

OPAS TUOTE PALVELUNA -LIIKETOIMINTAMALLIN KEHITTÄMISEEN

EERIKA HEINONEN, HELENA KALLIOMÄKI, PÄIVI PETÄNEN, MITJA HOKKANEN,
JOUKO HEIKKILÄ, INKA MÄKIÖ, MARIA ANTIKAINEN, PIIA NURMI & MARKETTA VIRTÄ

Kirjoittajat:

Eerika Heinonen, Turun AMK	(2.2.3, 4, 5.2)
Helena Kalliomäki, LAB	(2.2.1, 4, 5.1)
Päivi Petänen, VTT	(1, 2.1, 3.1, 6)
Mitja Hokkanen, Turun AMK	(3.2)
Jouko Heikkilä, VTT	(3.1)
Inka Mäkiö, Turun AMK	(4, 5.2)
Maria Antikainen, VTT	(2.2.2)
Piia Nurmi, Turun AMK	(6)
Marketta Virta, Turun AMK	(toimittaja)

Taitto: Milla Popova

Turun ammattikorkeakoulun raportteja 293

Turun ammattikorkeakoulu
Turku 2023

ISBN 978-952-216-826-9 (pdf)

ISSN 1796-9972 (elektroninen)

<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-216-826-9>

Turun AMK:n sarjajulkaisut: turkuamk.fi/julkaisut

Julkaisu on tehty osana Sitran rahoittamaa PaaS Pilots – Product as a Service pilots -hanketta ja se on käännetty englanninkielisestä julkaisusta Guide for developing product as a service business.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	4
2 TUOTE PALVELUNA -MALLIT	6
2.1 Mitä ovat tuote palveluna -mallit	7
2.2 Esimerkkejä tuote palveluna -mallista	8
2.2.1 Työvaatteet palveluna	8
2.2.2 Työkalut palveluna	10
2.2.3 Työympäristö palveluna	12
3 LIIKETOIMINTAMALLIN ARVONMUODOSTUS	13
3.1 Tuote palveluna -mallien arvo	14
3.2 Ympäristönäkökulmia tuote palveluna -mallin kehittämiseen	17
4 TUOTE PALVELUNA -MALLIN RAKENTAMINEN	20
5 TUOTE PALVELUNA -PILOTIT	31
5.1 Työvaatteet palveluna – Case Image Wear	32
5.2 Vapaa-ajan vaatteet palveluna – Case Pure Waste	36
6 YHTEENVETO	40

1
JOHDANTO

Tuotteiden tarjoaminen palveluna on yksi mahdollisista kiertotalouden mukaisista liiketoimintamalleista. Tuote palveluna -malli (englanniksi Product as a Service, PaaS) voi tuoda yrityksille monia kestävyshyötyjä ja liiketoimintamahdollisuuksia. Tässä oppaassa annetaan yrityksille tietoa, esimerkkejä ja käytännön työkaluja tuote palveluna -liiketoimintamallien kehittämistä ja toteuttamista varten. Opas auttaa ymmärtämään paremmin, mitä tuote palveluna -mallilla tarkoitetaan, miten se edistää kiertotaloutta ja miten sen avulla voi luoda kannattavaa liiketoimintaa.

Opaskirja on laadittu osana Suomen itenäisyyden juhlarahaston Sitran rahoittamaa PaaS Pilots – Product as a Service pilots -tut-

kimushanketta. Hankkeen toteutti Turun ammattikorkeakoulu yhteistyössä Teknologian tutkimuskeskus VTT:n ja LAB-ammattikorkeakoulun kanssa ajalla 10/2021–05/2022. Tutkimusorganisaatioiden lisäksi hankkeessa oli mukana myös kaksi suomalaista yritystä.

Pure Waste ja Image Wear pilotoivat ja testasivat uudenlaista tuote palveluna -mallia omassa toimintaympäristössään. Yrityksissä toteutetut pilotit tuottivat havainnollisia esimerkkejä mallin kehittämisestä ja toteuttamisesta tekstiiliteollisuuden piirissä. **Yritykset toimialoista riippumatta hyötyvät oppaassa esitetyistä vinkeistä ja työkaluista, ja oppaassa annettu tieto on sovellettavissa sekä kuluttaja- että yritysmarkkinoihin.**

Oppaan alussa kuvataan, mitä tuote palveluna -mallit ovat ja tarjotaan inspiroivia käytännön esimerkkejä mallin soveltamisesta. Sitten pohditaan mallin tuottamaa arvoa talouden, ympäristön ja yhteiskunnan kannalta. Seuraavissa kappaleissa annetaan käytännön ohjeita tuote palveluna -mallin kehittämistä varten kuvaamalla, miten prosessiin valmistaudutaan ja miten sen kehittämistyö etenee. Lopusta löytyvät tutkimushankkeen pilottien yksityiskohtaiset kuvaukset sekä johtopäätökset.

2

TUOTE PALVELUNA
-MALLIT

2.1 MITÄ OVAT TUOTE PALVELUNA -MALLIT

Siirtyminen kohti kiertotaloutta nähdään laajalti yhtenä ratkaisuna moniin kestävyys- haasteisiin, kuten ilmastonmuutokseen ja luonnonvarojen niukkuuteen, ja sen arvioidaan olevan hyödyksi ympäristölle, yhteiskunnalle ja taloudelle. Ellen McArthurin säätiön¹ määritelmän mukaan kiertotalous on järjestelmätason lähestymistapa, jonka avulla pyritään edistämään siirtymää kohti uusiutuvia energialähteitä ja lisäämään uusiutuvien materiaalien käyttöä.

Todetuista hyödyistä huolimatta on esitetty, että maailmantaloudesta vain 8,6 prosenttia kuuluu tällä hetkellä kiertotalouden piiriin. Itse asiassa vuoden 2022 Circularity Gap Report -raportin² mukaan kaventumisen sijaan globaali ”kiertotalouskuilu” vain jatkaa kasvuun, joten muutokselle on tilaa ja tarvetta.

Huomion siirtyminen omistamisesta *tuotteiden tarjoamiseen palveluna* (Products as a Service, PaaS) tarjoaa tavan toteuttaa kiertotaloutta liiketoimintamalleissa. Voimme pidentää tuotteiden elinkaarta ja tehostaa resurssien käyttöä, kun tuotteita korvataan palveluilla ja niihin sisällytetään palveluelementtejä, kuten logistiikkaa tai huoltoa.

Tuote palveluna -mallissa tuotteesta tehdään mahdollisimman materiaali- ja kustannustehokas, ja samalla luodaan ympäristön ja yhteiskunnan kannalta kestävä palvelutarjontaa. Kiertotalouden mukainen tuote palveluna -malli mahdollistaa suljetun materiaali kierron, koska tuotteet eivät jää asiakkaiden omistukseen käytön jälkeen. Asiakkaita ei siis nähdä tuotteiden omistajina vaan käyttäjinä. Kiertotalouden mukainen tuote palveluna -liiketoimintamalli tarjoaa yleensä asiakkaalle mahdollisuuden käyttää tuotetta tai palvelua vuokraamisen tai leasing-sopimuksen kautta. Usein tarjonta tapahtuu digitaalisen alustan välityksellä.

Tuote palveluna -mallia voidaan myös pitää yhtenä uudelleenkäytön muotona. Uudelleenkäyttö onkin yksi kiertotalouden pääperiaatteista kierrätyksen ja kulutuksen vähentämisen ohella. Tuote palveluna -malliin sisältyy tuotteiden välittömän uudelleenkäytön piirteitä, koska käyttökertojen välillä tehtyjen kierrätystoimien määrä on minimaalinen sen sijaan, että tuotetta muokattaisiin voimakkaasti esimerkiksi uudelleenvalmistuksen kautta. Välittömän uudelleenkäytön malleissa

on yleensä mukana välitason toimijoita, jotka helpottavat välitöntä uudelleenkäyttöä tuomalla mukaan palveluelementtejä, joita tuote palveluna -mallia tarjoava yritys ei suoraan toteuta. Näihin kuuluvat esimerkiksi toimitus- ja palautusprosessit, käänteinen logistiikka sekä tuotteiden validointi.

Muutos kohti tuote palveluna -mallia tarjoaa yrityksille kestävyysasetujen lisäksi monenlaisia liiketoimintamahdollisuuksia. Esimerkiksi merkittävät globaalit pyrkimykset lisätä kestäviä kulutus- ja tuotantotapoja jouduttavat markkinoiden syntymistä uusille palvelukeskeisille liiketoimintamalleille. Asiakkailta on kuitenkin tapana vertailla uutta kiertotalouden mukaista tarjontaa perinteiseen lineaariseen tarjontaan. Näin ollen yritysten on tehtävä houkuttelevampia tarjouksia tai tarjottava vähintään saman verran toimintoja ja käyttö-mukavuutta kuin perinteisellä tavalla ostetut tuotteet. Yritysten näkökulmasta tuote palveluna -mallin periaatteiden toteuttaminen vaatii uusia lähestymistapoja, kuten uusia innovaatioita tuotetarjontaan, konsepteihin tai jakelukanaviin.

¹ [Ellen McArthur Foundation \(2019\). Completing the picture how the circular economy tackles climate change.](#)

² [Circularity Gap Report \(2022\).](#)

2.2 ESIMERKKEJÄ TUOTE PALVELUNA -MALLISTA

Tässä kappaleessa esitellään kolme tuote palveluna -mallin esimerkkiä. Niiden tarkoituksena on inspiroida ja kuvata tuote palveluna -mallin monimuotoisuutta ja potentiaalia.

