



Metropolia

Miika Keijonen

## Kierrätysliiketoiminnan kehittäminen osaksi Live-säätiön palvelujen ekosysteemiä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Sosionomi (YAMK)

Sosiaali- ja terveysalan palvelujen ja liiketoiminnan johtaminen

Opinnäytetyö

27.04.202

Tekijä	Miika Keijonen
Otsikko	Kierrätysliiketoiminnan kehittäminen osaksi Live-säätiön palvelujen ekosysteemiä
Sivumäärä	56 + 1 liite
Aika	27.04.2022
Tutkinto	Sosionomi (ylempi AMK)
Tutkinto-ohjelma	Sosiaali- ja terveysalan palvelujen ja liiketoiminnan johtaminen
Ohjaajat	Lehtori Marjatta Komulainen
<p>Opinnäytetyö toteutettiin kehittämishankkeella Goodwill Live vuoden 2021 aikana.</p> <p>Opinnäytetyön aiheena oli kierrätysliiketoiminnan käynnistämisen kehitystehtävä Live-säätiön uudeksi palveluksi ja liiketoiminnaksi. Uusi liiketoiminta on yksi Live-säätiön strategisia tavoitteita, joka täydentää olemassa olevaa palvelujen ekosysteemiä.</p> <p>Live-säätiö työskentelee sen hyväksi, että mahdollisimman moni pystyy toimimaan suomalaisen yhteiskunnan täysipainoisena jäsenenä. Live tarjoaa yksilöasiakkailleen ammatillista erityisopetusta, neurologista kuntoutusta, ammatillisen koulutuksen ja kuntoutuksen sekä työllistymisen valmennus- ja asiantuntijapalveluita.</p> <p>Opinnäytetyössäni tarkastelen kehitettävää uutta liiketoimintaa sekä yhteiskunnallisen yrityksen että kiertotalouden kontekstista. Teoreettisina lähtökohtina työssäni ovat liiketoiminnan palvelullistaminen, eli yksinkertaistettuna kyky kehittää proaktiivisesti omia palvelujaan sekä yhteiskunnallinen yrittäjyys.</p> <p>Työskentelymuotona kehittämishankkeessa oli palvelumuotoilu, joka toteutettiin Live-Säätiö sr ja Goodwill Suomi Oy yhteistyönä. Palvelumuotoilu sopii hyvin uusien liiketoimintamallien kehittämiseen. Koska kehittämisen tuotoksen syntyy uusi palvelukonsepti. Yhteiskehittäminen toteutettiin ennalta sovittuina teemoitettuna työpajoina.</p> <p>Opinnäytetyön tuotoksena syntyi uusi kiertotalouden kehittämisen liiketoimintamalli Live-säätiön hyödynnettäväksi.</p>	
Avainsanat	Kiertotalous, yhteiskunnallinen yritys, palvelumuotoilu, liiketoimintamalli

Author	Miika Keijonen
Title	Development of new circular economy business model as part of Live Foundation's service ecosystem.
Number of Pages	56 pages + 1 appendices
Date	27 <sup>th</sup> April 2022
Degree	Master of Social Science
Degree Programme	Master's Degree program in Service and Business management In Health Care and Social Services
Instructors	Senior Lecturer Marjatta Komulainen
<p>This Master's Thesis is based on the development project Goodwill Live and it was carried out in 2021. The topic of the Master's Thesis was to develop a project to start a circular economy business as a part of Live Foundation's services and also start a whole new business unit.</p> <p>To start new businesses is one of Live Foundation's strategic goals and the circular economy business complements the already existing service ecosystem. Live Foundation aims to promote and support peoples' ability to become and remain fully-fledged members of Finnish society. We facilitate employment by offering our customers education, training, rehabilitation, and coaching.</p> <p>In my Master's Thesis, I study the contexts of circular economy and social enterprise. The theoretical basis of my work is to examine how to develop businesses and especially social enterprises in a proactive way. The working method was based on service design that can be used to develop new business models. The service design method was utilized in collaboration with Live Foundation and Goodwill Finland. The output of the service design process was a new service concept and the practical development work was carried out in thematic workshops.</p> <p>In my Master's Thesis, I report the findings of the service design process and the method's applicability in designing new businesses. The main result of this Master's Thesis was a new circular economy business model to Live Foundation's use.</p>	
Keywords	Circular economy, social enterprise, service design, business model

# Sisällys

1	Johdanto	1
2	Kehitysprojektin toteuttaminen	3
3	Teoreettinen tausta	4
3.1	Palvelullistaminen yhteiskunnallisena muutoksena	5
3.2	Yhteiskunnallinen yrittäjyys muutokseen vaikuttajana	7
3.3	Kiertotalouden määritelmä ja liiketoimintamallit	9
4	Tutkimusmenetelmä	12
4.1	Kehittämistoiminta uuden liiketoiminnan ajurina	13
4.2	Palvelumuotoilu menetelmänä	15
4.2.1	Iteratiivisuus palvelumuotoilussa	17
4.2.2	Yhteiskehittäminen palvelumuotoilussa	17
4.3	Palvelutuotteiden ja tarjooman kehittäminen	21
4.4	Yrityksen liiketoiminnan kehittäminen	21
4.5	Palvelumuotoilu ja Lean -ajattelu	23
4.6	Liiketoimintamalli	25
4.7	Kehittämistehtävän tavoite	26
5	Kehittämistehtävän toteutus ja tulokset	26
5.1	Kehittämistehtävään valittu prosessimalli ja työpajatyöskentely	29
5.2	Konseptoi-vaiheen Service Blueprint	43
6	Pohdinta	45
6.1	Kehityshankkeen arviointi ja johtopäätökset	47
6.2	Goodwill Live -liiketoiminnan kehittämisen mahdollisuuksia	50
6.3	Kehittämistehtävän eettisyys ja luotettavuus	51
7	Lähteet	53
	Liitteet	57
	Liite 1 Live käynnistää Goodwill®-kierrätysmyymälätoiminnan pääkaupunkiseudulla – lahjoituksia otetaan vastaan!	57

# 1 Johdanto

Suomessa olemme muun Euroopan ja maailman tavoin siirtymässä kohti kiertotaloutta yhä kiihtyvällä tahdilla. Aivan selvää on myös se, että tämä muutos tulee vaikuttamaan meidän jokapäiväiseen elämäämme monellakin tapaa. Kiertotalous ei pelkästään ole mahdollistamassa hiilijalanjäljen pienenemistä, vaan tarjoaa jo nyt ja varsinkin tulevaisuudessa myös täysin uudenlaisia työmahdollisuuksia ja syntyy jopa uusia ammatteja. Uudet työpaikat edellyttävät myös uusien liiketoimintojen kehittämistä kiertotalouden ekosysteemissä. (Sitra 2021.)

Ympäristön kestävyys kriisiytymisestä, eli ympäristön ekosysteemin jatkuvasta tilanteen huonontumisesta sekä yleisestä planeettamme kantokyvyn rajojen ylitymisestä on esitetty varoittavia arvioita jo pitkän aikaan. Maan kantokyky on ollut tutkijoiden tarkasteltavan jo pidemmän aikaa. Myös poliittinen eliitti on ottanut vahvasti asiaan kantaa. Ilmastonmuutos, joka merkitsee luonnossa yhä kiihtyvää monimuotoisuuden vähenemistä sekä myös muut ympäristöömme koskettavat ongelmat ovatkin nyt nousseet yhteiskunnan yhteisiksi haasteiksi. Iso kysymys onkin, kuinka tulemme tulevaisuudessa siirtymään aikaisempaa kestäväpien kulutustottumusten yhteiskuntaan. (Sitra 2021.)

Kiertotalous nousi ensimmäisen kerran vahvasti keskusteluun 2010-luvun alkupuolella. Kiertotalous on talousmalli, jossa hyödykkeitä ei heitetä pois, vaan ne lähtevät kiertämään kuluttajilla tai niitä muokkaavilla tuottajilla ja näin niiden arvo yhteiskunnassa säilyy mahdollisimman pitkään. Kiertotaloudessa kulutus perustuukin omistamisen sijaan palveluiden käyttämiseen, niiden jakamiseen, vuokraamiseen ja kierrättämiseen. (Sitra 2021.)

Yksityisellä sektorilla onkin jo hyvin tunnistettu kiertotalouden merkitys ja erityisesti sen mahdollistamat uudet liiketoimintamahdollisuudet. Vuonna 2018 noin 25 prosenttia sadasta suurimmasta suomalaisyrityksestä oli kiertotalous sisällytettynä joko suoraan tai epäsuorasti yrityksen strategiaan. Muun muassa ekosuunnittelu, uusiutuva energia, resurssitehokkuus, hiilineutraalius ja jakamistalouden muodot ovat edustettuina näissä strategioissa.

Yhteiskunnalliset yritykset ovat sosiaalisia ongelmia liiketoiminnan keinoin ratkovia organisaatioita. Ne ovat etulinjassa ratkomassa erilaisia yhteiskuntien haasteita. Yhteiskunnallisille yrityksille on luonteenomaista niiden vastuullinen ja läpinäkyvä toiminta.

Yhteiskunnalliset yritykset sijoittavat vähintään puolet voitoistaan valitsemansa yhteiskunnallisen ongelman ratkaisemisen edistämiseen. Parhaimmillaan tällaiset yritykset mahdollistavat pysyvien uusien ratkaisujen luomisen liiketoiminnallisesti kestäväällä tavalla. (Paavilainen 2019: 5.)

Monet yritykset pyrkivät aktiivisesti vähentämään toimintaansa liittyviä negatiivisia vaikutuksia toimintaympäristöön ja samanaikaisesti sisällyttämään toimintaansa ennakkoivia yhteiskuntavastuullisia sisältöjä. Perinteisten yritysten ensisijainen tavoite on kuitenkin aina tavoitella voittoa osakkeenomistajilleen, mikä vaikuttaa niiden motivaation ja mahdollisuuksiin vaikuttaa yhteiskunnallisten haasteiden ratkaisemiseen kestäväällä tavalla. (Paavilainen 2019: 5.)

Yhteiskunnalliset yritykset ovatkin juuri tämän nyt hyvin ajankohtainen aihe. Nämä yritykset ovat toiminta-ajatukseltaan ja liiketoimintamalleiltaan yrityksiä, jotka lähtökohtaisesti pyrkivät toiminnallaan vaikuttamaan valittuun sosiaaliseen tai yhteiskunnalliseen ongelmaan. Näiden yritysten ensisijainen päämäärä ei ole niinkään voiton maksimointi, vaan niiden perustehtävä on vaikuttaa yhteiskuntaan tuottaen positiivisia vaikutuksia ja sosiaalista arvoa. (Margiono & Zolin & Chang 2018). Liiketaloudellisesti kannattava toiminta ja positiivinen tuotto eivät ole yhteiskunnallisesti yrityksille itseisarvo, vaan ne mahdollistavat valitun tai valittujen yhteiskunnallisesti tärkeiden päämäärien saavuttamisen. Näiden yritysten arvoihin ja toiminnan lähtökohtiin kuuluu oleellisesti, että saatu liikevoitto sijoitetaankin suurilta osin joko yhteiskunnallisen yrityksen toiminnan kehittämiseen ja olemassa olevien kohderyhmien elämäntilanteen helpottamiseen tai suoraan jonkin muun yhteiskunnallisen ongelman ratkaisemiseen (Suomalaisen työn liitto 2022).

Yhteiskunnalliset yritykset ovat siis yhteiskunnallisia ongelmia liiketaloudellisin lainalainsuuksin ratkovia yrityksiä tai kolmannen sektorin toimijoita. Nämä toimijat ovat nousseet avainasemaan yhteiskuntien moninaisten haasteiden ratkaisemisessa. Yhteiskunnalliset yritykset toimivat läpinäkyvästi ja vastuullisesti. Nämä yritykset tuottavat yhteiskunnallisesti kestäviä ja positiivisia ratkaisuja voittojen maksimoimisen sijaan. (Melkas & Puumalainen & Sjögren & Syrjä & Konsti-Laakso & Koskela & Oikarinen & Tykkyläinen. 2015). Live-säätiö sr on yhteiskunnallinen yritys ja meille myönnettiin keväällä 2020 myös Suomalaisen työn merkki. Kun opinnäytetyössäni tarkastelen kehitettävää uutta liiketoimintaa, niin teen sen erityisesti yhteiskunnallisen yrityksen kontekstista.

## 2 Kehitysprojektin toteuttaminen

Opinnäytetyö toteutettiin kehittämishankkeella Goodwill Live. Hanke ja kehittämistyö toteutettiin 5.10.2020-28.10.2021 välisenä aikana. Työskentelymuotona kehittämishankkeessa oli palvelumuotoilu, joka toteutettiin Live-Säätiö sr ja Goodwill Suomen yhteistyönä.

Opinnäytetyön aiheena on kierrätysliiketoiminnan käynnistämisen kehitysprojekti Live-säätiön sr uudeksi palveluksi ja liiketoiminnaksi. Strategiseksi tavoitteeksi olemme asettaneet tämän kehitettävän liiketoiminnan tulemaan täydentämään olemassa olevaa palvelujemme ekosysteemiä. Meillä Live-Säätiössä työskentelee noin 700 asiantuntijaa erityyppisissä ammatillisen koulutuksen, valmennuksen, työllistymisen ja niitä tukevien toimintojen parissa. Meitä kaikkia yhdistää merkityksellinen työ, joka on yhteiskunnallisesti vaikuttavaa. Tuotamme palveluita erityistä tukea tarvitseville ihmisille, joille strategiaamme mukaisesti viitoitamme polun työelämään ja osallisuuden yhteiskunnassa. Operatiiviset toimintayksikkömme ovat Live Palvelut ja Ammattiopisto Live.

Lähtökohtana kehityshankkeelle ovat Live-säätiön strategiset tavoitteet. Kierrätysliiketoiminta on valittu yhdeksi kolmesta strategisesta kärkihankkeesta, jotka toteutettiin tai aloitettiin vuoden 2021 aikana. Opinnäytetyöni on siis saanut alkunsa organisaatiomme omista kehittämistarpeista ja halusta. Johto oli hyvin sitoutunut ja myös osallistettiin kehittämishankkeeseen. Yleensä johtoon kuuluva henkilö ei osallistu kehittämiseen itse, niin tässä tapauksessa olen itse vastuussa hankkeen läpiviemisestä ja uuden liiketoiminnan käynnistämisestä (Eriksson & Markkanen & Tast 2009: 18).

Live-säätiön strategisena tavoitteena on oman ydintoimintansa ja siihen liittyvän sosiaalisen vastuullisuuden lisäksi kehittää toimintoja, jotka ovat itsessään ympäristö vastuullisia. Olemme tehneet strategisen päätöksen siirtyä toiminnassamme osaksi kiertotalouden ketjua käynnistämällä liiketoiminnan kehitysprojektin nimeltä Mahdollisuuksien Kampus. Tällä tavalla voimme organisaationa olla omalta osaltamme vähentämässä hiilijalanjälkeä. Tavoitteena oli rakentaa uusi liiketoimintamalli, joka sisältää varsinaiseen kiertotalouteen liittyvän kehitystoiminnan lisäksi myös uusien oppimis- ja valmennusympäristöjen rakentamisen, jotka tukevat olemassa olevia liiketoimintoja

Opinnäytetyössäni tarkastelen kiertotalousliiketoiminnan kehittämistä ja perustamista Live-säätiön alaisuuteen. Tavoitteena oli, että Invalidisäätiön ensimmäinen kierrätystavaramyymälä olisi avattu kesäkuussa 2021, mutta kuten kehitysprojekteissa toisinaan

käy, niin liiketoiminta ensimmäisen myymälän muodossa saatiin avattua vasta 28.10.2021. Toimintaympäristömme muuttuu yhä kiihtyvällä syklillä ja jokaisen kilpailussa mukana pysyvän organisaation on pystyttävä viemään itsenäisesti omaa toimintaansa eteenpäin (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014: 23). Uuden liiketoiminnan avaaminen onkin ollut säätiöltämme sekä toimintaa uudistava että uusia b2c asiakkaita tavoitteleva strateginen toimenpide.

Palvelulähtöisen ajattelun rinnalla viime vuosina on korostettu myös asiakaskeskeisen ajattelun roolia. Sen perimmäinen lähtökohta on yrityksen ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen lisäksi tavoitella entistä suurempaa yrityksen roolia asiakkaan elämässä. Asiakaskeskeisen ajattelun mukaisesti yritysten tulisi pyrkiä ymmärtämään asiakkaan arvon muodostumista sekä suunnitella omat toimintonsa tämän palvelemiseksi. Yleisesti tarkasteluna organisaatioiden huomion keskipisteenä on aikaisemmin ollut se, mitä palvelun tuottajan pitäisi tehdä luodakseen haluttavia palveluita, niin asiakaskeskeisen ajattelun myötä toimijoiden tulisikin kiinnittää huomiota siihen, millaisia pyrkimyksiä kohderyhmät palveluilta todellisuudessa odottavat. Näkökulmaero voi vaikuttaa aluksi tarkasteltuna mitättömältä, mutta on todellisuudessa hyvin merkittävä. (Koivisto & Säynäjäkangas & Forsberg 2019: 19.)

Toisaalta monet asiakkaat tekevät entistä tietoisempia valintoja ja haluavat asioida sellaisten yritysten kanssa, jotka edustavat samankaltaisia arvoja heidän kanssaan. Esi-merkkinä tästä suuntauksesta toimii asiakkaiden kasvava ympäristötietoisuus ja kiinnostus toimia sellaisten yritysten kanssa, jotka toimivat vastuullisesti ympäristöä kohtaan.

### 3 Teoreettinen tausta

Teoreettisina lähtökohtina työssäni ovat liiketoiminnan palvelullistaminen, eli yksinkertaistettuna kyky kehittää proaktiivisesti omia palvelujaan sekä yhteiskunnallinen yrittäjyys. Live-säätiö kuuluu yhteiskunnallisten yritysten ja muiden vaikuttavuustoimijoiden aktiiviseen verkostoon, joihin kuuluvien organisaatioiden tavoitteena on tuottaa yhteistä hyvää ja vaikuttavuutta. Yhteiskunnalliset yritykset käyttävät liikevoitostaan vähintään puolet omien sosiaalisten päämääriensä edistämiseksi.

### 3.1 Palvelullistaminen yhteiskunnallisena muutoksena

Isona yhteiskunnallisena muutoksena voidaan pitää erilaisten palveluiden lisääntymistä. Tämän nosti esille ensimmäisen kerran 1970-luvulla sosiologi Daniel Bell. Hänen näkemyksensä on, että sosiaalisen vaurastumisen ja taloudellisen vaurastumisen myötä on tapahtunut siirtyminen teollisesta yhteiskunnasta jälkiteolliseen yhteiskuntaan. Jälkiteolliselle yhteiskunnalle on ominaista palvelujen kasvu ja palvelutalous. Tämä tulee esiin niin perinteisen palvelusektorin laajentumisena kuin teollisuussektorin palveluliiketoiminnan kasvuna. (Koivisto ym. 2019: 17–18.)

Teollisuussektorilla onkin aloitettu tuomaan esille liiketoiminnan palvelullistaminen, jonka kautta sekä erilaisten tuotteiden että palvelujen rajapinta on häilyvä. Palvelullistaminen nähdään muutosprosessina. Sen kautta organisaatio uudistaa tarjomaansa tuotteiden varsinaisesta valmistamisesta laajemmaksi tuotteiden ja erilaisten palvelujen kokonaisuudeksi. Tämän tavoitteina on vastata aikaisempaa monipuolisemmin asiakkaiden tarpeisiin, luoda pysyvämpiä ja syvempiä asiakassuhteita, luoda etulyöntiasemaa suhteessa markkinaan ja edistää näin yrityksen asemaa kilpailussa. Yksinkertaisimmillaan palvelullistaminen voidaan nähdä, kun yritys aloittaa tarjoamaan omaan tuotevalikoimaansa sidoksissa olevia maksullisia lisäpalveluja, kuten kouluttamiseen, rahoitukseen, huoltoon tai takuisiin liittyviä palveluja. Isommassa mittakaavassa se voi kuitenkin merkitä koko yrityksen strategisen ydinliiketoiminnan uudistamista ja täysin uusia liiketoimintamalleja, missä organisaatio päättyy kokonaan pois tuotteiden omistajuuteen perustuvista malleista kohti tuotteiden käytön mahdollistavia malleja. (Koivisto ym. 2019: 17–18.)

Kun palvelulähtöinen ajattelu korostaa organisaation ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta, niin sen rinnalle on noussut myös asiakaskeskeinen ajattelu eli customer-dominant logic. Tämän ytimessä on palvelulähtöistä ajattelua syvemmin ja laajemmin vahvistaa organisaation roolia asiakkaan elämään ja liiketoimintaan liittyen. Tämän mallin mukaan organisaatioiden pitäisi pystyä tulkitsemaan asiakkaan näkökulmasta arvon muodostumista ja luoda omat palvelunsa sen suuntaisiksi. Kun nyt erilaisten palveluntuottajien ajattelun keskiössä on ollut tehdä erilaisia toimenpiteitä luodakseen palveluita, joita asiakkaat haluavat, niin jatkossa näiden pitäisi olla keskittynyt siihen millaisia tavoitteita asiakkaat aidosti haluavat saavuttaa. Tämä voi alkuun tarkasteltuna näyttää hyvin pieneltä erolta, mutta todellisuudessa ero on hyvin suuri. (Koivisto ym. 2019: 19.)

