LAB University of Applied Sciences

Osallistavien palvelujen kehittäminen kulttuurialojen ammattilaisten pitkäjänteisen työllistymisen mahdollistajana

LAB-ammattikorkeakoulu
Muotoilija (YAMK), Muotoilu- ja media-alan uudistava osaaminen
2023
Sinikka Mäki

Tiivistelmä

Tekijä	Julkaisun laji	Valmistumisaika
Mäki, Sinikka	Opinnäytetyö, YAMK	2023
	Sivumäärä	
	57	

Työn nimi

Osallistavien palvelujen kehittäminen kulttuurialojen ammattilaisten pitkäjänteisen työllistymisen mahdollistajana

Tutkinto

Muotoilija (YAMK)

Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio

Tiivistelmä

Laadullisen tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena oli luoda liiketoimintamalli yritykselle, joka tarjoaisi osallistavia kulttuurihyvinvoinnin palveluja ja työllistäisi siten kulttuuritoimijoita mahdollisimman pitkäjänteisesti. Kehittämistyön lähestymistapa oli muotoiluajattelu, ja sen yhteissuunnittelussa käytettiin palvelumuotoilun menetelmiä. Työ painottui osallistavien kulttuuripalvelujen ideointiin, ja sen tuloksena syntyi useita palvelukokonaisuuksia. Kehittämisprosessi ajoittuu vuosiin 2020 – 2023.

Asiasanat

Kulttuuri, hyvinvointi, työllistäminen, toimintamalli, yrittäjyys, yhteiskunnallinen yritys, osallistavat palvelut, muotoiluajattelu, palvelumuotoilu

Abstract

Author	Type of Publication	Published
Mäki, Sinikka	Master's Thesis	2023
	Number of Pages	
	57	

Title of Publication

Generating Participatory Services to Enable Long-term Employment for the Professionals in Arts, Culture and Media

Name of Degree

Master of Culture and Arts (UAS)

Name, title and organization of the client

Abstract

The goal of this qualitative design research was to create a business model that would provide participatory cultural activities and create long-term employment for professionals in arts, culture and media. The research approach of the design research was design thinking, and service design methods were used for ideating services at the co-design workshop. The design research focused on participatory cultural service ideation and resulted several service unities. This design research took place during the years 2020-2023.

Keywords

Culture, Wellbeing, Employment, Business Model, Entrepreneurship, Social Enterprise, Participatory Services, Design Thinking, Service Design

Sisällys

1 Johdanto 1
2 Asukastalot kulttuuriosaajien työllistäjänä 3
2.1 Asukastalot työn lähtökohtana 3
2.2 Tavoitteena hyvinvointia luova toimintamalli 6
2.3 Kehittämistehtävä tarkentuu ja rajautuu uudelleen 8
3 Muotoiluajattelulla tuloksia laadulliseen kehittämisprosessiin 11
3.1 Lähestymistapana muotoiluajattelu 11
3.2 Prosessisuunnitelma muotoilukorttien avulla hahmoteltuna 11
3.3 Tiedonhankintaa sisältävät kehittämismenetelmät 13
3.4 Kehittämis- ja analyysimenetelmät 16
3.5 Opinnäytetyön jälkeinen prosessi 18
4 Yhteissuunnittelutyöpajat ja benchmarkaus 20
4.1 Kolme tulevaisuusskenaariota 22
4.2 Kaksi liiketoimintamallia 23
4.2.1 Potentiaalinen liiketoimintamalli: kaupunkiviljely kulttuurihyvinvoinnin tuottamisen keskiössä 25
4.2.2 Ymmärryksen syventämistä sosiaalisesta ja yhteiskunnallisesta yrityksestä 27
4.3 Yhteissuunnittelutyöpaja 32
4.3.1 Työryhmän trendit ja PESTEL-analyysi 32
4.3.2 Työryhmän laatimat mahdolliset tulevaisuusskenaariot 36
4.3.3 Palvelupolut ja liiketoimintamallit 38
4.4 Benchmarking 41
5 Tulokset 47
5.1 Yhteissuunnittelun tuottamat tulokset 47
5.2 Menetelmien toimivuus 48
6 Johtopäätökset 51
7 Yhteenveto 53
7.1 Jatkokehittelyn suunnittelu 53
7.2 Yhteissuunnittelutyöpajasta saatu palute 54
Lähteet 56

1 Johdanto

Luovat alat työllistävät vakituisiin työsuhteisiin vain harvoja. Useat kulttuurialojen koulutetut harjoittavat ammattiaan pienyrittäjinä, apurahojen ja pätkätöiden turvin tai ansaitsemalla elantonsa jonkin muun alan osa- tai kokoaikatyössä. Palkkatyönsä ohessa he ikään kuin harrastavat varsinaista ammattiaan, joka saattaa tarjota lisäansioita ja pitää heidät aktiivisina ammattitoiminnassaan. Kulttuurialojen ammattilaisilla (jäljempänä myös kulttuuriosaajilla) tarkoitetaan tässä työssä kirjallisuuden, esittävän taiteen, musiikin, kuvataiteen, käsityön, muotoilun ja media-alojen ammattilaisia.

Tämän opinnäytetyön taustalla on oma kokemukseni luovien toimintojen ohjaajana Helsingin kaupungin ylläpitämissä Stadin asukastaloissa. Stadin asukastalot tarjoavat kaikille kansalaisille avointa osallistavaa viriketoimintaa. Toimintojen ohjaajiksi ne työllistävät pitkäaikaistyöttömiä ja muita vaikeasti työllistyviä alle vuoden pituisiin palkkatukityösuhteisiin. Näin lyhyt työjakso on usein liian lyhyt jatkotyöllistymisen kannalta. Myös asukastalojen asiakkaat kaipaavat jatkuvuutta ohjaussuhteisiin, mitä palkkatukijakso ei mahdollista.

Kulttuurin yhteiskunnallinen merkitys on tärkeä: se tuottaa henkistä hyvinvointia niin kulttuurin kuluttamisen kuin sen harrastamisen kautta. Siksi tämän työn keskiöön on valikoitunut kulttuurihyvinvoinnin tuottaminen osallistavia palveluja kehittämällä. Tämän työn tavoitteena on kehittää osallistavia viriketoiminnan palveluja muotoiluajattelua hyödyntämällä. Tuloksena saataisiin aikaan työllisyyden lisäämistä sellaisen liiketoimintamallin avulla, joka työllistäisi kulttuurialojen ammattilaisia mahdollisimman pitkäaikaisesti. Samalla myös ohjaajien ja ohjattavien toimintasuhteet vakiintuisivat. Tutkimuksellisen kehittämisen kohteena olevaa liiketoimintamallia voitaisiin soveltaa joko yksityisinä sosiaali- ja hyvinvointipalveluina tai sopivaan emo-organisaatioon kiinnitettyinä osallistavina palveluina. Esimerkiksi valtakunnallisen sote-uudistuksen myötä luodut hyvinvointialueet voisivat tarjota mahdollisuuksia toimintaedellytysten takaamiseksi. Kehittämistyön avulla saatua mallia voisi myös monistaa usealle alueelle ja soveltaa kunkin tarpeisiin sopivaksi. Parhaimmillaan mallin avulla luotaisiin uusia työpaikkoja ja osaltaan jopa elvytettäisiin esimerkiksi kehitysalueita niin taloudellisesti kuin henkisestikin palvelujen kehittymisen myötä. Osallistavien kulttuuripalvelujen vaikutus yksilön kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin rakentumiseen on vahva. Hyvinvointi myös tuo yhteiskunnalle säästöjä, kun syrjäytyneisyyden ja sairastavuuden menoerät pienenevät. Tämä säästö kääntyy voitoksi yhteiskunnan tuloslaskelmassa.

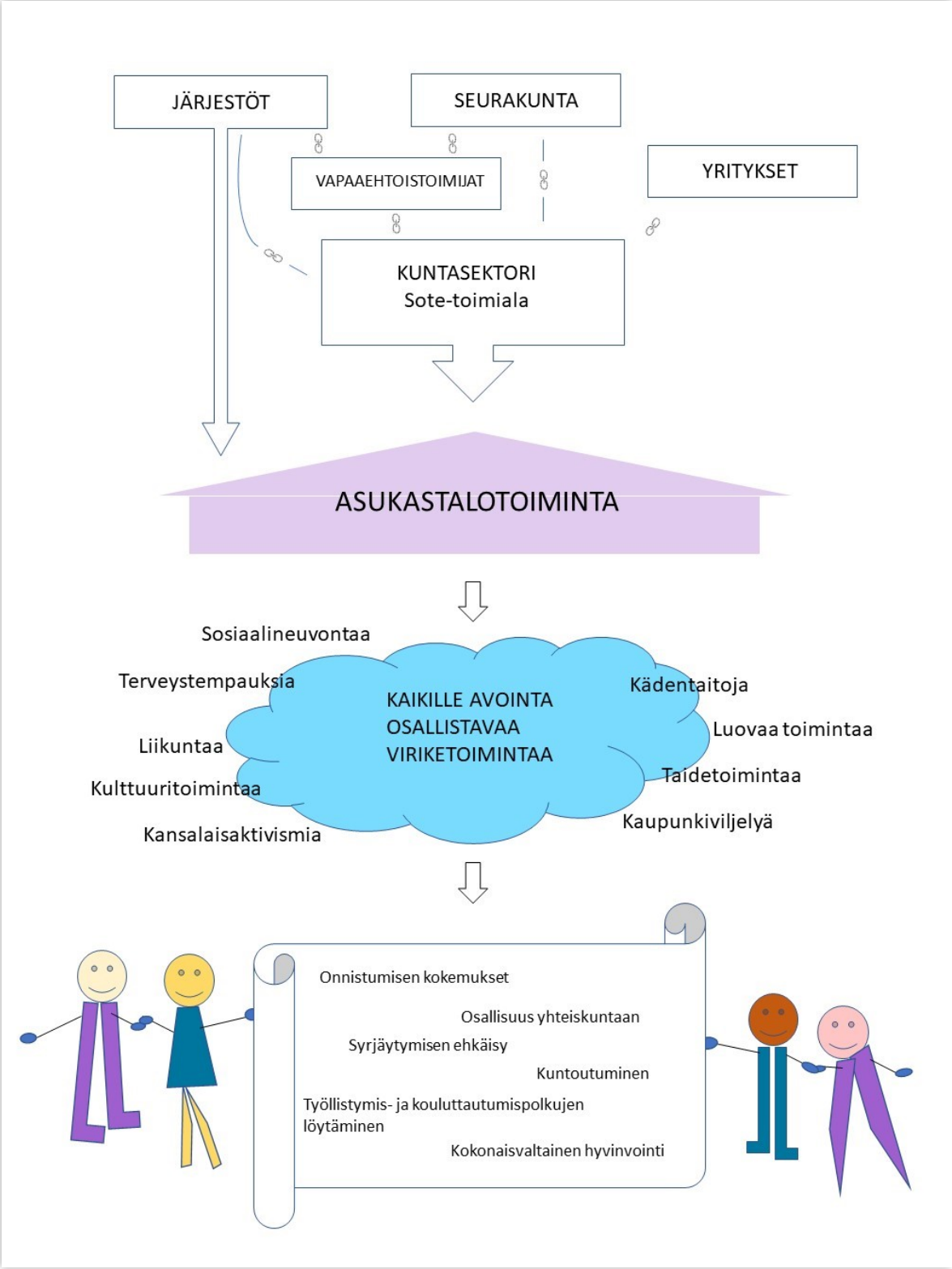
Muotoiluajattelu lähestymistapana ja palvelumuotoilun menetelmävalikko toivat tähän tutkimukselliseen kehittämistyöhön vastauksia taustatiedon hankinnassa ja yhteissuunnittelutyöpajassa. Yhteissuunnittelun tavoite oli ideoida ja testata sellaisia kulttuurihyvinvoinnin palveluja, joiden turvin liiketoiminta saataisiin kannattavaksi ja kulttuuriosaajia

pitkäjänteisesti työllistäväksi. Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö luo pohjaa liiketoiminta-mallin tai -mallien jatkokehittämiselle ja jalostamiselle niin, että liiketoimintaa voidaan ryhtyä toteuttamaan.

2 Asukastalot kulttuuriosaajien työllistäjänä

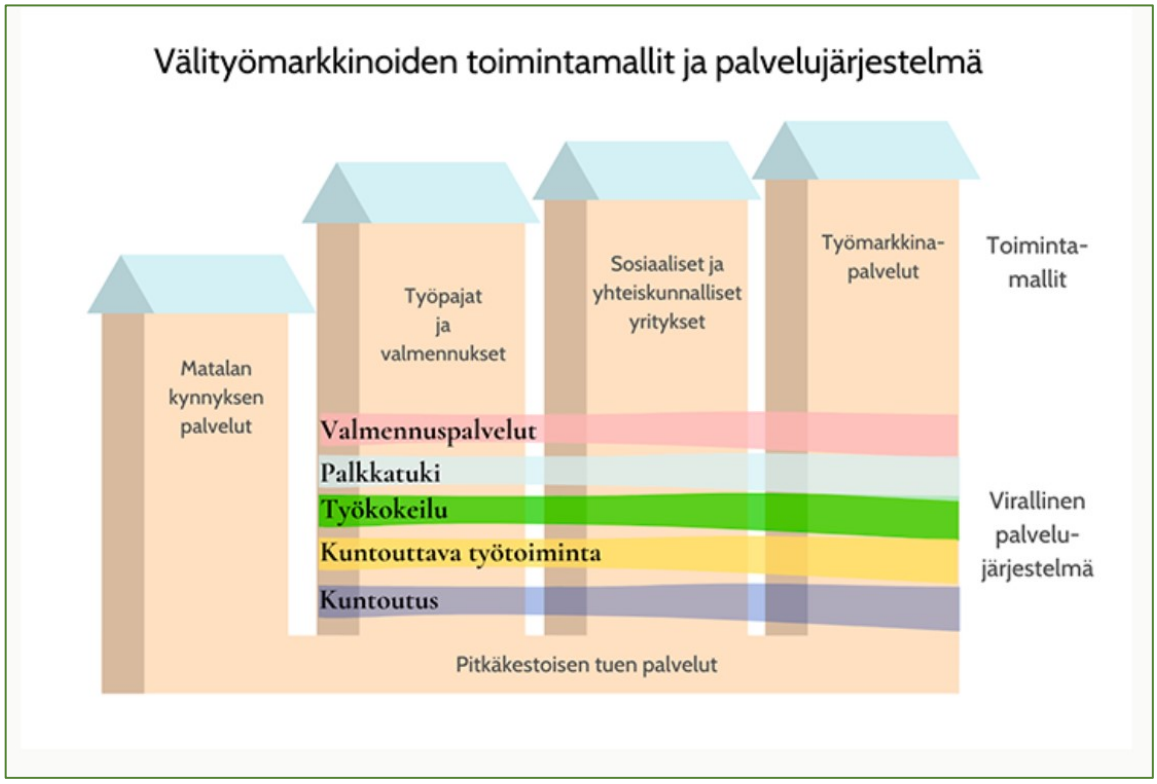
2.1 Asukastalot työn lähtökohtana

Asukastalot ovat kaikille avoimia päivätoimintapaikkoja. Pääasiallisesti niitä ylläpitävät kunnat ja erilaiset järjestöt. Järjestöt, yritykset ja yksittäiset vapaaehtoistoimijat voivat myös toimia yhteistyöverkostoissa kunnallisten toimijoiden kanssa. Näin ne saavat aikaan asukastalotoimintaa. Asukastalojen toiminnan tavoite on tukea yksilön osallisuutta yhteiskuntaan. Ne tarjoavat alueensa asukkaille matalan kynnyksen osallistavia palveluja. Näiden palvelujen tarjonnan keskiössä on usein liikuntaa ja erilaisia luovia toimintoja ja kulttuuritoimintoja, joiden tavoite on tukea yksilön osallisuutta yhteiskuntaan ja itsenäiseen elämään. Kaikkiaan toiminnalla pyritään rakentamaan yksilön kokonaisvaltaista hyvinvointia (kuvio 1). Lisäksi se työllistää vaikeasti työllistyviä välityömarkkinoille. Vaikeasti työllistyviä ovat esimerkiksi pitkäaikaistyöttömät, ikääntyvät työikäiset työttömät, kuntoutujat ja työkokeilijat. Matalan kynnyksen osallistavilla palveluilla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä kaikille avoimia, pääasiassa maksuttomia viriketoiminnan palveluja (Leemann & Hämäläinen, 2015).



Kuvio 1. Asukastalotoiminnan pääasiallinen yhteistyöverkosto ja sen tuottaman toiminnan vaikutus yksilön elämään.

Työttömyyden ja avointen työmarkkinoiden väliin sijoittuvien välityömarkkinoiden tehtävänä on toimia matalana kynnyksenä kohti avoimia työmarkkinoita ja parantaa heikossa työmarkkina-asemassa olevien henkilöiden työllistymismahdollisuuksia. Julkisen sektorin, kolmannen sektorin ja yritysten toimijat tarjoavat työtoimintapaikkoja välityömarkkinoille (kuvio 2). Niiden toiminta nivoutuu virallisen palvelujärjestelmän keinoihin tukea vaikeasti työllistyviä (Vates-säätiö 2020).



Kuvio 2. Välityömarkkinoiden toimintamallit ja palvelujärjestelmä (Vates-säätiö 2020).

Vakituisesti tai pitkäaikaisesti asukastaloihin työllistyvät vain harvat. Heiltä vaaditaan yleensä, etenkin kuntasektorilla, sosiaalialan korkeakoulututkinto. Erilaisten ryhmätoimintojen ohjaajina työskentelevät palkkatukityöllistetyt kulttuuri- ja muiden alojen ammattilaiset. Koska kunnilla on työllistämisvelvoite (Finlex 916/2012, luku 11; Finlex 189/2001), palkkatukityösuhde on lyhyt, keskimäärin 6–8 kuukautta. Se on usein liian lyhyt, jotta työllistetyt pääsisivät sen jälkeen jatkotyöllistymispoluille. Myös asukastalojen asiakkaat kaipaavat tätä pitempiaikaisia ohjaajasuhteita: kun ohjaaja on ryhmäytynyt ohjattaviensa kanssa ja yhteistyö alkanut sujua luontevasti, ohjaajan työsuhde onkin jo lähellä päätöstään. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda tai löytää sellainen liiketoimintamalli, joka mahdollistaisi

matalan kynnyksen hyvinvointitoiminnan tarjoamisen mahdollisimman omavaraisesti niin, että ohjaajat voisivat työllistyä pitkäaikaisesti.

Aihevalinnan taustalla on myös oma pitkä kokemukseni kultaseppänä ja koru- ja esinemuotoilijana ja Helsingin kaupungin sote-toimialan ylläpitämien Stadin asukastalojen luovien toimintojen ryhmänohjaajana. Lisäksi olen toiminut kulttuurin ja median kentällä erilaisissa projekteissa esimerkiksi radio-ohjelmien toimittajana ja puvustaja-maskeeraajana teatterissa. Monipuolinen työkokemukseni kulttuurialoilta saa miettimään, miten luovien alojen ammattilaiset voisivat rakentaa pitkäaikaisen toimeentulonsa kulttuurin ja median eri osa-alueiden toimintoja yhdistelemällä. Keskeinen kysymys on, minkälaisia uusia tai laajennettuja palveluja voidaan tarjota, jotta toimeentulo olisi mahdollisimman turvattu. Pontimena on myös kaupunginisien toistuva pyrkimys siirtää vastuu asukastalojen toiminnasta ja ylläpidosta yksityiselle ja kolmannelle sektorille. Se lisäsi kiinnostustani selvittää, minkälainen konsepti edellä mainitun toiminnan mahdollistaisi.

Luovien alojen ja taidealojen ammattilaisten pitkäjänteinen työllistyminen on tunnetusti ollut heikkoa kautta historian. Vuonna 2016 Suomessa suoritettiin Tilastokeskuksen mukaan yhteensä 9515 humanististen alojen ja taidealojen tutkintoa. Kaikkien alojen ja koulutusasteiden tutkintoja suoritettiin kaikkiaan 113 425. Tähän lukuun eivät sisälly yleissivistävän koulutuksen tutkinnot (Tilastokeskus 2019). Taide-, viihde- ja virkistystoimialat työllistivät vuonna 2017 2,0 % koko Suomen työllisistä (Tilastokeskus 2019). Vaikka kulttuurialojen taloudellinen tuotos on kasvanut viime vuosikymmenen aikana, kulttuurialojen työllisyys on laskenut yli 20 prosenttia. Tähän on vaikuttanut osin vuosien 2020-2021 koronapandemian aiheuttamat kulttuurilaitosten, ravintoloiden ja muun liike-elämän sulut ja rajoitukset (Taloustutkimus 2021).

Paitsi kulttuurialojen ammattilaisten työllistymistarpeeseen, osallistavien kulttuuripalvelujen valikoituminen tämän kehittämistyön keskiöön perustuu myös niiden merkitykseen hyvinvoinnin luonnissa: Mielenterveysbarometrin mukaan yli 95% barometriin vastanneista mielenterveyskuntoutujista pitää kulttuuria sopivana muotona mielenterveyden ongelmien selättämisessä (Mielenterveyden keskusliitto 2021). Sen lisäksi, että osallistavan kulttuuritoiminnan avulla saadaan erinomaisia kuntoutumistuloksia, se auttaa myös ylläpitämään mielen hyvinvointia.

2.2 Tavoitteena hyvinvointia luova toimintamalli

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön lähtökohtana on Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimialan asukastalomalli (Stadin asukastalot). Työn tavoite on parantaa jo

olemassa olevaa selvittämällä, millä tavoin olisi mahdollista tuottaa ja ylläpitää matalan kynnyksen sosiaalisia ja osallistavia palveluja ilman julkista rahoitusta, niin että toimintamalli turvaisi toiminnan jatkuvuuden. Hankkeen lopputuloksena syntyisi vakituisia tai pitkäaikaisia työpaikkoja ryhmätoimintojen ohjaajina toimiville kulttuurialojen ammattilaisille, työkokeilu- sekä palkkatuki- ja kuntouttavan työtoiminnan paikkoja työmarkkinoiden ulkopuolella oleville ja työ- tai opintopolkuaan etsiville nuorille ja työikäisille. Tämä työtoiminta tuottaisi matalan kynnyksen osallistavia palveluja erityisesti syrjäytymisuhan alla oleville.

Liiketoimintamallin alustava luonnos perustuu Stadin asukastalojen toimintamalliin. Olen muokannut mallia yhteiskunnallisen yrityksen toimintaan mukautuvaksi. Yhteiskunnallisen yrityksen tarkoitus on tuottaa liiketoiminnallaan yhteiskunnallista hyvinvointia. Suurin osa liiketoiminnan voitosta käytetään yhteiskunnallisen tavoitteen edistämiseen. Saadakseen käyttää nimitystä yhteiskunnallinen yritys organisaation on anottava Yhteiskunnallinen Yritys -merkkiä, joka on maksullinen. Merkin ehtojen täyttymistä valvotaan vuosittain. (Suomalaisen työn liitto.)

