

Pukkala Helena

YRITYKSEN PERUSTAMINEN KIERTO- TALOUSSTRATEGIA LÄHTÖKOHTANA

Kandidaatintyö
Tekniikan ja luonnontieteiden tiedekunta
Tarkastaja: Ulla Saari
Huhtikuu 2021

TIIVISTELMÄ

Helena Pukkala: Yrityksen perustaminen kiertotalousstrategia lähtökohtana (Starting a new business guided by the circular economy strategy)

Kandidaatintyö

Tampereen yliopisto

Teknis-taloudellinen, TkK

Huhtikuu 2021

Kiertotalous on tullut yhä ajankohtaisemmaksi talousmalliksi vastuullisuuden, kestävän kehityksen ja ympäristöystävällisyyden kasvattaessa merkitystään. Sen ajatellaan olevan ratkaisu moniin taloudessa esiintyviin ympäristöllisiin epäkohtiin. Tämän vuoksi yrityksiä ja yrittäjiä kannustetaan siirtymään kiertotalouteen. Jo olemassa olevien yritysten on kuitenkin vaikeaa, kallista ja aikaa vievää muokata liiketoimintamalliaan, minkä vuoksi niiden pyrkimykset siirtyä kiertotalouteen jäävät usein pinnallisiksi. Kun perustetaan uutta yritystä, yrityksen toiminta voidaan suoraan suunnitella kiertäväksi. Tutkimus aiheesta on kuitenkin vielä vähäistä, minkä vuoksi tarvittavaa tietoa siitä, miten kiertotalouden mukainen yritys perustetaan, ei vielä ole. Kandidaatintyön tarkoituksena on tarkastella, mitä yrittäjän tulee huomioida perustaessaan yritystä kiertotalousstrategia lähtökohtanaan, ja mitkä ovat tämän prosessin suurimmat haasteet.

Kiertotalous on talouden malli, jossa resursseista saatava hyöty pyritään optimoimaan. Kiertotaloudelle on kehitetty liiketoimintamalleja, joissa korostuvat tuotteiden uudelleentulo, erilaiset jakamisalustat, uusiutuvien resurssien käytön lisääminen, resurssitehokkuuden parantaminen sekä tuotteen tarjoaminen palveluna. Kiertotalousstrategia on strateginen osa-alue, jonka avulla pyritään saavuttamaan kilpailukykyinen ja toimiva kiertotalouden liiketoimintamalli. Kiertotalouteen siirtymisessä myös kestävä yrittäjyys on tärkeää. Kiertotaloudessa kompromissit taloudellisten ja ympäristöllisten etujen välillä ovat tyypillisiä, ja niitä täytyy pystyä tekemään harkitusti yrityksen perustamisesta alkaen sen toiminnan loppuun saakka.

Yrityksen perustaminen on monimutkainen prosessi, eikä sille ole olemassa yhtä tarkkaa kaavaa. Kun yritys pyritään perustamaan kiertotalouden periaatteiden mukaan, nousee yrittäjyysprosessista esille joitakin haasteita. Etenkin sidosryhmät, verkostot ja rahoituksen hankkimiseen liittyvät toimet vaativat yrittäjiltä erityistä huomiota. Kestäviltä yrittäjiltä vaaditaan myös kykyä kokonaisuuksien hallintaan. Vaikka kiertotalouteen siirtymisessä onkin omat haasteensa, näyttäisivät ne vähenevän ympäristötietoisuuden kasvaessa. Kiertotalouteen siirtymisen ajatellaan olevan välttämättömyys, minkä vuoksi siihen liittyviä haasteita on pyritty vähentämään valtioidenkin tasolla erilaisin säädöksin ja asetuksin. Lisää tutkimusta aiheesta kuitenkin tarvitaan erityisesti yritysten toimien tukemiseksi.

Avainsanat: Kiertotalous, kiertotalouden liiketoimintamallit, kiertotalousstrategia, yrityksen perustaminen

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

ALKUSANAT

Motiivina työn taustalla on kiinnostus kiertotaloutta ja kestäväää kehitystä kohtaan. Uskon, että tulen työskentelemään näiden aiheiden parissa tulevaisuudessa, jonka vuoksi aiheen tutkiminen ja siitä kirjoittaminen oli kiinnostavaa. Myös mielenkiinto strategiaa kohtaan on aina ollut suurta, jonka vuoksi oli mielekästä, että myös se saatiin yhdistettyä kandidaatin-työni aiheeseen. Työn aihe rajautui uusiin yrityksiin, sillä yrittäjillä uskotaan olevan paljon vaikutusvaltaan siirryttäessä kiertotalouteen. Työ opetti minulle valtavasti tieteellisen tutkielman tekemisestä, kiertotaloudesta, yrittäjyydestä sekä kestävämmästä tulevaisuudesta.

Haluan kiittää professori Leena Aarikka-Stenroosia asiantuntevista neuvoista ja kurssin vastuuhenkilöitä Tuomas Korhosta sekä Ulla Saarta kannustavasta ja osaavasta ohjaamisesta. Työskentelyn mielekkyyttä lisäsi myös kanssaopiskelijat, jotka motivoivat tutkielman tekemistä alusta loppuun saakka.

Tampereella, 29.4.2021

Helena Pukkala

SISÄLTÖ

1. JOHDANTO.....	1
1.1 Tutkimuksen tausta.....	1
1.2 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoite	2
1.3 Tutkimusmetodi ja tutkimuksen rakenne	3
2. KIERTOTALOUS OSANA YRITYKSEN PERUSTAMISTA.....	5
2.1 Kiertotalous.....	5
2.2 Kiertotalouden liiketoimintamallit	8
2.3 Kiertotalousstrategia	10
2.4 Kestävä yrittäjyys.....	12
3. YRITYKSEN PERUSTAMINEN JA STRATEGIAN MUODOSTAMINEN.....	14
3.1 Yleinen yrittäjyysprosessi ja strategian muodostuminen	14
3.2 Kiertotalous yrittäjyysprosessissa.....	16
3.3 Kiertotalousyrityksen perustamisen haasteet	19
4. PÄÄTELMÄT	21
LÄHTEET.....	23

1. JOHDANTO

Yrityksiä ja yrittäjiä kannustetaan kohti kiertotaloutta, vaikka tutkimus aiheesta on vielä vähäistä (Pieroni et al. 2019). Yhä useammat maat ja esimerkiksi Euroopan Unioni ovat ottaneet käyttöönsä kansallisen strategian, joka kannustaa yrityssektoria siirtymään kiertotalouteen (Jones & Comfort 2017). Kiertotalous on herättänyt viime aikoina myös useiden sidosryhmien, kuten kuluttajien ja sijoittajien kiinnostuksen (Cullen & Angelis 2021).

1.1 Tutkimuksen tausta

Kiertotalous on tullut yhä ajankohtaisemmaksi talousmalliksi vastuullisuuden, kestävän kehityksen ja ympäristöystävällisyyden kasvattaessa merkitystään (Jones & Comfort 2017; Ranta et al. 2018; Stewart & Niero 2018; Pieroni et al. 2019). Pieroni et al. (2019) ovat jopa sitä mieltä, että kiertotaloudesta on tullut edellytys yrityksen kilpailukyvyn säilyttämiseksi. Kiertotalous ja vastuullisuus ovat yhä useammin edellytyksiä myös sille, että yritys saa pitkäaikaista pääomaa (Serafeim 2020). Tämän lisäksi kiertotaloutta voidaan pitää tärkeänä tekijänä siirryttäessä kohti kestävämpää tulevaisuutta ja tavoiteltaessa taloudellisia, ekologisia ja sosiaalisia hyötyjä (Jones & Comfort 2017; Frishammar & Parida 2018; Ranta et al. 2018; Linder & Williander 2018). Kiertotaloudella on monia positiivisia vaikutuksia. Esimerkiksi kiertotalouden liiketoimintamallit, jotka perustuvat uudelleenvalmistukseen tai uudelleenkäyttöön, mahdollistavat merkittäviä kustannusetuja ja vähentävät haitallisia ympäristövaikutuksia, kuten hiilidioksidipäästöjä (Linder & Williander 2018). Stewart ja Niero (2018) kertovatkin, että kiertotalouden voidaan ajatella olevan talouden malli, jossa materiaalin tai tuotteen hyöty pyritään maksimoimaan optimoimalla niiden käyttö elinkaaren jokaisessa vaiheessa.

Tätä taustaa vasten on ymmärrettävää, että moni yritys näkee kiertotalouteen siirtymisen järkevänä. Useat yritykset ovatkin koettaneet soveltaa kiertotalouteen perustuvia liiketoimintamalleja omaan toimintaansa (Frishammar & Parida 2018). Jo olemassa olevien yritysten on kuitenkin vaikeaa, aikaa vievää ja kallista muokata liiketoimintamalliaan siitä, millainen se on aikaisemmin ollut (Frishammar & Parida 2018; Henry et al. 2019). Uuteen malliin siirtyminen vaatii yrityksen muovaavan tapaa, jolla se luo, toimittaa ja viestii arvoaan (Frishammar & Parida 2018), minkä vuoksi yrityksen tulisi muokata koko strategi-

aansa (Henry et al. 2019). Tutkimukset osoittavat yritysten tavoiteltujen muutosten jäävän usein alhaiselle tai pinnalliselle kiertotalouden tasolle (Henry et al. 2019). Yksi esimerkki tällaisesta pinnallisesta muutoksesta on jätteiden kierrätysasteen kasvattaminen (Rovanto & Bask 2020).

Käytäntöjen ja ajattelutavan muuttamisen vaikeudesta seuraa, että kiertotalousstrategian luominen ja kiertotalouden mukaisen liiketoimintamallin muodostaminen olisi järkevää tehdä jo heti yritystä perustettaessa. Aiheesta ei kuitenkaan ole juurikaan tutkimusta (Henry et al. 2019). Asiaan perehtyminen ja erilaisten kiertotalouden mahdollisuuksien selvittäminen on uusille yrityksille tärkeää, jotta ne voisivat saada tietoa ja tukea tavoitellessaan kestäväää ja vastuullista yrittäjyyttä.

