



**”Heimofiilistä ja joukkovoimaa”  
- Yritysaktivismiin toimintamallin asiakaskeskeinen kehittäminen**

Satu Lähdeoja

2022 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**”Heimofiilistä ja joukkovoimaa”**

**- Yritysaktivismiin toimintamallin asiakaskeskeinen kehittäminen**

Satu Lähdeoja  
Palvelumuotoilu (ylempi AMK)  
Opinnäytetyö  
Kesäkuu, 2022

Satu Lähdeoja

**”Heimofiilistä ja joukkovoimaa”****- Yritysaktiivisuuden toimintamallin asiakaskeksien kehittäminen**

Vuosi

2022

Sivumäärä

96

Yritysten vastuullisuuden kehittäminen on ajankohtainen ja kasvava trendi, sillä asiakkaat odottavat yritysten osallistuvan yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisuun. Yhteiskuntavastuusta on muodostunut merkittävä yrityksen kilpailukykyyn ja maineeseen vaikuttava tekijä. Yhteiskuntavastuun tuore ilmiö, yritysaktiivisuus, voi sisältää rohkeitakin kannanottoja. Onnistuessaan yritysaktiivisuus tuottaa oleellista hyötyä yritykselle ja ajettavalle asialle, mutta epäonnistuessaan se voi saada aikaan vastareaktion. Yritykset tarvitsevat mallin, jonka avulla kehitetään yritysaktiivisuutta asiakaskeksien kautta. Opinnäytetyö pureutui tähän ajankohtaiseen haasteeseen ja rakensi Yritysaktiivisuusmallin yrityksille toimintamalliksi.

Tutkimuksellinen kehittäminen on laadullinen ja tutkimusote konstrukttiivinen. Kehittämistyössä käytettiin palvelumuotoilun Beyond Net Zero -prosessimallia ja käyttäytymisen muutoksen muotoilun malleja. Työn tietoperusta koostuu asiakaskeksien, arvon muodostamisesta, käyttäytymisen muutoksesta, vastuullisesta kuluttamisesta sekä yritysaktiivisuudesta. Kehittämistyön tarkoituksena oli kasvattaa ymmärrystä yritysaktiivisuuden asiakaskeksien ja arvon muodostumisesta sekä selvittää, miten yritysaktiivisuutta tulisi kehittää. Kehittämistyön tavoitteena oli tuottaa toimintamalli yritysaktiivisuuden kehittämiseen. Työn kehittämistehtävänä oli kehittää toimeksiantajan yritysaktiivisuuden sivustoa asiakaskeksien kautta. Työtä ohjasi kehittämisselvitykset, miten toimeksiantajan nykyistä yritysaktiivisuuden toimintatapaa tulisi kehittää, millaisia yritysaktiivisuuteen osallistuvat asiakkaat ovat sekä minkälainen malli yritysaktiivisuuden kehittämiseen sopii.

Opinnäytetyön tuloksena syntyneen Yritysaktiivisuusmallin avulla yritykset voivat itsenäisesti kehittää yritysaktiivisuutta. Lisäksi syntyi kolme asiakaskeksien sekä toimeksiantajalle lista sivuston kehitysehdotuksia. Yritysaktiivisuuden kehittäminen palveluna sekä yritysaktiivisuuteen osallistuvan asiakkaan tarkastelu aktiivisena toimijana olivat merkittäviä tekijöitä asiakaskeksien kiitettävään toteutumiseen kehittämisselvityksessä.

Asiasanat: asiakaskeksisyys, palvelumuotoilu, käyttäytymisen muutos, vastuullinen kuluttaminen, yritysaktiivisuus

Satu Lähdeoja

**“Tribal Feel and Collective Power”****- Customer-dominant Development of the Corporate Activism Model**

Year

2022

Pages

96

---

Companies developing their corporate responsibility is a current and growing trend, as customers expect companies to participate in solving societal problems. Social responsibility has become a significant factor influencing the competitiveness and reputation of business. The recent phenomenon of social responsibility, corporate activism, often involves bold statements. When successful, corporate activism brings substantial benefits to the company and the matter it supports, but when it fails, it may create a backlash. Companies need a model to guide them in developing corporate activism in a customer-dominant way. The thesis addressed this challenge and built the Corporate Activism Grinder Model for companies.

The thesis is a constructive research that utilized the Beyond Net Zero service design process model and the behavioural change design models. The theoretical framework consists of customer-dominant service logic, value formation, behavioural change, responsible consumption, and corporate activism. The purpose of the thesis was to increase the understanding of the customers and the value formation of corporate activism and to apprehend how corporate activism should be developed. The objective was to produce an operating model for the development of business activism. The task was to develop the client's corporate activism website in a customer-centric way. The work was guided by questions, how the client's current approach to corporate activism should be developed, what type of customers are involved in corporate activism and what kind of model is suitable for developing corporate activism.

The construction resulting from the thesis, the Business Activism Grinder Model, enables companies to independently develop their business activism in a customer-centric manner. In addition, three customer personas and a list of development proposals were born. The development of corporate activism as a service and the consideration of a customer as an active player were significant factors in the commendable realization of customer-centrism in the thesis.

**Keywords:** customer-dominant service logic, service design, behavioural change, corporate activism, sustainable consumption

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Kuluttaminen, käyttäytyminen ja vaikuttaminen.....	3
2.1	Asiakaskeskeisyys.....	3
2.2	Arvon muodostuminen.....	5
2.3	Käyttäytymisen muutos .....	6
2.4	Vastuullinen kuluttaminen .....	12
2.5	Yhteiskunnallinen vaikuttaminen .....	15
2.6	Tietoperustan yhteenvedo .....	18
3	Kohti asiakaskeskeisyyttä .....	23
3.1	Toimeksiantajana vastuullisuusmuotoilutoimisto.....	23
3.2	Kehittämistyön tarkoitus, tavoite, kehittämistehtävä, kysymykset ja rajaukset .	24
3.3	Tutkimuksellinen kehittäminen .....	25
3.4	Systeeminen palvelumuotoilun prosessimalli .....	28
3.5	Kehittämistyön prosessi .....	31
3.6	Palvelumuotoilun ja käyttäytymisen muutoksen muotoilun prosessi .....	35
3.7	Päätelyn kulku konstruktivisen tutkimuksen näkökulmasta .....	44
4	Kehittämistyön tulokset .....	48
4.1	Asiakkaat .....	50
4.2	Yritysaktivismihomio-toimintamalli .....	56
4.3	Sivusto .....	60
5	Johtopäätökset ja pohdinta.....	63
	Lähteet.....	76
	Kuviot .....	89
	Taulukot .....	89
	Liitteet .....	90

## 1 Johdanto

Olemme tottuneet ajattelemaan, että yritykset keskittyvät liiketoimintaan ja kansalaiset hoi-tavat aktivismin. Asia ei kuitenkaan enää ole näin yksinkertainen. Tietoisuus yhteiskunnalli-sista ongelmista, ilmastonmuutoksesta, luonnon monimuotoisuuden vähenemisestä, epätasa-arvosta ja ihmisoikeuksien polkemisesta on lisääntynyt ja kansalaisten asenne yritysten vas-tuullisuutta kohtaan on tiukentunut. Vastuullisuus on globaali käsite, jolla voidaan tarkoittaa erilaisia asioita. Kestävä kehitys tarjoaa vastuullisuuden tarkastelemiselle viitekehyksen. Vas-tuullisuus ymmärretään silloin ekologisen, taloudellisen, sosiaalisen ja kulttuurisen kestävyyy-den kautta. Vastuullisuus on oikeudenmukaisuutta, yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa ihmisten välillä sekä huolenpitoa ympäristöstä, luonnosta ja koko maapallosta. Kolmen pilarin mallissa tarkastellaan taloudellista, sosiaalista ja ympäristövastuuta. ESG-käsitteen (environmental, social and governance) mukaan vastuullisuus liittyy ympäristöön, sosiaalisiin suhteisiin sekä hallintotapaan. Yrityksissä vastuullisuus rakentuu omistajien valinnoista, organisaation har-jottamasta oikeudenmukaisuudesta, innovaatioista ja kuluttajien valinnoista. Yhteiskunnalli-sella tasolla vastuullisuudessa yhdistyy yritysten, julkishallinnon, kansalaisjärjestöjen ja kan-salaisten yhteistyö. (Varja & Tienari 2022, 5-8.)

Nykyhetken kuluttamisen keskeisiä trendejä ovat vastuullisuus ja digitalisaatio (Vehmas & Komonen 2022). Kuluttaja-asiakkaiden hedonismin rinnalla on noussut kasvava huoli ympäristön tilasta (Komonen & Jussila 2021). Asiakkaat haluavat tietää yritysten toiminnan vastuullisuu-desta, palveluiden eettisyydestä ja tuotteiden ympäristövaikutuksista. Johdonmukaisesti ja maapallon tulevaisuuden näkökulmasta merkityksellisesti toimivia brändejä arvostetaan. VTT:n tutkimukseen vastanneista 50 prosenttia kertoi edistävänsä kestävästä kehitystä aktiivi-sesti valinnoillaan (Vehmas & Komonen 2022). Enenevässä määrin vastuullisuus, kotimaisuus, kestävä kehitys ja kiertotalous ovat nousemassa tärkeiksi valintakriteereiksi kulutukseen liit-tyvässä päätöksenteossa (Kiertotalouden kiinnostavimmat 2.1 2022; Vehmas & Komonen 2022).

Yritysaktivismi on yritysten uusi yhteiskuntavastuullisuuden muoto. Perinteisesti yritykset ovat keskittyneet yritys vastuuseen kohdistamalla vastuullisuuden yrityksen omiin prosesseihin ja omaan toimintaan, mutta nyt yritysaktivismi vie vastuullisuuden ja vaikuttamisen uudelle tasolle. Yritysaktivismissa yritys ottaa julkisesti kantaa jonkin, mahdollisesti kiistanalaisen ja mielipiteitä jakavan, laajan yhteiskunnallisen ongelman tai epäkohdan suhteen (Olkkonen 2021, 44, 52). Siinä missä aiemmin yritys saattoi olla ottamatta kantaa yhteiskunnallisiin kysy-myksiin, nykypäivänä hiljaisuus, tekemättä ja sanomatta jättäminen, on sinällään

kannanotto. Passiivisuus tulkitaan joko laimeudeksi, tiedostamattomuudeksi tai piilotteluksi ja on yrityksen brändille aina haitta. Yritys ei voi enää seurata hiljaa sivusta maailman me-  
noa, vaan asiakkaat odottavat yrityksen osallistuvan yhteiskunnalliseen keskusteluun. Yhteis-  
kunnallisista asioista keskusteleminen tai raportointi, kuten vastuullisuusraportointi, on  
kuitenkin vasta ensimmäinen askel. Muiden käytöstä ja ajattelua muuttavalla yritysakti-  
vismilla voi määrittää kenttää ja erottautua. Yritysaktivismi teho perustuu näkemykselliseen  
vaikuttamistoimintaan ja parhaimmillaan edelläkävijyyteen. (FIBS Corporate Responsibility  
Network 2019.)

Yritysaktivismi on yritykselle etusivun juttu, pääuutisen paikka, jäähallikeikka ja illan huipen-  
nus. Se on itsevarma teko, joka huomataan. Yritysaktivismilla voi saada paljon hyvää aikaan,  
kerätä huomiota tärkeälle yhteiskunnalliselle asialle ja edistää yhteiskunnallista muutosta,  
mutta myös parantaa yrityksen kilpailukykyä, saada positiivista mediahuomiota ja vahvistaa  
brändiä. Siinä missä ennen aktivismi on ollut tiedostavien ja rohkeiden, muutosta vaativien  
kansalaisten toimintaa, nyt myös yritykset ovat ymmärtäneet, että nekin voivat olla osa rat-  
kaisua ja niiltä myös nykyään vahvasti odotetaan panosta yhteiskunnalliseen muutokseen.  
(Hydock ym. 2019; Kaeb 2018; Olkkonen 2021.) Milttonin tekemässä kyselyssä 75 prosenttia  
kuluttajavastaajista oli sitä mieltä, että yritysten tulee olla mukana ratkomassa yhteiskunnal-  
lisia ongelmia (Arras ym. 2017, 26). VTT:n tutkimuksen mukaan kuluttajat painottavat yritys-  
ten vastuuta vastuullisuusasioissa (Vehmas & Komonen 2022). OP:n tekemässä tutkimuksessa  
72 prosenttia kyselyyn vastanneista suuryrityksistä ilmoitti osallistuvansa ajankohtaisten yh-  
teiskunnallisten ongelmien ratkaisemiseen (Rimpiläinen 2020). FIBS Yritysvastuu 2021 -tutki-  
muksen mukaan lähes kaikki tutkimukseen osallistuneet yritykset uskoivat toimivansa vastuul-  
lisesti, mutta vain harvoilla oli tästä näyttöä (Varja & Tienari 2022, 6).

Kolikolla on aina kaksi puolta ja hurraavan yleisön vastakohtana on raivostunut palautevyöry,  
somyrsky, myynnin kuihtuminen ja brändin romuttuminen. Tähän lääkkeeksi voisi määrätä  
summittaisen jyrkänteeltä loikkaamisen sijaan kunnollista ja syvällistä yritysaktivismi-  
muotoilua, jolla varmistetaan laskuvarjon avautuminen ja sujuva leijailu niin vastatulessa kuin  
ilmakuopissa. Yritysaktivismia ei ole vielä tutkittu paljoakaan, joten tutkittua tietoa on vai-  
kea saada. Yritysaktivismi ei myöskään ole yritysten jokapäiväistä kauraa, vielä, joten yrityk-  
set tarvitsevat käyttöönsä toimivan yritysaktivismi mallin. Tämä opinnäytetyö pureutuu tä-  
hän polttavaan ajankohtaiseen haasteeseen ja tutkimuksellisen kehittämistyön avulla raken-  
taa Yritysaktivismihome-toimintamallin yrityksille yritysaktivismi kehittämisen tueksi.

Tämän kehittämistyön toimeksiantaja, Infine Oy, on vastuullisuusmuotoilutoimisto, joka to-  
teuttaa vastuulliseen kuluttamiseen liittyvää yritysaktivismia. Vastuullinen kuluttaminen on  
kattokäsite, johon sisältyy ympäristö vastuullinen, kestävä ja eettinen kuluttaminen (Haanpää

2009, 69). Opinnäytetyössä pureudutaan sekä kuluttaja-asiakkaiden että yritysten tarpeisiin. Kuluttaja-asiakkaille kehitetään yritysaktivismia palveluna ja palvelun toteuttamiseen käytettävää toimeksiantajan sivustoa kehitetään vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin. Yritysaktivismiin asiakaspersoonat ja toimintamalli kehitetään yritysten käyttöön ja vastaamaan yritysten tarpeisiin.

## 2 Kuluttaminen, käyttäytyminen ja vaikuttaminen

Opinnäytetyön tietoperusta koostuu arvonmuodostuksesta, palvelulogiikoista, käyttäytymisen muutoksesta, kuluttamisesta ja vaikuttamisesta. Tietoperustaan valikoitiin laajasta kirjosta juuri nämä, koska opinnäytetyön tekijä rajasi näkökulman käsittelemään yritysaktivismia vaikuttamisena kuluttamisen kontekstissa. Yritysaktivismia kehitettiin palveluna palvelulogiikkojen avulla. Yritysaktivismiin asiakaskeskeisyyttä kehitettiin arvonmuodostumisen ja käyttäytymisen muutoksen muotoilun oppien avulla. Tietoperustaan on etsitty lähteitä tieteellisistä artikkeleista, kirjoista, tilastoista, tutkimuksista, tietokannoista, lehdistä ja raporteista. Palvelulogiikoissa keskitytään asiakaskeskeiseen palvelulogiikkaan ja palvelukeskeiseen logiikkaan, joiden kautta tutustutaan asiakaskeskeisyyteen ja arvon muodostumiseen. Vastuullinen kuluttaminen valottaa tietoperustassa käsiteltävän teeman erityispiirteitä. Vaikuttamista tarkastellaan sekä kansalaisen että yrityksen näkökulmista. Yritysaktivismi avaa tietoperustassa toimintakenttää ja toiminnan luonnetta.

Yritysaktivismia käsitellään opinnäytetyössä palveluna ja yritysaktivismiin osallistuvia kansalaisia asiakkaina. Palvelu käsitteenä sisältää monenlaisia merkityksiä. Palvelun voi käsittää yrityksen tarjoamana toimintana, näkökulmana arvon muodostukseen tai yrityksen liiketoiminnan logiikkaan (Grönroos 2008, 300). Palvelu voi olla markkinoinnin tapa, elämää helpottava ratkaisu tai kokemuksellinen prosessi, joka ratkaisee asiakkaan ongelman ja jossa oleellista on vuorovaikutus (Tuulaniemi 2011, 18, 52, 59). Tässä opinnäytetyössä yritysaktivismia tarkastellaan näkökulmana arvon muodostukseen ja yrityksen toiminnan logiikkana, sisältäen niin liiketoiminnan kuin siihen sidoksissa olevan yhteiskuntavastuun.

### 2.1 Asiakaskeskeisyys

Asiakaskeskeisyys on strategia, jossa palveluntarjoaja mukauttaa toimintansa valikoitujen asiakkaiden tämänhetkisiin ja tuleviin tarpeisiin (Fader 2020, 31). Strandvikin ja Heinosen (2015, 112) mukaan yrityksen kannattaa tarkastella toimintalogiikkaansa, koska logiikalla on väistämätön vaikutus yrityksen toimintaan. Yritysjohtaminen on pohjimmiltaan toimintalogiikan soveltamista toimintaan. Toimintalogiikoista vanhin on tuotekeskeinen logiikka, jota ovat seuranneet palvelukeskeinen logiikka (Vargo & Lusch 2015), palvelulogiikka (Grönroos &



Gummerus 2014) sekä asiakaskeskeinen logiikka (Heinonen ym. 2010). Toimintalogiikan soveltaminen liiketoimintaan voi olla tietoista tai tiedostamatonta, perustua olettamuksiin tai valintoihin, mutta joka tapauksessa toimintaa johdetaan jonkun logiikan kautta ja logiikka vaikuttaa aina välttämättä ja olennaisesti toimintaan. Toimintakenttä on aina dynaamista ja jatkuvassa muutoksessa. Muutokset ovat sosiaalisia konstruktioita, joita toimijat tulkitsevat. Toiminta siis joko reagoi muuttuviin tilanteisiin tai joutuu niiden kohteeksi. Kehittyneen informaatioteknologian takia valta on siirtynyt yrityksiltä asiakkaille. (Strandvik & Heinonen 2015, 112.) Asiakkaalla on vapaus ja mahdollisuus vertailla palveluntarjoajia ja valita mieluisin vaihtoehto. Asiakkaan näkökulman ymmärtäminen on tullut näin entistä tärkeämmäksi.

Erilaiset palveluiden markkinoinnin viitekehykset näkevät asiakkaan eri tavoin ja suhtautuvat asiakkaaseen erilaisilla painotuksilla. Vargon ja Luschin (2015, 89) kehittämä palvelukeskeinen logiikka keskittyy palveluun. Palvelukeskeinen logiikka perustuu viiteen oletukseen. Palvelu on vaihdon perusta. Kaikki sosiaaliset ja taloudelliset tekijät toimivat yhdistävinä tekijöinä ja useat toimijat, asiakas mukaan lukien, muodostavat arvon. Asiakas määrittää arvon ainutkertaisesti ja kokemuksellisesti. Arvon yhteisluominen koordinoidaan toimijalähtöisten instituutioiden ja instituutiojärjestelyjen kautta (Vargo & Lusch 2017, 47). Palvelu ei ole yhdensuuntainen vaan monen suuntainen toiminto, jossa palveluntarjoaja, asiakas ja muut toimijat luovat palvelua toisilleen. Vaihto täten perustuu moniin suuntiin kulkevaan palveluun. Palvelukeskeisessä logiikassa huomio siirtyy käsitteellisesti palveluntarjoaja-asiakas-kahtiajasta palvelujärjestelmään tai palveluekosysteemiin (Vargo & Lusch 2010, 182). Toimija-edunsaajat osallistuvat resurssien yhdistämiseen ja palvelun tarjontaan (Strandvik & Heinonen 2015, 118). Grönroosin kehittämän palvelulogiikan mukaan kaikki liiketoiminta on asiakkaan toimintaa tukevaa palvelua. Asiakas on arvon tuottaja ja hän luo itse arvoa palvelun yhteydessä tai sen jälkeen omien toimenpiteittensä avulla. Yritys osallistuu arvonmuodostukseen fasilitoimalla tapahtumaa. (Grönroos & Gummerus 2014.)

Strandvikin ja Heinosen (2015, 114) kehittämän asiakaskeskeisen logiikan keskiössä on asiakas ja asiakkaan ymmärtäminen. Jos perinteisesti on mietitty, miten palveluja voisi asiakkaalle saada parhaiten myydyksi, asiakaskeskeinen logiikka ohjaa pohtimaan, mitä palveluja asiakas tarvitsee ja tarjoaa hänelle näitä. Voidakseen ymmärtää, mitä asiakas tarvitsee, palveluntarjoajan on ymmärrettävä asiakasta ja hänen elämäänsä syvällisesti. Yrityksen tulee asiakkaiden osallistamisen sijaan, eli että asiakas osallistuisi yrityksen prosessiin ja toimintaan, keskittyä löytämään tavat, joilla yritys voi mieluummin osallistua itse asiakkaan elämään (Heinonen ym. 2010, 10-11). Kälviäisen (2019, 110) mukaan asiakaskeskeinen muotoilu nojaa ihmisen arkielämän, arjen ratkaisuiden ja kiinnostuksen kohteiden ymmärtämiseen. Arjen valinnoista tulee tehdä helppoja ja muotoiltavasta palvelusta helppokäyttöinen. Muotoilussa kannattaa ottaa huomioon sosiaaliset normit sekä yleinen hyväksyttävyys.

## 2.2 Arvon muodostuminen

Arvon muodostuminen on monitasoinen ja systeeminen käsite. Se mitä arvo on tai mistä, milloin, miten ja kenen kautta se muodostuu, on haastavaa tarkasti määritellä. Arvon muodostuminen on asiakkaalle arvoa muodostava prosessi, jonka lopputuloksena asiakas omaa enemmän hyötyä kuin ennen prosessia (Grönroos & Voima 2013, 134). Arvon muodostumisen kautta asiakas saavuttaa hyvinvointia tai muuta asiakkaalle hyödyllistä asiaa. Perinteisesti ajateltiin, että palveluntarjoajalla on valta arvonluonnissa ja että palveluntarjoaja aktiivisena toimijana luo palvelullaan arvon asiakkaalle helpottamalla asiakkaan elämää palvelun avulla, ratkomalla asiakkaan ongelmia, tarjoamalla ratkaisuja, tyydyttämällä asiakkaan tarpeita tai hoitamalla asiakkaan puolesta joitain hänen tehtäviään (Grönroos & Voima 2013, 135). Boedekerin (2021) haastaa arvonluonnin käsitteen ja pohtii, voiko arvonluonti olla asiakaslähtöisyyden esteenä tilanteissa, joissa palveluntarjoaja keskittyy itse luomaan arvoa. Jos arvonluonti nähdään palveluntarjoajan aktiivisena toimintana, asiakas voi jäädä passiiviseksi kohteeksi. Arvon muodostumisen käsite arvonluonnin käsitteen sijaan pohjaa vahvasti asiakkaan aktiiviseen toimijuuteen. Tässä kehittämistyössä arvoa käsitellään arvon muodostumisen käsitteen kautta arvonluonnin sijaan.

Arvon muodostumista voidaan selittää palvelukeskeisen logiikan avulla (Vargo & Lusch 2015, 5). Palvelulla tarkoitetaan resurssien käyttämistä asiakkaan hyväksi (Vargo & Lusch 2017, 48; Vargo 2021, 258). Kun yritysaktivismia tarkastelee palveluna, huomio kiinnittyy asiakkaaseen ja resurssien käyttämiseen hänen hyväkseen. Tällöin asiakas ei ole resurssi, jota hyödynnetään, vaan asiakas on toimija, jonka kanssa arvoa muodostetaan. Palvelukeskeisen logiikan mukaan asiakas määrittää itse arvon palvelutapahtumassa (Grönroos & Voima 2013, 136), ja palveluntarjoaja toimii potentiaalisen arvon fasilitoijana. Asiakas ja muut toimijat muodostavat yhdessä arvon. Arvon yhteisluominen tapahtuu verkoston kautta. (Vargo & Lusch 2017, 47.) Arvo muodostuu aina yksittäisen palvelun lisäksi suhteessa asiakkaan käyttämiin muihin palveluihin (Strandvik ym. 2012).

Asiakaskeskeisessä palvelulogiikassa huomio kiinnitetään siihen, kuinka palvelua käyttämällä asiakas muodostaa itse arvoa itselleen (Grönroos 2008, 302). Asiakas ei ole sinällään kiinnostunut palvelusta vaan siitä mitä hän voi palvelulla tehdä tai saavuttaa eli millaista arvoa hän voi palvelusta saada elämäänsä (Grönroos 2008, 303). Muodostuva arvo voi olla joko laadullista, kuten asiakaskokemus, tai määrällistä, kuten hinta tai tekninen laatu (Tuulaniemi 2011, 32). Asiakkaan kokema arvo muodostuu vuorovaikutuksesta yrityksen kanssa vertaamalla odotuksia koettuun palvelukokemukseen. Yritykselle taas arvo muodostuu siitä, kuinka usein asiakas palvelua käyttää, kuinka paljon asiakas kuluttaa palveluun resurssejaan sekä kuinka kannattava asiakas yritykselle on (Tuulaniemi 2011, 33). Arvon muodostumisen elementtejä ovat

tekemisen helpottaminen, räätälöinti, uutuusarvo, helppokäyttöisyys, muotoilu, ominaisuudet, saavutettavuus, säästö, riskin pienentäminen, brändi, status, hinta (Osterwalder ym. 2010, 23-25), muiden vastaavien palveluiden hinta, tarpeet, odotukset, tottumukset, tavat, arvot ja toisten mielipiteet (Tuulaniemi 2011, 72).

Asiakkaalle arvon muodostuminen syntyy toiminnasta, tunteista ja merkityksestä. Toiminnalla tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin palvelun tarjoama toiminta vastaa asiakkaan tarpeeseen. Yritys voi toimintaa optimoimalla ja helpottamalla auttaa asiakasta viemään läpi tämän omia prosesseja. Tunteilla tarkoitetaan palvelun vastaavuutta tunnetason odotuksiin eli kuinka hyvin palvelu vastaa asiakkaan mielikuviin ja toiveisiin. Yritys voi edistää vastaavuutta tarjoamalla juuri asiakasryhmälle sopivia ominaisuuksia ja vaihtoehtoja sekä ymmärtämällä ja huomioimalla asiakkaan tunteita. Merkityksellisyydellä tarkoitetaan palvelun vastaavuutta asiakkaan henkilökohtaisiin merkityksiin ja identiteettiin eli kuinka palvelu mahdollistaa asioita, joita asiakas haluaa oivaltaa, oppia ja saavuttaa. Yritys voi mahdollistaa merkityksellisyyden edesauttamalla palvelunsa avulla asiakkaan kasvamisen paremmaksi ihmiseksi. (Tuulaniemi 2011, 75.)

Yritykselle asiakaskeskeiseen palvelulogiikkaan siirtyminen vaatii yrityskulttuurin ja ajattelutavan muutosta arvon muodostumiseen, käyttöarvoon ja asiakaskokemukseen liittyen. Arvonmuodostumisessa yritys on mukana asiakkaan toiminnassa ja asiakas kontrolloi arvon muodostumista itselleen. Käyttöarvossa yritys huomioi näkyvien toimintojen lisäksi näkymättömät ja henkiset toiminnot. Yritys ei luo erityistä asiakaskokemusta, vaan asiakaskokemus syntyy asiakkaan elämässä subjektiivisesti ja voi olla hyvinkin arkinen. (Heinonen ym. 2010, 16.) Arvon muodostumisen pyramidin mukaan asiakaskokemus koostuu toiminnasta, tunteista ja merkityksestä. Toiminnan tasolla palvelu vastaa käytännön toiminnan tarpeisiin, kuten sujuvuus ja saavutettavuus. Tunnetasolla palvelu vastaa asiakkaan tuntemuksiin, kuten miellyttävyys ja innostavuus. Merkitystasolla palvelu vastaa kokemuksellisiin merkitysulottuvuuksiin, kuten unelmat ja oivallukset. (Tuulaniemi 2011, 74-75.) Arvon muodostumista analysoiva arvolupaus on yrityksen strateginen työkalu. Arvolupauksen avulla yritys hahmottaa arvon muodostumisen mallia ja asiakkaalle muodostuvaa hyötyä (Osterwalder ym. 2014, 6).

### 2.3 Käyttäytymisen muutos

Viranomaiset voivat vaikuttaa kuluttajien käyttäytymiseen määräysten kuten rajoitusten, sääntöjen ja standardien, taloudellisten kannustimien, kuten verojen, tukien ja hintamuutosten, koulutuksen sekä tiedotuksen, kuten ympäristömerkkien ja kampanjoiden avulla. Näiden lisäksi kuluttajien kulutuskäyttäytymisen ymmärtäminen on ratkaisevaa muutoksen aikaansaamiseksi (Aibana ym. 2017, 7). Arkielämä on täynnä päätöksenteon hetkiä. Cornellin yliopiston mukaan teemme 226 päätöstä päivittäin pelkästään ruokaan liittyen (Financial Times 2020).

Vaikka ihmisen ajatellaan usklassisen taloustieteen ja rationaalisen valinnan teorian (Zey 2015, 893) mukaan toimivan järkipäisesti, käyttäytymistieteiden mukaan päätöksentekoon kuitenkin vaikuttavat kognitiiviset vinoumat ja heuristiikat (Aibana ym. 2017, 7). Kognitiiviset vinoumat ovat ihmisillä esiintyviä taipumuksia hahmottaa ja painottaa havaintojaan, tulkintojaan ja informaatiota tietyillä tavoin. Heuristiikat ovat ongelmanratkaisutapoja, kuten nyrkissäännöt ja maalaisjärki. Molemmat johtavat välillä kuitenkin virhearviointeihin.

Aibanan ja kumppaneiden (2017, 16) mukaan viisi päälinnasta käyttäytymistieteessä määriteltyä käyttäytymisen muutoksen estettä liittyvät tapoihin, seurauksiin, oleellisuuteen, vertaisiin ja noudattamiseen. Ihminen tekee usein kulutusvalinnat vanhojen tapojen mukaisesti ja kulutuksen seurauksia on usein vaikea nähdä. Omaa vastuullista kulutusta ei nähdä oleellisenä tekijänä kokonaisuudessa. Vertaiset ja sosiaaliset ryhmät vaikuttavat voimakkaasti ihmisten kulutuskäyttäytymiseen. Usein ihmisille on vaikeaa noudattaa kestävien valintojen tekemistä. Aikomuksen ja toiminnan väliseksi kuiluksi kutsutaan ihmisten yleistä haastetta, jossa hyvästä aikomuksesta huolimatta ihminen ei kuitenkaan käytännössä toimi aikomustensa mukaisesti (Aibana ym. 2017, 10, 29; Intention-Action Gap 2022). Tutkimuksen mukaan 90 prosenttia eurooppalaisista on huolestunut oman toimintansa ympäristövaikutuksesta, mutta esimerkiksi vain 19 prosenttia käytännössä ostaa ekosertifioitua ruokaa (European Commission 2017, 5). Nykyisyysarha saa kuluttajan antamaan painoarvoa saman tien syntyvälle hyödyille (Aibana ym. 2017, 7). Kuluttaja saattaa nykyisyysarhan takia valita halvemman mutta kestävämmän vastuullisemman sijaan, koska painottaa tämänhetkistä kustannusta huomioimatta pidemmän aikavälin kokonaiskustannusta, niin itselleen kuin ympäristölle. Lyytimäen (2022) mukaan kestävämmään kulutukseen vaikuttavat ylivertaisuusarha, ylitoiveisuus, alemmuuskompleksi sekä lannistuminen.

White ja Habib (2018, 13) korostavat sosiaalisuuden merkitystä ja nostavat käyttäytymisen muutoksen oleellisiksi tekijöiksi sosiaaliset normit, sosiaalisen haluttavuuden sekä sosiaalisiin ryhmiin kuulumisen. Vainion ja kumppaneiden (2020, 2-3) mukaan ihminen ryhtyy toimimaan silloin, kun hän uskoo, että hänen teoillaan on merkitystä ja kun hän kokee, että myös muut toimivat. Bandura (2000) on nimennyt nämä minäpystyvyydeksi ja kollektiiviseksi pystyvyydeksi. Minäpystyvyys tarkoittaa ihmisen uskomusta siihen, että hänellä on kykyjä vaikuttaa asioihin. Kollektiivinen pystyvyys tarkoittaa ihmisen uskomusta siihen, että ihmisjoukolla on kykyjä yhteistoiminnallisesti vaikuttaa asioihin. Molemmat pystyvyydet perustuvat ihmisen kokemukseen kyvystä eikä niinkään todistettuihin konkreettisiin kykyihin. Vainion ja kumppaneiden (2020) mukaan suomalaisten pystyvyydestunne ilmastonmuutokseen liittyen on heikkoa. Ihmiset eivät siis usko omaavansa joko itse tai ryhmänä kykyjä muuttaa tilannetta. Useampi ihminen ryhtyisi muuttamaan omaa käyttäytymistään, jos uskoisi vahvemmin, että hänen teoillaan on merkitystä. Pystyvyyssuostuksen vahvistaminen onkin tärkeää käyttäytymisen

muutoksen muotoilussa. Banduran (2000) mukaan neljä keinoa pystyvyyssuomuksen vahvistamiseksi ovat tavoitteeseen liittyvien pienten onnistumiskokemusten tuottaminen, itsensä kaltaisten ihmisten onnistumisen havainnointi, lähipiirin kannustus sekä myönteiset ajattelutavat.

Käyttäytymistaloustieteessä katsotaan, että asiakkaan päätöksentekoon vaikuttaa konkreettisuus, välittömyys ja varmuus. Konkreettisuus tarkoittaa, että päätöksenteolla tulee olla asiakkaalle konkreettinen ja havaittava lopputulos tai vaikutus. Välittömyys viittaa siihen, että asiakas priorisoi toimia, joista saa hyödyn mieluummin välittömästi kuin myöhemmin tulevaisuudessa. Varmuus tarkoittaa, että asiakas valitsee helpommin varman ja itselle turvallisen vaihtoehdon riskinoton sijaan. (Barden 2014, 139.)

### **Käyttäytymisen muutoksen muotoilu**

Käyttäytymisen muutoksen muotoilun tyypilliset vaiheet ovat asiakkaan käyttäytymisen ja toiminnan ymmärtäminen toimintaympäristössä, käyttäytymistavoitteen määrittely, muutosstrategian valinta, ratkaisujen toimivuuden testaus sekä testauksen pohjalta viimeistely (Lilley ym. 2018, 40; White & Habib 2018). Tuuppaus on ohjaava menetelmä, jonka avulla muokataan valinta-arkkitehtuuria eli tilanteita, joissa ihminen tekee valintoja ja näin pyritään johdattelemaan hänet tekemään toivotunlaisia valintoja (Salo 2021). Vihreä tuuppaus on ohjailua kohti ympäristöystävällistä käyttäytymistä (Schubert 2016). Käyttäytymisen muutoksen muotoiluun ja vihreään tuuppaukseen on kehitetty useita malleja ja ohjeistuksia kuten EAST-malli, Yhdistyneiden kansakuntien (YK) ja The Behavioural Insights Teamin (BIT) vihreä tuuppaus, Kälviäisen vihreän muotoilun ohjekortit, Bridgeablen käyttäytymisen muutoksen malli, COM-B-malli, SHIFT-malli sekä Sitran vastuullisen kuluttamisen muotoilun ohjeistus (taulukko 1).

EAST on brittiläisen Behavioural Insights Teamin kehittämä malli, jonka mukaan halutusta käyttäytymisestä tai toiminnasta tulee tehdä helppoa, houkuttelevaa, sosiaalista ja oikea-aikaista. Toiminnasta voi tehdä helppoa hyödyntämällä oletusvalintoja, vähentämällä vaivatekijöitä ja yksinkertaistamalla viestintää. Houkuttelevaksi toiminnan voi tehdä herättämällä huomiota väreillä, kuvilla ja personoiduilla viesteillä sekä liittämällä toimintaan houkuttimia tai palkintoja. Sosiaalisuus toimii käyttäytymisen muutoksessa, koska ihmisellä on taipumus toimia kuten muutkin toimivat. Täten näyttämällä, miten jotkut ihmiset toimivat kannustetaan muitakin toimimaan samoin. Sosiaalista normia muutetaan osoittamalla, että suuri määrä ihmisiä käyttäytyy toivotulla tavalla. Yhteisöllisissä verkostoissa ihmiset kannustavat toisiaan tietynlaiseen käyttäytymiseen, joten verkostojen avulla käyttäytymistä voi myös muotoilla toivomukseen. Oikea-aikaisuus tarkoittaa ajankohdan valintaa sellaiseen ajankohtaan, jolloin ihminen on mahdollisimman vastaanottavainen. Välittömien hyötyjen korostaminen toimii

tulevaisuuden hyötyjen korostamista paremmin. Ihmistä kannattaa auttaa laatimaan aika-sidonnan suunnitelma tavoitteeseen pääsemiseksi ja kannustaa etukäteen esteiden ylläpääsemisen suunnittelussa, koska tämän on todettu auttavan asenteiden ja käyttäytymisen välisen kuilun kaventamista. (Service ym. 2014, 4-6.)

BIT ja YK ovat koonneet EAST-mallin mukaisen vihreiden tuuppausten ohjeen. Vastuullisuus tehdään helpoksi oletusvalinnoilla, poistamalla vastustuskitkaa aiheuttavat esteet ja muokkaamalla valinta-arkkitehtuuria. Vastuullisuus tehdään houkuttelevaksi herättämällä huomiota, muotoilemalla viesti positiiviseksi muokkaamalla esitystapaa ja kehystä, korostamalla hyötyjä ja käyttämällä nokkelia houkuttimia. Vastuullisuus tehdään sosiaalisesti korostamalla toisten vastuullista käyttäytymistä, vahvistamalla vastuullista identiteettiä ja käyttämällä suosittuja henkilöitä viestinviejinä sekä hyödyntämällä laumakäyttäytymistä ja sosiaalista painetta. Vastuullisuus tehdään oikea-aikaiseksi kannustamalla ihmisiä sitoutumaan toimintaan etukäteen ja korostamalla välittömiä hyötyjä, luomalla ajankohtaisia tapahtumia ja auttamalla ihmisiä tekemään suunnitelmia ja pysymään suunnitelmissaan. (United Nations Environment Programme, GRID-Arendal & Behavioural Insights Team 2020, 46.)