2.2.1 TYÖVAATTEET PALVELUNA

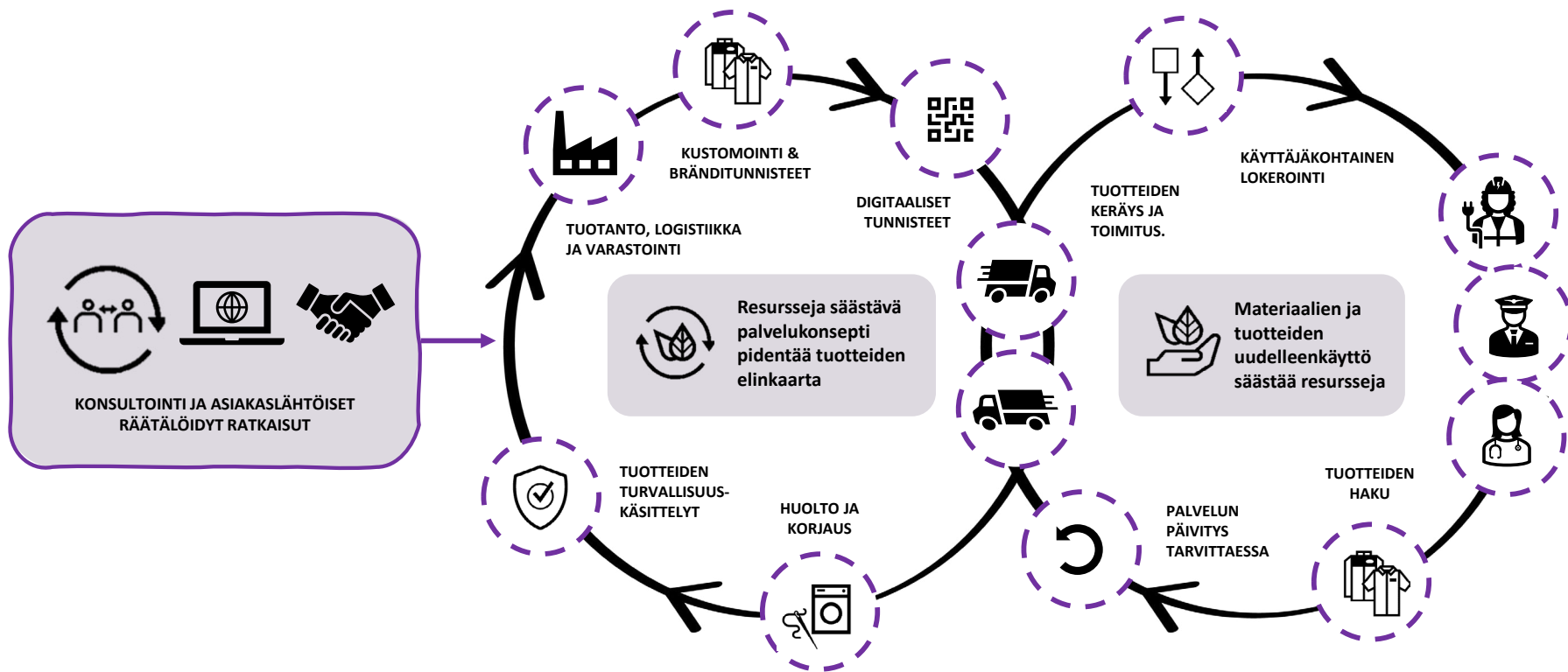
Saksalainen CWS suunnittelee ja valmistaa korkealaatuisia työvaatteita ja -asusteita ja tarjoaa niiden vuokrauspalveluita. Lisäksi yrityksen tuotevalikoimaan kuuluu kunnossapito- ja huoltopalveluratkaisuja useilla eri toimialoilla hygienia- ja turvallisuusosalta terveydenhuoltosektorille. Työvaatevuokrauksen

osalta yritys tarjoaa kokonaisvaltaista palvelua yksilöllisestä konsultaatiosta tuotteiden toimitukseen, jakeluun, huoltoon ja varastointiin.

Kestävä kehitys ja kiertotalouden mukaiset prosessit ovat yrityksen johtavia periaatteita. Yritys on sitoutunut toimimaan sosiaalisesti ja ympäristövastuullisesti kaikilla arvoketjun

osa-alueilla ja tarjoamaan kestävän liiketoiminnan mukaisia tuotteita ja palveluita. Yritys pyrkii vähentämään ympäristökuormaa kehittämänsä resurssitehokkaan tuotepalvelukonseptin avulla, kierrättämällä materiaaleja ja hyödyntämällä uusinta teknologiaa, kuten kemikaalittomia jätevesilaitoksia.³

³ CWS Workwear. <https://www.cws.com/en/workwear>.



Kuva 1. Esimerkki työvaatteiden B2B-vuokrauskonseptista – CWS.³

2.2.2 TYÖKALUT PALVELUNA

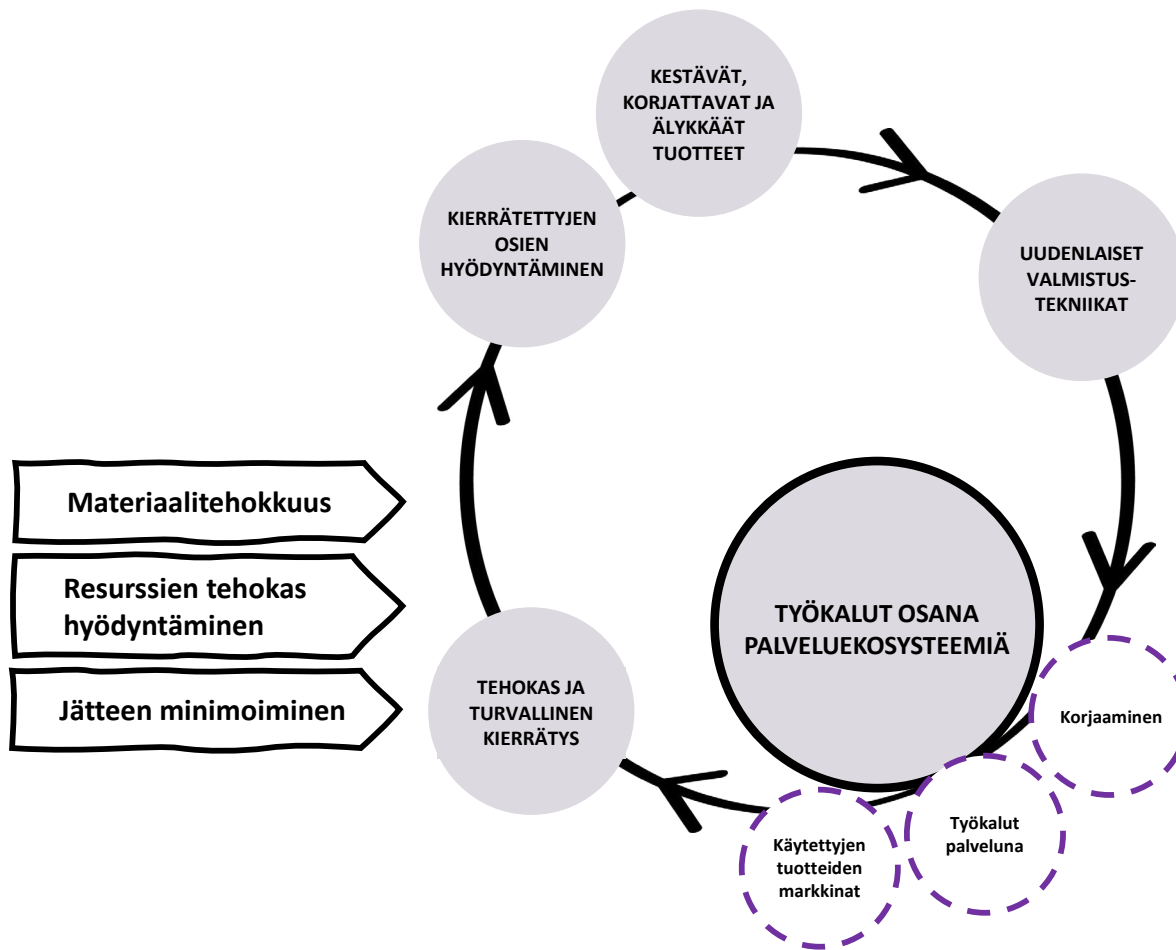
Meillä kaikilla on kaapeissamme työkaluja, joita tuskin käytämme. Ne vievät kodeissamme arvokasta säilytystilaa, eivätkä aina ole niin korkealaatuisia kuin toivoisimme niiden olevan. Liiteri.net-pilotti on suunniteltu vastaamaan näihin ja muihin arkipäivän haasteisiin. Palvelu tarjoaa laadukkaita työkaluja ja puhdistusvälineitä ilman, että asiakkaan tarvitsee huolehtia huollon tarpeesta tai pelätä väärää ostovalintaa tai laitteen rikkoutumista. Työkalut ovat noudettavissa ympäri vuorokauden tai ne voi tilata suoraan kotiin Helsingin Teurastamo-alueella sijaitsevasta Liiterin palvelupisteestä.

Liiteri-pilotti tarjoaa konkreettista tietoa kuluttajakäyttäytymisestä, palvelun vastaanotosta yleisön keskuudessa sekä kiinnostuksesta palvelua kohtaan. Vastauksia etsitään myös siihen, millä tavoin ja missä mittakaavassa kuluttajille voisi tarjota peruskorjaamiseen ja rakentamiseen liittyviä ratkaisuja tai täyttää muita, yleisempiä arjen tarpeita.

Vuokraukseen perustuvat mallit säästävät aina aineellisia resursseja, mahdollisesti kolmasosan tai jopa enemmän riippuen siitä, millä tavalla tavara noudetaan ja kuinka kaukaa. Mitä tehokkaampi logistiikkaketju vuokrauspalvelun ja asiakkaan välillä on, sitä enemmän resursseja

säästyy. Tämän kaltaisten säästöjen lisäksi laitevuokraukseen siirtymisellä on myönteisiä taloudellisia ja työllisyysvaikutuksia palvelualan kasvun myötä. Suomessa käytetään vuosittain autoihin noin 2,5 miljardia euroa ja muihin kestokulutushyödykkeisiin yli miljardi euroa. Suurin osa tästä on tuontitavaraa. Jos edes osa tästä kulutuksesta siirtyisi palveluliiketoiminnan puolelle, tämä vaikuttaisi merkittävästi Suomen työllisyyteen.

Liiteri-kiertotaloushankkeen toteuttajana toimi IT-startup CoReorient yhdessä VTT:n koordinoiman AARRE-hankkeen kanssa. Mukana olivat myös Suomen ympäristökeskus (SYKE) ja Helsingin yliopisto. Myös K-Rauta, Helsingin seudun ympäristöpalvelut HSY, Teknologiateollisuus ry, SER-kierrätys, Espoon kaupunki, Purjebägit Oy, Kierrätysverkko Oy, Metrosuutarit.fi, Pyörähuoltoovelle.fi ja Kauppa-halli24.fi osallistuvat hankkeeseen.

