



Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

Viktoria Haarni

# Kiertotalouden liiketoimintamallien toteutuminen Patagonian ja H&M Groupin liiketoiminnassa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2019

Tekijä Otsikko	Viktoria Haarni Kiertotalouden liiketoimintamallien toteutuminen Patagonian ja H&M Groupin liiketoiminnassa
Sivumäärä Aika	30 sivua Huhtikuu 2019
Tutkinto	tradenomi
Tutkinto-ohjelma	liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	markkinointi
Ohjaaja	lehtori Pirjo Elo
<p>Opinnäytetyön tarkoitus oli pyrkiä kartoittamaan kiertotalouden käsitettä sekä kiertotalouden tärkeimpiä tavoitteita ja periaatteita. Erityisesti tässä työssä oli tarkoituksena tarkastella kiertotalouden liiketoimintamalleja ja niiden implementointia yrityksissä. Opinnäytetyössä oli tarkoitus vertailla kahden vaatealalla toimivan yrityksen, Patagonian ja H&amp;M Groupin, toimintaa kiertotalouden liiketoimintamallien puitteissa.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin olemassa olevan aineiston analysointiin perustuvana laadullisena kartoituksena. Kartoituksessa laaja aihe tiivistettiin erilaisia aineistoja analysoiden ja kuvaten. Tässä opinnäytetyössä yhdisteltiin sekä teoreettista että empiiristä kirjallisuutta. Se oli tässä työssä oleellista, sillä teoreettista kirjallisuutta käytettiin viitekehyksen pohjana kiertotalouden ja muiden keskeisten käsitteiden määrittelemiseen ja empiiristä kirjallisuutta taas vertailtavien yritysten toiminnan kartoittamiseen.</p> <p>Työn tulokset koostuvat Patagonian ja H&amp;M Groupin liiketoiminnan tarkastelusta kiertotalouden liiketoimintamallien kautta. Työn johtopäätöksenä todettiin, että vaikka molemmat yritykset ovat ottaneet käyttöön joitakin kiertotalouden liiketoimintamalleja, voivat motiivit kiertotalouteen sitoutumiseen sekä käytännön toteuttaminen erota suuresti. Johtopäätöksenä todettiin myös, että Patagonia on omaksunut H&amp;M Groupia enemmän kiertotalouden liiketoimintamalleja liiketoimintaansa ja toiminut näiden mukaisesti pidemmällä aikavälillä. Opinnäytetyötä tehtäessä nousi esiin myös tuote palveluna -liiketoimintamallin ilmenemisen puute niin vertailtavien yritysten liiketoiminnassa kuin myös vaatealalla yleisesti.</p>	
Avainsanat	kiertotalous, kiertotalouden liiketoimintamallit, Patagonia, H&M Group

Author Title	Viktoria Haarni Implementation of circular business models: Patagonia and H&M
Number of Pages Date	30 pages April 2019
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Marketing
Instructor	Pirjo Elo, Senior Lecturer
<p>Economic growth in the last century has been linked to the increasing use of raw materials and growing consumption. The take-make-dispose thinking of linear economy has been challenged by the idea of circular economy. The economic model based on material loops that minimize waste has aroused interest from governments, corporations and organizations. The textile industry is one of the most polluting industries by using huge amounts of raw materials and natural resources and by creating waste due to mass production and the often short life cycle of its products. Therefore, the relationship between circular economy and the textile industry is intriguing.</p> <p>The purpose of this study was to define the concept of circular economy and its main principles. This study focused especially on the implementation of circular business models in the clothing industry. The study analyzed two clothing companies, Patagonia and H&amp;M Group, and their activities in the scope of circular business models.</p> <p>The study was conducted utilizing qualitative research methods and was carried out mostly as a literature review. Both theoretical and empirical literature were reviewed. The study also analyzed information from case companies own platforms and publications.</p> <p>The results consisted of the analysis of both Patagonia's and H&amp;M Group's circular business model implementation. As a result, it was found out that even though Patagonia and H&amp;M Group have implemented some circular business models in their businesses, their motives and actual practices can differ quite remarkably.</p> <p>The study discovered that one particular circular business model, product as a service, was not represented in the case companies' businesses nor the clothing industry in general. It is recommended that the possibilities of product as a service business model in the clothing industry are studied further. Another recommended research subject is the marketing aspect of product as a service business model since it requires significant change in the consumer behavior.</p>	
Keywords	circular economy, circular business models, Patagonia, H&M Group

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tavoite	1
1.2	Työn toteutus ja rajaus	2
2	Kiertotalous	3
2.1	Kiertotalouden määritelmä	3
2.2	Lineaarinen talousmalli vs. kiertotalouden malli	4
2.3	Kiertotalouden ydinperiaatteet	5
2.3.1	Vähentämisen periaate	6
2.3.2	Uudelleenkäyttämisen periaate	6
2.3.3	Kierrättämisen periaate	6
2.4	Kiertotalous ja vaateteollisuus	7
3	Kiertotalouden liiketoimintamallit	8
3.1	Kiertävä hankintaketju	9
3.2	Jakamisolustat	9
3.3	Tuote palveluna	10
3.4	Tuote-elinkaaren pidentäminen	11
3.5	Resurssien palauttaminen ja kierrättäminen	12
4	Kiertotalouden liiketoimintamallit Patagonian ja H&M Groupin liiketoiminnassa	13
4.1	Patagonia	13
4.2	H&M Group	15
4.3	Kiertävän hankintaketjun ilmeneminen	17
4.4	Jakamisolustojen ilmeneminen	19
4.5	Tuote palveluna -mallin ilmeneminen	20
4.6	Tuote-elinkaaren pidentämisen ilmeneminen	20
4.7	Resurssien palauttamisen ja kierrättämisen ilmeneminen	22
5	Johtopäätökset	24
5.1	Kiertotalous Patagonian ja H&M Groupin liiketoiminnassa	24
5.2	Työn luotettavuuden ja pätevyuden arviointi	29
5.3	Jatkotutkimusehdotukset	29
	Lähteet	31

## 1 Johdanto

Viime vuosisadan taloudellinen kehitys on ollut vahvasti yhteydessä neitseellisten raaka-aineiden lisääntyvään käyttöön ja niiden alati halpenevaan hintaan. 2000-luvulla materiaalien niukkuus sekä väestön ja hyvinvoinnin kasvusta johtuva kysynnän kasvu ovat kuitenkin vaikuttaneet paitsi materiaalihintojen nousuun, myös lineaarisen talousmallin "ota, käytä, hävitä" -kuluttamisen mallin kestävämmyyden tiedostamiseen (Accenture Strategy 2014). Lineaarisen mallin aiheuttamat negatiiviset vaikutukset uhkaavat sekä kansantaloutta että ympäristöä, eli ihmisen selviytymisen edellytyksiä (Ghisellini & Cialani & Ulgiati 2016). Kiertotalous on vaihtoehto, joka voi ratkaista nykyisen ongelman talouden ja ympäristön kannalta. Materiaalikiertojen kautta hukan ja hävikin minimointiin keskittyvä kiertotalouden talousmalli on herättänyt paljon kiinnostusta niin valtioiden kuin yritysten ja organisaatioidenkin tahoilta.

Tekstiiliteollisuus on yksi saastuttavimmista teollisuuden aloista. Kuluttajakäyttäytyminen etenkin vaatteiden ostamisessa on usein halpojen, vähän kestävien tuotteiden suosimista ja monta kertaa vuodessa vaihtuvien trendien ja mallistojen seuraamista. Tekstiiliteollisuus ei pelkästään käytä paljon raakamateriaaleja ja luonnonvaroja, vaan myös aiheuttaa jätettä ja saastetta tuotteiden lyhyen elinkaaren ja massatuotannon takia. Tämän vuoksi on mielenkiintoista selvittää, millaisten kiertotalouden liiketoimintamallien avulla voidaan ratkaista näitä ongelmia juuri tekstiili- ja vaateollisuudessa.

### 1.1 Työn tavoite

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on pyrkiä kartoittamaan kiertotalouden käsitettä sekä kiertotalouden tärkeimpiä tavoitteita ja periaatteita. Erityisesti tässä työssä tullaan tarkastelemaan kiertotalouden liiketoimintamalleja ja niiden implementointia yrityksissä. Opinnäytetyössä vertaillaan kahden vaate- ja tekstiilialalla toimivan yrityksen, Patagonian ja H&M Groupin, toimintaa kiertotalouden liiketoimintamallien puitteissa.

Työn tavoitteena on selventää kiertotaloutta käsitteenä ja sitä, miten kiertotalous käytännössä toimii. Työssä pyritään myös tarkastelemaan, miten kiertotaloutta implementoimalla yritys voi luoda arvoa kestävästi. Opinnäytetyössä vertailtavat yritykset Patagonia ja H&M Group ovat kumpikin aktiivisia kiertotalouden puolestapuhujia ja edistäjiä, mutta strategisesti sekä arvoiltaan hyvinkin erilaisia yrityksiä. Näiden syiden vuoksi nämä yritykset ovat valikoituneet vertailun kohteiksi. Työ on tarkoitettu kenelle tahansa aiheesta

kiinnostuneelle, ja sitä voivat hyödyntää niin yritykset kuin yksityiset henkilöt. Tämän vuoksi työ pyritään laatimaan mahdollisimman selkeäksi sekä tiiviiksi kokonaisuudeksi.

## 1.2 Työn toteutus ja rajaus

Opinnäytetyö toteutetaan olemassa olevan aineiston analysointiin perustuvana laadullisena kartoituksena. Kartoituksessa laaja aihe tiivistetään erilaisia aineistoja analysoiden ja kuvaten. Tässä opinnäytetyössä yhdistellään sekä teoreettista että empiiristä kirjallisuutta. Se on tässä työssä oleellista, sillä teoreettista kirjallisuutta käytetään viitekehyyksen pohjana kiertotalouden ja muiden keskeisten käsitteiden määrittelemiseen ja empiiristä kirjallisuutta taas vertailtavien yritysten toiminnan kartoittamiseen.

Koska kiertotalous on käsitteenä niin laaja, työ rajataan sen periaatteisiin kuuluviin liiketoimintamalleihin sekä niiden implementointiin vaate- ja tekstiiliteollisuudessa. Opinnäytetyön tarkoitus on selvittää vastaus seuraavaan kysymykseen:

*Miten kiertotalouden liiketoimintamallit toteutuvat Patagonian ja H&M Groupin liiketoiminnassa?*

Opinnäytetyön viitekehyyksessä pyritään selvittämään seuraavia aiheita:

*Mitä kiertotalous merkitsee?*

*Mitkä ovat kiertotalouden ydinperiaatteet?*

*Miksi vaateteollisuus tarvitsee kiertotaloutta?*

*Mitä ovat kiertotalouden liiketoimintamallit?*

Luvut kaksi ja kolme muodostavat opinnäytetyön viitekehyyksen, jossa tarkastellaan keskeisiä käsitteitä, kuten *kiertotalous*, *lineaarinen talousmalli*, *kiertotalouden ydinperiaatteet*, *vaateteollisuus kiertotalouden näkökulmasta* ja viimeisenä *kiertotalouden liiketoimintamallit*, jotka laajuutensa vuoksi muodostavat kokonaisen luvun. Luvussa neljä käsitellään kartoitusta ja tarkastellaan Patagonian ja H&M Groupin liiketoimintamalleja kiertotalouden näkökulmasta. Johtopäätökset esitellään luvussa viisi. Luku sisältää teoria- ja kartoitusosuuteen pohjautuvan taulukon, jossa havainnollistetaan vertailtavien yritysten liiketoimintaa kiertotalouden liiketoimintamallien kautta.

## 2 Kiertotalous

Tämä luku on osa opinnäytetyön viitekehystä. Siinä tarkastellaan kiertotalouden käsitettä, sen eroja lineaariseen talousmalliin verrattuna, sen ydintoimintoja kuvaavia 3R-periaatteita sekä vaateteollisuutta kiertotalouden näkökulmasta.

### 2.1 Kiertotalouden määritelmä

Kiertotalous on varsin laaja käsite, jolle löytyy useampia määritelmiä niin akateemisessa kirjallisuudessa kuin asiantuntijaorganisaatioiden tutkimusjulkaisuissa. Määritelmissä yhtenäistä on kuitenkin se, että kiertotalous on materiaalikiertoon perustuva talousmalli, jolla pyritään irrottamaan talouden ja hyvinvoinnin kasvu lisääntyvästä materiaali- ja raaka-ainekulutuksesta (Ellen MacArthur Foundation 2013; Euroopan komissio 2014). Kiertotalouden mukainen kulutus voidaan määritellä siirtymiseksi tuotteiden omistamisesta palveluiden käyttämiseen, käyttöoikeuden ostamiseen, jakamiseen sekä kierrättämiseen (Sitra 2018a).

Ellen MacArthur Foundation on yksi maailman johtavista kiertotalouden asiantuntijaorganisaatioista. Sen määritelmässä kiertotalous on suunnittelultaan uusiutuva taloudellinen järjestelmä, joka pyrkii materiaalikiertoon suunnittelemalla pois hävikkiä, jätettä ja saasteita, pitämällä tuotteita ja materiaaleja käytössä mahdollisimman pitkään sekä tuottamalla kiertäviä järjestelmiä. (Ellen MacArthur Foundation 2013.) Myös laajan kirjallisuuskatsauksen aiheesta tehneet Ghisellini ym. (2016) määrittelevät kiertotalouden perustuvan uudelleentuottamiseen ja resurssien syöttämisen, tuhlaamisen, päästöjen ja energiavuotojen minimoimiseen hidastamalla, sulkemalla ja kaventamalla materiaalien ja energian kiertoketjuja. Kiertotaloudessa materiaaleihin kahliutunut arvo säilyy yhteiskunnassa niin kauan kuin mahdollista (Sitra 2018a).