1.2 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoite

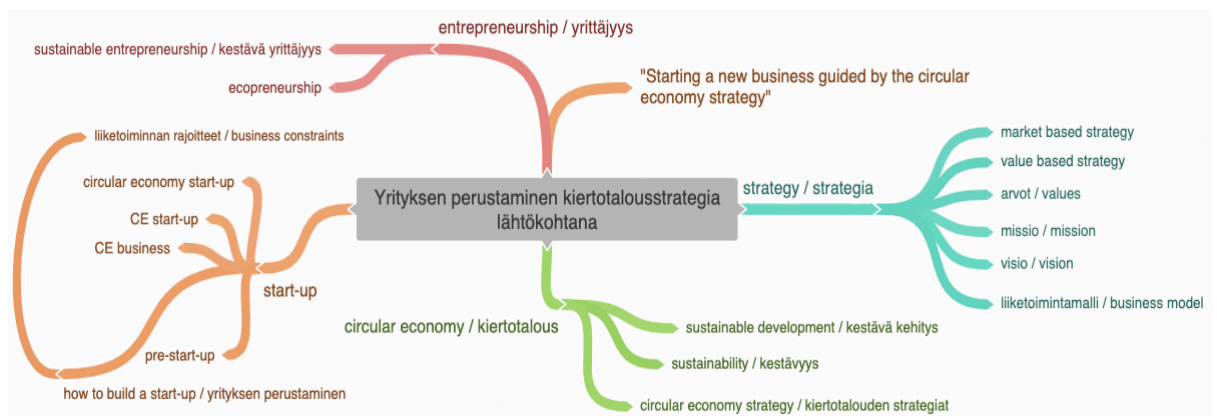
Tämän tutkimuksen tarkoitus on selvittää, mitä uusien yritysten tulee huomioida kiertotaloudesta, ja tarjota tukea yrittäjille, jotka haluavat perustaa yrityksen kiertotalousstrategian mukaiseksi. Työssä tutkitaan, mitkä vaiheet tai toiminnot vaativat erityistä huomiota tässä onnistumiseksi. Kandidaatintyössä on siis tarkoitus etsiä vastauksia kysymyksiin:

- Mitä uuden yrityksen kannattaa huomioida kiertotalousstrategian muodostamisessa?
- Mitkä ovat suurimmat haasteet perustettaessa yritystä kiertotalousstrategia lähtökohtana?

Työssä aiheen tarkastelu on rajattu uusiin yrityksiin ja startuppeihin, vaikkakin kiertotalousstrategian tarkasteleminen myös jo olemassa olevien yritysten kannalta olisi mielekästä. Yritystä perustettaessa tulee huomioida lukuisia asioita, mutta tässä työssä yrityksen perustamista tarkastellaan pääasiassa strategian ja kiertotalousstrategian muodostamisen näkökulmasta. Työn alussa tutustutaan myös kiertotalouteen, kiertotalouden liiketoimintamalleihin ja kiertotalousstrategiaan. Liiketoimintamallit ja strategia vaikuttavat vahvasti toisiinsa, mutta nämä kaksi kokonaisuutta on pyritty erottamaan tässä tutkimuksessa itsenäisiksi kokonaisuuksiksi. Tässä kandidaatintyössä myös yrittäjyys, varsinkin kestävä yrittäjyys, tulee jonkin verran esille, koska sillä on oleellinen asema yrityksen perustamisen motivoinnissa sekä uusien yritysten strategioiden luomisessa.

1.3 Tutkimusmetodi ja tutkimuksen rakenne

Kandidaatintyön tutkimusmetodinä käytetään kirjallisuuskatsausta, jossa kerätään tietoa jo olemassa olevista tieteellisistä lähteistä. Lähteistä saaduista tiedoista tehdään tutkimuskysymyksiin liittyviä johtopäätöksiä. Kandidaatintyön pääasiallisina hakuportaaleina ovat Web of Science, Scopus, Wiley Online Library sekä Tampereen yliopiston hakupalvelu Andor. Hakusanoja tiedonhaussa on käytetty melko laajasti erilaisina yhdistelminä, sillä tässä työssä yhdistyy monia eri kokonaisuuksia. Pääasiallisina hakutermeinä on käytetty "circular economy strategies", "circular business models", "circular economy start-up" sekä näiden kombinaatioita ja variaatioita. Näihin hakusanoihin on yhdistetty Boolean operaattoreiden avulla erilaisia tarkennuksia, kuten "pre-start-up" ja "entrepreneurship". Myös lyhennettä CE (Circular Economy) on käytetty. Hakutuloksia rajatessa on kiinnitetty huomiota tekstien viittausten määrään, niissä käytettyjen lähteiden laatuun sekä lähteiden saatavuuteen. Kuvasta 1 voi nähdä tiedonhakuprosessin perustana olleen rakenteen.



Kuva 1. Ajatuskartta tiedonhakuprosessista.

Lähteiden luotettavuus on pyritty varmistamaan käyttämällä vain vertaisarvioituja julkaisuja. Lisäksi on tarkkailtu, kuinka paljon lähteisiin on viitattu muissa tutkimuksissa. Julkaisujen pätevyyttä on tarkasteltu myös Julkaisufoorumin Julkaisufoorumi-luokkien avulla, ja työssä on pyritty suosittu luokkien 3 ja 2 julkaisukanavia. Työssä ei ole käytetty julkaisukanavia, jotka eivät täytä Julkaisufoorumi-luokitusten kriteereitä.

Kirjallisuuslähteitä on etsitty osittain myös tutkimalla työn kannalta hyödyllisiksi osoittautuneiden tutkimusten lähdeluetteloita. Tätä tehtäessä kävi ilmi, että vaikka kirjallisuutta oli haettu lukuisista eri hakuportaaleista ja julkaisuista, rakentui kirjallisuus kuitenkin usein pitkälti samojen lähteiden ympärille. Suuri osa aiheeseen liittyvästä tutkimuksesta on melko uutta, ja kirjallisuus on sen vuoksi vielä suppeahkoa.

Tutkimuksessa käsitellään aluksi kiertotaloutta yleisellä tasolla. Tämän jälkeen tarkastellaan kiertotalouden liiketoimintamalleja ja kiertotalousstrategioita. Myös kestävästä yrittäjyydestä käsitellään lyhyesti, sillä se on yksi tärkeistä motiiveista kiertotalouden mukaisia yrityksiä perustettaessa. Teoriaosuuden jälkeen työssä tutkitaan yrittäjyysprosessia ja strategian muodostumisen eri vaiheita yrityksen muodostuessa liikeideasta startupiksi. Työn lopussa esitetään aiheesta muodostuneet päätelmät ja tehdään yhteenveto työn tärkeimmistä huomioista, tutkimuksen onnistumisesta ja mahdollisista jatkotutkimustarpeista.

2. KIERTOTALOUS OSANA YRITYKSEN PERUSTAMISTA

Uutta yritystä perustettaessa on tärkeä pohtia ainakin kahta eri asiaa: yrityksen strategiaa ja liiketoimintamallia. Strategia ja liiketoimintamalli ovat itsenäisiä kokonaisuuksia, mutta ne kytkeytyvät vahvasti yhteen täydentäen ja tukien toisiaan (Slavik & Zagorsek 2016). Tämän vuoksi strategian muodostumisen kannalta on tärkeää ymmärtää myös mikä liiketoimintamalli on ja miten se kehittyy. Strategialle ja liiketoimintamallille löytyy kirjallisuudesta lukuisia eri määritelmiä. Lyhyesti määriteltynä liiketoimintamalli kertoo mitä yritys tekee, ja strategia määrittää toimenpiteet ja toimintaperiaatteet, joilla yritys saavuttaa kilpailukykyisen aseman valitsemassaan toimintaympäristössä. Liiketoimintamallin ja strategian merkityksellisyys korostuu yrittäjyydessä. Menestyäkseen yrittäjän on kyettävä luomaan kilpailukykyinen strategia ja toimiva liiketoimintamalli. (Slavik & Zagorsek 2016)

2.1 Kiertotalous

Vaikka kiertotalous ja siihen liittyvät tutkimukset ovat yleistyneet viime vuosina, on sille kuitenkin vaikea löytää vakiintunutta määrittelyä (Bocken et al. 2016). Coca cola on määritellyt kiertotalouden olevan systeemi, jossa materiaaleja kierrätetään ja käytetään uudelleen niin kauan kuin mahdollista, jotta varmistetaan, että niistä saadaan suurin mahdollinen hyöty. UPM-Kymmene taas käsittää kiertotalouden olevan keino varmistaa kestävä tulevaisuus. Toisaalta PricewaterhouseCoopersin mielestä kiertotalous on kaiken uudelleen miettimistä siten, että raaka-aineiden ja muiden luonnonvarojen kulutusta saadaan vähennettyä. (Jones & Comfort 2017) Geissdoerfer et al. (2017) sanovat kiertotalouden olevan jatkuvasti uudistuva järjestelmä, jossa resurssien tarve, jätteet, päästöt ja energian hukka minimoidaan hidastamalla, sulkemalla ja kaventamalla materiaali- ja energiasilmukoita (Geissdoerfer et al. 2017).