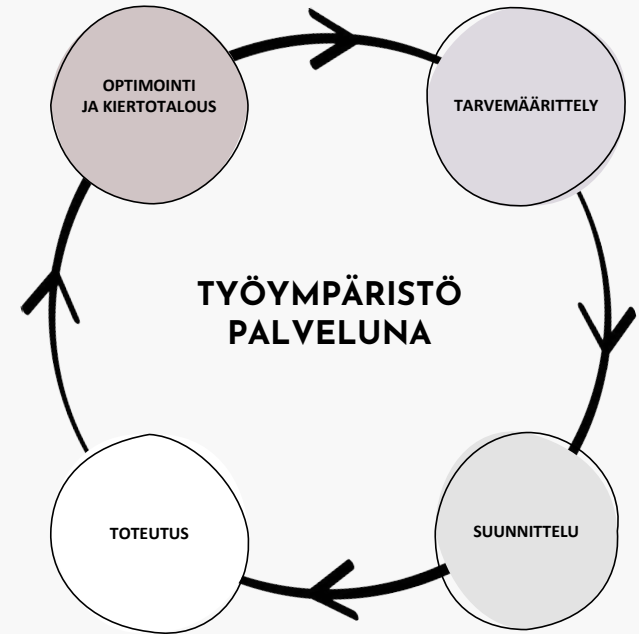


Kuva 2. Esimerkki vuokrausmallista.

2.2.3 TYÖYMPÄRISTÖ PALVELUNA

Voiko yritys muuttaa liiketoimintamalliaan lineaarisesta kiertotalouden mukaiseksi? Voi, ainakin, jos puhutaan Martela Oy:stä. Yrityksellä on pitkä historia toimistokalusteiden suunnittelussa ja myynnissä. He ovat osa käyttäjälähtöistä työpaikka- ja oppimisympäristöjen suunnitteluliiketoimintaa. Nykyään yritys on alansa suurin Suomessa.

Yrityksen muutos kohti kiertotalouden liiketoimintamallia johtui enemmän tai vähemmän tarpeesta pysyä merkityksellisenä ja kilpailukykyisenä sekä halusta edistää kestävä kehitystä. Yritys uskoo voivansa kiertotalouden avulla luoda lisäarvoa asiakkailleen esimerkiksi rationalisoimalla raaka-aineiden ja energian käyttöä. Yritys kehitti Työympäristö palveluna -liiketoimintamallin yhteistyössä asiakkaidensa kanssa.



Yritys tarjoaa asiakkailleen valikoiman palveluista, jotka kattavat asiakkaiden työympäristön koko muutossyklin. Työympäristö palveluna -malli tarjoaa asiakkaille muutosalttiutta ja juostavuutta. Asiakas voi käyttää palvelua olematta omistaja. Siksi yritys siirtyi tuotteen mynnistä palvelun myyntiin. Näin he voivat keskittyä asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin sen sijaan, että keskittyisivät vain parhaaseen suunnitteluun tai hintaan.⁴

Kuva 3. Esimerkki työympäristö palveluna -mallista.⁴

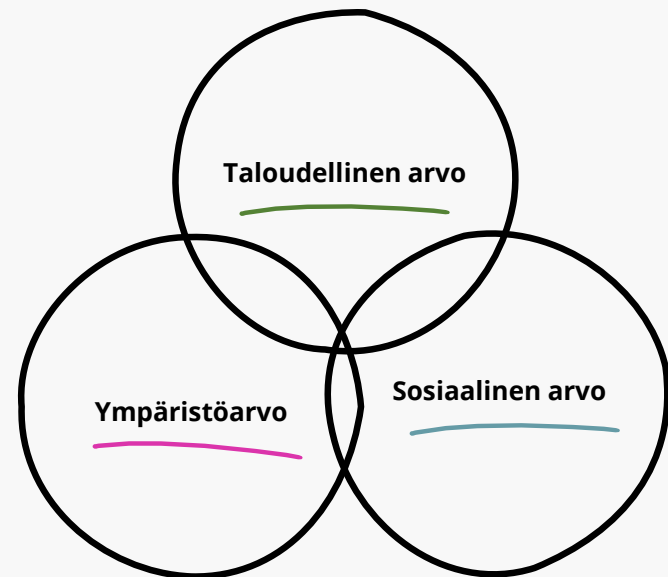
⁴ Martela – Workplace as a Service. <https://www.martela.com/services/furniture-optimisation-recycling/workplace-as-service>.

3

LIIKETOIMINTAMALLIN ARVONMUODOSTUS

3.1 TUOTE PALVELUNA -MALLIEN ARVO

Tuote palveluna -mallia pidetään kestävästä liiketoimintamallina (tietyin rajoituksin: lue lisää luvusta 3.2), ja taloudellisen arvon lisäksi se tuottaa myös etuja yhteiskunnan ja ympäristön kannalta. Näitä kolmea näkökohtaa kutsutaan usein nimellä kestävä kehitys kolme painopistettä. On tärkeää, että yritykset ymmärtävät sekä tuote palveluna -mallin hyödyntämisen myönteiset vaikutukset että siitä aiheutuvat haasteet kaikista näistä näkökulmista.



Kuva 4. Kestävä kehitys kolme painopistettä.

Miten mallin avulla voi saavuttaa taloudellista hyötyä?

Kestävän liiketoiminnan on oltava kestävää paitsi ympäristön ja yhteiskunnan kannalta myös taloudellisesti. Taloudellinen kestävyys on saavutettavissa joko liiketoiminnan kannattavuuden kautta tai julkisen tai yksityisen tahon taloudellisella tuella, kun toiminnan katsotaan olevan yleisesti arvokasta yhteiskunnalliselta kannalta. Kestävässä liiketoiminnassa ensisijaisena tavoitteena on optimoida kannattavuus ympäristö- ja yhteiskunnallisen arvon saavuttamiseksi sen sijaan, että pyrittäisiin maksimoimaan voitot. Tavoitteena on oikeanlaisen (dynaamisen) tasapainon saavuttaminen.

Liiketoiminnan näkökulmasta tuote palveluna -malli tarjoaa useita etuja muihin liiketoimintamalleihin verrattuna. Etuihin kuuluvat muun muassa:

- mahdolliset uudet asiakkaat, joilla ei esimerkiksi ole varaa ostaa tuotetta
- kilpailuetu halvempiin mutta vähemmän kestäviin tai tehottomampiin tuotteisiin nähden, kun elinkaarikustannukset ja voitot voidaan nostaa päätöksentekoperusteiksi
- entistä tiiviimpi, jatkuva asiakassuhde.

Mahdollisia haasteita tai esteitä, jotka vaikuttavat tuote palveluna -mallin käyttööntoon yrityksissä, voivat olla esimerkiksi:

- palveluntuottajan on sijoitettava tuotteeseen ja löydettävä tarvittava rahoitus
- logistiikan järjestäminen kestävällä tavalla
- asiakkaat vertaavat uudenlaisen palvelun hintaa lähinnä perinteiseen tapaan tarjotun tuotteen hintaan
- trendien, muodin ja tuotekehityksen nopeat muutokset.

Arvo asiakkaalle

Se millä tavoin (ja millaiseen käyttöön) asiakas tuotetta tarvitsee, vaikuttaa siihen, kuinka paljon hän hyötyy tuote palveluna -mallista. Jos tuotetta käytetään satunnaisesti lyhyitä aikoja kerrallaan, sen ratkaiseva arvo asiakkaan kannalta on erilainen kuin jos tuote olisi jatkuvassa käytössä. Esimerkkejä ensin mainituista ovat juhla-asujen, työkalujen tai yksityiskäyttöön tarkoitettun kuorma-auton vuokraus (tai palvelun ostaminen). Jälkimmäisiin puolestaan kuuluvat työvaatteet, koneiden tuotantotunnit tai jatkuvaan yrityskäyttöön tarjotut kuljetuspalvelut.

Asiakkaan näkökulmasta tuote palveluna -malli tarjoaa useita etuja muihin liiketoimintamalleihin verrattuna. Näihin voivat kuulua esimerkiksi:

- luottamus siihen, että tuote on käyttövalmis tarvittaessa
- tuotetta ei tarvitse huoltaa käytön aikana tai sen jälkeen

- joustavuus tarpeiden muuttuessa – jos jotain tarvitaan ajateltua enemmän tai vähemmän tai tarvitaan jotain täysin muuta
- tuotteeseen ei tarvitse investoida.

Tuote palveluna malliin -liittyviä haasteita tai esteitä asiakkaan näkökulmasta voivat olla esimerkiksi:

- irtautuminen ajatuksesta, että tuote tulisi omistaa (ajattelutavan muutos)
- tuotteen jakaminen muiden asiakkaiden kanssa (esim. hygieniaan liittyvät kysymykset)
- logistiikan ja tuotehuollon järjestäminen (jos ei tarjota palveluna)
- suunnitteluun liittyvät vaatimukset (esim. tuotteen käytön ajoittaminen)
- tuotevalikoiman yhteensopimattomuus asiakkaan erityistarpeiden kanssa.

Millä tavoin malli vaikuttaa yhteiskuntaan?

Eniten käytettyjä työkaluja tuote palveluna -mallin yhteiskunnallisen vaikuttavuuden arvioinnissa ovat sosiaalisten vaikutusten arviointi ja ihmisoikeusvaikutusten arviointi. Sosiaalisten vaikutusten arvioinnissa voidaan huomioida sellaiset vaikutusalueet kuin ihmisoikeudet (esim. lapsityövoiman käyttö, pakkotyö, syrjimättömyys), työvoiman käyttö ja ihmisarvoiset työolot (esim. palkat, edut, työturvallisuus, työtyytyväisyys), yhteiskunta (esim. korruptio, työpaikkojen luominen, paikallisten toimittajien tukeminen) ja tuotevastuu (esim. tuoteturvallisuuskysymykset, merkinnät, eettinen markkinointiviestintä).

