

Opinnäytetyö (YAMK)

Liiketoiminnan kehittämisen koulutusohjelma

2018

Susanna Suominen

# TULEVAISUUDEN VIERAILUKESKUKSEN PALVELUT YRITYKSILLE

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketoiminnan kehittämisen koulutusohjelma

2018 | 59

Susanna Suominen

## TULEVAISUUDEN VIERAILUKESKUKSEN PALVELUT YRITYKSILLE

Maapallon kantokyky on rajallinen ja olemme tulleet siihen tilanteeseen, että on kyseenalaistettava nykyiset toimintamallit ja etsittävä uusia ja kestävämpiä ratkaisuja. Kiertotalous tarjoaa yrityksille uuden tavan liiketoiminnan luomiseen ja ohjaa yrityksiä kestävämpään suuntaan. Moni yritys toteuttaa kiertotalouden periaatteita toiminnassaan jo nyt ja moni on kiinnostunut sen tarjoamista mahdollisuuksista. Suomessa ei kuitenkaan ole vielä toimintaa, joka tehokkaasti keräisi toimijoita yhteen. Tarvitaan uusia ja tehokkaampia tapoja edistää kiertotaloutta tavalla, joka yhdistäisi toimijoita ja tarjoaisi mahdollisuuden oppia ja ymmärtää kiertotaloutta paremmin.

Opinnäytetyön taustalla on 6Aika – Tulevaisuuden kiertotalouskeskukset -hanke ja toimeksiantajina työssä toimivat Lounais-Suomen Jätehuolto Oy ja Turun ammattikorkeakoulu. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää minkälaisia palveluja suunnitteilla oleva vierailukeskus voisi tarjota Varsinais-Suomen alueen yrityksille ja miten kiertotalous ohjaa asiakaslähtöisten liiketoimintamallien rakentumista. Lisäksi tutkimuksessa tehdään syventävää vertailua olemassa olevaan vierailukeskusmalliin ja vertailun tuloksia voidaan soveltaa tulevaisuuden vierailukeskuksen palvelumallin suunnittelussa.

Opinnäytetyön kaksiosaisessa teoriassa tarkastellaan kiertotalouden liiketoimintamalleja ja kiertotalouden vaikutusta asiakaslähtöisten liiketoimintamallien kehittämisessä. Lisäksi tutkitaan arvonluonnin tapoja kiertotaloudessa sekä kiertotalouden liiketoimintamallien tarjoamaa lisäarvoa. Toinen osa keskittyy palvelumuotoiluun, palvelun tuotteistamiseen sekä yhteiskehittämiseen. Tutkimuksen empiirinen osuus pohjautuu laajaan teoriaan sekä teemahaastatteluihin. Lisäksi on tutustuttu alueellisen vierailukeskukseen ja sen palvelutarjontaan. Työssä tehdään vertailua jo toiminnassa olevan ja tulevaisuuden vierailukeskuksen välillä.

Tutkimus osoittaa selkeästi sen, että tarvetta kiertotalousteemaiselle vierailukeskukselle on Varsinais-Suomessa. Yritykset kaipaavat uudenlaisia tapoja saavuttaa näkyvyyttä kiertotaloustoiminnoilleen ja ovat kiinnostuneita laajentamaan verkostojaan sekä valmiita yhteistyöhön muiden kanssa. Tarvitaan myös uudenlaisia tapoja ymmärtää kiertotalouden periaatteita paremmin.

### ASIASANAT:

Kiertotalous, liiketoimintamallit, asiakaslähtöisyys, arvonluonti

MASTER'S THESIS THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master's Degree Programme in Business Development

2018 | 59

Susanna Suominen

## FUTURE VISITING CENTER'S SERVICES FOR COMPANIES

The carrying capacity of the earth is limited and we are at the point where we are forced to change our behavior and look for a new and sustainable solutions. Circular economy is offering a new way to do business and is guiding companies towards sustainability. Many companies have already moved to the circular economy and many companies are interested in the possibilities it is offering. However, in Finland there isn't yet activity that brings together these companies. New and more efficient solutions for promoting circular economy are needed. There are also demand for actions that are combining circular economy companies and are offering possibilities to learn and understand circular economy more clearly.

The assignment for this thesis originates from circular economy centre project, 6Aika. It is conducted by Lounais-Suomen Jätehuolto Oy and Turku University of Applied Sciences. The objective for this thesis is to search what kind of services future visiting centre could offer for companies at Finland proper and how circular economy is guiding customer-based business models. In addition, advanced comparison between future visiting centre and already operating visiting centre is presented in this thesis.

The research results prove that there is a need for circular economy-based visiting centre at Finland proper. Companies are needing new ways to achieve visibility to their circular economy solutions. Companies are also interested in growing networks and are ready for cooperation. There is a demand for understanding principles of circular economy in a new way.

### KEYWORDS:

Circular Economy, business models, customer base, value creation

# SISÄLTÖ

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 JOHDANTO</b>  | <b>6</b>  |
| 1.1 Tutkimuksen taustaa  | 6         |
| 1.2 Tutkimuksen tavoitteet   | 7         |
| 1.3 Tutkimuskohteen määritelmä ja rajaus                                 | 8         |
| <b>2 KIERTOTALOUS</b>  | <b>10</b> |
| 2.1 Kiertotalouden liiketoimintamallit                                   | 10        |
| 2.2 Kiertotalous asiakaslähtöisen liiketoimintamallin kehittämisessä     | 12        |
| 2.3 Arvonluonti kiertotaloudessa   | 15        |
| 2.4 Kiertotalouden liiketoimintamallit lisäarvon tuottajana              | 17        |
| <b>3 PALVELUMUOTOILU</b>   | <b>19</b> |
| 3.1 Palvelumuotoilun määritelmä  | 19        |
| 3.2 Palvelun tuotteistaminen   | 20        |
| 3.3 Liiketoiminnan luominen yhteiskehittämisellä                         | 22        |
| <b>4 CASE TULEVAISUUDEN VIERAILUKESKUS</b>                               | <b>24</b> |
| 4.1 Tutkimusmenetelmien valinta  | 24        |
| 4.2 Vierailukeskusten SWOT-analyysit                                     | 25        |
| 4.2.1 Vierailu- ja innovaatiokeskus Joen analysointi                     | 26        |
| 4.2.2 Tulevaisuuden vierailukeskuksen analysointi                        | 29        |
| 4.2.3 Vierailukeskusten vertailu   | 32        |
| 4.3 Yrityshaastattelujen toteutus  | 33        |
| 4.4 Yrityshaastattelujen tulokset  | 35        |
| 4.4.1 Tuotteistaminen  | 37        |
| 4.4.2 Tilapalvelut   | 38        |
| 4.4.3 Osaamisen kasvattaminen  | 40        |
| 4.4.4 Yhteiskehittäminen   | 41        |
| 4.4.5 Muita ajatuksia aiheesta   | 42        |
| <b>5 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET</b>                                      | <b>43</b> |
| 5.1 Uuden liiketoiminnan luominen kiertotalouden periaatteita noudattaen | 43        |
| 5.2 Kiertotalouden palvelumallien nykytila Varsinais-Suomen alueella     | 44        |
| 5.3 Ehdotuksia palvelupaketeista tulevaisuuden vierailukeskukselle       | 46        |

|   |           |
|---|-----------|
| 5.4 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti | 51        |
| 5.5 Ehdotuksia jatkotutkimusten aiheista        | 52        |
| <b>LÄHTEET</b>                                  | <b>54</b> |

## **LIITTEET**

- Liite 1. Haastattelupyyntö.
- Liite 2. Haastattelun teemojen kuvaus.

## **KUVAT**

|   |    |
|---|----|
| Kuva 1. Vierailukeskus Kahmari (Lounais-Suomen Jätehuolto 2017).                              | 7  |
| Kuva 2. Varsinais-Suomi (Varsinais-Suomen liitto 2015).                                       | 9  |
| Kuva 3. Ellen MacArthur -säätiön näkemys kiertotalousmallista (Valtioneuvoston kanslia 2016). | 10 |

## **TAULUKOT**

|   |    |
|---|----|
| Taulukko 1. SWOT-analyysi vierailu- ja innovaatiokeskus Joesta.                                 | 27 |
| Taulukko 2. SWOT-analyysi tulevaisuuden vierailukeskuksesta.                                    | 29 |
| Taulukko 3. Tulevaisuuden vierailukeskuksen mahdollisuudet, haasteet ja kehittämistoimenpiteet. | 46 |

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Opinnäytetyön taustalla on 6Aika – Tulevaisuuden kiertotalouskeskukset -hanke, jota koordinoi Tredea Oy. Hanke toteutetaan yhteishankkeena kuutoskaupunkien välillä (Helsinki, Espoo, Oulu, Tampere, Turku ja Vantaa) ja tavoitteena on siirtyminen kohti alueiden yhteistyötä, synergiaa, tiedonjakamista ja yhteisiä kehitysalustoja. Jokaiseen kaupunkiin on suunnitteilla kiertotalouskeskus, jonka tarkoituksena on toimia alueellisena kiertotalouden ja teollisten symbioosien näyttämönä. Kiertotalouskeskukseen halutaan eri kaupungeissa keskitetysti useita eri kiertotalouden toimijoita. Keskukset ovat mukana myös kaupunkien infraan liittyvien toimintojen toteuttamisessa, kuten jätehuolto, energiaratkaisut ja vesihuolto. Uusia mahdollisuuksia koko kiertotalousverkon toiminta-alueella avautuu, kun yritykset, kunnat sekä tutkimus- ja koulutusorganisaatiot pääsevät kehittämään ja pilotoimaan uusia ratkaisuja kiertotalouskeskuksissa. Kiertotalouskeskusverkosto tukee hankkeen kohderyhmiä kiertotalousratkaisujen löytämisessä ja muutoksessa kiertotaloustoimijoiksi. Tukena muutoksessa on alueellisten kohderyhmien ja kaikkien hankekumppaneiden tiivis yhteistyö, jota on tarkoitus jatkaa myös hankkeen päätyttyä. Kiertotalousverkostossa mukana oleville tahoille avautuu markkina-alueeksi koko Suomi ja tieto sekä hyvät käytänteet kulkevat verkoston välityksellä ketterästi. Verkosto avaa uusia ja kasvavia liiketoimintamahdollisuuksia siinä toimiville. (Tredea Oy 2017.)

Turkuun, Orikedolle on suunnitteilla kiertotalouskeskus Topinpuisto. Kiertotalouskeskuksen kehittämisessä ovat mukana Turun ammattikorkeakoulu sekä Topinpuistossa mukana olevat yritykset. Kiertotalouskeskuksiin suunnitellaan myös vierailukeskuksia, joiden on tarkoitus toimia kiertotalouden näyteikkunoina. Lounais-Suomen Jätehuollon tiloissa toimii tällä hetkellä vierailukeskuksen pilotti Kahmari (kuva 1), joka toimii näyttelytilana, oppimisympäristönä ja yhteistyöverkoston rakentajana. Kahmarissa järjestetään maksutonta ja räättälöityä jätehuoltoaiheista koulutusta ja ympäristöneuvontaa ryhmille. Tila tarjoaa mahdollisuuden oppia uutta luonnonvaroista, materiaalien arvosta ja kierrätyksen sekä lajittelun tärkeydestä. Kahmari toimii myös oppimisympäristönä Lounais-Suomen Jätehuollon toimialueen koululaisille. Kahmari tarjoaa myös paikan yrityksille, jossa ne pääsevät esittelemään ideoitaan, palveluitaan sekä osaamistaan. (Lounais-Suomen Jätehuolto 2017.)



Kuva 1. Vierailukeskus Kahmari (Lounais-Suomen Jätehuolto 2017).

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää minkälaisia palveluja Topinpuistoon rakentuva vierailukeskus voisi tarjota alueen yrityksille. Tavoitteena on hahmottaa palvelupaketteja tulevaisuuden vierailukeskukselle. Työssä luodaan myös syventävä katsaus siihen, miten kiertotalous ohjaa asiakaslähtöisten liiketoimintamallien rakentumista. Lisäksi tehdään syventävää vertailua olemassa olevaan vierailukeskusmalliin, jota voidaan soveltaa tulevaisuuden vierailukeskuksen palvelumallin suunnittelussa ja hahmottamisessa.

Tutkimuksella vastataan seuraaviin kysymyksiin:

- Miten kiertotalous ohjaa asiakaslähtöisten liiketoimintamallien kehittymistä?
- Millainen on kiertotalouden palvelumallien nykytila alueella?
- Minkälaisella palvelumallilla vierailukeskus olisi mahdollista saada toteutumaan yritysten näkökulmasta?

Tutkimuksen tietoa hyödynnetään jo nyt vierailukeskuksen pilotissa, mutta erityisesti sitä sovelletaan vierailukeskuksessa tulevaisuudessa. Tutkimuksen tulosten pohjalta annetaan ehdotelmia palvelupaketeista. Ehdotelmien ja tutkimustulosten pohjalta on tarkoitus rakentaa konkreettisia palvelupaketteja vierailukeskuksen käyttöön.

Hanketta rahoittaa Euroopan aluekehitysrahasto. Hankkeen muita toimijoita ovat Lounais-Suomen Jätehuolto Oy, Turun ammattikorkeakoulu Oy, HSY Helsingin seudun ympäristöpalvelut -kuntayhtymä, Oulun Jätehuolto Oy, TTY-säätiö sr, Ekokumppanit Oy sekä Suomen ympäristökeskus. Toimeksiantajina tässä tutkimuksessa toimivat Lounais-Suomen Jätehuolto Oy sekä Turun ammattikorkeakoulu.

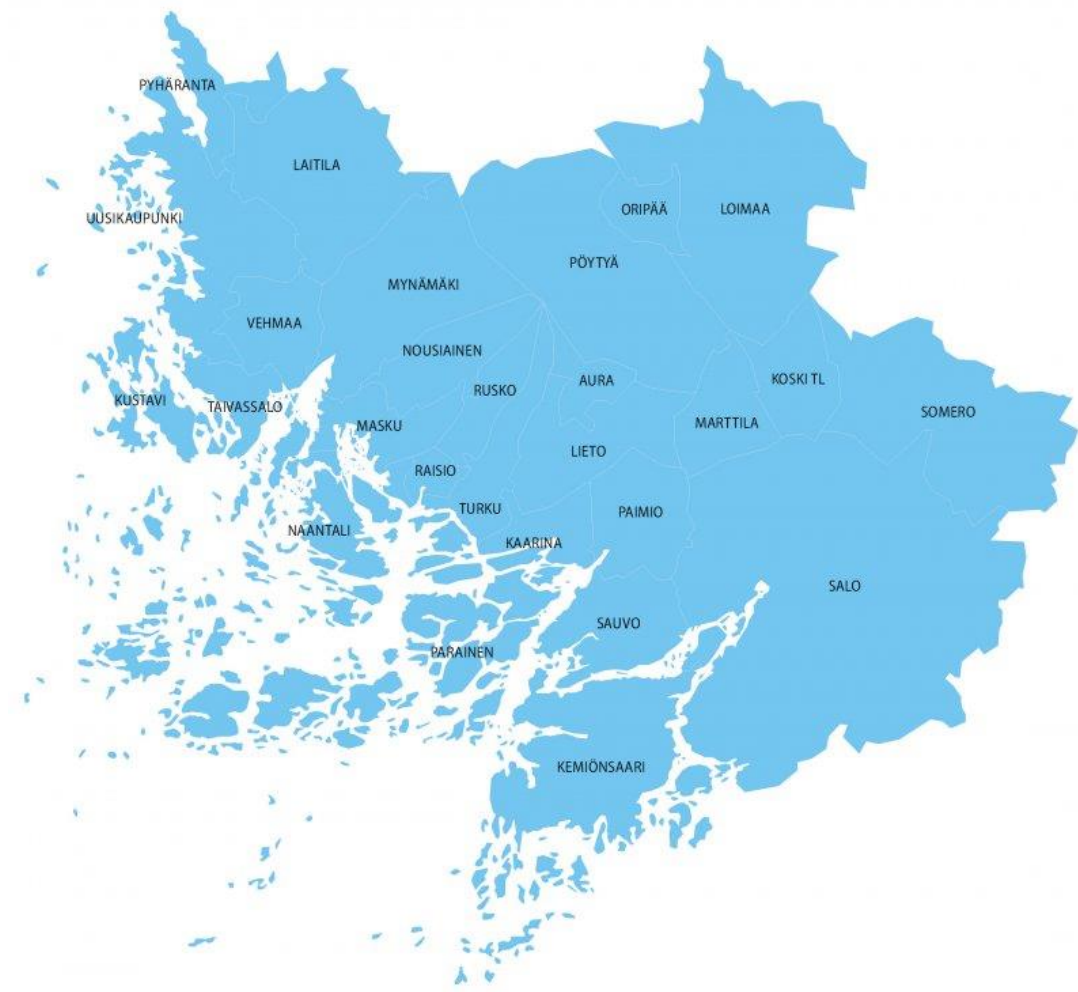
### 1.3 Tutkimuskohteen määritelmä ja rajaus

Tulevaisuuden vierailukeskuksen on tarkoitus tarjota palveluja alueen asukkaille ja yrityksille. Tällä hetkellä Topinpuiston alueella toimii jo seitsemän ympäristöalan yritystä: Lounais-Suomen Jätehuolto Oy, Kuusakoski Oyj, Gasum, Biovakka Oy, Rudus Oy, Kaivoasema Oy, Ekopartnerit sekä Kuntec. Tämä tutkimus ei keskity näihin alueella toimiin yrityksiin, vaikka palvelutarjonta saattaa koskea myös niitä joskus tulevaisuudessa.

Tämä tutkimus rajataan koskemaan Varsinais-Suomen alueella toimivia yrityksiä, jotka jo ovat kiertotalouden toimijoita tai joista on mahdollisuus kasvaa sellaisia. Tavoitteena on selvittää mitä palveluja alueen yritykset odottavat vierailukeskukselta.

Koska tämä tutkimus keskittyy tiettyyn alueeseen, on hyvä käydä tarkemmin läpi mikä on tutkimuksen kohdealue eli Varsinais-Suomi. Varsinais-Suomella tarkoitetaan aluetta, joka sijaitsee Suomen lounaisessa osassa Saaristomeren rannikoilla. Alue käsittää 27 kuntaa, jotka ovat nähtävissä kuvasta 2. Varsinais-Suomella on rikas historia, joka yhdistyy huipputeknologian kanssa ja kunnassa koulutus nähdäänkin avaimena menestykseen ja hyvinvointiin. Varsinais-Suomi on väkiluvultaan maan kolmanneksi suurin kunta ja sitä suurempia ovat Uusimaa ja Pirkanmaa. Maakunnan alueella asuu 470 000 asukasta. Alue on kaksikielinen ja äidinkielenään ruotsia puhuvia on alueella 27 000, lisäksi muuta kuin suomea tai ruotsia äidinkielenään puhuvia on alueella noin 30 000. Arvokkaimpia luontotyyppisiä Varsinais-Suomessa ovat Saaristomeri ja lehdot ja maakunnan pinta-alasta puolet on vettä. Maakuntaan kuuluu 22 000 saarta ja sen alueella on eniten vapaa-ajan asuntoja Suomessa. Matkailu, luontomatkailu ja urbaani kulttuurimatkailu ovat tärkeitä elinkeinoja maakunnalle ja lisäksi sieltä löytyy myös kukoistavaa maataloustuotantoa. (Varsinais-Suomen liitto 2015.)





Kuva 2. Varsinais-Suomi (Varsinais-Suomen liitto 2015).

## 2 KIERTOTALOUS

### 2.1 Kiertotalouden liiketoimintamallit

Kiertotaloudessa kulutus perustuu palveluiden käyttämiseen omistamisen sijasta. Materiaaleja pyritään kierrättämään niin, että niistä syntyy yhä uudelleen uusia tuotteita. Muutos kohti kiertotaloutta on alkanut ja meidän on opeteltava sopeutumaan maapallon kantokyvyn rajoihin. Yhteiskunnan hyvinvointi ei enää voi lisääntyä tuottamalla liukuhihnalta aina vain lisää tavaraa. (Sitra 2018a.) Kiertotaloudessa tuotteet suunnitellaan kestäviksi, korjattaviksi ja kierrätettäviksi ja niille luodaan lisäarvoa palveluilla ja älykkyydellä. Kiertotalous haastaa yritykset tarkastelemaan tuotteitaan ja palvelujaan siitä näkökulmasta, miten uutta arvoa on mahdollista luoda elinkaaren pidentämiseen ja materiaalikiertojen edistämiseen liittyvillä ratkaisuilla. (Business Finland 2018.) Kuva 3 esittää tuotteiden ja materiaalin sekä niihin sitoutuneiden arvojen mahdollisimman tehokasta kiertoa.



Kuva 3. Ellen MacArthur -säätiön näkemys kiertotalousmallista (Valtioneuvoston kanslia 2016).