Monien eri määritelmien pohjalta kiertotalouden voidaan ajatella olevan kiertävä talousmalli tai systeemi, jonka strateginen painopiste on materiaali-, informaatio- ja energiavirtojen uudelleenmuotoilussa ja järjestelyssä. Kiertotalouden tavoitteena on saavuttaa parempi resurssitehokkuus esimerkiksi tehostamalla materiaalien uudelleenkäyttöä, uudelleenvalmistusta ja kierrätystä. (Jones & Comfort 2017; Perey et al. 2018; Ranta et al. 2018). Kiertotalous haastaa nykyisin laajasti käytössä olevaa lineaaritalouden mallia, jossa tuotteet ja materiaali kulkevat tuotantoprosessin läpi kuluttajille, minkä jälkeen raaka-aineet poistetaan käytöstä esimerkiksi kaatopaikalle. Kiertotaloudessa materiaalit

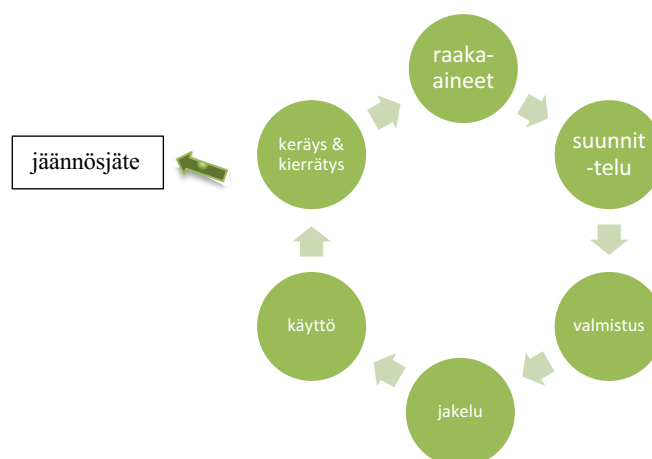
pyritään saamaan takaisin kiertoon ja hyödyntämään ne uudelleen siten, että niistä saadaan korkein mahdollinen arvo (Jones & Comfort 2017; Ranta et al. 2018). Tämä tarkoittaa mm. sitä, että tuotteet tai materiaalit pyritään hyödyntämään uudelleen niin pitkälle jalostettuna kuin mahdollista. Kiertotaloudessa eivät siis kierrä pelkästään raaka-aineet vaan myös valmiit tuotteet. Kiertotalouden yksi ominaispiirre on myös jätteen hyötykäyttö. Tämä tarkoittaa, että jätettä pyritään minimoimaan etsimällä uusia mahdollisuuksia sen hyödyntämiselle, jolloin jäte nähdään ennemminkin resurssina kuin taakkana. Yritykset voivat esimerkiksi myydä muodostunutta jätettä toiselle yritykselle, joka voi hyödyntää sitä omassa toiminnassaan. Yksi kiertotalouden tavoitteista on, että yrityksen toiminnassa ei syntyisi jätettä lainkaan. (Jones & Comfort 2017; Perey et al. 2018).

Lineaaritaloudesta kiertotalouteen siirtymistä voidaan pitää välttämättömänä, sillä kiihtynyt resurssikulutus aiheuttaa resurssipulaa (Henry et al. 2019). Yhä useammat maat kannustavat yrityksiä siirtymään kiertotalouteen erilaisin poliittisin keinoin (Jones & Comfort 2017). Myös esimerkiksi Euroopan komissio pitää kiertotalouteen siirtymistä välttämättömänä muutoksena EU:n taloudessa ja pyrkii tukemaan tätä muutosta (EUR-Lex 2015). Kuvassa 2 on kuvattu kierto- ja lineaaritaloudelle tyypilliset materiaalivirrat.

LINEAARINEN TALOUSMALLI



KIERTOTALOUDEN MALLI



Kuva 2. Materiaalien kierto lineaaritalouden ja kiertotalouden talousmalleissa (Mukaillen Euroopan parlamentti 2020).

Geissdoerfer et al. (2018) huomauttavat, että vaikka termi kiertotalous on saanut yhä enemmän huomiota akateemisessa maailmassa, teollisuudessa ja päättäjien parissa, sen kytkökset kestävyteen ja kestäväan kehitykseen ovat silti usein epäselviä. Kiertotaloudella ja kestäväällä kehityksellä on paljon yhtäläisyyksiä. Molemmat ovat maailmanlaajuisia malleja, joihin on sisällytetty taloudellisen näkökulman lisäksi muitakin näkökulmia. Kestävässä kehityksessä ja kiertotaloudessa järjestelmien uudelleensuunnittelu, kehitys sekä innovointi ovat tärkeässä roolissa. Molemmat käsitteet ovat myös monialaisia, jolloin niiden toteuttaminen vaatii yleensä usean sidosryhmän yhteistyötä (Geissdoerfer et al. 2017).

Kestävässä kehityksessä ja kiertotaloudessa on kuitenkin myös paljon eroja. Geissdoerfer et al. (2017) mukaan niiden toteuttamisella on usein esimerkiksi eri tavoitteet ja motivaatio. Kestävässä kehityksessä käsitellään laajasti ympäristöä, taloutta ja yhteiskuntaa. Kiertotaloudessa painotetaan tekijöitä, jotka ovat eduksi taloudelle ja ympäristölle. Kiertotalouden kautta voidaan saavuttaa myös sosiaalisia hyötyjä, mutta ne ovat usein vain hyödyllisiä toiminnan ulkoisvaikutuksia. Kiertotaloudessa ympäristönäkökulma on suppeampi kuin kestävässä kehityksessä, sillä kiertotaloudessa keskitytään pääasiassa vain resurssien ja jätteiden tehokkaampaan käyttöön. (Geissdoerfer et al. 2017; Ranta et al. 2018) Tiivistäen voidaan sanoa, että kiertotalouden avulla pyritään minimoimaan nimenomaan taloudessa esiintyviä ympäristöllisiä epäkohtia.

Kestävän kehityksen ja kiertotalouden yhtäläisyydet voivat vaihdella tapauskohtaisesti. Toisinaan kiertotalous voi suoraan olla verrattavissa kestävän kehityksen mukaisiin malleihin, mutta toisinaan niiden väliset yhtäläisyydet ovat vähäisiä. Tämän vuoksi on hyvä muistaa, että mahdollisista yhtäläisyyksistä huolimatta kiertotalous ja kestävä kehitys ovat kaksi eri asiaa. (Geissdoerfer et al. 2017).

Vaikka teoriassa kiertotalous saattaa vaikuttaa melko suoraviivaiselta, liittyy siihen myös monia haasteita. Yksi niistä on, että palautettaessa materiaaleja tuotteista jälleen raaka-aineeksi, niiden ominaisuudet voivat muuttua. (Jones & Comfort 2017) Samoja raaka-aineita ei siis voida kierrättää loputtomiin. Ominaisuuksien muuttumista pyritään välttämään sillä, että materiaalit pidetään kierrossa mahdollisimman jalostettuina. Tällöin raaka-aineita tarvitsee käsitellä harvemmin. Toinen kiertotalouden haaste liittyy materiaalien takaisin saamiseen. Monissa kiertotalouden liiketoimintamalleissa ja strategioissa kuluttajat ovat tärkeässä asemassa materiaalien kierron kannalta. Kuluttajien käyttäytymistä ja kulutustottumuksia on kuitenkin vaikea muovata, minkä vuoksi materiaalien takaisin kerääminen ja uudelleen käyttö voi olla hyvinkin haastavaa. (Jones & Comfort

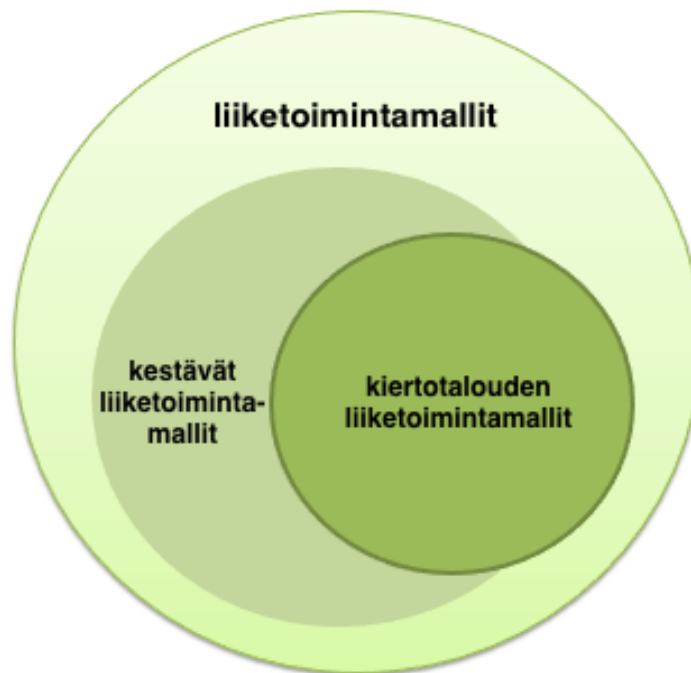
2017) Jotta kiertotalouteen siirtyminen saataisiin toteutettua onnistuneesti, vaatii se kekseliäitä yrittäjiä, kiertotalouden mukaisia liiketoimintamalleja, sekä toimivia kiertotalousstrategioita.

2.2 Kiertotalouden liiketoimintamallit

Liiketoimintamalli on keskeinen osa yrityksen strategiaa ja erityisesti strategian muodostamista. Liiketoimintamalli on yrityksen sisäinen järjestelmä, joka määrittää miten yritys luo, toimittaa ja viestii arvoaan, ja miten se toimii sisäisesti ja sidosryhmien kanssa. (Slavik & Zagorsek 2016; Urbinati et al. 2017; Rovanto & Bask 2020) Liiketoimintamalli selittää siis yrityksen olemassaolon tarkoituksen. Geissdoerfer et al. (2018) sanovat liiketoimintamallien olevan tärkeä strateginen etu paremman kilpailu- ja suorituskyvyn saavuttamiseksi. Tämä on ymmärrettävää, sillä liiketoimintamalli tukee ja täydentää strategiaa (Slavik & Zagorsek 2016). Kiertotalouden liiketoimintamallit ovat siis tärkeässä asemassa siirryttäessä lineaaritaloudesta kiertotalouteen ja kiertotalousstrategiaa muodostettaessa (Henry et al. 2019)

Kiertotalouden liiketoimintamallin voidaan aikaisemman kirjallisuuden pohjalta määritellä olevan liiketoimintamalli, jossa yritys yhdessä sidosryhmiensä kanssa hyödyntää innovaatiota luodakseen, kerätäkseen sekä toimittaakseen arvoa resurssitehokkuutta parantamalla ja pidentämällä tuotteiden ja niiden osien käyttöikä. Kiertotalouden liiketoimintamallien avulla voidaan saavuttaa ekologisia, taloudellisia ja sosiaalisia etuja. (Frishammar & Parida 2018; Rovanto & Bask 2020)

Samalla tavalla kuin kestävä kehitys ja kiertotalous rinnastetaan usein toisiinsa, myös kiertotalouden ja kestävä kehityksen liiketoimintamalleissa ajatellaan usein olevan paljon samaa. Tässäkin yhteydessä on hyvä muistaa niiden olevan eri asioita, sillä kiertotaloudesta ei välttämättä suoraan seuraa kestävyttä. (Geissdoerfer et al. 2017) Kestävistä ja kiertotalouden liiketoimintamalleista voidaan kuitenkin löytää yhteisiä piirteitä ja synergioita (Geissdoerfer et al. 2017), minkä vuoksi kiertotalouden liiketoimintamallit ovat hyvä keino parantaa kestävyttä. Kuvassa 3 on havainnollistettu, kuinka Geissdoerfer et al. (2018) kuvaavat kestävien sekä kiertotalouden liiketoimintamallien päällekkäisyyksiä.