3.2 YMPÄRISTÖNÄKÖKULMIA TUOTE PALVELUNA -MALLIN KEHITTÄMISEEN

Tuote palveluna -mallin oletetaan usein tuovan ympäristöhyötyjä. Palvelua kuitenkin toteutetaan monilla tavoin, ja osa näistä systeemeistä on edelleen kehitysvaiheessa. Ennen kuin palvelun kestävydestä voidaan sanoa mitään, täytyy sen ympäristö- ja muut vaikutukset selvittää. Suositeltu tutkimusmetodi on elinkaariarviointi (*life cycle assessment / LCA*), jossa huomioidaan kaikki raaka-aineista ja valmistuksesta logistiikkaan, käyttövaiheeseen ja tuotteen hävitykseen. Näin löydetään elinkaaren suurimmat ympäristöriskit, ja tuloksia voidaan hyödyntää aidosti kestävä tuote palveluna -mallin suunnittelussa. Tässä kappaleessa esitellään olennaisia esille nousseita ympäristönäkökulmia.

Ympäristösäästöjä vähentyneestä tuotannosta ja tehokkaasta käyttövaiheesta?

Tuotteen jakaminen usean käyttäjän kesken voi vähentää tarvittavien tuotteiden kokonaismäärää. Jos tämä vähentää raaka-aineiden kysyntää ja tuotteiden valmistamista, voidaan säästää luonnonvaroja ja välttää päästöjä. Sama näkyy elinkaaren lopussa, kun tuotteista syntyvän jätteen määrä vähenee. Jos tuote palautuu sen tarjoajalle elinkaaren lopussa, myös kierrätysmahdollisuudet voivat parantua; yritys luultavasti tuntee

käyttämänsä materiaalit ja niiden hyödyntämistavat, mikä helpottaa tehokasta lajittelua, uudelleenkäyttöä ja kierrätystä.

Kun tuotetta tarjotaan palveluna, se saa luultavasti enemmän käyttökertoja elinkaarensa aikana kuin yhden omistajan mallissa. Se saattaa myös kulua nopeammin, mikä lisää muun muassa huollon ja osien vaihdon tarvetta ja puhdistamista käyttöjaksojen välissä. Tuote palveluna -mallissa tuotteen tarjoaja

voi helpommin seurata tuotteen käyttövaihetta, löytää ja korjata vikoja ajoissa ja ohjeistaa asiakkaita tuotteen huolelliseen käsittelyyn. Tämä voi lisätä tuotteen tai sen osien aktiivista käyttöaikaa ja vähentää turhia korjauksia. Kaikenlainen vältetty toiminta johtaa yleensä pienempiin ympäristövaikutuksiin.

Huomiota logistiikkaan ja kuluttajakäyttäytymiseen

Käyttäjien välissä tarvitaan useimmiten kuljetuksia. Tuotteen nouto, varastointi ja pakkaus, huoltohenkilökunnan liikkuminen ja muu logistiikka aiheuttavat paljon kasvihuonekaasupäästöjä ja muita ympäristöriskejä. On varmistettava, että asiakkaat tavoittavat tuotteen ilman tarpeetonta matkustamista – mieluiten kevyen tai julkisen liikenteen avulla. Parhaat tuotteen nouto- ja palautuspisteet ovat paikoissa, joissa asiakkaat liikkuvat muutenkin. Jos tuotetta täytyy huoltaa käyttäjien välissä, myös sen täytyisi tapahtua lyhyen etäisyyden päässä kuljetusten minimoimiseksi.

Tuotteen tarjoaminen palveluna voi vähentää materiaalien kokonaiskulutusta, paitsi jos palvelu tavoittaa uusia asiakkaita, jotka eivät muuten käyttäisi tuotetta. Tuotepalvelua suunniteltaessa täytyy varmistaa, että se vastaa todellisiin tarpeisiin eikä luo uutta kulutusta. Osa mallin ympäristövaikutuksista on käyttäjän vastuulla, joten heitä kannattaa ohjeistaa kestävään tuotteen huoltoon ja kuljetuksiin. Todellista kuluttajakäyttäytymistä on kuitenkin vaikea hallita, joten riskit lyhyestä tuotteen eliniästä ja suurista kuljetuspäästöistä ovat aina olemassa. Jos hieman kuluneet tuotteet eivät kelpaa asiakkaille, ne saattavat myös joutua jätteeksi liian nopeasti tai seisoa varastossa pitkään ennen seuraavaa käyttäjää.

⁵ Martin et al. 2021: Environmental assessment of a product-service system for renting electric-powered tools. *Journal of cleaner production* 281 (2021), 125245.

⁶ Levänen et al. 2021: Innovative recycling or extended use? Comparing the global warming potential of different ownership and end-of-life scenarios for textiles. *Environmental research letters* 16 (2021), 054069.

Ympäristövaikutusten arvioinnista

Perinteiseen elinkaareen verrattuna tuote palveluna -systemi vaikuttaa eniten käyttövaiheeseen. Tarvitaan lisää kuljetuksia ja huoltoa, joskus myös uutta infrastruktuuria, kuten säilytyslokeroita ja varaustietojärjestelmiä. Yksittäisen tuotteen elinkaaresta voi siis kertyä suurempi ympäristökuorma kuin jos tuote pysyisi samalla omistajalla. Suora vertailu ei kuitenkaan ole järkevää, jos usean käyttäjän mallissa kyetään vähentämään materiaalien kulutusta ja jätettä. Kokonaisvaltaisempi kuva saadaan suhteuttamalla elinkaaren ympäristövaikutukset tuotteen aktiivista käyttöaikaa kohti.

Useiden LCA-tutkimusten perusteella käyttäjän liikkuminen on merkittävin osa tuote palveluna -systemeistä^{5,6}. Se lisää etenkin tuotteen ilmastoa lämmittävää vaikutusta. Mahdollisia ympäristöhyötyjä on nähty luonnonvarojen kulutuksen vähentymisessä, kun markkinoilla kiertävien tuotteiden kokonaismäärä pienenee. Yksittäinen liiketoimintamalli ei lähes koskaan ole paras kaikissa vaikutusluokissa, mikä vaikeuttaa tulosten vertailua entisestään. Myös elinkaaresta tehdyt oletukset vaikuttavat tuloksiin, kuten kuljetusmatkat ja -tavat, tuotteen käyttöajan odote ja tarvittavien huoltojen määrä. Näiden vaikutuksia voidaan arvioida tekemällä elinkaaresta useita eri skenaarioita, jolloin huomataan, mitkä muuttujat ovat kaikista herkimpiä ympäristövaikutusten kannalta. Lisää tutkimusta tarvitaan todellisista tuote palveluna -systemeistä, etenkin niiden käyttövaiheesta.

Johtopäätöksiä ja suosituksia

Tuote palveluna -mallin ympäristövaikutuksissa on paljon epävarmuuksia, riippuen siitä, kuinka systeemi toteutetaan ja millä metodeilla sitä tutkitaan. Ei ole itsestään selvää, säästetäänkö pienemmällä materiaalinkulutuksella tarpeeksi verrattuna kasvavaan logistiikan ympäristökuormaan. Mallin optimointiin tarvitaan siis kriittistä LCA-tarkastelua useista eri vaihtoehdoista. Tulosten perusteella joudutaan ehkä harkitsemaan, sopiiko tämä liiketoimintamalli kyseiselle tuotteelle ollenkaan. Ympäristön näkökulmasta tuote palveluna on kannattavinta silloin, kun kyseisen tuotteen valmistuksessa kuluu paljon luonnonvaroja tai syntyy merkittävästi päästöjä.

Tuote palveluna -mallia suunniteltaessa voidaan vähentää ympäristökuormia ja maksimoida hyödyllisiä vaikutuksia. Tähän tarvitaan ainakin seuraavia toimia:

- Huomioi kuljetustavat ja -etäisyydet!
- Luo toimiva huoltosysteemi, jotta tuote pysyy mahdollisimman pitkään käytössä. Vältä kuitenkin turhia toimenpiteitä.
- Pilotoi palvelua ennen täyteen mittakaavaan siirtymistä, seuraa mallin ympäristövaikutuksia ja kehitä havaittuja ongelmakohtia.

4

TUOTE PALVELUNA
-MALLIN RAKENTAMINEN

Siirtyminen kohti kiertotaloutta antaa yrityksille mahdollisuuden tuottaa enemmän arvoa vähemmällä resursseilla. Kun yritys päättää, millaista liiketoimintamallia se haluaa edistää, tulee sen pitää mielessä kiertotalouden keskeiset periaatteet⁷, kuten tuotteen elinkaaren pidentäminen, arvon luominen yhteistyössä sekä tiedon ja tietoisuuden edistäminen ja niiden tarjoamat mahdollisuudet. Ovatko jotkut näistä periaatteista jo yrityksen strategiaa ja mihin periaatteisiin yrityksen tulisi tässä keskittyä?

Kiertotalouden liiketoimintamallit voidaan jakaa viiteen alaluokkaan:

1. Uusiutuvuus
2. Jakamisalustat
3. Tuote palveluna
4. Tuotteen käyttöään pidentäminen
5. Resurssitehokkuus ja kierrätys.⁸

Syvempää näkökulmaa varten kiertotalouden liiketoimintamallit voidaan jakaa edelleen tuottajaomistusmalleihin. Nämä liittyvät materiaalien ja tuotteiden omistuksen muutokseen, kun taas kiertotalouden liiketoimintamallit keskittyvät laajemmin materiaalien ja tuotteiden kiertoon. Nämä mallit ovat tuote palveluna, materiaali palveluna, suorituskyky palveluna ja toimintatakuu.⁹ Tässä olemme keskittyneet tuote palveluna -malleihin.

Ennen uuden liiketoimintamallin rakentamista tulisi seuraavia kysymyksiä pohtia: **Miten tämä uusi liiketoimintamalli vaikuttaa markkinoihin, minkälainen ongelma sen avulla voidaan ratkaista ja onko se kannattavaa yritykselle?** Pitäisi olla käsitys siitä, millaiset toimijat ovat jo toteuttaneet alalla vastaavia liiketoimintamalleja, miten ne ovat toimineet ja millaista lisäarvoa tällä liiketoimintamallilla voidaan tuoda markkinoille. Tämä olemassa

olevien ja rakenteilla olevien mallien arviointi luo kriteerit onnistuneelle kiertotalousliiketoimintamallille. Menestystä voidaan mitata myös kuvittelemalla, mitä arvoa asiakkaalle ja yritykselle liiketoimintamallilla on tai toivottaisiin olevan, sekä minkälaista ympäristö- ja sosiaalista vaikutusta eli positiivista nettovaiikutusta se voi tuoda.¹⁰

Yrityksen tulee pitää mielessä, että kyseessä olevan tuotteen tulee olla vaihtoehto uuden ostamiselle, ei-kiertävää vaihtoehtoa paremmin hyödynnettävissä, operatiivisten vaikutusten kannalta tehokkaampi sekä kuluttajien syklisyyttä ja kestäväää käyttäytymistä edistäväästi suunniteltu.¹¹ Prosessille tulee myös asettaa tavoitteet: **Mitä asioita prosessin aikana tutkitaan? Mitä haluamme saavuttaa?**

⁷ Circle Economy. The Circular Toolbox: Key Elements of the Circular Economy Tool.

