



# Think Big! Kasvuyrittäjyyden edistäminen Etelä-Pohjanmaalla

Raportti benchmarkkauksen tuloksista

Laura Könönen, Annukka Koivuranta ja  
Sanna Joensuu-Salo



ISBN 978-952-7515-52-5

Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Seinäjoki

2024

SeAMK

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## Sisällys

<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>4</b>
<b>2 BENCHMARKKAUKSEN TAVOITTEET JA TOTEUTUS.....</b>	<b>5</b>
2.1 Benchmarkkaus: Www-sivut .....	5
2.2 Benchmarkkaus: Eurooppalaiset innovaatiotoimijat.....	5
<b>3 BENCHMARKKAUKSEN TULOKSET .....</b>	<b>8</b>
3.1 Www-sivujen benchmarkkaus.....	8
3.2 Innovaatiotoimijoiden haastattelut.....	12
<b>4 JATKOKEHITYS JA YHTEENVETO .....</b>	<b>19</b>
4.1 Jatkokehitykseen valitut työkalut .....	19
4.1 Toimintamalli pk-yritysten kestävä liiketoiminnan kehittämiseen.....	20
4.2 Yhteenveto .....	21
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>24</b>

**KUVIOT**

Kuvio 1. Toimintamalli pk-yritysten kestävästä liiketoiminnan kehittämiseen.

**TAULUKOT**

Taulukko 1. Haastattelukysymykset.

## 1 JOHDANTO

Tässä raportissa esitetään Think Big! Kasvuyrittäjyyden edistäminen Etelä-Pohjanmaalla -hankkeen benchmarkkauksen tuloksia. Benchmarkkauksen tarkoituksena oli etsiä ja arvioida kasvuyrittäjyyden kehittämiseen liittyviä uusia toimintamalleja ja työkaluja erityisesti Euroopassa painottuen vihreään kasvuun ja kestävän liiketoiminnan kehittämiseen hyödyntämällä esimerkiksi digitalisaatiota.

Think Big! -hanke on Seinäjoen ammattikorkeakoulun, Järvi-Pohjanmaan yrityspalvelut Oy:n, Isonkyrön Kehitys Oy:n ja Alavuden Kehitys Oy:n yhteishanke, jonka tavoitteena on edistää kasvuyrittäjyyttä Etelä-Pohjanmaalla. Hanketta rahoittaa Etelä-Pohjanmaan liitto Euroopan aluekehitysrahaston tuella. Tavoitteena on tiivistää kasvuyrittäjyyden ekosysteemin verkostoja ja syventää osaamista erityisesti vihreän kasvun ja digitalisaation saralla. Etelä-Pohjanmaa halutaan nostaa kestävän kasvuyrittäjyyden edelläkävijämaakunnaksi, missä tukijärjestelmät ovat vahvasti verkottuneet ja omaavat tarvittavan osaamisen vastata ilmastokriisin ja globalisaation asettamiin haasteisiin.

Etelä-Pohjanmaalla on kasvuyrittäjyyden osaamisen ja verkostoitumisen suhteen vielä paljon hyödyntämätöntä potentiaalia. Kasvuhalua löytyy useasta yrityksestä: SeAMKin aiemmin julkaiseman selvityksen mukaan yli puolet vastanneista eteläpohjalaisista yrityksistä tavoittelee joko kohtalaista tai voimakasta kasvua (Joensuu-Salo ym., 2023). Kasvustrategioista suosituimpia ovat uusien tuotteiden ja palveluiden kehittäminen sekä uusien markkinoiden etsiminen. Kyselyn tulokset paljastivat myös vahvan kiinnostuksen vihreitä innovaatioita kohtaan, sillä yli puolet vastaajista ilmaisi halunsa joko kehittää tai ottaa käyttöön kestäviä käytäntöjä. Digitalisaation vauhdittama kiertotalous ja ilmastomuutoksen vaatimat toimet avaavat uusia mahdollisuuksia yrityksille. Tämä kuitenkin vaatii tuekseen ekosysteemin, joka tarjoaa osaamista ja asiantuntemusta.

Benchmarkkauksessa perehdyttiin innovaatiotoimijoiden edelläkävijöiden toimintamalleihin ja työkaluihin. Benchmarkkaus toteutettiin seuraaviin kohteisiin: Proneo Norjassa Trondelagissa, Berlin Partner of Economics and Technology Saksassa Berliinissä ja Barcelona Activa Espanjassa Barcelonassa. Tämän lisäksi olemassa olevia työkaluja ja toimintamalleja etsittiin verkosta. Luvussa 2 on kuvattu tarkemmin benchmarkkauksen tavoitteet ja toteutus. Tämän jälkeen luvussa 3 esitetään benchmarkkauksen tulokset ja luvussa 4 benchmarkkauksen perusteella valitut työkalut jatkokehitystä varten.

## 2 BENCHMARKKAUKSEN TAVOITTEET JA TOTEUTUS

Benchmarkkauksen tavoitteena oli löytää uusia toimintamalleja ja työkaluja pk-yritysten yritysten vihreän kasvun ja kestävästi liiketoiminnan kehittämiseen. Tavoitteena oli myös kartoittaa olemassa olevia työkaluja yritysten digitalisaation edistämiseen sekä arvioida, onko näissä työkaluissa huomioitu kestävyysnäkökulmia. Tarkoituksena oli löytää sellaisia työkaluja ja/tai toimintamalleja, joita projektiryhmä voisi kehittää eteenpäin alueen tarpeisiin soveltuviksi, ja sen jälkeen testata ja kehittää edelleen alueen pk-yritysten kanssa. Tavoitteena oli löytää vähintään viisi työkalua yhteiskehittämistä varten.

Benchmarkkaus jaettiin kahteen osaan: www-sivujen benchmarkkaukseen ja eurooppalaisten innovaatiotoimijoiden benchmarkkaukseen. Tämän kaksijakoisen lähestymistavan avulla pyrittiin löytämään laajasti erilaisia toimintamalleja ja työkaluja, joista voitaisiin tunnistaa alueen näkökulmasta parhaimmat käytännöt. Seuraavissa kappaleissa käydään läpi toteutus.

### 2.1 Benchmarkkaus: Www-sivut

Www-sivujen benchmarkkaus suoritettiin syys-lokakuun 2023 aikana. Kaksi asiantuntijaa etsi netistä vapaasti hyödynnettäviä työkaluja ja toimintamalleja, jotka liittyivät digitalisaatioon, kestävästi liiketoiminnan kehittämiseen sekä kasvuyrittäjyyteen erityisesti vihreän kasvun näkökulmasta. Lisäksi etsittiin yleisiä liiketoiminnan kehittämiseen ja kasvuyrittäjyyteen liittyviä työkaluja tavoitteena kehittää niistä hankkeessa versioita, joissa huomioitaisiin kestävyysnäkökulmat. Toinen asiantuntijoista keskittyi erityisesti kestävästi liiketoiminnan ja vihreän kasvun työkaluihin samalla kun toinen etsi tietoa kasvuyrittäjyyteen ja digitalisaatioon liittyvistä työkaluista.

Benchmarkkauksessa hyödynnettiin excel-pohjaa, johon kerättiin systemaattisesti tiedot löytyneistä työkaluista ja toimintamalleista. Excel-pohjaan koostettiin tiedot työkalujen ja toimintamallien teemoista, tyypistä, nimestä, kehittäjäorganisaatiosta, käyttötarkoituksesta, kohderyhmästä, mahdollisesta siihen liittyvästä artikkelista tai hankkeesta työkalun/toimintamallin kehityksen taustalla, yhteyshenkilöstä sekä linkeistä. Excel-pohja toimi hyvänä työvälineenä löydettyjen työkalujen ja toimintamallien arvioinnissa.

### 2.2 Benchmarkkaus: Eurooppalaiset innovaatiotoimijat

Www-sivujen benchmarkkauksen rinnalla suoritettiin Euroopassa toimivien kehittäjäorganisaatioiden benchmarkkaus. Benchmarkkauksen kohteiden valinnassa painottui edelläkävijyys yritysten kehittämisessä ja erityisosaaminen yritysten vihreän kasvun tukemiseen yleisesti sekä digitalisaation keinoin. Näitä ominaisuuksia omaaviksi tunnistettiin seuraavat organisaatiot: Proneo Norjassa Trondelagissa, Berlin Partner of Economics and Technology Saksassa Berliinissä ja Barcelona Activa Espanjassa Barcelonassa. Kaikki organisaatiot ovat hyvin aktiivisia innovaatiotoimijoita alueillaan ja omaavat vankkaa osaamista yritysten kestävästi liiketoiminnan kehittämisestä. Valinnassa korostui lisäksi organisaatioiden osaaminen erityisesti pk-yritysten ja startupien kanssa toimimisesta.

Benchmarkkaus suoritettiin haastattelemalla innovaatiotoimijoiden edustajia. Haastattelujen tarkoituksena oli kartuttaa tietoa organisaatioiden kehittämistoimintaan liittyvistä yleisistä käytänteistä sekä niistä toimintamalleista ja työkaluista, joita organisaatiot hyödyntävät yritysten vihreän kasvun ja liiketoiminnan kestävyden edistämiseksi. Haastattelut toteutettiin joko Teams-toteutuksena tai kasvokkain syksyn 2023 – kevään 2024 aikana.

Kaikki haastattelut keskittyivät kolmen teeman ympärille, jotka toistuivat hieman eri tavalla riippuen haastateltavasta toimijasta. Teemat liittyivät yritysten kasvuun, kestävyysnäkökulmiin sekä digitalisaatioon. Näitä käsiteltiin erikseen toimintaansa suunnittelevien ja aloittamassa olevien pk-yritysten sekä jo toimivien pk-yritysten osalta. Taulukossa 1 on kuvattu haastattelurunko, joka käytiin soveltaen läpi jokaisessa haastattelussa. Lisäksi jokaisen toimijan kanssa käytiin läpi organisaation www-sivuilla esiteltyjä toimintamalleja yritysten liiketoiminnan kehittämiseen. Haastatteluissa keskustelu pyrittiin pitämään avoimena ja lisäkysymyksiä kysyttiin haastateltavan vastausten mukaisesti.

Taulukko 1. Haastattelukysymykset.

