

Moduuli 2 – Kestävä arvonluonti viennin kilpailuetuna

Tervetuloa

Tulevaisuuden kestävä vientiliiketoiminta -verkkokoulutukseen ja tervetuloa osallistumaan tähän kestävä arvonluonti viennin kilpailuetuna moduuliin. Käsittelen moduulissa yritysten kestävä arvonluontia ja hieman erilaista tapaa analysoida ja tarkastella arvonluonnin mahdollisuuksia. Aivan mahtavaa päästä jakamaan tietoa näistä aiheista. Ennen kaikkea toivon, että käsittelemistäni teemoista, ajattelun malleista ja kehittämisen välineistä on teille hyötyä kestävä liiketoiminnan ja vientiliiketoiminnan kehittämisessä.

Olen Markku Anttonen ja toimin tässä moduulissa opettajana sekä yhtenä mentoreista. Alla olevasta linkistä pystyy katsomaan videon, jossa käyn lyhyesti taustaani kestävä liiketoiminnan ja arvonluonnin saralla.

Moduulin rakenne

Moduuli rakentuu siten, että ensimmäiseksi kustaksin käsiteltävä aiheesta on lyhyt yleisesittely videon muodossa ja sitten lisäksi aihetta syventäviä lyhyitä videoita. Videoissa esitettävät asiat ovat myös ladattavissa pdf-tiedostoina

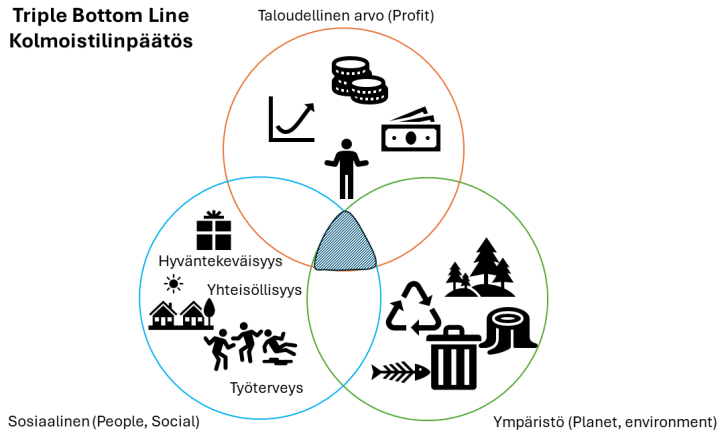
Käsittelen moduulissa ensin miten sosiaalinen ja ekologinen arvo kytkeytyvät taloudelliseen arvoon. Tällöin keskeisenä on nk. kolmoistilinpäätös, Triple Bottom Line -ajattelu, jossa taloudellinen, sosiaalinen ja ekologinen arvo ovat toisillensa rinnasteisia, yhtä ei ole ilman toista. Aihetta syventävissä videoissa on esimerkkejä siitä, miten yritys voi viedä arvonluonnin osa-alueita käytäntöön omassa toiminnassaan.

Toisena keskeisenä asiana käsittelen arvonluontia ja miten siinä onnistuminen ja epäonnistumisten analysointi eri sidosryhmien näkökulmasta voi auttaa tunnistamaan uusia arvonluonnin mahdollisuuksia. Ajattelumallina ja eräänlaisena työkaluna käytän Cambridgen yliopistossa kehitettyä arvonluonnin tunnistamiseen kehitettyä Cambridge Value Mapping -työkalua. Johdantovideon ohella käyn esimerkinomaisesti lävitse yhden muutosprosessin kuvauksen lävitse.

Taloudellinen, sosiaalinen ja ekologinen ulottuvuus arvonluonnissa

Kolmoistilinpäätös - Triple Bottom Line

Moduulissa käytettävän arvonluonnin mahdollisuuksien työkalun ja ajattelutavan (Cambridge Value Mapping) taustalla on niin kutsuttu kolmoistilinpäätösajattelu (Triple Bottom Line). Siksi se käydään lyhyesti lävitse tässä kohtaa ennen varsinaiseen arvonluonnin tarkasteluun siirtymistä.



People, Planet, Profit

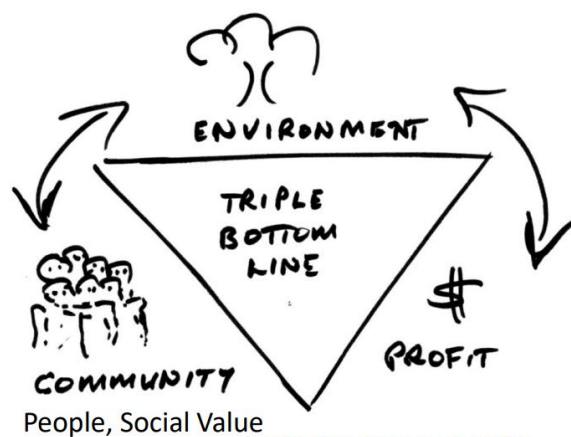
Kolmoistilin päätöksen (Triple Bottom Line) osa-alueet (kolme Ptä) ovat: ihmiset (People, Social), ympäristö (Planet, Environment) ja taloudellinen tulos tai arvo (Profit).

People, planet, profit -ajattelua on vaikuttanut yritysten ympäristöjohtamisen ja vastuullisuuskäsitteistön (ESG environment, social, governance) käsitteistöön. Tavoitteena on yrityksen taloudellista tulosta laajempi suorituskäytännön

arviointi ottamalla huomioon sekä taloudelliset, ekologiset että sosiaaliset vaikutukset.

Arvon kolme ulottuvuutta

Planet

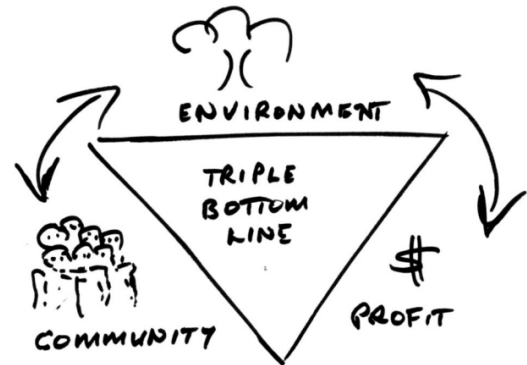


This Photo by Unknown Author is licensed under CC BY



AMMATTIKORKEAKOULU
University of Applied Sciences

- Perehdymme tällä opintojaksolla yrityksen arvonluonnin tarkasteluun Cambridge Value Mapping ajattelumallia käyttäen.
- Sen taustalla on osaltaan ajatus arvosta ns. Kolmoistilin päätöksen (Triple Bottom Line) mukaisesti (3P, People, Planet, Profit)
- Tällä videolla käyn lyhyesti lävitse Kolmoistilin päätöksen sisältöä ja taustoja.
- Tavoitteena antaa riittävä pohja, ei perehtyä juurta jaksan.