⁸ Sitra. New business models play a key role in enterprises' strategies. 2019.

⁹ Sitra. Rethinking ownership. 2020.

¹⁰ Circle Economy. The Circular Toolbox: Circular Business Model Success Criteria Canvas.

¹¹ Circle Economy. The Circular Toolbox: The Urgency of Circular Business Models.

Ennen markkinoille tuloa yrityksen tulee tutustua markkinoihin, potentiaaliseen asiakkaaseen ja markkinoiden sidosryhmiin eli ekosysteemiin, jossa yritys on mukana. Kuten edellä todettiin, kiertotalouden mukaisille liiketoimintamalleille on kysyntää. Lisäksi tuote palveluna -malleista on jo useita esimerkkejä vaatetuksesta renkaisiin.

Waste and Resource -toimintaohjelman tekemän tutkimuksen (2020) perusteella asiakkaat ovat markkinatilanteen lisäksi valmiita uusiin innovaatioihin ja kulutusmalleihin. Lineaarisen kulutusnormin uudet vaihtoehdot ovat herättäneet kansalaisten kiinnostusta. Nuoret, enemmän kuluttavat ja usein ostavat ovat eniten kiinnostuneita uusista malleista.¹²

Kun luodaan uutta liiketoimintamallia, on asiakkaaseen tutustuminen yritykselle yhtä tärkeää kuin markkinoiden tunteminen. Joillekin yrityksille tämä saattaa olla sama kohde-ryhmä kuin heillä jo on. Useimpien yritysten

on kuitenkin arvioitava asiakaskuntaansa löytääkseen ne, jotka saattavat olla kiinnostuneita uudesta liiketoimintamallista. Liiketoimintamallin kohteena olevat asiakkaat määrittelevät tarpeet, kiinnostuksen kohteet ja haasteet, jotka tulee ottaa huomioon mallia rakennettaessa.

Konsepti on rakennettu näiden kolmen tavoitteen pohjalta: asiakas, markkinat ja sidosryhmät. Joitakin esteitä voidaan tunnistaa tässä:

- kuinka saada asiakas kiinnostumaan tarjotusta tuotteesta
- eteneekö prosessi sujuvasti
- ovatko asiakkaat sitoutuneita
- miten markkinointi tulee toimimaan
- onko tarjottu tuote todella ekologisempi vaihtoehto?

¹² WRAP. Changing Our Clothes - Why the clothing sector should adopt new business models. 2020.

Nämä esteet auttavat suunnittelemaan käytettävää alustaa ja liiketoimintamallissa tarjottavia tuotteita. Toiminnallinen ekosysteemi eroaa tapauskohtaisesti ja tuo esiin asiakkaiden tai palveluntarjoajien kannalta oleellisten lisäpalveluiden tarpeet.

Siirtyminen kohti kiertotaloutta ja liiketoimintamallin käyttöönotto vaativat testausta ja validointia tai/sekä visioimista ja tiekartoitusta¹³. Testaus ja validointi on ketterä ja nopea tapa saada tuloksia prosessista ja sen toteutuksesta sekä selvittää voidaanko tämän prosessin kautta luoda lisäarvoa. Seurauksena yritys on kerännyt tietoa ja mahdollisesti suorittanut onnistuneen pilotin. Tämä voi olla riskialtista, mutta nopea tapa jatkaa prosessia.

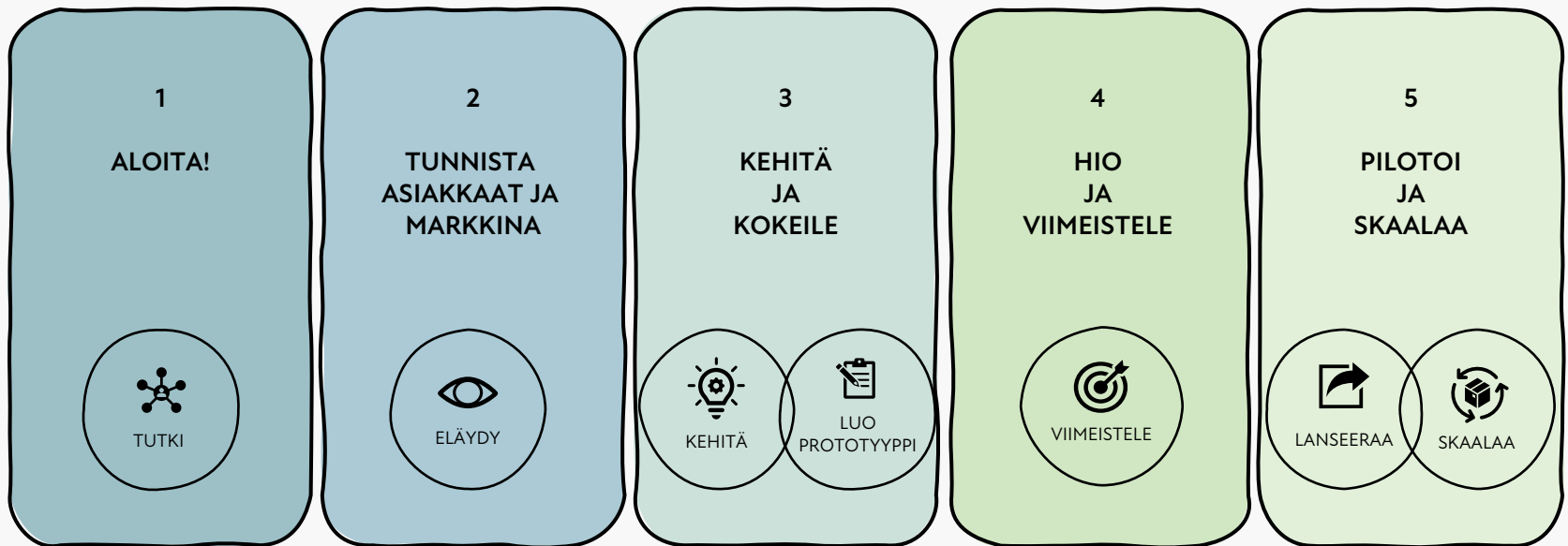
Visiointi ja tiekartoitukset puolestaan rakentaa kestävämpää ja tulevaisuuteen suuntautuvaa strategiaa siirryttäessä kohti kiertotaloutta. Tiekartta tarjoaa selkeät askeleet vision toteuttamiseen. Tämän avulla yritys voi sisällyttää uuden liiketoimintamallin toimintaansa.

Tässä esitettyjä kahta strategiaa voidaan käyttää myös rinnakkain. Prosessia voidaan skaalata ylös tai alas organisaation mukaan. Jokaisella yrityksellä on ainutlaatuiset tarpeet ja tarkoitukset muodostaa perusta kiertotalouden liiketoimintamalleille.

¹³ Sitra. Kestävää kasvua kiertotalouden liiketoimintamalleista. Käsikirja yrityksille. 2022.

PALVELUN KEHITTÄJÄN POLKU

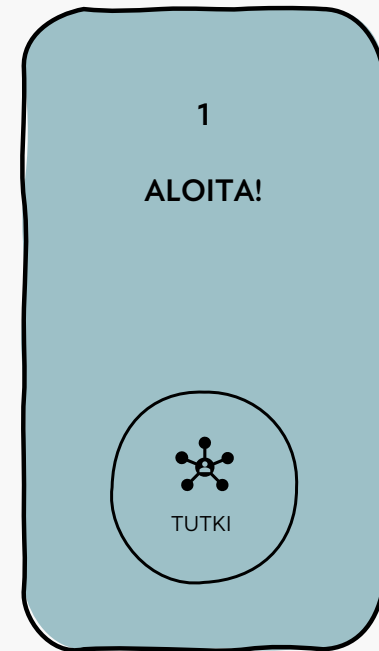
Tämä luku opastaa tarkemmin, miten tuote palveluna -mallia kehitetään.
Hyödynnä kehitystyössä oheista palvelun kehittäjän polkua.



Kuva 5. Tuote palveluna -mallin - kehittäjän polku.

ALOITA!

- Tutki markkinoilla olevaa kestävän kehityksen mukaista liiketoiminnan tarjontaa ja pohdi vastuullisen kuluttamiseen liittyvää kasvavaa kysyntää. Millainen kestävä liiketoimintamalli vastaisi kysyntään ja kasvavaan trendiin?
- Riippumatta siitä, onko liikeideasi tuote palveluna -toimintaa vai tuote palveluna -malli lineaarisen toiminnan ohella, on vastuullista liiketoimintaa suunniteltaessa kartoitettava tavoitteet sekä yrityksen että oletettujen asiakkaiden ja ympäristövaikutusten kannalta.
- Hyödynnä esimerkiksi CBM-työkalua (Circular Business Model Success Criteria Canvas)¹⁴, jonka avulla voit tarkastella ja analysoida tulevaa toimintaa yrityksen, asiakkaan sekä ympäristön kannalta.
- Priorisoi keskeiset tavoitteet. Kartoita, millaisia toimia nämä tavoitteet edellyttävät konseptin kannalta.
- Skannaa tarpeelliset sidosryhmät: millaisia ekosysteemejä, kumppanuuksia tai tukijoita konsepti toimiakseen vaatii? Toiminnan kannalta tarpeellisia sidosryhmiä voivat olla esimerkiksi digitaaliset alustat, jakelu- ja logistiikkapalvelut, huoltopalvelut, palautus- ja takaisinottojärjestelmät sekä jätteenkäsittelyprosessit ja -palvelut.
- Konkretisoi kumppanuudet ja sidosryhmät visuaalisen sidosryhmäkartan avulla.
- Etsi yhteistyömahdollisuuksia paikallisten yrittäjyyttä tukevien ja voittoa tavoittelemattomien järjestöjen sekä yliopistotasoisien tutkimus- ja kehityshankkeiden kanssa, jotta saat sparrausta hankkeellesi.