Professori Walter Stahel on kuvaillut kiertotalouden periaatetta seuraavasti: *”käytä uudelleen mitä voit, kierrätä mitä ei voi käyttää uudelleen, korjaa rikkiäinen, valmista uudelleen se, mitä ei voi korjata”*. Tätä periaatetta voi soveltaa helposti teknisiin laitteisiin, kuten tietokoneisiin. Tuotteiden kohdalla, jotka perinteisesti on opittu omistamaan, kuten sänky tai auto, se voi olla haastavampaa. Tämä on mahdollista, mutta vaatii ajattelutapojen muutosta sekä uuden käyttäytymismallin omaksumista. (Ellen MacArthur Foundation 2017.)

Siirtyminen kiertotalouteen saattaa olla suurin globaalin talouden kohtaama muutos 250 vuoteen. Kiertotalous muuttaa ajattelutapoja ja laittaa ajattelemaan uudelleen markkinoiden, asiakkaiden ja luonnonvarojen välistä suhdetta. Se tarjoaa yrityksille aivan uudenlaisia mahdollisuuksia, innovatiivisia liiketoimintamalleja, digitaalisia teknologioita ja tekniikkaa. (Lacy ym. 2015, XV). Kiertotalous tarjoaa mahdollisuuksia, mutta jotta sen tarjoamia mahdollisuuksia voidaan hyödyntää, on tapahduttava yhteiskuntaa läpileikkaava muutos. Muutos pitää sisällään uudenlaista liiketoimintaosaamista, uusia teknologiaratkaisuja ja ajattelutapojen sekä rakenteiden muuttumista. (VTT 2016, 2).

Kiertotalous tarjoaa yrityksille mahdollisuuden uuteen liiketoimintaan, mutta samaan aikaan se haastaa nykyiset liiketoimintamallit, verkostot ja osaamisen. On ymmärrettävä tuleva liiketoimintaympäristön muutos, tunnistettava mahdollisuudet sekä etsittävä yhdessä eri toimijoiden kanssa uusia arvonluontitapoja, jotta tähän voidaan valmistautua. Muutosta on tapahduttava yritysten kaikilla tasoilla, strategioissa, liiketoimintamalleissa sekä prosesseissa. Kiertotalouden arvonluonti tapahtuu ekosysteemeissä ja arvon luontiin sekä jakamiseen tarvitaan uusia kumppanuuksia. Uusia yhteistyön toimintamalleja, kuten tiedon jakamista ja hyödyntämistä, tarvitaan ekosysteemeissä. (VTT 2016, 3).

Sitran (2018) mukaan kiertotalouden viisi liiketoimintamallia ovat:

- tuote-elinkaaren pidentäminen
- tuote palveluna
- jakamisalustat
- resurssitehokkuus ja kierrätys
- uusiutuvuus

Edellä mainittu jaottelu tarjoaa yrityksille näkymiä siitä, miten kiertotaloudessa liiketoiminta voi olla tuottavaa. Materiaalien ja arvojen tulee pysyä kierrossa mahdollisimman pitkään ja jätteen määrä tulee minimoida, joten uusia toimintatapoja tarvitaan. Palveluilla ja älykkyydellä yritykset voivat luoda lisäarvoa kiertotaloudessa. Esimerkiksi tuotteiden huolto, uudelleenkäyttö ja -valmistus ovat tapoja arvon lisäämiseksi. Pelkän tuotantokustannusten minimoimisen sijaan kiertotalouden innovaatiot ja liiketoimintamallit perustuvat tuotteiden elinkaaren aikaisen suorituskyvyn ja asiakasarvon maksimointiin. (Sitra 2018b).

Tulevina vuosikymmeninä yritysten toimintakenttä kokee muutoksen resurssien saata-  
vuuden, hinnan ja niiden käytön näkökulmasta. Raaka-ainekustannusten hinnannousu  
pakottaa yhtiöitä parantamaan materiaalitehokkuutta suunnitteluvaiheessa, tuotannossa  
ja tuotteiden elinkaaren lopussa. Väestönkasvu, kehitysmaiden parantuva elintaso ja  
kaupungistuminen lisäävät raaka-aineiden kysyntää seuraavien vuosikymmenien ai-  
kana. Suurempi muutos tullaan kuitenkin näkemään liiketoimintamalleissa ja ajatteluta-  
voissa ja luonnonvarojen nouseva kysyntä nostaa niihin kohdistuvaa arvoa valmistuk-  
sessa. (Sitra 2014, 8).

## 2.2 Kiertotalous asiakaslähtöisen liiketoimintamallin kehittämisessä

Yrityksen liiketoiminta tulisi suunnitella aidosti asiakkaita varten, jotta yritys rakentuu ter-  
veelle pohjalle. Asiakaskunnan tunteminen luo kestävän perustan asiakaslähtöiselle lii-  
ketoiminnalle ja asiakas tulisi nostaa strategian keskiöön. Yrityksessä, jonka toiminnassa  
asiakas ja arvontuottaminen asiakkaalle ovat tärkeässä asemassa, korostuvat niin asia-  
kaslähtöinen ajattelu ja asiakaskokemuksen tuottaminen. (Ruusuvuori, 2016).

Liiketoiminnan menestymisen kannalta asiakkaalle annettavat lupaukset ovat merkittä-  
viä, koska niiden kautta rakentuvat asiakkaan konkreettiset odotukset. Asiakaslupausten  
tulee olla asiakasta houkuttavia, mutta on muistettava, että aito asiakaslähtöisyys ja hyvä  
asiakaskokemus perustuu siihen, että pidetään mitä luvataan. Lupauksia ei tulisi siis  
suunnitella korkealentoisiksi ja kauas arkipäivästä. Jos lupaukset eivät kohtaa realiteet-  
teja, on lopputuloksena epätasainen ja huono asiakaspalvelu. Hyvän asiakaskokemuk-  
sen suunnittelu ja toteuttaminen ei saisi olla yksittäisten ihmisten varassa, vaan se tulisi  
toteuttaa yhdessä yrityksen työntekijöiden kanssa. Siitä tulisi tehdä organisaation osaa-  
mista ja oleellinen osa yrityksen toimintakulttuuria. (Ruusuvuori 2016).

Kiertotalous tarjoaa yrityksille mahdollisuuden laajentaa toimintaansa tuotteiden valmis-  
tamisesta ja myymisestä uusin palvelumalleihin. Ei ole siis enää pelkästään tavoitteena  
myydä yhä useampia tuotteita yhä useammin yhä useammalle asiakkaalle, vaan halu-  
taan tarjota asiakkaille pitkän ajan ratkaisuja, jotka perustuvat yhä enemmän palveluihin.  
Tuotteen ostamisen ja omistamisen sijaan asiakas maksaakin usein tuotteen hyödystä.  
Tuotteen elinkaaren aikana voi olla useita asiakkaita ja niiden hinnoittelu perustuu käyt-  
töön. Kunnostaminen ja ylläpito ovat myös kiertotalouden tarjoamia tuotteen käyttövai-  
heen liiketoimintamalleja, jotka säilyttävät ja lisäävät tuotteen arvoa. Uusien asiakkaiden  
hankinnan ohella yritykset siis tavoittelevat yhä pidempiä asiakassuhteita. Digitalisaation

avulla yritykset voivat kerätä entistä tehokkaammin tietoa tuotteidensa käytöstä ja niiden toiminnasta ja tämän tiedon avulla on mahdollista lisätä tuotteiden asiakasarvoa erilaisien palvelu- ja ansaintamallien avulla. (EK 2016.)

Kiertotalouden innovaatiot tarjoavat uudenlaisia tapoja käyttää tuotteita ja palveluita. Uusia arvonluonnin mahdollisuuksia avautuu yritysten ja käyttäjien välille digitaalisten palvelualustojen ja markkinapaikkojen myötä. Digitaaliset palvelut auttavat yrityksiä hyödyntämään resursseja entistä tehokkaammin ja tärkeimmät palvelun osat tuotetaan aineetomasti verkossa ja mobiilisti, vaikka palveluita edelleen kulutetaan fyysisessä ympäristössä. Nämä kiertotalouden teknologiat tarjoavat yrityksille mahdollisuuden laajentaa toimintaansa yli markkinarajojen ennennäkemättömällä tavalla. Palvelualustat tarjoavat myös toisille yrityksille mahdollisuuden liittyä mukaan ja kehittää liiketoimintaansa menestyvien teknologiayritysten yhteistyökumppaneina. Ihmiset ovat yhä enemmän kiinnostuneita kestävästä kuluttamisesta ja tuotteiden uudelleenkäytöstä ja tästä syystä erilaisille palvelualustoille on kysyntää ja niiden suosio on kasvanut merkittävästi viime vuosien aikana. (EK 2016.)

Yrityksen tulee myös miettiä mitä asiakkaat kertovat sen toiminnasta muille, koska potentiaaliset asiakkaat oppivat jatkuvasti yrityksestä muiden antamien arvioiden kautta. Yritysten perinteisiä myynti- ja markkinointitapoja ei enää arvosteta entisellä tavalla. Yritysten tuleekin nyt miettiä miten saada asiakkaat kertomaan yrityksen tuotteista ja palveluista muille ja tehdä asiakaskokemuksen perusteella panostuksia tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen. (HBR, 2013.) On myös tärkeää miettiä mitä asiakkaalle tarjotaan ja tuotteiden sekä palveluiden tulee olla laadukkaita, jotta voidaan saavuttaa ihmisten mielenkiinto ja luottamus. Ihmisiä tulee kannustaa siirtymään pois perinteisestä kulutukseen perustuvasta ajattelumallista. (Ellen MacArthur Foundation 2017.)

Asiakasyhteisöjä voidaan tarkastella ja jaotella neljään eri tasoon niiden tuottaman arvon perusteella. Bill Lee on Harvard Business Review:ssa julkaistussa (2013) blogissaan esittänyt seuraavaa:

### **Taso 1. Yritys on asiakkaalle hyödyn tuottaja**

Asiakkaat reagoivat tällä tasolla hyvin herkästi hintaan ja hinta tärkeä osa ostopäätöstä. Moni yritys ei edes ymmärrä olevansa tällä tasolla ja esimerkkinä esitetään tietokonevalmistajat, joiden tuotteissa on erilaisia esiannettuja ohjelmia, jotka eivät tuo lisäarvoa ostajalle, vaikka yritykset niin kuvittelevatkin. Käytännössä asiakkaat eivät edes välitä näistä ohjelmista vaan hinta on ratkaisevassa roolissa.

## **Taso 2. Yritys auttaa asiakkaita saavuttamaan tavoitteensa.**

Yritykset, joiden tuotteet tai palvelut auttavat asiakkaita onnistumaan, nousevat esiin. Yritykset, jotka ovat tällä tasolla, monesti poistavat tuotteistaan toiminnallisuuksia, joka auttaa yksinkertaistamaan saatua hyötyä ja sen ymmärtämistä. Tällä tavoin yritykset helpottavat ja auttavat asiakkaitaan tavoitteiden saavuttamisessa.

## **Taso 3. Asiakkaiden sitouttaminen tunnetasolla**

Tällä tasolla luodaan asiakaskokemusta, joka synnyttää vahvaa sitoutumista. Sitouttaminen voi tapahtua tuotteen, tarjonnan, viestinnän, oikean ajoituksen tai huomioinnin kautta. Lee mainitsee esimerkkinä Southwest Airlinesin erittäin ystävällisen asiakaspalvelun, jolla on rauhoittava vaikutus ja joka vie huomion pois muista asioista.

## **Taso 4. Yritys auttaa asiakasta rakentamaan sosiaalista pääomaa**

Tällä tasolla on ymmärrettävä, että nykyään asiakkaat ja potentiaaliset asiakkaat ovat avoimia vastaanottamaan ja jopa etsimään tietoa muilta. Asiakaskokemus syntyy siis vertaiskokemuksen kautta. Auttamalla asiakasta rakentamaan sosiaalista pääomaa, voidaan edesauttaa asiakaskokemuksen luomista ja vaikuttaa siihen mitä asiakkaat kertovat yrityksen tuotteista ja palveluista.

Asiakkaiden pitää olla valmiita maksamaan yrityksen tuotteista ja palveluista, jotta yritys voi menestyä. On varmistettava, että tarjottavat tuote tai palvelu tuottaa asiakkaalle lisäarvoa ja hyötyä. Materiaalien ja aineiden hyödyntämiseen ja uusiokäyttöön liittyvästä vahvasta osaamisesta tai huipputeknologiasta ei ole hyötyä, jos toiminnassa ei painoteta asiakasnäkökulmaa tarpeeksi. Asiakas tekee ostopäätöksen ja vasta se takaa sen, että kiertotalouden ratkaisut tulevat käyttöön ja yleistyvät. Kiertotaloutta voidaan edistää parhaiten kysynnän määrittelyllä ja opettelemalla tuntemaan asiakkaat. Asiakkaiden tarpeisiin tulisi luoda ratkaisu ja ratkaisumallien tulisi täydentää arvoverkkoa. Konkretian avulla voidaan kiertotalouden käsitettä arkipäiväistää ja yritysten on tätä kautta helpompi löytää oma roolinsa siinä. Konkretia ja selkeys kiertotaloustoiminnassa on tärkeää, jotta yritykset voivat tunnistaa ja hyödyntää sen tarjoamat mahdollisuudet toiminnassaan. (Uusio-utiset 2014.)

### 2.3 Arvonluonti kiertotaloudessa

Kiertotaloudessa menestyminen edellyttää toimimista yhdessä muiden toimijoiden kanssa ja luopumista perinteisistä arvoketjuista. Uudistuakseen on toimijoiden siirryttävä kohti kiertotalouden ekosysteemiä ja arvokehiä. On luovuttava myös perinteisestä tavasta nähdä muut yritykset pelkästään kilpailijoina ja siirryttävä vuorovaikutukseen muiden toimijoiden kanssa. Yhteistyö edellyttää eri toimijoiden näkökulmien huomioimista ja avointa osallistumismahdollisuuksien rakentamista. Yhteistyöllä voidaan kehä sulkea ja materiaalit ja tuotteet saadaan kiertämään ja mahdollistetaan arvon yhteisluonti. Tämä ei kuitenkaan pelkästään riitä, vaan on myös muutettava ajattelumalleja eli perinteisistä arvoketjuista siirryttään kohti arvokehää ja kiertotalouden ekosysteemejä. (AARRE 2017.)

Usein talouden järjestelmät on suunniteltu suoraviivaisiksi tuotannosta kulutukseen ja hävittämiseen. Tuotteiden kierrättäminen on erillään luonnosta ja tuote sekä tuotanto on rakennettu vain tuotteen ensimmäistä käyttöä varten. Kiertotalous tekee kuitenkin eron materiaalien kulutuksen ja käytön välille. Kulutuksen kautta materiaali päättyy jätteeksi, kun taas kiertotaloudessa pyritään siihen, että materiaaleja ja muita resursseja käytetään tehokkaasti, jolloin jätteen määrä vähenee. Sitran (2014) mukaan kiertotalouden kannalta on kolmen keskeistä kohtaa, jossa nykyinen toimintamalli hukkaa arvoa ja nämä ovat:

**Tuotannon materiaalitehokkuuden puutteet**, jossa kyse on siitä, kuinka tehokkaasti tuotannossa käytetyt raaka-aineet hyödynnetään lopputuotteisin ja mahdollisimman pieni osa niistä menisi tuotannossa hukkaan.

**Taloudellisesta toiminnasta syntyvän jätteen menetetty arvo.** Suurin osa materiaalista päättyy jätteeksi kulutuksen ja käytön jälkeen. Jätteen raaka-ainetta ei osata hyödyntää eikä sen käyttöarvoa tunnusteta.

**Materiaalin kierrättäminen liian matala-arvoisen kierron kautta.** Kierrättäminen nähdään usein raaka-aineen kierrättämisenä, mutta kierrätys säilyttää suuremman osan tuotteen arvosta talouden kierrossa, kun se kierrätetään uusiokäyttöä tai uudelleenvalmistamista varten.

Tuotteiden raaka-aineiden kiertoon voidaankin vaikuttaa monella tavalla ja Sitra (2014) tarjoaa seuraavia tapoja siihen:

**Ylläpidä:** Tuotteista tulisi tehdä kestävämpiä, jotta ne eivät vaadi niin usein korjausta ja tuotteille tulisi tarjota ylläpitoa, jotta tuotteen elinkaari olisi mahdollisimman pitkä samalla omistajalla.

**Käytä uudelleen tai jakele:** Tuotetta tulisi käyttää uudelleen samaan tarkoitukseen jälleenmyyntimarkkinoilla.

**Uudelleenvalmista tai uudista:** Tuotteen elinkaari tulisi hahmottaa useana elinkaarena ja se tulisi myydä uudelleen perusteellisemman uudistuksen tai uudelleenvalmistuksen jälkeen.

**Kierrätä:** Tuotteet tulisi suunnitella niin, että materiaalit ovat helposti lajiteltavissa ja ne voidaan kierrättää uusiokäyttöön. Biologisten materiaalien kohdalla tulisi miettiä, miten kierrossa olevat ravinteet päätyvät mahdollisimman tehokkaasti ja turvallisesti takaisin osaksi ravintokiertoa käytön jälkeen.

**Hyödynnä toisessa arvoketjussa:** Kun materiaalia ei pystytä enää hyödyntämään alkuperäisellä sektorilla, tulisi se hyödyntää osana toista arvoketjua. On tärkeää, että systeemin kaikki osat ja periaatteet tukevat taloudellisen toiminnan kiertävyyttä suoraviivaisen mallin sijaa, jotta tätä ajatusmallia voidaan soveltaa käytäntöön.

Kiertotalous tarjoaa siis mahdollisuuden tehostaa resurssien ja materiaalien käyttöä niin, että arvo sekä raaka-aineet säilyvät kierrossa entistä paremmin. Tällä on vaikutusta myös energiatehokkuuteen, joka edistää talouden vähähiilisyttä. Alkuperäiseen tuotantoon menneestä energiasta on mahdollista säästää merkittävä osa, kun tuote käytetään tai valmistetaan uudelleen. Kierrättämisen avulla voidaan vähentää raaka-aineen alkutuotantoon menevää energiaa. Kiertotalousajattelu tarjoaa yrityksille mahdollisuuksia pienempiin kustannuksiin sekä uuden liiketoiminnan kasvattamiseen sekä strategiseen uudelleen asemointiin. Energia- ja resurssitehokkuuden avulla voidaan saavuttaa kustannussäästöjä ja kiertotalous luo yrityksille mahdollisuuksia ansaita enemmän kerran tuotetusta tuotteesta. (Sitra 2014.)

Kiertotalouden suurin arvopotentiaali ei ole materiaalivirroissa tai jätteessä, vaan niitä arvokkaampia hyödyntämistapoja ovat laitteiden huolto, uudelleenkäyttö sekä uudelleen valmistus. Tuotteiden kustannuksista ja arvosta raaka-aineet muodostavat vain osan. Kestävän resurssikierron kannalta materiaalit tulee kierrättää, mutta se on järkevää vasta, kun muuta kierrätettävissä olevaa arvoa ei enää saa taloudellisesti tehokkaasti



talteen. Arvon mahdollisimman tehokas kierto ja jätteen synnyn ehkäisy onkin lähtökohdana toiminnalle, ei siis jätteen määrällisesti mahdollisimman suuri hyödyntäminen raaka-aineena tai energiana. (Sitra 2014.)

Kuluttajille omistaminen on tärkeää ja tavaroihin luodaan monesti tunnesiteitä tärkeiden tapahtumien kautta. Toisaalta omistaminen voidaan nähdä myös taakkana, joka sitoo resursseja ja aiheuttaa vaivaa, kuten säilytystä, huoltoa ja puhdistusta. Kun yritys kehittää uusia palveluita ja tuotteita, tulee asiakkaalle luotava arvo ymmärtää. Tuotteiden tulee tarjota yliveraista arvoa, jotta ne ovat massamarkkinoita kiinnostavia. Asiakkaan kokemus arvo muodostuu sekä hyödyllisistä että emotionaalisista tekijöistä. Ympäristöystävällisyys ei yksinään riitä, vaan kokonaisarvon muodostumiseen tarvitaan paljon muitakin. Huolellinen tuotteistaminen ja vahva brändäys on tärkeää ja tuotteeseen voi esimerkiksi sisällyttää tarinan tuotteen alkuperästä. (Sitra 2014.)

#### 2.4 Kiertotalouden liiketoimintamallit lisäarvon tuottajana

Ihmiskunnan vuosittain käyttämä resurssit ja ekosysteemipalvelut ovat ylittäneet maapallon kantokyvyn rajat. Maapallon resurssit ovat rajalliset ja tästä syystä niitä ei ole mahdollista hyödyntää loputtomiin. On siis tarvetta uudelle talouden mallille ja kiertotalous voisi tarjota tähän vastauksen. (Salmela & Pajari 2017.) Kiertotalouteen siirtymisen arvioidaan synnyttävän maailmanlaajuisesti noin biljoonan arvosta uutta liiketoimintaa ja Suomessakin arvioidaan vuotuisen kasvupotentiaalin olevan 1,5 – 2,5 miljardin luokkaa. (Sitra 2018c.)

