

ARKILIIKKUMISESTA BISNESTÄ

Kestävän
liiketoimintaekosysteemin
tulevaisuuskuva

Essi Silvonon
Ira Ahokas
Leila Hurmerinta
Katariina Kiviluoto
Johanna Lamberg
Birgitta Sandberg
Petri Tapio

Tutu eJulkaisuja 11/2022

Tulevaisuuden tutkimuskeskus
Turun yliopisto



TUSSI taikurit
MARKER WIZARDS

SISÄLLYSLUETTELO

Tulevaisuuskuva arkiliikunnallisesti aktiivisesta 2030-luvun Suomesta	3	Kestävyysliikkeen liittyviä teemoja arvioitavaksi liiketoimintamallin kehittämisessä	16
Johdanto	8	Kestävän liiketoimintamallin ja -ekosysteemin rakentaminen	17
Elämäntapojen passivoituminen ja arkiliikkumisen liiketoiminnallinen haaste	8	Esimerkkejä kestävästä liiketoimintamalleista ja mahdollisista liiketoimintaekosysteemeistä	19
Tulevaisuuskuvan rakentaminen	9		
Yhteisöllinen arjen aktiivisuutta kannustava liiketoimintaympäristö	10	Arkiliikkumisen ekosysteemin liiketoimintamahdollisuudet	21
Yksittäisistä liiketoimintamalleista kohti ekosysteemiajattelua	12	Arkiliikkumisen ekosysteemin läpäisevät ilmiöt	21
Kestävä ekosysteemi kehitty monialaisen yhteistyön tuloksena	12	Kaupunkisuunnittelu, tilat ja liikkumisen palvelut	23
Arkiliikkumisen ekosysteemin toimijat	13	Ohjelma- ja seikkailupalvelut	24
Ekosysteemin ansaintalogiikat muodostuvat eri ansaintamallien yhdistelminä	15	Personoidut hyvinvoinnin palvelut	25
Kestävät liiketoimintamallit arkiliikkumisen ekosysteemin keskiössä	16	Pelillistäminen ja aktiivisuuteen kannustaminen	26
Kestävän liiketoimintamallin kehittäminen	16	Yhteisöllinen aktiivisuus	29
		Lähteet	31

Essi Silvonon, Ira Ahokas, Katariina Kiviluoto, Johanna Lamberg & Petri Tapio

Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun kauppakorkeakoulu, Turun yliopisto

Leila Hurmerinta & Birgitta Sandberg

Markkinoinnin ja kansainvälisen liiketoiminnan laitos, Turun kauppakorkeakoulu, Turun yliopisto

Taitto: Anne Arvonon, Tulevaisuuden tutkimuskeskus

Kuvitus: Ronja Pölkki, Tussitaikurit Oy

© Kirjoittajat & Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto

ISBN 978-952-249-581-5

ISSN 1797-1322

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-249-581-5>

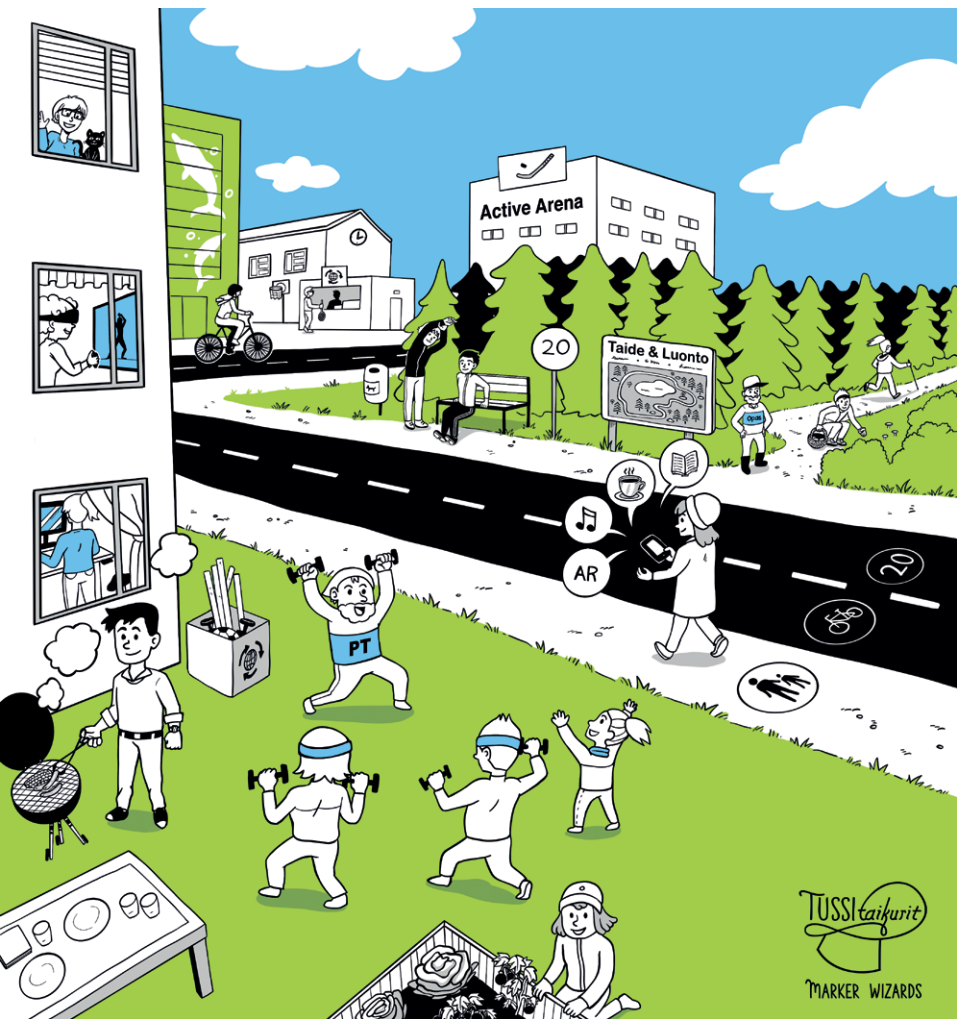
Liikunnallinen elämäntapa kestävän kasvun aikaansaajana (STYLE)

tutkii kestävän kasvun edellytyksiä arkiliikunnan edistämisen keinoin. Hanke tukee liikenne- ja viestintäministeriön kävelyn ja pyöräilyn edistämishjelman tavoitetta nostaa kävelyn ja pyöräilyn yhteistä kulkutapaosuutta 38 prosenttiin vuoteen 2030 mennessä. Tutkimusta rahoittaa strategisen tutkimuksen neuvosto, joka toimii Suomen Akatemian yhteydessä.

Lue lisää: www.styletutkimus.fi.



Liikunnallinen elämäntapa bestävän kasvun aikaansaajana (STYLE) -hankkeen tavoitteena on löytää keinoja, joilla eri ikäryhmien liikkumista voidaan lisätä siten, että ratkaisut edistävät sekä aktiivisten kulkutapojen käyttöä että liikkuvaa elämäntapaa tukevaa liiketoimintaa. Tulevaisuuden tutkimuskeskus järjesti keväällä 2021 kaksi Mental Time Travel -menetelmään pohjautuvaa työpajaa, joissa toteutettiin henkinen aikamatka liikunnallista aktiivisuutta edistävään 2030-luvun Suomeen ja pohdittiin arkiliikkumisen edistämisen muodostamia liiketoiminnan mahdollisuuksia. Tuloksista syntyi tulevaisuuskuva arkiliikkumista edistävästä ekosysteemistä.



TULEVAISUUSKUVA ARKILIKUNNALLISESTI AKTIIVISESTA 2030-LUVUN SUOMESTA

Vuonna 2030 arki tarjoaa mahdollisuuksia mielekkäille tavoille liikkua, ja aktiivisuus on luonteva osa yhä useamman jokapäiväistä elämää. Fyysisesti aktiivista, mutta kiireetöntä elämänrytmiä arvostetaan ja siitä nautitaan. Aktiivisia kulkutapoja, kuten kävelyä, pyöräilyä sekä julkisen liikenteen käyttöä kannustetaan ja arvostetaan. Koska kiirettä ja sen aiheuttamaa kuormitusta pyritään vähentämään, matkan laatua korostetaan nopeuden sijaan.

Digiloikan lisäksi Suomessa on toteutunut hikiloikka, jonka jäljiltä arkiaktiivisuus on trendikästä ja sen mukainen pukeutuminen sosiaalisesti hyväksyttyä. Halutuimmat vaatteet tukevat arjen liikkumista ja suorastaan innostavat siihen.

Arjen liikkumista tuetaan jakamalla siitä aktiivisuuspisteitä, joita voi käyttää kulttuurikokeusten ja liikkumisen pääsymaksuihin sekä vakuutusmaksuihin. Liikkumisen uudenlaiset kombinaatiot ovat tapoja tuoda arkiliikkumisen mahdollisuuksia paikkoihin ja kokemuksiin, joissa niitä ei ole totuttu näkemään tai käyttämään. Passiivisuutta aktivoidaan kehittämällä liikkuvia ratkaisuja paikkoihin ja tehtäviin, joissa on aiemmin totuttu istumaan tai pysymään pitkiä aikoja paikoillaan. Liikkumisen kaikki ratkaisut skaalautuvat niin ajan, tehokkuuden kuin vaatavuustasonkin suhteen ihmisten yksilölliseen arkeen sopiviksi. Fyysistä aktiivisuutta tukevat palvelut luodaan yhdenvertaisesti kaikille avoimiksi ja saavutettaviksi.

Yhteisöt liikuttavat – liikkuminen on sujuva osa arkea

Arkiliikunta on yhdessäolon muoto ja yhteisöllisyyttä vahvistava tekijä. Uuden ajan talkoohenkeä kehittämällä on kasvatettu naapurustoissa koettua hyvinvointia ja osallisuutta. Naapuriyhteisöt toimivat vastavuoroisuuden periaatteella: yhteisön jäsenet tarjoavat toisilleen palveluksia taitojensa mukaan. Resurssiviisasta, kiertotaloudelle perustuvaa arkea eletään jakamalla työkaluja, liikunta- ja kulkuvälineitä sekä naapuriapua arjen askareisiin.

Lapsiperheet ja vireät seniorit sopivat joustavasti keskenään lasten leikkien valvomisesta piha-alueilla. Takapihojen personal trainerit ohjaavat monipuolista liikuntaa naapureilleen. Yhteispuutarhan hoitamisen lomassa järjestetään yhteisiä illallisia. Naapurustoissa on yhteisöllisiä kuntoilu- ja puuhastelutiloja, joita naapuriyhteisöt ovat itse talkootyönä varustelleet. Perinnetaitojen opiskelu esimerkiksi verkkokurssien kautta on suosittu tapa kartuttaa aktiivisen arkipuuhailun taitoja.

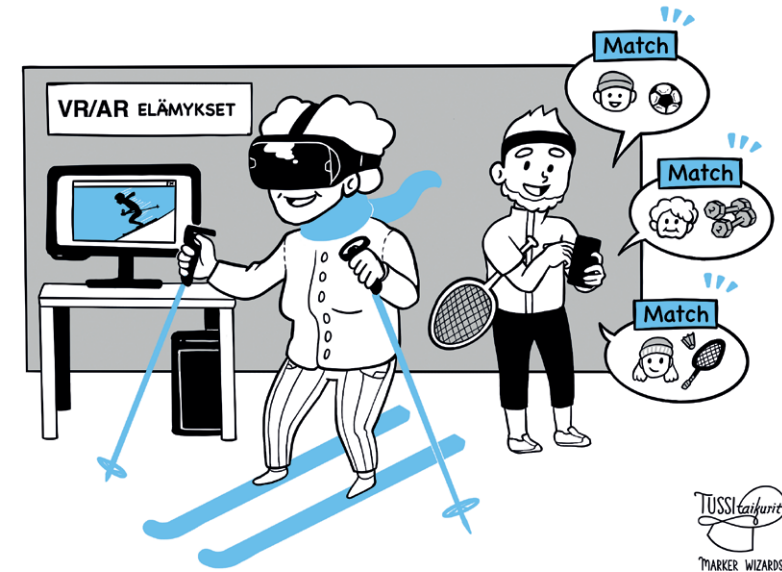
Perheiden liikuntaharrastuksia toteutetaan joko liikkuen yhdessä tai samanaikaisesti siten, että perheen eri jäsenet voivat kukin liikkua valitsemallaan tavalla. Joukkueita ja liikuntaryhmiä rakennetaan monimuotoisesti ikä- ja sukupuoliryhmien sijaan. Liikkumisen palveluiden kehittämisessä otetaan huomioon huippukuntoa tavoittelevien lisäksi liikkumiseen kaikilla muilla tavoin suhtautuvat.



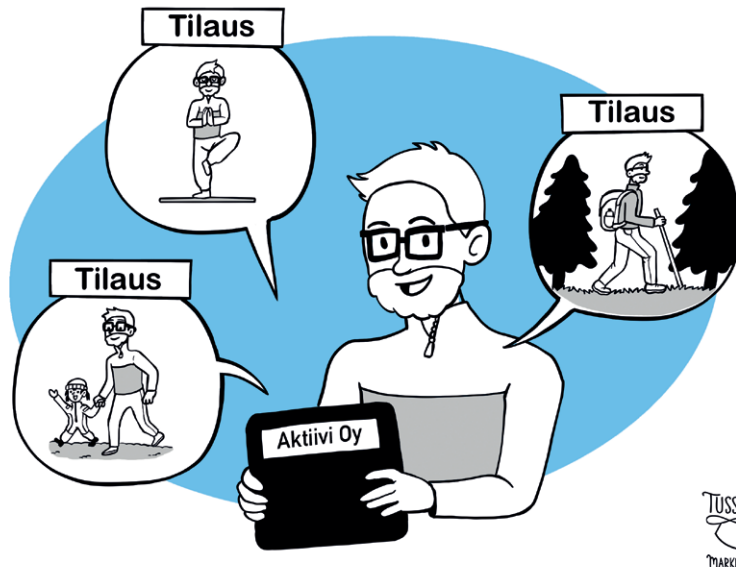
Arjen liikkumista tukevat useat sovellukset ja palvelut

Naapuruston aktiivisuusapin avulla voi kutsua naapurustoa yhteisiin aktiviteetteihin. Arkiliikunta-sovellus Sportify suosittelee käyttäjilleen sijaintiin perustuvia, käyttäjän mielenkiinnon kohteisiin sopivia arkiliikkumisen muotoja. Arkiliikunnan jakamissovelluksessa viestitään arjen liikkumisesta perheen ja läheisten kanssa. Liikuntatinderin kautta voi hakea itselleen liikuntaseuraa. Elämäntapakokeilu-palvelun kautta saatavan henkilökohtaisen valmennuksen ja toimintasuunnitelman sekä välineiden avulla pääsee kokeilemaan elämäntavan muutoksia, kuten työmatkapyöräilyä, säännöllisen unirytmien saavuttamista tai maaseutuasumista.

Sporttiostarit ovat keskeisiä liikkumisen keskuksia, jotka houkuttelevat viettämään aktiivista arkea ja tarjoavat elämyksiä. Ostarilta löytyvät niin kiipeilyseinät, keilahallit, pomppulinnat, AR/VR -pelisalit, pakopelihuoneet, aktiivisuusradat kuin vesipuistot. Monien ruokakauppojen yhteydessä on aktiivisuusratoja tai rentoutumis- ja palautumisalueita joogaa, venyttelyä ja rentoutumista varten. Lisättyyn todellisuuteen perustuvat ostamisen apuvälineet ovat myös keskeinen osa ruokakauppa-kokemusta. Arkea aktivoivat myös personoidut ja sosiaaliset pelaamisen ratkaisut. Osa ihmisistä on innostunut joukkoistetusta tiedonkeruusta, jolla voi tienata pieniä rahallisia korvauksia keräämällä ja tuottamalla tietoa alustalle, johon eri käyttäjät voivat lisätä tietopyyntöjään.



Senioreilla on joustavia ja monimuotoisia ratkaisuja osallistua työelämään



Tiukka raja työelämän ja eläkkeellä olemisen välillä ei tue ihmisten jaksamista eläkeiän kummallakaan puolen, joten siirtymävaihetta on porrastettu: monet eri-ikäiset seniorit ovat osittain työelämässä tai tekevät virallisen eläkkeelle jäämisen jälkeen osa-aikaista työtä. Osa työstä kohdentuu yhteisön ja naapuruston tarpeisiin, kun monet vireät seniorit toimivat esimerkiksi lähiluontoliikunnan opastajina, seniorijoogan ja kehonhuollon ohjaajina, liikkuvien lastenhoidon palveluiden tuottajina tai yhteisöiden talkoo-organisaattoreina.

Ikäihmisten aktiivista elämäntapaa tukevat säännölliset ja ympärivuotiset senioriliikuntaryhmät, joissa keskitytään fyysisen kyvykkyyden ylläpitoon sekä parantamiseen. Monet seniorit toimivat vertaisohjaajina toisilleen tukien toinen toistensa arjen liikkumista. Seniorien Personal Trainer- ja kuntoutuspalveluja on saatavissa myös kotipalveluna. Senioreiden interaktiivinen arkiaktiivisuuskanava tuottaa kiinnostavaa sisältöä aktiivisen elämäntavan ratkaisuihin liittyen. Sitä tukeva puheohjattava sovellus osallistaa liikkumaan ja olemaan yhteydessä seniorien oman arkiliikkumisen vertaisiyhteisön kanssa.

Koulujen uusi opintosuunnitelma innostaa aktiiviseen liikkumiseen ja oppimiseen

Koulumatka on koulunkäyntiin liittyvien projektien ja oppimistehtävien pelialusta. Sen aikana voi syventyä suorittamaan erilaisia matkan varrella sijaitsevia tehtäviä, joiden tekemiseen motivoivat lisättyä todellisuutta hyödyntävät kevyet ja tyylikkää kypärät, jotka vapauttavat kädet tekemiseen ja suojaavat samalla päätä pyöräilyn, lautailun, parkourin sekä muiden vauhdikkaiden etenemistapojen mahdollisilta kolhuilta.