Alkuperäisenä kehittämiskohteena oli luoda liiketoimintamalli yhteiskunnalliselle tai sosiaaliselle yritykselle, joka rahoittaisi ainakin osan asukastalotoiminnastaan oman yritystuottonsa turvin. Työ- ja elinkeinoministeriön määritelmän mukaan sosiaalinen yritys toimii lähtökohtaisesti kuten muutkin voittoa tavoittelevat yritykset. Sen työntekijöistä tulee olla vähintään 30 prosenttia vajaakuntoisia tai yhteensä vajaakuntoisia ja pitkäaikaistyöttömiä. Jotta yritys saa käyttää sosiaalisen yrityksen nimeä ja tunnusta, sen tulee olla hyväksytty työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämään sosiaalisten yritysten rekisteriin (Laki sosiaalisista yrityksistä 1351/2003).

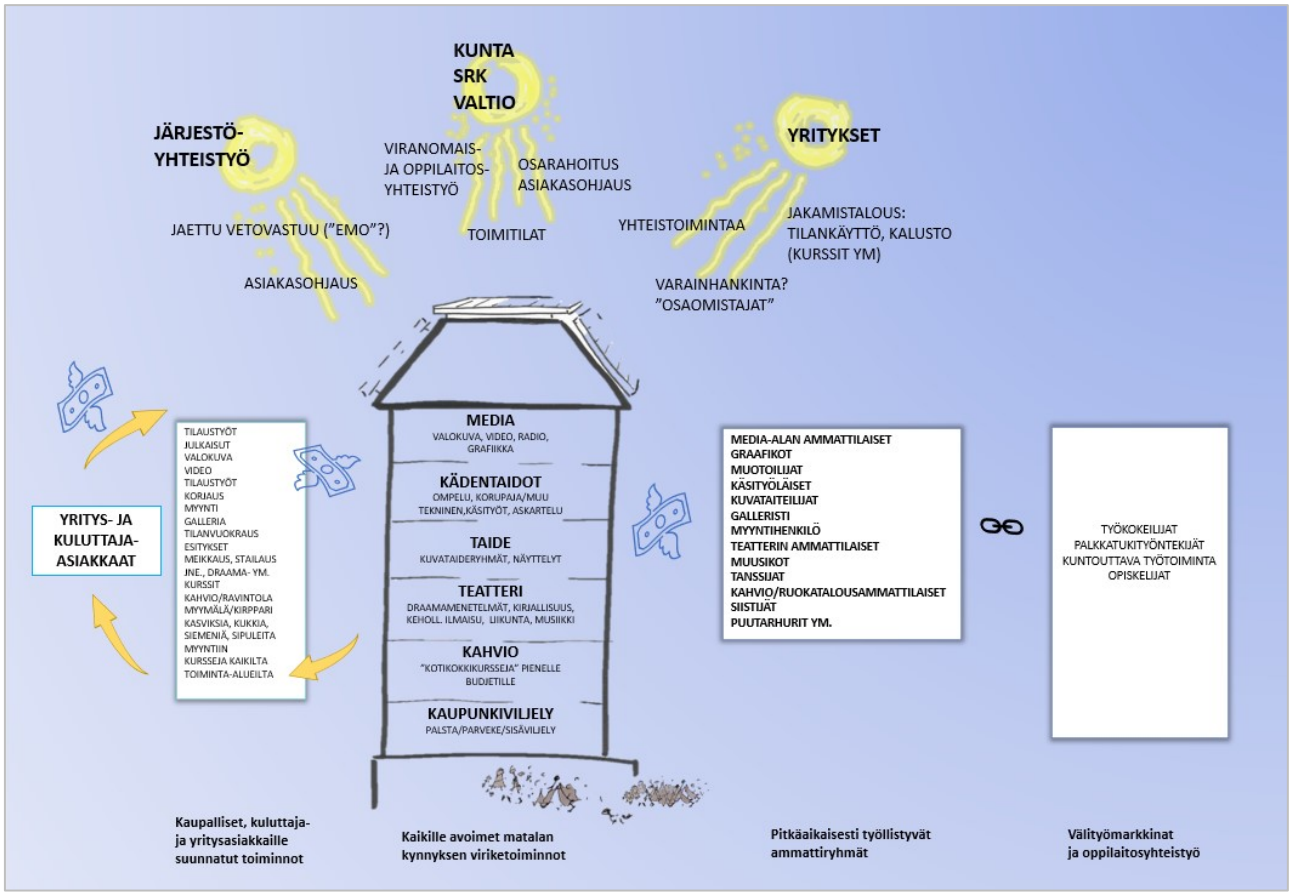
Liiketoiminnan tulos syntyisi pääosin kaupallisen osaston, esimerkiksi muotoilu- tai mediaalan verstaan toiminnasta. Verstaassa suunniteltaisiin ja valmistettaisiin tuotteita myyntiin, hoidettaisiin asiakastilauksia ja tarjottaisiin kuluttajille maksullisia lyhytkursseja iltaisin tai viikonloppuisin. Myös asukastalon toiminnasta voitaisiin saada pienempiä tuottoja esimerkiksi kahvion, taidegallerian ja harrastajateatterinäytösten tuoton avulla. Luontevaa voisi olla myös liittää asukastalotoiminta jonkin terveydenhuoltoalan, esimerkiksi psykoterapiapalveluja tuottavan yrityksen osaksi. Parannusta olemassa olevaan olisi kulttuurialojen ammattilaisten työllistyminen vakituisiin tai ainakin pitkäaikaisiin työsuhteisiin ja asiakkaiden ja työntekijöiden pitkäaikaiset ohjaussuhteet.

2.3 Kehittämistehtävä tarkentuu ja rajautuu uudelleen

Tavoittelemani toimintamallin alustava hahmotelma mukaili melko tarkasti esikuvaansa Stadin asukastalojen toimintamallia. Kokonaisuudessaan tämä malli on kuitenkin raskas pienen toimijan ylläpidettäväksi. Myös valtion vaihteleva tukipolitiikka välityömarkkinoiden ylläpitämiseksi asettaisi aloittavan yrityksen toiminnalle liian suuren haasteen. Prosessin keventämiseksi oli siis aiheellista keskittyä tässä opinnäytetyössä kulttuuriosaajien pitkäaikaiseen työllistymiseen ilman sosiaalisen yrittämisen tuomaa painetta välityömarkkinoilla toimimiseen. Asiaan on syytä palata sitten, kun yrityksen toiminta on saanut nostetta ja se on vakautunut. Tämän kehittämistehtävän tarkennettu tavoite on luoda liiketoimintamalli, joka toimisi paremmin kuin sen esikuva Stadin asukastalojen toimintamalli kulttuuriosaajien työllistämisen näkökulmasta. Tämä tavoite voidaan saavuttaa kehittämällä osallistavia palveluja, joiden varaan kehitettävän organisaation toiminta rakentuisi.

Lähtökohtainen toimintamallin hahmotelma (kuvio 3) tarjoaisi eri kohderyhmille maksullista kulttuuri- ja viriketoimintaa sekä tuotemyyntiä. Saatavan tuoton turvin yritys voisi ylläpitää toimintaansa ja tarjota kaikille avointa maksutonta ja saavutettavissa olevaa viriketoimintaa. Jotta yritys kykenee saavuttamaan tällaisen yhteiskunnallisen tavoitteensa, sen on oltava riittävän kannattava. Myös maksuttomat matalan kynnyksen osallistavat palvelut jäisivät tässä vaiheessa kehittämistyön ulkopuolelle, joskin ne pysyisivät mielessä koko prosessin ajan. Toisaalta näitä palveluja voitaisiin tarjota maksutta tai omakustannehintaan kaupallisen toiminnan ohessa niille asiakkaille, joilla ei ole mahdollisuutta nauttia kulttuurielämyksistä muutoin. Tällaisesta toiminnasta on hyvänä esimerkkinä intialainen Aravind Eye Hospital. Alkuaikoinaan silmäsairaala tarjosi täysihintaisia silmäleikkauksia niille, joilla oli varaa maksaa palvelusta. Saadun tuoton turvin sairaala kulki köyhimmille alueille hoitamaan maksutta potilaita, joilla ei ollut mahdollisuutta matkustaa pitkiä matkoja suuriin kaupunkeihin. Toimintatapa on edelleen oleellinen osa yrityksen kulttuuria, joka on laajentunut vuosikymmenten saatossa tutkimukseen, koulutukseen, konsultointiin ja apuvälineiden ja keinolinssien valmistukseen.

Kuviossa 3 esitetty alustava toimintamallin hahmotelma mukailee pääosin Stadin asukastalojen toimintamallia. Samankaltaisuutta malleissa on valtion, kaupungin, seurakuntien ja järjestösektorin kanssa tehtävä viranomais- ja oppilaitosyhteistyö, asiakasohjaus ja toimitilojen jakaminen. Nämä ovat sidosryhmien toimintoja. Stadin asukastalojen matalan kynnyksen osallistava toiminta rakentuu pääsääntöisesti erilaisille kulttuuri-, liikunta-, taide- ja kädentaitotoiminnoille, joiden lisäksi tärkeitä toimintoja ovat kahvio ja palstaviljely. Palkkatukityöllistetyillä ei välttämättä ole koulutuksen kautta hankittua ammattipätevyyttä tehtäviin, joita he hoitavat asukastaloissa. Harrastuneisuus kyseisen tehtävän aihepiiriin on ollut usein



Kuvio 3. Alustava hahmotelma kehittämistyön kohteena olevan organisaation toimintamalliksi.

riittävä peruste työntekijän palkkaamiseksi. Yhteistä toimintamalleissa on palkkatukityöntekijöiden lisäksi välityömarkkinoille sijoittuvat työkokeilijat ja kuntouttavaan työtoimintaan osallistuvat henkilöt. Opiskelijoille asukastalot tarjoavat harjoittelu-, työssäoppimis- ja oppisopimuspaikkoja. Omassa mallissani ansiotyösuhteessa ovat kulttuurialoille koulutetut. Palkkatuen avulla työllistettäisiin muita vaikeassa työmarkkina-asemassa olevia täysin työkykyisiä ja osatyökykyisiä tai sellaisia työttömiä työnhakijoita, joiden ammatti- tai työtaito on puutteellinen. Opiskelijoiden rooli olisi samanlainen kuin Stadin asukastalojen toiminnassa. Yhteistyöverkoston tehtäviin lisännyt järjestötoimijoilta mahdollisesti saatavaa jaettua vetovastuuta. Vaihtoehtoisesti järjestö- tai yritystaholta saattaisi löytyä jopa emo-organisaatio, jonka toiminnan osaksi tämän liiketoiminnan voisi liittää. Olen muokannut mallia yksityiseen liiketoimintaan soveltuvaksi sellaisten toimintojen osalta, jotka voisivat tuottaa yritykseen rahaa ja varmistaa sen liiketoimintaedellytyksiä. Nämä toiminnot ovat median, kädentaitojen, kuvataiteen, teatterin, kahvion ja palstaviljelyn ympärille rakentuvat

palvelukokonaisuudet. Kukin osa-alue tuottaisi palveluja, joita voitaisiin markkinoida ja myydä kuluttaja- ja yritysasiakkaille. Pienituloiset voisivat osallistua toimintoihin maksutta tai omakustannehintaan.

3 Muotoiluajattelulla tuloksia laadulliseen kehittämisprosessiin

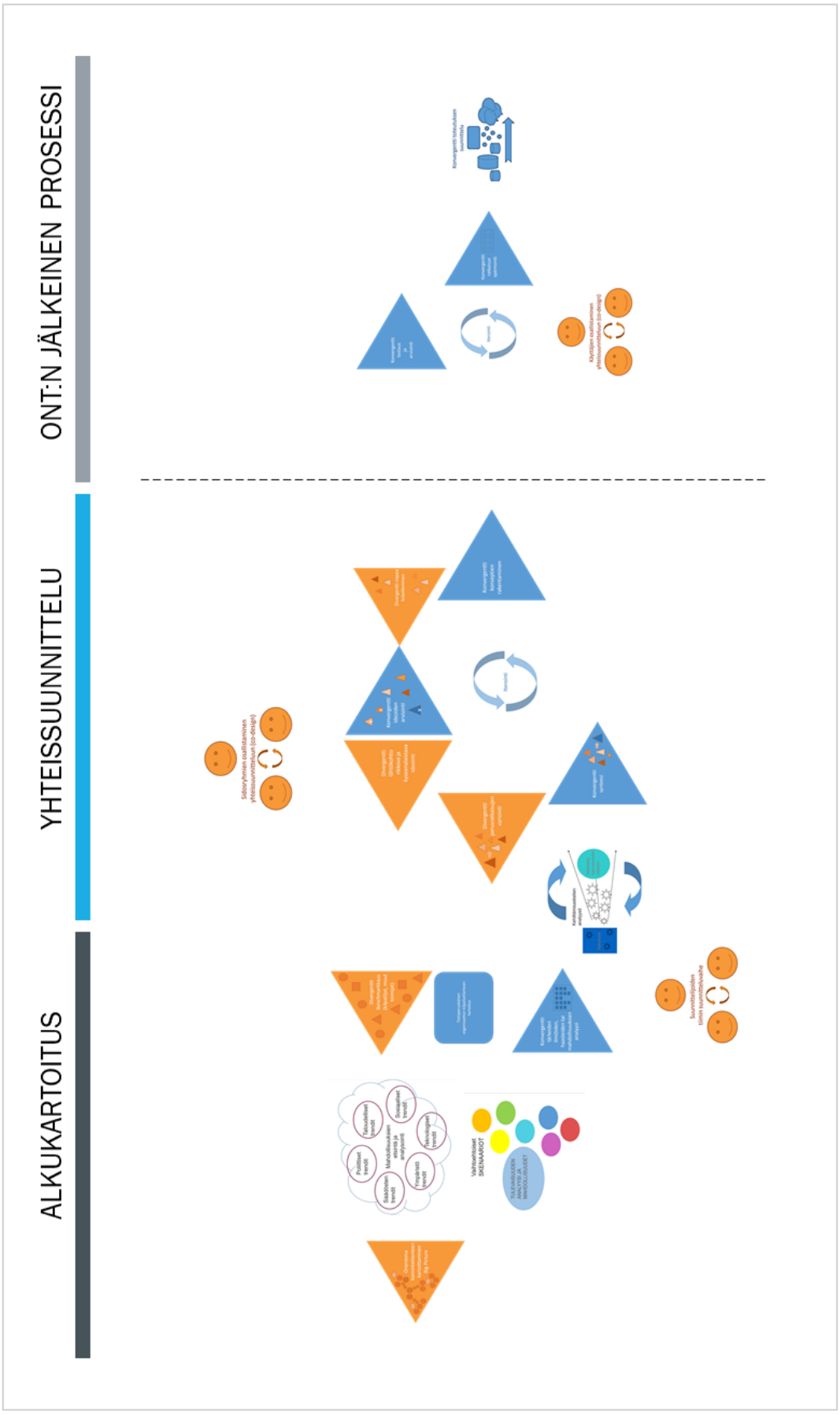
3.1 Lähestymistapana muotoiluajattelu

Tämä opinnäytetyö on laadullinen tutkimuksellinen kehittämistyö. Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkittavasta ilmiöstä pyritään muodostamaan ymmärrettävä kuva ja määrittelemään, mistä ilmiössä on kyse (Kananen 2015, 34-35).

Laadullisen tutkimuksellisen kehittämistyön ohella työn lähestymistapa on muotoiluajattelu. Muotoiluajatteluprosessissa kehittämiskysymystä tarkastellaan kokonaisvaltaisesti ja moninäkökulmaisesti. Oleellista siinä on ihmiskeskeinen lähestymistapa, johon sisältyy matalan hierarkian työskentelyä yhteissuunnittelutiimeissä. Matalahierarkkisessa työryhmässä ryhmän jäsenet ovat tasa-arvoisia toisiinsa nähden. Työilmapiiri pyritään rakentamaan avoimeksi ja turvalliseksi, jolloin kukin rohkenee ilmaista näkemyksensä ja ideansa ilman pelkoa virheistä ja naurunalaiseksi tulemisesta. Muotoiluajattelulle tyypillistä on iteroiva prosessi, jossa tiedonhaun, ideoinnin, ideoiden mahdollisen testauksen ja arvioinnin sykliä toistetaan, kunnes toivotunlaisia tuloksia saadaan aikaan. Iteroivan prosessin myötä kehittämiskysymyksen ja aiheen viitekehys rajautui uudelleen. Lähestymistapa on myös tulevaisuusorientoitunut, ja siinä hyödynnetään divergentin (luovan) ja konvergentin (tietoon perustuvan) ajattelun vuorottelua. (Kälviäinen 2014, 29-45.)

3.2 Prosessisuunnitelma muotoilukorttien avulla hahmoteltuna

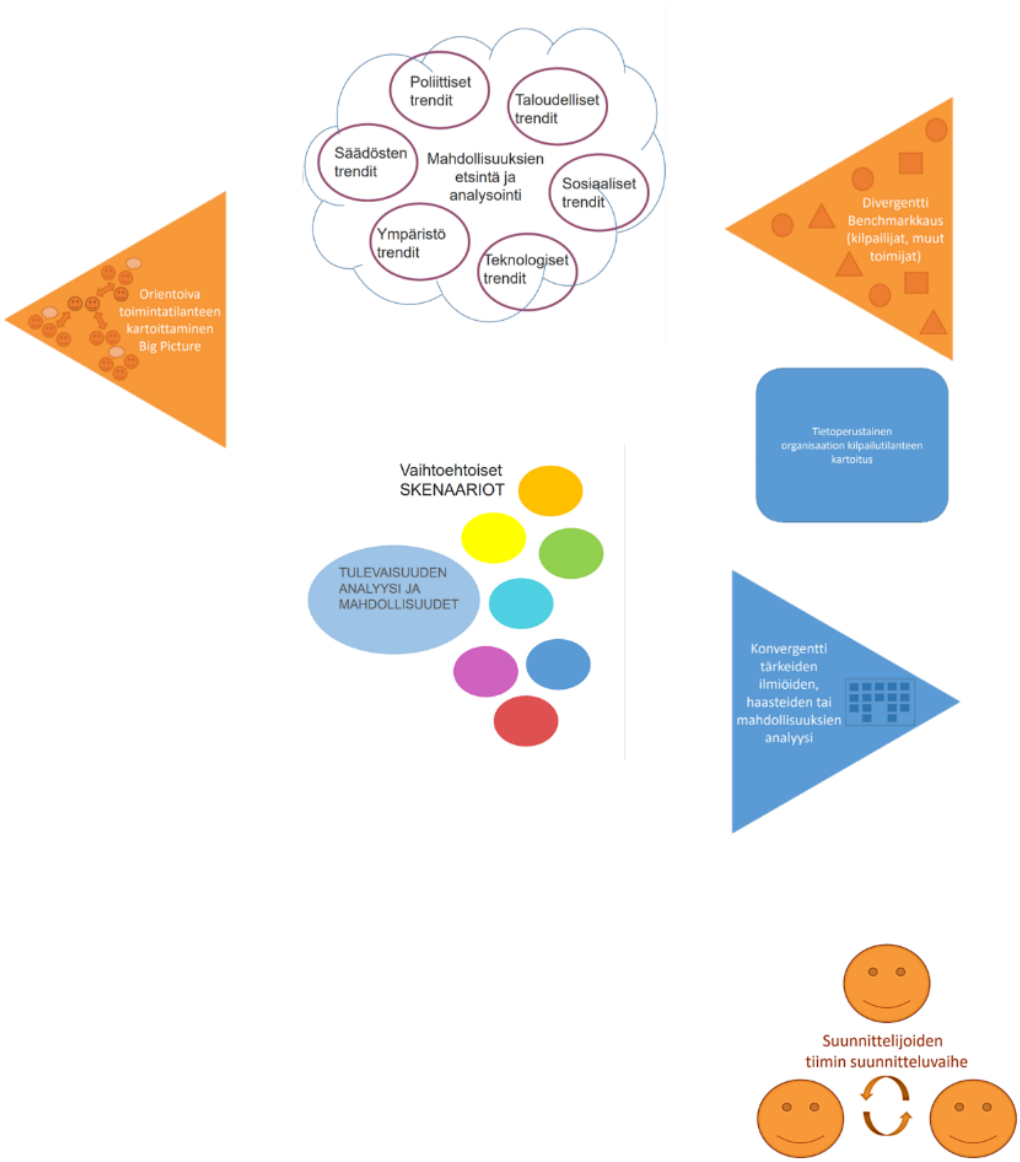
Laajan kehittämisprosessin hahmottamiseksi käytin Mirja Kälviäisen (2020) suunnittelemia muotoilukortteja. Niiden avulla hahmotin prosessissa tarvittavat vaiheet. Prosessisuunnitelma on esitettynä kokonaisuudessaan kuviossa 4. Koska suunnitelma sisältää useita vaiheita ja menetelmiä, se selitetään vaiheittain seuraavissa kappaleissa.



Kuvio 4. Muotoilukortit selkeyttivät prosessin hahmotusta ja helpottivat työskentelyä.

3.3 Tiedonhankintaa sisältävät kehittämismenetelmät

Tutkimusmenetelmiksi alkukartoitukseen valitsin PESTEL-analyysin, tulevaisuusskenaariotyöskentelyn ja benchmarkingin. Kokonaiskuvaa liiketoimintamallin selviytymismahdollisuuksista kartoitin PESTEL-analyysin ja skenaariotyöskentelyn avulla. Kilpailutilannetta ja kehittämiskohteeseen sopivia toimintamalleja selvitin benchmarkingin avulla. Tähän vaiheeseen sisältyi myös yhteissuunnittelutyöpajojen menetelmien valinta. Kuvio 5 kertoo alkukartoitukseen valitut työvaiheet.