Huomionarvoista on myös se, että useat asiakkaat tekevät jo nyt aikaisempaa tiedostetumpia valintoja ja haluavat toimia yhteistyössä organisaatioiden kanssa, joiden arvot ovat yhteneväisiä heidän omiensa kanssa. Yhtenä hyvänä esimerkkinä tämän kaltaisen ajattelun lisääntymisestä on asiakkaiden lisääntyvä ympäristönäkökulma ja halu toimia palveluntuottajien kanssa, jotka ottavat ympäristövastuullisuuden huomioon. (Koivisto ym. 2019: 24.)

VUCA-ympäristö-käsite on saanut alkunsa Yhdysvaltojen armeijassa kylmän sodan jälkeen seurauksena syntyneitä muuttuneen maailman uusia piirteitä. Näitä piirteitä ovat epävakaus (volatility), epävarmuus (uncertainty), monimutkaisuus (complexity) sekä monimerkityksellisyys (ambiguity). Tämä käsite on noussut myöhemmin organisaatioiden johtajien piiriin tarkoittamaan kaoottista, pyörteilevää ja alati yhä nopeampi syklisemmin muutoksessa olevia liiketoimintaympäristöä. Tämä koskettaa yhä useampia toimialoja ja muutoksen katsotaankin olevan pysyvä tila. (Koivisto ym. 2019: 27.)

Alati jatkuvassa muutoksessa olevien organisaatioiden kilpailussa menestyminen tai jopa selviytyminen pakottaa yritykset olemaan ketteriä ja dynaamisia vastaamaan ennakoimattomiin toimintaympäristön muutoksiin. Yritysten onkin lisättävä omaa proaktiivisuuttaan ja pyrittävä ymmärtämään entistäkin paremmin asiakkaitaan, jotta jatkuvan muutoksen synnyttämä epävarmuus olisi hallinnassa. Tämä edellyttää dynaamisuuden lisäksi myös kokeilukulttuurin tuomista organisaatioihin, jonka kautta yritys pystyy havaitsemaan, mitkä toimenpiteet muuttuvassa toimintaympäristössä toimivat ja mitkä eivät. Uusien pelisääntöjen maailmassa menestymisen edellytys on edellä mainitun lisäksi myös kyky luoda uutta ja ajatella intuitiivisesti ja ainakin osittain luopua rationaalista ja analyttisemmasta tavasta tehdä päätöksiä. (Koivisto ym. 2019: 27–28.)

Organisaatioiden tulevaisuus onkin yhä enemmän kiinni siitä, kuinka hyvin se on sisäistänyt kyvyn oppia uutta. Samanaikaisesti kun tulevaisuuden ennustaminen on yhä vaikeampaa, niin toimijoiden on myös aktiivisesti pyrittävä luomaan itselleen näkyä siitä. Menestymisen ja menestymättömyyden tuleekin erottamaan se, kuinka hyvin erilaiset yritykset ovat pystyneet tunnistamaan asiakkailla olevia tarpeita ja myös ovat valmiita proaktiivisesti kehittämään omaa toimintaansa ja luomaan uskaliaasti vaihtoehtoisia tulevaisuuden skenaarioita. Uudistumisen ja proaktiivisuuden matkalle lähteminen vaatii organisaatioilta rohkeutta haastaa olemassa olevia tapoja toimia ja myös johtajilta kykyä johtaa muutosta. (Koivisto ym. 2019: 28.)

### 3.2 Yhteiskunnallinen yrittäjyys muutokseen vaikuttajana

Erilaisten organisaatioiden ja yritysten merkitys yhteiskunnan sosiaalisiin ja erityisesti ympäristön hyvinvointia edistävien ratkaisujen löytämisessä on noussut viimeisten vuosien aikana. Yhteiskunnan erilaisiin ongelmiin vaikuttaminen on haastavaa ja perinteisemmät valtion toimenpiteet yksin eivät ole riittäviä niitä ratkaisemaan. (Wilson & Post 2013: 715). Myös yleishyödyllisten toimijoiden vaikutusmahdollisuuksien on havaittu olevan liikaa sidottu ulkoapäin tulevien rahoitusten keräämiseen ja niiden edelleen jakamiseen, ja tämän vuoksi niiden toiminta on ollut jokseenkin rajoittunutta. (Bull & Ridley-Duff 2018). Koska useat tekijät vaikuttavat yhteiskunnissa sosiaalisten haasteiden syntymiseen ja niiden ylläpitämiseen, niin myös ratkaisujen löytyminen edellyttää monimuotoisia tapoja (Martí, 2018: 969). Liike-elämä on tämän takia joutunut yhteiskunnan tarkastelun kohteeksi ja nämä organisaatiot ovatkin uudelleenarvioineet vastuullisuuttaan osana ekosysteemiä (Stevens & Moray & Bruneel 2015: 1059–1060).

Useat toimijat pyrkivätkin vähentämään toiminnastaan aiheutuvia negatiivisia vaikutuksia yhteiskuntaan ja integroimaan proaktiivisia yhteiskuntavastuuseen kuuluvia toimenpiteitä osaksi perustehtävänsä. Tätä monimutkaistaa yritysten ensisijainen tavoite, joka on voiton tuottaminen omistajilleen (Margiono ym: 2018), joka taas asettaa tarkasteluun näiden todellisen halun ja mahdollisuudet ratkaista pysyvästi erilaisia yhteiskunnallisia haasteita. (Agafonow 2015). Juuri tästä syystä yhteiskunnalliset yritykset ovat ajankohtainen aihe. Yhteiskunnallisen yritysten toiminta-ajatus ja liiketoimintamallit eroavat merkittävästi muista yrityksistä, koska ne ovat lähtökohtaisesti rakennettu vaikuttamaan sosiaalisiin tai yhteiskunnallisiin ongelmiin. Niiden ensisijainen päämäärä onkin positiivisten yhteiskunnallisten vaikutusten ja sosiaalisen arvon tuottaminen (Margiono ym. 2018). Yhteiskunnalliselle yritykselle taloudellinen kannattavuus ja katteen tekeminen ovat välineellinen keino sosiaalisten päämäärien saavuttamiseksi. Myös me, kuten muut yhteiskunnallisen yrityksen statuksen saaneet sijoitamme liikevoiton suurilta osin joko oman toimintamme kehittämiseen ja täten suoraan omien yksilöasiakkaidemme hyödyksi tai suoraan valitun ongelman ratkaisemiseen (Suomalaisen työnlitto 2022).

Yhteiskunnalliset yritykset ovat jo nyt, mutta varsinkin jatkossa kaupallisen sektorin uudistajia. Yhteiskunnallisten yritysten toiminta on osoittanut, että liiketaloudellisten ja yhteiskunnallisten tavoitteiden yhdistäminen ei ole vain mahdollista, vaan myös siitä saa myös selkeästi kaupallista lisäarvoa (Yunus & Moingeon & Lehmann-Ortega 2010).

Yhteiskuntavastuullisesti ja läpinäkyvyyden periaatteita noudattavat, sosiaalisesti hyvää tuottavat yritykset ovatkin suuressa roolissa toimintaympäristön erilaisten sosiaalisten haasteiden ratkaisemisessa (Spieth & Schneider & Clauss & Eichenberg 2018).

Tämänkaltaiset toimijat yhdistävät sekä kaupallisen kannattavuuden että positiiviset yhteiskunnalliset vaikutukset kestäväällä tavalla. Tästä esimerkiksi voidaan nostaa globaalisti toimiva ja näissä yhteyksissä usein mainittu Grameen Bank (Yunus ym. 2010). He keskittyvät köyhissä maissa taloudellisen toimeentulon turvaamiseen, antamalla mahdollisuuden ottaa vakuudettomia mikrolainoja ja antavat samalla ohjausta ja tukea kehittyvissä maissa asuville henkilöille. Tällä he haluavat vaikuttaa kestäväällä tavalla näiden ihmisten elämään ja samalla mahdollistamaan kehityksen ympäröivässä yhteiskunnassa. Myös meillä Suomessa on vastaavia sote-palveluita tuottavia toimijoita, jotka ovat rakentaneet oman ydintoimintansa vastamaan sosiaalisiin ongelmiin yhteiskuntamme vähäosaisten ryhmien elämänlaadun parantamiseksi ja tasa-arvon lisäämiseksi. Myös ympäristön haasteisiin vastaavia vastaavan kaltaisia toimijoita on Suomeen tullut yhä enemmän, Goodwill Suomi tästä hyvänä esimerkkinä. Yhteiskunnallisesti kestäväällä pohjalla oleva yritys pystyy vaikuttamaan myös laajemmin talouden ekosysteemiimme kehittämällä uusia liiketoimintamalleja, elinkeinotoimintaa sekä mahdollistamalla yksityisten resurssien ohjautumisen yhteiskunnallisten haasteiden ratkaisemiseen (Santos 2012: 335).

Tästä hyvänä esimerkkinä toimivat vaikuttavuusinvestointiin perustuvat maahanmuuttajien ja pitkäaikaistyöttömien työllistymiseen tähtäävät palvelut, jotka tuotetaan yksityisen rahoituksen turvin. Live-säätiö toimii molemmissa palveluissa palveluntuottajana ja olemmekin saaneet tätä kautta jo uusittua omia toimintamallejamme ja ansaintalogiikkaamme sekä päivittäneet strategiaamme entistäkin vahvemmin yhteiskunnallinen vaikuttavuus huomioiden.

Yhteiskunnalliset yritykset, kuten me säätiönä oman elinkeinotoimintamme osalta, tavoittelemme toiminnallamme joidenkin toimintaympäristömme sosiaalisten ongelmien poistamista tai pienentämistä ja käytämme liikevoittonne näiden päämäärien edistämiseksi (Suomalaisen työn liitto 2022). Meidän kaltaiset kohderyhmiemme osallisuutta ja tasa-arvoisuutta tavoittelevat toimijat olemme rakentaneet omat tuotteemme, palvelumme ja prosessimme nimenomaan tätä yhteiskunnallista missiota palvelemaan. (Smith & Gonin & Besharov 2013: 409). Kuten Pearce (2003: 34) nostaa esille, toiminnallemme on luonteenomaista niin yhteiskunnallinen vastuullisuus, eettisyys kuin myös

yhteiseen hyvään vaikuttaminen (Bull & Ridley-Duff 2018). Tämä näkyy myös avoimena ja läpinäkyvänä liiketoimintana (Suomalaisen työn liitto 2022).

Yhteiskunnallisten yritysten toimijoille on kirjallisuudessa olemassa useita termejä (De-fourny & Nyssens 2017), joka haastaa ilmiön kokonaisvaltaista ymmärtämistä (Choi & Majumdar 2014). Näitä termejä ovat mm. social business, social cooperative, social enterprise, social venture, social purpose business, social mission business. Nämä termit sisältävät kuvauksen näiden toimijoiden syntytavasta, niiden organisaatiomuodosta sekä liiketoimintaorientaatiosta ja toisaalta ne pyrkivät kuvaamaan yleishyödyllisen sektorin toimijoille tyypillistä elinkeinotoimintaa (Bull & Ridley-Duff 2018). Vaikka käsitteitä näyttääkin olevan paljon, niin tosiasiasa niillä on varsin vähän eroa ja niille kaikille on yhteistä kaksi keskeistä piirrettä, jotka ovat liiketoiminnan harjoittaminen kannattavalla tavalla sekä yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisuun tähtäävä toiminta (Suomalaisen työnliitto 2022).

### 3.3 Kiertotalouden määritelmä ja liiketoimintamallit

Kuten Sitra (2015) tuo esiin, niin kiertotalous on uusi taloudellinen malli, joka perustuu siihen, että hyödykkeille tuotetaan lisäarvoa palveluilla sekä älykkyydellä ja siinä materiaalien kierron kautta myös arvo kiertää. Kiertotaloudessa pyritään löytämään erilaisia uudelleenkäytön malleja niin jätteen, kuin myös raaka-ainehävikin ja pakkausjätteen määrän minimoinnin osalta. EU:n jätepolitiikassa mahdollisimman vähäinen jätteen määrä on tärkein asia ja toisena tavoitteena tulee jätteen ohjaaminen mahdollisimman tehokkaasti uudelleen käytettäväksi. Jätelaki määrittelee, että ensisijaisesti tuotannon on pystyttävä vähentämään jätteen haitallisuutta sekä sen määrää. Kun jätettä syntyy, niin sen tulee olla uudelleen hyödynnettävissä tai kierrätettävissä. Yhtenä esimerkkinä on jätteen hyödyntäminen energiana. Jos jätteen hyödyntäminen ei ole mahdollista, niin se on aina lain mukaan loppukäsiteltävä. (Dahlbo & Aalto & Salmenperä & Eskelinen & Pennanen & Sippola & Huopalainen 2015: 7; Suomen tekstiili & muoti ry 2022.)

Kiertotaloudessa erilaiset tuotteet ja myös palvelut rakennetaan niin, että ne olisivat aina mahdollista hyödyntää toisella tavalla, valmistaa uudelleen palvelut tai kierrättää ne teollisuuden raaka-aineiksi. Kiertotaloudelle ominaista on myös se, että hyödykkei-

den omistamisen sijaan käytetään tuotteita erilaisten niiden käyttämiseen luotujen palvelujen kautta. Kiertotalous luokin näiden mahdollisuuksien useita potentiaalisia liiketoimintamalleja myös Suomeen. (Sitra 2015.)

Uudelleenkäyttöä on esimerkiksi tekstiiliin hyödyntäminen uudelleen alkuperäisen tarkoituksen mukaisesti. Kierrätystä taas puolestaan on esimerkiksi tekstiilijätteen muokkaaminen (redesign) uudeksi hyödykkeeksi joko sen alkuperäiseen tai täysin uuteen tarkoitukseen. (Dahlbo ym. 2015, 7.) Tällä helpotetuksi uudelleenkäytöksi nimetyllä kiertotalouden liiketoimintamallilla tarkoitetaan tuotteen uudelleenkäyttöä joko korjattuna, ilman korjausta, jollakin tavalla päivitettyinä, toimitettuna ilmaiseksi tai uudelleennäytettynä (Charter 2019: 96).

Uudelleenkäytöllä voidaanakin kaikkein parhaiten ylläpitää tuotteeseen valmistamisen aikana syntynyt arvo ja se myös pienentää materiaalien kulutusta uusiin tuotteisiin. Uudet alustat ovat tuoneet kierrättämisen lähemmäksi meille kaikille tuottajille ja niin Tori.fi, huuto.net kuin myös kuin Ebay, mahdollistavat ja helpottavat tätä merkittävästi. Vuonna 2015 myös meillä Suomessa jo 16,5 % käytöstä poistetuista tekstiileistä päätyikin uudelleenkäyttöön. (Sahimaa & Seppälä & Antikainen & Myllymaa 2016: 22.)

Ellen Macarthur -säätiön kestävä kehityksen mallista tulee hyvin esille, millainen merkitys uudelleenkäytöllä on kiertotalouden ekosteemissä. Lähtökohtaisesti kiertotalous on ennallistava, eli se pyrkii pitämään hyödykkeiden, niihin kuuluvien osien ja valmistuksessa käytetyn raaka-aineen hyödyntämisen ja arvon niin korkealla ja niin pitkään kuin mahdollista. Websterin mukaan kiertotalous on edistyksellinen koko maailmaa koskettava talousmalli. Se tekee selkeän eron sekä taloudellisen kasvun ja ehtyvien luonnonvarojen kuluttamisen, että teknisten ja biologisten materiaalien välillä. Kiertotalouden talousmalli pitää materiaalien arvon mahdollisimman korkeana ja fokuoituu suunnittelun tehokkuuteen ja niiden hyödyntämisen optimointiin. Tällä ylläpidetään tai kasvatetaan jo olemassa olevien materiaalien määrää ja se mahdollistaa uusien innovaatioiden sekä liiketoimintamallien luomisen useille aloille. Tämä antaa viitekehyksen ja aineksen kestäväälle ekosysteemille, jonka toimintaedellytykset ovat olemassa hyvin pitkälle tulevaisuuteen. (Webster 2017: 17.)

Uudelleenkäyttö onkin usein ensimmäinen kiertotalouden toimenpide ja uusia liiketoimintamalleja onkin synnytetty juuri uudelleenkäyttöön. Tästä hyvänä esimerkkinä ovat

yritykset, jotka on perustettu olemassa olevien brändien käytettyjen vaatteiden myyntiin. Nämä toimijat voivat myydä vaatteet sellaisinaan tai korjata ne ja myydä ne sitten eteenpäin. Yksi tällaisista yrityksistä on Isossa Omenassa sijaitseva WST Productions Oy joka on yhteistyössä Marimekon kanssa. Heidän myymälästään löytyy Marimekon käytettyjen vaatteiden mallisto, jossa on myynnissä Marimekon tuotannon vuosikymmenten takaisiakin aarteita. Myös erilaiset olemassa olevat brändit ovat perustaneet vastaavia käytettyjä tuotteitaan itse myyviä myymälöitä. Kiertotalouteen oleellisesti kuuluva jakamistalous on siis vahvassa nosteessa. Myös tekstiilien käyttöajan pidentämiseen liittyvät lisäpalvelut, kuten huolto- ja korjauspalvelut ovatkin yksi esimerkki kiertotalouteen liittyvistä uusista liiketoimintamalleista. (Suomen Tekstiili & Muoti ry 2022.)

Kiertotalouden kehittymistä erityisesti tekstiilialalla edistävät myös täysin uudet kehitteillä olevat ratkaisut kuitujen valmistukselle, joita ovat esimerkiksi kuitujen tuottaminen sellusta ja tekstiilijätteen hyödyntämien uudelleen valmistamalla siitä materiaalia. Tämä mahdollistaa myös uusien resurssien käytön vähentämisen. (Suomen Tekstiili & Muoti ry 2022.) Sitra (2015) on luokitellut kolme erilaista tapaa lisätä ja ylläpitää tuotteen arvoa ja ne ovat kierto syklin lyhentäminen, prosessien tehostaminen ja hukkaan menevän materiaalin pienentäminen.

Kotien kulutuksesta muodostuneet markkinat tarjoavat kiertotaloudelle uusia potentiaalisia mahdollisuuksia. Vaikka tuotteista valtaosa valmistetaan muualla, niin niistä saatava hyöty on merkittävä koska niitä ei tarvitse valmistaa uudelleen. Kotitalouksille kiertotalouden jakamiseen liittyvät palvelut ja mallit tuovatkin suoraan paljon hyötyjä. Jo aikaisemmin mainitut alustat ja uudet yritykset kuten Amazon, mahdollistavat kiertotalouden markkinoiden muuttumisen aikaisempaa huomattavasti tehokkaimmiksi. Silti kohteista päätyy vielä valtaosa jätteestä lajittelemattomana kaatopaikalle, poltettavaksi tai kaappien kätköihin. (Sitra 2014: 48.)

Kotitalouksien kuluttamisesta merkittävä osa on liikkumiseen, asumiseen ja ruokaan liittyvää. Seuraavaksi eniten resursseja kotitalouksilla menee vaatteisiin, elektroniikkaan ja kalusteisiin. Nämä kaikki edellä mainitut ovat luontevia jakamistalouden hyödykkeitä. Kiertotalouden näkökulmasta tärkeää olisi valmistaa sellaisia hyödykkeitä, jotka kestävät mahdollisimman pitkään ja että niitä voidaan kierrättää edelleen. Koska Suomella on kuitenkin tuotteiden valmistamiseen liittyen vain vähän mahdollisuuksia vaikuttaa, niin oleellisempaa meille olisikin vaikuttaa ihmisten halukkuuteen kierrättää jo ostettuja tuotteita. (Sitra 2014: 48–50.)

## 4 Tutkimusmenetelmä

Menetelmänä käytän palvelumuotoilua, eli Service tai Business Designia, jotka toteutettiin ennalta sovittuina teemoitettuna työpajoina kehitystehtävän toteutusvaiheen aikana. Palvelumuotoilu sopii hyvin uuden liiketoimintamallin kehittämiseen, koska kehittämisen tuotoksena syntyy uusi palvelukonsepti (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014: 38). Palvelumuotoilun kehittämispajojen teemat nousivat kehittämisen tavoitteista, ja niiden kautta myös jäsensin projektin etenemistä. Työpajat on avattu kuvassa yksi (kuva 1 Service Design -työpajat).

Palvelumuotoilun onnistumisen tekijöitä on kaksi. Palvelumuotoilun lähtökohtana ovat liiketoiminnalliset tavoitteet ja ne ovat linjassa käyttäjien tarpeiden kanssa. Palvelumuotoilu on jatkuvaa prosessia, jossa palvelua iteroidaan ja kehitetään aina uudelleen ja sillä on suora yhteys strategian luomiseen. Prosessin kautta asiakkaiden tarpeet tulevat huomioiduksi ja tyydytetyksi. Onnistuneen ja toimivan ratkaisun löydyttyä tätä voidaan iteroida uudelleen ja lopulta prosessista tulee luonnollinen osa luodun palvelun jatkuvaa kehittämistä. (Puroaho 2020: 46.)

