**LÄHTÖTILANTEEN STRATEGINEN ANALYYSI**

Päivi Suihkonen

**Lahjoittaminen Pääkaupunkisedun Kierrätyskeskukselle**

**Palvelun kuvaus**

Pääkaupunkiseudun Kierrätyskeskus ottaa vastaan monenlaisia tavaroita lahjoituksina. Kierrätyskauppoihin voi aukioloaikoina tuoda käyttökelpoisia, ehjiä ja puhtaita huonekaluja, mattoja, kodin käyttötavaraa, harrastusvälineitä, lasten tarvikkeita, kirjoja, levyjä, kenkiä, vaatteita ja tekstiilejä sekä askarteluun sopivaa tavaraa. Halutessaan asiakas voi tilata kotiinsa maksuttoman noutoauton hakemaan lahjoitettavat tavarat.

Lahjoittamisessakin on siis kyse palvelusta: lahjoittavat asiakkaat saavat hyvän mielen lahjoittaessaan tavaraa hyvään tarkoitukseen ja he pääsevät samalla vaivatta eroon ylimääräiseksi jääneistä tavaroista.

 Lahjoittamisen helpottamiseksi toimintaa on kehitetty monin tavoin. Kauppojen aukioloaikoja on pidennetty, jotta asiointi onnistuu myös iltaisin ja viikonloppuisin. Lisäksi noutoauton voi tilata taloyhtiön asukkaille yhteisesti esimerkiksi talkoiden yhteyteen tai vaikkapa kirpputoritapahtumaan, jolloin myyjät voivat lahjoittaa myymättä jääneet tavarat halutessaan Kierrätyskeskuksen autoon.

Muitakin tapoja kerätä tarpeettomaksi jäänyttä tavaraa kehitetään. Uudenmaan Marttojen kanssa kerätään keväisin uudelleenkäyttöön kelpaavaa tavaraa Marttojen perinteisen lumppukeräyksen rinnalla. Kalasataman ja Jätkäsaaren asukkaiden kierrätyshuoneisiin on tuotu Kierrätyskeskuksen rullakot, jonne voi jättää ehjät ja puhtaat tarpeettomaksi jääneet tavarat. Syksyllä 2015 järjestetään keräyskierros, joka seuraa HSY:n järjestämän keväisen romunkeräyskierroksen reittiä.

**Liikeidea ja strategia**

Pääkaupunkiseudun Kierrätyskeskuksen toiminnan tarkoituksensa on edistää tavaroiden uudelleenkäyttöä, säästää luonnonvaroja ja kasvattaa ihmisten ympäristötietoisuutta. Vaikka Kierrätyskeskus on osakeyhtiö, voittoa ei tavoitella eikä jaeta omistajille. Kaikki tuotot lahjoitetuista tavaroista (ja muusta toiminnasta) käytetään toiminnan kustannuksiin ja edellä mainittujen päämäärien edistämiseen.

Lahjoittamisen kilpailuetuna Kierrätyskeskuksella on lahjoittamisen helppous. Kierrätyskeskuksen kaupoilla on poikkeuksellisen pitkät aukioloajat vastaaviin toimijoihin verrattuna: arkisin klo 9–20, lauantaisin klo 10–16 ja sunnuntaisin klo 12–16. Maksuttomia noutoautoja tehdään 12 auton voimin ja ne ajavat arkisin klo 8–18. Vuonna 2014 tavaraa haettiin maksuttomasti yli 13 000 kertaa.

Palveluun liittyy myös ongelmia, jotka sotivat palvelun helppoutta vastaan. Kierrätyskeskus ei voi ottaa rikkinäisiä tai likaisia huonekaluja vastaan, sillä ne tuovat paljon kustannuksia. Niinpä asiakas ei voi olla etukäteen varma, ottaako Kierrätyskeskus huonekalun lahjoitustilanteessa: henkilökunta tarkistaa huonekalun kunnon paikan päällä. Pientavaroiden suhteen kuntoa ei tarkasteta etukäteen, vaan kaikki otetaan vastaan. Näin voidaan tehdä, koska pientavaroiden osuus jätemaksuista ei ole niin suuri kuin huonekalujen. Kierrätyskeskus maksaa jätteistään normaalit jätemaksut. Vuonna 2014 jätemaksuja maksettiin yli 100 000 euroa.