Kiertotalouden uskotaan olevan paras ja helpoin tapa resurssien käytön tehostamiseen sekä jätteiden muodostumisen vähentämiseen. Kiertotalous luo uutta työllisyyttä ja tervettä talouskasvua. Sen mallit voivat myös parantaa kilpailukykyä ja edistää uusien innovaatioiden syntyä. Kaikesta edellä mainitusta huolimatta suurin osa yrityksistä ei ole vielä ymmärtänyt sen tarjoamia mahdollisuuksia. On siis löydettävä tapoja, jotta kiertotalouteen siirtymistä voitaisiin edistää ja nopeuttaa. (Sitra 2018c.)

Perinteiset lineaariset liiketoimintamallit voivat olla usein yrityksille edelleen edullisempia, koska resurssien käytön täyttä hintaa ei välttämättä ole sisällytetty loppukustannuksiin. Tästä syystä siirtyminen kiertotalouteen ei ole kiinnostavaa tai tehokasta yritysten näkökulmasta. Vastahakoisuuteen voi liittyä myös emotionaalisia syitä tai käytännön te-

kijöitä, kuten osaamisen puute tai investointiresurssit. Myös kierrätysmateriaalien laatuun tai kestävyysliittävät ennakkoluulot ja asenteet saattavat olla syynä miksi yritykset toimivat edelleen perinteisellä tavalla. Saattaa kuitenkin olla vain niin, ettei suuri osa yrityksistä vain tiedä miten tuoda kiertotalous osaksi nykyisiä liiketoimintamalleja. Lisäksi yritykset saattavat pelätä asiakkaidensa reaktioita siirtymisestä kiertotaloustoimintaan. Kiertotalouteen siirtyminen on kuitenkin kannattavaa, koska monet asiakkaat edellyttävät yrityksiltä resurssiviisasta toimintaa ja ovat valmiita maksamaan tuotteesta korkeamman hinnan palkintona yritysten pyrkimyksistä kestävämpään liiketoimintaan. Vähemmistöissä ovat nykyään ne toimijat, jotka eivät koe kiertotalouden tuovan heille mitään lisäarvoa. (Harmaala 2018.)

Siirtymisen kiertotalouteen täytyy kuitenkin olla lupauksen mukaisesti kannattavaa ja luoda kasvua kestäväällä tavalla, jotta se on yritysten näkökulmasta kiinnostavaa. Jos kiertotalouden liiketoimintamallit eivät kykene kilpailemaan perinteisten liiketoimintamallien kanssa, siihen siirtyminen ei ole yritysten näkökulmasta järkevää. Ranta, Stenroos-Aarikka ja Mäkinen ovat artikkelissaan (2018) esittäneet, että kiertotalouden liiketoimintamallien tulisi olla kustannustehokkaita ja tarjota yrityksille perinteisiä liiketoimintamalleja tehokkaammin kustannussäästöjä tai korkeampaa tuottoa. Toimivat liiketoimintamallit tuottavat yrityksille säästöjä jätteenkäsittelykustannuksissa, koska materiaalit pysyvät kierrossa pidempään. Siirtyminen kiertotalouden liiketoimintamalleihin vaatii yrityksiä hallitsemaan arvoketjun useita osa-alueita erikseen ja ne laajentavat yrityksen roolia siinä. Kiertotalouden liiketoimintamallit myös tarjoavat yrityksille monia tapoja saavuttaa taloudellista arvoa. (Ranta ym. 2018.)

## 3 PALVELUMUOTOILU

### 3.1 Palvelumuotoilun määritelmä

Palvelumuotoilulla tarkoitetaan asiakaslähtöistä kehittämistä sekä yhdessä asiakkaan kanssa testattavia ja kehitettäviä mahdollisuuksia. Palvelumuotoilu tarjoaa yrityksille mahdollisuuden kehittää tai luoda aivan uusia palvelukonsepteja, joiden perusteena on vankka asiakasymmärrys. Näin yritykset voivat parhaalla tavalla tunnistaa asiakkaidensa todellisia tarpeita. On aika siirtyä liiketoimintamallien kehittämisessä teknologisista ratkaisuksista palveluiden muotoiluun ja rakentamiseen, joka huomioi asiakkaat ja kuluttajat. Kiertotalous edellyttää yhteistyötä, josta tulee tehdä kokonaisvaltaisempaa ja osallistavampaa kuin ennen ja tätä toimintaa voidaan kehittää muun muassa palvelumuotoilun avulla. (Harmaala 2018.) Muotoilun yritysten toiminnassa on kasvanut ja sen tarjoamista mahdollisuuksista puhutaan yhä enemmän. Muotoilu tarjoaa yrityksille mahdollisuuden innovaatioihin, yhteistyöhön ja luovuuteen. Viimeisen 20 vuoden aikana on palvelumuotoilun osuus yritysten toiminnassa kasvanut merkittävästi eikä se ole sattumaa. Kasvuun on vaikuttanut moni tekijä, kuten siirtyminen palvelukeskeisyyteen, asiakkaiden kasvaneet odotukset ja digitalisaatio. (Reason ym. 2015, 6, 11.)

Palvelumuotoilu auttaa organisaatioita tunnistamaan palveluiden strategiset mahdollisuudet liiketoiminnassa, innovoimaan uusia palveluita ja kehittämään jo olemassa olevia. Palvelumuotoilu tuo muotoilun toimintatavat palveluiden kehittämiseen ja yhdistää ne perinteisiin palvelun kehityksen menetelmiin. Se ei siis ole uusi innovaatio vaan tapa yhdistää vanhoja asioita uudella tavalla. Palvelumuotoilu yhdistää käyttäjien tarpeet ja odotukset sekä palveluntuottajan liiketoiminnalliset tavoitteet toimiviksi palveluiksi. Tavoitteena palvelumuotoilussa ovat taloudellisesti, sosiaalisesti sekä ekologisesti kestävät palvelutuotteet. (Tuulaniemi, 2011.) Palvelumuotoilu tarjoaa uuden näkökulman, tavan ja työkalun liiketoiminnan tavoitteiden ymmärtämiseen ja se auttaa hallitsemaan toiminnan sisäisiä ja ulkoisia haasteita. Reason ym. (2015) mukaan palvelumuotoilu tarjoaa lähestymistavan strategisten tavoitteiden ja käytännön haasteiden hahmottamiseen kolmen peruskysymyksen avulla:

1. Miten tämä vaikuttaa nykyisiin ja uusiin asiakkaisiin?
2. Mitkä ovat sen vaikutukset liiketoimintaan?
3. Minkälaiset valmiudet organisaatio tarvitsee voidakseen vastata tavoitteisiinsa?

Tällä lähestymistapa pyrkii asiakaskeskeisten haasteiden ratkaisemiseen niin, että se on tasapainossa yrityksen toiminnan ja organisaation kyvykkyyden kanssa. Asiakasnäkökulma antaa selkeyttä ja suuntaa liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamiseksi ja organisaation muutosten ohjaamiseen. (Reason ym. 2015, 12.)

Asiakas on aina osa palvelutapahtumaa ja palvelumuotoilun yhteydessä puhutaan asiakkaan palvelukokemuksesta. Kokemus on subjektiivinen ja tapahtuu ihmisen pään sisällä, joten palvelukokemusta ei voida suunnitella. Palvelumuotoilulla pyritäänkin optimoimaan asiakkaan palvelukokemus. Palvelumuotoilussa keskitytään asiakaskokemuksen kriittisiin pisteisiin optimoimalla palveluprosessi, työtavat, tilat ja vuorovaikutus sekä poistamalla asiat, jotka häiritsevät palvelua. Asiakkaalle halutaan siis tarjota mahdollisimman positiivinen palvelukokemus. (Tuulaniemi 2011.) Asiakaskokemus syntyy asiakkaan kanssa käydyn vuorovaikutuksen tuloksena. Digitalisaation on vaikuttanut asiakkaan ostopolkuun ja nykyään asiakas hoitaa suurimman osan ostoprosessistaan itse, Verkostot ovat tärkeitä markkinointikanavia ja henkilökohtaisen myyntityön osuus on pienentynyt. Korkean asiakastyytyväisyyden saavuttamiseksi on yrityksen osattava johtaa asiakaskokemusta organisaatorajoja rikkovalla tavalla. Asiakaskokemuksen johtaminen tarjoaa yrityksille luontevan lähtökodan arvoprosessien kehittämiseen. (Korkiakoski & Gerdt 2016.)

### 3.2 Palvelun tuotteistaminen

Tuotteistamisella tarkoitetaan palvelun ja sen tarjoaman arvon kiteyttämistä eri osia kuvaamalla ja vakioimalla. Asiakkaiden ja henkilöstön sitouttamisella voidaan varmistaa, että palveluun tiivistyy paras ymmärrys palvelun luomasta arvosta. Osallistamisen avulla voidaan tuotteistaminen tehdä sitouttavalla ja motivoivalla tavalla sekä niin, että se muuttaa toimintatapoja, ajatusmalleja ja mahdollistaa innovointia. Tuotteistaminen voidaankin nähdä oppimisalustana, jossa osallistujat oppivat toisiltaan ja luovat yhteistä ymmärrystä. Siitä saatuja hyötyjä ovat muun muassa palvelutoiminnan yhtenäistäminen, toistettavuus ja arvon luominen niin palveluntarjoajalle kuin asiakkaallekin. Tuotteistamista ei saa kuitenkaan viedä liian pitkälle, jotta ei yksinkertaisteta palvelua liikaa. Palvelun tuotteistamisen yksi suurimmista haasteista on tasapainon löytäminen räätälöinnin ja asiakaskohtaisen vakioinnin välille. (Tuominen ym. 2015, 5-6.) Härkösen ym. (2015) mukaan tuotteistaminen on prosessi, jossa analysoidaan tarvetta, määritetään ja yhdistetään sopivia elementtejä aineellisiin ja aineettomiin tuotteisiin, jotka ovat standardoituja,

toistettavissa ja ymmärrettävissä. Tuotteistaminen luo pohjan tuotannolle, toimitukselle, myymiselle, ostamiselle ja käytölle. Tuotteistamisen on merkittävä rooli palvelutarjonnan selkeyttämisessä ja tarjonnan ymmärtämisessä. (Härkönen ym. 2015, 70.)

Palveluiden tuotteistaminen voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen. Ulkoisella tuotteistamisella tarkoitetaan asiakkaalle näkyvien palveluelementtien kuvaamista, jossa synnytetään yhteinen näkemys asiakkaalle tärkeistä palvelun elementeistä. (Tuominen ym. 2015, 5.) Ulkoisessa tuotteistamisessa keskitytään asiakkaan ostopäätöksen helpottamiseen. Tuotteistamisen avulla voidaan tuotteeseen yhdistää asiakasta houkuttelevia palveluita. Palveluiden sisällöllä ja hinnoittelulla sekä markkinoinnin konkretisoimisen kautta tuote erottuu paremmin kilpailijoista. (Johansson 2012.) Sisäinen tuotteistaminen taas on palvelutuotannon kuvaamista ja yhdenmukaistamista. Sisäisen tuotteistamisen perustehtäviä ovat palveluprosessien, toimintatapojen ja vastuiden kuvaaminen ja määrittäminen. Kuitenkin pitää tässäkin muistaa asiakasnäkökulma ja miettiä miten palveluprosessi näyttäytyy asiakkaalle. (Tuominen ym. 2015, 5.) Suoraan sisäinen tuotteistaminen ei asiakkaalle näy, koska sillä tarkoitetaan yrityksen sisäisten toimintojen vakioimista. Yleisimmin sisäistä tuotteistamista tehdään palvelutuotteelle, koska palvelun ajatteleminen standardoituna tuotteena on perinteisesti ollut vaikeaa ja tästä syystä myös tuotanto on ollut tehottomampaa. Sisäisellä tuotteistamisella pyritään yrityksen toiminnan tehostamiseen ja se muodostaa standardin selkärangan palvelun tuotteistamiselle. (Johansson 2012.)

Kiertotaloudessa tuotteiden myynnin sijaan myydään ja jaetaan käyttöoikeutta ja pidennetään tuotteiden elinkaarta päivittämällä, korjaamalla sekä valmistamalla uudelleen laitteita. Arvon luonti tapahtuu resurssien entistä tehokkaamman jakamisen sekä optimoinnin kautta. Kiertotalous luo kysyntää uudenlaisille palveluille, joita ovat esimerkiksi tuotteiden ja materiaalien keräämiseen ja logistiikkaan liittyvät palvelut. Palveluiden lisääntyminen luo kasvua sekä työllisyyttä ja siirtyminen tuotteiden myyjästä palveluiden tarjoajaksi näkyy muutoksena yrityksen kulttuurissa, prosesseissa sekä liiketoimintamalleissa. Tämä muutos edellyttää myös kuluttajilta ajattelumallien muutosta sekä sopeutumista. Hyvin toteutettu palvelumalli mahdollistaa entistä tiiviimmän yhteistyösuhteen, joka hyödyttää kaikkia osapuolia. Palveluiden mahdollistamat laajemmat ekosysteemit tarjoavat sekä yrityksille että kuluttajille entistä kokonaisvaltaisempia ratkaisuja. Kiertotalouteen pääseminen edellyttää konkreettisia tekoja ja siirtymällä kulutustuotteiden myynnistä palveluiden tarjoamiseen voidaan pienentää materiaalien kulutusta ja löytää uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Samalla edistetään kotimaisen palveluliiketoiminnan

kehittämistä ja pilotoinnin avulla voidaan testata nopeasti ja kustannustehokkaasti uusia liiketoimintamalleja. (VTT 2016.)

### 3.3 Liiketoiminnan luominen yhteiskehittämisellä

Kehittämistyöllä tavoitellaan muutosta eli sillä halutaan saavuttaa jotain parempaa ja tehokkaampaa kuin aikaisemmat toimintatavat. Kehittäminen onkin siis ennen kaikkea käytännöllistä asioiden korjaamista, parantamista ja edistämistä. Onnistuessaan kehittämistyö saattaa levitä myös muiden organisaatioiden ja toimijoiden käyttöön eli päämääränä on myös uuden taidon ja tiedon siirto. (Toikko ym. 2009, 14 – 16.)

Ennen kehittämistyön tarkempaa suunnittelua ja aloittamista, on hyvä opetella tuntemaan kehittämisen kohde perusteellisesti. Hyvällä taustatyöllä ja kehittämiskohteen perusteellisella kartoituksella voidaan varmistaa, että on valittu kehittämisen kohde oikein ja ei lähdetä tekemään turhaa työtä. Jos kehittämiskohdetta ei tunnetta kunnolla, havaitaan vain ongelmien oireet, eikä niiden todellisia syitä. (Ojasalo ym. 2009, 28.)

On tärkeää, että liiketoiminnan suunnittelussa huomioidaan nykyhetken lisäksi myös tulevat sukupolvet. Kestävä kehitys on maailmanlaajuisesti alueellisesti sekä paikallisesti tapahtuvaa ohjattua yhteiskunnallista muutosta, jonka tavoitteena on hyvien elämisen mahdollisuuksien tarjoaminen sekä nykyisille että tuleville sukupolville. Ympäristö, ihminen sekä talous tulee ottaa tasavertaisesti huomioon päätöksenteossa ja toiminnassa. (Ympäristöministeriö 2017.) Jo Brundtlandin komission raportissa (WCED) vuonna 1987 kerrottiin kestävä kehityksen olevan kehitystä, joka tyydyttää tarpeet nykyhetkessä kuitenkin viemättä tulevilta sukupolvilta mahdollisuutta omien tarpeidensa tyydyttämiseen.

Kestävällä kehityksellä on kolme ulottuvuutta: ekologinen, taloudellinen ja sosiokulttuurinen. Kestävä liiketoiminta puolestaan on liiketaloudellisesti kannattavaa, ympäristöystävällistä ja yhteiskunnallisesti arvokasta. Markkinoille syntyvien tuotteiden ja palvelujen tulee olla käyttäjille houkuttelevia ja tarpeenmukaisia ja jotka käytössä vähentävät luonnonvarojen kulutusta, jotta voidaan luoda uusia, kestäviä markkinoita. Tämä päämäärä voidaan tavoittaa kehittämällä tuotteita ja palveluja yhteiskehittämisen kautta. Yhteiskehittämisellä tarkoitetaan toimintaa, jossa yritys kehittää ratkaisuja yhdessä ulkopuolisten toimijoiden kanssa. Ulkopuoliset ryhmät voivat olla tuotteen loppukäyttäjii tai heillä voi olla jotain kehittämisen kannalta merkityksellistä asiantuntemusta tai resursseja, joita ei

yriyksellä itsellään ole. Arvoketju alkutuottajista loppukäyttäjiin asti tulee huomioida yhteiskehittämisessä ja tämä korostuu erityisesti kestävä kehityksen kysymyksissä niiden elinkaarinäkökulman takia. Yhteiskehittäminen tulee hallita pitkäjänteisenä toimintamallina, jossa eri tilanteissa hyödynnetään ja yhdistetään erilaisia kehittämistapoja erilaisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (VTT 2014.)

Eri toimijoiden välinen ennakkoluuloton yhteistyö luo pohja kiertotalouden kasvulle. Kuitenkin sopivien kumppanien löytäminen voi olla vaikeaa, koska ne ovat usein oman toimialan ja perinteisen kumppaniverkoston ulkopuolella. Sopivien kumppanien löytämiseen tarvitaan omaa aktiivisuutta, mutta myös yhteen saattajia. Erilaisilla digitaalisilla ratkaisuilla, kuten kiertotalouden palvelualustoilla, voidaan edistää kumppanuuksien löytämistä. On kuitenkin varmistettava, että säädösympäristö pysyy kehityksessä mukana ja tarjoaa kaikille tasapuoliset toimintaedellytykset. (EK 2016.)

## 4 CASE TULEVAISUUDEN VIERAILUKESKUS

### 4.1 Tutkimusmenetelmien valinta

Tutkimuksellisenä näkökulmana tässä tutkimuksessa on case- eli tapaustutkimus. Teoriaan pohjautuvan analyysin avulla tutustutaan yhteen alueelliseen vierailukeskusmalliin. Tutkimuksen avulla selvitetään kiertotalouden palvelumallien nykytilaa ja yhteistyön tasoa Varsinais-Suomen alueella sekä vierailukeskuksen palvelutarjonnan mallia ja yritysten kiinnostusta uutta vierailukeskusta kohtaan.

Tämä tutkimus on luonteeltaan laadullinen eli kvalitatiivinen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään kokonaisvaltaiseen tiedon hankintaan ja aineiston koonti tapahtuu luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Ihmistä suositaan tiedon keruun instrumenttina, koska ihminen on riittävän joustava sopeutumaan vaihteleviin tilanteisiin. Tästä syystä tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittavien kanssa kuin mittausvälineillä hankittavaan tietoon. Tutkimuksessa on pyrkimyksenä paljastaa yllättäviä seikkoja, joten tutkimuksen lähtökohtana on aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Tutkija ei määrittele sitä, mikä on tärkeää. Tutkimuksessa halutaan nostaa esille tutkittavien näkökulmat, joten suositaan sitä edesauttavia metodeja, kuten teemahaastattelu, osallistuva havainnointi ja ryhmähaastattelut. Kohdejoukon valinta tehdään tarkoituksenmukaisesti ja harkitusti. Laadulliselle tutkimukselle on myös ominaista, että tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä ja toteutus tapahtuu siis joustavasti ja suunnitelmia muutetaan tarpeen mukaan. Kvalitatiivisen tutkimuksen tapaukset ovat ainutlaatuisia ja aineiston tulkinta tapahtuu sen mukaan. (Hirsjärvi ym. 2005, 155.)

Tutkimusmenetelmänä käytettiin tässä työssä teemahaastattelua. Haastattelu on ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä, jossa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Teemahaastattelun voidaan sanoa olevan lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Tyypillistä teemahaastattelussa on, että haastattelun teemat ovat tiedossa, mutta tarkat kysymykset puuttuvat ja kysymysten järjestystä voidaan vapaasti muuttaa tilanteen vaatimalla tavalla. (Hirsjärvi ym. 2005, 193, 197.)



## 4.2 Vierailukeskusten SWOT-analyysit

Vertailuanalyysillä tarkoitetaan toimintaa, jossa organisaatiot vertaavat toimintaansa toisen organisaation kanssa. Yleensä vertailun kohteeksi haetaan itseä jossakin suhteessa parempi organisaatio. Vertailukohteet voidaan valita joko samalta alalta tai joltain muulta toimialalta. Vertailussa tavoitteena on uuden oppiminen sekä parannusten saavuttaminen omassa toiminnassa. Vertailun avulla tunnistetaan heikkouksia omassa toiminnassa ja niiden pohjalta laaditaan tavoitteita ja kehitysideoita toiminnan parantamiseksi. Vertailua voidaan toteuttaa esimerkiksi vierailulla vertailun kohteena olevaan organisaatioon. Muita tapoja vertailun tekemiseksi ovat muun muassa tiedon etsiminen erilaisista julkaisuista, kuten artikkeleista tai Internetistä. (Itä-Suomen yliopisto 2018.)