Liikuntatunnit on rakennettu erilaisille liikunta- ja lajikokeiluille. Koulujen liikunnallisessa iltapäivätoiminnassa pääpaino on seurojen ja yksityisten toimijoiden kanssa yhteistyössä tuotetuissa yhteisöllisissä tapahtumissa, jotka tuovat lisää liikettä lasten arkeen ja liikkumisen mahdollisuuksia niille, joilla ei ole muita harrastuksia. Osa koululaisista aktivoituu mieluiten koulun ja paikallisten yritysten yhteistyössä järjestämien ympäristöprojektien parissa.

Koulujen yhteydessä toimii välinelainauksen keskuksia, jotka mahdollistavat esimerkiksi polkupyörien, suksien, pulkkien, luistimien, tempupotkulautojen ja muiden arjen liikkumista edistävien välineiden saatavuuden myös kouluajan ulkopuolella.



TUSSI
TARKER WIZARDS

Työnantajat ja julkiset työ- ja elinkeinopalvelut varmistavat yhteistyössä, että työikäiset voivat hyvin sekä fyysisesti että henkisesti



TUSSI
TARKER WIZARDS

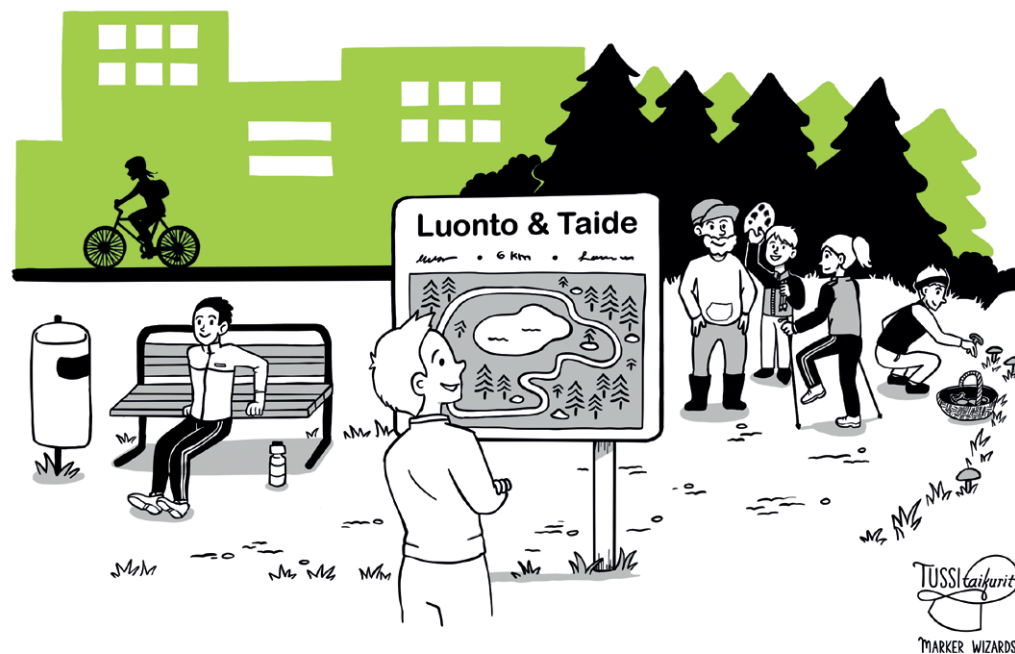
Kaikille työikäisille tarjolla olevat työhyvinvoinnin palvelut tukevat saumattomasti fyysistä ja henkistä jaksamista. Terveystuella on kokonaisuutena siirtynyt kohti terveyttä edistävää ja ennaltaehkäisevää toimintaa. Työurien pidentyessä ja sirpaloituessa aktiivinen arki nähdään yhä keskeisempänä tekijänä aivoterveystuella, hyvinvoinnin ja työkyvyn ylläpitämisessä. Arki liikunnan apuvälineet ovat keskeisessä roolissa sekä passiivisten työasentojen aktivoimisessa että toisaalta kuormittavien työasentojen keventämisessä.

Aktiiviset elämäntavat edistävät sekä työkykyä että työllistymismahdollisuuksia. Arkiaktiivisuuteen kannustavia valmennuspalveluja on tarjolla laajasti. Mikä sinua liikuttaa? -keskustelupalvelussa suunnitellaan asiakkaalle sopiva, terveyttä tukeva henkilökohtaisen liikkumisen ja rentoutumisen kokonaisuus arki liikunnan asiantuntijan kanssa. Liikuntaboksi tukee tätä toimittamalla palveluna liikkumisen välineitä, ohjelmia ja ohjeita. Myös erilaiset työpaikkakisailut ovat yleistyneet ja niitä järjestetään leikkimielisinä joukkuepeleinä monin eri tavoin.

Lähiympäristön viihtyisät, elämykselliset ja turvalliset reitit houkuttavat aktiivisiin kulkutapoihin

Lähellä sijaitsevat palvelut ja harrastuspaikat kutsuvat liikkumaan arjen lomassa. Hyväkuntoiset pyöräteiden verkostot, kiinnostavat taide- ja maisemareitit sekä turvalliset pyöräparkkiratkaisut innostavat pyöräilemään. Aktiivisen liikkumisen väylät pidetään kunnossa vuodenajasta riippumatta. Ulkoilualueet ja lähiluonto-liikkumisen reitit ovat selkeästi ja innostavasti opastettuja, ja ne tarjoavat myös lepo- ja oleilemismahdollisuuksia. Lähiluontoliikuntaan on tarjolla suosittuja palveluja, jotka sisältävät esimerkiksi retkeilyä, marjastusta, sienestystä, lintubongausta, puutarhanhoitoa, lajien tunnistamista, kevyttä erätaitojen harjoittelua, suunnistusta, telttailua ja kalastusta.

Pitkän matkan julkiseen liikenteeseen on istuimien lisäksi tuotu liikkumisen ja rentoutumisen mahdollisuuksia, kuten pelejä, kuntosalilaitteita ja meditaatiovaunuja. Kaupunkiliikenteessä on liikuntalinjoja, jotka on suunniteltu kuljettamaan ihmisiä suoraan liikkumisen keskittymiin. Ne ovat pohjana myös lasten turvallisille harrastekuljetuksille.



TUSSI taikurit
MARKER WIZARDS

Kaupunki on viihtyisä arkiliikkumisen ympäristö

Kaupunkitilojen äänimaailmat tuottavat uusia seikkailullisia elämyksiä kävelijöille, sekä paikallisille että matkailijoille. Kaupunkisovelluksen kautta valittu tarina, historiallinen kertomus tai musiikkimaailma muuttuu kävelijän sijainnin perusteella. Joskus reitit johdattavat kirjastolle, suosittuun kahvilaan luo tai antavat vinkkejä kaupungin parhaista maustekaupoista tai marenkileipomoista. Äänimaailmoja luovat niin kirjailijat, taiteilijat, muusikot, kuin tavalliset kaupunkilaisetkin.

Syksyn pimentyessä valotaideteokset jatkavat ruskan väriiloista, joka muuntuu joulun valaistuksen kautta hankien valkoisuutta ja auringonvalon lisääntymistä juhlistavaksi kevättalven valotaitteeksi. Kaupunki onkin varsin eloisa, viihtyisä ja turvallinen ympäristö, joka houkuttelee matkailijoita ja synnyttää lukuisia muitakin palveluita.

Kaupunkiseikkailut hyödyntävät myös lisätyn ja virtuaalitodellisuuden luomia mahdollisuuksia. Reittisovelluksissa kulkija näkee oman kaupunkinsa ympäristöt äänimaailmoja ja kuunnelmia tukevalla tavalla. Metaversumi luo merkittäviä arkiliikkumisen ympäristöjä myös oman kaupungin ulkopuolella: virtuaalipyöräilykypärän sekä muiden lisätyn todellisuuden apuvälineiden avulla voi lähteä pyöräretkelle Alpeille, kävelylle keväiseen Venetsiaan tai vaikka tanssimaan New Orleansiin karnevaaleille.



TUSSI taikurit
MARKER WIZARDS

JOHDANTO

Elämäntapojen passivoituminen ja arkiliikkumisen liiketoiminnallinen haaste

Tuoreen laajan tutkimuksen mukaan suomalaiset liikkuvat jatkuvasti vähemmän koronapandemian pudotettua kaikenikäisten liikkumismääriä entisestään (Husu ym. 2022). Liian vähäisen liikkumisen vuosittaisiksi kansantaloudelliseksi kustannuksiksi on arvioitu 4,7 miljardia euroa, mikä vaikuttaa erityisesti terveydenhuollon kustannuksiin, työn tuottavuuteen ja elämän laatuun (Kolu ym. 2022). Samanaikaisesti terveystietoisuus on kasvava trendi ja sairaanhoidosta ollaan siirtymässä entistä enemmän ennaltaehkäisevään terveydenhuoltoon. Liikkuvaa elämäntapaa on Suomessa edistetty erityisesti valistuksen, terveydenhuollon, urheiluseurojen, hallinnon ja tutkimuksen keinoin, mutta liiketoiminnan mahdollisuus tuottaa ratkaisuja arkiliikkumisen lisäämiseksi on jäänyt vähemmälle huomiolle.

Kuitenkin jo 2014 Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisemassa raportissa liikuntaliiketoiminnan vuosittaiseksi kokonaisvolyymiksi arvioitiin 5,5 miljardia euroa (TEM 2014). Liikkumispalvelujen tuotteistaminen on ollut helppoa muodossa, jossa maksu kerätään pääsymaksun muodossa erillisessä rakennuksessa toteutettaviin aktiviteetteihin. Arkiliikkumisen tuotteistaminen on kuitenkin osoittautunut haasteellisemmaksi (Parkkinen ym. 2019; Lamberg 2021). Liikuntaliiketoimintaa harjoittavissa yrityksissä ei tällä hetkellä tunnusteta arkiliikkumisen mahdollisuuksia liiketoiminnallisesti kannattaviksi. Toimintaympäristössä tunnistettujen esteiden joukkoon kuuluvat esimerkiksi arkiliikkumista tukematon lainsäädäntö, yksityisautoilukeskeinen päätöksenteko ja liikennesuunnittelu, julkisten ja yksityisten toimijoiden välisen yhteistyön vähäisyys ja ennaltaehkäisevän terveydenhoidon puutteet.

Liiketoiminnallisia tunnistettuja esteitä ovat arkiliikkumisen palveluiden koettu matala tuottomahdollisuus, yritysten haluttomuus riskien ottamiseen siihen liittyvien palveluiden kehittämisessä sekä puutteet alan osaamisessa ja sen mahdollisuuksien ymmärtämisessä (Vezzoli ym. 2015; Lamberg 2021). Arkiliikkumisen lisääminen nähdään alan yrityksissä kestäviä ja terveellisiä elämäntapoja edistävänä. Sen keskeinen liiketoiminnallinen haaste kiteytyy kuitenkin epävarmuuteen siitä, kyetäänkö sinänsä kestävästä innovaatioista rakentamaan eri sidosryhmien toisistaan poikkeavat tavoitteet täyttämään kykenevää liiketoimintaa.

Kestävyystavoite, jolle ei pystytä rakentamaan selkeää liiketaloudellista kannattavuutta ei tämän hetken liiketoimintaympäristössä etene edistämään kyseisen kestävyysshaasteen ratkaisua. (Bocken ym. 2019; Lüdeke-Freund, 2020). Taloudellisten tuottotavoitteiden priorisointi johtaa liiketoiminnassa lyhyen aikavälin suunnitteluun ja epävarmuuksien välttelemiseen. Vaikka kestävyteen liittyviä teemoja otettaisiin organisaatiossa huomioon, ohjaavat perinteiset institutionaaliset säännöt ja sisäistetyt toimintamallit toimintakulttuuria voimakkaasti varmojen ja nopeasti tuottavien liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntämiseen, mikä tekee kestävien arvojen keskiöön asettamisesta organisaatio-tasolla haastavaa. (Bocken & Geradts, 2020).

Kestävän liiketoiminnan kehittäminen vaatii vahvaa strategista yhteistyötä ja yhteneviä pitkän aikavälin tavoitteita eri sektorien toimijoiden välillä. Tämän haasteeksi muodostuu usein organisaatioiden haluttomuus jakaa hiljaista tai liikesalaisuudeksi katsottavaa tietoa liiketoiminnastaan muiden toimijoiden kanssa, mikä heikentää vahvojen strategisten kumppanuuksien kehittymisen edellytyksiä. Tiedon lisäksi monet organisaatiot haluavat pitää omaan toimintaansa liittyvän päätöksenteon vahvasti itsellään ja välttävät rajoittamasta sitä silloinkaan, kun strategisen yhteistyön tai kestävä ratkaisun etu sitä edellyttäisi. (Vezzoli ym. 2015; Rusanen ym. 2014).

Siirtymä tuottotavoitteiden maksimoinnista kestävyystavoitteiden priorisointiin vaatii organisaation arvojen, identiteetin, rakenteen ja toimintamallien perustavaa muutosta. Kestävien ratkaisuiden tulee muodostaa toimijoille ensisijaista arvoa, toisin sanoen tuottotavoitteiden tulee olla alisteisia toiminnan kestävyystavoitteille, jotka asetetaan keskiöön myös yrityksen sidosryhmilleen antamassa arvolupauksessa. Kestävä lähestymistapa liiketoimintaan voi yhteiskunnalle tuottamiensa hyötyjen kautta ja lisäksi tuottaa sitä kehittäville organisaatioille myös enemmän taloudellisia tuottoja pitkällä aikavälillä. Tämä vaatii kuitenkin sen omistajilta ja sijoittajilta voimakasta visiota muutoksesta ja sen kannattavuudesta, sitoutumista jatkuvaan kehitykseen, epävarmuuden sietämistä sekä sijoitusten strategista ja kärsivällistä tarkastelua pitkällä aikajänteellä. (Aalgaard, 2019; Bocken & Geradts, 2020).

Käyttäjien asettamat tiukentuvat vastuullisuuden vaatimukset organisaatioille nähdään tärkeänä kestävyys siirtymän ajurina. Kuluttajakäyttäytymisen muodostuessa monisyisten psykologisten tekijöiden, sosiaalisten normien sekä henkilökohtaisten mieltymysten seurauksena, ei kuitenkaan voida laskea sen varaan, että

kaikille kuluttajille kestävyys olisi valintojen suhteen keskeinen kriteeri. (Vezzoli ym. 2015; Van Riel ym. 2021). Kuluttajakäyttäytyminen onkin myös liiketoiminnan kestävyuden ilmentymä, joka muodostuu liiketoiminnan sidosryhmien systeemisen toiminnan seurauksena. Kuluttajat voivat omassa arjessaan tehdä sitä vastuullisempia valintoja, mitä vahvemmin vastuullisuus on sisäänrakennettu markkinoilla oleviin ratkaisuihin.

Tässä raportissa esittelemme tulevaisuuskuvan muodossa, millaisia liiketoimintamahdollisuuksia fyysisen aktiivisuuden, erityisesti arkiliikkumisen lisääminen voi luoda. Lisäksi arvioimme, millaisella liiketoimintaekosysteemillä on edellytyksiä tukea arkiliikkumista taloudellisesti, ekologisesti ja sosiaalisesti kestäväällä tavalla. Tämän tutkimuksen tulos tukee Lambergin (2021) arkiliikuntaekosysteemin näkökulmaa, missä ekosysteemin toimijoita ovat eri toimialoja edustavat yritykset, julkisen ja kolmannen sektorin toimijat sekä asiakkaat. Näiden lisäksi keskiöön nousee yhteisöllinen näkökulma arkiliikkumisen lisäämiseen ja sen kautta muodostuviin paikallisen, pienen ja osa-aikaisen liiketoiminnan mahdollisuuksiin. Näiden lisäksi esittelemme mahdollisia ansaintalogiikoita liiketoimintamahdollisuuksille sekä kuvaamme vastuullisten liiketoimintamallien kautta kestävyuden eri näkökulmien käsittelyä kestäväen liiketoiminnan rakentamisprosessissa.

Tulevaisuuskuvan rakentaminen

Tulevaisuuskuva arkiliikkumista edistävästä yhteiskunnasta rakennettiin toteuttamalla henkinen aikamatka aktiivista liikkumista tukevaan 2030-luvun Suomeen Mental Time Travel -menetelmällä. Kyseisessä tulevaisuudentutkimuksen menetelmässä osallistujien on mahdollisuus kokea, tuntee ja nähdä tulevaisuuskuvia ja niiden yksityiskohtia hyödyntäen oman episodisen muistinsa sisältöä ja toimintamekanismeja. Menetelmän tavoitteena on osallistujan luovuutta ruokkimalla luoda hänelle tulevaisuuden konteksti, jossa osallistuja pystyy kuvittelemaan mahdollisia tulevaisuuksia luovasti ja disruptiivisesti, irrallaan tämän päivän rajoitteista ja vallalla olevista kehityskuluista. (Busby & Suddendorf 2005; Markley 2008; Cuhls, 2017).

Toteuttamamme henkinen aikamatka suuntautui fyysisestä aktiivisuudesta tavoitteellisesti edistävään Suomeen vuonna 2030. Johdatus tulevaisuuskuvaan toteutettiin ”Liikkuva Suomi 2030” -tarinan kautta, jonka aikana osallistujat tutustuivat neljään persoonaan ja siihen, millaisia haasteita he kokevat fyysisesti aktiivisen arjen elämisessä. Osallistujien tehtävänä oli löytää eri sukupolvia ja elämänavaiheita edustaville persoonille ratkaisuja aktiivisuuden, tunnistaa ja kehittää niihin soveltuvia liiketoimintamalleja, yhteistyökumppanuuksia ja verkostoja, jotka mahdollistavat uuden liiketoiminnan rakentamisen. Tarina ja persoonat luotiin STYLE-tutkimuksen sisäisen asiantuntijatyön sekä aiempien, arkiliikku-

misen esteitä ja mahdollisuuksia kartoittaneen tutkimuksen tulosten perusteella (Parkkinen ym. 2019).

Ensimmäiseen, 27.4.2021 järjestettyyn työpajaan osallistui noin 10 tulevaisuudentutkimuksen maisteriohjelman kansainvälistä opiskelijaa. Työpajan kysymyksenasettelussa huomioitiin osallistujien tarkastelevan henkilöiden tilannetta enemmän vertaisroolista kuin liiketoiminnan kehityksen kannalta, mikä johti seuraavaan kysymyksenasetteluun:

- Millaiset **fyysiset ympäristöt** tukevat henkilöiden aktiivista elämäntapaa?
- Millaiset **palvelut ja tuotteet** tukevat henkilöiden aktiivista elämäntapaa?
- Miten **sosiaalinen ympäristö** (perhe, ystävät, koulu, yhteisö) vaikuttaa siihen, miten henkilöt käyttävät aktiivisuutta tukevia palveluja ja tuotteita?

