



Kiertotalous ammattikeittiössä: asiakaslähtöinen suunnittelumalli lajittelun kehittämiseen

Milla Mantere

2022 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Kiertotalous ammattikeittiössä: asiakaslähtöinen suunnittelu- malli lajittelun kehittämiseen

Milla Mantere
Palvelumuotoilu YAMK
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2022

Milla Mantere

Kiertotalous ammattikeittiössä: asiakaslähtöinen suunnittelumalli lajittelun kehittämiseen

Vuosi

2022

Sivumäärä 61

Tämän kehittämistyön tavoitteena oli tutkia ravintoloiden jätehuoltoon liittyviä palvelutarpeita sekä palvelun ongelmakohtia. Työn tarkoituksena oli kerätyn aineiston pohjalta kehittää palvelua. Kehittämistyössä tarkasteltiin tarjottavan palvelun käyttöä ja toimivuutta ensisijaisesti asiakkaan näkökulmasta ja työskentelyä ohjaavia keskeisiä kysymyksiä oli kolme. Ensinnäkin tavoitteena oli saada parempi kuva siitä, miten jätehuolto on nykyisin ravintoloissa järjestetty. Toiseksi haluttiin tutkia mitkä asiat ovat ammattikeittiöille tärkeitä jätehuoltopalvelua ostettaessa ja kolmantena tavoitteena oli tunnistaa mahdollisia ongelmakohtia palvelun käytössä.

Tämän lopputyön toimeksiantaja on suomalainen jätehuoltoalan yritys, joka tarjoaa jätehuoltopalveluita lähes kaikille yhteiskunnan toimioille, niin yksityishenkilöille, julkisille toimioille kuin yrityksillekin. Toimeksiantajan tavoitteena on kehittää omaa toimintaansa sekä palvelutarjoamaa asiakaslähtöisemmäksi ja kilpailukykyisemmäksi. Organisaation strategiassa on keskeisessä roolissa sekä hyvä asiakaskokemus että hyvä henkilöstökokemus, joiden nähdään olevan pohja taloudelliselle menestykselle.

Kehittämistyön tietoperustassa käsitellään vastuullista yritystoimintaa ja jätehuoltoa ravintolan ympäristövastuun osa-alueena. Lisäksi käydään läpi palvelun käytettävyyden teoriaa sekä tuuppauksen (engl. Nudging) lähestymistapaa. Lopputyö toteutettiin hyödyntämällä palvelumuotoilun lähestymistapaa. Työskentelyssä sovellettiin Design Councilin tuplatimanttimalia kehittämisen prosessina ja tärkeimmät menetelmät aineiston keruussa olivat teemahaastattelu sekä havainnointi. Keskeisimpien havaintojen kiteytykseen hyödynnettiin työkaluina palvelupolkua sekä asiakaspersoonia. Ratkaisuja työstettiin yhdessä toimeksiantajan kanssa osallistavan työpajatyöskentelyn avulla.

Kehittämistyön tuotoksena syntyi jätehuoltopalvelun uusi suunnittelumalli, joka kiteytettiin konkreettisen suunnittelutyökalun muotoon. Kehitetty suunnittelutyökalu antaa kehittämistyön toimeksiantajalle selkeän tavan tukea asiakkaan lainmukaisen ja vastuullisen jätehuollon järjestämistä. Keskeisimmät kehityskohteet, joihin suunnittelutyökalu pyrkii vaikuttamaan, ovat tilan käytön optimoiminen, jätelain vaatimusten täyttäminen käytännössä, opasteiden selkeys ja työnkulkujen tehokkuus.

Vaikka kehittämistyössä muotoiltu suunnittelutyökalu on suunniteltu ensisijaisesti toimeksiantajan liiketoimintaa ajatellen, voisi se olla hyödynnettävissä minkä tahansa jätehuoltopalveluita tarjoavan yrityksen toiminnassa henkilöstön asiantuntijuuden ollessa kuitenkin rajoittava tekijä. Työkalua voitaisiin hyödyntää laajemmin myös asiakkaan omatoimisen suunnittelutyön pohjana. Ratkaisun jatkokehityksessä tulisi kuitenkin vielä painottaa liiketoiminnallista näkökulmaa sekä toteuttamiskelpoisuuden arviointia huomioiden palveluntarjoajan asiakashankinnan prosessi. Tarkastelun ulkopuolelle rajattiin myös ravintolasalin puolella asiakkaiden toimesta tapahtuva lajittelu, millä voi olla huomattava vaikutus ravintolassa syntyvän jätteen määrään ja lajittelun onnistumiseen. Tätä kokonaisuutta tulisikin tarkastella jatkokäytöksessä omana tutkimuskohteenaan.

Asiasanat: Kiertotalous, kierrätys, käytettävyys, ravintola, palvelumuotoilu

Milla Mantere

Circular Economy in the Professional Kitchen: A Customer-Oriented Design Model for the Development of Sorting

Year

2022

Pages

61

The aim of this development research was to study the service needs related to the waste management of restaurants and the problem areas of the service. The purpose of the work was to develop the service based on the collected data. In the development work, the use and functionality of the offered service was examined primarily from the customer's point of view, and there were three key questions guiding the research. First, the aim was to get a better picture of how waste management is currently organized in restaurants. Secondly, the aim was to find out what is important for professional kitchens when purchasing a waste management service, and the third aim was to identify possible problem areas in use of the service.

The client of this thesis is a Finnish waste management company, which provides waste management services to almost all functions of society - private individuals, public institutions, and companies. The client's goal is to develop operations and service offering to be more customer-oriented and competitive. Both good customer experience and good staff experience play a key role in the organization's strategy and are seen as the foundation for financial success.