Kiertotalouden omaksumisesta on hyötyä yrityksille niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä. Sitoutumalla kiertotalouteen yritys voi eliminoida liiketoiminnallisia riskejä vähentämällä riippuvuuttaan hupenevista ja kalliista raaka-aineista. Samalla yritys voi luoda arvoa keskittymällä materiaalikiertoon hyödyntäen jätettä, käytöstä poistuneita tuotteita ja materiaaleja. Kiertotaloutta voidaan siis pitää taloudellisesti sekä ympäristöllisesti kannattavana ratkaisuna. Kiertotalouden pohjalla olevat konseptit ovat olleet jo vuosikymmeniä

tiedossa, mutta vasta nykypäivän teknologian avulla siirtyminen kiertotalouteen on mahdollista suurella skaalalla ja nopealla aikavälillä. (Accenture Strategy 2014.)

## 2.2 Lineaarinen talousmalli vs. kiertotalouden malli

Nykypäivänä edelleen vallitseva lineaarinen talousmalli on johtanut valmistamistavan teollisuuden ja kulutuskäyttäytymisen ota-käytä-hävitä-malliin. Tämän mallin mukaisesti talouskasvu perustuu jatkuvaan raaka-ainekulutuksen kasvuun sekä tuotteiden suunnitteluun ja valmistukseen niin, että niitä käytetään vain yhden elinkaaren verran. (Ellen MacArthur Foundation 2013.) Lineaarinen talousmalli on havainnollistettu kuviossa 1. Talousmalli alkaa raaka-aineiden keräämisestä ja jatkuu tuotteen suunnittelulla ja valmistamisella. Valmistamisen jälkeen tuote myydään ja sitä käytetään, kunnes lopulta se muuttuu jätteeksi (Sitra 2018c).

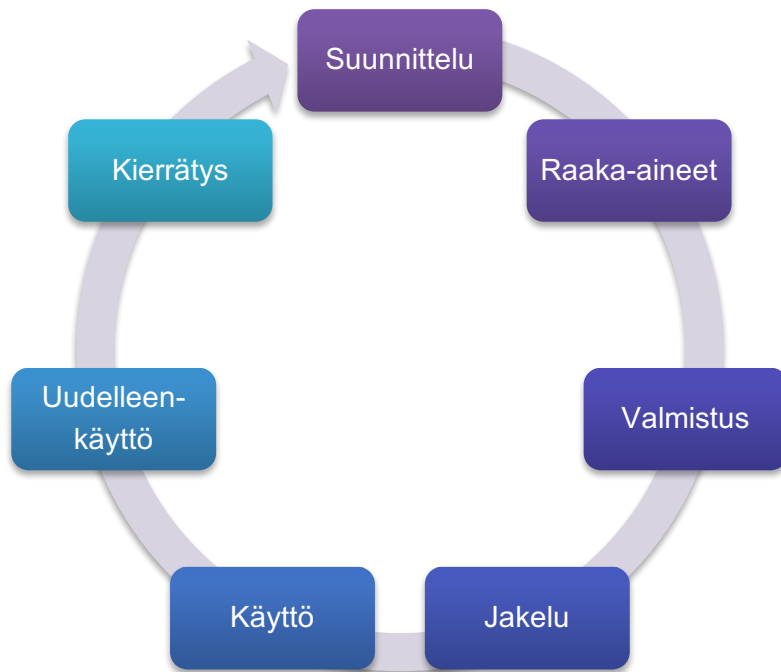


Kuvio 1. Lineaarinen talousmalli yksinkertaistettuna (Sitra 2018c).

Raaka-aineiden niukkuus ja ilmastonmuutos ovat luoneet tarpeen uudenlaisille talousmalleille, jotka haastavat tämän kestäättömän mallin. Näistä yksi on kiertotalouden malli, joka pyrkii yhdistämään talouskasvun ympäristölliseen kestävyteen keskittymällä raaka-aineiden käytön vähentämiseen ja jo käytössä olevien materiaalien kiertoon (Accenture Strategy 2014).

Kiertotalous perustuu nimensä mukaisesti materiaalien ja tuotteiden kierto. Toki myös kiertotalouden mallin mukaisesti syntyy jätettä, mutta sitä pyritään minimoimaan ja hyödyntämään. Materiaalikierrat kestävät niin kauan kuin tuote tai materiaali luo arvoa ja samanaikaisesti vähentää tarvetta raaka-aineiden kuluttamiselle (Ranta & Aarikka-Stenroos & Mäkinen 2018).





Kuvio 2. Kiertotalouden malli yksinkertaistettuna (Sitra 2018c)

Oleellinen ero lineaariseen malliin on myös se, että kiertotalouden mallissa tuotteiden suunnittelu on lähtökohtana (kuvio 2). Tuotteiden suunnitteleminen kestäviksi, helposti huollettaviksi, puretaviksi ja uudelleen käytettäviksi komponenteiksi voidaan pitää kiertotalouden kulmakivenä (Ellen MacArthur Foundation 2013). Kiertotalouden mukainen liiketoiminta voi myös perustua esimerkiksi tuotteen omistajuuden myymisen sijaan sen käyttöoikeuden myymiseen sekä tuote-elinkaaren pidentämiseen (Accenture Strategy 2014).

### 2.3 Kiertotalouden ydinperiaatteet

Kiertotalouden käytännön tavoitteiden selventämisessä on oleellista sen ydinperiaatteiden ymmärtäminen. Akateemisessa kirjallisuudessa on usein viitattu kiertotalouden ydintoimintoja kuvaaviin 3R-periaatteisiin. Nämä kolme periaatetta ovat *vähentäminen* engl. reduce, *uudelleenkäyttäminen* engl. reuse ja *kierrättäminen* engl. recycle (Ghisellini ym. 2016). Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan näiden periaatteiden määritelmiä.

### 2.3.1 Vähentämisen periaate

Vähentämisen periaatteessa olennaista on energian ja raaka-materiaalien käytön vähentäminen sekä hävikin ja jätteen määrän minimoiminen tuotannon tehostamisen ja kulutusprosessien parantamisen avulla. Näitä vähentämisen keinoja ovat esimerkiksi järkevämpien pakkausmateriaalien käyttö ja tuotanto, uuden ja jatkuvasti kehittyvän teknologian hyödyntäminen sekä yksinkertaisempi elämäntyyli. (Ranta ym. 2018.) Vähentämisen periaatteen on myös määritelty pyrkivän korvaamaan niukkojen luonnonvarojen käyttöä uusiutuvilla, kierrätettävillä ja biologisesti hajoavilla materiaaleilla (Esposito & Tse & Soufani 2015).

### 2.3.2 Uudelleenkäyttämisen periaate

Uudelleenkäyttämisen periaate perustuu tuotteiden ja komponenttien uudelleenkäyttöön samassa tarkoituksessa, johon ne on alun perin luotu ja tarkoitettu (European Union 2008). Tämän periaatteen implementointi on äärimmäisen tehokas erityisesti ympäristön kannalta, sillä se vaatii huomattavasti vähemmän resursseja verrattuna uuden tuotteen valmistamiseen raakamateriaaleista tai tuotteen kierrättämiseen tai sen poisheittämiseen (Castellani & Sala & Mirabella 2015). Uudelleenkäyttö parantaa merkittävästi materiaalitehokkuutta ja luo mahdollisuuksia yrityksille saada tuottoa monistettujen käyttökertojen kautta (Ranta ym. 2018).

Esimerkki uudelleenkäyttämisen periaatteesta on tuotteen myyminen palveluna. Tällä tarkoitetaan sitä, että yritys tarjoaa omistamisen sijasta asiakkailleen tuotteen käyttöoikeutta tai käyttöoikeutta parantaen näin tuotteiden käyttöastetta. Tämän kaltainen systeemi toimii samanaikaisesti kannustimena luomaan kestäviä tuotteita jo suunnitteluvaiheessa sekä ylläpitämään ja huoltamaan tuotteita, jotta ne kestäisivät uudelleenkäytössä mahdollisimman kauan. (Ranta ym. 2018.)

### 2.3.3 Kierrättämisen periaate

Kierrättämisen periaate perustuu uudelleentuottamiseen siten, että jäte on uudelleenprosessoitu kokonaan uudeksi tuotteeksi tai materiaaliksi joko alkuperäiseen tai uuteen tarkoitukseen. Kierrättämisen periaatetta toteuttamalla hyödynnetään olemassa olevia tuotteita ja materiaaleja pienentäen niiden ympäristöllistä vaikutusta. (European Union 2008.) Kierrättämisen positiivisia ympäristövaikutuksia huomioidessa on kuitenkin nos-

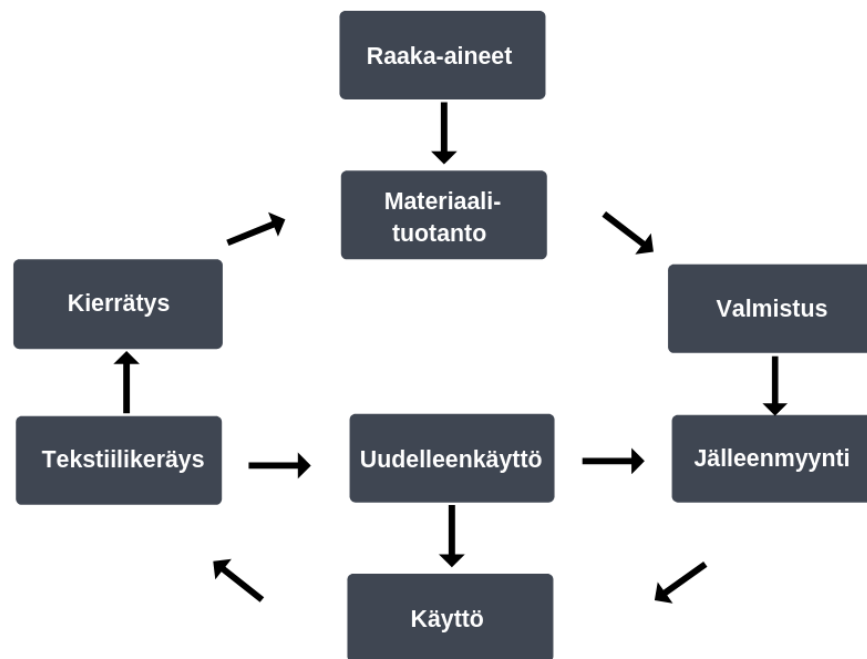
tettava esiin, että sen on kiertotalouden ydinperiaatteista kaikista vähiten kestävä ratkaisu (Stahel 2014). Kierrättämisen toteuttamiseksi on luotava takaisinottojärjestelmiä, jotka usein vaativat kannustimia tuotteiden ja materiaalien palauttamiseen ja kierrättämiseen sitouttamiseen (Ellen MacArthur Foundation 2015). Tästä esimerkki on Suomessa toimiva pullopanttijärjestelmä, joka on osoittautunut varsin toimivaksi systeemiksi muovin, lasin sekä metallitölkkien kierrättämisessä.

## 2.4 Kiertotalous ja vaateollisuus

Tekstiilit ja etenkin vaatteet ovat osa lähes jokaisen ihmisen päivittäistä elämää. Teollisuuden alana se työllistää yli 300 miljoonaa ja on 1.3 biljoonan (miljoona miljoonaa) US dollarin arvoinen toimiala. Vaatteiden valmistus on lähes kaksinkertaistunut vuodesta 2000. Tämä johtuu globaalisti kasvavasta keskiluokasta sekä pikamuodin ilmiöstä eli nopeasta trendien vaihtuvuudesta, useampien mallistojen julkaisemisesta ja halvemmista hinnoista. Vaatteiden käyttöaste on kuitenkin laskenut 36 prosenttia vuodesta 2000, mikä viittaa siihen, että varsinkin korkeatuloisissa maissa kuluttajien vaatemäärä ylittää todellisen tarpeen. Vaatteet jäävät käyttämättömiksi ja lopulta päätyvät mahdollisesti kaatopaikalle tai poltettaviksi. (Ellen MacArthur Foundation 2017.)

Vaateteollisuus käyttää valtavia määriä uusiutumattomia resursseja, joista suurin osa menee hukkaan, sillä vaatteet jäävät käyttämättömiksi tai heitetään pois. Alle yksi prosentti vaatteiden valmistukseen käytetyistä materiaaleista kierrätetään. Tämä vaateollisuuden kestämaton lineaarinen systeemi on yksi suurimmista rasitteista resurssien hupenevuuden kannalta. Vaateollisuus ei ainoastaan kuluta hupenevia raaka-aineita vaan sen tuotanto myös tuottaa haitallisia kasvihuonekaasupäästöjä, jotka ovat suuremmat kuin kaikkien kansainvälisten lentojen ja laivaliikenteen päästöt yhteensä. Tämän lisäksi vaateollisuus on haitallinen työntekijöille sekä ympäristölle tuotannossa käytettyjen myrkyllisten aineiden, kuten tuholaismyrkkujen tai vaatevärien, takia. (Ellen MacArthur Foundation 2017.)