Toiseen, 10.5.2021 järjestettyyn työpajaan osallistui noin 10 yritysten ja julkisen sektorin toimijoiden edustajaa. Työpajan kysymyksenasettelussa tunnistettiin osallistujilla olevan kykyä tarkastella henkilöiden tilannetta ja ratkaisuja liiketoiminnallisesta näkökulmasta, mikä johti seuraavaan kysymyksenasetteluun:

- Millaisia **liiketoimintamahdollisuuksia** syntyy henkilöiden tarpeiden täyttämistä?
- Mikä voisi olla näille toimiva **ansaintalogiikka**?
- Keitä tarvitaan **yhteistyöhön** toteuttamaan liiketoimintamahdollisuutta?
- Millaisia **vastuullisuuteen** liittyviä kysymyksiä on otettava huomioon sen kehityksessä?

Osallistujien tuottamat työpajamuistiinpanot sekä työpajojen tallenteet tuottivat merkittävän määrän materiaalia, joka litteroitiin ja pseudonymisoitiin. Aineiston koostuessa sadoista työpajojen aikana kirjatusta, osittain erillisistä huomioista, on niiden yhdistelyssä käytetty tulkintaa, jonka tukena on käytetty nauhoitettuja purkuesityksiä sekä fasilitaattorien tekemiä huomioita työskentelystä.

Aineiston analyysi toteutettiin NVivo analysointityökalun avulla. Aineisto tematisoitiin laadullisen analyysin periaatteiden mukaisesti tunnistamalla aineistolähtöisesti yksittäisiä liiketoiminnan mahdollisuuksia sekä ryhmittelemällä niitä laajemmiksi kokonaisuuksiksi. (Gillham, 2000; Hsieh & Shannon 2005). Aineistoa rikastettiin analyysivaiheessa tuomalla mukaan tietoa käytössä olevista ansaintamalleista ja tunnistamalla toimijoita, joiden yhteistyössä arkiliikkumisen ekosysteemin on mahdollista kehittyä tunnistettujen liiketoimintamahdollisuuksien ympärille.

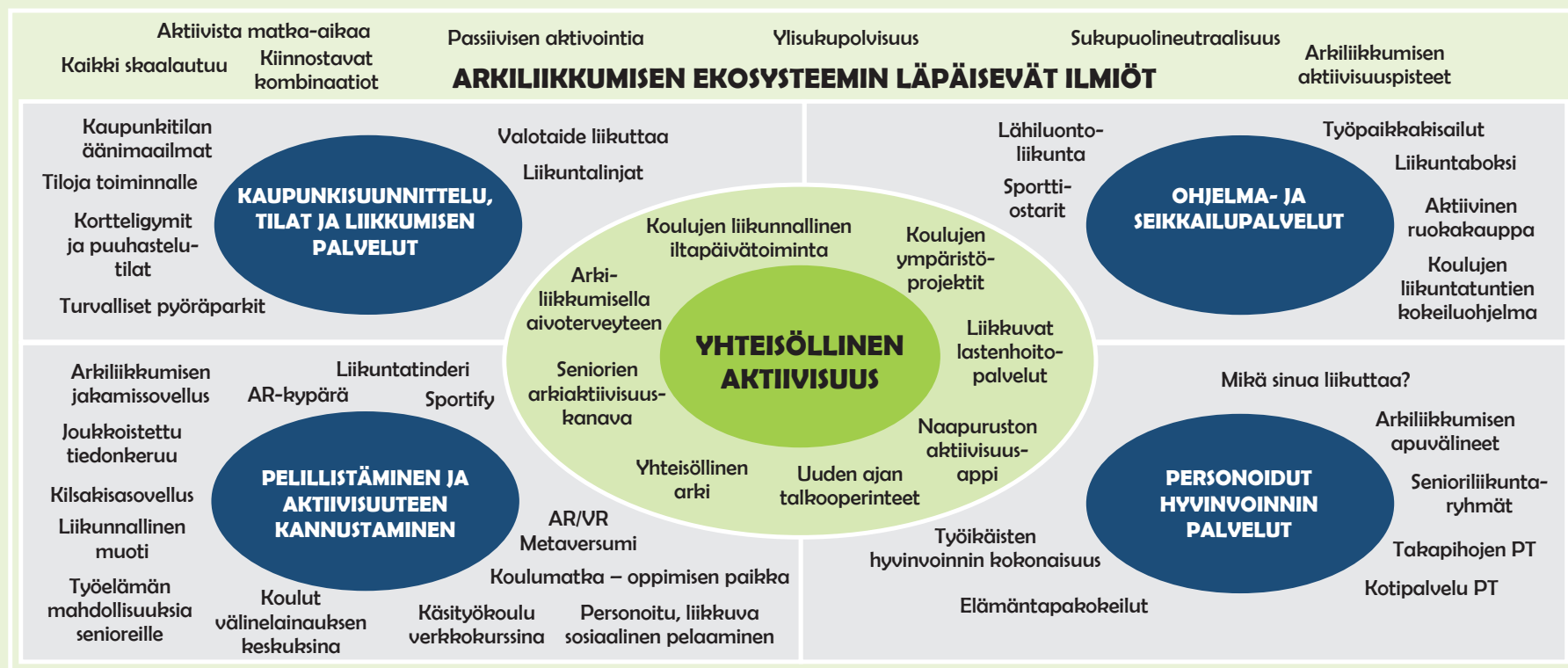
Aineistosta nousi analyysissä esiin 47 liiketoimintamahdollisuutta, joiden välillä on lukuisia yhteyksiä, minkä johdosta päädyimme tarkastelemaan niitä kestävien liiketoimintaekosysteemien ja liiketoimintamallien näkökulmasta.

YHTEISÖLLINEN ARJEN AKTIIVISUUTTA KANNUSTAVA LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖ

Tutkimuksen tuloksena esille nousseet liiketoimintamahdollisuudet ovat syntyneet yhdistelemällä aineistosta esille nousevia ideoita, ajatuksia ja ehdotuksia. Aineistosta piirtyy rikas kuva tulevaisuuden mahdollisesta toimintaympäristöstä. Se sisältää liiketoiminnan mahdollisuuksia, joista voidaan sellaisenaan tai yhdistämällä niitä muiden yhteiskunnan toimintojen kanssa rakentaa perusteltuja liiketoimintamalleja.

Kuvan 1 mukaisesti arkiliikkumisen visiossa tunnistetut liiketoimintamahdollisuudet sopivat pääasiallisesti Lambergin (2021) jaottelemaan neljään liiketoiminnan kategoriaan (Tailored Wellness Packages, Programme and Adventure Services,

Urban Design, Gamification in Physical Activity Promotion), joista osaa on tämän tutkimuksen tuloksien valossa hieman laajennettu. Niiden toimintamallien osalta, jotka eivät sopineet määriteltyihin liiketoimintamahdollisuuksien teemoihin, yhtenäiseksi tekijäksi nousi niiden yhteisöllinen luonne ja näkemys yhteisöllisen elämäntavan mahdollisuuksista arkiliikkumisen edistäjänä. Kuvan liiketoimintamahdollisuudet sekä niitä koskevat potentiaaliset asiakkaat, ansaintalogiikat ja liiketoiminnan toteuttamiseen tarvittavat yhteistyötasot on kuvailtu tarkemmin sivulta 21 alkavassa kappaleessa.



Kuva 1. Arkiliikkumisen liiketoimintaekosysteemin mahdollisuudet jaoteltuina toisiaan tukeviin kategorioihin.

Varsinaisten liiketoimintamahdollisuuksien lisäksi tutkimuksessa tunnistettiin seitsemän **arkiliikkumisen ekosysteemin läpäisevää ilmiötä**, joiden mukaan arkiliikkumisen ekosysteemin palveluita kehitetään. Niiden joukossa ovat matka-ajan aktiiviseksi tekeminen sekä nykyisin passiiviseksi yleisesti miellettyjen toimintojen aktivoiminen. Kaikki palvelut suunnitellaan skaalautuviksi, eli niissä on erilaisia haastavuuden asteita erilaisille liikkujille. Ylisukupolvisuuden periaatteen mukaisesti palveluja voivat harrastaa monen ikäiset käyttäjät yhdessä. Sukupuolineutraalisuuden periaatteiden mukaisesti aktiviteetit suunnataan monipuoliselle käyttäjäkunnalle ilman sukupuoleen kohdentuvia ryhmiä tai rajoitteita. Arkiliikkumisen palveluissa pyritään yhdistämään aiemmin erillisiä teemoja, näin muodostaen kiinnostavia, uudenlaisia kombinaatioita. Arjessa aktiivisesti liikkuvalla on mahdollisuus myös kartuttaa arkiliikkumisen aktiivisuuspisteitä, joita voi käyttää esimerkiksi arkiliikkumisen ja kulttuurin palveluihin ja sisäänpääsymaksuihin.

Kaupunkisuunnittelu, tilat ja liikkumisen palvelut kattaa varsinaisen kaupunkisuunnittelun lisäksi muut tilat ja liikkumisen palvelut, joita ovat pääasiassa kaupunkisuunnittelun mahdollistamat ja yksityisten tuottajien tarjoamat ratkaisut. Kaupunkitilan äänimaailmat ja valotaide houkuttelevat ihmisiä liikkumaan kaupunkiympäristössä elämyksien kautta. Kortteligymit ja puuhastelutilat, sekä vajaakäytöllä olevat julkiset ja yksityiset tilat avataan yhteisöjen ja seurojen käyttöön kohtuullisin kustannuksin. Turvalliset pyöräpysäköinnin ratkaisut motivoivat nauttimaan pyöräilystä rohkaisemalla hankkimaan paremman polkupyörän ilman jatkuvaa pelkoa sen varastamisesta. Liikuntalinjat ovat julkisen liikenteen palveluja, jotka kuljettavat asukkaat kätevästi liikuntapaikoille ja vähentävät yksityisautoilla toteutettavien harrastekyytien tarvetta.

Ohjelma- ja seikkailupalvelut ovat pääasiassa yksityisten toimijoiden eri kohderyhmille tuottamia arkiliikkumiseen kannustavia ja innostavia ratkaisuja. Koulujen liikuntatuntien kokeiluohjelmassa lapset ja nuoret pääsevät kokeilemaan laajaa kirjoa eri liikkumisen muotoja. Työpaikkakisailuissa työyhteisöt haastavat itseään ja toisiaan monipuolisesti älyä ja kuntoa kehittämissä kilpailuissa. Liikuntaboksi tuo harrastukseen tarvittavat välineet ja ohjeet suoraan käyttäjänsä kotiin. Sporttiosarit kokoavat kattonsa alle laajan valikoiman aktiivisuutta ja hyvinvointia edistäviä palveluita ja aktiivinen ruokakauppa tuo elämykselliset liikumiskokemukset osaksi arjen ydintä, kaupassa käymistä. Kaupunkisuunnittelun ja ohjelma- ja seikkailupalveluiden välimaastoon asettuu lähiluontoliikunta, joka hyötyy toisaalta kaupunkisuunnittelun kautta tulevasta liikuntaa tukevasta infrasta ja toisaalta saa kiinnostavuutta seikkailupalveluiden tuotannon kautta.

Personoidut hyvinvoinnin palvelut ovat yksilöiden henkilökohtaisiin ja ryhmien tarpeisiin tuotettuja palveluja. Työikäisten hyvinvoinnin kokonaisuus on

työterveyden palveluista kaikille työikäisille laajennettu hyvinvointia, työllistymistä, elämässä ja työssä jaksamista edistävä palvelumalli. Elämäntapakokeiluissa asiakas saa käyttöönsä tarvikkeet ja ohjeet uudenlaisen aktiivisemmän elämäntavan kokeilemiseen, mitä tukee myös “Mikä sinua liikuttaa?” – terapeuttinen ja ratkaisukeskeinen valmennus. Arkiliikkumisen apuvälineet tarjoavat laajan valikoiman arjen liikkumista aktivoivaa ja helpottavaa apuvälineistöä niin työskentelyn tueksi kuin seniorienkin tarpeisiin. Senioriliikuntaryhmät pitävät huolta ikääntyneille sopivasta aktiivisesta liikkumisesta. Liikuntavalmennusta, fysioterapiala ja liikkumista tukevia palveluita on saatavissa myös kotipalveluina kotipalvelu Personal Trainereiden ja takapihojen Personal Trainereiden toimesta.

Pelillisuus ja aktiivisuuteen kannustaminen sisältävät sovelluksia, joiden avulla voi motivoitua aktiiviseen arkeen ja ylläpitää yhteisöllisyyttä. Arkiliikkumisen jakamissovellus ja kilsakisa-sovellus tarjoavat mahdollisuuksia jakaa ja kisaila yhteisön kesken arkiliikkumisen aktiviteeteissa. Liikuntatinderistä löytää itselleen sopivaa liikkumisseuraa ja Sportify antaa ehdotuksia sopivista liikkumisen aktiviteeteista käyttäjäprofiiliin perustuen. Joukkoistettu tiedonkeruu antaa käyttäjille mahdollisuuksia tienata arkiliikkumisen avulla, samoin aktiivisuuteen kannustavat työelämän tarjoamat mahdollisuudet senioreille. Liikunnallinen pukeutuminen ja muoti kannustavat aktiiviseen elämäntapaan. Liikunnallisia vaatteita voi itsekkin oppia valmistamaan esimerkiksi verkkokurssien kautta. Lisätty ja virtuaalinen todellisuus, sekä kehitteillä oleva virtuaalinen rinnakkaistodellisuus metaversumi luovat erityisiä mahdollisuuksia arkiliikkumisen liiketoiminnalle, joita voidaan toteuttaa esimerkiksi AR-kypärän avulla. Personoitu ja liikkuva sosiaalinen pelaaminen lisää aktiivisuutta, mikä yhdistyy lapsilla ja nuorilla myös koulumatkalla tapahtuvaan oppimiseen. Koulut toimivat välinelainauksen keskuksina mahdollistaen kaikille nuorille osallisuuden.

Neljän liiketoimintamahdollisuuksia sisältävän kategorian keskelle, niitä osin myös kokoavaksi teemaksi, asettuu **yhteisöllinen aktiivisuus**. Se sisältää yhteisöllisen aktiivisuuden muotoja, joita voidaan tukea liiketoiminnan keinoin. Arkiliikkumisella aivoterveysteen perustuu sosiaaliselle toiminnalle yhteisön sisällä ja sitä voidaan tukea sekä yhteisön että yksilön valmennuksella ja ohjauksella. Seniorien arkiaktiivisuuskanava tarjoaa aktiivisuutta arkeen ja yhteisöllisyyttä eri alueilla asuvien seniorien kesken. Koulujen ympäristöprojektit yhdistävät koululaisten ja opiskelijoiden arvot ja tarpeet työelämän kanssa ja tuottavat molempia osapuolia sekä ympäristöä hyödyttävää vuorovaikutusta. Koulujen liikunnallinen iltapäivätoiminta aktivoi nuoria ja voidaan osittain toteuttaa yritysten kanssa yhteistyössä. Uuden ajan talkooperinteet nostavat naapuriapua ja yhdessä tekemistä yhteisöllisyyden keskiöön yhtenä esimerkkinään liikkuvat lastenhoidon palvelut, joita voidaan tarjota tarpeiden mukaan missä tahansa.

YKSITTÄISISTÄ LIIKETOIMINTAMALLEISTA KOHTI EKOSYSTEEMIAJATTELUA

Esimerkkejä edellä esitetyn tulevaisuuskuvan ratkaisuihin ja palveluista on jo markkinoilla, mutta ne eivät ole vielä valtavirtaistuneet, koska taloudellisen kannattavuuden saavuttaminen vaatii liiketoiminnallisen näkökulman yhdistämistä yhteiskunnallisiin arvoihin ja laajempiin hyvinvoinnin tavoitteisiin (Parkkinen ym. 2019; Lamberg 2021). Niiden toteuttaminen vaatii yhteisiä haasteita ratkaisevaa, sektoreita läpileikkaavaa ja niiden toiminnan tavoitteita yhdistävää ekosysteemiajattelua sekä yrityksissä, yhteisöissä että julkisella sektorilla.

Esittämämme tulevaisuuskuva arkiliikkumista aktivoivasta yhteiskunnasta toi esille lukuisia sellaisia liiketoimintamalleja, jotka eivät ole selkeästi kannattavia yksittäiselle yritykselle, tai muodosta selkeää perinteistä ansaintalogiikkaa. Kuitenkin tarkastellessamme tulevaisuuskuva kestävien liiketoimintaekosysteemien ja monipuolisia intressejä edustavien toimijoiden kautta, myös liiketoiminnan taloudellisilla edellytyksillä on mahdollisuuksia kehittyä.

Kestävä ekosysteemi kehittyy monialaisen yhteistyön tuloksena

Liiketoimintaekosysteemi koostuu vuorovaikutussuhteistaan hyötyvistä eri sektoreita, aloja, resursseja sekä pääomia edustavista toimijoista, jotka jakavat yhdessä luomaansa arvoa. Ekosysteemissä ymmärretään yhdessä luodun arvon olevan jaettunakin merkittävämpi kuin yksittäisen toimijan mahdollisuudet luoda toiminnallaan arvoa.

Kestävässä liiketoimintaekosysteemissä toimijoiden ymmärrys arvosta muodostuu ekosysteemin toiminnan tuottamasta arvosta yhteiskunnalle ja ympäristölle taloudellisen arvon ollessa ensisijaisen tavoitteen sijaan vain yksi tekijä kokonaisarvonmuodostuksessa. (Basole ym. 2015; Wulf & Butel, 2017). Ekosysteemin arvontuotannossa toimijat siirtävät näkökulmansa oman organisaation omille asiakkaille tuottamasta arvosta kohti ekosysteemin monipuolisten toimijoiden ja heidän hallinnassaan olevien resurssien jakamisen kautta useille sidosryhmille tuotettavaa arvoa. Samalla siirrytään lineaarisesta taloudellisen tuoton tavoitte-

lusta yksittäiselle toimijalle kollektiivisen yhteiskunnallisen arvon tavoitteluun sekä jakamaan tuotettua lisäarvoa useiden sidosryhmien kesken. (Rusanen ym. 2014; Aalgaard, 2019).

