympäristölliset syyt. Kiertotalouden liiketoimintamallien avulla on saatu kasvatettua liiketoimintaa ja tehty säästöjä resurssien kohdalla. On myös ymmärretty, että vastuullisuus on isossa roolissa yritysten välisessä kilpailussa, sekä imagon ja brändin luomisessa. Asiakkaat odottavat nykypäivänä vastuullisuutta yrityksiltä.

Kiertotalouden liiketoimintamallien innovointi näkyi pääimmäisenä nykyisten toimintojen ja tuotteiden muokkaamisessa vastuullisimmiksi. Teoriaosuudessa mainittuja kiertotalouden liiketoimintamalleja on otettu monipuolisesti käyttöön. Raaka-aineita uudelleenhyödynnettiin, panostettiin resurssitehokkuuteen, tuotteiden elinkaarta seurattiin ja tuotteista pyrittiin tekemään pitkäikäisiä materiaalivalinnoilla, sekä huoltotoimenpiteillä. Alla olevassa taulukossa on haastattelemini viiden yritysten käytössä olleet kiertotalouden liiketoimintamallit:



Kuvio 7: Haastatteluissa ilmenneet kiertotalouden liiketoimintamallit

Yritykset hyödynsivät useita kiertotalouden liiketoimintamalleja. Täytyy ottaa huomioon, että haastattelemini yritysten toimialat ovat erilaisia, joten kiertotalouden liiketoimintamallien

lukumäärä ei siinä mielessä ole relevantti, että sillä voisi vertailla yritysten vastuullisuutta. Merkittävää on kuitenkin, että kiertotalouden liiketoimintamalleja on monipuolisesti hyödynnetty.

Innovointia tehdään erilaisten projektien, kokousten ja hankkeiden kautta, jonka jälkeen innovaatioita pilotoidaan. Innovaatioprosesseihin otetaan mukaan eri alan osaajia ja asiantuntijoita. Innovaatioprosessien kulusta ei haastatteluissa irronnut paljoa yksityiskohtia.

Innovoinnin haasteena ei ollut innovaatioiden luominen, vaan ajan puute ja kiertotalousajatuksen myyminen asiakkaalle. Innovointi kilpailee samasta ajasta kuin nykyisten toimintojen ylläpitäminen. Myynnissä, monesti ympäristöystävällisten tuotteiden hintojen ollessa korkea, yritysten on vaikea perustella asiakkaalle miksi valita kalliimpi ratkaisu halvempien vaihtoehtojen ollessa saatavilla. Tämä johtaa siihen, ettei ympäristöystävällisiä tuotteita pystytä vielä valmistamaan suurella volyymilla.

Strategiaa pidettiin elintärkeänä kiertotalousmuutoksen ja sen toimintakulttuurin edistämiseksi. Resurssien oikealla kohdentamisella saadaan muutettua toimintaa haluttuun suuntaan. Kun kiertotalous on yrityksessä vahvasti agendalla ja siitä viestitään jatkuvasti, myös henkilöstö saadaan siihen sitoutettua. Isommissa ja pirstaleisemmissa yrityksissä kiertotalouden taposten muutosten jalkauttaminen vaatii paljon aikaa. Pienemmissä yrityksissä asioita on helpompi kokeilla ja muutoksia saa tehtyä ripeämmin.

Kiertotalouden mittaamisessa yritykset käyttivät itse kehittämiään mittareita. Jos kiertotalouden mittaamiselle olisi standardoidut mittarit eri toimialoilla, se voisi nostaa yritysten välistä kilpailua vastuullisuudessa ja näin nopeuttaa kiertotalouden liiketoimintapotentiaalien toteutumista.

Opinnäytetyön pohjalta voidaan sanoa, että kiertotaloutta ja ylipäättään vastuullisuutta pidetään suomalaisissa yrityksissä tärkeänä aiheena, kilpailuvalttina ja edelläkävijän merkinä. Oma mielipiteeni tulevaisuutta ajatellen on se, että kiertotalouden edistämiseksi yritysten tulisi tehdä tiivistä yhteistyötä ja jakaa tietoa, jotta kiertotalousmuutosta saataisiin systemaattisesti nopeutettua.

Tämä opinnäytetyö antaa vain marginaalisen kuvan, miten eri toimialoilla kiertotaloutta hyödynnetään. Jatkotutkimuksen kannalta voisi tutkia, miten nimenomaan yhden alan sisällä toimitaan ja miten juuri sillä alalla kiertotalousmuutosta kannattaa lähestyä.

Lähteet

Painetut

Larsson M. 2018. Circular business models: developing a sustainable future.

Laamanen, Räsänen & Juutilainen. 2016. Innostava uudistuminen, kestävä kasvu.

Osterwalder, Pigneur & Clark. 2010. Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers.