Johdanto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisaation kuvaus</li> <li>- Haastateltavan henkilön rooli ja osaaminen</li> </ul>
Aloittavat yritykset	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Millaisia toimintamalleja käytetään aloittavien yritysten ideoiden arviointiin?</li> <li>- Miten aloittavia yrityksiä tuetaan (yrityskiihdyttämöt ym.)?</li> <li>- Miten arvioidaan aloittavien yritysten kasvustrategioita, käytetäänkö tähän joitakin valmiita työkaluja?</li> <li>- Miten kestävä kehitys otetaan huomioon aloittavien yritysten kanssa? Miten potentiaalia kestävyden tai kiertotalouden edistämiseen arvioidaan tai tuetaan? On käytössä erityisiä työkaluja tai toimintamalleja?</li> <li>- Miten aloittavien yritysten digitalisaatiota edistetään (työkalut ja toimintamallit)?</li> </ul>
Toimivat pk-yritykset	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitkä ovat tyypillisimpiä pk-yritysten tarpeita alueellanne?</li> <li>- Oletteko huomanneet, että kestävyteen liittyvät kysymykset olisivat lisääntyneet yritysten kanssa toimiessa?</li> <li>- Minkälaisia työkaluja ja toimintamalleja käytätte kestävyden ja vihreän kasvun edistämiseen?</li> <li>- Miten innovaatioita tuetaan? Miten niissä otetaan huomioon digitalisaatio ja kestävä kehitys?</li> <li>- Miten kasvuyrittäjyyttä tuetaan toiminnassanne? Arvioidaanko yritysten kasvustrategioita joidenkin toimintamallien tai työkalujen avulla?</li> <li>- Miten yritysten verkostoitumista tuetaan? Mikä on teidän roolinne?</li> </ul>

Toimijakohtaiset kysymykset	- Kertokaa lisää www-sivuillanne esitellyistä toimintamalleista liittyen kestävyden, digitalisaation tai kasvuyrittäjyyden edistämiseen
-----------------------------	---

Www-sivujen ja kehittäjäorganisaatioiden benchmarkkaus suoritettiin pääasiallisesti syksyn 2023 aikana. Yhden kehittäjäorganisaation benchmarkkaus toteutui kuitenkin vasta huhtikuussa 2024, minkä vuoksi osa työkaluista valittiin jatkokehitykseen jo syksyn 2023 aikana toteutettujen benchmarkkausten perusteella. Viimeisen benchmarkkauksen jälkeen tarkasteltiin kokonaistilannetta uudelleen ja valikoitiin lopulliset jatkokehittävät työkalut/toimintamallit.

Syksyn 2023 aikana toteutettujen benchmarkkausten jälkeen SeAMKin projektiryhmä kokoontui ja kävi yhdessä läpi tulokset sekä www-sivujen että toteutettujen kehittäjäorganisaatioiden benchmarkkauksiin liittyen. Tapaamisessa asiantuntijat esittelivät löytämänsä toimintamallit ja työkalut sekä haastatteluista kerätyt tiedot muulle ryhmälle. Työkaluihin ja toimintamalleihin tutustuttiin yhdessä samalla arvioiden niiden soveltuvuutta alueen pk-yritysten ja kehittäjäorganisaatioiden käyttöön. Arvioinnissa huomioitiin myös GreenGrow- ja DIKO-hankkeiden tuottama data ja sen analysoinnin tuottamat tulokset. Arvioinnin päätteeksi potentiaalisimmat työkalut valittiin jatkokehittäviksi hankesuunnitelman mukaisesti.

### 3 BENCHMARKKAUKSEN TULOKSET

Seuraavaksi esitellään kaikki benchmarkkauksen tuloksena löytyneet työkalut ja toimintamallit. Luvussa 4 käydään läpi erikseen, mitkä työkalut ja toimintamallit valittiin jatkokehitystä varten.

#### 3.1 Www-sivujen benchmarkkaus

Www-sivujen benchmarkkauksessa kartoitettiin verkosta löytyviä työkaluja ja toimintamalleja sekä kasvuyrittäjyyden, digitalisaation ja kestävän liiketoiminnan edistämiseen liittyen. Työkaluja eri teemoihin liittyen löytyi kohtalaisesti, mutta varsinaisia toimintamalleja ei benchmarkkauksen tuloksena löytynyt. Työkalut löytyivät pääasiallisesti suomalaisten tai eurooppalaisten toimijoiden sivuilta joitain poikkeuksia lukuun ottamatta. Suurin osa työkaluista soveltuu eri kokoisille ja eri toimialoilla toimiville yrityksille. Todellisuudessa osa työkaluista kuitenkin soveltuu sisältöjen ja laajuuden puolesta selkeästi paremmin käytettäväksi suurissa yrityksissä, mikä nostaa esiin tarpeen mukauttaa työkaluja siten, että ne soveltuvat paremmin myös pienempien yritysten käyttöön.

#### Kasvuyrittäjyys

Kasvuyrittäjyyteen liittyen löytyi VTT:n kehittämä Kasvukompassi-työkalu (Liukko ym., 2006). Työkalu perustuu yrityksen itsearviointiin, ja sisältää seuraavat osa-alueet: tausta ja nykytila (kasvuhistoria, saavutetut kilpailuedut, talouden tunnusluvut), kasvuhalu (tavoitetaso, kasvun kannustimet, kehittymis- ja oppimishalu), kyvykkyys kasvaa (kasvustrategia, johtaminen, osaaminen ja teknologia, resurssit ja verkostoituminen) sekä kasvumahdollisuudet (markkina ja kilpailuetu, rahoitusmahdollisuudet, ideat). Jokaista alakohtaa arvioidaan asteikolla 1–5. Työkalu on tarkoitettu yli 50 henkilöä työllistäville yrityksille. Työskentelyyn osallistuvat yrityksen ylin johto ja/tai omistajat sekä lisäksi tarpeen mukaan yrityksen muut avainhenkilöt. Arviointi voidaan tehdä koko yritykselle tai vaihtoehtoisesti vain yhdelle liiketoiminnan alalle. Arviointia tehdessä yrityksen on hyödyllistä käyttää ulkopuolista, asiaan perehtynyttä fasilitaattoria. Esitetöiden täyttämistä varten on varattava aikaa noin tunti ja työskentelyä varten on hyvä varata aikaa noin puoli päivää.

LAB-ammattikorkeakoulun yrityshautomo Business Mill on kehittänyt Pitch Deck -nimisen työkalun (Business Mill, 2023), jota yritys voi käyttää suunnitellessaan liikeideansa pitchausta esimerkiksi rahoittajalle. Työkalu on pohja, joka tarjoaa rungon ja apukysymyksiä pitchauksen suunnitteluun. Alussa yleisö houkutellessaan kiinnostumaan aiheesta. Liiketoimintaidea selitetään yksinkertaisesti ja lyhyesti ja perustellaan, miksi sijoittajien pitäisi kiinnostua aiheesta. Sen jälkeen tunnustetaan ongelma ja esitellään tarjottu ratkaisu ja perustellaan, miksi se on parempi kuin kilpailijoilla. Tämän jälkeen käydään läpi markkinat ja liiketoimintamalli. Lisäksi työkalu esittelee käytännön vinkkejä hyvän esityksen suunnitteluun.

Lisäksi perehdyttiin Turun ammattikorkeakoulun luomiin liiketoiminnan kehittämisen työkaluihin (Katajamäki ym., 2023), jotka auttavat yrittäjää hahmottamaan liiketoimintansa asiakasprofiilit, arvolupauksen, asiakkaan palvelupolut sekä service blueprinTin. Työkalut on kehitetty VERKKO – Ponnahdus uusiin liiketoimintamalleihin



ja parempaan hyvinvointiin -hankkeessa. Lisäksi benchmarkkauksessa löydettiin Laurea ammattikorkeakoulun kehittämä Innovaatiokompetenssit-työkalu (Siirilä, 2023), joka auttaa yrittäjää hahmottamaan olemassa olevaa ja puuttuvaa osaamistaan. Työkalu on kehitetty VIHTA – Digitaaliset ratkaisut vihreään työhön -hankkeessa. Nämä työkalut voivat olla hyödyllisiä yleisesti yrityksen liiketoimintaa kehitettäessä.

Osana benchmarkkausta kartoitettiin SeAMKissa aiemmin kehitettyjä kasvuyrittäjyyden edistämiseen liittyviä työkaluja. Kasvua markkinaorientaatiolla ja markkinointikyvykkyydellä -työkalu (Petjä & Orrenmaa, i.a.) on tarkoitettu pk-yritysten markkinaorientaation tunnistamiseksi ja kehittämiseksi, minkä kautta pyritään synnyttämään uutta kasvua. Työkalua voivat käyttää sekä pk-yritykset että asiantuntijat, jotka voivat hyödyntää työkalua yritysten kanssa työskennellessään. Työkalua on tarkoitus käyttää työpajoissa, joissa syvennytään esimerkiksi markkinointiin, asiakassuhteiden hallintaan ja brändiosaamiseen.

## **Digitalisaatio**

Yrityksen digitalisaation tason arviointiin löydettiin kaksi eri työkalua. VTT:n tuottama DigiMaturity on digikypsyystyökalu (VTT, i.a.), jonka avulla yritys voi havainnollistaa nykytilanteensa kuudessa eri ulottuvuudessa: strategia, liiketoimintamalli, asiakasrajapinta, organisaatio ja prosessit, ihmiset ja kulttuuri sekä informaatioteknologia. Tulosten avulla organisaatio voi tunnistaa digitalisaatioon liittyvät tärkeimmät ja kiireellisimmät kehityskohteet. Oma tulostaan voi myös verrata muihin vastanneisiin yrityksiin. Toinen vastaava digikypsyuden arviointityökalu on DigiCap, jonka on kehittänyt Arktiset kehittämissympäristöt -klusteri (Arktiset Kehittämissympäristöt, i.a.). Tämä työkalu jakautuu viiteen osa-alueeseen: 1) palvelut ja tuotteet, 2) markkinointi ja viestintä, 3) myynti ja asiakashallinta, 4) tuotanto, logistiikka ja kunnossapito sekä 5) johtaminen ja tukipalvelut.