Edellä mainituista syistä onkin äärimmäisen tärkeää kehittää vaateollisuutta kestäväan suuntaan. Kiertotalouden implementoiminen vaateollisuudessa perustuu jatkuvaan materiaalikiertoon eri toimijoiden välillä (Raassina 2016). Vähentämisen periaate on tärkeässä roolissa; vähennetään käyttäjän tarvetta kuluttaa parantamalla vaatteiden laatua ja materiaaleja sekä panostetaan materiaalien kierrätettävyyteen. (Ellen MacArthur Foundation 2017.)



Kuvio 3. Tekstiilien ja vaatteiden kiertotalouskaavio (WRAP 2016).

Kuvio 3 kuvaa kiertotalousmallia tekstiilien ja vaatteiden kannalta. Ihanteellisessa tilanteessa nuolien kuvaamat materiaalivirrat kiertäisivät jatkuvasti, mutta materiaalihukan takia neitseellisiä raaka-aineita tullaan tarvitsemaan tulevaisuudessakin. Materiaalin käyttöastetta lisäävät mahdollisimman useat ja toistuvat risteävät kierrot mallin sisällä. Monistetuilla kierroilla maksimoidaan materiaalin hyöty ja arvo. (WRAP 2016.)

### 3 Kiertotalouden liiketoimintamallit

Tässä luvussa käsitellään kiertotalouden liiketoimintamalleja. Kiertotalouden liiketoimintamalli voidaan määritellä yrityksen tavaksi luoda, toimittaa ja ottaa haltuun arvoa materiaali-kiertojen avulla ja niiden sisällä (Mentink 2014). Suurin osa yrityksistä perustaa liiketoimintansa lineaarisen talousmallin pohjalle ja vanhojen toimintamallien muuttaminen kiertäväksi voi olla niille haastavaa. Jotta yritykset pystyisivät muuttamaan liiketoimintansa kiertäväksi, vaaditaan uudenlaisia täysin lineaarisuudesta irtonaisia liiketoimintamalleja. (Accenture Strategy 2014.)

Tässä luvussa käydään läpi yhden maailman johtavista konsultointiyrityksistä, Accenturen, laajan analyysin lopputuloksena nimetyt viisi kiertotalouden liiketoimintamallia. Myös Suomen johtava kiertotaloutta tutkiva asiantuntijaorganisaatio Sitra viittaa näihin viiteen kiertotalouden liiketoimintamalliin tutkimusraporteissaan (Sitra 2018c). Nämä liiketoimintamallit ovat *kiertävä hankintaketju*, *jakamisalustat*, *tuote palveluna*, *tuote-elinkaaren pidentäminen* sekä *resurssien palautus ja kierrätys* (Accenture Strategy 2014). Nämä viisi kiertotalouden liiketoimintamallia ovat valikoituneet tämän opinnäytetyön viitekehukseksi, sillä niitä on sovellettu käytännön liiketoimintaan useasti.

### 3.1 Kiertävä hankintaketju

Kiertävä hankintaketju -liiketoimintamalli perustuu lineaarisen tuotannon sekä uusiutumattomien raaka-aineiden vaihtamiseen uusiutuviin, kierrätettäviin ja biohajoaviin materiaaleihin. Tämä liiketoimintamalli pitää sisällään myös jätteen, hävikin sekä tehottomuuden minimoinnin. Tämä malli sopii erityisesti valmistaville aloille, joiden yrityksille on ominaista suuret ympäristölliset vaikutukset. (Accenture Strategy 2014.)

Suomalainen Sulapac on kehittänyt täysin biohajoavat ja orgaaniset designpakkaukset korvaamaan esimerkiksi kosmetiikassa usein käytetyt muovipakkaukset. Tuotteet suunnitellaan asiakkaan tarpeiden mukaisesti ja pakkaukset valmistetaan sertifioidusta puuhakkeesta ja luonnonperäisistä sidosaineista. (Sulapac 2018.) Pakkauksen käyttötarpeen päätyttyä sen voi kompostoida ja näin materiaalit palautuvat luonnolliseen kiertoon.

Kiertävän hankintaketju -liiketoimintamallin osana on myös niin kutsuttu *build-to-last*-malli, jonka mukaisesti tuotteet suunnitellaan ja valmistetaan kestäviksi ja helposti korjattaviksi (Sitra 2018c). Tämä malli on kiertotalouden kulmakiviä ja myös oleellinen osa muita sen alla olevia liiketoimintamalleja.

### 3.2 Jakamisalustat

Jakamisalustat ovat digitaalisia alustoja ja applikaatioita, jotka mahdollistavat jakamistalouden toteutumista. Jakamistalous mahdollistaa tuotteiden sekä palveluiden käyttöasteen maksimointia tavalla, jolla omistajuudesta siirrytään esimerkiksi käyttöoikeuden ostamiseen. Näin säästetään resursseja, sillä vajaakäytössä olevat hyödykkeet otetaan tehokkaaseen käyttöön. (Sitra 2018a.)

Jakamislustojen tarpeellisuutta ja käytännöllisyyttä havainnollistaa esimerkki porakoneesta: porakoneen tuote-elinkaaren aikana sitä käytetään arviolta 20 minuuttia ja loput ajasta se lojuu kaapissa hyödyttömänä. Samalla uusia porakoneita valmistetaan lakkaamatta, sillä niille on jatkuva kysyntä. Jos käyttäjillä olisikin laadukas porakone saatavilla läheltä silloin, kun he ovat sen tarpeessa, säästettäisiin rahaa sekä aikaa. Samalla porakone olisi optimoitu kovalle kulutukselle ja sen komponentit helposti vaihdettaviksi, koneessa olisi GPS sen paikantamiseksi sekä applikaatio, jonka kautta käytön voisi maksaa. Tätä ajattelua voidaan soveltaa pienistä tuotteista kokonaisiin rakennuksiin. (Accenture Strategy 2014.) Jakamislustat toimivat yhteisöllisesti ja hyödyntävät tehokkaasti jo olemassa olevia hyödykkeitä usein eliminoiden kuluttajan tarvetta omistaa (Sitra 2018a).

### 3.3 Tuote palveluna

Tuote palveluna -liiketoimintamalli tarjoaa vaihtoehdon ostamiselle ja omistamiselle. Se perustuu käyttökerran tai käyttöoikeuden ostamiseen tuotteen ostamisen sijaan. (Tucker & Tischner 2006.) Kuten jakamislustat-mallissa myös tuote palveluna-mallissa tuotteilla voi olla useita käyttäjiä ja juuri tästä syystä jakamislustoja hyödynnetäänkin usein tuotteiden palvelullistamisessa. Tuote palveluna -malli kannustaa yrityksiä suunnittelemaan ja valmistamaan kestäviä tuotteita ja pitämään niitä yllä huollon ja korjauksen avulla, sillä hyödykkeen omistajuus sekä vastuu säilyvät yrityksellä (Lewandowski 2016). Tämä liiketoimintamalli siirtää tuotannon fokuksen volyymin suorituskykyyn (Accenture Strategy 2014). Tällä tarkoitetaan muutosta, joka keskittyy jo suunnitteluvaiheessa tuotteiden laatuun ja palveluiden kehittämiseen massatuotannon sijasta.

Yksi usein kiertotaloutta käsittelevässä aineistossa viitattu tapaus on rengasvalmistaja Michelin, joka käänsi b2b-liiketoimintansa lineaarisesta kiertävään myyden renkaitaan palveluna. Heidän asiakkaansa eivät osta renkaita, vaan liisaavat ne maksaen jokaisesta ajetusta kilometristä. Näin asiakkaat eivät ole vastuussa huollosta tai korjauksesta, saati uusien renkaiden ostamisesta. Tämä liiketoimintamalli on kannustanut Micheliniä valmistamaan kestävämpiä renkaita, kehittämään tuotteitaan älykkäiksi sekä hyödyntämään palautuneet tuotteet ja materiaalit uusiksi tuotteiksi pienentäen ympäristöllisiä vaikutuksiaan huomattavasti. (Accenture Strategy 2014.)

Tanskalainen vaatemerkki VIGGA syntyi ratkaisemaan lapsiperheiden vaateongelmaa tarjoamalla korkealaatuisia, eettisesti tuotettuja vaatteita kuukausittaisella käyttöoikeusmaksulla. Kun lapsi on kasvanut vaatteista ulos, ne vaihdetaan kokoa suuremmiksi. Palautetut vaatteet menevät yhteistyöpesulan sekä huollon kautta takaisin kierto. Tämä konsepti kannustaa materiaalien laadun parantamiseen, jotta ne säilyisivät kierrossa mahdollisimman pitkään. VIGGA mainitsee liiketoimintamallinsa vähentävän tekstiilijätteen määrää 70 – 85 prosenttia verrattuna perinteiseen vaateyritystoimintaan. (Ellen MacArthur Foundation 2017.)

Tuote palveluna -mallin alle sisältyy myös *suorituskyky palveluna* -malli. Tässä mallissa tarjotaan sovitun palvelun sekä laadun myymistä sitoutumalla takaamaan tietty lopputulos. (Sitra 2018c.) Lentokonemootoreita valmistava Rolls Royce on muokannut liiketoimintamallinsa suorituskykyä tarjoavaksi antaen asiakkailleen mahdollisuuden moottorin ostamisen yhteydessä hankkia *TotalCare*-paketin. Paketti takaa moottorin laadun ja käyttökelpoisuuden; Rolls Royce hoitaa moottorin huollon sekä korjauksen ja asiakas maksaa jokaisesta lennetystä tunnista. Näin molemmat osapuolet hyötyvät, tuotekehitys on edennyt, jätteen ja hukun määrä vähentynyt sekä moottorien elinkaari pidentynyt. (Rolls Royce 2019.)

### 3.4 Tuote-elinkaaren pidentäminen

Tuote-elinkaaren pidentämisen liiketoimintamalli antaa mahdollisuuden minimoida resurssihukan sekä pitää hyödykkeet käytössä mahdollisimman pitkään (Accenture Strategy 2014). Tämän voi tehdä usealla tavalla; tarjoamalla asiakkaille systemaattisia huolto- ja korjauspalveluita sekä päivityksiä hyödykkeiden relevanttiuden ja toiminnollisuuden säilyttämiseksi, uudelleenvalmistamalla tai uudelleenmarkkinoimalla ja -myymällä tuotteita. Tarjoamalla huolto- sekä korjauspalveluita yritys antaa asiakkailleen arvopauksen tuotteen pitkäkestoisuudesta ja kestävydestä. Vaihtamalla olemassa olevia komponentteja uusiin, yritys voi päivittää tuotteita sekä parantaa niiden suorituskykyä ja näin asiakas voi välttyä uuden hankkimiselta. Uudelleenvalmistamisella tarkoitetaan tuotteen palauttamista tehtaalta ja sen restaurointia kuin uudeksi tuotteeksi ja sen markkinoimista sekä myymistä alemmalla hinnalla. (Sitra 2018c.) Tällä tavoin säästetään huomattavasti resursseja ja energiaa, sillä jo kierrossa olevia materiaaleja sekä tuotteita hyödynnetään mahdollisimman pitkään (Lewandowski 2016).

Kuten kaikissa kiertotalouden liiketoimintamalleissa, myös tuote-elinkaaren pidentämisen ytimessä on tuotteiden suunnittelu alusta alkaen kiertäviksi, kestäviksi sekä helposti

huollettaviksi ja korjattaviksi (Bakker & Wang & Huisman & den Hollander 2014). Nykyään kahdeksassa maassa toimiva mResell ostaa yrityksiltä sekä kuluttajilta käytettyjä Apple-tuotteita, huoltaa ja uudelleenmyy ne omalla alustallaan. Yritys pidentää Apple-tuotteiden elinkaarta sekä tarjoaa kuluttajalle vaihtoehdon kokonaan uuden, kalliin laitteen ostamiselle. Samalla mResell pienentää ympäristöllisiä haittavaikutuksia, mitkä syntyvät muun muassa laitteiden käyttämättömyydestä johtuvasta resurssien hukkaamisesta sekä vaarallisesta elektroniikkajätteestä. (mResell 2019.)

### 3.5 Resurssien palauttaminen ja kierrättäminen

Resurssien palauttaminen ja kierrättäminen kiertotalouden liiketoimintamallina viittaa tuote-elinkaaren lopussa tapahtuvaan materiaalien ja komponenttien hyödyntämiseen uuden tuotteen valmistamisessa (Accenture Strategy 2014). Materiaalikierron edellytyksenä on paluulogistiikka (*reverse logistics*), jonka avulla käytöstä poistuneita tuotteita sekä niiden komponentteja ja materiaaleja palautetaan kiertoon (Govindan & Soleimani & Kannan 2014). Näin muutoin hukkaan menevät materiaalit jatkavat arvonluontia uudessa syklissä kierrättämisen sekä upcycling-metodien avulla (Govindan ym. 2014; Ellen MacArthur Foundation 2013). *Upcycling* tarkoittaa hyödyttömän materiaalin muuntamista joksikin entistä laadukkaammaksi tai arvokkaammaksi tuotteeksi (Sung 2015). Upcycling on suomalaisen asustemerkin Globe Hopen liiketoiminnan ydin; yritys käyttää tuotteissaan vain ylijäämämateriaaleja esimerkiksi valmistamalla laukkuja Suomen puolustusvoimien ylijäämäkankaista (Globe Hope 2018).