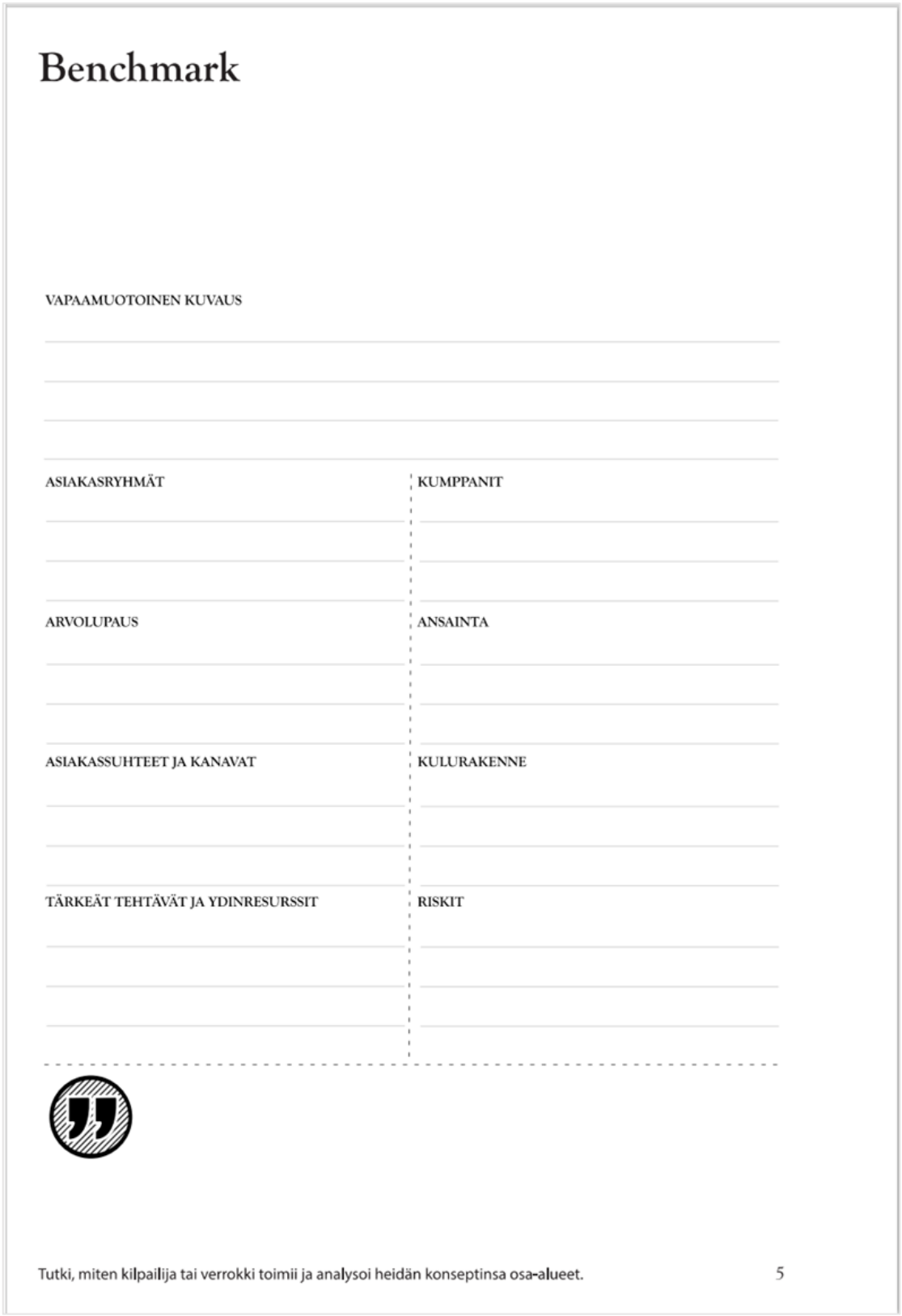


Kuvio 5. Alkukartoitukseen sisältyvät työvaiheet.

Orientoiva toimintatilanteen kartoittaminen eli työn lähtökohtana oleva Stadin asukastalojen toimintamalli on havainnollistettuna kuviossa 1 (sivu 4). Mahdollisuuksien kartoittamiseksi ja analysoimiseksi valitsin PESTEL-analyysin. PESTEL-analyysin avulla selvitetään keskeiset ajankohtaiset poliittiset, ekologiset, sosiaaliset, tekniset, taloudelliset ja lainsäädännölliset linjaukset, joilla on joko suoraa tai välillistä vaikutusta suunnitteilla olevaan kohteeseen (Vuorinen 2021, 220). Hain poliittisia, lainsäädännöllisiä, taloudellisia ja sosiaalisia linjauksia valtiovarainministeriön ja sosiaali- ja terveysministeriön verkkosivuilta.

PESTEL-analyysiin pohjautuen laadin mahdollisia ja todennäköisiä tulevaisuuksia luomalla kolme erilaista, vaihtoehtoista tulevaisuusskenaariota. Tulevaisuuden tutkimuksella pyritään kartoittamaan ja ymmärtämään nykyajan muutos- ja kehitysprosesseja, jotka koskevat koko yhteiskuntaa. Ennakointityö auttaa varautumaan ympäristön muutoksiin, ja liiketoiminnassa sen tärkeimpiä tehtäviä on vahvistaa yrityksen valmiuksia selviytyä ennakoimattomista tapahtumista. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2020, 91–93.).

Benchmarkingin eli esikuva-arvioinnin avulla saadaan kerättyä tietoa muiden toimijoiden hyvistä ja toimivista käytännöistä (Ojasalo ym. 2020, 43-44; 186), joista voidaan ottaa oppia ja joita voidaan soveltaa omaan kehittämiskohteeseen. Suunnitelmana oli kartoittaa myös, mahdollisuuksien mukaan, (kulttuuri)hyvinvoinnin kentällä toimintansa lopettaneita yrityksiä, jotta niiden kohtaamia haasteita ja karikoita osattaisiin välttää. Benchmarking-pohjana käytin Passi&Ripatin laatimaa kysymyslomaketta (kuva 1).



Benchmark

VAPAAMUOTOINEN KUVAUS

ASIAKASRYHMÄT

KUMPPANIT

ARVOLUPAUS

ANSAINTA

ASIAKASSUHTEET JA KANAVAT

KULURAKENNE

TÄRKEÄT TEHTÄVÄT JA YDINRESURSSIT

RISKIT

Tutki, miten kilpailija tai verrokki toimii ja analysoi heidän konseptinsa osa-alueet. 5

Kuva 1. Passi&Ripatin laatima benchmark -lomake, jonka pohjalta tein vertailuanalyysin.

Organisaation kilpailutilanteen kartoitusta tein seuraamalla ajankohtaista keskustelua, jota herättelivät Vates-säätiö ja Soste ry (Suomen sosiaali ja terveys ry). Tietoa sain tutkimalla heidän verkkosivustojaan, tutustumalla omien toimintaympäristöjeni Kallion seurakunnan ja Helsingin kaupungin sote-toimialan rakennemuutoksiin ja osallistumalla Sosten Jatkuvuutta järjestötoimintaan – kumppanuusavustukset hyvinvointialueilla -webinaariin.

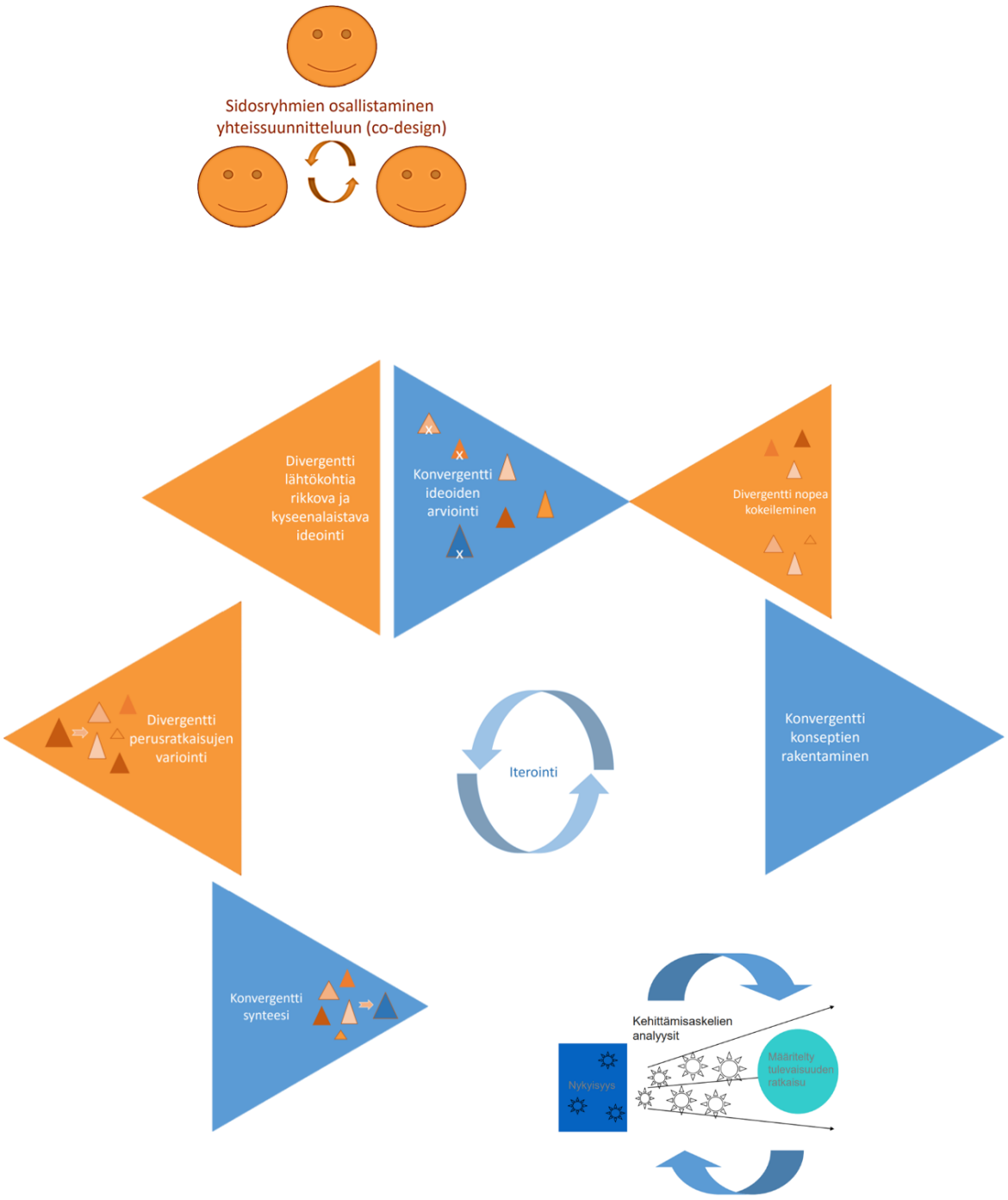
Tärkeiden ilmiöiden, haasteiden tai mahdollisuuksien analysointia toteutin SWOT-analyysin avulla. SWOT-analyysissä kartoitetaan organisaation sisäiset vahvuudet (Strength) ja heikkoudet (Weaknesses) sekä ulkoiseen liiketoimintaympäristöön liittyvät mahdollisuudet (Opportunities) ja uhat (Threats). Tavoitteena on luoda kokonaiskuva organisaation tilanteesta, jotta toiminnalle osataan valita sopiva kehityssuunta ja strategia (Vuorinen 2021, 88-89).

Tähän suunnitteluvaiheeseen kuului myös yhteissuunnittelutyöpajojen menetelmien ja paikan valinta sekä järjestelyt. Alustavan yksilötyöskentelyn lisäksi yhteissuunnittelu on tarpeen, jotta kehittämistyön tulos ei jäisi liian yksipuoliseksi. Monialainen äänten kuuleminen ja erilaisten ajatusten törmäyttäminen tuo suunnitteluun rikkautta ja laaja-alaista näkökulmaa (Ojasalo ym. 2020, 87). Suunnittelijoiden tiimiin pyrin löytämään mielestäni sopivimmat osallistujat omista työ- ja toimintaympäristöistäni ja LinkedIn-verkostostani.

3.4 Kehittämis- ja analyysimenetelmät

Yhteissuunnitteluun on tarpeen osallistaa kehityskohteen sidosryhmien edustajia mahdollisimman monipuolisesti, jotta heiltä saataisiin asiantuntijanäkemystä kehittämistyöhön. Kuvio 6 havainnollistaa yhteissuunnittelun ideointi- ja ideoiden arviointiprosesseja. Aivoriihityöskentelyn tavoite on saada aikaan vapaata ja villiäkin ajatusten heittelyä, jota luova lähtökohtia rikkova ja kyseenalaistava ideointi ja perusratkaisujen variointi edellyttävät. Aivoriihessä työryhmää kannustetaan keksimään vapaasti ja kritiikittä mahdollisimman paljon aiheeseen liittyviä ideoita (Ojasalo ym. 2020, 44). Kun niitä on riittävästi, ideoita voidaan ryhtyä tarkastelemaan kriittisesti ja jalostamaan toimiviksi ratkaisuiksi.

Ratkaisuista rakennettuja konsepteja prototypoidaan simuloimalla aitoa palvelutilannetta palvelumaisemassa. Palvelumaisema voi olla esimerkiksi lavastettu testiympäristö joko pienoismallina tai oikeassa koossa tai vaikkapa sarjakuva palvelutilanteesta. (Ojasalo ym. 2020, 78.). Nopea kokeilu palvelun prototypoinnilla on ketterä keino ideoiden testaukseen.



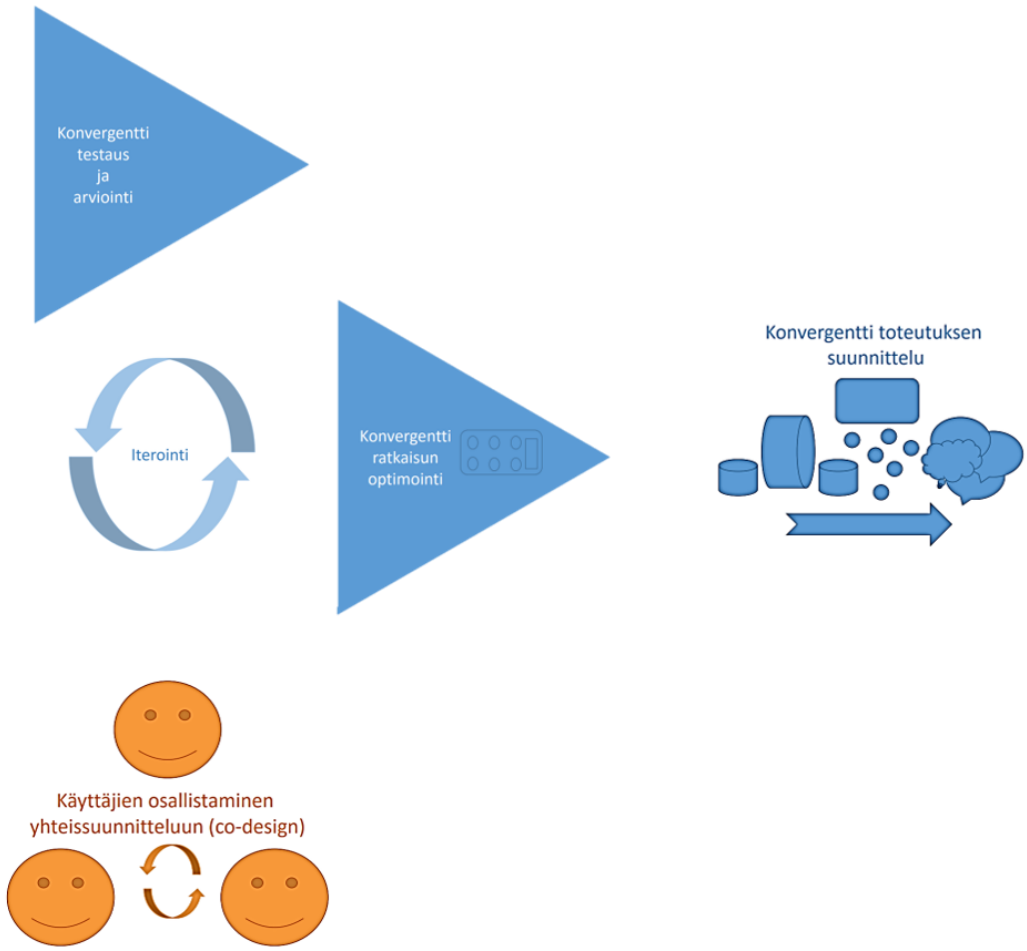
Kuvio 6. Yhteissuunnittelun suunnittelun sisältö muotoilukortein havainnollistettuna.

Pop-up-tyyppisellä palveluympäristön ja -tilanteen mallinnuksella (vrt. Hong 2016) saadaan testiryhmän palaute suunnitellusta palvelusta. Tietoa saadaan myös testitilannetta ja -henkilöitä havainnoimalla. SWOT-analyysi ja erilaiset visualisoinnit, palvelujen blueprint (prosessianalyysi) ja Business Model Canvas, osoittavat suunnitelmien heikkoudet ja

vahvuudet. Business Model Canvas (BMC) näyttää myös organisaation arvontuotantoketjun (Ojasalo ym. 2020, 178–185). Edellä mainittuja vaiheita iteroidaan eli toistetaan, kunnes ratkaisuihin ollaan tyytyväisiä.

3.5 Opinnäytetyön jälkeinen prosessi

Tämä opinnäytetyö painottuu toimintamallien ideointiin. Asiakaslähtöistä näkökulmaa työhön saadaan opinnäytetyöprosessin päättymisen jälkeen, jolloin yhteissuunnitteluun osallistetaan sidosryhmien lisäksi palvelujen käyttäjäryhmiä. Käyttäjien osallistaminen yhteissuunnitteluun, ideoitujen toimintamallien pilotointi oikeassa palveluympäristössään ja lopulta toteutuksen suunnittelu ja yritystoiminnan aloitus rajautuvat opinnäytetyön ulkopuolelle (kuvio 7). Kuten luvussa 3.4 kuvattuja yhteissuunnittelun vaiheita, myös tämän vaiheen suunnitteluprosessia, testausta ja arviointia iteroidaan, kunnes toivotunlaisia ja toteuttamiskelpoisia ratkaisuja saadaan aikaan. Sen jälkeen voidaan ryhtyä suunnittelemaan liiketoiminnan toteutusta. Tavoite opinnäytetyön menetelmien ja työvaiheiden valinnalla on luoda pohja yritystoiminnan perustamiselle ja rahoitushankinnalle.

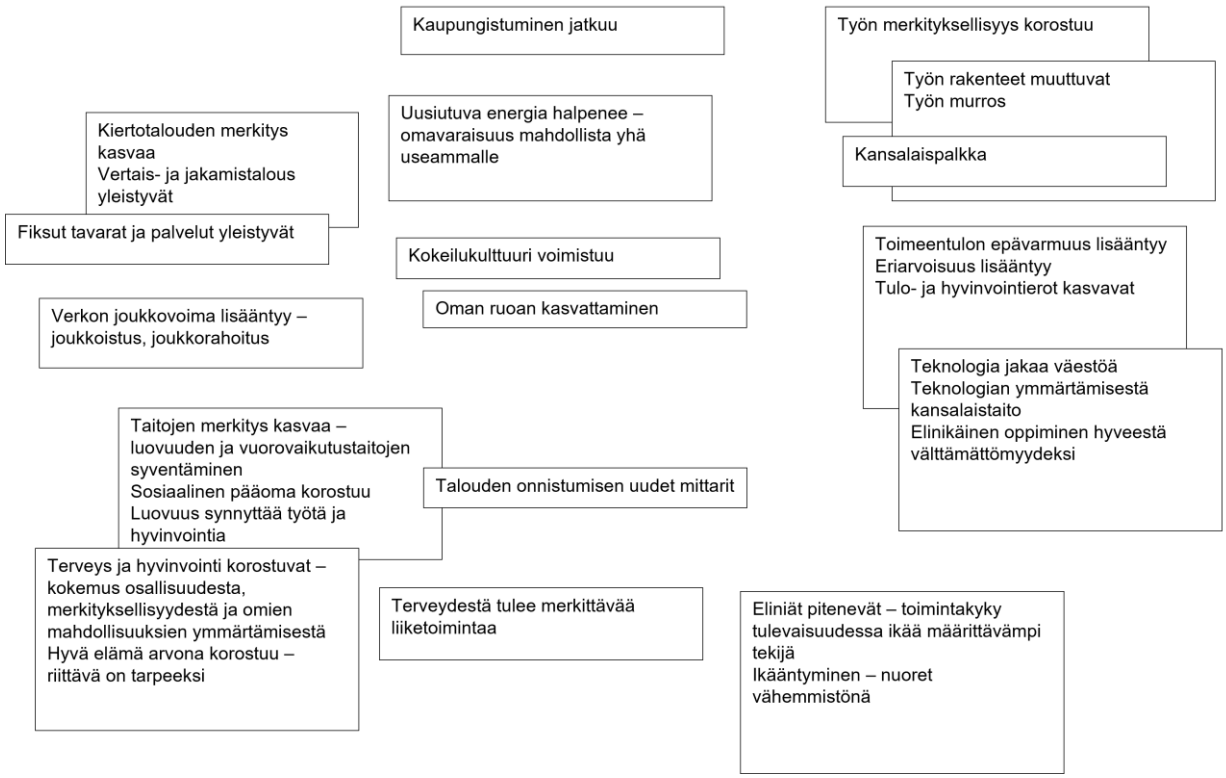


Kuvio 7. Kehittämistyön vaiheet, jotka toteutetaan opinnäytetyöprosessin jälkeen.

4 Yhteissuunnittelutyöpajat ja benchmarkaus

Kehittämistyön aluksi lähdin hyödyntämään tiedonhankintaa sisältäviä kehittämismenetelmiä pohjustaakseni yhteissuunnittelutyöpajoja. Yhteissuunnittelutyöpajojen taustamateriaaliksi hankin ennakointitietoa työryhmän työskentelyn tueksi.

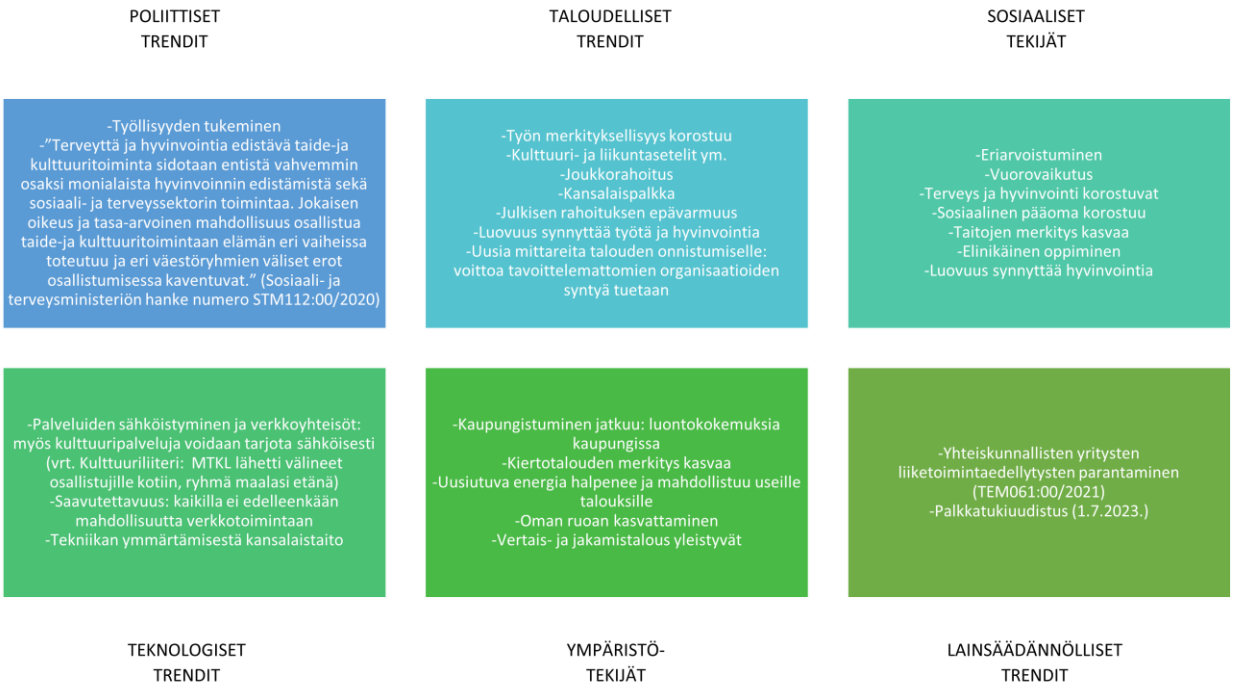
Ennakointityöhön laadin trendikartan (kuvio 8) kehittämistehtävään liittyvistä ajankohtaisista suuntauksista. Kartta perustuu Sitran Megatrendikortteihin (Sitra 2018 ja 2020) ja Sitran Megatrendit koronan valossa -julkaisuun (Sitra 2020).