The theoretical framework of this development work deals with corporate social responsibility and waste management as part of the restaurant's environmental responsibility. In addition, the theory of service usability and the nudging approach are reviewed. The final work was carried out using a service design approach. The Design Council's Double Diamond model was applied in the work as a development process, and the most important methods of collecting data were thematic interviews and observation. The customer journey map and customer personas were used as tools to crystallize the most important findings. The solutions were developed together with the client through participatory workshops.

The output of the development work was a new design model for the waste management service, which was crystallized into a concrete design tool. The developed design tool gives the client a clear way to support the organization of the restaurants legal and responsible waste management. The main areas of development that the design tool aims to influence are the optimization of the use of space, the practical fulfillment of the requirements of the Waste Act, the clarity of signs and the efficiency of workflows.

Although the design tool formulated in the development work is primarily designed for the client's business, it could be utilized in the operations of any company providing waste management services, however, the expertise of the staff is a limiting factor. The tool could also be used more widely as a basis for the customer's own design work. However, in the further development of the solution, emphasis should still be placed on the business perspective and the process of acquiring the service provider's customers, considering the assessment of feasibility. Sorting by customers on the restaurant hall side was also excluded from the review, which could have a significant impact on the amount of waste generated in the restaurant and the success of the sorting. This entity should therefore be considered in further research as its own research topic.

Keywords: Circular economy, recycling, usability, restaurant, service design

Sisällys

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Johdanto..... | 6 |
| 1.1 | Toimeksiantajana kiertotalousyrittäjä | 7 |
| 1.2 | Kehittämistyön kohteena jätehuoltopalvelu | 9 |
| 1.3 | Kehittämisen tavoite, tarkoitus ja rajaukset..... | 9 |
| 2 | Vastuullinen yritystoiminta | 9 |
| 2.1 | Vastuullisuuden määrittely ja osa-alueet | 9 |
| 2.2 | Ympäristövastuun merkitys ravintolatoiminnassa | 12 |
| 2.3 | Jätehuolto ja kierrätys ravintolan ympäristövastuun osa-alueena | 13 |
| 3 | Käytettävyys | 15 |
| 3.1 | Palvelun arvo muodostuu käytössä | 15 |
| 3.2 | Käytettävyyden määrittely | 16 |
| 3.3 | Käytettävyys ja suunnittelu..... | 18 |
| 3.4 | Tuuppauksen määrittely | 18 |
| 3.5 | Ajattelun heuristiikat ja vinoumat | 19 |
| 3.6 | Tuuppaus ja etiikka..... | 22 |
| 4 | Lähestymistapa, menetelmät ja toteutus | 22 |
| 4.1 | Muotoiluajattelu..... | 22 |
| 4.2 | Palvelumuotoilu | 23 |
| 4.2.1 | Palvelumuotoilun prosessi..... | 24 |
| 4.2.2 | Palvelumuotoilun menetelmät..... | 25 |
| 4.3 | Kehittämistyön tavoite, tarkoitus ja toteutus | 27 |
| 4.3.1 | Ymmärrys | 28 |
| 4.3.2 | Määrittely..... | 30 |
| 4.3.3 | Kehittäminen..... | 32 |
| 4.3.4 | Toteutus | 34 |
| 4.3.5 | Aineiston säilyttäminen ja hävittäminen..... | 34 |
| 5 | Tulokset | 34 |
| 5.1 | Nykytila ja ostokäyttäytyminen | 35 |
| 5.2 | Palvelun ongelmakohdat | 40 |
| 5.3 | Kehitetyt ratkaisut | 44 |
| 6 | Johtopäätökset ja pohdinta..... | 49 |
| | Lähteet..... | 54 |
| | Kuviot | 59 |
| | Taulukot | 59 |
| | Liitteet | 60 |

1 Johdanto

Ruoka on jollain tavalla läsnä meidän kaikkien elämässä, niin arkena, juhlista kuin lomallakin. Osa näistä aterioista nautitaan ravintolan valmistamana, mikä näkyy kansantaloudellisestikin merkittävinä lukuina. Ravintolatoiminta on osa suomalaista matkailusektoria, jonka kokonaiskysyntä on vuositasolla 5,7 miljardia euroa. Matkailu työllistää suoraan noin 142 000 työntekijää, joista ravintemistoiminnan osuus on noin puolet. Ravintolaruokailu ei rajoitu ainoastaan lähialueisiin, vaan sen merkitys matkailussa kasvaa valtavaa vauhtia. Tänä päivänä jopa 86 prosenttia matkailijoista kokee, että ruoka- ja juomatarjonnalla on merkittävä vaikutus heidän matkakohteensa valintaan. (Havas & Adamsson 2020.)

Kaikella taloudellisella toiminnalla on myös vaikutuksia ympäristöön, eikä mikään ala ei tänä päivänä voi jättää toimintansa ympäristövaikutuksia huomiotta. Vakavimpia uhkia niin muulle luonnolle kuin ihmisellekin ovat kiihtyvä ilmastonmuutos, luonnon monimuotoisuuden köyhtyminen ja metsäkato (WWF 2022). Näistä esimerkiksi ilmastonmuutoksella on merkittäviä vaikutuksia suoraan ruuan tuotantoon. Tulevaisuudessa jopa kolmannes globaalista ruokatuotannosta saattaa olla uhattuna ilmastonmuutoksen vaikutusten ja muun muassa kuivuuden lisääntymisen takia, millä on merkittävä välillinen vaikutus myös Suomen ruokatuotantoon (Kummu ym. 2021). Yksittäisen yrityksen näkökulmasta tarkasteltuna muutokset voivat kuitenkin tuntua kaukaisilta. Vapaaehtoisten toimien lisäksi ympäristövaikutuksia pyritäänkin vähentämään myös lainsäädännön kautta ja lailla on keskeinen rooli ympäristönsuojelun tavoitteiden saavuttamisessa (Ympäristöministeriö 2022a). Näiden vastuiden ja velvoitteiden tunteminen on tärkeä osa yksittäisen yrityksen riskien hallintaa, sillä vahingoissa ja niihin liittyvissä korvausvelvoitteissa tahattomuudella ei ole merkitystä (VTT 2022).