Turun yliopiston vetämä Ilmastotuuppaus-hanke (2022) korostaa BIT:n ja YK:n vihreän tuuppauksen tavoin oletusvalinnan, sosiaalisen normin sekä huomion herättämisen voimaa ja lisää muotoiluvalikoimaan lisäksi tappioriskin yliarvioimisen huomioimisen. Tappioriskin yliarviointi tarkoittaa ihmisen taipumusta nähdä tappiot suurempina kuin voitot, mikä johtaa siihen, että ihmiselle koituvan haitan korostaminen saa aikaan käyttäytymisen muutoksen tehokkaammin kuin positiivisten hyötyjen painottaminen. (Koi & Siipi 2021.) Mirja Kälviäisen (2020, 211-213) vihreän muotoilun ohjekortit ohjeistavat tuottamaan henkilökohtaisia merkityksiä ja arvoa, tarjoamaan ymmärrettävää ja tuttuun asiaan verrattavissa olevaa tietoa, ilmaisemaan abstraktit hyödyt ja haitat konkreettisesti, normalisoimaan kestäviä ratkaisuja, tekemään kestävästä ratkaisusta helppoja löytää ja miellyttäviä käyttää, tekemään uhista näkyviä ja tarjoamaan sitten käytännön ratkaisuja uhkiin sekä auttamaan kuluttajia tekemään kestäviä valintoja.

Bridgeablen käyttäytymisen muutoksen muotoilun malli perustuu kognitiivisten vinoumien ja heuristiikkojen, kuten ankkurointivinouma, oletusvalintavinouma, kitkavastustus, strutsi-ilmiö ja sosiaalinen todiste, huomioonottamiseen muotoilussa. Ankkurointivinouma tarkoittaa ihmisen taipumusta antaa ensimmäisenä kuulemalleen tiedolle enemmän painoarvoa kuin seuraaville. Oletusvalintavinouma aiheuttaa sen, että ihminen valitsee yleensä vaihtoehtoista oletusvaihtoehdon. Kitkavastustus estää ihmistä valitsemasta vaihtoehtoa, johon liittyy pienikin este tai vaiva. Strutsi-ilmiö aiheuttaa huolestuneessa ihmisessä lamaantumisen ja

passivoitumisen. Sosiaalinen todiste on ihmiselle tärkeä ja johtaa siihen, että ihminen seuraa tarkasti, miten muut toimivat ja seuraa ryhmän esimerkkiä herkästi. (DfBCT 2022, 8.)

COM-B-malli määrittelee käyttäytymisen lähteiksi kyvykkyyden, motivaation ja ympäristön tilaisuudet (Michie ym. 2011, 4). Kyvykkyyteen sisältyy fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset taidot, tieto, käyttäytymisen säätely sekä muisti-, havaitsemis- ja päätöksentekoprosessit.

Motivaatioon vaikuttaa automaattinen motivaatio, kuten tunteet, ja reflektiivinen motivaatio, kuten käsitykset itsestä ja oman käyttäytymisen seurauksista, roolit, identiteetti, tavoitteet, aikomukset ja optimismi. Ympäristön tilaisuuksilla tarkoitetaan ihmisen ympäristössä olevia fyysisiä resursseja ja olosuhteita sekä ihmisen käyttäytymiseen vaikuttavia sosiaalisia vaikutteita. (Hankonen 2017, 204.)

SHIFT-markkinointimallin mukaan käyttäytymisen muutoksen muotoilun tulee perustua sosiaalisen vaikutuksen, tottumusten, tapojen, identiteetin, tunteiden ja kognitioiden eli tiedon hankkimisen ja käsittelyn sekä konkreettisuuden huomioimiseen. SHIFT-malli on kehitetty selättämään käyttäytymisen muutosta haittaavan asenne-käyttäytymiskuilun vaikutusta.

(White ym. 2019, 23.) Sitra ohjeistaa muotoilemaan käyttäytymisen muutosta kohti vastuullista kuluttamista käyttämällä positiivista äänensävyä, korostamalla pienten tekojen merkitystä, kannustamalla ottamaan askeleen kerrallaan ja auttamalla kuluttajaa tarjoamalla määrään ja kontekstiin liittyviä ohjeita. Askeleet muotoilussa alkavat tarpeiden ja tavoitteen kirkastamisesta ja potentiaalisten kohderyhmien tunnistamisesta, jonka jälkeen siirrytään käymään läpi palvelu kohderyhmän silmin ja muutetaan oivallukset toimenpiteiksi. (Huomo ym. 2019, 34-36.)

Taulukko 1: Käyttäytymisen muutoksen muotoilun keinoja

Nimi	Selitys	Tekijä	Lähde
<b>EAST-malli</b>	Halutusta käyttäytymisestä tai toiminnasta tulee tehdä helppoa, houkuttelevaa, sosiaalista ja oikea-aikaista.	Behavioural Insights Team	Service ym. 2014
<b>Vihreät tuuppaukset</b>	Vastuullisuus tehdään helpoksi oletusvalinnoilla, poistamalla vastustuskitkaa aiheuttavat esteet ja muokkaamalla valinta-arkkitehtuuria.	YK ja Behavioural Insights Team	United Nations Environment Programme, GRID-Arendal & Behavioural Insights Team 2020
<b>Ilmastotuupaus</b>	Oletusvalinta, sosiaalinen normi, huomion herättäminen, tappioriskin ylläriarvioiminen.	Turun yliopisto ja THL	Koi & Siipi 2021
<b>Vihreän muotoilun ohjekortit</b>	Henkilökohtaisia merkityksiä ja arvoa, ymmärrettävää ja tuttuun asiaan verrattavissa olevaa tietoa, abstraktit hyödyt ja haitat konkreettisiksi, kestävien ratkaisujen normalisointi, kestävästä ratkaisusta helppoja löytää ja käyttää sekä miellyttäviä ja nautinnollisia, uhista näkyviä, käytännön ratkaisuja uhkiin, autetaan kuluttajia tekemään kestäviä valintoja.	Mirja Kälviäinen	Mirja Kälviäinen 2020
<b>Bridgeable - käyttäytymisen muutoksen muotoilun viitekehys</b>	Kognitiivisten vinoumien ja heuristiikkojen, kuten ankkurointivinouma, oletusvalintavinouma, kitkavastustus, strutsi-ilmiö ja sosiaalinen todiste, huomioiminen.	Bridgeable	Designing for Behaviour Change Toolkit 2022
<b>COM-B-malli</b>	Kyvykkyys, motivaatio ja ympäristön tilaisuudet.		Hankonen 2017; Michie ym. 2011
<b>SHIFT-markkinointimalli</b>	Sosiaalinen vaikutus, tottumukset, tavat, identiteetti, tunteet, kognitiot, konkretia. Asenne-käyttäytymiskuilun vaikutus.	Sitra	White ym. 2019
<b>Vastuullisen kuluttamisen muotoilun ohje</b>	Positiivinen äänensävy, pienten tekojen merkitys, askeleen kerrallaan, autetaan kuluttajaa tarjoamalla määrään ja kontekstiin liittyviä ohjeita. Tarpeiden ja tavoitteen kirkastaminen, potentiaalisten kohderyhmien tunnistaminen, palvelun läpikäyminen kohderyhmän silmin, oivallukset toimenpiteiksi.	Sitra	Huumo ym. 2019



## 2.4 Vastuullinen kuluttaminen

Vastuullinen kuluttaminen on kuluttamista, jolla on enemmän positiivisia ja vähemmän negatiivisia vaikutuksia yhteiskuntaan, ympäristöön, kuluttajaan itseensä ja toisiin. Vastuullisen kuluttamisen käsite pitää sisällään kestävän, eettisen ja sosiaalisesti vastuullisen kuluttamisen sekä kuluttajakansalaisuuden. (Ulusoy 2016, 284.)

Vuonna 2002 YK:n Johannesburgin kestävän kehityksen huippukokouksessa kestävä kulutus ja tuotanto määriteltiin yhdeksi kestävän kehityksen tavoitteeksi ja osallistuvat valtiot aloittivat hallinnoissaan strategian täytäntöönpanon. Vuoden 2012 Rio de Janeiron kestävän kehityksen huippukokouksessa vahvistettiin seuraavan kymmenen vuoden kansainvälinen suunnitelma, joka keskittyi vahvistamaan kansainvälistä yhteistyötä kestävän kulutuksen ja tuotannon edistämiseksi sekä kehittyneissä että kehittyvissä maissa. Vuonna 2015 otettiin YK:n jäsenmaissa käyttöön Agenda 2030 -ohjelman mukaisesti 17 kestävän kehityksen tavoitetta, joista tavoite 12 pyrkii varmistamaan kestävän kulutuksen ja tuotannon mallin käyttöönoton kehittyvissä ja kehittyneissä maissa vuoteen 2030 mennessä (kuvio 1). (Aibana ym. 2017, 6.) Tavoite 12 on kestävän kulutuksen ja tuotannon tavoite, jonka tavoitteena on varmistaa kulutustapojen ja tuotantotapojen kestävyys. Tavoite sisältää kulutusta ja tuotantoa koskevan ohjelmakehityksen, luonnonvarojen kestävän käytön, ruokahävikin vähentämisen, kemikaalien ja jätteiden käsittelyn parantamisen, jätteiden synnyn vähentämisen, kestävien yrityskäytäntöjen vahvistamisen, kestävien julkisten hankintakäytäntöjen edistämisen, kestävien elämäntapojen levittämisen, kehittyvien maiden kestävyYTEEN siirtymisen tukemisen, kestävän kehityksen edistämisen työssä ja matkailussa sekä fossiilisten polttoaineiden käytön tukemisen poistamisen (UNDP Suomi 2022).



Kuvio 1: YK:n 17 kestävän kehityksen tavoitetta (Suomen YK-liitto 2022)

Suomen hiilidioksidipäästöjen vuosittainen kokonaismäärä, 44 megatonnia, on noin promille koko maailman 42000 megatonnin hiilidioksidipäästöistä (Globalis 2022). Suomen kaikista kulutusperäisistä kasvihuonepäästöistä julkinen kulutus aiheuttaa noin viidenneksen ja yksityinen kulutus jopa neljä viidennestä (Kestävä kehitys 2022). Kuluttajan valinnoilla on siis merkitystä. Rosling kumppaneineen (2018, 43-48) jakaa maapallon maat tulotason mukaan neljälle

eri tasolle. Tasolla yksi päivittäiset tulot henkilöä kohti ovat alle 1,25 dollaria ja tasolla neljä yli 32 dollaria päivässä. Tasolla neljä asuu noin miljardi ihmistä maailman yli seitsemästä miljardista ihmisestä. Taso neljä edustaa maapallon rikkainta väestöä ja myös Suomi kuuluu tähän ryhmään. Tason neljä maat ovat aiheuttaneet suurimman osan viimeisen viidenkymmenen vuoden aikana ilmakehään kumuloituneista hiilidioksidipäästöistä. Rikkain miljardi maapallon väestöstä polttaa vuosittain yli puolet fossiilipolttoaineista. (Rosling ym. 2018, 233.) Ilmastonmuutos on globaali uhka, jonka ihmiset Roslingin (2018, 252) tasoksi neljä nimeämällä maapallon rikkaimmalla tasolla tunnistavat, mutta jonka takia useat eivät vielä ole valmiita tekemään muutoksia omissa kulutustottumuksissaan ja elämäntavoissaan. Maapallon kestävä tulevaisuus kuitenkin vaatii siirtymistä vastuullisempiin kuluttamisen malleihin. Oslon symposiumissa jo vuonna 1994 todettiin, että ”luonnonvarojen ja myrkyllisten materiaalien käyttöä sekä jätteiden ja saasteiden päästöjä tulisi vähentää koko tuotteen tai palvelun elinkaaren ajalta, jotta emme vaaranna tulevien sukupolvien tarpeiden tyydyttämistä” (Norwegian Ministry of the Environment 1994). Yhdistyneiden kansakuntien ympäristöohjelma vuonna 2017 ehdotti ratkaisuksi talouskasvun ja hyvinvoinnin irrottamista luonnonvarojen kestäättömästä käytöstä (United Nations Environment Programme 2011).

Attenborough (2020, 215) ehdottaa ratkaisuiksi kestävään elämään siirtymiseen kestävyiden vallankumousta, maa- ja merialueiden villiinnytyistä ja väestönkasvun hillintää. Käytännössä tämä tarkoittaa kiertotaloutta, uusiutuvaa energiaa, kestävä sijoittamista, vähäistä jättemäärää, saasteetonta ympäristöä, pieniä perheitä, pääasiassa kasvipohjaista ruokavaliota sekä vastuullista kuluttamista. Kuluttajat ostavat, mitä on tarjolla, ja tuottajat tuottavat, mitä ajattelevat kuluttajien haluavan ostaa. Muutosta tarvitaan sekä tuotteiden ja palvelujen tuotantoon että kuluttajien kulutustottumuksiin. Arjen kulutuspäätöksillä on seuraukset, mutta tämän johdosta kulutusvalinnat edustavat myös mahdollisuuksia siirtyä kohti vastuullista kuluttamista (Aibana ym. 2017, 5). Lillbergin ja Mattilan (2020, 140) mukaan kuluttamisella on merkittävä rooli talouskasvussa. Arjen valinnat vaikuttavat siihen, millaista talouskasvua tuemme. Smart & Clean -säätiön (2022) mukaan erityisesti ruokaan, liikenteeseen, asumiseen, vaatteisiin, tekstiileihin, elektroniikkaan ja lentoliikenteeseen liittyvillä kulutustottumuksilla on suuri painoarvo.

Vastuullinen kuluttaminen ei tarkoita vain ostamatta jättämistä vaan myös järkevämpien kulutusvalintojen tekemistä. International Institute for Sustainable Developmentin (2022) mukaan vastuullinen kuluttaja on kriittinen omia valintojaan kohtaan, hänen aikomuksensa ovat aidosti ympäristöystävällisiä, hän on sitoutunut kestävään elämäntyyliin ja hän odottaa palveluntarjoajilta ja yrityksiltä merkittäviä tekoja kohti vastuullista yritystoimintaa. Lillbergin (2020, 145) mukaan vastuulliset kuluttajat kuitenkin saattavat liioitella vastuullisten ostojen osuutta kuluttamisessaan, haluavat vastuullisuuden olevan helppoa arjessa eivätkä luota

kykyynsä itse arvioida ostosten vastuullisuutta vaan kaipaavat ympäristösertifikaatteja luottaakseen ostotensa vastuullisuuteen.

Suomalaisen hiilijalanjälki on keskimäärin 10,3 hiilidioksiditonnia vuodessa (Sitra 2019). Maailman kokonaishiilidioksidipäästöt ovat 34,2 miljardia tonnia vuodessa (Niemistö ym. 2019, 49). Maailmanlaajuisesti arvioitu kestävä hiilijalanjälki on 2,5 tonnia (Kestävä kehitys 2022). Suomen ilmastopaneelin (2020) mukaan suomalaisten tulee vähentää hiilijalanjälkeään 70 prosenttia vuoteen 2030 mennessä, jotta päästöt saataisiin ilmastotavoitteiden mukaisiksi. Kestävän kehityksen edellytykset Suomessa ovat olemassa. Meillä on maailman mittakaavassa hyvin toimiva yhteiskunta (Tilastokeskus 2018), kaikkien saatavilla oleva laadukas koulutusjärjestelmä, toimiva sosiaalijärjestelmä ja vakaa talous. Suomi on yksi maailman vakaimmista (The Fund for Peace 2022), vapaimmista (Freedom House 2022), onnellisimmista (Sustainable Development Solutions Network 2022) ja kouluttautuneista (OECD 2022) maista. Tietoa kestävästä kulutuksesta ja sen vaikutuksesta ilmastonmuutokseen ja luonnon monimuotoisuuden häviämiseen on helposti ja paljon saatavilla, mutta silti suomalaisten hiilijalanjälki on pysynyt liian suurena koko 2000-luvun (Kestävä kehitys 2022). Kestävyyden kipupisteessä ja kulutustottumusten muutoksessa ei ole kyse vain tiedon saatavuudesta tai määrästä vaan ihmisen käyttäytymisestä.

Siinä missä perinteisesti on ajateltu, että tiedostava kuluttaja kerää tarvittavan tiedon löytääkseen ratkaisut vastuullista kuluttamista varten ja ryhtyy kuluttamaan tiedon pohjalta rationaalisesti, nykyään ymmärretään myös kulutustottumusten yhteisölliset ja kokemukselliset ulottuvuudet. Ulusoy (2016, 284) mukaan kuluttajan muutos vastuullisuuteen voi rationaalisten perusteiden sijaan perustua paljonkin tunneperäisiin ja kokemuksellisiin syihin. Tutkimuksen mukaan kuusi muutokseen johtavaa, toisiinsa liittyvää syytä ovat orgaaninen yhteisöllisyys, mutkaton hauskanpito, toisen arvostaminen, osaamisen kehittyminen ja hyödyntäminen, haasteen vastaanottaminen sekä itsetutkiskelu (Ulusoy 2016, 284-293). Orgaaninen yhteisöllisyys syntyy mahdollisuudesta yhteisöllisesti jakaa luontevasti ja turvallisesti kokemuksia ja keskustella aiheesta, mikä johtaa muutoksen aikaansaavaan oppimiseen. Hedonistiseen kuluttamiseen eli shoppailuun on perinteisesti liittynyt mielikuva kuluttamisen hauskuudesta ja nautinnosta. Mutkaton, aito hauskanpito vastuullisen kuluttamisen yhteydessä toimii yhtä lailla. Vastuulliseen kuluttamiseen liittyy voimakkaasti toiseus ja monille vastuullinen kulutus kumpuaa nimenomaan itsekeskeisyyden sijaan toisten huomioon ottamisesta. Transformatiivisen oppimisen viitekehys painottaa toisiin, kuten itselle vieraisiin kulttuureihin, luontoon tai eläimiin, yhteyden luomisen tärkeyttä muutoksessa (Mezirow 2018). Yhteyden muodostumisen kautta asenteet ja käyttäytyminen muuttuvat. Vastuullisuuteen liittyvä osaamisen kehittyminen motivoi kuluttajaa. Osaaminen on myös tunnistettu mahdolliseksi esteeksi vastuulliselle kuluttamiselle. Vastuullinen kuluttaminen voi olla haastavaa (Zolfagharian & Pentina 2011,

12-13) ja vastuullisuus vaatia fyysisiä ja henkisiä ponnisteluja (Tumbat & Belk 2011, 42).

Haastavuus voidaan kokea myös mielekkääksi silloin kun uudet haasteet nähdään itselle oman kasvun ja kehittymisen mahdollisuutena. Vastuullinen kuluttaminen on kuluttajalle mahdollisuus pohtia vastuullisuuden merkitystä omassa elämässään sekä reflektoida maailmaa, identiteettiä ja kulttuurisia, sosiaalisia sekä henkilökohtaisia merkityksiä. (Ulusoy 2016, 284-292.)

Sitran kuluttajamotivaatioprofiilien mukaan kuluttajien päätöksiä määrittelevät ulottuvuudet ovat kulutuksen nautinnollisuus tai rationaalisuus sekä omien valintojen vaikutuksen kohdistuminen omaan lähipiiriin tai laajemmin maapalloon. Sitran tekemän tutkimuksen mukaan suurin osa, 36 prosenttia, kuluttajista tekee rationaalisia lähipiiriin keskittyviä kulutuspäätöksiä, 34 prosenttia tekee nautintoon perustuvia lähipiiriin keskittyviä päätöksiä, 20 prosenttia tekee rationaalisia maapalloa huomioivia päätöksiä ja 9 prosenttia nautintoon perustuvia maapalloa huomioivia päätöksiä. Kuluttajista kestävästi tiedostamattaan kuluttaa 34 prosenttia, fiksusti ja tietoisesti 29 prosenttia, fiksusti tiedostamattaan 24 prosenttia ja kestävästi tietoisesti 13 prosenttia. Kuluttajia motivoi kuluttamisessa eniten tarve ja käytännöllisyys, pienet arkiset teot, ilon tuominen itselle ja läheisille, ajansäästö sekä kestävyys. (Huomo ym. 2019, 8-10.)

## 2.5 Yhteiskunnallinen vaikuttaminen

### Kansalaisaktivismi

1800-luvulla työläiset saivat oikeuden osallistua yhdistystoimintaan ja sitä kautta mahdollisuuden pyrkiä parantamaan olojaan. Kansalaisliikkeet saivat alkunsa ja ihmisistä tuli aktiivisia kansalaisia. Kansalaisvaikuttaminen alkoi 1800-luvulla fennomaanisäätyläisten joukkojärjestäytymisistä, jotka pyrkivät edistämään suomalaista valtiota. 1900-luvulle tultaessa kansalaisliikkeet tavoittelivat itsenäistymistä, suuriruhtinaskunnan autonomiaa, naisten äänioikeutta, torpparivapautuksia, kahdeksantuntista työpäivää sekä muita sosiaalisia muutoksia. Lapuanliike tukahdutti 1930 kommunistisen liikkeen ja edisti kansakunnan eheytymistä. Sotien jälkeen kansalaisliikkeet keskittyivät sotaponnistuksia tukevaan toimintaan. 1960-luvulla nähtiin useita suomalaista yhteiskuntaa liberalisoivia liikkeitä. 1970-luvulla pinnalle nousi nuoriso- ja opiskelijaliikkeitä. 1980-luvulla alkoi liikehdintä ympäristön, eläinoikeuksien ja kehitysmaiden puolesta sekä globalisaatiota vastaan. 1990-luvulla nähtiin eläinoikeusliikkeen nousu. Arkeen liittyvät asiat alkoivat muuttua poliittisiksi. 2000-luvulla rekisteröityjä yhdistyksiä oli jo yli satauhatta ja epävirallisia järjestöjä lukematon määrä. (Metsämäki & Nisula 2006, 335-340.)

Suurimpia keskustelunherättäjiä ja muutokseen vaikuttaneita kansalaisliikkeitä Suomen historiassa olivat rauhanliike 1960-luvulla, ympäristöliike 1980-luvulla sekä globalisaatiokriittinen liike 2000-luvun alussa. Ympäristöliike on saavuttanut liikehdinnällään muutosta, kuten

ympäristötietoisuuden lisääntyminen, luonnonsuojelun kehittyminen ja yhteiskunnallisten käytäntöjen paraneminen. Näistä huolimatta kuluttajien ympäristökuormittavuus on kuitenkin kasvanut. (Metsämäki & Nisula 2006, 335-340.) Perinteisiä kansalaisvaikuttamisen keinoja ovat olleet adressien kerääminen sekä yhteydenotot kansanedustajiin. Nykyään vaikuttamisen saamalla mediahuomiolla on painoarvoa. Kansalaisvaikuttaminen on siirtynyt yhdistys- ja järjestötoiminnasta ketteriin verkostomaisiin ja projektimuotoisiin kampanjoihin. (Metsämäki & Nisula 2006, 341.)

Suomalaisista 78 prosenttia arvostaa kestäviä elämäntapoja, 53 prosenttia pyrkii tekemään vastuullisia kulutusvalintoja ja hieman alle 50 prosenttia kokee, että tarjolla on kohtuuhintaisia vastuullisia kulutusvaihtoehtoja (Autere 2019). Kuluttajan mahdollisuuteen vaikuttaa yritysten tarjontaan voidaan soveltaa Froomanin (1999, 196-198) vaikuttamisstrategioita, joista pidättäytymisstrategia tarkoittaa pidättäytymistä yrityksen toiminnasta. Kulutuskontekstissa tämä tarkoittaa yrityksen boikotoimista. Pidättäytymisellä on vaikutusta, jos useat kuluttajat tai erityisen vaikutusvaltaiset kuluttajat boikotoivat yritystä. Monesti pelkkä pidättäytymisellä uhkaaminen voi olla yhtä tehokasta kuin pidättäytymisen käyttöönotto.

Vaikuttamisstrategian valinta riippuu toimijoiden välisestä riippuvuussuhteesta. Jos muutosta haluavien kuluttajien ryhmä on tarpeeksi suuri, voidaan katsoa, että valta on kuluttajilla. Tällöin kuluttajat voivat valita suoran pidättäytymisen vaikuttamisstrategian eli boikotoida tai uhata boikotointia. Yrityksen on tällöin kuunneltava kuluttajia ja muutettava toimintaansa. Jos muutosta haluavia kuluttajia ei ole riittävää määrää, valta on ennemminkin yrityksellä, jolloin Froomanin (1999, 202) mukaan tehokkain vaikuttamisstrategia on epäsuoran käyttämisen vaikuttamisstrategia. Tässä tapauksessa kuluttaja jatkaa yrityksen palveluiden käyttöä, mutta pyrkii muita reittejä pitkin, kuten yrityksen työntekijöiden tuttavapiiriin tai yrityksen yhteistyökumppaneiden kautta vaikuttamaan yrityksen toimintaan.

### **Yritysakтивismi**

Yrityksiltä odotetaan nykypäivänä yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen osallistumista (Olkkonen 2021, 45; Deloitte 2019; Arras ym. 2017). Yritysakтивismia pidetään yhteiskuntavastuun uutena muotona (Wettstein & Baur 2016, 4). Perinteisesti yritykset ovat ennemminkin olleet aktivismin kohteina, kun nyt yritysaktivismin kontekstissa yritykset ovat aktiivisia toimijoita ja vaikuttajia. Yritysakтивismi-käsite voidaan pilkkoa tekijänsä tai fokuksen mukaan tarkempiin käsitteisiin kuten toimitusjohtaja-aktivismiin tai brändiaktivismiin. Yritysakтивismi on aina julkista toimintaa, jonka tarkoituksena on huomion herättäminen. Yritysakтивismia ovat näkyvästi tehneet muun muassa Ben & Jerry's, Patagonia ja Suomessa Finlayson. Yritysakтивismia on nähty Tahdon2013, Ykkösketjuun, Me Too ja Black Lives Matter -kampanjoiden yhteydessä. Yritysakтивismiin voi liittyä kansalaistottelemattomuutta sekä tietoista lain rikkomista, kuten

Finlayson teki Naisen Euro -kampanjassa. (Olkkonen 2021, 47-48.) Siinä missä yritysaktivismi haastaa laajempaa yleisöä yhteiskunnallisten teemojen äärelle, se myös laittaa yrityksen työntekijät tarkastelemaan yrityksen omaa toimintaa ja käytäntöjä (Olkkonen 2021, 53).

Yritysaktivismi on viestintää ja se voidaan määritellä aktivismiviestinnäksi tai osaksi vastuullisuusviestintää. Käytännössä yritysaktivismi tarkoittaa yritysten ja yritysjohtajien tekemää yhteiskunnallista vaikuttamista kannanottojen ja kampanjoinnin avulla. (Olkkonen 2021, 44-46.) Yritysaktivismi on yrityksen toteuttamaa suurta yleisöä tavoittelevaa viestintää, jonka avulla tuodaan näkyville ja kuuluville yrityksen arvoja (Hydock ym. 2019). Yritysaktivismin tärkeimpiä kanavia ovat sosiaalinen media, mediahaastattelut sekä kampanjamateriaalit (Olkkonen 2021, 52). Yritysaktivismi siis usein ei tarvitse puheen lisäksi muita tekoja toimiakseen ja vaikuttaakseen.

Yritysaktivismi on julkista tuen osoittamista tietylle asialle, arvolle, ihanteelle, ihmiselle tai ihmisryhmälle (Wettstein & Baur 2016, 5). Yritysaktivismilla otetaan kantaa esimerkiksi ilmastopolitiikkaan, vähemmistöjen oikeuksiin, rakenteelliseen rasismiin (Olkkonen 2021, 52), maahanmuuttoon tai yhdenvertaisuuteen (Kaeb 2018, 165-166). Kantaaottavuutensa vuoksi yritysaktivismi saa usein aikaan kahtia jakautuneisuutta ja vahvoja reaktioita (Olkkonen 2021, 44). Yritysaktivismi on osa yrityksen strategiaa ja sillä on yhteys niin yrityksen toimintaan, maineeseen, brändiin, yhteiskuntavastuuseen kuin talouteen (Dodd & Supa 2014, 6; Olkkonen 2021, 49). Vaikka yritysaktivismilla ei suoraan pyritä voittojen lisäämiseen, on kuitenkin selvää, että yritysaktivismi lisää yrityksen näkyvyyttä, vaikuttaa yrityksen brändiin ja maineeseen sekä erottaa yrityksen kilpailijoistaan.

Yritysaktivismi ei ole vastuullisuusraportointia, yrityksen toimintaan liittyvään julkiseen keskusteluun osallistumista, säädöksiin tai lakeihin sitoutumista tai suoraan päättäjille viestimistä. Yritysaktivismiksi ei myöskään lasketa hyväntekeväisyystyön tekemistä. (Arras ym. 2017.) Yritysaktivismi myös eroaa vaikuttamismainonnasta ja lobbaamisesta. Vaikuttamismainonta on liiketoiminnan motivoimaa PR-viestintää, jossa mainoskampanjoiden avulla pyritään vaikuttamaan julkiseen mielipiteeseen. Lobbaaminen on vaikuttamista sääntelyyn niin että se hyödyttää omaa liiketoimintaa. Yritysaktivismi ei liity suoraan liiketoimintaan eikä sillä pyritä omien voittojen lisäämiseen tai oman aseman parantamiseen, vaan tavoitteena on positiivinen yhteiskunnallinen muutos (Hydock ym. 2019; Kaeb 2018, 167).

Vihreästä innovaatiosta on tullut merkittävä yritysten tapa toteuttaa kestävä kehitystä toiminnassaan (Zhang & Zhu 2019, 1012). Vihreällä innovaatiolla tarkoitetaan ympäristöystävällisen, ympäristön saastumista ja ympäristöriskejä vähentävän tuotannon ja teknologian kehittämistä (Karimi Takalo, Sayyadi Tooranloo & Shahabaldini parizic 2021, 2). Zhangn ja Zhun (2019, 1013) mukaan kuluttajien yrityksiin luomalla paineella on sääntelyä suurempi

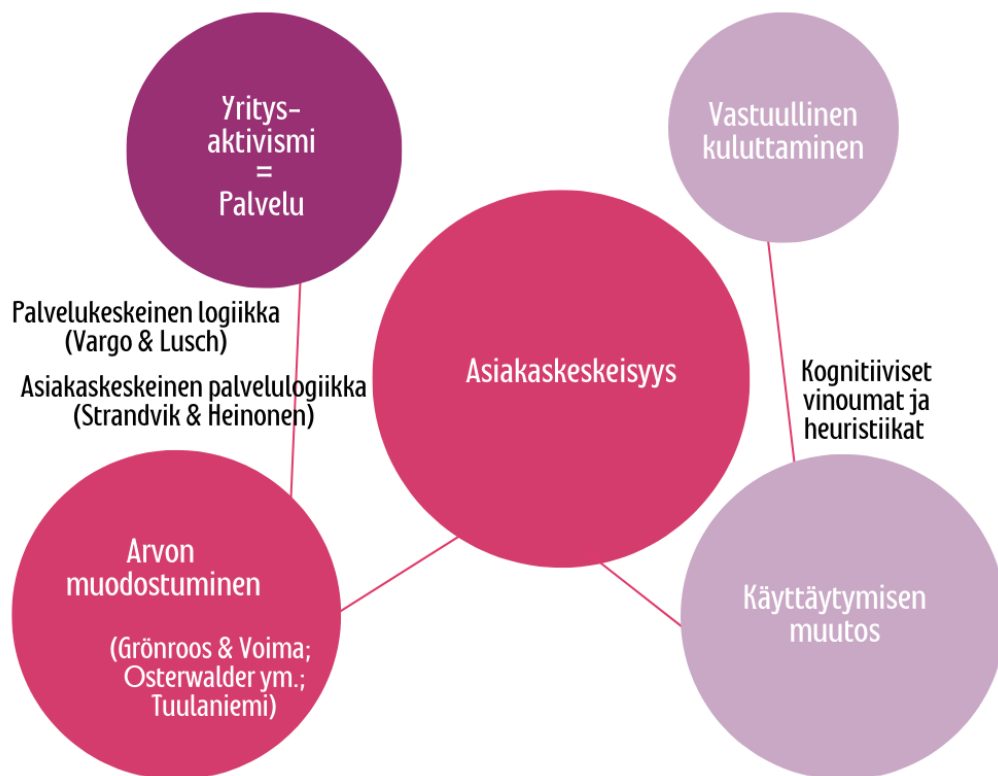
positiivinen vaikutus vihreään tuoteinnovaatioon ja tuotteiden ja palveluiden käytettävyyteen (Karimi Takalo, Sayyadi Tooranloo & Shahabaldini parizic 2021, 2). Tutkimuksen mukaan päinvastaisesti taas sääntelyllä on kuluttajapainetta suurempi vaikutus yritysten vihreään prosessi-innovaatioon (Zhang & Zhu 2019, 1012). Vihreällä prosessi-innovaatiolla tarkoitetaan yrityksen tapoja vähentää ympäristöriskejä, vähentää neitseellisten luonnonvarojen käyttöä, luoda uusia ympäristöystävällisiä toimintatapoja, vähentää päästöjä, lisätä kierrätystä, säästää energiaa, välttää ympäristömyrkyjen käyttöä ja kasvattaa ympäristöystävällistä mainetta toiminnassa (Karimi Takalo, Sayyadi Tooranloo & Shahabaldini parizic 2021, 2).

Yritysakivismia toteuttavia yrityksiä saatetaan kritisoida valveutuneisuuspesusta eli pintapuolisuudesta tai pinkkipesusta eli seksuaalivähemmistöjen oikeuksiin liittyvillä aiheilla ratsastamisesta. Hyvesignaalointi eli yhteiskunnallisten mielipiteiden ilmaisu julkisuudessa, tarkoituksena saada kuulijat pitämään puhujaa hyvänä, tekopyhyys, salatut motiivit ja epäaitous ovat muita mahdollisia kritiikin aiheuttajia. Tosin ja Warmken (2016, 210) mukaan hyvesignaalointi rappeuttaa moraalialia. Levy (2020, 9559) taas puolustaa hyvesignaalointia väittämällä, että signaalointi on julkisen moraalisen keskustelun keskeinen toiminto ja sillä on tärkeä rooli sosiaalisen yhteistoiminnan mahdollistamisessa. Yritysakivismissa yhteiskunnallisen asian nostaminen julkiseen keskusteluun voidaan nähdä hyödyllisenä riippumatta yrityksen aidoista motiiveista. Epäaitous tosin saattaa haitata uskottavuutta, mikä voi tuoda mainehaittaa yritykselle. Toisaalta, jos hyvesignaalointi nähdään keskustelun toimintona, ehkä yritysakivismiin tavoitteena tulisi ylipäänsä olla signaalointi ja näin sosiaalisen toiminnan mahdollistaminen.

Yritysakivismi on kasvussa niin Suomessa kuin maailmalla ja ilmiön kasvu lisää tarvetta ymmärtää yritysakivismiin prosesseja, strategioita sekä seurauksia. Onnistuneen yritysakivismiin ytimessä ei ole yritys itse vaan tavoiteltava yhteiskunnallinen muutos. Yritysakivismi saattaa toimia tehokkaimmin yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Oleellista on, että yritys on valmis puolustamaan ajamaansa asiaa ja on valmis keskusteluun huomion herätettyään. (Olkkonen 2021, 50-55.) Onnistunut yritysakivismi vaatii vahvaa sitoutumista ajettavaan asiaan, olennaiseen sisältöön linkittyviä konkreettisia tekoja sekä räväkkää ja uutiskynnyksen ylittävää tapaa toteuttaa aktivismia. Yritysakivismi ei voi olla vain hyviä aikomuksia vaan tarvitaan tekoja ja ne pitää toteuttaa rohkeasti ja kovaäänisesti. (FIBS Corporate Responsibility Network 2019.)

## 2.6 Tietoperustan yhteenveto

Tämän opinnäytetyön tietoperusta koostuu vaikuttamisesta, yritysakivismista, palvelulogiikoista, arvon muodostumisesta, asiakaskeskeisyydestä, käyttäytymisen muutoksesta ja vastuullisesta kuluttamisesta (kuvio 2; taulukko 2).



Kuvio 2: Tietoperusta

Yritysaktivismi on yhteiskuntavastuun uusi muoto, jossa yritys tekee yhteiskunnallista vaikuttamista yritykselle tärkeän asian, arvon, ihanteen, ihmisryhmän tai ihmisen eteen. Yritysaktivismi liittyy usein suuriin rakenteellisiin teemoihin, kuten ilmastopolitiikkaan tai vähemmistöjen oikeuksiin. Yritysaktivismiin voi liittyä kampanjointia tai kannanottoja. Yritysaktivismi on julkista tuen osoittamista yritykselle tärkeiden arvojen mukaisesti. Yritysaktivismi on osa yrityksen strategiaa. (Olkkonen 2021, 44; Wettstein & Baur 2016, 4-5; Hydock ym. 2019; Kaeb 2018, 165-167; Dodd & Supa 2014, 6.)

Opinnäytetyössä yritysaktivismia tarkastellaan palveluna. Palvelu-käsitteen voi ymmärtää niin yrityksen tarjoamana toimintana, näkökulmana asiakkaan arvon muodostukseen, näkökulmana yrityksen liiketoiminnan logiikkaan, markkinoinnin tapana, elämää helpottavana ratkaisuna, vuorovaikutuksena kuin asiakkaan ongelman ratkaisevana kokemuksellisenä prosessina (Grönroos 2008, 300; Tuulaniemi 2011, 18, 52, 59). Tässä opinnäytetyössä yritysaktivismia tarkastellaan palveluna ja palvelu nähdään näkökulmana arvon muodostumiseen sekä yrityksen liiketoiminnan ja yhteiskuntavastuun logiikkaan.

Asiakaskeskeisen logiikan mukaan palvelun keskiössä on asiakas, jota tulee ymmärtää kokonaisvaltaisesti ja jonka elämään yrityksen tulee osallistua (Strandvik & Heinonen 2015, 114;



Heinonen ym. 2010, 10-11). Asiakaskeskeisyys on yrityksen tapa toimia niin, että asiakas nostetaan keskiöön ja yrityksen toiminta muotoillaan vastaamaan asiakkaan nykyisiä ja tulevia tarpeita (Fader 2020, 31). Asiakas määrittää itse itselleen muodostuvan arvon palvelutapahtumassa. Asiakas ei ole kiinnostunut itse palvelusta vaan siitä mitä voi palvelulla tehdä, saavuttaa tai saada elämäänsä. Arvo muodostuu asiakkaalle palvelun mahdollistamasta toiminnasta, tunteista ja merkityksestä. Yrityksen rooli on fasilitoida tätä potentiaalista arvoa. Muodostuva arvo voi olla laadullista, kuten asiakaskokemus, tai määrällistä, kuten tekninen laatu. Arvon muodostumisen elementtejä ovat tekemisen helpottaminen, räätälöinti, uutuusarvo, helppokäyttöisyys, muotoilu, ominaisuudet, saavutettavuus, säästö, riskin pienentäminen, brändi, status, hinta, muiden vastaavien palveluiden hinta, tarpeet, odotukset, tottumukset, tavat, arvot ja toisten mielipiteet. (Grönroos 2008, 303; Grönroos & Voima 2013, 136; Tuulaniemi 2011, 32, 72, 75; Osterwalder ym. 2010, 23-25.) Tässä kehittämistyössä arvoa käsitellään nimenomaan arvon muodostumisen käsitteen kautta arvonluonnin sijaan eli huomio on opinnäytetyön toimeksiantajan roolissa arvon fasilitoijana.