Paluulogistiikan toteutumiseksi ja tuotteiden palautumisen mahdollistamiseksi on luotava toimivia takaisinottojärjestelmiä (*take-back system*) (Ellen MacArthur Foundation 2015; Lewandowski 2016). Toimivien takaisinottojärjestelmien takana on usein kuluttajille tarjottuja kannustimia, jotka kannustavat käytöstä poistuneiden tuotteiden ja materiaalien palauttamiseen kiertoon (Ranta ym. 2018; Lewandowski 2016). Teknologiyhtiö Apple on julkaissut oman takaisinottojärjestelmänsä Apple GiveBackin, jonka kautta asiakkaille tarjotaan mahdollisuus palauttaa vanhat laitteensa hyvitystä tai lahjakorttia vastaan (Apple 2019). Apple pystyy näin hyödyntämään kallisarvoisia materiaaleja ja komponentteja sekä pienentämään ympäristöllisiä haittavaikutuksiaan.

Kiertotalouden liiketoimintamallit ovat käytännön liiketoiminnassa usein toisiinsa linkittyneitä. Tutkiessa käytännön liiketoiminnan case-esimerkkejä voidaan huomata, että selkeästi yhtä kiertotalouden liiketoimintamallia implementoiva yritys saattaa hyödyntää useampaakin kiertotalouden mallia. Esimerkiksi tuote palveluna –mallissa hyödynnetään



usein jakamisalustoja ja tuote-elinkaaren pidentämisen malli sekä build-to-last –ajattelu ovat lähes aina kaikkiin kiertotalouden liiketoimintamalleihin kytköksissä. Kiertotalouden liiketoimintamallien käytännön yksityiskohdat ovat toki sovitettava toimialakohtaisesti, mutta nämä viisi liiketoimintamallia toimivat varsin yleispätevinä työkaluina kiertävän liiketoiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä. Seuraavassa luvussa tarkastellaan tarkemmin näiden liiketoimintamallien toteuttamista tekstiili- ja vaateteollisuudessa Patagonia ja H&M Group yrityksiä vertailemalla.

## **4 Kiertotalouden liiketoimintamallit Patagonian ja H&M Groupin liiketoiminnassa**

Tässä luvussa siirrytään opinnäytetyön laadullisen kartoituksen osuuteen ja siinä tarkastellaan kiertotalouden liiketoimintamallien toteutumista Patagonian ja H&M Groupin liiketoiminnassa. Luvussa esitellään yritykset ja perehdytään aiemmin esitellyn viiden kiertotalouden liiketoimintamallin ilmenemiseen yritysten käytännön liiketoiminnassa.

### **4.1 Patagonia**

Patagonia on Kaliforniassa vuonna 1973 perustettu ulkoiluvaatteita ja -tarvikkeita valmistava yritys. Alun perin kiipeilytarvikkeita valmistanut yritys siirtyi pian myös tuottamaan tarvikkeita sekä vaatteita muihinkin luonnonläheisiin lajeihin kuten surffaukseen, laskettelemiseen, kalastamiseen ja maastajuoksuun. Patagonia on suuresta menestyksestä huolimatta pysynyt yksityisenä yrityksenä ja täten pystyy toteuttamaan arvojaan helpommin ilman lukuisia osakkeenomistajia ja sidosryhmiä. Yritys myy tuotteitaan yli 40 maassa ja hankintaketju kokonaisuutena ulottuu 25 maahan. (Patagonia 2017.)

Koska Patagonian tuotteet on kohdistettu ulkoilulajeja harrastaville, niihin on kytköksissä vahvasti luonnonsuojelun arvo. Yritys käyttää alustojaan nostaakseen ongelmia esiin sekä lahjoittaa vähintään yhden prosentin vuotuisista myynneistään ruohonjuurita-son organisaatioille, jotka taistelevat ympäristön pelastamisen eteen. Patagonia on perustamisestaan alkaen asettanut yrityksen ydinarvot ja jatkaa edelleen liiketoimintaansa niiden mukaisesti. Nämä ydinarvot ovat parhaimman tuotteen valmistaminen, tarpeettoman haitan eliminointi, yritystoiminnan hyödyntäminen luonnonsuojelussa sekä jatkuvasti sen etsiminen, kuinka asioita voi tehdä uusilla, paremmilla tavoilla. (Patagonia 2019.)

Parhaimman tuotteen valmistamisella tarkoitetaan panostamista toimivuuteen, kestävyteen ja helppoon korjattavuuteen. Tuotteen ympäristöllistä vaikutusta pienennetään sen kestävyden ja korjattavuuden kautta. Tarpeettoman haitan minimoiminen tarkoittaa uusien ympäristöystävällisempien toimintatapojen löytämistä ja implementoimista koko yrityksen laajuudella niin myymälävalaistuksesta vaatteiden värjäykseen. Yritystoiminnan hyödyntäminen luonnonsuojelussa viittaa valintoihin, joissa ympäristö laitetaan liiketoiminnan edelle, sekä riskien ottoon. Uusien parempien tapojen etsiminen tarkoittaa jatkuvaa kehitystä paremmaksi ja vastuullisemmaksi yritykseksi, jossa uskalletaan ajatella laatikon ulkopuolella. (Patagonia, 2019-)

Patagonia on tullut tunnetuksi myös työkuulttuuristaan perustajansa Yvon Chouinardin kirjoittaman kirjan *Let My People Go Surfing* (2005) kautta. Patagonian työkuulttuuri koostuu horisontaalisesta hierarkiasta, luottamuksesta, monista työsuhde-eduista sekä joustavuudesta. *Let my people go surfing* -työetu tarkoittaa käytännössä työntekijöiden oikeutta lähteä milloin vain ulos harrastamaan, esimerkiksi surffaamaan ja sitten palaamaan töihin. Tämän edun on todettu parantavan työn laatua sekä työntekijöiden sitoutuneisuutta. (Esposito 2009.)

Sen lisäksi, että Patagonia lahjoittaa yhden prosentin myynnistään ruohonjuuritason ympäristöorganisaatioille, se myös kannustaa työntekijöitään lähtemään vapaaehtoisiksi näihin organisaatioihin. Patagonian ympäristöharjoittelu-ohjelman kautta Patagonia maksaa palkkaa työntekijöille, jotka tekevät kaksi kuukautta vapaaehtoistyötä organisaatioille. Näin työntekijät saavat uusia oivalluksia ja kehittävät Patagoniaa paremmaksi. (Rattalino 2018.)

Läpinäkyvyys jakelu- ja toimintaketjuissa on Patagonialle tärkeää; yritys on julkaissut tutkimuksia esimerkiksi tuotteidensa ympäristövaikutuksista sekä työolosuhteista ketjun eri osa-alueissa ja tekee jatkuvasti työtä näiden prosessien valvomiseksi sekä kehittämiseksi. Myös negatiiviset tulokset julkaistaan, mikä on Chouinardin mukaan oikein, sillä asioiden peitteleminen on vain haitallista yritystoiminnalle (Welch 2013, teoksessa Rattalino 2018). Vuonna 2007 Patagonia käynnisti nettisivuillaan *The Footprint Chronicles* -ominaisuuden, jossa minkä tahansa tuotteen valitessa näkyy kyseisen tuotteen valmistuksesta ja toimituksesta koostuvat ympäristövaikutukset. Näiden negatiivisten vaikutusten julkaiseminen on luonut Patagonialle luotettavan ja rehellisen yrityksen maineen. (Rattalino 2018.)

Vuoden 2011 Black Friday -alennusmyyntipäivänä The New York Times -lehden kanssa julkaistu Patagonian ”Don’t buy this jacket” -kampanja jätti jäljen markkinoinnin historiaan. Mainos kehotti kuluttajia miettimään ostokäyttäytymistään sekä kuvittelemaan maailman, jossa kulutetaan vain sellaisia asioita, jotka luonto voi tuottaa uudelleen. Kampanja lisäsi asiakasuskollisuutta, ja vaikka mainos kirjaimellisesti kielsi takin ostamisen, Patagonian myynnit kasvoivat sen julkaisemisen jälkeen. Don’t buy this jacket -kampanja kehotti myös kuluttajaa ostamaan laatua, joka kestää. Tästä johtuen Patagonia nosti tuotteiden hintoja, mihin kuluttajat reagoivat positiivisesti, sillä laadukkaat ja kestävät tuotteet ovat arvokkaita. (Rattalino 2018.)

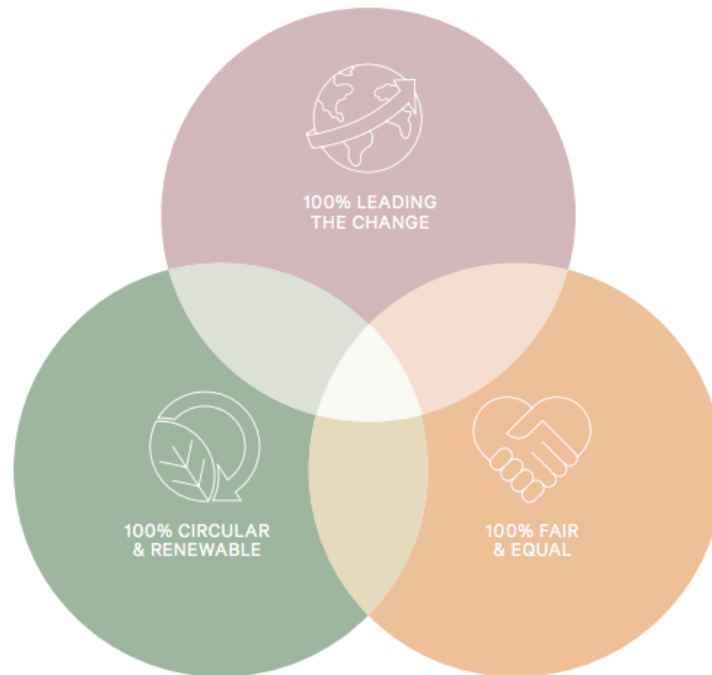
Patagonia on yrityksen perustamisesta asti ajanut kestäviä arvoja ja onkin tästä syystä edistyksellinen ja esimerkillinen yritys. Yritys viestii suhtautuvansa liiketoimintaan kanavana ilmastonmuutoksen ja ympäristön tuhoamisen estämiseen. Tämä arvolupaus voidaan ymmärtää uskottavaksi monestakin syystä. Patagonia on edelleen yksityinen yritys ja tästä johtuen se voi päättää asioistaan ilman ulkopuolisia osakkeenomistajia. Myös useat teot ympäristöaktiivisuuden ja -lobbauksen tueksi sekä läpinäkyvyys vaikuttavat uskottavuuteen positiivisesti.

#### 4.2 H&M Group

H&M Group on Ruotsissa vuonna 1945 perustettu vaateyritys, joka on kasvanut maailmanlaajuisesti suuryritykseksi. H&M Group koostuu yhdeksästä erillisestä brändistä, jotka ovat H&M, Monki, COS, Cheap Monday, Weekday, H&M Home, Arket, & Other Stories ja Afound. Yrityksellä on noin 4900 kauppaa 71 maassa ja nettikauppa, joka toimii 47 maassa. H&M Groupin nettomyynti oli vuonna 2018 noin 210 miljardia Ruotsin kruunua, mikä vastaa lähes 20 miljardia euroa. Yritys työllistää 177000 työntekijää ympäri maailman. (H&M 2019a.)

H&M Groupin yhdeksää erillistä brändiä yhdistää yhteinen missio: luoda ja suunnitella muotia, joka on kaikkien saatavilla (H&M 2019a). Tuotteiden alhainen hinta, lukuisat myyntilokaalit sekä eri kohderyhmille suunnatut brändit toteuttavat tätä missiota. Viimeisten vuosikymmenten aikana missioon ja strategiaan on liitetty myös kestävä kehitys. H&M Groupin kaltainen jättiyritys voi pienilläkin teoillaan vaikuttaa suuresti. H&M Groupin kestävä kehityksen johtaja Anna Gedden mukaan ”H&M Groupin kokoisella ja skaalalla toimivalla yrityksellä on sekä vastuu että mahdollisuus toimia esimerkkinä ja tien näyttäjänä muutoksessa kestävään kehitykseen muotialalla” (H&M 2018).

Yrityksen strategiassa näkyy kestävä kehitys vahvasti, ja yrityksen missiossa on kolme kunnianhimoista tavoitetta. Ensimmäinen tavoite on vuoteen 2020 mennessä käyttää 100 prosenttisesti kestävästi tuotettua puuvillaa tuotteissa. Toinen tavoite on vuoteen 2030 mennessä käyttää tuotteissa 100 prosenttisesti kierrätettyjä tai muuten kestävästi tuotettuja materiaaleja. Kolmas tavoite on vuoteen 2040 mennessä saavuttaa ilmastoystävällinen arvoketju. (H&M 2019c) H&M Groupin kestävä kehityksen visio ja strategia koostuvat kolmesta tavoitepäämäärästä (kuvio 4), jotka ovat *muutoksen johtaminen, reilu ja tasavertainen yritys sekä kiertävä ja uusiutuva hankintaketju* (H&M 2019b).



Kuvio 4. H&M Groupin kestävä kehityksen strategia (H&M 2019b).

Muutoksen johtamisen tavoite tarkoittaa innovaatioiden tukemista, läpinäkyvyyteen pyrkimistä sekä kestävästä ratkaisusta ja teosta palkitsemista. Reilu ja tasavertainen -tavoite viittaa reiluuteen työpaikoilla, työolosuhteista huolehtimiseen sekä monimuotoisuuden ja syrjimättömyyden edistämiseen. Kiertävä ja uusiutuva -tavoite viittaa kiertotalouden implementointiin tuotteiden valmistuksessa, tuotannon toteutukseen täysin kierrätetyistä tai muuten kestävästi hankituista materiaaleista ja ilmastoystävällisen arvoketjun omaamiseen. (H&M 2019b) Näistä tavoitepäämääristä ja etenemisestä raportoidaan vuosittain H&M Groupin julkaisemassa kestävä kehityksen raportissa (H&M 2018).