Kun lähdetään suunnittelemaan uutta liiketoimintaa, on tärkeää katsoa mitä ympärillä tapahtuu ja minkälaista tarjontaa on jo olemassa. Vertailemalla ja muilta oppimalla voidaan löytää oikeanlainen tapa toimia. Tässä tutkimuksessa vertailtiin tulevaisuuden vierailukeskusta jo olemassa olevaan alueelliseen vierailukeskukseen SWOT-analyysin avulla. Vertailun kohteena oli Turkuun vuonna 2017 avautunut Suomen ensimmäinen B2B-vierailukeskus, josta kerrotaan tarkemmin luvussa 4.2.1.

SWOT-analyysi on yksi maailman suosituimmista analyyseista, joka auttaa tunnistamaan yrityksen vahvuudet heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. SWOT tulee englanninkielisistä sanoista Strength, Weaknesses, Opportunities ja Threats. Nämä kootaan alla olevan kuvion mukaiseen nelikenttään. (OAMK 1999.)

SWOT-analyysin avulla yrityksen olemassaoloa tarkastellaan sisäisten ja ulkoisten tekijöiden kautta. Vahvuudet ja heikkoudet ovat sisäisiä tekijöitä ja sellaisia, joihin yritys itse voi vaikuttaa. Vahvuudet ovat yrityksen menestystekijöitä ja niiden avulla yritys voi saavuttaa tavoitteensa ja päämääränsä. Heikkoudet taas ovat tekijöitä, jotka estävät yrityksen menestymistä. Mahdollisuudet ja uhat taas ovat yrityksen toimintaympäristön ulkoisia tekijöitä. Mahdollisuuksia hyödyntämällä yritys menestyy entistä paremmin ja uhat taas vaarantavat yrityksen menestyksen ja mahdollisesti jopa olemassaolon. (OAMK 1999.)

SWOT-analyysi on työkalu, jota voidaan hyödyntää laajasti eri asioiden arvioinnissa. Se tarjoaa apua johtopäätösten tekemiseen, joiden pohjalta voidaan suunnitella toimenpidehdotuksia. Seuraavia sääntöjä voidaan käyttää apuna, kun tehdään johtopäätöksiä:

- Vahvuudet: käytä hyväksi, vahvista
- Heikkoudet: vältä, lievennä, poista
- Mahdollisuudet: varmista niiden hyödyntäminen
- Uhat: kierrä, lievennä, poista

Jotta SWOT-analyysi voidaan tehdä onnistuneesti ja luotettavasti, on tunnettava yrityksen toimintaympäristö hyvin. Tämän lisäksi yrityksen toimintaa tulisi tarkastella mahdollisimman monipuolisesti ja objektiivisesti. (OAMK 1999.)

#### 4.2.1 Vierailu- ja innovaatiokeskus Joen analysointi

Turkuun valmistui vuonna 2017 Suomen ensimmäinen alueellinen B2B-vierailukeskus. Vierailu- ja innovaatiokeskus Joki (myöhemmin Joki) sijaitsee Turun tiedepuistossa, lähellä korkeakouluja ja yrityksiä. Joki toimii elinkeinoelämän, innovaatioiden ja kaupunkikehityksen näyttelytilan ja se on Turun seudun yritysten, korkeakoulujen ja Turun kaupungin yhteinen vierailukeskus. Keskukseen on suunnitellut Arosuo Arkkitehdit ja näyttelyistä vastaa Turku Science Park Oy yhdessä Turun kaupungin kanssa. Vierailukeskuksen nettisivujen mukaan keskus on monipuolinen ja vuorovaikutteinen elämyskokonaisuus, jonka interaktiiviset näyttelyt tarjoavat näköalapaikan Turun seudun elinkeinoelämään ja kaupunkikehitykseen. Keskukseen tiloissa sanotaan olevan esillä tämän päivän vetovoimatekijät sekä tulevaisuuden kilpailukyvyyn mahdollistajat. (Vierailukeskus Joki 2017.)

Vierailukeskus tarjoaa paikan, jossa yritykset ja organisaatiot voivat järjestää vierailuja sidosryhmilleen ja hyödyntää keskuksen tiloja monenlaisten tilaisuuksien järjestämiseen. Keskuksessa toimiikin tällä hetkellä jo yli 50 yritys- ja oppilaitoskumppania. Joessa on 1200 neliötä ja 5 erilaista, muuntautumiskykyistä tilaa, joista voi vuokrata vain osan tai kaikki, joka mahdollistaa jopa 900 henkilön tilaisuuksien järjestämisen. Keskus tarjoaa pysyviä ja vaihtuvia näyttelyitä ja virtuaalisia elämyksiä vuoden ympäri. Joesta löytyy Cave-teatteri, Digishowroom, Workshop-tila, näyttelytila sekä Amfiteatteri. (Vierailukeskus Joki 2017.)

Seuraavassa SWOT-analyysissä on mietitty vierailukeskus Joen vahvuuksia ja heikkouksia sekä myös sitä minkälaisia mahdollisuuksia sillä on menestyä ja mitkä asiat mahdollisesti uhkaavat sen toimintaa nyt ja tulevaisuudessa.

Taulukko 1. SWOT-analyysi vierailu- ja innovaatiokeskus Joesta.

| VAHVUUDET   | HEIKKOUEDET   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ensimmäinen alueellinen vierailukeskus Suomessa</li> <li>➤ Pohjoismaisittain ainutlaatuinen</li> <li>➤ Keskeinen sijainti ja erinomaiset liikenneyhteydet</li> <li>➤ Palvelee laajasti erilaisia yrityksiä</li> <li>➤ Laaja kumppaniverkosto</li> <li>➤ Alueella paljon toimintaa ja yrityksiä</li> <li>➤ Yritysten tarpeisiin mukautuvat kumppanuuspaketit</li> <li>➤ Nykyaikaiset, monipuoliset ja muuntautumiskykyiset tilat</li> <li>➤ Mielenkiintoinen arkkitehtuuri</li> <li>➤ Kansainvälinen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Vierailukeskus ei ole keskittynyt mihinkään tiettyyn osaamisalueeseen</li> <li>➤ Ensimmäinen Suomessa, joten ei vertailukohtaa eikä mahdollisuutta oppia muilta</li> <li>➤ Vierailukeskuksen kumppanit erilaisia keskenään ja eri aloilta</li> <li>➤ Alueella paljon kilpailua</li> <li>➤ Laajan kumppaniverkoston erilaiset tarpeet ja vaatimukset</li> </ul> |
| MAHDOLLISUUDET  | UHAT  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kupittaa alue kasvaa jatkuvasti</li> <li>➤ Alueelle tulossa uusia, kiinnostavia toimijoita</li> <li>➤ Yhteistyömahdollisuudet alueen muiden yritysten kanssa</li> <li>➤ Keskus tarjoaa pienille yrityksille mahdollisuuden esitellä toimintaansa suurten yritysten tapaan</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Uudet vierailukeskukset</li> <li>➤ Alueen muut yritykset</li> <li>➤ Internet</li> </ul>  |

Vierailu- ja innovaatiokeskus Joki sijaitsee Turussa Kupittaalla. Alueella toimii paljon eri alojen yrityksiä ja alueesta on kehittymässä vilkas liike-elämän keskus. Korkeakoulut, kuten Turun yliopisto ja Turun ammattikorkeakoulu sijaitsevat joko alueella tai sen välittömässä läheisyydessä. Keskeinen sijainti tuo Joelle näkyvyyttä ja siellä on alueen yritysten työntekijöiden sekä opiskelijoiden helppoa ja vaivatonta vierailua, koska Joen palvelut ovat lähellä ja helposti saavutettavissa. Joki on myös ensimmäinen vierailukeskus Varsinais-Suomen alueelle ja myös koko Suomessa, joka varmasti herättää yritysten ja ihmisten mielenkiinnon. Keskus on myös pohjoismaisittain ainutlaatuinen, joten se on kansainvälisestäikin mielenkiintoinen ja uusi konsepti. Jokeen on helppoa ja vaivatonta tulla, koska alueelle on hyvä julkinen liikenne ja esimerkiksi juna-asema sijaitsee keskuksen läheisyydessä. Alueella toimivien yritysten lisäksi Joen palvelut ovat lähellä Turun keskustan alueella toimiville yrityksille. Joen vahvuuksina voidaan myös nähdä sen

monipuoliset ja muuntautumiskykyiset tilat. Joen virtuaalisuus mahdollistaa helpon muunneltavuuden ja se pystyy vastaamaan nopeasti ympäristön muutoksiin. Joki palvelee kaikenlaisia yrityksiä, joten sen asiakaskunta on hyvin monipuolista. Joki on muodostanut ympärilleen vahvan ja laajan kumppaniverkoston, joka herättää luottamusta ja mielenkiintoa keskuksen toimintaa kohtaan. Vaikka Joen kohderyhmiä ovat asiantuntijat, päättäjät opiskelijat ja kansainväliset vieraat, on keskus herättänyt kiinnostusta myös tavallisten kuluttajien keskuudessa. Joen interaktiiviset näytöt, videot ja lisätyn todellisuuden toteutuksen tuovat esiin muun muassa Turun kaupungin kehitysvisionia ja tästä syystä siitä on rakentunut mielenkiintoinen kesälomakohde. (Turun kaupunki). Keskus palvelee ympäri vuoden erilaisia asiakkaita. Joen vahvuudeksi voidaan laskea myös alueella toimivat muut yritykset, kuten monipuoliset ravintolapalvelut, alue tarjoaa mahdollisuuden viettää siellä koko päivä, koska palvelut ovat lähellä ja vaivattomasti saavutettavissa. Yhteistyöllä muiden yritysten kanssa, Joki voi varmistaa, että sen palvelutarjonta on mahdollisimman monipuolista ja vastaa erilaisiin ja muuttuviin asiakkaiden tarpeisiin. Keskus tarjoaa erilaisia kumppanuuspaketteja yrityksille, joista yritys voi valita itselleen sopivimman vaihtoehdon.

Toisaalta Joen heikkoutena voidaan nähdä se, ettei se ole keskittynyt mihinkään tiettyyn osaamisalueeseen. Toisaalta tämä antaa vapauden tekemiseen, mutta toisaalta se asettaa haasteita tehdä palvelutarjonnasta mahdollisimman monia kiinnostavaa. Tiettyyn teemaan keskittynyt vierailukeskus saattaisi sitouttaa yrityksiä paremmin keskuksen toimintaan, kun niillä olisi sama päämäärä ja tavoite. Nyt palvelutarjonnan suunnittelu voi olla haastavaa, koska on vaikea muotoilla se vastaamaan asiakkaiden tarpeita tavalla, joka hyödyttää ja kiinnostaa myös kumppaneita. Joen laaja kumppaniverkosto koostuu joukosta eri alojen yrityksiä ja tämä voi tuoda haasteita yhdessä toimimiselle. Kumppaniverkoston yrityksillä ei välttämättä ole yhteisiä tavoitteita ja päämääriä ja uhkana on, että verkostossa jokainen toimii itsenäisesti ja vain omaa etua tavoitellen. Liian laaja ja erilaisista toimijoista koostuva kumppaniverkosto voidaan nähdä myös heikkoutena, koska keskus ei välttämättä pysty huomioimaan toimijoita tasapuolisesti ja yksittäisen toimijan tarpeet voivat hukkua suureen joukkoon. Näin ollen yritykset eivät välttämättä koe keskuksen toiminnasta saatavaa hyötyä vaivan arvoiseksi. Joki on ensimmäinen vierailukeskus Varsinais-Suomen alueella, joten sillä ei ole ollut mahdollisuutta oppia muilta alueen vastaavilta. Toki maailmalla on vastaavia ja keskus voi oppia niistä, mutta se mikä toimii maailmalla, ei välttämättä toimi Suomessa sellaisenaan. On siis osattava tunnistaa juuri kyseisen alueen tarpeet ja tapa toimia, jotta palvelutarjonnasta on mahdollista kehittää asiakkaita kiinnostavaa.

Joella on kuitenkin mahdollisuuksia kasvaa ja kehittyä, koska Kupittaaan alue kehittyy jatkuvasti ja alueella toimii jo nyt suuri joukko yrityksiä. Tulevaisuudessa aluetta kehitetään entisestään, joka tuo Joelle varmasti paljon uusia mahdollisuuksia, asiakkaita ja uusia kumppaneita. Alueelle on suunnitteilla myös majoitustoimintaa, joka varmasti tuo keskukselle taas uudenlaista asiakaskuntaa myös muualta Suomesta. Alueen kehittyessä kaikki palvelut löytyvät läheltä, joten asiakkaiden on helpompi viettää kokonaisvaltainen päivä alueella.

Joki on toistaiseksi ainoa laatuaan, mutta tulevaisuudessa vierailukeskustoiminta tulee mahdollisesti lisääntymään Suomessa ja myös Varsinais-Suomenkin alueella. Kilpailua siis varmasti syntyy ja keskuksen on kehityttävä jatkuvasti, jotta se voi vastata ympäristön muutoksiin. Joki tarjoaa kokouspalveluita ja alueelta löytyy jo muitakin kokouspalveluja tarjoavia yrityksiä, joten nämä ovat uhka Joen toiminnalle. Internet on uhka yrityksen toiminnalle, koska se tarjoaa monipuolisesti tietoa ja mahdollisuuksia. Joen on siis tarjottava sellaisia elämyksiä, joita asiakkaat eivät muuten voi saada. Tämä tulee huomioida varsinkin kehitettäessä virtuaalisia palveluja vierailukeskuksessa.

#### 4.2.2 Tulevaisuuden vierailukeskuksen analysointi

Tässä kappaleessa selvitetään mitkä ovat tulevaisuuden vierailukeskuksen vahvuudet ja heikkoudet ja lisäksi mietitään mitkä ovat sen menestymisen mahdollisuuksia ja mitkä tekijät taas osaltaan uhkaa sen toimintaa. Vierailukeskus on vasta suunnittelun asteella, joten analyysi perustuu olettamukseen siitä minkälainen keskus voisi olla.

Taulukko 2. SWOT-analyysi tulevaisuuden vierailukeskuksesta.

| VAHVUUDET   | HEIKKOUEDET  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kiertotalousteemainen vierailukeskus on ainutlaatuinen Suomessa</li> <li>➤ Alueella ei ole muita vastaavia toimijoita tällä hetkellä</li> <li>➤ Alueella on jo toimintaa ja mielenkiintoisia toimijoita</li> <li>➤ Eri kiertotaloustoimijoiden yhteen saattaminen tekee alueesta kiinnostavan</li> <li>➤ Tarjoaa uudenlaisen tavan nähdä ja ymmärtää kiertotaloutta konkreettisesti</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sijainti</li> <li>➤ Alue vielä kehittymätön</li> <li>➤ Kiertotalouden kiinnostavuus ja tunnetavuus ei vielä toivotulla tasolla</li> <li>➤ Yritysten rajalliset resurssit ja ajan puute</li> <li>➤ Yritykset eivät perinteisesti ole valmiita yhteistyöhön</li> <li>➤ Heikot liikenneyhteydet</li> </ul> |

| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Helpottaa yritysten toimintaa, kun vastauksia kiertotalouden kysymyksiin on helposti saatavilla</li> <li>➤ Yritykset saavat toiminnalleen näkyvyyttä</li> <li>➤ Looginen paikka uusien tuotteiden esittelyyn</li> <li>➤ Vierailukeskus auttaa uusien ja yllättävienkin kumppanien löytämisessä</li> </ul>  |   |
|---|---|
| MAHDOLLISUUDET  | UHAT  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Uusi konsepti antaa rajattomat mahdollisuudet palvelujen kehittämiseen, kun ennako-odotuksia ei ole</li> <li>➤ Mahdollisuus monipuoliseen kävijäjoukkoon – yritykset ja kuluttajat</li> <li>➤ Kansainvälinen mielenkiinto</li> <li>➤ Kiertotaloustoimijoiden yhteistyöllä voidaan saavuttaa uusia innovaatioita</li> <li>➤ Vierailukeskus voi käynnistää koko alueen kehittämisen elävämmäksi</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Innovaatio- ja vierailukeskus Joki</li> <li>➤ Vierailukeskuksen toimintaa tukevat muut palveluntarjoajat puuttuvat alueelta</li> <li>➤ Yritysten välinen yhteistyöhaluttomuus</li> <li>➤ Internet</li> <li>➤ Lait ja direktiivit</li> <li>➤ Ei valmista kumppaniverkostoa, joten sen hankkiminen vaatii resursseja ja taitoa, jotta osataan valita kumppaneiksi, jotka tuovat keskukselle oikeanlaista näkyvyyttä</li> </ul> |

Suomessa ei vielä ole vierailukeskusta, joka saattaisi yhteen eri kiertotalouden toimijoita. Tulevaisuuden vierailukeskus tarjoaa tähän mahdollisuuden. Kiertotalous on paljon esillä tällä hetkellä ja se on tulevaisuutta, joten ajankohta keskuksen avaamiselle on otollinen. Keskus on myös pohjoismaisittain ainutlaatuinen, joten se on myös kansainvälisesti kiinnostava. Kiertotalousteemainen vierailukeskus on kiinnostava paitsi jo alalla toimiville myös siitä kiinnostuneille. Se tarjoaa yrityksille helpon tavan tutustua kiertotaloustoimintaan. Topinpuiston alueella on jo kiertotalouden toimijoita, joten alue on luonnollinen valinta keskuksen sijoituspaikaksi. Alueella toimii tällä hetkellä myös tulevaisuuden vierailukeskuksen pilotti, Kahmari, joka on jo monelle yritykselle tuttu, joten tulevaisuudessa vierailukeskus on luonnollinen jatke jo käynnissä olevalle toiminnalle. Yhteistyö korkeakoulujen kanssa ja vahva kiertotalousosaaminen alueella takaa sen, että yritys voi kehittyä luotettavaksi kiertotalouden näyteikkunaksi ja kiertotalouden oppimisympäristöksi. Vierailukeskus tarjoaa varsinaissuomalaisille yrityksille mahdollisuuden löytää toisensa ja oppia toistensa toiminnasta. Se tarjoaa siis helpon tavan löytää uudenlaista liiketoimintaa ja tarjoaa puitteet yritysten väliselle yhteistyölle. Vierailukeskus tarjoaa myös mahdollisuuden nähdä ja kokea kiertotalous läheltä ja auttaa sen ymmärtämisessä.

Vierailukeskuksen heikkoutena voidaan nähdä alueen sijainti, koska suunniteltu sijoituspaikka sijaitsee noin 6,5 kilometrin päässä Turun keskustasta. Alueella toki toimii useita yrityksiä, mutta se ei ole samanlainen liike-elämän keskus kuin Kupittaa, jossa vierailuja innovaatiokeskus Joki toimii. Vierailukeskuksen toiminnasta tulee kehittää jotain todella ainutlaatuista, jotta se saa ihmiset ja yritykset liikkeelle. Vierailukeskuksen ja koko alueen tarjonnan tulee olla sellaista, että ihmiset löytävät alueen ja tunnistavat sen tarjoamat mahdollisuudet. Alueelle ei ole vilkasta julkista liikennettä, joten sinne kulkeminen ilman omaa autoa on haastavaa. Alue on kuitenkin muokattavissa ja esimerkiksi hyvät paikoitusmahdollisuudet kannatta huomioida suunnittelussa. Kiertotalousteemainen vierailukeskus on toistaiseksi ainutlaatuinen, joten ei ole mahdollisuutta oppia muilta. Tästä syystä keskuksen suunnittelu ja toteutus tapahtuu kokeillen, joka syö paljon resursseja.

Vierailukeskuksella on mahdollisuus kehittyä alueella monipuoliseksi palveluntarjoajaksi, koska alueella ei ole vielä vastaavaa toimintaa. Vierailukeskuksen avaaminen voi edesauttaa koko Topinpuiston alueen kehittämistä kiinnostavammaksi. Vierailukeskus avaa myös muille toimijoille mahdollisuuden tulla alueelle ja vähitellen alueesta saattaa kehittyä aktiivinen liike-elämän keskus. Keskus tarjoaa myös yrityksille paikan esitellä kiertotaloustoimintaansa konkreettisessa ympäristössä ja voi tarjota apua kiertotalousteeman avaamisessa yrityksen asiakkaille. Se, että on paikka, jossa kiertotaloustoiminnan voi kokea läheltä tekee vierailukeskuksesta vetovoimaisen kohteen. Keskus voi myös tarjota innovatiivisen ja erilaisen tavan tutustua kiertotalouteen. Vierailukeskuksen tarkoituksena on tuoda yhteen eri aloilla toimivia, mutta kiertotaloudesta kiinnostuneita yrityksiä ja tämä avaa mahdollisuuksia maan- ja maailmanlaajuisesti kiinnostavien innovaatioiden syntyyn. Kehittämällä keskukselta täysin uudenlainen ja ennennäkemätön konsepti, voidaan saavuttaa näkyvyyttä ja mielenkiintoa myös kansainvälisesti. Oikeanlaisella palvelutarjonnalla keskukselta voidaan kehittää myös yksittäisiä kuluttajia kiinnostava paikka.