Opinnäytetyössäni hyödynnän itse työpajoja sekä niissä syntyvää materiaalia, jonka pohjalta uuden liiketoiminnan kehittämisen toimintamalli on kuvattu. Kehittämisprojektista tein prosessikuvauksen, joka sisältää työpajojen sisällöt, menetelmät ja tuotokset. Palvelumuotoilu tuo struktuurin ja menetelmät, jotka helpottavat prosessin läpiviemistä (Ojasalo ym. 2014: 38). Tämä prosessikuvaus on tehty Business Model Canvaksella (Kuva 2 Goodwill Live - Business Model Canvas) missä keskeiset uuden kierrätysmyymälän rakentamiset vaiheet esitellään. Vastasin Live-säätiöllä koko projektin toteutuksesta ja työpajoissa vastuulleni kuului niiden suunnittelu, fasilitointi ja raportointi. Vastasin myös koko kehittämishankkeen arvioinnista ja raportoinnista.

Menetelmänä käytän palvelumuotoilua eli Service/Business Designia, jotka toteutetaan ennalta sovittuina teemoitettuna työpajoina hankkeen toteutusvaiheen aikana. (Kuva 1). Opinnäytetyössä hyödynnän itse työpajoja sekä niissä syntyvää materiaalia, jonka pohjalta kuvaan uuden liiketoiminnan kehittämisen toimintamallin. Kehittämisprojektista olen muodostanut prosessikuvauksen, joka sisältää työpajojen sisällöt, menetelmät ja tuotokset. Tämä prosessikuvaus, eli kehittämisprojektin päätuotoksena oleva uuden kiertotalouden kehittämisen toimintamalli, esitellään Live-Säätiö sr johtoryhmälle Muralalustalle tuotetulla Business Model Canvaksella (Kuva 2). Vastasin Live-Säätiöllä sr

koko projektin toteutuksesta ja työpajoissa vastuulleni kuului niiden suunnittelu, fasilitointi sekä raportointi. Vastasin myös koko kehittämishankkeen arvioinnista ja raportoinnista yhdessä projektitiimin jäsenten kanssa.

Service- ja Business Design -työpajojen ydinryhmän muodostivat Live-Säätiö sr hallintoon ja asiantuntijoihin sekä Goodwill Suomen hallintoon ja asiantuntijoihin kuuluvat henkilöt. Ryhmän koko aloitusvaiheessa oli yhdeksän henkilöä. Myöhemmissä pajoissa osallistettiin myös muita Live-Säätiön sekä Goodwill Suomen asiantuntijoita.

Lähtötilanteessa projektiin kuului toimintaympäristön kartoitus, SWOT-analyysi, markkinan perehtyminen, tärkeimpien kilpailijoiden kartoitus sekä riskien esille nostaminen. Työpajoissa laadittiin liiketoimintasuunnitelma, markkinointisuunnitelma, lahjoitusten vastaanottamisen suunnitelma, sijaintisuunnitelma. Lisäksi laadittiin Goodwill konseptin käyttöönoton suunnitelma, joka toimi samalla liiketoimintamallin jalkauttamisen työkaluna, josta tuotoksena laadittiin Service blueprint (kuva 11). Viimeisenä osiona laadittiin integrointi osaksi Live-säätiön liiketoiminnan kokonaisuutta. Projektin ja kehittämistyön etenemisen tiekartta on kuvattu työstetyssä Business Model Canvasissa (kuva 2). Live Goodwill Business Model Canvas toimi koko projektin ajan työkaluna projektin seurantaan ja siinä määriteltiin myös toimintamallin tarkemmat periaatteet kuten arvoluus, resurssit ja osaaminen, tuotteet ja palvelut, kustannusrakenne, asiakas- ja sidosryhmät, palvelumalli ja ansaintamalli. Näiden lisäksi erillisessä työpajassa arvioitiin projektin onnistumista ja käsiteltiin kehittämistarpeita sekä sovittiin jatkotoimenpiteistä.

#### 4.1 Kehittämistoiminta uuden liiketoiminnan ajurina

Kehittämistoiminnan osalta ensimmäisenä tavoitteena on yleensä jonkun konkreettisen asian tai toiminnan muuttaminen. Kehittämistoiminta on ajassa ja paikassa tapahtuvaa ja aina johonkin kontekstiin sidottua olevaa toimintaa. Näin ollen kehittämisellä on siis rajattu, suunniteltu, vaiheistettu ja tulosten hyödyntämiseen liittyvä tarkoitus valitussa toimintaympäristössä. Kehittämistyötä ohjaavat yhdessä sovitut säännöt, toimintatavat, terminologia ja käsitteet. Kehittämistoiminnalla voidaankin nähdä olevan sekä oppimisen että organisaation toimintamallien uusintamisen tulokulmista myös sukulaisuutta innovatiivisuuteen. Kehittämisessä voidaankin hyödyntää erilaisia tutkimukselle yleisiä menetelmiä, kuten kyselyitä, haastatteluja ja havainnointia. Näiden kautta pyritään

hankkimaan tavoitteen näkökulmasta tärkeää informaatiota. Myös jo muissa hankkeissa tai tutkimuksissa saatua tietoa voidaan tarvittaessa hyödyntää. (Salonen & Eloranta & Hautala & Kinos 2017: 34.)

Kehittämistoiminta on ajassa ja paikassa tapahtuvaa ja aina johonkin kontekstiin sidottua olevaa toimintaa ja sillä pyritään kehittämään, uudistamaan tai parantamaan olemassa olevia käytäntöjä. Hankkeessa työskentely rakentuu usein organisaatiolle tyypillisen hierarkian mukaisesti. Kehittämishanke on toimintaa, johon nimetyt hanketoimijat tekevät työtä sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Kehittämistoiminta on yleensä kertaluontoista ja määräajaltaan ennalta sovittua ja aikataulutettua sekä resursoitua. Hyvinvointipalveluissa kehittämistoiminta on myös aina suunniteltu oikea-aikaiseksi ja tavoite asetanta liittyy johonkin toiminnan kehittämisen kannalta ajankohtaiseen ilmiöön tai aiheeseen. Kehittämisen onnistumisen edellytyksenä tarvitaan niin projektijohtamiseen, tiimityöskentelyyn, hyviin vuorovaikutustaitoihin, substanssiin kuin hanketyöhön liittyvää osaamista. Kilpailussa erottautumiseen liittyviksi tekijöiksi ovat viime aikoina nousseet myös käyttäjien tarpeiden tunnistaminen ja asiakkaiden kuuleminen. (Salonen ym. 2017: 35.)

Hanketyössä mukana olevat henkilöt organisoituvat usein ryhmäksi tai hanketiimiksi, jonka vastuulla on toiminnan kehittämisen toteuttaminen käytännön tasolla. Yleensä hanketiimille, varsinkin laajuudeltaan suuremmissa hankkeissa, valitaan projektijohtaja. Projektijohtaja johtaa hanketta sille asetetuista tavoitteista käsin. Isompien hankkeiden osalta voidaan tavoitteet paloitella osa tavoitteisiin, joilla voi myös olla oma hanketiimin jäsen, joka vastaa tavoitteen toteutumisesta. (Toikko & Rantanen 2009: 59.)

Laajuudeltaan suuremmille hankkeille on yleistä myös muodostaa ohjausryhmä, jossa on mukana tavoitteiden toteutumisen kannalta organisaation keskeiset tahot ja sidosryhmien edustajat. Tämän tarkoituksena on varmistaa kehittämishankkeen tavoitteiden toteutuminen sekä eri tulokulmista tulevien intressien kohtaaminen. (Toikko & Rantanen 2009: 59.)

## 4.2 Palvelumuotoilu menetelmänä

Palvelumuotoilu käsitteenä voidaan sanoa olevan monitieteinen ja sitä kuvataankin useilla termeillä, jotka yleensä ovat lähtöisin englannin kielestä. Co-design -käsite (Cooperative Design) yhdistetään Suomessa yleisesti termeihin yhteisöllinen muotoilu, yhteisöllinen suunnittelu tai yhteissuunnittelu. Co-design on alun perin suomennettu osallistavaksi suunnitteluksi, mutta tultaessa vuosituhannen vaihteen siitä on aloitettu käyttämään yleensä termiä yhteissuunnittelu. Yhteissuunnittelua hyödynnetään monesti useiden erilaista luovuutta tarvitsevilla tekniikoilla ja menetelmillä, joiden tavoitteena on luoda sekä uudenlaista informaatiota sekä ratkaisuja. (Tuulaniemi 2015: 106.)

Palvelumuotoilun englanninkielinen alkuperäiskäsite sote-alalla on Service Design. Palvelumuotoilu on kehittämistä, jonka peruslähtökohtana on ymmärtää kokonaisvaltaisesti asiakkaiden tavoitteet, tarpeet, motiivit, halut sekä kokemukset. Palvelumuotoilua hyödynnetään, kun halutaan innovoida jotain täysin uusia palveluja tai parantaa entisestään jo olemassa olevaa palvelua tai palvelujen kokonaisuutta. (Ahonen 2017: 36–39; Tuulaniemi 2016: 116–118.) Palvelumuotoilu onnistuu sote-palveluissa parhaiten, kun sekä asiakkaat että työntekijät osallistuvat yhdessä palvelumuotoiluprosessiin ja tavoitteena olevan palvelun kehittämiseen (Ahonen 2017: 47–50).

Kaiken liiketoiminnan voidaan katsoa olevan palvelua ja sen tavoitteena on aina tuottaa asiakkaille arvoa. Palvelujen päämääränä on ratkaista asiakkailla oleva este tai halu. Ihmisten välinen vuorovaikutus on oleellisesti aina mukana ratkaisua etsittäessä. Kun on löydetty ratkaisu asiakkaan arvon tuottamiseksi, niin samalla on myös saavutettu palveluille asetut päämäärät. Palvelut on tehtyä koettavaksi ja käytettäväksi ja niitä ei omisteta. (Koivisto 2011: 43; Tuulaniemi 2011: 59; Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2015: 72.)

Palvelu sisältää ydinpalvelun ja siihen sidoksissa olevat tuki- ja lisäpalvelut, joita asiakas tarvittaessa hyödyntää. Palvelun ytimessä ovat tärkeimmät syyt ja keskeisimmät ominaisuudet minkä takia asiakas haluaa palvelua ostaa. Ydinpalvelu on siis luotu vastamaan asiakkaiden keskeisimpään tarpeeseen. Tukipalvelut on luotu mahdollistamaan ydinpalvelun toteutuminen ja asiakkaan on pakko käyttää niitä saadakseen haluamansa palvelun. Hyvänä esimerkkinä tämän kaltaisesta oheispalvelusta on ajan varaa-

minen puhelimitse tai verkon välityksellä lääkärivastaanotolle. Näiden palvelujen tunnistaminen on tärkeää, että pystymme tunnistamaan vaadittavat resurssit ja työvaiheet riittävän tarkasti. (Koivisto 2011: 44).

Jos asiakkaat haluavat, niin he voivat hyödyntää lisäpalveluita, eli ydinpalvelun oheen mahdollistettuja lahjoitettavia tai ostettavia hyödykkeitä. Näiden tavoitteena on erottautuminen kilpailijoista tai positiivisen mielikuvan luominen varsinaisesta palvelusta. Koska lisäpalvelut tuottavat todennäköisesti kilpailuetua suhteessa muihin vastaaviin palveluntarjoajiin, niin niiden vaikutusta on hyvä arvioida laaja-alaisesti, eikä vain esimerkiksi niistä saatavan tuoton osalta. (Jaakkola & Orava & Varjonen 2009: 11–13.)

Koivisto (2011) käyttää vastaavista palveluista termiä liitännäispalvelut. Hänen mukaansa liitännäispalvelut sisältävät ydinpalveluita tukevia välttämättömiä avustavia palveluja sekä tukipalveluja. Avustavien palvelujen roolina on ensisijaisesti helpottaa asiakasta hyödyntämään ydinpalveluja, ja tukipalvelut taas ovat sille toissijaisia. Ne vastaavatkin sellaisiin tarpeisiin, jotka tekevät palvelun käytöstä mukavampaa ja siten lisäävät varsinaisen palvelun arvoa ja samalla antavat kilpailuetua muihin vastaaviin palvelun tuottajiin, mutta välttämättömiä ydinpalvelun toiminnalle ne eivät ole. (Koivisto 2011: 44.)

Palvelujen kokonaisuus muodostuu ydinpalvelun ympärille, jonka perusteella myös määritellään mitä lisäpalveluja mahdollisesti tarvitaan, että saavutetaan tila, jossa asiakas kokee tarpeensa tyydyttyksi (Koivisto 2011: 44). Palvelupakettia on mahdollista kehittää verkostoitumisen kautta, koska sen kautta saadaan uusia näkemyksiä, voidaan päästä täysin uudelle toimialalle, saadaan mahdollisuus viettää aikaa enemmän asiakkaiden kanssa sekä tasoitetaan kysynnän vaihtelua (Jaakkola ym. 2009: 11–13).

Palvelumuotoiluprosessin päämääränä ovat ympäristöystävällisesti, sosiaalisesti sekä taloudellisesti kestäväällä pohjalla olevien hyödykkeiden luominen. Näitä menetelmiä pystytään hyödyntämään uusia palveluja innovoitaessa ja vanhoja rakenteita uudistaessa. Menetelmät antavat myös mahdollisuuden tutkailla palvelujen strategisia suuntia. Parhaimmillaan tätä kautta palvelun tuottajat voivat luoda täysin uusia liiketoiminnallisia ratkaisuja, saada selkeää kilpailuetua ja myös asemoitua uudelleen markkinoilla. Palvelumuotoilu on yksi keino palvelun tuottajalle pysyä mukana alati nopeammin muuttuvassa toimintaympäristön tahdissa ketterästi ja nopeasti muutoksiin reagoiden. (Ojasalo ym. 2015: 73; Tuulaniemi 2011: 24–25.)

Palvelumuotoilun kautta saavutetaan parempaa asiakasymmärrystä liiketoiminnan tueksi. Näin liiketoimintastrategiaa saadaan vietyä nopeammin sekä sujuvammin palvelun tuottajan operatiiviseen toimintaan ja toiminnan ytimeen saadaan tuoreeltaan käyttäjien ääni kuuluville. Näin varmistetaan, että asiakkaalle luotava arvo on toiminnan keskiössä. Organisaatiolle tämä mahdollistaa kilpailussa edun saavuttamiseen suhteessa muihin markkinassa toimiviin yrityksiin. (Ojasalo ym. 2015: 72–73.)

Palvelumuotoilussa yhdistyy sekä analyyttinen että intuitiivinen lähestymistapa. Analyyttinen puoli sisältää faktat, selvitykset asiakastarpeista, loogisen tavan ajatella ja dokumentoidun tiedon. Intuitiivinen puoli taas sisältää kokemukseen pohjautuvan ymmärryksen ja osaamisen ennustaa tulevaisuuden potentiaalisia mahdollisuuksia. Palvelumuotoilu voidaan nähdä monitahoisena prosessina ja pakiksi erilaisia menetelmiä ja työkaluja, joita hyödynnetään tavoitetilan saavuttamisessa. Tavoitetilasta luotu kokonaiskäsitys on suunnittelun pohjana ja siinä pyritään huomioimaan eri elementtien vaikutus kehitettävään palveluun. Yhtä lailla oleellista palvelumuotoilun onnistumisen kannalta on sitouttaa ja osallistaa prosessiin niin sidosryhmät, asiakkaat kuin palveluntuottajatkin. (Tuulaniemi 2011: 10–11, 27,29.)

#### 4.2.1 Iteratiivisuus palvelumuotoilussa

Muotoilusta alkunsa saanut ajattelu innovointi etenee iteratiivisesti, eli työvaiheita toistaen, kunnes on saavutettu sellainen ratkaisu, että siitä tulee varmasti kohderyhmälle haluttava, teknisesti mahdollinen toteuttaa ja myös liiketaloudellisesti kannattavaa toimintaa. Iteratiivisessa innovoinnissa ajatellaan, että kehittämisprosessi on myös oppimisprosessi, joten siinä voidaan aina mennä takaisin edellisiin prosessin osiin ja pitää yhdessä dialogia haasteen ja uuden toimintatavan suhteen. Jokaisessa palvelun innovoinnin iteraatiossa otetaan selvää tarpeista, keksitään uusia keinoja, luodaan prototyyppisiä sekä kokeillaan ja arvioidaan näitä. (Koivisto ym. 2019 38–39.)

#### 4.2.2 Yhteiskehittäminen palvelumuotoilussa

Palvelumuotoilu on aktiivista tekemistä, joka on jatkuvassa yhteydessä kohderyhmän sisäisiin ajatuksiin ja tahtotilaan sekä tarpeisiin, eikä vain arvailuja siitä mitä ne voisivat

olla. Palvelumuotoiluksi sitä voidaan kuitenkin kutsua vasta silloin, kun edellä mainittuun yhdistyy yrityksen omat liiketaloudelliset näkemykset ja päämäärät. (Tuulaniemi 2011: 25.)

Palvelumuotoiluun liittyvästä lähdeteoksista nousee kuitenkin esille myös muita määritelmiä. Stickdorn ym. (2018) kirjassa *This is Service Design Doing*, kysyvät laajalta ryhmältä muotoilijoita, mitä palvelumuotoilu on? Tämän pohjalta suosituin määritelmä on edellistä Tuulaniemen määritelmää laveampi. Perusajatus siinä on sama, mutta siinä nostetaan myös esille palvelumuotoilulle tärkeitä sanoja kuten muotoiluajattelu, yhteistyö, menetelmät, kokonaisvaltaisuus ja ihmiskeskeisyys. (Stickdorn & Hormess & Lawrence & Schneider 2018: 20.)

Tämä kehittämistyö on toteutettu yhteiskehittämisen kautta. Yhteiskehittäminen on palvelumuotoilun työskentelytapa, ei varsinainen työkalu. Muotoiluajattelulle lähtökohtana on se, että päämäärään pyritään yhteistyössä niin käyttäjien, työntekijöiden kuin myös muiden kohderyhmien kanssa joihin muotoiluprosessi vaikuttaa. Heidän osallistamisensa kehittämisen eri vaiheissa oleviin työpajoihin on oleellista tavoitteeseen pääsyn varmistamiseksi. (Tuulaniemi 2011: 118).

Yhteiskehittäminen kääntää ajattelun ammattilaislähtöisestä asiakkaalle suunnittelusta palvelusta asiakasta kehittämisen ytimeen osallistavaksi aktiiviseksi toimijaksi. Tässä asiakas nähdäänkin yhtä tärkeänä ja tasa-arvoisena muotoilutiimin jäsenenä kuin asiantuntijat ja heidän roolinsa on yhtä lailla olla luova toimija, eikä vain testaaja tai tutkimuskohde. Näin pystytään myös poissulkemaan riskejä, joita aiheutuu, kun palveluja kehitetään vain palvelun tuottajan omalla henkilöstöllä tai kehittämiseen käytetään sisäisiä ja ulkoisia asiantuntijoita. Yritys lähtöisessä palvelujen uudistamisessa on suurena riskinä se, että suunnittelu ja toteutus pohjautuu liikaa sisäisiin näkemyksiin asiakkaiden tarpeista ja arvostuksista. Ostopalvelua ja palvelumuotoilun asiantuntijaa hyödyntäessä riskinä on, että asiantuntija kehittääkin palvelua ja sen sisältöjä omista tarpeistaan käsin. Yhteiskehittäminen mahdollistaa myös henkilöstön ja muiden tärkeiden sidosryhmien sitouttamisen kehittämisen lopputuloksena aikaansaamaan muutokseen ja näin pienentää todennäköistä muutosvastarintaa. (Koivisto ym. 2019, 40–41.)

Yhteiskehittäminen ei kuitenkaan automaattisesti tarkoita sitä, että kaikki mahdolliset palvelun osapuolet, kuten asiakkaat, varsinaisesti olisivat päättämässä, millainen palvelusta lopulta tuotetaan. Yhteiskehittämisen tavoitteena toki on, että kaikki palveluun

liittyvät näkökulmat tulevat huomioiduksi prosessin aikana. Tästä näkökulmien kirjosta palvelumuotoilija tai tiimi sitten valitsee määriteltyihin tavoitteisiin parhaiten sopivat elementit palvelukonseptin kehittämiseen. (Tuulaniemi 2011, 117.) Goodwill Liven kehittämistyöpajoihin ei osallistunut varsinaisia käyttäjäasiakkaita. Heidän näkökulmansa tulivat huomioon otetuksi Goodwill Suomen tekemien markkina- ja asiakaskokemusselvitysten kautta.

Yhteiskehittäminen toteutetaan melkein aina kehittämiseen tarkoitetuissa työpajoissa joko siihen erikseen suunnitellussa ympäristössä tai varsinaisessa palveluympäristössä. Yhteiskehittämiseen soveltuu myös hyvin erilaiset virtuaaliset toimintaympäristöt, kuten tämän kehittämishankkeen osalta totesimme Mural-ympäristöä hyödyntäessämme. (Tuulaniemi 2011, 118.)

Palvelumuotoilua tehdessä on prosessin eri vaiheissa käytettävissä omat menetelmänsä. Näitä ovat muun muassa asiakkaiden tarpeiden kartoittamiseen, innovointiin ja konseptin luomiseen, malliesimerkin rakentamiseen sekä työskentelyn ohjaamiseen on kaikille olemassa menettelytapansa, joiden osaaminen on prosessin vetäjän hallussa. Palvelumuotoilussa käytetään hyväksi myös erilaisia liiketoiminnan edistämiseen tähtäviä keinoja, joita ovat markkinaan ja kilpailijoihin perehtyminen, liiketoiminnan ja ansaintamallien luominen, kannattavuuteen ja tuotto-odotuksiin tehtävät laskelmat sekä riskianalyysit. Myös näiden osaaminen on palvelumuotoilijan ydinosaamista. (Koivisto ym. 2019: 42.)