H&M Group vaatii kaikkia yhteistyökumppaneitaan allekirjoittamaan vuonna 2016 julkaisemansa *kestävän kehityksen sopimuksen*, joka määrittää yrityksen itse laatimat vaatimukset yhteistyökumppaneiden tavoista toimia sekä kannustaa kumppaneita kehittä-

mään toimintaansa kestävämmäksi. H&M Group arvioi ja tarkastaa kumppaneidensa toimintaa ja tarjoaa kannustimia niille, jotka asettavat ja saavuttavat näitä tavoitteita. (H&M 2018.)

Muutoksen johtamisen tavoite ilmenee H&M Groupin toimissa innovaatioiden ja tutkimusten rahoittajana. H&M CO:LAB investoi tekstiili- ja vaatealan ratkaisuja kehittäviin yrityksiin ja innovaatioihin. Yritys on myös muun muassa kiertotalouden asiantuntijaorganisaatio, Ellen MacArthur Foundationin, yhteistyökumppani. (H&M 2018) H&M Groupilla on oma kiertotalouden innovaatiohaaste *H&M Global Change Awards*, jonka kautta palkitaan innovaatioita, jotka ajavat muodin muutosta kiertotalouden mukaiseksi (H&M 2019a).

H&M Group pikamuotiyrityksenä on saanut muidenkin vastaavien yritysten lailla paljon kritiikkiä ja vaatimuksia sidosryhmiltä muun muassa halpatyövoimaa, tuotannossa käytettyjen kemikaalien ja veden määrää sekä niin sanotun turhan kulutuksen kannustamista koskien (Stål & Corvellec 2017). H&M Groupin sidosryhmien, kuten asiakkaiden, yhteisöjen, organisaatioiden ja päättäjien luoma paine on johtanut kestävä kehityksen sisällyttämiseen H&M Groupin strategiaan ja siitä viestimisen panostamiseen. Kulutuksen vähentämiseen yritys ei kuitenkaan kannusta.

#### 4.3 Kiertävän hankintaketjun ilmeneminen

Kiertävä hankintaketju -liiketoimintamallin ilmeneminen Patagonian liiketoiminnassa on havaittavissa seuraavasti; yritys pyrkii jatkuvasti löytämään uusia ympäristöystävällisiä materiaaleja ja tapoja valmistaa tuotteitaan. Greenpeacen vuonna 2015 julkaiseman tutkimuksen mukaan usein vedenkestävissä tekstiileissä käytetty vettä hylkivä DWR-pinnoite, *durable water repellants*, on haitallinen ympäristölle, sillä aine jättää myrkkyjä vesistöihin. Patagonian vedenkestävät tuotteet olivat kestäviä ja toimivia, mutta ympäristöllinen haittavaikutus ajoi yrityksen julkaisemaan lausunnon, joka kertoi tuotteiden myrkyllisyydestä sekä vaihtamaan käsittelyn väliaikaisesti vähemmän haitalliseen vaihtoehtoon, kunnes paras ratkaisu löytyisi. Samoin kävi Patagonian märkäpukujen kehityksessä; yritys sijoitti 1,3 miljoonaa dollaria startup -yritykseen, joka kehitti täysin luonnollisen kumiaineen, Yulexin, mistä kaikki Patagonian märkäpuvut on valmistettu vuodesta 2016. (Rattalino 2018; Patagonia 2019b)

Patagonia oli ensimmäinen yritys, joka viesti tekevänsä vaatteita kierrätetyistä muovipulloista vuonna 1993. Vuonna 1994 Patagonia siirtyi käyttämään 100 prosenttisesti luomupuuvillaa tuotteissaan. Päätös oli suuri riski, sillä luomupuuvilla oli huomattavasti kalliimpi ja vaikeammin valmistettava materiaali perinteisesti valmistettuun puuvillaan verrattuna. Riski oli kuitenkin kannattava: muitakin vaatealan yrityksiä siirtyi luomupuuvillan käyttämiseen tuotannossaan ja tämä kysynnän kasvu aiheutti materiaalin viljelemisen yleistymisen ja siitä johtuen luomupuuvillan hinnan laskun. (Rattalino 2018)

Läpinäkyvyys hankintaketjussa ajaa uskottavuutta ja luottamusta. Patagonia on osana sopimuksissa, kuten California Transparency ja UK Modern Slavery Act Disclosure, jotka takaavat reilun palkan ja hyvät työolosuhteet koko hankintaketjussa. Tuotteiden materiaalit sekä valmistuksesta ja kuljetuksesta koostuvat ympäristövaikutukset ovat julkista tietoa, joka on kaikkien löydettävissä Patagonian verkkosivuilta. (Patagonia 2017) Patagonian yksi ydinarvoista, *parhaimman tuotteen valmistaminen* viittaa Build-to-last -ajatteluun eli tuotteiden suunnitteluun käyttötarkoitukseen kestäviksi ja helposti korjattaviksi. Patagonian toimistot ja tuotantokeskukset ovat valmistettu kierrätetyistä materiaaleista ja Patagonia oli ensimmäinen Kalifornialainen yritys, joka vuonna 1998 ilmoitti toimivansa kokonaan uusiutuvalla energialla (Rattalino 2018).

H&M Groupin liiketoiminnassa kiertävä hankintaketju -liiketoimintamalli ilmenee seuraavasti; yritys panostaa uusien materiaalien sekä prosessien löytämiseen ja muuntamiseen kiertäviksi. Osa H&M Groupin käyttämistä materiaaleista on kierrätettyjä, kuten kierrätetty puuvilla, PET-muovipulloista valmistettu Polyester, Nylon, villa sekä muovi (H&M 2019a; H&M 2018). Myös vaateteollisuuden kiertotalouden innovaatioiden ja tutkimusten rahoittaminen ovat niin H&M Groupin oman kuin koko pikamuotialan edun mukaista.

H&M Groupin tavoitteet siirtyä kestäväen kehityksen mukaiseen toimintaan ovat kunnianhimoiset, mutta tavoitteisiin yltämiselle on myös annettu armeliaasti aikaa. Kehitystä on kuitenkin nähty jo viimeisten vuosikymmenten aikana; vuonna 2017 yrityksen toiminnassa käytetystä energiasta 96 prosenttia oli uusiutuvaa, vuoden 2017 päästöt olivat 21 prosenttia pienemmät kuin edellisenä vuotena ja samaisena vuonna 35 prosenttia tuotteiden valmistamiseen käytetyistä materiaaleista oli kierrätettyjä tai muuten kestäväen kehityksen mukaisesti hankittuja (H&M 2019a; H&M 2018). Myös veden ja kemikaalien käytön minimointi tuotannossa on yrityksen mukaan yksi H&M Groupin prioriteeteista (H&M 2018).

H&M Group on sitoutunut työolosuhteiden kohentamiseen ja ihmisoikeuksien kunnioittamisen valvomiseen tavarantoimittajien tehtailla. Yritys on myös sitoutunut läpinäkyvyyteen hankintaketjussa ja on julkaissut vuonna 2013 listan kumppaneista ja tavarantoimittajista, kenen kanssa tekee yhteistyötä. Vuoden 2017 H&M *Conscious Exclusive* -mallisto tarjosi asiakkaille Patagonian tyyllisesti tietoa tuotteista, kuten missä ja mistä materiaalista tuote on valmistettu ja kuka tuotteen on valmistanut. Yrityksen mukaan samainen mallisto tullaan julkaisemaan kerran vuodessa. Vuonna 2017 H&M Group lanseerasi uuden läpinäkyvyyteen ja kestävään kehitykseen keskittyneen brändin ARKET:in. Sen tuotteiden tiedot, kuten valmistusmaa, tuottaja sekä materiaali ovat kuluttajan nähtävillä. Brändin tuotteet ovat laadukkaampia yrityksen halvempiin brändeihin verrattuna ja ne ovat suunnittelultaan yksinkertaisempia ja täten ajattomampia. (H&M 2018; H&M 2019a)

#### 4.4 Jakamisolustojen ilmeneminen

Jakamisolustojen eli jakamisen mahdollistavien digitaalisten alustojen ja applikaatioiden käyttö vaateteollisuudessa on vasta aluillaan. Vaatteiden omistajuuden sijasta niiden vuokraaminen tai käyttökerran ostaminen on toiminut enimmäkseen juhlapukuvuokrauksessa, ja vasta viime vuosien aikana esiin on noussut myös arkivaatteiden jakamisolustapalveluita (Ellen MacArthur Foundation 2017). Hollantilainen MUD Jeans julkaisi vuonna 2013 *Lease a Jeans* -liiketoimintamallin, jonka mukaan asiakkaat vuokraavat farkut vuodeksi, jonka jälkeen he vaihtavat ne uusiin tai pitävät itsellään. Tärkeintä on, että kun tuote jää käyttämättä, se palautetaan MUD Jeansille, joka taas tekee materiaalista uuden tuotteen. (MUD Jeans 2019)

Patagonian liiketoiminnassa ei ole MUD Jeansin tyylistä vuokrausratkaisua, mutta Patagonian *Worn Wear* on yrityksen oma alusta, jossa myydään käytettyjä Patagonia tuotteita. Asiakkaat saavat palautetuista tuotteista lahjakortin. Sitten Patagonia pesee, tarkistaa ja tarvittaessa korjaa tuotteet, jonka jälkeen tuote myydään Worn Wear -sivustolla. (Patagonia 2019d). Yritys on myös yhteistyössä verkkokauppa Ebayn kanssa luonut alustan, missä Patagonian käyttäjät pystyvät myymään käytettyjä tuotteitaan suoraan toisillensa (Rattalino 2018).

Vuonna 2018 Patagonia julkaisi verkkosivuillaan uuden alustan *Patagonia Action Works*, joka yhdistää yrityksen asiakkaat paikallisiin ympäristöjärjestöihin. Patagonia Action Works syntyi asiakkaiden tarpeesta tietää, miten he voisivat auttaa ympäristön suojele-

misessa. Vaikka Patagonia Action Works ei ole suoranaisesti kiertotalouden jakamisalusta-mallin mukainen liiketoimintamalli, se on hyvä esimerkki siitä, miten yritys hyödyntää omia alustojaan ympäristön ja yhteisöjen edun hyväksi. (Sustainable Brands 2018)

H&M Groupin liiketoiminnassa ei ole havaittavissa jakamisalusta -liiketoimintamallin käyttöä. Yritys ei ole lanseerannut alustaa, sovellusta tai applikaatiota, minkä kautta sen asiakkaat voisivat esimerkiksi vuokrata tai jälleenmyydä tuotteita. Yrityksellä on ollut kampanjoita, joissa se on kerännyt asiakkailtaan heidän käytettyjä vaatteitaan takaisin, mutta mitään alustaa se ei ole tähänkään tarkoitukseen kehittänyt. (H&M 2019a; H&M 2019b; H&M 2019c)

#### 4.5 Tuote palveluna -mallin ilmeneminen

Tuote palveluna -mallia voidaan pitää kiertotalouden liiketoimintamalleista kaikkein multistavimpana (Sitra 2018b). Mallin mukaisesti tuotteen myymisestä siirrytään palvelun myymiseen, vaatteiden tapauksessa esimerkiksi tuotteen kertavuokraukseen tai jatkuvaan käyttöoikeuden myymiseen. Patagonia tai H&M Group eivät kumpikaan ole tähän mennessä sisällyttäneet tuote palveluna -mallia liiketoimintaansa.

Vaatealalla on kuitenkin tapahtunut liikehdintää tuote palveluna -mallin saralla. MUD Jeansin *Rent a Jeans* on oiva esimerkki myös tuote palveluna -liiketoimintamallista vaateollisuudessa. Aiemmin mainittu lasten- ja äitiysvaatteiden käyttöoikeutta tarjoava VIGGA toimii myös tuote palveluna -liiketoimintamallin mukaisesti. Nämä esimerkkiyritykset ovat kuitenkin pienellä skaalalla toimivia yrityksiä, eikä tuote palveluna -mallin implementoimisesta suuremassa kuvassa ole vielä vakuuttavia näyttöjä vaatealalla. Kyseisen liiketoimintamallin toteuttamien on kuitenkin muilla toimialoilla saanut aikaan merkittävää muutosta kohti materiaalikiertoa ja uutta, taloudellisesti kannattavaa liiketoimintaa (Ellen MacArthur Foundation 2013).

#### 4.6 Tuote-elinkaaren pidentämisen ilmeneminen

Tuote-elinkaaren pidentämisen mallin tarkoitus on minimoida resurssihukkaa ja säilyttää hyödykkeet kierrossa mahdollisimman pitkään (Accenture Strategy 2014). Tuote-elinkaaren pidentämisen malli voidaan toteuttaa esimerkiksi tarjoamalla korjaus- ja päivityspalveluita, uudelleentuottamalla, uudelleenmarkkinoimalla tai uudelleenmyymällä tuotteita (Lewandowski 2016).