¹⁴ Circle Economy. The Circular Toolbox: Circular Business Model Success Criteria Canvas.

TUNNISTA ASIAKKAAT JA MARKKINA

- Millainen on toiminnan kohderyhmä, kuka on potentiaalinen asiakas?
- Määrittele kohderyhmäsi asiakasprofiili ja / tai asiakaspersoonaa.
- Tunnista asiakkaan demografiset piirteet sekä arvot ja tarpeet ja mahdolliset ongelmat (*job's to be done*).
- Selvitä, miten kiertotalouden mukainen liiketoimintamalli luo arvoa asiakkaalle, mitkä palvelukonseptin tekijät saavat asiakkaan tekemään kestävän valinnan, esimerkiksi hyödyntämään tuotteiden vuokrausta niiden omistamisen sijaan.
- Kysy asiakkailta: hyödynnä asiakaskyselyitä ja/tai asiakashaastatteluja.
- Tarkenna palvelukonsepti-idea vastamaan asiakkaittesi tarpeita.
- Määrittele liiketoiminnalle alustava arvolupaus, joka korostaa yrityksen brändin ja tuotteen tai palvelun arvoa asiakkaallesi.
- Tutustu vastaavaan liiketoimintaan markkinakentällä.
- Tutki markkinoilla olevaa kestävän kehityksen mukaista liiketoiminnan tarjontaa ja vastuulliseen kuluttamiseen liittyvää kasvavaa kysyntää ja mieti, miten kaavailemasi liiketoiminta vastaa markkinan tarpeeseen.
- Kartoita ja skannaaja markkina, mahdolliset kilpailijat ja heidän toimintamallinsa.
- Pohdi ja perustelee: miten ideoimasi tuote palveluna -konsepti on erityinen verrattuna perinteiseen lineaariseen liiketoimintaan ja myös markkinoilla jo oleviin kiertotalouden mukaisiin liiketoimintamalleihin.
- Skannaaja mahdolliset yhteistyökumppanit.
- Kysy neuvoja asiantuntijoilta ja sidosryhmiltä.



KEHITÄ JA KOKEILE

- Laadi konseptin kehittämissuunnitelma.
- Määrittele tavoitteet ja päämäärät tuote palveluna -konseptille hyödyntäen edellisissä vaiheissa muodostunutta aineistoa.
- Määrittele liiketoiminnalliset tavoitteet, tee laskelmia, arvioi muuttujat sekä palvelun hinta.
- Tee yhteistyötä tiimisi ja sidosryhmiesi kanssa.
- Kehitä toimintaa yhdessä kumppaneidesi ja asiakkaidesi kanssa.
- Visualisoi asiakkaan palvelupolku huomioiden kaikki palvelukonseptin vaiheet ennen palvelun käyttöä, palvelun aikana ja sen jälkeen.
- Tutki palvelun toimivuutta sekä ratkaisuvia puutteita ja ongelmia asiakkaan näkökulmasta.
- Mallinna yksinkertaisia visualisointeja (palvelupolku) tai prototyyppejä konseptistasi.
- Testaa palvelu asiakkaittesi kanssa, huomioi reaktiot ja kommentit.
- Kehitä ja luo prototyyppi konseptille testausten pohjalta.
- Rakenna palvelukonsepti listaamalla keskeisiä kumppaneita, keskeisiä toimintoja ja resursseja, asiakassuhteita ja -segmenttejä, toiminnan kanavia sekä kustannusrakenteita ja tulovirtoja. Kirjaa myös toiminnan arvolupaus. Hyödynnä liiketoiminnan suunnitteluun tarkoitettuja visuaalisia työkaluja, kuten Business Model Canvas -pohjaa.



HIO JA VIIMEISTELE

- Hyödynnä Business Model Blueprint -työkalua¹⁵, jonka avulla voit tunnistaa ja kartoittaa järjestelmät, prosessit ja valmiudet, joiden on oltava kunnossa toiminnan aloittamiseksi.
- Tarkenna ja päivitä liiketoimintamallisi arvolupaus ja tuote palveluna -konseptin strategia.
- Selvitä miten luodaan toimivia liiketoiminnan kumppanuuksia ja millaisia haasteita siinä saattaa olla. Hyödynnä kumppanuusverkostoja, esimerkiksi Switching Gear Enabling verkostoa sekä The Partner Guide -työkalua¹⁶.
- Tarkenna, onko liiketoimintaideasi varmasti vastuullinen ja kestävä ympäristön kannalta esimerkiksi Impact Dial -työkalun avulla¹⁷.

¹⁵ Circle Economy. The Circular Toolbox: Business Model Blueprint Canvas.

¹⁶ Circle Economy. The Circular Toolbox: Identifying and selecting partners.

¹⁷ Circle Economy. Circle Economy. The Circular Toolbox: The Impact Dial Template.



PILOTOI JA SKAALAA

- Mieti, miten saavutat asiakkaat.
- Hahmottele palvelukonseptin markkinointia. Pohdi, miten tuote palveluna -konseptin avulla voisit muuttaa kulkukäyttäytymistä vastuullisemmaksi ja miten sitä tulisi markkinoida asiakaslähteisesti.
- Laadi pilotointisuunnitelma.
- Aseta pilotille mitattavissa olevat tavoitteet, keskeiset tulokset ja toimenpiteet ja sitouta tiimisi niihin. Määrittelemällä nämä tekijät voidaan selkeästi erottaa toisistaan, mitä saavutettiin (outcome) ja mitä tehtiin (output). Käytä apuna OKR-työkalua (Objectives and Key Results & Initiatives).¹⁸
- Testaa konseptia käytännössä pilotti-asiakkaiden kanssa.
- Seuraa pilotoinnin prosessia, kerää tietoa ja palautetta tiimiltä, asiakkailta ja mukana olevilta sidosryhmiltä.
- Mittaa mahdollisuuksien mukaan konseptin vaikutus päästöihin ja/tai hiilijalanjälkeen ja laske tuotteen/palvelun elinkaarianalyysi (LCA).
- Hyödynnä pilotoinnin aikana toteutettuja asiakaskyselyitä ja -haastatteluja sekä prosessin toiminnasta kertynyttä tietoa.
- Analysoi kerätty tieto ja aineistot ja päivitä liiketoiminnan haasteet, esteet ja mahdollisuudet.
- Määrittele ja skaalaa lopullinen, kiertotalouden mukainen liiketoimintakonsepti, palvelu ja brändi.



¹⁸ Circle Economy. The Circular Toolbox: Piloting your business model.

AVUKSESI

On olemassa useita erilaisia valmiita malleja ja jopa työkalusarjoja, joilla voi jalostaa liiketoimintamallista kiertotalouden mukaisen.

KIERTOTALOUDEN LIIKETOIMINTAMALLIT TUOTANTOTEOLLISUUDELLE

Tarpeiden täyttämiseen ja yritykselle oikean kiertotalousliiketoimintamallin selvittämiseen Suomen itsenäisyyden rahasto Sitran julkaisema [Playbook](#) on hyvä työkalusarja aloittaa. Se seuraa kiertoliiketoiminnan rakentamisen polkua ja tarjoaa avainmalleja työskentelyyn. Playbook on tehty erityisesti tuotantoteollisuutta varten. Se antaa tosielämän esimerkkejä suomalaisilta yrityksiltä kone- ja laitealojen, merenkulun sekä energian ja liikenteen aloilta.

CIRCULAR TOOLBOX

Toinen julkaisu, joka seuraa kehittäjän polkua erittäin hyvin, on Circle Economyn Circular [Toolbox](#). Toolbox on tehty erityisesti jälleenmyynnin ja tuote palveluna -liiketoimintamalleille ja siinä on monia hyödyllisiä malleja. Toolbox on tehty tekstiiliteollisuudelle, mutta mallit toimivat kaikilla toimialoilla.

YRITYSKULTTUURIN MUUTTAMINEN

On mahdollista, että kun yritys alkaa kehittää uusia liiketoimintamalleja, ongelma ei varsinaisesti ole markkinoissa tai asiakkaisissa, vaan yrityskulttuurissa. Futuricen Lean Service Creation [Handbook](#) voi auttaa yrityksen sisäisessä muutoksessa. Käsikirjan tavoitteena on luoda parempia digitaalisia ratkaisuja, mutta työkalujen ja mallien avulla voidaan suunnitella uutta palvelua ja helpottaa muutosta kaikenlaisissa yrityksissä asiakaslähtöiseen suuntaan, mikä on välttämätöntä erityisesti palvelukehityksessä ja myös kiertotaloudessa.

5

TUOTE PALVELUNA
-PILOTIT

5.1 TYÖVAATTEET PALVELUNA - CASE IMAGE WEAR

Image Wear on suomalainen perheyritys, joka on valmistanut työvaatteita jo vuodesta 1959 lähtien. Yrityksen valikoimassa on nykyisin yli 5 000 erilaista artikkelia ja toimintaa on useissa eri maissa. Yrityksen ydinarvot korostavat korkeaa laatua niin suunnittelussa, tuotannossa kuin materiaalivalinnoisakin. Ammattitaitoinen asiakaspalvelu sekä yhteistyö kumppaneiden kanssa ovat olennainen osa heidän liiketoimintaansa.

Yhtiöön kuuluu tamperelaisen emoyhtiön lisäksi tytäryhtiö Virossa sekä tuotteiden jakelukanavana oma vähittäiskauppaketti. Yritys tarjoaa BtoB-sektorin työvaatteita ja työpukeutumisen ratkaisuja lähes kaikille toimialoille. Kuljetus-, turvallisuus- ja teollisuusalan, kaupan- ja palvelualan sekä terveydenhuolto- ja cateringalan työpukeutu-

minen kuuluu heidän tuotevalikoimaansa. Lisäksi suurin osa suomalaisten virkapukuja käyttävien toimialojen työvaatteista valmistetaan Image Wearilla. Tällä hetkellä yritys suunnittelee, valmistaa ja myy työpukeutumiseen suunnattuja vaatteita ja -asusteita, mutta se on myös kehittänyt työpukeutumisen vuokrauspalvelukonseptia rajatulle BtoB-asiakassegmentille.