[This Photo](#) by Unknown Author is licensed under [CC BY](#)

Ydinajatus

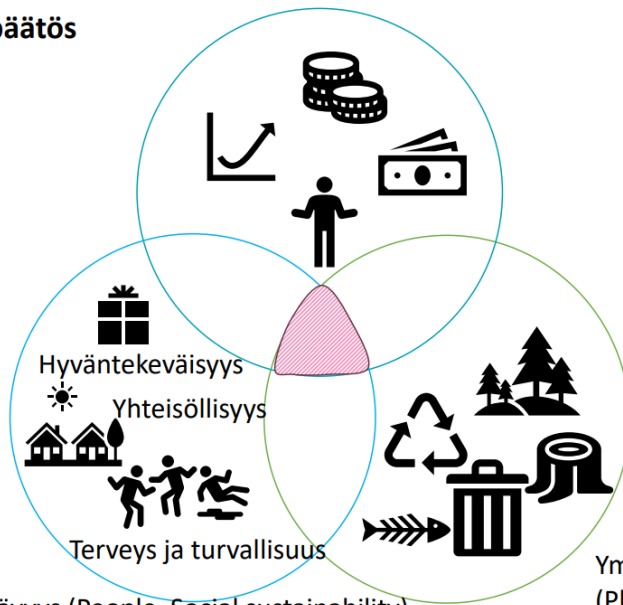
- Triple Bottom Line (TBL) –teoria
- Kolmoistilin päätös
- Liiketoiminnan johtamiseen, tilinpitoon eli taloudelliseen tulokseen yhdistettävä
 - Ympäristönäkökulma
 - Sosiaaliset vaikutukset
- Malli näkyy
 - Yritysten vastuullisuusraportointi
 - Kestävän kehityksen strategiat
- Hyödyt yrityksille
 - Maineen hallinta
 - Riskien hallinta
 - Vahvistaa liiketoiminnan pitkän aikavälin kestävyyttä

Triple Bottom Line Kolmoistilinpäätös

Taloudellinen kestävyys, taloudellinen arvo
(Profit, economic sustainability)



AMMATTIKORKEAKOULU
University of Applied Sciences



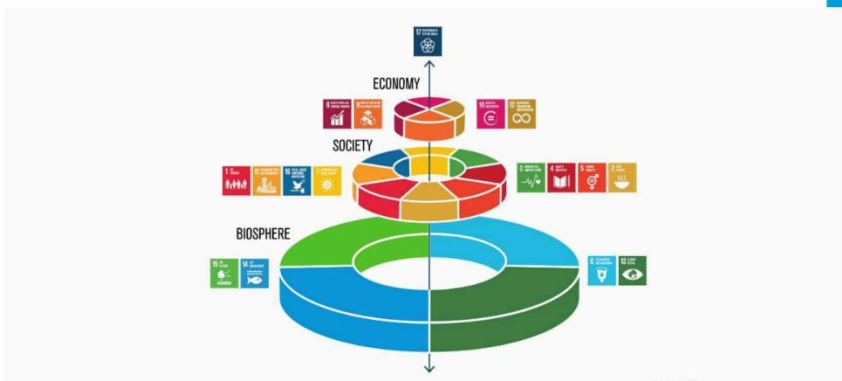
Sosiaalinen kestävyys (People, Social sustainability)

Ympäristö, ekologinen kestävyys
(Planet, environment)

Kolme samanaikaista



AMMATTIKORKEAKOULU
University of Applied Sciences



Azote for Stockholm Resilience Centre, Stockholm University CC BY-ND 3.0.

- **Yrityksen liiketoiminnan tavoitteet**
 - Pitkän aikavälin tavoite on taloudellinen kestävyys, voitto
 - Kolme tavoitetta: taloudellinen, sosiaalinen ja ekologinen kestävyys – arvo
 - Keskeisintä ehkä se, että ilman yhtä ei ole toista -> pitkän aikavälin tulosta, taloudellista kestävyyttä ei ole ilman ekologista ja sosiaalista kestävyyttä, ja toisin päin.
- **Ympäristötavoitteen saavuttaminen**
 - Ekologinen kestävyys, planetaariset rajat – absoluuttiset rajat liiketoiminnalle ja arvonnalle
 - Liiketoimintaprosessien suorien ympäristövaikutusten vähentämisestä kohti hyötyjen kasvattamista (uudistava talous), yritystoiminnan jatkuvuuden turvaaminen
 - Vaikuttaa rahan hintaan ja investointimahdollisuuksiin (esim. EU regulaatio)
 - Ympäristö- ja sosiaalisen ulottuvuuden kytkeminen osaksi liiketoiminnan ydintä pelkääjän lainsäädännön velvoitteiden noudattamiseen

Toimintaympäristön muutokset ja niiden vaikutuksia yritysten toimintaan

Ensimmäisessä moduulissa käytiin lävitse sitä, minkä takia esimerkiksi kiertotalous on välttämätöntä. Asioissa käytiin lävitse mm. ilmastomuutosta, luontokatoa ja planetaarisia reunaehtoja. Tämän moduulin tässä osiossa käydään lyhyesti lävitse sitä, miten nämä muutokset vaikuttavat mm. kansainväliseen ja kansalliseen politiikkaohjaukseen ja millaisia vaikutuksia sillä voi olla yritysten toimintaan.

EU:n osalta tutustutaan lyhyesti EU:n kestävä talouden politiikkatavoitteisiin ja siihen liittyvää ohjausta. Kansallisella tasolla Suomessa esimerkkinä kiertotalouden Green Deal. Lisäksi käydään lävitse regulaation ja asiakkaiden odotusten vaikutuksia yritysten toimintaan.

Toimintaympäristön muutokset

Osa 1: EU ja kansallinen ohjaus



This Photo by Unknown Author is licensed under CC BY-SA-NC

Toimintaympäristön muutos

- Ilmastonmuutos, luontokato eksistentiaalisina haasteina
- Tutkimustieto kiistatonta – ei pelkkää politiikkaa tai ylimääräistä aktiviteettia
- Vaikutus julkiseen ohjaukseen, investointeihin, asiakkaiden odotuksiin, liiketoimintaan, osaamiseen, työhön, arkeen
- Ajattelutavan muutos pienemmästä haitasta ja suuremmasta tehokkuudesta esim. luontoposiitiivisuuteen (regeneratiivinen liiketoiminta)
 - Circular – Sustainable – Regenerative business models

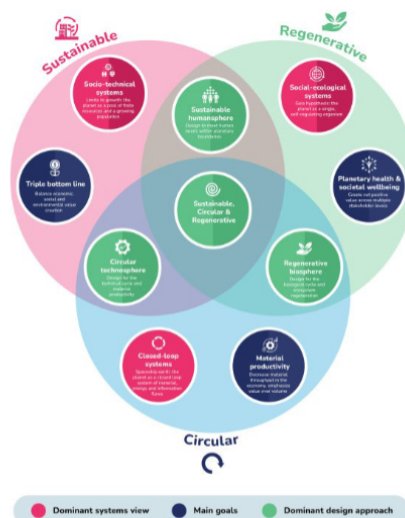


Fig. 4. The uniqueness of regenerative business model literature, and its overlaps with the sustainable and circular business model literature.
Kniatko J, Das A & Bocken N (2023) Towards regenerative business models: A necessary shift? Sustainable Production and Consumption Vol 38, 372-388 <https://doi.org/10.1016/j.spc.2023.04.014>