Vierailukeskuksen toiminnan uhkana voidaan nähdä vierailu- ja innovaatiokeskus Joki, jossa tulee suurella todennäköisyydellä olemaan samoja kumppaneita ja asiakkaita kuin tulevaisuuden vierailukeskuksessa. Joen keskeinen sijainti, vaihtuvat näyttelyt ja monipuoliset ja muuntautumiskykyiset tilat ovat toimivia ja kiinnostavia. Vierailukeskuksen tulee siis osata erottautua tästä, jotta voidaan herättää yritysten mielenkiinto. Keskus tulee keskittymään täysin kiertotalouteen, joten se on suurin eroavaisuus Jokeen nähden ja tekee vierailukeskuksesta erilaisen ja kiinnostavan konseptin. Alueella ei ole vielä paljon

vierailukeskuksen toimintaa tukevia palveluja, kuten ravintolapalveluita. Koko aluetta tulisi siis kehittää, jotta saadaan ihmiset alueelle ja sitä kautta löytämään myös vierailukeskuksen palvelut. On myös haastavaa saada yritykset toimimaan yhdessä, niin että toiminta hyödyttäisi kaikkia osapuolia tasapuolisesti. Pitää myös miettiä kuinka paljon resursseja tulevat kumppanit ovat valmiita uhraamaan vierailukeskustoimintaan ja yhdessä toimimiseen. Eri yrityksillä on erilaiset tarpeet ja sitoutumishalukkuus ei ole kaikilla samaa tasoa. Keskuksen on tarjottava yrityksille aitoa hyötyä ja mahdollisuuden kehittymiseen, jotta ne ovat valmiita sitoutumaan toimintaan. Myös Internet voidaan nähdä uhkana keskukselle, koska siellä on tarjolla monipuolisesti tietoa kiertotaloudesta, joten keskuksen on voitava tarjota jotain elämyksellistä, jotta ihmiset saadaan liikkeelle. On tärkeää, että keskus jo toiminnan alkuvaiheessa kykenee rakentamaan ympärilleen sitoutuneen ja laajan kumppaniverkoston, jotta kilpailun lisääntyessä keskus säilyttää asemansa kiertotalouden näyteikkunana ja Topinpuiston alueen aktiivisena.

#### 4.2.3 Vierailukeskusten vertailu

Molempien vierailukeskusten etuna voidaan nähdä ainutlaatuisuus Suomessa. Joki oli ensimmäinen alueellinen vierailukeskus Suomessa ja tulevaisuuden vierailukeskus on ainutlaatuinen Suomessa kiertotalousteemansa ansiosta. Koska konseptit ovat ennennäkemättömiä, on luonnollista, että ne herättävät mielenkiintoa ja saavat näkyvyyttä. Joki on ollut jo toiminnassa vuoden ja onnistunut luomaan ympärilleen vahvan kumppanijoukon ja siellä on vierailut suuri määrä erilaisia kävijöitä yrityksistä yksittäisiin kuluttajiin. Kävijäjoukko vierailukeskuksissa tulee todennäköisesti eroamaan jonkin verran toisistaan, koska Joki palvelee laajemmin alueen yrityksiä riippumatta siitä millä alalla ne toimivat ja tulevaisuuden vierailukeskus puolestaan keskittyy kiertotaloustoimijoihin ja siitä kiinnostuneisiin. Keskukset eivät siis suoranaisesti kilpaile samoista asiakkaista, koska ne keskittyvät eri asioihin, mutta tietyt palvelutarjonnan osa-alueet ovat kuitenkin sellaisia, jotka ovat molemmilla varmasti samanlaisia ja vastaavat asiakkaiden tarpeisiin samoin tavoin.

Joella on laaja ja eri alojen edustajista koostuva kumppanijoukko ympärillään. Toisaalta tämä tuo monipuolisuutta vierailukeskuksen toimintaan, mutta toisaalta se saattaa yhteistyön kannalta olla myös negatiivista. Laajaa, erilaisista toimijoista koostuvaa kumppanijoukkoa voi olla haastavaa saada toimimaan yhdessä, kun toimijoilla on erilaiset toi-



mintatavat ja päämäärät. Tulevaisuuden vierailukeskuksen kumppanien yhteistyö saattaa olla tiiviimpää ja sitoutumisen taso korkeammalla, kun yrityksillä on sama tavoite ja päämäärät. Tulevaisuuden vierailukeskuksen tulevat kumppanit jakavat saman mielenkiinnon kiertotalouteen, joten niillä on parempi yhteinen ymmärrys toiminasta kuin Joen kumppaneilla, jotka ovat keskenään hyvin erilaisia.

Vierailukeskusten sijainti ja toimintaympäristö eroaa hyvin paljon toisistaan. Joki sijaitsee elinvoimaisella ja kehittyvällä alueella, jossa toimii paljon eri alojen yrityksiä ja alue on lähellä korkeakouluja. Alueelle on myös erinomaiset liikenneyhteydet, muun muassa rautatieasema sijaitsee ihan vieressä. Tulevaisuuden vierailukeskusta taas suunnitellaan noin 6,5 kilometrin päähän Turun keskustasta. Alue on Joen toimintaympäristöön verrattuna hiljaisempi ja kehittymätön. Joen sijainti mahdollistaa nopeat, suunnittelemattomat vierailut keskuksessa, kun taas tulevaisuuden vierailukeskukseen suuntautuvat vierailut vaativat suunnitelmallisuutta ja aitoa kiinnostusta keskuksen palveluja kohtaan. Tämä voidaan nähdä myös mahdollisuutena tulevaisuuden vierailukeskuksen kannalta, koska suunnitelmallisuus saattaa tarkoittaa myös pidempää vierailua keskuksessa ja laajempaa palveluiden käyttöä.

Joen modernit ja muuntautumiskykyiset tilat tarjoavat mahdollisuuden monipuolisten tapahtumien järjestämiseen. Tilat palvelevat erikokoisia yrityksiä ja niiden moninaisia tarpeita. Joki onkin saavuttanut laajan ja monipuolisen asiakaskunnan. Tulevaisuuden vierailukeskuksen suunnittelussa tullaan kuuntelemaan yrityksiä ja palvelutarjonnan kehittämisessä huomioidaan yritysten tarpeita ja toiveita, joten tilojen ja palvelutarjonnan osalta se varmasti tulee tarjoamaan Joen lailla monipuolisia ja joustavia tiloja ja palveluja yrityksille. Kävijäjoukko tulevaisuuden vierailukeskuksessa ei välttämättä alkuvaiheessa ole yhtä laaja kuin Joessa, koska keskuksen on tarkoitus palvella ensisijaisesti kiertotalouden toimijoita ja siitä kiinnostuneita. Kiertotalouden tunnettavuuden kasvaessa voidaan tulevaisuudessa tavoittaa entistä suurempi kävijäjoukko. Vierailukeskus voi myös osaltaan olla mukana kiertotalouden suosion ja tunnettavuuden lisäämisessä.

#### 4.3 Yrityshaastattelujen toteutus

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina ja tutkimukseen valikoitui neljä yritystä. Tähän määrään päädyttiin, koska haluttiin muutaman yrityksen kanssa käydä mahdollisimman syvällisesti läpi asioita ja haluttiin myös pitää aineisto mahdollisimman selkeänä ja helposti käsiteltävänä. Yritykset lähtivät innokkaasti mukaan tutkimukseen ja viidestä

neljä suostui haastatteluun. Haastattelujen avulla haluttiin selvittää yritysten kiinnostusta vierailukeskusta kohtaa ja minkälaisia palveluja yritykset toivoisivat vierailukeskuksen tarjoavan. Lisäksi selviteltiin yleisellä tasolla mitä mieltä yritykset olivat vierailukeskustoiminnasta ja kiertotaloustoimijoiden yhteistyöstä Varsinais-Suomen alueella.

Teemahaastatteluihin haluttiin varsinaissuomalaisia yrityksiä, joilla oli jo kiertotaloustoimintaa ja laajempaa ymmärrystä sen periaatteista. Lisäksi yritysvalinnassa huomioitiin se, oliko yritys jo kumppanina jossain vierailukeskuksessa, koska haastatteluun sellaisia, mutta myös niitä, joilla kokemusta ei vielä ollut. Tällä haluttiin varmistaa, että haastattelussa saadaan esille erilaisia näkemyksiä ja mielipiteitä. Haastatteluihin osallistuneista yrityksistä kaksi oli jo kumppanina alueellisessa vierailukeskuksessa ja kahdella ei ollut vielä aiempaa kokemusta vierailukeskustoiminnasta. Alun perin oli tarkoitus myös valita erikokoisia yrityksiä haastatteluun, mutta etsittäessä haastatteluun sopivia yrityksiä, huomattiin, että jos keskitytään vain kokoon, joudutaan jättämään pois mielenkiintoisia yrityksiä. Lisäksi huomattiin, että haastatteluun soveltuvia suuria yrityksiä oli vaikeampaa löytää kuin pieniä. Tästä ideasta siis luovuttiin ja keskityttiin kahteen edellä mainittuun valintakriteeriin. Katsottiin, että on tärkeää löytää haastatteluun yrityksiä, joilla on aitoa kiinnostusta ja osaamista kiertotaloudesta ja jotka voisivat olla potentiaalisia vierailukeskuksen käyttäjiä tulevaisuudessa. Tutkimuksen kannalta yrityksen koko oli siis toissijaista.

Haastatteluun valikoituneet yritykset olivat Turku Energia Oy, PS Processing Oy, Clewer Oy sekä Oili Jalonen Oy. Yritykset löytyivät tutkijan tutustumalla tarkemmin Varsinais-Suomen alueella toimiviin kiertotalousyrityksiin sekä vierailu- ja innovaatiokeskus Joen kumppaneihin. Ensimmäisenä haastattelussa oli Varsinais-Suomen johtava energiayhtiö Turku Energia ja siellä projektipäällikkönä toimiva Lotta Lyytikäinen. Yritys toimii kumppanina Joessa ja vaikka Lyytikäinen ei itse vastannut yhteistyöstä, hän koki kumppanuuden positiivisena ja näkyvyyden kannalta tärkeänä. Toisena haastatteluvuorossa oli laitilainen kierrätysalan yritys PS Processing Oy ja yrittäjä Jarmo Helistölä. Kiertotalous oli tuttua yritykselle, mutta se ei ollut vielä kumppanina missään vierailukeskustoiminnassa ja käsitteenä se oli vieras. Kolmantena haastattelussa oli Clewer-konsernin toimitusjohtaja Jouni Laine. Yritys on suomalainen jäteveden puhdistukseen keskittynyt yritys, joka toimii kumppanina Joessa. Laine kertoi myös olleensa kiertotalouskeskuksen alkuvaiheen suunnitteluissa mukana, joten yrityksellä oli aitoa kiinnostusta vierailukeskusta kohtaan. Neljäntenä käytiin tapaamassa Oili Jalonen Oy:n hallituksen puheenjohtajaa Veli-Matti Jalosta. Yritys on 50 vuotta vanha perheyrittäjä, joka tarjoaa autopurkaamo- ja

hinauspalveluita. Yritys ei ollut vielä kumppanina missään vierailukeskuksessa, mutta kiertotalous oli vahvasti mukana yrityksen toiminnassa ja lisäksi yritys tekee tiivistä yhteistyötä korkeakoulujen kanssa.

Haastatteluun pyydettäviä yrityksiä lähestyttiin ensin sähköpostilla (liite 1), jossa lyhyesti kerrottiin tutkimuksen taustaa ja tavoitteita. Sähköpostin lähettämisen jälkeen tutkija soitti haastateltaville ja sopi haastatteluajan. Haastatteluun suostuneille yrityksille toimitettiin haastattelun teemat (liite 2) noin kahta päivää ennen, koska haluttiin antaa yrityksille mahdollisuus miettiä asiaa hieman etukäteen. Teemojen lähettämisen yhteydessä sitouduttiin käsittelemään vastauksia niin, ettei tutkimuksen raportoinnista voi tunnistaa yksittäistä vastaajaa. Kuitenkin kaikki haastateltavat olivat avoimia ja antoivat luvan julkaista tiedot tutkimuksen raportoinnissa. Lisäksi haastattelun yhteydessä vastaajilta kysyttiin saako taustatiedot, kuten vastaajan nimi ja yritys, näkyä taustatiedoissa ja tähän kaikki suostuivat. Varsinaisia haastattelukysymyksiä ei lähetetty, koska teemahaastatteluissa pyritään vapaamuotoisempaan keskusteluun. Kuitenkin haastatteluissa pidäytyttiin ennalta määrätyissä teemoissa. Haastattelut toteutettiin kasvokkain ja kaikki haastattelut saatiin tehtyä kahden viikon aikana. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja tämä kerrottiin vastaajille etukäteen.

Haastattelun pohjaksi valikoitui neljä teemaa: tuotteistaminen, osaamisen kasvattaminen, tilapalvelut sekä yhteiskehittäminen. Varsinaisia haastattelukysymyksiä ei ollut, koska haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna, jonka tarkoitus on olla vapaamuotoista keskustelua. Nyt siis kartoitettiin yritysten ajatuksia, toiveita ja ideoita hyvin yleisellä tasolla ja selvitettiin mitä mieltä yritykset olivat valituista teemoista. Haastattelijan tehtävänä oli esittää tarkentavia kysymyksiä sekä ohjata keskustelua niin, että pysyttiin ennalta suunnitelluissa teemoissa läpi haastattelun.

#### 4.4 Yrityshaastattelujen tulokset

Tässä kappaleessa käsitellään teemahaastatteluissa saatuja tuloksia. Vierailukeskuksen suunnittelu oli tutkimuksen aloitusvaiheessa vielä alussa ja palvelutarjontaa on tarkoitus vasta tutkimuksesta saadun tiedon perusteella kehittää, joten teemat olivat hyvin suuripiirteisiä ja perustuivat tutkijan omaan pohdintaan ja ideoihin palveluiden sisällöstä.

Ennen siirtymistä varsinaisiin tutkimuksen teemoihin, haluttiin selvittää miten hyvin haastateltavien mielestä eri kiertotalouden toimijat löytävät toisensa Varsinais-Suomen alueella. Tutkimuksen kannalta tällä on merkitystä, koska haluttiin kartoittaa tarvetta vierailukeskukselle, jossa päämääränä on kiertotaloustoimijoiden yhteen saattaminen. On siis tärkeä ymmärtää millä tasolla yhteistyössä ollaan tällä hetkellä ja kuinka valmiita yritykset ovat lisäämään yhteistyötä muiden yritysten kanssa.

Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että toiminta voisi olla paremmalla tasolla. Koettiin kuitenkin, että suunta on oikea ja yhteistyö esimerkiksi korkeakoulujen ja yritysten kanssa on lisääntynyt. Yksi vastaajista korosti, että on tärkeää ”puhaltaa yhteen hiileen”, jotta voitaisiin saada aikaan tietynlaisia symbiooseja ja sitä kautta olisi mahdollista löytää erilaisia kierrätysratkaisuja. Ongelmaksi yhteistyön kannalta koettiin se, että suomalaisille yhteistyön tekeminen ei ole perinteisesti ollut helppoa ja yhden haastateltavan mukaan vasta viimeisen kymmenen vuoden aikana on näitä askeleita opeteltu. Tilanne on hänen mukaansa kuitenkin tällä hetkellä huomattavasti parempi kuin esimerkiksi 2000-luvun alussa, jolloin yhteistyö koettiin hyödyn sijaista tietotaidon ja elinkeinon riistämisenä.

Yhteistyön parantamisen eteen on kuitenkin edelleen tehtävä töitä ja on tärkeää löytää tehokkaampia keinoja yhdistää korkeakoulut, kaupunki ja yritykset. Toivottiin uusia ja nopeatempoisempia yhteistyötapoja nykyisten sijaan. Yksi haastateltavista kritisoi nykyistä korkeakoulujen ja yritysten välistä yhteistyömallia, koska koki yhteistyöstä saadun hyödyn olevan epätasa-arvoista. Vastaajan mielestä korkeakoulut omivat kehityshankkeiden tiedot ja oikeudet itselleen, joten se vie pohjan yrityksen toiminnalta. Hän toivoi siis uudenlaisia ja nopeampia projekteja korkeakoulujen ja yritysten välille. Haastattelussa nousi myös esiin tarve neutraalille paikalle, johon kaikkien toimijoiden olisi helppo tulla. Tällaisen neutraalin paikan koettiin mahdollistavan tehokkaamman tavan tehdä yhteistyötä.

Seuraavaksi haastattelussa haluttiin selvittää ovatko vastaajat ennen haastattelupyynn-  
töä ja varsinaista haastattelua kuulleet Topinpuistoon suunnitellusta vierailukeskusta. Haluttiin selvittää, onko haastateltaville jo aiemmin rakentunut ennako-odotuksia tai ajatuksia koskien vierailukeskusta. Haastateltavista yksi ei aiemmin ollut kuullut suunnitelmasta lainkaan ja muut olivat kuulleet siitä alustavasti eri kanavien kautta. Kuitenkaan kukaan haastateltavista ei ollut tarkemmin perehtynyt tähän suunnitelmaan, joten ennako-odotuksia vierailukeskuksen toiminnasta tai palvelutarjonnasta ei heille ollut vielä ehtinyt rakentumaan.

Haastattelussa yhtenä valintakriteerinä oli, että haastatteluun haluttiin sellaisia yrityksiä, joilla oli jo kokemusta vierailukeskustoimintaa ja myös yrityksiä, joilla sitä ei ollut. Tässä tausta-ajatuksena oli se, että saataisiin mahdollisimman monipuolista ja erilaista näkemystä asiasta. Haastateltavista kaksi siis toimi vierailu- ja innovaatiokeskus Joen kumppanina. Heiltä kysyttiin, kuinka hyödyllisenä haasteltavat kokivat kumppanuuden yrityksen toiminnan kannalta. Tulee kuitenkin muistaa, että Joki on avattu vasta vuonna 2018, joten kumppanuus on vasta alussa ja haastateltavilla yrityksen edustajilla ei välttämättä ole henkilökohtaista kokemusta vierailukeskustoiminnasta ja kumppanuudesta. Tämä tuli ilmi haastatteluissa ja kumppanuuden tuomaa lisähyötyä ei osattu arvioida kovin tarkasti. Yhteistyö koettiin kuitenkin pääosin positiivisena asiana yrityksen näkyvyyden ja kansainvälistymisen kannalta.

Yrityksiltä, joilla ei ollut yhteistyötä ja kokemusta vierailukeskustoiminnasta, pyydettiin mielipidettä siitä minkälaisia ajatuksia vierailukeskus sanana herättää. Vastausten perusteella vierailukeskus on vielä käsitteenä melko tuntematon, eivätkä haastateltavat näin ollen osanneet kovin paljon kertoa odotuksistaan tai asenteistaan vierailukeskusta kohtaan. Kutienkin suhtautuminen vierailukeskusta kohtaan oli positiivista ja haastateltavat kokivat sen mielenkiintoisena sekä olivat kiinnostuneita kuulemaan lisää toiminnasta ja suunnitelmista.

#### 4.4.1 Tuotteistaminen

Tulevaisuuden vierailukeskuksen on tarkoitus tuottaa palveluja alueen asukkaille ja yrityksille ja haastattelussa selvitettiin yritysten toiveita ja tarpeita vierailukeskusta kohtaan. Vierailukeskuksen suunnittelu on vielä alkuvaiheessa, joten haastateltaville ei voinut vielä tarjota varsinaisia ehdotuksia palveluratkaisuista. Näin ollen palvelutarjontaa käsiteltiin hyvin yleisellä tasolla ja haastateltaville annettiin melko vapaat kädet vastausten suhteen.

Yritykset olivat samaa mieltä siitä, että tarvetta oli nimenomaan kiertotalousasioihin keskittyneelle vierailukeskukselle. Koettiin, että yrityksen kiertotaloustoimintojen esiintuominen asiakkaille oli vaikeaa ja asiakkaat eivät olleet tietoisia siitä mitä kaikkea yritys todellisuudessa tekee kiertotalouden saralla. Yksi vastaajista näki, että vierailukeskus voisi tarjota tähän ongelmaan apua ja se voisi olla paikka, joka tarjoaa heille tavan esitellä yrityksen kiertotaloustoimintaa selkeällä tavalla. Hän koki, että yrityksen kiertotaloustoi-

minta itsessään oli hyvällä tasolla, mutta asiakkaiden tietoisuuden lisääminen olisi tarpeellista ja asia, johon he eivät olleet yrityksessä vielä keksineet ratkaisua. Myös toinen haastateltava tuki tätä näkemystä ja hän oli omassa työssään huomannut, että keskustelu kiertotaloudesta ja esimerkiksi energia-asioista on kasvanut, mutta toiminnan visualisointi ei ollut vielä toivotulla tasolla ja hän koki sen haastavaksi. Hän toivoi tähän ongelmaan ratkaisua, joka toisi kiertotalousasioita lähemmäksi ihmisiä. Myös konkretiaa painotettiin ja palveluiden toivottiin olevan sellaisia, että ihmisillä olisi mahdollisuus nähdä aidosti mitä kiertotaloustoiminta todella tarkoittaa ja mitä yritys konkreettisesti tekee.