Kuvio 8. PESTEL-analyysin taustatiedoksi tekemäni trendikartta. Trendit on valittu Sitran Megatrendikorteista, jotka on julkaistu vuosina 2018 ja 2020.

Kartasta poimin trendejä PESTEL-analyysiin (kuvio 9). Valtatrendien lisäksi hain heikkoja signaaleja Sitran Heikot signaalit tulevaisuuden avartajina -julkaisusta (Sitra 2019). Löysin heikkoja signaaleja myös seuraavilta kuluttajatrendisivustoilta: Institute for the Future, Nelly Rodi ja FaithPopcorn BrainReserve. Myös taiteilija Diana Schererin verkkosivusto oli vahva innoittaja ideointityössäni. Megatrendit ovat pitkäkestoisia ilmiöitä, jotka osoittavat

järjestelmän muutosta. Niistä nähdään nykyhetken kehitys, ja niistä saadaan nykyisten muutosten kokonaiskuva (Sitra 2022). Futuristi Elina Hiltusen määritelmän mukaan heikko signaali on ensioire muutoksesta tai merkki nousevasta asiasta, joka saattaa olla tulevaisuudessa merkittävä (Hiltunen 2010). Se on jokin jo olemassa oleva ilmiö tai asia, joka saattaa pöyristyttää, yllättää, tuntua oudolta tai jopa naurettavalta (Sitra 2022).



Kuvio 9. Laatimani PESTEL analyysi.

Kehittämistyöhöni vaikuttavista ajureista pidin tärkeimpinä päätöksiä työllisyyden ja erityisesti kulttuuriyrittäjyyden tukemisesta. Kulttuurihyvinvoinnin rooli tunnustetaan ja yksilön oikeus harrastaa kulttuuria ja nauttia kulttuuripalveluista korostuu koko elinkaaren ajan. Julkisen rahoituksen epävarmuus ajaa hankekoordinaattoreita tukeutumaan vaihtoehtoisiin rahoitusmuotoihin, joista varteenotettavin osarahoituksena on joukkorahoituksen hankinta. Myös kansalaispalkka olisi mahdollinen esimerkiksi pätkätyöstä aiheutuvan maksukykyvajeen paikkaamiseen tai vaikeasti työllistyvän pitkäaikaistyöttömän vapaaehtoistyön – ja näin ollen työkyvyn ja -taitojen ylläpidon – mahdollistamiseen. Työn merkityksellisyys korostuu ja esimerkiksi luovat alat tuottavat aiempaa enemmän työpaikkoja ja hyvinvointia. Talouden onnistumista ei enää mitata pelkästään yritysten rahamääräisen tuoton kautta: organisaatio- ja yhteiskuntatason säästöt huomioidaan positiivisena tuloksena. Näitä säästöjä

synnyttävät kiertotalous, omavaraisuus esimerkiksi sähkön ja ruoan tuotannossa ja ihmisten kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin tuottaminen, kun pitkäaikaisen sairastamisen ja syrjäytymisen aiheuttamat kustannukset vähenevät. Ihmisten eriarvoistumista voidaan ehkäistä esimerkiksi elinikäisen oppimisen keinoin, esimerkiksi opettamalla tekniikan perustaitoja ja erilaisia arkitaitoja matalan kynnyksen toiminnassa. Palveluiden sähköistyminen jakaa kansalaisia, koska kaikilla ei ole mahdollisuutta tai kykyä sähköisten palveluiden käyttöön. Se tarjoaa kuitenkin myös mahdollisuuksia jopa kuntoutujan voimaantumiseen etäyhteyden kautta. Hyvä esimerkki siitä on Mielenterveyden keskusliiton Kulttuuriliiteri-toiminta: Koronaepidemian aikana asiakasryhmälle lähetettiin taidetarvikkeet kotiin, ja verkko-opastuksen avulla asiakkaat tekivät taidetta kodeissaan ja pääsivät näin osallisiksi terapeuttisesta taidetoiminnasta. Laadin tämän PESTEL-analyysin keväällä 2021. Olen päivittänyt siihen tuoreen tiedon palkkatukiuudistuksesta, joka astuu voimaan 1.7.2023.

4.1 Kolme tulevaisuusskenaariota

Laatimani PESTEL-analyysin pohjalta laadin kolme mahdollista tulevaisuusskenaariota. Tavoitteena oli laatia yhteiskunnallisiin muutoksiin perustuvia realistisia vaihtoehtoisia tulevaisuudenkuvia, jotka voisivat toteutua seuraavan viiden vuoden aikana. Skenaariotyöskentelyssä laaditaan yleensä pahin mahdollinen (dystopia) ja paras mahdollinen (utopia) skenaario. Kolmantena vaihtoehtona BAU-skenaario (Business As Usual) kertoo, millaisena tulevaisuudenkuva jatkuu, jos yhteiskunnan kehitys jatkuu ennallaan.

Skenaario 1, utopia: kansalaispalkka paikkaa epävarmaa toimeentuloa, joka on määräaikaista. Luoville ja hyvinvointialoille syntyy runsaasti uusia työpaikkoja. Jokaiselle kansalaiselle taataan maksuton verkkoyhteys ja -laite kotiin. Uusiutuvan energian tuotto yleistyy, ja siihen tarvittava tuotantolaitteisto on jokaisen talouden saatavilla kohtuuhintaan. Jokaisella on myös mahdollisuus saada ruoka-aineita omasta pienviljelmästään pienin kustannuksin. Luovien alojen toimijoiden on kehitettävä yhteistoiminnallisia ideoita, joiden pohjalta syntyy pitkäaikaista työtä. Tavoitteena on toiminnan omavaraisuus, ja tarve julkiselle tukirahoitukselle on mahdollisimman pieni. Joitakin palveluja voidaan käyttää myös virtuaalisina etäyhteydellä.

Skenaario 2, dystopia: teknologistuminen laajenee ja yhä useampi työpaikka on verkossa. Uutta osaamista tarvitaan, mutta ikääntyvä työväestö ei ehdi tai voi kouluttautua uusien digivaatimusten mukaisesti säilyttääkseen työpaikkansa tai saadakseen uutta työtä vanhan työnsä kadotessa. Viruspandemia ajaa yhteiskunnat lamaan globaalisti. Työttömyys ja sen myötä syrjäytymisriski kasvaa. Verkkopalvelujen ulkopuolelle jäävien määrä kasvaa,

mukaan lukien nuoret, joilla ei ole mahdollisuuksia tai kykyä digiosaamisen hankkimiseen ja elämänhallintaan. Tilanteen helpottamiseksi eläkeläiset ja työttömät, elämänkokemusta omaavat kansalaiset voivat siirtää tietotaitoaan nuorille opettamalla heille esimerkiksi kieliä, taloustaitoja (rahan käsittely, ruoanlaitto) ja muita arkitaitoja, jotka edesauttavat elämänhallinnassa. Myös digitaitojen opetusta ja ohjausta on saatavilla maksutta matalan kynnyksen toimintapaikoissa.

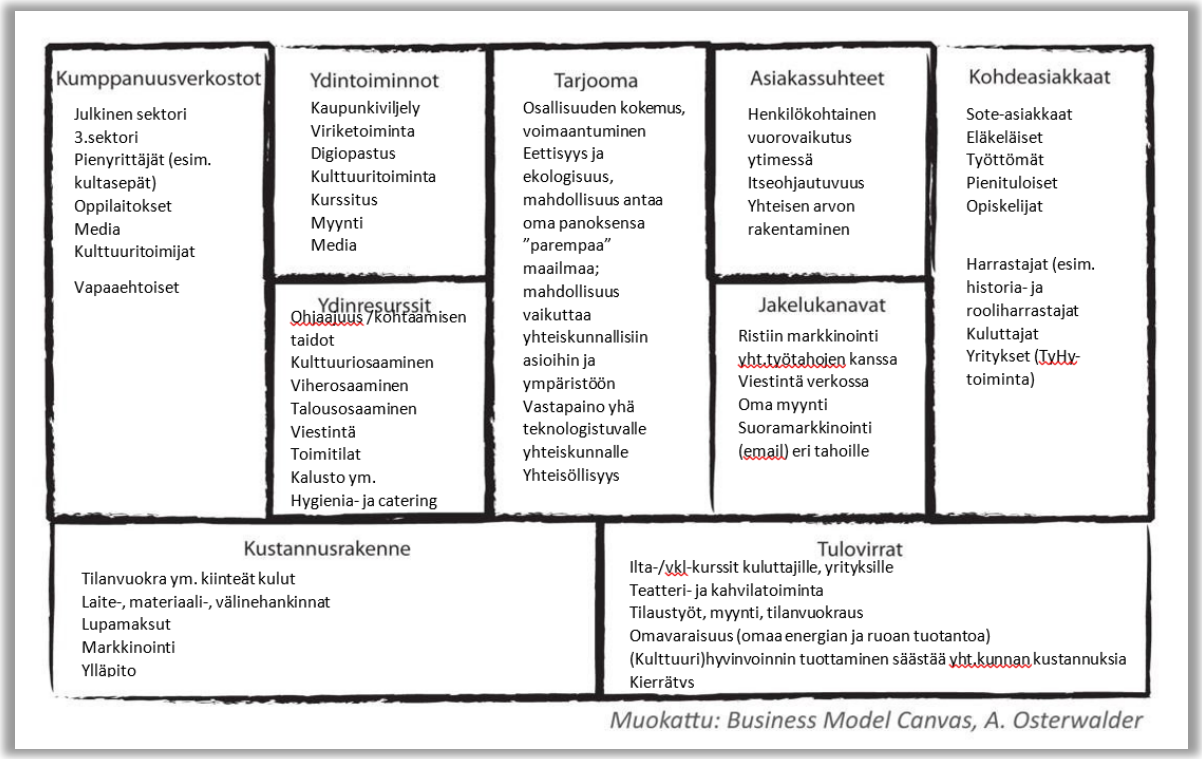
Skenaario 3, BAU: työttömyys kasvaa, uusia työpaikkoja syntyy kapealle sektorille. Julkinen sektori tarjoaa lyhytaikaista palkkatukityötä vaikeasti työllistyville työttömille esimerkiksi viriketoiminnan ohjaajina. Ihmisten toimeentulo on yhä enemmän sosiaalisten tukien varassa. Jotta tilanteesta selvitään, palkkatyötä tulee luoda mahdollisimman pitkäaikaiseksi. Monialaisia verkostoja luodaan, jotta voidaan kehittää työpaikkoja synnyttävää toimintaa.

4.2 Kaksi liiketoimintamallia

Tulevaisuusskenaarioiden pohjalta laadin kaksi liiketoimintamallia. Ensimmäisen mallin keskiössä on omavarainen kaupunkiviljely. Siihen kytkeytyy tiiviisti kahvila ja teatteritoiminta ja muuta kulttuurihyvinvointia tuottava yritys, osuuskunta tai muu organisaatio, joka tarjoaa palveluja niin yksittäisille kuluttajille, yrityksille kuin matalan kynnyksen toimintaan osallistuvalle pienituloiselle väestön osalle. Mallin arvontuotantoketju on esitetty Business Model Canvaksessa kuvassa 2.

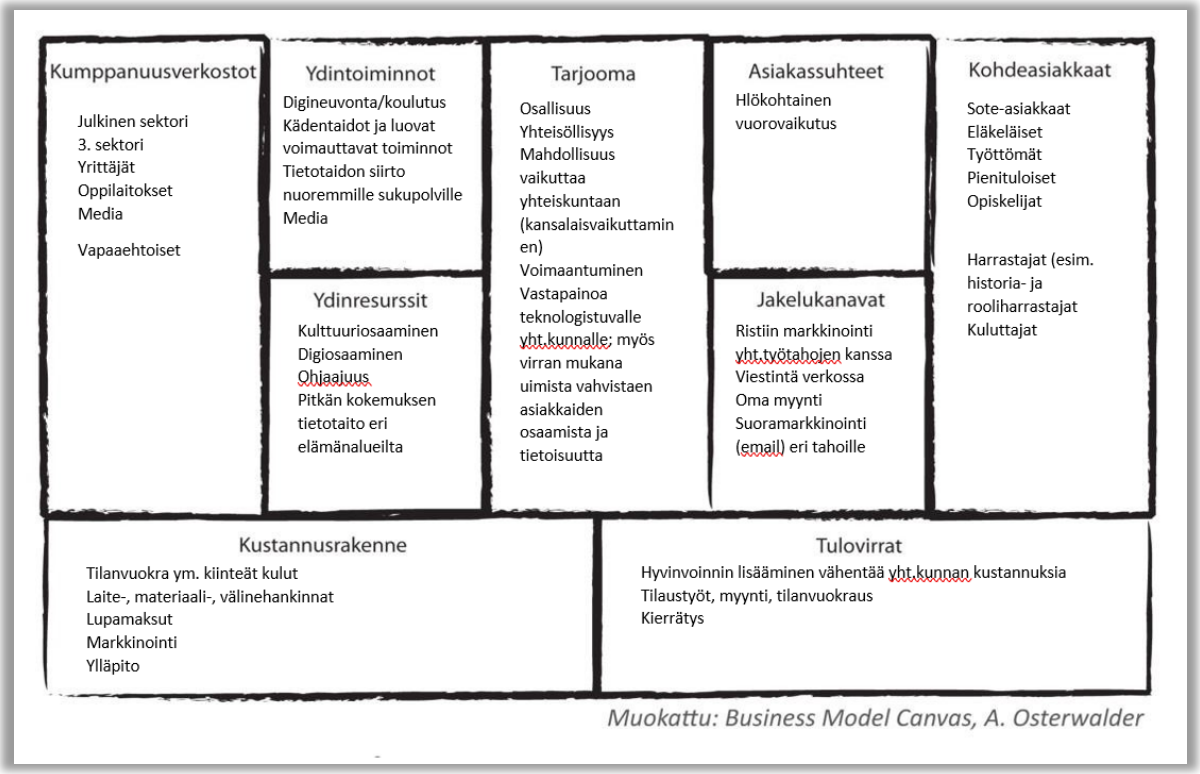
Kaupunkiviljelyn ydinpalvelu on yhteisöllinen ja osallistava viljely, jota tehdään sekä sisätiloissa (esimerkiksi viherseinät) että ulkona viljelypalstalla ja toimitilarakennuksen kattoviljelmänä. Viljelyyn ja muuhun toimintaan tuotetaan omaa energiaa aurinko- ja tuulivoimalla. Viljelyssä voidaan hyödyntää mahdollisuuksien mukaan ympäristötaiteen keinoja. Myös uudenlaisia viljelytuotteita kehitellään, iskulauseena voisi olla: ”Kasvata omat ristikkoporkkanasi ja pitsipunajuuresi!”. Heikon signaalin tälle ajatukselle sain taiteilija Diana Schererin manipuloimien kasvien juurista, joita hän kasvattaa haluamansa muotin mukaan pitsikuvioisiksi. Tuotteita voidaan myös myydä kuluttajille. Yksi palvelukokonaisuus on ruokailuteatteri. Ammattinäyttelijät käsikirjoittavat, ohjaavat ja näyttelevät osana osallistavaa teatteria, jonka lähtökohtana on jokin ruokaan liittyvä kohtaus esimerkiksi historiasta, kirjallisuudesta, elokuvista tai TV-sarjoista: miltä tuntuisi osallistua vaikkapa televisiosta tutun Pokka pitää -komediasarjan hienostelevan kotirouvan Hyacinth Bucketin kynttiläillallisille? Tuote on projekti, kokonaisvaltainen elämys aterian valmistuksesta sen nauttimiseen, ja jokaisella osallistujalla on jokin teemaan sopiva rooli. Pukuompelu ja korunvalmistus toimisivat täydentävinä osina, esimerkiksi roolipelaajille ja historiaharrastajille suunnatussa projektissa.

Tarjonnassa on myös muita käsityö-, taide- ja muotoilutuotteita sekä kuluttajille suunnattuja kursseja, joiden tuotoilla palveluntarjoaja saa kannattavuutta toiminnalleen. Näin mahdollistetaan myös matalan kynnyksen maksuttoman toiminnan tarjonta.



Kuva 2. Business Model Canvas kuvaa kaupunkiviljelyyn, teatterituotantoon ja ravintolatoimintaan perustuvan liiketoimintamallin. Malli osoittaa organisaation arvontuotantoketjun.

Toinen liiketoimintamalli tarjoaa myös matalan kynnyksen kulttuurihyvinvoinnin palveluja, mutta niiden lisäksi ydintoimintoja ovat digioppimisen ohjaus ja digitaaliset palvelut. Mallin kohderyhmät ovat pääasiallisesti samat kuin edellisen mallin, mutta palveluvalikoima on suppeampi kuin kaupunkiviljelylle rakentuvassa. Tämän toimintamallin arvontuotantoketju on esitetty kuvassa 3.



Kuva 3. Digitaalisiin palveluihin ja digioppimiseen perustuva liiketoimintamalli.

4.2.1 Potentiaalinen liiketoimintamalli: kaupunkiviljely kulttuurihyvinvoinnin tuottamisen keskiössä

Ideoiduista liiketoimintamalleista tuli valita potentiaalinen malli, jonka voisi toteuttaa. Pidin mielekkäämpänä toteuttaa kaupunkiviljelyn ympärille rakentuvaa toimintamallia, koska se tuntui mahdollistavan laajemman palvelutarjooman kuin digitaalisiin palveluihin kietoutuva. Se työllistäisi enemmän juuri kulttuurialojen ammattilaisia kuin digipalvelut. Uskon tämän vaihtoehdon olevan myös houkuttelevampi useimpien kohderyhmien kannalta.

Suurin haaste toiminnan järjestämisessä on riittävän rahoituksen saaminen. Myös toimintaan soveltuvien tilojen ja yhteistyökumppanien löytäminen vaatii ponnisteluja ja lopulta myös onnea. Innovoitujen palvelujen uutuudenviehätys ei kestä todennäköisesti kauan, joten tulovirran takaamiseksi palvelujen tuotteistamista tulee kehittää ja monipuolistaa jatkuvasti.

Koska ensisijaisena tavoitteena on omavaraisuus, pääasiallinen tulovirta pyritään saamaan myytävistä tuotteista ja palveluista. On kuitenkin hyvin epätodennäköistä, että täyttä omavaraisuutta saavutetaan, joten julkista rahoitusta on anottava. Koska kyseessä on vahvasti

yhteisöllinen toiminta, joka tuottaa hyvinvointia kaikille, joukkorahoitus saattaisi olla potentiaalinen osa rahoitushankintaa.

Ihanteellisia toimitiloja voi olla hankala saada käyttöönsä. Koska kaiken toiminnan ei tarvitse tapahtua samoissa puitteissa, on viisasta ja tarkoituksenmukaista hajauttaa osa siitä. Näin ollen jaetut tilat esimerkiksi graafisten julkaisujen, radiotoiminnan ja korunvalmistuksen yhteistyökumppanien kanssa olisi kannattavaa. Se tuottaisi myös säästöjä, sillä kalliisiin puitteisiin investoitavat varat saadaan kohdennettua muihin hankintoihin ja toimintoihin. Vapaita toimitiloja voi myös löytyä esimerkiksi kuntasektorilta, ja tilojen vuokrasta voisi neuvotella mahdollisen yhteisen toimintarajapinnan mukaan.

Tarjonnan monipuolistamiseksi voisi palvelujen kirjossa olla esimerkiksi puvustuskursseja larppaajille ja muille historia- ja rooliharrastajille. Viljelytoiminnan osa-alueita voisi aiemmin mainittujen lisäksi olla myös kurssit historiallisten tai vaikkapa kotikosmetiikan valmistukseen soveltuvien turvallisten kasvien kasvatukseen. Ylipäätään erilaisten palvelukokonaisuuksien tarjoaminen voisi pitää asiakkaiden mielenkiinnon yllä. Kuviossa 10 on esitetty tämän toimintamallin SWOT-analyysi, jossa on huomioitu mallin suurimmat vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat.

Idean kriittiseen tarkasteluun soveltuva palveluiden blueprint (prosessianalyysi) kuvaa palveluprosessin etenemisen ja eri osapuolten roolit ja palvelun kokonaisuuden, ja sen kehittämiskohdat (Ojasalo ym. 2020, 178). Koska palvelujen kirjo on laaja, kullekin palvelulle pitäisi tehdä erillinen analyysi. Pidin parhaana jättää prosessianalyysien laadinnan tämän työvaiheen ulkopuolelle, sillä yhteissuunnittelutyöpajoihin vietynä analyysi olisi liian valmista käsiteltäväksi ja saattaisi tyrehdyttää osallistujien ideoinnin.

Kuvio 10. Jatkokehitellyn liiketoimintamallin SWOT-analyysi, jossa kartoitetaan idean keskeiset vahvuudet, heikkoudet ja sen toimintaan vaikuttavat yhteiskunnalliset ja ympäristölliset mahdollisuudet ja uhat.

4.2.2 Ymmärryksen syventämistä sosiaalisesta ja yhteiskunnallisesta yrityksestä

Saadakseni syvempää ymmärrystä sosiaalisen ja yhteiskunnallisen yrityksen toimintaperiaatteista suoritin amerikkalaisen Acumen Academyn Business Models for Social Impact -kurssin keväällä 2021. Osan kyseisen kurssin tuotoksista otin taustamateriaaliksi ja innoittajaksi ensimmäiseen yhteissuunnittelutyöpajaani. Acumen Academyn hallinnoima The World's School for Social Change kehittää maailman köyhimpien kansojen elinoloja ja järjestää erilaisia verkkokoulutuksia yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisujen kehittämiseksi. Koska kurssin tavoitteena oli ideoida nimenomaan yhteiskunnallisen yrityksen toimintamalleja, kurssimateriaalin keskiössä on yritystoiminnan yhteiskunnallinen vaikutus. Kuvassa 4 on esitettynä Business Models for Social Impact-kurssilla käytetty määritelmä sosiaaliselle ja yhteiskunnalliselle yritykselle (engl. social enterprise). Tätä määritelmää olen pitänyt johtoajatuksena tämän opinnäytetyön liiketoimintamallien ideoinnissa.

WHAT IS A
SOCIAL ENTERPRISE?