Palvelumuotoilun prosessin yhteydessä usein mainitaan brittiläinen Design Councilin Tuplatimantti-prosessimalli. Nimensä mukaisesti palvelumuotoilu esitetään mallissa kahdella toisiaan seuraavalla timantilla, jotka muodostavat kaksi vaihetta. Mallin ensimmäisenä osiona on ongelman tunnistamiseen liittyvä vaihe, jonka tavoitteena on tunnistaa ongelma mitä ollaan ratkaisemassa tai siinä pyritään identifioimaan arvonluomisen tilaisuuksia. Tässä prosessin vaiheessa lähestymistapa on tutkimuksellinen ja analyttinen ja sen tunnuslauseena on ”ratkaise oikea ongelma”. Toisessa vaiheessa pyritään löytämään ongelman ratkaisuun paras mahdollinen menetelmä. Tämän Ratkaisun kehittämisen -vaiheen lähestymistapa on innovatiivisuuteen pohjautuva ja sen tunnuslauseena onkin ”ratkaise ongelma oikein”. (Koivisto ym. 2019: 42–43.)

Tuplatimanttia lähemmin tarkasteluna sen vaiheet voidaan jakaa neljään päävaiheeseen, jotka ovat löydä, määritä, kehitä ja tuota. Ongelman tunnistaminen-timanttiin kuuluvat löydä ja määritä osa-alueet, kun taas kehitä ja tuota osiot ovat ratkaisun kehittämisen vaihetta. Palvelumuotoiluprosessissa divergentti- ja konvergentti- lähestymistavat esiintyvät vuorotellen. Divergentit ”löydä ja kehitä” -osiot ovat luonteeltaan vaihtoehtoja luovia, kun taas konvergentit ”määritä ja tuota” -vaiheet ovat vaihtoehtoja rajoittavia. (Koivisto ym. 2019: 43.)

Design Counciliin kehittämän tuplatimantin avulla tunnistetaan asiakkaiden tarpeita ja innovoidaan mahdollisia konsepteja. Tätä vaihe on palvelumuotoiluprosessin konseptointivaihetta. Konseptin luomisen kautta voidaan analysoida kehitetty ratkaisu riittävän tarkasti, jotta sen pohjalta on mahdollista tehdä investointipäätös ratkaisun toteuttamisesta. Ratkaisun osoittautuessa potentiaalisiksi siirrytään sen implementointiin. Tässä vaiheessa aloitetaan puhdasoppiminen palvelukehitysprosessi, jonka aikana konsepti ja siihen kuuluvat komponentit kehitetään valmiiksi palvelujen kokonaisuudeksi. Tuplatimantti-menetelmää iteroidaan palvelun kehittämisen aikana, nyt kuitenkin huomioiden konseptin ominaispiirteet, kunnes palvelujen kokonaisuus on saatu määriteltyä yksityiskohdat huomioiden. On myös mahdollista, että konseptin eri komponentit vaativat itsenäiset kehittämisprosessinsa ja tuplatimanttien määrä moninkertaistuu syvennettäessä ymmärrystä vaadittavista yksityiskohdista. (Koivisto ym. 2019: 46–47.)

Tuplatimanttia on vuosien saatossa myös uudistettu. Tämä uudelleen muotoiltu menetelmä pitää sisällään myös palvelumuotoilun onnistumiseen vahvasti vaikuttavia kulttuurinäkökulmia, jotka pitävät sisällään johtajien organisaatioon luomia kehittämistä tukevia ja kannustavia elementtejä. Muutokset kulttuurissa vaativat myös uusien ajatus- ja toimintamallien sekä osaamisen opettelemista. Työntekijöiltä vaaditaan sitoutumista ja palvelumuotoiluprosessiin tarvittavien eri tahojen sekä sidosryhmien yhteiseen kehittämiseen ja sen lopputulokseen osallistamista. Uudessa mallissa aikaisempien timanttien rinnalle on myös nostettu palvelumuotoiluprosessin onnistumisen kannalta keskeisimmät periaatteet kuten ihmiskeskeisyys, vuorovaikutus, yhteistyö sekä yhteiskehittäminen ja alkuperäisestä mallista puuttunut iterointi. Menetelmät, joita käytetään prosessin eri vaiheissa, on myös saanut omat timanttinsa. (Drew 2021.)

### 4.3 Palvelutuotteiden ja tarjooman kehittäminen

Palvelumuotoiluprosessi on hyödynnettävissä myös palvelutarjooman ja -tuotteiden kehittämisessä ja innovoinnissa. Näissä tapauksissa organisaatiolle luodaan joko sille täysin uusia palveluja tai palvelujen kokonaisuuksia, tai kehitetään jo olemassa olevia palveluja niitä uudistamalla tai tuotteistamalla. Myös uusien tuottoa ja lisäarvoa tuovien liittämissä palvelujen kehittäminen voi olla tämän prosessin kohteena. Yritykselle uuden palvelun luomisessa tavoitteena on luoda täysin uusille kohderyhmille arvolupaus, joka ratkaisee heidän tarpeitaan tai jonka ratkaisu eroaa aikaisemmasta, toimintamallin, ansainnan tai käyttämisen tulokulmasta. Lähtökohta jo olemassa olevan palvelun muokkaamiselle on vastata muuttuneisiin kohderyhmän tarpeisiin tai soveltaa sitä uuteen asiakasryhmään. (Koivisto ym. 2019: 58.)

Palvelumuotoilussa pyritään siis kehittämään palveluja, jotka ratkaisevat asiakkaan ongelmia tai tuottavat asiakkaalle sellaista arvoa, josta hän on valmis antamaan rahallista vastiketta. Tämä arvo voi olla käytännöllistä, joka asiakkaan näkökulmasta esimerkiksi säästää aikaa, pienentää riskiä tai helpottaa siirtymiä. Arvo voi olla myös tunnepohjaista, jossa luotu palvelu esimerkiksi vähentää stressiä, palkitsee asiakasta tai vaikkapa viihdyttää. Tai luodun palvelun arvo voi olla arvopohjaista, joka esimerkiksi mahdollistaa asiakkaalle itsensä toteuttamisen, lisää yhteisöön kuulumisen tunnetta tai ottaa huomioon ympäristökysymykset. Palvelumuotoilun tavoitteena onkin löytää aina asiakasryhmälle paras mahdollinen yhdistelmä näistä arvoista. Arvon luonnin lisäksi palvelumuotoilussa tulee huomioida innovoitavan palvelukokonaisuuden liiketoiminnallinen kannattavuus ja että se on teknisesti toteutettavissa. (Koivisto ym. 2019: 58–59.)

### 4.4 Yrityksen liiketoiminnan kehittäminen

Palvelumuotoilu on hyödynnettävissä myös suoraan organisaation liiketoiminnan kehittämisessä. Sitä hyödyntäen on mahdollista määrittää asiakaslähtöisesti ja asiakasymmärrykseen pohjautuen organisaation liiketoimintamalleja, kilpailuelementtejä, asiakkaiden kokemuksia palveluista, asiakkuusstrategioita, asiakkaille annettuja lupauksia sekä myös liiketoiminnan arvoverkosta. Palvelumuotoilu voi siis liittyä myös uusien liiketoiminta- ja arvonluontipotentialien näkyväksi tekemiseen. Tällöin se mahdollistaa niihin liittyvien ratkaisujen kehittämisen, kuluttaja- ja markkinatrendien kartoittamiseen sekä tulevaisuuden ennakoitavuuteen. (Koivisto ym. 2019: 34.)

Palvelujen tuottamisen perusedellytys on, että se on taloudellisesti kannattavaa palveluntarjoajalle ja samanaikaisesti se tuottaa arvoa asiakkaalle. Tämän vuoksi onkin tärkeää perusteellisesti selvittää palveluun ja sen tuotteistamiseen liittyvät keskeiset aineetomat ja aineelliset hyödyt. Näitä tekijöitä ovat palvelun tavoite ja sen sisältö sekä mahdollisuus toteuttaa sitä. Näiden asioiden selvittäminen mahdollistaa suunnitella palvelun, joka on aidosti asiakkaan näkökulmasta arvoa tuottava niin toteutukseltaan kuin sisällöltään. Keskeistä on avata, miten toimitetaan ja tuotetaan asiakkaalle hyöty, jota hän tarvitsee. Tämä palvelu ja viesti kiteytetään määrittelemällä palvelulupaus. (Jaakkola ym. 2009: 11.)

Kun palvelua tuotteistetaan, niin on tärkeää myös tavoitteellistaa palvelusta saatavaa katetta. Hyvin tuotteistettu palvelu on asiakkaalle helposti saavutettavissa, se on ominaispiirteiltään vahva, sitä on helppo markkinoida ja myydä ja sitä voidaan skaalata. Palvelun on hyvä myös olla niin selkeä, että asiakas ymmärtää mitä hän on ostamassa ja kokee voivansa sen riskittömästi tehdä. Tämä mahdollistaa myös myynnin sujuvuuden. Palveluinnovaatio käsitetään palveluksi, joka on täysin uutta tai olemassa olevaa perusominaisuuksiltaan uudistettua, joka sekä voidaan toisintaa useammille asiakkaille ja samalla tuo hyötyä palveluntarjoajalle. Uudistukset voivat liittyä esimerkiksi asiakas-kohtaamisiin, asiakkaille tarjolla oleviin hyötyihin tai palvelun tuotantoon. (Jaakkola ym. 2009: 4,13.)

Palvelumuotoilua hyödyntäen liiketoimintaa kehitetään asiakasymmärrykseen perustuen ja sen avulla mahdollistetaan organisaation menestystä ja kasvua sekä lähitulevaisuudessa että pitkälläkin tähtäimellä. Organisaatioiden liiketoiminnan kehittämistä on palvelumuotoilun hyödyntämiseen liittyen viime aikoina aloitettu käyttämään käsitettä liiketoimintamuotoilu (Business Design). Tämä onkin erottautumassa selkeästi omaksi osaamisalakseksi perinteisen palvelumuotoilun rinnalle. (Koivisto ym. 2019, 42.)

Revolutionaarisella innovoinnilla tarkoitetaan ratkaisujen kehittämistä pitkällä aikavälillä, jotka ovat kokonaan uusia ja joiden käyttäjänä on uusia kohderyhmiä. Revolutionaarisen innovoinnin kautta yritys siirtyy pienistä, eli inkrementaalisista parannuksista kohti disruptiivisiä, eli olemassa olevia toimintaperiaatteita murtaviksi uudistuksiksi. Tämä voi muuttaa täysin organisaation toimialaa ja jopa vaikuttaa yhteiskunnalliseen muutokseen. Näiden innovaatioiden kautta organisaatio pystyy siis muuttamaan

olemassa olevaa markkinaa, saada etumatkaa suhteessa muihin markkinassa oleviin toimijoihin sekä jopa luoda uusia markkinoita. (Koivisto ym. 2019: 38, 63.)

Se mitä innovoinnin tapaa palvelumuotoilussa käytetään, on tärkeää, sillä sitä kautta yritys saa selville, kuinka paljon se tarvitsee resursseja ja aikaa muutoksen aikaansaamiseen ja myös mitä menetelmiä on tarkoituksenmukaista käyttää. Näin yritys asettaa näkyvän päämäärän kehittämiseksi ja sen aikataululle sekä sille, kuinka paljon se on valmis uudistumaan prosessin aikana. Innovaatio tapa myös antaa muutoksen tekijöille eli tiimille mahdollisuuden totutella kehittämiseen tavoitteen suuntaisesti. Pienet, eli inkrementaalit uudistukset, ovat yrityksessä käyttöönotettaessa revolutionaarisia innovaatioita nopeampia ja kustannuksia säästäviä. Ja revolutionaaristen uudistusten kehittäminen edellyttää yritykseltä myös enemmän valmiuksia sekä muutokseen että kehitykseen. (Koivisto ym. 2019: 63–64.)

#### 4.5 Palvelumuotoilu ja Lean -ajattelu

Asiakasymmärrys on lähtökohta palvelumuotoilun käsitteelle. Palvelumuotoilun prosessin ytimessä on syväle ulottuva käsitys mitkä ovat asiakkaiden tarpeet, arvot ja heidän toimintansa todelliset motiivit. Prosessin aikana hyödynnettävät menetelmät ja työkalut antavat yrityksille avaimet tarkastella lähemmin näitä tarpeita. Asettautumalla asiakkaiden rooliin pystytään ymmärtämään ne keskeiset toiminnot, jotka ovat luotavalle palvelujen kokonaisuudelle tärkeitä sen toimivuuden, käytettävyyden ja palvelusta saatavan kokemuksen kannalta. Samalla nähdään mitkä seikat eivät ole niin tärkeitä tai ovat jopa aivan turhia. (Tuulaniemi 2011: 97–99.)

Lean-menetelmä sopii hyvin osaksi palvelumuotoiluprosessia. Lean-johtamismallin tarkoituksena on pyrkiä tehostamaan kokonaisuutta yksityiskohtien sijasta. Keskittymällä kokonaisuuteen saadaan sekä asiakkaille että yritykselle tuotettua parasta mahdollista arvoa. Lean-prosessissa käytännössä maksimoidaan sekä asiakkaan että tuottajan tyytyväisyys. Lean-johtamismallin ytimessä onkin poistaa kaikki ylimääräinen, pienentää kustannuksia, tehostaa laatua ja tätä kautta luoda organisaation toiminnasta ketterää. (Lean Six Sigma 2022).

Lean-mallin mallissa keskeisintä on kaikesta ylimääräisestä pois pyrkiminen, parhaan mahdollisen asiakaspalautteen saaminen, jatkuva laadun varmistus ja kehittäminen sekä mahdollisimman lyhyellä aikajänteellä tuotteiden tai palvelujen käyttöön saattaminen. Myös taloudellisten resurssien mahdollisimman vähäinen käyttäminen ja keskittyminen oleelliseen oikea-aikaisesti ovat Lean-menetelmälle tunnusomaisia piirteitä. Lean-malli peräänkuuluttaa näiden lisäksi myös muutokseen valmistautumista ja sitoutumista sekä avointa ja läpinäkyvää prosessia. (Lean Six Sigma 2022).

Lean-ajattelu on enemmän johtamisen filosofia kuin vain kehittämiseen tähtäävää toimintaan. Lean on kehitetty Toyotan autotehtaalla, autojen valmistusprosessin tehostamiseen. Mutta sen hyödyt on pian nähty myös muissa suurissa palveluorganisaatioissa, kuten sairaalatoiminnassa. Lean-ajattelun perustuu prosessien virtaavuuden ja sujuvuuden lisäämiseen ja tätä kautta toiminnan tehostamiseen. Lean-mallin lähtökohdiana on tuottaa arvoa asiakkaille ja myös yritykselle sekä sen työntekijöille. (Lean Six Sigma 2022)

Lean Startupin kautta voidaan kehittää sisäisiä prosesseja ja saada niitä aikaisempaa nopeammiksi ja ketterämmiksi löytämällä keskittyä olennaiseen ylimääräistä työtä poistamalla ja samalla oppimalla prosessista. Lean Startup on hyvä metodi sisäisten prosessien kehittämiseen. ”Rakenna, mittaa, opi” -sykliä onkin hyödynnetty menestyksekkäästi Live-säätiön prosessien uudistamisessa ja näin purettu hierarkiaa, poistettu siiloutumista ja kehitetty uusia toimintamalleja. (Ries 2011: 96, 221.)

Lean-ajattelulle ja palvelumuotoiluprosessille on yhteistä, että tuotteen tai palvelun arvo määritellään aina asiakasnäkökulmasta. Täten on mahdollista arvioida, mitkä asiat ovat asiakkaalle tärkeitä ja mistä hän on valmis maksamaan. Asiakasarvon kasvattamisen näkökulmasta on tärkeää, että asiakas saa palvelua nopeasti, siinä ei ole virheitä ja hänen tarpeensa tulevat tyydyttyiksi. Tyytyväinen asiakas myös aina palaa käyttämään palvelua, joten asiakkaan palvelusta saama kokemus on tärkeä elementti asiakaspidon suhteen. (Tuulaniemi 2011, 16–42)

## 4.6 Liiketoimintamalli

Liiketoimintamalli liitetään yleensä termeihin strategia ja liikeidea. Sen kautta voidaan havainnollistaa yrityksen keskeinen toimintalogiikka, sen keskeiset asiakas- ja kohde-ryhmät ja arvontuottamisen mallit. Liiketoimintamalli sisältää sekä kätketyt että myös avoimet yrityksen ydinosaukset ja vahvuudet, jotka yhdessä muodostavat organisaatiolle ominaisen kilpailuedun. Liiketoimintamalli yksistään ei avaa kaikkia vastauksia liiketoiminnan ytimeen ja kestävän kilpailuedun tuottamiseen, mutta se antaa selkeän kuvauksen yrityksestä. Toisaalta liiketoimintamallin kautta voidaan nähdä kuinka sen eri osa-alueet toimivat yhdessä, kuinka yritys oikeastaan toimii ja millä keinoin se pyrkii asetettuihin tavoitteisiin. Liiketoimintamallista pystyykin tulkitsemaan yrityksen tavoitteita tuottavuuden, kasvun ja innovaatioiden sekä vaikuttavuuden näkökulmista. Liiketoimintamalli voidaankin nähdä tulkintana yrityksen ekosysteemistä eikä vain sen toimintojen summana. (Paavilainen 2019: 20).

Jälkitekollisessa ajassa palvelut ja palveluliiketoiminta on noussut merkittävään rooliin taloutemme perustana. Kun aikaisemmin taloutemme pohjautui tuotteisiin jo valmistusprosessin aikana kertyneeseen arvoon ja tämän valuttamiseen asiakkaalle ostotapah- tuman kautta, niin nyt palvelulähtöisessä ajattelussa asiakas onkin keskeisessä roo- lissa jo koko prosessin ajan. Palveluliiketoiminnalle keskeistä onkin, että arvo syntyy asiakkaan ja organisaation välillä. (Koivisto & Säynäjäkangas & Forsberg 2019: 18– 19.)

Palveluliiketoiminnassa arvolla tarkoitetaan suhdetta saadun hyödyn ja maksetun hin- nan välillä. Arvo ei tässä tapauksessa kuitenkaan ole suoraan rahallista, vaan siihen vaikuttaa myös, kuinka paljon sen eteen on jouduttu tekemään töitä. Se miten arvo- tamme jonkun asian tai palvelun, vaikuttaa niin meidän aiemmat kokemuksemme kuin myös omat arvostuksemme. Tämän subjektiivisen luonteensa vuoksi arvo onkin aina suhteellista. (Tuulaniemi 2011: 30–31.)

"Asialla on tietty arvo vain, jos joku kokee sen tietyn arvoiseksi" (Tuulaniemi 2011: 31). Ihmiset yleisesti hyödyntävät tai ostavat palveluita joko saavuttaakseen jotain tai pysty- äkseen ratkaisemaan jonkin heillä olevan ongelman. Kun nämä tarpeet tulevat ratkais- tuiksi palveluja tai hyödykkeitä tai näiden yhdistelmiä ostamalla, niin ihmisen kokemus

on, että hän on saavuttanut arvoa. Arvo on myös muutakin kuin vain rahallista tai määrällistä arvoa. Arvoa syntyy yhtä lailla asiakkaan saamasta kokemuksesta suhteessa saatuun palveluun tai palvelun muotoiluun. (Tuulaniemi 2011, 31–32.)

Palveluliiketoiminnan lähtökohta organisaatiolle on tuottaa erilaisia palveluja. Palvelujen moniulotteisuuden vuoksi yhtä ainoaa määritelmää palvelulle ei ole. Määrittelyä helpottaaksemme palveluista voidaan kuitenkin nostaa esille muutamia niitä yhdistäviä tekijöitä: 1. Palvelu on luotu ratkaisemaan jotakin asiakkaalla olevaa ongelmaa. 2. Palvelu on prosessi, joka etenee loogisesti ja jossa samat toiminnot toistuvat säännönmukaisesti. 3. Palvelu on aina subjektiivinen kokemus ja me palvelun käyttäjä ei omista sitä. 4. Palvelu toteutuu aina ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. (Tuulaniemi 2011: 59.)

Palveluiden tuottamisen edellytyksenä on nähdä asiakkaan tarpeet aikaisempaa kattavammin. Palvelu on aina tuotteita suurempi kokonaisuus ja siksi asiakkaan siitä saatu arvo on aikaisempaa monipuolisempaa. Palveluliiketoimintaa tuottavalle organisaatiolle onkin tärkeää saavuttaa kattava ymmärrys siitä, miten arvo muodostuu ja millaisia tavoitteita asiakkaat haluavat palveluilla saavuttaa. Tämän ymmärryksen saavuttamisen jälkeen palvelut tulee suunnitella vastaamaan asiakkaan haluamia tavoitteita. (Kivistö ym. 2019: 18–19.)