Patagonian liiketoiminnassa malli ilmenee monella tavalla. Se, että tuotteet ovat valmistettu kestäviksi ja helposti korjattaviksi, on tuote-elinkaaren pidentämisen ja kaikkien muidenkin kiertotalouden liiketoimintamallien kulmakivi (Bakker & Wang & Huisman & den Hollander 2014). Patagonian ydinarvo, *parhaimman tuotteen valmistaminen* viittaa nimenomaan kestävyteen ja toiminnallisuuteen panostamiseen suunnitteluvaiheessa (Patagonia 2019a). Patagonian tuotteilla on niin kutsuttu *ironclad*-takuu, joka takaa tuotteiden laadun ja tarjoaa kulutuksessa rikkoutuneille tuotteille edullisia korjauspalveluita (Rattalino 2018). Patagonian korjauslaitoksella korjataan noin 50 000 vaatetta vuosittain (Ellen MacArthur Foundation 2017).

Patagonian Worn Wear -aloite tarjoaa apua ja ohjeita tuotteiden huollosta ja kunnossapidosta, mikä mahdollistaa tuotteiden elinkaaren pitenemisen. Korjausohjeita löytyy lähes kaikenlaisiin ongelmiin tikkauksen korjaamisesta vetoketjun vaihtamiseen. Mikäli asiakas ei ole halukas itse korjaamaan tuotettaan, sen voi myös lähettää tai tuoda Patagonian korjattavaksi pientä maksua vastaan. (Rattalino 2018) Monipuolisten verkosta löytyvien korjausohjeiden lisäksi Patagonia järjestää Worn Wear -kiertueita, joissa asiakkaat voivat tuoda rikkiäiset tuotteensa korjattaviksi veloituksetta. Worn Wear -sivustolla on osio nimeltä *the stories we wear*, missä asiakkaat kertovat tarinoitaan tuotteiden käyttäjinä ja kannustavat tuotteiden korjaamiseen, niiden mahdollisimman pitkään käyttöön sekä vähentämisen periaatteen omaksumiseen kulutuksessa. (Patagonia 2019d).

Patagonian mallisto ja tuotteet on myös suunniteltu niin, että yksi tuote voi täyttää usean tarpeen. Maanläheiset ja yhteensopivat värit, harvoin julkaistavat uudet mallistot ja vaatteen monikäyttöisyys tukevat kiertotalouden vähentämisen periaatteen mukaista toimintaa. Kun tuote on monikäyttöinen, tarve useammalle tuotteelle on pienempi ja tuotteenkäyttöaste paranee. (Rattalino 2018) Tuotteiden monikäyttöisyys, suhteellisen pieni mallisto ja tuotteiden yhteensopivat värit, jotka eivät vaihdu trendien mukaan, helpottavat myös tuotteiden käyttöä pitkittämisessä.

Kuten jo aiemmin mainittiin, Patagonian Worn Wear toimii myös käytettyjen tuotteiden myyntialustana. Asiakkaat saavat palauttamiaan tuotteita vastaan lahjakortin, ja Patagonia myy tuotteet pesun ja mahdollisen korjauksen jälkeen Worn Wear -sivustolla (Patagonia 2019d). Myös Ebayn kanssa luotu alusta, jossa asiakkaat voivat itse myydä käyttämiään tuotteita, on uudelleenmyynnin ja täten tuote-elinkaaren pidentämistä ajavaa toimintaa (Rattalino 2018).

H&M Groupin tuote-elinkaaren pidentämisen mukainen toiminta on havaittavissa esimerkiksi huolto-ohjeiden tarjoamisella yrityksen sivuilla. H&M lanseerasi vuonna 2018 sivustollaan *Take Care* -osion vaatteiden ja muiden tuotteiden kunnossapidon ohjeille. (H&M Group 2018) Ohjeet vaihtelevat eri materiaalien pesuohjeista tuotteiden pakastamiseen ja erilaisten tahrojen poistamiseen. Sivulla on myös ideoita vaatteiden muokkaamiseen ja ohjeita korjaamiseen. *Take Care* -sivulta voi ostaa korjaamiseen tarvittavia asioita kuten ompelutarvikkeita ja paikkaamiseen tarvittavia kangaspaloja. (H&M 2019d)

H&M Groupin brändien tuotteissa on *Clevercare*-lappu, joka kertoo tuotteen tarkat pesu- ja hoito-ohjeet. Näiden ohjeiden avulla voidaan välttää esimerkiksi tuotteiden tuhoutuminen tai turha kuluminen. Osassa ARKET-brändin lastenvaatteista on nimilappu, johon mahtuu kolmen omistajan nimi. Tällä teolla kannustetaan tarkoituksenmukaisesti tuotteiden uudelleenkäyttöä ja uusien omistajien moninkertaisuutta. ARKETin sivuilla on jokaiselle brändin tuotteelle tarkat huolto-ohjeet, jotka auttavat asiakkaita pitämään parempaa huolta vaatteistaan ja tätä kautta tarve uuden ostamisella saattaa vähentyä. (H&M 2018.)

H&M Groupin ARKET ja COS käyttävät tuotteissaan kestävämpiä ja laadukkaampia materiaaleja kuin yrityksen edullisemmat brändit (H&M 2018). Näiden kahden brändin tuotevalikoimat voidaan nähdä tyyllisesti ajattomimpina, ja näin tuotteet saattavat myös pysyä käytössä kauemmin. H&M Groupin brändit edustavat kuitenkin pikamuotialaa, joten vuoden sisällä lanseerattujen mallistojen määrä on lukuisa ja trendien vaihtuvuus kannustaa kuluttamiseen ja niin sanotusti tyyllisesti vanhentuneiden vaatteiden unohtamiseen.

#### 4.7 Resurssien palauttamisen ja kierrättämisen ilmeneminen

Resurssien palauttamisen ja kierrättämisen liiketoimintamalli merkitsee tuote-elinkaaren lopussa tapahtuvaa materiaalien ja komponenttien hyödyntämistä uuden tuotteen valmistamisessa (Accenture Strategy 2014). Jotta materiaaleja voidaan hyödyntää uusien tuotteiden valmistamisessa, on suunniteltava siihen tarkoitettu paluulogistiikka, jonka avulla käytöstä poistuneiden tuotteiden materiaalit ja komponentit palautetaan kiertoon (Govindan ym. 2014). Paluulogistiikan toteutumiseksi vaaditaan toimiva takaisinottojärjestelmä, joka usein sisältää kannustimen tuotteiden palauttamiselle (Ellen MacArthur Foundation 2015; Lewandowski 2016; Ranta ym. 2018).

Patagonia ottaa vastaan tuotteita, jotka eivät ole korjattavissa tai uudelleenmyytävissä. Vaatteita otetaan vastaan jokaisessa Patagonian myymälässä, ja tämän lisäksi yritys

maksaa palautuvan materiaalin postituskulut, mikäli liikkeeseen meneminen ei ole mahdollista. Yritys kierrättää palautuneet tuotteet ja hyödyntää niiden materiaalit uusien tuotteiden valmistamisessa. Patagonia keräsi vuosien 2005 ja 2016 välillä 95 tonnia vaatteita kierrätettäväksi. (Rattalino 2018.)

Patagonian kannustin tuotteiden palautumiselle tapahtui ennen Yerdle-applikaation kautta; asiakkaan kierrätettäväksi palauttamasta tuotteesta Patagonia antoi asiakkaalle Yerdle-rahaa, jonka hän saattoi kuluttaa esimerkiksi Patagonian Worn Wear -kaupassa (Rattalino 2018). Patagonia on kuitenkin muuttanut takaisinottojärjestelmänsä kannusteettomaksi, sillä yritys ei halua yllyttää kuluttamiseen, vaan uskoo vapaaehtoisen kierrättämisen olevan tarpeeksi palkitsevaa asiakkaalle (Patagonia 2019c). Yerdle on jälleenmyyntiapplikaatio, jonka avulla yritykset voivat ostaa ja myydä uudelleen jo käytössä olleita tuotteita. Yerdle toimii Patagonian paluulogistiikan ja uudelleenmyynnin partnerina. (Patagonia 2019d.)

Kierrätettävät vaatteet prosessoidaan muun muassa kierrätetyksi polyesteriksi, nyloniksi, villaksi ja untuvaksi. Suuri osa Patagonian tuotteista sisältää kierrätettyjä materiaaleja. Patagonian verkkokaupassa voi valita näkymän, jossa vain kierrätettyjä materiaaleja sisältävät tuotteet ovat esillä. Vaatekeräyksen kautta hyödynnettyjen materiaalien lisäksi Patagonia käyttää tuotannossaan hankittuja kierrätettyjä materiaaleja, kuten esimerkiksi kierrätettyä untuvaa. Patagonian untuvatakkien untuva on 100 prosenttisesti kierrätettyä ja tulee muun muassa kierrätetyistä untuvapeitoista ja -tyynyistä. (Patagonia 2019b.)

H&M Groupin kiertotalouden mukainen toiminta perustuu suurelta osin takaisinottojärjestelmään ja kierrättämisen edistämiseen. Vuonna 2013 lanseeratun H&M *Recycle Your Clothes* -aloitteen avulla yritys keräsi 45 000 tonnia vaatteita vuoteen 2017 mennessä. H&M Groupin tavoite on kerätä vuotuisasti 25 000 tonnia vaatteita vuoteen 2020 mennessä. (H&M 2018.)

H&M Groupin takaisinottojärjestelmä toimii kannustimen kanssa; asiakas saa alennuskuponin tuodessaan kassillisen kierrätettäviä vaatteita mihin tahansa H&M, &Other Stories tai Monki -myymälään sekä valittuihin Weekday-myymälöihin. Kassin vaatteet voivat olla miltä tahansa brändiltä, muiltakin kuin H&M Groupilta ja vaatteet voivat olla missä tahansa kunnossa. &Other Stories kerää myös brändin tyhjiä kosmetiikkapakkauksia kierrätettäväksi alennuskuponkeja vastaan. (H&M 2018.)

Paluulogistiikan hoitaa useimmiten kolmas osapuoli. H&M Groupin tapauksessa palveluntarjoaja on saksalainen I:CO, joka on maailmanlaajuisesti toimiva tekstiilikeräyksen ja -kierrätyksen palveluntarjoaja. Kun H&M Groupin myymälän keräysastia on täynnä, I:CO noutaa, kuljettaa, kierrättää ja myy materiaalin eteenpäin kierrätetyn materiaalin markkinoilla. Materiaali kierrätetään ja hyödynnetään ensisijaisesti tekstiilialalla, mutta mikäli materiaalin kierrättäminen alan sisällä ei ole mahdollista, voidaan siitä valmistaa muita asioita, kuten rakennusalan eristeitä. (I:CO 2019.) H&M Group käytännössä ostaa asiakkailtaan kierrätettäviä vaatteita antaen alennuskuponkeja ja tämän jälkeen se myy keräämänsä materiaalin I:COlle (Stål & Corvellec 2017).

H&M Groupin mukaan osa keräyspisteistä kierrätetystä materiaalista hyödynnetään yrityksen tuotteiden valmistamisessa (H&M 2018). Nämä määrät ovat kuitenkin todennäköisesti hyvin pieniä, sillä kierrätetyn materiaalin ostaminen ja kuljettaminen valmistusmaihin on kallista. H&M Groupin takaisinottojärjestelmällä ja tavoitteella lisätä kierrätettyjen ja kestävien materiaalien käyttöä tuotannossa ei siis ole suoranaista yhteyttä. (Stål ym. 2017.)

Kierrättäminen ja takaisinottojärjestelmät ovat yleistyneet etenkin pikamuotiyritysten keskuudessa. Takaisinottojärjestelmän implementoiminen voidaan nähdä markkinointina ja yritysimagon nostattajana, mutta se on myös lisämyyntikeino; saadessaan alennuskupongin asiakas houkuttuu ostamaan jotain uutta kyseisestä liikkeestä. (Stål ym. 2017.)

## 5 Johtopäätökset

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön johtopäätökset. Kiertotalouden liiketoimintamallien ilmeneminen Patagonian ja H&M Groupin liiketoiminnassa on havainnollistettu taulukon avulla (kuvio 5). Luvussa käsitellään myös opinnäytetyön luotettavuuden ja pätevyyden arviointia sekä jatkotutkimusehdotuksia.

### 5.1 Kiertotalous Patagonian ja H&M Groupin liiketoiminnassa

Kiertotalouden liiketoimintamallien ilmeneminen Patagonian ja H&M Groupin liiketoiminnassa on havainnollistettu kuviossa 5. Yrityksiä vertaillessa on muistettava, että yritykset ovat strategialta, visiolta sekä missiolta erilaisia ja yritysten valmistamat tuotteet on koh-

dennettu eri kohderyhmille. Patagonia valmistaa laadukkaita ulkoiluvaatteita ja kannustaa vähentämiseen kuluttamisessa. H&M Group valmistaa pikamuotia ja kannustaa jatkuvaan kulutukseen ja trendien seuraamiseen. Yrityksiä vertaillaessa on myös huomiotava, että Patagonia on yksityinen yritys, jolloin osakkeenomistajien paine tehdä tulosta ei ole yhtä suuri kuin H&M Groupilla, joka on listautunut yritys.

Yrityksiä erottaa myös motiivi kestävän kehityksen edistämiseksi; H&M Groupin kestävän kehityksen ja kiertotalouden edistäminen ja liittäminen strategiaan johtuu luultavasti sidosryhmien luomasta paineesta toimia vastuullisemmin, kun taas Patagonia on yrityksen perustamisesta asti ajanut samoja vastuullisuuden arvoja. H&M Groupin kokoinen yritys on kykenevä vaikuttamaan suuresti suhteellisen pienillä ratkaisulla, kuten materiaalivalinnoilla, ja yritys pyrkiikin olemaan suunnannäyttäjä vaatealan muutoksessa kiertotalouteen. Kannattavan liiketoiminnan kehittäminen kiertotalouteen sitoutuen vaatii kuitenkin konkreettista ajattelutavan muutosta lyhyen aikavälin tuloksista pidemmän aikavälin tuottoon ja vaikutuksiin.