So what exactly is a social enterprise? People define it in many different ways. For the purposes of this course, we will define a social enterprise as:

Any enterprise that prioritizes transformative social impact while striving for financial sustainability.

Note that this definition does not specify the type of governance structure that a social enterprise needs to have (non-profit, for-profit, hybrid). All of the companies that Acumen invests in have a for-profit structure, but we believe that a social enterprise can be incorporated as a non-profit if it strives to be financially sustainable and support its own operating costs.

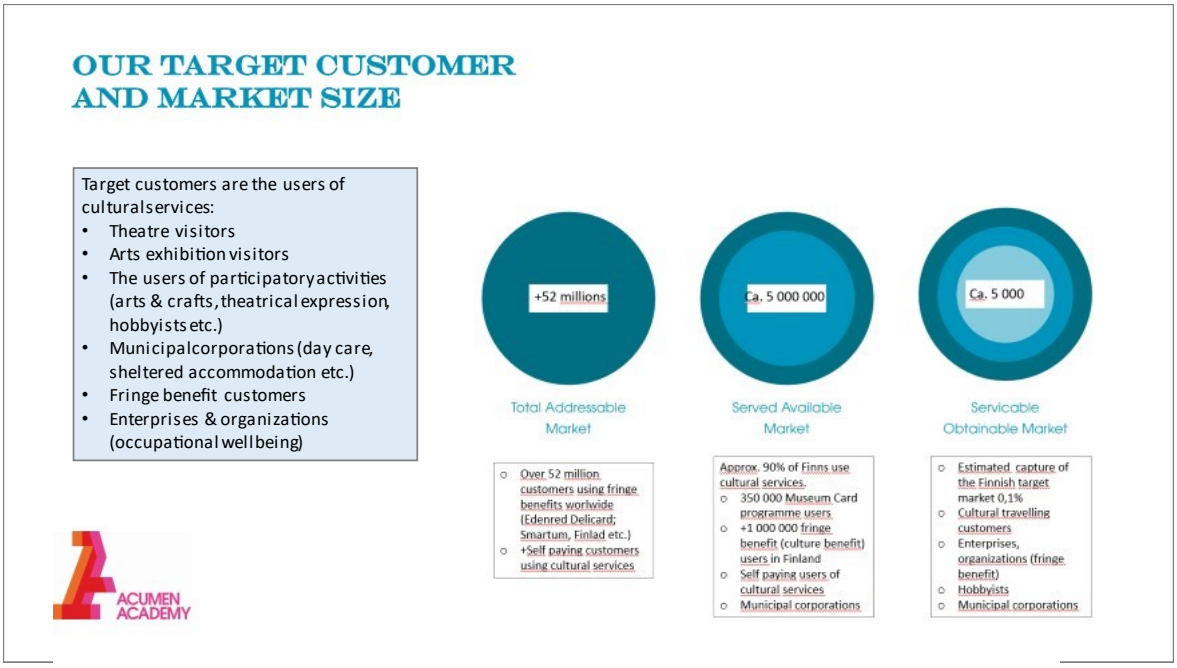
This course will focus on market-based approaches to tackling social issues and help you think through how to structure a business that can achieve your social goals. You might be wondering if we think other approaches to solving social problems are still necessary or valuable. Of course! We do not think that social enterprises are the only model, nor always the most appropriate one, for tackling problems of poverty. You will need to evaluate the context of the problem you are trying to solve, the potential market that could pay for solutions, and the likelihood that your business could achieve scale and sustainability to see if a social enterprise model is the right choice. We'll help you assess some of these factors in this course.

Kuva 4 Acumen Academyn Business Models for Social Change -kurssin määritelmä sosiaaliselle ja yhteiskunnalliselle yritykselle (Acumen Academy 2021). Kuvakaappaus Acumen Academyn kurssimateriaalista.

Kurssilla käytetyn määritelmän mukaan sosiaalinen tai yhteiskunnallinen yritys voi ja saa tuottaa voittoa, ja olla taloudellisesti riippumaton muusta rahoituksesta. Yrityksen tuotto takaa sen toiminnan jatkuvuuden ja sen myötä mahdollistaa tavoitteena olevan yhteiskunnallisen vaikutuksen.

Kurssin tavoitteena oli ideoida kolme tai neljä eri tyyppistä liiketoimintamallia. Asiakaspotentiaalin ja osin myös kilpailutilanteen kartoittamiseksi hain taustatietoa kohdekäyttäjien määrästä ja markkinoiden koosta. Kuvassa 5 esitetyt luvut ovat suuntaa antavia, ja ennen toimintamallien käytännön toteutusta niitä tulee tarkistaa. Kohderyhmiksi valitsin kulttuuripalvelujen kuluttajat: teatterissa kävijät, taidenäyttelyvieraat, harrastajat, kunnalliset

palvelut kuten päiväkodit ja palvelutalot, liikunta- ja kulttuuriseteliasiakkaat ja muu yritysten työhyvinvointitoiminta. Markkinatilanteen kartoituksen lähtökohta oli hahmottaa maailmanlaajuinen asiakaspotentiaali (Total Addressable Market). Skaalaa tarkennettiin lähemmäs omaa toiminta-aluetta eli koko Suomen arvioituun kulttuurinkuluttajien lukumäärään (Served Available Market). Lopuksi arvioitiin yleisömäärä, jonka kehityskohde voisi saavuttaa (Servicable Obtainable Market). Luvut perustuvat luontaisetujen (kulttuuri- ja liikuntasetelit kuten Smartum Finland, Edenred, Delicard) ja suomalaisen Museokortin käyttäjämääriin vuosina 2020 ja 2021. Omakustanteisesti kulttuuria käyttävien lukumäärä on karkea arvioni, sillä suurin osa suomalaisista käyttää kulttuuripalveluja tavalla tai toisella.

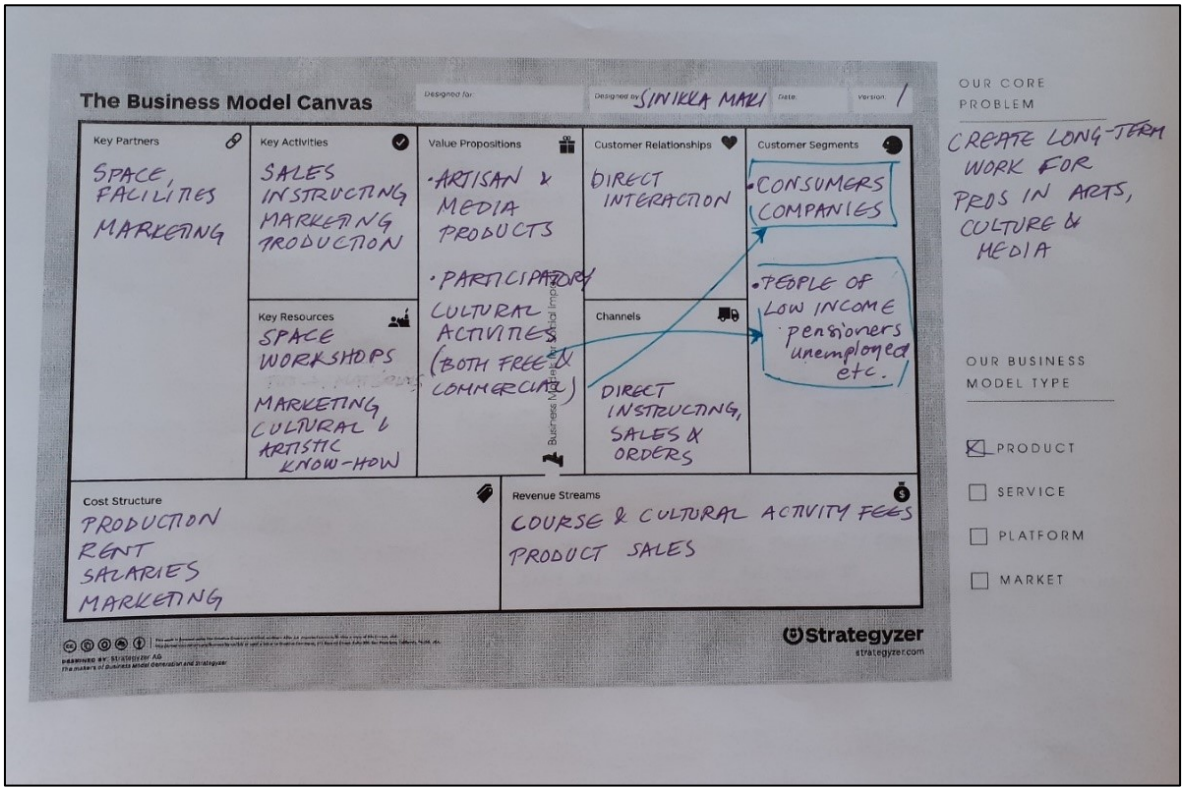


Kuva 5. Kehityskohteen asiakaspotentiaalin ja markkinatilanteen suuntaa antava kartoitus. Kuvakaappaus Acumen Academyn kurssimateriaalista.

Samalle liikeidealle tuli varioida kolme tai neljä erilaista konseptia. Näin idealle löytyi laajalti hyödynnettäviä mahdollisuuksia. Konseptien teemat olivat tuotteisiin ja tuotantoon keskittyvä, palveluihin keskittyvä, alustatalous ja markkinointiin keskittyvä teema. Valitsin vaihtoehdoista tuote-, palvelu- ja markkinointiteemat. Ne ovat esitettyinä kuvissa 6, 7 ja 8. Tosin jälkikäteen tarkastellessa voidaan havaita, että kuvan 7 teema asettuu enemmän alustatalouden kuin markkinointitalouden kategoriaan.

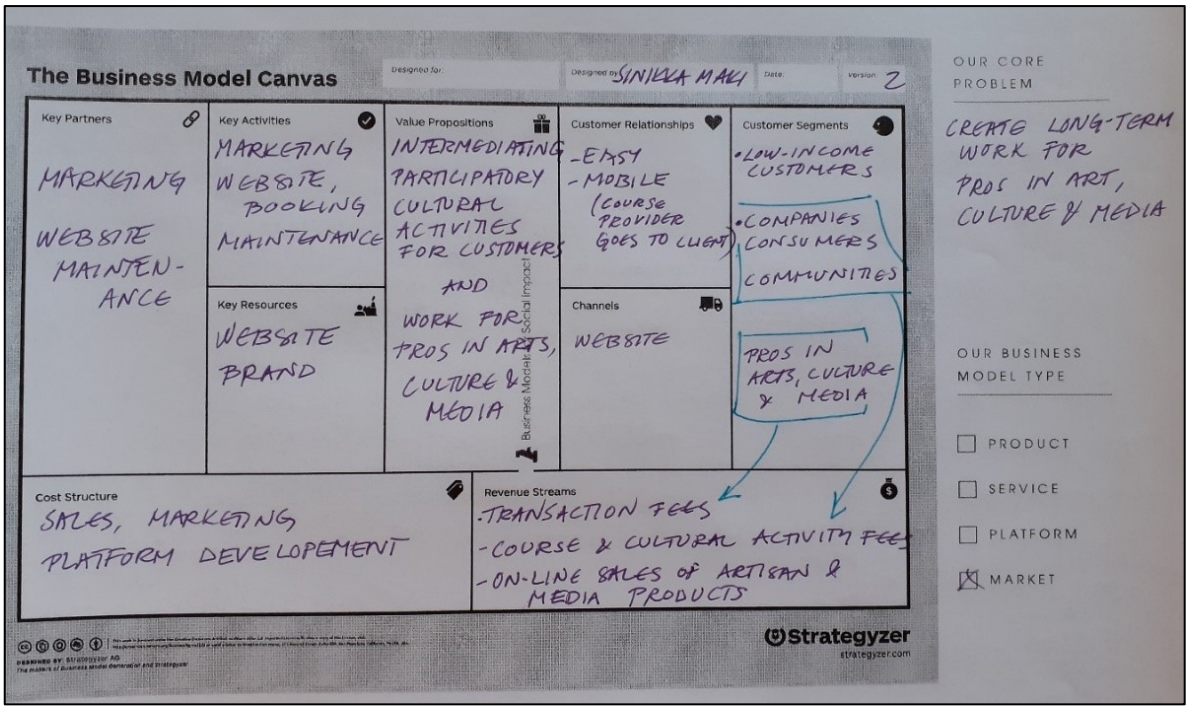
Tuotantopohjaisen liiketoimintamallin (kuva 6) ydintoimintoja ovat kurssitus, taideteollisten tuotteiden valmistus, markkinointi ja myynti, ja pääasialliset tulovirrat saataisiin näistä

toimista. Konseptin maksulliset palvelut on suunnattu itse maksaville kuluttaja-asiakkaille ja yrityksille. Tarjoomassa on myös maksuttomia osallistavia kulttuuripalveluja, joiden kohderyhmä on pienituloiset kansalaiset, kuten eläkeläiset ja työttömät. Heille voitaisiin tarjota esimerkiksi palveluseteleitä, joilla he voisivat maksaa osallistumisensa palveluihin samanaikaisesti niiden asiakkaiden kanssa, joille varsinaiset maksulliset palvelut on suunnattu. Tämä olisi yksi tapa lisätä matalatuloisten osallisuutta normaaliyhteiskuntaan ja ehkäistä heidän eriarvoistamistaan.

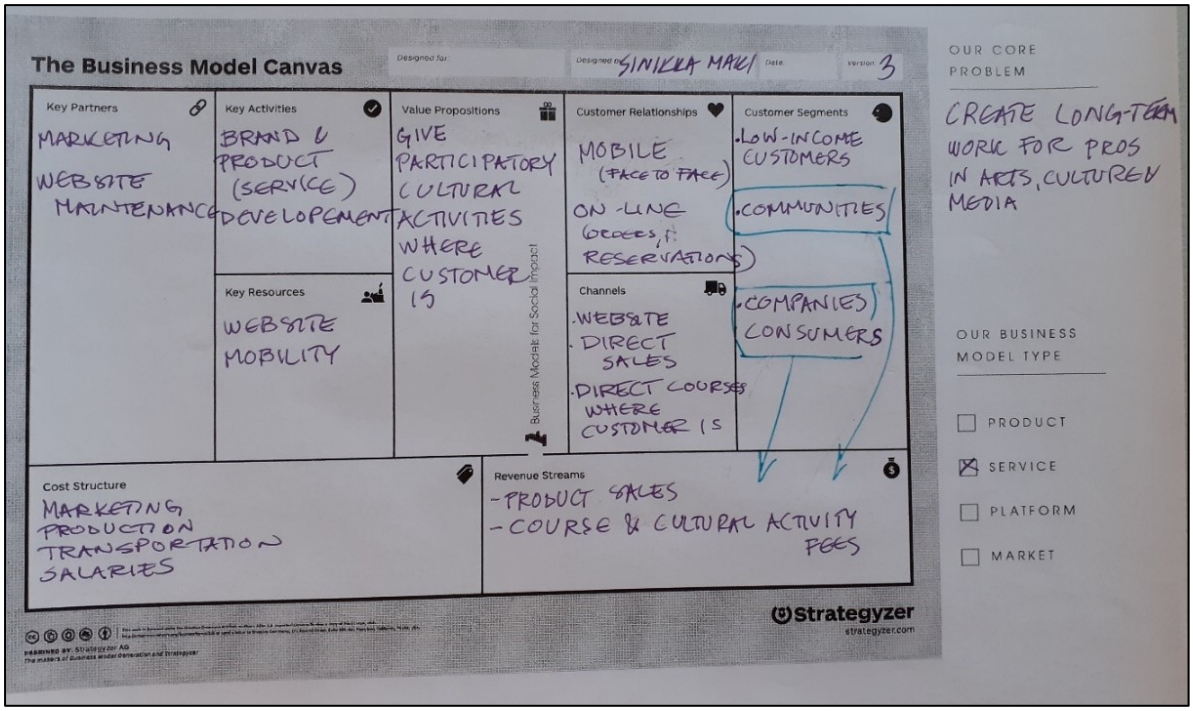


Kuva 6. Tuotantopohjainen liiketoimintamalli. Kuva: Sinikka Mäki.

Markkinointikeskeisen konseptin (kuva 7) tarjoomana on osallistavien kulttuuripalvelujen välitys asiakkaille ja työtoimeksiantojen välitys kulttuurialojen ammattilaisille. Koska välitystoiminta tapahtuu verkossa, konsepti pitäisi kategorioida ennemminkin alustatalouden kuin markkinoinnin viitekehykseen.



Kuva 7. Markkinointiin perustuva toimintamalli. Jälkeenpäin tarkasteltaessa huomataan, että malli perustuu enemmän alusta- kuin markkinointitalouteen. Kuva: Sinikka Mäki.



Kuva 8. Palvelukonsepti, jonka arvolupaus on viedä osallistavat kulttuuripalvelut asiakkaan luo. Kuva: Sinikka Mäki.

Kuvassa 8 esitetty palvelukonsepti on rakenteeltaan kevyt, sillä se perustuu palvelujen liikkuvuuteen. Toiminnot hajautetaan eri toimipisteisiin ja osallistavia palveluja viedään sinne, missä asiakas on, esimerkiksi palvelukeskuksiin ja -taloihin. Kohderyhminä ovat pienituloiset kansalaiset, kunnalliset toimijat, kuluttaja-asiakkaat ja yritykset. Aineellisten tuotteiden valmistus ja myynti sisältyy tähänkin malliin, ja tuotantotiloina hyödynnettäisiin yhteistyötahojen toimitiloja. Myös kurssitoimintaa järjestettäisiin yhteistyökumppaneiden tiloissa. Näin itse yritys ei tarvitsisi suuria toimitiloja ja kalustoa.

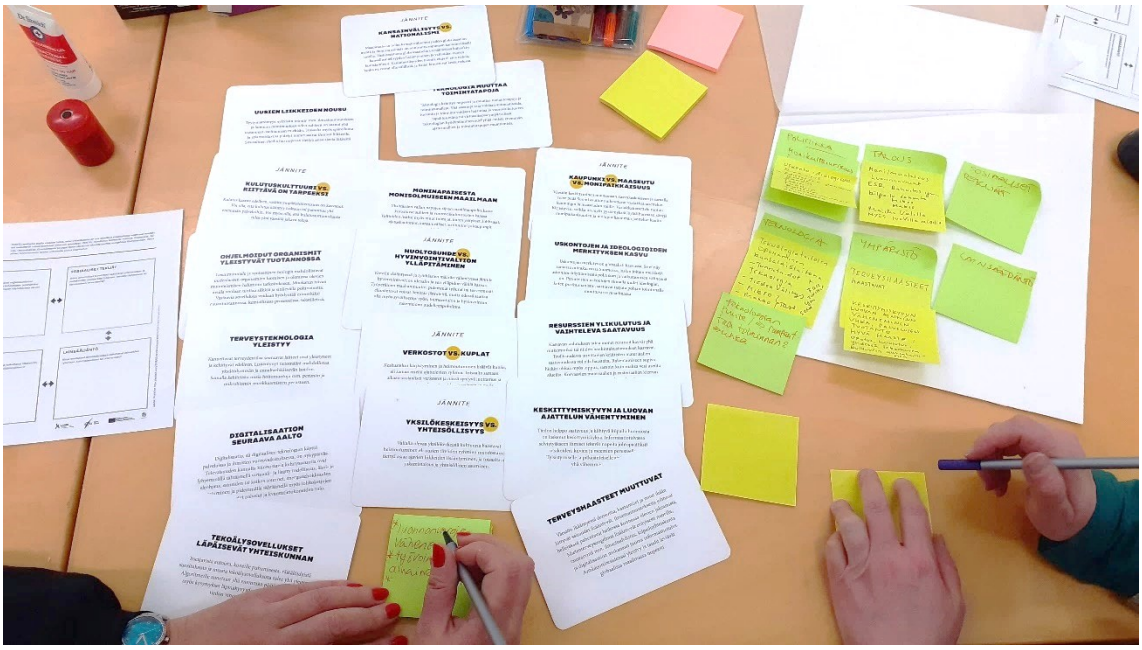
4.3 Yhteissuunnittelutyöpaja

Saadakseni ideointityöhön moninäkökulmaisuutta kutsuin yhteissuunnittelutyöpajaan kahdeksan eri ammattiryhmissä toimivaa osallistujaa. He olivat ammateiltaan diakoni, sosionomi, yritysvalmentaja, työvoima-asiantuntija, ympäristöinformaatikko, teatteri-ilmaisunohjaaja, viestintäasiantuntija ja elinkeinoelämän tiedottaja. Osallistumaan sain lopulta heistä vain kaksi (diakoni ja sosionomi). Suunnittelin järjestäväni yhden tai kaksi täydentävää työpajaa jälkeen päin, ja tavoitteeni oli saada niihin aiemmin suunnittelemani täysimittainen tai ainakin kahta kehittäjää suurempi osallistujakirjo.

Annoin ryhmän tutustua aiemmin laatimiini materiaaleihin. Materiaaleja tuli muunnella ja parannella tai hylätä ne ja ideoida täysin erilaisia toimintamalleja. Yhdistelin työpajassa aiempien kurssien askelia. Tukena ja inspiraation lähteenä tiedonhakuun ryhmällä oli käytössään Sitran megatrendikortit (2020), Sitran Megatrendit-julkaisu (2020), Heikot signaalit tulevaisuuden avartajina -julkaisu (2019) ja oma tietokoneeni, jolla suorittaa verkkohakuja.

4.3.1 Työryhmän trendit ja PESTEL-analyysi

Aluksi pyysin ryhmää etsimään suuntauksia, jotka vaikuttavat oleellisesti kehitteillä olevaan kohteeseen. Valikoiduista suuntauksista syntyi trendikartta (kuva 9), johon pohjautuen ryhmä laati PESTEL-analyysin.