Muuttuva EU -regulaatio



- **Eurooppalainen Green Deal – Euroopasta ensimmäinen ilmastoneutraali manner**
 - Nettonolla kasvihuonekaasujen päästöjen osalta
 - Talouskasvun irtikytkentä luonnonvarojen käytöstä
 - Ketään ei jätetä (ihmiset ja paikat, alueet)
- **Käynnissä tai valmisteilla pelkästään n. 30 kiertotalouteen ja vihreään siirtymään liittyvää lainsäädäntöä, joitakin esimerkkejä**
 - **Kestävien tuotteiden aloite:** kestävä ja pitkäikäiset; korjattavat ja huollettavat tuotteet, varaosat, päivitettävyyden ja muunneltavuuden (esim. ohjelmapäivitykset saatavilla vuosia), uudelleenkäytettävyyden ja –valmistettavuuden sekä turvallisen kierrätyksen
 - **Kuluttajalainsäädännön muutos**
 - Asetus 2024/15 **nettonollateknologiatuotteiden valmistusekosysteemien vahvistamista** 13.6.2024 liittyy hiilineutraalius tavoitteita edistäviin teknologioihin, irtautuminen hiilen käytöstä

EU:n kiertotalousohjelma



Kiertotalouspaketti

- Uusi kiertotalouden toimintasuunnitelma puhtaamman ja kilpailukykyisemmän Euroopan puolesta
- Ohjelman tavoitteena on vähähiilinen talous ja kestävämmät tuotanto- ja kulutustavat, jolloin resurssien arvo säilyy taloudessa pidempään.
- Uusi kiertotaloussäädös tukee tätä luomalla markkinakysyntää uusiomateriaaleille ja kehittämällä sisämarkkinoita jätteelle, erityisesti kriittisten raaka-aineiden osalta.
- Lisäksi ohjelma pyrkii tekemään EU:n taloudesta häiriönsietokykyisemmän ja vähentämään riippuvuutta ulkoisista toimijoista.
- Kestävät tuotteet ja vastaavat lainsäädäntöaloitteet liittyvät vahvasti tähän.



Vastuullisuusraportoinnin muutos



- **CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive)** on uusi EU-lainsäädäntö, joka velvoittaa vuodesta 2024 alkaen kaikki listatut ja suuret yritykset raportoimaan vastuullisuudestaan laajemmin. Se korvaa aiemman NFRD-direktiivin ja laajentaa raportointivaatimuksia.
- **Keskeiset muutokset:**
 - **Raportointivelvollisuus:** Pakollinen kaikille yrityksille, joilla on yli 250 työntekijää, yli 40 miljoonan euron liikevaihto tai yli 20 miljoonan euron tase.
 - **Kaksoisolennaisuus:** Yritysten on raportoitava sekä ympäristö- ja yhteiskunta-vaikutuksistaan että niihin itseensä kohdistuvista riskeistä.
 - **ESRS-standardit:** Raportointi perustuu eurooppalaisiin kestävä kehityksen raportointistandardeihin, parantavat vertailukelpoisuutta.
 - **Taloudellinen raportointi:** Vastuullisuusraportointi sisällytetään tilinpäätökseen ja vuosikertomukseen, ja se kuuluu finanssivalvonnan piiriin.
- **Vaikutukset yrityksille:**
 - **Laajempi raportointi:** Myös monet listaamattomat yritykset kuuluvat nyt raportointivelvollisuuden piiriin, ja suuret yritykset vaativat kattavampaa raportointia alihankkijoiltaan.

EU-taksonomia

Mikä taksonomia?

→ EU:n laajuinen kestävien investointien luokitusjärjestelmä

- Taksonomia-asetus luo yhteneväiset kriteerit sille, millaisia sijoituskohteita voidaan pitää 'vihreinä'
- Tiedeperustainen järjestelmä
- **Ei ole pakollinen** sijoittajille, vaan perustuu vapaaehtoisuuteen
- Yritykset voivat halutessaan käyttää EU-taksonomiaa luotettavasti ilmasto- ja transiitiosuunnitelmissaan ja hankkia rahoitusta tätä siirtymää varten.
- Rahoitusyhtiöt voivat halutessaan käyttää taksonomiaa uskottavien vihreiden rahoitustuotteiden suunnitteluun.

Kuusi ympäristötavoitetta:

1. ilmastonmuutoksen hillitseminen
2. ilmastonmuutokseen sopeutuminen
3. biodiversiteetin suojelu
4. kiertotalous
5. saastumisen ehkäiseminen
6. vesistöjen monimuotoisuus

Kategoriat taloudelliselle toiminnalle:

- ✓ vihreä
- ✓ mahdollistava
- ✓ siirtymää tukeva (transitio)

Tekninen kriteeristö arvioinnin pohjana

- Ei merkittävää haittaa -periaate
- Yhteismitalliset indikaattorit ja elinkaarianalyysi
- Kansainväliset ihmisoikeus- ja työsuojelusopimukset

Kolme rahoitustuotteiden ryhmää

- Vihreät, taksonomiaa noudattavat rahoitustuotteet
- Muut vihreät rahoitustuotteet
- Loput rahoitustuotteet – tieto kuluttajalle, ettei taksonomiaa seurata

Teknologianeutraali, ei poissulje yksittäisiä teknologioita (pl kivihiihi)

Lähde: Sirna Pietikäinen 2023

Kiertotalouden kansallinen green deal sitoumus

LAU
REA

- **Kiertotalouden green deal** on vapaaehtoinen strateginen sitoumus, jossa mukaan lähtevät toimijat sitoutuvat vähentämään luonnonvarojen käyttöä ja edistämään vähähiilistä kiertotaloutta. Tavoitteena on saavuttaa kestävä talous vuoteen 2035 mennessä.
- Sitoumukset **tukevat kansallisen kiertotalousohjelman tavoitteita**, kuten hiilineutraaliutta ja kestävä talouden edistämistä.
- **Keskeiset tavoitteet ja toimenpiteet:**
 1. Luonnonvarojen käytön vähentäminen: Tavoitteena on vähentää raaka-aineiden käyttöä ja pidentää materiaalien ja tuotteiden käyttöikää¹.
 2. Ympäristöystävälliset vaihtoehdot: Tavoitteena on edistää ympäristöä vähemmän kuormittavia ja luontopääomaa vahvistavia vaihtoehtoja.
 3. Uudet liiketoimintamallit: Kehitetään uusia, kiertotalouden mukaisia toiminta- ja liiketoimintamalleja.
- **Osallistajat:** Green deal on tarkoitettu yrityksille, toimialajärjestöille, kunnille ja maakunnille. Sitoutujat raportoivat toimiansa edistymisestä ja saavat tukea, tietoa ja sparrausta ministeriöiltä ja muilta toimijoilta.