#### 4.7 Kehittämistehtävän tavoite

Opinnäytetyöni ja kehittämistehtävän tavoitteena oli selvittää, kuinka kierrätysliiketoiminta ja Live-säätiön yleishyödyllinen palvelutoiminta käytännössä on yhdistettävissä ja toimii toisiaan tukevana kokonaisuutena yhteiskunnallisen yrityksen viitekehyksessä? Kehittämistyön tuotoksena syntyi kierrätysliiketoiminnan kehittämisen toimintamalli säätiömme käyttöön (Liite 2).

### 5 Kehittämistehtävän toteutus ja tulokset

Opinnäytetyö toteutettiin kehittämishankkeella Goodwill Live. Hanke ja kehittäminen toteutettiin 5.10.2020-28.10.2021 välisenä aikana. Työskentelymuotona kehittämishankkeessa oli yhteiskehittäminen, joka toteutettiin Invalidisäätiön ja Goodwill Suomen

yhteistyönä. Yhteiskehittämisen työpajoja järjestettiin hankkeen aikana yhteensä kuusi kappaletta (kuva 1).



kuva 1 Service Design -työpajat

Menetelmänä käytin Service Design eli palvelumuotoilutyöpajoja, jotka toteutetaan ennalta sovittuina teemoitettuina työpajoina hankkeen toteutusvaiheen aikana (kuva 1). Opinnäytetyössä hyödynnän itse työpajoja sekä niissä syntyvää materiaalia, jonka pohjalta kuvaan uuden liiketoiminnan kehittämisen toimintamallin. Kehittämisprojektista siis tehdään prosessikuvaus, joka sisältää työpajojen (sprinttien) sisällöt, menetelmät ja tuotokset. Tämä prosessikuvaus eli kehittämisprojektin päätuotoksena oleva uuden kiertotalouden kehittämisen toimintamalli, esiteltiin Live-Säätiö sr johtoryhmälle Mural-alustalle tuotetulla Business Model Canvaksella (kuva 2). Vastasin Live-Säätiöllä koko projektin toteutuksesta ja työpajoissa vastuulleni kuului niiden suunnittelu, fasilitointi sekä raportointi. Vastasin myös koko kehittämissankkeen arvioinnista ja raportoinnista yhdessä projektitiimin jäsenten kanssa.

## Goodwill Live – Model Business Canvas (liiketoiminnan käynnistämisen vaiheet)



- Projektisuunnitelma vaiheittain.
- Tavoite
- Resurssit
- Milestonet
- Aikataulu
- Sidosryhmät

6 3.3.2022

LIVE

Kuva 2 Goodwill Live - Business Model Canvas

Service ja Business Design -työpajojen ydinryhmän muodostivat Live-Säätiö sr hallintoon ja asiantuntijoihin sekä Goodwill Suomen hallintoon ja asiantuntijoihin kuuluvat henkilöt. Ryhmän koko aloitusvaiheessa on yhdeksän henkilöä. Myöhemmissä pa-joissa osallistettiin myös muita Live-Säätiön sekä Goodwill Suomen asiantuntijoita.

Lähtötilanteessa projektiin kuului toimintaympäristön kartoitus, SWOT-analyysi, markkina-analyysi, kilpailija-analyysi sekä riskianalyysi. Työpajoissa laadittiin liiketoimintasuunnitelma, markkinointisuunnitelma, lahjoitusten vastaanottamisen suunnitelma, sijaintisuunnitelma, Goodwill konseptin käyttöönoton suunnitelma/liiketoimintamallin jalkauttamisen suunnitelma ja lopulta integrointi osaksi Live-säätiön liiketoiminnan kokonaisuutta. Projektin ja kehittämistyön etenemisen tiekartta kuvataan työstetyssä Business Model Canvaksessa. Goodwill Business Model Canvas toimi koko projektin ajan työkaluna projektin seurantaan ja siinä määriteltiin myös toimintamallin tarkemmat periaatteet kuten arvolupaus, resurssit ja osaaminen, tuotteet ja palvelut, kustannusrakenne, asiakas- ja sidosryhmät, palvelumalli ja ansaintamalli (Kuva 2). Näiden lisäksi

erillisessä työpajassa arvioitiin projektin onnistumista ja käsiteltiin kehittämistarpeita sekä sovittiin jatkotoimenpiteistä.

## 5.1 Kehittämistehtävään valittu prosessimalli ja työpajatyöskentely

Kehittämistehtävän prosessimalliksi valitsin Business Model Canvaksen. Kuten Tuulaniemi (2011: 175) toteaa, niin se on hyvä työkalu sekä kuvata että ideoida ja kehittää uutta liiketoimintamallia. Se soveltuu hyvin sekä ryhmässä tapahtuvalle liiketoimintamallin kehittämistyölle ja soveltuu erinomaisesti työpajatyöskentelyn pohjaksi. Business Model Canvas helpottaa jäsentämään organisaation kannalta keskeiset toiminnot ja tuo myös hyvin esiin eri toimintojen vaikutukset suhteessa toisiinsa. Sen avulla voidaan myös todeta hyvin selkeästi, kuinka organisaatio luo ja mahdollistaa arvon syntymisen asiakkailleen. Työkalu onkin hyödynnettävissä monipuolisesti niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla. Business Model Canvas on yhdeksään osaan jaettu taulu, jonka avulla kehitetään uutta liiketoimintamallia. Muuttamalla valittuja osia, työkalua voidaan myös muokata vastaamaan alkuperäistä paremmin juuri kyseisen liiketoimintamallin kehittämiseen (Tuulaniemi 2011: 175–178).

Kehittämishankkeessa hyödynsin Mural-alustalla olevaa Business Model Canvasta, jota muokkasin vastaamaan tarkemmin kehittämissi projektin tavoitteita. Kuvassa kaksi on kuvattu valmis Business Model Canvas, joka toimii myös liiketoimintamallin kuvauksena ja toimii pohjana seuraavalle kierrätystavaratalomyymälän rakentamiselle. Mural on virtuaalinen työtila, joka mahdollistaa joustavasti yhteistyön tekemisen etänä. Mural-sovellus sopi hyvin etätyöskentelyyn ja sen hyötynä oli myös integroitavuus muihin Live-Säätiössä käytössä oleviin järjestelmiin.

Sovellusta hyödyntämällä pystyi myös tarkastelemaan jokaisen jäsenen työpanosta, joka helpotti tiimin työskentelyn seuranta kokonaisuutena. Hyödynsin alustan mahdollistamaa liikennevalo-mallia projektin etenemisen seurantaan. Punaiset tehtävät kuvasivat sovittuja, mutta vielä aloittamatta olevia tekemisiä, keltaiset jo aloitettuja, mutta kesken olevia tehtäviä ja vihreät loppuun saakka tehtyjä tehtäviä. Tämä kautta projektiryhmä pystyi myös reaaliajassa seuraamaan projektin etenemistä. Projektinjohtamisen näkökulmasta tämä mahdollisti myös vielä keskeneräisten tai aloittamatta olleiden tehtävien tekemiseen liittyvän ohjauksen. Tämä nosti hienosti esille myös yksittäisten tehtävien kohdalla havaitut haasteet, joita yhdessä projektiryhmän kanssa ratkottiin.

Kehittämiprojektin aikana toteutettiin kuusi työpajaa. Erityisesti palvelumuotoiluprosessin alkuvaiheessa on kehittämistyön tavoitteet määriteltävä perusteellisesti. Tämä antaa vahvan pohjan ja näyttää suunnan koko hankkeelle (Tuulaniemi 2011: 18). Ennen kuin palveluja voidaan lähteä kehittämään, yhteinen tavoite pitää olla selvillä. Parhaaseen tulokseen päästäänkin, kun tavoitteita ja arvoja työstetään koko henkilöstön voimin aina visiosta alkaen. Tällöin henkilöstön on mahdollista sitoutua tavoitteeseen ja toteuttaa arvoja omassa työssään. Paras tapa tähän on työpajatyöskentely, jossa on mahdollisuus runsaaseen vuoropuheluun (kuva 3). (Tuulaniemi 2011: 118.)

## Workshop 1 – service design -visio



3 3.3.2022

LIVE

Kuva 3 työpaja 1 5.10.2020

Työpaja 1: Ideointi 5.10.2020 (Osallistujia kuusi henkilöä Live-säätiön hallinnosta ja esihenkilöstöstä sekä kaksi henkilöä Goodwill Suomen hallinnosta)

Ensimmäinen työpaja toteutettiin Live-Säätiöllä ja sen tavoitteena oli tutustua tarkemmin Goodwill konseptiin, ideoida Goodwill Live -kierrätystavaratalon perustavat lähtökohdat, laatia arvolupaus ja visio, tehdä SWOT-analyysi (Kuva 4) uudesta liiketoiminnasta sekä tehdä investointipäätös. Työpajan aikana valittiin myös avainhenkilöt projektiryhmään ja projektin ohjausryhmään. Työpajan tuotoksena syntyi visio ja tavoite uuden liiketoiminnan käynnistämiseksi. Visioksi määriteltiin ”Mitään ja ketään ei hu-

kata”. Arvolupaukseksi määriteltiin ”Goodwill Live on monipuolisen oppimisen ja yhteistyön mahdollistaja sekä kestävä kehityksen edelläkävijä, osallisuutta ja työllistymistä vahvistaen”.

Projektin johtajaksi ja uuden liiketoimintamallin luomisen vastuuhenkilöksi valittiin tämän opinnäytetyön tekijä. Projektin ohjausryhmään valittiin Live-säätiöltä toimitusjohtaja, palvelujohtaja, strategiajohtaja sekä Goodwill Suomesta toimitusjohtaja ja liiketoimintajohtaja. Projektiryhmään valittiin Live-säätiöltä viestintäsuunnittelija, Kiinteistöpäällikkö, kaksi koulutuspäällikköä sekä jo etukäteen rekrytoitava Goodwill Liven myymäläpäällikkö sekä Goodwill Suomen liiketoimintajohtaja, viestintäasiantuntija sekä markkinointiasiantuntija.

Työpajan keskeisenä punaisena lankana oli palvelumuotoiluprosessiin ideointiin ja konseptointiin oleellisesti liittyvä oikea kysymyksenasettelu (Tuulaniemi 2011: 181). Tavoitteiden määrittelyyn oli varattu hyvin aikaa ja keskustelu niin Kipinä-korttien innoittamana kuin myös yhteisesti tuotetun SWOT-analyysin kautta tuotti koko kehittämishankkeen toteutumista ajatellen selkeät ja hyvät lähtökohdat. Konseptin osalta kysymyksenasettelu koski sitä, kuinka kierrätystavaratalomyymälä nähtäisiin osana Live-Säätiön liiketoimintaa ja mikä olisi sen suhde olemassa olevaan toimintaan.

## Swot – analyysi (ryhmitelty)

- Vahvuudet:
  - Vakaa talous, hyvät resurssit ja investointikyky
  - Valmis konsepti (Goodwill) ja kyky rikastaa muilla palveluilla
  - Laaja ja monipuolinen osaaminen ja palvelurakenne (Palvelut + Koulutus)
  - Kokemusta palveluiden myynnistä
  - Kokemusta asiakasrajapinnasta
  - Laajat yhteistyöverkostot
  - Sisäinen sitoutuminen
- Heikkoudet:
  - Liiketoimintaosaaminen(?)
  - Kierrätysliiketoiminnan osaaminen
  - Vähittäiskauppa osaaminen
  - Sisäinen sitoutuminen
  - Eri alojen välinen yhteistyö
  - Osaavien ihmisten löytäminen
  - Tiimien välisen toiminnan strukturointi ja koordinointi
- Mahdollisuudet:
  - Megatrendi
  - Olemassa oleva Goodwill – myymäläverkosto
  - Kestävä kehityksen edelläkävijä
  - Työllistymisen mahdollistaja
  - Lahjoittaja potentiaali
  - Työntekijä potentiaali
  - Iso markkina, asiakaspotentiaali
  - Mahdollisuus monipuolistaa toimintaa opiskelijoille ja yksilöasiakkaille, Uudenlaiset oppimistavat
  - Tuottoa uudesta suunnasta
  - Uudenlaisen osaamisen kehittyminen, ympäristöosaamisen vahvistuminen
  - Yhteistyöverkostojen laajeneminen
- Uhat:
  - Kilpailijat
  - Uusi toimija alueella
  - Lahjoituksia ei tule riittävästi
  - Mission vahvuus
  - Kuka pääsee mukaan? Miten valitaan?
  - Saavutettavuus
  - Viekö korona huomiota kiertotaloudelta?



Kuva 4 SWOT - Analyysi

Työpaja 2: Projektisuunnitelman laatiminen ja asiakasymmärryksen ja liiketoimintatavoitteiden symbioosin tavoitteellistaminen 29.10.2020 (Osallistujia neljä henkilöä Live-säätiön hallinnosta ja esihenkilöstöstä sekä kaksi henkilöä Goodwill Suomen hallinnosta)

Toisen työpajan tavoitteena oli tehdä projektisuunnitelma ja laatia liiketoimintatavoitteet kansainvälisen Goodwill-kierrätystavaratalo konseptin mukaisesti. Tyypillisesti palvelumuotoiluprosessin ensimmäisiä vaiheita on usein piilossa oleva asiakastarpeen tunnistaminen ja konseptien luominen. Nyt kun konsepti oli täysin implementoitu sekä kansainvälisesti sekä Suomen Goodwill Oy:n omien myymälöiden osalta, niin pystyimme siirtymään suoraan projektisuunnitelman luomiseen ja tekemään Live-Säätiölle asiakasymmärryksen ja liiketoimintatavoitteiden symbioosia (kuva 5). Päätimme kuitenkin kehitystyön edetessä luoda myös palvelulle yksityiskohtaisemman Service Blue printin (kuva 11), joka selkeytti Goodwill Liven toimintaa. Kuten Tuulaniemi (2011: 103) toteaa, niin suunnittelutyö täytyy tehdä suorassa yhteydessä liiketoiminnan tavoitteisiin ja tämä olikin toisen työpajan punainen lanka. Ensimmäisessä työpajassa tehty päätös investoida Goodwill-konseptiin mahdollisesti siirtymisen suoraan seuraavaan vaiheeseen eli palvelukehitysprosessiin. Palvelukehitysprosessin työkaluksi esittelin työpajassa jo mainitun Business Model Canvaksen (Liite 2).

Työpajan aikana Live Goodwill -Canvukseen määriteltiin projektisuunnitelma ja sen aikataulu, jonka aikana konsepti ja sen eri elementit tulitisiin kehittämään lanseerausvalmiiksi palveluksi. Live Goodwill -Canvukseen määriteltiin myös liiketoimintatavoitteet, strategiset tavoitteet ja mittarit, täsmennettiin resurssi- ja osaamistarvetta sekä kustannusrakennetta, käytiin läpi konseptin keskeiset tuotteet ja palvelut sekä syvennettiin asiakasymmärrystä. Kehitettävän liiketoiminnan onkin oltava aidosti käyttäjilleen hyödyllinen ja tarpeen, että se on myös yritykselle kannattava investointi (Koivisto & Säynäjäkangas & Forsberg 2019: 151.) Työpajan tuotoksena muodostui selkeä ja aikataulutettu projektisuunnitelma, joka oli kaikkien löydettävissä Mural-alustalla (kuva 2).

## Live Goodwill – liiketoimintamalli- toimintaperiaatteet määritelty Model Business Canvaksessa



Kuva 5 liiketoimintamallin keskeiset periaatteet

Työpaja 3 Lahjoituspisteiden ja kauppapaikan sijaintien määrittely sekä perustamisen toimenpiteet / Markkinointi- ja viestintäsuunnitelma 22.01.2021 (Osallistujia neljä henkilöä Live-säätiöltä ja kolme henkilöä Goodwill Suomesta, mukaan lukien viestinnän asiantuntijat)

Kuten Ojasalo ym. (2015: 72) toteavat, niin kaikki liiketoiminta on palvelua ja tavoitteena on tukea asiakkaiden arvontuotantoa. Palveluiden tavoitteena onkin ratkaista jokin asiakkaalla oleva ongelma tai tarve. Ja onnistunut vuorovaikutus on asiakaskokemuksen osalta tärkein elementti. Näistä lähtökohdista käynnistimme kolmannen työpajan. Liiketoiminnalle asetettujen tavoitteiden ja asiakkaiden arvon kohtaamisen perusedellytykseksi määriteltiin työpajassa kierrätystavaratalon sijainti sekä lahjoitusten tekemisen että ostavien asiakkaiden osalta.

Tätä kysymystä lähestyttiin Goodwill Suomessa kehitellyllä lahjoittavien ja ostavien asiakkaiden analyysi työkalulla (kuva 6). Työkalua hyödyntäen voidaan selvittää tietyllä postinumeroalueella asuvien henkilöiden keskimääräiset ansiotulot ja olemassa olevaa taulukkoa hyödyntämällä nähdä sekä lahjoitus- että ostopotentiaali kyseisellä alueella. Ensimmäisellä kierroksella potentiaalisia myymälän sijaintipaikkoja hahmotettiin kahdeksaan eri sijaintiin.

Goodwill-konseptista poiketen pohdimme myös synergiaa Live-Säätiön muiden palveluiden kanssa ja olemassa olevien valmentautuja asiakkaiden sekä opiskelijoiden liikumisen helppoutta suhteessa tarkasteltaviin kohteisiin. Tämän tarkastelun jälkeen potentiaalisia sijainteja oli jäljellä enää neljä.

Seuraavaksi sovittiin, että Live-Säätiön kiinteistöpäällikkö yhdessä projektijohtajan ja Goodwill Suomen liiketoimintajohtajan kanssa tutustuu kaikkiin jäljellä oleviin kohteisiin ja niitä arvioidaan myymälälle ja tuotantotilalle määriteltyjen neliömäärien, lahjoitustavaroiden tuomisen helppouden (kuten lastauslaiturin), yleisesti logistisen sijainnin, samassa tai ympärillä sijaitsevien brändien ja kiinteistön vaatimien muutostöiden (investointien) näkökulmista. Tälle tarkastelulle sovittiin aikataulu ja kokous, jossa lopullinen päätös tilasta tehdään.

Lahjoituspisteiksi sovittiin Live-Säätiön omat toimipaikat, joista logistiikan järjestäminen sekä olemassa oleviin varastotiloihin että myös tavaroiden hakupalvelu on helposti järjestettävissä. Nämä lahjoituspisteet toimivat niin kauan, kunnes varsinainen myymälä aukei ja mahdollisesti samanaikaisesti lahjoitustavaran keräämisen.

## Myymälän valinta: Analyysi alueittain/ lahjoittavat ja ostavat asiakkaat (ote)

		11-15 vuokaus, 2019 (M€)	16-17 vuokaus, 2019 (M€)	18-19 vuokaus, 2019 (M€)	20-24 vuokaus, 2019 (M€)	25-29 vuokaus, 2019 (M€)	30-34 vuokaus, 2019 (M€)	35-39 vuokaus, 2019 (M€)	40-44 vuokaus, 2019 (M€)	45-49 vuokaus, 2019 (M€)	50-54 vuokaus, 2019 (M€)	55-59 vuokaus, 2019 (M€)	60-64 vuokaus, 2019 (M€)
1	PORTISUONTE 1 (sako-sotika)	81200	81200	81200	81200	81200	81200	81200	81200	81200	81200	81200	81200
2	00100 Helsingin (Helsinki)	476	207	280	854	908	985	974	861	785	801	786	
3	00100 Suomalainen (Helsinki)	303	215	184	292	315	420	544	542	486	600	587	
4	01100 Vantaan (Vantaa)	182	52	70	159	218	246	236	214	222	222	228	
5	01100 Espoon (Espoo)	227	131	124	169	179	230	355	309	365	415	350	
6	01100 Järvenpään (Järvenpää)	179	135	173	638	863	666	664	449	340	395	419	
7	01100 Tuusulan (Tuusula)	87	66	35	70	93	128	153	175	114	150	129	
8	FINNOONLAAKSONTE 1-5	02270	02270	02270	02270	02270	02270	02270	02270	02270	02270	02270	02270
9	02230 Mäntylä (Espoo)	112	83	54	82	60	115	173	174	184	161	153	
10	02230 Mäntylä (Espoo)	681	412	410	1 434	2 214	2 038	1 717	1 393	1 272	1 337	1 201	
11	02240 Piiroinen (Espoo)	120	66	62	92	80	94	164	166	191	186	174	
12	02280 Kaitaa (Espoo)	175	110	100	140	158	214	253	291	246	309	293	
13	02280 Malminkylä-Selkämäen (Espoo)	198	128	124	184	200	319	378	411	302	371	346	
14	VÄRKÖTIE 2, 882m <sup>2</sup>	02280	02280	02280	02280	02280	02280	02280	02280	02280	02280	02280	02280
15	00000 Lappeenranta (Lappeenranta)	152	96	89	93	52	88	170	223	324	257	194	
16	00000 Lappeenranta (Lappeenranta)	5	10	9	20	98	92	59	45	37	49	13	

8 3.3.2022

LIVE

kuva 6 lahjoittavien ja ostavien asiakkaiden analyysi

Toisena keskeisenä asiana käytiin Goodwill Suomen asiantuntijan johdolla lähetekeskustelu markkinointi- ja viestintäsuunnitelmasta. Ensimmäinen markkinointikirje (liite 1) liittyen keräystoiminnan aloittamiseen sovittiin lähetettäväksi kuukautta ennen keräämisen aloittamista.