Lisäksi perehdyttiin Green ICT -ekosysteemin tuottamiin työkaluihin. Green ICT -ekosysteemi on vastuullisuusverkosto, joka edistää kestävästä ICT-kehitystä ja kiertotaloutta. Verkosto on kehittänyt kaksi työkalua: MitViDi-työkalu (Green ICT-ekosysteemi, i.a.-a) ja Green ICT -työkalu (Green ICT-ekosysteemi, i.a.-b). MitVidi auttaa organisaatioita arvioimaan ohjelmistojen energiankulutusta ja ilmastovaikutuksia. Itsearviointityökalu on tarkoitettu erityisesti helpottamaan ostopäätöstä ja kilpailutuksia ICT-hankintoja tehdessä. Green ICT -työkalulla voi kartoittaa ICT:n roolia yrityksen liiketoiminnan ilmasto- ja ympäristövaikutuksissa.

## **Vihreä kasvu ja kestävä liiketoiminta**

Www-sivujen benchmarkkaus osoitti, että työkalut ja toimintamallit yritysten vihreän kasvun tukemiseen ja kestävästä liiketoiminnan kehittämiseen liittyvät ovat vahvasti yhteydessä kiertotalouteen. Vaikka työkaluja on kehitetty viime vuosina yhä enemmän, valtaosa niistä on suunnattu sisältöjen puolesta enemmän suurille yrityksille.

Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra on yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa tuottanut useampia työkaluja sisältäviä oppaita, joiden avulla yritykset pääsevät käsitykseen siitä, mitä kiertotalous on ja mitä se voisi tarkoittaa oman yrityksen

näkökulmasta. Sitran toteuttamia toimialakohtaisia oppaita ovat Kiertotalouden kestävät liiketoimintamallit kemianteollisuuden yrityksille (Kemianteollisuus, Business Finland, Sitra & Accenture, 2020) ja Circular Economy Business Models for Finnish SMEs in the Manufacturing Industries: Circular economy playbook for Finnish SMEs (Sitra, Teknologiateollisuus & Accenture, 2018). Lisäksi Sitra on tuottanut yleisemmän kaikille toimialoille suunnatun Kestävää kasvua kiertotalouden liiketoimintamalleista - käsikirjan (Sitra & Deloitte, 2022), joka sisältää useita työkaluja yrityksen kiertotaloussiirtymän edistämiseen.

Lisäksi Sitra on ollut tuottamassa pohjoismaiden ministerineuvoston Nordic Innovation -yhteistyöorganisaatiolle yrityksille suunnattua opasta Nordic Circular Economy Playbook 2.0 (Nordic Innovation, Accenture & Sitra, 2021), joka niin ikään tarjoaa tietoa ja työkaluja kiertotalouteen ja siinä piilevän potentiaalin tunnistamiseen. Oppaat ovat laajoja ja sisältävät runsaasti taustatietoa kiertotaloudesta ja sen mahdollisuuksista, minkä lisäksi käytännön konkretiaa on lisätty yritysesimerkkien avulla.

Ellen Mac Arthur Foundation (EMAF) on voittoa tavoittelematon organisaatio, jonka tavoitteena on edistää kiertotaloussiirtymää globaalisti. Järjestön sivuilta löytyy useita yrityksille suunnattuja materiaaleja ja työkaluja, joiden avulla yritys voi kehittää omaa kiertotalouden mukaista liiketoimintaa. Järjestön sivuilta löytyy perinteisen Osterwalderin and Pigneurin kehittämän Business Model Canvasin jatkokehitetty versio (Ellen MacArthur Foundation, i.a.-a), johon on lisätty vihjeitä ja apukysymyksiä, jotka ohjaavat yritystä huomioimaan työskentelyssä eri kiertotalouden mahdollisuudet. Toinen EMAF:n kehittämä Smart Material Choices -työkalu (Ellen MacArthur Foundation, i.a.-b) liittyy kestäväan materiaalien käyttöön. Työkalu ohjaa yritystä tekemään parempia valintoja käyttämiensä materiaalien suhteen ja tunnistamaan eri materiaalien käytöstä seuraavia ympäristövaikutuksia. EMAF on myös kehittänyt Circular Opportunities -työkalun (Ellen MacArthur Foundation, i.a.-c), joka ohjaa yritystä integroimaan kiertotaloutta osaksi omaa liiketoimintaa. Työskentelyssä yritys valitsee joko tuotteen, palvelun tai tietyn liiketoiminnassa tunnistetun haasteen, jota on tarkoitus kehittää työkalun kysymysten ja tehtävien avulla. Tarkoituksena on erityisesti tunnistaa, mitä lisäarvoa kiertotalouden ratkaisulla voitaisiin valittuun tuotteeseen, palveluun tai haasteen ratkaisemiseen tuoda.

EMAF:n sivustolta löytyy myös työkaluja, jotka on suunniteltu erityisesti työpajatyöskentelyyn. Yksi näistä työkaluista on Circular Strategies, joka ohjaa osallistujia uudelleen suunnittelemaan jonkin tietyn tuotteen käyttämällä apuna kiertotalouden strategiakortteja (Ellen MacArthur Foundation, i.a.-d). Työskentelyn tarkoituksena on tarkastella suunniteltavaan tuotteeseen liittyviä tarpeita eri näkökulmista (emotionaaliset ja toiminnalliset) ja ideoida uusia ratkaisuja, jotka tuovat lisähyötyjä sekä ihmisille että ympäristölle. Toinen työpajatyöskentelyyn suunnattu työkalu on Circular Ventures (Ellen MacArthur Foundation, i.a.-e), jonka tavoitteena on edistää uusien kiertotalouteen perustuvien liiketoimintamahdollisuuksien luomista eri yritysten välillä. Työpajatyöskentelyyn on tarkoitus osallistua ihmisiä eri yrityksistä tai muista organisaatioista, ja työskentelyn tarkoituksena on suunnitella uusi kiertotaloutta edistävän yhteisyritys ryhmän yhteisiin vahvuuksiin pohjautuen.

Myös Value Mapping Tool on kiertotalouteen vahvasti kytkeytyä työkalu, josta on kehitetty useampia eri versioita (esim. Bocken ym., 2013). Työkalun perustana on nykyisen liiketoimintamallin arvovirtojen (value capture) ja hukkan ja hyödyntämättömien mahdollisuuksien tunnistaminen (value surplus, value absence, value destroyed, value missed) sekä uusien arvon luonnin keinojen löytäminen näistä. Työkalu ohjaa tarkastelemaan yrityksen arvonluontiprosesseja laajasti eri ihmisten ja sidosryhmien näkökulmista, ja huomioi myös ympäristön ja yhteiskunnan odotukset ja tarpeet. Value Mapping Tool -työkalua hyödyntämällä yritykset voivat tunnistaa liiketoiminnastaan erilaisia tehottomuuksia ja luoda niiden kautta lisäarvoa. Samankaltainen työkalu on Sustainable Value Analysis Tool (Yang ym., 2014), joka on kehitetty Cambridgen yliopistossa. Työkalun avulla yritykset voivat löytää uusia mahdollisuuksia luoda uutta arvoa sosiaalisen ja ympäristökestävyyden kautta. Työkalu tukee yrityksiä innovoimaan kestäviä liiketoimintamalleja auttamalla tunnistamaan uusia kestävyysperustuvia arvonluontimahdollisuuksia, joita voi löytyä joko tuotantoprosesseista, tai niitä voi syntyä myös tuotteiden tai palveluiden käytön aikana. Usein myös tuotteiden elinkaaren loppupäästä löytyy monia hyödyntämättömiä mahdollisuuksia.

Saksalainen Threebility on tuottanut laajasti erilaisia materiaaleja, jotka tukevat yrityksiä kestävien tuotteiden ja liiketoimintamallien kehittämisessä. Threebilityn verkkosivustolta löytyy useampia kestävä liiketoiminnan edistämiseen suunnattuja työkaluja; Sustainable Business Model Canvas (Threebility, i.a.-a), Impact Canvas (Threebility, i.a.-b), Sustainability SWOT (Threebility, i.a.-c) ja Sustainability Balanced Scorecard (Threebility, i.a.-d), joita yritys voi käyttää joko yhdistellen tai erikseen.

Sustainable Business Model Canvas on perinteisestä Business Model Canvasista jatkokehitetty versio, johon on lisätty mukaan kiinteänä osana eri kestävyysnäkökulmien huomiointi. Impact Canvas -työkalun avulla yritys voi pohtia ympäristövaikutuksia, joita yrityksen tuotteista tai liiketoiminnasta syntyy, ja Sustainability SWOT vastaavasti tukee yritystä tunnistamaan ja arvioimaan ympäristöön liittyviä riskejä ja ohjaa yrityksen toimintaa kohti ympäristöongelmien ratkaisua. Työkalut toimivat parhaiten, kun niitä hyödynnetään siten, että työskentelyyn osallistuvien joukko on mahdollisimman moninainen. Sustainability Balanced Scorecard puolestaan on johdon käyttöön rakennettu työkalu, joka laajentaa versiota perinteisestä Balanced Scorecard -työkalusta kestävyysnäkökulmat huomioimalla. Sustainability Balanced Scorecard työkalun avulla yritys voi muuntaa asettamansa kestävyysliittävät tavoitteet käytännön mittareiksi.

Threebility on lisäksi kehittänyt kestävien tuotteiden ja liiketoimintamallien innovointiin pelin (Threebility, i.a.-e), jota voidaan pelata pelkästään pelin vihjekorteilla tai yhdessä Sustainable Business Model Canvasin ja Impact Canvasin kanssa. Peli perustuu 38 vihjekorttiin, joissa kussakin esitellään tiivis yhteenveto kestävästä liiketoimintamallista, joka on jo käytännössä osoittautunut menestyksekkääksi tietyn yrityksen liiketoiminnassa. Kortin tietojen avulla pelaajat tunnistavat käytännön esimerkin kautta, miten kyseinen malli voi tuottaa liiketoiminta- ja ympäristöhyötyjä ja toisaalta myös sen, millaisia potentiaalisia riskejä malliin liittyy.

Peli soveltuu parhaiten 2–10 hengen tiimeille. Mikäli osallistujia on enemmän, jaetaan tiimi kolmeen joukkueeseen ja kullekin joukkueelle jaetaan läpikäytäväksi yhtä monta vihjekorttia. Joukkue käy jokaisen kortin yksitellen läpi ja pohtii kyseisen vihjekortin soveltuvuutta oman tuotteeseen ja/tai liiketoimintamalliin. Joukkueen tarkoituksena on päättää yhdessä mitä vihjekorttien malleja voitaisiin lähteä edistämään omassa liiketoiminnassa. Lopulta joukkueet kokoontuvat yhteen ja esittelevät toisilleen potentiaalisina pidetyt mallit, joiden soveltuvuutta omaan liiketoimintaan arvioidaan vielä koko tiimin voimin.