Paitsi että monet lainsäädännön vaatimukset kiristyvät, myös asiakkaiden odotukset kasvavat. Ympäristövastuu nousee vahvasti esiin lähivuosina suomalaistakin ravintolakenttää muokkaavissa trendeissä. 88 prosenttia suomalaisista haluaisi ulkona syödessään suosia luonnon monimuotoisuuden huomioon ottavia ravintoloita, 87 prosenttia olisi valmis lisäämään ruokavaliionsa kasvisruokaa ja 83 prosenttia haluaisi suosia ravintoloita, joilla on pieni hiilijalanjälki. Vastuullisuudesta ollaan myös valmiita maksamaan. Tutkimuksen mukaan jopa 62 prosenttia suomalaisista olisi valmiita maksamaan enemmän eettisesti ja ilmastoystävällisesti tuotetusta ruuasta. (Kespro 2020, 7-8, 19.)

Globaalit uhkat tarkoittavat isoja ratkaistavia haasteita, mutta luovat samalla myös uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Luonnontilaa vahvistavilla tai uudistavilla ratkaisuilla arvioidaan olevan yli 10 000 miljardin dollarin potentiaaliset liiketoimintahyödyt vuosittain sekä potentiaali luoda noin 400 miljoonaa työpaikkaa 2030 mennessä (World Economic Forum 2020). Myös

Suomalaisilla yrityksillä on hyvät mahdollisuudet rakentaa menestyvää liiketoimintaa ihmisen toiminnan ympäristövaikutuksia pienentävillä ratkaisuilla ja onnistumia on saatu muun muassa ilmastopäästöjä vähentävillä ratkaisuilla (Koistinen & Leinonen 2022). Esimerkiksi kiertotalous on ajattelumalli, jossa ei jatkuvasti tuoteta lisää tavaroita, vaan pyritään hyödyntämään jo tuotettujen tuotteiden ja niihin sidotun materiaalin arvoa mahdollisimman pitkään. Kiertotalousratkaisuihin liiketoimintansa perustavat yritykset jakautuvat kahteen sukupolveen, natiivit ja omaksujat. Natiivit ovat alusta alkaen rakentaneet liiketoimintansa kiertotalouteen pohjautuen, kun taas omaksujat ovat siirtyneet perinteisestä lineaarisesta mallista kierotaloutta hyödyntävään. Kiertotalouden ajatusmallia hyödyntäviä yrityksiä tutkittaessa on tunnistettu niiden menestykselle keskeiset tekijät. Yhdistäviä tekijöitä ovat tehokas viestintä asiakkaiden ja loppukäyttäjien hyödyistä, kyky skaalata paikallista toimintaa laajemmaksi, kumppanuudet kolmannen sektorin ja yhteisöjen kanssa, helppo toteutettavuus nykyisessä infrastruktuurissa sekä datalähtöinen lähestymistapa liiketoimintaan. (Ahola & Tolonen 2021.)

Tätä kehittämistyötä tehtiin aikana, jolloin Korona asetti suuria haasteita ravintola-alalle. Mediassa ilmastonmuutos sai väistyä pandemiauutisten tieltä ja yritysten arjessa vastuullisuuden kehittäminen saattoi jäädä sivummalle, kun kamppailtiin liiketoiminnan selviytymisestä ylipäättään. Matkailu- ja ravintola-alan yrittäjien ja työnantajien edunvalvoja ja työmarkkinajärjestö MaRan jäsenyrityksistä 66 prosenttia kertoi liikevaihdon alenevan 50 prosenttia verrattuna vastaavaan aikaan edellisellä vuonna ja 28 prosenttia ilmoitti olevansa konkurssiuhalla (Mara 2021). 2020 alkaneen pandemian jatkuessa yhä 2021 ravintoloita koettelivat edelleen sulut sekä aukioloaikoja ja asiakaspaikkoja koskevat rajoitukset. Vapaa-ajalla liikuttiin vähemmän ja monet koulut sekä työpaikat olivat siirtyneet täysin etätyöskentelyyn.

Tämän kehittämistyön tavoitteena oli tutkia ravintoloiden palvelutarpeita sekä palvelun ongelmakohtia jätehuoltopalveluun liittyen. Työn tarkoituksena oli kerätyn aineiston pohjalta kehittää palvelua. Tässä työssä esitellään ensin kehittämistehtävän toimeksiantaja sekä kehittämisen tavoite, tarkoitus ja rajaukset. Luvut kaksi ja kolme käsittelevät työn tieto-osaa, joka pohjautuu vastuulliseen yritystoimintaan sekä palvelun käytettävyyden tarkasteluun. Luvussa neljä esitellään tutkimuksen lähestymistapa, käytetyt menetelmät ja toteutus. Lopuksi luvuissa viisi ja kuusi esitellään kehittämistyön tulokset sekä johtopäätökset ja pohdinta.