Palvelutarjonnan toivottiin myös olevan sellaista, että se tarjoaisi vastauksia myös yritysten kiertotalouskysymyksiin. Yksi vastaajista toivoi, että jos heillä vaikka olisi jotain ylijäämämateriaalia, niin keskus auttaisi ohjaamaan materiaalin eteenpäin. Vierailukeskuksen haluttiin siis olevan eräänlainen tietopankki, josta löytyisi mahdollisimman helposti ja kattavasti vastauksia yritysten kysymyksiin. Koettiin, että tällä hetkellä tarjolla on vain suljettuja tietokantoja, joissa voi ilmoittaa esimerkiksi ylijäämämateriaalin. Ne ovat kuitenkin onnistuneet huonosti, koska järjestelmät ovat suljettuja ja tästä syystä ne ovat vaikeasti löydettävissä. Toivottiinkin siis avoimempaa ja tehokkaampaa tapaa tähän ja vierailukeskus nähtiin potentiaalisena vaihtoehtona.

#### 4.4.2 Tilapalvelut

Vierailukeskustoiminnan suunnittelu on vielä alkuvaiheessa eikä tässä vaiheessa ole vielä tarkasti määritelty minkälainen se tulevaisuudessa on. Onko tila fyysinen rakennus vai mahdollisesti virtuaalinen ympäristö? Tähän kysymykseen lähdettiin haastattelussa hakemaan yritysten mielipidettä.

Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että vierailukeskuksen haluttiin olevan fyysinen rakennus, johon voi mennä käymään. Eräs vastaaja näki, että vaikka vierailukeskus itsessään olisi fyysinen tila, voisi keskuksessa esitettävä materiaali olla pääosin virtuaalista. Hän painotti myös sitä, että materiaalin tulisi olla saatavilla englanninkielellä, jotta tila palvelee myös kansainvälisiä vieraita. Vastaaja näki virtuaalisuuden mahdollistavan sen, että tila pystyy joustavasti mukautumaan ympäristön muutoksiin.

Vierailukeskus koettiin kiinnostavaksi yritysvieraiden kannalta ja vastaajat olivatkin sitä mieltä, että vierailukeskus olisi paikka, jota voisi esitellä yritysten sidosryhmille. Yksi

haastateltavista oli ehdottomasti sitä mieltä, että ollakseen kiinnostava, olisi keskuksen tärkeää olla fyysinen ympäristö, jossa voi käydä. Hän ei kokenut virtuaalista ympäristöä mielenkiintoisena, koska se maailma ei ole hänelle tuttu. Toinen vastaaja tuki tätä näkemystä ja oli sitä mieltä, että pelkästään virtuaalinen alusta jää helposti unohduksiin. Fyysinen ympäristö siis nähtiin mielenkiintoisena ja jos keskus pystyy esittelemään laajasti eri yritysten kiertotaloustoimintaa, niin yritykset olisivat valmiita tuomaan sinne sidosryhmiään ja asiakkaitaan tutustumaan

Yksi vastaajista fyysinen vierailukeskus ei kilpaile innovaatio- ja vierailukeskus Joen kanssa, koska uusi vierailukeskus keskittyy kiertotalouteen ja näin ollen palvelutarjontakin tulee todennäköisesti olemaan erilaista. Hän näki vierailukeskuksen olevan heidän yrityksensä kannalta Jokea mielenkiintoisempi vaihtoehto, koska se voisi tarjota enemmän heidän yritystä hyödyttäviä palveluita kiertotalousteeman ansiosta. Toinen haastateltava näki asian taas päinvastoin ja hän ei pitänyt virtuaalista tilaa tarpeellisena. Hän painotti, että virtuaalisuutta tärkeämpää on se, että vierailukeskus voisi tuoda kiertotaloustoimintaa esille konkreettisella tavalla. Haastateltava perusteli vastaustaan sillä, että virtuaalisuus tekisi vierailukeskuksesta vain Joen kopion ja näin ollen ei tarjoaisi mitään uutta yrityksille. Hänen mielestään maailmalla oli jo vastaavanlaisia virtuaalisia ympäristöjä suuri joukko, joten vierailukeskuksen tulisi tarjota jotain täysin uutta ollakseen kiinnostava.

Vierailukeskukselta toivottiinkin siis konkreettisuutta kiertotaloustoimintojen esiintuomisessa. Yhden vastaajan mukaan vierailukeskuksessa tulisi olla nähtävillä ihan oikeita laitteita, jotta kävijät näkisivät yrityksen toimintaa ja teknologioita läheltä. Kuitenkin toinen vastaaja muistutti, että jotkin yritysten laitteet ja teknologiat ovat suuria ja niitä on mahdotonta tuoda ihmisten nähtäväksi vierailukeskukseen, joten virtuaalisuus tarjoaa tähän vaihtoehdon.

Yhden vastaajan mukaan vierailukeskus voisi hyödyttää varsinkin pieniä yrityksiä, tarjoamalla niille paikan, jossa tuetuilla kustannuksilla yritykset voisivat pilotoida tuotteitaan ja teknologioitaan. Vastaaja käytti tästä nimitystä teknologiaiglu ja hänen mukaansa vierailukeskus voisi toimia kuten maailmannäyttelyt, mutta vain pienoiskoossa. Hänen mukaansa keskuksen tulisi rakentaa toimiva ja pysyvä näyttelyrakenne, jossa yhdistävänä tekijänä olisi kiertotalous.

Kokous- ja näyttelytilat koettiin myös tarpeellisina ja palvelutarjonnan ollessa oikeanlainen, olisivat yritykset valmiita järjestämään siellä kokouksiaan huolimatta siitä, että vierailukeskus sijaitsee keskusta-alueen ulkopuolella. Erään vastaajan mukaan sijainnilla ei ole merkitystä vaan sillä mitä vierailukeskuksella on tarjota. Lisäksi nähtiin, että yrityksen omat tilat saattavat sijaita kaukana Turusta ja sinne on hankala kutsua vierailta, joten vierailukeskus voisi olla neutraali paikka, jossa pitää kokouksia ja samalla laajentaa vieraiden tietoisuutta yrityksen toiminnasta ja tarjota mahdollisuuden tutustua muiden yritysten toimintaan ja kiertotalousratkaisuihin.

#### 4.4.3 Osaamisen kasvattaminen

Tutkimuksessa yksi näkökulmista oli, että vierailukeskus voisi toimia kiertotalouden oppimisympäristönä. Se voisi tarjota mahdollisuuden oppia uutta ja mahdollisuuden opettaa muita. Haastattelussa yrityksiltä kysyttiin miten he kokevat tämän ajatuksen ja mitä osaamista vierailukeskuksen tulisi tarjota kävijöilleen.

Suhtautuminen tähän ajatukseen oli positiivista ja haastateltavien mukaan vastaavalaista toimintaa ei tällä hetkellä Varsinais-Suomen alueella ole. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että Joki tarjoaa tällä hetkellä sellaisen ympäristön, mutta kiertotalousteemaan keskittyntä ei vielä ole. Vierailukeskuksen nähtiin olevan looginen paikka oppimisympäristöksi ja uskoi keskuksen mahdollisuuksiin, jos kaikki toiminnot saataisiin keskitettyä yhteen paikkaan.

Vierailukeskuksen toivottiin tarjoavan osaamista, joka lisäsi ihmisten tietoisuutta kiertotaloudesta ja joka keräisi eri toimijoita yhteen paikkaan. Haluttiin yksi yhteinen alusta tai paikka eri toimijoille, joka hyödyttäisi kaikkia siellä toimivia. Konkreettisuus nousi myös tässä esiin ja yksi vastaajista korosti sitä, että kuvat ja paperit toimivat tiettyyn pisteeseen saakka, mutta tarvitaan parempia tapoja ymmärtää toimintaa syvällisemmin. Paikka, joka tarjoaisi mahdollisuuden nähdä ja koskettaa laitteita, olisi hänen mielestään uudenlainen ja hyödyllinen oppimisen kannalta.

Eräs vastaajista oli sitä mieltä, että vierailukeskus hyödyttäisi muun muassa opiskelijoita, jos sinne saataisiin laajasti eri kiertotaloustoimijoita esittelemään ratkaisujaan. Yksi vastaaja kertoi, että yrityksessä oli hyvin tehdyt esitykset kiertotalousratkaisuista, mutta lain ja direktiivien monimutkaisuus tuo haasteita, joten hän toivoi, että keskus voisi vastata



tähän haasteeseen. Toivottiin siis paikkaa, jossa yritykset voisivat helposti opettaa sisäryhmiään yrityksen toiminnasta ja kiertotaloudesta ylipäätään.

#### 4.4.4 Yhteiskehittäminen

Haastattelussa haluttiin selvittää haastateltavien ajatuksia yhteistyöstä muiden toimijoiden kanssa. Haastatteluissa tuotiin esiin, että kiertotaloudessa, toimiminen yhdessä muiden kanssa on tärkeää ja sitä kautta voidaan löytää uusia, tehokkaampia toimintatapoja ja luoda uudenlaista liiketoimintaa.

Yhteiskehittäminen ja toimiminen muiden kanssa koettiin tärkeäksi ja kaikki haastateltavat olivat halukkaita laajentamaan verkostojaan ja uskottiin, että vierailukeskus voisi tarjota tähän mahdollisuuden. Yrityksiä haastetaan jatkuvasti katsomaan mitä lähiympäristössä tapahtuu ja mitä uutta siellä on tarjolla. Nykyään ei kannusteta esimerkiksi rakentamaan uutta vaan kehittämään jo olemassa olevaa järjestelmää. Yhteistyötä ja yhdessä kehittämistä tulisi haastateltavien mukaan lisätä paikallistasolla ja yksi haastateltavista peräänkuulutti myös valtion osallistumista tähän työhön. Vierailukeskus voisi tarjota paikan, jossa yritykset pääsisivät esille ja yritykset voisivat paremmin löytää toisensa ja solmia uusia kumppanuuksia.

Yksi haastateltavista näki vierailukeskuksen kiertotalouden pienoiskaupunkina, joka koostuisi erilaisista toimijoista heidän toteuttamistaan kiertotalouden ratkaisuksista. Hänen mielestään pienoiskaupunki, jossa yritykset toimisivat yhdessä niin, että se hyödyttäisi toimijoita tasapuolisesti.

Toinen vastaaja näki, että vierailukeskus voisi tarjota mahdollisuuden löytää uusia kumppaneita hyvin yllättävistäkin yrityksistä. Tuomalla yhteen erilaisia yrityksiä, vierailukeskus tarjoaisi mahdollisuuden sellaisten yritysten kohtaamiselle, jotka eivät välttämättä muuten löytäisi samaan paikkaan. Yksi vastaaja kertoi, että hänellä oli juuri ollut käymässä kansainvälisiä yritysvieraita ja hän joutui kovasti miettimään mihin vie vieraat käymään. Hänen mielestään vierailukeskus olisi ollut ehdottomasti sellainen paikka ja vieraat olisivat keskukselta saattaneet löytää uusia mielenkiintoisia kumppaneita. Hänen mielestään vierailukeskus, jossa konkretisoituisi suomalainen kiertotalousosaaminen, voisi siis tarjota yrityksille myös mahdollisuuden kansainvälistymiseen.

Haastateltava oli myös sitä mieltä, että vierailukeskus voisi tuoda yritykselle näkyvyyttä, joka innostaisi heitä tuomaan vierailtaan sinne ja samalla vieraat voisivat laajemmin

nähdä myös muiden yritysten toimintaa ja kiertotalousratkaisuja. Vastaajat olivat sitä mieltä, että vierailukeskus tarjoaisi mahdollisuuden uusien yhteistyökumppaneiden löytämiseen ja olivat kiinnostuneita toimimaan siellä yhdessä muiden kanssa.

Yksi vastaajista näki haasteena kilpailun. Yksi vastaaja oli sitä mieltä, että suomalaisille on tyypillistä tehdä asioita yksin ja itsenäisesti ja lisäksi hän nosti esiin ajan puutteen. Hän kuitenkin näki vierailukeskuksen tarjoavan mahdollisuuden irtiottoon arjesta. Hän näki myös, että vierailukeskus hyödyttäisi pieniä alan toimijoita, koska ne voisivat helposti vierailukeskuksen avulla löytää uusia kumppanuuksia. Perinteiset ja yrityksen toiminnalle luontaiset kumppanit vastaajan mielestä löytyvät helposti, mutta vierailukeskus voisi tarjota mahdollisuuden löytää vielä jotain uutta.

#### 4.4.5 Muita ajatuksia aiheesta

Haastattelun loppuun haastateltavat saivat vielä vapaasti kertoa asioita, joita heille mahdollisesti on tullut mieleen haastattelun aikana tai sitä ennen. Haastateltavat nostivat tässä kohtaa esiin vielä kerran sen, että vierailukeskuksen tulisi tarjota kattava läpileikkaus varsinaissuomalaiseen kiertotalousosaamiseen. Sen tulisi olla paikka, johon he voisivat tuoda vieraitaan katsomaan mitä he tekevät ja mitä muut alueen toimijat tekevät. Yksi vastaajista edelleen painotti pienoiskaupunkiajattelua ja hänen näkemyksensä mukaan maailmalla etsitään yhä isompia, laajempia ja toimivia kokonaisuuksia ja tähän haasteeseen tulisi vierailukeskuksen vastata. Yksi vastaajista toivoi kiertotalouksia, joiden avulla voisi tutustua eri kiertotalousratkaisuihin. Hänen mielestään vierailukeskus voisi myös tarjota eri oppilaitoksille paikan oppia uutta. Lisäksi hän ehdotti, että vierailukeskus voisi tarjota esimerkiksi syntymäpäiväjuhlapaikan perheen pienimmille. Vastaajien mielestä kiertotalous on vielä vaikeasti ymmärrettävissä ja olisikin siis tarvetta paikalle, joka selkeällä tavalla avaisi tätä kävijöilleen.

Edellä esitellyt haastattelutulokset on tiivistetty seuraavassa taulukossa teemoittain. Taulukossa on analysoitu vastausten tärkeyttä vierailukeskuksen palvelutarjonnan suunnittelun kannalta.

## 5 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 5.1 Uuden liiketoiminnan luominen kiertotalouden periaatteita noudattaen

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää miten kiertotalous ohjaa asiakaslähtöisten liiketoimintamallien kehittymistä. Koska kiertotalous keskittyy kulutuksen sijaan palveluiden käyttämiseen, on palveluilla merkittävä rooli kiertotalouden mukaisessa liiketoiminnassa. Maapallon kantokyky on rajallinen ja siirtyminen uuteen toimintamalliin on väistämättä edessä. (Sitra 2018a.) VTT:n (2016) mukaan siirtyminen kiertotalouden mukaiseen liiketoimintamalliin avaa yrityksille aivan uudenlaisia mahdollisuuksia, mutta samaan aikaan se haastaa nykyiset toimintamallit, verkostot ja osaamisen. On tapahduttava yhteiskuntaa läpileikkaava muutos, jotta kiertotalouden tarjoamat mahdollisuudet voidaan hyödyntää tehokkaasti.

Tämä tutkimus osoittaa, että monet yritykset ovat jo osittain tai kokonaan siirtyneet kiertotalouden mukaiseen liiketoimintaan, mutta yrityksillä ei ole keinoja viestiä siitä asiakkaille ja muille sidosryhmille. Tarvitaan tapoja, jolla yrityksen kiertotaloustoiminnat saadaan esille ja luonnolliseksi osaksi yrityksen toimintaa. Käsitteenä kiertotalous saattaa olla vielä monelle tuntematon, eivätkä yritykset ja kuluttajat tunnista sen tarjoamia mahdollisuuksia. On tarjottava yrityksille ja kuluttajille mahdollisuus tutustua ja ymmärtää kiertotaloutta paremmin ja tuottaa se lähemmäs ihmisiä. Kun kiertotalous käsitteenä tulee tutummaksi ja osaksi arkipäiväämme, voidaan sen tarjoamat mahdollisuudet hyödyntää tehokkaasti ja se tuottaa lisäarvoa niin yrityksille kuin niiden asiakkaillekin. Vierailukeskus tarjoaa yrityksille ja kuluttajille uuden tavan tutustua kiertotalouteen ja oikeanlaisella toteutuksella se tarjoaa erilaisen tavan nähdä ja ymmärtää kiertotaloutta ja tutustua suomalaiseen kiertotalousosaamiseen. Tulevaisuudessa siirtyminen kiertotalouteen on väistämättä edessä lähes kaikilla aloilla, mutta nyt yritykset, jotka tunnistavat sen tarjoamat mahdollisuudet nyt voivat saavuttaa merkittävää kilpailuetua muihin nähden. Vierailukeskus voi toimia yritysten apuna muutoksessa ja siirtymisessä uusiin liiketoimintamalleihin. Tuomalla yhteen eri toimijat, se tarjoaa mahdollisuuden uusien verkostojen luomiseen ja sitä kautta uutta osaamista.

Kiertotalous perustuu perinteisestä liiketoimintamallia vahvemmin palveluihin, kun omistamisen sijaan maksetaan tuotteen hyödyntäminen (EK 2016.). Ruusuvuori (2016) korostaa

asiakasnäkökulman tärkeyttä yrityksen liiketoiminnan suunnittelussa. Myös asiakaskunnan tunteminen on tärkeää ja toiminnassa tulisi korostua asiakaslähtöinen ajattelu ja asiakaskokemuksen tuottaminen. Annetut lupaukset tulisi pitää ja lupaukset tulisi olla selkeitä ja ymmärrettäviä. Asiakaskokemuksen suunnittelussa onnistutaan parhaiten, kun kehittämistyöhön otetaan mukaan yrityksen työntekijät ja asiakkaat.

Tulevaisuuden vierailukeskuksen suunnittelussa asiakasnäkökulma on vahvasti esillä ja palveluiden suunnittelussa lähdetään liikkeelle kuuntelemalla yritysten toiveita ja tarpeita. Yrityksille tehtyjen haastatteluiden avulla haluttiin selvittää mitä yritykset haluavat ja millaisena he näkisivät tulevaisuuden vierailukeskuksen palvelutarjonnan. Yritykset halutaan ottaa osaksi vierailukeskuksen suunnittelua ja toimintaa. Vierailukeskuksessa on tarkoitus toimia yhdessä ja yhdessä tekeminen vaatii kaikkien toimijoiden kuuntelua ja huomioimista. On luotava edellytykset yhdessä tekemiselle tavalla, joka hyödyttää kaikkia siellä toimivia tasapuolisesti. Vierailukeskuksen tulevilla kumppaneilla on merkittävä rooli keskuksen toiminnassa ja ilman toimivaa kumppaniverkostoa keskuksella ei välttämättä ole edellytyksiä menestyä. On siis ensiarvoisen tärkeää kuunnella yrityksiä vierailukeskuksen suunnitteluvaiheessa ja myöhemminkin asiakaslähtöisyyden tulee olla kiinteä osa vierailukeskuksen toimintakulttuuria. Näin on mahdollista luoda Varsinais-Suomeen vierailukeskus, joka on yrityksiä varten ja joka tarjoaa aitoa hyötyä ja lisäarvoa yritysten toimintaan.

Kuten EK (2016) mainitsee, pyritään kiertotaloudessa pitkiin asiakassuhteisiin tarjoamalla asiakkaille pitkän ajan ratkaisuja, jotka perustuvat vahvasti palveluihin. Kestävän kulutuksen suosion kasvun myötä erilaisten palvelualustojen suosio on kasvanut viime aikoina. Tämä on tärkeää ymmärtää myös vierailukeskuksen toiminnassa, kun luodaan keskukselle kumppaniverkostoa. Yritykselle tulee tarjota niiden tarpeiden mukaisia palveluita kuuntelemalla ja ymmärtämällä yrityksiä. Tätä kautta voidaan saavuttaa sitoutunut ja aktiivinen kumppaniverkosto vierailukeskuksen ympärille.

## 5.2 Kiertotalouden palvelumallien nykytila Varsinais-Suomen alueella

Tutkimuksessa haluttiin selvittää, millainen on kiertotalouden palvelumallien nykytila Varsinais-Suomen alueella. Suomessa ja Varsinais-Suomen alueella ei ole vielä varsinaista keskusta tai toimintaa, joka tehokkaasti yhdistäisi kiertotaloustoimijoita. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan kuitenkin todeta, että tarvetta tällaiselle toiminnalle on ja varsi-

naissuomalaiset yritykset olisivat kiinnostuneita vierailukeskuksesta ja halukkaita käyttämään sen palveluja. AARRE-raportissa (2017) todetaan, kiertotaloudessa menestymisen edellyttävän muiden kanssa toimimista ja avointa vuorovaikutusta. Raportin mukaan perinteisistä kilpailija-asetelmista on osattava luopua ja kehitettävä uusia yhteistyömahdollisuuksia. Tämä tutkimus osoittaa, että keskittämällä kiertotaloustoiminnot yhteen paikkaan, voidaan selkeällä ja avoimella tavalla tuoda kiertotalouden käsitettä lähemmäs ihmisiä ja auttaa yrityksiä löytämään uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Yhdistämällä toimijat voivat yritykset paremmin nähdä ja ymmärtää toistensa toimintaa sekä oppia ja opettaa toisia.