Gassman, Frankenberger & Csik. 2014. The Business Model Navigator. 55 Models That Will Revolutionise Your Business.

Korhonen, Honkasalo, Seppälä. 2018. Circular Economy: The Concept and its Limitations, Ecological Economics.

Hirsjärvi, Remes, & Sajavaara. 2009. Tutki ja kirjoita.

Doris Rothauer. 2018. Vision and Strategy. Strategic Thinking for Creative and Social Entrepreneurs.

European Academies Science Advisory Council (EASAC). 2016. Indicators for a Circular Economy.

Kristensen & Mosgaard. 2020. A review of micro level indicators for a circular economy. Journal of Clean Production. 243.

Sähköiset

European Investment Bank, The EIB Circular Economy Guide, Supporting the circular transition. Viitattu 4.8.2022. <https://directory.doabooks.org/handle/20.500.12854/64173>

Sitra & Deloitte. 2022. Kestävää kasvua kiertotalouden liiketoimintamalleista. Viitattu 5.8.2022. <https://www.sitra.fi/julkaisut/kestavaa-kasvua-kiertotalouden-liiketoimintamalleista/>

Jensen. 2022. 5 Circular Economy Business models that offer a competitive advantage. World Economic Forum. Viitattu 11.8.2022 <https://www.weforum.org/agenda/2022/01/5-circular-economy-business-models-competitive-advantage/>

- Orasmaa, Laurila & Liimatainen 2020. Omistamisen muutos kiertotaloudessa. Sitran selvityksiä. Viitattu 11.8.2022 <https://www.sitra.fi/app/uploads/2020/12/omistamisen-muutos-kiertotaloudessa.pdf>
- European Parliament 2022. Circular economy: definition, importance and benefits. Viitattu 15.8.2022. <https://www.europarl.europa.eu/news/en/headlines/economy/20151201STO05603/circular-economy-definition-importance-and-benefits>
- Andrea Willige. 2022. Earth Overshoot Day. What is it and why do we need it? World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2022/06/earth-overshoot-day-human-consumption-biicapacity-ecological-footprint/>
- Bocken, Pauw, Bakker & Grinten. 2015. Product design and business model strategies for circular economy. Viitattu 16.8.2022. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/21681015.2016.1172124?scroll=top&needAccess=true>
- Innokylä. 2021. Viitattu 18.8.2022. <https://innokyla.fi/fi/ajankohtaista/parhaat-innovaatiot-syntyvat-yhdessa>
- Jouni Halme. 2017. Innovaation määritelmä, luokittelu, strategia ja prosessi. Viitattu 18.8.2022. <https://info.orchidea.dev/innovaatio-blogi/innovaatio>
- Shelton & Perival. 2013. PwC Canada. Breakthrough innovation and growth. Viitattu 18.8.2022 <https://www.pwc.com/ca/en/consulting/publications/pwc-breakthrough-innovation-growth-canada-2013-11-en.pdf>
- Sirpa Sivonen. 2017. Osaamisen johtaminen on osa strategista henkilöstöjohtamista. <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/osaamisen-johtaminen>
- Jaruzelski, Loehr & Holman. 2011. Strategy&. The Global Innovation 1000: Why culture is key. Viitattu 18.8.2022. <https://www.strategy-business.com/article/11404>
- Sitra. 2020. Kiertotalouden kestävätkä liiketoimintamallit kemianteollisuuden yrityksille. Viitattu 19.8.2022. <https://www.sitra.fi/app/uploads/2020/05/kiertotalouden-kestavat-liiketoimintamallit-kemianteollisuuden-yrityksille-kasikirja.pdf>
- Grete Kriik. 2022. Arter. Muutosjohtaminen - mitä, miten ja miksi? Viitattu 21.8.2022 <https://www.arter.fi/muutosjohtaminen-mita-miten-ja-miksi/>
- Toni Melisma 2020. Salesforce. Mitä on hyvä muutosjohtaminen? Viitattu 21.8.2022 <https://www.salesforce.com/fi/blog/2020/mita-on-muutosjohtaminen.html>

Tero Puranen. 2020. Missio, visio, strategia ja omistajan tahtotila. Viitattu 21.8.2022
<https://ammattijohtaja.fi/missio-visio-strategia-ja-omistajan-tahtotila/>

Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. a. Tutkimuksen luotettavuus ja arviointi. Viitattu 14.9. 2022 https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3.html

Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. b. Haastattelu. Viitattu 14.9.2022
https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3.html

Tihinen & Pirilä. 2021. Kiertotalouden mittaaminen. Viitattu 21.8.2022. <https://afry.com/fi-fi/artikkeli/kiertotalouden-mittaaminen>