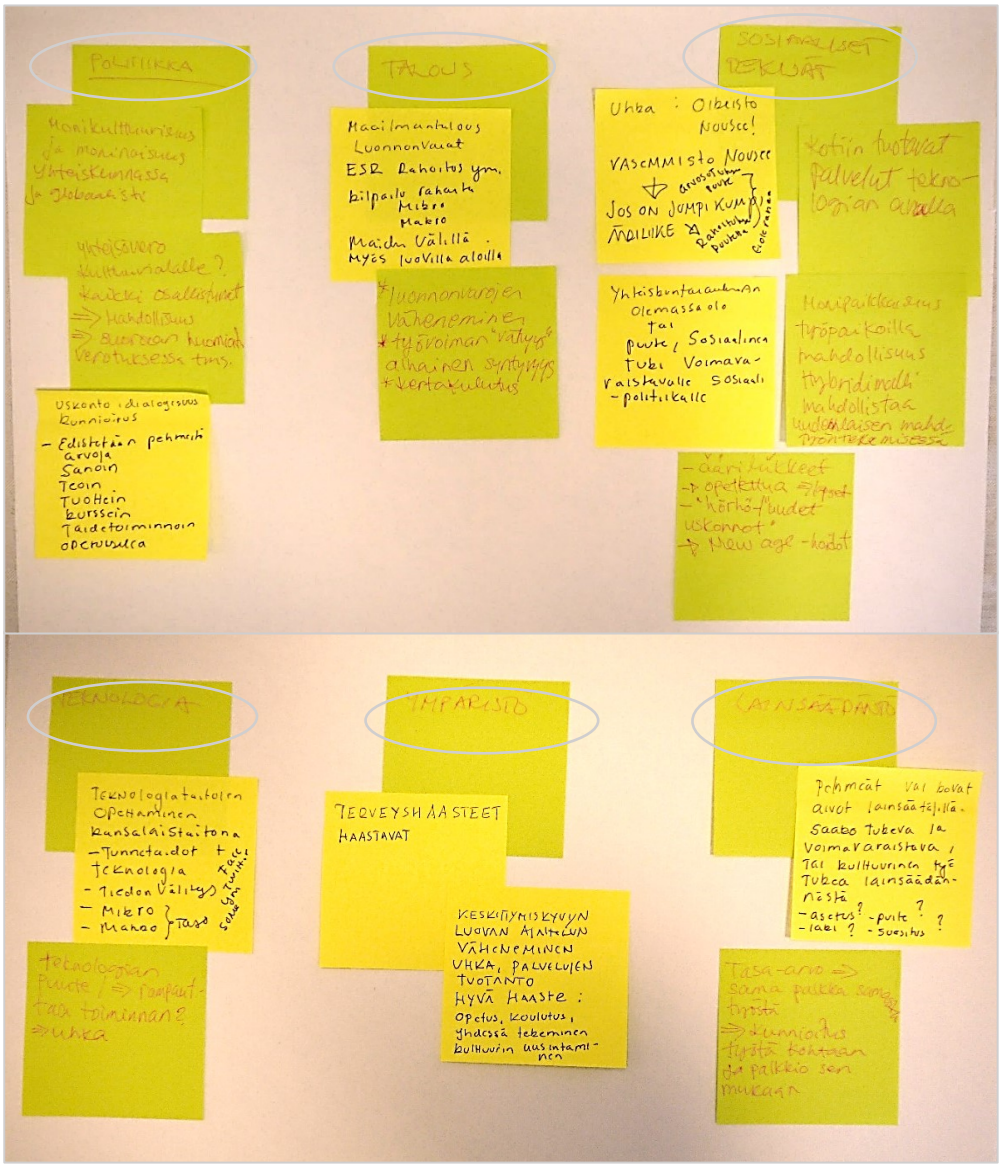
Kuva 9. Työryhmän hakemia suuntauksia trendikarttaa varten. Kuva: Sinikka Mäki.

Trendikarttaan ryhmä poimi seuraavat 17 trendiä:

- Uusien liikkeiden nousu
- Kulutuskulttuuri >< riittävä on tarpeeksi
- Ohjelmoidut organismit yleistyvät tuotannossa
- Terveysteknologia yleistyy
- Digitalisaation seuraava aalto
- Tekoälysovellukset läpäisevät yhteiskunnan
- Kansainvälisyys >< nationalismi
- Teknologia muuttaa toimintatapoja
- Moninapaisesta monisolmuiseen maailmaan
- Huoltosuhde >< hyvinvointivaltion ylläpitäminen
- Verkostot >< kuplat
- Yksilökeskeisyys >< yhteisöllisyys
- Kaupunki >< maaseutu >< monipaikkaisuus

- Uskontojen ja ideologioiden merkityksen kasvu
- Resurssien ylikulutus ja vaihteleva saatavuus
- Keskittymiskyvyn ja luovan ajattelun vähentyminen
- Terveyshaasteet muuttuvat

Kuvassa 10 nähdään ryhmän laatima PESTEL-analyysi. Vaikuttavimpina poliittisina ajureina ryhmä piti monikulttuurisuuden ja moninaisuuden yleistymistä sekä yhteiskunnan tasolla että globaalisti. Kulttuurialalle asetettaisiin yhteisövero, johon kaikki toimijat osallistuisivat. Tällä tavalla parannettaisiin kulttuuritoimijoiden mahdollisuuksia saada elantonsa oman ammattinsa kautta. Uskonnon vaikutus pehmeiden arvojen edistämisessä edesauttaa dialogisuuden ja ihmisten keskinäisen kunnioittamisen syntyä. Talouden valtatrendeistä huolta aiheuttivat globaali taloustilanne, luonnonvarojen väheneminen, kertakäyttökulutus ja alhainen syntyvyys, joka johtaa työvoiman vähenemiseen. Sosiaalisten ilmiöiden uhkakuviksi ryhmä nosti yhteiskunnan ääriliikkeiden nousun. Koska asenteet siirtyvät sukupolvelta toiselle sosiaalisena perimänä, muutosvoimaa tasavertaiselle ja rauhaa rakentavalle yhteiskunnalle ei ole. Skenaarion korjaamiseksi tulee sosiaalista tukea suunnata voimavaraistavalle sosiaalipolitiikalle. Myös erilaisia uusia uskontoja ja ideologioita omaksutaan laajalti luomaan turvallisuuden tunnetta, henkistä hyvinvointia ja rauhaa.



Kuva 10. Työryhmän laatima PESTEL-analyysi. Kuva: Sinikka Mäki.

Yhteiskunnallisen kehityksen mahdollisuuksia ryhmä näki teknologian avulla kotiin tuotavissa palveluissa, etenkin robotiikan ikäihmisten apuna. Teknologiataitojen opettelu ja opettaminen kansalaistaitona nousi esiin teknologiatrendien joukosta. Ryhmä koki ensiarvoisen tärkeäksi vahvistaa tunnetaitojen hallintaa tiedonvälityksessä etenkin sosiaalisen median alustoilla tapahtuvassa keskustelussa. Ryhmä myös pohti, uhkaako teknologian puute rampauttaa asiointitoiminnan, joka siirtyy yhä laajemmin verkkoon.

Hävikkiruokana myytävä tai jaettava ruoka vähenee. Sodat ja luonnonmullistukset vaikuttavat ruoantuotantoketjuun globaalisti. Jos ruokaa tuotetaan aiempaa vähemmän,

hävikkiruokaa ei ehkä synny yhtä paljon kuin ennen. Inflaatio vähentää ruoan kulutusta. Kun inflaatio on ylitetty, ruoan kulutus saattaa taas lisääntyä ja ylituotanto mahdollistuu taas.

Ilmastoteoilla on mahdollista pysäyttää ilmastonmuutos. Lämpötilan nousu saadaan pysäytettyä ja jopa laskettua; jäätikötkin voidaan pelastaa. Ympäristön tuhoutumisen aiheuttamat terveyshaasteet johtavat keskittymiskyvyn ja luovan ajattelun vähenemiseen, mikä uhkaa palvelujen tuotantoa. Ryhmä löysi kuitenkin myös koulutuksen, yhdessä tekemisen ja kulttuurin uusintamisen tarjoaman hyvän haasteen. Lainsäädännön suuntauksista ryhmä piti tärkeimpänä palkkauksen tasa-arvoisuutta, joka synnyttäisi kunnioitusta työtä kohtaan. Työelämän monipaikkaisuus laajentaa työnteon mahdollisuuksia. Monipaikkaiseen ja omien arvojen mukaiseen työhön kannustetaan. Taustalla on ajatus työn eri ilmiöistä. Palkkatyötä tehdään silppu-, pätkä-, koko- ja osa-aikatyönä eri tyyppisissä työsuhteissa ja vapaaehtoistyönä. Työtä tehdään vapaaehtoistyön ja palkkatyön välimaastossa olevina töinä ja erilaisina välityömarkkinoiden töinä, jotka on suunnattu osatyökykyisille erityisryhmille.

Elinikäinen opiskelu on hyväksyttävää ja sitä tuetaan. Jo pitkään jatkunut suuntaus vahvistuu edelleen. Eläkeikää ei nosteta. Sen sijaan erilaisia eläköitymispolkuja mahdollistetaan niin, että eläköityjän talous ei kärsi, vaikka eläke ei olisi hänen ainoa tulonlähteensä. Tässä yhteydessä ryhmä pohti, toteutuuko kansalaispalkka, josta on ollut paljon julkista keskustelua. Joidenkin osa- tai kokoaikaisesti työskentelevien saamat erilaiset etuudet, perinnöt tai omat eläkevakuutus- ja muut säästöt suovat heille paremman työmarkkina-aseman kuin niille, joilla tällaisia etuuksia ei ole. Kansalaispalkka kompensoisi edellä mainitun kaltaisia etuuksia.

Puhe hiilinielujen säilyttämisestä ja uusien synnyttämisestä on lisääntynyt viimeisen noin viiden vuoden aikana. Ajatus konkretisoituu esimerkiksi siten, että rakentamisessa huomioidaan ekologisuus ja ympäristö.

4.3.2 Työryhmän laatimat mahdolliset tulevaisuusskenaariot

Trendikartan ja PESTEL-analyysin laadinnan jälkeen pyysin ryhmää laatimaan kolme mahdollista tulevaisuusskenaariota. Ryhmä päätti kuitenkin laatia vain utopia- ja dystopiaskenaariot (kuva 11). Perustava ajatus oli, se, että yhteiskunta muuttuu koko ajan, vaikka vain hyvin pienissä määrin.

Dystopiaskenaarion juurisyy oli alhaisen syntyvyyden aiheuttamat ilmiöt. Koska väestörakenne vanhenee ja uusia sukupolvia ei ole enää riittävästi tuottamaan palveluja, palvelut vähenevät. Palvelurakenne muuttuu, kun ihmisläheisiä, kasvotusten tapahtuvia palveluja

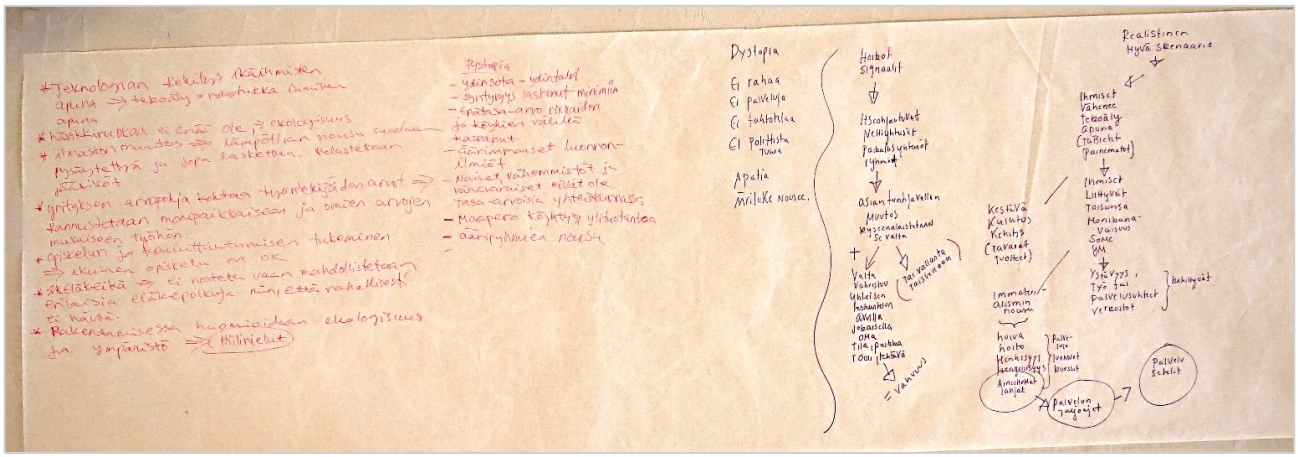
korvataan roboteilla. Materiaalista rahaa ei välttämättä ole ollenkaan. Maksuvälineinä toimivat sähköiset valuutat kuten bitcoin. Yhteiskunnan jakautuminen rikkaisiin ja köyhiin lisääntyy. Rikkailla on paremmat valmiudet käyttää sähköisiä ja koneellisia palveluja kuin köyhillä, joten näiden palvelujen ulkopuolelle putoaa entistä suurempi väestönosa. Tällainen poliittinen tahtotila saattaa jättää apua tarvitsevat ilman tukea, jolloin kaikki kansalaiset eivät pysy osallisina yhteiskunnasta. Siitä seuraa syrjäytyneen väestöryhmän apatia. Kun ihmiset kokevat, etteivät voi vaikuttaa yhteiskunnallisiin tai itseään koskeviin asioihin, erilaiset vaihtoehtoliikkeet ja ääriryhmät, niin hyvät kuin pahatkin, voimistuvat. Itseohjautuvuus asiantuntijaverkon ja sähköisten palvelujen käyttöön kyseenalaistuu.

Asiantuntijaverkossa tapahtuvia muutoksia ja käytettävää valtaa kyseenalaistetaan. Valta pirstaloituu, verkottuu ja vaikeutuu, jolloin kullakin yhteiseen keskusteluun haluavalla tulisi olla oma rooli. Ongelmia voidaan taklata vahvistamalla kansalaisyhteiskunnan toimijuutta. Silloin itseohjautuvuus, paikallisyhteisöt ja muut ryhmät vahvistuvat. Asiantuntijavalta saattaa tukea positiivisella tavalla yhteistä hyvää vallankäyttöä. Esimerkkejä tätä ajatusta tukevista heikoista signaaleista ovat erilaiset yhteisökokeilut. Ne voivat olla asumiskokeiluja ja harrasteiden, palvelujen ja tavaroiden vaihtoon, erilaiseen ryhmäytymiseen, kulttuuriseen tai poliittiseen pääomaan siirtoon tai itseaputoimintaan liittyvien ryhmien ja kansalaisryhmien muodostumista. Jos kansalaisyhteiskunta vahvistuu siksi että virallinen hyvinvointiyhteiskunta ei vahvistu, nämä heikot signaalit tuovat paljon hyviä, jopa ruohonjuuritasolla aikaansaatuja mahdollisuuksia. Hoivan, hoidon, henkisyyden ja hengellisyyden tarpeet kasvavat, ja myös niitä täyttävien palvelujen tuotanto kasvaa.

Kestävän kehityksen, yksinkertaisten elämäntapojen ja aineettomien tuotteiden suosio kasvaa. Maaperä köyhtyy. Ylituotantoa kuitenkin syntyy tehoviljelystä. Esimerkiksi kerrostalojen katoille rakennettavat kaupunkiviljelmät yleistyvät. Sääolot muuttuvat, maassa viljeltävät lajit harvenevat. Satokausi lyhenee tai kuivuus tai liikakastuminen uhkaa sadon kasvua. Ongelmaa ratkaistaan ravintoaineiden yhä lisääntyvällä geeni- ja lääkemanipuloinnilla ja teollisella kasvatuksella.

Ryhmän laatima utopiaskenaario on suurelta osin samankaltainen kuin edellä kuvattu dystopia. Kantava ajatus oli se, että ihmiset ovat voimavarana toisilleen. Väestö pienenee, koska syntyvyys vähenee. Tekoälyä ja koneita opitaan käyttämään hyvänä apuna. Yhteiskunta tarjoaa välineitä, kuten tabletteja, erilaisiin asiointipalveluihin. Symbolinen ilmaisu ”painematto” kuvaa kestävän kulutuksen ja kehityksen suosimista ja immateriaalisten asioiden kuten hoivan, hoidon, henkisyyden ja hengellisyyden terävöittämistä. Painematon eettinen arvopohja on yhteiskunnan halu pitää kaikista jäsenistään huolta, vaikka keinot muuttuisivat. Ihmiset liittyvät yhteen saadakseen hoiva-, hoito-, henkisyys- ja

hengellisyyspalveluita ja turvaa. Monikanavaisuus nousee keskeiseen rooliin: ihmiset tulevat osallisiksi niin materiaalisista kuin immateriaalisista palveluista ja tuotteista sosiaalisen median, ystävyys- ja työsuhteiden tai erilaisten palvelussuhteiden ja verkostojen kautta.



Kuva 11. Ryhmän laatimat mahdolliset tulevaisuusskenaariot. Kuva: Sinikka Mäki.

4.3.3 Palvelupolut ja liiketoimintamallit

Työryhmän ideointiin valitsin palvelumuotoilun menetelminä palvelujen kohderyhmien asiakasprofiili- ja palvelupolkukuvaukset. Palvelumuotoilu on käyttäjäkeskeinen lähestymistapa palvelujen kehittämiseen. Sen tavoite on luoda palvelukokemuksia, jotka ovat palvelun käyttäjälle mahdollisimman hyödyllisiä, helppokäyttöisiä ja haluttavia. Palveluorganisaatiolle palvelumuotoilulla pyritään luomaan kannattavia, vaikuttavia ja erottuvia palvelukonsepteja. Sen avulla saadaan myös syvällistä asiakasymmärrystä liiketoimintaan (Ojasalo ym. 2020, 71-72).

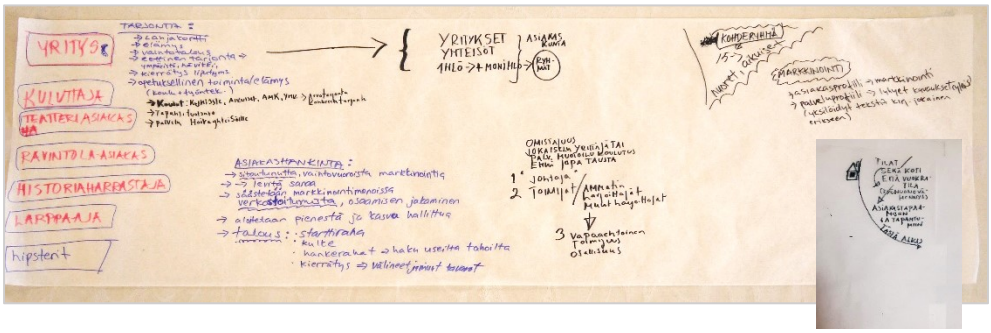
Asiakastyyppien nimeämisen ja palvelupolkukuvausten tavoite työpajassa oli ideoida mahdollisimman paljon erilaisia palveluja ja tapoja, joilla palveluja voitaisiin tuottaa ja joilla asiakas saavuttaisi palvelun. Kuvissa 12 ja 13 näkyy ryhmän ideointityöskentelyä ja työn tulokset. Annoin ryhmälle malliksi viisi mahdollista asiakastyyppiä. Jotta työryhmällä olisi ollut mahdollisimman paljon tilaa ideoida lisää kohderyhmiä ja niille suunnattuja palveluja, kirjasin asiakastyypit vain nimeltä. En siis laatinut yksityiskohtaisia asiakasprofiileja (persona), joita rakentamalla luodaan asiakasymmärrys kutakin kohderyhmää kohtaan. Persona on kuvitteellinen ja yleensä visuaalinen henkilökuva, joka on laadittu kerätyn tiedon perusteella. Se kuvaa asioita, joiden avulla voidaan ymmärtää kohdeasiakkaan

arvonmuodostusta. Näitä asioita ovat esimerkiksi käyttäytymismalli, elämäntilanne ja tarpeet. Visualisoinnissa personalle annetaan kasvot ja motto (Ojasalo ym. 2020, 77). Ilman visualisointia esitetty persona voisi olla vaikkapa seuraavanlainen: Kaija Kulturelli on 75-vuotias pienituloinen eläkeläinen, joka asuu yksin kantakaupungissa. Hän pitää kulttuurista, kuten teatterista, konserteista ja taidenäyttelyistä. Hän harrastaisi mielellään kuvataiteita ja kädentaitoja mutta kokee ettei osaa tai ettei hänellä ole varaa tai mahdollisuuksia harrastaa niitä kotonaan. Hänen mottonsa on: ”…Mutta kun enhän minä nyt voi…!”.

Pyysin ryhmää myös laatimaan asiakastyypeille suuntaa antavia palvelupolkuja. Palvelupolkukuvaukset ovat visualisointeja, joiden avulla hahmotetaan palveluprosessi vaiheittain asiakkaan tavoittamisesta palvelun saavuttamiseen asti. Karkeasti yksinkertaistettuna ja ilman visualisointia tehtynä esimerkkinä voitaisiin pitää vaikkapa seuraavaa kuvausta, kuinka Kaija Kulturelli pääsee osalliseksi matalan kynnyksen kädentaitojen harrastustoiminnasta:

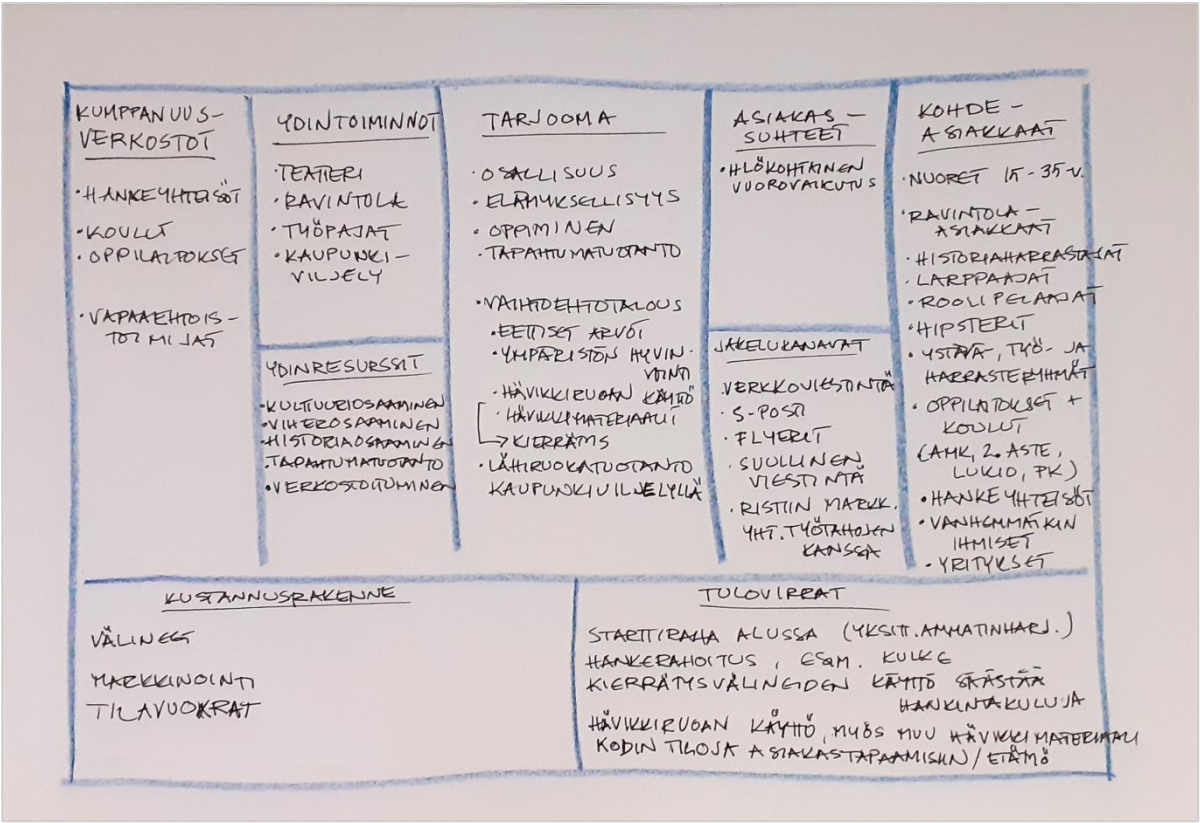
- Kaupungin sosiaalityöntekijä ohjaa hänet matalan kynnyksen osallistavia palveluja tarjoavaan kohteeseen.
- Hän tutustuu palvelutarjontaan ja valitsee mieleisensä toiminnot.
- Hän osallistuu valitsemiinsa harrasteryhmiin.