Toinen seikka, mikä sotii palvelun helppoutta vastaan, on asiakaspalvelun laadun vaihtelevuus. Kierrätyskeskus työllistää määräaikaisesti huonossa työmarkkinatilanteessa olevia työttömiä. Tavoitteena on edistää työttömien työmarkkina-asemaa hyödyllistä työkokemusta antamalla. Osa Kierrätyskeskukselle työllistyneistä osallistuu työhönvalmennukseen ja siihen liittyviin koulutuksiin. Kaikki käyvät asiakaspalvelu- ja ympäristökoulutuksissa. Työllistyneiden asiakaspalvelukokemus kuitenkin vaihtelee suuresti ja henkilökunnan nopea vaihtuvuus asettaa omat haasteensa asiakaspalvelun laadulle. Siitä syystä asiakas voi pettyä pahasti, jos esimerkiksi huonekalun hylkäämisen syitä ei osata selittää asiakaspalvelutilanteessa oikein ja kohteliaasti.

Kolmanneksi Kierrätyskeskuksella on vain viisi kauppaa pääkaupunkiseudulla, eivätkä niiden sijainnit ole kovin keskeisiä.

Lahjoituspalveluille ei ole tehty varsinaista **strategiaa**. Liiketoimintastrategiassa tavaranhankinta on mainittu seuraavien tavoitteiden yhteydessä: ”Kehitämme prosessejamme tehokkaammiksi ja yhteistoimintaa tukeviksi (logistiikka, tavaranhankinta, lajittelu) (koulutus ja neuvonta). Huolehdimme laadusta ja parannettujen prosessiemme sujuvasta toiminnasta: parannamme palveluidemme laatua, ja laatumielikuvaa.”

Strategiamme mukaisesti laajennamme toimipisteverkostoa, ja tavoitteena on avata kaksi uutta kauppaa vuodessa. Lisäksi tavoitteena on vahvistaa Kierrätyskeskuksen brändiä, jotta toimintamme erottuu muista vastaavista toimijoista.

Varsinaisen lahjoittamisen strategian puuttumisesta huolimatta linjauksena on ollut, että emme lähde rakentamaan keräyssäiliöiden verkostoa. Menneisyydessä keräyssäiliöiden tavaran laadusta on ollut huonoja kokemuksia. Lisäksi Kierrätyskeskus haluaa tehokkaasti uudelleenkäyttöön myös muunlaisia tavaroita kuin tekstiilejä ja asusteita, jotka parhaiten sopivat keräyssäiliöihin.

**Palvelun asemoiminen ja keskeiset kilpailutekijät**

**Suora kilpailu** toimialalla on kiristynyt ja erityisesti laadukkaasta lahjoitustavarasta kilpaillaan. Pääkaupunkiseudulla meitä suurempia toimijoita ovat valtakunnalliset UFF, SPR Kontti sekä Fida International. Lisäksi vertaiskauppa, eli kuluttajien välinen kauppa kilpailee kanssamme. Vertaiskauppaa käydään erilaisilla alustoilla, kuten Huuto.netissä, Tori.fissä ja Facebookin kirpputoriryhmissä. Niissä asiakas saa itselleen lisäansioita tarpeettomiksi käyneistä tavaroista.

Vertaiskaupassa lahjoittamisen nopeus toimii joskus paremmin kuin Kierrätyskeskuksen noutopalvelussa ja lisäksi myyjä saa siitä rahat itselleen. Yleensä noutoauton voi varata 2–5 päivän päähän asiakaspalvelustamme. Nettikaupan yleistyminen näkyy Kierrätyskeskuksessa noutojen peruutuksina. Tavaralle tilataan nouto ja samaan aikaan sitä tarjotaan nettialustoilla maksua vastaan. Jos tavara onnistutaan myymään ennen sovittua hakuaikaa, tilattu nouto perutaan. Tällainen toiminta on tietenkin ymmärrettävää, mutta samalla turhat kuljetusvaraukset pidentävät Kierrätyskeskuksen noutoaikojen saatavuutta ja heikentävät sitä kautta palvelun laatua.