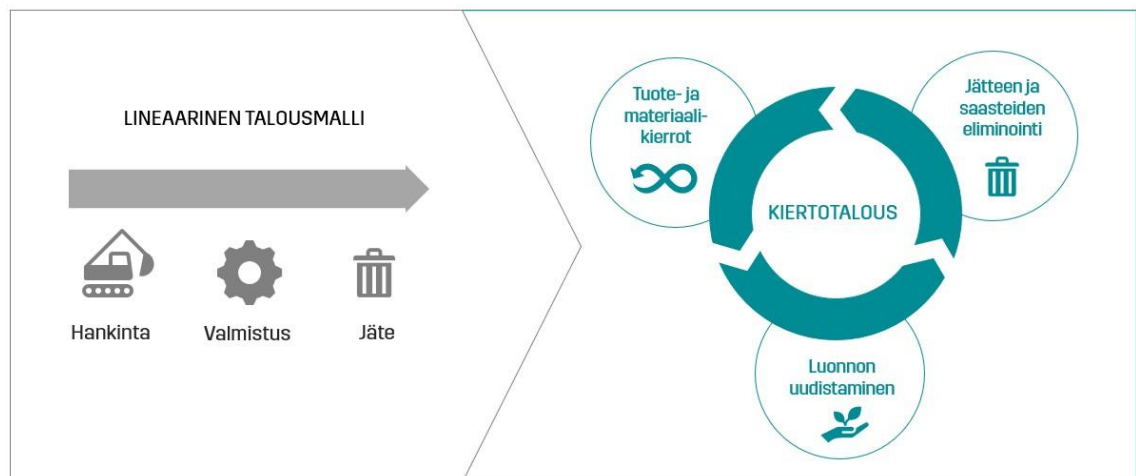
1.1 Toimeksiantajana kiertotalousyritys

Lopputyön toimeksiantaja on suomalainen jätehuoltoalan yritys, joka tarjoaa jätehuoltopalveluita lähes kaikille yhteiskunnan toimioille, niin yksityishenkilöille, julkisille toimioille kuin yrityksillekin. Toimeksiantajan tavoitteena on kehittää omaa toimintaansa sekä palvelutarjoamaa asiakaslähtöisemmäksi ja kilpailukykyisemmäksi. Organisaation strategiassa on keskeisessä roolissa sekä hyvä asiakaskokemus että hyvä henkilöstökokemus, joiden nähdään olevan

pohja taloudelliselle menestykselle. Yrityksen tavoitteena on profiloitua oman alansa edelläkävijäksi ja asiantuntijaksi.

Toimeksiantajaorganisaatiossa nähdään tärkeänä kehittää palveluita asiakasymmärryksen ja kokeilevaan kehittämisen tapaan nojaten. Tämän lähestymistavan uskotaan tuovan syvällisempää ymmärrystä asiakkaan maailmasta, jonka avulla onnistutaan todennäköisemmin kehittämään palveluita, jotka aidosti luovat arvoa asiakkaille ja pystytään sovittamaan myös sisäisten prosessien näkökulmasta toimivaksi kokonaisuudeksi. Tavoitteena onkin uusien asiakaslähteisten kehittämistapojen hyödyntäminen perinteisen liiketoimintalähtöisen ajattelun rinnalla.

Toimeksiantajan liiketoiminnan ytimessä on kiertotalous. Nykyinen taloudellinen toiminta perustuu pääosin lineaariseen malliin, jossa talouden prosessiin otetaan sisään luonnonvaroja ja käytön jälkeen ne päätyvät hyödyttömäksi jätteeksi. Kiertotalous taas on systeminen lähestymistapa talouden kehitykseen - talousmalli, joka on suunniteltu hyödyttämään liiketoimintaa, yhteiskuntaa ja ympäristöä. Kiertotalouden lähestymistapa on luonteeltaan uudistava ja pyrkii erottamaan taloudellisen kasvun ja rajallisten resurssien käytön riippuvuussuhteen. Lähestymistapa perustuu kolmeen periaatteeseen, joita ohjaa suunnitteluajattelu (engl. design): jätteen ja saasteiden eliminointi, tuote- ja materiaalikierrot ja luonnon uudistaminen (kuvio 1). (Ellen MacArthur Foundation 2022, 1-2.)



Kuvio 1: Lineaarinen talousmalli ja kiertotalous (mukailten Ellen MacArthur Foundation 2022)

SITRAN määritelmässä kiertotaloudesta korostuu myös siirtyminen omistamisen kulttuurista palveluiden kuluttamiseen, eli jakamiseen, vuokraamiseen ja kierrättämiseen. Kiertotaloudessa arvon nähdään sitoutuneen talouden käyttöönottimiin materiaaleihin ja tämä arvo pyritään säilyttämään yhteiskunnassa mahdollisimman pitkään. (SITRA 2022.)

1.2 Kehittämistyön kohteena jätehuoltopalvelu

Tämän kehittämistyön kohteena on jätehuoltopalvelu. Jätteellä tarkoitetaan ainetta tai esinettä, jonka sen haltija on poistanut tai aikoo poistaa käytöstä taikka on velvollinen poistamaan käytöstä (Jätelaki 17.6.2011/646, 5 §). Jätehuoltopalvelu koostuu tyypillisesti tuotteiden ja palveluiden yhdistelmästä. Jättemateriaalien keräämiseen tarvitaan erityyppisiä fyysisiä keräilyvälineitä ja lisäksi palveluun kuuluu jätteiden poiskuljetus sekä lainmukainen käsittely. Näiden lisäksi voidaan tarjota digitaalisia palveluja, joiden avulla asiakas voi seurata muun muassa jätemääriä ja kustannuksia tai tehdä muutoksia omaan palvelusopimukseensa. Asiakkaan jätehuollon järjestämistä ja kehittämistä voidaan myös tukea konsultoivalla asiantuntijapalvelulla.

1.3 Kehittämisen tavoite, tarkoitus ja rajaukset

Kehittämistyön tavoitteena on tutkia ravintoloiden palvelutarpeita sekä jätehuoltopalvelun ongelmakohtia ja työn tarkoituksena on kehittää palvelua. Kohderyhmäksi on rajattu yrityksen liikevaihtoluokan perusteella pienet ja keskisuuret ravintola-alan yritykset. Tarkastelu on rajattu koskemaan jo syntyneen jätteen käsittelyä, sillä toimeksiantajalla on muita projekteja, joissa tutkitaan tai on jo tutkittu hävikin vähentämistä ravintolatoiminnassa sekä jätteen synnyn ehkäisyä hankintaprosessissa.