Image Wear on sitoutunut toimimaan ympäristövastuullisesti ja toteuttaa liiketoimintansa strategiassa kestävä kehityksen periaatteita. Yrityksen tavoitteena on toimia vuorovaikutteisesti yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden kanssa ja varmistaa turvallinen ja tehokas työympäristö sekä luoda parempia työpäiviä.

Image Wearin vuokrauspalvelukonsepti

Nykyinen konsepti tarjoaa työvaatteiden vuokrauspalveluita valikoiduille toimialoille. Vuokrausjärjestelmä perustuu kuukausittain laskutettavaan sopimukseen. Sopimuksen aikana BtoB-asiakkaat tilaavat haluamansa työvaatteet Image Wearin työvaatevalikoimasta ja tuotteiden vuokra-aika määräytyy asiakkaan tarpeiden mukaan. Asiakkaan valikoimat vaatteet merkitään digitaalisen RFID-järjestelmän avulla vuokrausprosessin seuraamiseksi. Myös asiakasprofiili voidaan lisätä digitaaliseen tietojärjestelmään ja RFID-tunnisteen avulla se voidaan yhdistää valittuihin tuotteisiin.

Vuokratut vaatteet toimitetaan asiakkaalle Image Wearin varastosta postitse. Vuokra-aikana asiakas vastaa vaatteiden huollosta, käytännössä työvaatteiden pesusta. Kun asiakas päättää palauttaa vaatteet ja päivittää valintansa tai irtisanoa sopimuksen, yhteistyökumppanina toimiva pesula noutaa tai asiakas toimittaa ne itse pesulaan, jossa vaatteet tarkistetaan ja pestään. Lopuksi pesula palauttaa huolletut tuotteet takaisin Image Wearin varastoon.

Yrityksen tavoitteena on päivittää vuokrauspalvelua niin, että se vastaisi paremmin asiakkaiden tarpeisiin ja toiminnasta kehit-

tyisi merkittävää vastuullista ja taloudellisesti kannattavaa liiketoimintaa. PaaS Pilots-hanke tarjosi loistavan mahdollisuuden tarkastella prosessia ja pilotoida vuokraus-toimintaa sekä päivittää konsepti palvelemaan tavoitteita. Hankkeen yhteistyöprosessissa toteutettiin muotoiluajattelun ja palvelumuotoilun käyttäjälähtöistä lähestymistapaa, tavoitteena asiakaslähtöinen ratkaisu. Jotta saatiin selville, miten nykyistä vuokrauskonseptia tulisi kehittää, oli määriteltävä ensin konseptin ihanneasiakas, millaisia palveluja hän tarvitsee ja miten hänen tarpeisiinsa voidaan vastata.

Pilotin suunnittelu ja pilotointi

PaaS Pilots -hankkeen ja Image Wearin yhteistyön tavoitteena oli testata vuokraus-konseptia pilotoimalla sitä valittujen asiakkaiden kanssa, kerätä tietoja ja hyödyntää pilotoinnista saatua palautetta. Prosessin ydintiimi, joka koostui yrityksen edustajista ja hankehenkilöstä, vastasi prosessin suunnittelusta ja toteutuksesta. Aluksi kartoitettiin nykyisen konseptin haasteet ja mahdollisuudet sekä määriteltiin pilotin tavoitteet:

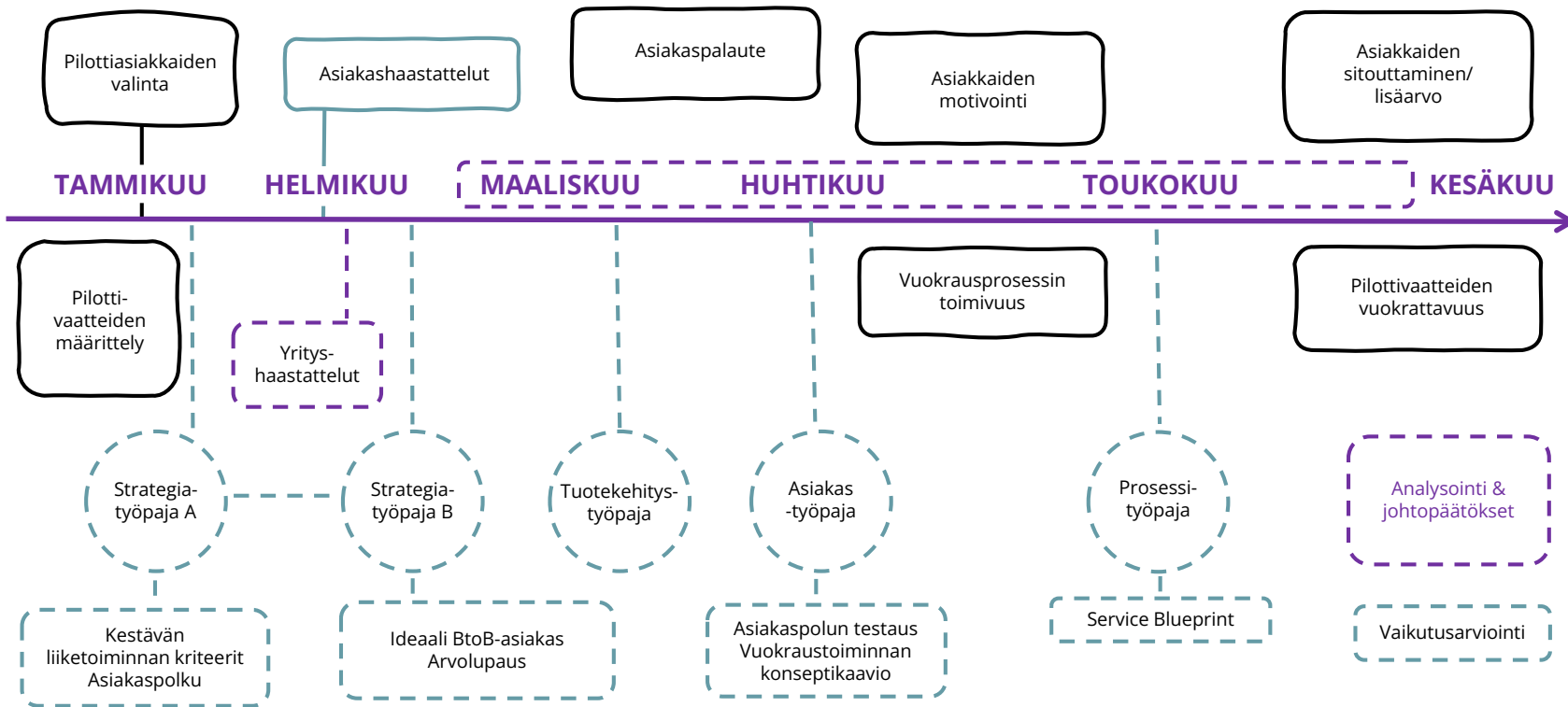
- konseptin ja prosessin päivitys
- asiakkaiden lisäarvo ja sitouttaminen
- vuokrauspalvelun taloudellinen kannattavuus.

Suurimmat haasteet tuote palveluna -mallissa ovat vuokrausprosessin sujuvuus käytännössä sekä asiakkaiden sitouttaminen. Myös palvelukonseptin suunnitteluun, brändäykseen ja markkinointiin on kiinnitettävä erityistä huomiota, jotta asiakaskokemus palvelusta on positiivinen ja tukee siirtymää vuokrauspalveluiden hyödyntämiseen tuotteiden omistamisen sijaan.

Pilotin suunnittelun keskiössä olivat vuokrausprosessi, asiakkaat ja vuokrattavat tuotteet. Olennaista oli myös määrittellä, millaista tietoa tarvitaan ja miten sitä kerätään. Tausta-aineisto muodostui monialaisen yhteistyötiimin keskusteluista, asiakas- ja sidosryhmähaastatteluista sekä markkina-kartoituksesta.

Lisäksi ennen pilotointia ja sen aikana toteutettiin useita työpajoja, joista kustakin saatiin lisää tietoa asiakkaiden tarpeista ja prosessin eri osa-alueista. Työpajojen tuloksena määriteltiin muun muassa kestävän liiketoiminnan kriteerit yrityksen, asiakkaan ja ympäristön näkökulmasta. Lisäksi profiloitiin ideaaliasiakas ja testattiin asiakkaan palvelupolku ja kontaktipisteet ennen vuokrausprosessia, sen aikana ja prosessin jälkeen.

Vuokrauskonsepti testattiin pilotoimalla se valittujen BtoB-asiakkaiden kanssa ja lopulta pilotin aikana kertynyttä tietoa analysoitiin yhteissuunnittelutyöpajassa, jossa huomioitiin asiakaspalautte sekä vuokrausprosessin toimivuus. Tausta-aineiston ja pilotoinnin pohjalta päivitetään vuokrauskonsepti palvelemaan asetettuja tavoitteita.



Kuva 6. Työvaate palveluna -pilotin aikajana ja päätoimenpiteet.

5.2 VAPAA-AJAN VAATTEET PALVELUNA - CASE PURE WASTE

Pure Waste Textiles on perustettu vuonna 2013 ja se pohjautuu ideaan, joka syntyi asustebrändi Costo Oy:ssä. Ajatuksena oli käyttää tuotannossa vain 100 % kierrätettyjä kankaita. Täysin kierrätysmateriaaleista valmistettuja kankaita ei löytynyt mistään, joten Costo ryhtyi kehittämään omia. Vuonna 2011 he tekivät testejä Kiinassa paikallisen kumppanin tiloissa. Kun Pure Waste perustettiin, tuotanto siirrettiin muihin tiloihin, jotka sijaitsevat Intiassa. Pure Waste toimii Helsingissä.

Pure Wasten toiminta perustuu Intian tekstiiliteollisuuden leikkuujätteiden keräämiseen ja kierrättämiseen. Tämä leikkuujäte lajitellaan, käsitellään ja valmistetaan tekstiilituotteiksi. Tuotteet on valmistettu koko-

naan ylijäämäkuiduista eli tuotteiden valmistuksessa ei käytetä neitseellisistä materiaalia.