[Kiertotalouden green deal – Ympäristöministeriö](#)

<https://kiertotaloussuomi.fi/>

Ensimmäiset sitoutujat

LAU
REA

- **A-Insinöörit** (kaikki suunnittelijat ja konsultit osaksi kiertotalouden ratkaisua)
- **Borealis Polymers** (kierrätysmuovin käyttö raaka-aineena ja energiatehokkuus)
- **Porvoon kaupunki** (maamassojen kierrätys ja rakennusten käyttöasteiden nosto)
- **Skanska** (rakennustuotteiden uudelleenkäytön lisääminen, käynnistyneille hankkeille kiertotaloustavoitteet ja -toimenpiteet)
- **Suunnittelutoimisto Fyra** (kiertotalouden suunnitteluperiaatteet projekteihin ja uudelleenkäytön edistäminen tilasuunnittelussa)
- **Vantaan Energia** (sekajätevirtojen kierrätysasteen parantaminen laitosmaisella lajittelulla, hiilidioksidin talteenotto ja varastointi, polttoon perustumaton lämmöntuotanto)
- **Yiva** (rakennusten korjaaminen ja käyttöasteen nostaminen, uudisrakentamisen päästöjen puolettaminen sekä ilmastokestävä ruokakulttuuri)

[Kiertotalouden green dealin ensimmäiset sitoutujat vähentävät luonnonvarojen käyttöä ja kiihdyttävät kiertotalousmurrosta - Ympäristöministeriö](#)

Osa 2: Vaikutuksia yrityksiin Toimintaympäristön muutoksia



Vaikutuksia yrityksiin: toimitusketju

- "Suuryritysten taloudellinen jalanjälki näkyy myös pienten ja keski suurten yritysten liikevaihdossa, kannattavuudessa ja kasvussa. Tämän monianiasen yritysjoukon on aivan välttämätöntä vastata asiakkaidensa kasvuun vastuullisuusodotuksiin. Varautumisen aikaa ei jatku enää pitkään."
- 42,4 prosenttia vastaajista joutunut vaihtamaan alihankkijoita vastuullisuusvelvoitteiden johdosta. 42,4 prosenttia ei ole joutunut vaihtamaan.
- 45,3 prosenttia vastaajista ilmoitti joutuvansa vaihtamaan alihankkijoita ja toimittajia lähitulevaisuudessa. Ainostaan 23,0 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä ettei näin käy.



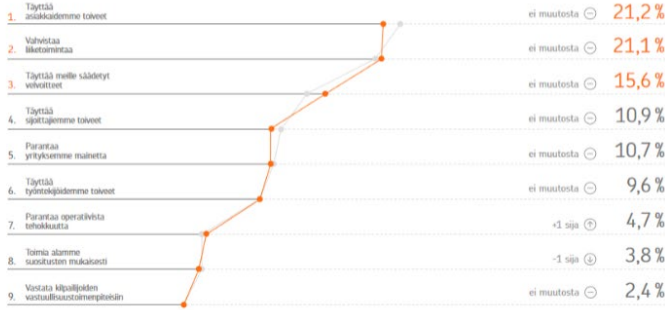
Lähde: OP suuryritystutkimus 2023

Vaikutuksia yrityksiin



Miksi yrityksemme huomioi vastuullisuuden omassa liiketoiminnassaan?*

Huomioimme vastuullisuuden, koska haluamme...



3 säädettyjen velvoitteiden täyttäminen vasta kolmas vastuullisuusajureista.

* Vastauksella ei käytetty keskiarvoa lymittäen pistettä, jotta ei mahdollistaisi keskiarvoa vertailemista yritysten kesken tai jollain tavalla erottamista osastojen välillä. Kuvassa on esitetty kaikkien vastaajaryhmien antamien pisteen prosentuaalinen jakauma.

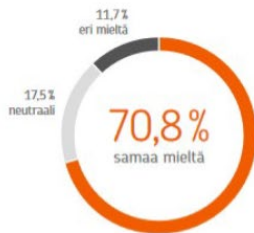
● 2023 ○ 2022

Lähde: OP suuryritystutkimus 2024

Vaikutuksia yrityksiin



Biodiversiteetin eli luonnon monimuotoisuuden suojeleminen on keskeinen osa yrityksemme vastuullisuusstrategiaa



Yrityksemme kehittää aktiivisesti kestäviä käytäntöjä, jotka vähentävät negatiivista vaikutusta paikallisen luonnon monimuotoisuuteen

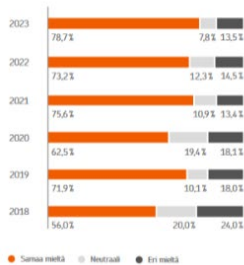


Lähde: OP suuryritystutkimus 2024

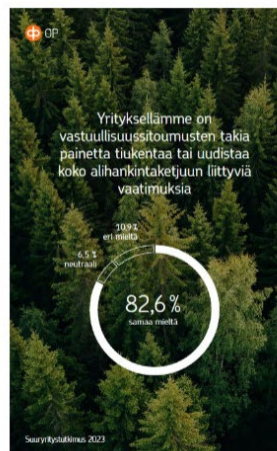
Vaikutuksia yrityksiin



Yrityksemme tehtävänä on ratkaista polttavia yhteiskunnallisia ongelmia (esim. ympäristö- tai talouskysymykset)



Lähde: OP suuryritystutkimus 2024 ja 2023



- **KV- ja kansallinen ohjaus laajenee**
 - EU green deal – vihreän talouden ohjelma
 - Sisältää lukuisia erilaisia ja eritasoisia politiikkaohjauksen keinoja
 - Keskeisiä; kiertotalousohjelman merkitys, vastuullisuusraportointi ja taksonomia
 - Kansallinen kiertotalouden green deal
- **Asiakastarpeet & mitä isotedellä, sitä pienet perässä**
 - Raportointivelvoitteet isoilta pienille – nopea toiminta tarjoaa mahdollisuuksia, jossain vaiheessa perustoimintaa
 - Näkyvyys jo isojen yritysten toiminnassa – alihankkijat, toimittajat ja arverkostot
 - Kestävyys ja vastuullisuus ensisijaisesti asiakkaiden tarpeiden näkökulmasta – asiakkaat edellyttävät

Arvonluonnin mahdollisuuksien kartoittaminen

Arvonluonnin mahdollisuuksien tarkastelu

Moduulin tässä osiossa pääsemme asian ytimeen eli arvonluonnin mahdollisuuksien tarkasteluun. Tässä käytämme ajattelumallina ja eräänlaisena työkaluna Cambridgen yliopiston (UK) Centre for Industrial Sustainabilityssä kehitettyä Value Mapping (Value Explorer - nimi hieman vaihtelee) työkalua.