Opinnäytetyön toimeksiantajan yritysaktivismi käsittelee vastuullista kuluttamista. Vastuullinen kuluttaminen on kestävä, eettistä, sosiaalisesti vastuullista ja ympäristöystävällistä kuluttamista, joka aiheuttaa ympäristöön, yhteiskuntaan, kuluttajaan ja muihin enemmän positiivisia ja vähemmän negatiivisia vaikutuksia. Suomessa kulutusperäisistä kasvihuonepäästöistä yksityinen kulutus aiheuttaa neljä viidennestä ja erityisesti ruokaan, liikenteeseen, asumiseen, vaatteisiin, tekstiileihin, elektroniikkaan ja lentoliikenteeseen liittyvillä kulutustottumuksilla on suuri vaikutus. Vastuullinen kuluttaja on sitoutunut vastuulliseen kuluttamiseen ja hänen pyrkimyksensä ovat aidosti ympäristöystävällisiä. Hän on kriittinen sekä omaa kuluttamistaan että yritysten vastuullisuutta kohtaan. YK:n Agenda 2030 -ohjelman tavoite 12 on kestävä kulutus ja tuotannon tavoite ja sen pyrkimyksenä on kulutustapojen ja tuotantotapojen kestävyys vahvistaminen. (Ulusoy 2016, 284; Kestävä kehitys 2022; Smart & Clean 2022; UNDP Suomi 2022; International Institute for Sustainable Development 2022.)

Käyttäytymisen muutosta hankaloittaa se, että kulutuksen seurauksia on vaikea nähdä, oma vastuullinen kulutus ei välttämättä tunnu oleelliselta ja kestävien valintojen tekemistä on vaikea noudattaa. Vanhat kulutustottumukset sekä aikomuksen ja toiminnan välinen kuilu hankaloittavat muutosta. Vertaiset ja sosiaaliset ryhmät vaikuttavat kulutuskäyttäytymiseen. Kulutukseen liittyvä käyttäytyminen ei perustu järkeen vaan siihen vaikuttavat kognitiiviset viinomat ja heuristiikat, kuten ankkurointivinoisuus, oletusvalintavinoisuus, kitkavastustus, strutsi-ilmiö, tappioriskin yliarvioiminen, sosiaalinen normi, sosiaalinen todiste, ylivertaisuusharha, ylitoiveisuus, alemmuuskompleksi sekä lannistuminen. Ihminen toimii, kun hän kokee, että myös muut toimivat ja käyttäytymisen muutoksessa sosiaalisuudella onkin suuri merkitys. Käyttäytymisen muutoksessa oleellista on sosiaaliset normit, sosiaalinen haluttavuus sekä

sosiaalisiin ryhmiin kuuluminen. Ihminen toimii, kun hän uskoo pystyvänsä saavuttamaan toiminnallaan jotain merkityksellistä. Ihmisen pystyvyysuskomusta vahvistaa pienetkin onnistumiskokemukset, itsensä kaltaisten ihmisten onnistumisen näkeminen, lähipiirin kannustus ja myönteiset ajattelutavat. Käyttäytymisen muutoksen muotoilun keinoja on monia, kuten EAST-malli, YK:n ja British Insight Teamin vihreä tuuppaus, Kälviäisen vihreän muotoilun ohjekortit, Bridgeablen käyttäytymisen muutoksen malli, COM-B-malli, SHIFT-markkinointimalli, Ilmastotuuppaus sekä Sitran vastuullisen kuluttamisen muotoilun ohjeistus (taulukko 1; taulukko 2). (Aibana ym. 2017, 7, 10, 16, 29; Intention-Action Gap 2022; Service ym. 2014, 4-6; White & Habib 2018, 13; Vainio ym. 2020, 2-3; Lyytimäki 2022.)

Taulukko 2: Tietoperustan yhteenvedo

Käsite	Selitys	Lähde
Yrityksaktivismi	Yritysten ja yritysjohtajien tekemää yhteiskunnallista vaikuttamista kannanottojen avulla. Otetaan kantaa esimerkiksi ilmastopolitiikkaan, vähemmistöjen oikeuksiin, rakenteelliseen rasismiin.	Olkkonen 2021, 44, 52
	Yhteiskuntavastuun uusi muoto.	Wettstein & Baur 2016, 4
	Yrityksen toteuttamaa suurta yleisöä tavoittelevaa viestintää, jonka avulla tuodaan näkyville ja kuuluville yrityksen arvot.	Hydock ym. 2019
	Yrityksaktivismi ei liity suoraan liiketoimintaan eikä sillä pyritä omien voittojen lisäämiseen tai oman aseman parantamiseen, vaan tavoitteena on positiivinen yhteiskunnallinen muutos.	Hydock ym. 2019; Kaeb 2018, 167
	Osa yrityksen strategiaa. Yhteys toimintaan, maineeseen, brändiin, yhteiskuntavastuuseen ja talouteen.	Dodd & Supa 2014, 6
Palvelu	Yrityksen tarjoamaa toimintaa, näkökulma arvon muodostukseen, näkökulma yrityksen liiketoiminnan logiikkaan.	Grönroos 2008, 300
	Palvelu on vaihdon perusta.	Vargo & Lusch 2017, 47
	Markkinoinnin tapa, elämää helpottava ratkaisu, kokemuksellinen prosessi, joka ratkaisee asiakkaan ongelman ja jossa oleellista on vuorovaikutus.	Tuulaniemi 2011, 18, 52, 59
Asiakas-keskeisyys	Strategia, jossa palveluntarjoaja mukauttaa toimintansa valikoitujen asiakkaiden tämänhetkisiin ja tuleviin tarpeisiin.	Fader 2020, 31
	Asiakaskeksinen logiikka: Keskiössä asiakas ja asiakkaan syvälinen ymmärtäminen.	Strandvik & Heinonen 2015,114
	Yrityksen tulee osallistua asiakkaan elämään.	Heinonen ym. 2010, 10–11
	Palvelukeskeinen logiikka: Palvelu on vaihdon perusta, toimijat muodostavat arvon, sosiaaliset ja taloudelliset tekijät toimivat yhdistävinä tekijöinä, asiakas määrittää arvon ainutkertaisesti ja fenomenologisesti, arvon yhteisluominen koordinoidaan toimijalähtöisten instituutioiden ja instituutiojärjestelyjen kautta.	Vargo & Lusch 2017, 47
Arvon muodostuminen	Asiakas määrittää itse arvon palvelutapahtumassa, palveluntarjoaja toimii potentiaalisen arvon fasilitoijana.	Grönroos & Voima 2013, 136
	Arvon muodostumisen elementtejä ovat tekemisen helpottaminen, räätälöinti, uutuusarvo, helppokäyttöisyys, muotoilu, ominaisuudet, saavutettavuus, säästö, riskin pienentäminen, brändi, status ja hinta.	Osterwalder ym. 2010, 23-25
	Muodostuva arvo on laadullista tai määrällistä. Arvo muodostuu seuraavista: muiden vastaavien palveluiden hinta, tarpeet, odotukset, tottumukset, tavat, arvot ja toisten mielipiteet. Asiakkaalle arvon muodostuminen syntyy toiminnasta, tunteista ja merkityksestä.	Tuulaniemi 2011, 32, 72-75
Vastuullinen kuluttaminen	Agenda 2030, tavoite 12 on kestävän kulutuksen ja tuotannon tavoite, jonka tavoitteena on varmistaa kulutustapojen ja tuotantotapojen kestävyys.	UNDP Suomi 2022
	Suomen kaikista kulutusperäisistä kasvihuonepäästöistä julkinen kulutus aiheuttaa noin viidenneksen ja yksityinen kulutus jopa neljä viidenneistä.	Kestävä kehitys 2022
	Vastuullinen kuluttaja on kriittinen omia valintojaan kohtaan, hänen aikomuksensa ovat aidosti vihreitä, hän on sitoutunut kestävään elämäntyyliin ja hän odottaa palveluntarjoajilta ja yrityksiltä merkittäviä tekoja kohti vastuullista yritystoimintaa.	International Institute for Sustainable Development 2022
	Erityisesti ruokaan, liikenteeseen, asumiseen, vaatteisiin, tekstiileihin, elektroniikkaan ja lentoliikenteeseen liittyvillä kulutustottumuksilla on suuri painoarvo.	Smart & Clean -säätiö 2022
	Vastuullinen kuluttaminen on kuluttamista, jolla on enemmän positiivisia ja vähemmän negatiivisia vaikutuksia yhteiskuntaan, ympäristöön, kuluttajaan itseensä ja toisiin. Kestävä kuluttaminen, eettinen kuluttaminen, kuluttajakansalaisuus, sosiaalisesti vastuullinen kuluttaminen, vihreä kuluttaminen. Muutos vastuullisuuteen voi rationaalisten perusteiden sijaan perustua ennemminkin tunneperäisiin ja kokemuksellisiin syihin.	Ulusoy 2016, 284
Käyttötymisen muutos	Kulutuskäyttötymisen ei järkiperäistä vaan päätöksentekoon vaikuttavat kognitiiviset vinoumat ja heuristiikat. Muutoksen esteitä vanhat kulutustottumukset, kulutuksen seurauksia on vaikea nähdä, oma vastuullinen kulutus ei tunnu oleelliselta, vertaiset ja sosiaaliset ryhmät vaikuttavat kulutuskäyttötymiseen ja kestävien valintojen tekemistä on vaikea noudattaa. Aikomuksen ja toiminnan välinen kulu.	Aibana ym. 2017, 7, 16, 29
	Kestämättömyyden kulutukseen vaikuttavat ylivertaisuusharha, ylivoikeisuus, alemmuuskompleksi sekä lannistuminen.	Lyttimäki 2022
	Käyttötymisen muutoksessa oleellista on sosiaaliset normit, sosiaalinen haluttavuus ja sosiaalisin ryhmiin kuuluminen.	White & Habib 2018
	Käyttötymisen muutoksen muotoilun keinoja ovat mm. EAST, YK:n ja BIT:n vihreä tuuppaus, Kälviäisen vihreän muotoilun ohjekortit, Bridgeablen käyttötymisen muutoksen malli, COM-B-malli, SHIFT-markkinointimalli, Ilmastotuuppaus sekä vastuullisen kulutuksen muotoilun ohjeistus.	Taulukko 1; Aibana ym. 2017, 7, 10, 16, 29; Intention-Action Gap 2022; Service ym. 2014, 4–6; White & Habib 2018, 13; Vainio yms. 2020, 2–3

### 3 Kohti asiakaskeskeisyyttä

Tässä luvussa esitellään toimeksiantaja, käydään läpi työn tarkoitus, tavoite, kehittämistehävä, kehittämiskysymykset ja työn rajaukset, määritellään työ tutkimukselliseksi kehittämiseksi, tutustutaan kehittämistyössä käytettyyn palvelumuotoilun prosessimalliin, tutustutaan kehittämistyön toteutukseen, prosessiin ja menetelmiin sekä tarkastellaan aineiston keruuta, hallintaa ja analyysiä.

#### 3.1 Toimeksiantajana vastuullisuusmuotoilutoimisto

Vastuullisuusmuotoilutoimisto Infine toimi kehittämistyössä toimeksiantajana. Infine on vuonna 2018 perustettu startup, jonka liikevaihto ensimmäisen kahdentoista kuukauden aikana oli jo lähes puoli miljoonaa euroa. Infine keskittyy kuluttajan valinnoista, tarpeista ja huolista lähtevään vaikuttavaan vastuullisuuteen, kehittäen ratkaisuja kestävään elämäntapaan ja vahvistaen kestävä kehityksen asemaa pysyvänä osana yritysten kilpailuetua. Infine tarjoaa kokonaisvaltaista ja kestävä näkemystä vastuullisuuden viemisestä myyntiin ja markkinointiin. Infinen toimintoihin kuuluvat ajankohtaisten kohderyhmien, ilmiöiden ja haasteiden tunnistaminen, tutkittujen positiivisten ratkaisujen tuottaminen sekä asiakasymmärryksen tuominen markkinatilanteeseen, jossa kuluttajien päätöksentekoa ohjaa yhä enemmän huoli ilmastonmuutoksesta. (Infine 2022.)

Infinen palveluita ovat vastuullisuusarvioinnit, vastuullisuusmuotoilu, asiakasymmärrys vastuullisuudesta, Kestävä elämä -podcast, Vastuullisuusklubi-webinaarisarja, Osta vastuullisesti -kestävän elämän tapahtuma sekä Ostavastuullisesti.fi-sivusto. Vastuullisuusarviointi on työkalu, jonka avulla kartoitetaan tuotteen tai palvelun vastuullisuuden nykytila. Vastuullisuusarvioinnin avulla tunnistetaan hyödyntämätön kilpailuetu, vältetään hyvesignaalointia, moraali-poseerausta ja viherpesua sekä viestitään vastuullisuudesta oikein. Vastuullisuusmuotoilu on kehittämisprosessi, jossa tuotteen tai palvelun vastuullisuusominaisuuksia kehitetään. Infinen tutkimusyksikkö kerää vastuullisuuden asiakasymmärrystä. Kohderyhmäymmärryksen avulla yritykset pystyvät vastaamaan tehokkaammin asiakkaiden ja sidosryhmien tarpeisiin. Kestävä elämä -podcast käsittelee vastuullista kuluttamista ja kestävä elämää. Vastuullisuusklubi on yrityksille ja asiantuntijoille suunnattu, ajankohtaisia teemoja käsittelevä webinaarisarja. Osta vastuullisesti 2022 -messut ovat Suomen ensimmäiset kestävä elämäntavan messut. (Infine 2022.)

Infinen marraskuussa 2020 perustama Ostavastuullisesti.fi-sivusto on vastuullisen kuluttamisen sivusto, jonne riippumaton asiantuntijajaneeli kuratoi vastuullisia tuotteita ja palveluita. Ostavastuullisesti.fi-sivusto on kestävä kulutukseen keskittynyt palvelu, joka tuotteiden ja palveluiden esittelyn lisäksi tarjoaa vinkkejä kestävien valintojen tekemiseen. Sivuston

tavoitteena on tehdä kestävästä päätöksenteosta vaivatonta. Lupaajat-sivu on Ostavastuullisesti.fi-sivustolla sijaitseva yritysaktivismi sivu. Sivun tavoitteena on kerätä 192500 vastuullisen kuluttamisen lupauksia. Määrä perustuu tutkimukseen, jonka mukaan 3,5 prosenttia kansalaisista riittää saamaan aikaan muutoksen (Stammeier 2019). Kansalaisten kulutuslupauksien lisäksi kerätään valokuvallisia kannustuslupauksia, joissa kannustajat kertovat omista vastuullisista teoistaan ja tsemppaavat toisia vastuullisuuteen. Lupauksien keräämisen tarkoituksena on osoittaa päättäjille ja yrityksille, että varteenotettavat vastuullisen kuluttamisen markkinat ovat olemassa ja kysyntää vastuullisille tuotteille ja palveluille on, minkä takia yritysten tulee panostaa vastuulliseen liiketoimintaan ja vastuullisen tarjonnan lisäämiseen ja päättäjien tehdä päätöksiä, jotka edistävät vastuullista liiketoimintaa ja vastuullista kuluttamista.

### 3.2 Kehittämistyön tarkoitus, tavoite, kehittämistehtävä, kysymykset ja rajaukset

Tässä alaluvussa käydään läpi kehittämistyön tarkoitus, tavoite, kehittämistehtävä, kehittämiskysymykset, viitekehys sekä työn rajaukset. Kehittämistyön tarkoituksena on kasvattaa ymmärrystä yritysaktivismi asiakkaista ja arvon muodostumisesta sekä selvittää, miten yritysaktivismia tulisi kehittää. Kehittämistyön tavoitteena on tuottaa toimintamalli yritysaktivismi kehittämiseen. Työn kehittämistehtävänä on kehittää toimeksiantajan yritysaktivismi sivustoa asiakaskeskeisesti.

Työtä ohjaavat kehittämiskysymykset:

- Miten toimeksiantajan nykyistä yritysaktivismi toimintatapaa tulisi kehittää?
- Millaisia ovat yritysaktivismiin osallistuvat asiakkaat?
- Minkälainen toimintamalli sopii yritysaktivismi kehittämiseen?

Asiakkaalla on eri merkityksiä tässä opinnäytetyössä. Asiakkaaksi lasketaan palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan mukaisesti kaikki asiakasryhmät, kuten kuluttajat, asiakkaat, yritysasiakkaat, yrityksen kanssa yhteistyötä tekevät asiakkaat ja monimuotoisessa verkostossa toimivat asiakkaat (Gummesson 2011, 190-191). Vastuullisen kuluttamisen kontekstin johdosta asiakasta tarkastellaan myös kuluttajana. Kuluttaja on henkilö, joka ostamalla, käyttämällä tai kierrättämällä palveluita tai tuotteita kuluttaa hyödykkeitä (Hiltunen 2017, 15). Kehittämistyössä asiakas on myös osallistuja, lupaa ja ihminen. Osallistujalla viitataan yritysaktivismi toimintaan osallistumiseen, lupajalla vetoamisen vastuullisen kuluttamisen lupauksen allekirjoittamiseen ja ihmisellä ajatteluun, että kuka tahansa ihminen voi osallistua yritysaktivismiin riippumatta siitä kokeeko olevansa asiakas. Asiakaskeskeisyys on asiakkaan nostamista toiminnan keskiöön. Asiakaskeskeisyys on strategia, jossa palveluntarjoaja kehittää toimintaansa vastaamaan asiakkaiden tämänhetkisiin ja tuleviin tarpeisiin (Fader 2020, 31).

Tässä opinnäytetyössä asiakaskeskeisyyttä tarkastellaan asiakaskeskeisen ja palvelukeskeisen logiikan kautta. Arvon muodostumisen osalta työ rajataan tarkastelemaan arvon muodostumista asiakkaalle ja toimeksiantajalle. Työn ulkopuolelle rajataan arvon muodostuminen kaikille muille toimijoille. Yritysaktivismia tarkastellaan työssä palveluna. Kehittämisen prosessin aikana asiakkaan palvelupolusta käsiteltiin vain tiedonhakuaihetta ja osallistumiseen lupautumista. Palvelupolusta rajattiin ulkopuolelle yritysaktivismiin osallistumisen jälkeiset vaiheet ja sitoutuminen tulevaisuudessa. Käyttäytymisen muutoksen osalta työ rajataan koskemaan vain vastuulliseen kuluttamiseen liittyvää kulutuskäyttäytymistä. Kehittämistyö toteutettiin kokonaisuudessa koronapandemian aikana, joten työskentely tapahtui täysin etäyhteyksien ja digitaalisten välineiden avulla.

### 3.3 Tutkimuksellinen kehittäminen

Tämä opinnäytetyö on yritysaktivismiin asiakaskeskeistä kehittämistä käsittelevä tutkimuksellinen kehittäminen. Katri Ojasalon ja kumppaneiden (2014, 19) mukaan tutkimuksellinen kehittäminen on samalla sekä uuden tiedon tuottamista valitusta ilmiöstä että ilmiöön liittyvän käytännön ongelman ratkaisua tai uusien käytäntöjen tuottamista. Tutkimuksellinen kehittäminen on vahvasti sidoksissa käytäntöön ja työ sijoittuu toimeksiantajayrityksen toimintaan. Tutkimuksellinen kehittäminen tarkastelee yritysaktivismiin ilmiötä toimeksiantajayrityksessä.

Tutkimuksellisuus on tärkeää, koska se tarjoaa kehittämistyöhön suunnitelmallisuutta, järjestelmällisyyttä, kriittisyyttä ja analyyttisyyttä. Järjestelmällisyys tarkoittaa satunnaisten toimien sijaan perusteltujen ja dokumentoitujen valintojen tekemistä. Tietoa koostetaan sekä tutkitusta että käytännön tiedosta. Erilaisia tutkimusmenetelmiä käytetään analyyttisesti, jolloin tunnistetaan, eritellään ja luodaan laaja-alaisesti näkökulmia. Hankittua tietoa, omia valintoja, näkökulmia, prosessia ja tuloksia tarkastellaan kriittisesti. Prosessi ja tulokset dokumentoidaan ja luotua uutta tietoa jaetaan. Kehittämistyön tulokset perustuvat näin ollen asenteiden ja tottumusten sijaan todennettaville perusteille. (Ojasalo ym. 2014, 21-22.)

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä tuotettu tieto rakentuu olemassa olevan tiedon päälle. Työssä syntyy tällöin vuoropuhelua tutkimuksen ja kehittämisen välillä. Kehittäminen perustuu olemassa olevaan tietoperustaan ja kehittämisen tulokset vastaavasti ruokkivat tietoperustaa. Ojasalon (2014, 21) mukaan parhaimmillaan työssä luodaan käytännön kehittämisen avulla uutta käytännön tietoa mallintamalla työelämän käytäntöjä. Uusi tieto syntyy organisaatioissa kehittämistyön yhteydessä, tarpeesta ratkaista konkreettisia ongelmia. (Ojasalo ym. 2014, 21-22.)

Työ perustuu laadulliseen tutkimukseen. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteitä ovat laadullisen, strukturoimattoman ja luonnollisen aineiston suosiminen, subjektiivisuuden

arvostaminen, sitoutuminen lähelle menevään tarkasteluun, tutkittavien toiminnan ja omien tulkintojen korostaminen, mitä- ja miten-kysymysten painottaminen, analyysipainotteisuus, monimutkaisuuden sietokyky, itsestään selvyyksien epäily sekä reflektiivisyys (Alasuutari 2011; Hirsjärvi ym. 2007; Tutkimusmenetelmien verkkokäsikirja 2022).

Lähestymistapana opinnäytetyössä käytetään konstruktivistista tutkimusta ja kehittämisotteena palvelumuotoilua ja käyttäytymisen muutoksen muotoilua (kuvio 3). Konstruktivisessa tutkimuksessa tavoitteena on luoda uusi rakenne, kuten malli, olemassa olevan teoreettisen tutkimustiedon ja empiirisen eli käytännöstä kerätyn tiedon pohjalta (Ojasalo ym. 2015, 65). Konstruktivisen tutkimuksen olennaiset ominaisuudet ovat tutkimuksen perustuminen vahvaan tietoperustaan, tutkijan mukanaolo muutoksessa, toimialan ratkaisua vaativan ongelman sijoittuminen tutkimuksen kohteeksi, ongelman ratkaisevan innovatiivisen konstruktion tuottaminen tutkimuksen aikana, konstruktion testaaminen käytännössä ja konstruktion yleistämisen tarkasteleminen (Kananen 2017, 15-16).

Konstruktivinen tutkimus valittiin tämän opinnäytetyön tutkimusotteeksi, koska työn lähtökohtana on todellinen toimialan ongelma, johon kehitetään tutkitun tiedon ja kehittämis-työssä kerätyn empiirisen tiedon avulla käytännön ratkaisuksi uusi malli eli uusi konstruktio (Kananen ym. 1993, 243). Konstruktivinen tutkimus on palvelumuotoilua muistuttava lähestymistapa ja näiden käyttö rinnakkain on perusteltua ja toisiaan tukevaa. Konstruktivistista tutkimusta ja palvelumuotoilua yhdistää käytännön toimijoiden vahva osallisuus konstruktivisessa tutkimuksessa ratkaisun tekijöinä ja palvelumuotoilussa kehittämistyön aktiivisina toimijoina. Kummassakin lähestymistavassa vuorovaikutuksella ja kommunikaatiolla on suuri merkitys. (Ojasalo ym. 2015, 66.) Konstruktivisen tutkimuksen yhdistäminen palvelumuotoiluun tuo kehittämistyöhön lisäarvoa, koska konstruktivisessa tutkimuksessa empiirisyys sidotaan tutkituun tietoon eli tietoperustan käyttö kehittämistyössä vahvistuu. Vastaavasti konstruktivisessa tutkimuksessa palvelumuotoilun asiakasymmärrystä kartoittavista menetelmistä on hyötyä (Ojasalo ym. 2015, 68). Konstruktivisen tutkimuksen vaiheet, suunnittelu, käsitteellinen mallintaminen, mallien toteutus ja testaaminen, kuljetetaan palvelumuotoilun prosessimallin kanssa limittäin kehittämistyössä (kuvio 3).

Palvelumuotoilu on niin ajattelutapa, prosessi, työkalupakki, poikkitieteellinen kieli kuin johdantamistapa (Stickdorn ym. 2018, 21-22). Kehittämisen tapana palvelumuotoilu on systemaattista, uutta luovaa, analyyttistä ja intuitiivista. Palvelumuotoilun analyyttisyys yhdistyy hyvin konstruktiviseen tutkimukseen, koska molemmat pohjaavat samankaltaiseen loogiseen päätelyyn (alaluku 3.7), tutkituun tietoon, asiakastutkimukseen ja dataan perustuvaan lähestymistapaan. Palvelumuotoilun intuitiivisuus tuo kehittämiseen välineet nähdä vaihtoehtoja, ratkaisuja ja tulevaisuuden mahdollisuuksia. (Tuulaniemi 2011, 10-11.)

Palvelumuotoilu nojaa muotoiluajatteluun. Stickdornin ja Schneiderin (2012, 26-38; 2018, 27-28) mukaan muotoiluajattelun pääperiaatteet ovat ihmiskeskeisyys, yhteistyö, iteratiivisuus, ketjumaisuus, aitous ja kokonaisvaltaisuus. Palvelua tulee periaatteiden mukaisesti tarkastella ja kehittää kaikkien osallisten näkökulmasta ja kaikki sidosryhmät tulee ottaa mukaan kehittämiseen. Kehittämistä tulee tehdä iteratiivisesti ja toisiinsa linkittyneenä tapahtumien sarjana. Tieto ja ymmärrys tulee kerätä käytännössä. Palvelu ja kaikki siihen liittyvä aineeton tulee visualisoida fyysisesti tai digitaalisesti. Palvelun prototyyppejä tulee testata käytännössä ja palvelun tulee vastata kokonaisvaltaisesti kaikkien sidosryhmien ja organisaatioiden tarpeisiin. Tuulaniemen (2011, 25-31) mukaan palvelumuotoilulla yhdistetään asiakkaan tarpeet ja yrityksen liiketoiminnan tavoitteet toimivaksi kokonaisuudeksi kehittämisen systemaattisuuden, ihmiskeskeisyyden, systeemisyiden, arvon muodostumisen sekä aineettoman ja abstraktin visualisoinnin avulla.

Käyttäytymisen muutos on monitieteinen sosiaalipsykologian, psykologian, käyttäytymistieteiden ja käyttäytymistaloustieteen tutkimusala ja vaikuttamisen keino. Käyttäytymisen muutoksen muotoilussa pyritään ymmärtämään ihmisen päätöksentekoa psykologian, käyttäytymisen, tunteiden ja sosiaalisten vaikutusten kautta (Samson 2015). Syntyvän ymmärryksen kautta pyritään vaikuttamaan ihmisen käyttäytymiseen ja päätöksentekoon (Kälviäinen 2020, 45). Käyttäytymisen muutoksen muotoilu perustuu paljolti kognitiivisten vinoumien ja heuristiikkojen huomioimiseen. Kognitiiviset vinoumat ovat herkästi virhearviointeihin johtavia, yleisesti tunnistettuja ihmisellä esiintyviä taipumuksia hahmottaa, muistaa ja tulkita asioita tietyillä tavoin (Acciarini, Brunetta & Boccardelli 2020, 639-640; Thaler & Sunstein 2008, 25). Heuristiikat ovat ihmisen ongelmanratkaisuun käyttämiä oikopolkuja ja nyrkkisääntöjä, kuten ankkurointi, saatavuus ja edustavuus (Thaler & Sunstein 2008, 25).

Käyttäytymisen muutoksen muotoilua kannattaa hyödyntää liiketoiminnan kehittämisen yhteydessä (White ym. 2019, 23). Käyttäytymistieteellisen lähestymistavan soveltaminen on viime aikoina noussut ajankohtaiseksi ilmiöksi. Valtioneuvoston kanslia (2022) on käynnistänyt ihmislähtöistä politiikkaa vahvistavan Käyttäytymistieteellinen neuvonanto -hankkeen. Hankkeen tavoitteena on kokeilla, kuinka käyttäytymistieteellistä tietoa voi hyödyntää politiikka-toimenpiteiden valmistelussa, käyttäytymisvaikutusten arvioinnissa sekä viestinnän suunnittelussa ja toteutuksessa. Liiketoiminnassa käyttäytymisen muutoksen muotoilua on käytetty laajasti ravintola-, tekstiili-, vaatetus- terveys- viihde-, energia-, vakuutus- ja pankkialalla (Niedderer ym. 2018, 14; Hallsworth & Kirkman 2020, 71; Vanhatalo ym. 2019; Ruokamo 2022; OP 2020; Mettomäki 2022).

Tässä kehittämistyössä metodologiana käytetään palvelumuotoilun ja käyttäytymisen muutoksen muotoilun yhdistelmää. Palvelumuotoilun ja käyttäytymisen muutoksen muotoilun



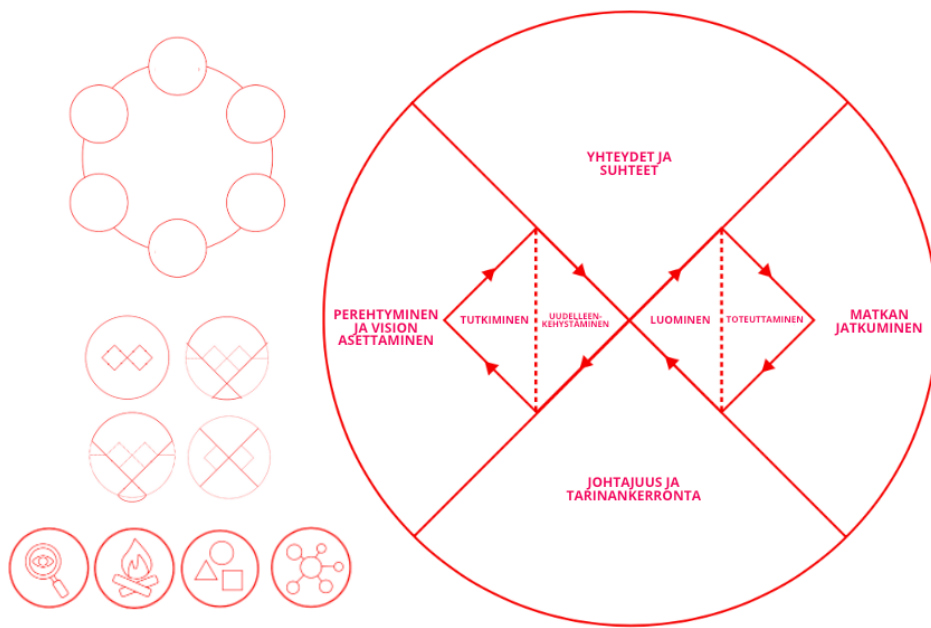
yhdistelmällä pystytään tuottamaan asiakaskeskeisiä ratkaisuja käyttäytymisen muutoksen estäviä esteitä poistamalla ja kiinnostuksen kohteita hyödyntämällä (Kälviäinen 2020, 6-7).

Opinnäytetyössä kootaan tietoperusta, jota käytetään tutkimuksellisen kehittämisen menetel-lytapojen mukaisesti yhdessä käytännössä kerätyn tiedon kanssa kehittämistyön aikana. Palvelulogiikat ja arvonmuodostuminen muodostavat vahvan perustan, joka määrittää suuntaa ja ohjaa ajattelua koko kehittämistyön ajan. Vastuullinen kuluttaminen on nuori ja dynaamisesti kehittyvä tutkimuskohde, jossa tieto muuttuu ja kehittyy vauhdilla. Yritysaktivismia on tutkittu vähän osin sen lyhyen historian takia ja tietoperustaan kootaan yritysaktivismista saatavana olevan tutkitun tiedon lisäksi myös tutkimustietoa kuluttajan vaikutusmahdollisuuksista, jotta kulutukseen liittyvä aktivismin toimintaympäristö pystytään perustellusti hahmottamaan. Käyttäytymisen muutos tuo tietoperustaan ymmärrystä, jonka avulla kehittämistyön vaikuttavuutta voidaan vahvistaa ja kasvattaa. Menetelmälliset valinnat konstruktiivisesta tutkimuksesta, palvelumuotoilusta ja käyttäytymisen muutoksen muotoilusta tukevat tietoperustan aktiivista käyttöä kehittämistyössä.

Kehittämistyön lähtökohtana ja kohteena on aito, tunnistettu työelämän ongelma. Yritysaktivismi on nuori toiminnan muoto ja tutkimustietoa ja käytännön ymmärrystä on olemassa vasta vähän. Toimeksiantajayrityksen henkilökunta koki kehittämiskohteena olevan yritysaktivismin toiminnan ja sen toimivuuden ongelmalliseksi ja toimiala-analyysin jälkeen todettiin, että ongelma on laajempi eli koko toimintakenttää koskeva. Tutkimuksellinen kehittämistyö on kontekstuaalista ja työ toteutetaan yhdessä yrityksessä, mutta tässä opinnäytetyössä tarkastellaan pohdintaluvussa mallin yleistämistä laajempaan käyttöön ja tuotetun konstruktion laajempaa merkitystä toimialalla. Opinnäytetyön tekijä on aktiivisena toimijana mukana prosessissa ja sitä kautta osallisena tapahtuvassa muutoksessa. Opinnäytetyön tekijä ei ole työntekijänä toimeksiantajayrityksessä vaan toimii konsultinomaisena palvelumuotoilijana.

### 3.4 Systeeminen palvelumuotoilun prosessimalli

Design Councilin kehittämään Beyond Net Zero (2021) -systeemiseen palvelumuotoilun prosessimalliin (kuvio 3) kuuluu kuusi periaatetta, joiden mukaan muotoilun keskiössä on ihminen ja maapallo, näkökulmaa otetaan sekä läheltä että kaukaa, muotoilu sisältää testausta ja ideoiden kasvattamista ja muotoilu on inklusiivista sekä perustuu yhteistyöhön ja kehämäisyyteen. Muotoilutiimin neljä roolia ovat systeemiajattelija, tarinankertoja, muotoilija ja yhdistäjä. Työskentelyn neljä tapaa ovat divergentti ja konvergentti, läheltä ja kaukaa, juurisyiden kaivaminen sekä näkymätön neuvokkuus. Prosessin vaiheet ovat perehtyminen ja visiointi, johtajuus ja tarinankerronta, yhteydet ja suhteet, matkan jatkuminen, tutkiminen, uudelleen kehystäminen, luominen sekä toteuttaminen.



Kuvio 3: Beyond Net Zero -prosessimalli (mukaillen Beyond Net Zero 2021, 42-46)

Beyond Net Zero -prosessimalli valittiin käyttöön, koska malli huomioi muotoilussa perinteisen palvelumuotoilun lisäksi systeemisen ajattelun ja malli on elämäkeskeinen. Systeeminen ajattelu tarkoittaa yhteyksien ja verkostojen sekä näiden välisten toimintojen tunnistamista, dynaamisuuden ja keskinäisriippuvuuksien huomioimista sekä kokonaisuuksien hahmottamista (Arnold & Wade 2015, 670). Länsimainen filosofia ja etiikka ovat hyväksyneet ihmiskeskeisyyden eli antroposentrisen ajattelutavan valtavirraksi. Antroposentrisen ajattelutavan mukaan ihmisellä on erityisasema suhteessa luontoon ja ympäristöön ja perinteisesti on keskitytty ihmisten välisten tai ihmisiin kohdistuvien ongelmien ratkaisemiseen (Oksanen 2012, 142.) Beyond Net Zero -prosessimallissa ihmiskeskeisyydestä on siirrytty elämäkeskeisyyteen eli malli nostaa keskiöön ihmisen rinnalle maapallon ja vielä syntymättömät olennot.

### Muotoilun periaatteet

Beyond Net Zero (2021) -prosessimallin kuusi muotoilun periaatetta, ihminen ja maapallo muotoilun keskiössä, näkökulman vaihtaminen lähelle ja kauas, testaaminen ja ideoiden kasvattaminen, inklusiivisuus, yhteistyö sekä kehämäisyys, toimivat kehittämistyön periaatteina ja ohjaavat työn etenemistä. Ihmisen ja maapallon muodostama kokonaisuus oli tärkeässä asemassa kehittämistyössä. Keskiössä oli asiakaskekeinen palvelulogiikka sekä YK:n kestävän kehityksen Agenda 2030 -toimintaohjelman vastuullista kuluttamista käsittelevä kahdestoista tavoite (kuvio 1). Työssä näkökulmaa vaihdeltiin lähelle ja kauas. Lähelle tuleva näkökulma tarkasteli yksittäisten tutkittavien tarpeita ja motivaatioita hyvin yksityiskohtaisesti, henkilökohtaisesti ja yksilön näkökulmasta. Sekundäärilähteet, kuten tiedostavan kuluttajan

segmentointimalli, edustavat työssä laajaa näkökulmaa, jossa tutkittavia on laaja otos ja tutkimuksesta on vedetty yleistäviä johtopäätöksiä. Eri skaaloja nivottiin yhteen niin hypoteesien kuin tietoperustan ja aineiston vuoropuhelun avulla.

Työ sisälsi testausta ja ideoiden kasvattamista. Työssä tehtiin useita prototyyppejä. Prototyypeillä pyrittiin kiteyttämään kehitystyön tavoitteita, kirkastamaan asiakkaan tarpeita sekä visualisoimaan ja konkretisoimaan tekeillä olevaa kehitystyötä. Prototyyppien avulla toteutettiin testauksia asiakkailta ja potentiaalisilla asiakkailta. Testausten avulla saatiin kerättyä oleellista asiakasymmärrystä ja ohjattua kehitystyötä vahvemmin asiakasta ja hänen tarpeitaan kohden. Työssä huomioitiin inklusiivisuus tarkastelemalla palvelumuotoilijan omia oletuksia kuluttajista, asiakkaista ja potentiaalisista asiakkaista sekä huomioimalla mahdollisia kognitiivisia vinoumia ja heuristiikkoja kehittämistyön aikana. Työssä kehämäisyys toteutui jo olemassa olevan kehittämisenä. Valmista sisältöä pyrittiin hyödyntämään mahdollisimman paljon. Uutta pyrittiin rakentamaan jo olemassa olevan sisällön päälle.