Kehittämistyössä tarkastellaan jätehuoltopalvelua ensisijaisesti asiakkaan näkökulmasta. Työskentelyä ohjaavia kysymyksiä ovat:

1. Nykytila: miten jätehuolto on nykyisin ravintolassa järjestetty?
2. Ostaminen: Mitkä asiat ovat tärkeitä jätehuoltopalvelua ostettaessa?
3. Haasteet: mitä ongelmakohtia palvelussa on?

2 Vastuullinen yritystoiminta

Tässä kappaleessa kuvataan vastuulliseen yritystoimintaan liittyvät käsitteet sekä vastuullisuuden osa-alueet. Lisäksi kuvataan jätehuoltoa ja sen merkityksen muutosta ravintolatoiminnan ympäristövastuullisuuden osa-alueena. Lopuksi syvennytään ravintolan jätehuoltoa sääntelevän jätelain peruseriaatteisiin sekä juuri uudistuneen jätelain muuttuneisiin vaatimuksiin nimenomaan ravintolatoimijan näkökulmasta.

2.1 Vastuullisuuden määritelmä ja osa-alueet

Yrityksen yhteiskuntavastuulla (engl. Corporate Social Responsibility, CSR) kuvataan yritysten ja yhteiskunnan välistä työnjakoa ihmisten ja ympäristön hyvinvoinnin rakentamisessa. Käsite

pohjautuu liiketoimintaetiikan tutkimukseen, jossa tarkastellaan, mikä on oikein ja mikä on väärin sekä millaisiin arvoihin toiminta perustuu nimenomaan organisaation kontekstissa. Paljon käytetään myös yritysvastuun käsitettä (engl. Corporate Responsibility, CR), joka viittaa nimenomaan yrityksen vapaaehtoiisiin toimiin, joilla se toteuttaa yhteiskuntavastuutaan sidosryhmien odotuksiin pohjautuen. Vastuullisuutta tarkastellaan yleensä kolmen osa-alueen kautta: taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristövastuu. (Harmaala & Jallinoja 2012, 13-17.)

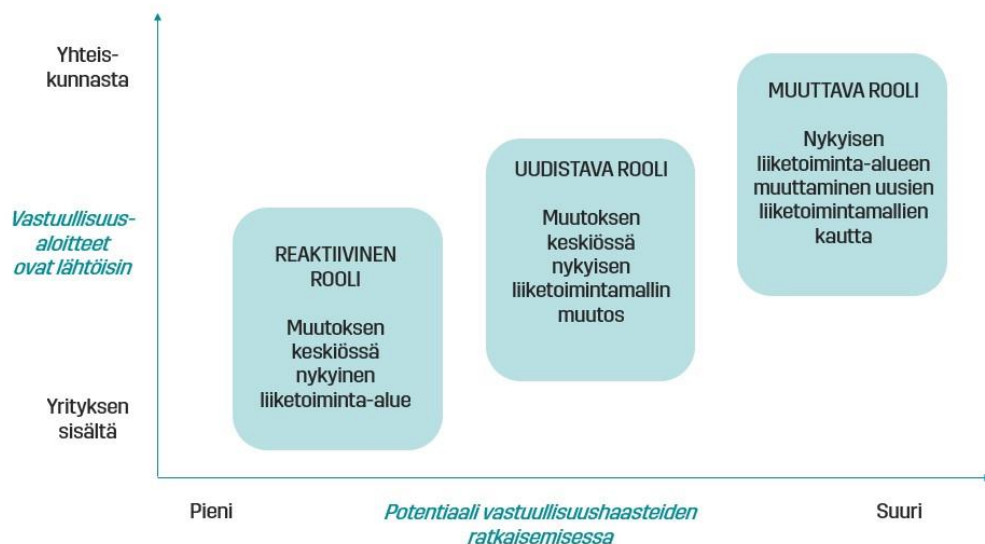
Taloudellisella vastuulla viitataan yritystoiminnan kannattavuuteen painottaen pitkän ajan tarkasteluväliä ja yrityksen kykyä pysyä taloudellisesti elinvoimaisena sekä tuottavana. Taloudellinen vastuu sisältää kaiken toiminnan, jolla yritys luo taloudellista hyvinvointia yhteiskunnallisesti tarkasteltuna. Konkreettisia esimerkkejä ovat esimerkiksi verojen maksaminen ja lain noudattaminen taloudellisessa toiminnassa. Yritys voi myös luoda toiminnallaan työpaikkoja, tuoda investointeja jollekin alueelle ja vahvistaa alueen kilpailukykyä. (Harmaala & Jallinoja 2012, 18-19.)

Sosiaalisen vastuun määrittelynä olevan vastuuta ihmisistä, jotka työskentelevät yrityksessä, linkittyvät sen alihankinta- ja toimitusketjuihin tai muutoin ovat yrityksen toiminnan vaikutuspiirissä. Vastuullinen toiminta edellyttää esimerkiksi työehtosopimusten ja muiden juridisten velvoitteiden täyttämistä, henkilöstön hyvinvoinnista sekä osaamisesta huolehtimista, oman toiminnan vaikutusten huomioimista paikallisen väestön näkökulmasta ja esimerkiksi tuotteiden turvallisuuden varmistamista asiakkaan näkökulmasta. (Harmaala & Jallinoja 2012, 20-21.)

Ympäristövastuu taas viittaa siihen, kuinka yritys huomioi toimintansa vaikutukset ympäristöön. Ympäristövaikutuksia voidaan vähentää suojelemalla vettä, ilmaa ja maaperää, vähentämällä kasvihuonekaasujen määrää, minimoimalla luonnonvarojen käyttöä, vähentämällä jätteiden määrää tai esimerkiksi pyrkimällä turvaamaan luonnon monimuotoisuutta. Vastuullisessa yritystoiminnassa ympäristövaikutukset on tunnistettu, ympäristöriskejä hallitaan ja vaikutuksia ympäristöön pyritään aktiivisesti ja suunnitelmallisesti vähentämään. (Harmaala & Jallinoja 2012, 22.)