Vierailukeskus tarjoaa yrityksille kohtaamispaikan, johon on helppoa ja vaivatonta tulla. Yrityksille avautuu tätä kautta mahdollisuus laajentaa verkostojaan ja löytää uusia kumppaneita sellaisista toimijoista, joiden kanssa kohtaaminen muuten olisi epätodennäköistä. Tutkimuksessa tuli esille, että yritykset ovat kiinnostuneita lisäämään yhteistyötä muiden kanssa. Samalla kuitenkin koettiin, että perinteinen ajattelumalli yhteistyön vaikeudesta on vielä olemassa. Verkostojen rakentaminen perinteisten kumppanien kanssa on helppoa, mutta uusien ja yllättävien kumppanien löytäminen koettiin kiinnostavaksi. Vierailukeskuksen suunnittelussa on tärkeää huomioida yhteistyön tekemisen haasteet ja palvelutarjonnan avulla luotava siitä avoin ja helposti lähestyttävä paikka kaikille. Keskittämällä kiertotaloustoiminnot yhteen paikkaan, voidaan tarjota yrityksille aivan uudenlainen yhteistyön malli. Yrityksille avautuu tätä kautta mahdollisuus laajentaa verkostojaan ja löytää uusia kumppaneita sellaisista toimijoista, joiden kanssa kohtaaminen muuten olisi epätodennäköistä.

Vierailukeskus voi auttaa yrityksiä löytämään uusia liiketoimintamahdollisuuksia kiertotaloudesta, mutta, kuten Ranta ym. (2018) ovat artikkelissaan esittäneet, tulee siirtymisen kiertotalouteen olla lupaustensa mukaisesti kannattavaa ja luoda kasvua kestäväällä tavalla. Kiertotalouden tulee tarjota perinteisiä liiketoimintamalleja tehokkaammin yrityksille kustannussäästöjä tai korkeampaa tuottoa. (Ranta ym. 2018.) Kiertotalous on vielä monelle epämääräinen tai tuntematon käsite eikä se ole vielä kaikille arkipäivää. Vierailukeskus voi tarjota asiakkailleen uudenlaisen palvelumallin, joka auttaa kiertotalouden ymmärtämisessä ja siihen siirtymisessä. Palvelutarjonta ei saa kuitenkaan olla liian monimutkaista, vaan sen tulee olla selkeää ja helposti ymmärrettävää. Näin voidaan varmistaa, että palvelutarjonta on lupausten mukaista ja asiakkaat voivat ymmärtää sen tuottaman lisäarvon. Avoimuudella ja selkeydellä voidaan synnyttää luottamusta tarjota asiakkaille uudenlainen ja kiinnostava kiertotalouden mukainen palvelumalli alueella.

### 5.3 Ehdotuksia palvelupaketeista tulevaisuuden vierailukeskukselle

Tutkimuksen kolmantena tavoitteena oli selvittää minkälaisella palvelumallilla vierailukeskus olisi mahdollista saada toteutumaan yritysten näkökulmasta. Teemahaastattelussa saatujen tulosten perusteella on tarkoitus lähteä rakentamaan palvelupaketteja tulevaisuuden vierailukeskuksen käyttöön. Haastatteluissa teemoina olivat tuotteistaminen, tilapalvelut, osaamisen kehittäminen sekä yhteiskehittäminen. Seuraavaan taulukkoon on kerätty yritysten haastattelujen tulokset teemoittain. Taulukko esittelee vierailukeskuksen palvelutarjonnan mahdollisuuksia ja haasteita. Tutkimuksen tulosten pohjalta on mietitty kehittämistoimenpiteitä vierailukeskuksen palvelutarjonnasta.

Taulukko 3. Tulevaisuuden vierailukeskuksen mahdollisuudet, haasteet ja kehittämistoimenpiteet.

|                               | TUOTTEISTAMINEN   | TILAPALVELUT  | OSAAMISEN KASVATTAMINEN   | YHTEISKEHITTÄMINEN  |
|-------------------------------|---|---|---|---|
| <b>MAHDOLLISUUDET</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kiertotalousteemainen vierailukeskus ainutlaatuinen alueella</li> <li>- Tarvitaan uudenlaisia tapoja tutustua kiertotalouteen</li> <li>- Yritykset kaipaavat vastauksia kiertotalouskysymyksiin</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tarvetta kiertotaloustoimijoita yhdistävälle toiminnalle</li> <li>- Yritykset tarvitsevat paikan kiertotalousratkaisujen esittelemiseen</li> <li>- Kiertotaloustoimintaa halutaan konkretisoida (esim. paikka, jossa koneita, laitteita ja teknologioita on esillä)</li> <li>- Tarvetta paikalle, johon voi tuoda sidosryhmiä tutustumaan</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tarvetta kiertotalouden oppimisympäristölle on alueella</li> <li>- Vastaavaa toimintaa ei alueella vielä ole</li> <li>- Yritykset kaipaavat uusia, tehokkaita tapoja kiertotalouden ymmärtämiseen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tarvitaan uudenlaisia yhteiskehittämisen malleja</li> <li>- Yritykset ovat kiinnostuneita uusien ja yllättävien kumppaneiden löytämisestä</li> <li>- Yritykset ovat valmiita yhteistyöhön muiden kanssa</li> </ul> |
| <b>HAASTEET</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kiertotalouden mahdollisuuksia ja hyötyjä ei tunnisteta tai osata arvostaa vielä tarpeeksi</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sijainti on hieman syrjässä</li> <li>- Uusien vierailukeskusten tuleminen alueelle</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Avoimuuden puute</li> <li>- Ei olla valmiita jakamaan tietoa omasta toiminnasta ja ratkaisuisista muille</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Yhteistyö perinteisesti vaikeaa suomalaisille</li> <li>- Sitoutumishalukkuus ei ole kaikilla samalla tasolla</li> <li>- Ajan ja resurssien puute</li> </ul>  |
| <b>KEHITTÄMISTOIMENPITEET</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vierailukeskuksen pääpaino tulee olla kiertotaloudessa ja</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tilojen tulee olla joustavia, jotta ne</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vierailukeskuksen voi tarjota mahdollisuuden nähdä</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Palvelutarjonta tulee suunnitella niin, että yritys voi valita</li> </ul>  |

|  |   |   |  |   |
|--|---|---|--|---|
|  | <p>teeman vahvasti esillä, koska se erottaa keskuksen muista ja tekee siitä ainutlaatuisen alueella</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tarjotaan yrityksille mahdollisuus esitellä toimintaa selkeällä tavalla ja tarjotaan apua toiminnan esittelyyn</li> <li>- Yrityksille tulee tarjota avoin paikka, joka on helposti löydettävissä ja kaikkien saavutettavissa</li> <li>- Palvelupakettien tulee olla monipuolisia ja yritysten tarpeisiin räätälöitäviä, mutta kuitenkin selkeitä ja ymmärrettäviä</li> <li>- Palvelupakettien hinnoittelussa tulee huomioida yritysten erilaiset tarpeet ja tarjottava eritasoisia ratkaisuja niiden avulla</li> </ul> | <p>ovat helposti muokattavissa ympäristön muutoksiin</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vierailukeskuksen tulisi tarjota virtuaalista ja konkreettista materiaalia vierailijoilleen, jotta voidaan tarjota monipuolisia palveluja erilaisiin tarpeisiin</li> <li>- Vierailukeskuksen materiaalin toivottiin olevan englanninkielistä, jotta se palvelee myös kansainvälisiä vieraita</li> <li>- Vierailukeskuksen tulee rakentaa monipuoliset näyttelytilat, jotta keskukseseen on mahdollista rakentaa pysyvä näyttelyrakennus</li> <li>- Näyttelyissä olisi hyvä olla samaan aikaan erilaisia toimijoita, jotta ne antavat mahdollisimman kattavan kuvan suomalaisesta kiertotalousosaamisesta ja ovat kävijöiden kannalta hyödyllisiä</li> </ul> | <p>kiertotaloutta läheltä ja konkreettisesti tavalla</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vierailukeskus yhdistää toimijoita ja kannustamalla yrityksiä avoimuuteen voidaan mahdollistaa tiedon jakamisen kaikkia toimijoita hyödyttävällä tavalla</li> <li>- Vierailukeskuksen tulee jatkuvalla kehittämisellä ja kehittymisellä varmistaa, että sieltä on löydettävissä aina ajantasaisin tieto kiertotaloudesta</li> <li>- Keräämällä yhteen erilaisia toimijoita voidaan vierailukeskuksessa tarjota monipuolista ja laajaa osaamista</li> </ul> | <p>omaa sitoutumishalukkuutta vastaavan tason</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vierailukeskuksen tulee kannustaa yrityksiä yhteistyöhön ja avoimuuteen, jotta voidaan tarjota edellytykset yhteistyölle, joka hyödyttää kaikkia toimijoita tasapuolisesti</li> <li>- Vierailukeskuksen on huolehdittava, että se tarjoaa yrityksille mahdollisuuden yhteiskehittämiseen ja kumppaneiden löytämiseen (mm. järjestämällä workshop -tilaisuuksia)</li> </ul> |
|--|---|---|--|---|

Tämä tutkimus on selkeällä tavalla osoittanut, että tulevaisuuden vierailukeskus kiinnostaa varsinaissuomalaisia yrityksiä ja tarvetta vierailukeskustoiminnalle on alueella. Vierailukeskuskonsepti on Varsinais-Suomen alueella uusi, joten se herättää mielenkiintoa alueella toimivissa yrityksissä sekä alueen asukkaiden keskuudessa. Turkuun on vuonna 2017 avattu vierailu- ja innovaatiokeskus Joki, joka on otettu innostuneesti vastaan. Joki on luonut jo monille yrityksille käsityksen vierailukeskustoiminnasta, joten täysin uudesta asiasta ei ole kyse. Vierailukeskustoiminta alueella voi edesauttaa toiminnan ymmärtämistä ja lisätä mielenkiintoa uutta vierailukeskusta kohtaan. Joki on onnistunut tavoitteissaan hyvin ja onnistumisen kautta mielenkiinto vierailukeskustoimintaa kohtaan

on kasvanut yritysten keskuudessa. Samalla se aiheuttaa haasteita uuden vierailukeskuksen palvelutarjonnan suunnittelussa. Palvelutarjonnan tulee olla erilaista kuin Joessa, jotta ei tehdä vain uutta kopiota jo olemassa olevasta palvelumallista. Tulevaisuuden vierailukeskus keskittyy kiertotalouteen, joka on suurin ja selkein ero Joen palvelutarjontaan. Yritykset arvostavat ja ovat kiinnostuneita kiertotalousteemasta, joten tarvetta kiertotalouden edistämiseen liittyvälle palvelutarjonnalle on olemassa. Vierailukeskuksen palvelutarjonnassa on huomioitava vahvasti kiertotalousteema ja se on huomioitava vierailukeskuksen palveluiden kehittämisessä kokonaisvaltaisesti. VTT:n raportissa (2016) todetaan, että muutoksen on tapahduttava yrityksen kaikilla tasoilla, strategioissa, liiketoimintamalleissa ja prosesseissa. Tähän tarpeeseen ja muutokseen on vierailukeskuksen palvelutarjonnan vastattava.

Sitran (2018b) mukaan palvelumuotoilussa tulee huomioida asiakasnäkökulma ja palvelumuotoilun pohjana tulee olla vankka asiakasymmärrys. Raportin mukaan tuotettujen palvelujen tulee olla ymmärrettäviä, tarpeellisia ja kiinnostavia. Tässä tutkimuksessa ja vierailukeskuksen palvelutarjonnan suunnittelussa on vahva asiakasnäkökulma. Palvelupakettien on tarkoitus olla sellaisia, että ne vastaavat asiakkaiden tarpeita ja tarjoavat asiakkaan resursseja ja sitoutumisen tasoa vastaavia ratkaisuja. Palvelupakettien tulee olla joustavia ja räätälöitynä yksilöllisesti. Kuitenkaan ei voida tarjota liian laajasti kaikille kaikkia vaan pakettien tulee olla selkeitä ja helposti ymmärrettäviä. Kuten Tuomisenkin (2015) toteaa, on tuotteistamisen suurimpia haasteita räätälöinnin ja asiakaskohdattaisen vakioinnin välisen tasapainon löytäminen. Vierailukeskuksen tulevat kumppanit todennäköisesti ovat jo kiertotalouden toimijoita, mutta vierailukeskuksen tulee myös tarjota palveluja sellaisille yrityksille, jotka ovat vasta kiertotalouden toiminnan alkuvaiheessa tai vasta suunnittelevat siihen siirtymistä.

Tuomisen (2015) mukaan palveluiden tuotteistaminen voidaan nähdä oppimisalustana, jossa osallistujat oppivat toisiltaan ja luovat yhteistä ymmärrystä. Osaamisen kehittäminen ja kiertotalouden parempi ymmärrys ovat keskeisessä asemassa vierailukeskuksen palvelutarjonnan suunnittelussa. Tämä tutkimus on osoittanut, että yritykset tarvitsevat parempaa apua kiertotaloustoimintojensa esittelemiseen ja eivät ole itse siihen löytäneet keinoa tai siihen ei ole resursseja. Kiertotalouden ymmärtäminen ei ole vielä kaikille arkipäivää, joten osaaminen ei ole vielä sillä tasolla kuin se voisi olla. Vierailukeskus kerää yhteen eri kiertotalouden toimijoita, jotka tuovat mukanaan erilaista osaamista ja tietoa. Yhdessä toimimalla voidaan tietoa jakaa tasapuolisesti kaikille keskuksen toimijoille. Tie-



don ja osaamisen yhdistämisen avulla voidaan saavuttaa uudenlaista näkökulmaa kiertotalouteen ja se saattaa edesauttaa uudenlaisten innovaatioiden syntyä. Osaamisen kehittämisen näkökulma on tärkeä osa vierailukeskuksen toimintaa ja sen avulla voidaan tarjota aidosti yrityksille mahdollisuus liiketoiminnan kehittämiseen. Tutkimus osoittaa, että yritykset näkevät vierailukeskuksen loogisena paikkana kiertotalouden oppimisympäristöksi. Tämä tarjoaa mahdollisuuden kehittää keskuksessa tietopankki, jossa olisi tarjolla aina uusin tieto kiertotaloudesta ja josta yritykset saisivat helposti apua kiertotalouskysymyksiinsä. Erilaisia tietokantoja on jo olemassa, mutta tarvetta olisi avoimelle tietokannalle, johon kaikilla olisi helppo pääsy. Avoimuudella voidaan madaltaa kynnystä tutustua ja siirtyä kiertotalouteen. Palvelutarjonnan suunnittelussa tulee huomioida, että palveluratkaisuilla voidaan tarjota yrityksille niiden kaipaamaa näkyvyyttä ja tarjota apua kiertotaloustoimintojen esittelyyn. Lisäksi yrityksille tulee tarjota mahdollisuus löytää paikka, josta saa konkreettista apua kiertotalouskysymyksiin.

VTT:n (2014) kestävä liiketoiminta edellyttää toimimista yhdessä muiden kanssa. Yhteiskehittämisen tulee olla ennakkoluulotonta ja toiminnan aktiivista. Vierailukeskuksen on tarkoitus tuoda yhteen laaja joukko eri alojen toimijoita, joita yhdistää kiertotalous tai halu siirtyä siihen. Keskuksen tulee tarjota toimijoille helppo ja vaivaton tapa tehdä yhteistyötä tavalla, joka hyödyttää toimijoita tasapuolisesti ja näin ollen tekee yhteistyöstä tavoittelemisen arvoista. Yhteiskehittämismallin tulee olla avointa ja rohkeaa, jotta se tarjoaa yrityksille mahdollisuuden löytää uusia ja yllätyksellisiäkin yhteistyökumppaneita. Yritykset löytävät perinteiset kumppanit helposti, joten vierailukeskuksen tarjoaman palvelutarjonnan lisäarvona voidaankin nähdä sellaisten kumppanien löytyminen, joka muuten olisi epätodennäköistä. Vierailukeskus tarjoaa yrityksille uudenlaisen tavan näkyä ja nähdä muiden toimintaa läheltä. Oikeanlaisilla palvelupaketeilla ja hinnoittelulla, vierailukeskus tarjoaa yrityksille konkreettista apua kiertotaloustoiminnan esittelemiseen kustannustehokkaalla tavalla. Vierailukeskuksen tulee myös järjestää aktiivista toimintaa, joka mahdollistaa yhdessä toimimisen sekä muihin toimijoihin tutustumisen. Vierailukeskuksessa on mahdollista järjestää kiertotalousteemaisia tapahtumia, jotka keräävät alueen toimijat yhteen oppimaan ja jakamaan omaa osaamistaan muille.

Vierailukeskuksen monipuolisen palvelutarjonnan hinnoittelu ei ole yksiselitteistä. Hinnoittelu tulisi miettiä niin, että se tarjoaa erilaisia vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia käyttäjilleen. Vierailukeskuksen hinnoittelussa voisi olla erilaisia vaihtoehtoja ja se voisi tarjota asiakkailleen mahdollisuuden sitoutua pitkäaikaisesti keskuksen toimintaa, lyhytaikaisen

jäsenyyden tai kertaluontoisen vierailun keskuksessa. Hinnoittelumalli tulisi kumppaneiden osalta sellainen, että vierailukeskuksen kumppanit saavat esimerkiksi vuosi- tai kuukausimaksulla mahdollisuuden käyttää keskuksen palveluita laajasti ja omia tarpeita vastaavalla tavalla. Esimerkiksi vuosijäsenyyteen voisi sisällyttää neuvottelutilojen käyttöoikeutta, näyttelyaikaa, opaspalveluita ja mahdollisuuden osallistua yhteisiin tilaisuuksiin. Toiminnan vierailukeskuksessa tulisi olla yrityksille mahdollisimman helppoa ja vaivatonta, jotta siellä toimiminen koettaisiin tarkoituksenmukaiseksi. Vierailukeskuksessa satunnaisesti vierailevat yrityksille sekä kuluttajille tulisi tarjota ravintola-, kokous- ja näyttelypalveluita sekä mahdollisesti kiertojeluita laajalle Topinpuiston alueelle. Nämä palvelut tukevat vierailukeskuksen toimintaa ja esimerkiksi kiertojeluiden kautta voidaan tarjota mahdollisuus tutustua alueen toimijoihin ja toimintaan konkreettisesti.

Monipuolisella palvelutarjonnalla keskus palvelee erilaisia asiakkaita ja asiakkaat voivat laajasta palvelutarjonnasta valita juuri itselleen sopivan palvelukokonaisuuden. Hinnoittelu palvelupaketeissa tulisi olla sellaista, että mitä sitoutuneempi yritys on, sitä edullisemmin keskuksen palvelut ovat yrityksen käytettävissä. On kuitenkin asiakkaita, jotka eivät ole valmiita sitoutumaan pitkäaikaisesti keskuksen toimintaan, joten myös heille tulee tarjota mahdollisuus tutustua keskuksen toimintaan. Tarjoamalla mahdollisuus tutustua keskuksen toimintaa kohtuullisilla kustannuksilla voidaan herättää yritysten mielenkiinto. Hyvä kokemus voi taas vuorostaan herättää kiinnostusta pitempiaikaista kumppanuuteen. Pitkäaikainen asiakkuus on keskuksen toiminnan kannalta edullisinta. Vierailukeskukseen sitoutuneet ja aktiiviset toimijat luovat pohjan monipuoliselle ja ajantasaiselle palvelutarjonnalle. Hyvin suunnitellut palvelupaketit mahdollistavat keskuksen vetovoimaisen palvelutarjonnan ja antavat yrityksille vapauden valita sitoutumisen tason omien resurssien ja mielenkiinnon mukaan. Ne myös tarjoavat eri kokoisille yrityksille erilaisia palveluratkaisuja. Tämä on tärkeää huomioida, koska yrityksillä on erilaiset resurssit, mutta niillä kaikilla saattaa olla jotain vierailukeskuksen toiminnan kannalta arvokasta tietoa tai taitoa.

Tulevaisuuden vierailukeskuksen palvelupakettien tulee tarjota yrityksille näkyvyyttä, apua kiertotalouskysymyksiin, uudenlainen tapa ymmärtää ja nähdä kiertotaloutta sekä mahdollistaa yhteistyö muiden toimijoiden kanssa. Palvelupakettien tulee olla räätälöitynä yritysten tarpeisiin, jotta yritys voi valita omaa toimintaansa ja tarpeita vastaavan palvelun tason. Monipuolisella ja muuntautumiskykyisellä palvelulla on mahdollista saavuttaa yritysten mielenkiinto ja samalla kehittää Topinpuiston alueesta vetovoimainen kohde varsinaissuomalaisille yrityksille ja alueen asukkaille.