### **3.2 Innovaatiotoimijoiden haastattelut**

#### **Proneo**

Proneo on voittoa tavoittelematon yritys, joka sijaitsee Keski-Norjassa, Trøndelagin maakunnassa. Proneo perustettiin vuonna 2007 yhdistämällä kaksi norjalaista johtavaa innovaatioalan yritystä. Proneo on kasvanut yhdeksi Norjan suurimmista innovaatiotukea yrityksille tarjoavista toimijoista, joka on keskittynyt alueiden kehittämiseen nimenomaisesti yritysten innovoinnin ja taloudellisen toiminnan tukemisen kautta. Yrityksen tavoitteena on edistää olemassa olevien yritysten ja startupien innovointia ja kestäväää kasvua korkean osaamisen, ihmisten ja teknologisten resurssien sekä vahvojen verkostojen avulla. Proneo on arvioinut yli 17 000 liikeideaa, tukenut yhteensä yli 10 000 startupia ja sijoittanut yli 50 miljoonaa Norjan kruunua eri innovaatioprojekteihin. Parhaillaan Proneolla on käynnissä yli 70 eri projektia, joissa työskentelee yhteensä 20 Proneon asiantuntijaa. Proneolla työskentelee sekä liiketoiminta-analyttikkoja että konsultteja kahdella eri osastolla; yritysneuvonnassa sekä yrityskiihdyttämössä.

Proneon benchmarkkaus toteutettiin haastatteleamalla Proneon projektipäällikköä, joka on toiminut kyseisessä tehtävässä Proneolla jo useamman vuoden ajan. Haastattelu toteutettiin Teams-yhteyden välityksellä ja se kesti noin tunnin. SeAMKin projektiryhmästä haastattelussa mukana olivat Sanna Joensuu-Salo ja Laura Könönen.

Haastateltava kuvaa Proneon toimivan digitalisaation, liiketoiminnan ja kehittämisen risteyskohdassa. Proneolla on vahvaa ymmärrystä liiketoiminnasta ja tarjottava tuki eri toimialojen yrityksille liittyy erityisesti markkinointiin (ml. digimarkkinointi), digitalisaatioon, prosessien kehittämiseen, strategiaprosesseihin ja liiketoiminnan kestävyuden edistämiseen. Yritysten tuen tarve liiketoiminnan kestävyuden edistämiseen on kasvanut erityisesti viimeisten vuosien aikana, mikä on seurausta lisääntyneestä velvoittavasta sääntelystä sekä eri sidosryhmien, kuten rahoittajien ja asiakkaiden, kasvaneista odotuksista. Kestävyysasioissa yritykset tarvitsevat tukea erityisesti raportointiin ja strategioiden kehittämiseen liittyen.

Käytännössä Proneo arvioi liikeideoita ja tukee yrityksiä niiden kehittämisessä. Proneo tarjoaa tavanomaisia neuvonta- ja tukipalveluita aloittaville yrityksille sekä innovointitukea startupeille ja olemassa oleville yrityksille. Proneo on asettanut selkeät linjaukset ja tavoitteet sen suhteen, millaisia ideoita ja toimialoja tuetaan; niiden on oltava yhteneväisiä Proneon profiilin kanssa. Tuettavan liiketoiminnan ydin tulisi olla tuotannollisissa prosesseissa tai teknologian kehittämisessä. Lisäksi osa Proneon

toiminnasta liittyy valtion tukemaan kansalliseen ohjelmaan. Proneon toiminta-alueella on 23 kuntaa, joista suurin osa ei tarjoa omia neuvonta- tai tukipalveluita aloittaville yrityksille, ja Proneo tuottaa näiden kuntien asukkaille peruspalvelut.

Jokainen liikeidea ohjataan Proneolle digitaalisen yhteydenottolomakkeen kautta, jolla yhteydenottaja kertoo liikeideastaan. Proneo käy jokaisen idean läpi, ja ideasta riippuen ne ohjautuvat erilaisiin prosesseihin. Liikeidean perusteella valitaan asiantuntija, joka soveltuu parhaiten ko. liikeideaan. Mikäli yhteydenotto liittyy perinteisempään yritysneuvontaan, kuten yrityksen perustamiseen, sovitaan yhteydenottajan kanssa 2–3 tapaamista Proneon yritysneuvojan kanssa. Tapaamisten aikana aloittavaa yrittäjää voidaan tukea esimerkiksi rahoituksen hakemiseen tai rekisteröitymiseen liittyvissä asioissa. Keskeinen periaate yritysneuvonnassa on, että tapaamisten sisältöjä ohjaavat vahvasti yhteyttä ottaneen yrityksen omat, sen hetkiseen tilanteeseen liittyvät tarpeet.

Mikäli yritys tarvitsee kokonaisvaltaisemmin tukea liiketoimintamallin kehittämiseen, strategiatyöhön tai yritystoiminnan rakentamiseen, on prosessi erilainen. Tällöin prosessissa on mukana laaja kirjo erilaisia työkaluja, joita yrityskehittäjät ja konsultit käyttävät yrityksen tilanteen ja tarpeiden mukaisesti. Lähtökohtana prosessissa on määritellä yrityksen nykytilanne, mikä antaa suunnan kehittämiselle. Kehittämisessä Proneolla on lukuisia työkaluja ja kehyksiä, kuten SWOT, useat canvasit, erilaiset arvovirtoihin liittyvät analyysityökalut, rahoitushakuun liittyvät työkalut sekä YK:n kestävän kehityksen tavoitteet. Kestävän liiketoiminnan kehittämisessä keskiössä ovat liiketoiminnan prosessien, arvovirtojen ja vaikutusten analysointi.

Mikäli liikeideassa nähdään potentiaalia, pyydetään idean esittäjää täyttämään myös toinen lomake. Tämän jälkeen Proneon tiimi arvioi ideaa ja päättää, esitelläänkö idea advisory boardille. Mikäli advisory board pitää ideaa potentiaalisena, idea etenee varsinaiseen yrityskiihdyttämöön. Yleisesti ottaen liikeideoiden osalta arvioidaan kasvumahdollisuuksia sekä liiketoiminnan kestävyyttä. Kaikkien liikeideoiden arviointi Proneolla perustuu sekä asiantuntijoiden intuitioon että erilaisten työkalujen pohjalta tehtyihin arvioihin.

Proneolla ei ole erityisiä työkaluja olemassa olevien yritysten kasvun tai digitalisaation tukemiseen. Olemassa olevien yritysten kasvumahdollisuuksia tarkastellaan analysoimalla yrityksen nykytilannetta, minkä jälkeen pohditaan erilaisia mahdollisuuksia skaalautumiseen ja uusiin markkinoihin liittyen. Digitalisaation kehittäminen yrityksessä aloitetaan tunnistamalla kaikki yrityksen käyttämät järjestelmät ja eri datalähteet. Tämän jälkeen arvioidaan, mitä prosesseja yrityksessä voitaisiin digitalisoida, ja miten kertyvää dataa voitaisiin käyttää apuna päätöksenteossa. Mikäli yritys haluaa kehittää fyysisestä tuotteesta digitaalisen tai yleisesti kehittää digitaalisia tuotteita ja palveluita, on prosessi erilainen, ja paljon erilaisia testausmahdollisuuksia on tarjolla kehittämisen tueksi. Eri puolilta Norjaa löytyy useampia yrityksille avoimia keskuksia, joista löytyy runsaasti testausinfrastruktuuria. Yritykset pääsevät hyödyntämään näitä valtion tukemien projektien kautta.

## Berlin Partner

Berlin Partner on Berliinin kaupungin kehitysyhtiö. Se edistää liiketoimintaa, teknologiaa ja innovaatioita Berliinin alueella. Berlin Partner on yksityinen yritys, jonka rahoituksesta päättää Berliinin senaatti, eli sen rahoitus on julkista. Yhtiö tarjoaa ilmaisia palveluita lähinnä yrityksille, mutta kohderyhmässä on myös yliopistoja, tutkimusinstituutteja, verkostoja ja voittoa tavoittelemattomia järjestöjä. Yhtiö tukee sekä alueella jo vakiintuneita yrityksiä että auttaa uusia yrityksiä aloittamaan liiketoimintaansa ja kasvamaan. Berlin Partner on merkittävä talouskasvun edistäjä alueella. Yhtiön avustuksella luotiin 6708 työpaikkaa vuonna 2021.

Berlin Partnerilta haastattelun antoi Sustainability Officer, joka toimii projektipäällikkönä keskittyen erityisesti kiertotalouteen sekä vesi- ja energiakysymyksiin. Haastattelu toteutettiin Teamsin kautta ja se kesti noin 40 minuuttia. SeAMKin projektitiimistä haastatteluun osallistuivat Sanna Joensuu-Salo ja Annukka Koivuranta.

Startupit ovat Berlin Partnerin keskeistä kohderyhmää. Yhtiö on osana Berlin Startup Unitia, joka on Berliinin kaupungin perustama startup-toimintaa edistävä verkosto. Sen tavoitteena on edistää startupien toimintaedellytyksiä Berliinissä. Berlin Partnerilla on useita asiantuntijoita, jotka työskentelevät ainoastaan startupien parissa ja tarjoavat näille monipuolista palvelua sekä vastaten yritysten yhteydenottoihin että kontaktoiden yrityksiä proaktiivisesti. Keskeisiä palveluita ovat esimerkiksi ulkomaalaisen henkilöstön maahantuloasioiden kanssa auttaminen sekä rahoitusneuvonta.

Yhtiön kohderyhmäksi on määritelty innovatiiviset yritykset, joilla on kasvupotentiaalia. Tällaiset yritykset tunnistetaan usein intuition perusteella. Päivittäisessä työssä on kuitenkin käytössä esimerkiksi Startup Map Berlin -sivusto, joka on yrityksiä, sijoittajia ja tukipalveluita yhdistävä tietokanta. Sivuston kautta he pystyvät tunnistamaan yrityksiä, joita he mahdollisesti voisivat auttaa kasvamaan. Kohderyhmän yrityksiä Berliinistä löytyy erittäin paljon, sillä kaupunki on iso keskittymä erityisesti kestäviä ratkaisuja kehittäville startupeille. Kestävyys onkin Berlin Partnerin toiminnassa läpileikkaava teema ja se näkyy monella eri alalla. Yhtiöllä on tiimejä eri aloilla, kuten teknologia, energia ja kulttuuri, ja tiimien avulla yritysten tarpeisiin vastataan yksilöllisesti. Erityisesti digitalisaatioon ja sen tukemiseen liittyviä palveluita yhtiöllä ei juurikaan ole, sillä Berliinissä toimii Berlin Digital Agency, jonka vastuulla asia pitkälti on.