Oheisessa tiedostossa on listattu kysymyksiä (vapaaehtoinen harjoitustehtävä), jonka tavoitteena auttaa miettimään liiketoiminnan kehittämisen tavoitetta ja siihen liittyviä kysymyksiä. Toivottavasti kysymyksistä on hyötyä opintokokonaisuuden tehtävässä.

Ensimmäinen video on johdanto työkaluun ja ajattelutapaan. Toisessa videossa käydään läpi ajattelumallin keskeiset käsitteet ja tapoja löytää uusia arvonluonnin mahdollisuuksia.

Arvonluonnin mahdollisuuksien tarkastelu: Cambridge Value Mapping / Explorer



AMMATTIKORKEAKOULU
University of Applied Sciences



Mikä Cambridge Value Mapping (CVM) ajattelutapa on ja mihin sitä voi käyttää



AMMATTIKORKEAKOULU
University of Applied Sciences

- CVM on osa Cambridgen Yliopistossa (UK), Centre for Industrial Sustainability kehitetty työkalupakettia
 - Sisältää kokonaisuutena määritellyt työskentelytavat
- Tavoitteena löytää tapoja kehittää innovatiivisesti kestävää liiketoimintaa ja uusia arvonluonnin tapoja
- Pohjautuu 2010 eteenpäin tehtyyn jatkuvaan tutkimukseen hankkeissa ja jatko-opinnoissa (n. 70 tutkimustyövuotta yhteensä)
- Osia tai koko työkalupakettia käytetty niin Iso-Britanniassa kuin globaalisti kestävä liiketoiminnan kehittämiseen
- Näissä opinnoissa perehdymme ajattelutapaan; miten arvonluontia voi tarkastella ja miten sen avulla voisi löytää uusia tapoja kehittää kestävää arvoa



Mikä Cambridge Value Mapping ajattelutapa on ja mihin sitä voi käyttää

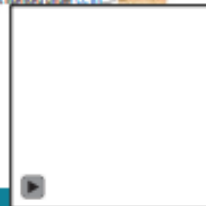


AMMATTIKORKEAKOULU
University of Applied Sciences

- Yksittäisen tuotteen, palvelun tai prosessin kehittämiseen
- Yritysten välisen yhteistyön tai eri toimijoiden välisen yhteistyön kehittämiseen
- Lähtökohtana uuden liiketoimintamallin kehittämiseen
- Eli valitaan tarkastelun tarkoitus (Tarkoitus, Unit of Analysis)
- Voidaan käyttää myös uuden liiketoiminnan / uuden yrityksen toiminnan kehittämiseen – lähtökohtana markkina-analyysi, miten tunnistettu tarve ratkaistaan, miten voidaan ratkaista paremmin
- Määritelmiä
 - Kestävä arvo = taloudellista-, sosiaalista- ja ympäristöarvoa (Kolmoistilinpäätös, Triple Bottom Line)
 - Arvonluonnin mahdollisuus= Mikä tahansa uusi toimintatapa, materiaali tai tuote mikä voidaan lisätä liiketoimintaprosesseihin tai poistaa niistä, jotta pystytään luomaan positiivista arvoa yksittäiselle sidosryhmälle tai sidosryhmille.
 - Sidosryhmät = yritys, työntekijät, sijoittajat, osakkeenomistajat, kumppanit, asiakkaat, luonto ja yhteiskunta.
 - Arvoketju tai -verkosto = Kaikki toiminnot ja toimijat, jotka osallistuvat arvon tuottamiseen (creation, production, delivery, use, disposal).



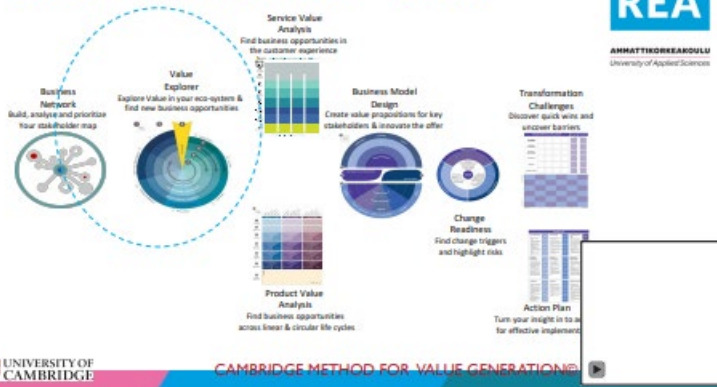
- **Substantiivi:** Määrä hyödykettä, vaihdon välinettä jne., jota pidetään vastaavana jonkin muun kanssa. Reilu tai tyydyttävä vastine tai palautus. (Oxford English Dictionary)
- **Vaihto (value exchange)** tarkoittaa prosessia, jossa kaksi tai useampi osapuoli tarjoaa toisilleen jotain arvokasta, luoden molempia osapuolia hyödyttävän suhteen.
- **Keskinäinen hyöty:** Jokainen osapuoli saa vaihdossa jotain, mitä he arvostavat. Asiakas voi vaihtaa rahaa tuotteeseen tai palveluun, joka täyttää hänen tarpeensa.
- **Arvon luonne:** Vaihdeettava arvo voi olla aineellista, kuten rahaa, tavaroita tai palveluita, tai aineetonta, kuten tietoa, asiantuntemusta tai good williä.
- **Asiakkaan ja tarjoajan välinen suhde:** Yritykset tuottavat tuotteita tai palveluita täyttääkseen asiakkaidensa tarpeet. Kun asiakkaat kokevat nämä tuotteet arvokkaiksi, he osallistuvat transaktioon, joka usein sisältää maksun.



Value Generation Tools



AMMATTIKORKEAKOULU
University of Applied Sciences



Arvosta ja arvonluonnista



Arvonluonti jokaisen yrittäjän ja yrityksen liiketoiminnan keskiössä

- Välttämätöntä pitkän aikavälin menestymisen kannalta
- Arvoa asiakkaille, targeiden ratkaisu hyvin, tehokkaasti ja asiakkaan arvojen mukaisesti
- Arvoa yritykselle itselleen; asiakkuudet, liikevaihto, tulos, kannattavuus
- "Olemassaolon perusta"



Laajempi näkökulma arvonluontiin

Muokattu: Yang, M., Vladimirova, D., Rana, P. & Evans, S. (2014)
Sustainable value analysis tool for value creation. *Asian Journal of Management Science and Applications*, 1(4), 312-332.