Työ toteutettiin yhteiskehittämällä. Yhteiskehittäminen on yrityksen, asiakkaan ja muiden toimijoiden raja-aitoja ylittävää yhteisiin tavoitteisiin tähtäävää jaettua kehittämistyötä (CCO 2022) eli kehittämistä vuorovaikutuksen avulla (Ramaswamy & Ozcan 2018, 196). Yhteiskehittäminen on palvelun käyttäjien kanssa innovointia (Bogers ym. 2010, 858) ja kehittämistä käyttäjien kanssa heidän tarpeisiinsa (Syam & Pascal 2013, 805). Yhteiskehittäminen edesauttaa asiakkaan sitoutumista palveluun, koska yhteiskehittämisen myötä hänestä on jo tullut osa arvoketjua (CCO 2022). Kehittämistyössä yhteiskehittämiseen osallistui työpajojen, havainnoinnin ja haastattelujen kautta toimeksiantajayrityksen johtoa, työntekijöitä, asiantuntijoita, asiakkaita ja potentiaalisia asiakkaita.

### **Muotoilutiimin roolit**

Beyond Net Zero (2021) -prosessimallin neljää muotoilutiimin roolia, systeemiajattelija, tarinankertoja, muotoilija ja yhdistäjä, käytettiin kehittämistyön muotoilutiimin roolimalleina. Systeemiajattelijana muotoilutiimi pyrki työssä huomioimaan ja hyödyntämään vuorovaikutteisesti verkostoja ja yhteyksiä. Tarinankertojana pyrittiin visualisoimaan ja tarinallistamaan asiakasymmärrystä, prosessin kulkua sekä oivalluksia. Muotoilijana huolehdittiin kehittämistyön suunnittelusta, prosessimallin ja menetelmien valinnasta sekä yhteiskehittämisen fasilitoinnista. Yhdistäjänä pyrittiin löytämään mahdollisia yhteyksiä niin ihmisten, toimijoiden, yritysten kuin tutkimusten, teemojen ja asioiden suhteen.

### **Työskentelytavat**

Beyond Net Zero (2021) -prosessimallin neljä työskentelyn tapaa, divergentti ja konvergentti, läheltä ja kaukaa, juurisyiden kaivaminen sekä näkymätön neuvokkuus, ohjasivat kehittämissuorituksen työskentelytapoja. Työssä divergentti ja konvergentti työskentely vuorottelivat ja näitä käytettiin tietoisesti vuorotellen joko avartamaan näkymää tai kiteyttämään työskentelyä. Työskentelyn tavassa vuorottelivat asian käsitteleminen läheltä ja kaukaa. Läheltä tarkasteltiin yksittäisten asiakkaisen tarpeita, motivaatioita ja haluja ja kaukaa katsottiin kehittämällä sekundääristen lähteiden, kuten tiedostavan kuluttajan segmentointimallin avulla. Työtavassa korostui juurisyihin paneutuminen. Työssä palattiin toistuvasti havainnoimaan ja analysoimaan asiakkaiden motivaatiota, tarpeita ja haluja, joiden avulla pyrittiin analysoimaan juurisyitä asiakkaan toiminnalle. Näkymätön neuvokkuus työtapana tarkoittaa näkymättömien elementtien, kuten suhteiden ja yhteyksien sekä johtajuuden ja tarinankerronnan, hyödyntämistä muotoiluprosessissa. Työssä ylläpidettiin tietoisuutta verkostojen ja yhteyksien mahdollisuuksista ja potentiaalista, tarkasteltiin johtajuuden tapaa ja rakennetta sekä hyödynnettiin tarinankerrontaa eri elementtien ja oivallusten hahmottamisessa. Tarinankerronnan avulla kiteytettiin työn prosessi sarjakuvaksi, jolloin kehittämistyön vaiheet oli helpompi hahmottaa.

### **Muotoilun vaiheet**

Beyond Net Zero (2021) -prosessimalli alkaa perehtymisestä ja vision rakentamisesta, jonka jälkeen siirrytään keskivaiheeseen, joka pitää sisällään systeemisiä yhteyksiä ja suhteita, johtajuutta ja tarinankerrontaa, tutkimista, uudelleen kehystämistä, luomista sekä toteuttamista. Lopuksi työskentetään matkan jatkamista.

### **3.5 Kehittämistyön prosessi**

Opinnäytetyössä tutkimuksellisen kehittämisen prosessissa konstrukttiivinen tutkimus, palvelumuotoilu, käyttäytymisen muutoksen muotoilu ja tietoperusta kietoutuvat yhteen (kuvio 3). Kuvio 3 havainnollistaa iteratiivista kudosta, jonka osa-alueet yhdessä muodostavat. Kuvion yläreunaan on merkitty viitteellisesti ajan kuluminen.



Kuvio 4: Toteutus

### Aineistonkeruu

Opinnäytetyön tiedonkeruu on toteutettu konstruktiiivisen tutkimuksen, palvelumuotoilun sekä käyttäytymisen muutoksen muotoilun menetelmin laadullisen tutkimuksen periaatteiden mukaisesti. Opinnäytetyön tekijä suosi strukturoimatonta laadullista aineistoa, arvosti subjektiivisuutta, sitoutui lähelle menevään tarkasteluun, korosti tutkittavien toimintaa ja tulkin-toja, painotti mitä- ja miten-kysymyksiä sekä painotti analyysiä. Opinnäytetyön tekijä pyrki sietämään monimutkaisuutta ja epäilemään itsestään selvyiksi. Opinnäytetyön tekijä pyrki aktiivisesti tiedostamaan ja refleктоimaan omaa vaikutustaan aineistoon.

Konstruktiiivisen tutkimuksen menetelmiä ei ole virallisesti määritelty, mutta pääasia on, että aineistoa kerätään monin eri tavoin (Ojasalo ym. 2015, 68). Menetelmätriangulaation eli monimenetelmällisyyden avulla saadaan kehittämistyön kohteena olevasta ilmiöstä kokonaisvaltaisempi kuva (Ronkainen ym. 2020, 105). Tyypillisiä konstruktiiivisen tutkimuksen menetelmiä ovat havainnointi, ryhmäkeskustelut, kyselyt sekä haastattelut. Työssä käytettiin näistä havainnointia ja haastatteluja. Konstruktiiivisessä tutkimuksessa painotetaan palvelumuotoilunkin ytimessä olevaa yhteistyötä, asiakkaiden tarpeiden ymmärtämistä ja asiakkaiden mukaan ottamista tutkimuksen monessa eri vaiheessa. (Ojasalo ym. 2015, 68.) Palvelumuotoilun menetelmät soveltuvat hyvin konstruktiiiviseen tutkimukseen, koska molemmat tukevat konkreettisuutta ja koostamista. Palvelumuotoilun ja käyttäytymisen muutoksen muotoilun menetelmien ja konstruktiiivisen tutkimuksen yhdistäminen aineistonkeruussa oli luontevaa.

### Aineiston hallinta

Kehittämistyöhön osallistuneita henkilöitä informoitiin etukäteen aineiston anonymisoinnista, käsittelystä ja tutkimuksen lopuksi tehtävästä aineiston tuhoamisesta. Opinnäytteen tekijällä

on täysi vastuu aineiston turvallisesta hallinnasta, käyttöoikeuksista, säilytyksestä, valvonnasta, käsittelystä ja tuhoamisesta. Henkilötietoja käsiteltiin laaditun tietosuojaselosteen mukaisesti (liite 1). Henkilötiedot on kerätty Yritysaktivismiin kehittämisen -opinnäytetyön rekisteri -nimiseen rekisteriin, jonka rekisterinpitäjänä toimii opinnäytetyön tekijä. Rekisteröidyt ovat kehittämistyötä varten haastatteluihin, havainnointiin sekä työpajoihin osallistuvat henkilöt ja rekisterin käyttötarkoituksena on yhteydenpidon mahdollistaminen opinnäytetyöntekijän ja rekisteröityjen välillä. Tietolähteinä ovat tutkittavat itse ja rekisteriin merkitään vain tutkittavan nimi ja sähköpostiosoite. Rekisteröityjä tietoja ei luovuteta eikä siirretä eteenpäin. Tietosuojaselosteeseen on listattu rekisteröityjen oikeudet eli tarkastusoikeus, vastustamisoikeus, poisto-oikeus, tiedonsiirto-oikeus, valitusoikeus (liite 1). Rekisteriin kerätty sisältö hävitetään kokonaisuudessaan opinnäytetyön valmistuttua.

Aineistoa kerättiin Zoomin ja Miro-alustan kautta. Zoomissa nauhoitettiin videohaastattelut ja -havainnointi sekä keskustelut. Työpajoissa ja muotoilutiimin tapaamisissa käytettiin Miro-alustaa ryhmämuistina. Miro-alustalle kerättiin kaikki kehittämistyön aikana tehty muistiinpanot ja suunnitelmat. Kerätty aineisto on opinnäytetyön tekijän hallussa opinnäytetyön tekijän tietokoneella ja henkilökohtaisessa Laurean OneDrive-kansiossa salasanojen takana. Aineisto ei sisällä salaiseksi luokiteltavaa tietoa. Tiimityöskentelyssä käsitelty aineisto on Miro-alustalla. Käyttöoikeudet on rajattu vain muotoilutiimille ja työskentelyyn osallistuville. Tämä aineisto ei sisällä luottamuksellista tai salattua tietoa. Aineistoa käsiteltiin anonyymisti. Tutkimuksen osallistujat koodattiin väritunnuksin analyysiä varten. Sekä suorat että epäsuorat tunnisteet henkilöihin poistettiin. Alkuperäisaineistot tuhottiin analyysivaiheen jälkeen.

### **Aineiston analyysi**

Aineiston analyysin tarkoituksena on löytää vastaukset asetettuihin kehittämiskysymyksiin (Merriam & Tisdell 2015, 202). Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään paljon (Hirsjärvi ym. 2007, 129), joten aineiston järjestelmällisyydellä on suuri merkitys aineiston analyysivaiheessa. Aineistoa usein kerätään, järjestetään ja analysoidaan jatkuvasti työn eri vaiheissa, joten aineiston keräämisen ja analysoinnin rinnakkaisuus on väistämätöntä (Merriam & Tisdell 2015, 197). Kehittämistyön aikana aineistoa kertyi valtavasti ja analyysiä toteutettiin samanaikaisesti tiedonkeruun kanssa koko työskentelyn ajan. Laadullisen tutkimuksen analyysillä pyritään ymmärtämään ilmiötä määrällisen tutkimuksen selittämisperikymyksen sijaan (Hirsjärvi ym. 2007, 129). Työssä analyysi tarjosi jatkuvasti kasvavaa ymmärrystä, jonka avulla kehittämistyön suuntaa pystyttiin korjaamaan ja muokkaamaan prosessin aikana. Suoraan Miro-pohjalle tehty tiedonkeruu mahdollisti teknisesti sujuvan työskentelyn heti tiedonkeruuvaiheesta alkaen. Erityisesti analysointivaiheessa muotoilutiimi hyötyi siitä, että koko aineisto oli alusta alkaen kerätty järjestelmällisesti yhteen paikkaan Miro-alustalle. Miro-

alustalla aineistoa oli helppo teemoitella, siirrellä, pilkkoa, vertailla, ryhmitellä ja kiteyttää. Miroon luotiin tiedonkeruussa tehtyjen kehysten lisäksi analysointivaiheessa tarvittavia hahmottamista ja visualisointia helpottavia uusia kehyksiä, joiden avulla pystyttiin työstämään käsitteellistämistä ja käsitteiden suhteita toisiinsa hyvin käytännönläheisellä työskentelytavalla.

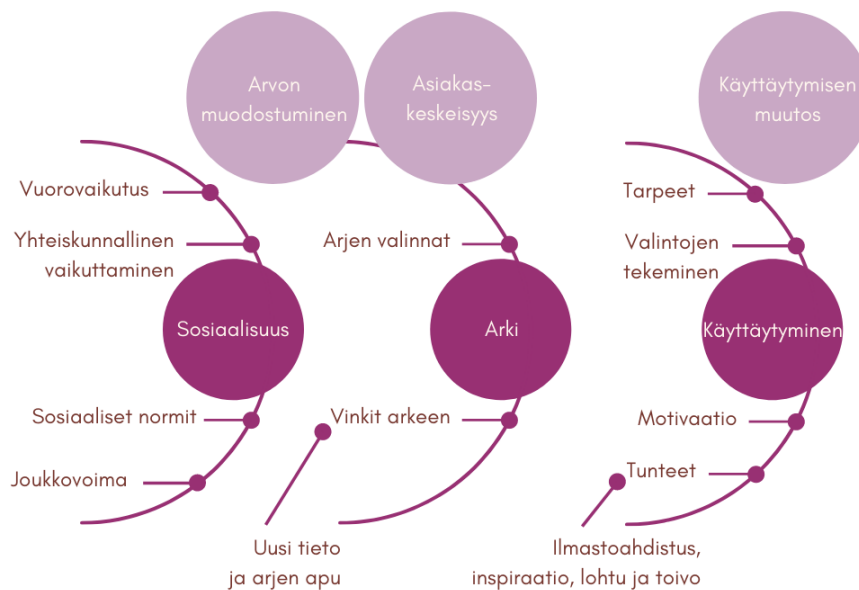
Kehittämistyön aineiston analyysi toteutettiin sisällönanalyysin keinoin. Alasuutarin (2011) mukaan sisällönanalyysin vaiheita ovat pilkkominen, käsitteellistäminen ja uudelleen kasaaminen. Pilkkomiseen kuuluu aineiston purkaminen, aineistoon tutustuminen, aineiston järjestäminen ja koodaaminen sekä koodien yhdistäminen, vertaaminen ja erittely. Käsitteellistämisen vaiheessa muodostetaan kategorioita ja alakategorioita. Uudelleen kasaaminen sisältää linkitystä kategorioiden välillä, esimerkkien antamista kategorioista sekä analyysin kirjoittamista. Pilkkominen ja käsitteellistäminen ovat havaintojen pelkistämistä ilmiötä kuvaaviksi, yhteisiä piirteitä omaaviksi esimerkeiksi. Uudelleen kasaaminen on ilmiön arvoituksellisuuden ratkaisemista eli tulosten tulkintaa, havaintojen selittämistä ja ilmiön ymmärrettäväksi tekemistä, jossa samalla etsitään syy-seuraus-suhteita ja merkitystulkintoja sekä suhteutetaan havainnot tietoperustan tutkittuun tietoon. Laine jakaa sisällönanalyysin eri vaiheisiin, jotka ovat kiinnostuksen kohteen valitseminen, aineiston läpikäyminen ja luokittelu, teemoittelu tai tyyppittely sekä yhteenvedon kirjoittaminen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 104 mukaan). Aineiston läpikäyminen sisältää oleellisen erottelemisen, muun jättämisen tarkastelun ulkopuolelle sekä valittujen huomioiden keräämisen aineistosta erilleen.

Työssä käytettiin Alasuutarin ja Laineen vaiheista yhdistettyä sisällönanalyysin runkoa. Sisällönanalyysi aloitettiin kiinnostuksen kohteen valinnalla eli tässä tapauksessa peilaamalla aineistoa kehittämiskysymyksiin, tavoitteeseen ja tarkoitukseen ja kiteyttämällä analysoinnin kohde. Työssä kiinnostuksen kohteeksi valittiin asiakas ja tämän ymmärtäminen. Pilkkomisvaiheessa aineisto purettiin ja siihen tutustuttiin, aineisto järjesteltiin koodaamalla ja erottelemalla, osa aineistosta rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle ja valitut, oleelliset havainnot kerättiin erilleen aineistosta jatkokäsiteltäväksi. Valitut havainnot koskivat asiakasryhmien ja yrityksen toteutettavissa olevaa toimintaa digitaalisella rajapinnalla. Aineiston järjestämisessä painotettiin arvonmuodostusta, asiakkaan tarpeita ja motivaatiota sekä käyttäytymisen muutokseen liittyviä huomioita. Ymmärrettiin aineiston rajallisuus ja todettiin, että aineiston perusteella ei voida tehdä johtopäätöksiä kuluttajista yleisesti. Aineisto tarjoaa kurkistusikkunan tutkittuihin kuluttajiin.

Käsitteellistämisen vaiheessa teemoiteltiin ensin valittu aineisto. Teemoiksi muodostuivat vuorovaikutus, joukkovoima, yhteiskunnallinen vaikuttaminen, sosiaaliset normit, valintojen tekeminen, tarpeet, motivaatio, inspiraatio, ilmastoahdistus, lohtu, toivo, arjen valintojen

tekeminen, arjen apu ja uusi tieto. Seuraavaksi ilmastoahdistus, inspiraatio, lohtu ja toivo nimettiin teemaksi tunteet sekä uusi tieto ja arjen apu nimettiin teemaksi vinkit arkeen. Tämän jälkeen vuorovaikutus, sosiaaliset normit, joukkovoima ja yhteiskunnallinen vaikuttaminen nimettiin yläteemalla sosiaalisuus, valintojen tekeminen, tarpeet, motivaatio ja tunteet nimettiin yläteemalla käyttäytyminen sekä arjen valintojen tekeminen ja vinkit arkeen nimettiin yläteemalla arki. Pääteemoiksi nousivat siis sosiaalisuus, käyttäytyminen ja arki. Teemoja käsitteellistämällä siirryttiin seuraavaksi alkuperäisistä ilmaisuista teoreettisiin käsitteisiin. Sosiaalisuuden teemoista siirryttiin arvon muodostumiseen, käyttäytymisestä siirryttiin käyttäytymisen muutokseen ja arjen teemoista siirryttiin asiakaskeskeisyyteen (kuvio 5).

Kasaamisvaiheessa tarkasteltiin teemojen suhteita toisiinsa ja havainnollistettiin analysoitua aineistoa. Siirtymät teemoista käsitteisiin eivät olleet tarkkarajaisia vaan systeemisyiden takia lähes kaikki teemat olivat verkottuneita tavalla tai toisella keskenään. Sisällönanalyysin avulla tuotettiin ymmärrystä ja uutta tietoa, jonka avulla kehittämistyön prosessissa päästiin etenemään.



Kuvio 5: Teemoittelu

### 3.6 Palvelumuotoilun ja käyttäytymisen muutoksen muotoilun prosessi

Kehittämistyössä yhdistettiin palvelumuotoilua ja käyttäytymisen muutoksen muotoilua. Käyttäytymisen muutoksen muotoilu valittiin mukaan palvelumuotoilun rinnalle, koska vastuulliseen kuluttamiseen liittyy oleellisesti ihmisen käyttäytyminen ja muutos kohti vastuullista



kuluttamista edellyttää käyttäytymisen muutosta. Käyttäytymisen muutoksen muotoilu toimii hyvin yhdessä palvelumuotoilun kanssa (Designing for Behaviour Change Toolkit 2022, 8; Niedderer ym. 2018, 10).

Muotoilutiimi tapasi koko kehittämistyön aikana kaksitoista kertaa. Työskentely nojasi vahvasti läpi prosessin palvelumuotoilun yksin-kaksin-kaikki-menetelmään (Ideapakka 2017), jonka mukaisesti ensin työstetään asiaa yksin, sitten pienryhmässä ja lopuksi koko ryhmän kesken. Työskentelyssä painotetiin läpi prosessin hiljaista muistilappupohjaista ryhmätyöskentelyä ryhmäkeskustelun sijaan, jotta kaikkien ajatukset tulisivat näkyviksi. Työskentelyn kokoonpano, muoto ja sijoittuminen vaihteli vaiheiden mukaan. Perehtymisvaihe perustui paljolti siihen, että opinnäytetyön tekijä luki kirjallisuutta, tutustui aiheeseen ja keskusteli tutkittavien kanssa kahden kesken. Asiakkaat olivat vahvasti läsnä prosessissa. Tutkimis- ja uudelleenkehystämisvaihe oli lähinnä hiljaista ryhmätyöskentelyä Miro-alustalla työpajojen ja muotoilutiimin tapaamisten muodossa erilaisia palvelumuotoilun menetelmiä käyttäen. Yhteydet ja suhteet -vaiheessa työskentely sijoittui Miroon ja työskentely oli hiljaista ryhmätyöskentelyä. Tarinankerronta-vaihe oli vuorotellen opinnäytetyöntekijän itsenäistä työskentelyä ja ryhmätyötä muotoilutiimin kesken. Luomisvaiheessa palattiin työskentelemään vahvemmin asiakkaiden ja potentiaalisten asiakkaiden kanssa. Työskentely tapahtui Miro-alustalla yhteiskehittämisen työpajoissa ja työskentely oli edelleen hiljaista ja pohjautui kirjoittamiseen keskustelun sijaan. Työskentelyllä haluttiin mahdollistaa kaikkien tasapuolinen osallistuminen ja jokaisen ajatusten mukaan ottaminen. Toteuttamisvaiheessa opinnäytetyön tekijä kokosi ja valmisteli paljon prototyyppeihin liittyvää materiaalia, jota muotoilutiimi työsti ryhmätyönä. Toteuttamisvaiheessa asiakkaat ja potentiaaliset asiakkaat olivat hyvin vahvasti läsnä testausten ja kehittämisen prototyyppejä eteenpäin. Matkan jatkuminen -vaiheessa opinnäytetyön tekijä ja muotoilutiimi työstivät kehittämistyön viimeisen vaiheen yhdessä loppuun.

### **Perehtymisvaihe**

Beyond Net Zero (2021, 48) -prosessimallin perehtymisvaiheessa luodaan positiivinen, omiin arvoihin perustuva selkeä visio siitä, mitä pyritään saavuttamaan. Kehittämistyössä perehtymisvaiheessa toteutettiin kirjallisuuskatsaus, kaksi asiantuntijahaastattelua sekä kuusi haastattelua toimeksiantajayrityksen johdolle ja työntekijöille. Asiakasymmärrystä kerättiin kahdeksan havainnointikerran, seitsemän asiakashaastattelun, seitsemän potentiaalisen asiakkaan haastattelun ja kolmen yhteiskehittämisen työpajan kautta. Kaikki haastattelut, havainnointi, työpajat ja tapaamiset toteutettiin koronapandemian takia etäyhteyden avulla.

Perehtymisvaihe painottui opinnäytetyöntekijän perehtymiseen teemaan, asiakkaisiin, toimeksiantajan johtoon ja työntekijöihin sekä toimintakenttään. Opinnäytetyöntekijän ja toimeksiantajan johdon ja työntekijöiden kahdenkeskisissä keskusteluissa keskusteltiin

vastuullisuusmuotoilutoimiston toiminnasta, kasvusta, tavoitteista, kulttuurista ja tulevaisuudennäkymistä. Toimeksiantajayrityksen sisällä oli erilaisia näkemyksiä asioista ja keskustelujen pohjalta opinnäytetyöntekijä kokosi Miro-alustalle alkutilanteen kartoitusta. Kehitettävää aihetta ja sivustoa vertailtiin aktivismiin, viestintään ja markkinointiin. Opinnäytetyöntekijä päätyi asettamaan toiminnan yritysaktivismiin viitekehykseen. Opinnäytetyöntekijä perehtyi kirjallisuuden kautta yritysaktivismiin toimintamuotoihin ja historiaan, yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen sekä aktivismin asemaan ja historiaan suomalaisessa kulttuurissa. Opinnäytetyöntekijä tutustui yritysaktivismiin, brändiaktivismiin, kansalaisvaikuttamiseen, lobbaamiseen, vastuullisuuteen, kestävään kehitykseen, vastuulliseen kuluttamiseen sekä kestävään elämään.

### **Tutkimisvaihe**

Beyond Net Zero (2021, 50) -prosessimallin tutkimisvaiheessa otetaan selvää nykyhetkestä, selvitetään juurisyitä, hahmotellaan, mitä olemassa olevaa voidaan hyödyntää tulevaan sekä työstetään visiota tulevasta. Kehittämistyön tutkimisvaiheessa pohdittiin ydinkysymyksiä, listattiin oleelliset kysymykset, visioitiin tavoitetta sekä kartoitettiin nykyhetken vahvuudet ja heikkoudet.

Yhteiskehittämisen työpajassa pohdittiin, mille oletuksille olemassa oleva toimeksiantajan toiminta on rakennettu. Kartoitettiin ymmärrystä oletuksista ja perusteista, joiden varaan toiminta oli alussa suunniteltu ja todettiin, että yritysaktivismi nojasi vahvasti aktivisteihin, vaikuttajien tukeen ja omiin verkostoihin. Infinen yritysaktivismiin nykytilanteen vahvuuksiksi listattiin kiinnostava sisältö, vastuullisuuspaneeli, osallistumisen helppous, perustana oleva 3,5 prosentin muutosteoria, julkisuus ja tavallisten kuluttajien mahdollisuus toimia esimerkkinä muille. Haasteiksi kirjattiin ihmisten haluttomuus luvata kuluttavansa vastuullisesti, riitteävät ja rinnakkaiset tavoitteet, kohderyhmän epäselvyys, konkreettisen tavoitteen epäselvyys, strategian keskeneräisyys, yhteisen kattavan ymmärryksen puute ja liian kaukainen tavoite. Oleellisia kysymyksiä listattiin yhteensä 53 kappaletta. Nämä teemoitettiin ja teemat otsikoitiin maali, kohderyhmä, yhteisö, toimeksiantaja, viestintä, käytettävyys, merkityksellisyys, kiireellisyys, sisältö, uutiskirje, näkyvyys, mahdolliset uhat ja muut toimijat. Ydinkysymyksiksi nousi kolme päälinjaisinta kysymystä, kokevatko asiakkaat palvelun hyödylliseksi, haluavatko asiakkaat käyttää palvelua ja uskovatko asiakkaat, että heidän teoillaan on merkitystä.

Tiedon keräämisessä ja ymmärryksen lisäämisessä pyrittiin huomioimaan erilaiset näkökulmat ja varmistamaan monenlaiset näkemykset. Tiedon hankintaan sisällytettiin niin pitkän linjan aktivisteja kuin kuluttajia, jotka eivät erityisesti olleet kiinnostuneita vastuullisesta kuluttamisesta. Toiset tutkittavat olivat alan ammattilaisia ja toisilla ei ollut vastuullisuusasioista

mitään osaamista. Asiakasymmärrystä kerättiin niin ihmisiltä, jotka panostivat vastuulliseen kuluttamiseen kuin ihmisiltä, joita vastuullisuus kiinnosti vain nimellisesti. Tutkimisvaiheessa kartoitettiin uusia mahdollisuuksia tutustumalla potentiaaliin teknologioihin, joita toteutuksessa voitaisiin mahdollisesti hyödyntää. Mahdollisiksi vaihtoehtoisiksi nimettiin chattibotit ja vuorovaikutteiset alustat. COM-B-mallia käytetään asiakasymmärryksen kartuttamiseen.

### **Uudelleenkehystämisvaihe**

Beyond Net Zero (2021, 50) -prosessimallin uudelleenkehystämisvaihe vaatii siirtymistä ole-massa olevasta ajattelusta uudenlaiseen näkökulmaan. Totuttua ajattelua haastamalla löydetään uudenlainen tapa nähdä kehitettävä asia. Uudelleenkehystämällä ongelma luodaan mahdollisuus nähdä ongelma uusin silmin, jolloin ratkaisujen ideoinnille avautuu avarammat maisemat. Työssä uudelleenkehystämisvaiheessa tarkasteltiin asiakkaiden palveluun liittyviä syitä, hyötyjä ja tarpeita haastamalla nykyiset oletukset, rakennettiin suunnitteluohjurit, kiitettiin muotoiluhaaste ja muotoiltiin suunnittelun toimeksianto.

Kehittämistyön suunnitteluajureiksi muotoiltiin viisi ohjenuoraa. Suunnitteluajurien mukaan yritysaktivismiin ydinsanomana tulee olla selkeä ja johdonmukainen, yritysaktivismiin osallistuminen ei ole itse teko vaan varsinaisen matkan alku, yritysaktivismilla on oleelliset vaikutukset, yritysaktivismissa on selkeä tavoite ja yritysaktivismi herättää tunteita ja yhteenkuuluvuutta. Työn uudelleenkehystämisvaiheessa tähän asti kerättyjä oivalluksia analysoitiin ja näiden pohjalta nimettiin ongelma opitun tiedon pohjalta uudella tavalla, kuten toimeksiantajan edustaja totesi työpajassa: ”Fokusta pitää viedä vielä enemmän siihen, kuinka ihmiset haluavat sivustoa käyttää ja mitä tarvitsevat kuluttaakseen kestävämmän, miten me voimme auttaa?”.

### **Yhteydet ja suhteet -vaihe**

Beyond Net Zero (2021, 49) -prosessimallin yhteydet ja suhteet -vaiheessa tehdään syvällisesti yhteistyötä sidosryhmien ja yhteisöjen kanssa systeemisyyden ja maapallohuomioiden. Kehittämistyössä yhteydet ja suhteet -vaiheesta muodostui ajallisesti ja työn määrällisesti merkittävä ja työntäyteinen osio. Vaiheesta muodostettiin aluksi miten voisimme -kysymyksiä ja kartoitettiin niihin vastauksia, listattiin mitä asiakkaat haluaisivat tietää ja tarkennettiin suunnitteluohjureita. Vaiheesta korostui yrityksen suhde niin asiakkaisiin kuin muihin ole-massa oleviin ja mahdollisiin yhteistyöverkostoihin sekä laajemmin toimintakenttään. Muotoilutiimin kesken työstettiin oleellisen käyttäytymisen karttaa, tarkasteltiin COM-B-mallin (Mayne 2017, 3) mukaisia valmiuksia, mahdollisuuksia ja motivaatiota sekä näiden suhdetta käyttäytymisen muutokseen ja piirrettiin The Decode goal map -kartta (Barden & Sutherland 2013). Työpajassa käytettiin De Bonon (2000) ajattelun kuusi hattua -menetelmää, jonka

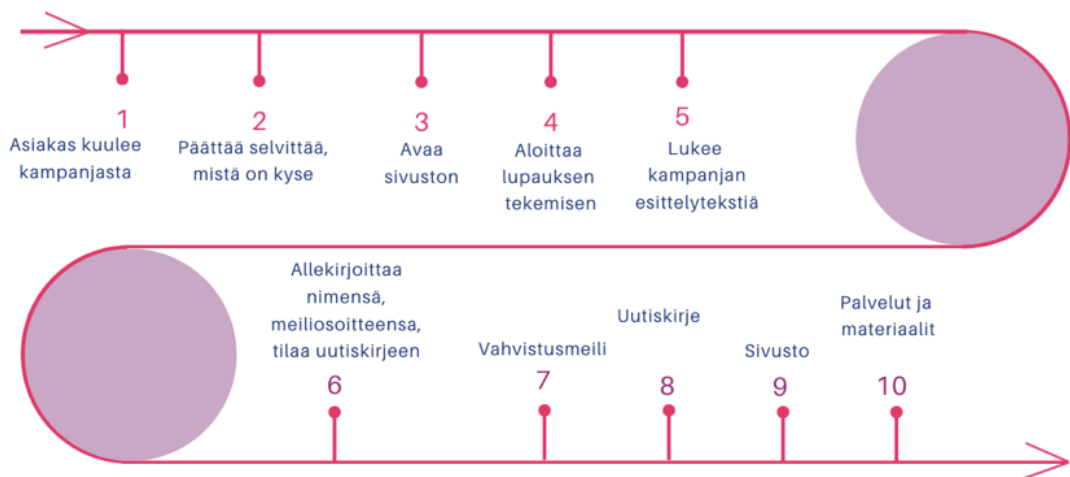
avulla arvioitiin ja pohdittiin itsenäisesti kirjottamalla Miro-alustalle eri näkökulmia ja heräviä ajatuksia. Toisten ajatuksia kommentoitiin kirjoittamalla. Muotoilutiimi teki kilpailija-analyysejä, muotoilutiimin tapaamisissa hyödynnettiin sekundääreinä lähteinä Sitran motivaatio-profiileja (Huomo ym. 2019) ja tiedostavan kuluttajan segmentointimallia (Salonen ym. 2014) sekä työskenneltiin käyttäytymisen muutoksen HAPA-teorian (Schwarzer 2016) avulla. Työpaikassa tutustuttiin pelillistämiseen ilmiönä (Paharia 2013), keskusteltiin asiakkaiden motivaatiosta, kannustimisesta ja esteistä sekä tehtiin jana-arvioinnin avulla priorisointia siitä, mihin suuntaan kehittämistyötä kannattaisi viedä.

Muotoilutiimin kesken työskenneltiin Bridgeablen (Designing for Behaviour Change 2022) käyttäytymisen muutoksen muotoilutyökalun avulla, hyödynnettiin ilmastotuuppauksen (Koi & Siipi 2021) ohjeita sekä muotoiltiin vihreän muotoilun ohjekorttien (Kälviäinen 2020) mukaisesti. Yhteyksiä ja suhteita pohdittiin tutustumalla muiden toimijoiden toimintaan ja tutkimukseen ja kartoittamalla verkostoa. Tutustuttiin vaikuttajaviestintään ja blogeihin.

### **Johtajuus ja tarinankerronta -vaihe**

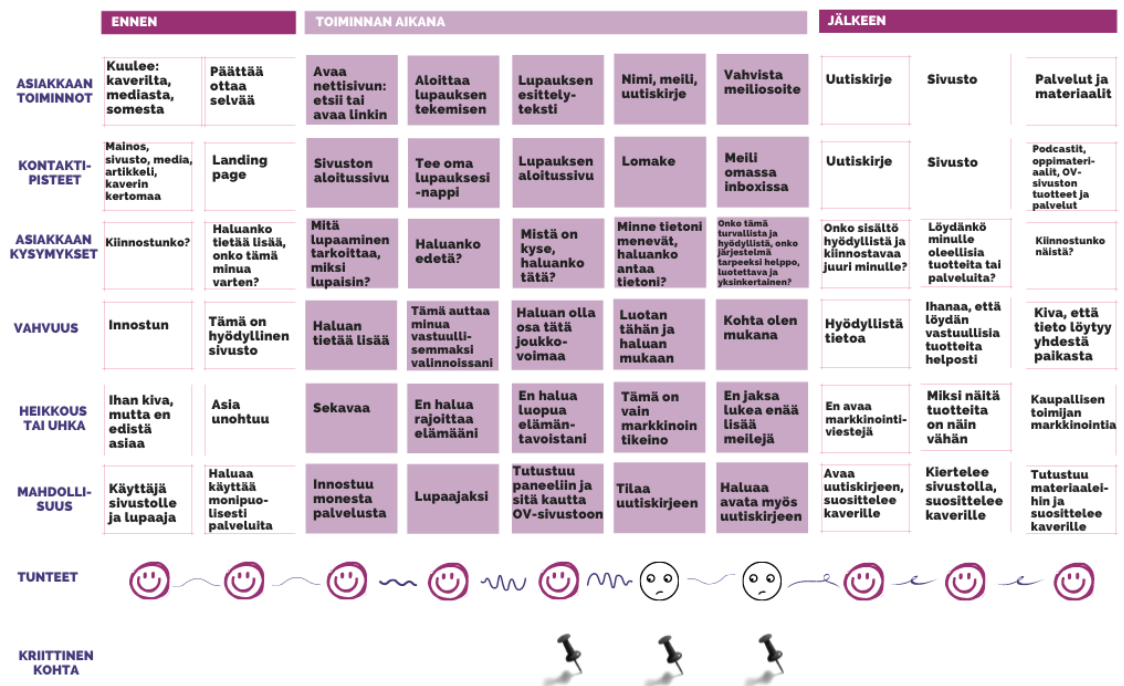
Beyond Net Zero (2021, 48) -prosessimallin johtajuus ja tarinankerronta -vaiheessa kuka tahansa voi osoittaa johtajuutta tekemällä omilla teoillaan arvomaailman näkyväksi ja esimerkiksi voimalla ohjaamalla toisia työskentelemään kohti yhteistä visiota. Prosessimallissa jokainen prosessiin osallistuva nähdään potentiaalisena johtajana, jolla on mahdollisuus edesauttaa koko ryhmää etenemään kehittämistyön kanssa. Tarinankerronta nähdään tärkeänä tapana jakaa visiota toisille inspiroivasti. Tarinankerrontaa käytettiin työssä työkaluna, jonka avulla visiota, visualisointeja ja inspiraatiota jaettiin. Visualisointi toimi ryhmämuistina.

Työn johtajuus ja tarinankerronta -vaiheessa johtajuutta vahvistettiin kehittämistyössä kiinnittämällä huomiota yhteiskehittämisen työpajojen tunnelmaan ja turvalliseen ilmapiiriin, rakentavaan ja kannustavaan työotteeseen sekä innostuksen, tiedon ja taidon jakamiseen avoimesti. Vaiheen aikana työstettiin ja visualisoitiin asiakkaan matka (kuvio 6), palvelupolku (kuvio 7) ja persoonat (kuvio 11). Tarinallistettiin persoonat ja ideoitiin nimiehdotuksia. Asiakkaan matkan avulla pyrittiin havainnollistamaan visuaalisesti palvelu asiakkaan näkökulmasta.



Kuvio 6: Asiakkaan matka

Työstettiin palvelupolku. Palvelupolku on visualisointi asiakkaan palvelukokemuksesta. Palvelupolun avulla voi hahmottaa asiakkaan kokemukseen liittyviä kipupisteitä ja toimimattomia kohtia sekä löytää ratkaisuja kompastuskohtien korjaamiseksi. Palvelupolkua voi myös käyttää visualisoimaan tulevaisuuden palvelua. (Stickdorn ym. 2018, 44.) Palvelupolkuun koottiin asiakkaan toimintojen lisäksi palvelun kontaktipisteet, asiakkaan kysymyksiä, kontaktipisteiden vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet sekä palvelutuokioihin liittyvät tunteet. Lopuksi hahmoteltiin palvelupolun kriittisimmät kohdat. Palvelupolun olennaisia kohtia tarkennettiin vielä myöhemmin prosessissa, kun aineiston analyysin kautta saatiin uutta tietoa ja ymmärrystä (kuvio 7). Palvelupolun avulla löydettiin useita kehittämistä kaipaavia kohtia palvelupolulla. Asiakkaan näkökulmasta kriittisimmät palvelutuokiot liittyivät yritysaktiivisuuden esittelyyn, osallistumiseen ja uutiskirjeen tilaamiseen liittyvään lomakkeeseen sekä sähköpostiosoitteen vahvistamiseen.



Kuvio 7: Palvelupolku

## Luomisvaihe

Beyond Net Zero (2021, 51) -prosessimallin luomisvaiheessa ideoidaan erilaisia ehdotuksia, ratkaisuja ja toimintoja. Vaiheessa on oleellista ideoida rohkeasti sekä pieniä että suuria ehdotuksia. Kehittämistyön luomisvaiheessa ideoitii ja luotiin ehdotuksia, mahdollisuuksia ja vaihtoehtoja työskentelyn aikana kiteytyneisiin kysymyksiin. Fasilitoiduissa yhteiskehittämisen työpajoissa käytettiin palvelumuotoilun menetelmiä, kuten lootuskukkaa (Voehl 2016, 17) ja 6-3-5 brainwriting-menetelmää (Tomitsch 2018). Käytettiin Bridgeablen käyttäytymisen muutoksen mallia ideoinnin ja prototypoinnin välissä (Designing for Behaviour Change Toolkit 2022). Käytettiin Ilmastotuuppausta (Koi & Siipi 2021) ja vihreän muotoilun ohjekortteja (Kälväinen 2020). Ideoitii kolme ensimmäistä sivuston kehittämis ehdotusta. Ideoita kertyi kymmeniä ja ne edustivat laajasti hyvin erilaisia vaihtoehtoja.