Vastaaviin kivijalkatoimijoihin verrattuna Kierrätyskeskuksella on pidemmät aukioloajat, noutopalvelu toimii koko pääkaupunkiseudulla ja tavaraa haetaan joustavasti tarvittaessa kauempaakin. Lisäksi Kierrätyskeskus hakee kotoa myös pientavaraa eikä noudon tilaamiseen vaadita huonekalulahjoitusta. Noudon voi tilata yhdestä numerosta tai nettilomakkeella. Listassa on siis monta lahjoittamista helpottavaa seikkaa verrattuna Konttiin ja Fidaan, jotka hakevat huonekaluja maksutta ja ottavat vastaan lahjoituksia myymälöissään.

UFF ottaa vastaan vaatteita, tekstiilejä yms. hyvin kattavassa keräyssäiliöiden verkostossaan ja keskeisillä paikoilla sijaitsevissa myymälöissään. UFF on vaatteiden ja tekstiilien keräyksessä ihan omassa luokassaan, emmekä siinä asiassa pyrikään kilpailemaan.

Kaikki lahjoitusten vastaanottajat perustelevat toimintaansa hyväntekeväisyydellä. UFF tukee kehitysyhteistyökohteita Afrikassa ja Intiassa. Fida International on Suomen helluntaiseurakuntien omistama lähetys- ja kehitysyhteistyöjärjestö, jonka tuotot menevät kehitysmaiden lapsille ja nuorille. SPR Kontin tuotot menevät Punaisen Ristin avustuskohteisiin.

Pääkaupunkiseudun Kierrätyskeskuksen tuottoja ei tilitetä mihinkään ulkopuoliseen avustuskohteeseen, vaan kaikki tulot käytetään oman toiminnan kustannuksiin. Lahjoitettavaa tavaraa ei myöskään myydä bulkkina ulkomaille, vaan kaikki pyritään kierrättämään paikallisesti. Kierrätyskeskuksen toiminnalla tuetaan erityisesti paikallista hyvää: edistetään tavaroiden uudelleenkäyttöä ja vähennetään jätteen määrää, järjestetään ympäristökasvatusta ja -neuvontaa sekä työllistetään huonossa työmarkkina-asemassa olevia. Lahjoitusten kohteilla on ihmisten mielessä väliä: monelle paikallinen ympäristö- ja työllistämistyö voi olla mieluisempi kohde kuin esimerkiksi lähetystyö ulkomailla. Arvioni mukaan Kierrätyskeskuksella on myös luotettavampi maine kuin esimerkiksi UFF:lla, jonka toimintaa on käsitelty kriittisesti julkisuudessa.

Tiivistettynä Kierrätyskeskuksen lahjoituspalvelujen käyttö pitää olla siis helpompaa kuin suorilla kilpailijoilla ja tuotot käytetään paikallisen hyvään.

**Epäsuoraa kilpailua** lahjoittamisen kanssa on vaihtoehdot uudelleenkäytölle: tavaroiden heittäminen roskiin ja isojen tavaroiden kuljettaminen Sortti-asemien jätekeräykseen. Pahimmillaan hylätään metsiköihin, jätekatoksiin tai taloyhtiöiden kellareihin sinne sopimatonta tavaraa. Välinpitämätöntä tai tietämätöntä toimintaa vastaan (myös muihin ympäristöasioihin liittyen) Kierrätyskeskus toimii tarjoamalla ympäristöneuvontaa ja -kasvatusta pääkaupunkiseudulla. Lahjoittamisen helppous ja ilmaisuus on tärkeä kilpailutekijä myös silloin, kun vaihtoehtona on tavaroiden kuljettaminen tai maksullisen kuljetuksen tilaaminen Sortti-asemalle.