Yritysten tukeminen kestävässä liiketoiminnassa on Berlin Partnerin toiminnan kulmakiviä. Yhtiöllä on nimettynä palvelu "Sustainability service", jonka kautta voidaan tukea sekä startupeja että jo olemassa olevia yrityksiä kestävyysasioissa. Tämän palvelun käyttöön yhtiöllä on tietty toimintamalli. Ensin yrityksen kanssa järjestetään alkukeskustelu, jossa kartoitetaan yrityksen nykytilaa sekä tarpeita ja tavoitteita liittyen kestävyteen. Samalla selvitetään, missä Berlin Partner voi auttaa yritystä. Niissä tapauksissa, jossa yhtiöltä ei löydy sopivia palveluita tai mahdollisuutta auttaa, se voi yhdistää yrityksen laajojen verkostojen kautta oikean toimijan luo. Yhtiö toimii siis yritykselle ikään kuin suunnannäyttäjänä. Berlin Partner onkin laajasti verkostoitunut eri suuntiin, jotta siellä tiedetään, minkälaisia palveluita muilla toimijoilla on.

Yrityksen kestävyys arviointiin tai kehittämiseen varsinaisia työkaluja Berlin Partnerissa ei käytetä. Haastateltava kertoo yritystapaamisten olevan hyvin vapaamuotoisia ja keskustelevia. Hän kuitenkin mainitsee Acatechin & WWF:n (2003) yhteistyössä kehittämän Make it Circular -työkalun, joka on käytössä heidän verkostoissaan. Työkalu toimii pelinomaisesti, ja sen tavoitteena on auttaa yritystä hyödyntämään kiertotalouden liiketoimintamalleja omassa toiminnassaan. Pelin avulla yritykset saavat tietoa kiertotalouden liiketoimintamalleista, pystyvät testaamaan liiketoimintamalliaan ja löytämään toimintansa suunnitteluun uusia kiertotalouden mukaisia ratkaisuita. Vapaasti ladattavissa oleva materiaali sisältää pelilaudan ja pelikortit. Pelin kesto on noin 7 tuntia, ja se suositellaan jakamaan kahteen työpajaan. Peli pelataan teemaan perehtyneen fasilitaattorin opastuksessa.

Verkostot ovat selkeästi Berlin Partnerin vahvuus. Sektoreittain jaetuilla tiimeillä on kaikilla lukuisia omia verkostojaan liittyen esimerkiksi vesi- ja energia-alaan. Verkostoja hyödynnetään laajasti esimerkiksi oman toiminnan markkinoimiseen, kun verkostojen tapahtumiin mennään kertomaan omista tarjolla olevista palveluista. Toisaalta verkostot toimivat myös toisin päin, eli Berlin Partner voi suositella sopivia yhteistyökumppaneita asiakasyrityksilleen.

Haastateltavan mukaan toinen Berlin Partnerin vahvuus on yksilöllinen asiantuntijaneuvonta yrityksille. Tämä toimii erityisen hyvin kestävyysasioissa, joissa yritysten tarpeet ovat hyvin yksilöllisiä. Yhtiöllä onkin hyvät kahdenkeskeiset suhteet useisiin yrityksiin. Hyvien kahdenkeskeisten suhteiden vuoksi Berlin Partner pystyy olemaan myös proaktiivisesti yhteydessä yrityksiin kuullessaan esimerkiksi juuri kyseistä yritystä mahdollisesti hyödyttävistä uusista rahoitusmahdollisuuksista. He voivat auttaa yrityksiä rahoitushakemusten kanssa antamalla niistä palautetta. Myös yhtiön innovaatiopalvelun keskeinen osa on yritysten avustaminen rahoituksen hakemisessa. Innovaatiopalvelun kautta yhtiö voi auttaa erityisesti startupeja patenttien kanssa, ja ne liittyvät myös usein kestävyyskysymyksiin.

Kestävyyteen liittyen isoin yritysten kohtaama haaste on haastateltavan mukaan resurssipula kestävyysasioiden edistämiseksi. Tarjontaa Berliinissä yritysten kestävä liiketoiminnan tukemisessa on haastateltavan mukaan todella paljon, mutta yrityksillä ei ole useinkaan mahdollisuutta hyödyntää näitä palveluita ajanpuutteen vuoksi. Apua tarvitaan myös lainsäädännön kanssa, sillä pienet yritykset eivät usein tiedä, miten heidän pitäisi reagoida uusiin laissa määriteltyihin kestävyysvaatimuksiin, mitä asioita heiltä odotetaan ja mitkä asiat ylipäättään koskevat heitä.

### **Barcelona Activa**

Barcelona Activa on Barcelonassa vuonna 1986 perustettu paikallinen voittoa tavoittelematon kehittäjäorganisaatio, jonka tehtävänä on suunnitella ja toteuttaa työllisyyspolitiikkaa ja strategioita yrittäjyyden edistämiseksi. Barcelona Activa on julkisen rahoituksen varassa toimiva toimija, joka saa rahoitusta pääasiassa Espanjan valtiolta, Katalonian aluehallinnolta sekä Euroopan Unionilta. Barcelona Activa toteuttaa erilaisia projekteja ja ohjelmia, joiden tarkoituksena on auttaa kehittäjäorganisaation päämäärän saavuttamisessa; paikallisen talouden ja kehityksen edistämiseksi ja alueen asukkaiden elämänlaadun parantamisessa. Tätä tavoitellaan erilaisten toimenpiteiden kautta, jotka vahvistavat alueen työllisyyttä,

kannustavat ihmisiä yrittäjyyteen ja tukevat alueen yrityksiä. Barcelona Activa on Barcelonassa keskeinen toimija yrittäjyyden ja ammatillisen kehityksen edistämässä, innovaatiotoiminnan tukemisessa sekä erilaisten työllisyysmahdollisuuksien luomisessa. Organisaation erityisen innovatiiviset toimintatavat ovat saaneet tunnustusta kansainvälisesti vaikutusvaltaisilta tahoilta, kuten Yhdistyneiltä Kansakunnilta.

Barcelona Activan toiminnan ytimessä on ihmisten yhteen tuominen ja verkostojen rakentaminen erilaisten yhteisten tapahtumien ja tilojen avulla. Näillä kohtaamisilla ei ainoastaan pyritä luomaan uusia mahdollisuuksia ihmisten työllistymiseen, vaan ne myös vahvistavat yhteisöllisyyttä alueella. Barcelona Activa rakentaa aktiivisesti yrittäjähenkistä kulttuuria ja tarjoaa vahvaa tukea niille, jotka ovat yrittäjyydestä kiinnostuneita. Lisäksi kehittäjäorganisaatio panostaa monipuolisesti olemassa olevien yritysten toiminnan kehittämiseen ja rohkaisee ja tukee yrityksiä kasvun hakemisessa. Yritysten tukemisen rinnalla Barcelona Activan tärkeä tehtävä kehittää paikallisten työntekijöiden osaamista ja valmiuksia vastaamaan muuttuvan työelämän vaatimuksiin. Lisäksi organisaatio on keskeisessä roolissa innostamassa ja tukemassa paikallisia toimijoita uusien käytäntöjen ja teknologioiden käyttöönotossa, millä pyritään parantamaan alueen yritysten kilpailukykyä kansainvälisillä markkinoilla. Vuoden 2023 aikana Barcelona Activa on tarjonnut koulutusta yli 8900 yrittäjälle ja tukenut yli 1400 erilaista liiketoimintaprojektia. Palvelut ovat pääasiassa maksuttomia.

Barcelona Activan benchmarkkaus toteutettiin huhtikuussa 2024, ja haastatteluun osallistui Barcelona Activalla pitkään työskennellyt erityisasiantuntija. Haastattelu toteutettiin Barcelona Activan toimitiloissa Barcelonassa, ja haastattelu kesti noin tunnin. SeAMKin projektitiimistä haastatteluun osallistuivat projektipäällikkö Sanna Joensuu-Salo ja asiantuntija Laura Könönen. Haastattelussa keskityttiin erityisesti siihen Barcelona Activan toimintaan, joka on suunnattu yrityksille ja yrittäjyydestä kiinnostuneille henkilöille.

Barcelona Activalla on tarjolla yrittäjyydestä kiinnostuneilla monenlaista tukea, jonka avulla potentiaaliset yrittäjät voivat muuttaa omat ideansa kannattavaksi liiketoiminnaksi. Tukea tarjotaan perinteisten koulutusten, henkilökohtaisen valmennuksen, yleisen tiedottamisen ja lukuisten verkkokurssien ja -materiaalien kautta. Nämä pitävät sisällään erilaisten ohjeistusten lisäksi digitaalisia työkaluja, joiden avulla yrittäjyydestä kiinnostunut henkilö voi esimerkiksi tarkastella omaa liiketoimintaideaansa rahoitusmahdollisuuksien näkökulmasta, saada käsityksen omasta yrittäjyysprofiilista tai rakentaa liiketoimintasuunnitelman. Tarjolla on myös erilaisia eri toimialoille (esim. turismi, puhdas energia, käsityö) suunnattuja ohjelmia sekä eri kohderyhmille (startupit, naisyrittäjät) suunnattuja yrittäjyysohjelmia, jotka tarjoavat vahvan tuen yrityksen perustamiseen ja verkostoitumiseen. Lisäksi Barcelona Activalla on tarjolla aloittaville yrittäjille alueen hintatasoon nähden edullisia tiloja. Haastateltava kertoo, että yrittäjyydestä kiinnostuneiden liiketoimintaideoita arvioidaan painottaen erityisesti ideoiden toteutettavuutta, innovatiivisuutta ja kasvupotentiaalia. Myös naisten ja maahanmuuttajien yrittäjyyttä priorisoidaan.