## Toteuttamisvaihe

Beyond Net Zero (2021, 51) -prosessimallin toteuttamisvaiheessa ideoista rakennetaan konkretiaa. Prototyyppien avulla voidaan nähdä ja kokea, miltä muotoiltu asia voisi käytännössä näyttää ja tuntua. Prototyyppien avulla voidaan testata, miten idea toimii käytännössä ja miten se toimii osana toimintaympäristöään. (Stickdorn ym. 2018, 212-213.)

Kehittämistyön toteuttamisvaiheessa valittiin ensin palvelumuotoilun valinta- ja priorisointimenetelmiä käyttäen suuresta ideamäärästä eteenpäin vietävät ideat. Nämä yhdistettiin ja yhdistelmästä rakennettiin prototyyppi. Prototyyppi testattiin asiakkailta. Prototypoinnissa iterointi on oleellista (Stickdorn ym. 2018, 223) ja iteraatio toistettiin kolme kertaa niin että seuraavaa prototyyppiä aina kehitettiin saadun palautteen perusteella. Testauksia tehtiin yhteensä yhdeksän kappaletta. Prototyypit toteutettiin digitaalisesti internetissä toimeksiantajan omalla nettisivustolla. Testaus toteutettiin havainnoimalla etäyhteydellä siten, että havainnoitsija näki testattavan ruudun ja pystyi testattavan puheen lisäksi tarkkailemaan, miten testattava liikkui sivulla. Testauksen perusteella työstettiin muotoilutiimin kesken arvolutausta. Bridgeablen käyttäytymisen muutoksen mallia käytettiin testaamisen ja implementoinnin välissä (Designing for Behaviour Change Toolkit 2022).

### **Matkan jatkuminen -vaihe**

Beyond Net Zero (2021, 49) - prosessimallin matkan jatkuminen -vaihe jatkuu niin kauan kuin kehitettävä palvelu on toiminnassa. Matka ei koskaan pääty eikä kehitettävä kohde tule valmiiksi. Maailma on dynaaminen ja aina muutoksessa, minkä johdosta jatkuva reflektointi on tärkeää.

Opinnäytetyön tekijä teki sarjakuvan kehittämistyöstä. Sarjakuva auttoi tarinallistamisen kautta tarkastelemaan ja analysoimaan kehittämistyötä eri näkökulmista. Sarjakuvan tarina kerrottiin tulevaisuudesta käsin tätä päivää historiallisena aikana katsoen. Sarjakuva tarinallistettiin lapsen näkökulmasta. Tarinassa lapsi pyytää vanhempaansa kertomaan, mitä toimia vastuullisen kuluttamisen eteen tehtiin (kuvio 8).

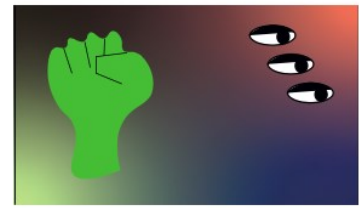
Lopuksi palattiin tarkastelemaan alun visiota ja vertaamaan tuloksia siihen. Muotoiluprosessiin osallistuneilta asiakkailta ja henkilökunnalta kerättiin palautetta ja huomioita prosessiin liittyen. Onnistumisia ja kasvanutta asiakasymmärrystä juhlittiin.



Tottakai rakkaani. Olipa kerran 479 vuotta sitten eli vuonna 2021 hiilijalanjälki nimeittäin Hilviö. Homo Sapiensit alkoivat ruokkia sitä vastuuttomilla kulutustottumuksillaan.



Homo Sapiensien vastuuttoman kuluttamisen takia Hilviö alkoi kasvaa ja oli lopulta niin suuri, että se talloi alleen viljelmää, mursersi eliölajeja ja söi kallioita.



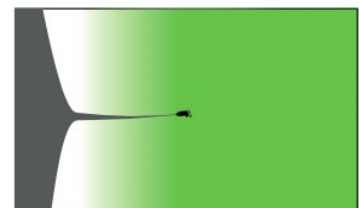
Start-up yritti auttaa Hilviö-hiilijalanjäljen taltuttamisessa kampanjoimalla sen puolesta, että Homo Sapiensit lupaisivat siirtyä kuluttamaan vastuullisesti. Homo Sapiensit eivät halunneet sellaista luvata.



Lapsi nyökkää.



Pamu saapui apuun ja sai selville, että lupaamisen sijaan Homo Sapiensit tarvitsivat työkalun, jonka avulla he voisivat muuttaa kulutustottumuksiaan vastuullisemmiksi.



Homo Sapiensit ottivat työkalun käyttöön ja muuttuivat vastuullisiksi kuluttajiksi. Hilviö-hiilijalanjälki alkoi kutistua. Nykyään se sipsuttaa ympäriinsä, mutta ei enää saa kauheaa tuhoa aikaan.

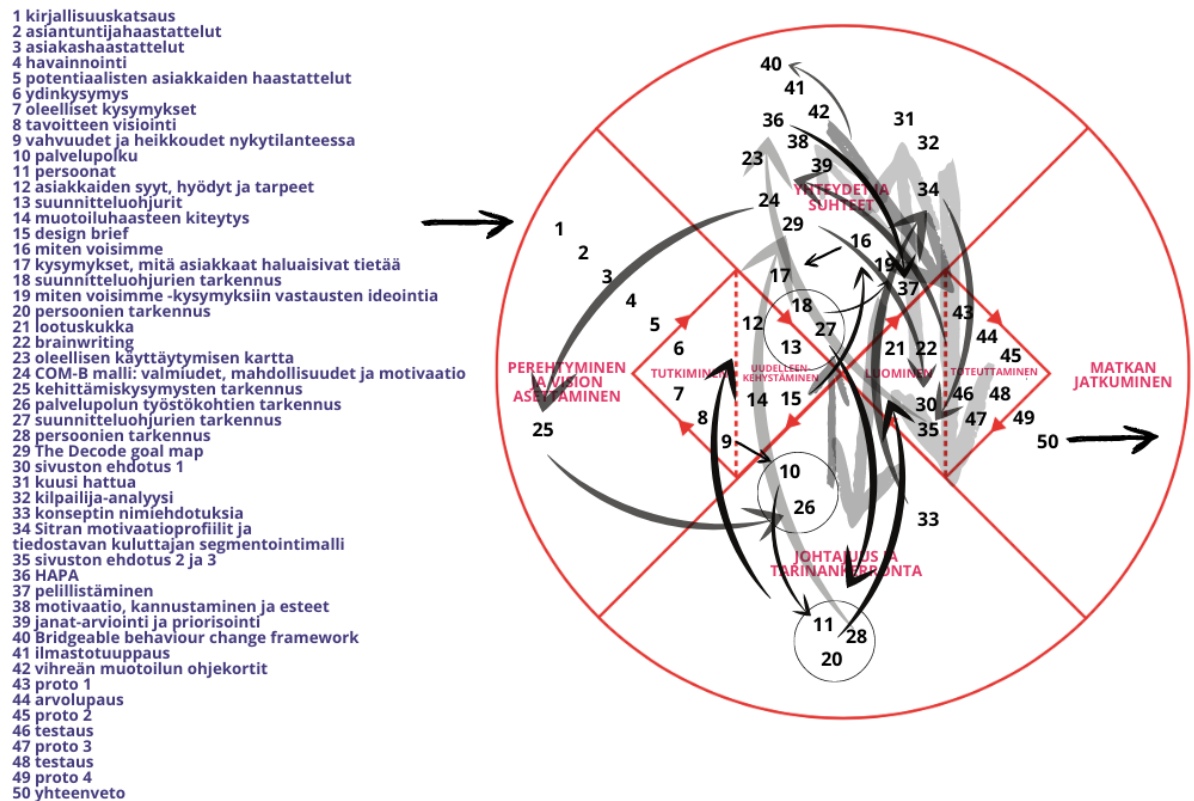
Kuvio 8: Sarjakuva

### Iteratiivisuus

Palvelumuotoilun prosessiin kuuluu oleellisesti iteratiivisuus. Prosessissa kuljetaan vaiheiden välillä edestakaisin, kokeillaan ja tehdään virheitä, opitaan virheistä ja muokataan prosessia opitun mukaisesti. Palvelumuotoilun prosessi ei ole lineaarinen, ennalta suunniteltu matka vaan nimenomaan vapaasti iteroiva, luova ja kokeileva tutkimusmatka. (Stickdorn ym. 2018, 26-27.)

Kuviossa 9 on kuvattuna, mitä iteratiivisuus käytännössä tarkoitti tässä kehittämistyössä.





Kuvio 9: Työssä käytetyt palvelumuotoilun ja käyttäytymisen muutoksen muotoilun menetelmät aikajärjestyksessä (mukaillen Beyond Net Zero 2021, 46)

### 3.7 Päätelyn kulku konstrukttiivisen tutkimuksen näkökulmasta

Opinnäytetyössä käytettiin abduktiivista päättelyä. Abduktiivinen päättely on tieteellisen päättelyn logiikka, jossa jokin johtoajatus avustaa havaintojen tekoa (Alasuutari 2011) ja jonka tuloksena syntyvä järkevä selitys kuvaa havaintoa (Tieteen termipankki 2022). Deduktiivinen päättely alkaa teoriasta, josta edetään empiirisiin havaintoihin ja induktiivinen päättely alkaa empiriasta, josta edetään teoriaan. Abduktiivinen päättely taas alkaa empiirisestä havainnosta ja päättely tapahtuu vuorotellen sekä käytännön että teorian tasolla. Abduktiivisen päättelyn vaiheisiin kuuluu etsintä, tutkimus, valinta ja selitys eli päättely aloitetaan tilanteen tarkkailemisella, josta edetään syy-seuraus-suhteiden pohtimiseen ja analysointiin sekä sen tarkasteluun, mitkä tekijät edustavat ilmiötä ja mikä edustamisen aiheuttaa, päätyen lopuksi tämän pohjalta hypoteesiin (Zelechowska, Zyluk & Urbanski 2020, 1-2). Abduktiivinen päättely perustuu filosofi Charles Peircen ajatteluun. Tutkimuksessa abduktiivista päättelyä käytetään erityisesti yllättävien ja epäselvien ilmiöiden ymmärtämiseen ja päättely soveltuu

erityisesti systeemien tutkimiseen. Abduktiivista päättelyä pidetään monitahoisena päättelyn muotona, jonka avulla voidaan tuottaa uusia hypoteeseja, malleja ja käyttöteorioita. Abduktiivinen päättely hyödyntää tutkijan sisäistä tietoa, minkä takia päättelyllä voidaan päästä käsiksi ilmiön tiedostamattomiin elementteihin. (Dew 2007, 39; Nakata & Hwang 2020, 118-120.)

Muotoiluajattelussa käytetään tyypillisesti abduktiivista päättelyä (Nakata & Hwang 2020, 117). Brownin (2008) mukaan muotoiluajattelu on innovaatiota, jossa muotoilija yhdistää ihmisten tarpeita, teknologian mahdollisuuksia ja liiketalouden vaatimuksia. Martin (2010, 40) kutsuu abduktiivista päättelyä muotoilijan tärkeimmäksi työkaluksi. Opinnäytetyössä abduktiivinen päättely kulkee aineiston, hypoteesien testauksen ja tietoperustan vuoropuhelun avulla (taulukko 3). Abduktiivisen päättelyn kulku alkaa empiirisestä huomiosta, että ihmiset haluavat yhteiskunnallista muutosta. Toimeksiantajan yritysaktivismiin tapa on vaikuttaa yhdessä kansalaisten kanssa. Palvelun yksi määritelmä on näkökulma liiketoiminnan logiikkaan (Grönroos 2008). Yritysaktivismia voi tarkastella palveluna. Tästä syntyy johtojatous, että yritysaktivismi on palvelu asiakkaalle ja sen onnistunut toteuttaminen riippuu asiakkaan tarpeisiin vastaavan toteutustavan löytämisestä. Yritysaktivismista aletaan käyttää käsitettä palvelu.

Tätä opinnäytetyötä varten empiirisesti kerätystä aineistosta nousee päällimmäisenä esiin arjen merkitys ja se, että arjen pyörittämiseen kuluu asiakkailta paljon aikaa ja voimia. Asiakkaat eivät väsyneenä jaksa panostaa vastuullisten kulutuspäätösten selvittämiseen, vaan kaipaavat elämäänsä helppoa arjen apuria. Yrityksen tulee osallistua asiakkaan elämään (Heinonen ym. 2010). Asiakaskeskeisen logiikan mukaan keskiössä on asiakas ja asiakkaan syvälinen ymmärtäminen (Strandvik & Heinonen 2015). Syntyy hypoteesi, jonka mukaan asiakkaat tarvitsevat arjen vastuullisiin kulutuspäätöksiin helppokäyttöistä apua, joten yritysaktivismiin tulee tarjota apua. Hypoteesia testataan ja testit osoittavat, että lähes kaikki asiakkaat innostuvat arkea helpottavasta vastuullisen kuluttamisen avusta.

Arjen tärkeyden jälkeen aineistosta nousee käyttäytymisen merkitys. Ihmiset ovat tietoisia kulutuskäyttäytymisestään, mutta kuluttavat silti kestäättömästi. Löydöstä verrataan tietoperustaan ja todetaan, että kulutuskäyttäytyminen ei perustu järkeen vaan siihen vaikuttavat kognitiiviset vinoumat, heuristiikat ja esteet (Aibana ym. 2017). Aikomuksen ja toiminnan välisen kuilun ylittäminen vaatii tukea (Intention-Action Gap 2022). Asiakkaat kaipaavat tukea ja konkreettisia työkaluja muutokseen. Syntyy hypoteesi, jonka mukaan palvelun tulee auttaa asiakasta muuttamaan kulutuskäyttäytymistään tarjoamansa työkalun avulla. Hahmotellaan Vastuullisuuspolku-työkalua. Hypoteesia testataan ja kaikki testattavat kiinnostuvat innokkaasti pelillistetyistä kulutuskäyttäytymistä muuttavista ominaisuuksista.

Aineistosta nousee sosiaalisuuden merkitys. Ihmisten laumakäyttäytyminen on vahvaa. Sosiaalinen normi ohjaa ihmisiä (Koi & Siipi 2021). Ihmiset ovat hyvin kiinnostuneita siitä, mitä muut tekevät. Arvoa voi muodostua toisten mielipiteistä (Tuulaniemi 2011). Syntyy hypoteesi, jonka mukaan sosiaalisuus on yritysaktivismissa houkutteleva, arvon muodostumista fasilitoiva ominaisuus. Hypoteesia testataan. Osa testattavista innostuu heti sosiaalisuudesta. Osa sanoo, että ei innostu, mutta sosiaalisuuden tärkeys nousee sivulauseissa ja käyttäytymisen havainnoinnissa silti esiin tärkeänä ominaisuutena. Oivallus johtaa ajatukseen lisätä Vastuullisuuspolkuun yhteisöllisyys ja muuttaa uutiskirje jäsenlehdeksi.

Aineistosta nousee arvon merkitys asiakkaalle. Asiakas osallistuu yritysaktivismiin, jos kokee saavansa arvoa palvelusta. Arvo muodostuu toiminnasta, tunteista ja merkityksestä (Tuulaniemi 2011). Asiakkaalle merkityksellistä on arki, sosiaalisuus ja oma käyttäytyminen. Osa asiakkaista kaipaa konkreettisia vinkkejä ja apua. Syntyy hypoteesi, jonka mukaan palvelun tulee auttaa asiakasta arkeen, sosiaalisuuteen ja käyttäytymiseen liittyen. EAST-mallin mukaan halutusta käyttäytymisestä tulee tehdä helppoa, houkuttelevaa, sosiaalista ja oikea-aikaista (Service ym. 2014). Asiakkaille arkeen liittyä tarve ajoittaa apu juuri oikeaan hetkeen. Asiakkaalle merkitykselliset asiat herättävät kiinnostusta ja houkuttelevat. Syntyy hypoteesi, jonka mukaan palvelun tulee olla ajassa kiinni olevaa ja houkuttelevaa.

Kootaan yhteen oleellisiksi asioiksi nousseet yritysaktivismiin kehittämiseen liittyvät asiat. Osasia ovat asiakaskeskeisyys, arvon muodostuminen, helppouden kaipuu, ajassa kiinni oleminen tärkeys, houkuttelevuus, sosiaalisuuden merkitys ja konkretian tärkeys. Tehdään johtopäätös, että kehitettävän konstruktion tulee huomioida asiakas, arvo, helppous, ajassa kiinni oleminen, houkuttelevuus, sosiaalisuus ja konkreettisuus. Rakennetaan Yritysaktivismihiomotoimintamalli. Lopuksi verrataan johtoajatusta ja syntynyttä mallia. Johtoajatuksen mukaan yritysaktivismi on asiakkaalle suunnattu palvelu, jonka onnistuminen riippuu asiakkaan tarpeisiin vastaavan toteutustavan löytämisestä. Syntynyt malli on Yritysaktivismihiomo, jonka ytimessä on asiakas, arvo, helppous, ajassa kiinni oleminen, houkuttelevuus, sosiaalisuus ja konkreettisuus. Todetaan, että syntynyt malli antaa perustellun selityksen johtoajatukselle.

Taulukko 3: Abduktiivisen päättelyn kulku kehittämistyössä

<p>Ihmiset haluavat yhteiskunnallista muutosta.</p> <p>Yrityksaktivismi on tapa vaikuttaa.</p> <p>Ihmiset voivat osallistua yrityskaktivismiin.</p> <p>Palvelu on näkökulma yrityksen liiketoiminnan logiikkaan (Grönroos 2008).</p> <p>Hypoteesi: Yrityskaktivismi on asiakkaalle tarjottu palvelu.</p> <p>Johtoaajatus: Yrityskaktivismi on palvelu asiakkaille ja sen onnistunut toteuttaminen riippuu asiakkaan tarpeisiin vastaavan toteutustavan löytämisestä.</p>
<p>Arki on asiakkaille vaativaa.</p> <p>Vaativuus kuluttaa päivittäisiä resursseja ja tekee asiakasta väsyneitä.</p> <p>Väsyneenä ei jää resursseja vastuullisten kulutuspäätösten selvittämiseen.</p> <p>Asiakas kaipaa elämäänsä helppoa arjen apuria.</p> <p>Yrityksen tulee osallistua asiakkaan elämään (Heinonen ym. 2010).</p> <p>Asiakaskeskeisen logiikan mukaan keskiössä on asiakas ja asiakkaan syvälinen ymmärtäminen (Strandvik &amp; Heinonen 2015).</p> <p>Hypoteesi: Asiakkaat tarvitsevat arjen vastuullisiin kulutuspäätöksiin helppokäyttöistä apua, joten palvelun tulee tarjota apua.</p>
<p>Asiakkaat tiedostavat kulutuskäyttäytymisensä.</p> <p>Käyttäytymisenmuutos ei perustu järkeen, vaan kognitiivisiin vinoumiin, heuristiikkoihin ja esteiden ylittämiseen (Aibana ym. 2017).</p> <p>Aikomuksen ja toiminnan välisen kuilun ylittäminen vaatii tukea (Intention-Action Gap 2022).</p> <p>Asiakkaat kaipaavat tukea muutokseen.</p> <p>Asiakkaat toivovat konkreettisia työkaluja.</p> <p>Hypoteesi: Yrityskaktivismi tulee auttaa asiakasta muuttamaan kulutuskäyttäytymistään työkalun avulla.</p>
<p>Ihmisten laumakäyttäytyminen on vahvaa.</p> <p>Sosiaalinen normi ohjaa meitä (Koi &amp; Siipi 2021).</p> <p>Ihmiset ovat kiinnostuneita siitä, mitä muut tekevät.</p> <p>Arvoa voi muodostua toisten mielipiteistä (Tuulaniemi 2011).</p> <p>Hypoteesi: Sosiaalisuus on yrityskaktivismissa houkutteleva, arvon muodostumista fasilitoiva ominaisuus.</p>
<p>Asiakas osallistuu yrityskaktivismiin, jos kokee saavansa arvoa palvelusta.</p> <p>Arvo muodostuu toiminnasta, tunteista ja merkityksestä (Tuulaniemi 2011).</p> <p>Asiakkaalle merkityksellistä on arki, sosiaalisuus ja oma käyttäytyminen.</p> <p>Asiakkaat kaipaavat arkeen konkreettisia vinkkejä ja konkreettista apua.</p> <p>Hypoteesi: Palvelun pitää auttaa arkeen, sosiaalisuuteen ja käyttäytymiseen liittyen.</p>
<p>Halutusta käyttäytymisestä tulee tehdä helppoa, houkuttelevaa, sosiaalista ja oikea-aikaista (Service ym. 2014).</p> <p>Arkeen liittyy tarve ajoittaa apu oikeaan hetkeen.</p> <p>Merkitykselliset asiat ovat houkuttelevia.</p> <p>Hypoteesi: Palvelun tulee olla ajassa kiinni olevaa ja houkuttelevaa.</p>
<p>Tulos: Oleellisia asioita asiakaskeskeisen yrityskaktivismiä kehittämiseen liittyen ovat asiakas, arvon muodostuminen, helppouden kaipuu, ajassa kiinni olemisen tärkeys, houkuttelevuus, sosiaalisuuden merkitys ja konkretian kaipuu.</p> <p>Johtopäätös: Mallin tulee sisältää seuraavat: asiakas, arvo, helppous, ajassa kiinni oleminen, houkuttelevuus, sosiaalisuus ja konkreettisuus.</p>

Värikoodit: **Empiirinen havainto**, **hypoteesi**, **tietoperustaa**

#### 4 Kehittämistyön tulokset

Tässä luvussa tarkastellaan kehittämistyön tuloksia (kuvio 10), jotka jakautuvat kolmeen eri osioon. Ensimmäinen osio sisältää asiakasymmärrykseen liittyvät tulokset eli millaisia asiakkaat ovat ja kolme aineistosta noussutta pääteemaa eli arki, käyttäytyminen ja sosiaalisuus. Toinen osio sisältää toimeksiantajan sivuston kehittämiseen liittyvät tulokset eli miten sivustoa tulee kehittää sekä konkreettiset sivuston kehitysehdotukset. Kolmas osio sisältää uuden yritysaktiivisuuden kehittämiseen suunnitellun Yritysaktiivisimihio-mo-toimintamallin.



Kuvio 10: Tulokset kiteytetysti

Kehittämistyön tarkoituksena oli kasvattaa ymmärrystä yritysaktiivisuuden asiakkaista ja arvon muodostumisesta sekä selvittää, miten yritysaktiivisuutta tulisi kehittää. Kehittämistyön tavoitteena oli tuottaa toimintamalli yritysaktiivisuuden kehittämiseen. Työn kehittämistehtävänä oli kehittää toimeksiantajan yritysaktiivisuuden sivustoa asiakaskeskeisesti. Työtä ohjasi kehittämissysymykset, miten toimeksiantajan nykyistä yritysaktiivisuuden toimintatapaa tulisi kehittää, millaisia ovat yritysaktiivisiin osallistuvat asiakkaat sekä minkälainen malli sopii yritysaktiivisuuden kehittämiseen.

Tulokset esitellään suhteessa kehittämiskysymyksiin alkaen asiakkaasta, josta siirrytään toimintamalliin ja lopuksi sivustoon liittyviin tuloksiin (taulukko 4).

Taulukko 4: Tulosten yhteenveto

Kehittämiskysymys	Tulokset	Kehitysehdotukset	
Miten toimeksiantajan nykyistä yritysaktiivisuuden toimintatapaa tulisi kehittää?	Kehittämisessä on otettava huomioon asiakas, arvo, helpous, ajassa kiinni oleminen, houkuttelevuus, sosiaalisuus sekä konkreettisuus. Sosiaalisuus, käyttäytyminen ja arki huomioitava. Asiakaskeskeisyyteen, arvon muodostumisen fasilitointiin ja käyttäytymisen muutokseen panostettava. Muutoksia tarvitaan sivuston logiikkaan, sisältöön ja toimintaan.	Yhteiskehitetään Yritysaktiivisimihomo-mallin avulla, huomioidaan eri asiakaspersoonat kehittämisessä, tuetaan käyttäytymisen muutosta ja helpotetaan arjen valintojen tekemistä konkreettisilla ominaisuuksilla. Valjastetaan sosiaalisuuden voima käyttöön.	Sosiaalisuus: sosiaalisuus mukaan sivuston sisältöihin ja toimintoihin Käyttäytyminen: sivuston toiminnot tukemaan käyttäytymisen muutosta Arki: arki mukaan sivuston sisällön teemoihin Kehittämiskohteet: - Sivuston logiikka: kerho, vastuullisuuspolku. - Sisältö: vahvistetaan visuaalisuutta, tarinallisuutta. Sanamuodoissa huomioidaan kognitiiviset vinoumat ja heuristiikat. - Toiminta: onnistumisten juhlistaminen, arjen helpottaminen, vertaistuen vahvistaminen.
Millaisia yritysaktiivisiin osallistuvat asiakkaat ovat?	Asiakaspersoonat: Aktivisti	Järjestetään tavoitteellista ja suoraa toimintaa, tarjotaan tutkimustietoon perustuvaa sisältöä, valjastetaan esimerkiksi ja johtohahmoksi	Sivuston logiikka: vaikuttamisen kanava Sisältö: kriittistä faktaa, mielikuvia aktivismista ja joukkovoimasta, tutkimuksia, syvällisyys Toiminta: suoraa toimintaa ja suoraa puhetta, päättäjiin suuntautuvaa toimintaa, mahdollisuus olla esimerkkinä
	Asiakaspersoonat: Opettelija	Tarjotaan arjen apuri ja vastuullisuuspolku, jota seurata, houkutellaan yhteisöllisyydellä, tarjotaan inspiraatiota, korostetaan helpoutta ja visuaalisuutta	Sivuston logiikka: kerho, vastuullisuuspolku Sisältö: visuaalisesti kiinnostava, tarinallinen, kannustava, henkilöesittelyjä, positiivisuus, jäsenlehti Toiminta: onnistumisten juhlistaminen, arjen helpottaminen, vertaistuen vahvistaminen
	Asiakaspersoonat: Tarkkailija	Herätetään huomiota tarjoamalla nokkelia ja yllättäviä sisältöjä ja visuaalisuutta, viestitään positiivisilla mielikuvilla, korostetaan helpoutta ja annetaan selkeitä ohjeita, tsempataan, tarjotaan konkreettisia työkaluja	Sivuston logiikka: vastuullisuuspolku Sisältö: houkutteleva, helposti lähestyttävä, aikakausilehtimäinen, visuaalisesti sävyttävä, trendikäs, huumoria, yllätyksiä, arvontoja Toiminta: onnistumisten juhlistaminen, arjen helpottaminen, konkreettista vertaistukea
Minkälainen malli yritysaktiivisuuden kehittämiseen sopii?	Yritysaktiivisimihomo -malli	Mallin osa-alueet ovat asiakas, arvo, helpous, ajassa kiinni oleminen, houkuttelevuus, sosiaalisuus ja konkreettisuus.	

#### 4.1 Asiakkaat

Tulosten tarkempi esittely aloitetaan yritysaktivismiin kuluttaja-asiakkaasta. Aineiston analyysissä pääteemoiksi nousivat sosiaalisuus, käyttäytyminen ja arki.

##### Sosiaalisuus

Sosiaalisuuden avulla asiakas ei olekaan enää yksi ääni, vaan liittyy osaksi suurempaa joukkoa, jonka ääni on voimakkaampi ja kuuluvampi, kuten tutkittavat ilmiötä kuvailevat: ”Joukko-voima” ja ”Porukka, jolla on ääni yhteiskunnassa.” Yhteisöllisyyden avulla koetaan vaikuttavuuden kasvavan, kuten yksi tutkittava kuvailee: ”Pienen kuluttajan vaikea vaikuttaa, porukalla laajempi vaikutus.” Ryhmän nähtiin edesauttavan näkyvyyden kasvamista, kuten tutkittava kertoo: ”Tapa saada ääneni kuuluviin ja saada muut tietoiseksi asioista.” Yhteisö nähdään tsemppaavana porukkana, jolla on samankaltaiset arvot, kuten tutkittavat kuvailevat: ”Kaveriporukka, jossa jaetaan hyviä linkkejä ja tietoa.”, ”Ryhmä, jolla on toive paremmasta maailmasta.”, ”Kokee et voi tehdä jotain, tuo lohtua et on muitakin, antaa toivoa.”, ”Heimo-fiilis, yhdessä tehdään.” ja ”Haluan olla mukana muutoksessa.”

Yhteisöllisyys auttaa asiakasta parantamaan omaa kuluttamistaan, kuten tutkittava kertoo: ”Porukka auttaa kyseenalaistamaan omaa toimintaa.” Tutkittavat näkevät yhteisöllisyyden eri mittakaavoissa omasta perheestä kansalliselle ja edelleen maapallon tasolle, kuten he kuvailevat: ”Haluan et lapsilla ja lastenlapsilla on maailma missä elää.”, ”Suomella vaikutus maailmaan.” ja ”En halua, että maapallo palaa.”

##### Käyttäytyminen

Kulutuskäyttäytyminen nousi aineiston analyysissä vahvasti esille. Tutkittavat tiedostavat käyttäytymisen muutoksen tärkeyden. Yritysaktivismiin koetaan tarjoavan tarpeellisen työkalun, jonka avulla muutosta pystyy edistämään, kuten tutkittavat kuvailevat: ”Takaraivoon pieni kannustin.”, ”Muistaakseni markkinoitiin et ihan pienetkin askeleet riittää - lupaa edes jotain pientä.”, ”Itselle lisäpotku kehittää omia kulutustottumuksia.” ja ”Lohtua ja toivoa”.

Yritysaktivismi nähdään laajempänä kuin vain yksilöllisenä toimintana. Osa tutkittavista näkee oman käyttäytymisensä esimerkkinä toisille. Toisten osallistuminen ja osallistaminen käyttäytymisen muutokseen nähtiin arvokkaana ominaisuutena, kuten tutkittavat kuvailevat: ”Yritän kannustaa muita muuttamaan kulutusikäyttäytymistä.”, ”Ei riitä, että itse muutan, pitää olla suuri vaikutus myös muiden käyttäytymiseen.” ja ”Tietoisuuden lisääminen, tärkeitä asioita joita pitäis muistaa ottaa huomioon.”

Yritysakivismiin osallistuminen koetaan hyödylliseksi oman kulutuskäyttäytymisen kontrolloimisessa ja vastuullisen käyttäytymisen ylläpitämisessä, kuten tutkittavat kertovat: ”Jos en olisi luvannut joissain voisi mennä helpomman kautta eikä valita vastuullista vaihtoehtoa.”, ”Sai minut aktivoitumaan.” ja ”Julkinen lupaus muistutus itselle että voisi noudattaakin sitä.”

Aineistosta nousi esille myös epäilyksiä ja esteitä. Kuluttajan käyttäytymisen muutokselle nähdään myös rajat, kuten tutkittavat toteavat: ”Kuluttajan harteille ei vastuuta loputtomasti voi heittää.”, ”En usko et muuttaa mun kulutuskäyttäytymistä, en hanki tavaraa.”, ”Tuuleekohan tästä huono omatunto?”, ”En voi sitoutua, en tiedä mitä vastuullisuus käytännössä edes tarkoittaa.” ja ”Mitä pitää luvata? En halua luvata mitään.”

### Arki

Arki koetaan oleelliseksi kuluttamiseen liittyväksi kontekstiksi, kuten tutkittavat kertovat: ”Arjen valintojen tekeminen helpommaksi, omien arvojen mukaisesti eläminen”, ”Kun kuulee vaihtoehtoja, ni helpommin tulee kokeiltua, sitten kaupassa valitsee paremmin”, ”Haluaisin kehittää omia arjen kulutustottumuksia” ja ”Tietoa ja vinkkejä.” Arjen valinnat herättävät paljon pohdintaa ja vastuullisten valintojen tekeminen koetaan välillä haastavaksi, kuten tutkittavat kuvailevat: ”Haluaisin et arjen valintojen tekeminen olisi helpompaa, muuta kuin sertifikaatteja ja labeleita joita vaikea arvottaa, taustayritysten vaikuttimia vaikea tietää. En halua nostoja, mielummin et voisi verrata keskenään.”, ”Varsinkin sellasia mitä on vaikea löytää vastuullisina, että jaksaa etsiä, ettei mene markettiin ja osta halpaa muovista versiota.”, ”Ei liian kivuliasta lupautua”, ”Kun kerran löytää vastuullisen tuotteen siitä ei helposti poikkea, löytäminen on hankalampaa.” ja ”Valintojen tekeminen ja olis kiva ettei tarttis itse etsiä taustatietoa.”

Yritysakivismiin osallistuminen antaa kaivattua lisäpotkua itselle omaan arkeen, kuten tutkittavat kertovat: ”Antoi lisämotivaatiota itselle.” ja ”Ajattelin et vaatii paljon mutta voi aloittaa pienestä, onnistuminen lisää innostusta.” Arjen valinnoissa onnistuminen aiheuttaa kiitollisuutta ja innostusta, kuten tutkittavat pohtivat: ”Vastuullisuus koetaan mörkönä, pitäis tehdä helppoa, voi säästää kukkaroa, ymmärrettää ihmisiä, omilla pienillä teoilla vaikutus.” ja ”Pienillä teoilla arjessa on merkitystä.” Arki saa myös kaipaamaan konkreettisia tuotteita ja palveluita kotiin kuljetettuina. Yksi tutkittava kertoi osallistuvansa toimeksiantajan yritysaktivismiin vain koska toivoo voittavansa arvunnoissa.

Teemoitettuja tuloksia verrattiin COM-B-malliin (Michie ym. 2011, 4) ja aineistosta tunnistettiin yritysaktivismiin osallistumiseen vaikuttavia motivaatioita, valmiuksia ja tilaisuuksia. Motivoiviksi tekijöiksi tunnistettiin laajasti erilaisia tekijöitä, kuten maapallon pelastaminen, oikein tekeminen, pahan tekemättä jättäminen luonnolle tai ihmisille, huonon omatunnon

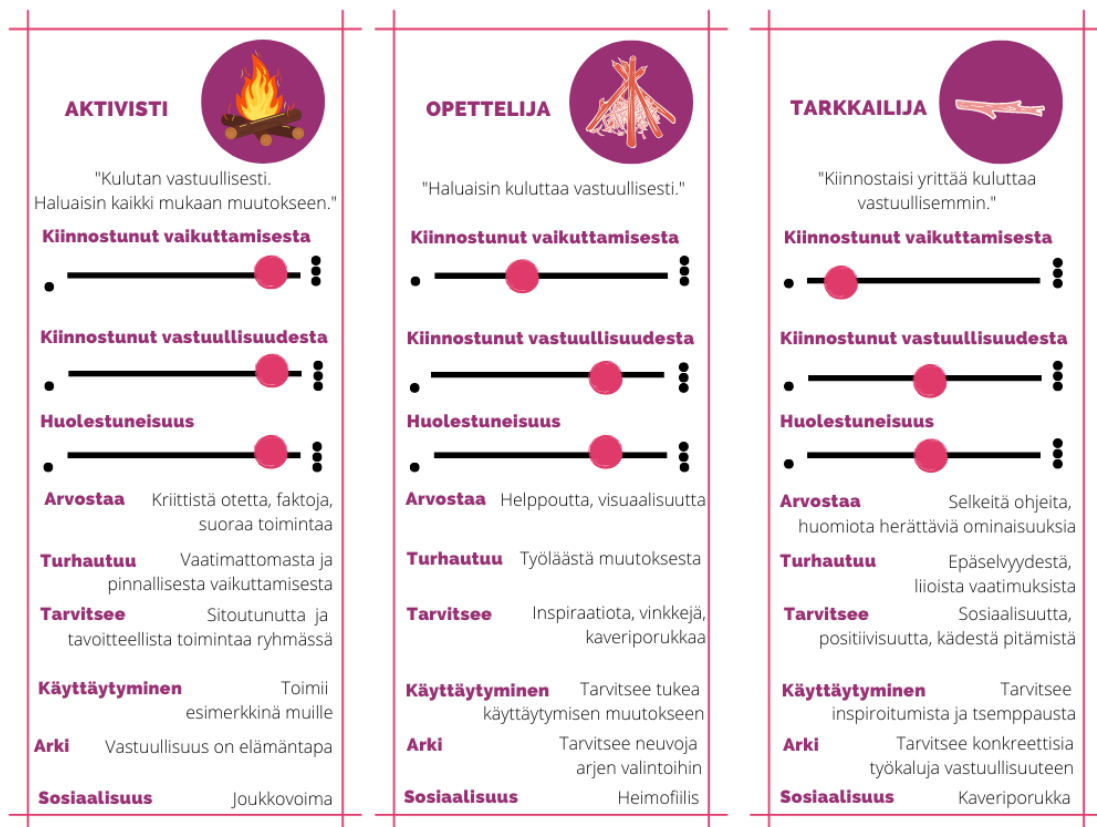


välttämisen, hyvien valintojen avulla hyvään fiilikseen pyrkiminen, helppous aloittaa pienillä teoilla, muille esimerkkinä oleminen, onnistumisten aiheuttama innostuminen, onnistuneet saavutukset sekä kasvanut itsetietoisuus. Valmiuksiksi tunnistettiin riittävä ymmärrys siitä, mitä vastuullisuus tarkoittaa teoriassa ja käytännössä, viestin ja sisällön ymmärrys sekä yrittäjäaktiivisuuden hyödyn oivaltaminen sekä itselle että maapallolle. Tilaisuuksiksi tunnistettiin huomion herääminen, ystävän tai mieluisan viestinviejän suosittelu, hyödyllinen työkalu, sosiaalinen porukkaan liittymisen mahdollisuus ja kiinnostuminen lisätiedosta.

### **Persoonat**

Kehittämistyön tuloksena syntyi kolme tyypillistä yrittäjäaktiivisuuden persoonaa, jotka ovat Aktivist, Opettaja ja Tarkkailija (kuvio 11). Heidän tarpeensa nousevat pääasiassa ajasta, käytäytymisestä ja sosiaalisuudesta. Persoonien avulla luodaan uutta tietoa asiakkaista ja jaetaan asiakasymmärrystä ryhmässä. Persoonat ovat tutkimustietoon perustuvia arkkityyppejä. Persoonat eivät edusta yksittäisiä asiakkaita vaan asiakasryhmiä tai sidosryhmiä. Persoonat toimivat rajaesineinä, jonka avulla muotoiluun osallistuvat voivat niin sanotusti astua asiakkaan kenkiin. Persoonaa ei perustu demografisiin määreisiin, vaan parhaimmillaan persoonaa edustaa ryhmä, jonka jäseniä yhdistää samankaltaiset tarpeet tai käyttäytymistavat. (Stickdorn ym. 2018, 41.)