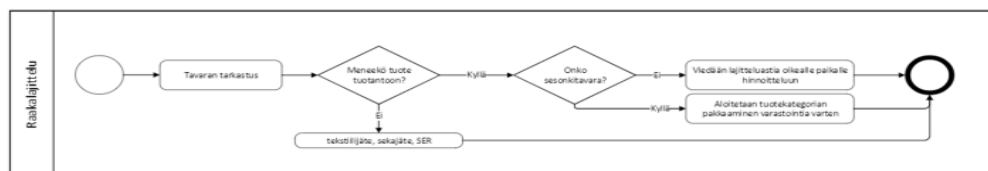
Työpaja 4 Goodwill konseptin haltuunotto ja 1touch -koulutus 18.02.2021 (Osallistujia kymmenen henkilöä Live-säätiöltä ja yksi henkilö Goodwill Suomesta)

Kuten Six Sigmassa (2022) todetaan, niin Keskeisintä Lean-johtamismallissa on keskittyä olennaiseen eli poistaa kaikki turha, minimoida kustannukset sekä panostaa laatuun. Neljännen työpajan aiheena oli perehdyttää laajasti Live-säätiön työntekijöitä Goodwill-konseptiin keskeisesti kuuluvaan tuotannon 1touch-malliin. 1touchissa hyödynnetään Lean-mallia soveltaen mahdollisimman vähän aikaa vievää kierrätystavaran lajitteluun ja hinnoitteluun tehtyä rakennetta.

1Touch-prosessi on jaettu kahteen osaan. Ensimmäinen osa on raakalajittelu (kuva 7). Prosessin keskeisimmät vaiheet ovat tavarank tarkistus, jonka pohjalta tehdään päätös, tuleeko tuote myyntiin vai lajitellaanko se jätteisiin kuten tekstiilijäte, sekajäte tai SER-jäte. Tuotteen saadessa myyntiin-päätöksen, arvioidaan, onko kyseessä sesonkitavara. Jos ei ole, niin tuote viedään lajitteluastiassa oikealle paikalleen hinnoitteluun. Jos tuote määritellään sesonkitavaraksi, viedään se oikealle paikalleen pakattavaksi varastointia varten.



## Lahjoitusten vastaanottoprosessi

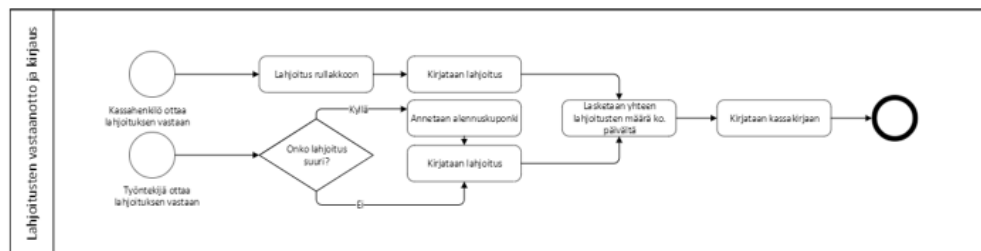


Kuva 7 1- Touch raakalajittelu

Toinen osa on lahjoitusten vastaanotto ja kirjaus (kuva 8). Jos lahjoituksen ottaa vastaan kassahenkilö, niin hän vie lahjoituksen tätä varten hankittuun rullakkoon, jonka jälkeen lahjoitus kirjataan. Kun työntekijä tuotannon puolelta ottaa lahjoituksen vastaan, hän arvioi onko lahjoitus suuri vai pieni. Tuotteen ollessa suuri, annetaan lahjoittajalle alennuskupongi. Lahjoituksen saamisen jälkeen tuote kirjataan kuten kassahenkilön saamassa lahjoituksessa. Kunkin päivän osalta lahjoitusten lukumäärä lasketaan yhteen ja lopulta kirjataan kassakirjaan. Yhteenveto 1-Touchista on tiivistetty kuvassa yhdeksän. Tuulaniemen (2016) mukaan palvelumuotoilussa keskeistä on pintaa syvemmälle ulottuva ymmärrys ihmisten tarpeista, arvoista ja toiminnan todellisista motiiveista. Parhaimmillaan palvelumuotoilun kautta organisaatio pystyy syventämään ymmärrystään asiakkaiden tarpeisiin. Prosessia tehostamalla pystytään asettautumaan palvelun käyttäjien asemaan ja ymmärretään mitkä toiminnot ovat palvelulle tärkeitä sen toimivuuden, käytettävyyden ja kokemuksellisuuden kannalta ja mikä taas on aivan turhaa. Lean-toimintatapa tukeekin oivallisesti palvelumuotoiluprosessia poistamalla hukkaa ja samalla ketteröittämillä näin toimintoja ja palveluja. Tämä itseorganisoitumisen ideologia toteutuukin Live Goodwill -konseptissa oivallisesti.



## Lahjoitusten kirjausprosessi



Kuva 8 1 – Touch lahjoitusten vastaanotto ja kirjaus



## 1-Touch yhteenveto

### Ihmiset

- Asiakaspalvelu
- Kommunikaatio
- Tiimityö
- Tahti – myyntiin, roskeen ja eteenpäin

### Lahjoitukset

- Laatu ja määrä
- Työaikataulut perustumaan lahjoituksiin ei myynteihin (eikä budjettiin)

### Kalusteet

- Hyvä Layout
- Vähennä askeleita ja kantamista
- Työpisteet omistaa Goodwill (ei työntekijät)

Kuva 9 1 – Touch yhteenveto

Työpaja 5 Goodwill hands on – lahjoitusten vastaanottaminen 12.3.2021 Osallistujia kymmenen henkilöä Live-säätiöltä ja kaksi henkilöä Goodwill Suomesta)

Viidennen työpajan keskeisenä sisältönä oli perehdyttää sekä kouluttaa Live-Säätiön lahjoitusten vastaanottamiseen avain työntekijät Goodwill-konseptin mukaisesti. Samalla päästiin kehittämään Lean-konseptiin perustuvaa Liveläistä lahjoitustavaroiden vastaanottamisen mallia aidossa toimintaympäristössä, joksi valittiin Leppävaaran keräyspiste (kuva 10). Kuten Ries (2011) toteaa Leanin kautta sisäisiä prosesseja saadaan entistä nopeammiksi ja ketterämmiksi erityisesti hukkaa poistamalla, keskittymällä olennaiseen ja oppimalla jokaisesta prosessista. Goodwillin metodi sisältää juuri tällaisen sisäisten prosessien kehittämiseen tähtäävän toiminnan. Kuten jo aikaisemmin totesin, niin sinällään malli on tuttu jo Live-säätiön omasta tiedolla johtamisen prosessien uudistamiseen tähtäävästä toiminnasta.

Koko prosessin ytimessä on parantaa asiakaskokemusta lahjoitusten tekemisessä ja rakentaa pysyvää asiakassuhdetta. Asiakasymmärrystä syventämällä pyritään vakuuttamaan potentiaaliselle asiakkaalle, että meidän palvelumme tuo hänelle enemmän lisäarvoa ja ratkaisee paremmin hänen ongelmansa kuin vastaavat muut palvelun tarjoajat. Lahjoitusten sujuvuuden ja myönteisen asiakaskokemuksen kautta asiakkaalle luodaan ”kaupallinen vallihauta” joka vastaa monipuolisesti hänen tarpeisiinsa. Kuten Koivisto ym. (2019) toteavat, tässä ajassa merkittävään rooliin ovat nousseet palvelut ja niiden ympärille syntynyt palveluliiketoiminta. Live Goodwillin toiminta perustuukin täysin tähän palvelulähtöiseen ajatteluun, jossa asiakas on keskeisessä roolissa sekä tuotettaessa että määritettäessä arvoa. Siinä arvo syntyy nimenomaan asiakkaan ja yrityksen välillä. Arvolla tässä liiketoiminnassa haetaan yleensä suhdetta saadun hyödyn ja maksetun hinnan välillä. Tämä ei kuitenkaan välttämättä ole suoraan rahallista arvoa, vaan siihen vaikuttaa, kuinka helposti hankinta onnistuu. Arvo siis määrittyy sen mukaan, miten asian koemme, saamamme kokemus palvelusta kuin myös se, mitä arvostamme. Tämän vuoksi arvo on aina suhteellista (Tuulaniemi 2011: 30–31) ja me voimme itse omalla toiminnallamme vaikuttaa siihen.

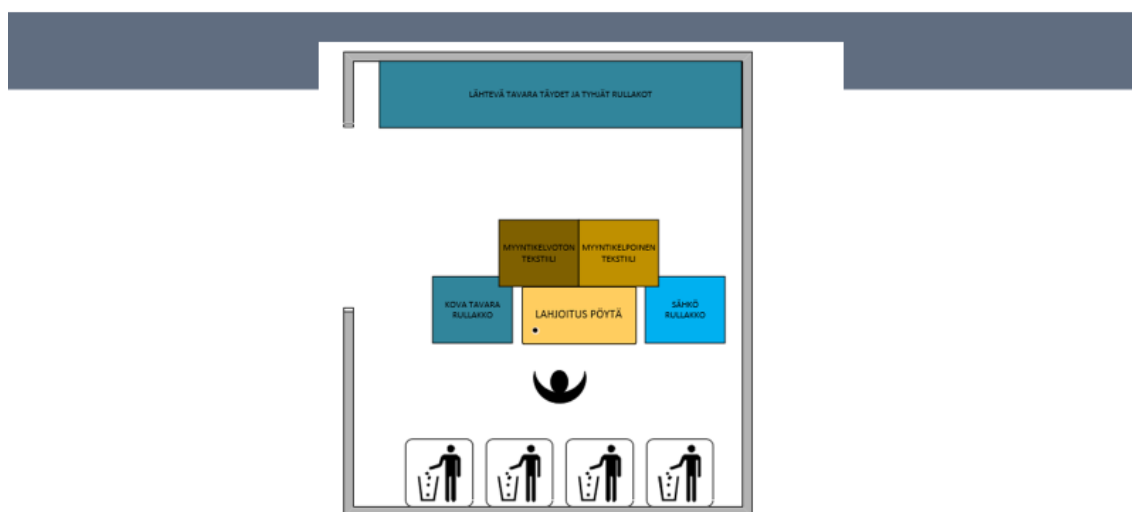
Lahjoitusten tekemisen helppouden ollessa lähtökohtana, suunnittelimme myös lisäpalveluna toteutettavan keräyspalvelun. Asiakkaat voivat siis halutessaan valita lisäpalveluita eli annettavia tai myytäviä rahanarvoisia etuja. Lisäpalveluilla voidaan parantaa mielikuvaa palvelun laadusta tai samaa ydinpalvelua myyvä palveluntarjoaja, kuten me, saamme mahdollisuuden erottautua kilpailijoista. Lisäpalveluiden vaikutusta kokonaisuuteen on tärkeää arvioida laajasti, eikä esimerkiksi käyttää mittarina pelkkää katetta. (Jaakkola & Orava & Varjonen 2009: 11–13.)

Käytännössä meidän lisäpalvelumme tarkoittaa asiakkaalle mahdollisuutta soittaa keräysauto paikalle, joka sitten hakee tavaran, suorittaa ensivaiheen arvioinnin paikan päällä ja toimittaa sitten tavaran varsinaiseen keräyspisteeseen tai myöhemmin myymälään. Kuten Koivisto ym. (2019) toteavat, niin palvelumuotoilun tavoitteena on, että se ratkaisee jonkin asiakkaan ongelman ja synnyttää hänelle arvoa, josta hän on valmis maksamaan. Tässä tapauksessa arvoa tuotetaan nimenomaan niin, että se säästää asiakkaalta aikaa ja vaivaa lähteä itse tuomaan lahjoitustavaraa tai asiakkaalla ei edes ole mahdollisuutta tuoda suurta tavaraa kuten sohvaa lahjoituspisteeseen tai myymälään. Tässä meillä nimenomaisena pyrkimyksenä oli paketoida sopiva kombinaatio asiakkaalle arvoa tuottavia palveluita.

Koiviston mukaan (2011: 44) liitännäispalvelut nimenomaan helpottavat asiakasta käyttämään ydinpalvelua. Nämä palvelut vastaavat asiakkaan toissijaisiin tarpeisiin, eivätkä ole välttämättömiä ydinpalvelun kuluttamiselle, mutta tekevät palvelun käytöstä miellyttävämpää, lisäävät palvelun arvoa ja niiden avulla palvelun on mahdollista erottautua kilpailijoiden tarjonnasta. (Koivisto 2011: 44.)

Koiviston (2011: 44) mukaan palvelupaketti rakentuu ydinpalvelun ympärille ja se määrittää mitä yksittäisiä osapalveluja tarvitaan, jotta asiakkaan tarpeet on tyydytetty. Ydinpalvelu, tuki- ja lisäpalvelut muodostavat yhdessä palvelupaketin Koska tämän lisäpalvelun on tuotettava asiakasarvon lisäksi myös liiketoiminnallista kannattavuutta, niin palvelulla on hinta, jos kohde ylittää 30 km etäisyyden tai se on niin huonokuntoinen, että se ei kelpaa myyntiin, vaan viedään suoraan asianmukaiseen kierrätykseen. (Koivisto ym. 2019: 58–59.)

Toisaalta työpajassa mietittiin myös tuotteiden arvoa, koska kyseessä on kuitenkin lopulta liiketoiminta, jonka on oltava vähintään kannattavaa, mutta mielellään myös tuotavaa. Tuotteiden oikea hinnoittelu onkin tärkeää, jotta tuotteita ostetaan ja samalla toiminta on voitokasta. (Sahimaa & Seppälä & Antikainen & Myllymaa 2016: 22.) Myös lahjoitusten määrää arvioitiin tämän työpajan yhteydessä. Sahimaa ym. (2016), toteavat että vuonna 2015 Suomessa 16,5 % käytöstä poistetuista tekstiileistä päätyi kierrätykseen. Saadaksemme suunnitellusti myymälän avattua laskimme, että lahjoitustavaraa pitää olla 10000 kappaletta eri muodoissaan, jotta sieltä voitaisiin valikoida hyvässä kunnossa olevia myyntiartikkeleita. Jo pian lahjoituspisteiden avaamisen jälkeen tämä tavoite toteutui, jopa niin hyvin, että jouduimme hankkimaan ylimääräisen varastotilan.



Kuva 10 lahjoitustavaroiden Lean-malli

Työpaja 6 Goodwill liiketoimintakonseptin integroiminen osaksi Live-säätiön toimintaa 21.5.2021 (osallistujia neljä henkilöä Live-säätiöltä ja yksi henkilö Goodwill Suomesta)

Työpajan tavoitteena oli varmistaa, että liiketoimintamalli ei jää irralliseksi osaksi säätiön toiminnassa, vaan että se tukee jo olemassa olevia toimintoja ja monipuolistaa entisestään sekä yksilöasiakkaiden ja tilaaja-asiakkaiden mahdollisuuksia hyödyntää säätiömme toimintaympäristöjä.

Näin varmistettiin, että Live-säätiölle uuden liiketoiminnan kehittäminen lähtee asiakkaiden tarpeista. Tätä kautta pystytään myös tukemaan säätiömme menestystä ja kasvua niin lyhyellä kuin pitkälläkin tähtäimellä, koska strategisena tavoitteena on kasvattaa lähitulevaisuudessa kiertotalouteen liittyvää liiketoimintaa. Tästä palvelumuotoilun hyödyntämisestä yrityksen liiketoiminnan kehittämisessä käytetään myös termiä liiketoimintamuotoilu (Business Design), joka on viime aikoina alkanut erottautua selkeämmin omaksi osaamisalukseksi palvelumuotoilun rinnalle. (Koivisto ym. 2019: 42.)

Liiketoimintamallin ytimessä on arvolupaus, joka on esitelty kuvassa viisi. Käytännössä arvolupaus nivoo yhteen säätiöllä jo olemassa olevat toiminnot sekä uuden kiertota-

lousmyymälän. Kierrättämiseen perustuva myymälä on itsessään meille uusi tapa tuottaa arvoa sekä hiilijalanjäljen hillitsemisen osalta, että myös avaa meille uuden business to client -ansaintamallin. Uudelleenkäyttöä voidaan pitää ensimmäisenä toimenpiteenä ja uusia liiketoimintamalleja onkin kehitetty juuri tätä varten (Suomen tekstiili & muoti ry 2022.)

Kotitalouksien kulutuksesta muodostuva markkina tarjoaakin kiertotaloudelle erinomaisia mahdollisuuksia. Hyödykkeistä suurin osa tuotetaan muualla, mutta varsinkin silloin kun niitä ei tarvitse valmistaa uudelleen, niin niiden uusiokäyttöarvo on huomattava. Kotitalouksien näkökulmasta käsin tämä onkin todella kiinnostava mahdollisuus, koska kiertotaloudessa jakamistalous on lisääntynyt merkittävästi. Tämän mahdollistaa jatkuvasti kehittyvä digitalisaatio, joka tehostaa jakamista. Siltikin merkittävä osa kotitalouksien jätteestä päättyy lajittelemattomana kaatopaikalle, poltettavaksi tai käyttämättömiksi kaappeihin. (Sitra 2014: 48.)

Live Goodwill -myymälä tarjoaa yhden hyvän vaihtoehdon putsata kaappeja tai tuoda omat käyttämättä jääneet tavaransa arviotavaksi ja lajiteltavaksi asianmukaisesti. Myös Goodwill-verkkokauppa mahdollistaa tuotteiden kierrättämistä edellä mainitulla tavalla. Verkkokauppa on siis jo olemassa Suomen Goodwill myymälöillä, mutta Live Goodwillin osalta tämä on yksi tulevaisuuden kehittämisen suuntia, joka tunnistettiin työpajan yhteydessä.

Tyypillisesti palvelumuotoiluprosessin ensimmäisiä vaiheita on konseptin luominen, jossa kuvataan suunniteltavan palvelun palvelupolku ja jonka kautta saadaan yhteinen ymmärrys asiakastarpeista, palvelun tuottamisen vaatimuksista (Tuulaniemi 2011:189). Nyt kun konsepti oli täysin implementoitu sekä Goodwill Suomen myymälöiden osalta, niin siirryimme suoraan projektisuunnitelman luomiseen ja tekemään Live-Säätiön olemassa olevan palvelutoiminnan ja Live Goodwillin liiketoimintatavoitteiden symbioosia.

Myymälään konseptiin perustuva tuotanto ja myymälä itsessään ovat erinomaisia valmennuksen, kuntoutuksen ja oppimisen toimintaympäristöjä. Työpajaan osallistuikin laajasti sekä meidän tilaaja-asiakkaiden sekä myös muiden toimintojen avainhenkilöitä. Yhteiskehittämisen prosessiin sisältyy oleellisesti kohderyhmän tarpeiden ymmärtäminen, mutta se toimii myös henkilöstöä tulevaan muutokseen sitouttavana ja vähentää

muutosvastarintaa (Koivisto ym. 2019: 40–41). Osallistamisen kautta Live-säätiön henkilöstöön kuuluvat olivatkin vahvasti mukana koko palvelumuotoiluprosessin ajan ja heidän näkemyksistään uuden toiminnan integroimisessa olemassa oleviin palveluihin oli lopputulokselle merkittävää hyötyä.

Jo alkuvaiheen suunnittelussa oli tunnistettu, että Live-säätiöllä jo olemassa olevista palveluista erityisesti merkonomien ja logistiikan koulutusohjelmien opiskelijat pystyvät hyödyntämään Goodwill-myymlää oppimisen alustana. Näin mukaan kehittämiseen oli jo alkuvaiheessa otettu mukaan rehtorin lisäksi myös näiden koulutusalojen koulutus-päälliköt sekä useampia opettajia. Myös kuntoutuksen ja valmennuksen puolelta tunnistettiin erityisesti Kelan tiettyjen ammatillisten kuntoutuksen asiakkaiden tarve saada konseptin kaltainen valmennus- ja kuntoutusympäristö. Heidän näkemyksensä palvelupolkujen luomisessa muodostivat yhden osan kokonaisuutta. Kolmantena suoraan olemassa olevaan toimintaan sitovana palveluna oli suora myymälään työllistäminen. Omista työllistäväistä palveluistamme pystymmekin työllistämään sekä tuotannon että myymälän puolelle toistaiseksi voimassa oleviin ja määräaikaisiin työsuhteisiin kymmenestä viiteentoista henkilöä toiminnan pyöriessä täydellä teholla. Myös opiskelijoille voimme tarjota tätä kautta kesätyöpaikkoja. Live-säätiön strategiana oleva ”Täältä töihin” -ajatus siis toteutuu täydellisesti uudessa liiketoiminnassa.

Kaikkein tärkeimpänä sisäisenä kumppanina tunnistettiin työelämäympäristöjen ja sosiaalisen kuntoutuksen palvelut. Synergia näiden toimintojen kanssa oli koko hankkeen onnistuneen toteutumisen näkökulmasta katsottuna keskeistä. Myymälän lopullinen sijainti on näiden palveluiden yhteydessä ja yhteistyötä tehdään päivittäin sekä asiakaspolkujen että myös työntekijöiden yhteistyön eri muodoissa. Työelämäympäristöjen vastuuesihenkilöt sekä henkilöstöä osallistettiin työpajoihin laajasti koko prosessin ajan. Voidaankin sanoa, että kaikki keskeiset palvelut tulivat edustetuiksi joko koko palvelumuotoiluprosessin ajan tai vähintään joissakin työpajoissa. Myös tukifunktioiden rooli toimintaa integroitaessa oli merkittävä.