Sekä Patagonian että H&M Groupin liiketoiminnassa on havaittavissa kiertävän hankintaketjun piirteitä. Molemmat yritykset sijoittavat innovaatioihin, jotka mahdollistavat parempia, kestävämpiä ratkaisuja tuotteiden valmistamisessa ja materiaalien arvon maksimoinnin optimoimisessa. Patagonia käyttää tuotteissaan kestäviä ja kierrätettyjä materiaaleja, kuten luomupuuvillaa, kierrätetyistä muovipulloista valmistettua polyesteria ja luonnollista Yulex-kumia. H&M Group käyttää tuotteissaan luomupuuvillaa sekä kierrätetyistä materiaaleista tehtyjä uusia materiaaleja, kuten polyesteria, Nylonia ja villaa.

Läpinäkyvyyden ilmeneminen erottaa yrityksiä. Patagonia on avoin käyttämistään materiaaleista, mistä ne tulevat ja kuka valmistaa tuotteet. H&M Group taas painottaa läpinäkyvyyden tärkeyttä ja vaatii hankintaketjun kumppaneilta tiettyjä standardeja, mutta yrityksen toiminta ei kuitenkaan ole täysin läpinäkyvää. H&M Groupin peruste läpinäkyvyyden puutteeseen on kova kilpailu alalla ja yrityssalaisuuksien vaaliminen. Patagonian lähestymien asiaan on omien toimintatapojen jakaminen, jotta muutkin yritykset seuraisivat ja muuttaisivat toimintansa kiertäväksi ja kestävän kehityksen mukaiseksi. Oleellinen ero yritysten toiminnassa on myös tuotteiden suunnittelu; Patagonian tuotteet on suunniteltu kestäviksi, funktionaaliksi vaateiksi, jotka on helppo korjata ja joiden on tarkoitus kestää kovaa kulutusta. H&M Groupin tuotteet edustavat sen hetkisiä trendisuuntauksia ja tuotteiden käyttöikä ei välttämättä ole kovin pitkä.

**Kiertotalouden  
liiketoimintamalli**

**H&M Group**

**Patagonia**

<i>Kiertävä hankintaketju</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sijoittaminen innovaatioihin</li> <li>• Materiaalit kuten luomupuuvilla ja kierrätetyt materiaalit</li> <li>• Läpinäkyvyyden parantaminen</li> <li>• Konkreettiset tavoitteet ja niiden seuranta</li> <li>• Työolosuhteiden kriteerit ja valvonta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materiaalien ja prosessien jatkuva kehitys parempiin ratkaisuihin</li> <li>• Materiaalit kuten luomupuuvilla, Yulex, kierrätetyt muovipullot</li> <li>• Läpinäkyvyys hankintaketjussa</li> <li>• Build-to-last</li> <li>• Työolosuhteiden kriteerit ja valvonta</li> </ul>
<i>Jakamislustat</i>	-----	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Worn Wear-alusta</li> <li>• Ebayn kanssa luotu uudelleenmyyntialusta</li> <li>• Patagonia Action Works</li> </ul>
<i>Tuote palveluna</i>	-----	-----
<i>Tuote-elinkaaren pidentäminen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Huolto-ohjeet</li> <li>• Kannustaminen uudelleenkäyttöön</li> <li>• ARKET ja COS: parempi laatu, tarkat huolto-ohjeet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parhaimman tuotteen valmistaminen</li> <li>• Ironclad-takuu ja korjauspalvelut</li> <li>• Worn Wear ohjeet ja korjauspalvelut</li> <li>• Tuotteiden uudelleenmyynti</li> <li>• Vähentämisen periaatteen ja tuote-elinkaaren pidentämisen promootio</li> </ul>
<i>Resurssien palauttaminen ja kierrättäminen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Takaisinottojärjestelmä: liikkeissä</li> <li>• Kannustin: alennuskuponit</li> <li>• Palveluntarjoaja: I:CO</li> <li>• Kerätyt tuotteet myydään I:COLle, joka kierrättämisen jälkeen myy materiaalin eteenpäin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Takaisinottojärjestelmä: liikkeissä ja postituksella</li> <li>• Kannustin: ennen Yerdle-raha, nykyään ei kannustinta</li> <li>• Palveluntarjoaja: Yerdle</li> <li>• Keräyksen kautta kierrätetty materiaali hyödynnetään uusien tuotteiden valmistamisessa</li> </ul>

Kuvio 5. Kiertotalouden liiketoimintamallien ilmeneminen Patagonian ja H&M Groupin liiketoiminnassa.

Jakamislustojen ilmeneminen vaatealalla on vielä suhteellisen vähäistä, mutta Patagonia on omaksunut tämän kiertotalouden liiketoimintamallin liiketoimintaansa käytettyjen vaatteiden Worn Wear -verkkokaupan sekä Ebayn kanssa luodun alustan avulla, missä asiakkaat myyvät itse käytettyjä Patagonia vaatteita eteenpäin avulla. H&M Groupin liiketoiminnassa ei ole havaittavissa jakamislusta-liiketoimintamallia.

H&M Group ja Patagonia eivät kumpikaan ole omaksuneet tuote palveluna -liiketoimintamallia yritystoiminnassaan. Tuote palveluna -malli näkyy vaatealalla vaatteiden vuokraamisella ja vaatteiden käyttöoikeuden myymisellä. Koska Patagonia valmistaa kestäviä tuotteita ja on tuotteidensa korjaamisessa harjaantunut, voisi yritys hyvinkin implementoida tuote palveluna -mallin liiketoimintaansa ja täten toteuttaa omaa visiotaan mahdollisimman kestävä ja vastuullisen liiketoiminnan edistäjänä.

Tuote-elinkaaren pidentämisen malli ilmenee H&M Groupin liiketoiminnassa tuotteiden huolto-ohjeiden tarjoamisella. Huolto-ohjeille omistetut H&M verkkosivut, tuotteista löytyvät Clevercare -pesulaput ja myymälässä oston tapahtuessa annetut ohjeet tukevat vaatteiden elinkaaren pitenemistä. H&M Groupin laadukkaampien brändien, COSin ja ARKETin tuotteet on valmistettu kestävämmistä materiaaleista ja niiden tuote-elinkaaren voidaan olettaa olevan yrityksen muiden brändien tuotteita pidempi.

Patagonian liiketoiminnassa tuote-elinkaaren pidentäminen näkyy vahvasti; yrityksen *parhaan tuotteen valmistamisen* ydinarvo näkyy suunnittelussa, valmistuksessa ja materiaalivalinnoissa. Patagonia todella uskoo tuotteisiinsa taaten niiden laadun sekä tarjoamalla korjauspalveluita. Kiertotalouden vähentämisen periaate nousee esiin Patagonian Worn Wear -sivulta löydettävien korjausohjeiden sekä tuotteen korjaamiseen ja pitkään käyttöön kannustavien tarinoiden avulla. Myös käytettyjen vaatteiden uudelleenmyynti on tuote-elinkaaren pidentämisen keino. Patagonian uudelleenmyyntikanava mahdollistaa tuotteiden käyttöiän sekä käyttöasteen maksimoinnin antamalla niille uuden käyttäjän. Tämä malli toimii etenkin laadukkaiden ja kestävien tuotteiden kanssa, sillä niiden tuote-elinkaaren pidentämisen mahdollisuudet ovat suuremmat kuin huonolaatuisten tuotteiden.

Resurssien palauttamisen ja kierrättämisen liiketoimintamalli on havaittavissa sekä H&M Groupin, että Patagonian liiketoiminnassa. Huomattava ero resurssien palauttamisen ja kierrättämisen liiketoimintamallin ilmenemisessä on kuitenkin se, mitä vaatekeräyksen jälkeen tapahtuu. H&M Group, samoin kuin monet muutkin pikamuotiyhtymät, myy ke-

rätyt vaatteet kolmannelle osapuolelle, joka hoitaa kaiken kuljetuksesta materiaalin uudelleenmyyntiin. Vaatekeräys on osa yrityksen imagon nostattamista, mutta H&M Groupin skaalalla toimivalla yrityksellä on paljon vaikutusta vaatekeräyksen kaltaisella kierrätysysteemillä. Vaatekeräys mahdollistaa materiaalin hyödyntämisen sen sijaan, että vaatteet päätyisivät kaatopaikalle.

Patagonia on myös yhdistynyt kolmannen osapuolen kanssa resurssien palauttamisen ja kierrättämisen toteuttamiseksi. Yerdle noutaa kerätyt vaatteet Patagonialta ja käsittelee, korjaa, uudelleenmyy ja mahdollisesti kierrättää ne. Patagonia hyödyntää kierrätettäväksi joutuneiden vaatteiden materiaalin uusien tuotteiden valmistamisessa. Lähes kaikissa Patagonian tuotteissa on kierrätettyjä materiaaleja. H&M Groupin tavoitteen käyttää pelkästään kierrätettyjä tai muuten kestävästi hankittuja materiaaleja tuotannossaan luulisi olevan yhteydessä jo monta vuotta kestäneeseen vaatekeräykseen, mutta todellisuudessa/käytännössä vaatekeräyksestä saatujen materiaalien takaisinosto I:COlta ei olisi kustannustehokasta.

H&M Groupin kannustin takaisinottojärjestelmän toimimiseksi on alennuskupongin antamisen kassillisen vaatteita vastaan. Alennuskuponki on voimassa kolme kuukautta. Vaatekeräys voidaan siis tulkita myynnin edistämisen tekona. Patagonia siirtyi kannustimellisesta takaisinottojärjestelmästä kannusteettomaan juuri tästä syystä. Alennuksen saadessa kuluttajat mitä luultavammin ostavat jotain, vaikka todellisuudessa tarvetta ei välttämättä ole. Patagonian mielestä heidän asiakkailensa riittää tieto siitä, että tuodessaan kierrätettävät vaatteet niiden materiaali hyödynnetään uusien tuotteiden valmistamisessa ja vaatteet eivät päädy poltettavaksi tai kaatopaikalle.

Patagonian ja H&M Groupin liiketoimintaa tarkastellessa on selvää, että kiertotalouden liiketoimintamallien implementoiminen tuottaa tulosta. Vaikka yritysten arvot ja strategia eroavat toisistaan, on myös suurten kulutukseen kannustavien yritysten kohdattava luonnonvarojen rajallisuus ja puute tulevaisuudessa. H&M Group haluaa olla tiennäyttäjällä omalla vaatealan sektorillaan, kun taas Patagonia on pyrkinyt olemaan kestävä kehityksen ja liiketoiminnan yhdistämisen esimerkkinä jo vuosikymmenten ajan. H&M Groupin tiennäyttäjän tavoitteessa ristiriitaista on läpinäkyvyyden puute, sillä juuri läpinäkyvyyttä tarvitaan, jotta muut yritykset voisivat ottaa mallia ja toimia vastuullisemmin.

H&M Groupin kokoinen yritys voi kuitenkin saada paljon vaikutusta aikaan muuttamalla hankintaketjunsä kiertäväksi, investoimalla vaateollisuutta kehittäviin innovaatioihin ja



keräämällä muuten mahdollisesti kaatopaikalle päätyvää vaatejätettä uudelleenkäytettäväksi tai muuten hyödynnetyksi. Patagonia toimii kiertotalouden suunnannäyttäjänä niin vaatealan yrityksille kuin kaikkien muidenkin alojen toimijoille. Patagonia on todistanut, että alusta alkaen samojen arvojen mukaisesti toimiminen, jatkuva muutos parempaan, läpinäkyvyys liiketoiminnassa ja sitoutumien kiertotalouteen mahdollistavat ympäristön suojelun ja samanaikaisesti positiivisen tuloksen tuottamisen.

Koska yritykset valmistavat tuotteita eri tarkoitukseen ja yritykset toimivat lähtökohtaisesti eri arvopohjalta, on yrityksiä hankala vertailla. On kuitenkin kiinnostavaa tarkastella, miten kiertotalouden liiketoimintamallit ovat edustettuina näillä eri vaatealan osa-alueilla.

## 5.2 Työn luotettavuuden ja pätevyuden arviointi

Kierotalouden aihe on hyvin ajankohtainen ja sitä käsittelevää materiaalia löytyy runsaasti. Aiheesta löytyvä materiaali on suurelta osin laadukasta ja työssä käytetyt lähteet ovat varsin luotettavilta tahoilta, kuten asiantuntijaorganisaatioilta Sitra, Ellen MacArthur Foundation ja Accenture. Myös asiantuntijoiden sekä tutkijoiden tekemät useat akateemiset tutkimukset sekä päättäjätahot, kuten Euroopan komissio ja unioni ovat toimineet työn lähteinä. Koska kritiikkiä kiertotaloudesta löytyy niukasti, on työssä käytetty aineisto pitkälti kiertotaloutta puoltavaa. Tämä saatetaan nähdä luotettavuuden kannalta kyseenalaisena.