Palvelupolku näyttää käyttäjän ja palveluntarjoajan toimintojen kontaktipisteet. Näin se osoittaa palvelun heikot kohdat, jotka vaativat kehittämistä palvelun kokonaisuuden parantamiseksi (Ojasalo ym. 2020, 73).



Kuvat 12 ja 13. Ryhmän ideointityöskentelyä ja työn tulokset. Kuvat: Sinikka Mäki.

Viimeisenä tehtävänä ryhmän tuli laatia palvelukonsepti. Annoin sen tutustua omiin toimintamalleihini, ja sen tuli parannella tai muuttaa niitä erilaisten variaatioiden aikaan saamiseksi. Pyysin ryhmää ideoimaan neljä erilaista toimintamallia Business Model Canvasta hyödyntäen. Toimintamallien tuli rakentua aiemman kurssityöni mukaisesti palvelu-, tuote-, alustatalous- ja markkinointikonsepteihin. Visualisointeja työpajassa ei syntynyt. Sen sijaan ryhmä työsti ideansa muistiinpanoiksi, joista rakentui melko suurpiirteinen kuva. Niiden ja työpajan purkukeskustelun perusteella koostin itse suuntaa antavan liiketoimintamallikanvaasin (kuva 14) ryhmän ideoiman toimintamallin selkeyttämiseksi.



Kuva 14. Ryhmän ideoiman tuotanto-osuuskunnan liiketoimintamalli. Muokattu: Business Model Canvas, A. Ostenwalder. Kuva: Sinikka Mäki.

Toimintamalleja syntyi vain yksi toivomieni neljän eri konsepteihin rakentuvan mallin sijaan. Tuotanto-osuuskuntamuotoisen yhteisön perustarjoomana olisi erilaiset elämykset, jotka liittyvät vaihtoehtotalouteen ja eettiseen toimintaan. Niissä huomioidaan ympäristö, hävikki, kaupunkiviljelyllä saatava lähiruokatuotanto, kierrätys ja opetuksellisuus. Kohdeasiakkaita olisivat eri ikäiset yksittäiset kuluttajat, etenkin nuoret yli 15-vuotiaat ja nuoret aikuiset (18-35 -vuotiaat). Palveluja suunnattaisiin myös yhteisöille, kuten ammattikorkeakouluille, toisen asteen oppilaitoksille, lukioille ja peruskouluille. Myös erilaiset hankeyhteisöt ja yritykset

olisivat osuuskunnan kohdeasiakkaita. Tarjonnan keskiössä olisi teatteri, jonka keinoin tarjottaisiin yhteisöllisiä toimintaelämyksiä. Elämyksiä tuotettaisiin esimerkiksi ravintoon ja ruokailuun liittyvissä narratiivisissa työpajoissa. Osuuskunnan toimialaa olisi myös tapahtumatuotanto. Palvelukonsepti olisi muokattavissa eri kohderyhmien profiloinnin mukaan.

Markkinointikuluissa voitaisiin säästää verkostoitumalla, osaamisen jakamisella ja markkinoimalla ristiin yhteistyökumppanien kanssa. Monikanavainen markkinointi sosiaalisen median ja sähköpostiviestinnän kautta ja esimerkiksi painetuilla jaettavilla esitteillä maksimoisi markkinoinnin hyödyt. Toki myös ihmisten keskeisen suoran kommunikoinnin (ns. viidakkorummun) vaikutus huomioitaisiin. Tehokkaalla markkinointiviestinnällä voitaisiin saada myös kohderyhmistä yhteistyökumppaneita tapahtumatuotantoon. Esimerkiksi ammatillisten oppilaitosten opiskelijoita voitaisiin saada osallistumaan sosiaalisen ruokateatterin tuotantotiimiin. Tämä voisi olla myös yksi tapa sisällyttää osuuskunnan toimintaa osaksi koulujen ja oppilaitosten opetussuunnitelmaa.

Kumppanuusverkosto rakentuisi hankeyhteisöistä, kouluista ja oppilaitoksista sekä vapaaehtoistoimijoista. Verkosto ja palveluiden kohderyhmät olisivat osin yhteneväiset. Tapahtumatuotannosta ja elämyksellisistä työpajoista saatavien tuottojen lisäksi haettaisiin hankerahoitusta eri tahoilta. Lisäksi kukin ammatinharjoittaja anoisi starttirahaa toiminnan käynnistämiseksi oman tilanteensa mukaan.

Ideoitujen liiketoimintamallien kriittiseen tarkasteluun soveltuva palvelujen blue print tulee tehdä kustakin palvelusta erikseen, jotta mallien heikot kohdat tulevat näkyviksi. Samoin kustakin palvelusta on tehtävä myös erillinen Business Model Canvas, josta ilmenee arvontuotantoketjun lisäksi palvelun kulurakenne. Nämä vaiheet ajoittuvat tehtäviksi opinnäyteprosessin jälkeen. Koska työpajoihin kutsuttujen aikatauluja oli hankala sovittaa yhteen ja koronaepidemia esti alkuun lähitapaamiset ja kokoontumisrajoitusten päätyttyä sai ihmiset varovaisiksi niiden suhteen, työpajoja oli vain yksi. Siksi nyt aikaan saatujen toimintamallien jatkokehittely toteutuu opinnäytetyöprosessin jälkeen järjestettävissä työpajoissa.

4.4 Benchmarking

Vertailuanalyysiä varten tein verkkohakuja kulttuuria ja kulttuuripalveluja tuottavista yrityksistä ja yhteisöistä. Laajensin hakua myös täysin eri toimialojen yrityksiin, joiden toimintamalli oli samankaltainen kuin tässä kehittämistehtävässä ideoidut mallit. Aiemmin tutustumani intialaisen Aravind Eye Care Hospitalin lisäksi kartoitin kuuden elinvoimaisen suomalaisen toimijan ja yhden toimintansa lopettaneen hyvinvointiosuuskunnan toimintarakenteet.

Olen listannut seuraavaan kartoitukseen vastauksia Passi&Ripatin laatiman benchmark-lomakkeen kysymyksiin verkkohaulla löytämieni tietojen mukaan.

Kulttuurikeskus Sähinä, Helsinki

Sähinä on kansalaisaktiivien 2014 perustama omarahoitteinen ja riippumaton toimintatila ja tekijäyhteisö. Tiloissa työskentelee päivittäin noin 50 eri alojen ammattilaista.

Asiakasryhmät: yksityiset kaupunkilaiset, yritykset ja yhteisöt,

Arvolupaus: osallisuus, yhdenvertaisuus, tasa-arvoisuus; syrjinnästä vapaa.

Asiakassuhteet ja kanavat: fyysinen läsnäolo, henkilökohtainen kontakti. Verkko: sosiaalinen media, kotisivut.

Tärkeät tehtävät ja ydinresurssit: tilavuokraus tapahtumiin ja työtiloiksi, kahvila, galleria. Yhteisö järjestää säännöllistä matalan kynnyksen toimintaa, kuten työpajoja, kursseja, jooga- ja tanssitunteja, konsertteja ja performansseja. Toiminta-alueet ovat elokuva, kirjallisuus ja kääntäminen, kirjanpito ja laskentatoimi, koulutus ja valmennus, kuvataide ja suunnittelu, musiikki ja äänisuunnittelu, tanssi, teatteri, terveys ja hyvinvointi. Sähinä myös sponsoroi tiloillaan erilaisia projekteja ja taitelijaresidenssejä. Verkkotapahtumat.

Kumppanit: kaupunki

Ansainta: edellä mainittujen palvelujen tuotot, tilavuokrat, gallerian teosmyyntituotot.

Kulurakenne: tilavuokrat ja ylläpitokulut, verkkosivuston ylläpito, markkinointi

Lapinlahden Lähde, Helsinki

Lapinlahden Lähde on vanhassa Lapinlahden sairaalassa toimiva taidetta, kulttuuria ja mielen hyvinvointia aikaansaavaa toimintaa tuottava yhteisö. Yhteisö järjestää hyvinvointi- ja kulttuuritapahtumia, seminaareja ja tilaisuuksia. Se myös vuokraa saunaa, tapahtuma- ja työtiloja. Lapinlahden Lähteen alueella toimii myös kahvila, kaupunkiluontokeskus, käsityömyymälä, kirpputori, taidekoulu, näyttelytila ja Lapinlahden asukastila. Toimintaa hallinnoivat yhteiskunnallinen yritys Lapinlahden Lähde Oy ja MIELI ry:n paikallisyhdistys Pro Lapinlahti mielenterveysseura ry.

Asiakasryhmät: kaupunkilaiset, kuntoutujat, maahanmuuttajat, yhteisöt ja yritykset, taiteen ja kulttuurin tekijät, oppilaitokset.

Arvolupaus: kokeilun kulttuuri, hyvinvoinnin tuottaminen, yhteisöllisyys, yhdenvertaisuus, luontoarvot ja kulttuurihistorian vaaliminen.

Asiakassuhteet ja kanavat: henkilökohtainen vuorovaikutus, yhteisöllisyys, liikkuvuus, verkkoasiakaspalvelu.

Tärkeät tehtävät ja ydinresurssit: laaja-alainen kulttuuriosaaminen, ohjaajuuden ja kohtaamisen taidot, myynti, markkinointi ja tapahtumatuotanto, catering.

Kumppanit: vapaaehtoistoimijat, useita paikallisia oppilaitoksia toisen asteen oppilaitoksista yliopistoihin, useita päihde- ja mielenterveystoimijoita, useita kaupunginosayhdistyksiä, Helsingin kaupunki, työllisyystoimijoita, THL, Kansallisteatteri

Ansainta: tilavuokrat, tapahtumatuotanto, kahvio-, käsityötuote- ja kirpputorimyynti. Hankerahoitus.

Kulurakenne: Tilavuokrat, markkinointi, verkkosivuston ylläpito.

Riskit: hankerahoituksen saatavuus ja määräaikaisuus, Lapinlahden sairaala-alueen omistajuus ja sen mukanaan tuomat käytön muutokset lähitulevaisuudessa.

Onoma, Raasepori

Fiskarsin rautaruukin alueella toimiva vuonna 1996 perustettu taiteilijoiden, käsityöläisten ja muotoilijoiden osuuskunta, jossa on 140 Fiskarsissa asuvaa tai työskentelevää jäsentä. Vuosittainen korkeatasoinen kuratoitu ja kansainvälinen kesänäyttelytoiminta on näkyvin toimintamuoto. Ruukin alueella on jäsenten tuotteiden kivijalkamyymälä, ja sen lisäksi osuuskunnalla on verkkokauppa. Toimintaan sisältyy myös tapahtumatuotantoa. Onoman alaisuudessa toimii myös kansainvälinen taiteilijaresidenssi

Asiakasryhmät: kuluttaja-asiakkaat, kulttuurin kuluttajat, matkailijat

Arvolupaus: kestävä kehitys, harmoninen toiminta ympäröivän luonnon, alueen merkittävän teollisuushistorian ja teknologisten innovaatioiden kanssa.

Asiakassuhteet ja kanavat: henkilökohtainen palvelu ja elämyksen tuottaminen, verkkoasiakaspalvelu.

Tärkeät tehtävät ja ydinresurssit: taide-, käsityö- ja muotoiluosaaminen, verkko-osaaminen, tapahtumatuotanto.

Kumppanit: Fiskarsin ruukki, Raaseporin kaupunki, Luovi Productions, kunkin jäsenen omat fyysiset jakelukanavat eri paikkakunnilla.

Ansainta: myynti, tapahtumatuotanto.

Kulurakenne: tilavuokrat ja ylläpito, tuotteiden ja tapahtumien tuotantokulut, markkinointi, verkkotoiminnan ylläpito.

Riskit: sijainti ja matkailun sesonkiluonne.

Osuuskunta Kulttuuriteko, Turku

Kulttuuriteko on työosuuskunta, jossa on 21 jäsentä kulttuuri-, media- ja muilta luovilta aloilta. He työskentelevät työsuhteessa osuuskuntaan tehdessään työtä asiakastoimeksiannon mukaan. Tarjoomana on monipuoliset media-alan palvelut, koulutus ja tutkimus (esimerkiksi kulttuurituotanto, taide- ja musiikkitutkimus, sukututkimukset ja historiikit, yhteiskunta- ja kulttuuritiedon opetus maahanmuuttajille, aasialaisten kulttuurien tuntemus ja käännöstyöt), työelämävalmennus, koulutus osuuskuntayrittämiseen, luovien alojen yritysten alkuvaiheen sparraus sekä taiteen ja hyvinvoinnin rajapinnoilla järjestettävät koulutukset ja kurssit eri ikäisille erityisryhmille. Osuuskunta on toiminut jo yli 20 vuoden ajan.

Asiakasryhmät: yksityishenkilöt, yritykset ja yhteisöt, julkisen sektorin toimijat.

Arvolupaus: kulttuurialan ammattilaisten työllistyminen omalla työllään. Yhdessä tekeminen ja yhteisöllisyys.

Asiakassuhteet ja kanavat: yhteinen markkinointimateriaali ja verkkosivusto, verkostoitumis- ja markkinointitapahtumat. Suuri osa asiakashankintaa osuuskuntalaisten omista kontakteista ja verkostoista. Liikkuvuus asiakkaan luo.

Tärkeät tehtävät ja ydinresurssit: kulttuuri- ja taidealojen opetus ja konsultointi, historiantutkimus, tapahtumatuotanto, tekstiilimuotoilu, taidekäsityö, valokuvaus, kuvataiteet ja media-alan laaja-alainen osaaminen .

Kumppanit

Ansainta: kulttuurialojen palvelut, kurssit ja koulutukset

Kulurakenne: verkkosivuston ylläpito, markkinointi. Hallinnon toimitila toimistohotellissa. Kullakin jäsenellä omat tuotantotilat, joiden kuluista vastaa itse.

Jalotus ry, Kerava

Jalotus ry järjestää kiertotalouteen ja kestävään kehitykseen siirtymistä tukevia työpajoja, kursseja, tapahtumia. Tarjoomassa on myös yhteisöviljely, leirejä koulujen loma-aikoina ja monipuolinen luontoon perustuva hyvinvointityö, esimerkiksi eläintoiminta. Lisäksi kollektiivilla on verkkokauppa. Yhdistys myös ylläpitää, huoltaa ja remontoi alueen kiinteistöjä ja ympäristöä.

Asiakasryhmät: yksityishenkilöt, koulut, kiinteistössä toimiva kahvila, yritykset (tyhy-toiminta)

Arvolupaus: kestävään elämäntapaan siirtyminen

Asiakassuhteet ja kanavat: henkilökohtainen vuorovaikutus, yhteistyökumppanit. Verkkokauppa.

Tärkeät tehtävät ja ydinresurssit: kiertotalous, kiinteistön- ja ympäristönhuolto.

Kumppanit: Keravan opisto, Keravan kaupunki, koululaisryhmät, samassa kiinteistössä toimiva kahvila, vapaaehtoistoimijat, Op Uusimaa, Keravan kartanon alueen muut kiertotalousyritykset

Ansainta: hankerahoitus, esim. STEA, Nesslingin säätiö, OP Uusimaa tukirahoitus nuorten kesätyöllistämiseen, eduskunnan joululahjaraha 2022, ympäristöministeriö. Kurssitus, jäsenmaksut, leirit, tapahtumat, verkkokaupan tuotteet. Alivuokralaisina kiinteistössä toimivilta kiertotalousyrittäjiltä saatavat vuokratulot.

Kulurakenne: Tilavuokrat, eläinten ja viljelytoiminnan ylläpito.

Hopea Aurinko, Ruovesi

Yritys tarjoaa eri alojen palveluja saman katon alta: kahvio, myymälä, ompelimo, suutari, brodeeraus- ja painatuspalvelut, siivouspalvelu, mökkiapu siivoukseen, lämmitykseen ja pihatöihin ja tarkastuskäynnit mökin omistajan poissa ollessa. Verkkokauppa.

Asiakasryhmät: kotitaloudet, käsityöharrastajat, kahvila-asiakkaat, yksittäiset kuluttaja-asiakkaat, yritykset ja yhteisöt.

Arvolupaus: laadukas, luotettava monialainen palvelu. Lähituotantona käsityötuotteita. Kotimaisuus, Laaja valikoima käsityölankoja ja -tarvikkeita.

Asiakassuhteet ja kanavat: henkilökohtainen palvelu yrityksen toimitiloissa, verkkoasiointi, palvelun vienti asiakkaan luo.

Tärkeät tehtävät ja ydinresurssit: kahvio, myynti, markkinointi, kädentaito-osaaminen, asiakaspalvelu, verkkokauppa, puhtaanapito ja kiinteistönhuolto.

Kumppanit: lähituottajat, tavarantoimittajat

Ansainta: palvelujen ja tuotteiden myynti, tilaustyöt, alihankinta.

Kulurakenne: toimitilat ja niiden ylläpito, materiaalit, lupamaksut, verkkosivuston ylläpito, markkinointi.

Edellä esiteltyjen kuuden aktiivisen toimijan lisäksi etsin tietoja toimintansa jo lopettaneista yhteisöistä. Löysin yhden osuuskunnan, josta sain melko kattavasti tietoa. Kiteellä sijainneelle hyvinvointiosuuskunta Elonvirralle oli laadittu markkinointisuunnitelma Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun opinnäytetyönä, joka oli julkaistu tammikuussa 2012 (Hämäläinen & Kuronen 2012). Kuitenkaan en löytänyt tietoa lopettamiseen johtaneista tekijöistä. Yleensäkin kaupparekisteristä poistuneista yrityksistä on vaikea saada maksutonta tietoa. Rekisteristä saadut tiedot eivät myöskään kerro varsinaisia liiketoiminnan lopettamisen syitä, mutta Taloustutkasta löytämieni tietojen perusteella liiketoiminta oli jo vuoden 2011 tilinpäätöstietojen mukaan tappiollista.

Osuuskunta oli rekisteröitynä kaupparekisteriin vuosien 2008-2019 ajan. Se tarjosi luontaishoitoja, koti- ja sijaispalveluita, työnohjauspalveluja ja hyvinvointipalveluja elämän eri vaiheisiin. Osuuskunta myös vuokrasi hoitotiloja muille yrittäjille. Palvelut oli suunnattu kaikenikäisille ja kaikille sukupuolille, mutta pääasiallinen kohderyhmä oli 30-55 -vuotiaat naiset. Yhteistyökumppaneina Elonvirralla oli Kiteen kaupunki palveluseteliasiakkaineen ja henkilöstöineen, jolla oli lupa käyttää työhyvinvointirahansa Elonvirran palveluihin. Elonvirralla ei opinnäytetyön mukaan ollut suurta kilpailua Kiteen seudulla, sillä sen jäsenillä oli erittäin kattava ja monipuolinen ammattitaito muihin lähiseudun kauneus- tai hyvinvointialan yrityksiin nähden.

5 Tulokset

5.1 Yhteissuunnittelun tuottamat tulokset

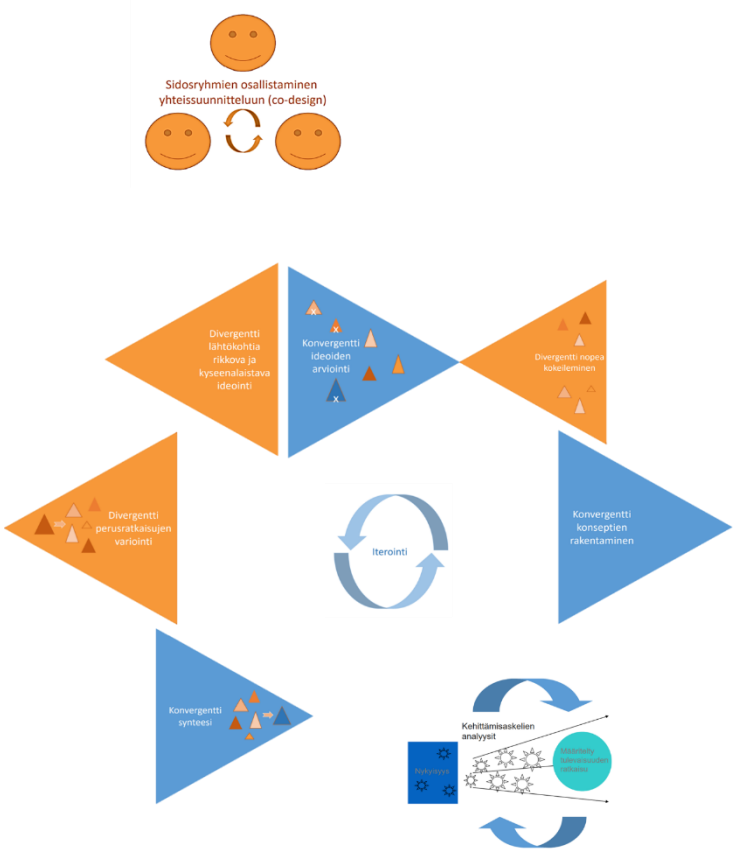
Yhteissuunnittelun tärkeimpänä antina tälle kehittämistyölle oli työryhmän skenaarionäkemykset ja PESTEL-analyysi, jotka laajentavat näkökulmaa työn jatkamiseen tämän opinnäyteprosessin jälkeen. Henkisyyden ja hengellisyyden tarpeen kasvu ja kansalaisyhteiskunnan nousu seurauksineen synnyttävät mielessäni uusia ajatuksia jatkojalostettaviksi. Vaikka työryhmän tuotos oli vain yksi toimintamalli, joka on hyvin lähellä itse laatimiani malleja, se tuo mielenkiintoista lisää konseptin tarjoomaan sisällyttämällä esimerkiksi osallistavaa teatteritoimintaa koulujen ja ammatillisten oppilaitosten opetussuunnitelmiin. Myös hankeyhteisöjen yhteistyökumppanuus avaisi uusia mahdollisuuksia yrityksen palvelutarjoomaan ja ansaintaan.

Oli haastavaa saada osallistujia työpajaan. Moni toivomani osallistuja arkaili mukaan tuloaan, koska ei kokenut olevansa luova tai tietävänsä kulttuurialojen toiminnasta ja yrittäjyydestä tarpeeksi. Myös aikataulujen yhteensovitus oli hankalaa kunkin työn tai työmatkan takia. Viikonloppu ei sopinut kenenkään suunnitelmiin, joten työpajat oli järjestettävä arkisin. Koronaepidemia esti myös useita työpajaan lupautuneita osallistumasta, sillä joko sairastuneina tai riskiryhmiin kuuluvina he eivät saapuneet lähitapaamisiin. Kaikilla ei myöskään ollut halua tai mahdollisuutta etätyöpajaan, ja itsellenikin etä- tai hybridityöpaja olisi tässä vaiheessa ollut liian haasteellinen fasilitoitavaksi.