Van Riel ym. (2021) mukaan liiketoiminnan vastuullisuutta tulee tarkastella nimenomaan ekosysteemin ja sen kokonaisvaikutusten kautta. Kestävän liiketoiminnan kehittämisessä tarvittavissa ratkaisuihin jokainen arvolupaus vaatii systemaattisen tarkastelun ja vaikutusten kriittistä kokonaisarviointia voimakkaasti vuorovaikutteisessa toimintaympäristössään. Luonnonympäristöjen, yhteiskunnan ja talouden järjestelmien systemaattisuuden johdosta omalla alallaan positiivista ratkaisua ei voida luokitella kestäväksi, mikäli se aiheuttaa negatiivisia kestävyysvaikutuksia systeemin muissa osissa (Bocken ym. 2019; Lüdeke-Freund, 2020). Toisaalta ratkaisujen kehittämisessä pitää pystyä myös tekemään kokonaiskestävää arviointia. Mikäli merkittävä parannus jossakin järjestelmässä aiheuttaa vain pieniä negatiivisia vaikutuksia muissa, parantaa ratkaisu järjestelmien kokonaiskestävyyttä.

Yhdessä tuotetun arvon jakaminen aiheuttaa myös haasteita, mikäli perinteisen liiketoiminnan oletusarvon mukaisesti joku toimija pyrkii maksimoimaan oman taloudellisen tuottonsa osana arvon jakautumista. Tämä vaatiikin aitoa organisaatiokulttuurin muutosta ja kestävän ekosysteemin vaatimusta pystyä asettamaan talouden sijaan yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja toiminnan kestävyys keskiöön (Brown ym. 2019).

Arkiliikkumisen ekosysteemin toimijat

Arkiliikkumista aktivoivaa yhteiskuntaa pohdittaessa on hedelmällistä tarkastella eri toimijoita, joilla on intressi arkiliikkumiseen ja kestäväen elämäntavan edistämiseen. Mitkä ovat näiden toimijoiden intressit ja roolit sellaisessa ekosysteemissä, joka tuottaa hyötyä kaikille toimijoille? (ks. Beirão, ym. 2017). Eri organisaatioiden tuottama ja saama arvo ekosysteemissä on sidoksissa toisiinsa, jolloin jokaisen toiminta vaikuttaa yhteisten jaettavien tavoitteiden saavuttamiseen. Ekosysteemin sisäisen vuorovaikutuksen tarkastelu on hyödyllistä myös ekosysteemin kokonaisarvon ymmärryksen ja sen tasapuolisen jakautumisen kannalta.

Arkiliikkumisen ekosysteemin tulevaisuuskuva esitellyn liiketoimintaekosysteemin mahdollisiksi toteuttajiksi on kuvassa 2 tunnistettu keskeisiä toimijoita, joilla tiedetään olevan intressi terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseksi.

Seuraavassa arvioimme tekijöitä, jotka voivat motivoida kyseisiä toimijoita kehittämään arkiliikkumista edistävää liiketoimintaa yhteistyössä muiden ekosysteemin toimijoiden kanssa.



Kuva 2. Arkiliikkumisen ekosysteemin kehittyminen vaatii liiketoiminnallisen näkökulman yhdistämistä yhteiskunnallisiin arvoihin ja laajempiin hyvinvoinnin tavoitteisiin. Niiden toteuttaminen vaatii sektoreita läpileikkaavaa ja niiden toiminnan tavoitteita yhdistävää ekosysteemiajattelua sekä yrityksissä, yhteisöissä että julkisella sektorilla.

Julkiset toimijat

Julkisiin toimijoihin kuuluvat ne julkisrahoitteiset toimijat, joiden tehtävä on varmistaa kansalaisten toimintakykyä ja hyvinvointia tukevat palvelut. Toimijoiden taloudellinen intressi on tehdä ratkaisuja, jotka mahdollistavat kansalaisten yhteiskunnallisen osallisuuden sekä koulutuksen, että työelämäaktiivisuuden kautta nyt ja tulevaisuudessa. Julkisten toimijoiden ei lähtökohtaisesti katsota toteuttavan liiketoimintaa, mutta myös niiden tekemien päätösten tulee olla taloudellisesti kannattavia. Näiden julkisten toimijoiden ratkaisut voivat olla keskeisenä mahdollistajana yritysten toteuttamalle liiketoiminnalle:

- Eduskunta aktiivista liikkumista tukevan ja edistävän lainsäädännön kautta, tukee EU:n asettamien ympäristö- ja sosiaalisten tavoitteiden saavuttamista ja kansantalouden toimivuutta.
- Kunnat ja kaupungit päättävät kaupunkisuunnittelussaan, miten kaupunkiympäristöt tukevat liikkuvaa elämäntapaa. Monet liikuntapaikat ovat myös näiden hallinnassa. Intressinä sujuva ja turvallinen ympäristö ja palveluiden korkea käyttöaste.
- Kasvatuksen ja opetuksen palvelukokonaisuus erityisesti koulujen kautta on keskeisessä roolissa sekä lasten että nuorten elämäntapojen rakentumisessa. Tavoitteena varmistaa osallisuus ja mahdollisuudet yhteiskunnassa lapsuudesta lähtien.
- Valtiovarainministeriö tekee varsinaisen valmistelun verolainsäädännöstä, jolla voi olla merkittävä vaikutus vertaistoiminnan sekä pien- ja osa-aikaisen yrittäjyyden mahdollisuuksiin tukea aktiivisia elämäntapoja. Tavoitteena löytää keinoja verokertymän kasvattamiseksi toimijoiden hyvinvoinnin ja taloudellisen aktiivisuuden kasvattamisen kautta.
- Hyvinvointialueet ovat vastuussa sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden järjestämisestä. Terveyden edistäminen ja sairauksien ehkäisy ovat terveyspolitiikan ensisijaisia tavoitteita. Intressi myös sairauksien hoidon kustannusten laskemisessa.
- Julkinen sektori vastaa merkittävästä määrästä julkisia hankintoja vuositasolla, mikä tarjoaa myös asiakkuuksia yksityisen alan toimijoille.
- Yliopistojen intresseissä tuottaa kunnianhimoista tutkimustietoa terveyden ja liikkumisen teemoissa ja edistää hyvinvointia yhteiskunnassa.

Globaalit yritykset

Globaalien yksityistä sektoria edustavien yritysten toiminta on kansainvälistä tai vähintään kansallista pyrkimyksenään laajentua. Kategoriaan luokitellaan myös ne startup-yritykset, joiden tähtäin on selkeästi laajentumisessa. Globaalit yritykset etsivät tuottamilleen ratkaisuille laajaa käyttäjäkuntaa ja taloudellista tuottoa. Kyseiset yritykset voivat tuottaa myös paikallisia ratkaisuja, mutta silloin kyseessä on yleensä laajempi konsepti, joka näyttäytyy paikallisten toimipisteiden kautta:

- Vakuutusyhtiöillä on liiketoiminnallinen intressi asiakkaidensa terveyteen, hyvinvointiin ja yleiseen turvallisuuteen.
- Yksityisille terveydenhoitoalan toimijoille liikuntaliiketoiminnan ratkaisut tarjoavat suoria liiketoimintamahdollisuuksia terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseksi.
- Media-alan yrityksillä on kiinnostus houkuttelevaan sisällöntuotantoon, laajaan asiakaskuntaan ja vaikutusvaltaan yksilöiden valinnoissa.
- Tutkimuslaitoksilla on intressi tuottaa terveyteen ja hyvinvointiin liittyvää tutkimusta.
- Rakennetun ympäristön konsulttiyritykset ovat merkittävässä roolissa kaupunkiympäristön suunnittelussa.
- Muille konsulttialan yrityksille arkiliikkumisen edistäminen tarjoaa sekä tutkimus- että valmennusalan mahdollisuuksia.
- Sijoitusalan yrityksillä on vaikuttavuussijoittamisen kautta intressi sijoittaa yhteiskunnan haasteita ratkaiseviin liiketoiminnan muotoihin, olettaen, että niistä on löydettävissä myös taloudellinen kannattavuusnäkökulma

Paikalliset yritykset

Paikallisiin yrityksiin ja toimijoihin kuuluvien toiminnan intressi on ensisijaisesti omaan lähialueeseen ja sen käyttäjäkuntaan liittyvä, vaikka osa paikallisista yrityksistä voi olla suurempiakin toimijoita:

- Liikunnan ja muiden hyvinvointiin liittyvien palveluiden toimialalla monen palveluntuottajan tavoitteena on ensisijaisesti yrittäjän itsensä työllistäminen kannattavasti. Pienillä toimijoilla on kiinnostusta ja mahdollisuuksia tuottaa palveluita sellaisille kohderyhmille, joita suuret yritykset eivät koe kannattaviksi. Pienet toimijat ovat usein joustavia kehittämään ja kokeilemaan uusien palveluiden tuottamista.
- Osa paikallisesta yritystoiminnasta on myös osa-aikaista tai sivutoimista.

- Taloyhtiöt ovat paikallisia, osakkaidensa intressejä edistäviä toimijoita, joilla voi olla kiinnostus myös yhteisöllisen toiminnan kehittämiseen.
- Kulttuurialan toimijat ja urheilu- ja harrasteseurat ovat merkityksellisiä sekä arkiliikkumisen ratkaisujen kehittäjinä, että liikkuvan kulttuurin edistäjinä.

Käyttäjät

Paikallista toimintaa harjoitetaan myös muiden, kuin liiketaloudellisten näkökulmien puitteissa, jolloin arvo ja palkkio mitataan muilla tavoin:

- Monet yhteisöt ja osuuskunnat ovat voittoa tavoittelemattomia, mutta niillä on resursseja tuottaa toimintaa ja sisältöjä kohtuullisin kustannuksin.
- Käyttäjillä on paljon osaamista, jota he voivat olla halukkaita käyttämään yhteisönsä hyväksi. Vertaistoiminta voi myös synnyttää osa-aikaista ja sivutoimista yrittäjyyttä, mikä puolestaan voi johtaa laajempaan yrittäjyyteen tuotettavan palvelun kysynnän laajentuessa.
- Asiakasnäkökulma ja asiakkaan halukkuus maksaa arkiliikkumisen palveluista on keskeinen liiketoimintaekosysteemin muodostajana.

Ekosysteemin ansaintalogiikat muodostuvat eri ansaintamallien yhdistelminä

Liiketoiminnallisen toimintalogiikan ja kannattavuuden saavuttamiseksi ekosysteemin toimijat tarvitsevat valikoiman käytännön markkinoilla toimivia ja käyttäjien tarpeisiin soveltuvia ansaintamalleja, joista koostuu ekosysteemin toimintaa tukeva ansaintalogiikka (taulukko 1).

Suunniteltaessa arkiliikkumisen palveluiden ja ratkaisukokonaisuuksien kannattavuutta, on mahdollisia ansaintamalleja arvioitava perinteisten selkeiden ansaintamallien lisäksi myös kompleksisempien, alustatalouden ja kiertotalouden ansaintamallien ja näiden yhdistelmien kautta. Näiden lisäksi osana toiminnan arvoa voivat korostua myös vertaistoiminnan ansaintamallit (ks. Teece, 2010).

Kestävän liiketoimintamallin ansaintalogiikoiden suunnittelussa ja arvioinnissa on keskeistä yhdistää taloudellisen kestävyuden arviointiin yhteiskunnallisten ja ympäristönäkökulmiin liittyvien kestävyystavoitteiden odotettu yleistymisen ja niiden vaikutus toimijoiden tuotto-odotuksiin. Kiinnostavia näkökulmia tulevaisuuden kestävien liiketoimintamallien ansaintalogiikkoihin liittyen ovat esimerkiksi pohdinnat, millä muulla on arvoa rahan lisäksi ja miten käytämme kestävimmin yhteiskunnan julkisia varoja.

Taulukko 1. Mahdolliset ansaintalogiikat muodostuvat useiden ansaintamallien kombinaatioista, joita ekosysteemien eri toimijat käyttävät toimintansa kannattavuuden saavuttamiseksi.

JULKISEN TALOUDEN SÄÄSTÖT JA ELINVOIMAN LISÄÄMINEN

- Julkinen sektori on merkittävä palveluiden tuottaja, sekä yksityisten toimijoiden tuottamien palveluiden ostaja.
- Arvoa rahan ohella; ennaltaehkäisevä toiminta tuottaa säästöä tulevaisuudessa
- Aktiivinen ja tuottava yksityissektori tuottaa enemmän verotuloja julkiselle sektorille

VERTAISTOIMINNAN ANSAINTAMALLIT

- Vaihdatalous on yksityisten ihmisten välistä avun ja palveluiden vaihdantaa, josta osalliset saavat molemminpuolista hyötyä. Verotus tulee ottaa huomioon.

PERINTEISET ANSAINTAMALLIT

- Tuotemyynnissä asiakkaita veloitetaan heidän ostamistaan tuotteista tai palveluista.
- Tilaaajamallissa palvelusta veloitetaan kuukausi- tai vuosimaksu.
- Transaktiolaskutuksessa veloitetaan asiakkaita tapahtumien määrän tai arvon mukaan.
- Mainosrahoitteisessa mallissa veloitetaan mainostajia palvelun käyttäjien sijasta.
- Sponsorointimallissa palvelun rahoitus perustuu sponsorointiin, jolla ei tavoitella suoraa taloudellista hyötyä kustannusten maksajalle. Hyöty koituu käyttäjälle ja maksaja saa näkyvyyttä, mainetta, vastuullisuutta tms.
- Verkostomallissa jälleenmyyjä käyttää, suosittelee, hankkii uusia käyttäjiä ja saa hintaetua – tuottaja hyötyy volyymin kautta, aktiivinen käyttäjä ansaitsee suositelujen kautta.

ALUSTA- JA KIERTOTALOUDEN ANSAINTAMALLIT

- Asiakkuuden elinkaaren aikaista arvoa laskettaessa voi jäsenyys olla ilmainen, maksuja kertyy sisällön käytöstä.
- Lisäansaintaa palveluilla -mallissa olemassa olevaan tuotteeseen tai palveluun kehitetään maksullisia lisäpalveluita.
- Tuote palveluna -mallissa yritys veloittaa tavaran asemesta palvelusta/käytöstä.
- Tulonjakomalleissa kehittäjän veloitus on prosenttiosuus asiakkaan ansioista.
- Epäsuorissa ansaintamalleissa osana palvelun käyttöä asiakkaista kertyy yritykselle sellaista dataa, joka analysoituna on arvokasta.
- Aineettomien oikeuksien lisensoinnissa yritykset myyvät käyttöoikeuksia omistamiinsa brändeihin, konsepteihin, tuotteisiin jne.

KESTÄVÄT LIIKETOIMINTAMALLIT ARKILIIKKUMISEN EKOSYSTEEMIN KESKIÖSSÄ

Arkiliikkumista edistävä kestävä liiketoimintaekosysteemi muodostuu monia-laisten toimijoiden välille liiketoimintamallien kautta, joissa määrittyvät toiminnan arvot, päämäärät ja muodot, kustannukset sekä tuottavuus ja jotka koetaan käyttäjätasolla kiinnostaviksi ja aktiivisuuteen houkutteleviksi. Tarkastelemme seuraavaksi kestäviä liiketoimintamalleja, niiden kehittämistä ja arviointia kestävyiden eri näkökulmien puitteissa.

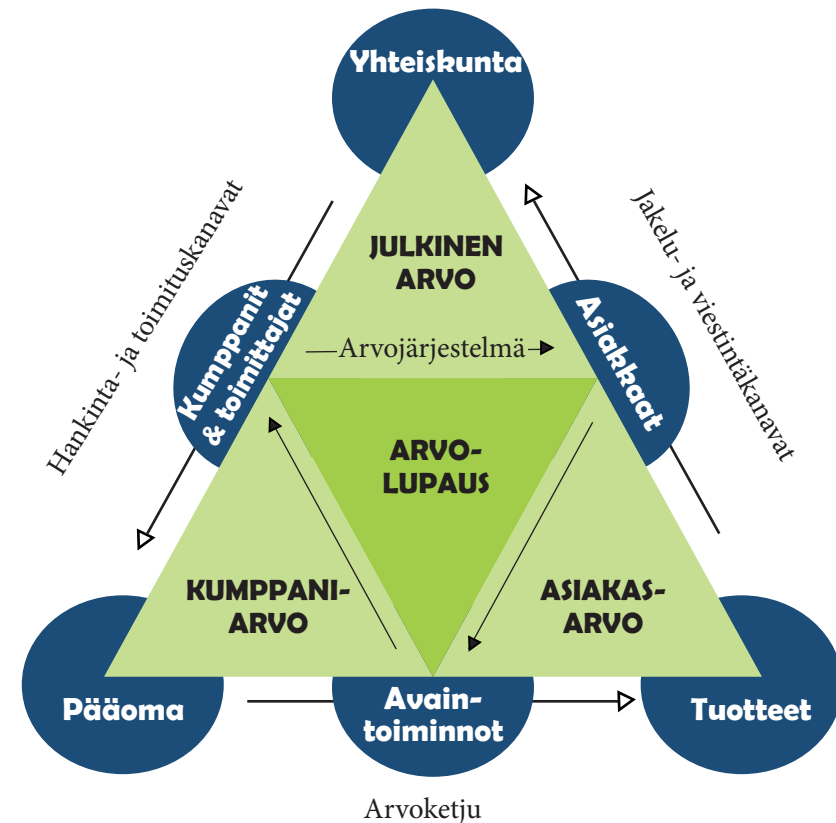
Kestävän liiketoimintamallin kehittäminen

Kestävän liiketoimintamallin suunnittelun lähtökohdaksi asetetaan selkeä arvolupaus: mitä arvoa halutaan tuottaa yhteiskunnalle ja ympäristölle. Seuraavaksi ratkaistaan, miten nämä saadaan toteutettua taloudellisesti kestävästi. (Biroslavo ym. 2018; Aalgaard, 2019).