Keskustelu vastuullisesta liiketoiminnasta painottui alkujaan yritystoiminnan negatiivisiin vaikutuksiin ja haittojen vähentämiseen. Tänä päivänä vastuullisuus nähdään strategisena asiana, jonka avulla yritys voi pyrkiä saavuttamaan kilpailuetua, minimoimaan taloudellisia riskejä tai erottautumaan edelläkävijyyden kautta. Kestävyysasteiden ratkaiseminen synnyttää myös kokonaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja innovaatioita. Arvonmuodostuksen näkökulmasta vastuullisen toiminnan osa-alueet linkittyvät toisiinsa ja suoraa arvoa voi muodostua esimerkiksi myynnin kasvun, kustannusten laskun tai paremman hinnan kautta. Epäsuora arvo taas voi näkyä työntekijä- ja asiakasuskollisuuden tai esimerkiksi brändin arvon kasvun kautta. (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 21, 25.)

Lahtinen 2020 kuvaa yritysten roolin muutosta vastuullisuuden edistämiseksi kolmen vaiheen kautta (kuviot 2). Ensimmäisessä reaktiivisessa roolissa yritys tunnistaa jossain määrin toimintaansa liittyvät taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristövaikutukset ja huomioi ne liiketoiminnassa. Tässä reaktiivisessa (engl. reactive) roolissa yritys keskittyy noudattamaan lakia ja vastuullisuuteen liittyvät aloitteet ovat yrityksen sisältä lähtöisin. Arvonluonnin keskiössä on osakkeenomistajat. Lahtisen mukaan tämä rooli kuvastaa tyypillistä vallitsevaa suhdetta vastuullisuuteen monilla yrityksillä. Toinen rooli on liiketoimintaa uudistava (engl. reformative). Tässä roolissa yritys tarkastelee laajemmin taloudellisia, sosiaalisia ja ympäristövaikutuksia ja antaa enemmän strategista painoarvoa eri sidosryhmien näkökulmille kuten työntekijät, asiakkaat, valtiolliset toimijat, kansalaisjärjestöt ja paikalliset yhteisöt. Vastuullisuusaloitteet ovat yhä sisäsyntyisiä, mutta arvonluontiin sisällytetään osakkeenomistajien lisäksi muut sidosryhmät ja liiketoimintamallin tarkastelu. Kolmannessa, muuttavassa (engl. transformative) roolissa, yritys hyödyntää ydinliiketoimintansa mittakaavaetua koko liiketoimintaympäristön muuttamiseen. Vastuullisuusasioiden tarkastelussa painottuu merkittävien positiivisten vaikutusten aikaan saaminen negatiivisten vaikutusten hallinnan sijaan. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi kiertotalouteen pohjautuvan täysin uuden liiketoimintamallin luomista. Tässä roolissa yritys kutsuu vastuullisuusaloitteiden luomiseen sisäisten resurssien lisäksi mukaan muita yhteiskunnan toimijoita. Paitsi että se pyrkii luomaan arvoa osakkeenomistajille ja eri sidosryhmille, se pyrkii luomaan yhteistä hyvää. Kolmannen roolin omaksuville yrityksille on todennäköisimmin mahdollista rakentaa vahva vastuullisuuteen perustuva liiketoiminta, joka tavoittelee vastuullisuudessa systeemitasoisen muutosta. (Lahtinen 2020, 29-32.)



Kuvio 2: Yrityksroolit vastuullisuuden edistämiseksi (mukaan Lahtinen 2020, 29-32.)

Yritysjohdon tehtävänä on linjata, millaista roolia yritys tavoittelee vastuullisuudessa. Tuloksekas vastuullisuustyö edellyttää johdon sitoutumista ja vastuullisuustyön vahvaa linkitystä strategiaan. Tavoitteena voi yksinkertaisesti olla lakien ja säädösten noudattaminen, mutta jos tavoitellaan vastuullisuustyössä edelläkävijän asemaa, altistutaan myös riskeille. Uskottava viestintä ja merkittävät vastuullisuusteot voivat kasvattavaa yrityksen mainetta, mutta samalla se altistaa itsensä tiukemmalle tarkkailulle ja odotuksille eri sidosryhmien suunnalta. Suurilla yrityksillä raportointivelvoitteita on jo ennestään paljon ja tyypillisesti vastuullisuusviestinnälle haetaan uskottavuutta varmennettujen vastuullisuusraporttien kautta (kuten esimerkiksi Global Reporting Initiative, GRI). Raportointi muodostaa rungon vastuullisuustyölle ja sen tulosten viestinnälle. Myös pienten ja keskiuurien yritysten näkökulmasta vastuullisen toiminnan todentaminen on tärkeää. Ne toimivat usein osana hankintaketjua, johon heijastuu suurten yritysten tavoitteet erilaisten toimittajakriteerien ja vaatimusten kautta. Myös pienemmän yrityksen strategiana voi olla vastuullisuudella erottautuminen markkinassa ja monet lain edellyttämistä raportointivelvoitteista on kokoluokkariippumattomia. (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 46-54, 65-67.)

2.2 Ympäristövastuun merkitys ravintolatoiminnassa

Ravintolan ympäristövaikutuksia ja niiden merkittävyyttä voidaan tarkastella esimerkiksi hiilidioksidipäästöjen kautta. Matkailu- ja ravintola-alan yrittäjien ja työnantajien edunvalvoja ja työmarkkinajärjestö MaRan teettämän tutkimuksen mukaan ravintola-alan suorien hiilidioksidipäästöjen merkittävimmät lähteet ovat kiinteistöjen, koneiden ja laitteiden energiankulutus. Näihin yksittäinen ravintola voi vaikuttaa valitsemalla uusiutuvaan energiaan pohjautuvan sähkösovimuksen tai panostamalla energiatehokkaisiin laitteisiin. Epäsuorien hiilidioksidipäästöjen osalta päästölähteiksi on tunnistettu elintarvikkeet, muut ostetut palvelut ja tuotteet sekä niihin liittyvä logistiikka ja ruokahävikki. Lisäksi päästöjä synnyttää työntekijöiden työmatkat, ruuan asiakaskuljetukset ja asiakkaiden liikkuminen. (Descombes, Saariaho & Heikinheimo 2020, 23-29, 32.)