Patagoniaa ja H&M Groupia vertaillessa ja kartoittaessa tietoa löytyy eniten yritysten omilta sivuilta ja yritysten omista julkaisuista. Nämä lähteet voidaan nähdä luotettavuuden kannalta kyseenalaisina, sillä yritykset eivät todennäköisesti kerro asioita puolueettomasti. Tästä syystä työssä käytettiin myös Patagoniasta, H&M Groupista ja vaatealasta tehtyjä objektiivisia akateemisia tutkimuksia luotettavuuden parantamiseksi.

Koska kiertotaloudesta julkaistu kirjallisuus on vielä vähäistä, on opinnäytetyössä käytetty lähdemateriaali enimmäkseen nettisivustoja sekä netistä löytyviä tutkimusraportteja ja julkaisuja. Työssä esitellyt yritysten toiminnot kuvaavat tämän hetkistä toimintaa ja voivat muuttua.

## 5.3 Jatkotutkimusehdotukset

Koska kiertotalous aiheena on nosteessa, tullaan sitä mitä luultavammin tutkimaan laajemmin tulevana vuosina. Tutkimukset ja niiden tulokset tulevat olemaan kattavampia

johtuen pitkäaikaisemmasta kiertotalouden mukaisen liiketoiminnan seuraamisesta. Kiertotalouden mukaisen liiketoiminnan kasvua ja alojen muutosta on mielenkiintoista seurata.

Opinnäytetyössä tarkasteltavat yritykset, Patagonia ja H&M Group, toimivat eri vaatealan osa-alueilla ja yritysten vertailu onkin havainnollistavaa juuri tästä syystä. Olisi kuitenkin tarpeellista tutkia ja vertailla pikamuotialan yrityksiä, jotta vaatealan suurimpien saastuttajien kehitystä ja sen suuntaa voitaisiin seurata.

Opinnäytetyötä tehtäessä esiin nousi tuote palveluna -mallin ilmenemisen puute niin vertailtavien yritysten liiketoiminnassa kuin myös koko vaatealalla. Olisikin äärimmäisen mielenkiintoista selvittää tuote palveluna -mallin mahdollisuuksista vaatealalla, etenkin pikamuodin kannalta, sillä tuotteiden kestävyys voidaan katsoa tarpeellisena tämän mallin toteuttamisessa. Myös tuote palveluna -mallin toteuttamisen tutkiminen markkinoinnin näkökulmasta olisi kiinnostava jatkotutkimusaihe, sillä mallin toteuttaminen vaatii kuluttajien asenteen ja kulutuskäyttäytymisen muutosta.

Kiertotalouden luomia mahdollisuuksia juuri vaatealalla olisi hyvä tutkia ja edistää, sillä vaatealalla siirtyminen kiertotalouteen voisi ratkaista monia tulevaisuuden ympäristöhaasteita ja -ongelmia.

## Lähteet

Accenture Strategy 2014. Circular Economy – Innovative Business Models and Technologies to Create Value in a World without Limits to Growth. Accenture.

Apple 2019. Apple GiveBack. <https://www.apple.com/shop/trade-in>. Luettu 2.2.2019.

Bakker, Conny & Wang, Feng & Huisman, Jaco & den Hollander, Marcel 2014. Products that go round: Exploring product life extension through design. *Journal of Cleaner Production*, 69, 10–16. <https://kundoc.com/pdf-products-that-go-round-exploring-product-life-extension-through-design-.html>. Luettu 13.1.2019.

Castellani, Valentina & Sala, Serenella & Mirabella, Nadia 2015. Beyond the throwaway society: a life cycle-based assessment of the environmental benefit of reuse. *Integrated Environmental Assessment and Management* 11 (3). [https://www.researchgate.net/publication/270223449\\_Beyond\\_the\\_Throwaway\\_Society\\_A\\_Life\\_Cycle-Based\\_Assessment\\_of\\_the\\_Environmental\\_Benefit\\_of\\_Reuse](https://www.researchgate.net/publication/270223449_Beyond_the_Throwaway_Society_A_Life_Cycle-Based_Assessment_of_the_Environmental_Benefit_of_Reuse). Luettu 1.12.2018.

Ellen McArthur Foundation 2013. Towards The Circular Economy – Economic and Business Rationale for an Accelerated Transition. <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/Ellen-MacArthur-Foundation-Towards-the-Circular-Economy-vol.1.pdf>. Luettu 1.11.2018.

Ellen MacArthur Foundation 2015. Circularity Indicators Project. Ellen MacArthur Foundation. <http://www.ellenmacarthurfoundation.org/programmes/insight/circularity-indicators>. Luettu 15.11.2018.

Ellen MacArthur Foundation 2017. New Textiles Economy: Redesigning Fashions Future. [https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/A-New-Textiles-Economy\\_Full-Report\\_Updated\\_1-12-17.pdf](https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/A-New-Textiles-Economy_Full-Report_Updated_1-12-17.pdf). Luettu 11.12.2018.

European Commission 2014. Communication from the Commission - Towards a circular economy: a zero waste programme for Europe, (COM2014398). European Commission, Brussels.

European Union 2008. Directive 2008/98/EC of the European Parliament and of the Council of 19 November 2008 on waste and repealing certain directives. *Official Journal of EU*, L 312, 19.11.2008. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32008L0098>. Luettu 30.11.2018.

Esposito, Mark 2009. Put your corporate social responsibility act together. Tate Publishing 2009. Luettu 11.2.2019

Esposito, Mark & Tse, Terence & Soufani, Khaled 2015. Is the Circular Economy a New Fast-Expanding Market? *Thunderbird International Business Review*. <https://doi.org/10.1002/tie.21764>. Luettu 5.1.2019.

Globe Hope 2018. About Us. <https://www.globehope.com/about-us>. Luettu 2.2.2019.

- Ghisellini, Patrizia & Cialani, Catia & Ulgiati, Sergio 2016. A Review on Circular Economy: the Expected Transition to a Balanced Interplay of Environmental and Economic Systems. *Journal of Cleaner Production* 114. 15.2.2016. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.09.007>. Luettu 20.11.2018.
- Govindan, Kannan & Soleimani, Hamed & Kannan, Devika 2014. Reverse logistics and closed-loop supply chain: A comprehensive review to explore the future. *European Journal of Operational Research* 240, 603–626. DOI: 10.1016/j.ejor.2014.07.012. Luettu 13.11.2018.
- H&M 2018. H&M Group Sustainability Report 2017. [https://sustainability.hm.com/content/dam/hm/about/documents/masterlanguage/CSR/2017%20Sustainability%20report/HM\\_group\\_SustainabilityReport\\_2017\\_FullReport.pdf](https://sustainability.hm.com/content/dam/hm/about/documents/masterlanguage/CSR/2017%20Sustainability%20report/HM_group_SustainabilityReport_2017_FullReport.pdf). Luettu. 28.2.2019.
- H&M 2019a. About us. <https://about.hm.com/en/about-us/h-m-group-at-a-glance.html>. Luettu 15.2.2019.
- H&M 2019b. Our vision and strategy. <https://sustainability.hm.com/en/sustainability/about/about/our-vision-and-strategy.html>. Luettu 20.2.2019.
- H&M 2019c. Sustainability strategy. <https://about.hm.com/en/sustainability/vision-and-strategy/sustainability-strategy.html>. Luettu 20.2.2019.
- H&M 2019d. Take Care. [https://www2.hm.com/en\\_gb/free-form-campaigns/takecare.html#/.](https://www2.hm.com/en_gb/free-form-campaigns/takecare.html#/) Luettu 15.3.2019.
- I:CO 2019. Building Textile Circularity. A Leading Global Solutions Provider. <https://www.ico-spirit.com/en/company/>. Luettu 14.3.2019.
- Lewandowski, Mateusz 2016. Designing the Business Models for Circular Economy. Towards the Conceptual Framework. <https://pdfs.semanticscholar.org/78c1/025b21e46bb2ff0a3e668b8853ba148829e4.pdf>. Luettu 20.12.2018
- Mentink, Bas 2014. Circular Business Model Innovation: A Process Framework and a Tool for Business Model Innovation in a Circular Economy. Master's Thesis, Delft University of Technology & Leiden University, Leiden, The Netherlands, 2014. <http://resolver.tudelft.nl/uuid:c2554c91-8aaf-4fdd-91b7-4ca08e8ea621>. Luettu 2.12.2018.
- mResell 2019. Tietoa mResellistä. <https://mresell.fi/about-us/>. Luettu 30.1.2019.
- MUD Jeans 2019. Our story. <https://mudjeans.eu/circular-economy-our-story/>. Luettu 4.3.2019.
- Patagonia 2017. Patagonia California Transparency (SB 657) and UK Modern Slavery Act Disclosure Statement. <https://www.patagonia.com/static/on/demandware.static/-/Library-Sites-PatagoniaShared/default/dw74ca2d71/PDF-US/Patagonia-California-Transparency-and-UK-Modern-Slavery-Act-Statement.pdf>. Luettu 5.1.2019.
- Patagonia 2019a. Company info: Our reason for being. <https://www.patagonia.com/company-info.html>. Luettu 20.12.2018.

Patagonia 2019b. Materials & Technologies. <https://www.patagonia.com/materials-tech.html>. Luettu 10.3.2019.

Patagonia 2019c. Recycling Information. How to Recycle Patagonia Garments. <https://www.patagonia.com/recycling.html>. Luettu 10.3.2019.

Patagonia 2019d. Worn Wear. <https://wornwear.patagonia.com/>. Luettu 3.3.2019.

Raassina, Timo 2016. Vaatekeräys osana kiertotaloutta. Diplomityö, Lappeenrannan teknillinen yliopisto. [http://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/127289/Diplomity%C3%B6\\_Timo%20Raassina.pdf?sequence=2&isAllowed=n](http://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/127289/Diplomity%C3%B6_Timo%20Raassina.pdf?sequence=2&isAllowed=n). Luettu 13.2.2019.

Ranta, Valtteri & Aarikka-Stenroos, Leena & Mäkinen, Saku J. 2018. Creating value in the circular economy: A structured multiple-case analysis of business models. *Journal of Cleaner Production*, vol 201, pp. 988-1000. DOI: 10.1016/j.jclepro.2018.08.072. Luettu 2.12.2018.

Rattalino, Francesco 2018. Circular advantage anyone? Sustainability-driven innovation and circularity at Patagonia, Inc. *Thunderbird International Business Review* 60:747–755. <https://doi.org/10.1002/tie.21917>. Luettu 20.1.2019.

Rolls Royce 2019. Power by the hour. Our TotalCare circular business model helps us to reduce waste and optimise resource efficiency, whilst enabling our customers to maximise the flying potential of their engines. <https://www.rolls-royce.com/media/our-stories/discover/2017/totalcare.aspx>. Luettu 5.1.2019.

Sitra 2018a. Mitä nämä käsitteet tarkoittavat. <https://www.sitra.fi/artikkelit/mita-nama-kasitteet-tarkoittavat/>. Luettu 20.10.2018.

Sitra 2018b. The Circular Economy – a Powerful Force for Climate Mitigation. Sitra, Helsinki.

Sitra 2018c. Circular Economy Business Models for the Manufacturing Industry – a Playbook for Finnish SMEs. Sitra, Teknologiateollisuus & Accenture, Helsinki.

Stahel, Walter R. 2014. Reuse Is the Key to the Circular Economy. European Commission, Environment 2014. [http://ec.europa.eu/environment/ecoap/about-eco-innovation/experts-interviews/reuse-is-the-key-to-the-circular-economy\\_en.htm](http://ec.europa.eu/environment/ecoap/about-eco-innovation/experts-interviews/reuse-is-the-key-to-the-circular-economy_en.htm). Luettu 10.12.2018.

Stål, Herman I. & Corvellec, Hervé 2017. A decoupling perspective on circular business model implementation: illustrations from Swedish apparel. *Journal of Cleaner Production* 171, 630-643. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652617322618?via%3Dihub>. Luettu 1.3.2019.

Sulapac 2018. <https://www.sulapac.com/about/>. Luettu 14.1.2019

Su, Biwei & Heshmati, Almas & Geng, Yong & Yu, Xiaoman 2013. A review of the circular economy in China: moving from rethoric to implementation. *Journal of Cleaner Production* 42, 215-277. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.11.020>. Luettu 5.1.2019.

Sung, Kyungeun 2015. A review on upcycling: current body of literature, knowledge gaps and a way forward. *World Academy of Science, Engineering and Technology*. Venice, 2015. [http://irep.ntu.ac.uk/id/eprint/12706/1/219287\\_PubSub1825\\_Sung.pdf](http://irep.ntu.ac.uk/id/eprint/12706/1/219287_PubSub1825_Sung.pdf). Luettu 30.11.2018.

Sustainable Brands 2018. Patagonia Launches Digital Platform to Connect Customers with Grassroots Activism. <https://sustainablebrands.com/read/behavior-change/patagonia-launches-digital-platform-to-connect-customers-with-grassroots-activism>. Luettu 3.3.2019.

Tukker, Arnold & Tischner, Ursula 2006. Product-services as a research field: past, present and future. Reflections from a decade of research. *Journal of Cleaner Production* 14, 1552–1556. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2006.01.022>. Luettu 15.1.2019.

Welch, Liz 2013. The Way I Work: Yvon Chouinard, Patagonia. *Inc Magazine*, 12.3.2013. <https://www.inc.com/magazine/201303/liz-welch/the-way-i-work-yvon-chouinard-patagonia.html>. Luettu 10.4.2019.

WRAP 2016. Textiles Circular Economy. <http://www.wrap.org.uk/sites/files/wrap/Strategic%20loop%20-%20textiles.pdf>. Luettu 25.1.2019.