Kuva 3. Kestävien ja kiertotalouden liiketoimintamallien päällekkäisyydet (Mukaiillen Geissdoerfer et al. 2018)

Kiertotalouden liiketoimintamalleja voidaan jaotella eri tavoin. Kirjallisuudessa usein esiintyvä tapa on jakaa ne viiteen tai kuuteen eri kategoriaan. Yleisimmin luokittelussa esiintyvä tuotteen käyttöä pidentäminen, tuotteiden jälleenmyynti tai uudelleenkäyttö, uudelleen valmistus, kierrätys sekä tuotteen tarjoaminen palvelun muodossa, esimerkiksi vuokraamalla tai lainaamalla. Toisinaan listaan lisätään vielä kuudes kategoria, uusiutuvien raaka-aineiden ja energianlähteiden käyttö (Geissdoerfer et al. 2017; Urbinati et al. 2017; Cullen & Angelis 2021). Myös esimerkiksi Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra (2021) jakaa kiertotalouden liiketoimintamallit viiteen kategoriaan. Näitä ovat tuotteen tarjoaminen palveluna, uusiutuvien resurssien käytön lisääminen, tuotteen käyttöasteen kasvattaminen erilaisten jakamisalustojen avulla, tuotteen elinkaaren pidentäminen sekä resurssitehokkuuden ja kierrätysasteen parantaminen (Sitra 2021). Voidaan siis huomata, että vaikka kirjallisuudesta löytyy lukuisia erilaisia luokituksia kiertotalouden liiketoimintamalleille, eri luokitteluissa on kuitenkin paljon samaa.

Kiertotalouden mukaisille startupeille tai perustamisvaiheessa oleville yrityksille ei ole aikaisemmassa kirjallisuudessa juurikaan määritelty erillisiä tai yleisimpiä kiertotalouden liiketoimintamalleja. Henryn et al. (2019) tutkimuksen mukaan kiertotalous-startuppien liiketoimintamallit kuitenkin pohjautuvat yleensä joko suunnittelu-, jäte-, jakelualusta-, palvelu- tai luontopainotteisiin liiketoimintamalleihin. Uusien kiertotalouden mukaisten

yri­tysten joukosta löytyy eniten suunniteluun pohjautuvia startuppeja, joiden painopiste on tuotannon tehostamisessa ja syntyvän hukan vähentämisessä. Myös jätteesen perustuvat liiketoimintamallit ovat yleisiä, sillä niin kuin aikaisemmin tuli ilmi, on jätteen mi­nimointi yksi kiertotalouden pääperiaatteista, ja jätteen jär­kevä hyödyntäminen vaatii usein uusia innovaatioita. Tähän kategoriaan kuuluvia yrityksiä on perustettu paljon esi­merkiksi ruokahävikin vähentämiseksi. Kolmas uusien kiertotalouden yritysten ryhmä pe­rustuu jakelualustoihin. Jakelualustoiden tavoitteena on auttaa yrityksiä jakamaan väli­neitä, tietoa, tiloja sekä palveluita kapasiteetin käytön maksimoimiseksi. Tuotteiden tar­joaminen palveluina sekä uusiutuviin materiaaleihin siirtyminen ei ole yhtä suosittu liike­toimintamalli uusien yritysten keskuudessa kuin aikaisemmin mainitut. (Henry et al. 2019) Tämä johtuu kenties siitä, että näihin liiketoimintamalleihin siirtyminen lienee help­poa myös olemassa oleville yrityksille, eivätkä tarvittavat muutokset välttämättä vaadi kokonaan uutta yritystä

Yritysten innostus kiertotalouden mukaisiin liiketoimintamalleihin on ollut nopeassa kas­vussa. Tämä näyttäisi perustuvan uskoon siitä, että kestävästä kehityksestä ja samalla kiertotaloudesta tulee asiakkaille yhä tärkeämpi arvo ja suurempi prioriteetti monilla markkinoilla. (Jones & Comfort 2017).

2.3 Kiertotalousstrategia

Kuten aikaisemmin mainittiin, liiketoimintamalli määrittelee yrityksen olemassaolon tar­koituksen. Yrityksen strategian tarkoituksena on taas löytää keinot, joiden avulla liiketoi­mintamallista saadaan toimiva ja kilpailukykyinen. Liiketoimintamalli on siis perusta, jonka ympärille strategia muotoutuu. (Slavik & Zagorsek 2016) Tämä ei kuitenkaan tar­koita, että toinen olisi tärkeämmässä asemassa kuin toinen, vaan liiketoimintamalli ja strategia täydentävät toisiaan. Strategia onkin joukko toimenpiteitä ja toimintaperiaat­teita, joiden avulla yritys pyrkii määrittämään ja saavuttamaan kilpailukykyisen aseman markkinoilla ja toteuttamaan liiketoimintamallia parhaalla mahdollisella tavalla. (Slavik & Zagorsek 2016; Ott & Eisenhardt 2020) Strategiassa nousee usein esille esimerkiksi se, missä, miten ja milloin yrityksen kannattaa toimia ja kilpailla. (Slavik & Zagorsek 2016; Thomas 2020).

Yrityksien toiminnassa on usein prosesseja, jotka voivat ryhmittyä erillisiksi strategisiksi alueiksi tai rakenteiksi eli strategisiksi osajoukoiksi. Strategisia osajoukkoja syntyy niiden toimintojen välille, jotka liittyvät enemmän toisiinsa kuin yrityksen muut toiminnot. (Bel­lamy et al. 2019) Esimerkiksi kiertotalouteen liittyvät toiminnot voivat muodostaa oman kokonaisuutensa, kiertotalousstrategian. Yritykseen on luotava myös strategioita, jotka

yhdistävät nämä osajoukot kuitenkin myös yhtenäiseksi toimintajärjestelmäksi, jossa jokainen niistä vahvistaa toista (Ott et al. 2017).

Strategisen päätöksenteon tueksi on olemassa lukuisia erilaisia työkaluja ja malleja. Myös kiertotalousstrategialle löytyy tällaisia. Yksi esimerkki on malli, jonka avulla yritys voi keskittyä joko tuotteen elinkaaren loppu- tai alkupään resurssivirtojen kiertävyyden tehostamiseen ja muodostaa strategian niiden parantamiseksi. Nämä kaksi strategista painopistettä yhdistämällä voidaan saavuttaa myös tuotteen koko elinkaaren kattava kierto. (Urbinati et al. 2017; Henry et al. 2019) Tuotteen loppupään kiertävyyttä tehostettaessa voidaan strategiassa keskittyä esimerkiksi tuotteen jälleenmyyntiin, huoltoon, korjaukseen, uudelleenkäyttöön tai käyttöasteen kasvattamiseen. Alkupään kiertävyyteen panostettaessa huomioidaan usein esimerkiksi tuotteen valmistukseen ja materiaalien toimitusketjuihin liittyvät seikat. (Henry et al. 2019)

Kiertotalouskirjallisuudessa yleisimmin esiintyviä strategisia malleja ovat R-strategiat. R-strategioiden nimi tulee mallissa esiintyvistä englanninkielisistä sanoista. Usein R-strategioissa esiintyvät sanat "regenerate", "reduce", "reuse", "recycle" sekä "recover" eli uudista, vähennä, uudelleen käytä, kierrätä ja palauta. (Henry et al. 2019) On hyvä huomata, että nämä termit muistuttavat kiertotalouden liiketoimintamalleja. Tämä on loogista, sillä kiertotalousstrategia kehitetään usein muovaamaan yrityksen olemassa olevaa liiketoimintamallia ja niin kuin liiketoimintamalli vaikuttaa strategiaan, myös strategia vaikuttaa liiketoimintamalliin (Slavik & Zagorsek 2016). Kiertotaloutta tavoittelevat yritykset saattavat siis käyttää juuri näitä R-strategioita kiertävän liiketoimintamallin saavuttamiseksi.

Uutta yritystä perustettaessa liiketoimintamalli pyritään luomaan jo valmiiksi kiertäväksi, joten kiertotalousstrategian työkalut ja mallit auttavat oletettavasti eniten toiminnan innovoinnissa ja suunnittelussa. Esimerkiksi R-strategioissa esiintyvät osa-alueet auttavat yrittäjää hahmottamaan, mitä kaikkea kiertotalouteen liittyy ja mitä kiertävässä yrittäjyydessä voidaan pyrkiä huomioimaan. Jo valmiiksi kiertävien liiketoimintamallien mukaan toimivien uusien yritysten ja myös startuppien kiertotalousstrategiat sisältävät kuitenkin usein täsmällisempiä toimenpiteitä kuin mitä näissä valmiissa malleissa tai työkaluissa esitetään. (Henry et al. 2019)

Vaikka erilaisia strategisia työkaluja kiertotalouden saavuttamisen tueksi onkin jo olemassa, mainitaan ne edelleen melko harvoin kirjallisuudessa. Myöskään työkaluja tai selkeitä ohjeita siihen, miten kiertotalous saataisiin integroitua yrityksen toimintaan kokonaisvaltaisesti, ei vielä juuri ole, ja ne vaativat lisää tutkimuksia. (Urbinati et al. 2017)

Kiertotalouteen siirtymiseen liittyy siis vielä epävarmuuksia. Monimutkaisissa ja epäselvissä liiketoimintaolosuhteissa strategian merkitys korostuu entisestään, sillä sen avulla voidaan tunnistaa nykyiset lähtökohdat ja mallintaa erilaisia tulevaisuuden näkymiä. Strategian avulla pyritään löytämään keinot ja luomaan polku sille, miten alkutilanteesta päästään haluttuun tulevaisuuden näkymään. (Slavik & Zagorsek 2016)