Barcelona Activa tarjoaa myös kattavasti tukea olemassa oleville yrityksille liiketoiminnan kehittämiseen ja kasvun tukemiseen. Organisaatio pyrkii luomaan



sellaisen ympäristön erilaisine palveluineen, joka edistää erityisesti yritysten innovointikykyä ja kasvua. Yrityksille on tarjolla laaja kirjo erilaista neuvontaa ja valmennuksia eri teemoihin, kuten strategiseen johtamiseen, kasvuun, strategisten kumppaneiden löytämiseen, osaajien johtamiseen, kansainvälistymiseen, omistajanvaihdoksiin, innovointiin ja digitalisaatioon liittyen. Lisäksi tarjolla on paljon moderneja ja huippuvarusteltuja tiloja (esim. yhteistyötilat, erilaiset laboratoriot, teknologiapuisto), joita yritykset voivat hyödyntää. Sen lisäksi että yritykset pääsevät näissä tiloissa kehittämään omaa toimintaansa, tuotteitaan ja palveluitaan, tilat myös luovat mahdollisuuksia yritysten kohtaamiseen ja verkostoitumiseen, mikä voi johtaa kokonaan uuteen liiketoimintaan ja innovaatioihin ja rakentaa luovaa ja inspiroivaa toimintaympäristöä.

Barcelona Activalla on tarjolla kattavasti neuvontaa ja sparrausta sekä aloittaville että olemassa oleville yrityksille. Näitä palveluja yrityksille tarjoavat kokeneet asiantuntijat sekä pitkän kokemuksen omaavat yrittäjät, jotka muodostavat neuvonantajatiimin (advisory team). Tiimin jäsenet voivat tukea esimerkiksi liiketoimintasuunnitelman luomisessa, ideoiden sparrailussa ja innovoinnissa sekä rahoitushaussa. Laaja neuvonantajatiimi kokoaa yhteen monipuolista osaamista eri toimialoilta. Neuvonantajatiimiin kuuluu eri alojen ammattilaisia, kuten lakimiehiä, rahoitusalan ammattilaisia sekä erityisasiantuntijoita, joilla on syvällistä osaamista ja ajantasaista tietämystä muun muassa robotiikan, tekoälyn ja digitaalisen markkinoinnin ajankohtaisista trendeistä.

Haastattelussa korostui vahva painotus digitalisaatioon liittyvän osaamisen edistämiseen. Digitaaliset taidot nähtiin äärimmäisen tärkeinä yrityksen toimialasta riippumatta, mikä näkyy selkeästi organisaation yrityksille, työntekijöille ja -hakijoille tarjolla olevissa palveluissa. Barcelona Activa tarjoaa laajasti perustason koulutusta, joka keskittyy esimerkiksi Excelin käyttöön, verkkokaupan perustamiseen ja verkkosivujen rakentamiseen. Tarjolla on myös lukuisia edistyneempiä koulutuksia, joissa aiheita ovat muun muassa 3D-tuotanto, mobiilisovellusten kehittäminen, tekoäly ja kyberturvallisuus. Lisäksi Barcelona Activalla on IT-Akatemia, jossa opiskelijat opetetaan ohjelmoimaan 18 viikon mittaisen valmennuksen aikana. Valmennus pitää sisällään tiivistä asiantuntijamentorointia koko prosessin ajan sekä mahdollisuuden osallistua tiimeissä todellisten projektien simulaatioihin. IT-Akatemian vaikuttavuudesta kertoo www-sivuilla oleva maininta, jonka mukaan 82 % akatemian opiskelijoista on löytänyt työtä tieto- ja viestintätekniikan alalta, ja heidän saamansa keskimääräinen palkka on korkeampi kuin muilla aloilla.

Haastattelussa kestävyysasioita sivuttiin useita kertoja, mutta kestävyys näyttäytyi kuitenkin jossain määrin erillisenä osa-alueena erityisesti ympäristökestävyyden osalta. Liiketoimintaideoiden arvioinnissa keskitytään esimerkiksi idean innovatiivisuuteen ja kasvupotentiaaliin, mutta ympäristökestävyyttä ei arvioinnissa painoteta. Myöskään koulutuksissa, valmennuksissa ja neuvonantajatiimin asiantuntemuksessa kestävyys ei vaikuttaisi olevan kovin keskeisesti esillä. Haastateltavalta kestävyysasioista tarkemmin kysyttäessä haastateltava korosti, että ympäristökestävyys liittyy erityisesti teknologiapuolen toimintaan ja ohjelmaan, joka keskittyy puhtaiden teknologioiden kehittämiseen. Organisaation www-sivujen ja haastateltavan antamien tietojen osalta esiintyykin hieman ristiriitaa suhteessa siihen,

miten ympäristökestävyyssasiat näyttäytyvät laajemmin organisaation palveluissa ja toiminnassa. Sosiaalinen kestävyys painottui voimakkaasti sekä organisaation tavoitteissa että tekemisessä, mutta ympäristövastuullisuus näyttää jäävän hieman erilliseksi osa-alueeksi, jota ei välttämättä huomioida juurikaan uutta liiketoimintaa suunniteltaessa tai olemassa olevaa kehitettäessä.

## 4 JATKOKEHITYS JA YHTEENVETO

Www-sivujen ja innovaatiotoimijoiden benchmarkkauksiin perustuen tarkoituksena oli valita alueen yritysten tarpeisiin vastaavia toimintamalleja ja työkaluja, joilla voidaan tukea yritysten vihreää kasvua ja digitalisaatiota. Varsinaisia toimintamalleja ei benchmarkkauksen tuloksena löytynyt, joten jatkokehitykseen valittiin yhteensä viisi eri työkalua, jotka arvioitiin hyödyllisiksi erityisesti eteläpohjalaisten yritysten näkökulmasta.

### 4.1 Jatkokehitykseen valitut työkalut

Yritysten kasvuun liittyen jatkokehitykseen valittiin seuraavat työkalut:

- VTT Kasvukompassi (Liukko ym., 2006): Työkalu päätettiin valita jatkokehitykseen siten, että työkalusta kehitetään pienille yrityksille sopiva yksinkertaistetumpi malli, jonka avulla yritys voi kartoittaa kasvuunsa liittyviä tekijöitä. Työkaluun lisätään tietoa myös siitä, miten yritys voi kasvaa kestävästi huomioimalla yritys vastuun eri näkökulmat.
- Kasvua markkinaorientaatiolla ja markkinointikyvykkyydellä -työkalu (Petäjä & Orrenmaa, i.a.): Yritysten tarve markkinointituen saamiseen nousi voimakkaasti esiin sekä alueellisissa kehittämistyöpajoissa sekä GreenGrow- ja DIKO-hankkeiden jatkoanalyysin perusteella. Nykyinen markkinointityökalu ei huomioi kestävä kehityksen näkökulmia eikä digitalisaation mahdollisuuksia, minkä vuoksi työkalua päätettiin kehittää nämä näkökulmat huomioiden eteenpäin.

Yritysten vihreään kasvuun ja kestävä liiketoiminnan kehittämiseen liittyen valittiin jatkokehitykseen seuraavat työkalut:

- Sustainability SWOT (Threebility, i.a.-c)
- Sustainable Business Model Canvas (Threebility, i.a.-a)
- Peli kestävien innovaatioiden kehittämiseen (Threebility, i.a.-e), jota voidaan pelata pelkästään vihjekorttien avulla tai yhdessä Sustainable Business Model Canvasin kanssa

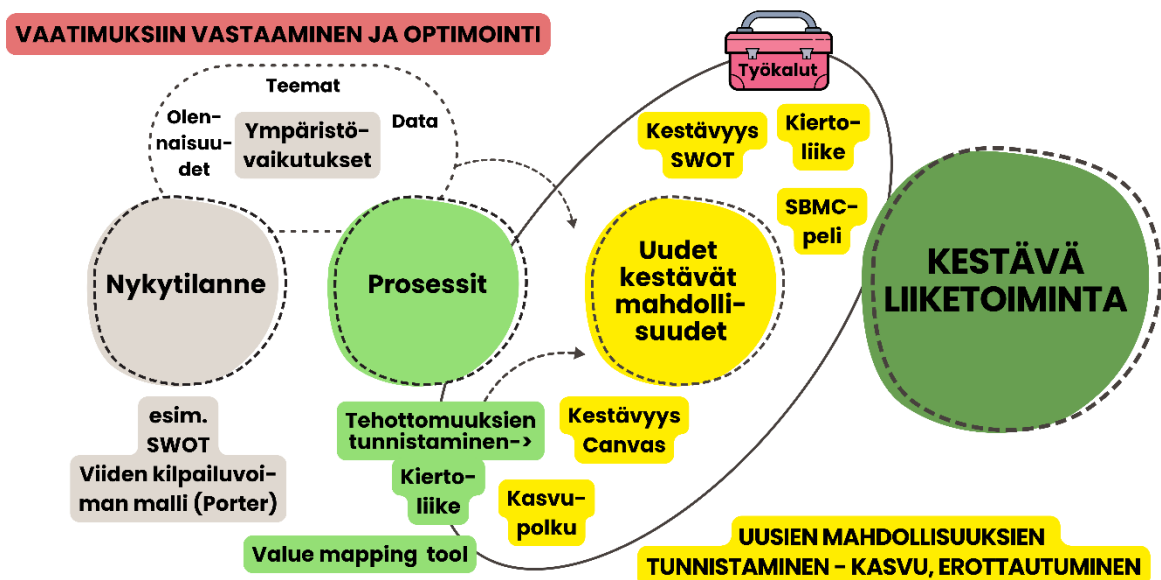
Kestävään liiketoimintaan liittyvien työkalujen valinnassa painotettiin työkalujen soveltuvuutta pk-yrityksille ja työkalujen potentiaalia kestävä innovoinnin edistämiseksi. Lisäksi tärkeänä pidettiin sitä, että työkalut voisivat auttaa yrityksiä tunnistamaan sekä ympäristöhaasteiden seurauksena syntyviä riskejä että niitä merkittäviä liiketoimintamahdollisuuksia, joita kestävyys siirtymän myötä yrityksille avautuu. Selkeyden vuoksi työkaluja päätettiin jatkokehittää erityisesti ympäristökestävyysnäkökulmia painottaen.