Perinteiset liiketoimintamallin suunnitteluun kehitetyt työkalut keskittyvät taloudellisiin näkökulmiin, eivätkä erityisesti ota huomioon kehitettävän mallin vaikutuksia yhteiskunnalle tai ympäristölle (Teece, 2010; Osterwalder ym. 2015). Kestävän kehityksen tavoitteiden vakiinnuttua yhteiskunnallisen keskustelun keskiöön tutkimuksessa on pyritty integroimaan kestävyysnäkökulmia liiketoimintamallien suunnitteluun. Kehitystyössä on pyritty löytämään tapoja, joilla liiketoimintamallin suunnitteluun käytettävän viitekehyksen kautta pystytään luomaan riittävän holistinen kuva liiketoiminnasta ja sen vuorovaikutussuhteista toimintaympäristöönsä. Viitekehyksien kautta on lisäksi pyritty mahdollistamaan kehitettävän liiketoimintamallin sidosryhmien tarpeiden ja näkökulmien ymmärtäminen sekä strategisten valintojen tekemisen mahdollistava rakentava dialogi. (Biroslavo ym. 2018; Aalgaard, 2019).

Tarkastelemme seuraavassa arkiliikkumisen liiketoimintaekosysteemien rakentamista ja niiden mahdollisuuksia tuottaa kestävää arvoa yhteiskunnalle ja ympäristölle Biroslavo ym. (2018) kehittämän arvokolmion (Value Triangle, kuva 3) kautta, jossa liiketoiminnan arvolupaus on jaettu sen tuottamaan arvoon niin yhteiskunnalle (sisältäen ympäristön), kumppanille kuin asiakkaillekin. Arvolupauksen ympärillä arvontuotto tapahtuu keskeisten operatiivisten toi-

mintojen kautta yhteistyössä yhteiskunnan, kumppaneiden, asiakkaiden sekä rahoittajien kanssa



Kuva 3. Arvokolmiossa liiketoiminnan arvolupaus on jaettu yhteiskunnalle, kumppaneille ja asiakkaille tuotettavaan arvoon, mikä ohjaa eri sidosryhmien huomioonottamista liiketoimintamallin suunnittelussa. Value Triangle (Biroslavo ym. 2018)

Kun arvokolmiosta johdetaan liiketoiminnan suunnittelutyökalu, saadaan malli, jossa liiketoiminnan strategiaa ja sen vaikuttavuutta kehitetään seuraavien yhdeksän muuttujan kautta:

1. **Yhteiskunta:** sisältää yhteiskunnalliset, liiketoimintaan liittyvät toimijat sekä heidän vuorovaikutussuhteensa myös luonnonympäristöihin ja sen ekosysteemeihin, jotka ovat kaiken elämän ja resurssien lähde.
2. **Arvolupaus:** liiketoiminnan arvolupaus kertoo, mitä lisäarvoa se tuottaa yhteistyössä sidosryhmiensä kanssa yhteiskunnalle ja luonnonympäristölle, miten se täyttää niiden tarpeet ja ratkaisee haasteet.
3. **Asiakkaat:** mitkä asiakasryhmät liiketoiminta ensisijaisesti tavoittaa ja osallistaa kestävän arvon tuottamiseen.
4. **Tuotteet:** ratkaisut, jotka tuottavat arvoa asiakkaille ja sidosryhmille
5. **Operatiivinen toimintamalli:** sisältää sekä ratkaisujen tuotantoon että jakeluun liittyvät toiminnot, tuotekehityksen sekä viestinnän ja rakenteen, jolla nämä tuotetaan ekosysteemin toimijoiden kesken kestävästi.
6. **Pääoma:** liiketoiminnan vaatimat pääoman lajit, kuten rahoituspääoma, teollis- ja tekijänoikeudet, osaamispääoma, henkilöstöresurssit, sosiaalinen- ja suhdepääoma ja luonnon pääomat, ja niiden kestävä käyttötapa.
7. **Kumppanit:** verkosto tai ekosysteemi, jonka kanssa liiketoimintamallin lupama arvo tuotetaan kestävällä tavalla.
8. **Hyödyt ja vaikuttavuus:** liiketoiminnan tuottamat hyödyt ja vaikuttavuus yhteiskunnalle ja ympäristölle, asiakkaille ja kumppaneille sekä taloudellisen tuoton malli, jolla liiketoiminta perustelee pitkän aikavälin kannattavuutensa.
9. **Kustannukset ja resurssien käyttö:** liiketoiminnan taloudellinen kustannusrakenne sekä sen vaikutus ympäristöön käytettävien resurssien, tuotettavien päästöjen sekä jätteen kautta. Negatiivisten vaikutusten minimoiminen keskeistä kestävyys tavoittelussa.

Liiketoiminnan kestävyys kuuluu myös sen jatkuva kehitys kestävien periaatteiden mukaisesti, sekä sitä tukevat mekanismit ja prosessit, jotka tavoittelevat jatkuvasti voimistuvaa kehittyviin kestävyystavoitteisiin liittyvää vaikuttavuutta toimintaympäristön edellytysten ja vaatimusten muuttuessa. Keskeistä on, että kestävyys motiivit ovat sisäistettyjä ja liittyvät liiketoimintaan sen arvoista ja toimintaperiaatteista lähtien ja ovat keskeinen arviointitekijä jokaisessa liiketoiminnallisessa valinnassa. (Aalgaard, 2019; Brown ym. 2019).

Kestävyyteen liittyviä teemoja arvioitavaksi liiketoimintamallin kehittämisessä

STYLE-tutkimuksen keskiössä ovat arkiliikkumisen mahdollisuudet edistää kestävä kasvua, mikä on otettu huomioon myös arkiliikkumisen tulevaisuuskuva rakennettaessa. Aktiivisen arjen ja aktiivisten kulkutapojen edistämiseen liittyvät ratkaisut itsessään nähdään yksilön ja ympäristön kannalta kestäväni niiden lisätessä yksilöiden hyvinvointia ja vähentäessä liikenteen päästöjä. Ekologista kestävyttä nähdään mahdolliseksi lisätä esimerkiksi kulkureittejä ja julkisen liikkumisen tapoja kiinnostavammiksi tekemällä ja polkupyöräpysäköintiä lisäämällä. Myös turvallisuuden koettiin lisääntyvän elävöittämällä kaupunkiympäristöjä mm. valotaiteen ja kuunnelmien ja niiden paikalle houkuttelevien ihmisten seurauksena. Erityisiä huolenaiheita ekologisesta kestävydestä nousi esiin sporttistarien kohdalla. Millaisilla kestävyttä rakentavilla edellytyksillä voidaan perustella kokonainen arkiliikkumiselle suunniteltu keskus ja sen rakennus- ja käytönaikaisine päästöineen? Toisaalta, miten kyseiset ekologiset vaikutukset voidaan suunnittelutyöstä lähtien minimoida ja toisaalta vaikutukset sosiaalisen ja liikkuvan kulttuurisen kestävyys edellytyksiin maksimoida?

Sosiaalisen kestävyys teemat olivat laajasti esillä tulevaisuuskuva rakennettaessa. Keskeisiä näkökulmia olivat osallisuus ja tasa-arvoisuus sekä palvelujen käyttäjälle että kaikille yhteiskunnan jäsenille. Tulevaisuuden työhyvinvoinnin kokonaisuus ottaa huomioon koko työikäisen väestön sen sijaan, että nykyisin pääsy työterveyshuoltoon on ainoastaan työssä olevilla. Nuorten osallisuus ja mahdollisuus harrastamiseen sekä harrastusvälineiden käyttöön vanhempien tuloista riippumatta nousivat esille koulun ja siihen liitännäisten liiketoimintamahdollisuuksien kokonaisuudessa. Yhteisöllisen elämäntavan ratkaisujen ja kotipalvelujen koettiin taklaavan monia yksinäisyyteen, osattomuuteen ja saavutettavuuden haasteeseen liittyviä kestävyysongelmia.

Kulttuurinen kestävyys oli kestävyys näkökulmasta haasteellisin ja ilmeni esimerkiksi ensimmäisen työpajan aikana, johon osallistui kansainvälisiä opiskelijoita. Heidän käsityksensä toimintaympäristön mahdollisuuksista ja tarpeista perustui heidän oman kotimaansa arkiliikkumisen tapaan. Tämä toi varmasti yhteisöllisyyden mahdollisuuksia voimakkaammin keskiöön myös tässä tulevaisuuskuva. Huomionarvoista on, että suomalaistaustaiset osallistujat innostuivat myös kehittämään yhteisöllisyyden mahdollisuuksia elämäntapojen aktivoimiseen. Kulttuurinen kestävyyspohdinta ilmenikin pääasiassa toimintakulttuurien muutoksen kautta niin yhteisöissä, kouluissa kuin työpaikoissakin. Toisaalta kulttuurin merkitys korostuu myös kestävien ekosysteemien perustana niiden rakentuessa arvoille, jotka asettavat kestävä arvot toimintansa keskiöön.

Kestävän liiketoimintamallin lähtökohtana on jonkin yhteiskunnallisen ongelman ratkaiseminen. Kestävyyden perusteluksi ei kuitenkaan riitä, että yksi ongelma on ratkaistu, vaan jokaisessa kestävän liiketoimintamallin rakentamiseen liittyvässä päätöksessä on arvioitava sen systeemisiä vaikutuksia ja tehtävä niiden perusteella valintoja. Kestävän liiketoiminnan kehityksessä tulee valita kriittinen ja ratkaisuhakuinen ote kestävyyteen niin sosiaalisesta, kulttuurisesta, ekologisesta kuin taloudellisestakin näkökulmasta. Kestävän liiketoimintamallin suunnittelun avuksi taulukkoon 2 on koottu esimerkkejä kysymyksistä, joiden avulla liiketoiminnan kestävyyttä voidaan prosessin aikana arvioida ja kehittää.

Kestävän liiketoimintamallin kehittämisessä on varauduttava siihen, että ongelmien ratkaiseminen yhdestä näkökulmasta kehittää joukon uusia haasteita toisiin tarkastelunäkökulmiin. Tämä kuitenkin kuuluu osaksi kestävyyttä edistävää prosessia, koska haasteiden systeeminen ratkaiseminen ja parhaan kokonaisvaihtoehdon löytäminen voi toimia ratkaisuna myös joillekin muille systeemin kestävyyshaasteille. Läpinäkyvä ja perusteellinen prosessi opettaa siihen osallistuvia ekosysteemin toimijoita ja luo niiden toimintaan pitkäjänteistä kestävyysnäkökulmaa tulevaisuuden liiketoiminnan kehitysmahdollisuuksiin.

Taulukko 2. Kestävän liiketoiminnan kehityksessä on tärkeää tarkastella toiminnan kestävyysvaikutuksia monipuolisesti kestävyyden eri näkökulmista. (Aalgaard, 2019; Brown ym. 2019; Bocken & Geradts, 2020; STYLE-työpajat 2021).

YHTEISKUNNALLINEN KESTÄVYYS

- Miten liiketoimintamalli edistää yhteisön terveyttä, hyvinvointia ja osallisuutta?
- Miten liiketoimintamalli edistää ja tukee monimuotoisuutta, erilaisuuden ymmärtämistä, ja tasa-arvoisuutta?
- Aiheuttako ratkaisu joillekin sidosryhmille häiriötä tai haittaa? Miten tämä voidaan estää?
- Onko liiketoiminta kaikille saavutettava ja tukeeko se myös niiden osallisuutta, joilla on riski syrjäytymiseen? Onko sen kautta mahdollista saada syrjäytyneitä aktiivisemmin osaksi yhteiskuntaa?
- Miten liiketoimintamalli antaa käyttäjilleen sekä sidosryhmilleen uusia näköaloja mahdollisuuksiin, tilaisuuksia parempaan oman elämän hallintaan sekä tukea vastuun ottamiseen omasta hyvinvoinnista?
- Ovatko toimijat vastuullisia toiminnassaan ja sen kehittämisessä?
- Ovatko ratkaisut turvallisia ja miten turvallisuutta voidaan lisätä?

EKOLOGINEN KESTÄVYYS

- Millainen positiivinen vaikutuspotentialiaali liiketoiminnalla on ympäristöönsä?
- Korvaako ekosysteemi nykyisiä toimintoja, joilla on raskaampi ympäristökuorma?
- Miten rakennetaan resurssien käytön, kumppanuuksien ja jakelukanavien läpinäkyvyyttä?
- Mitä resursseja ekosysteemi tarvitsee toimintaansa varten nyt ja tulevaisuudessa?
- Miten optimoidaan resurssien hankinta ja käyttö?
- Miten toiminnassa otetaan huomioon resurssien ennallistamisen?
- Ovatko materiaalit uusiutuvia ja voidaanko käyttää kierrätettyjä?
- Millaiset ovat liiketoiminnan päästöt ja miten ne minimoidaan ja kompensoidaan?
- Miten toteutetaan ratkaisujen elinkaarisuunnittelu?
- Millaisia kriteerejä ja mittaristoja käytetään kestävyden arvioinnissa?
- Miten kehitetään (teknisiä) innovaatioita keventämään ympäristövaikutuksia?
- Mikä on tuotannossa ja prosesseissa käytetyn energian alkuperä?

KULTTUURINEN KESTÄVYYS, sisältää myös ekosysteemin toimintakulttuurin

- Miten kulttuurien moninaisuus huomioidaan ekosysteemissä?
- Kehittääkö ekosysteemi arjen liikkumista tukevaa toimintakulttuuria?
- Miten valitaan ekosysteemin toimijat heidän arvojensa ja toiminnan kestävyteen liittyvien kriteerien perusteella?
- Millaista on johtajuus, joka lisää kestävydestä innostumista ja innostamista?
- Miten ekosysteemin toimijat tukevat toisiaan ja muita sidosryhmiään kestävyystavoitteiden asettamisessa ja saavuttamisessa?
- Miten ekosysteemin asiakas- ja sidosryhmäsuhteet kehittyvät tulevaisuudessa tarjoamaan sopivia ratkaisuja muuttuviin tarpeisiin?
- Miten ekosysteemin toimintakulttuurissa huomioidaan työntekijöiden hyvinvointi, palkkaus, työehdot ja olosuhteet?
- Millaisia periaatteita luodaan viestinnän laadulle, paikkansäpitävyydelle ja eettisyydelle?

TALOUDELLINEN KESTÄVYYS

- Miten suunnitellaan liiketoiminnan ydintoiminnot kestävien liiketoimintamallien periaatteiden mukaisesti?
- Miten luodut rakenteet edistävät tulevaisuuden kestäviä innovaatioita?
- Miten palkitaan kestävyden lisäämisestä tulevaisuudessa?
- Miten kehitetään jatkuvasti henkilöstön ja ekosysteemikumppanien osaamista?
- Miten varmistetaan jatkossakin kestävä kehityksen arvostaminen ja sen asettaminen liiketoimintamallin keskiöön?
- Miten luodaan ja ylläpidetään kärsivälliset sijoitusstrategiat niin omistajien kuin sijoittajienkin taholta?
- Miten tasapainotetaan pitkällä aikavälillä yhteiskunnalliset hyödyt ja taloudelliset tuotot?
- Miten liiketoiminta tukee paikallista kehitystä ja taloudellista hyvinvointia ja edistää paikallisen pienen/osa-aikaisen yrittäjyyden edellytyksiä?

Kestävän liiketoimintamallin ja -ekosysteemin rakentaminen

Bocken ym. (2019) ehdottavat kestävän liiketoimintaekosysteemin rakentamisen lähestymistavaksi idealismin, käytännönläheisyyden sekä kriittisen ajatustavan yhdistämistä. Idealismilla nostetaan esiin uusia ideoita, toivoa muutoksesta sekä yrittäjyyden edistävää voimaa sen toteuttamiseksi. Realismin avulla tasoitetaan oma ja sidosryhmien odotustaso sellaiseksi, joka on käytännössä mahdollista toteuttaa. Kriittisyydellä arvioidaan muutoksen todellisia vaikutuksia kestävyyyteen.

Kestävän liiketoimintamallin ja -ekosysteemin kehitystyössä kaikkien keskeisten sidosryhmien, erityisesti yhteiskuntaa ja ympäristöä edustavien toimijoiden tuotama tieto ja näkökulma on otettava huomioon, jotta voidaan varmistua tavoitteiden aidosta pyrkimyksestä kestäväan ratkaisuun. Samoin käyttäjänäkökulman mukaan ottaminen on keskeistä ratkaisun markkinakelpoisuuden varmistamiseksi. Ekosysteemin toimijoiden tulee olla arvoista ja tavoitteista aidosti motivoituneita ja valmiita yhteiskehittämään toiminnan visiota ja prosesseja useiden vaihtoehtoisten ratkaisuehdotusten kautta, jotta kaikki kestävyiden avainkysymykset tulevat käsiteltyä. Vision tulee olla selkeä, jotta sillä on voimaa ohjata innovaatioprosessia oikeaan suuntaan. (Aalgaard, 2019; Bocken & Geradts, 2020).

Useiden sidosryhmien osallistamisessa on huomionarvoista, että matala hierarkkinen rakenne edistää innovaatioprosesseja ja kestävien ratkaisujen käyttöönottoa sekä jatkokehittämistä. Sidoryhmien edustaessa monipuolisia näkökulmia kehitettävään teemaan nousee tärkeäksi myös kehitysprosessin johtaminen, jotta monipuolisuuden edut prosessille saadaan hyödynnettyä ilman että sen aiheuttamat erimielisyydet haastavat tavoitteen saavuttamisen edellytyksiä. (Helkkula ym. 2018; Mead ym. 2022).

Kestävän ratkaisun ja sitä kautta ekosysteemin syntyminen ja menestymiseksi prosessin aikana on keskeistä varmistaa, että toimijoilla on tasapuolinen rooli vision ja toiminnan kehittämisessä, eikä mikään organisaatiokohtainen agenda päädy dominoimaan ratkaisua muiden toimijoiden kustannuksella. Samalla on tärkeää varmistaa toimijoiden keskeinen luottamus muihin ekosysteemin toimijoihin ja yhteisiin tavoitteisiin sekä arvon jakautumiseen, jotta saadaan varmistettua laadukain panostus ja sitoutuminen ratkaisun visiointiin, tuottamiseen ja toteuttamiseen, sekä sen pitkän aikavälin kehittämiseen. (Helkkula ym. 2018).



Kuva 4. Liiketoimintaekosysteemissä syntyvän kestävä liiketoimintamallin vaiheita (vert. Di Pietro ym. 2018; Brown ym. 2019).