Ellen MacArthur Foundation. 2015. An Approach to Measuring Circularity. Viitattu 21.8.2022.
https://ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/insight/Circularity-Indicators_Methodology_May2015.pdf

Kuviot

Kuvio 1: Tutkimusongelma	8
Kuvio 2: Lineaaritalous ja kiertotalous (Sitra & Deloitte 2022, 4.)	9
Kuvio 3: Liiketoimintamallin kuvaus (Gassmann ym. 2014, 7.)	10
Kuvio 4: Innovaatiospektri (Sitra & Deloitte 2022, 115.)	15
Kuvio 5: Kilpailukyky kehittyy parhaiten, kun panostetaan sekä strategiseen uudelleenasemointiin että jatkuvaan kehittämiseen. (Laamanen ym. 2016, 20.)	18
Kuvio 6: Haastateltavien yritysten kuvaukset	23
Kuvio 7: Haastatteluissa ilmenneet kiertotalouden liiketoimintamallit	32

Liitteet

Liite 1: Haastattelurunko ja haastattelukysymykset	39
--	----

Liite 1: Haastattelurunko ja haastattelukysymykset

Yleistä

- Kuka olet ja mitä teet? Mitä toimenkuvaasi kuuluu?
- Kertoisitko lyhyesti yrityksestänne?
 - Mitä teette?
 - Liikevaihto?
 - Missä kaikkialla toimitte?
 - Omistus
 - Visio?

Kiertotalouden liiketoimintamalli-innovaatiot

- Onko kiertotalous käsitteenä tuttu? Entä kiertotalouden liiketoimintamallit?
- Millaisia kiertotalouden liiketoimintamalleja hyödynnätte toiminnassanne? Vai hyödynnättekö mitään? Millaisia kiertotalouskäytänteitä teillä on?
- Mikä on toiminut ajurina kiertotalouden liiketoimintamallien innovoinnille ja käyttöönotolle? Mikä on saanut teidät tekemään muutoksen?
 - Kilpailuedun luominen?
 - Asiakkaan vaatimukset?
 - Luovatko ne arvoa teidän asiakkailenne? Miten?
 - Puhtaasti ympäristösyitä?
 - Lainsäädäntö?
 - uudet teknologiat?
- Miten (kiertotalouden liiketoimintamallien) innovaatioprosessi eteni?
 - Mitä vaiheita siinä oli?
 - Ketkä siihen osallistui?
 - Kuka teki aloitteen?
- Onko kiertotalouden liiketoimintamallien käyttöönotto tuonut teille jotain hyötyjä? Mitä?
- Onko teillä ollut jotain haasteita kiertotalouteen liittyvässä innovoinnissa ja liiketoimintamallien käyttöönotossa? Mitä?
- Mikä on mahdollistanut muutoksen? Mitä kiertotalousinnovointi vaatii?
- Mitkä tekijät ovat olleet avainasemassa siihen, että kiertotalous on saatu juuretutua ja yrityksen toimintatapoihin ja kulttuuriin? Voisitko kertoa niistä lisää?

Organisaatio ja kulttuuri

Kulttuuri (esim. toimintatavat, henkilöstön osaaminen, henkilöstön tietämys, henkilöstön asenne, ilmapiiri jne.)

- Koetko että organisaationne kulttuuri tukee kiertotaloutta? Onko se avoin ajatukselle?
 - Miten?
 - Miten se näyttäytyy käytännössä?
 - Mitkä seikat yrityskulttuurissanne on esteenä kiertotalouden toteuttamiselle?
- Koetko, että organisaationne kulttuuri tukee innovointia?
 - Miten?
 - Miten se näyttäytyy käytännössä?
 - Mitkä seikat yrityskulttuurissanne on esteenä innovoinnille?
- Koetko, että organisaationne kulttuuri/organisaatio ylipäätään tukee kiertotalousmuutosta?
 - kiertotalous-/vastuullisuustiimi?

Organisaatio

Johtaminen

- Millainen rooli johtamisella on kiertotalouden liiketoiminnan innovointiin teidän firmassanne?
- Näkykö kiertotalousteema teidän visiossanne ja strategiassa? Millainen vaikutus niillä on teidän tekemiseen?
- Miten teillä seurataan kiertotalouden toteutumista?
 - Onko teillä jotain kiertotalouden mittareita käytössä? Millaisia mittareita?
 - Mitataanko kiertotalouden muutoksen tuomia hyötyjä.
- Miten teillä jalkautetaan muutoksia? Miten se saadaan eri yksiköihin/toimintoihin?
- Miten kiertotalouteen liittyvää osaamista kehitetään yrityksessänne? Kuinka paljon?
- Miten työntekijöitä motivoidaan kiertotalouden toimintatapoihin?

Tuleeko jotain muuta mieleen tähän aiheeseen liittyen? Jäikö jotain sanomatta?