AMMATTIKORKEAKOULU
University of Applied Sciences



CC-BY-SA UASLauren / Marko

Arvonluonnin mahdollisuuksien tunnistaminen

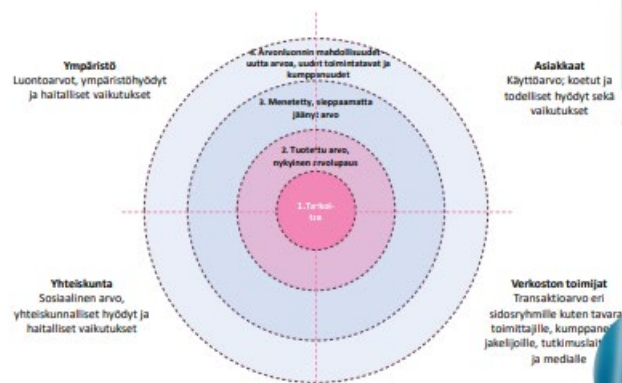


AMMATTIKORKEAKOULU
University of Applied Sciences



Lähde: Mookattu Bocken, N., Short, S. Rana, P. & Evans, S. (2013) A value mapping tool for sustainable business modelling. Corporate Governance 13(5): 482-497.

CC-BY-SA UASLaurea



AMMATTIKORKEAKOULU
University of Applied Sciences



Lähde: Bocken, N., Short, S. Rana, P. & Evans, S. (2013) A value mapping tool for sustainable business modelling. Corporate Governance 13(5): 482-497.

CC-BY-SA UASLaurea

Prosessi



Nykyinen liiketoimintamalli

Keskeisimpien sidosryhmien tarkastelu ja valinta ennen arvonluonnin mahdollisuuksien tarkastelua

- Kehen vaikuttaa ja millä tavoin?
- Kuka voi vaikuttaa yrityksen toimintaan?
- Avoin mielin – yllättävät sidosryhmät

Tarkasteltavan asian valinta (1. Tarkoitus)

- Mitä halutaan kehittää (tuote, palvelu, tuotantoprosessi, yksikkö, yritys, yhteistyö, liiketoimintamalli)

2. Tuotettu arvo, nykyinen arvopaus

- Missä onnistutaan tällä hetkellä (asiakasarvo, arvo sidosryhmille ja yritykselle itselleen)

3. Menetetty, sieppaamatta jäänyt arvo

- Arvoylijäämä (value surplus), ei arvonluontia (value absence), negatiivinen arvo (value destroyed), tiedostamaton arvo (value missed)

4. Arvonluonnin mahdollisuudet – uutta arvoa, uudet toimintatavat ja kumppanuudet

- 5. Mahdollisuuksien konkretisointi: Minkä lopetamme, mitä aloitamme, tarvittavat kyvykkyudet, teknologiset ja muut ratkaisut



- Kestävää arvoa
- Menetty arvo
- Arvonluonnin mahdollisuudet

Muokatti: Yang M, Evans S, Vladimirova D & Rana P 2017. Value uncaptured perspective for sustainable business model innovation. Journal of Cleaner Production 140: 1794-1804

CC-BY-SA UASLaurea / Markku Anttonen



AMMATTIKORKEAKOULU
University of Applied Sciences

Kestävää arvoa luovan liiketoimintamallin innovointi

Nykyinen liiketoimintamalli

- Arvopaus
- Arvonluonti (creation and delivery)
- Yrityksen saama ja asiakkaille tuotettu arvo

Menetyn arvon tunnistaminen

- Arvoylijäämä (value surplus)
- Ei arvonluontia (value absence)
- Negatiivinen arvo (value destroyed)
- Tiedostamaton arvo (value missed)

Menetyn arvon kääntäminen arvonluonnin mahdollisuuksiksi

Mahdollisuuksien muuttaminen arvoiksi

Konkretisointi: lopetamme, aloitamme, tarvittavat kyvykkyudet, teknologiset ja muut ratkaisut

Uusi liiketoimintamalli

- Uusi arvopaus
- Uusi tapa tuottaa arvoa (creation and delivery)
- Uutta arvoa



Kestävää arvoa



Menetty arvo



Arvonluonnin mahdollisuudet



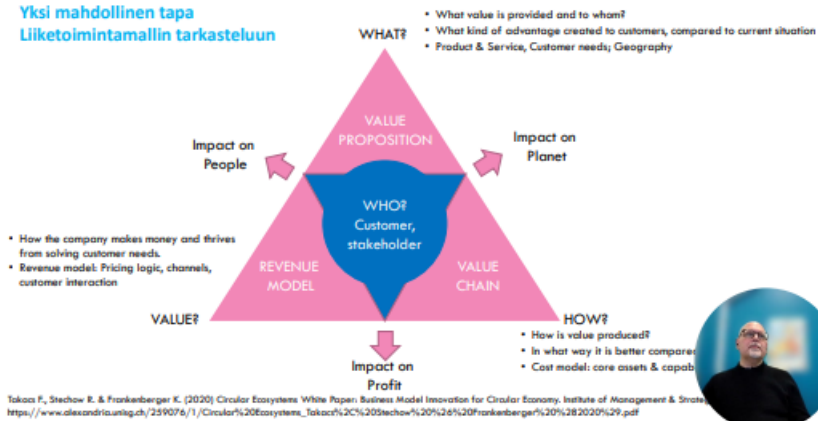
Konkretisointi



Kestävää

Kestävä arvonluonti vähäistä

Yksi mahdollinen tapa Liiketoimintamallin tarkasteluun



Mieleen painettavaksi



Nykytilanteen tarkastelu

- Nykyien liiketoimintamalli
- (Sidosryhmien tunnistaminen)
- Missä onnistutaan, mitä arvoa eri sidosryhmille tuotetaan? Mistä ja miten yritys sieppaa arvoa itselleen
- Epäonnistumisten tarkastelu, millä ja missä kohtaa emme tuota arvoa yritykselle tai asiakkaille?
- Arvonluonnin mahdollisuuksien tarkastelu – miten käännetään negatiivinen arvo tiedostamattomaksi arvoksi ja arvonluonnin mahdollisuudeksi ja tiedostamaton arvo mahdollisuudeksi
- Mahdollisuuksien konkretisointi (kenelle, mitä ja miten, mitä osaamista ja resursseja on, mitä uutta tarvitaan)

Tulevaisuuteen suuntautuminen

- Uusi liiketoimintamalli (uusi arvopuolus, uusi tapa luoda arvoa ja uutta arvoa) yritykselle ja eri sidosryhmille
- Sidosryhmille tuotettu arvo myös yrityksen sieppaamaksi arvoksi

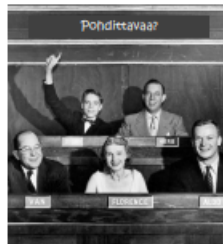


Mieleen painettavaksi



Pohdittavaa

- Onko sinulla tai yrityksessäsi kattava ymmärrys siitä millaisia aineettomia ja aineellisia hyötyjä asiakkaasi, kumppanit ja muut sidosryhmät saavat, ja mitä yrityksesi saa heiltä?
- Saako yrityksesi kaikki hyödyt (value capture) siitä arvosta jota luot asiakkaillesi tai muille sidosryhmille?
- Tuottaako nykyinen liiketoimintamallisi haittaa (negatiivista arvoa) jollekin sidosryhmille, ja millaista haittaa se tuottaa heille? Kuinka merkittäviä nämä haitat ovat?
- Mitä riskejä haitoista aiheutuu yrityksesi liiketoimintamahdollisuuksiin?
- Onko sinun mahdollista kääntää nämä haitat arvonluonnin mahdollisuuksiksi?