2.4 Kestävä yrittäjyys

Yrittäjyyttä pidetään tärkeänä tekijänä kestävien tuotteiden sekä prosessien luonnissa ja yrittäjien hankkeiden ajatellaankin usein olevan vastaus moniin sosiaalisiin ja ympäristöllisiin huolenaiheisiin. (Hall et al. 2010; Bergset & Ficher 2015; Santini 2017) Yrittäjyys on monitahoinen ilmiö, joka ulottuu monien tieteenalojen rajojen yli. Se voidaan määritellä kyvyksi nähdä ja hyödyntää markkinamahdollisuuksia eli kehittää pitkällä aikavälillä kannattava liiketoimintamalli (Cullen & Angelis 2021). Geissdoerfer et al. (2018) sanovat kestävän yrittäjyyden mahdollistavan siirtymisen kohti kiertotaloutta, sillä siinä ratkotaan kestävyteen liittyviä haasteita innovatiivisilla liiketoimintamalleilla. Kestävien yrittäjien motivaatio perustaa kestäviä yrityksiä on usein läheisesti sidoksissa heidän yksilöllisiin arvoihinsa (Gast et al. 2017). On kuitenkin huomioitava, että osalla yrittäjistä motivaatio kestävyteen johtuu kuitenkin lähinnä ulkoisesta paineesta ja sääntelystä (Gast et al. 2017; Santini et al. 2017). Kirjallisuudesta löytyykin erilaisia mielipiteitä siitä, tuleeko puhtaasti taloudellisia etuja tavoittelevia yrittäjiä luokitella kestäviksi yrittäjiksi, mikäli voiton tavoittelu tapahtuu kestävien liiketoimintaperiaatteiden mukaan. Toistaiseksi kestäville yrittäjille ei löydy luokituksia, jotka perustuvat yrittäjien arvoihin. (Gast et al. 2017)

Kestävä yrittäjyys ei ole uusi ilmiö vaan siitä on puhuttu jo vuodesta 1990 asti. Termi on kuitenkin saanut enemmän huomiota viime vuosina, kun yleinen mielenkiinto kestävyden teemoja kohtaan on kasvanut. Kestävälle yrittäjyydelle ei ole olemassa yhtä oikeaa tai täysin vakiintunutta määritelmää, mutta yleisesti käytössä olevan kuvauksen mukaan kestävät yrittäjät voidaan nähdä yrittäjinä, jotka löytävät uusia markkinoita ja mahdollisuuksia, sekä perustavat uusia yrityksiä kestävä kehitys ja vastuullisuus lähtökohtana. (Santini 2017) Kestävän yrittäjyyden sisin merkitys on siinä, että sen oletetaan johtavan muuhunkin kuin taloudelliseen menestykseen (Ploum et al. 2017; Santini 2017). Sen vuoksi esimerkiksi kompromissit ympäristön ja taloudellisen menestyksen välillä ovat kestävässä yrittäjyydessä yleisiä (Belx & Binder 2015). Kestävä yrittäjyys voidaan siis nähdä mahdollisuutena tuottaa kilpailuetua tunnistamalla uusia liiketoimintamahdollisuuksia, jotka johtavat uusiin tuotteisiin, uusiin tuotantomenetelmiin, uusille markkinoille tai uusiin tapoihin kohti kestävämpää liiketoimintaa (Ploum et al. 2017).

Myös kiertävä yrittäjyys eli kiertotalouden mukainen yrittäjyys on alkanut muotoutua omaksi käsitteekseen, irralleen kestävästä yrittäjyydestä. Kirjallisuudessa se on määritelty koskemaan kiertotalouden tuomia mahdollisuuksia sekä niiden etsintään ja hyödyntämiseen liittyviä prosesseja. Yrittäjyys kiertotaloudessa tarkoittaa arvon luomista laajemmalle järjestelmälle kuin mihin organisaatio kuuluu. Myös kiertotaloutta tavoittelevien yrittäjien yrittäjyysprosessissa keskeistä on ekologisen ja sosiaalisen arvon tavoittelu. Kiertävän yrittäjyyden käsite on kuitenkin vasta ilmaantumassa, minkä vuoksi empiiristä näyttöä siitä, miten se tulisi erilaisten innovatiivisten liiketoimintamallien avulla toteuttaa, on edelleen vähän. (Cullen & Angelis 2021) Koska kestävällä yrittäjyydellä ja kiertotalouteen tähtäävällä yrittäjyydellä on suureksi osaksi samat tavoitteet ja motivaationlähteet, voidaan kestävä yrittäjyyden ajatella olevan yksi tärkeä tekijä kiertotalouteen siirtäessä.

Kasvanut tietoisuus ympäristöllisistä ongelmista on muuttanut myös asiakkaiden vaatimuksia erilaisia tuotteita kohtaan. Ympäristöllisesti vastuullisten tuotteiden yleistyessä myös kestävien yrittäjien mahdollisuudet tehdä voittoa ovat kasvaneet. Kestävät yrittäjät erottuvatkin edukseen korkean ympäristöllisen vastuullisuuden ja arvojen ansiosta. Tulee kuitenkin myös muistaa, että kestävät yrittäjät tarvitsevat laajaa tietämystä yrittäjyydestä ja siihen liittyvistä tekijöistä. Tietämystä tarvitaan yleisesti yrityksen perustamisessa ja siinä, että ympäristönäkökulma saadaan liitettyä yrittäjyysprosessiin onnistuneesti. Kestävä yrittäjyys ei siis ole irrallinen tai oma yrittäjyyden muoto, vaan yrittäjyyttä, jossa päätöksiä tehtäessä huomioidaan taloudellisten etujen lisäksi myös ihmiset ja ympäristö. (Santini 2017)

3. YRITYKSEN PERUSTAMINEN JA STRATEGIAN MUODOSTAMINEN

Strategian muodostaminen on prosessi, jolla yritys rakentaa joukon uniikkeja, toisiinsa sitoutuvia toimintoja ja toimintaperiaatteita, joiden avulla yritys pyrkii luomaan arvoa ja saavuttamaan kilpailukykyisen aseman markkinoilla (Ott et al. 2017; Ott & Eisenhardt 2020). Strategia on kriittisessä asemassa, kun selvitetään sitä, miksi jotkut yritykset menestyvät ja jotkut eivät. Strategian muodostamisprosessi on kuitenkin monimutkainen ja usein epämääräinen, eikä strategiaprosessille löydy suoraa sääntöä tai ohjetta kirjallisuudesta. Strategialle voi kuitenkin asettaa tiettyjä suuntaviivoja ja tavoitteita, jolloin yrittäjän on helpompi ymmärtää, mitä yrityksen strategialla oikeasti tavoitellaan. (Ott et al. 2017) Uutta yritystä perustettaessa strategia muodostuu usein yrittäjyysprosessin lomassa.

3.1 Yleinen yrittäjyysprosessi ja strategian muodostuminen

Uuden yrityksen yrittäjyysprosessi on usein hyvin samankaltainen. Yrittäjyys alkaa erilaisten ideoiden pohtimisesta tai mahdollisuuksien löytämisestä. Tämän jälkeen ideaa tai mahdollisuutta ja sen potentiaalia arvioidaan eri tavoin. Mikäli idea todetaan hyväksi, aloitetaan yrityksen liiketoimintamallin ja strategian suunnittelu. Yrittäjien tulee myös kerätä yrityksen perustamiseen tarvittava rahoitus. Kun yritys on valmis aloittamaan toimintansa, tapahtuu yrityksen lanseeraus. Lanseerauksen jälkeen yrittäjyysprosessi jatkuu yleensä kasvun tavoitteluna. (Barringer & Ireland 2016, s. 15) Kolvereid ja Isaksen (2006) sanovat, että tärkeimmät tekijät yrittäjyudessa ovat mahdollisuuksien tunnistaminen, suhteet sijoittajiin, riskienotto sekä taloudenhallinta. Se miten syntyneestä liikeidestä muodostuu toimiva yritys, on kuitenkin usein melko monimutkainen prosessi ja vaatii toimivan strategian. Kuvassa 4 on havainnollistettu yksinkertaistetusti yrittäjyysprosessin tärkeimmät vaiheet.



Kuva 4. Yrittäjyysprosessin vaiheet (Mukaillen Barringer & Ireland 2016, s. 15)

Strategian muodostamiseksi yrittäjyydessä löytyy kirjallisuudesta lukuisia erilaisia näkökulmia. Näiden näkökulmien joukosta on selkeästi tunnistettavissa kaksi erillistä suuntausta. Toinen näkökulma tutkii strategian muodostamista tekemällä ja toinen painottaa strategian muodostamista ajattelemalla. Kun strategisoidaan tekemällä, tarvitaan joustavaa toimintaa ja kykyä oppia. Yleisiä tekniikoita, joita tämän kaltaisessa strategian muodostamisessa käytetään, on asioiden kokeileminen ja virheiden kautta oppiminen sekä improvisointi. (Ott et al. 2017; Ott & Eisenhardt 202) Voisi olettaa, että jos strategiaa muodostetaan esimerkiksi kokeilemalla erilaisia ratkaisuja ja oppimalla virheistä, myös yrityksen liiketoimintamalli muuntuu strategian muodostamisprosessin yhteydessä melko paljon. Se, että strategia vaikuttaa liiketoimintamalliin ja liiketoimintamalli strategiaan on normaalia ja näiden välisen joustavuuden on sanottu kasvattavan yrityksen kilpailu- ja suorituskykyä. (Slavik & Zagorsek 2016)

Strategian muodostamisprosessin toinen linja tutkii sitä, miten kognitiiviset toiminnot vaikuttavat strategian syntymiseen. Tällaisessa tilanteessa pyritään yhdistämään erilliset aktiviteetit yhtenäiseksi, usein melko monimutkaiseksi toimintastrategiaksi. Näitä erillisiä aktiviteetteja ovat esimerkiksi asiakkaisiin, toimittajiin tai logistiikkaan liittyvät toimenpiteet. (Ott et al. 2017; Ott & Eisenhardt 2020) Kun strategiaa muodostetaan ajattelemalla eli tukeutumalla kognitiivisiin toimenpiteisiin, yrittäjä pyrkii luomaan kokonaisvaltaisen kuvan yrityksestä ja sen toiminnasta, sekä sitomaan irralliset osa-alueet toisiinsa omissa ajatuksissaan.