Persoonia muokattiin kehittämistyön aikana useaan kertaan kasvavan asiakasymmärryksen lisääntyessä ja toimeksiantajan edustajien palautteen pohjalta. Persoonat nousivat yhdeksi tärkeimmistä ja ajallisesti eniten käytetyistä menetelmistä. Persoonat aiheuttivat eriäviä mielipiteitä työpajojen osallistujissa. Osa toimeksiantajan edustajista oli kriittisiä kohderyhmäajattelua kohtaan. Asiasta keskusteltiin useaan otteeseen ja kriittinen tarkastelu syvensi persoonien työstämistä. Ensimmäisistä persoonista jatkokehitettiin erillisiksi kolme kuluttajapersoonaa ja kolme vaikuttajapersoonaa, koska koettiin, että kuluttamisen ja vaikuttamisen näkökulmat toivat erilaiset, mutta olennaiset ja toisiaan täydentävät näkökulmat työskentelyyn. Työskentelyn edetessä persoonat kiteytyivät kuitenkin kolmeen persoonaan, jotka ovat Aktivist, Opettaja ja Tarkkailija. Persoonista tehtiin visualisointi ja kirjoitettiin tarinat. Visualisoinnissa Tarkkailija vasta keräilee kepejä, Opettaja kokoaa kepeistä jo nuotiota ja Aktivistilla tuli jo roihuaa. Metafora kuvaa vastuullisen kuluttamisen osaamisen tasoja, persoonien suhdetta neuvojen tarpeeseen sekä tarvittavan tiedon tasoa. Siinä missä Tarkkailija turhautuu pitkälle viedyn ammattisanaston käytöstä, Aktivist kyllästyy perusasioiden läpikäymisestä.



Kuvio 11: Persoonat

Persoonien kuvauksissa sitaateissa on suoria lainauksia tutkittavilta.

### Aktivisti

Aktivistille vastuullinen kuluttaminen ja kestävä elämä on ”elämäntapa”. Aktivisti on ollut kiinnostunut vastuullisuudesta jo vuosikymmeniä eli siitä lähtien, kun hänen kotipihalleen ”hankittiin aikoinaan kompostori”. Aktivistin ystäväpiiriin kuuluu paljon saman henkisiä ja samat arvot omaavia Aktivisteja. Aktivistille ei kuitenkaan riitä, että hän itse ja hänen lähipiirinsä kuluttavat vastuullisesti, vaan hän ”haluaisi, että ilmiö olisi laajempi”. Aktivisti kokee, että hänen käyttäytymisellään on merkitystä ja että hän toimii roolimallina muille. Aktivisti myös ajattelee, että ”Suomella on vaikutusta globaalisti suunnannäyttäjänä”.

Aktivistia kiinnostaa vaikuttavuus ja hän haluaisi lukea ”vaikuttavuustutkimusten tuloksia” useammin, jotta ymmärtäisi paremmin, millä teoilla ja minkälaisella toiminnalla on suurin vaikutus. Aktivisti suhtautuu vakavasti yritysaktivismiin osallistumiseen ja haluaa tietää tarkasti ”mihin on lähtemässä mukaan, mihin tarkalleen sitoutuu, mikä tarkoitus ja tavoite toiminnalla on, miten eettisyys ja tietosuoja varmistetaan ja miten yritysaktivismi etenevät ja vaikuttavuutta seurataan”. Aktivisti ei missään nimessä halua osallistua mihinkään

”höpöhöpöön”. Aktivisti ei kuitenkaan kuvittelekaan olevansa täydellinen, vaan osaa luetella suoralta kädeltä pitkän listan asioita, joissa hänellä on vielä ”paljon petrattavaa”.

Aktivisti kiinnostui toimeksiantajan yritysaktivismista, kun luki siitä ”vastuullisuusvaikuttajan blogissa”. Aktivisti kokee, että yritysaktivismiin osallistuminen on saanut hänet ”aktivoitumaan, kyseenalaistamaan omaa toimintaa ja kannustanut ajattelemaan valintoja tarkemmin”. Hän toivoisi muitakin aktivoitumaan ja uskoo, että ”porukalla on suurempi vaikutus”. Hänelle ryhmä ”tuo lohtua siitä, että on muitakin ja antaa toivoa”. Hän haluaisi ymmärtää paremmin ”kiertotalouden periaatteita ja suhdetta vastuulliseen kuluttamiseen”. Hän toivoo, että ”arjen valintojen tekeminen olisi helpompaa, muuta kuin sertifikaatteja ja labeleita, joita on vaikea arvottaa, taustayritysten vaikuttimia vaikea tietää”.

Vastuullisuuteen Aktivistia motivoi tieto, että ”tekee oikein, tulee hyvä fiilis, ei huonoa omaatuntoa” sekä se, että vastuullisuus on ”oikein luonnon ja ihmisten näkökulmasta, ei tee pahaa muille, ei satuta luontoa eikä ihmisiä”. Aktivistin mielestä vastuullisuus ”koetaan mörkönä” ja moni ”ajattelee et vaatii paljon mutta voi aloittaa pienestä, onnistuminen lisää innostusta”. On hienoa, että oikeasti ”ihminen motivoituu tuloksista ja vaikutuksesta”. ”Siitä pitäisi tehdä helppoa, voi säästää kukkaroa, ymmärryttää ihmisiä, omilla pienillä teoilla on vaikutus”. Aktivistin mielestä ”pitäisi saada valtamedia kiinnostumaan ja nostamaan vastuullisuus näkyviin”. Vastuullisuus on vahva kriteeri kaikissa Aktivistin hankinnoissa. Hänen viimeisimmät valintansa ovat liittyneet luomulähiiruokaan ja eurooppalaiseen luomuviiniin.

### **Opettelija**

Opettelija kiinnostui toimeksiantajan yritysaktivismista, kun luki siitä seuraamansa ”julkiksen blogissa”. Opettelijalle yritysaktivismiin osallistuminen on ”itselle lisäpotku kehittää omia kulutustottumuksia”. Opettelija on jo ”parin vuoden verran” ollut kiinnostunut vastuullisuudesta ja hän kokee, että osallistumalla ”voi näyttää, että on sitoutunut vastuullisempaan juttuun”. Opettelija haluaa, että ”lapsilla ja lastenlapsilla on maailma missä elää”.

Opettelijaa huolestuttaa ”kertakäyttökulttuuri” ja hän kaipaa ”lisämotivaatiota itselle”, jotta voisi ”oppia elämään omien arvojen mukaisesti”. Hän harmittelee, että ”vastuullinen kuluttaminen normiruokakaupassa on vaikeaa” ja miettii, ”miten osaisi siellä tehdä vastuullisia päätöksiä”. Hän ostaa ”luomua, ei kaikkea mutta mikä tuntunut järkevältä”. Tarjonnan pitää olla ”laadukasta ja järkevästi hinnoiteltua”.

Opettelijaa houkuttelee yritysaktivismissä ”heimofiilis” ja se, että ”yhdessä tehdään”. Opettelija ei halua ”turhaa painostusta, tulisi liika stressi”, koska ”kuluttajan harteille ei vastuuta loputtomasti voi heittää”. Opettelija ei halua vinkkejä täydelliseen maailmaan vaan janoaa

”arkeen” ja ”omaan tilanteeseen pienen kynnyksen vinkkejä”, ”varsinkin sellasia mitä on vaikea löytää vastuullisina, että jaksaa etsiä, ettei mene markettiin ja osta halpaa muovista versiota”. Opettelija kokee, että ”kun kerran löytää vastuullisen tuotteen siitä ei helposti poikkea, löytäminen on hankalampaa”. Hän haluaisi vinkkejä ”hyvistä brändeistä”, ”tuotteista”, ”vaihtoehtoista”, ”kauppaostoksista”, ”muotipuolen ostoksiin”, ”kosmetiikasta”, ”normiarkijutuista” ja ”miten järjestää kotona juhlat vastuullisesti”. Opettelija tykkäisi lukea ”blogikirjoituksia” ja seurata ”Instaa”. Hän innostuu vastuullisuuteen liittyvistä ”haasteista” somessa. Häntä kiinnostaa ”miten ihmisoikeudet on huomioitu”. Opettelija pyrkii huomioimaan vastuullisuuden hankinnoissa. Hänen viimeisimmät valintansa ovat liittyneet ”lehmänmaidon vaihtamiseen kauramaitoon”, ”kahvimerkki Fairtrade-merkittyyn”, ”kestovihannespussiin”, ”palaissaippuaan” sekä ”kirpputorien suosimiseen”.

### Tarkkailija

Tarkkailijaa ”kiinnostaisi kokeilla yrittää kuluttaa vastuullisemmin”. Hän kiinnostui toimeksiantajan yritysaktivismista, koska näki ”mainoksen metrossa”. Hän ”haluaisin kuluttaa paremmin”, mutta ”ei aina onnistu” ja miettiikin ”miten siihen saisi tsemppiä hyvässä hengessä, ei ahdistavasti”. Hänen kaveripiirissään on ”kaveri, joka ostaa luomua” ja hän on itse ”puhunut parille ihmiselle” vastuullisuuskysymyksistä. Häntä mietityttää vastuullisuus, koska ”yritykset johtaa harhaan”, joten ”kaipaa tietoa mikä yritys toimii vastuullisesti”, koska ”ei itse jaksakaan kaivaa tietoa”.

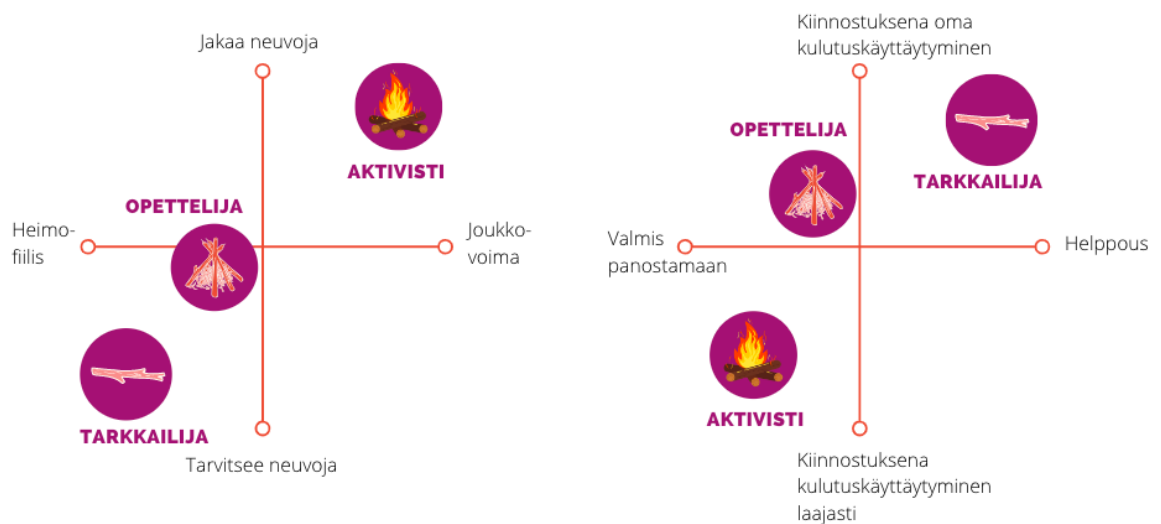
Hän on ”kuullut juttuja vastuullisesta ostamisesta”, mutta ”ei muista mitä tai mitä siinä tarkalleen oli”. Tarkkailijan mielestä vastuullista kuluttamista edistäisi hänelle suunnattu ”kampanja” ja ”olisi kiva et olisi yhteisö”, ”saisi tietoa” ja ”kannustusta”. Hän pohtii, että hänen kulutuskäyttäytymisensä muutos ”vaatisi muistuttelua” ja uskoo, että ”asian ajattelu vie eteenpäin”. Tarkkailija kokee, että vastuullisuusasiat ovat ”tärkeitä asioita joita pitäis muistaa ottaa huomioon” ja hän uskoo, että yritysaktivismiin osallistuminen ”ehkä saa aktiivisemmin mieleen, aina kun ei tee hyviä ostoksia tää on mielessä”.

Hän innostuisi ”yhteisöllisyydestä”, ”kavereista”, ”tsemppaamisesta”, ”vinkeistä” ja ”auttamisesta”. Tarkkailijaa motivoi yritysaktivismiin osallistumisessa ”itsekkäät motiivit lieventää ilmastoahdistusta”. Hän ei kuitenkaan aivan usko, että hän voisi olla osa ratkaisua, koska ”muutos pitäisi tapahtua jossain muuallakin”. Yritysaktivismiin osallistumisessa häntä jännittää ”tuleeko sellanen olo etten voi ostaa mitään”, koska ”haluisin ostaa ilman syyllisyyttä”. Tarkkailija innostuu ajatuksesta, että yritysaktivismi voisi ”tarjota inspiraation kipinän” ja ”auttaa kädestä pitäen” sekä järjestää ”jotkut kivat juhlat juhliakseen vastuullisuutta”. Hän haluaisi tietää ”kannattaako ostaa muovipussi vai kangaskassi” ja ”mistä saa vastuullisia alusvaatteita”.

Tarkkailija haluaisi huomioida vastuullisuuden enemmän kulutusvalinnoissaan. Hänen viimeisimmät pohdintansa ovat liittyneet ”lihan ja maidon” ja ”turhien vaatteiden” ostamisen vähentämiseen sekä hän on ”jättänyt ostamatta tavaraa”. Hän ostaa reilun kaupan banaaneja ja viimeksi ylikansallisessa vaatekaupassa vaatteen, jonka ”lappusissa väitettiin jotain vastuullisuutta, joku aineosa kierrätetty, en muista mitä”.

### Persoonien vertailua

Persoonista Aktivisti muistuttaa eniten alkuperäisen sivuston tyypillistä asiakasta. Tarkkailija ja Aktivisti edustavat persoonista eri ääripäitä ja Opettelija asettuu Tarkkailijan ja Aktivistin väliin, jos vertaillaan neuvojen tarvitsemista, sosiaalisuuden luonnetta, helppouden ja panostamisen suhdetta ja kiinnostumista kulutuskäyttäytymiseen (kuvio 12).

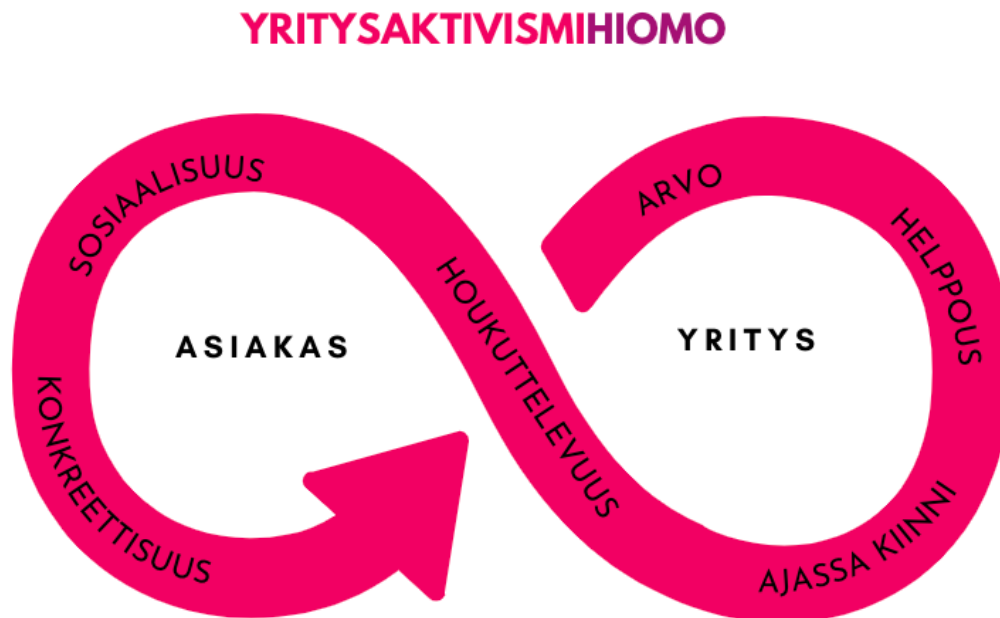


Kuvio 12: Persoonien vertailua

### 4.2 Yritysakivismihiomo-toimintamalli

Tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksena syntyi Yritysakivismihiomo-toimintamalli (kuvio 13; kuvio 14). Yritysakivismihiomon luomisessa käytettiin aineistosta nousseita löytöjä ja oivalluksia sekä tietoperustan oppeja, kuten Behavioural Insights Teamin EAST-kehystä (Service ym. 2014, 4-6), Mirja Kälviäisen (2020, 211-213) vihreän muotoilun ohjekortteja, Bridgeablen käyttäytymisen muotoilun mallia (Designing for Behaviour Change Toolkit 2022, 8), YK:n ja British Insight Teamin vihreitä tuuppauksia (United Nations Environment Programme, GRID-Arendal & Behavioural Insights Team 2020, 46), käyttäytymistaloustiedettä (Barden 2014, 139) sekä Sitran fiksun kuluttamisen muotoilun ohjeistusta (Huomo 2019). Yritysakivismihiomon

visuaalinen muoto pohjautuu YK:n kestävän kehityksen kahdenteentoista, vastuullista kuluttamista käsittelevään tavoitteeseen (kuvio 1).



Kuvio 13: Yritysakivismihiomo-toimintamalli

Yritysakivismihiomo-mallissa yritysakivismia tarkastellaan palveluna ja aktivismiin osallistuvia massoja asiakkaina. Yritysten käyttöön suunniteltu malli on rakennettu seitsemästä tärkeästä osasesta, jotka ovat asiakaskeskeisyys, arvon muodostuminen, sosiaalisuus, houkuttelevuus, helppous, konkretia ja ajassa kiinni oleminen. Yritysakivismihiomon keskiössä on aina asiakas ja halu ymmärtää häntä syvällisesti. Asiakas määrittää itselleen muodostuvan arvon ja yritys toimii prosessissa potentiaalisen arvon fasilitoijana. Arvonmuodostus on kokemuksellinen tapahtuma ja asiakkaalle aina ainutkertainen. Laajaa vaikuttavuutta kasvatetaan määrittelemällä sosiaalisia normeja toivotunlaisiksi, tuomalla positiivisia sosiaalisia todisteita näkyviksi, vahvistamalla laumakäyttäytymistä sekä juhlistamalla laumaidentiteettiä. Palvelun suunnittelussa huomioidaan ihmisen kognitiiviset vinoumat ja heuristiikat, erityisesti ankkurointi- ja oletusvalintavinouma, kitkavastustus sekä strutsi-ilmiö, käyttäytymisen muutoksen muotoilun työkalujen avulla. Houkuttelevuutta lisätään kehystämällä palvelu vastustamattomalla tavalla ja tekemällä palvelu asiakkaalle mahdollisimman helpoksi löytää ja käyttää. Abstraktit ideat ja oivallukset tarjoillaan konkreettisina toimintoina ja käytännöllisinä vaihtoehtoina. Viestinnässä korostetaan ajankohtaisuutta ja heti saatavia hyötyjä.

#### Asiakas

Yritysakivismihiomon keskiössä on asiakas. Asiakas ja yritys verkostoineen muodostavat yhdessä arvoa asiakkaalle, yritykselle ja laajemmin maapallolle. Malliin sisältyy syvä kiinnostus asiakasta kohtaan ja halu ymmärtää tämän tarpeita, haluja, kiinnostuksen kohteita, motivatiota, henkilökohtaisia merkityksiä, valmiuksia, arkea, käyttäytymistä, sosiaalisuutta sekä esteitä ja haasteita. Malli kannustaa tutustumaan asiakkaaseen ja oppimaan tuntemaan tämän. Asiakkaaseen tutustuminen jatkuu läpi koko prosessin.

### **Arvon muodostuminen**

Arvon muodostuminen tapahtuu yhteistyössä asiakkaan, yrityksen, muiden toimijoiden ja verkostojen välillä. Asiakas määrittää itse itselleen muodostuvan arvon ja yritys toimii tässä prosessissa potentiaalisen arvon fasilitoijana. Arvonmuodostus on fenomenologinen tapahtuma ja asiakkaalle aina ainutkertainen. Arvon muodostumista tuetaan systeemisyydellä, yhteiskehittämällä ja asiakaskeskeisyydellä.

### **Helppous**

Palvelu tehdään asiakkaalle mahdollisimman helpoksi koko palvelupolun ajan. Palvelu tehdään helpoksi löytää ja käyttää. Tieto tarjoillaan selkeästi, ymmärrettävästi, kiteytetysti ja johonkin tuttuun asiaan vertaamalla. Tieto visualisoidaan mahdollisimman helposti hahmotettavaksi. Hyödyt listataan selkeästi ja abstraktit käsitteet konkretisoidaan. Kiinnitetään kehittämisessä erityisesti huomiota ankkurointi- ja oletusvalintavinoumaan, kitkavastustukseen ja strutsi-ilmiöön. Ajettavan yhteiskunnallisen teeman edistäminen normalisoidaan ja asiakasta kannustetaan näkemään yhteiskunnallinen vaikuttaminen palvelun kautta helppona ja normaalina toimintana.

### **Kiinni ajassa**

Toiminta sidotaan kiinni aikaan. Panostetaan oikea-aikaisuuteen. Korostetaan heti saatavia hyötyjä ja ajankohtaisuutta. Tarjotaan työkaluja yritysakivismin kohteen, kuten yhteiskunnallisen muutoksen tai siihen liittyvän oman käyttäytymisen muutoksen suunnitelman tekemiseen ja aikatauluttamiseen sekä suunnitelmassa pysymiseen.

### **Houkuttelevuus**

Palvelu esitellään houkuttelevana, nautinnollisena, trendikkäänä ja miellyttävänä. Pyritään herättämään positiivista huomiota yllättävilläkin toimilla. Kehystetään palvelu houkuttelevalla tavalla. Haetaan nokkelaa arvoa, mikä herättää asiakkaan uteliaisuuden. Muotoillaan rohkeasti ja visuaalisesti. Ollaan edelläkävijöitä ja ylpeitä siitä.

## Sosiaalisuus

Sosiaalisuus eli heimofiilis, porukkaan kuuluminen ja joukkovoima tehdään avoimeksi ja kutsuvaksi. Onnistumista ja ryhmän vipuvoimaa muutoksentekijänä juhlistaan. Toiminta rakennetaan uudelleenmäärittelemään sosiaalista normia ja sosiaaliset todisteet tuodaan näkyväksi. Palvelun kehittämisessä huomioidaan laumakäyttäytyminen, laumaidentiteetti ja identiteetin vahvistaminen. Viestintuojalla on suuri merkitys viestin vastaanottamisessa, joten viestinviejä valitaan tarkasti sen mukaan, kenen kanssa vuorovaikutusta tavoitellaan. Huomioidaan ihmisen käyttäytyminen työkalujen, kuten Bridgeable käyttäytymisen muutoksen muotoilun viitekehys, COM-B-malli, ilmastotuuppaus tai vihreän muotoilun ohjekortit, avulla. Ideoidaan tapoja mahdollistaa yhteisöllisyys.

## Konkreettisuus

Muutetaan abstraktit ideat ja oivallukset konkreettisiksi toiminnoiksi tai vaihtoehtoiksi. Sanoitetaan abstraktit esteet, haitat ja uhat konkreettisiksi ja tarjotaan käytännön toimintamahdollisuuksia niiden muuttamiseksi tai vähentämiseksi.



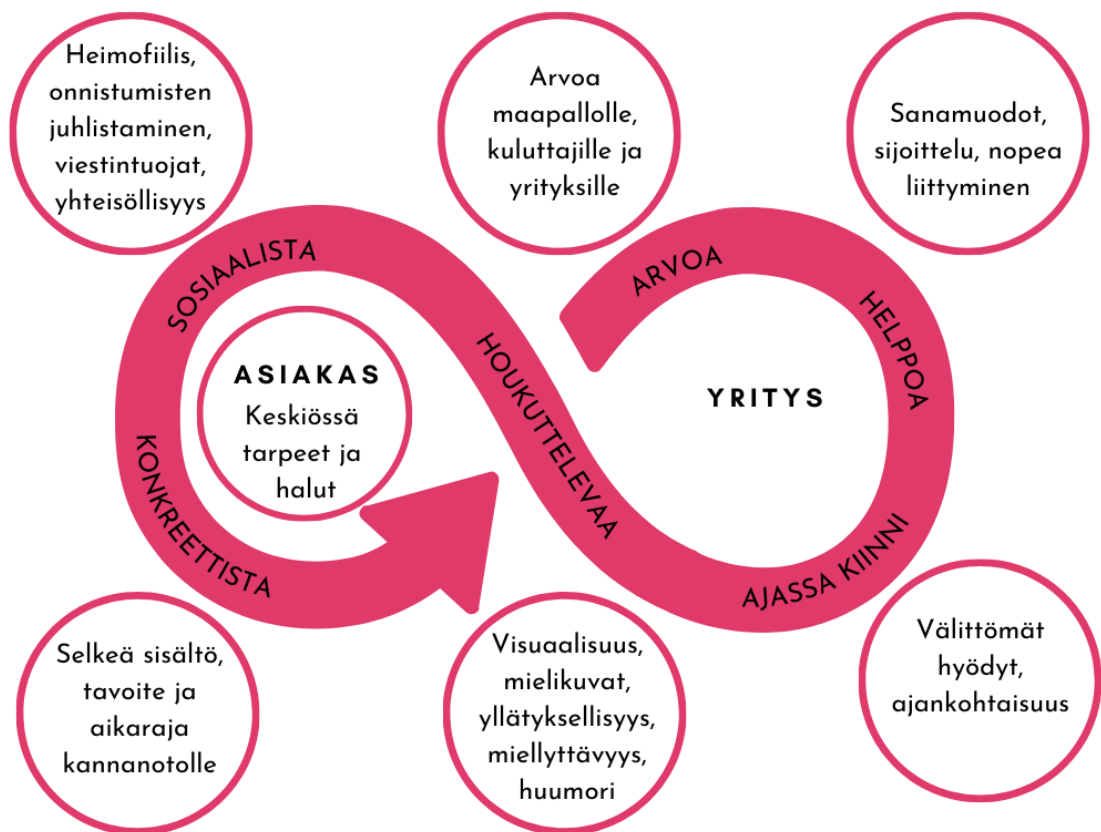
Kuvio 14: Yrityssivismihomomalli selityksineen



### 4.3 Sivusto

Kehittämistyön tulosten mukaan yritysaktivismiin kehittämisen tärkeimmät teemat ovat asiakas ja häneen tutustuminen, arvo ja sen muodostuminen sekä palvelun helppous, ajassa kiinni oleminen, houkuttelevuus, sosiaalisuus ja konkreettisuus. Sosiaalisuus, käyttäytyminen ja arkisuusivat asiakkaan kannalta tärkeimmiksi yritysaktivismiin osallistumiseen liittyviksi tekijöiksi. Tuloksissa korostui asiakaskeskeisyyden, arvon muodostumisen fasilitoinnin ja käyttäytymisen muutoksen muotoilun tärkeys. Tulosten mukaan toimeksiantajan sivuston logiikkaan, sisältöön ja toimintaan tarvitaan muutosta.

Toimeksiantajan sivuston kehittämisen tulokset esitellään seuraavaksi Yritysaktivismihiomomallin avulla (kuvio 15).



Kuvio 15: Sivuston tulokset Yritysaktivismihiomomallin avulla

#### Asiakas

Asiakasymmärryksen kautta syntyi kolme vastuullisen kuluttamisen yritysaktivismiin persoonaa; Aktivisti, Opettelija ja Tarkkailija (kuvio 11). Aktivisti panostaa oman vastuullisen kuluttamisen lisäksi yhteiskunnalliseen muutokseen, Opettelija kaipaa omaan käyttäytymisen

muutokseen tukea ja Tarkkailija on kiinnostunut vastuullisuudesta, mutta ei ole vielä löytänyt tapaa ryhtyä hommiin. Sivustoa, joka rehellisesti palvelisi kaikkia persoonia ja resonoiisi kaikkien persoonien tarpeisiin ja motivaatioon, lienee mahdotonta rakentaa. Parhaan lopputuloksen saamiseksi asiakaspersoonista tulisi valita yksi ja keskittyä kehittämään palvelua juuri tämän valitun asiakasryhmän kanssa tai kohdentaa sivustolla eri sisältöjä tietoisesti eri asiakaspersoonille. Persoonien mukaan eritelty kehitysehdotukset on listattu taulukossa 4.

### **Arvon muodostuminen**

Yhteiskehittäminen oli oleellista, jotta arvon muodostumista sivustolla ymmärrettiin. Toimeksiantajan rooli on fasilitoida sivustolla arvoa asiakkaalle. Fasilitointi perustuu asiakkaan toiminnan, tunteiden ja merkityksellisyyden ymmärtämiseen. Sivustolla arvon muodostuminen liittyy asiakkaalle ainutkertaisesti koettuihin hyödyn, tarpeellisuuden ja onnistuneen vuorovaikutuksen kokemuksiin sekä siihen, että jokin sivuston yksityiskohta koetaan olevan ”just loistava” ja ”tosi tarpeellinen”. Asiakkaalle yritysaktivismi muodostaa laadullista arvoa. Yritykselle arvon muodostuminen liittyy kävijämäärään, sivustoon sitoutuviin käyttäjiin ja uutiskirjeen tilaajiin.

### **Helppous**

Sivuston tulee olla asiakkaalle mahdollisimman helppo. Palvelupolulta tunnistettiin helppouteen liittyen haastekohdaksi sähköpostin vahvistaminen. Asiakkaan saamat hyödyt tulee lisätä selkeästi. Visualisointia tulee käyttää tiedon jakamisessa ja sen tulee olla selkeää. Kuluttamisesta tehdyt visualisoidut vertailut saivat asiakkailta kiitosta. Vastuullista kuluttamista tulee normalisoida ja sen helppoutta korostaa.

Kognitiivisia vinoumia ja heuristiikkoja tulee huomioida. Ankkuroidintinouman huomioiminen johti arjen pienien tekojen korostamiseen ja esimerkkien antamiseen konkreettisista pienistä askeleista arjessa. Sosiaalinen todiste johti vastuullisen kuluttamisen vaikutuksia visualisoivan laskurin lisäämiseen. Jaetaan toisten tekemiä vastuullisen kuluttamisen tekoja ja asiantuntijoiden lausuntoja kuluttajan mahdollisuuksista vaikuttaa poliittiseen päätöksentekoon. Osoitetaan, että kuluttajilla on rohkeutta haastaa yritysten vastuullisuutta. Oletusvalintavinouman huomioiminen johti tervehdysviestin muokkaamiseen. Kitkavastustus johti helppouden sanoittamiseen ja korostamiseen. Strutsi-ilmiö johti pelillistetyn vastuullisuuspolun ideointiin.

### **Kiinni ajassa**

Pieniä vastuullisia tekoja ja niistä syntyviä välittömiä hyötyjä tulee korostaa. Ajankohtaisuus ja ajassa kiinni olevat teemat tulee nostaa keskusteluihin. Asiakkaille ideointiin

aikataulutettua vastuullisuuspolkutyökalua avuksi sekä käyttäytymisen muutokseen että muutossuunnitelmassa pysymiseen.

### **Houkuttelevuus**

Vastuullinen kuluttaminen tulee esittää järkevänä ja nautinnollisena. Asiakkaita houkutellaan visuaalisuuden ja mielikuvien kautta, väreillä ja sijoittelulla. Positiivista huomiota kannattaa herättää yllätyksellisyydellä, huumorilla, pienillä hullutuksilla ja nokkeluuksilla. Sivuston käytettävyyden miellyttävyyteen tulee panostaa.

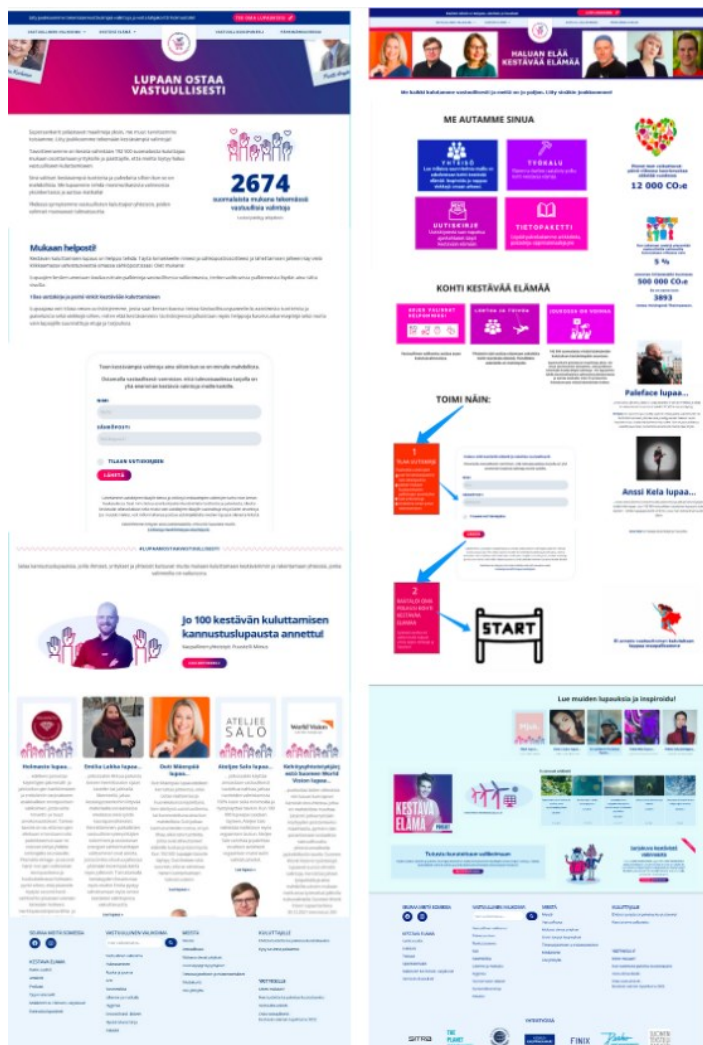
### **Sosiaalisuus**

Ideoitiin sivuston logiikan muuttamista kaikille avoimeksi VIP-klubiksi tai ”kultapossukerhoksi”. Joukkovoima kannattaa nostaa kärkeen ja sosiaalisuutta kannattaa rakentaa heimofiksen varaan. Sosiaalista normia tulee uudelleen määritellä normalisoimalla vastuullinen kulutus itsestäänselvyudeksi ja ennemminkin marginalisoimalla kestämaton kulutus. Pieniinkin onnistumisiin järjestetään digitaalisia juhlia, joihin kaikki ovat tervetulleita. Sivuston toimintaa tulee perustaa vastuullisen kuluttajan identiteetin vahvistamiseen ja juhlistamiseen. Viestintuojiksi tulee valjastaa sekä julkisuuden henkilöitä että tavallisia, samastuttavia kansalaisia. Käyttäytymisen muutokseen kannattaa tarjota yhteisöllisiä työkaluja. Yhteisöä kannattaa tietoisesti rakentaa.

### **Konkreettisuus**

Sivustolle tarvitaan konkreettisia muutoksia sivuston logiikan, sisällön ja toiminnan suhteen. Sivuston logiikkaan ideoitiin yhteistyökumppaneiden ja vastuullisuusverkoston sisältöjä hyödyntävää vastuullisuuspolkua sekä sosiaalisuuteen perustuvaa kestävä elämän VIP-kerhoa. Kannanotolle tarvitaan selkeä sisältö, tavoite ja aikaraja.

Kuviossa 16 on vasemmalla kuva alkuperäisestä sivustosta ja oikealla sivusto kehittämistyön jälkeen.



Kuvio 16: Alkuperäinen sivusto ja sivusto kehittämisen jälkeen

## 5 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä viimeisessä luvussa käydään ensin läpi johtopäätökset ja sen jälkeen seuraa pohdintaa.

### Johtopäätökset

**Kehittämiskysymys:** Miten nykyistä toimeksiantajan yritysaktiivisuuden toimintatapaa tulisi kehittää?

Kuluttajien kanssa toteutettavaa yritysaktiivisuutta tulee kehittää panostamalla asiakaskeskeisyyteen ja käyttäytymisen muutokseen. Asiakaspersoonat ovat erilaisia ja näillä on erilaisia tarpeita ja motivaatioita. Kehittämistä tulee tehdä persoonat huomioiden, mieluiten

keskittyä vain yhteen asiakasryhmään (kuvio 11; kuvio 12; kuvio 18). Kuluttajia motivoi eniten tarve, käytännöllisyys, pienet arkiset teot, ilon tuominen itselle ja läheisille, ajansäästö sekä kestävyys (Huomo ym. 2019, 10). Yritysaktivismia tulee kehittää asiakaskeskeisesti yhteiskentittämällä, jotta asiakkaan näkökulma, tarpeet, motivaatiot ja esteet nostetaan kehittämisen ytimeen ja otetaan syvällisesti huomioon.

Työssä oleellisiksi kehityskohteiksi nousivat käyttäytymisen muutoksen tukeminen, arjen valintojen helpottaminen sekä sosiaalisuuden voiman valjastaminen. Käyttäytymisen muutosta voidaan tukea huomioimalla muotoilussa kognitiiviset vinoumat ja heuristiikat, kuten ankkurointivinouma, oletusvalintavinouma, kitkavastustus, sosiaalinen todiste ja strutsi-ilmiö, hyödyntämällä COM-B-mallia sekä Bridgeable käyttäytymisen muutoksen muotoilun viitekehystä. Arjen valintojen tekemistä voidaan helpottaa lisäämällä sivustolle ominaisuuksia, joiden avulla asiakas saa helposti ja nopeasti vinkkejä ja neuvoja arkisiin kulutusvalintoihin. Arjen valintojen helpottaminen on suoraan sidoksissa arvomuodostumiseen ja asiakaskeisyyteen. Sosiaalisuuden voimaa voidaan valjastaa lisäämällä sivustolle yhteisöllisyyttä lisääviä ominaisuuksia. Sosiaalisuus on tehokas työkalu, koska sosiaalisella normilla ja laumakäyttäytymisellä on vahvasti ohjaava vaikutus ihmisen käyttäytymiseen.

Yritysaktivismiin kehittämisessä tulee huomioida arvomuodostumisen fasilitointi asiakkaalle. Palvelun tulee toiminnan tasolla olla asiakkaalle arjessa helppoa. Palvelun kannattaa tukea asiakkaan tunteita niin vastuulliseen kuluttamiseen kuin vaikuttamiseen ja aktivismiin liittyen. Merkityksellisyys kannattaa panostaa tutustumalla asiakkaaseen ja mahdollistamalla hänelle oivalluksia, oppimista ja saavutuksia (kuvio 17).