Ympäristövastuu nousee vahvasti esiin lähivuosina suomalaistakin ravintolakenttää muokkaavissa trendeissä. Kespron teettämän tutkimuksen mukaan yksi kolmesta eniten Suomessa ulkona syömiseen vaikuttavista trendeistä on niin kutsuttu maapallostävällisyys. Maapallostävällisyydellä viitataan ympäristön hyvinvointiin, ilmastovaikutusten huomiointiin sekä eettisten näkökulmien huomioimiseen. 88 prosenttia suomalaisista haluaisi ulkona syödessään suosia luonnon monimuotoisuuden huomioon ottavia ravintoloita, 87 prosenttia olisi valmis lisäämään ruokavalionsa kasvisruokaa ja 83 prosenttia haluaisi suosia ravintoloita, joilla on pieni hiilijalanjälki. Vastuullisuudesta ollaan myös valmiita maksamaan. Tutkimuksen mukaan jopa 62 prosenttia suomalaisista olisi valmiita maksamaan enemmän eettisesti ja ilmastostävällisesti tuotetusta ruuasta. (Kespro 2020, 7-8, 19.)

Kiinnostus ympäristövastuuta kohtaan näkyy asiakkaiden odotuksissa erityisesti vanhoilla ja nuorilla kuluttajilla. Vastuullisuusnäkökulmia pitävät tärkeimpänä naiset sekä ikäryhmät 18-24 vuotta ja 65+ vuotiaat. Kaikkien ikäryhmien vastuullisuusodotuksissa korostuu lajittelun ja kierrätyksen merkitys, mikä ei vaikuttavuuden näkökulmasta ole linjassa ravintolatoiminnan merkittävimpien päästölähteiden kanssa. Kuluttajilta kysyttäessä kolme tärkeintä ravintolan ympäristövaikutuksiin liittyvää näkökulmaa ovat asianmukaisesti järjestetty lajittelu ja jätehuolto (87%), hävikin pieni määrä (79%) ja tehokas kierrätys (79%). Odotukset ovat näiden osalta suurempia kuin esimerkiksi annosten hiilijalanjälkeen, raaka-aineisiin tai vesijalanjälkeen liittyvät odotukset. (Kespro 2021.)

2.3 Jätehuolto ja kierrätys ravintolan ympäristövastuun osa-alueena

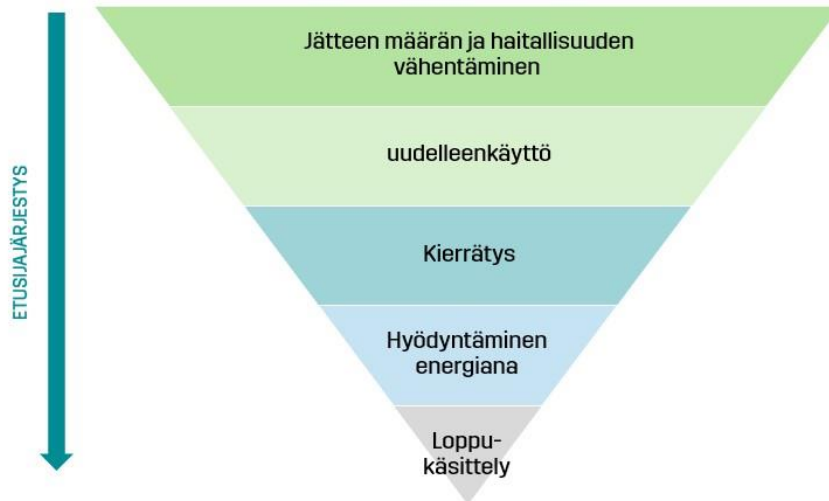
Ravintolan jätemateriaalien käsittelyä ohjaa tyypillisesti yrityksen omat tavoitteet, yrityskulttuuri sekä lainsäädäntö. Tässä kappaleessa tarkastelu painottuu lainsäädännölliseen taustaan tavoitteiden ja toimintakulttuurin ollessa tutkimusosan kiinnostuksen kohteena.

Jokaisella jätteen tuottajalla on velvollisuus järjestää lainmukainen jätehuolto, mutta hiljattain uudistunut lainsäädäntö ja sen tulkinta asettavat kuitenkin haasteita jätehuoltopalvelua ostaville yrityksille. Tyypillisesti jätehuoltopalvelu ei ole toiminnan keskiössä ja korkean kiinnostuksen kohde hankintoja tehdessä. Mikäli tuotetun jätteen määrä on suuri yrityksen kokoluokkaan nähden, nousee toki kustannukset ja tämänkin palvelun rooli kilpailutuksissa. Lähtökohtaisesti yritykset haluavat yleensä toimia lainmukaisesti, ottaen huomioon, että se on tehtävissä kohtuullisin kustannuksin. Yrityksillä ei kuitenkaan aina ole resursseja seurata lakimuutoksia kovin syvästi, ja ne saattavat tässä tilanteessa tukeutua mieluummin esimerkiksi palveluntarjoajan osaamiseen.