Kuten aiemmin tuli jo ilmi, strategian muodostamisen avuksi on olemassa lukuisia erilaisia työkaluja, joiden avulla yrittäjä voi arvioida esimerkiksi liikeideansa mahdollista asemaa markkinoilla. Nämä työkalut auttavat tekemään strategisia päätöksiä, yksinkertaistamaan toimintaa ja varautumaan monimutkaisiin tilanteisiin. Näitä työkaluja voidaan hyödyntää rakennettaessa strategiaa, mutta niiden avulla ei yleensä kuitenkaan saada suoria ratkaisuja, vaan niiden tarkoitus on ennemminkin strategisen suunnan etsiminen ja alustavan suunnan päättäminen. (Bellamy et al. 2019)

On myös tekijöitä, joiden on lähes aina huomattu kuuluvan yrittäjien strategian muodostamisprosessiin. Näitä ovat asiakkaat, kilpailu, käytössä olevat resurssit, arvoehdotus, päätöksentekotapa, keinot tavoitteeseen pääsemiseksi, ajoitus sekä tulevaisuuden näkymät. Nämä tekijät muodostavat yrittäjille suunnatun strategian muodostamisen työkalun. (Thomas 2020) Thomas (2020) kertoo, että asiakkaita, kilpailua, arvoehdotusta, resursseja, ajoitusta sekä tulevaisuuden tavoitteita koskevat strategiset päätökset kannattaa tehdä ajattelemalla ja käyttäen harkintaa eli kognitiivisten toimintojen avulla. Päätöksentekoon, keinoihin ja osittain myös arvoehdotukseen liittyvät strategiat muodostuvat

usein kokeilemalla ja tekemällä. (Thomas 2020) On myös huomattu, että yrittäjien strategianmuodostamisprosessia helpottaa asioihin keskittyminen vaihe vaiheelta, välitavoitteiden määrittely sekä organisaation oppimisen tarkastelu oman kehityksen optimoimiseksi. Näiden keinojen on todettu mahdollistavan nopean ja tehokkaan oppimisen sekä kehittyvän mutta kokonaisvaltaisen ymmärryksen muodostuvasta strategiasta tai strategioista. (Ott & Eisenhardt 2020)

Menestyneet yrittäjät pyrkivät ajattelun avulla sovittamaan yhteen erilaisia strategisia toimintoja. Sopivuus toimintojen kesken tekee yrityksen strategiasta ainutlaatuisen ja vaikeammin jäljiteltävissä olevan. Sen sijaan yrittäjät, jotka eivät hyödynnä tällaisia henkisiä malleja, tekevät enemmän hutiloituja päätöksiä ja täten muodostavat vähemmän onnistuneita strategioita. (Ott & Eisenhardt 2020) Vaikka tämän perusteella strategian muodostaminen harkitun ajatteluprosessin avulla näyttäisikin paremmalta vaihtoehdolta, on muistettava, että kukaan ei kykene ennustamaan yrittäjyysympäristön tulevaisuutta tarkasti, vaan yrittäjiä odottavat arvaamattomat ja nopeasti muuntuvat markkinat (Ott et al. 2017). On epäselvää, miten yrittäjät kykenevät tai voisivat kyetä muuttamaan kognitiivisia rakenteitaan ja muodostamaan uusia näkökulmia markkinoiden muuttuessa. Tämän vuoksi voidaan todeta, että kognitiivisten toimien avulla voidaan luoda strategialle toimiva lähtökohta, josta tulee oppimisen ja muutoksen perusta ja jota voidaan vähitellen muokata toimintaympäristön muutoksiin sopivaksi. (Ott & Eisenhardt 2020)

Erilaisten strategisten työkalujen ja tekniikoiden käyttö voi olla avuksi varsinkin kokemattomille yrittäjille, mutta niiden käyttö ei suoraan takaa menestyksestä strategiaa. Ne kuitenkin auttavat ottamaan huomioon kaikki tärkeät osa-alueet strategiaa kehitettäessä (Thomas 2020). Ydinongelma strategian muodostamisen ytimessä on se, muodostetaanko strategia yksi alue kerrallaan vai kaikkiin toiminta-alueisiin kerralla (Ott & Eisenhardt 2020). Kun perustetaan uutta yritystä kiertotalousstrategia lähtökohtana, muut strategiset osa-alueet rakentuvat kiertotalousstrategian ehdoilla.

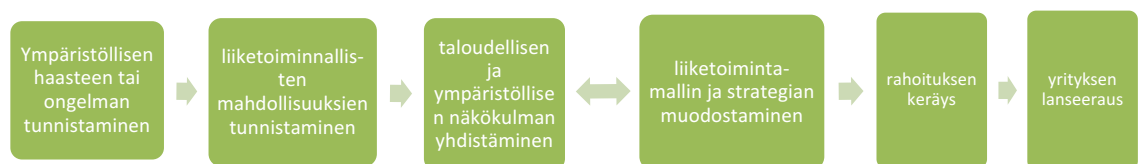
3.2 Kiertotalous yrittäjyysprosessissa

Uudet kiertotalouden mukaiset yritykset tavoittelevat kiertävää liiketoimintamallia. Uusina markkinatulokkaina ne voivat ottaa käyttöön kiertävän liiketoimintamallin jo alusta alkaen ja muodostaa siitä kokonaisvaltaisen näkökulman. Näin liiketoimintamallin kaupallistaminen on helpompaa ja yritys myös säästyy usein vaikealta ja aikaa vievältä liiketoimintamallin muovaamiseen liittyvältä prosessilta. (Henry et al. 2019)

Kiertotaloutta tavoittelevien yritysten yrittäjyysprosessi eroaa hieman yleisestä yrittäjyysprosessista. Se voidaan muovata kestäväen kehityksen yrittäjyysprosessista muuttamalla

kestävyyden kolmikanta kaksikannaksi. Toisin sanoen yrittäjyysprosessissa korostuu talouden, ympäristön ja sosiaalisen näkökulman sijasta pääasiassa vain taloudellinen ja ympäristöllinen näkökulma. Kiertävä yrittäjyysprosessi alkaa siitä, että tunnistetaan jokin ympäristöllinen epäkohta tai ongelma. (Cullen & Angelis 2021) Uusia yrityksiä ei siis pyritä perustamaan luomaan ihmisille uusia tarpeita. Tämän jälkeen prosessi jatkuu, mikäli havaitun ongelman ratkaisemisessa voidaan nähdä mahdollisuus tai mahdollisuuksia prosessin parantamiseksi. Kun mahdollisuus on tunnistettu, alkaa liikeidean suunnittelu. Liikeideassa huomioidaan tuottavuuden lisäksi ympäristölliset tekijät. Tässä vaiheessa on tärkeää pyrkiä integroimaan taloudellinen ja ympäristöllinen näkökulma yhtenäiseksi kokonaisuudeksi, jolle on mahdollista luoda kannattava ja kilpailukykyinen liiketoimintamalli sekä strategia. Tämä vaihe on usein monimutkainen ja voi vaatia erityistä huomiota ja useita yrityksiä. (Ranta et al. 2018; Cullen & Angelis 2021) Prosessissa saatetaan joutua palaamaan takaisin muuttamaan aikaisempia päätöksiä, jos esimerkiksi huomataan, että liiketoimintaa ei saada tarpeeksi kannattavaksi. On syytä muistaa, että kiertotaloudenkin mukaisissa yrityksissä kannattavuus on yksi liiketoiminnan edellytyksistä. (Cullen & Angelis 2021)

Mikäli taloudellinen ja ympäristöllinen näkökulma saadaan integroitua onnistuneesti, alkaa rahoituksen kerääminen. Jos rahoitus saadaan kerättyä ja yritys perustettua, on yrittäjyysprosessin viimeisen vaiheen aika, joka on luodun tarjooman lanseeraus. (Cullen & Angelis 2021) Prosessista voi huomata, että kiertotalouden mukaisissa yrityksissä motivaationa ei ole pelkästään taloudellisen edun tavoittelu, vaan toiminnassa tärkeää on ympäristöllisten ongelmien ratkaiseminen tai nykyistä parempien vaihtoehtojen tarjoaminen. Kiertotaloudessa pyritään siis tyydyttämään jo olemassa olevia tarpeita, ei luomaan uusia. Kuvassa 5 on hahmoteltu kiertotalouden yrittäjyysprosessi.



Kuva 5. Kiertotalouden yrittäjyysprosessi (Mukaihen Cullen & Angelis 2021)

Esimerkiksi rahoituksen saamisen kannalta on tärkeää, että ympäristöllisen vastuun lisäksi yrityksen liiketoimintamallista saadaan kuitenkin myös taloudellisesti houkutteleva (Bocken et al. 2014). Aikaisemmassa kirjallisuudessa puhutaan paljon siitä, että ympäristöllistä tuottavuutta tavoittelevien yritysten on vaikeampi kerätä rahoitusta, koska ympäristöllisten tuottojen mittaukseen ei juuri ole keinoja. Sijoittajat ovat myös tietoisia siitä,

että jotkut toimet aiheuttavat keskimääräistä enemmän kustannuksia, jos niissä pyritään huomioimaan taloudellisuuden lisäksi ympäristö. (Rizos et al. 2015) Kasvaneen ympäristötietoisuuden myötä kuitenkin myös sijoittajien mielenkiinto kestäviä yrittäjiä kohtaan on kasvanut, mikä kertoo käynnissä olevasta muutoksesta taloudessa. Enkeli- ja pääomasijoittajat ovat muuttaneet tapaansa suhtautua ympäristöllisiin ongelmiin ja haluavat itsekin pyrkiä huomioimaan ne omassa toiminnassaan. (Santini 2017) Yrityksen strategiaa muodostaessa ja muokatessa saattaa ilmetä kriittisiä kompromisseja taloudellisten ja ympäristöllisten tavoitteiden välillä myös myöhemmissäkin yrittäjyyden vaiheissa (Bocken et al. 2014; Bergset & Ficher 2015). Tällaisissa tilanteissa vaaditaan yrittäjiltäkin tietynlaisia arvoja ja luonnetta, jotta kompromissit voidaan todella tehdä molemmat näkökulmat huomioiden.