Esimerkkejä kestävästä liiketoimintamalleista ja mahdollisista liiketoimintaekosysteemeistä

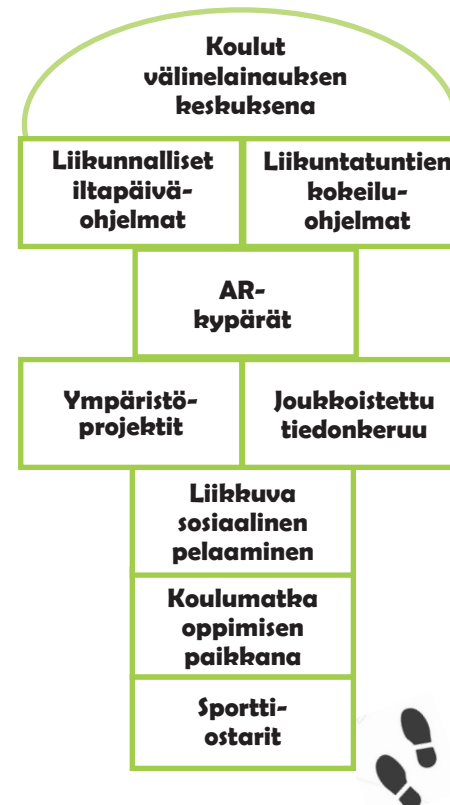
Tarkasteltaessa arkiliikkumisen liiketoimintamahdollisuuksia yhdistyy esimerkiksi työikäisten hyvinvoinnin kokonaisuuteen seuraavia kiinnostavia liiketoimintamahdollisuuksia: elämäntapakokeilut, Mikä sinua liikuttaa? -valmennuspalvelu, liikuntaboksi, työpaikkakisailut, arkiliikkumisella aivoterveysten, työelämän mahdollisuuksia senioreille, liikunnallinen muoti ja arkiliikkumisen jakamissovellus. Näiden mahdollisuuksien ympärillä tutkimuksessa tunnistetuista toimijoista esimerkiksi kunnilla ja kaupungeilla, TE-palveluilla, hyvinvointialueilla, yksityisillä terveydenhuollon toimijoilla ja vakuutusyhtiöillä voi olla intressi investoida asukkaiden hyvinvoinnin ja työkyvyn edistämiseen. Samalla useille suurille ja paikallisille yrityksille voi avautua merkittäviä liiketoiminnan mahdollisuuksia, osin julkisille toimijoille palveluita tuottamalla, osin myymällä palveluitaan sekä yrityksille niiden työntekijöiden jaksamista edistämään tai suoraan loppuasiakkaille, joilla on myös intressi omasta hyvinvoinnistaan, jaksamisestaan ja toimeentulostaan.

Kun asetetaan keskiöön yhteisöllinen arki ja aktiivisen arjen tuoman hyvinvoinnin juurruttaminen nuorten elämään jo koulusta lähtien, voi kiinnostavia kokonaisuuksia syntyä seuraavien liiketoimintamahdollisuuksien yhdistämisestä: koulujen liikunnallisen iltapäiväohjelma, koulujen ympäristöprojektit, AR-kypärä, koulumatka – oppimisen paikka, personoitu, koulujen liikuntatuntien kokeiluohjelma, liikkuva sosiaalinen pelaaminen, joukkoistettu tiedonkeruu ja sporttiosarit. Näiden mahdollisuuksien puitteissa kunnilla ja kaupungeilla voi julkisen hankinnan laatukriteerien kautta olla kiinnostusta tehdä yhteistyötä yksityisten yritysten kanssa erilaisten nuoria aktivoivien palveluiden mahdollistamiseksi koululaisille. Samat palvelut voivat olla myös vapailta markkinoilta ostettavissa ja palvella koululaisten lisäksi muitakin asiakasryhmiä. Koulut välinelainauksen keskuksena voivat esimerkiksi kiertotalouden periaatteiden mukaisesti tuottaa välineitä liikuntaboksipalveluun, jota tarjotaan työnantajille ja uusia liikkumisen kokemuksia haluaville aikuisille. Välineiden kunnossapitoon ja jakamiseen voivat osallistua koululaiset koulun ympäristöprojektien kautta, jotka tarjoavat koululaisille monipuolisia näköaloja työelämään ja työharjoittelun mahdollisuuksia.

Kun kestävästä liiketoimintaekosysteemiä rakennetaan kaupunkisuunnittelusta käsin, voivat seuraavat liiketoimintamahdollisuudet yhdistyä mielenkiintoisesti, luoden kävelemään ja pyöräilemään houkuttelevia ympäristöjä: kaupunkitilan äänimaailmat, valotaide liikuttaa, turvalliset pyöräparkit, arkiliikkumisella aivoterveysten, lähiluontoliikunta, liikuntatinderi, Sportify ja liikunnallinen muoti.

Tässä kaupungit tuottavat julkisia tilojaan kehittämällä ja avaamalla sekä julkisen hankinnan laatukriteereitä korostamalla suurille ja pienemmille yrityksille edellytyksiä tuottaa kuljeskeluun inspiroivia palveluja, jotka houkuttelevat ihmisiä kaupungille ja samalla tuovat asiakkaita monille muille kaupungissa toimiville yrityksille. Samalla tulee kysyntää tilapäisille palveluille, kuten liikkuville lastenhoitopalveluille ja kaupunki- sekä luontoliikkumisen oppaille, mikä tarjoaa mahdollisuuksia osa-aikatyöhön sekä senioreille että muille osa-aikatyöllä itseään aktivoiville.

Arkiliikkumisen ekosysteemi tarjoaa mahdollisuuksia monenlaisille toimijoille ja heidän väliselle yhteistyölleen. Tässä tutkimuksessa esiin nostettuja liiketoiminnan mahdollisuuksia voi yhdistellä, kehittää ja luoda lisää huomioimalla ympäristössään ratkaisuja kaipaavia haasteita ja yhdistämällä niitä ennakkoluulottomasti muiden yhteiskunnan toimintojen kanssa. Toivomme tutkimustulosten ja analyysin inspiroivan kaikkia sen lukijoita pohtimaan omia mahdollisuuksiaan edistää aktiivista arkea ja luoda hyvinvointia sekä omissa elämässään, yhteisönsään sekä työnsä kautta.



Kuva 5. Kiinnostavia liiketoimintamahdollisuuksia koulujen aktiivisen arjen edistämiseksi.

ARKILIIKKUMISEN EKOSYSTEEMIN LIKETOIMINTA-MAHDOLLISUUDET

Tulevaisuuskuva arkiliikkumisen ekosysteemistä muodostettiin 47 tunnistetun liiketoimintamahdollisuuden kautta. Ne on alla lajiteltu ekosysteemin läpäisevien ilmiöiden sekä viiden toisiaan tukevan kategorian kautta. Jokaisen liiketoimintamahdollisuuden osalta kuvataan myös liiketoiminnan potentiaaliset asiakkaat, ansaintalogiikka sekä liiketoiminnan toteuttamiseen tarvittavat yh-

teistyötahot. Liiketoimintamahdollisuuksia yhdistämällä voidaan muodostaa liiketoimintamahdollisuuksien kokonaisuuksia kestävien liiketoimintamallien ja -ekosysteeminrakentamisen pohjaksi. Toivomme, että nämä aiheet inspiroivat monialaisia toimijoita pohtimaan omia mahdollisuuksiaan toimia osana kestäväää arkiliikkumista edistävää liiketoimintaekosysteemiä.

Arkiliikkumisen ekosysteemin läpäisevät ilmiöt

Aktiivista matka-aikaa

Aktiivinen matka-aika on lyhyillä matkoilla kävelyä, pyöräilyä tai yksityisautoilun vaihtamista julkisiin liikennevälineisiin. Niiden rinnalle autonomisten kulkuvälineiden kehitys mahdollistaa aktiviteetit pidempää matkaa taittaville myös autoissa ja julkisen liikenteen välineissä, joissa voi olla istuimien lisäksi aktivoivia ajanviettomahdollisuuksia, kuten pelejä, kuntopyöriä ja kävelymattoja.



Kaikki passiivisten kulkumuotojen käyttäjät



Laitehankinta tai aikaan sidottu shop-in-shop tyyppinen ratkaisu. Loppukäyttäjälle voidaan sisällyttää lipun hintaan tai olla hankittavissa lisäpalveluna/kuukausi-/vuosijäsenyytenä.



Yritykset ratkaisukehittäjänä ja -tuottajina. Kehitysyhteistyössä yliopistot ja tutkimuslaitokset. Julkinen sektori julkisen liikenteen käytön aikaisia liikkumismahdollisuuksien tarjoajana.

Arkiliikkumisen aktiivisuuspisteet

Arkiliikkuminen voi olla valuttua, joka mahdollistaa lisää hauskoja arkiliikkumisen mahdollisuuksia. Aktiivisuuspisteitä voi käyttää mm. kulttuurikokemusten ja liikkumisen pääsymaksuihin sekä vakuutusmaksuihin.



Kaikki asukkaat tasa-arvoisesti, erityisesti syrjäytymisvaarassa olevat ja pienituloiset



Julkinen sektori pisteiden antajana ja ainakin osittain myös maksajana. Palveluiden käytössä voi olla käyttäjän omavastuuosuus.



Julkinen sektori järjestelmän toteuttajana. Tutkimuslaitokset selvittävät vaikuttavuutta. Yritykset sekä kulttuuritoimijat voivat myös antaa kohdennettuja etuja pisteitä käyttäville ja saada siten uusia asiakkaita.



Kaikki skaalautuu

Suunnittelumalli, jonka mukaan kaikkia liikunta- ja liikkumisen muotoja voidaan skaalata siten, että ne soveltuvat kaikille nuorista senioreihin liikuntatarjoitteen huomioiden. Kun kaikki liikkuminen suunnitellaan jo ennalta skaalattavaksi, ohjaajalla on parhaat mahdolliset valmiudet huomioida jokainen liikkuja yksilöllisesti.



Kaikki liikkujaryhmät.



Palvelumyynti, mainosrahoitteisuus, konseptien lisensointi.



Yritykset, yhteisöt, urheilu- ja harrasteseurat, käyttäjät.

Kiinnostavat kombinaatiot

Mahdollistaa uudenlaisten, hulluilta ja epäloogisilta tuntuvien asioiden yhdistämisen ja uudenlaisten kokemusten saamisen. On sosiaalisesti tavoiteltua yhdistää todella mielikuvituksellisia asioita arkiliikkumiseen.



Kaikki, varsinkin elämyksellisyydestä kiinnostuneet asiakkaat.



Tarjoaa mahdollisuuksia lähes kaikkien ansaintamallien kautta toteutettavaan liiketoimintaan.



Yritykset, yhteisöt, paikallinen pienyritys, käyttäjien vertaistoimintaa esim. sosiaalisen median alustoilla.

Passiivisen aktivointia

Liikkumisen suunnittelun periaate, jonka mukaisesti tällä hetkellä väestöä passivoivia toimintoja aktivoidaan siten, että niistä tulee luonnollisesti liikkuvampia.



Passiivisen elämäntavan omaavat kaikissa ikäryhmissä. Toimintamallia kehittävät asiakasryhmät voivat olla työnantajat ja julkinen sektori.



Voi sisältää monenlaisia ansaintalogiikoita ja ratkaisuja voidaan lisensoida.



Yritykset, yhteisöt ja paikallinen pienyritys aktiivisuuden tuottajana palveluiden ja tuotteiden kautta.

Julkinen sektori ja kaupunkisuunnittelu ottaa huomioon julkisen liikenteen ja tilojen kehittämisessä, terveydenhuolto käyttää osana ennaltaehkäisevää terveydenhuoltoa.

Sukupuolineutraalisuus

Liikkumisen suunnittelun periaate, joka purkaa nykyisissä liikkumisen palveluissa koettua sukupuoleen liittyvää kohdentamista.



Kaikki liikkujat voivat laajentaa liikuntavarojaan.



Lisensoitavia konsepteja. Kohderyhmän laajentuminen nostaa palveluiden käyttäjävolyymia.



Yritykset voivat edistää ajattelutavan muutosta, urheilu ja harrasteseurat voivat mukauttaa toimintaansa ja tutkimuslaitokset tehdä tutkimusta sukupuolineutraalisuuden kehittämiseksi käytännön toiminnoissa.

Ylisukupolvisuus

Liikkumisen suunnittelun periaate, joka motivoi perheenjäseniä liikkumaan yhdessä tai vaihtoehtoisesti samanaikaisesti samassa tilassa siten, että perheen eri jäsenet voivat kukin liikkua valitsemallaan tavalla, mutta järjestää liikuntareissut yhdessä.



Lapsiperheet, nuoret, isovanhemmat.



Liikunta- ja vapaa-ajan palveluiden tuottajille kyseessä voi olla uusi ja kiinnostava kohderyhmä palvelukehityksen ja -myynnin kannalta.



Yritysten toteuttama liiketoimintamalli. Julkiset toimijat tarjoavat tilaa, jossa yksityiset paikalliset yrittäjät tuottavat palveluita. Voi sisältää myös vertaistoimintaa käyttäjien keskuudessa.

Kaupunkisuunnittelu, tilat ja liikkumisen palvelut

Kaupunkitilan äänimaailmat

Kaupunkitilaan rakennetaan reittejä, joilla on oma historiansa ja tunnelmansa. Reiteille luodaan kuunnelmia ja äänimaailmoja ja sen kiinnostaville paikoille annetaan audiosisältöä, joka innostaa kiertämään kaupunkia kävellen ja kuunnellen erilaisia äänimaailmoja, joita ympäristöistä on koottu.



Kaupunkilaiset, matkailijat, koululaiset oppimisympäristönä, myös sisällön luojana.



Sovelluskehittäjälle tulonjakomalli, mainosrahoitteisuus.



Yritykset sovelluskehittäjänä, yhteisöt ja käyttäjät, kulttuurialan toimijat sisällöntuottajina.

Kortteligymit ja puuhastelutilat

Kaupunki- ja asumissuunnittelussa hyödynnetään jaettuja ja yhteisöllisiä tiloja, kotien neliöiden varsinakin keskustoissa pienentyessä. Kiertotalouden lisääntyessä tarve tiloille tavaroiden korjaukseen kasvaa. Käden taitojen harjoittaminen on digiaikana noussut sekä rentoutumisen että luovuuden lähteeksi. Yhdessä treenaaminenkin kiinnostaa.



Ensisijaisesti kaupunkilaiset kerrostaloasujat, nuoret, opiskelijat, työikäiset, seniorit.



Verkosto, vaihdantamalli, yhteisöllisyys, tilaajamalli, osin julkisin varoin tuotettua, sponsorimalli, tilavuokraus pieneen tai osa-aikaiseen yritystoimintaan.



Taloyhtiöt, paikallinen pienyrityttäjä, käyttäjät vertaistoiminta, yhteisöt tuottajina.

Tiloja toiminnalle

Yhdessä tekeminen, yhteisöllisyys ja kulttuurintuotanto aktivoivat ihmisiä, mutta tarvitsevat tilaa toiminnalleen. Tilat voivat olla ulkotiloja, sisätiloja, moniulotteisia tiloja, pysyviä tiloja tai sellaisia, jotka ovat käytössä tilapäisesti.



Yhteisöt, osuuskunnat, kulttuuritoimijat



Tilojen omistaja voi ansaita arvoa rahan ohella esimerkiksi osallistumalla toimintaan, saamalla tilojansa kunnostettua yhteisön toimesta, vaihdannan kautta yhteisön tuottaessa hänelle jotakin, tulonjakomallin kautta, mikäli tiloissa järjestetään taloudellisesti jotakin tuottavaa toimintaa. Mahdollisuuksia mainosrahoitteisuuteen.



Julkinen sektori, yritykset, yksityiset ihmiset tyhjen tilojen luovuttamisella yhteisöjen käyttöön, kulttuurialan toimijat, urheilu- ja harrasteseurat, yhteisöt tuottajina

Turvalliset pyöräparkit

Moni pyöräilee mielellään kaupungeissa vähän pidempiäkin matkoja, koska pyörille on turvallisia säilytysratkaisuja. Turvalliset pyöräparkit innostavat pyöräilemään ja suojelevat arvokkaampia ja parempiäkin kulkuvälineitä.



Polkupyöräilijät, työnantajat palveluna työntekijöilleen



Käyttäjä maksaa joko tilaajamallin mukaisesti, transaktioiden tai ajan perusteella. Vakuutusyhtiö voi olla mukana yhteistyössä toteuttamassa tai myöntää alennusta/omavastuun poistoa vakuutukseen.



Vakuutusyhtiöt, yritykset tuottamassa palvelua, julkinen sektori mahdollistamassa tiloja parkkien sijoittamiselle.

Valotaide liikuttaa

Kiinnostava valaisun kokonaisuus, joka houkuttelee ulos kaupungille pimeälläkin. Yksittäisen tapahtuman sijaan jatkuva, koko talvikauden kestävä ja muuttuva, kulkemaan ja näkemään houkutteleva, turvallisuutta pimeään tuottava valaistuksen kokonaisuus.



Kaupunkilaiset. Matkailijoiden näkökulmasta tämä voi olla myös paikkakunnan vetovoimatekijä, jota tullaan katsomaan tarkoituksella kauempaakin.



Tulojakomalli, sponsorointimalli, mainosrahoitteinen, valotaide voi olla lisensoitua tai sitä voi siirtää kohteesta toiseen.



Julkiset toimijat, kaupunki, yrityksiä, paikallista pienyrityttäjä, mahdollisesti käyttäjiä vertaistoiminnassa, kulttuurialan toimijoita.

Liikuntalinjat

Julkisessa liikenteessä on liikuntalinjoja, joiden avulla ihmiset pääsevät liikkumisen keskittymiin vaivattomasti. Toimii pohjana myös lasten turvallisuudelle harrastekuljetuksille, mahdollistaen niidenkin lasten harrastamisen, joiden vanhemmillä ei ole mahdollisuuksia kuljettaa heitä.



Kaikki, joiden liikkumista estää liikuntapaikalle pääsyn haastavuus.



Nostaa tilojen ja julkisen liiketeen käyttöä, lisävolyymiä palvelumyyntiin.