Ulkoisia linkkejä:

Value Mapping, Centre for Industrial Sustainability / Institute of Manufacturing [Links to an external site.](#)

Tools for Sustainable Business Transformation, Institute for Manufacturing [Links to an external site.](#)

Toimiala- ja yritys esimerkki arvonluonnin muutoksesta

Moduulin tässä osiossa voi tutustua kahteen esimerkkiin arvonluonnin muutoksesta ja mahdollisuuksista.

Esimmäisessä esimerkissä tarkastellaan kemikaalien hallinnan palveluita. Niissä arvonluonti on muuttunut kemikaalien myynnistä sisältämään erilaisia palveluita niin, että varsinainen arvo yritykselle ja asiakkaille syntyy muusta, prosessitehokkuudesta, turvallisuudesta, tiedonhallinnasta, kierrätyksestä jne.

Toisessa esimerkissä tarkastellaan arvonluonnin ja liiketoiminnan muutosta yhden yritysesimerkin kautta. Siinä käydään lävitse miten Ison-Britannian suurimmasta sokerin valmistaja on tullut yksi suurimmista tomaattituottajista. Samalla yritys on kehittänyt muitakin uusia liiketoiminta-alueita menetystä arvosta.

Esimerkki 1: Kemikaalien hallinnan palvelut



Esimerkki 1 arvonluonnin muutoksesta: kemikaalien hallinnan palvelut

LAU REA
AMMATTIKORKEAKOULU
University of Applied Sciences

Kemikaalien hallinnan palvelut, mistä on kyse?

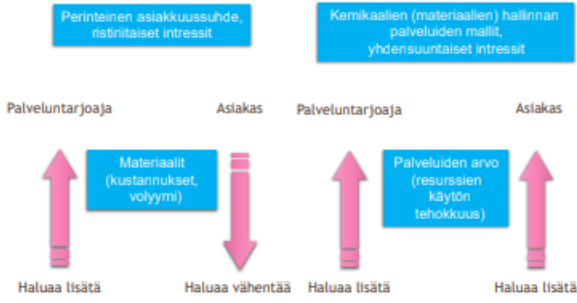
LAU REA
AMMATTIKORKEAKOULU
University of Applied Sciences

- Muutos kemikaalien myynnistä erilaisiin palveluoritteisiin (performance based services, product as a service, tuote palveluna)
- Kemikaalien hallinnan palvelut (chemicals management services CM) pyrkivät vähentämään
 - kemikaalien käytön aiheuttamia kustannuksia kemikaalien käyttäjille
 - käytön aiheuttamia ympäristöhaittoja.
- CM-palvelun tarjoajan korvaus on sidottu palvelun määrään ja laatuun, ei toimitettujen kemikaalien määrään.
- Ei pelkkä laskutuksen muutos vaan
 - tavoitteena kemikaalien **elinkaaren aikaisten** kustannusten, riskien ja ympäristövaikutusten jatkuva vähentäminen.

Liiketoiminnan logiikan muutos, kemikaalien hallinnan palvelut



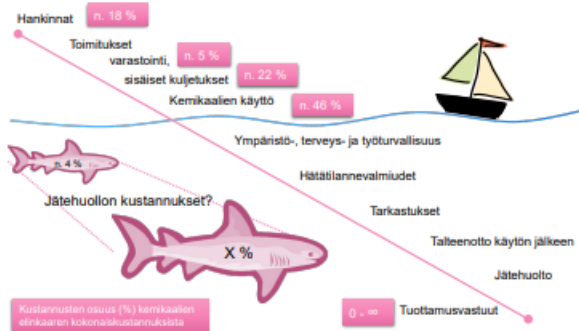
AMMATTIKORKEAKOULU
University of Applied Sciences



Usein "unohdetaan"... kemikaalien elinkaari enemmän kuin pelkkä käyttö



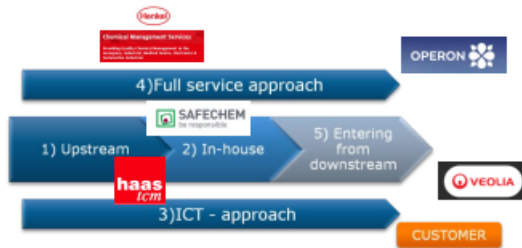
AMMATTIKORKEAKOULU
University of Applied Sciences



Esimerkkejä kemikaalien hallinnan ja materiaalitehokkuuden palveluista

LAUREA

AMMATTIKORKEAKOULU
University of Applied Sciences



Anttonen, 2010, päivitetty 2024



SafeChem Complease palvelu

- Siirrytty kemikaalien (liuttimet, metallien puhdistus) myynnistä ratkaisun (performance based package)
- Kemikaalit säilyvät SafeChem in taseessa.
- Palvelu sisältää suunnittelun, kemikaalit, suljetun kierron järjestelmän, kierrätyksen, jätteiden analysoinnin, koulutukset, jne.
- <https://safechem.com/en/metal-cleaning/complease>
- <https://chemicalleasing.com/> (UNIDO)

Figure 2: The traditional business model vs a performance-based model

TOWARDS A PERFORMANCE-BASED BUSINESS APPROACH



PERFORMANCE-BASED BUSINESS MODEL
<https://chemicalleasing.com/chemical-leasing-in-practice>