Tukifunktioista erityisesti kiinteistöjenhallinta, talous sekä viestintä olivat monessa kehityshankkeen eri vaiheessa kiinteästi mukana. Ilman kiinteistöjen hallinnan osaamista niin myymälän sijaintia kuin siihen liittyviä sopimuksia ja muutostöiden hallintaa ja koordinoitua olisi myymälän avaamisesta tullut merkittävästi haastavampaa. Talousyksikön kautta saimme kehityshankkeeseen osaamista, jonka kautta kassajärjestelmän valinta ja kouluttaminen sen käyttämiseen sujuivat kitkatta. Viestintä- ja markkinointitiimi oli

prosessin alkuvaiheesta viimeiseen asti vahvasti mukana yhteisessä kehittämisessä. Henkilöstöhallinto oli mukana uusien työntekijöiden rekrytoinnissa ja profiloimassa sopivaa osaamista. Toki tällä yhteydellä on myös toiminnan jatkoa ajatellen positiivista merkitystä. Uusi liiketoiminta on tukifunktioille tuttua jo kehityshankkeen ajalta ja nyt varsinaisen toiminnan käynnistyttyä yhteistyörakenteet ovat jo olemassa ja toiminta kitkatonta.

Palvelumuotoiluprosessi siis toimi tämän kehityshankkeen osalta juuri niin kuin sen tavoitteeksi asetettiin, saada synergiaa syntymään uuden liiketoiminnan ja olemassa olevien palvelujen välillä jo hankkeen aikana. Tällä on myös erittäin paljon merkitystä organisaation oppimiselle. Nyt testasimme ensimmäistä kertaa tässä mittakaavassa täysin uudenlaisen ja jopa lähtökohdiltaan hyvinkin erilaiselta vaikuttavan toiminnan sisäänajoa osaksi organisaatio rakennetta ja onnistuimme siinä mielestäni hyvin.

## 5.2 Konseptoi-vaiheen Service Blueprint

Kuten jo aikaisemmin mainitsin, niin päädyimme kehittämistehtävän aikana tarkentamaan asiakaskokemukseen liittyviä rajapintoja luomalla yksityiskohtaisemman Service Blueprintin. Tämä kautta pystyimme vahvistamaan ymmärrystämme palveluprosessiin keskeisesti liittyvistä sekä asiakkaalle näkyvistä kohtauspisteistä sekä heille näkymättömissä olevista, mutta asiakasprosessin sujuvuuden näkökulmasta keskeisten toimintojen kehittämisestä. Tämä toimintojen näkyväksi tekeminen oli tärkeää myös sisäisten sidosryhmien sitouttamisesta kehittämisprosessiin. Koska tavoitteena oli perinteistä Goodwill-konseptia laajemmin hyödyntää Live-säätiön eri palveluja ja niihin kuuluvia henkilöstön ja asiakaskunnan jäseniä, niin tämä osoittautui hyväksi tavaksi yhdessä jäsentää tekemistä. Tämä mahdollisti myös yhteiskehittämisen varsinaiseen Live-Goodwill -konseptiin liittyen. Osallistaminen ja ihmisten sitoutuminen kehittämiseen loi myös hyvän pohjan varsinaisen toiminnan käynnistämiseksi.

LIVE GOODWILL - SERVICE BLUE PRINT								
<b>Fyysiset elementit</b>	Lahjoituspisteet	Opasteet	Mymälä	Kassatiski ja maksupääte	Asiakaspalautelomakkeella	Goodwill verkkosivut	Hakupalvelu	
<b>Asiakkaan askeleet</b>	Saapuminen lahjoituspisteelle	Löytää lahjoituslaatikon / luovuttaa lahjoituksen ohjaajalle	Saapuu myymälään	Maksaa käynnin tiskillä ja kuitin	Vastaa asiakaspalautteeseen ja alennuskuponin	Tulee verkkosivuille ja tekee ostopäätöksen ja tilaa tuotteen liikkeeseen/kotiin ja saa alekupongin	Luovuttaa tuotteen hakijalle ja maksaa tarvittaessa kierrätysmaksun ja saa alekupongin myymälään	
<b>Vuorovaikutusraja</b>								
<b>Kontaktipisteet (asiakkaalle näkyvät toimet)</b>	Asiakas kohtaa lahjoituspisteen työntekijän ja esittelee lahjoitettavat tuotteet, työntekijä kiittää ystävällisesti	Luovuttaa työntekijälle lahjoitukset ja saa myymälän alekupongin ja tervetuloa uudelleen toivotuksen	Mymälän työntekijä toivottaa ystävällisesti tervetulleeksi ja kysyy voiko auttaa ja kertoo viikon alevärikoodin	Myyjä kertoo hinnan tuotteille, antaa kuitin ja toivottaa ystävällisesti tervetulleeksi uudelleen	Myyjä antaa asiakaspalautelomakkeen ja kertoo että vastineeksi asiakas saa alekupongin	Myyjä lähettää/antaa ostopäätöksen tehneelle asiakkaalle alekupongin	Hakija toivottaa hyvää päivää ja tervetuloa myymälään	
<b>Näkyvyysraja</b>								
<b>Asiakkaalle näkymätön toiminta</b>	Lahjoitus kirjataan prosessin mukaisesti	Lahjoitus lajitellaan prosessin mukaisesti	Myyjä kirjaa käydyn asiakkaan prosessin mukaisesti	Myyjä kirjaa myydyin tuotteen prosessin mukaisesti	Myyjä tallentaa asiakaspalautteen prosessin mukaisesti ja kirjaa annetun alekupongin	Myyjä tallentaa myydyin tuotteen ja annetun alekupongin prosessin mukaisesti	Hakija ilmoittaa myymälään lahjoituksesta ja sovitaa varastointi/mymälään suoraan arvioitavaksi toimittaminen	
<b>Palveluntuottajan asiakkaalle näkymätön toiminta</b>	Logistiikka/tuotanto huolehtii lahjoituksen varastoinnista ja kirjaamisesta	Tuotanto huolehtii lajittelusta konseptin mukaisesti (raakalajittelu)	Mymälän henkilöstö huolehtii päivittäisten asiakasmäärien dokumentoinnista	Mymälän henkilöstö kirjaa päivittäiset myydyt tuotteet ja hinnat sovitulle dokumentti pohjalle	Mymälän henkilöstö kirjaa asiakaspalautteet ja annetut alekupongit sovitusti	Mymälän verkkomyynnistä vastaava kirjaa päivittäiset myydyt tuotteet sovitulle dokumentille	Hakija toimittaa tuotteen sovitun paikkaan	
<b>Tukiprosessit</b>	Logistiikka ylläpitää tavaroiden kuljetusta ja varastointia	Tuotanto lajittelee tuotteet kienätykseen/ myyntiin. Kiinteistönhallinta korjaa puutteet/vauriot opasteissa ja kytyksissä	Mymälän henkilöstö valitsee esilepantavat tuotteet ja laputtaa värikoodein	Päivittäinen myynti käydään läpi ja raportoidaan taloushallinnon työkaluja käytten. Käteiskassa lasketaan ja talletetaan sovitusti	Asiakaspalautteet käydään sovitusti läpi ja toimintaa kehitetään palautteiden pohjalta	Verkkomyynti tiilöidään taloushallinnon työkaluja käyttäen.	Logistiikka tai tuotanto huolehtii varastoinnista / lajittelusta	
<b>Ideat ja huomioitavat asiat</b>	Onko palvelupisteet helposti saavutettavissa? Onko viestintä- ja markkinointi tavoittanut lahjoittajat?	Onko kyttikset ja opasteet kunnossa ja helposti nähtävissä?	Asiakaslähtöisen ja ystävällisen palvelun toteutuminen?	Saavutettiinkö päivittäiset myyntitavoitteet? Onko viestintä- ja markkinointi tavoittanut ostajat?	Mitä kehitysehdotuksia asiakaspalautteista on saatu? Toimenpiteet ehdotusten toimeenpanoon?	Saavutettiinkö päivittäisen myynnin tavoitteet? Tavoittaako verkkokauppa asiakkaita? Onko tuotevalikoima verkossa ostajille sopiva?	Miten asiakkaan kohtaaminen hakijalta onnistuu? Mitä palautetta lahjoittaja antoi?	

Kuva 11 Live Goodwill – Service BluePrint

Konseptoinnin loppuvaiheessa teimme myös asiakastavoite- ja myyntisuunnitelman vuodelle 2022 (kuva 12). Tämän tuottaminen osana projektia oli luontevaa, koska olimme tässä vaiheessa luomassa kaikille toiminnoille taloudellista ennustetta. Ja näin pystyimme hyödyntämään kehittämiseen jo sitoutuneita henkilöitä myös ennustamaan tulevaa vuotta talouden näkökulmasta. Tämä oli tärkeää myös suunniteltaessa taloudellisesti kannattavalla pohjalla olevaa toimintaa, joka liittyy oleellisesti palvelumuotoilu-prosessiin ja joka on liiketoiminnan päämäärä.

## Goodwill asiakas- ja myyntitavoitteet 2022

	asiakkaat	keskiostos	myyntipäiviä	myynti/päivä	myynti yhteensä
tammi	125	8	24	1000	24000
helmi	125	8	24	1000	24000
maalis	188	8	27	1500	40500
huhti	175	8	23	1400	32200
touko	177	9	26	1600	41600
kesä	167	9	25	1500	37500
heinä	211	9	26	1900	49400
elo	222	9	27	2000	54000
syys	220	10	26	2200	57200
loka	250	10	26	2500	65000
marras	220	10	25	2200	55000
joulu	180	10	19	1800	34200
			298	20600	514600

11 3.3.2022

LIVE

Kuva 12 Goodwill Live – asiakas- ja myyntitavoitteet vuodelle 2022

## 6 Pohdinta

Lähtökohtana kehityshankkeelle olivat Live-säätiön strategiset tavoitteet. Kierrätysliiketoiminta valittiin yhdeksi strategiseksi kärkihankkeeksi vuodelle 2021. Opinnäytetyöni oli siis linjassa organisaatiomme omiin tarpeisiin ja haluan uudistua ja näin suoraan kytköksissä työelämän kehittämiseen (Ojasalo ym. 2015: 19). Koko kehityshankkeen ajan toimiva johto sekä Live-säätiön hallitus oli hyvin sitoutunut ja kiinnostunut toteutumisen edistymisestä. Toteutumisen edistymistä tarkasteltiin kuukausittain luodun Mural-alueella olevan Business Model Canvasin kautta. Kuten jo aikaisemmin totesin, niin liikennevalomalli mahdollisti reaaliaikaisen seurannan todella hyvin. Se mahdollisti myös kriittisiksi pisteiksi muodostuvien ongelmien käsittelyn ja kehitys- sekä toimenpide ehdotusten kuulemisen. Muuta esihenkilöstöä osallistettiin työpajoihin ja voidaankin todeta, että jos johdon tai esihenkilöstön innostuneisuudella on vaikutusta, niin tässä tapauksessa sillä oli suora merkitys kehityshankkeen läpiviemiseen (Eriksson 2019:18.) Myös Drew (2021) nostaa esille prosessin onnistumisen kannalta olennaiseksi tekijäksi johdon kannustavan ja innovaatioita tukevan kulttuurin.

Live-säätiö on asettanut yhdeksi strategiseksi tavoitteeksi kehittää toimintoja, jotka ovat itsessään ympäristövastuullisia. Kiertotalouteen suoraan liittyvän liiketoiminnan kehittäminen olikin luonteva tapa tavoitteen saavuttamiseksi. Tällä tavalla pystymme organisaationa olla omalta osaltamme vähentämässä hiilijalanjälkeä. Kun tavoitteena oli rakentaa uusi liiketoimintamalli, joka integroituu olemassa oleviin toimintoihimme ja palvelee uudella tavalla sekä tilaaja- että yksilöasiakkaitamme, niin tavoite voidaan arvioida saavutetuksi. Uusi Live Goodwill istuu hyvin jo olemassa olevien palveluiden kokonaisuuteen ja tukee olemassa olevia liiketoimintoja (Ojasalo ym. 2015: 23).

Tavoitteena oli, että Live-säätiön ensimmäinen kierrätystavaramyymälä olisi avattu ke-  
säkuussa 2021. Mutta kuten kehitysprojekteissa toisinaan käy, niin prosessin aikana eteen tulleiden haasteiden vuoksi liiketoiminta ensimmäisen myymälän muodossa avattiin 28.10.2021. Tällä kehityshankkeella vahvistimme yhdestä suunnasta kilpailukykyisyyttämme yhä nopeammin muuttuvassa toimintaympäristössämme ja varmistimme asemaamme suhteessa kilpailijoihin viemällä omaa toimintaamme itsenäisesti eteenpäin (Ojasalo ym. 2015: 12–13). Uuden liiketoiminnan avaaminen oli Live-säätiölle sekä toimintaa uudistava että uusia b2c-asiakkaita palvelujen piiriin tuova strateginen toimenpide. Kehitysprojektin tavoitteena ollut uusi liiketoimintamalli ja sen ikkunana toimiva Live Goodwill -kierrätystavaramyymälä on nyt Live-säätiön vakituista toimintaa ja täten hankkeen voidaan katsoa saavuttaneensa tavoitteet täysimääräisesti.

Yhteiskunnalliset yritykset, eli erilaisia sosiaalisia ongelmia liiketoiminnan keinoin ratkovat yritykset, ovat avainasemassa yhteiskuntien moninaisten haasteiden ratkaisemisessa. Yhteiskunnalliset yritykset toimivat läpinäkyvästi ja vastuullisesti, ja palauttavat vähintään puolet saamistaan voitoista valitsemansa sosiaalisen ongelman ratkaisemiseen. Parhaimmillaan tämän kaltaiset yritykset mahdollistavat kestävien ratkaisujen löytämisen yhteiskunnallisiin haasteisiin. Live-säätiö kuuluu yhteiskunnallisten yritysten yhdistykseen, vaikkei olekaan yritys. Perustehtävämme on nimenomaan olla osaltaan ratkomassa yhteiskunnassamme olevia haasteita kestävästä elinkeinotoiminnan kautta ja tähän tarkoitukseen Live Goodwill soveltuu erinomaisesti.

Yhteiskunnalliselle yritykselle taloudellinen kannattavuus ja katteen tekeminen ovat välineellinen keino sosiaalisten päämäärien saavuttamiseksi. Myös me kuten muut yhteiskunnallisen yrityksen statuksen saaneet sijoitamme liikevoiton suurilta osin joko oman toimintamme kehittämiseen ja täten suoraan omien yksilöasiakkaidemme hyödyksi tai suoraan valitun ongelman ratkaisemiseen. (Suomalaisen työn liitto 2022.)

Live Goodwill toimintana on yhteiskunnallisia ongelmia liiketoiminnan keinoin ratkova. Toisaalta toiminnassa ratkotaan kestävään kehitykseen ja hiilijalanjäljen pienentämiseen tähtäävää ongelmaa kiertotalouden ekosysteemiä kehittämällä ja toisaalta mahdollistetaan uusia palvelumuotoja yksilöasiakas kohderyhmille suoraan heidän kuntoutumistaan edistävästi. Kuten yhteiskunnallisten yritysten toimintaperiaatteisiin kuuluu, niin tämä tehdään läpinäkyvästi ja vastuullisesti (Melkas ym. 2015). Tarkasteltaessa kehityshanketta sekä sen toteutuksen aikana, että nyt valmiina liiketoimintana, niin voidaan todeta, että se täyttää kaikki yhteiskunnallisen yritystoiminnan viitekehyksen mukaan toimivan yhteisön elementit.

Opinnäytetyöni ja kehittämistehtävän tavoitteena oli selvittää, kuinka kierrätysliiketoiminta ja Live-säätiön yleishyödyllinen palvelutoiminta käytännössä on yhdistettävissä ja toimii toisiaan tukevana kokonaisuutena yhteiskunnallisen yrityksen viitekehyksessä ja tuotoksena synnyttää kierrätysliiketoiminnan kehittämisen toimintamalli säätiömme käyttöön. Edellä kuvatun perusteella voidaan todeta, että kierrätysliiketoiminta sopii ja integroituu saumattomasti Live-säätiön olemassa olevaan toimintaan ja sen kautta voimme tuottaa lisäarvoa niin yksilö- kuin tilaaja-asiakkaillemmekin. Tuotoksena syntynyt kierrätysliiketoiminnan kehittämisen toimintamalli on nyt kertaalleen testattu ja iteroitu, ja sitä käyttäen tuleamme käynnistämään uuden myymälän suunnittelun.

## 6.1 Kehityshankkeen arviointi ja johtopäätökset

Kehityshankkeen arviointi tehtiin omana työpajanaan varsinaisten kehitystyöpajojen ulkopuolella, mutta kuitenkin palvelumuotoilun jatkuvan kehittämisen periaatteita noudattaen (kuva 13).

Palvelun kehittäminen on jatkuvaa prosessia, eli palvelu ei koskaan ole valmis. Palvelumuotoiluprosessin tullessa vaiheeseen, jossa palvelu on lanseerattu markkinoille, niin arvioidaan kehityshanketta ja sen tuloksia suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Vaikka sijoitettua pääomaa on tässä vaiheessa vielä vaikea arvioida suhteessa tavoiteltavaan tuottoon, niin mittaaminen on kuitenkin mahdollista, kun suorituskyvyn keskeiset mittarit on hyvin suunniteltu jo prosessin alkuvaiheessa ja niitä pystytään peilaamaan eteen tulleisiin haasteisiin. (Tuulaniemi 2011: 243.)

Keskeisiksi mittareiksi nostin liiketoimintamallin, sijoitetun pääoman, toiminnan tuotot vuodelta 2021 (myynti 2021), lahjoituspisteiden toimivuuden, varsinaisen myymälän

(potentiaalisten asiakkaiden määrän), markkinoinnin ja viestinnän, Goodwill-konseptin integroitumisen sekä resurssien ja osaamisen riittävyyden.

## Projektin arviointi ja kehittämisehdotukset

	Valmis	Pöytäkirjat	Kehittämisehdotukset	Toimenpiteet	Päättyminen	Vastuunhenkilö
Liiketoimintamalli (Franchising sopimus)	x	-	Loppuläpömyynnin avaaminen	Luvun liitetiedotantamallin kautta luvun myynnin perustaminen	Projektisuunnitelmassa 03/22.	Milla Rajajonen
Investoinnit	x	Rahoituslupa suuruudeltaan 33%.	Suunniteltua investointia siirrettiin uudelle 2022 -> loppuläpömyynti	Lasketut luvun myynnin perustamiseksi.	Liiketoimintasuunnitelma osana projektisuunnitelmassa 03/22	Milla Rajajonen / Susi Someruo
Tuotot 2021	x	Tuotot suuruudeltaan 10%	Markkinointisuunnitelma (osana)	Markkinointisuunnitelman jalkauttaminen myynnin tehostamiseksi.	03/22	Katariina Mäkelä
Lahjoituspisteet	x	-	-	-	-	Katariina Mäkelä
Myymälä	x	Myymälä sijainti ei optimoitu osan asiakaskäyttäytymisestä	Kotite analyysiä hyödynnetään optimoimaan sijainti uudelle myymälälle	3-5 kuukauden analyysitietokulun kautta tarkasteluun ja vaihtoa ajateltiin	03-05/22	Katariina Mäkelä
Markkinointi ja viestintä	x	Markkinointi ei tavoitellut asiakasta	Markkinointisuunnitelman tarkentaminen	Kohdennetaan myynnin aluetta ja tehostetaan kasa markkinointia	03-05/22	Heli Repo
Goodwill-konseptin käyttöönotto: Tuotanto ja valmistus	x	Tuotanto puuttuu käynnissä olevien viivästyneet varastotilaukset puuttuu vuosiksi	Lisävarastotilaukset mahdollistaa tuotannon käynnistämisen ja valmistuksen	GR tuotanto käynnistettiin	03/22	Katariina Mäkelä
Ruokailu ja osastaminen	x	-	-	Varmistetaan riittävä resurssit projektin edistämiseksi	06/22	Milla Rajajonen & Katariina Mäkelä

18 3.3.2022

LIVE

Kuva 13 Kehityshankkeen arviointi ja kehitysehdotukset

Kehityshankkeen tavoitteena ollut liiketoimintamalli on valmis ja sen kautta pystytään jatkossa kehittämään uusia vastaavia Goodwill Live -myymälöitä. Investoinnit alitettiin selkeästi ennakoidusta ja vain 33 prosenttia ennalta arvioidusta pääomasta kulutettiin. Tämä ei sinällään ole yllättävää, koska myymälä avautui noin neljä kuukautta myöhemmin kuin mitä olimme alkuvaiheessa arvioitu. Myös tuotto-odotusten osalta vuodelle 2021 tämä on selittävä tekijä tuottojen jäädessä selkeästi alle ennakoidun. Lahjoituspisteiden osalta arvioitiin, että alkuvaiheessa kolmella lahjoituspisteellä liikkeelle lähteminen toimi hyvin ja lahjoituksia saatiin jopa oletettua enemmän, joka toisaalta pakotti meidät yhden lahjoituspisteen sulkeutuessa vuokraamaan lisävarastotilaa ja toi näin ennalta-arvaamattomia lisäkustannuksia.