**Asiakaskäyttäytymisen seuraaminen**

Kierrätyskeskuksessa ei ole tehty pelkästään lahjoittaviin asiakkaisiin suunnattua tutkimusta, mutta tänä keväänä tehdään bränditutkimus, jonka osana selvitetään myös lahjoittajien motivaatioita, kokemuksia sekä ihmisten syitä olla lahjoittamatta Kierrätyskeskukselle. Mielikuvaa verrataan kilpailijoihin. Jatkossa bränditutkimus on tarkoitus toistaa vuosittain.

Kierrätyskeskuksen kaupoissa asioiville ihmisille tehdään vuosittain asiakastyytyväisyyskysely, ja heistä osa on myös lahjoittavia asiakkaita. Vuonna 2014 puolet kyselyyn vastanneista kertoi valinneensa Kierrätyskeskuksen, koska sinne voi tuoda ylimääräisiä tavaroita. Kaupassa kävijöistä 60 % tiesi maksuttomasta noutopalvelusta ja 40 % arvosti Kierrätyskeskuksen tekemää työllistämistyötä. Kierrätyskeskuksen tekemä ympäristökasvatus ja -neuvonta oli kuitenkin suurimmalle osalla tuntemattomia asioita. Suurin osa vastannaista oli täysin samaa mieltä siitä, että Kierrätyskeskuksen palveluiden käyttäminen on helppoa ja aukioloajat ovat sopivat.

Kyselyyn vastanneet asiakkaat ovat olleet kaiken kaikkiaan varsin kritiikittömiä, mutta bränditutkimuksen osana tehtävissä haastatteluissa päästään varmaankin pintaa syvemmälle. Vastaajiksi etsitään myös ihmisiä, jotka eivät niin välitä Kierrätyskeskuksen palveluista ja haastattelujen tulokset vahvistetaan kvanttitutkimuksella.

Toimintaympäristössä ja kilpailijoiden toiminnassa seurataan yleisiä trendejä ja muutoksia, kuten vertaisverkkojen käyttöä ja kierrättämiseen kehitettyjä uusia palveluita. Esimerkiksi Facebookin kierrätysryhmien yleistymisen tulkitsen johtuvan siitä, että ihmiset haluavat päästä tavarasta eroon nopeasti, ilman pitkiä kuljetusmatkoja ja samalla oman kaupunginosan yhteisöllisyyttä vahvistaen.

Toimintaympäristön seuraamisen johdosta Kierrätyskeskus voi kiinnostua uusista yhteistyökumppanuuksista esimerkiksi paikallisen yhteisöllisyyden edistämiseksi. Edelleen nouseva ilmiö on myös tavarakaaoksen taltuttaminen ja ammattijärjestäjien esiinmarssi. Tällä saralla yhteistyötä onkin jo ollut, kun ammattijärjestäjän asiakkaat ovat voineet lahjoittaa pois heitettäviä tavaroita Kierrätyskeskukselle tilaamansa ammattijärjestäjän kautta.

**Palvelun tavoitetila ja onnistumisen mittaaminen**

Lahjoituspalvelun tavoitteena on lahjoitustavaran määrän kasvattaminen. Nykyisin vastaanotettava tavara punnitaan. Aiemmin tilannetta seurattiin vähentämällä myytyjen ja ilmaiseksi annettujen tavaroiden suhdetta jätemääriin. Tavoitteena on myös parantaa lahjoitettavan tavaran laatua, jotta vähemmän tavaraa päätyisi jätteisiin. Tätä mitataan seuraamalla suhteellista jätelukua kokonaistavaramäärään. Tavoitteena on viiden prosentin vähennys vuoden 2015 alusta vuoden 2016 alkuun. Lisäksi seurataan jätemaksuja.

Viestinnällisiä tavoitteita on, että jokaiselle lahjoittajalle onnistutaan kertomaan, mitä hyvää Kierrätyskeskus saa aikaan ja asiakas ymmärtää, mitä lahjoitettavalle tavaralle tapahtuu. Lahjoituspalvelua pidetään selkeänä, nopeana ja helppona ja erotumme muista toimijoista paikallista hyvää edistävänä luotettavana organisaationa. Viestinnällisten tavoitteiden onnistumista seurataan bränditutkimuksen avulla.