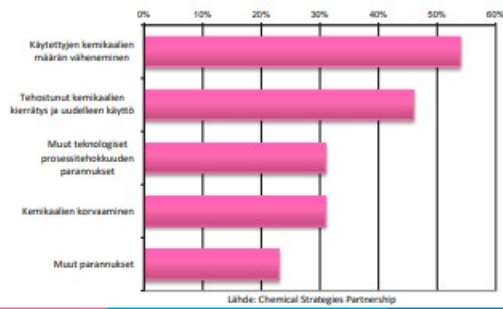
**U
A**

AMMATTIKORKEAKOULU
of Sciences



8

Kemikaalien hallinnan palveluiden hyötyjä: asiakkaiden kokemat ympäristöhyödyt



Kemikaalien hallinnan hyötyjä: asiakkaiden kokemat taloudelliset hyödyt



AMMATTIKORKEAKOULU
University of Applied Sciences



Lähde: Chemical Strategies Partnership

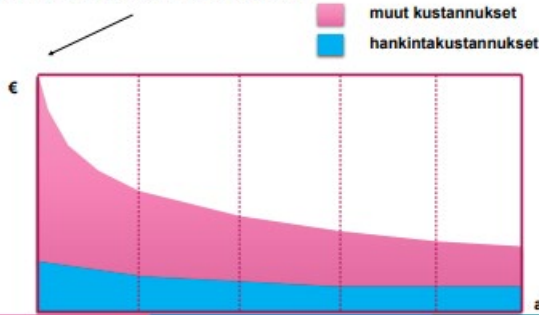


Asiakkaan taloudelliset hyödyt

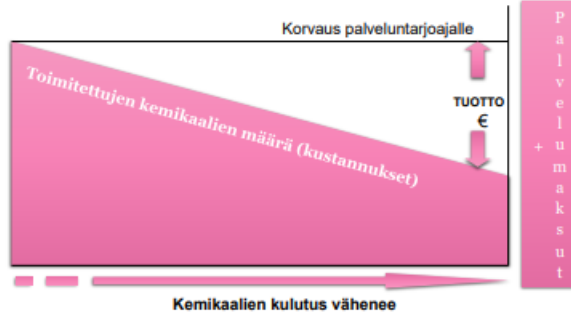


AMMATTIKORKEAKOULU
University of Applied Sciences

Kemikaalien hallinnan palveluiden käyttöönotto



Palveluntarjoajan tulos



LAU
REA

AMMATTIKORKEAKOULU
University of Applied Sciences

Mieleen painettavaksi

- Kemikaalien hallinnan palveluissa arvonluonnin mahdollisuuksia etsitään kemikaalien myynnin sijaan erilaisista palvelusuoritteista joilla
 - Tehostetaan niiden hankintaa ja käyttöä
 - Tehostetaan logistiikkaa ja varastointia
 - Lisätään käyttöturvallisuutta ja vähennetään työ- ja ympäristöterveyden riskejä
 - Vähennetään muita ympäristöhaittoja
- **Arvo palvelun tarjoajalle:**
 - pidemmät (strategiset) kumppanuudet asiakkaiden kanssa,
 - Jaettujen hyötyjen (shared savings) sopimukset
 - uudet yhteistyöverkostot (ekosysteemit) esimerkiksi kemikaalivalmistajat ja jätehuolto/kiertotalous yritykset; kemikaalivalmistaja, laitevalmistajat ja kierrätys/jätehuolto
- **Arvo asiakkaalle**
 - Toimintavarmuus, vastuulliset käytännöt, tehokkuus, tiedonhallinta, taloudelliset säästöt

LAU
REA

AMMATTIKORKEAKOULU
University of Applied Sciences

Esimerkki 2 arvonluonnin muutoksesta: sokerista tomaatteihin, uutta liiketoimintaa etsimässä

Case study

British Sugar

LAU
REA

AMMATTIKORKEAKOULU
University of Applied Sciences



Case analysis: British tomato

LAU
REA

AMMATTIKORKEAKOULU

- Short S.W., Bocken N.M.P., Barlow C.Y. & Chertow M.R. (2014) From Refining Sugar to Growing Tomatoes - Industrial Ecology and Business Model Evolution. *Journal of Industrial Ecology* 18(5) 603-618.
- Lisää esimerkkejä kiertotalouden erilaisista liiketoimintainnovaatioista:
- <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/resources/business/examples>



Mikä muuttui?

Finding more value: AB Sugar



1. **Yhteistuotanto:** Esimerkiksi sokerijuurikkaan käsittelyssä syntyvä massa käytetään eläinrehuna.
2. **Energiantuotanto:** Tehdas tuottaa sähköä ja lämpöä käyttämällä prosessissa syntyvää biomassaa.
3. **Veden kierrätys:** Prosessissa käytetty vesi kierrätetään ja puhdistetaan, mikä vähentää vedenkulutusta ja ympäristövaikutuksia.
4. **Hiilidioksidin talteenotto:** Tehdas ottaa talteen prosessissa syntyvää hiilidioksidia ja käyttää sitä kasvihuoneissa, joissa kasvatetaan tomaatteja.
5. **Lannoitteet:** Prosessissa syntyviä ravinteita käytetään lannoitteina paikallisilla maatioilla, mikä vähentää kemiallisten lannoitteiden tarvetta ja parantaa maaperän laatua.
6. **Liiketoiminta:** Tomaatit, eläinrehu, betaiini kosmetiikkaan, CO2 virvoitusjuomateollisuus

**LAU
REA**

AMMATTIKORKEAKOULU
University of Applied Sciences

Tomaattien viljely

- 18 hehtaaria kasvihuoneita, suurin erikoislajikkeiden tuottaja
- Biojätteen kompostointi paikan päällä – ravinteet talteen
- Sadeveden hyödyntäminen kastelussa
- Sokerin tuotannon kuumen jäteveden ja hiilidioksidin hyödyntäminen
 - Kasvu 2x norminopeuteen
- Lähtenyt liikkeelle työntekijöiden aloitteesta (ohjelma, jonka avulla etsitään käyttämättömiä tuontavälineistä ja sivuvirroista arvoa)
- Yhteistyöverkosto (ekosysteemi) markkinointiin, myyntiin ja jakeluun paikallisten vähittäiskauppiaan kanssa



Mitä voidaan oppia?



- Minkälaista uutta taloudellista, sosiaalista ja ekologista arvoa syntyi
 - Menetetystä arvosta luotuu arvoon
- Miten hyödyt eli arvo tuotetaan, mikä n uutta ja innovatiivista?
- Mistä tulovirta muodostuu ja miten uusi arvo vahvistaa yrityksen toimintaa?
- Millä tavoin innovatiivista?
- Liittyykö tämä jotenkin kiertotalouden liiketoimintamalleihin?



Mitä esimerkistä voi oppia?



- **Jatkuva ja systemaattinen menetety arvon, tehottomuuksien ja eri sidosryhmien tarpeiden tarkastelu, liiketoimintamallien tarkastelu**
 - Asia kerrallaan, mutta jatkuvasti -> pystyneet luomaan kokonaan uuden liiketoiminta-alueen yhtymän tasolla
- **Organisaatiokulttuuri tukee uusien mahdollisuuksien etsimistä. Työntekijöitä rohkaistaan etsimään ja keksimään keinoja tehostaa toimintaa ja ehdottaa uusia ratkaisuja.**
- **Mahdollisuuksien tarkastelu perinteisten toimiala ja liiketoiminta-alueiden ulkopuolelta. Esimerkiksi tomaattien kasvatusta ja yhteistyötä vähittäiskaupan kanssa.**
- **Teollisen ekologian mukaisesti sivuvirtojen hyödyntäminen sisäisesti, yhden prosessin jäte on toisen raaka-aine, kiertotalouden mukaista liiketoimintaa**
- **Ennakoiva, proaktiivinen ote innovaatioihin – uudenlaisen arvon tuottaminen, uusi arvolutaus ja arvon tuottaminen – tomaatit kokonaan uusi liiketoiminta-alue.**

AMMATTIKORKEAKOULU
University of Applied Sciences