Valittuja työkaluja voidaan käyttää sekä yksittäin että erilaisina kokonaisuuksina. Sustainability SWOT, Sustainable Business Model Canvas ja innovointipeli muodostavat oman kokonaisuuden, jonka jokainen osa on myös hyödynnettävissä erikseen. Kestävään liiketoimintaan liittyvät työkalut keskittyvät vahvasti kiertotalouden ja siihen liittyvien kestävien ratkaisujen ympärille. Työkaluissa painotetaan vahvasti kestävä innovoinnin edistämistä ja uusien kestävien

liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamista. Työkalut kootaan ns. kestävän liiketoiminnan kehittämisen työkalupakkiin, josta yritykset voivat hyödyntää eri työkaluja tarpeidensa mukaisesti.

#### 4.1 Toimintamalli pk-yritysten kestävän liiketoiminnan kehittämiseen

Benchmarkkauksen tuloksena ei kuitenkaan löytynyt toimintamalleja tai työkaluja, jotka auttaisivat erityisesti tarkastelemaan ja arvioimaan yrityksen toimintaa ympäristökestävyyden näkökulmasta ja hahmottamaan yrityksen kannalta niitä olennaisimpia asioita, joihin yrityksen tulisi erityisesti keskittyä ympäristökestävyyden edistämiseksi. Koska kestävän liiketoiminnan edistäminen vaatii myös nykytilanteen hahmottamista ja oleellisten ympäristövaikutusten tunnistamista, nähtiin tarve hahmotella kokonaiskuva yritysten kestävän liiketoiminnan kehittämiseen. Näin ollen benchmarkkauksen pohjalta löytyneiden työkalujen ja muun tiedon pohjalta laadittiin toimintamalli, joka havainnollistaa kestävän liiketoiminnan edistämisen kannalta oleelliset vaiheet ja niissä kehittämisen tukena käytettävät työkalut (kuvio 1).



Kuvio 1. Toimintamalli pk-yritysten kestävän liiketoiminnan kehittämiseen.

Kestävän liiketoiminnan kehittämisen lähtökohta on yrityksen nykytilanteen hahmottaminen, jonka tueksi on olemassa useita erilaisia perinteisesti käytettyjä työkaluja. Nykytilanteen arviointiin liittyy myös keskeisesti yrityksen negatiivisten ja positiivisten ympäristövaikutusten tunnistaminen, jossa yritys voi käyttää apuna erilaisia elinkaarianalyyskejä (esim. hiilijalanjälkilaskenta) tai arvioida niitä yleisemmin esimerkiksi olemassa olevan datan pohjalta. Yrityksen on osattava arvioida mihin asioihin on oleellista keskittyä ensisijaisesti, jossa tulee huomioida sekä ympäristövaikutusten merkittävyys että eri sidosryhmien, kuten asiakkaiden, päämiesten, henkilöstön tai rahoittajien odotukset. Tämä antaa suuntaviivoja yrityksen omalle kehittämistyölle ja selkiyttää teemoja, joihin yrityksen tuleen ensisijaisesti keskittyä. Olennaisten ympäristönäkökohtien selvittäminen on ratkaisevan tärkeää

yrittäjien menestyksen kannalta, sillä se auttaa yritystä navigoimaan tulevaisuudessa sidosryhmiltä nousevien tiukentuvien kestävyysvaatimusten keskellä.

Yrityksen prosessien perusteellinen tarkastelu on toinen keskeinen vaihe kestävä liiketoiminnan edistämiseksi. Yrityksen on tärkeää ymmärtää, miten sen prosessit vaikuttavat ympäristökestävyyteen ja löytää erilaisia keinoja toiminnan tehostamiseksi ja ympäristökestävyyden edistämiseksi. Usein prosesseista ja toiminnasta on löydettävissä erilaisia tehostumia, jotka ilmenevät esimerkiksi jätteen ja hukkan syntymisenä tai kestävämminä raaka-ainevalintoina.

Erilaisten tehostumien tunnistamisessa yritykset voivat hyödyntää aiemmin kehitettyä Kiertoliike-työkalua (Seinäjoen ammattikorkeakoulu, 2023), joka kehitettiin EAKR-rahoitteisessa GreenGrow-hankkeessa. Myös jatkokehitykseen valittu Sustainable Business Model Canvas -työkalu auttaa yritystä tunnistamaan liiketoiminnan osa-alueita, joilla ympäristökestävyyttä olisi parannettava. Www-sivujen benchmarkkauksessa löytynyt Value Mapping -työkalu on myös soveltuva väline prosessien tehostumien tarkasteluun, sillä työkalu auttaa yritystä hahmottamaan, missä eri prosessien vaiheissa raaka-aineisiin tai materiaaleihin sitoutunutta arvoa hukkuu ja millaisia mahdollisuuksia arvon talteen ottamiseksi jää hyödyntämättä. Vaikka Value Mapping -työkalua ei valittu tässä yhteydessä jatkokehitykseen, olisi tulevaisuudessa suositeltavaa jatkokehittää työkalusta suomenkielinen pk-yrityksille soveltuva versio.

Kestävä liiketoiminnan kehittämisessä nykytilanteen ja prosessien kartoittaminen liittyy erityisesti liiketoiminnan optimointiin ja tehokkuuden parantamiseen sekä vaatimustenmukaisuuden varmistamiseen. Prosessien analysointi ja tehostumien kartoittaminen ovat kuitenkin myös tärkeitä lähtökohtia kestävämpien liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamiselle. Benchmarkkauksen tuloksena löytyi useita työkaluja, joita yritys voi hyödyntää nimenomaisesti uusien kestävämpien mahdollisuuksien tunnistamisessa ja innovoinnin edistämiseksi. Näissä yrityksissä tukee jatkokehitykseen valitut Sustainability SWOT, Sustainable Business Model Canvas sekä peli kestävien innovaatioiden kehittämiseen. Uusien mahdollisuuksien tunnistamisessa hyvänä apuna toimii myös edellä mainittu Kiertoliike-työkalu, joka tehostumien tunnistamisen rinnalla auttaa yrityksiä kartoittamaan oman liiketoiminnan näkökulmasta potentiaalisimpia tai muuten kiinnostavimpia kiertotalouden ratkaisuja. Myös jatkokehitykseen valittu työkalu, joka keskittyy yleisemmin yritysten kasvun tukemiseen ja kasvumahdollisuuksien tunnistamiseen, soveltuu hyvin uusien kestävien liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamiseen.

## 4.2 Yhteenveto

Jatkokehitykseen valikoitui näin yhteensä 5 työkalua: Kasvukompassi, Sustainability SWOT, Sustainable Business Model Canvas, innovointipeli sekä markkinointikyvykkyyden kehittämiseen liittyvä työkalu. Koko projektiryhmä lähtee kehittämään työkaluja eteenpäin, minkä jälkeen työkaluja testataan yritysten kanssa. Jatkokehityksessä pyritään erityisesti painottamaan sitä, että valmiit työkalut sopisivat myös pienemmille yrityksille, joihin valtaosa yrityksistä lukeutuu. Lisäksi jatkokehityksessä pyritään varmistamaan, että työkalut soveltuvat mahdollisimman hyvin eri toimialoilla toimiville yrityksille.

Kuten edellä mainittiin, benchmarkkauksen tuloksena ei löytynyt varsinaisia toimintamalleja yritysten kestävästi liiketoiminnan kehittämiseen. Tämä vuoksi nähtiin tarpeelliseksi hahmotella toimintamalli, joka auttaa sekä yrityksiä että yrityksiä tukevia kehittäjäorganisaatioita hahmottamaan keskeiset vaiheet yritysten kestävästi liiketoiminnan systemaattisessa kehittämisessä. Kehitystyössä on lähdettävä liikkeelle nykytilanteen arvioinnista ja prosessien tarkastelusta. Tämän kautta usein paljastuu erilaisia tehottomuuksia ja toimintatapoja, jotka eivät ole ympäristön näkökulmasta kestäviä. Vasta tämän jälkeen kannattaisi lähteä etsimään aktiivisemmin uusia kestäviä liiketoimintamahdollisuuksia, joita usein voidaan tunnistaa jo nykytilanteen ja prosessien tarkastelun kautta.

Yhteenvedon voidaan todeta, että vaikka benchmarkkaus osoitti erilaisia työkaluja olevan tarjolla yrityksille melko laajasti, ei suurin osa niistä ole kuitenkaan kovin soveltuvia pienemmille yrityksille. Työkalut saattavat esimerkiksi olla hyvin laajoja, mikä tekee työskentelystä yrityksille hyvin työlästä. Myös sisällöt ovat usein suhteellisen monimutkaisia ja suunnattu selkeästi suuremmille yrityksille. Voidaan todeta, että erityisesti pienempien yritysten kohdalla on edelleen tarve heidän tarpeisiinsa paremmin vastaaville työkaluille ja materiaaleille.

Benchmarkkauksen perusteella kävi myös ilmi, että kehitetyt työkalut kestävästi liiketoiminnan tukemiseksi ovat suurelta osin suunnattu uusien liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamiseen. Vaikka potentiaalisten mahdollisuuksien tunnistaminen ja innovointi ovat tärkeitä osia kestävästi liiketoiminnan kehittämistä, tarvitaan kuitenkin sen rinnalle myös työkaluja tai materiaaleja, joiden avulla pk-yritykset voivat kehittää liiketoiminnan kestävyttä systemaattisesti. Kestävästi liiketoiminnan kehittämisen kokonaisuuden hahmottamiseksi luotiinkin toimintamalli, jonka tarkoituksena on auttaa sekä yrityksiä että yrityskehittäjiä tunnistamaan yleisellä tasolla, mitä eri asioita kestävästi liiketoiminnan systemaattinen kehittäminen pitää sisällään. Ympäristövaikutusten tunnistamisen, olennaisten ympäristönäkökohtien arvioinnin ja prosessien kestävyden arvioinnin tueksi tarvittaisiin kuitenkin konkreettisia työkaluja, jotka soveltuisivat erityisesti pk-yrityksille. Prosessien tarkasteluun ja kestävyden edistämiseen yksi toimiva työkalu on Value Mapping -työkalu, josta kannattaakin kehittää tulevaisuudessa pk-yrityksille soveltuva versio. Järjestelmällisellä ja aktiivisella panostuksella vastuullisuuteen voidaan luonnollisesti edistää yritysten kestävästi kasvua.