Julkinen sektori, kaupunkisuunnittelu, liikuntapalveluiden tuottajat, seurakunnat, yhteisöt.

Aktiivinen ruokakauppa

Ruokakauppa aktivoi sekä työntekijöitään että asiakkaitaan. Kaupassakäynti on yhdistetty hauskoihin ja liikunnallisiin kaikille soveltuviin aktiviteetteihin, jotka muodostuvat elämyksistä, liikkumistiloista ja -palveluista sekä rentoutumisen mahdollisuuksista.



Ruokakauppojen asiakkaat ja työntekijät.



Elämyksellisyyden tuoma lisäasiakkaiden määrään, mahdolliset maksulliset palvelut kaikille avoimien rinnalla, perusvalikoiman hintatason hienoiseen korottamiseen, jonka asiakkaat hyväksyvät elämyksellisyyden ja hauskuuden vastapainoksi.



Suuret kansallisen tason yritykset, mahdollisuuksia myös paikalliselle pienyritykselle ja seuratoimijoille aktiivisuuspalveluiden tuottajana (shop-in-shop). Käyttäjien vertaistoiminnan merkitys. Tutkimuslaitoksille hedelmällinen ympäristö mm. arkiliikunnan ja kuluttajakäytännön tutkimukselle.

Koulujen liikuntatuntien kokeiluohjelma

Koulujen liikuntatunnit antavat erilaisia mahdollisuuksia järjestää liikkumiseen elämyksiä, kokemuksia ja innostumista nuorille. Voiko koululiikunta olla koulujen iltapäivätoimintaan ja koulumatkaan liittyvää arkiaktiivisuuden lisäämistä, lajikokeiluja, omien suosikkilajien löytämistä ja yksilöllistä liikkumisen iloa?



Julkinen sektori; koulut, nuoret ja koululaiset sekä opiskelijat.



Osittain julkisen sektorin maksamaa, osittain voi olla tilaaja- tai sponsorointimalli.



Julkinen sektori, koulut ja terveydenhuolto, yritykset, urheilu- ja harrasteseurat, paikalliset pienyritykset

Liikuntaboksi

Kiertotalouden mukainen ratkaisu urheiluvälineiden hankintaan ja mahdollistamaan harjoittelua kotona tai töissä. Sisältää liikkumiseen tarvittavat välineet, ohjeet, tarvittaessa virtuaali-PT:n. Liikuntasuunnitelma tilatun mittainen, jonka jälkeen boksi lähetetään takaisin palvelua tuottavalle yritykselle, missä välineet pestään ja huolletaan.



Kotitreenaajat, jotka haluavat kokeilla ja oppia erilaisia treenimuotoja.



Palvelumyynti, tuote palveluna, vaihtoehtoinen tilaajamalli, transaktiolaskutus. Tilaajana voi olla käyttäjä itse tai työnantaja, julkisin varoin voidaan näitä hankkia joillekin käyttäjille.



Yritys tuottamaan palvelua, mahdollisesti sovelluksen hallinnoimaan toimintaan.

Lähiluontoliikunta

Lähiluontoliikunnan palvelupaketit sisältävät retkeilyä, marjastusta, sienestystä, lintubongausta, puutarhanhoitoa, lajien tunnistamista, kevyttä erätaitojen harjoittelua, suunnistusta, telttailua, kalastusta jne. Asiakkaan oman tekemisen ja lähiluonnon mahdollisuuksien yhdesä tuottamat elämykset laajentavat liikkumisen mahdollisuuksia.



Matkailijat, aikuiset, nuoret, koululaiset, kaupunkilaiset.



Palvelumyynti, sisältöjen lisensointi.



Yhteisöt tuottajina, seurakunnat, paikalliset pien- ja osa-aikaiset yrittäjät, käyttäjien vertaistoimintaa.

Sporttiosarit

Sporttiosarit ovat yksi keskeisistä arkiliikunnan liiketoimintamalleista mahdollistaen samalla liikkumisen ympärillä toteutettavaa muuta liiketoimintaa. Aktiiviset areenat houkuttelevat viettämään aktiivista arkea ja tarjoavat erilaisia mahdollisuuksia viihtymiseen.



Työkäiset, lapsiperheet, seniorit, koululaiset, yritykset, julkinen sektori, yhdistykset. Monipuolisia liikkumisen elämyksiä kaikille.



Tilojen omistajalle/kehittäjälle tilavuoraus tai tulonjakomalli, mainosrahoitus, mahdollisesti sponsorimalli. Toimijoille tuote- ja palvelumyynti, tilaajamalli (kausi-kortit), transaktiolaskutus, tms.



Yritykset, paikallinen pienyrityksyyttä, media.

Työpaikkakisailut

Työpaikkakisailut monenlaisissa haastetehtävissä ovat jatkuvia tai yksittäisempiä, mutta säännöllisiä tapahtumia, joihin parhaimmillaan ottavat osaa kaikki työntekijät joko yksilöinä tai joukkueina. Sisältö tukee arkiliikunnan merkitystä, fyysistä jakamista, yhteishenkeä ja sen kautta hyvinvointia edistävä valmennusohjelma.



Työnantajat (yritykset ja julkiset toimijat) ja sitä kautta työkäiset.



Työpaikkakisailut palveluna, mainosrahoitus, lisensoitava konsepti, yksittäisenä tapahtumana palvelumyynnin logiikalla, pitkäaikaisempina sopimuksena voi toimia tilaajamallin mukaisesti.



Palveluntuottaja tuottaa työpaikkakisailuja. Verkostomallissa palveluntuottajat tuottavat erikoistuneita palveluja joko alihankintana päätoteuttajalle tai suoraan tilaajalle.

Personoidut hyvinvoinnin palvelut

Elämäntapakokeilut

Palvelu tarjoaa ihmisille elämäntapakokeiluja erilaisissa teemoissa, kuten liikkuva arki, terveellinen elämä, fiilistä fillaroinnilla ja oman elämäsi huip-pukokki. Yhdistävät kaiken kokonaisvaltaiseen elämäntapakokeiluun tarvittavan: suunnitelmat, välineet, tarvittavat opit ja jatkuvan tuen.



Aikuiset työkäiset, opiskelijat, lapsiperheet, seniorit, yhteisöt.



Palvelumyynti, lisenssit käyttäjille, mainosrahoitteisuus, tilaajamalli, asiakkuuden elinkaaren aikainen arvo.



Yritykset, paikallinen pienyrittäjä, kulttuurialan toimijat sisältöjen tuottajana urheilu ja harrasteseurat yhteistyössä (kokeilijoiden ryhmät/kurssit), vakuutusyhtiöt ja julkinen sektori terveydenhuolto suosittelijoina/läheteellä.

Arkiliikkumisen apuvälineet

Arkiliikkumisen apuvälineiden markkinoita kasvatavat seniorien määrän kasvaminen, toisaalta teknologian kehittyminen ja ajatus, että liikkuminen on jokaisen perusoikeus. Myös työelämässä, esimerkiksi varastointityössä sekä passiivisen työasennon tehtävissä kaivataan laajempaa näkökulmaa arkiliikkunnan apuvälineisiin.



Työkäiset aikuiset, seniorit, työyhteisöt.



Tuote- ja palvelumyynti, tuote palveluna, asiakkuuden elinkaaren aikainen arvo, osin julkisin varoin ostettuja, sponsorointimalli, tilaajamalli.



Yritykset, julkinen sektori, terveydenhuolto, vakuutusyhtiöt.

Kotipalvelu PT

Väestön ikääntyessä, etätöiden lisääntyessä ja toisaalta alustojen parantuessa entistä useampia palveluita tuotetaan suoraan asiakkaan kotiin sen sijaan, että käyttäjät menisivät niiden luo. Arjen liikkumista edistäviä palveluita ovat esimerkiksi kotipalveluna toteutettavat fysioterapia, hieronta sekä henkilökohtainen valmennus.



Seniorit, ikääntyneet, liikuntarajoitteiset, etätöntekijät. Kaikki, jotka haluavat tai tarvitsevat liikkumisen palveluja kotiin toimitettuna.



Palvelumyynti, voi olla osin myös julkisesti rahoitettua.



Yritykset, paikalliset pienyrittäjät, julkinen sektori, terveydenhuolto.

Mikä sinua liikuttaa?

Terapeutista ja ratkaisukeskeistä valmennusapua ihmisille selvittämään niitä asioita, jotka motivoivat juuri heitä liikkumaan enemmän ja huolehtimaan omasta hyvinvoinnistaan. Valmentajat ovat erikoistuneet nimenomaan liikkumattomuuden hoitoon ja liikkeen lisäämiseen arkeen osana hyvinvoinnin ja terveyden parantamista.



Ihmiset, joille liikkuminen on erityisen vaikeaa ja vastenmielistä, työnantajat työntekijöilleen, terveydenhuolto asiakkailleen.



Palvelumyynti, voi olla myös julkisen terveydenhuollon kautta saapuvia asiakkaita ns. kelan tuella.



Julkinen sektori, terveydenhuolto, tutkimuslaitokset, yritykset, paikalliset pienyritykset terapeuttien kouluttajina ja työnantajina, media kertomassa tarinoita aktiivisuuden lisäämisen hyödyistä ja ilosta.

Senioriliikuntaryhmät

Säännöllisissä ja ympärivuotuisissa seniorien liikuntaryhmissä otetaan huomioon osallistujien mahdolliset rajoitteet, mutta ennen kaikkea panostetaan kyvykkyyksien ylläpitoon ja parantamiseen, jotka ovat osa liikkumisen kokonaisuutta.



Seniorit, julkinen sektori, joka tarjoaa senioreille palveluja.



Arkiliikkunnan aktiivisuuspisteet, julkinen sektori osin rahoittamassa, käyttäjien omavastuu, sponsorointi ja mainosrahoitteisuus mahdollisia.



Yritykset ja paikalliset yritykset palvelujen tuottajana, julkinen sektori, terveydenhuolto palvelujen tuottajana/hankinnassa, mahdollisuuksia vertaistoiminnalle.

Takapihojen PT

Liikunnanohjaus tulee käyttäjiensä luo. Yhteisöllisyyden lisääntyminen vahvistaa myös yhteisöjen mahdollisuutta ostaa ja käyttää palveluja osana toimintaansa. Voidaan palkata liikuntavalmentaja, joka käy liikuttamassa yhteisön jäseniä soveltavina aikoina läheisellä puistoalueella.



Yhteisöt, yritykset.



Palveluntuottajalle tilaajamalli, transaktiolaskutus, tuote- tai palvelumyynti. Mahdollisuuksia konseptin kehittämiseen ja lisensointiin.



Julkiset toimijat, terveydenhuolto, yritykset ja paikalliset pienyritykset sekä urheiluseurat konseptien kehittäjinä ja palvelun tuottajina. Vertaistoiminnan mahdollisuuksia.

Työikäisten hyvinvoinnin kokonaisuus

Työntekijöiden hyvinvoinnin palvelukokonaisuus, johon sisältyy mm. työterveyshuolto, ergonomia, liikunnanohjaus, hieronta, työnohjaus, matalan kynnyksen keskusteluapu. Ulotetaan kaikille työikäisille ja koordinoidaan tukemaan jokaisen työikäisen jaksamista, kykyä opiskella, työllistyä sekä työskennellä.



Työnantajat, julkinen sektori, TE-palvelut, KELA, työntekijät.



Palvelumyynti, verkostomalli palveluiden tuottamisessa, kokonaisuutta koordinoiva toimija tulonjakomallin kautta.



Yritykset, joilla on resursseja kokonaisuuksien kehittämiseen ja hallintaan, paikallisten pienyritysten palveluja, tutkimuslaitokset tutkimaan kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin lähestymistavan vaikutuksia.

Pelillistäminen ja aktiivisuuteen kannustaminen

Arkiliikunnan jakamissovellus

Sovellus tarjoaa liikunnallisia haasteita toteutettavaksi joko yksittäisille käyttäjille tai ryhmille. Näitä arkiliikunnan aktiviteetteja, kuvia ja tarinoita voi jakaa oman perheen ja kaveriporukan kanssa. Sovellus voi olla kuin päiväkirja, johon voi itsekin palata. Ystävät voivat pitää yhteyttä ja samalla saavat motivaatiota arkiliikkuamiseen jakaessaan sen yhdessä.



Seniorit, aikuiset työikäiset, opiskelijat, koululaiset.



Tulonjakomalli sovelluskehittäjälle, mainosrahoitteisuus tai tilaajamalli asiakkaalle.



Yritykset kehittämässä sovellusta, julkinen sektori edistämässä käyttöä.

AR/VR/Metaversumi

Lisätyn ja virtuaalisen todellisuuden teknologiat mahdollistavat arkiliikkumista edistävien sovellusten, ratkaisujen, tuotteiden ja palveluiden kehittämisen tulevana vuosina. Metaversumin, virtuaalisen rinnakkaistodellisuuden kehityksestä on olemassa monenlaisia arvioita ja se voi luoda myös merkittäviä mahdollisuuksia arkiliikkumisen liiketoiminnalle.



Kaikki asiakasryhmät erilaisten palvelujen ja elämysten kautta.



Teknologian lisensointi tai tulonjakomalli, ratkaisujen, sovellusten jne. myynti tuotteina, palveluina, tuote palveluna -mallin mukaisesti, tulonjakomalli. Mainosrahoitteisuus ja sponsorimalli mahdollisia.



Yritykset ja tutkimuslaitokset. Julkinen sektori voi hyödyntää.

Käsityökoulu verkkokurssina

Vaatetuksen soveltuessa liikkumiseen arjen aktiivisuudesta tulee mukavampaa ja siten sitä tulee tehtyä enemmän. Käden taitojen renessanssi ja kutomisboomi ovat luoneet markkinoita myös liikunnallisten vaatteiden tekemiseksi ja siihen liittyvien taitojen oppimiseksi.



Käden taidoista innostuneet.



Verkkokursseja tuottavat alustat toimivat monesti tulonjakomallin kautta. Verkkokurssin tekijä saa tuloa verkkokurssin myynnistä eli palvelumyynninä tai transaktiolaskutuksen kautta. Mainosrahoitteisuus voi olla myös osana ansaintalogiikkaa.



Yritykset, yhteisöt, paikallinen pienyritys, käyttäjien vertaistukea esim. sosiaalisen median alustoilla.

Kilsakisa-sovellus

Perheet ja työyhteisöt muodostavat ad hoc -yhteisöjä ja jakavat liikkumistuloksiaan sekä kuvia ja videoita. Sovellus antaa viikko- tai kuukausitasolla erilaisia liikuntahaasteita ja sisältää leikkimielistä kisailuakin.



Lapsiperheet, aikuiset, nuoret, seniorit, ylisukupolvinen toiminta.



Tuote- ja palvelumyynni, tilaajamalli, mainosrahoitteisuus, lisensointi ja tulonjakomalli sovelluskehittäjälle.



Yritykset sovelluskehittäjänä, vertaistoiminta, urheilu- ja harrasteseurat ja paikalliset pienyrittäjät mukana kehittämässä paikallisia haasteita.

Koulumatka – oppimisen paikka

Kouluissa vältetään passiivista ja pelkästään luokkahuoneissa tapahtuvaa oppimista. Koulumatka ja koululaisen arki luokkahuoneen ulkopuolella ovat koulunkäyntiin liittyvien projektien ja oppimistehävien pelialusta, jossa koulumatkan aikana suoritetaan monipuolisia ja luovia, liikkumisen lomassa suoritettavia tehtäviä.



Nuoret, opiskelijat, koululaiset, julkinen sektori, koulut.



Osin julkisesti rahoitettua, voi sisältää myös sponsorimallin. Palvelumyynnin kautta suoraan käyttäjälle kohdennettua.



Yritykset kehittäjänä, julkinen sektori toimeksiantajana, mahdollisuuksia sisällön tuottajille.

Koulut välinelainauksen keskuksina

Kiertotalouden periaatteiden mukaisesti välineille pyritään saamaan mahdollisimman korkea käyttöaste. Koulun yhdistäessä monia samanikäisiä, -kokoisia ja samantyyppisiä välinetarpeita omaavia käyttäjiä se voi toimia välinelainauksen keskuksena, mahdollistaen lapsille ja nuorille arjen liikkumista edistävien välineiden saatavuuden.



Lapset, nuoret, koululaiset, opiskelijat.



Verkostomallin mahdollisuuksia, sponsorointimalli, tuote palveluna, mainosrahoitteinen, osin julkisin varoin tuotettua, osin palvelumyynni ja tuotemyynni kauan käytössä olleille välineille.



Yritykset, liikuntaboksi, urheilu- ja harrasteseurat, käyttäjät/vertaistoiminta, julkinen sektori, koulut, terveydenhuolto.

Liikunnallinen muoti

Suomalaiset ovat mukavissa vaatteissa viihtyvää ja tuulipukukansanakin tunnettua. Liikkumista ja mukavia vaatteita suosiva ajattelutapa edistää myös vaateollisuuden tuotekehitystä, toisaalta hyvä tuotekehitys edistää arkiliikkumista ihailevaa ajattelutapaa.



Lapset, nuoret, opiskelijat, aikuiset: kaikki, jotka valitsevat passiiviset liikkumistavat siksi, että hikoilu on epä mukavaa eikä vaatetus tue aktiivisuutta.



Tuotemyynni, kiertotalouden mukaisesti vaatteet voivat olla myös palvelu, teknologiaa voidaan lisensoida.



Liikunta- ja vaateollisuuden yritykset, media, tutkimuslaitokset materiaalitutkimuksessa, käyttäjät.

Liikuntatinderi

Sovelluksen kautta löytyy sopivaa liikkumisseuraa. Listaa palveluun käyttäjän liikkunnalliset kiinnostuksen kohteet ja ehdottaa niiden mukaan sopivia liikuntakavereita.



Kaikki liikuntaseuraa etsivät, nuorista senioreihin.



Tilaajamalli, esim. ilmainen perusversio ja täysjäsenyys kuukausihinnoinnilla. Voi saada tuloja myös mainosrahoituksesta.



Yritykset kehittämään, mahdollisuus yhteistyöhön julkisen terveydenhuollon tai sosiaalitoimen kanssa syrjäytymisen ehkäisyssä ja seniorien toimintaedellytysten ylläpitämisessä.