On myös huomattu, että kiertotaloutta tavoitellessa yritykset tarvitsevat menestyäkseen keskivertoa laajempia verkostoja (Dickel et al. 2018). Verkostoista on toki hyötyä kaikille aloitteleville ja pienille yrityksille, sillä niiden avulla voidaan saada käyttöön puuttuvia resursseja ja täydentää puuttuvaa tietämystä. Laajat verkostot myös usein parantavat yrityksen luotettavuutta muiden sidosryhmien näkökulmasta. (Gast et al. 2017; Dickel et al. 2018) Kiertotaloudessa monet liiketoimintamallit kuitenkin edellyttävät toimiakseen verkostoja, minkä vuoksi verkostot eivät ole pelkästään positiivinen lisä, vaan paremminkin vaatimus yrityksen toiminnan kannalta. Kiertotaloudessa arvoa ei yleensä myöskään luoda yksittäisinä yrityksinä vaan yhdessä eri osapuolten kanssa muodostettujen järjestelyjen ja verkostojen kautta. (Veleva & Bodkin 2018) Läheisillä kytköksillä sidosryhmiin on paljon positiivisia vaikutuksia yritykseen, mutta ne aiheuttavat usein myös lisäkustannuksia (Dickel et al. 2018).

Sidosryhmistä varsinkin kuluttajilla on erityisen tärkeä rooli kiertotalouteen siirryttäessä. Kuluttajien kulutustottumukset vaativat muutosta, jotta heidät saadaan siirtymään kiertotalouden tarjoamiin vaihtoehtoisin ratkaisuihin ja että resurssien takaisin keräys saadaan toimimaan. (Bocken et al. 2014; Jones & Comfort 2017) Myös kiertotaloudessa syntyville uudelleen valmistetuille, kunnostetuille tai jälleen myytävälle tuotteille tai tarjottaville palveluille täytyy löytää jatkuva kysyntä, minkä takia sitoutuneita asiakkaita tarvitaan (Bocken et al. 2014). Kuluttajien lisäksi toimitusketjun laajentaminen uudelleen valmistuksen, kierrätyksen, korjaamisen ja kunnostamisen myötä lisää monimutkaisuutta. Tämä voi vaikuttaa kielteisesti esimerkiksi laatuun, kustannuksiin ja toimitusaikoihin, minkä vuoksi koko toimitusketju vaatii erityisen paljon huomiota strategiaa tehtäessä (Ranta et al. 2018; Veleva & Bodkin 2018) Kiertotalous vaatii myös parempaa tehok-

kuutta tuotantoprosesseissa, mitä voidaan pyrkiä tavoittelemaan esimerkiksi kestävämmällä hankinnalla ja innovatiivisten teollisten prosessien edistämällä (Jones & Comfort 2017).

Kun perustetaan uutta yritystä kiertotalousstrategia lähtökohtana, yrittäjiltä vaaditaan laajojen kokonaisuuksien hallintaa. Heidän täytyy siis kyetä korkeatasoiisiin kognitiivisiin toimiin. Usein kiertotalouden liiketoimintamalleissa verkostot ja sidosryhmät ovat tärkeässä asemassa, minkä vuoksi kaikkien tahojen tulee olla yhtä mieltä toimintamalleista ja tavoitteista, ja heidän on pystyttävä saumattomaan yhteistyöhön. Toisinaan jopa koko liiketoimintamallista voi tulla toimimaton, jos yhtäkin strategisesti tärkeää sidosryhmää tai tahoa ei saada integroitua mukaan toimintaan. (Jones & Comfort 2017) Tämän vuoksi kiertotalouden yrityksiä on luultavasti harvoin mahdollista tai järkevää perustaa kokeilemalla tai improvisoimalla vaan niiden toimintaa kannattaa pohtia tarkasti jo ennen yrityksen lanseerausta.

3.3 Kiertotalousyrityksen perustamisen haasteet

Kun yritystä perustetaan jonkin tietyn suunnan, esimerkiksi kiertotalouden ohjaamana, voi yrittäjyysprosessista ja strategina muodostamisesta nousta esille kriittisiä tekijöitä sekä eroja. Taulukkoon 1 on koottu esille nousseita eroavaisuuksia ja haasteita yleisen sekä kiertotaloutta tavoittelevan yrittäjyysprosessin välille.

Taulukko 1. Kiertotalouden tuomat haasteet tai erot muunlaisen yrityksen perustamiseen verrattuna.

Vaihe	Kiertotalouden tuoma haaste tai ero
Liikeidea	<ul style="list-style-type: none"> - lähtökohtana ympäristöllinen haaste tai ongelma - tavoitteena taloudellisesti kannattavien, nykyistä parempien vaihtoehtojen tarjoaminen
Liiketoimintamalli	<ul style="list-style-type: none"> - sidosryhmät kriittisessä asemassa monissa liiketoimintamalleissa (esim. toisen yrityksen jätteen hyödyntäminen, materiaalien takaisin kerääminen asiakkailta) - asiakkaiden sitouttaminen

	<ul style="list-style-type: none"> - verkostojen laajuuden hallinta - laajojen verkostojen tuomat mahdolliset lisäkustannukset
Rahoituksen kerääminen	<ul style="list-style-type: none"> - mahdollisten ympäristöllinen kompromissien perustelu - ympäristöllisen arvon viestiminen
Strategian muodostaminen	<ul style="list-style-type: none"> - laajojen kokonaisuuksien yhdistäminen toimivaksi kokonaisuudeksi

Vaikka yrityksen perustaminen kiertotalousstrategia lähtökohtana saattaakin tuoda joitakin lisähaasteita, seuraa siitä usein myös paljon hyötyjä. Innovatiiviset tarjoomat voivat synnyttää uusia markkinoita, jolloin tuotteelle tai palvelulle voi löytyä markkinarako tai ne voidaan saada eriytettyä kilpailijoiden tarjoomista (Gast et al. 2017; Veleva & Bodkin 2018). Kiertotalousstrategian avulla voidaan myös saavuttaa alhaisempia materiaali-, energia- ja palvelukustannuksia sekä syvempiä suhteita esimerkiksi asiakkaisiin (Veleva & Bodkin 2018). Uudet yritykset näyttävät myös tietä seuraajille helpottamalla ja tukeamalla kiertävien käytäntöjen levittämistä (Gast et al. 2017). Myös yritysten mielenkiinto tehdä yhteistyötä yrittäjien kanssa esimerkiksi jätteiden vähentämiseksi tai tuotteiden uudelleenkäytön lisäämiseksi on kasvanut. (Veleva & Bodkin 2018) Kiertotalouden onkin sanottu olevan yksi yrittäjyyden muodoista, minkä avulla voidaan saavuttaa laajempia arvonluontimuotoja sekä innovatiivista ja kasvavaa liiketoimintaa (Cullen & Angelis 2021).

Kiertotalouden yleistyessä myös monet kiertotalouteen liittyvät haasteet tulevat todennäköisesti poistumaan tai lievenemään. Pricewaterhouse Coopers (2017) mukaan kiertotalous on talousmalli, joka on tullut jäädäkseen. Sen vuoksi vaikeuksista huolimatta kannattaa keskittyä kiertotalouden mukanaan tuomiin moniin mahdollisuuksiin. Kiertotalous mahdollistaa esimerkiksi uudenlaisen kilpailuedun luomisen, uudenlaisia tuottoja, paremman joustavuuden ja ratkaisujen löytymisen taloudessa esiintyviin epäkohtiin. Voidaan sanoa, että kiertotalouteen siirtyminen saattaa olla jopa yksi isoimmista murroksista maailman laajuisessa taloudessa. (Jones & Comfort 2017)

4. PÄÄTELMÄT

Kandidaatintyön tavoitteena oli selvittää kirjallisuuden avulla, mitä uuden yrityksen kannattaa huomioida kiertotalousstrategian muodostamisessa, ja mitkä ovat suurimmat haasteet perustettaessa yritystä kiertotalousstrategia lähtökohtana. Tutkimuskysymyksiin onnistuttiin löytämään vastauksia, vaikka aiempi tutkimus aiheesta hajanaista, eikä vakiintuneita käsitteitä tai toimintatapoja ole vielä muodostunut. Tämän vuoksi tutkielman tulokset eivät ole niin täsmällisiä tai konkreettisia, kuin työtä aloitettaessa toivottiin. Yksityiskohtaisemmat tutkimukset, esimerkiksi ala- tai liiketoimintamallikohtaisesti olisivatkin tervetulleita. Tiedonhaun perusteella aiheeseen liittyvän tutkimuksen määrä näyttäisi olevan kasvussa, mikä on positiivista. Esille nousseita haasteita olivat ympäristöllisen ja taloudellisen näkökulman yhdistäminen, sidosryhmien ja verkostojen suuri merkitys sekä onnistuneen strategian luominen. Ne haasteet, jotka yrityksen perustamiselle kiertotalousstrategia lähtökohtana tunnistettiin, luultavasti vähenevät kiertotalouden yleistyessä. Kiertotalouden muodostuessa yhä yleisemmäksi toimintamalliksi, myös siihen liittyvät toimintatavat tulevat luontevimmiksi, jolloin osa tämänhetkisistä haasteista voi poistua kokonaan. Koska aihe on tutkimuksen kohteena melko nuori, tämän kandidaatintyön päätelmiä on järkevää pohtia uudelleen, kun aiheista julkaistaan lähitulevaisuudessa uutta tietoa ja kirjallisuutta.

Tutkimukset osoittavat, että myös päätöksentekijöillä on keskeinen asema kiertotalouteen siirtymisessä ja sitä koskevien haasteiden vähentämisessä. He voivat vaikuttaa esimerkiksi asettamalla tai poistamalla kiertotalouteen liittyviä normatiivisia säännöksiä, luomalla kiertotaloutta noudattaville yrityksille erilaisia helpotuksia tai kannustimia, tarjota heille taloudellista tukea tai pyrkiä lisäämään yleistä tietoisuutta asiaan liittyen. Esimerkiksi paikalliset jätteisiin liittyvät tavoitteet tai jätekiellot voivat toimia tehokkaina tapoina kiertotalouden edistämiseksi (Bocken et al. 2014) Myös esimerkiksi Euroopan Komissio on asettanut erilaisia säädöksiä ja kannustimia kiertotalouteen siirtymiseksi jo vuodesta 2015 alkaen (Jones & Comfort 2017). Näitä ovat esimerkiksi kiertotalouteen liittyvien näkökulmien painottaminen tulevissa tuotevaatimuksissa, kiertotalouteen liittyvän tietoisuuden kasvattaminen sekä jätevirtojen vähentäminen ja kehittäminen. Yksi Euroopan Komissio tavoitteista on myös poistaa valheelliset ympäristölliset tai vastuulliset väitteet tuotteiden ja palveluiden markkinoinnista. (EUR-Lex 2015) Tämä varmistaa sen, että asiakkaiden tietoisuuden kasvaessa ja kulutuskulttuurin muuttuessa myös yritysten on muututtava.

Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia kiertotalouteen liittyviä mahdollisuuksia tarkemmin. Kiertotalous luo esimerkiksi uusia markkinoita ja markkinamahdollisuuksia. Näitä mahdollisuuksia hyödyntävät varmasti myös monet yrittäjät, joiden tavoitteena ei välttämättä ole ympäristöllisten ongelmien korjaaminen. Olisi mielenkiintoista tietää, miten yrittäjän omat arvot vaikuttavat kiertotalouden yrittäjyysprosessiin ja strategian muodostamiseen. Tutkimusta tästä aiheesta ei ainakaan toistaiseksi ollut saatavilla. Tutkimusaiheen voisi mahdollisesti yhdistää myös työn merkityksellisyyteen. Tässä tapauksessa voitaisiin tarkastella sitä, kokevatko omia arvojaan toteuttavat yrittäjät työnsä keskivertoa merkityksellisemmäksi ja mikäli tuntevat, menestyvätkö he yrittäjinä keskimääräistä paremmin.

Kirjallisuuskatsausta tehtäessä myös vastuullinen sijoittaminen ja sen kasvanut suosio nousi esille. Olisi mielenkiintoista tietää, miten sijoittajien mielenkiinto ympäristöä, kestävä kehitystä ja vastuullisuutta kohtaan on muuttunut ja saada tästä jotain dataan perustuvaa informaatiota. Yrittäjien kannalta mielekästä olisi varmasti myös tutkia sitä, miten vastuullisuus vaikuttaa rahoituksen saamiseen ja onko eri arvoja toteuttavien yritysten rahoituksen saamista koskien olemassa jotain konkreettisia eroja.

Muutos kohti kiertotaloutta on tapahtumassa, minkä vuoksi siihen liittyviä haasteita näyttäisi olevan jatkuvasti vähemmän. Iso vastuu kiertotalouteen siirtymisestä on yrittäjillä. Vaikka yrittäjiä ohjataan kohti muutosta myös esimerkiksi poliittisella tasolla, on myös yrittäjien henkilökohtainen kiinnostus ympäristöä kohtaan tärkeää. Tämä johtuu siitä, että vaikka haasteet ovat väistymässä, eivät ne väisty itsestään. Tarvitaan yrittäjiä, jotka ovat valmiita kohtaamaan olemassa olevia haasteita ja helpottamaan kiertotalouden mukaisen yrityksen perustamista tulevaisuuden yrittäjille. Kestävät yrittäjät haluavat usein olla suunnannäyttäjiä tai esikuvia, minkä vuoksi he ovat valmiita vastaanottamaan olemassa olevia haasteita. (Rovanto & Bask 2020) Kun yritystä perustetaan kiertotalousstrategia lähtökohtana, kannattaa kiinnittää erityistä huomiota sidosryhmiin, yrityksen taloudelliseen houkuttelevuuteen sekä siihen, että yrityksestä ja sen toiminnasta luodaan heti alusta alkaen kokonaisvaltainen näkemys.

LÄHTEET

- Barringer, B. & Ireland, D. 2016, *Entrepreneurship, Successfully Launching New Ventures*, 5th edn, Pearson Education Limited, USA.
- Bellamy, L.C., Amoo, N., Mervyn, K. & Hiddlestone-Mumford, J. 2019, "The use of strategy tools and frameworks by SMEs in the strategy formation process", *International journal of organizational analysis (2005)*, vol. 27, no. 2, pp. 337-367.
- Belz, F.M. & Binder, J.K. 2017, "Sustainable Entrepreneurship: A Convergent Process Model", *Business strategy and the environment*, vol. 26, no. 1, pp. 1-17.
- Bocken, N.M.P., De Pauw, I., Bakker, C. & Van Der Grinten, B. 2016, *Product design and business model strategies for a circular economy*, Informa UK Limited.
- Cullen, U.A. & De Angelis, R. 2021, "Circular entrepreneurship: A business model perspective", *Resources, conservation and recycling*, vol. 168, pp. 105300.
- Dickel, P., Hörisch, J. & Ritter, T. 2018, "Networking for the environment: The impact of environmental orientation on start-ups' networking frequency and network size", *Journal of cleaner production*, vol. 179, pp. 308-316.
- EUR-Lex 2015, , *COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS Closing the loop - An EU action plan for the Circular Economy*. Available: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52015DC0614>.
- Euroopan parlamentti 2020, 22.12.-last update, *Mitä kiertotalous on ja miksi sillä on merkitystä?*. Available: <https://www.europarl.europa.eu/news/fi/headlines/economy/20151201STO05603/mita-kiertotalous-on-ja-miksi-silla-on-merkitysta>.
- Frishammar, J. & Parida, V. 2019, "Circular Business Model Transformation: A Roadmap for Incumbent Firms", *California management review*, vol. 61, no. 2, pp. 5-29.
- Gast, J., Gundolf, K. & Cesinger, B. 2017, "Doing business in a green way: A systematic review of the ecological sustainability entrepreneurship literature and future research directions", *Journal of cleaner production*, vol. 147, pp. 44-56.
- Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N.M.P. & Hultink, E.J. 2017, "The Circular Economy – A new sustainability paradigm?", *Journal of cleaner production*, vol. 143, pp. 757-768.
- Geissdoerfer, M., Vladimirova, D. & Evans, S. 2018, "Sustainable business model innovation: A review", *Journal of cleaner production*, vol. 198, pp. 401-416.
- Hall, J.K., Daneke, G.A. & Lenox, M.J. 2010, "Sustainable development and entrepreneurship: Past contributions and future directions", *Journal of business venturing*, vol. 25, no. 5, pp. 439-448.
- Henry, M., Bauwens, T., Hekkert, M. & Kirchherr, J. 2019, "A typology of circular start-ups: An Analysis of 128 circular businessmodels", vol. 17, pp. 1-17.
- Jones, P. & Comfort, D. 2017, "Towards the circular economy: A commentary on corporate approaches and challenges", *Journal of public affairs*, vol. 17, no. 4, pp. e1680-n/a.

- Kolvereid, L. & Isaksen, E. 2006, "New business start-up and subsequent entry into self-employment", *Journal of business venturing*, vol. 21, no. 6, pp. 866-885.
- Linda Bergset & Klaus Fichter 2015, "Green start-ups – a new typology for sustainable entrepreneurship and innovation research", *Journal of Innovation Management*, vol. 3, no. 3, pp. 118.
- Linder Marcus, W.M. 2017, "Circular Business Model Innovation: Inherent Uncertainties", , pp. 182-196.
- Ott, T.E. & Eisenhardt, K.M. 2020, "Decision weaving: Forming novel, complex strategy in entrepreneurial settings", *Strategic management journal*, vol. 41, no. 12, pp. 2275-2314.
- Ott, T.E., Eisenhardt, K.M. & Bingham, C.B. 2017, "Strategy Formation in Entrepreneurial Settings: Past Insights and Future Directions", *Strategic entrepreneurship journal*, vol. 11, no. 3, pp. 306-325.
- Perey, R., Benn, S., Agarwal, R. & Edwards, M. 2018, "The place of waste: Changing business value for the circular economy", *Business strategy and the environment*, vol. 27, no. 5, pp. 631-642.
- Pieroni, M.P.P., McAloone, T.C. & Pigosso, D.C.A. 2019, "Business model innovation for circular economy and sustainability: A review of approaches", *Journal of cleaner production*, vol. 215, pp. 198-216.
- Ploum, L.J.L., Blok, V., Lans, T. & Omta, S.W.F. 2018, "Toward a Validated Competence Framework for Sustainable Entrepreneurship", *Organization & environment*, vol. 31, no. 2, pp. 113-132.
- Ranta, V., Aarikka-Stenroos, L. & Mäkinen, S.J. 2018, "Creating value in the circular economy: A structured multiple-case analysis of business models", *Journal of cleaner production*, vol. 201, pp. 988-1000.
- Rizos, V., Behrens, A., Kafyeke, T., Hirschnitz-Garbers, M., Ioannou, A. & 412 I, N. 2015, *The Circular Economy: Barriers and Opportunities for SMEs*.
- Rovanto, I.K. & Bask, A. 2020, "Systemic circular business model application at the company, supply chain and society levels—A view into circular economy native and adopter companies", *Business Strategy and the Environment*, pp. 1153-1173
- Santini, C. 2017, "Ecopreneurship and ecopreneurs: limits, trends and characteristics", *Sustainability (Basel, Switzerland)*, vol. 9, no. 4, pp. 492.
- Serafeim, G. 2020, "Social-impact efforts that create real value", *Harvard Business Review*, no. 98(5), pp. 38–48.
- Sitra 2021, "Kiertotalouden kiinnostavimmat 2.1", .
- Slavik, S. & Zagorsek, B. 2016, "Relationship between Business Strategy and Business Model Studied in a Sample of Service Companies", *Journal of competitiveness*, vol. 8, no. 4, pp. 72-84.
- Stewart, R. & Niero, M. 2018, "Circular economy in corporate sustainability strategies: A review of corporate sustainability reports in the fast-moving consumer goods sector", *Business strategy and the environment*, vol. 27, no. 7, pp. 1005-1022.
- Thomas Metzler Jan 01, 2020, "Strategy Formation: Development of a Conceptual Framework for Entrepreneurial Settings", The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM), Manchester, pp. 1.

Urbinati, A., Chiaroni, D. & Chiesa, V. 2017, "Towards a new taxonomy of circular economy business models", *Journal of cleaner production*, vol. 168, pp. 487-498.

Veleva, V. & Bodkin, G. 2018, "Corporate-entrepreneur collaborations to advance a circular economy", *Journal of cleaner production*, vol. 188, pp. 20-37.