Myöskään innovaatiotoimijoiden haastatteluista ei varsinaisesti löytynyt valmiita toimintamalleja, joita voitaisiin suoraan hyödyntää alueen pk-yritysten kanssa. Haastatteluista nousi kuitenkin esiin yksittäisiä kiinnostavia käytänteitä, joita näissä kehittäjäorganisaatioissa toteutetaan. Nämä käytänteet voisivat olla potentiaalisia myös hyödynnettäviksi alueen organisaatioissa, jotka tukevat eri keinoin paikallisia yrityksiä ja yrittäjyydestä kiinnostuneita.

Yksi toimiva käytäntö on yrittäjille tukea tarjoava advisory board, joka koostui aiemmin yrittäjänä toimineista mentoreista. Mentorit olivat usein eläkkeelle jääneitä yrittäjiä. Mallia voi verrata Suomessa käytössä olevaan Yrityskummi-verkostoon. Erona

Yrityskummi-verkostoon on se, että advisory boardiin lukeutui useampia ihmisiä, jotka yhteistyössä auttoivat yrittäjää. Tätä toimintaa pyöritti paikallinen kehittämissyhtiö.

Toisena hyvänä toimintatapana yhdestä haastattelusta esiin nousivat lyhyet 15 minuutin verkkoajanvaraukset, joissa yrityksillä oli mahdollisuus saada apua akuuttiin ongelmaan. Kehittämissyhtiön asiakkaat pystyivät varaamaan verkosta omiin tarpeisiinsa soveltuvan asiantuntijan tapaamisen, jonka kanssa keskusteltiin yrittäjää askarruttavasta asiasta, joka voi liittyä esimerkiksi vientiin tai henkilöstöhallinnon asioihin. Toisaalta on huomioitava, että Etelä-Pohjanmaalla apua tarvitseva yritysverkosto on niin pieni, että heitä on mahdollista palvella henkilökohtaisesti ilman erillisiä ajanvarauksia. Voisi kuitenkin olla hyödyllistä pohtia, josko tällaista palvelua voisi järjestää yhteistyössä esimerkiksi koulutusorganisaatioiden kanssa. Barcelona Activan eri toimialoille ja kohderyhmille suunnatut valmennusohjelmat olivat myös mielenkiintoisia, ja voisikin pohtia, voisiko myös Etelä-Pohjanmaalla järjestää vastaavia. Esimerkiksi naisyrittäjyyden kasvuvaimennusohjelma tai maahanmuuttajille suunnatut valmennukset voisivat olla hyödyllisiä.

Yhteenvedon voidaan todeta, että raportissa esitellyt työkalut, toimintamalli ja innovaatiotoimijoiden käytänteet tarjoavat konkreettisia keinoja pk-yritysten kasvun ja kestävän liiketoiminnan edistämiseen. Työkaluja kehitetään yhteistyössä projektiryhmän jäsenenä toimivien aluekehittäjien ja myöhemmin alueen pk-yritysten kanssa, mikä varmistaa niiden toimivuuden nimenomaisesti pk-yritysten näkökulmasta ja niiden sovellettavuuden eri toimialoilla. Alueen elinvoimaisuuden kannalta on ensiarvoisen tärkeää tukea yritysten kasvua, mutta samanaikaisesti on varmistettava, että kasvu on ympäristön näkökulmasta kestävä. Vain näin voidaan saavuttaa kestävä ja pitkäaikaista menestystä ja pyrkiä varmistamaan, että hyvinvoinnin jatkuvuus voidaan turvata myös tuleville sukupolville. Tämä vaatii yrityksiltä rohkeutta ja innovatiivisia ratkaisuja, joiden avulla yritykset voivat sopeutua muuttuviin markkinatilanteisiin, ympäristöhaasteisiin ja -vaatimuksiin, ja luoda samalla arvoa sekä itselleen että laajemmin yhteiskunnalle. Yritykset kuitenkin tarvitsevat tässä runsaasti tukea eri toimijoilta. Tämän benchmarkkauksen ja yleisemmin Think Big! Kasvuyrittäjyyden edistäminen Etelä-Pohjanmaalla -hankkeen tarkoituksena onkin vastata tähän tarpeeseen ja tarjota konkreettisia välineitä sekä suoraan yrityksille että yrityksistä tukeville toimijoille kestävän kasvun rakentamiseen. Näin ollen raportti tarjoaa suuntaviivoja sekä yrityksille että kehittäjäorganisaatioille matkalla kohti kestävämpää ja vastuullisempaa tulevaisuutta.

## LÄHTEET

Acatech, & WWF Deutschland. (2023). *Make it circular! A gamified introduction to circular business models in a corporate setting*. <https://www.circular-economy-initiative.de/make-it-circular-a-gamified-introduction-to-circular-business-models-in-a-corporate-setting>

Arktiset Kehittämissympäristöt. (i.a.). *DigiCap*. <https://ardico.fi/digicap>

Bocken, N., Short, S., Rana, P., & Evans, S. (2013). A value mapping tool for sustainable business modelling. *Corporate governance*, 13(5), 482-497. <https://doi.org/10.1108/CG-06-2013-0078>

Business Mill. (2023). *Pitching to investors – what they want to hear?* <https://businessmill.fi/wp-content/uploads/2023/08/BM-pitchauspohja-2023.pdf>

Ellen MacArthur Foundation. (i.a.-a). *Circular Business Model*. <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/circular-business-model>

Ellen MacArthur Foundation. (i.a.-b). *Smart material choices*. <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/smart-material-choices>

Ellen MacArthur Foundation. (i.a.-c). *Circular Opportunities*. <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/find-circular-opportunities?sortBy=rel>

Ellen MacArthur Foundation. (i.a.-d). *Circular Strategies*. <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/product-redesign-workshop?sortBy=rel>

Ellen MacArthur Foundation. (i.a.-e). *Circular Ventures*. <https://emf.thirdlight.com/link/2m16orl9jqmo-mpls9d/@/preview/1?o>

Green ICT -ekosysteemi. (i.a.-a). *MitViDi - Mittarit vihreän digitalisaation julkisiin ICT-hankintoihin*. <https://mitvidi.tt.utu.fi/mitvidityokalu>

Green ICT -ekosysteemi. (i.a.-b). *Green ICT*. <https://greenict.fi/itsearviointi/>

Joensuu-Salo, S., Könönen, L., Koivuranta, A., Viljamaa, A., & Katajavirta, M. (2023). *Eteläpohjalaisten pk-yritysten vihreä ja inklusiivinen kasvu - käsikirja yritysten TKI-toiminnan kehittämiseen* (Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 180). Seinäjoen ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2023081897875>

Katajamäki, P., Säisä, M., Granath, L., Väänänen, S., & Aramo-Immonen, H. (2023). *Opas liiketoiminnan kehittämiseen: Osa 1. Palvelumuotoilun ja muotoiluajattelun avulla uutta suuntaa*. Turun ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-216-843-6>



Kemianteollisuus, Business Finland, Sitra, & Accenture. (2020). *Kiertotalouden kestävät liiketoimintamallit kemianteollisuuden yrityksille*.  
<https://www.sitra.fi/app/uploads/2020/05/kiertotalouden-kestavat-liiketoimintamallit-kemianteollisuuden-yrityksille-kasikirja.pdf>

Liukko, T., Airola, M., Ilomäki, S.-K., Mikkola, M., Simons, M., & Pohto, P. (2006). *Kasvukompassi: 50+ -yritysten menestyksellisen kasvun ja kehittämisen mallit* (VTT Tiedotteita – Research Notes, 2353). *Kasvukompassi. 50+ -yritysten menestyksellisen kasvun ja kehittämisen mallit (vtt.fi)*

Nordic Innovation, Accenture, & Sitra. (2021). *Nordic circular economy playbook*.  
<http://norden.diva-portal.org/smash/get/diva2:1712587/FULLTEXT03>

Petäjä, E. & Orrenmaa, V. (i.a.). *Kasvua markkinaorientaatiolla ja markkinointikyvykkyydellä* [PowerPoint-esitys]. Seinäjoen ammattikorkeakoulu.  
<https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fstorage.googleapis.com%2Fseamk-production%2F2017%2F06%2Fmarkkinaorientaatio-tyokalu.pptx&wdOrigin=BROWSELINK>

Seinäjoen ammattikorkeakoulu. (2023). *Kiertoliike – Kiertotalouden ratkaisulla kestävämpää liiketoimintaa*. *KIERTOLIIKE: Kiertotaloudella kestävämpää liiketoimintaa - aloita oma kiertotalousmatkasi (storage.googleapis.com)*

Siirilä, J. (2023). *Vihreä siirtymä & Digitalisaatio: Työkirja asiantuntijoille ja opettajille*. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2023033033950>

Sitra, & Deloitte. (2022). *Kestävää kasvua kiertotalouden liiketoimintamalleista: Käsi kirja yrityksille*. <https://www.sitra.fi/julkaisut/kestavaa-kasvua-kiertotalouden-liiketoimintamalleista-kasikirja-yrityksille/>

Sitra, Teknologiateollisuus, & Accenture. (2018). *Circular economy business models for the manufacturing industry: Circular economy playbook for Finnish SMEs*.  
[https://teknologiateollisuus.fi/sites/default/files/inline-files/20180919\\_Circular%20Economy%20Playbook%20for%20Manufacturing\\_v1%2000.pdf](https://teknologiateollisuus.fi/sites/default/files/inline-files/20180919_Circular%20Economy%20Playbook%20for%20Manufacturing_v1%2000.pdf)

Threebility. (i.a.-a). *Sustainable Business Model Canvas*.  
<https://www.threebility.com/sustainable-business-model-canvas>

Threebility. (i.a.-b). *Impact Canvas*. <https://www.threebility.com/sustainability-impact-canvas>

Threebility. (i.a.-c). *Sustainability SWOT*. <https://www.threebility.com/sustainability-swot-analysis>

Threebility. (i.a.-d). *Sustainability Balanced Scorecard*.  
<https://www.threebility.com/sustainability-balanced-scorecard>

Threebility. (i.a.-e). *Sustainable Business Innovation Game*.  
<https://www.threebility.com/sustainable-business-model-game>

VTT. (i.a.). *DigiMaturity – Digikypsyystyökalu*. [Digikypsyystyökalu \(vtt.fi\)](https://www.vtt.fi/digimaturity)

Yang, M., Rana, P., & Evans, S. (2014). Sustainable value analysis tool for value creation. *Asian journal of management science and applications*, 1(4), 312-329.  
<https://doi.org/10.1504/AJMSA.2014.070649>