Suurin haaste koko kehityshankkeen aikana oli myymälän sijainti. Olimme arvioineet, että myymälän sijainti olisi yksi tavoitteiden ja aikataulun näkökulmasta helpoiten ratkaistavissa oleva toimenpide. Toisin kuitenkin kävi, sillä potentiaalisia ja sovitun neliömäärän suuruisia tiloja ei löytynyt aikataulun puitteissa laisinkaan. Kävimme myymälän sijaintiryhmän kanssa tarkastelemassa useampia mahdollisuuksia, mutta näistä ei sopivaa kuitenkaan löytynyt. Lopulta jouduimme tekemään kompromissin sijaintiin ja uuden myymälän paikaksi valikoitui Pasilassa oleva, jo muita palveluitamme sisältävä kiinteistö. Nyt arviointia tehdessä tämä on osoittautunut myymälän varsinaisen myynnin ja asiakkaiden saavuttamisen näkökulmasta suureksi haasteeksi. Pääsemmekin hyödyntämään uutta liiketoimintamallia jo huomattavasti aikaisemmin uuden myymälän perustamiseksi, kuin mitä olimme alustavasti ajatelleet. Kuten Tuulaniemi (2011) toteaa, niin sitä saa mitä tilaa ja lähtökohdaksemme asetettu kolme tärkeintä kriteeriä myymälälle eli sijainti, sijainti ja sijainti ei toteutunut suunnitellusti.

Tämä liittyy myös oleellisesti markkinoinnin ja viestinnän kehityskohteisiin. Arvioinnin perusteella lahjoitustavaroiden osalta markkinoinnissa onnistuttiin hyvin. Lahjoittajat löysivät lahjoituspisteet kiitettävästi ja viestinnässä onnistuttiin myös erinomaisesti markkinoimaan lisäpalveluna toteuttamaamme hakupalvelua. Haasteeksi on muodostunut markkinointi ja viestintä suhteessa varsinaiseen myymälään. Alueella, jossa myymälä sijaitsee ei ole muita asiakkaita houkuttelevia palveluita, kuten esimerkiksi monen Goodwill-myymän välittömässä läheisyydessä sijaitsevaa huonekaluliikettä tai päivittäistavarakauppaa. Markkinointimme ei siis tavoita riittävän tehokkaasti yksinään muista palveluista erillään olevaa myymäläämme. Toisaalta kyse on myös jo edellisessä kohdassa mainitusta myymälän sijaintiin liittyvästä haasteesta, mutta arvioinnin pohjalta selkeää on myös, ettei markkinointi ole ollut riittävän tehostettua ja kohdistettua nimenomaan alueen potentiaaliin nähden.

Goodwill-konsepti itsessään on toteutunut hyvin. Synergia ja jopa symbioosi muuhun toimintaan on päivittäistä ja yksilöasiakkaita ohjautuu niin sekä myymälään että tuotantoon oivallisesti. Haasteena ollut lisävarastotilan hankinta vapautti tilaa tuotannon kehittämiselle ja mahdollisti tätä kautta kuntoutuja asiakkaiden määrän kaksinkertaistamisen. Toiminta on konseptin mukaista ja avainhenkilöt on ajettu sisään sen toteuttamiseen. Viimeisenä arvioinnin kohteena ollut osaaminen on siis päässyt kehittymään sekä tuotannon että myymälän toiminnan osalta. Toisaalta riittävä osaaminen sekä

kiertotalouteen että myyntiin liittyen varmistettiin jo kehityshankkeen osa-alueena olleen rekrytointiprosessin kautta. Nyt varmistetaan myös riittävät resurssit uuden lippulaivamyymälän avaamiselle.

Kehityshanke siis toteutui suunnitellusti ja suunnitellussa aikataulussa vuoden 2021 loppuun mennessä, mutta kuten aina uutta liiketoimintaa kehitettäessä, myös haasteita prosessin aikana ilmeni ja kehityskohteita nousi selkeästi esille. Kuten jo kappaleen alussa totesin, niin kehitystyö jatkuu.

## 6.2 Goodwill Live -liiketoiminnan kehittämisen mahdollisuuksia

Arviointityöpajan toisena tavoitteena oli pohtia liiketoiminnan kehittämisen mahdollisuuksia (kuva 14). Kuten edellisessä luvussa jo linjattiin, niin keskeisin kehityskohde tulee olemaan uuden myymälän niin sanotun lippulaivamyymälän perustaminen. Kehityshankkeen tuotoksena kehitetty uuden kiertotalous liiketoimintamallin perustamiseen tähtäävä malli saadaan siis jo tuoreeltaan käyttöön. Markkinointi- ja viestintästrategiaa on aloitettu työstämään edellisestä kerrasta oppineena ja tämän suunnittelu on jo aloitettu ja ensimmäisten toimenpiteiden aikataulutus on tehty.

Muut kehittämiskohteet kohdistuvat olemassa olevaan myymälään ja sen sisällölliseen kehittämiseen. Osa nostoista on sellaisia, jotka saadaan nopeasti tuotantoon. Näistä hyvänä esimerkkinä toimii ensinnä pyöräpaja, joka perustettiin myymälän tuotantotilan viereiseen tilaan. Tarve saada pyörät huollettua kevääksi ja kesäksi täyttää pyöräpajan jo pelkästään Live-säätiön henkilöstön omilla pyörillä. Toisaalta näin myös saadaan helposti ja kitkatta lahjoituksena saadut polkupyörät korjattua ja huollettua. Hyötynä on myös myymälän lisäpalveluna tuotettava hakupalvelu, joka tarvittaessa voi hakea pyörän suoraan asiakkaalta. Tämä kokonaisuus on logistisesti erittäin selkeä ja toimiva.

Toinen selkeä ja nopeasti tuotantoon saatettavissa oleva palvelu on vaatteiden re-design. Myymälän henkilöstöön kuuluvalla työntekijällä on osaamista sekä suunnitella että toteuttaa kierrätystekstiileistä uusia myytäviä tuotteita. Voidaan esimerkiksi tuottaa farkkukankaista kierrätyslaukkuja. Tämän osalta suunnittelutyö on aloitettu ja kesän jälkeen varsinainen toiminta saadaan aloitettua.

Kolmantena tarkasteltavana lisäpalveluna tai tuotteena on vaatteiden lainauspalvelu. Vaatteiden lainaaminen juhlia tai muuta tarkoitusta varten on mielenkiintoinen avaus, jonka mahdollisuuksia ja potentiaalia tullaan tutkimaan tämän vuoden aikana.

## Liiketoiminnan kehittämisen mahdollisuuksia /suuntia

- Vaatteiden lainauspalvelun kehittäminen
- Käytettyjä vaatteita ja/tai niiden materiaalien hyödyntäminen redesignin kautta
- Käytettyjen huonekalujen ja/tai niiden materiaalien hyödyntäminen redesignin kautta
- Lahjoitettujen polkupyörien kunnostaminen ja myynti (aloitettu)
- Polkupyörien huoltotoiminta (aloitettu)
- Toiminnan laajentaminen uusia kiertotalousmyymäliä perustaen
  - Vuoden 2022 tavoitteena lippulaivamyymälän avaaminen
  - Vuoden 2023 tavoitteena kolmannen myymälän avaaminen

19 3.3.2022

LIVE

Kuva 14 liiketoiminnan kehittämisen mahdollisuuksia

Mahdollisuuksia ja suuntia liiketoiminnan kehittämiseen on siis useampia, joista osa on jo käynnistetty. Live Goodwill innovointi eteneekin nyt iteratiivisesti eli työvaiheita toistaen, kunnes olemme saavuttaneet sellaisen ratkaisun, että se on varmasti kohderyhmälle haluttava, teknisesti mahdollista toteuttaa ja myös liiketaloudellisesti kannattavaa toimintaa. Kuten iteratiivisessa kehittämisessä ajatellaan, niin kehittämisprosessi on myös oppimisprosessi, joten siinä voidaan aina mennä takaisin aikaisempiin vaiheisiin ja käydä yhdessä dialogia ongelman ja ratkaisun välillä (Koivisto ym. 2019 38–39.)

### 6.3 Kehittämistehtävän eettisyys ja luotettavuus

Kehittämistehtävän aikana noudatin tutkimuksen toimintatapoja kuten rehellisyyttä ja huolellisuutta, niin työpajojen aikana kuin niistä dokumentoidessa. Työpajoihin osallistuneiden henkilöiden yksityisyys ja tietosuojat säilyivät koko prosessin ajan.

Kehittämistehtävää ohjasivat niin tutkijan oma ammattietiikka kuin myös opinnäytetyölle määritellyt ohjeet sekä tilaajatahon kanssa sovitut yhteiset käytännöt sekä strategia. Kehittämistehtävän aikana ja sen raportoinnissa käytettiin Metropolia Ammattikorkeakoulun eettisiä ohjeista opinnäytetyön prosessista. (Metropolia Ammattikorkeakoulu 2022).

Eettisen toimikunnan lausuntoa ei organisaation liiketoiminnan kehittämiseen liittyvässä kehitystyössä tarvita. Kaikki työpajoihin osallistuneet henkilöt olivat täysi-ikäisiä ja vapaaehtoisia osallistumaan yhteiseen kehittämiseen. Osallistujille avattiin ennen sitoutumista kehitystehtävän tavoitteet ja päämäärä, ajankäyttö prosessin aikana sekä syntyvä dokumentaatio.

Ennen kehitystyön aloittamista hain tutkimusluvan Live-säätiön johtoryhmältä, organisaation omien ja Metropolia ammattikorkeakoulun ohjeiden mukaisesti. Metropolian ohjeiden mukaisesti tehtiin myös sopimus opintoihin liittyvästä projektin toteuttamisesta, jonka allekirjoittivat organisaation ja oppilaitoksen edustajat sekä tutkija itse.

## 7 Lähteet

Ahonen, Tarja 2017. Palvelumuotoilua sotessa. Palvelumuotoilun käsikirja sosiaali- ja terveysalan palvelujen kehittämiseen. Painokiila Oy, Nummela

Agafonow, Alejandro 2015. Value creation, value capture, and value devolution: Where do social enterprises stand? *Administration & Society*, 47 (8), 1038–1060.

Bull, Mike, & Ridley-Duff, Rory 2019. Towards an appreciation of ethics in social enterprise business models. *Journal of Business Ethics* 159, 619–634.

Charter, Martin 2019. Designing for the Circular Economy. Apex CoVantage, LLC.

Choi, Nia & Majumdar, Satyajit 2014. Social entrepreneurship as an essentially contested concept: opening a new avenue for systematic future research. *Journal of Business Venturing*, 29(3), 363–376.

Defourny, Jacques & Nyssens, Marthe 2017. Fundamentals for an international typology of social enterprise models. *Voluntas*, 28, 2469–2497.

Design Council 2015. Design methods for developing services.. [Design methods for developing services.pdf \(designcouncil.org.uk\)](#). (Viitattu 9.4.2022.)

Dahlbo, Helena & Aalto, Kristiina & Salmenperä, Hanna & Eskelinen, Hanna & Pennanen, Jaana & Sippola, Kirsi & Huopalainen, Minja 2015. Helsinki. Tekstiilien uudelleenkäytön ja tekstiilijätteen kierrätyksen tehostaminen Suomessa. Ympäristöministeriö. Suomen ympäristö 4. [Tekstiilien uudelleenkäytön ja tekstiilijätteen kierrätyksen tehostaminen Suomessa - Valto \(valtioneuvosto.fi\)](#). (Viitattu 10.4.2022.)

Drew, Cat. The Double Diamond: 15 years on. [News & opinion | Design Council](#). (Viitattu 9.4.2022.)

Eriksson, Elina & Markkanen, Arja & Tast, Marianne (toim.) 2009. Hankkeet hoitotyön korkeakoulutuksen ja työelämän muutosvoimana. Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisuja. C, katsauksia ja aineistoja, 16. Tampere. Diakonia-ammattikorkeakoulu.

Jaakkola, Elina & Orava, Markus & Varjonen, Virpi 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua: opas yrityksille. Tekes. Helsinki. [Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua \(keuke.fi\)](#). (viitattu 19.4.2022.)

Koivisto, Mikko 2011. Palvelumuotoilun peruskäsitteet. Teoksessa Miettinen S. (toim.). Palvelumuotoilu: Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen, s. 43–44. Teknologiateollisuus ry, Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Savonia-ammattikorkeakoulu, Kuopion Muotoiluakatemia.

Koivisto, Mikko & Säynäjäkangas, Johanna & Forsberg, Sofia 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Alma Talent.

Lean Six Sigma: Tätä on Lean. [viitattu: 9.4.2022] Saatavissa: [Lean - SixSigma \(cchostring.fi\)](#)

Margiono, Ari & Zolin, Roxanne & Chang, Artemis, 2018. A typology of social venture business model configurations. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 24(3), 626–650.

Martí, Ignasi 2018. Transformational business models, Grand challenges, and Social impact. Journal of Business Ethics, 152, 965–976.

Melkas, Helinä & Puumalainen, Kaisu & Sjögren, Helene & Syrjä, Pasi & Konsti-Laakso, Suvi & Koskela, Virpi & Oikarinen, Tuija & Tykkyläinen, Salla 2015. Lappeenranta & Lahti. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Research Reports No. 39. [Yhteiskunnallinen yrittäjyys innovatiivisessa arvonluonnissa \(lut.fi\)](#). (Viitattu 18.4.2022.)

Metropolia Ammattikorkeakoulu 2022. Tutkimusetiikka ja hyvä tieteellinen käytäntö. Verkkoaineisto. [Eettinen toimikunta | Metropolia](#) (Viitattu 27.10.2022.)

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Kolmas painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Paavilainen, Emma 2019. Yhteiskunnallisen liiketoiminnan erityispiirteet. Pro Gradu tutkielma. Tampereen yliopisto.

Pearce, John 2003. Social enterprise in anytown. Calouste Gulbenkian Foundation. London.

Ries, Eric 2016. Lean Startup –kokeilukulttuurin käsikirja. LavasDesign Oy. Latvia.

Sitra. Kiertotalouden vaikutukset työhön ja osaamiseen. 2021. Sitra.

Stickdorn, Marc & Hormess, Marcus & Lawrence, Adams & Schneider, Jakob 2018. This is Service Design Doing. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, Inc.

Sahimaa, Olli & Seppälä, Jyri & Antikainen, Riina & Myllymaa, Tuuli 2016. Kiertotalouden edellytyksistä – toimintaympäristö ja liiketoimintamallit. Teoksessa Kiertotalous Suomessa – toimintaympäristö, ohjauskeinot ja mallinnetut vaikutukset vuoteen 2030, s. 22–23. Valtioneuvoston kanslia. Helsinki.

Salonen, Kari & Eloranta, Sini & Hautala, Tiina & Kinos Sirppa 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turun ammatti-korkeakoulun oppimateriaaleja 108. Suomen Yliopistopaino Oy.

Stevens, Robin & Moray, Nathalie & Bruneel, Johan 2015. The social and economic mission of social enterprises: Dimensions, measurement, validation, and relation. Entrepreneurship Theory and Practice, 39(5), 1051–1082.

Stickdorn, Marc & Hormess, Markus & Lawrence, Adam & Schneider, Jakob 2018. This is service design doing. O'Reilly Media, Inc. Sebastopol, CA.

Spieth, Patrick & Schneider, Sabrina & Clauss, Thomas & Eichenberg, Daniel 2018. Value drivers of social businesses: A business model perspective. Long Range Planning. [Value drivers of social businesses A business model perspective \(fardapaper.ir\)](https://www.fardapaper.ir/) (Viitattu 10.4.2022.)

Suomalaisen työn liitto 2022. Yhteiskunnallinen yritys. Luettu 18.4.2022. <https://suomalainty.fi/yrityksille/yhteiskunnallinen-yritys/>

Suomen tekstiili & muoti ry 2022. [Tekstiilien kiertotalous - Suomen Tekstiili & Muoti \(stjm.fi\)](https://www.stjm.fi/). (Viitattu 9.4.2022.)

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Kolmas painos. Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Tampere.

Tuulaniemi, Juha 2015. Palvelumuotoilu osallistuvan innovaatiotoiminnan menetelmänä. Teoksessa Saarisilta Jaana & Heikkilä Johanna (toim.) Yhdessä innovoimaan – osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtaminen sosiaali- ja terveysalan muutoksessa. Raportti 4/2015. THL, Helsinki, 103–117.

Tuulaniemi, Juha 2016. Palvelumuotoilu. Alma Talent.

Tuulaniemi J. 2011. Palvelumuotoilu. Talentum.

Webster, Ken 2017. The circular economy: A wealth of flows. Ellen MacArthur Foundation Publishing.

Wilson, Fiona & Post, James 2013. Business models for people, planet (& profits): Exploring the phenomena of social business, a market-based approach to social value creation. *Small Business Economics*, 40(3), 715–737.

Yunus, Muhammed & Moingeon, Bertrand & Lehmann-Ortega, Laurence 2010. Building social business models: Lessons from the grameen experience. *Long Range Planning*, 43, 308–325.

## Liitteet

### Liite 1 Live käynnistää Goodwill®-kierrätysmyymälätoiminnan pääkaupunkiseudulla – lahjoituksia otetaan vastaan!

*Live avaa pääkaupunkiseudun ensimmäisen Goodwill®-kierrätysmyymälän kesäkuun alussa. Hyväkuntoisia lahjoitustavaroita otetaan vastaan 1.3.2021 alkaen.*

Goodwill – Mitään ja ketään ei hukata

Goodwill on kierrätysmyymäläketju, joka auttaa ihmisiä koulutuksen ja työllistämisen keinoin sekä ympäristöä kierrätystoiminnan kautta, paikallisesti. Live puolestaan kouluttaa, valmentaa ja kuntouttaa tukea tarvitsevia asiakkaitaan kohti työtä ja työelämää. Käynnistyvä Goodwill-toiminta avaakin pääkaupunkiseudulla toimivan Liven opiskelijoille ja kuntoutujille uusia monipuolisia oppimis- ja työympäristöjä.

Goodwill on tehnyt ihmisten auttamisen helpoksi: Vaatteiden ja tavaroiden lahjoittaminen Goodwillille tai ostoksilla käynti Goodwill-kierrätysmyymälöissä luo paikallisille tukea tarvitseville opiskelijoille ja työtä etsiville ihmisille mahdollisuuksia työhön, yhteiskunnalliseen integroitumiseen ja oman osaamisen kehittämiseen.

Lahjoitetut tuotteet menevät myyntiin Goodwill-kierrätysmyymälöihin ja myydyistä tavaroista saatu tuotto käytetään paikallisen koulutus-, kuntoutus- ja työllistämistoiminnan ylläpitämiseen sekä kehittämiseen Pääkaupunkiseudulla.

Auttaessaan ihmisiä, lahjoittaja pääsee myös eroon itselleen tarpeettomasta tavarasta ja tekee ympäristölle palveluksen. Goodwill ottaa vastaan hyväkuntoista tavaraa laidasta laitaan, kuten siistissä kunnossa olevia vaatteita, kenkiä, leluja, elektroniikkaa, astioita ja huonekaluja.

#### **Goodwill-lahjoituspisteet avoinna 1.3.2021 alkaen**

Lahjoitettavat tavarat voi tuoda lähimpään Goodwill-lahjoituspisteeseemme 1.3.2021 alkaen ja jatkossa myös kesäkuussa 2021 avattavaan kierrätysmyymäläämme tai hyödyntää noutopalveluamme. Goodwill-kierrätysmyymälöihin lahjoitettavat hyväkuntoiset huonekalut ja huonekaluja sisältävät suuret lahjoituserät noudetaan veloitusetta.

Myyntiin kelpaamattomista huonokuntoisista huonekaluista/tavaroista veloitamme jätemaksun (40 € / m<sup>3</sup>). Tavarankunto arvioidaan aina paikan päällä ja asiakas

saa itse päättää viedäänkö huonokuntoiset tavarat maksua vastaan kaatopaikalle vai pitääkö hän ne itse.

- Goodwill-lahjoituspiste, Leppävaara  
[Turuntie 42](#), 02650 Espoo  
p. 040 628 8285 / Teemu Tervashonka
- Goodwill-lahjoituspiste, Pasila  
[Kuortaneenkatu 13](#), 00520 Helsinki  
p. 040 706 6224 / Jorma Laaksonen
- Goodwill-lahjoituspiste, Ruskeasuo  
[Tenholantie 12](#), 00280 Helsinki  
p. 040 661 6062 / Petri Kokko

---

#### Goodwill Industries International

Goodwill Industries International on Yhdysvalloista lähtöisin oleva organisaatio, joka tarjoaa räätälöityjä palveluja ja koulutusta henkilöille, jotka haluavat löytää työtä, kouluttautua, kehittää taitojaan ja vahvistaa talouttaan. Goodwill on perustettu vuonna 1902 Bostonissa, ja se toimii Yhdysvaltojen ja Kanadan lisäksi 14 muussa maassa. Tällä hetkellä Goodwillillä on yhteensä yli 3000 kierrätysmyymälää ympäri maailman. Vuonna 2013 Goodwill Industriesin liikevaihto Yhdysvalloissa ja Kanadassa oli yhteensä noin 5,1 miljardia dollaria.

**Lisätietoja:**

Miika Keijonen  
Kehitysjohtaja, Live

p. 050 409 1506  
miika.keijonen@inlive.fi