AR-hypäri

Pyöräilyhypäriä ominaisuudet motivoivat käyttämään turvavarustetta. Hyvä design ja visiiri, jonka kautta saa eteensä lisätyn todellisuuden elementtejä ja pystyy olemaan osa peliyhteisöä.



Nuoret, koululaiset, opiskelijat, polkupyöräilijät, mikseivät vanhemmatkin asiakasryhmät.



Tuotemyynni, tuote palveluna, tulonjakomalli, mainosrahoitteinen, lisensointi.



Yritykset tuottajina ja kehittäjinä, media sisällöntuottajana, käyttäjien vertaistoiminta.

Personoitu, liikkuva sosiaalinen pelaaminen

Pelit sisältävät liikettä aktivoivaa tekemistä, joko yksin tai yhdessä peliyhteisön kanssa. Peleistä pystyy muodostamaan sellaisia personoituja kokemuksia, joita pelaajat itse luovat pelin sisälle.



Pelaamisesta ja elämyksistä kiinnostuneet lapset, nuoret, aikuiset, seniorit.



Motivoi liikkumaan, eli tuottaa arvoa rahan ohella. Mainosrahoitteisuus, liikuntakrediittimallin lisensointi. Sponsorointimallit, asiakkuuden elinkaaren aikainen arvo.



Yritykset kehittäjinä. Julkiset toimijat, esimerkiksi koulut voivat käyttää tai kerryttää krediittejä ja pelaamista osana opetusta.

Sportify

Sovellus ehdottaa arkiliikkumista ja uusien elämysten kokeilemista sen perusteella, mitä käyttäjä on aiemmin tehnyt ja mistä hän on yleensä kiinnostunut. Se yhdistää ehdotuksissaan mm. käyttäjän musiikkimakua, kulttuuri- ja liikuntaelämyksiä ja muita tietoja, joita käyttäjä on sille antanut luvan käyttää personoimisessa.



Sovellusten käyttöön tottuneet, uusia elämyksiä kaipaavat.



Tulonjakomalli, alustalla toimivat tuottajat maksavat alustalle palkkiota sen kautta saaduista käyttäjistä. Tilajamalli tai transaktiolaskutus asiakkaisiin nähden. Mahdollisuus osittaiseen mainosrahoitteisuuteen.



Yhteistyössä: Yritykset, alustan suunnittelu ja ylläpito ja palveluiden tuottaminen. Paikalliset pienyrittäjät, kulttuurialan toimijat ja harrasteseurat palveluiden ja elämysten tuottajina, mahdollisuuksia myös käyttäjien vertaistoimintaan.

Työelämän mahdollisuuksia senioreille

Seniorien työelämämahdollisuudet liittyvät suoraan heidän arkiliikkumisensa määrään. Tätä tukee osa-aikaisen työllistymisen helppous virallisen eläkeiän jälkeenkin. Toisille osa-aikainen työllisyys on jo ennen eläkeikää paras ratkaisu tukemaan jaksamista ja kuntoa täysaikaisen työssäkäynnin sijaan.



Seniorit, työnantajat, julkiset tahot ja yhteisöt seniorien työllistäjinä.



Yrittäjäloueista tekemistä, tai osa-aikainen työsuhde. Pitää olla riittävän helppoa, vaivatonta ja kannattavaa verotukseen liittyvän ohjeistuksen osalta. Voi olla myös vertaistoimintaa tai perustua vaihdantaan.



Kokonaisuuden suunnitteluun julkinen sektori, verottaja, terveydenhuolto. Yritykset ja yhteisöt toimeksiantajina ja työllistäjinä.

Joukkoistettu tiedonkeruu

Luonnossa ja ympäristössä on paljon dataa ja erilaisia asioita, joita voidaan kerätä ja tuottaa joukkoistettusti, mikä tuottaa samalla pieniä tuloja tarvittavan tiedon kerääjille. Tieto voi koskea kunnossapidon tarpeita tai arkiliikkumisen reittejä, samoin se voi olla kansalaistieteen tiedonkeruuta tai seurantaa.



Alustan ylläpitäjälle tiedon tarvitsijat. Kerääjinä ihmiset, jotka ovat kiinnostuneet tienaamaan alustatalouden kautta, jotka ehkä liikkuvat seudulla muutenkin. Koululaiset leirikoulukassaan tai urheiluseurat toimintansa rahoittamiseen.



Tiedon tarvitsijat maksavat, alustan ylläpitäjän näkökulmasta ansaintalogiikka voi toimia transaktion tai tulonjakomallin perusteella, mahdollistaa myös mainosrahoitteisuutta, mikäli käyttäjäryhmät ja näkyvyys ovat merkittäviä.



Yritykset alustan suunnitteluun ja rakentamiseen. Yhteisöt, seurata ja paikalliset pien/osa-aikayrittäjät voivat toimia tiedon tuottajina tai kerääjinä.

Arkiliikkumisella aivoterveysteen

Aivoterveys on perusta laadukkaalle ja merkitykselliselle elämälle ja sillä on merkittäviä vaikutuksia paitsi ihmiseen itseensä, myös hänen läheisiinsä ja yhteisöönsä. Terveellisellä ja liikkuvalla yhteisöllisellä elämäntavalla on keskeinen merkitys aivojen sairauksien ennaltaehkäisyssä. Valmennusliiketoiminnan mahdollisuuksia.



Aikuiset työkäiset, vakuutusyhtiöt (eläkevakuutusyhtiöt), julkinen sektori.



Osin julkisin varoin tuotettua/ostettua, aivoterveystien ratkaisujen (teknologia, valmennukset tms.) lisensointi, sponsorointimalli, tuote- ja palvelumyynti.



Yritykset, tutkimuslaitokset, vakuutusyhtiöt, julkinen sektori, työnantajat.

Koulun ympäristöprojektit

Ympäristön huomioiminen vaatii keskeistä osaa oppimisessa ja koulutuksessa. Ottamalla ympäristöön liittyvät projektit osaksi koulunkäyntiä luodaan tulevaisuuden ympäristöosaamista, yhteisöjä koulujen ja yritysten välille sekä edistetään fyysistä aktiivisuutta.



Koululaiset, opiskelijat, yritykset.



Osittain julkisin varoin toteutettavaa, yritysten kanssa yhteistyössä, sponsorointimalli, arvoa rahan ohella, tulevaisuuden osaajien innostamiseen panostaminen ja kiinnostuksen herättäminen.



Julkinen sektori, koulut, yritykset, tutkimuslaitokset, paikallinen pienyrittäjä, vertaistoiminta eri ikäryhmien kesken.

Koulun liikunnallinen iltapäivätoiminta

Kouluissa voidaan järjestää yhteisöllistä liikunnallista iltapäivätoimintaa. Tämä tuo lisää liikettä lasten arkeen ja mahdollisuuksia liikkumiseen niille, joilla ei ole muita harrastuksia. Liikkuminen voi olla eri laisten lajien kokeilua ja koulussa voi olla eri teemoihin tai lajeihin keskittyneitä iltapäiväkerhoja.



Lapset, koululaiset, nuoret.



Julkisin varoin tuotettua, sponsorointimalli, vertaistoimintaa vaihdantamallin mukaisesti.



Julkinen sektori, koulut, vakuutusyhtiöt, urheilu ja harrasteseurat, paikallinen pienyrittäjä.

Naapuruston aktiivisuusappi

Naapuruston arkiaktiivisuussovellus yhdistää lähellä toisiaan asuvat ihmiset ja perheet viettämään aikaa, puuhailemaan, laittamaan ruokaa ja keksimään yhteistä tekemistä. Se mahdollistaa lasten leikeistä ja aikuisten liikkumisesta sekä harrastekyydeistä sopimisen ja toistensa auttamisen.



Lapsiperheet, aikuiset, seniorit, naapuriyhdistöt.



Sovelluskehittäjälle tulonjakomalli, julkisin varoin voidaan avustaa kehitystä, mainosrahoitteisuus, käyttäjä voi myös maksaa tilaajamallissa kuukausimaksua.



Yritykset ja tutkimuslaitokset kehittämässä, käytön aikana perustuu paljon käyttäjien vertaistoimintaan.

Liikkuvat lastenhoitopalvelut

Lastenhoitopalvelu missä tahansa siksi aikaa, kun treenaat, käyt kaupassa tai avustat sukulaista terveyskeskuskäynnillä. Lastenhoito toteutetaan aktiivisesti leikkien/pelaten/lasta liikunnallisesti aktiivisten. Palvelun voi tilata alustalta ja määritellä paikan ja kellonajan.



Lapsiperheet / vanhemmat.



Palvelumyynti, alustatuottajalle tulonjakomalli tai lisensointi.



Yritykset ja paikalliset palvelun tuottajat, mahdollisuuksia esim. seniorien ja nuorien osa-aikaiselle työllistymiselle

Senioreiden arkiaktiivisuuskanava

Yhteisöllisyys ei aina tarkoita fyysistä tapaamista. Yhteisöllisyys ja yhdessä tekeminen välittyy myös selkeän ja helppokäyttöisen, monisuuntaisen viestimisen mahdollistavan arkiaktiivisuuskanavan kautta, joka tuottaa sekä aktivoivaa sisältöä, että toisten kohtaamista seniorien arkeen.



Seniorit, julkinen sektori terveydenhuolto, vanhustenhuolto, kuntoutus.



Osin julkisin varoin tuotettua, sponsorointimalli, tilaajamalli, mainosrahoitteisuus, sisältöä voidaan tuottaa tulonjakomallin tai lisensoinnin kautta.



Yritykset kehittämään sovellusta. Sisältöä yhteisöiltä, seuroilta, julkiselta sektorilta. Vakuutusyhtiöt/eläkevakuutusyhtiöt sponsoroimassa, media ja käyttäjien vertaistoiminta tukemassa.

Uuden ajan talkooperinteet

Talkooperinteitä elvytetään ja mietitään laajemmin arkiliikkumisen näkökulmasta. Mitä kaikkea tehdään yhdessä osana yhteisöllistä arkea siten, että kaikki hyötyvät? Uuden ajan talkooperinteitä kehittämällä kasvatetaan hyvinvointia arkiliikkumisen, yhdessä tekemisen ja osallisuuden kasvun kautta.



Kaikki ihmiset omien alueidensa yhteisöissä.



Vaihdantamalli, arvoa rahan ohella.



Käyttäjien välistä vertaistoimintaa, jota julkinen sektori tukee asettamalla riittävän selkeät ja helpot periaatteet vertaistoiminnan ja vaihdannan verotukselle sekä käytännön byrokratialle kansalaisten aktiivisuuden edistämiseksi. Urheilu- ja harrasteseurat voivat olla mukana talkooperinteiden mukaisessa toiminnassa.

Yhteisöllinen arki

Yhteisöllinen arki lisää arkiliikkumisen määrää kodin ympäristössä erilaisten yhdessä tehtävien asioiden kautta. Yhdessä toteutetut remontit, yhteinen hyötypuutarha, mahdollinen yhdessä ylläpidettävä kerhotila edistävät arjen liikkumista. Jokaisella yhteisön jäsenellä on taitoja, joita he voivat käyttää yhteisön hyödyksi.



Yhteisöt ja lähellä toisiaan asuvat ihmiset.



Mahdollistaa pienimuotoista ja sivutoimista liiketoimintaa sekä paikallisten yrittäjien palvelujen käyttöä.



Julkiset toimijat varmistamaan ettei lainsäädäntö/verotus estä pienimuotoista yhteisön sisällä tapahtuvaa vaihdantataloutta ja sen, että pienimuotoista toimintaa voi harjoittaa matalalla kynnyksellä sen vaarantamatta muuta toimeentuloa/etuuksia.

LÄHTEET

- Aagaard, A. (ed.) (2019) *Sustainable Business Models Innovation, Implementation and Success*. 1st edition. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-93275-0>
- Basole, R. C. – Russell, M. G. – Huhtamäki, J. – Rubens, N. – Still, K. & Park, H. (2015) Understanding Business Ecosystem Dynamics: A Data-Driven Approach. *ACM Transactions on Management Information Systems*, Vol. 6(2), 1–32. <https://doi.org/10.1145/2724730>
- Beirão, G. – Patrício, L. & Fisk, R. P. (2017) Value cocreation in service ecosystems: Investigating health care at the micro, meso, and macro levels. *Journal of Service Management*, Vol. 28(2), 227–249. <https://doi.org/10.1108/JOSM-11-2015-0357>
- Biloslavo, R. – Bagnoli, C. & Edgar, D. (2018) An eco-critical perspective on business models: The value triangle as an approach to closing the sustainability gap. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 174 (746–762). <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.10.281>
- Bocken, N. – Ritala, P. – Albareda, L. & Verburg, R. (eds) (2019) *Innovation for Sustainability: Business Transformations Towards a Better World*. Palgrave.
- Bocken, N. M. P. & Geradts, T. H. J. (2020) Barriers and drivers to sustainable business model innovation: Organization design and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, Vol. 53(4), 101950. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101950>
- Brown, P. – Bocken, N. & Balkenende, R. (2019) Why Do Companies Pursue Collaborative Circular Oriented Innovation? *Sustainability*, Vol. 11(3), 635. <https://doi.org/10.3390/su11030635>
- Busby, J. & Suddendorf, T. (2005) Recalling Yesterday and Predicting Tomorrow. *Cognitive Development*. Vol. 20, 362–372. <https://doi.org/10.1016/j.cogdev.2005.05.002>
- Cuhls, K. (2017) Mental Time travel in Foresight Process – Cases and Applications. *Futures*. Vol. 86(2), 118–135. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2016.05.008>
- Di Pietro, L. – Edvardsson, B. – Reynoso, J. – Renzi, M. F. – Toni, M. & Guglielmetti Mugion, R. (2018) A scaling up framework for innovative service ecosystems: lessons from Eataly and KidZania. *Journal of Service Management*, Vol. 29(1), 146–175. <https://doi.org/10.1108/JOSM-02-2017-0054>
- Gillham, B. (2000) *Case Study Research Methods*. Bloomsbury Publishing, London.
- Helkkula, A. – Kowalkowski, C. & Tronvoll, B. (2018) Archetypes of Service Innovation: Implications for Value Cocreation. *Journal of Service Research*, Vol. 21(3), 284–301. <https://doi.org/10.1177/1094670517746776>
- Hsieh, H.-H. & Shannon, S. E. (2005) Three approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*, Vol. 15 (9), 1277–1288.
- Husu, P. – Tokola, K. – Vähä-Ypyä, H. & Vasankari, T. (2022) Liikuntaraportti: Suomalaisten mitattu liikuminen, paikallaanolo ja fyysinen kunto 2018–2022. Opetus- ja kulttuuriministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-808-3>
- Kolu, P. – Kari, J. T. – Raitanen, J. – Sievänen, H. – Tokola, K. – Havas, E. – Pehkonen, J. – Tammelin, T. H. – Pahkala, K. – Hutri-Kähönen, N. – Raitakari, O. T. & Vasankari, T. (2022) Economic burden of low physical activity and high sedentary behaviour in Finland. *Journal of Epidemiology & Community Health*, Vol. 76(7), 677–684. <http://doi.org/10.1136/jech-2021-217998>
- Lamberg, J. (2021) *Business Creation for Active Lifestyles in the Finnish Sport-Based Companies: Enabling a Sustainability Transformation Through Ecosystem Thinking*. Master's thesis. Turku School of Economics, University of Turku. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021083044601>
- Markley, O. W. (2008) Mental Time Travel: A Practical Business and Personal research Tool for looking ahead. *Futures*. Vol. 40(1), 17–24. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2007.06.006>
- Mead, T. – Jeanrenaud, S. & Bessant, J. (2022) Sustainability oriented innovation narratives: Learning from nature inspired innovation. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 344, 130980. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.130980>
- Osterwalder, A. – Pigneur, Y. – Bernada, G. – Smith, A. & Papadacos, T. (2015) *Value Proposition Design – How to Create Products and Services Customers Want*. John Wiley & Sons, Incorporated. ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kutu/detail.action?docID=1887760>
- Parkkinen, M. – Ahokas, I. – Kiviluoto, K. – Saarimaa, R. & Tapio, P. (2019) *Liikunnallisen elämäntavan haasteita ja ratkaisuja: STYLE-hankkeen sidosryhmätyöpajojen tulokset*. FFRC eBooks 13/2019. Finland Futures Research Centre, University of Turku. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-249-539-6>
- Rusanen, H. – Halinen, A. & Jaakkola, E. (2014) Accessing resources for service innovation – the critical role of network relationships. *Journal of Service Management*, Vol. 25(1), 2–29. <https://doi.org/10.1108/JOSM-10-2012-0219>
- Suddendorf, T. & Busby, J. (2005) Making decisions with the future in mind: Developmental and comparative identification of mental time travel. *Learning and Motivation*. Vol. 36(2), 110–125. <https://doi.org/10.1016/j.lmot.2005.02.010>
- STYLE-työpajat (2021) STYLE-hankkeen 27.4.2021 ja 10.5.2021 järjestämät etätyöpajat arkiliikunnan tulevaisuuskuvaan muodostamiseksi.
- Teece, D. J. (2010) Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, Vol. 43(2), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2014) *Liikuntaliiketoiminnan ekosysteemin muutokset*. TEM-raportteja 20/2014, Elinkeino- ja innovaatioosasto, Työ- ja elinkeinoministeriö, <https://tem.fi/documents/1410877/2871099/Liikuntaliiketoiminnan+ekosysteemin+muutokset+03072014.pdf>
- Vezzoli, C. – Ceschin, F. – Diehl, J. C. & Kohtala, C. (2015) New design challenges to widely implement “Sustainable Product–Service Systems.” *Journal of Cleaner Production*, Vol. 97, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.02.061>
- Wulf, A & Butel, L. (2017) Knowledge sharing & collaborative relationships in business ecosystems & networks: A definition & a demarcation. *Industrial Management + Data Systems*, Vol. 117(7), 1407–1425. <https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2016-0408>

ARKILIIKKUMISESTA BISNESTÄ

Kestävän liiketoimintaekosysteemin tulevaisuuskuva

Essi Silvonon, Ira Ahokas, Leila Hurmerinta, Katariina Kiviluoto,
Johanna Lamberg, Birgitta Sandberg & Petri Tapio



Tutu eJulkaisu 11/2022

Tulevaisuuden tutkimuskeskus
Turun yliopisto

ISBN 978-952-249-581-5
ISSN 1797-1322

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-249-581-5>