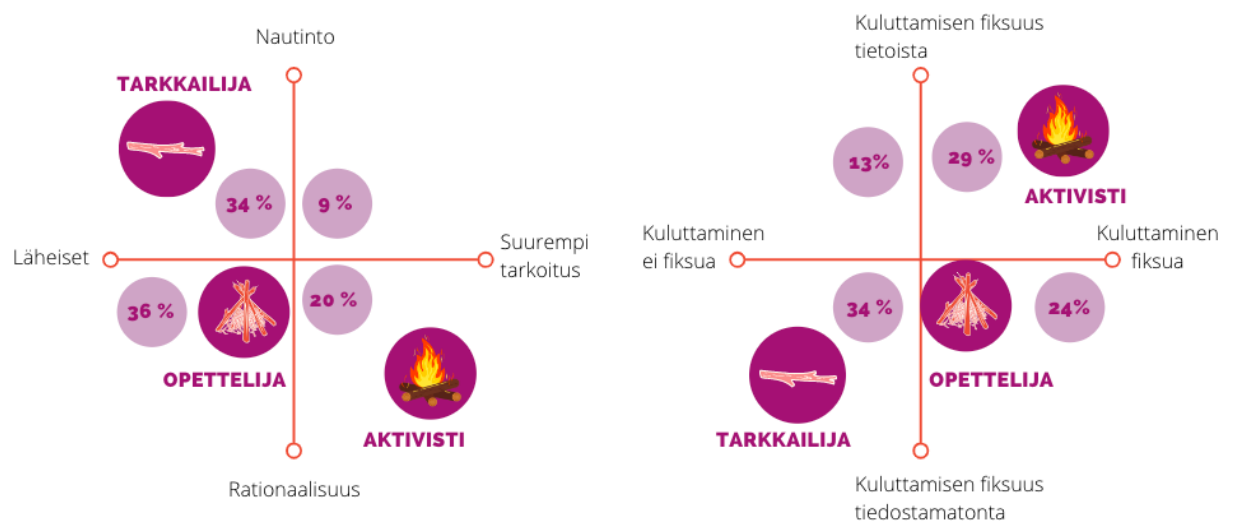
Kuvio 17: Tulokset arvomuodostumisen pyramidissa (mukaillen Tuulaniemi 2011, 75)

Vastuulliseen kuluttamiseen liittyvän yritysaktiivisuuden tulee auttaa ihmistä tunnistamaan vastuullisen kuluttamisen tekoja, joita hän jo tekee. Yritysaktiivisuuden tulee kertoa tarinoita ihmisistä, jotka ovat onnistuneet muuttamaan kulutustaan vastuulliseksi sekä osoittaa luottamusta ja kannustusta ihmisen kykyyn muuttaa kulutuskäyttäytymistään vastuulliseksi. Yritysaktiivisuuden tulee juhlistaa vastuullisen kuluttamisen hyötyjä, merkitystä ja etuja. Ihmisen tavoitteen liittyvät onnistumiskokemukset, itsensä kaltaisten ihmisten onnistumiset, lähipiirin kannustus ja myönteinen ajattelutapa vahvistavat henkilön pystyvyysuskomusta, mikä taas kannustaa häntä toimimaan. (Bandura 2000.) Yritysaktiivisuuden kontekstissa tämä tarkoittaa, että pystyvyysuskomus kannustaa asiakasta käyttämään tarjottua palvelua eli osallistumaan yritysaktiivisuuteen. Aito osallistuminen lisää vaikuttavuutta, mikä aikaansaa muutosta niin yksilö- tasolla kuin systeemitasolla.

Kuluttajapaineella on vaikutusta vihreään tuoteinnovaatioon ja palveluiden käytettävyyteen, mutta sääntelyllä on suurempi vaikutus vihreään prosessi-innovaatioon eli ympäristöriskien, päästöjen, energiankulutuksen ja neitseellisten luonnonvarojen käytön vähentämiseen, uusiin ympäristöystävällisiin toimintatapoihin ja uusiin ympäristöystävällisiin palveluihin ja tuotteisiin. (Karimi Takalo ym. 2021, 2; Zhang & Zhu 2019, 1012.) Toimeksiantajan yritysaktiivisuuden tavoitteena on saada markkinoille lisää ympäristöystävällisiä tuotteita ja palveluita, joten yritysaktiivisuutta kannattaa kohdistaa päättäjiin, jotta sääntelyä saadaan muutettua ja kuluttajiin, jotta kuluttajapaineen avulla yritykset saadaan innovoimaan ympäristöystävällisempiä palveluita ja tuotteita.

#### **Kehittämiskysymys: Millaisia ovat yritysaktiivisuuteen osallistuvat asiakkaat?**

Tutkittavat nostivat esiin arjen, käyttäytymisen ja sosiaalisuuden merkityksen. Aineiston pohjalta rakennettiin kolme asiakaspersoonaa, Aktivisti, Opettelija ja Tarkkailija, jotka edustavat tyypillisiä yritysaktiivisuuteen osallistuvia asiakkaita (kuvio 11). Asiakaspersoonat asettuvat Huu-mon ja kumppaneiden (2019, 34-36) fiksun kuluttamisen motivaatioprofiileihin niin, että kuluttamisen vaikutuksen kohdetta ja nautinnon ja rationaalisuuden ulottuvuutta tarkastele-malla Opettelija edustaa 36:ta prosenttia kuluttajista, Tarkkailija 34:ää prosenttia ja Aktivisti 20:tä prosenttia. Kuluttamisen fiksuutta ja kuluttamisen tietoisuutta tarkasteltaessa Tarkkailija edustaa 34:ää prosenttia kuluttajista, Aktivisti 29:ää prosenttia ja Opettelija 24:ää prosenttia (kuvio 18).



Kuvio 18: Persoonien vertailu motivaatioprofiileihin (mukaillen Huomo ym. 2019, 10)

#### Kehittämiskysymys: Minkälainen malli sopii yritysaktivismiin kehittämiseen?

Työssä käytettiin konstruktivistista lähestymistapaa ja tuloksena syntynyt konstruktio, Yritysaktivismihiomo-malli, luotiin abduktiivisen päättelyn avulla. Mallin avulla yritykset voivat itseään kehittää yritysaktivismiaan asiakaskeskeisesti. Mallin osa-alueet ovat asiakas, arvon muodostus, helppous, ajassa kiinni oleminen, houkuttelevuus, sosiaalisuus, konkretia ja asiakaskeskeisyys. Yritysaktivismihiomo on kuvattu tarkemmin alaluvussa 4.2 (kuvio 14).

#### Pohdintaa

Työn aikana syntynyt konstruktio, Yritysaktivismihiomo-malli, rakennettiin kehittämistyön tulosten perusteella (taulukko 4). Tulosten mukaan yritysaktivismiin kehittämisessä tärkeät huomioitavat asiat ovat asiakas ja arvon muodostuminen sekä palvelun helppous, ajassa kiinni oleminen, houkuttelevuus, sosiaalisuus ja konkreettisuus. Tulokset vastaavat asiakaskeskeistä logiikkaa, jonka keskiössä on asiakas ja asiakkaan syvälinen ymmärtäminen (Strandvik & Heinonen 2015, 114) ja jossa yrityksen tulee osallistua asiakkaan elämään (Heinonen ym. 2010, 10-11). Tulokset vastaavat palvelukeskeistä logiikkaa, jonka mukaan palvelu on vaihdon perusta, asiakas ja muut toimijat muodostavat arvon, kaikki sosiaaliset tekijät toimivat yhdistävinä tekijöinä, asiakas määrittää arvon ainutkertaisesti ja arvon yhteisluominen koordinoitua toimijalähtöisten instituutioiden kautta (Vargo & Lusch 2017, 47). Tulokset vastaavat Kälviäisen (2019, 110) tuloksia, joiden mukaan asiakaskeskeisen muotoilun tulee nojata ihmisen arkielämän, arjen ratkaisuiden ja kiinnostuksen kohteiden ymmärtämiseen, arjen valintojen löytämisen ja valintojen tekemisen helppouteen, helppokäyttöisyyteen, sosiaalisten normien mukaisuuteen sekä yleiseen hyväksyntään ja tukeen.

Osterwalderin ja kumppaneiden (2010, 23-25) luettelemista arvon muodostumisen elementeistä tulosten mukaan yritysaktivismiin arvon voidaan nähdä muodostuvan tekemisen helpottamisesta, räätälöinnistä, uutuusarvosta, helppokäyttöisyydestä, muotoilusta, ominaisuuksista ja saavutettavuudesta. Arvo muodostuu myös Tuulaniemen (2011, 72) nimeämistä tarpeista, odotuksista, tottumuksista, arvoista sekä toisten mielipiteistä. Muodostuva arvo voi olla laadullista tai määrällistä (Tuulaniemi 2011, 32). Tulosten mukaan yritysaktivismiin arvo on laadullista. Tulokset istuvat luontevasti Tuulaniemen (2011, 75) arvon muodostumisen pyramidiin, jonka mukaan arvo syntyy asiakkaalle toiminnasta, tunteista ja merkityksestä (kuvio 17).

Työn tulosten yksi pääteema, käyttäytymisen muutoksen vaikeus ja välttämättömyys, on linjassa Euroopan komission (European Commission 2017) tutkimuksen kanssa, minkä mukaan 90 prosenttia eurooppalaisista on huolestunut oman toimintansa ympäristövaikutuksesta, mutta vain 19 prosenttia käytännössä esimerkiksi ostaa ekosertifioitua ruokaa. Tulosten pääteema vastaa YK:n tutkimusta, minkä mukaan päällimmäisiä käyttäytymisen muutoksen esteitä ovat kulutusvalintojen tekeminen vanhojen tapojen mukaisesti, vaikeus nähdä oman kulutuskäyttäytymisen seurauksia, oman vastuullisen kuluttamisen tuntuminen epäoleelliselta, vertaisten ja sosiaalisten ryhmien vaikutus kulutuskäyttäytymiseen ja vaikeus noudattaa kestävien valintojen tekemistä (Aibana ym. 2017 mukaan). Käyttäytymisen muutoksen tärkeyteen tarjoaa päinvastaisen näkemyksen Geels kumppaneineen, joiden mukaan käyttäytymisen muutoksen sijaan tulisi keskittyä systeemiseen muutokseen sen laajemman vaikuttavuuden takia (Middlemiss 2018, 207 mukaan). Yritysaktivismi kokonaisuudessaan pyrkii nimenomaan systeemiseen muutokseen vaikuttamalla laajasti kuluttajiin, päättäjiin ja yrityksiin.

Asiakkaalle oleellinen yritysaktivismiin osallistumiseen vaikuttava tekijä on vastuullinen kulutuskäyttäytyminen ja sen muuttaminen. Aikomuksen ja toiminnan välinen kuilu on tutkitusti yleinen ongelma vastuullisessa kuluttamisessa (Aibana ym. 2017, 10, 29; Intention-Action Gap 2022). Palvelun tulee auttaa asiakasta ylittämään aikomuksen ja toiminnan välinen kuilu. Tulosten mukaan toimintaan vaikuttava tekijä, tulosten toinen pääteema, on sosiaalisuus. Aibanan ja kumppaneiden (2017, 16) mukaan yksi käyttäytymisen muutoksen este on vertaisten ja sosiaalisten ryhmien vaikutus kulutuskäyttäytymiseen. White ja Habib (2018, 13) nostavat käyttäytymisen muutoksen oleellisiksi tekijöiksi sosiaaliset normit, sosiaalisen haluttavuuden sekä sosiaaliin ryhmään kuulumisen. Vainion ja kumppaneiden (2020, 2-3) mukaan ihminen ryhtyy toimimaan silloin, kun hän uskoo, että myös muut toimivat. Banduran (2000) mukaan keino pystyvyyssuhteen vahvistamiseksi on itsensä kaltaisten ihmisten onnistumisten havainnointi ja lähipiiriin kannustus. Tuloksissa ilmennyt sosiaalisuuden merkitys on siis laajemminkin löydetty. Sosiaalisuuden nouseminen yhdeksi työn tulosten kolmesta pääteemasta on SHIFT-mallin ja EAST-mallin mukaista. SHIFT-malli korostaa sosiaalisten normien, sosiaalisen



haluttavuuden sekä sosiaaliin ryhmiin kuulumisen tärkeyttä. EAST-malli nostaa sosiaalisuuden yhdeksi mallin neljästä ulottuvuudesta.

Työn tulosten kolmas pääteema, arjen merkitys, liittyy arvon muodostumiseen ja palvelu-logiikkoihin. Ihminen elää suurimman osan elämästään arkea, joten ei ole yllättävää, että arki on konteksti, joka korostuu aineistossa. Asiakas arvostaa palvelun tuomaa hyötyä ja helpoutta nimenomaan arkeen. Tulokset vastaavat Kälviäisen (2019, 110) tutkimusta, jonka mukaan muotoilun tulee nojata ihmisen arkielämän, arjen ratkaisujen ja kiinnostuksen kohteiden ymmärtämiseen, arjen valintojen löytämiseen ja valintojen tekemisen helppouteen. Smart & Clean -säätiön (2022) mukaan ruokaan, liikenteeseen, asumiseen ja vaatteisiin eli hyvin arkiin asioihin liittyvillä kulutustottumuksilla on suuri painoarvo.

Työn konkreettiset muutokset liittyvät sivuston logiikkaan, sisältöön ja sivuston toimintaan. Ratkaisuksi löydettiin yhteiskehittäminen Yritysakivismihiomo-mallin avulla asiakaspersoonien, Aktivisti, Opettelija ja Tarkkailija (kuvio 11), huomioiminen, käyttäytymisen muutoksen tukeminen, arjen valintojen tekemisen helpottaminen konkreettisilla ominaisuuksilla ja sosiaalisuuden valjastaminen. Työn konkreettiset kehittämiskohteet ovat sivuston logiikka, johon kehitysehdotuksia ovat kerho ja vastuullisuuspolku, sivuston sisältö, johon ehdotuksia ovat visuaalisuuteen, tarinallisuuteen ja sanamuotoihin tehtävät muutokset sekä toiminta, johon liittyvät kehitysehdotukset ovat onnistumisten juhlistaminen, arjen helpottaminen sekä vertaistuen vahvistaminen.

Lillbergin (2020, 145) mukaan vastuullisetkin kuluttajat saattavat liioitella vastuullisten ostojen osuutta kuluttamisessaan, haluavat vastuullisuuden olevan helppoa arjessa eivätkä luota kykyynsä itse arvioida ostosten vastuullisuutta vaan kaipaavat ympäristösertifikaatteja todistamaan ostotensa vastuullisuutta. Ulusoy (2016, 284-293) mukaan kuusi muutokseen johtavaa, toisiinsa liittyvää syytä ovat orgaaninen yhteisöllisyys, mutkaton hauskanpito, toisen arvostaminen, osaamisen kehittyminen ja hyödyntäminen, haasteen vastaanottaminen sekä itsetutkiskelu. Huumon ja kumppaneiden (2019, 8-10) motivaatioprofiilien mukaan kuluttajien päätöksiä määrittelevät ulottuvuudet ovat kulutuksen nautinnollisuus tai rationaalisuus sekä omien valintojen vaikutuksen kohdistuminen omaan lähipiiriin tai laajemmin planeettaan. Työn tulokset ovat linjassa näiden Lillbergin, Ulusoy ja Huumon tutkimuksien tulosten kanssa.

### **Kehittämistyön arviointi**

Toimeksiantajan mukaan kehittämistyön prosessi koettiin perusteelliseksi ja monipuoliseksi, kuten yrityksen edustaja kommentoi: ”Tyyli jolla lähdettiin purkamaan tuntui todella perusteelliselta, ja otit aikaa ymmärtääksesi taustoja yms. Se oli hienoa.” Visuaalisuus ja

yhteiskehittäminen Miro-alustoihin nähtiin tärkeänä ja uutta tietoa syntyi kiitettävästi, kuten toimeksiantajan edustajat kertovat: ”Visuaaliset pohjat mirossa joita työsti olivat aika todella selkeitä ja hyvin tehtyjä.”, ”Monipuolinen tapa tarkastella asiaa eri kanteilta, valtavasti tietoa kertyi myös kirjallisena prosessin aikana.” ja ”Vielä nyt kun kävin katsomassa uudelleen projektin kulun niin iso JIPPI sille miten kaikki on projektin aikana hahmotettu selkeästi.”

Hyödyllisimmiksi prosessissa koettiin asiakasymmärryksen kerryttäminen, hahmottelut, ideat ja yhteiskehittäminen, kuten toimeksiantajan edustajat kertovat: ”Kohderyhmän kyselyt olivat todella hyviä ja antoivat kuvaa siitä mikä toimii mikä ei.”, ”Kohderyhmien halut/tarpeet/pelot kuvattiin ja pohdittiin läpi niin perinpohjaisesti että siinä joutui itse miettimään asian kunnolla läpi.”, ”Hahmottelut joita tehtiin kampanjasta olivat todella hyviä.”, ”Konkreettiset ideat”, ”Koko prosessi tuntuu ihan valtavalla ideamyllyltä jossa on nyt sitten pankissa myös asioita jotka eivät tule ehkä tähän käyttöön, vaan esim sisällöksi.”, ”Hyvä priorisoinnin työkalu”, ”Palaute ulkopuolisilta, potentiaalisilta käyttäjiltä toiveista ja tarpeista ja ideoista.” ja ”Määrämuotoinen prosessi, jota omat ennako-odotukset eivät ohjaa ja ”vastuu” on ulkopuolisella taholla - voi heittäytyä hetkeksi turistiksi ja tarkastella vapaammin omaa tekemistä :)”

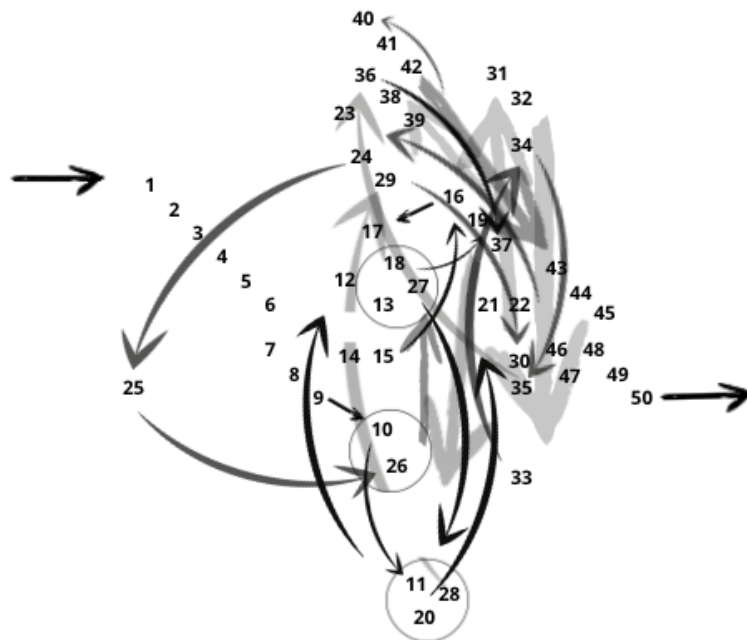
Hyödyllinen kehitysehdotus seuraavia prosesseja varten oli palvelumuotoilun prosessimallin esittely vielä tarkemmin alussa. Toimeksiantajan edustajat pohtivat kehittämiskehityksiään seuraavasti: ”Vaikea keksiä kehitettävää kun kehys ei ole itsessään tuttu, joten ehkä lähinnä tulee mieleen että voisi kirkastaa alussa sitä millaisiin lopputuloksiin menetelmällä voi päästä - vaikka jonkin ihan toisenlaisen esimerkkiprojektin kautta, joka ei liikaa ohjaa ajattelua.”, ”Tosiaan vaikea keksiä kehitettävää kun alkutilanne oli hämähäinen ja siitä päästi tavoitteen mukaisesti paljon selkeämpään tulokseen. Ehkä jos jotain on niin välissä oltaisi voitu ehkä havaintojen pohjalta vähän aikaisemmin teurastaa ”lupaus” kampanja puoli. Että siitä oltaisi päästy eroon vähän aikaisemmassa vaiheessa.” ja ”Työskentely mirossa on selkeää ja visuaalista, mutta ehkä yksi miinuspuoli on se, jos materiaali on vaikea saada talteen - nyt syntyi niin paljon arvokasta ajattelua, että prosessin dokumentointi tuntuu tosi tärkeältä ettei synnyttä tietoa menetetä.” Kaikki materiaalit saatiin Mirosta talteen eikä synnyttä uutta tietoa menetetty.

Systeeminen palvelumuotoilun prosessimalli muistutteli sopivasti huomioimaan pelkän vaiheistetun etenemisen lisäksi muitakin osa-alueita kuten visiota, verkostoa, yhteyksiä, suhteita, johtajuutta, tarinallisuutta sekä lopuksi matkan jatkumista. Malli tarjosi myös reflektoitavaa määrittelemällä muotoilutiimille erilaisia rooleja ja tekemiselle erilaisia tapoja. Työskentelytavoista eniten uteliaisuutta herätti näkymätön neuvokkuus, mikä sai sisäiset salapoliisit ja

napajäätikköretkeilijät innostumaan seikkailusta. Muotoilutiimin työskentelyyn saatiin erilaisia vivahteita ajatteleamalla roolia muotoilijan sijaan välillä systeemiajattelijana, ajoittain tarinankertojana ja joskus yhdistäjänä.

Kehittämistyössä epäonnistuttiin noudattamaan systeemisen prosessimallin periaatteista inklusiivisuutta riittävän hyvin. Koronapandemian takia koko kehittämistyö toteutettiin virtuaalisesti, mikä jo sinällään tuo inklusiivisuuteen haasteita. Etäyhteydet ja pandemiarajoitukset vaikeuttivat yhteydenottoa ja hankaloittivat yhteydenpitoa ja vuorovaikutusta. Inklusiivisuus jäi liian kapeaksi.

Mielestäni on yllättävää, että iteratiivisuus ei sisälly Beyond Net Zero -prosessimallin kuuteen pääperiaatteeseen. Koen, että iteratiivisuus on aivan oleellinen ja prosessia vahvasti leimaava periaate. Iteratiivisuus kuvataan visualisoinnissa liian merkityksettömällä tavalla, pienillä nuolilla. Visualisoinnista uupuu iteratiivisuuden syvä olemus. Yhteiskehittäessä monialaisen ryhmän ja monenlaisten ihmisten kanssa kaikilla osallistujilla ei ole muotoiluajattelun osaamista. Työskentely kompasteli iteroivilla, lineaarisesta etenemisestä poikkeavilla hetkillä. Osallistujat kokivat iteratiivisuuden peruuttamisena ja etenemättömyytenä, koska prosessimallissa iteratiivisuutta ei ole riittävällä voimalla tehty näkyväksi. Visualisoinnilla on vahva vaikutus ihmiseen ja ihminen uskoo syvällisemmin mitä näkee kuin mitä kuulee fasilitoijan kertovan. Kehittämistyön prosessi oli todella epälineaarinen matka. Kuvio 19 kuvaa tämän kehittämistyön prosessin iteratiivista kulkua.



Kuvio 19: Oma palvelumuotoilun prosessimallini

Työn tutkimuksellisuudessa täyttyivät konstruktiivisen tutkimuksen ominaispiirteet. Kehittämistyö perustui vahvasti sekä empiirisiin havaintoihin että tietoperustaan ja näiden vuoropuheluun. Opinnäytetyön tekijä oli aktiivinen toimija kehittämistyössä, aineiston keruussa ja analysoinnissa. Tutkimuksen kohde, yritysaktiivisuuden toiminnan epäselvyys, on toimialalla tunnistettu ongelma, johon kehittämistyöllä lähdettiin hakemaan ratkaisua. Kehittämistyön aikana tunnistettuun ongelmaan muodostettiin ratkaisuksi innovatiivinen konstruktio, Yritysaktiivisimihomo-malli. Mallia testattiin käytännössä toimeksiantajan yritysaktiivisuuden sivuston kehittämiseen ja malli todettiin toimivaksi. Malli rakennettiin yleisesti hyödynnettäväksi eli se ei ole sidoksissa toimeksiantajan yritysaktiivisyyteen eikä vastuulliseen kuluttamiseen liittyvään yritysaktiivisyyteen. Malli on laajasti yritysten hyödynnettävissä monenlaisen yritysaktiivisuuden kehittämiseen. Laadullinen tutkimus ei koskaan tuota täydellistä ymmärrystä ilmiöstä, vaan työ on aina tekijänsä näköinen ja hänen kautta suodatettu (Hirsjärvi ym. 2007, 226-228). Myös tähän kehittämistyöhön on vaikuttanut opinnäytetyöntekijän subjektiivinen tapa havainnoida, tulkita ja ymmärtää asioita.

Päätös tarkastella toimintaa palveluna ja nostaa asiakas toiminnan keskiöön aktiiviseksi toimijaksi kehysti työn tarkkarajaisesti palvelulogiikoiden, asiakaskeskeisyyden ja arvon muodostumisen viitekehykseen, mikä taas ohjasi menetelmävalintoja voimallisesti. Käytetyt menetelmät valittiin palvelumuotoilun luovista menetelmistä ja käyttäytymisen muutoksen muotoilun menetelmistä. Palvelumuotoilun ja käyttäytymisen muutoksen muotoilun menetelmät sopivat hyvin käytettäväksi yhdessä ja rinnakkain konstruktiivisessa tutkimuksessa. Menetelmät valittiin toimintaympäristön ja tavoitteiden mukaisesti. Menetelmävalinnoissa onnistuttiin tarpeeksi hyvin, koska menetelmien avulla saatiin kerättyä riittävästi asiakasymmärrystä ja muuta laadullista aineistoa. Jälkeenpäin arvioituna menetelmien määrä oli turhan suuri verrattuna kehittämistyön kokoluokkaan. Tietosuoja otettiin prosessissa, menetelmien käytössä sekä aineiston keruussa ja hallinnassa tarkasti huomioon (liite 1). Laadullinen aineisto kerättiin ihmisiltä turvallisessa ja avoimessa ilmapiirissä, minkä katsotaan lisäävän aineiston luotettavuutta. Menetelmien käytössä ei ilmennyt eettisiä haasteita tai kysymyksiä.

Työn tulokset asettavat kyseenalaiseksi hyvää tarkoittavat pelkästään viestintään perustuvan yritysaktiivisuuden, kampanjat sekä vastuullisuus- ja vaikuttamisviestinnän projektit, joissa ei huomioida ihmisten osallistumista ja asiakasnäkökulmaa. Asiakaskeskeisellä yritysaktiivisuudella on potentiaalia saavuttaa tavoitteet tehokkaammin, kokonaisvaltaisemmin ja syvällisemmin. Asiakaskeskeisyydellä yritysaktiivisuuden vaikuttavuus kasvaa huomattavasti.

### **Kehittämistyön rajoitukset**

Työn ongelmana voidaan pitää sidosryhmien olematon osallistuminen kehittämiseen. Sidosryhmät olisivat todennäköisesti tuoneet kehittämiseen näkökulmia ja ymmärrystä, mikä olisi

kasvattanut työn luotettavuutta ja laatua. Työn kehittämisessä ei tarkasteltu tietoperustassa kampanjoinnin ja vastuullisuusviestinnän teorioita. Nämä olisivat lisänneet ymmärrystä viestinnällisistä ominaisuuksista ja lainalaisuuksista. Työn ongelmaksi voidaan nähdä se, ettei kehittämistyön laajuutta ja kehitettävän työn suuruutta rajattu riittävästi työn aikana. Rajaumattomuus ja rajattomuus johtivat avaraan ideointiin ja laaja-alaiseen tutkimukselliseen kehittämiseen, mutta tarkempi rajaaminen esimerkiksi toteutettavan alustan suhteen olisi voinut syventää tuloksia. Nyt tulokset ovat laveat ja polveilevat pistemäisyyden sijaan. Kohde olisi voitu esimerkiksi rajata sivustolla vain sanamuotoihin, visuaalisuuteen, logiikkaan, uuteen ominaisuuteen, toiminnallisuuteen tai mahdolliseen uuteen sovellukseen. Tutkimuksellisen kehittämistyön aikana tuotettiin nyt tuloksia kolmeen osioon, joista kukin itsenäisesti olisi riittänyt opinnäytetyön kohteeksi. Kehittämistyöhön olisi voinut ottaa erilaisen näkökulman ja sitä kautta erilaiset menetelmät. Työn ulkopuolelle rajattiin digitaalisen tuuppauksen ja sivuston käytettävyyden menetelmät ja teorialat. Luotettavuuden ja toiminnallisuuden kannalta näiden sisällyttäminen työhön olisi ollut tarpeellista ja hyödyllistä.

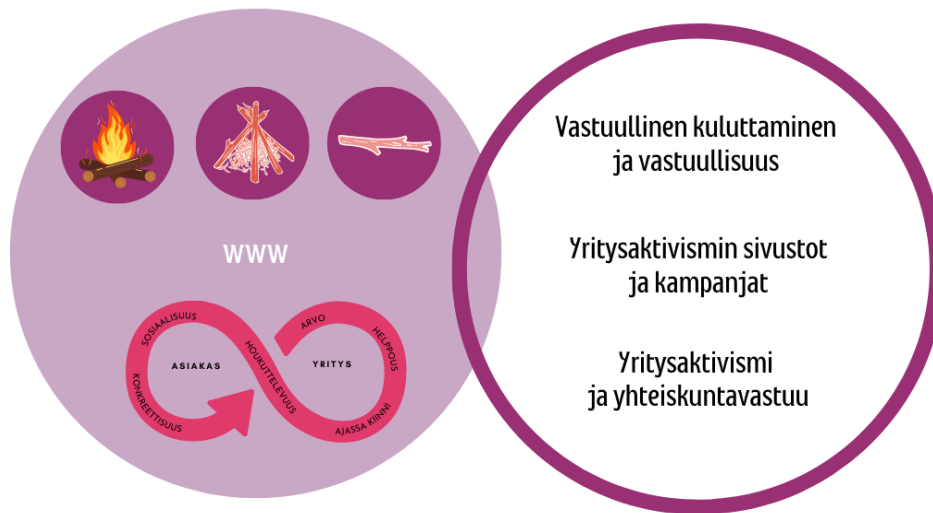
### **Kehittämistyön luotettavuuden ja eettisyyden arviointi**

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen liittyvät kysymykset totuudesta ja objektiivisuudesta. Totuutta voidaan tarkastella erilaisten totuusteorioiden avulla. Teorioista tämän kehittämistyön luotettavuuden arvioimiseen sopii parhaiten korrespondenssiteoria, jonka mukaan maailma voidaan varmentaa aistihavainnoin ja arviointi liittyy varmentamisen arviointiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 158-159.) Kehittämistyön laadullinen aineisto nojaa vahvasti aistihavaintoihin ja luottaa tutkittavien havaintoihin. Opinnäytetyön tekijän havainnoilla on ollut suuri vaikutus siihen, miten tutkittavien havaintoja on aineiston analyysivaiheessa tulkittu. Luotettavuus perustuu siis sekä tutkittavien että opinnäytetyöntekijän havaintoihin. Kehittämistyö on perustunut Tutkimuseettisen neuvottelukunnan hyvään tieteelliseen käytäntöön (TENK 2012), joten voitaneen olettaa, että tulokset ovat luotettavia.

Kehittämistyössä huomioitiin hyvä tieteellinen käytäntö ja Arenen (2020) ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen luo perustaa luotettavuuden lisäksi kehittämistyön eettisyydelle. Hyvä tieteellinen käytäntö edellyttää rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta kaikissa työn eri vaiheissa. Hyvä tieteellinen käytäntö edellyttää tarvittaessa eettistä ennakoarviointia sekä tutkimuslupaa. (TENK 2012.) Tässä kehittämistyössä ei tarvittu kumpaakaan. Opinnäytetyössä ei käsitelty luottamuksellista tai salaista tietoa. Henkilötietoja käsiteltiin laaditun tietosuojaselosteen (liite 1) mukaisesti. Toimeksiantajayrityksen yhteyshenkilö pyydettiin tarkastamaan opinnäytetyö ennen sen arviointia ja julkistamista.

### **Hyödynnettävyys**

Työn tulokset ovat suoraan hyödynnettävissä työelämässä. Persoonia voidaan hyödyntää vastuullisen kuluttamisen ja vastuullisuuden kanssa työskentelevien yritysten toiminnassa, sivustoehdotuksia yritysaktivismiin ja kampanjoiden sivustoilla ja Yritysaktivismihiomo-mallia yritysten yritysaktivismiin ja yhteiskuntavastuun kehittämisessä (kuvio 20).



Kuvio 20: Tulosten hyödynnettävyys

Persoonat ovat sellaisenaan suoraan hyödynnettävissä yrityksissä, jotka kehittävät vastuullisuusteemaan ja vastuulliseen kuluttamiseen liittyvää yritysaktivismia. Persoonia voi hyödyntää myös vastuullisuusviestinnän kehittämiseen, vastuulliseen tuote- ja palveluinnovaatioon sekä yhteiskuntavastuun kehittämiseen. Sivuston kehittämisen tuloksia voi hyödyntää laajasti mihin tahansa teemaan liittyvän yritysaktivismiin sekä erilaisten kampanjoiden sivustojen kehittämiseen. Yritysaktivismihiomo-mallia voi hyödyntää yleisesti yritysaktivismiin kehittämiseen erilaisiin yhteiskunnallisiin teemoihin liittyen sekä viheliäisten ja systeemisten ongelmien ratkaisujen edistämiseen. Mallin ytimessä on asiakas ja kehittämistä kannattaa tehdä yhteiskehittämällä niin asiakkaiden, sidosryhmien kuin työntekijöiden kanssa. Kehittäminen kannattaa tehdä palvelumuotoilun prosessimallia ja palvelumuotoilun luovia menetelmiä, muotoiluajattelua, käyttäytymisen muutoksen muotoilun malleja sekä abduktiivista päättelyä käyttäen. Mallia voi hyödyntää myös yrityksen yhteiskuntavastuun kehittämiseen.

Toimeksiantaja arvioi opinnäytetyön tulokset erittäin hyödyllisiksi sekä yritykselle että koko toimintakentälle. Toimeksiantajan mukaan sivustoehdotukset ovat konkreettisia ja perusteltuja ja niistä ilmenee selkeästi ongelmakohtat. Ehdotusten kautta näkyy selkeästi, miksi alkuperäinen toiminta ei ole kantanut. Ehdotukset viitoittavat mihin ja miten toimintaa tulee kehittää, jotta alkuperäiset tavoitteet saavutetaan. Persoonia voidaan hyödyntää moniin tarkoituksiin yrityksen toiminnassa. Persoonat ovat konkreettisia, kiteytettyjä, perusteltuja ja

visualisoituja eli helposti hyödynnettäviä. Persoonia voidaan suoraan hyödyntää sivuston kehittämässä ja uutiskirjeessä. Persoonat tarjoavat kolmijaon, jonka avulla sisällöille voidaan suunnitella rotaatio. Yritysakivismihome-malli tarjoaa visuaalisen ja helposti mieleen jäävän toimintamallin kehittämisen ja suunnittelun tueksi. Malli toimii niin inspiraationa kuin muistilistana. Yritysakivismin toimintasuunnitelmissa ja kampanjoiden suunnittelussa mallin avulla voidaan tarkistaa täyttyvätkö kaikki tarvittavat elementit. Malli ohjaa varhaiseen osallistamiseen ja asiakkaan huomioon ottamiseen. Mallia voi hyödyntää myös markkinoinnissa ja viestinnässä. Toimeksiantaja iloitsee siitä, että malli tuo arvokasta uutta näkökulmaa ja tutkittua tietoa yritysakivismihomein kehittämiseen.

### **Jatkokehittämisaiehet**

Jatkokehittämisaiehetä työlle on useita, kuten yritysakivismihomein vaikuttavuuden kehittäminen, yritysakivismihomein kehittäminen eri näkökulmista, toteutuksen pelillistäminen sekä tiiviimpi yhteistyö sidosryhmien kanssa. Yritysakivismi on nuori ilmiö ja sen toteutusmuodoissa on paljon tutkimatonta ja oivaltamatonta potentiaalia. Mahdollisia jatkokehittämiskysymyksiä ovat minäkalaisista yritysakivismihomein voisi ylipäättään toteuttaa, kenelle sitä voisi kohdentaa, kenen kanssa sitä kannattaisi tehdä, millä keinoin ja missä mediassa.

Yritysakivismihomein ja pelillistämisen yhdistäminen tuo lukuisia mahdollisuuksia ja jatkokehittämisaiehetä. Pelillistämistä voisi tarkastella niin hyötypelien, pelillistettyjen sovellusten kuin viihdepelien näkökulmista. Kehittämiskysymykset, kuten voisiko pelillistäminen nostaa yritysakivismihomein aivan uudelle vaikuttavuuden ja osallisuuden tasolle ja miten yritysakivismihomein saisi leviämään globaalisti sosiaalisia verkostoja ja pelillistämistä hyödyntämällä, antaisivat varmasti innovatiivisia ja yllättäviä suuntia ja mahdollisuuksia yrityksille.

Tässä työssä sosiaalisuus oli yksi pääteemoista, mutta tuntuu, että aihetta silti vasta raapaisiin pinnalta. Sosiaalisuus ja yhteisöllisyys rajattuna kehittämisaieheena tarjoaisi paljon lisää ammennettavaa. Yritysakivismihomein ja sidosryhmien yhteistyö jäi tässä työssä vähälle huomiolle ja se on aiehealue, jota kannattaisi kehittää lisää. Yritysakivismihomein kehittämistä voisi tarkastella erilaisten näkökulmien ja tarkempien erilaisten painotusten kautta. Jatkokehittämisaiehealueita ovat esimerkiksi digitaalinen tuuppaus, yritysakivismihomein viestintä, vaikuttavuus, visuaalisuus, tarinallistaminen ja tulevaisuuksien tutkiminen.

Yritysakivismihomein liittyvää palvelua, joka rehellisesti palvelisi kaikkia asiakaspersoonia ja resonoisi kaikkien persoonien tarpeisiin ja motivaatioon tuskin lienee mahdollista kehittää. Parhaan tuloksen saamiseksi asiakaspersoonista tulisi valita yksi ja keskittyä kehittämään palvelua juuri tämän valitun asiakasryhmän kanssa. Alkuperäinen toimeksiantajan palvelu oli lähimpänä Aktivistin maailmaa. Kehittämistä kannattaisi tehdä kohdennetusti joko Opettelijan

tai Tarkkailijan kanssa. Nämä persoonat ovat suuria ryhmiä Suomen kuluttajista (kuvio 18; Huumo ym. 2019, 8-9), joten kysyntää ja tarvetta palvelulle varmasti olisi.



## Lähteet

### Painetut

Attenborough, D. 2020. Yksi Elämä, Yksi Planeetta: Näkemys Ihmeellisen Maailmamme Tulevaisuudesta. Werner Söderström.