Pure Waste valmistaa pääosin vaatteita kuluttajakäyttöön, mutta markkinoi tuotteitaan myös yrityksille. Parhailaan Pure Waste pilotoi ja kehittää vuokrauspalvelukonseptia valituille kuluttajille osana strategiaansa, jotta voisi parantaa tekstiilien kiertoa ja kestäväää valmistusta. Yritys haluaa tarjota ympäristöystävällisempiä ratkaisuja kuluttajille, jotka haluavat vaihtoehdon omistamiselle ja vaihtelua vaatekaappiinsa. Tämä voidaan tehdä vähentämällä tarvetta vaateen omistamiseen ja pitkäaikaiseen sitoutumiseen.

Pure Wasten vuokrauspalvelukonsepti

Pure Wasten vaatetus palveluna -mallin kehittäminen alkoi kokeilulla vuonna 2020. Sen toteutti Turun ammattikorkeakoulu, ja kokeeseen valittiin 20 osallistujaa. He saivat käyttää valitsemiaan vaatteita kaksi viikkoa, minkä jälkeen ne palautettiin Pure Wastelle. Vaatteet pestiin ja palautettiin osallistujille. Kokeilu kesti yhteensä kahdeksan viikkoa.

PaaS Pilots -hanke tarjosi loistavan mahdollisuuden päivittää ja kehittää ideaa vuokrauspalvelusta liiketoimintamalliksi. Pilotointiprosessiin valitut painopisteet olivat:

- suljettu kierto vaatteille, riskien ja ympäristövaikutusten hallinta
- lisäarvo asiakkaalle
- brändikuvan vahvistaminen ja tiennäyttäjänä toimiminen
- vaihtoehto omistamiselle.

Pure Wasten vuokrauspalvelukonseptissa voi tällä hetkellä vuokrata vaatteita yhdestä kuukaudesta kolmeen kuukauteen. Vuokratut tuotteet toimitetaan asiakkaalle

uudelleen käytettävällä postipaketilla. Vaihtoehtoisesti asiakas voi hakea ne Pure Wasten lippulaivamyymälästä Helsingistä. Asiakas vastaa tuotteiden pesusta ja huollosta sovittuna vuokra-aikana. Sen päätyttyä asiakas palauttaa tuotteet joko postitse pakkaamalla ne uudelleen käytettävään pakettiin tai toimittamalla ne takaisin myymälään. Kun tuotteet on palautettu, yhteistyössä toimiva pesula pesee, tarkastaa ja toimittaa ne takaisin Pure Wasten varastoon.

Pilotin suunnittelu ja pilotointi

Kehitystyö aloitettiin keskustelemalla ja listaamalla nykyisen konseptin haasteita ja mahdollisuuksia. Ensinnäkin tiimi määritteli projektille tavoitteet:

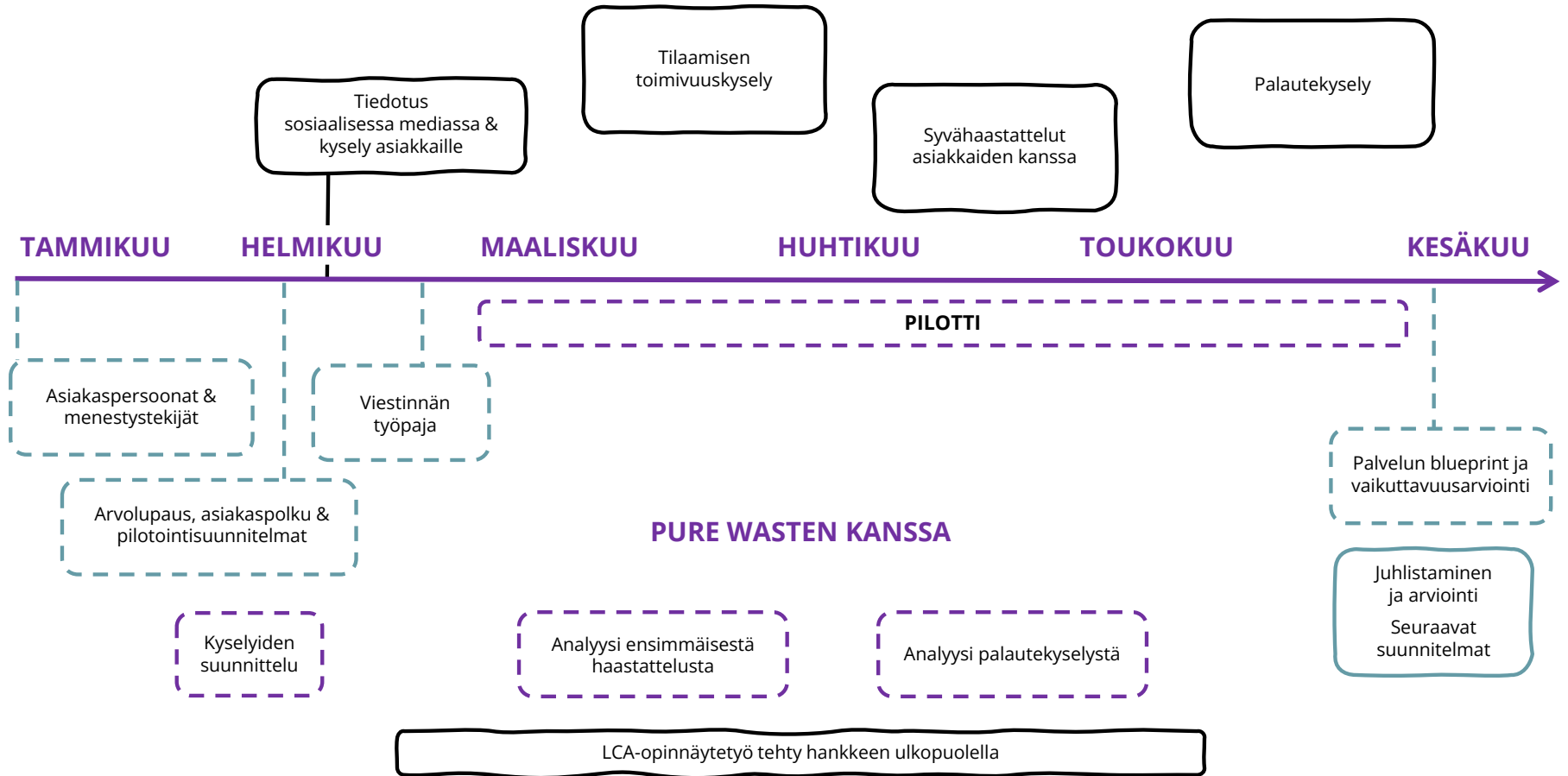
- Kuinka moni on kiinnostunut tästä palvelusta?
- Kuinka monta henkilöä osallistuu pilotointiin?
- Miten vaatteet kuluvat pilotoinnin aikana?

Konseptin kriittisiä kohtia hahmoteltiin suunnittelun alussa. Kriittisiksi kohdiksi tunnistettiin logistiikka, aikataulu ja oikeiden lisäpalvelujen valinta, kaikki odotukset ylittävä kysyntä sekä asiakkaan vuokrauspalveluun kuulumattoman Pure Waste -tuotteen palauttaminen.

Pilotin suunnittelussa tiimi keskittyi prosessiin ja asiakaskokemukseen. Alussa tehtiin myös suunnitelma kerätyn tiedon käsittelylle. Pilotoinnin aikana tehtiin pilottiyritysten haastatteluja ja kuluttajahaastatteluja. Myös asiakkailta kerättiin palautetta tuote palveluna -ideasta yleisesti ja tilausprosessista sekä kokemuksia palvelun käytöstä.

Pilotoinnin aikana järjestettiin neljä työpajaa, jotka auttoivat selvittämään konseptin hyötyjä ja haittoja. Työpajoissa myös luotiin kuva asiakaspersoonista, asiakasmatkasta ja markkinoinnista. Lopulta pilottiasiakkaat testasivat konseptia ja antoivat palautetta. Palautteen, kerätyn tiedon ja pilotin onnistumisen perusteella laadittiin palvelusuunnitelma ja vaikutustenarviointi varsinaisesta palvelusta. Pilotin ympäristövaikutuksia arvioitiin Turun ammattikorkeakoulussa tehdyssä opinnäytetyössä.

KULUTTAJIEN KANSSA



Kuva 7. Arkivaate palveluna -pilotin aikajana ja päätoimenpiteet.

6

YHTEENVETO

Tämän oppaan tarkoituksena on ollut tarjota hyödyllisiä vinkkejä ja työkaluja yrityksille, jotka ovat kiinnostuneita tuote palveluna -liiketoimintamallista. Pilottoimme mallia kahden suomalaisen tekstiilialan yrityksen kanssa, mutta opas hyödyttää kaikenlaisia yrityksiä tuote palveluna liiketoimintamallin kehittämisessä toimialasta riippumatta.

Mitä olemme oppineet tehdessämme tätä tutkimusta ja pilotteja yritysten kanssa? Huomasimme, että on epäilemättä helpompaa antaa yrityksille tietoa siitä, mitä he tarvitsevat uuden liiketoimintamallin rakentamisen aloittamiseksi kuin lähteä toteuttamaan uutta mallia. Liiketoimintamallit, kuten niitä toteuttavat yrityksetkin, vaihtelevat. Kehitystyötä voi olla tekemässä uusi startup-yritys tai jo kokenut yritys, joka haluaa muuttaa liiketoimintaansa kiertotalouden mukaiseksi. Ei ole yhtä vastausta kysymyksiin kuten, mikä on kohderyhmä tai kuinka paljon asiakas on valmis maksamaan palvelusta.

Tuote palveluna -malli voi tarjota monia kestävyyshyötyjä ja liiketoimintamahdollisuuksia yrityksille. Kuitenkin esimerkiksi palveluiden ympäristövaikutukset eivät ole välttämättä selkeitä. On hyvä huomata, että aina uusi liiketoimintamalli ei ole ympäristön tai muun kannalta kestävämpi kuin jo olemassa oleva malli. Se ei kuitenkaan tarkoita, etteikö konseptia kannata yrittää pilotoida. On ehdottomasti hyödyllistä pilotoida ja dokumentoida jokaista kehitysaskelta, jotta edistyminen on mahdollista. Parhaimmillaan kiertotalouden liiketoimintamalli on lineaarista mallia hyödyllisempi niin ympäristön kuin taloudenkin kannalta.