Moninäkökulmainen ajatusten yhteentörmäyttäminen jäi vaimeaksi vain kahden kehittäjän voimin. Tosin yhteissuunnittelutyö osoitti, että pienelläkin osallistujamäärällä on mahdollista saada jonkin verran uutta näkökulmaa kehittämistyöhön. Kummallakin työpajaan osallistuneella oli myös jonkinlaista kokemusta tai muuten syntynyttä ymmärrystä palvelumuotoilusta, mitä pidin heidän suunnittelupanostaan parantavana tekijänä.

Yhteissuunnitteluryhmän laatima liiketoimintamalli poikkesi itse laatimistani malleista vain vähän, ja sen voi huomata perustuvan niihin. Ryhmä totesi muokattavaksi tarjoamani materiaalin olevan niin valmista, että sen pohjalta on vaikea lähteä ideoimaan uutta. Ideointivaihe on syytä iteroida ja järjestää uusi työpaja kuvion 6 (s. 17; esitettynä myös seuraavalla sivulla) mukaan. Yhteissuunnittelun divergentti lähtökohtia rikkova ja kyseenalaistava ideointi ja perusratkaisujen variointi aivoriihityöskentelyllä, sen tulosten arviointi ja palvelujen nopea kokeilu jäivät tällä erää toteuttamatta. Palvelujen prototypoinnin jätin tosin tarkoituksellisesti myöhempään ajankohtaan, koska runsaasta palvelutarjoomasta ei tuntunut kovin merkitykselliseltä testata vain yhtä tai kahta palvelua. Palvelujen nopean kokeilun voi hyvin

siirtää myöhempää ajankohtaan, jolloin kokeiluun olisi osallistettuina myös potentiaalisia yhteistyökumppaneita, palvelun käyttäjiä ja muita sidosryhmien edustajia.



Kuvio 6. Yhteissuunnitteluun suunnitellut divergentti lähtökohtia rikkova ja kyseenalaistava ideointi ja perusratkaisujen variointi aivoriihityöskentelyllä, sen tulosten arviointi ja palvelujen nopea kokeilu jäivät toteuttamatta.

5.2 Menetelmien toimivuus

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä käytetyistä menetelmistä ja työkaluista toimivimmat olivat muotoilukortit, ennakoinnin menetelmät, benchmarking ja Business Model Canvas. Parantamisen varaa jäi palvelujen ideointityöskentelyyn ja asiakasprofiilien laadintaan.

Muotoilukortit konkretisoivat prosessinkulkua. Niiden avulla kykenin havainnollistamaan prosessin eri vaiheet, ja ne toimivat samalla myös niiden toteutuksen tarkastuslistana. Korttien avulla oli myös helppo asemoida vaiheet aikajanalle, ja näin niistä syntyi visuaalinen ja havainnollinen projektikalenteri.

Ennakoinnin menetelmistä PESTEL-analyysi antoi suunnittelulle suuntaa. Kehittämiskohteeseen oleellisesti vaikuttavien linjauksien ja trendien tuomat mahdollisuudet ohjasivat suunnitteluprosessia vaihtoehtoisien ratkaisujen löytämiseksi. PESTEL-analyysiin perustuva tulevaisuusskenaariotyöskentely laajensi suunnittelun näkökulmaa. Erilaiset potentiaaliset tulevaisuudennäkymät herättivät huomioimaan niin hyvien kuin huonojenkin ilmiöiden vaikutukset. Tätä kautta kehittämisongelman käsittelyyn avautui sellaisia mahdollisuuksia, joita en tätä kehittämisprosessia ennen ollut huomioinut.

Business Model Canvas on hyvä työkalu toimintamallin kokonaisuuden hahmottamiseen. Se selkeytti liiketoimintamallin hahmottamista, sillä siihen oli helppo kirjata arvontuotantoketjun tekijät kulurakenteineen. Liiketoimintamallikanvaasi on kätevä käyttää, vaikka liiketalouden suunnittelu ei entuudestaan kovin tuttua olisikaan. Se on myös sovellettavissa laajalti eri toimintoihin ja jopa yksilötoimintaan: kanvaasin yhdeksän rakennuspalikan avulla voi vaikkapa kartoittaa omaa työnhakutilannettaan tai arvoaan työntekijänä.

Vertaamalla kilpailevien tai muiden alojen toimijoiden palvelukonseptia, jonka ansaintalogiikalla, toimialalla tai toiminnoilla on yhteneväisyyksiä omaan liiketoimintamalliini, sain kehittämistyöhön varmuutta. Benchmarking osoitti, että verrokkien palveluvalikoimissa oli samankaltaisuutta omien toimintamallieni ja yhteissuunnittelutyöpajassa ideoitujen toimintamallien kanssa. Yhteneväisyyttä oli verrokkiorganisaatioiden tarjonnan monipuolinen palvelukirjo niin yksittäisinä palvelutuotteina kuin eri aloja yhdistävinä palvelukokonaisuuksina. Vertailuanalyysi myös kartutti ideapakkiani palvelujen jatkokehityksen suhteen. Lisäksi se on oivallinen menetelmä kehityskohteen kilpailutilanteen kartoittamisessa.

SWOT-analyysin avulla oli helppo kartoittaa kehityskohteen heikkouksia, vahvuuksia, uhkia ja mahdollisuuksia. Yksinään se riittää kehittämiskohteen tai idean alkukartoitukseen, jotta sen selviytymispotentiaalista voidaan muodostaa selkeä käsitys. SWOT-analyysin rinnalla olisi hyvä käyttää palveluprosesseja analysoivia menetelmiä kuten palvelun blueprint -kaaviota, joka konkretisoi palvelun kehittämiskohteet.

Palvelujen ideointiin tarkoittamani personat ja niiden palvelupolut jäivät laatimatta. Suurelta osin katson sen johtuneen tehtävien puutteellisesta ohjeistuksesta. Päätökseni jättää esimerkkipersonat pelkän nimeämisen varaan osoittautui myös huonoksi. Jälkikäteen huomaan, että ryhmän luovuutta olisi varmasti ruokkinut yhdenkin personan ja sen palvelupolun perusteellinen laadinta sen sijaan, että se olisi rajoittanut ideointityötä.

Olin tuonut työpajaan myös kuvakortteja, vanhoja nukkekodin kalusteita, leluja ja muita pieniä esineitä virikemateriaaliksi, mutta ne jäivät huomiotta ryhmän työstäessä palveluvalikoimaa intensiivisesti kirjallisena. Esineitä oli tarkoitus käyttää aivoriihityöskentelyn apuvälineinä.

Koska ryhmän jäsenet tunsivat toisensa hyvin entuudestaan, ryhmäytysmenetelmien käytölle ei ollut tarvetta.

6 Johtopäätökset

Tässä kehittämisprosessissa syntyneet toimintamallit sisältävät runsaasti erilaisia toimintoja. Yhdistämällä eri alojen toimintoja saatiin aikaan laajojakin palvelukokonaisuuksia, joita voidaan toteuttaa niin eri pituisina projekteina kuin yksittäisinä osallistavina tapahtuminakin. Kaikkien toimintamallien arvolupauksen ydin rakentui yhteisöllisyyden, yksilön yhteiskunta-osallisuuden, kaupunkiviljelyn ja kiertotalouden muodostamaan perustaan. Toimintamalleja syntyi useaan erilaiseen toimintakategoriaan: tuotanto-, palvelu- ja alustatalouteen. Palvelutarjooman kirjo oli laaja.

Tuotantotalouden konseptille syntyneiden palvelujen ansaintalogiikka perustui materiaalisten tuotteiden valmistuksen ja myynnin lisäksi tapahtumatuotannolle rakentuville palveluille ja palvelukokonaisuuksille. Tällaisia palvelukokonaisuuksia olivat osallistava teatteri kuluttaja-asiakkaille, ja koulujen ja oppilaitosten opetussuunnitelmiin sisällytettävä opetuksellinen ja osallistava teatterituotanto. Palvelut voivat olla kertaluonteisia yhteen esitykseen osallistavia tuotantoja tai pitkäjänteistä osallisuutta vaativia kokonaisvaltaisia projekteja. Projektien valmistelussa ja lopputuotteena syntyvässä esityksessä on koko kulttuurikentän toimijakirjo edustettuna. Materiaalisia tuotteita olivat muotoilun tuotteet, käsi- ja taideteollisuuden tuotteet ja graafiset mediatuotteet.

Palvelutalouskonseptin ansainta perustui kuluttaja-asiakkaille suunnattuun kurssitoimintaan ja esimerkiksi palvelutaloihin vietävään osallistavaan viriketoimintaan.

Alustataloudelle perustuvaa toimintaa oli kulttuuritoimijoille välitettävät toimeksiannot. Ansainta tulisi jäsenmaksuista tai välityspalkkioista, joita yritys saisi välillisesti työllistämiltään toimijoilta.

Kaikkia kolmea toimintamallia voidaan yhdistellä keskenään, ja osin niiden toiminnot kuuluvat samanaikaisesti useampaan kuin yhteen konseptiin. Kaikille yhteisenä ansaintatapana voidaan pitää esimerkiksi yrityksille myytäviä osallistavia työhyvinvointipalveluja ja pienryhmille suunnattuja työpajakursseja.

Tämän kehittämistyön tavoitteena oli löytää ratkaisuja kulttuurialan toimijoiden pitkäjänteiseksi työllistämiseksi kehittämällä yksityisen toimijan toimintamallia. Työn keskiössä oli kulttuurihyvinvoinnin palvelujen tarjoaminen kaikille väestöryhmille. Kehittämiskysymys oli, millä keinoin yrityksen ansaintalogiikka voidaan taata kulttuuritoimijoiden työllistämiseksi. Vaikka yhteissuunnittelu ei onnistunut täysin, lupaavia vastauksia saatiin. Palveluideoita syntyi riittävästi ja niissä on potentiaalia jatkokehitettäviksi. Ideoita tarvitaan kuitenkin vielä lisää, koska konseptia on kehitettävä jatkuvasti yritystoiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi. Palveluideat ovat myös vielä suurimmaksi osaksi keskeneräisiä liiketoiminnan

aloittamiseksi. Kilpailutilannetta tulee pohtia tarkasti, sillä esimerkiksi osallistavia kulttuuri-hyvinvoinnin palveluja toteutetaan jo nyt eri toimintasektoreilla kuten palvelukeskuksissa, palvelutaloissa ja sairaaloissa niin ohjaajien fyysisesti läsnä ollessa kuin etäyhteyden avulla.

7 Yhteenveto

7.1 Jatkokehittelyn suunnittelu

Tähän kehittämistyöprosessiin valittujen menetelmien avulla päästiin hyvään alkuun kulttuurialojen ammattilaisia omilla erikoisosaamisalueillaan työllistävien liiketoimintamallien luomisessa. Etenkin vertailuanalyysin tulokset osoittavat, että nyt aikaansaatuja toimintamalleja kannattaa kehittää edelleen, jotta niistä saataisiin toteuttamiskelpoisia palvelukonsepteja. Kehittämistyön tuloksena saatujen toimintamallien palvelutarjooma monipuolisuudessaan tuntuu jo melko valmiilta, ja se luo mahdollisuuksia eri toimintojen yhdistelylle ja palvelukokonaisuuksien varioinnille. Mallit ovat pitkälle pohdittuja ja perusteltuja, mutta konvergentti toimintaideoiden testaus on vielä tarpeen ennen liiketoiminnan aloittamista. Palvelupolkukuvaukset palvelun saavuttamisesta ja heikkojen kohtien kartoitus palvelun blue print -kaavion avulla osoittavat kehityskelpoisimmat ideat ja tuovat siten varmuutta ja uskottavuutta toimintamalleihin.

Suunnittelu- ja testausvaiheiden iterointi on tarpeen, jotta suunnitteluun saataisiin riittävästi monialaista näkökulmaa. Työpajaan olisi tärkeää osallistaa mahdollisten yhteistyötahojen ja palvelujen käyttäjien lisäksi liiketalouden asiantuntijoita, jotta ideointityöstä saataisiin realistisia toteuttamiskelpoisia tuloksia. Tässä kehittämisprosessissa tuotetuista ideoista ottaisin jatkokehittelyyn osallistavan teatteri- ja ravintolatoiminnan. Myös kaupunkiviljelyn yhdistäminen ympäristötaiteen tekemiseen houkuttelee kehittämään ja kokeilemaan ideaa edelleen.

Tämän kehittämistyön aikana toteutunut yhteissuunnittelu jäi mielestäni liian yksipuoliseksi, ja siksi on tarpeellista järjestää ainakin yksi aivoriihimenetelmin toteutettu työpaja. Alun perin olin suunnitellut järjestäväni kaksi tai kolme yhteissuunnittelutyöpajaa. Koska yksi niistä on jo toteutunut, uskoisin kahden työpajan olevan riittävä uusien ajatusten yhteentörmäyttämiselle ja ideoiden testaukselle.

Jo toteutuneen työpajan taustamateriaali oli liian valmis, jotta työryhmän luovuudella olisi ollut tilaa vapaaseen ideointiin. Työpajaan laaditun taustamateriaalin tulee olla luonnoksenomaista, jotta ryhmä uskaltaa ryhtyä työstämään sitä. Laatimiani toimintamalleja voisi hyödyntää työpajatyöskentelyssä myös osittain. Toimintamallit voisi ottaa vertailuun vasta työryhmän aikaan saamien tulosten kanssa ja keskustella toimintamallien konseptoinnista ryhmän kanssa koko materiaalin perusteella. Työpajan ohjeistukseen tulee myös kiinnittää erityistä huomiota, jotta ryhmä ymmärtää ohjeet oikein.

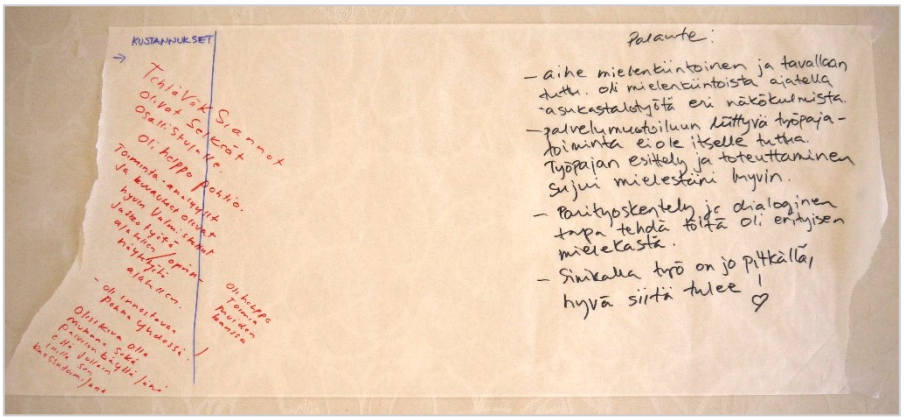
Aivoriihityöskentelyyn soveltaisin 8x8-ideointimenetelmää, jonka virike- ja assosiointimateriaaliksi valitsisin aiemmassa yhteissuunnittelutyöpajassa huomiotta jääneet kuvakortit ja

pienet esineet. 8x8-menetelmä tehdään yleensä kirjallisesti. Tutkimusongelma kirjoitetaan paperille, jonka ympärille sijoitetaan kahdeksan paperia. Kullekin paperille kirjoitetaan jokin ongelmasta assosioituva asia. Kustakin kahdeksasta asiasta tuotetaan kahdeksan ideaa (Ojasalo ym. 2020, 163). Kirjoittamisen sijaan ideointityön alkupisteiksi sijoittaisin virikemateriaalia.

Ideoista seulotaan toteuttamiskelpoisimmat. Valmiiksi laatimilleni personille ryhdytään luomaan palvelupolkuja saatujen palveluideoiden saavuttamiseksi. Lopulta hahmotetaan arvontuotantoketju Business Model Canvasta käyttäen. Ideoitujen konseptien tulkintaa helpottamaan kustakin palvelusta tehtäisiin oma liiketoimintakanvaasinsa ja palveluiden blue print -kanvaasi. Palvelujen prototypoinnin ja analysoinnin jälkeen voidaan ryhtyä synteesien rakentamiseen niin, että lopputuloksena olisi toteuttamiskelpoinen liiketoimintamalli.

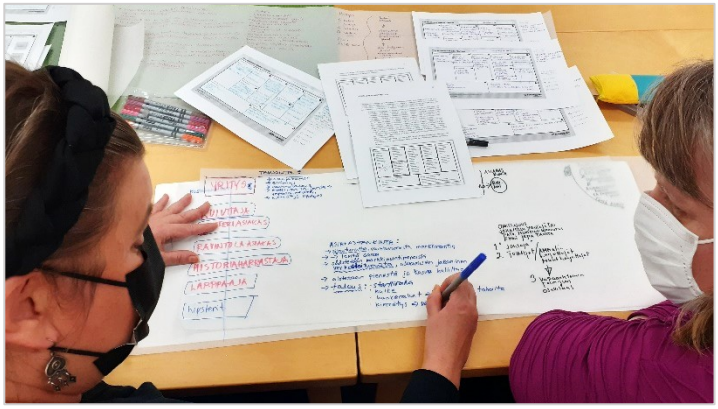
7.2 Yhteissuunnittelutyöpajasta saatu palaute

Työpajan palautekeskustelussa oli ilahduttavinta kuulla osallistujien havainto kulttuurialojen ammattilaisten työn arvostuksesta. Asukastaloissa, palvelukeskuksissa ja muissa yleishyödyllisissä organisaatioissa toimintojen ohjaus perustuu vahvasti lyhyisiin palkkatukityöjaksoihin ja vapaaehtoisuuteen. Työsuhteen ulkopuolella oleville esiintyjille maksetaan joskus jopa pieni palkkio, joka on usein noin 50–100 euron arvoinen lahjakortti johonkin yritykseen. Palautekeskustelussa huomioitiin, että verrattuna jonkin toisen alan luennoitsijan tai vaikkapa putkimiehen työkorvaukseen tällainen palkkio on häviävän pieni. Kulttuuritoimijat ansaitsevat yhtäläisen korvauksen työstään. Stadin asukastaloja edustaneen sosionomin mukaan työpajaan tuomani ja sen aikana tuotettu materiaali antoi myös mielenkiintoista uutta näkökulmaa asukastalotoimintaan.



Kuva 15. Suunnittelutyöpajaan osallistuneet antoivat myös palautetta työpajasta. Kuva: Sinikka Mäki.

Huolimatta puutteellisesta työpajan ohjeistuksesta työryhmä antoi suunnittelutyön päätteeksi palautetta onnistuneesta ja selkeästä ohjauksesta (kuva15). Kuvassa 16 työryhmä ideoi palveluja.



Kuva 16. Työryhmä ideoi palveluja.

Tämä opinnäytetyöprosessi ajoittuu vuosiin 2020–2023, ja sen tiedonhaussa käytetyt lähteet ovat olleet valideja kunkin osa-alueen työstövaiheessa.

Lähteet

FINLEX. Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta [14.10.2021.]. Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta 916/2012 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX ®

FINLEX. Laki sosiaalisista yrityksistä [14.10.2021.]. Laki sosiaalisista yrityksistä 1351/2003 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX ®

HILTUNEN, E. 2010. Weak signals in organizational futures learning. Acta Universitatis oeconomicae Helsingiensis, A,365. Saatavissa: Weak signals in organizational futures learning (aalto.fi)

HONG, L. 2016. Service design for a social enterprise: the “Skill Up” workshop. Teoksessa Rytilahti, P. ja Miettinen, S. (toim.) For Profit for Good. Developing Organizations through Service Design. Lapin yliopisto, 68-73. Saatavissa: http://sinco.fi/xyz/wp-content/uploads/2016/12/FOR_PROFIT_FOR_GOOD_FINAL_PDF.pdf

HÄMÄLÄINEN, E., KURONEN, E. 2012. Markkinointisuunnitelma hyvinvointiosuuskunta Elonvirralle. Opinnäytetyö. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu. Saatavissa: POHJOIS-KARJALAN AMMATTIKORKEAKOULU (theseus.fi)

INSTITUTE FOR THE FUTURE. Beacon Food Forest. https://beaconfoodforest.org/

INSTITUTE FOR THE FUTURE. "What will grocery shopping look like in the future?"

KANANEN, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja.

KÄLVIÄINEN, M. 2014. Muotoiluajattelua vai muotoilutoimintaa? Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Muotoiluajattelu. Helsinki. Teknologiateollisuus ry.

KÄLVIÄINEN, M. 2020. Muotoiluajattelu ja tutkimuksellisia lähestymistapoja [viitattu 4.5.2020]. Lahden ammattikorkeakoulu. Saatavissa: https://reppu.lamk.fi/pluginfile.php/1342842/mod_resource/content/1/MK%20Muotoiluajattelu%20ja%20muita%20tutkimuksellisia%20lähestymistapoja.pdf

LEEMANN, L. & HÄMÄLÄINEN, R.-M. 2015. Matalan kynnyksen palvelut. Sosiaalisen osallisuuden edistämisen koordinaatiohanke (Sokra). Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Saatavissa: www.thl.fi/sokra; https://thl.fi/documents/966696/3775621/Tietopaketti_Matalan_Kynnyksen_Palvelut.pdf/

MIELENTERVEYDEN KESKUSLIITTO, 2021. Mielenterveysbarometri 2021.

OJASALO, K., MOILANEN, T. & RITALAHTI, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

OSTENWALDER, A., Business Model Canvas. Saatavissa: https://www.strategyzer.com/canvas

PASSI&RIPATTI. Design Notebook. Työkalut muutoksen tekijöille. Saatavissa: Lataa työkalut - Passi & Ripatti (passiripatti.fi)

SCHERER, D. www.dianascherer.nl

SITRA, 2019. Heikot signaalit tulevaisuuden avartajina.

SITRA, 2020. Megatrendit 2020.

SITRA, 2022. Heikot signaalit 2022. Tarinoita tulevaisuuksista.

SUOMALAISEN TYÖN LIITTO [14.10.2021.]. Yhteiskunnallinen Yritys -merkin säännöt | Suomalaisen Työn Liitto (suomalainentyo.fi)

TALOUSTUTKIMUS OY, 2021. Kulttuurialan kehitys 2010- 2019 ja kulttuurialan vaikutus työllisyyteen ja julkiseen talouteen. Saatavissa: Kulta_RAP_LOP_(15.12.2021)[1] - Vain luku (kulttuurijataide.fi)

THL, [4.3.2021]. Verkkosivusto. Saatavissa: Kulttuurihyvinvointi ja taidelähtöiset menetelmät - Lapset, nuoret ja perheet - THL

TILASTOKESKUS, 2019. Suomen tilastollinen vuosikirja 2019.

VATES-säätiö [4.3.2021.]. Verkkosivusto. Saatavissa: https://www.vates.fi/vates/kehittamistoiminta/valityomarkkinat.html

VUORINEN, T. 2021. Strategiakirja. Helsinki: Alma Talent.