Barden, P. & Sutherland, R. 2014. Decoded: The science behind why we buy. Chichester: Wiley.

Bono, E. d. 2000. Six thinking hats. London: Penquin.

Hallsworth, M. & Kirkman, E. 2020. Behavioral insights. Massachusetts: The MIT Press.

Hankonen, N. 2017. Miten motivoida kohti hyvinvointia? Käyttäytymisinterventiot terveyden edistämiseksi. Teoksessa Salmela-Aro, K., Nurmi, J. & Feldt, T. (toim.) 2017. Mikä meitä liikuttaa: Motivaatiopsykologian perusteet. 3. painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 202-221.

Hiltunen, E. 2017. Mitä tulevaisuuden asiakas haluaa: Trendit ja ilmiöt. Jyväskylä: Docendo.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. painos. Helsinki: Tammi.

Honkanen, H. 2016. Vaikuttamisen psykologia. Mielen muuttamisen tiede ja taito. Influ Era - julkaisut. Helsinki: Arena-Innovation Oy.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kälviäinen, M. 2019. Green design as service design. Teoksessa Miettinen, S. & Sarantou, M. (toim.) 2019. Managing complexity and creating innovation through design. Abingdon: Routledge, 100-113.

Lillberg, P. & Mattila, R. 2020. Kestävä markkinointi. Ilmastomuutosopas brändeille! Helsinki: Alma Talent.

Lilley, D., Wilson, G., Bhamra, T., Hanratty, M. & Tang, T. 2018. Design interventions for sustainable behaviour. Teoksessa Niedderer, K., Clune, S. & Ludden, G. (toim.) Design for Behaviour Change. Theories and Practices of Designing for Change. Abingdon: Routledge, 40-56.

Lusch, R. & Vargo, S. 2014. Service-dominant logic: Premises, perspectives, possibilities. Cambridge: Cambridge University Press.

- Metsämäki, M. & Nisula, P. 2006. Aktivistit: Suomalaisten kansalaisliikkeiden tarina. Helsinki: Edita.
- Middlemiss, L. 2018. Sustainable consumption: Key issues. Oxon: Routledge.
- Niedderer, K., Clune, S. & Ludden, G. 2018. Design for Behaviour Change. Theories and Practices of Designing for Change. Abingdon: Routledge.
- Ojasalo, K., Moilanen, T., & Ritakoski, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Oksanen, M. 2012. Ympäristöetiikan perusteet: Luonne, historia ja käsitteet. Helsinki: Gaudeamus.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. & Smith, A. 2014. Value proposition design: How to create products and services customers want. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Paharia, R. 2013. Loyalty 3.0: How big data and gamification are revolutionizing customer and employee engagement. New York: McGraw-Hill.
- Rockström, J. & Klum, M. 2015. Big world small planet. Max Ström Publishing.
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2020. Tutkimuksen voima-  
sanat. 4. painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Rosling, H., Rosling Rönnlund, A., Rosling, O., Rosling Rönnlund, A. & Kinnunen, M. 2018. Fak-  
tojen maailma: Asiat ovat paremmin kuin luulet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M. E. & Schneider, J. 2018. This is service design do-  
ing: Applying service design thinking in the real world: a practitioner's handbook. Sebastopol:  
O'Reilly Media Inc.
- Thaler, R. ja Sunstein, C. 2008. Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth and Happi-  
ness. New Haven ja London. Yale University Press.
- Tomitsch, M., Wrigley, C., Borthwick, M., Ahmadpour, N., Frawley, J., Kocaballi, A. B.,  
Núñez-Pacheco, C., Straker, K. & Loke, L. 2018. Design. Think. Make. Break. Repeat: A hand-  
book of methods. Amsterdam: BIS Publishers.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, S. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Toinen painos. Hel-  
sinki: Tammi.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

## Sähköiset

Acciarini, C., Brunetta, F. & Boccardelli, P. 2020. Cognitive biases and decision-making strategies in times of change: a systematic literature review. Viitattu 3.5.2022. [https://www.researchgate.net/publication/341523045\\_Cognitive\\_biases\\_and\\_decision-making\\_strategies\\_in\\_times\\_of\\_change\\_a\\_systematic\\_literature\\_review](https://www.researchgate.net/publication/341523045_Cognitive_biases_and_decision-making_strategies_in_times_of_change_a_systematic_literature_review)

Aibana, K., Kimmel, J., & Welch, S. 2017. Consuming Differently, Consuming Sustainability: Behavioural Insights for Policymaking. Nairobi: United Nations Environment Programme. Viitattu 2.2.2022. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/2404Behavioural%20Insights.pdf>

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. painos. E-kirja. Tampere: Vastapaino.

Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset 2020. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. Viitattu 14.5.2022. <https://www.arene.fi/julkaisut/raportit/opinnaytetoiden-eettiset-suositukset/>

Arnold, R. D. & Wade, J. P. 2015. A Definition of Systems Thinking: A Systems Approach. *Procedia Computer Science*. 44, 669-678. Viitattu 3.3.2022. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050915002860?via%3Dihub>

Arras, A., Havu, L., Jauhiainen, J., Lehtinen, A., Männistö, P., Talvela, J., Wetterstrand, M., Ronkanen, K. & Seikkula J. 2017. Pää pois pensaasta. Mitä suomalaiset, ruotsalaiset ja virolaiset ajattelevat yritysten yhteiskunnallisista kannanotoista? Miltton Insights VII. Viitattu 7.5.2022. <https://mb.cision.com/Public/68/2399858/a705abacd371fb7e.pdf>

Autere, S. 2019. Suomalaiset pitävät kestäviä elämäntapoja tärkeinä - nuoret edelläkävijöitä ilmastoteoissa. Sitra. Viitattu 22.3.2022. <https://www.sitra.fi/uutiset/suomalaiset-pitavat-kestavia-elamantapoja-tarkeina-nuoret-edellakavijoita-ilmastoteoissa/>

Backman, J. & Himanka, J. 2007. Fenomenologia. LOGOS-ensyklopedia. Viitattu 21.3.2022. [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/160881/Backman\\_Himanka\\_Fenomenologia\\_Filosofia\\_fi.pdf?sequence=1](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/160881/Backman_Himanka_Fenomenologia_Filosofia_fi.pdf?sequence=1)

Bandura, A. 2000. Exercise of Human Agency Through Collective Efficacy. *Current Directions in Psychological Science*, 9 (3), 75-78. Viitattu 1.3.2022. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/1467-8721.00064>

Beshearsa, J. & Kosowskyb, H. 2020. Nudging: Progress to date and future directions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 161, 3-19. Viitattu 16.3.2022. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.09.001>

Beyond Net Zero: A Systemic Design Approach 2021. Design Council. Viitattu 2.9.2021. <https://www.designcouncil.org.uk/resources/guide/beyond-net-zero-systemic-design-approach>

Boedeker, M. 2021. "Arvonluontipuhe" jarruna asiakaslähtöisyydelle? 22.3.2021. TAMK-blogi. Viitattu 21.3.2022. <https://blogs.tuni.fi/tamkblogi/myynti/arvonluontipuhe-jarruna-asiakas-lahtoisyydelle/>

Bogers, M., Afuah, A., & Bastian, B. 2010. Users as innovators: A review, critique, and future research directions. *Journal of Management*, 36 (4), 857-875. Viitattu 17.5.2022. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206309353944>

Brown, T. 2008. Design Thinking. *Harvard Business Review*, 1. Viitattu 31.3.2022. <https://hbr.org/2008/06/design-thinking>

Co-creation Orchestration 2022. Mitä on yhteiskehittäminen? Laurea-ammattikorkeakoulu. Viitattu 17.5.2022. <https://www.cco.laurea.fi/co-creation-orchestration?lang=fi>

Deloitte 2019. The Deloitte Millennial Survey. Viitattu 13.6.2022. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/deloitte-millennial-survey-2019.html>

Designing for Behaviour Change Toolkit. A guide to using behavioural economics with service design. 2022. Bridgeable. Viitattu 30.3.2022. <https://toolkit.bridgeable.com/>

Dew, N. 2007. Abduction: a pre-condition for the intelligent design of strategy. *Journal of Business Strategy*, 28 (4), 38-45. Viitattu 6.2.2022. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02756660710760935/full/html>

Dodd, M. & Supa, D. 2014. Conceptualizing and Measuring "Corporate Social Advocacy" Communication: Examining the Impact on Corporate Financial Performance. *Public relations journal*, 8 (3). Viitattu 24.3.2022. <https://doaj.org/article/3996d156ea764f7f9ae5dfdc94299e2a>

European Commission, Directorate-General for Communication, Directorate-General for Environment 2017. Attitudes of European citizens towards the environment. Publications Office. Viitattu 26.4.2022. <https://data.europa.eu/doi/10.2779/84809>

Fader, P. 2020. Customer Centricity. E-kirja. Wharton School Press.

FIBS Corporate Responsibility Network 2019. Yritykset aktivisteina - miksi ja miten firma ottaa kantaa? Viitattu 7.5.2022. <https://www.youtube.com/watch?v=7Nyu3hrsBSI>

Financial Times 2020. Behavioural Nudging: an effective way to promote food sustainability? FT Food Revolution, 14.10. Viitattu 11.3.2022. <https://www.youtube.com/watch?v=MjgbWwNxfh4>

Freedom House 2022. Countries and territories. Global Freedom Scores. Viitattu 24.3.2022. <https://freedomhouse.org/countries/freedom-world/scores>

Frooman, J. 1999. Stakeholder Influence Strategies. Academy of Management Review, 24 (2), 191-205. Viitattu 22.3.2022. <https://www.jstor.org/stable/259074>

Globalis 2022. Hiilidioksidipäästöt. Suomen YK-liitto. Viitattu 9.6.2022. <https://www.globalis.fi/Tilastot/co2-paestoeet>

Grönroos, C. and Gummerus, J. 2014. The service revolution and its marketing implications: service logic vs service-dominant logic. Managing Service Quality: An International Journal, 24 (3), 206-229. Viitattu 13.6.2022. <https://doi.org/10.1108/MSQ-03-2014-0042>

Grönroos, C. & Voima, P. 2013. Critical Service Logic: Making Sense of Value Creation and Co-Creation. Journal of the Academy of Marketing Science, 133-150. Viitattu 21.3.2022. [https://www.researchgate.net/publication/256395545\\_Critical\\_Service\\_Logic\\_Making\\_Sense\\_of\\_Value\\_Creation\\_and\\_Co-Creation](https://www.researchgate.net/publication/256395545_Critical_Service_Logic_Making_Sense_of_Value_Creation_and_Co-Creation)

Grönroos C. 2008. Service logic revisited: Who creates value? and who co-creates? European Business Review. 20 (4), 298-314. Viitattu 1.4.2022. [https://www.researchgate.net/publication/215915805\\_Service\\_Logic\\_Revisited\\_Who\\_Creates\\_Value\\_And\\_Who\\_Co-creates](https://www.researchgate.net/publication/215915805_Service_Logic_Revisited_Who_Creates_Value_And_Who_Co-creates)

Gummesson, E. 2011. 2B or not 2B: That is the question. Industrial Marketing Management, 40 (2), 190-192. [https://www.researchgate.net/publication/247070726\\_2B\\_or\\_not\\_2B\\_That\\_is\\_the\\_question](https://www.researchgate.net/publication/247070726_2B_or_not_2B_That_is_the_question)

Haanpää, L. 2009. Vastuullinen kuluttajuus ja ympäristömyötäisyys kulutusesenteissa. Kuluttajatutkimuksen vuosikirja 2009. Viitattu 13.6.2022.

[https://www.researchgate.net/profile/Leena-Haanpaae/publication/255612208\\_Vastuullinen\\_kuluttajuus\\_ja\\_ymparistomyotaisyyys\\_kulutusasen-teissa/links/574ec25408aec50945bb0116/Vastuullinen-kuluttajuus-ja-ympaeristoemyoetaeisyys-kulutusasenteissa.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Leena-Haanpaae/publication/255612208_Vastuullinen_kuluttajuus_ja_ymparistomyotaisyyys_kulutusasen-teissa/links/574ec25408aec50945bb0116/Vastuullinen-kuluttajuus-ja-ympaeristoemyoetaeisyys-kulutusasenteissa.pdf)

Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K.-J., Edvardsson, B., Sundström, E. & Andersson, P. 2010. A Customer Dominant Logic of Service. *Journal of Service Management*, 21 (4), 531-548. Viitattu 22.3.2022. [https://www.academia.edu/1565526/A\\_customer\\_dominant\\_logic\\_of\\_service](https://www.academia.edu/1565526/A_customer_dominant_logic_of_service)

Huomo, E., Kaitosalmi, K., Tuomisto, T., Kavenius, N. & Tikkanen, S. 2019. Fiksu kuluttaminen Suomessa. Motivaatioprofiilit apuna liiketoiminnan suunnittelussa. Sitran selvityksiä 144. Viitattu 30.3.2022. <https://media.sitra.fi/2018/02/01170642/sitramotivaatiofiksukuluttaminensuomessa2018-fi.pdf>

Hydock, C., Paharia, N. & Weber, T. 2019. The Consumer Response to Corporate Political Advocacy: A Review and Future Directions. *Customer needs and solutions*, 6 (3-4), 76-83. Viitattu 24.3.2022. [https://www.researchgate.net/publication/334066003\\_The\\_Consumer\\_Response\\_to\\_Corporate\\_Political\\_Advocacy\\_a\\_Review\\_and\\_Future\\_Directions](https://www.researchgate.net/publication/334066003_The_Consumer_Response_to_Corporate_Political_Advocacy_a_Review_and_Future_Directions)

Ideapakka 2017. Ideaperjantai: Jokaisella on ääni. Viitattu 18.5.2022. <https://ideapakka.fi/blogi/jokaisella-on-aani/>

Ilmastotuupaus 2022. Viitattu 13.6.2022. <https://ilmastotuupaus.fi/>

Intention-Action Gap 2022. The Decision Lab. Viitattu 1.10.2021. <https://thedecisionlab.com/reference-guide/psychology/intention-action-gap>

International Institute for Sustainable Development 2022. Viitattu 19.3.2022. <https://www.iisd.org/>

Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. 1993. The constructive approach in management accounting research. *Journal of management accounting research* 5.1, 243-264. Viitattu 14.6.2022. <https://www.proquest.com/docview/210177084?pq-origsite=gscholar&fromopen-view=true>

Levy, N. 2020. Virtue signalling is virtuous. *Synthese*, 198: 9545-9562. Viitattu 13.6.2022. <https://doi.org/10.1007/s11229-020-02653-9>

Martin, R. 2010. Design thinking: Achieving insights via the "knowledge funnel". *Strategy & leadership*, 38 (2), 37-41. Viitattu 31.3.2022. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/10878571011029046/full/pdf?title=design-thinking-achieving-insights-via-the-knowledge-funnel>

Mayne, J. 2017. The COM-B Theory of Change Model (V3). Viitattu 30.3.2022. [https://www.researchgate.net/publication/314086441\\_The\\_COM-B\\_Theory\\_of\\_Change\\_Model\\_V3](https://www.researchgate.net/publication/314086441_The_COM-B_Theory_of_Change_Model_V3)

Mettomäki 2022. Miksi käyttäytymisen muotoilu on hyödyllistä? Frankly. Viitattu 12.5.2022. <https://www.frankly.fi/home>

Mezirow, J. 2018. Transformative learning theory. Teoksessa Illeris, K. ym. (toim.) 2018. *Contemporary theories of learning: Learning theorists... in their own words*. E-kirja. 2. painos. London: Routledge, Taylor & Francis Group.

Kaeb, C. 2018. Corporate engagement with public policy: the new frontier of ethical business. *Case Western Reserve journal of international law*, 50 (1-2). Viitattu 24.3.2022. <https://scholarlycommons.law.case.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2525&context=jil>

Karimi Takalo, S., Sayyadi Tooranloo, H. & Shahabaldini parizic, Z. 2021. Green Innovation: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 279. Viitattu 22.3.2022. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S095965262032521X>

Kestävä kehitys 2022. Yksityinen kulutus: Suomalaisten kulutuksen hiilijalanjälki on pysynyt liian suurena. Viitattu 16.3.2022. <https://kestavakehitys.fi/-/yksityinen-kulutus-2021-suomalaisten-kulutuksen-hiilijalanjalki-on-pysynyt-liian-suurena>

Kiertotalouden kiinnostavimmat 2.1 2022. Sitra. Viitattu 13.6.2022. <https://www.sitra.fi/hankkeet/kiertotalouden-kiinnostavimmat/>

Koi, P. & Siipi, H. 2021. The Ethics of Climate Nudges: Central Issues for Applying Choice Architecture Interventions to Climate Policy. *European Journal of Risk Regulation*, 1-18. Viitattu 30.3.2022. <https://www.cambridge.org/core/journals/european-journal-of-risk-regulation/article/ethics-of-climate-nudges-central-issues-for-applying-choice-architecture-interventions-to-climate-policy/391FB8DEB2C42967EA89D222A38C9B40>

Komonen, P. & Jussila, A. 2021. Viisi kuluttajatrendiä vuodelle 2022: DIY-matkailusta notkeampiin elämäntyyliin. VTT. Viitattu 13.6.2022. <https://www.vttresearch.com/fi/uutiset-ja-tarinat/viisi-kuluttajatrendia-vuodelle-2022-diy-matkailusta-notkeampiin-elamantyyliin>

Kälviäinen, M. 2020. Palvelumuotoilulla käyttäjälähtöistä ympäristövastuullisuutta. LAB-ammattikorkeakoulun julkaisusarja, 4. Viitattu 30.3.2022. [https://www.researchgate.net/publication/346492618\\_Palvelumuotoilulla\\_kayttajalahtoista\\_ymparistovastuullisuutta](https://www.researchgate.net/publication/346492618_Palvelumuotoilulla_kayttajalahtoista_ymparistovastuullisuutta)

Lyytimäki, J. 2022. Lääkettä kestävyiden kipupisteeseen. SYKE. Viitattu 16.3.2022. [https://www.syke.fi/fi-FI/Ajankohtaista/Ratkaisujablogi/Jari\\_Lyytimaki\\_Laaketta\\_kestavyyden\\_kipu\(62538\)](https://www.syke.fi/fi-FI/Ajankohtaista/Ratkaisujablogi/Jari_Lyytimaki_Laaketta_kestavyyden_kipu(62538))

Merriam, S. B. & Tisdell, E. J. 2015. Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation, 4. painos. E-kirja. Jossey-Bass.

Michie, S., van Stralen, M.M. & West, R. 2011. The behaviour change wheel: A new method for characterising and designing behaviour change interventions. Implementation Sci 6, 42. Viitattu 5.1.2022. <https://implementationscience.biomedcentral.com/articles/10.1186/1748-5908-6-42?report=reader>

Nakata, C. & Hwang, J. 2020. Design thinking for innovation: Composition, consequence and contingency. Journal of Business Research, 118, 117-128. Viitattu 4.1.2022. [https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296320304185?casa\\_token=qNfEyjAuN-HEAAAAA:r98dMp-S1T7JXcnQJl8KCgQgBLaqWkcsLdkbXLRDaqwQ2xyAF3htHHVlavC86vtUrF-SkyeWsfHE](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296320304185?casa_token=qNfEyjAuN-HEAAAAA:r98dMp-S1T7JXcnQJl8KCgQgBLaqWkcsLdkbXLRDaqwQ2xyAF3htHHVlavC86vtUrF-SkyeWsfHE)

Niemistö, J., Soimakallio, S., Nissinen A. & Salo, M. 2019. Lentomatkustuksen päästöt. Mistä lentoliikenteen päästöt syntyvät ja miten niitä voidaan vähentää? Suomen ympäristökeskuksen raportteja, 2. Viitattu 16.3.2022. [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/292417/SYKEra\\_2\\_2019.pdf?sequence=6](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/292417/SYKEra_2_2019.pdf?sequence=6)

Norwegian Ministry of the Environment 1994. Oslo Roundtable on Sustainable Production and Consumption. Viitattu 11.3.2022. <https://enb.iisd.org/consume/oslo000.html>

OECD 2022. Better Life Index. Education. Viitattu 24.3.2022. <https://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/education/>

Olkkonen, L. 2021. Yrityksaktivismi - kantaaottava ja kahtiajakava vastuullisuusviestintä. Teoksessa Eräranta, K. & Penttilä, V. (toim.) 2021. Vastuullinen viestintä. Procomma Academic. E-kirja. Helsinki: ProCom Viestinnän ammattilaiset ry. 44-59.

OP 2020. Kypsä muotoiluun? OP:n opit muotoilukypsyyskasvattamisesta. Viitattu 12.5.2022. <https://www.op-mediapankki.fi/l/L22ZJMqNPMct>



- Ramaswamy, V. & Ozcan, K. 2018. What is co-creation? An interactional creation framework and its implications for value creation. *Journal of Business Research*, 84, 196-205. Viitattu 17.5.2022. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.027>
- Rimpiläinen, M. 2020. Suuryritysten itsevarmuus kasvaa. OP Media. Viitattu 7.5.2022. <https://www.op-media.fi/johtaminen/suuryritysten-itsevarmuus-kasvaa/>
- Ruokamo, A. 2022. Digitaalisista ratkaisista apua tekstiili- ja vaatetusalan liiketoiminnan elpymiselle. LAB Focus. Viitattu 12.5.2022. <https://blogit.lab.fi/labfocus/digitaalisista-ratkaisuista-apua-tekstiili-ja-vaatetusalan-liiketoiminnan-elpymiselle/>
- Salo, P. 2021. Tutkijat selvittävät tuoppausta ihmisten toimintatapojen muuttamiseksi. Turun yliopisto. Viitattu 13.6.2022. <https://www.utu.fi/fi/ajankohtaista/uutinen/tutkijat-selvittavat-tuoppausta-ihmisten-toimintatapojen-muuttamiseksi>
- Salonen, A., Fredriksson, L., Järvinen, S. Kortenieniemi, P. & Danielsson, J. 2014. Sustainable Consumption in Finland - The Phenomenon, Consumer Profiles, and Future Scenarios. *International Journal of Marketing Studies*, 6 (4). Viitattu 30.3.2022. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.964.3496&rep=rep1&type=pdf>
- Samson, A. 2015. The Behavioral Economics Guide 2015. Viitattu 4.5.2022. [www.behavioraleconomics.com](http://www.behavioraleconomics.com)
- Sanders, E. 2002. From user-centered to participatory design approaches. Viitattu 5.4.2022. [https://www.researchgate.net/publication/235700594\\_From\\_user-centered\\_to\\_participatory\\_design\\_approaches](https://www.researchgate.net/publication/235700594_From_user-centered_to_participatory_design_approaches)
- Schubert, C. 2016. Green Nudges: Do they work? Are they ethical? *Ecological Economics*, 132, 329-34. Viitattu 13.6.2022. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2016.11.009>
- Schwarzer, R. 2016. Health action process approach (HAPA) as a theoretical framework to understand behavior change. *Actualidades en Psicología*, 30 (121), 119-130. Viitattu 30.3.2022. [https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S2215-35352016000200119&script=sci\\_art-text&tlng=en](https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S2215-35352016000200119&script=sci_art-text&tlng=en)
- Service, O., Hallsworth, M., Halpern, D., Algate, F., Gallagher, R., Nguyen, S., Ruda, S., Sanders, M., Pelenur, M., Gyani, A., Harper, H., Reinhard, J. & Kirkman, E. 2014. EAST: Four Simple Ways to Apply Behavioural Insights. The Behavioural Insights Team. Viitattu 20.1.2022. <https://www.bi.team/publications/east-four-simple-ways-to-apply-behavioural-insights/>

Sitra 2018. Keskivertosuomalaisen hiilijalanjälki. Viitattu 16.3.2022. <https://www.sitra.fi/artikkelit/keskivertosuomalaisen-hiilijalanjalki/>

Sleeswijk Visser, F., Stappers, P. J. & Van der Lugt, R. 2005. Contextmapping: experiences from practice. CoDesign: International Journal of CoCreation in Design and the Arts, 1 (2), 119-149.

Smart & Clean -säätiö. Viitattu 11.3.2022. <https://smartclean.fi/>

Strandvik, T. & Heinonen, K. 2015. Essentials of customer dominant logic. The Nordic School. Service Marketing and Management for the Future, 111-127. Viitattu 21.3.2022. [https://www.researchgate.net/publication/278566539\\_Essentials\\_of\\_Customer\\_Dominant\\_Logic](https://www.researchgate.net/publication/278566539_Essentials_of_Customer_Dominant_Logic)

Strandvik, T., Holmlund, M. & Edvardsson, B. 2012. Customer Needing: A Challenge for the Seller Offering. Journal of business & industrial marketing, 27 (2), 132-141. [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/37178/TSMHBE\\_JBIM2012.pdf?sequence=6](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/37178/TSMHBE_JBIM2012.pdf?sequence=6)

Suomen ilmastopaneeli 2020. Suomalaisten kotitalouksien hiilijalanjäljen pienennettävä 70 prosenttia - vähähiilisiä vaihtoehtoja voidaan tukea myös ohjauskeinoin. Viitattu 16.3.2022. <https://www.ilmastopaneeli.fi/tiedotteet/suomalaisten-kotitalouksien-hiilijalanjaljen-pienennettava/>

Sustainable Development Solutions Network 2022. World Happiness Report. Viitattu 24.3.2022. <https://worldhappiness.report/ed/2022/>

Stammeier, J. 2019. Miten maailmaa muutetaan? Katsaus 1900-luvun historiaan antaa tilastollista faktatietoa: Protestit, lakot ja boikotit tehoavat, väkivalta ei. Lisäksi mukaan tarvitaan vähintään 3,5 prosenttia väestöstä. Yle Tiede. Viitattu 1.10.2021. <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2019/09/26/tassa-keino-maailman-muuttamiseen-vain-3-5-prosenttia-ihmiskunnasta-riittaa>

Stickdorn, M. & Schneider, J. 2012. This is Service Design Thinking: basics - tools - cases. E-kirja. Amsterdam: BIS Publishers.

Suomen YK-liitto 2022. Kestävän kehityksen tavoitteet. Viitattu 7.5.2022. <https://www.yk-liitto.fi/yk-teemat/kestavan-kehityksen-tavoitteet>

Syam, N. B., & Pazgal, A. 2013. Co-creation with production externalities. Marketing Science, 32 (5), 805-820. <http://dx.doi.org/10.1287/mksc.2013.0791>

TENK 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa.  
[https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)

The Fund for Peace 2022. Fragile States Index. Viitattu 24.3.2022. <https://fragilestatesindex.org/country-data/>

Tilastokeskus 2018. Suomi maailman kärjessä. Viitattu 24.3.2022.  
<https://www.stat.fi/tup/satavuotias-suomi/suomi-maailman-karjessa.html>

Tosi, J. & Warmke, B. 2016. Moral Grandstanding. *Philosophy & Public Affairs*, 44, 197-217.  
 Viitattu 13.6.2022. <https://doi.org/10.1111/papa.12075>

Tumbat, G. & Belk, R. 2011. Marketplace Tensions in Extraordinary Experiences. *The Journal of consumer research*, 38 (1), 42-61. Viitattu 24.3.2022. <https://academic.oup.com/jcr/article-abstract/38/1/42/1799954>

Tutkimusmenetelmien verkkokäsikirja 2022. Tietoarkisto. Viitattu 31.3.2022.  
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/>

Ulusoy, E. 2016. Experiential responsible consumption. *Journal of business research*, 69 (1), 284-297. Viitattu 24.3.2022. <https://www.sciencedirect.com/neli.laurea.fi/science/article/pii/S014829631500332X>

UNDP Suomi 2022. Tavoite 12: Vastuullista kuluttamista. Viitattu 11.11.2021.  
[https://www.fi.undp.org/content/finland/fi\\_fi/home/sustainable-development-goals/goal-12-responsible-consumption-and-production.html](https://www.fi.undp.org/content/finland/fi_fi/home/sustainable-development-goals/goal-12-responsible-consumption-and-production.html)

United Nations Environment Programme 2011. Decoupling Natural Resource Use and Environmental Impacts from Economic Growth. Viitattu 11.3.2022. <https://www.unep.org/resources/report/decoupling-natural-resource-use-and-environmental-impacts-economic-growth>

United Nations Environment Programme, GRID-Arendal & Behavioural Insights Team 2020. The Little Book of Green Nudges: 40 Nudges to Spark Sustainable Behaviour on Campus. Nairobi and Arendal: UNEP and GRID-Arendal. Viitattu 11.2.2022. <https://www.unep.org/explore-topics/education-environment/what-we-do/little-book-green-nudges>

Vainio, A., Pulkka, A., Paloniemi, R., Varho, V. & Tapio, P. 2020. Citizens' sustainable, future-oriented energy behaviours in energy transition. *Journal of cleaner production*, 245.

Viitattu 17.3.2022. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652619336716#bib71>

Valtioneuvoston kanslia 2022. Käyttätymistieteellinen neuvonanto. Viitattu 4.5.2022. <https://vnk.fi/hanke?tunnus=VNK127:00/2020>

Vanhatalo, S., Kolehmainen, M., Rantala, E. & Järvelä-Reijonen, E. 2019. Tuuppauskeinoja ruokaympäristön valinta-arkkitehdeille. Kehittyvä elintarvike. Viitattu 12.5.2022. <https://kehittyvaelintarvike.fi/artikkelit/teemajutut/tiede-tutkimus/tuuppauskeinoja-ruokaympariston-valinta-arkkitehdeille/>

Vargo, S. 2021. Beyond Circularity—A Service-dominant (S-D) Logic Perspective. Circular Economy and Sustainability, 1, 257-260. Viitattu 21.3.2022. <https://doi.org/10.1007/s43615-021-00007-2>

Vargo, S. & Lusch, R. 2010. It's all B2B ... and beyond: Toward a systems perspective of the market. Industrial Marketing Management, 40, 181-182. [https://www.researchgate.net/publication/247070585\\_It's\\_all\\_B2Band\\_beyond\\_Toward\\_a\\_systems\\_perspective\\_of\\_the\\_market](https://www.researchgate.net/publication/247070585_It's_all_B2Band_beyond_Toward_a_systems_perspective_of_the_market)

Vargo, S. & Lusch, R. 2015. Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. Journal of the Academic Marketing Science, 44, 5-23. Viitattu 21.3.2022. [http://www.sdlogic.net/uploads/3/4/0/3/34033484/vargo\\_lusch\\_2016\\_jams.pdf](http://www.sdlogic.net/uploads/3/4/0/3/34033484/vargo_lusch_2016_jams.pdf)

Vargo, S. & Lusch, R. 2017. Service-dominant logic 2025. International Journal of Research in Marketing, 34 (1), 46-67. Viitattu 21.3.2022. [http://w.sdlogic.net/uploads/3/4/0/3/34033484/vargo\\_lusch\\_2017\\_ijrm.pdf](http://w.sdlogic.net/uploads/3/4/0/3/34033484/vargo_lusch_2017_ijrm.pdf)

Voehl, F. 2016. Lotus Blossom. Teoksessa Harrington, H. J. & Voehl, F. (toim.) 2016. The Innovation Tools Handbook: Creative Tools, Methods, and Techniques that Every Innovator Must Know. E-kirja. 3. painos. Productivity Press.

Wettstein, F. & Baur, D. 2016. "Why Should We Care about Marriage Equality?": Political Advocacy as a Part of Corporate Responsibility. Journal of business ethics, 138 (2), 199-213. Viitattu 24.3.2022. [https://www.researchgate.net/publication/306359061\\_Why\\_Should\\_We\\_Care\\_About\\_Marriage\\_Equality\\_-\\_Political\\_Advocacy\\_as\\_a\\_Part\\_of\\_Corporate\\_Responsibility](https://www.researchgate.net/publication/306359061_Why_Should_We_Care_About_Marriage_Equality_-_Political_Advocacy_as_a_Part_of_Corporate_Responsibility)

Zelechowska, D., Zyluk, N. & Urbanski, M. 2020. Find Out a New Method to Study Abductive Reasoning in Empirical Research. International journal of qualitative methods, 19. Viitattu 31.3.2022. <https://journals-sagepub-com.nelli.laurea.fi/doi/10.1177/1609406920909674>

Zhang, F. & Zhu, L. 2019. Enhancing corporate sustainable development: Stakeholder pressures, organizational learning, and green innovation. *Business strategy and the environment*, 28 (6), 1012-1026. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/bse.2298>

Zolfagharian, M. & Pentina, I. 2011. The tripartite model of responsible consumption. *Social Business*, 1 (2). Westburn Publishers Ltd. Viitattu 24.3.2022.  
<https://doi.org/10.1362/204440811X593054>

Varja, L. & Tienari J. 2022. Vastuullisuus yritysten hallitusten päätöksenteossa. Tutkimushankkeen loppuraportti. Boardman, FIBS & Perheyriyten liitto. Viitattu 13.6.2022.  
<https://www.fibsry.fi/ajankohtaista/tutkimusraportti-vastuullisuus-yritysten-hallitusten-paatoksenteossa/>

Vehmas, K. & Komonen, P. 2022. Vastuullisuus ja digitalisaatio ovat kuluttamisen keskeiset trendit - moni kokee korona-ajan muutokset pysyviksi. VTT. Viitattu 13.6.2022.  
<https://www.vttresearch.com/fi/uutiset-ja-tarinat/kyselytutkimus-vastuullisuus-ja-digitalisaatio-ovat-kuluttamisen-keskeiset>

White, K. & Habib, R. 2018. SHIFT - A review and framework for encouraging environmentally sustainable consumer behaviour. *Sitra Studies* 132. Helsinki: Sitra. Viitattu 5.12.2021.  
[www.sitra.fi/julkaisut/shift/](http://www.sitra.fi/julkaisut/shift/)

White, K., Habib, R. & Hardisty, D. J. 2019. How to SHIFT Consumer Behaviors to be More Sustainable: A Literature Review and Guiding Framework. *Journal of Marketing*. 83 (3), 22-49. Viitattu 15.1.2022. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0022242919825649>

## Kuviot

Kuvio 1: YK:n 17 kestävän kehityksen tavoitetta (Suomen YK-liitto 2022) .....	12
Kuvio 2: Tietoperusta .....	19
Kuvio 3: Beyond Net Zero -prosessimalli (mukaillen Beyond Net Zero 2021, 42-46) .....	29
Kuvio 4: Toteutus .....	32
Kuvio 5: Teemoittelu .....	35
Kuvio 6: Asiakkaan matka .....	40
Kuvio 7: Palvelupolku .....	41
Kuvio 8: Sarjakuva .....	43
Kuvio 9: Työssä käytetyt palvelumuotoilun ja käyttäytymisen muutoksen muotoilun menetelmät aikajärjestyksessä (mukaillen Beyond Net Zero 2021, 46) .....	44
Kuvio 10: Tulokset kiteytetysti .....	48
Kuvio 11: Persoonat .....	53
Kuvio 12: Persoonien vertailua .....	56
Kuvio 13: Yritysakivismihiomo-toimintamalli .....	57
Kuvio 14: Yritysakivismihiomo-malli selityksineen .....	59
Kuvio 15: Sivuston tulokset Yritysakivismihiomo-mallin avulla .....	60
Kuvio 16: Alkuperäinen sivusto ja sivusto kehittämisen jälkeen .....	63
Kuvio 17: Tulokset arvon muodostumisen pyramidissa (mukaillen Tuulaniemi 2011, 75) .....	64
Kuvio 18: Persoonien vertailu motivaatioprofiileihin (mukaillen Huumo ym. 2019, 10) .....	66
Kuvio 19: Oma palvelumuotoilun prosessimallini .....	70
Kuvio 20: Tulosten hyödynnettävyys .....	73

## Taulukot

Taulukko 1: Käyttäytymisen muutoksen muotoilun keinoja .....	11
Taulukko 2: Tietoperustan yhteenveto .....	22
Taulukko 3: Abduktiivisen päättelyn kulku kehittämistyössä .....	47
Taulukko 4: Tulosten yhteenveto .....	49

## Liitteet

Liite 1: Tietosuojaseloste .....	91
----------------------------------	----

## Liite 1: Tietosuojaseloste

### Tietosuojaseloste

Tämä on EU:n yleisen tietosuojasetuksen (EU 679/2016 12-22, 30 ja 34 artikla) mukainen asiakirja. Laadittu 1.5.2021.

### Rekisterinpitäjä ja yhteyshenkilö

Satu Lähdeoja, satu.lahdeoja(at)student.laurea.fi

### Rekisterin nimi

Yrityksaktivismien kehittäminen -opinnäytetyön rekisteri

### Rekisterin käyttötarkoitus

Opinnäytetyön haastatteluihin, havainnointiin ja työpajoihin osallistuvien henkilöiden kanssa käytävään yhteydenpitoon.

### Tietosisältö

Tutkittavan nimi ja sähköpostiosoite. Aineistoa säilytetään vain opinnäytetyön teon ajan. Aineisto hävitetään kokonaisuudessaan opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

### Tietolähteet

Tutkittavat itse.

### Tietojen luovutus ja siirtäminen

Tietoja ei luovuteta eikä siirretä eteenpäin.

### Tietojen suojaus

Tiedot säilytetään henkilökohtaisella tietokoneella, joka on suojattu hyvien tietoturvakäytäntöjen mukaisesti (salasanat, tietoturvaohjelmistot, päivitykset). Kellään ulkopuolisella ei ole pääsyä tutkimusaineistoon missään prosessin vaiheessa.

### Rekisteröityjen oikeudet

Tarkastusoikeus eli oikeus tarkistaa rekisteriin tallennetut henkilötiedot. Jos tiedoissa ilmenee virheellisyyksiä tai puutteita, voi rekisteröity pyytää korjaamaan tai täydentämään tiedot oikeiksi.

Vastustamisoikeus eli oikeus vastustaa henkilötietojensa käsittelyä, mikäli rekisteröity kokee, että henkilötietoja on käsitelty lainvastaisesti tai ilman asianmukaista oikeutta.

Poisto-oikeus eli oikeus pyytää poistamaan rekisteriin tallennettuja tietoja. Rekisteröidyllä on lisäksi oikeus rajoittaa tietojen käsittelyä.

Tiedonsiirto-oikeus eli oikeus siirtää tietojaan järjestelmästä toiseen.

Valitusoikeus eli oikeus tehdä valitus tietosuojavaltuutetulle, jos rekisteröity kokee, että henkilötietojen käsittelyssä on rikottu voimassa olevaa tietosuojalainsäädäntöä.

Rekisterinpitäjä voi kieltäytyä toteuttamasta vastustamista tai poistoa koskevaa pyyntöä ainoastaan laissa säädetyin perustein. Mikäli rekisterinpitäjä ei suostu rekisteröidyn vaatimuksiin, on rekisteröidyllä oikeus tehdä valitus tietosuojavaltuutetulle. Rekisteröidyllä on myös oikeus vaatia, että kiistanalaisten tietojen käsittelyä rajoitetaan siksi aikaa, kunnes asia saadaan ratkaistuksi.