#### 5.4 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Lopuksi tulee miettiä tämän tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia. Hirsjärven (2004) mukaan tutkimuksessa tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat, vaikka pyritäänkin virheettömyyteen. Tästä syystä on kaikissa tutkimuksissa tärkeää arvioida tehdyn tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen reliabiliudella tarkoitetaan sitä, miten luotettavia ja toistettavia mittaustulokset ovat. Reliabelius on mahdollista todeta usealla tavalla ja jos esimerkiksi kaksi arvioijaa päätyy samaan tulokseen, voidaan tulosta pitää reliabelina. Reliabiliuden mittaamiseen on kehitetty monenlaisia tilastollisia menetelmiä ja myös kansainvälisesti testattuja mittareita, joiden avulla voidaan luotettavasti vertailla eri maissa saatuja tuloksia. Tutkimuksen validiudella taas puolestaan tarkoitetaan mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Aina mittarit ja menetelmät eivät vastaa sitä todellisuutta, jota tutkija kuvittelee tutkivansa. Esimerkiksi kyselylomakkeessa vastaaja voi ymmärtää kysymykset toisin kuin tutkija on ajatellut. Jos saatuja tuloksia käsitellään tutkijan alkuperäisen ajattelumallin mukaisesti, ei tuloksia voida pitää tosina ja pätevinä. Tutkimuksen validiutta on mahdollista tarkentaa käyttämällä tutkimuksessa useita eri menetelmiä. Laadullisessa tutkimuksessa on usein nähtävissä tutkijoiden pohdintaa siitä, miten he mahdollisimman tarkasti kertoisivat lukijoilleen mitä tutkimuksessa on tehty ja miten saatuihin tuloksiin on päästy. Ydinasioita laadullisessa tutkimuksessa ovatkin henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvaukset. (Hirsjärvi ym. 2004, 216-218.)

Tässä tutkimuksessa on käytetty montaa eri tutkimusmenetelmää rinnakkain. Tutkimuksellisenä näkökulmana oli tapaustutkimus, jossa teoriaan pohjautuvan analyysin avulla tutustuttiin alueelliseen vierailukeskukseen, lisäksi tutkimuksen avulla selvitettiin kiertoalouden palvelumallien nykytilaa ja yhteistyön tasoa alueella sekä teemahaastatteluilla kartoitettiin yritysten mielenkiintoa vierailukeskusta kohtaan sekä heidän toiveitaan ja ajatuksiaan suunnitelmasta ja vierailukeskuksen palvelutarjonnasta. Näiden eri tutkimusmenetelmien yhteiskäyttö parantaa tutkimuksen validiutta. Aineisto, jota tutkimuksen pohjaksi on käytetty, on monipuolista ja tuoretta tietoa, joten sen voidaan sanoa olevan luotettavaa. Tutkimuksen tuloksia on käsitelty laajasti, monipuolisesti ja tarkasti ja saadut tulokset ovat toistettavissa. Saadut tulokset voivat kuitenkin vaihdella, koska vierailukeskuksen suunnittelu on alkuvaiheessa, joten tutkijan omat käsitykset sekä mielipiteet ovat

voineet vaikuttaa tuloksiin. Tulokset saattaisivat olla myös erilaisia, mikäli haastateltaisiin erilaisia ja laajempaa joukkoa yrityksiä.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää minkälaisia palveluja vierailukeskus voisi tarjota alueen yrityksille sekä hahmottaa tulosten avulla palvelupaketteja tulevaisuuden vierailukeskuksen käyttöön. Tässä tavoitteessa on onnistuttu, koska tämän tutkimuksen tulosten pohjalta on tarkoitus lähteä rakentamaan konkreettisia palvelupaketteja. Näitä palvelupaketteja voidaan käyttää jo nyt vierailukeskuksen pilotissa, Kahmarissa ja myöhemmin varsinaisessa vierailukeskuksessa. Tutkimuksessa vertailun avulla myös tutustuttiin olemassa olevaan vierailukeskusmalliin ja saatuja tuloksia voidaan käyttää tulevaisuuden vierailukeskuksen palvelumallin suunnittelussa ja hahmottamisessa.

### 5.5 Ehdotuksia jatkotutkimusten aiheista

Tulevaisuuden vierailukeskuksen suunnittelu on vasta alkuvaiheessa, joten keskuksen palvelutarjonta ei ole vielä hahmottunut. Tämän tutkimuksen avulla selvitettiin mitä yritykset toivovat vierailukeskukselta ja minkälaisia tarpeita niillä on. Tutkimuksessa selvitettiin myös, millainen kiertotalouden palveluiden nykytilanne on alueella ja mihin suuntaan sitä tulisi kehittää. Tutkimuksesta saadun tiedon avulla on tarkoitus lähteä rakentamaan konkreettisia palvelupaketteja tulevaisuuden vierailukeskuksen käyttöön. Tässä tutkimuksessa on haastateltu neljää varsinaissuomalaista yritystä ja suunnittelun alkuvaiheessa se on sopiva määrä, jotta saadaan mahdollisimman tarkka ja syvälinen kuva yritysten toiveista ja tarpeista. Alkuvaiheen suunnittelussa on järkevää keskittyä pieneen joukkoon vastaajia, jotta saadut tulokset ovat mahdollisimman tarkkoja ja voidaan keskittyä paremmin olennaisiin asioihin.

Tutkimuksesta saadun tiedon perustella rakennetaan konkreettisia palvelupaketteja yritysten käyttöön. Asiakaslähtöisyys on vierailukeskuksen toiminnassa keskiössä, joten asiakasnäkökulma kannattaa pitää mukana myös keskuksen suunnittelussa jatkossa. Tämän tutkimuksen pohjalta rakennettavia palvelupaketteja on tärkeää esitellä yrityksille. Yrityksiltä tullaan kysymään mielipiteitä pakettien sisällöstä ja vastausten perusteella voidaan niistä kehittää yritysten tarpeita vastaavia. Palvelupaketteja voidaan tarjota laajemmin varsinaissuomalaisille yrityksille tai alkuvaiheessa Topinpuiston alueella toimiville yrityksille. Jatkotutkimuksesta saadun tiedon avulla voidaan tarjontaan tehdä vielä yritysten toiveiden mukaisia muutoksia ja palvelutarjonta on mahdollista saada vielä paremmin vastaamaan yritysten tarpeita. Yritysten kuunteleminen on tärkeää keskuksen

suunnittelussa, koska yritykset ovat kuitenkin keskuksen tärkeimpiä kohderyhmiä ja niitä, joille keskuksen palvelut ovat pääosin suunnattu.

Tulevaisuudessa, kun vierailukeskus on avattu, on mahdollista toteuttaa tutkimus, jossa selvitetään, miten hyvin palvelutarjonnan suunnittelussa on onnistuttu. Tutkimuksesta saatua tietoa voidaan peilata tämän tutkimuksen tuloksiin ja niiden perusteella voidaan palvelutarjontaa kehittää haluttuun suuntaan, jotta se olisi mahdollisimman asiakasläh- töistä ja asiakkaiden tarpeita vastaavaa.

## LÄHTEET

Brundtland, G. 1987. Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. Oslo: WCED

Ellen MacArthur Foundation. 2017. Better World Fashion. Finding a fast fashion business model that lasts. Viitattu 14.11.2018. <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/case-studies/a-model-for-fast-fashion-that-lasts>

Ellen MacArthur Foundation. 2017. Fat Lama. Borrow stuff you need. Lend stuff you don't. Viitattu 15.11.2018. <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/case-studies/borrow-stuff-you-need-lend-stuff-you-dont>

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2016. Syty kiertotaloudesta! Yhdessä kiinni kasvuun. Viitattu 9.9.2018. [https://ek.fi/wp-content/uploads/Syty\\_kiertotaloudesta\\_aukeamittain\\_web.pdf](https://ek.fi/wp-content/uploads/Syty_kiertotaloudesta_aukeamittain_web.pdf)

Harmaala, M. 2018. Kiertotalouden ratkaisulla uusi liiketoimintapotentiaali esiin. Viitattu 14.10.2018. <https://esignals.haaga-helia.fi/2018/06/25/6204/>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Härkönen, J., Haapasalo, H. & Hänninen, K. 2015. Productisation: a review and research agenda. International Journal of Production Economics.

Itä-Suomen yliopisto. 2018. Benchmarking. Viitattu 29.9.2018. <https://www.uef.fi/benchmarking>

Johansson, H. 2012. Kasva liiketoiminnan kehittämisen guruksi. Viitattu 23.11.2018. <http://www.tuotantotalous.com/palvelujen-tuotteistaminen/>

Kajaanin ammattikorkeakoulu. 2012. Opinnäytetyöpakki. Viitattu 18.4.2018. <http://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Tutkimustyy-pit/Kuvaileva/Tapaus>

Korkiakoski, K. & Gerdt, B. 2016, Ylivoimainen asiakaskokemus. Suomi: Talentum Pro.

Lacy, P. & Rutqvist, J. 2015. Waste to Wealth: The Circular Economy Advantage. Basingstoke Hampshire: Palgrave Macmillan

Lee, B. 2013. Building Customer Communications Is the Key to Creating Value. Viitattu 15.11.2018. [https://hbr.org/2013/02/building-customer-communities?utm\\_source=feedburner&utm\\_medium=feed&utm\\_campaign=Feed:+harvardbusiness+\(HBR.org\)](https://hbr.org/2013/02/building-customer-communities?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed:+harvardbusiness+(HBR.org))

Lounais-Suomen Jätehuolto Oy. 2017. Vierailukeskus Kahmari. Viitattu 5.11.2018. <https://www.lsjh.fi/fi/neuvonta/vierailukeskus-kahmari/>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy

Oulun seudun ammattikorkeakoulu. 1999. PK-yritysten johtamis- ja kehittämistyökalupakki. Viitattu 25.5.2018. <http://www.oamk.fi/hankkeet/pkk/pakki/nykytila2.htm>

Ranta, V., Stenroos-Aarikka, L. & Mäkinen, S. 2018. Creating Value in the Circular Economy: A Structured Multiple-Case Analysis of Business Models. Tampere: Tampere University of Technology.

Reason, B., Lavrans, L. & Brand Flu, M. 2015. Service Design for Business: A Practical Guide to Optimizing the Customer Experience. New Jersey: John Wiley & Sons, Incorporated.

- Ruusuvuori, M. 2016. Asiakkaaseen kallellaan – Asiakaslähtöisellä liiketoimintamallilla pohjaa hyville kokemuksille. Viitattu 16.3.2018. <https://www.attido.com/fi/asiakaskokemus/asiakkaaseenkallellaan-asiakaslahtoisella-liiketoimintamallilla-pohjaa-hyville-kokemuksille/>
- Salmela, M. & Pajari, A. 2017. Kiertotalouden liiketoimintamallit lisäarvon luojana. Viitattu 9.9.2018. <http://www.lamkpub.fi/2017/03/22/kiertotalouden-liiketoimintamallit-lisaarvon-luojana/>
- Sitra 2014. Kiertotalouden mahdollisuudet Suomelle. Helsinki: Libris
- Sitra 2018a. Kiertotalous. Viitattu 15.3.2018. <https://www.sitra.fi/aiheet/kiertotalous/#mista-onykse>
- Sitra 2018b. Kiertotalouden kiinnostavimmat. Viitattu 15.3.2018. <https://www.sitra.fi/hankkeet/kiertotalouden-kiinnostavimmat/>
- Sitra 2018c. Kiertotalouden ratkaisulla uusi liiketoimintapotentiaali esiin. Viitattu 14.10.2018. <https://www.sitra.fi/uutiset/kiertotalous-suomelle-jopa-25-miljardin-euron-mahdollisuus/>
- Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy. 2014. Luo uudet markkinat. Neljä näkökulmaa kestävän liiketoiminnan kehittämiseen. Espoo: VTT Technical Research Centre of Finland
- Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy 2016. Talous kasvuun uusin ajatuksin. Kiertotalouden keinovalikoima käyttöön. Viitattu 15.3.2018. [http://www.vtt.fi/Documents/uutiset/Kiertotalous\\_VTT\\_Policy\\_Brief\\_1\\_2016.pdf](http://www.vtt.fi/Documents/uutiset/Kiertotalous_VTT_Policy_Brief_1_2016.pdf)
- Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy. 2017. Kuluttajaymmärrys. Viitattu 10.9.2018. <https://www.vtt.fi/sites/AARRE/kuluttajaymmarrys>
- Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy. 2017. AARRE – Näkymätön arvo näkyväksi – käyttäjälähtöiset liiketoimintamallit kehittyvässä kiertotaloudessa. Viitattu 16.6.2018. <https://www.vtt.fi/sites/AARRE/arvon-luonti-ekosysteemissa>
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisssessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenses Print
- Tredea Oy. 2017. Hankesuunnitelma. Hankkeen nimi: 6AIKA: Tulevaisuuden kiertotalouskeskukset.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy
- Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen, M., Valtanen, J. & Martinsuo, M. 2015. Palveluiden tuotteistamisen käsikirja. Helsinki: Unigrafia Oy
- Turun kaupunki. 2018. Vierailu- ja innovaatiokeskus Joki on myös kesän vierailukohde. Viitattu 5.11.2018. [https://www.turku.fi/uutinen/2018-07-16\\_vierailu-ja-innovaatiokeskus-joki-myos-kesan-vierailukohde](https://www.turku.fi/uutinen/2018-07-16_vierailu-ja-innovaatiokeskus-joki-myos-kesan-vierailukohde)
- Uusiouutiset. 2014. Asiakas on kunkku myös kiertotaloudessa. Viitattu 16.11.2018. <http://www.uusiouutiset.fi/asiakas-on-kunkku-myos-kiertotaloudessa/>
- Valtioneuvoston kanslia. 2016. Kiertotalous Suomessa – toimintaympäristö, ohjauskeinot ja mallinnetut vaikutukset vuoteen 2030. Valtioneuvoston selvitys ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 25/2016
- Varsinais-Suomen liitto. 2015. Kunnat. Viitattu 26.5.2018. <https://www.varsinais-suomi.fi/fi/maakunta/kunnat>

Vierailu- ja innovaatiokeskus Joki. 2017. Viitattu 21.5.2018. <https://www.vierailukeskus-joki.fi/fi/joki/vierailukeskus-joki>

QuestionPro Survey Software. 2018. A SWOT analysis template for the overwhelmed marketer. Viitattu 25.5.2018. <https://www.questionpro.com/blog/a-swot-analysis-template-for-the-overwhelmed-marketer/>

Ympäristöministeriö. 2017. Mitä on kestävä kehitys? Viitattu 25.5.2018. [http://www.ym.fi/fi-fi/ym-paristo/kestava\\_kehitys/mita\\_on\\_kestava\\_kehitys](http://www.ym.fi/fi-fi/ym-paristo/kestava_kehitys/mita_on_kestava_kehitys)



## Haastattelupyyntö

Hei,

*nimeni on Susanna Suominen ja opiskelen Turun ammattikorkeakoulussa liiketoiminnan kehittämisen ylempää AMK-tutkintoa. Olen tekemässä opinnäytetyötäni liittyen kiertotalouteen ja tulevaisuuden vierailukeskukseen ja pyytäisin teitä haastatteluun.*

### **Mistä on siis kyse?**

*Turkuun Topinpuiston alueelle on suunnitteilla kiertotalouskeskus, jonka tarkoitus on toimia alueellisena kiertotalouden ja teollisten symbioosien näyttämönä. Keskuksen on tarkoitus tuoda yhteen kiertotalouden eri toimijoita ja se tarjoaa yrityksille mahdollisuuden uuden kiertotalousliiketoiminnan ja uusien kiertotalouteen liittyvien toimintamallien luomiseen.*

*Keskukseen on suunnitteilla myös vierailukeskus, jonka on tarkoituksena toimia kiertotalousratkaisujen näyteikkunana. Opinnäytetyöni liittyy nimenomaan tähän vierailukeskukseen ja sen palvelutarjontaan. Tutkimuksessa on tarkoitus selvittää yritysten toiveita, tarpeita ja ideoita koskien vierailukeskusta ja tätä kautta rakentaa kuva siitä, minkälaisia palveluja vierailukeskus voisi tarjota varsinaissuomalaisille yrityksille.*

### **Voisin soittaa teille (päivämäärä) ja sopia kanssanne tapaamisajan haastattelulle.**

*Haastattelu on tarkoitus toteuttaa kasvotusten (tarvittaessa puhelimitse). Haastattelun kesto on n. 45 minuuttia. Haastatteluun osallistuville yrityksille lähetän haastattelussa käsiteltävät teemat ennakkoon tutustuttavaksi 1 – 2 päivää ennen.*

*Toivottavasti kiinnostuitte ja haluatte olla mukana tulevaisuuden vierailukeskuksen kehittämässä.*

*Ystävällisin terveisin,*

*Susanna Suominen*

*Turun ammattikorkeakoulu*

## Haastattelun teemojen kuvaus

Hei xx,

lämmين kiitos, että suostuit haastatteluun ja haluat olla mukana tulevaisuuden vierailukeskuksen kehittämässä.

Tässä lyhyesti tutkimukseni taustaa sekä haastattelussa käsiteltävät teemat.

Haastattelun kesto on n. 45 minuuttia ja haastattelu nauhoitetaan. Sitoudun pitämään luottamuksellisena haastattelussa saamani tiedot ja raportoimaan tulokset siten, ettei yksittäisen vastaajan henkilöllisyys tule ilmi.

### TUTKIMUKSEN TAUSTAA

Opinnäytetyöni aiheena on Turkuun, Topinpuistoon suunnitteilla oleva tulevaisuuden vierailukeskus. Tarkoituksena on selvittää mitä vierailukeskus voisi tarjota alueen yrityksille. Tutkimuksen avulla kartoitetaan yritysten toiveita, ideoita ja tarpeita. Haastattelussa saatuja tietoja on tarkoitus käyttää vierailukeskuksen palvelumuotoilussa.

Topinpuistoon kaavaillaan kiertotalouskeskusta, jonka tarkoituksena on kerätä yhteen eri kiertotalouden toimijoita. Kiertotalouskeskus olisi siis alueellinen kiertotalouden ja teollisten symbioosien näyttämö. Hankkeen taustalla on 6Aika – Tulevaisuuden kiertotalouskeskukset hanke, joka toteutetaan yhteishankkeena kuutoskaupunkien välillä (Helsinki, Espoo, Oulu, Tampere, Turku ja Vantaa).

Kaupunkeihin on kiertotalouskeskusten lisäksi suunnitteilla vierailukeskuksia, joiden on tarkoitus toimia näyteikkunoina keskusten toimintoihin. Opinnäytetyöni keskittyy nimenomaan vierailukeskukseen ja työni toimeksiantajia ovat Lounais-Suomen Jätehuolto Oy sekä Turun ammattikorkeakoulu.

### HAASTATTELUN TEEMAT

Haastattelu toteutetaan teemahaastatteluna eli valmiita kysymyksiä ei ole vaan keskustelu tapahtuu vapaamuotoisesti keskittyen seuraaviin teemoihin:

## **VIERAILUKESKUKSEN PALVELUTARJONTA**

Vierailukeskuksen on tarkoitus tarjota palveluja alueen asukkaille ja varsinaissuomalaisille yrityksille, jotka ovat kiertotalouden toimijoita tai kiinnostuneita laajentamaan toimintaansa kiertotalouteen. On ensiarvoisen tärkeää, että keskuksen suunnittelussa kuullaan yritysten tarpeita, toiveita ja ideoita. Haastattelussa saatua tietoa on tarkoitus hyödyntää vierailukeskuksen palvelutarjonnan suunnittelussa, jotta palvelut ovat aidosti yrityksiä kiinnostavia.

## **VIERAILUKESKUKSEN KEHITTÄMINEN KIERTOTALOUDEN OPPIMISYMPÄRISTÖKSI**

Kiertotalous tarjoaa mahdollisuuden oppia ja löytää uusia liiketoimintatapoja. Se opettaa ajattelemaan ja toimimaan uudella tavalla. Vierailukeskus voi tarjota kävijöilleen paikan, jossa opitaan toisilta ja jaetaan tietoa muille toimijoille. Vierailukeskus voi tarjota mahdollisuuden tutustua eri yritysten toimintaan ja tätä kautta se tarjoaa alustan oppimiselle.

## **VIERAILUKESKUKSEN TILAPALVELUT**

Vierailukeskuksen suunnittelu on vasta alkuvaiheessa, joten vielä ei ole käsitystä siitä onko tila oikeasti fyysinen vai mahdollisesti virtuaalinen ympäristö. Mahdollisuuksia on monia ja tutkimuksella halutaan selvittää mitkä ovat yritysten näkökulmasta oikeita ratkaisuja.

## **VIERAILUKESKUKSEN TARJOAMA MAHDOLLISUUS YHTEISKEHITTÄMISEEN**

Kiertotalouskeskuksen on tarkoitus toimia teollisten symbioosien näyttämönä, jossa toisiaan täydentävät yritykset tuottavat toisilleen lisäarvoa hyödyntämällä tehokkaasti raaka-aineita, teknologiaa, palveluja ja energiaa. Toisen jäte tai tuotannon sivuvirta voi olla toisen yrityksen raaka-ainetta. Vierailukeskuksen on tarkoitus toimia näyteikkunana toimintoihin ja sen avulla yrityksille tarjotaan mahdollisuus löytää toisensa ja uusia näkökulmia liiketoiminnan kehittämiseen. Vierailukeskus tarjoaa paikan tavata muita ja kannustaa yhdessä toimimiseen kaikkia osapuolia hyödyttävällä tavalla.