Yrityksen jätehuollon järjestämisestä on säädetty suomen jätelaissa, jonka tavoitteena on ehkäistä jätteistä aiheutuvia vaaroja ja haittoja, varmistaa toimiva jätehuolto sekä ehkäistä roskaantumista. Vuonna 2021 jätelakia uudistettiin ja uudistuksen myötä keskeisenä tavoitteena esitetään myös luonnonvarojen kestävä käytön edistäminen. Tavoitteena on vähentää jätteen määrää ylipäättään sekä lisätä sen uudelleenkäyttöä ja kierrätystä. Uudistus pohjautuu EU:n jätedirektiiviin, joka asettaa yhdyskuntajätteelle vaatimuksen 55 prosentin kierrätysasteesta vuoteen 2025 mennessä ja pakkausjätteiden osalta edellytetään 65 prosentin kierrätysastetta. (Ympäristöministeriö 2022b.)

Lainsäädäntö ottaa kantaa myös kerättäviin jätelajikkeisiin ja niiden käsittelyyn. Jätehuoltopalvelun järjestämiseen käytännössä vaikuttaa keskeisesti jätelain etusijajärjestys (kuviokuva 3). Etusijajärjestys osoittaa toimintatavat jätteen käsittelyyn prioriteettijärjestyksessä. Lähtökohtaisesti jätteen syntyä ja sen haitallisuutta tulisi ennen kaikkea vähentää. Jos jätteen syntyä ei voida ehkäistä tulisi se ensisijaisesti valmistella uudelleenkäyttöön tai toissijaisesti kierrätykseen. Jos kierrätys ei ole mahdollista, tulee järjestyksessä seuraavana muu

hyödyntäminen, esimerkiksi poltto eli energiahyödyntäminen. Vasta viimeisenä vaihtoehtona on loppukäsittely. (Jätelaki 17.6.2011/646.)



Kuvio 3: Etusijajärjestys (Jätelaki 17.6.2011/646)

Ravintolatoimijan näkökulmasta keskeisimmät muutokset 2021 uudistuneessa jätelaissa ovat tiukentuneet erilliskeräysvaatimukset, kirjanpito- ja raportointivelvoitteet sekä velvoite käyttämättömien elintarvikkeiden luovuttamisesta uudelleenjakeluun. Osa velvoitteista on kuvattu lakia tarkentavassa jäteasetuksessa. Uuden lain mukaan jätteen haltijan on järjestettävä erilliskeräys vähintään oheisen taulukon 4 mukaisesti, jos taulukossa esitetty tuotetun jätteen kilomäärä per viikko ylittyy. Biojätteen osalta velvoite ylittyy kymmenen kilon kohdalla, kuitu- ja muovipakkausjätteen osalta viiden kilon kohdalla ja lasi- sekä metallipakkausjätteen osalta kahden kilon kohdalla (Jäteasetus 978/2021, 21 §.)

| Jätelaji | Jätettä / vko |
|------------------------------------|---------------|
| Biojäte | 10 kg |
| Kuitupakkausjäte | 5 kg |
| Muovipakkausjäte | 5 kg |
| Lasipakkausjäte | 2 kg |
| Metallipakkaus- ja pienmetallijäte | 2 kg |

Kuvio 4: Uudistuneen jätelain erilliskeräysvaatimukset (Jäteasetus 978/2021, 21 §.)

Ravintoloita koskee elintarvikealan toimijoina uudet kirjanpito- ja tiedonantovelvoitteet elintarvikejätteistä. Elintarvikejätteestä on pidettävä aikajärjestyksen mukaista kirjaa ja eriteltävä elintarvikkeen kokonaismäärä, pääasialliset jätelajit, mahdollisuuksien mukaan oma arvio käytöstä poistetun syömäkelpoisen elintarvikkeen kokonaismäärästä, jätteen vastaanottajan tiedot ja käsittelytapa. Tiedot tulee säilyttää kuuden vuoden ajan sähköisenä tai paperilla. Mikäli yhden y-tunnuksen alla syntyy jätettä vähintään sata tonnia vuodessa, toiminta on ympäristönsuojelulain mukaan luvanvaraista tai toiminnassa syntyy vaarallista tai pysyviä orgaanisia yhdisteitä sisältävää jätettä sovelletaan tarkempia vaatimuksia näiden osalta ja tiedot on myös luovutettava viranomaiselle. (Jätelaki 17.6.2011/646, 118 §; Jäteasetus 978/2021, 33-34 §.)

Ravintoloiden on myös jatkossa luovutettava käyttämättä jääneet elintarvikkeet uudelleenjalkeluun, jos se voidaan tehdä elintarviketurvallisuutta vaarantamatta ja kustannukset luovutuksesta ovat kohtuullisia. Tässäkin sovelletaan etusijajärjestyttä, eli ensisijaisesti käyttämättä jääneet elintarvikkeet tulisi ohjata ihmisravinnoksi ja vasta toissijaisesti esimerkiksi eläinrehuksi. Ravintola voi itse päättää mille taholle ja miten se käyttämättömät elintarvikkeet luovutettavaa, eikä sillä ole velvoitetta vastata toimittamisesta vastaanottavalle taholle. Luovutus tulee toteuttaa elintarviketurvallisuutta vaarantamatta ja siinä tulee noudattaa elintarvikelainsäädännön vaatimuksia. (Jäteasetus 978/2021, 29 §.)

3 Käytettävyys

Tässä luvussa käydään läpi palvelun arvonmuodostuksen logiikka sekä käytettävyyden määritelmä ja rooli palvelun suunnittelussa. Lisäksi luvussa kuvataan käytettävyyden suunniteluun liittyvää ihmisen käyttäytymistä päätöksenteon teorian näkökulmasta. Käyttäytymisen muotoilussa voidaan hyödyntää niin kutsuttua tuuppauksen (engl. Nudging) lähestymistapaa, joka pohjautuu päätöksenteossa tunnistettuihin ajattelun vinoumiin.

3.1 Palvelun arvo muodostuu käytössä

Palvelun kehittämistyön arvo saada organisaatiossa talteen vain, jos asiakas kokee sen tuottaman hyödyn arvokkaana. Tänä päivänä voidaan ajatella, että kaikkien organisaatioiden ydintoimintaa on palvelu, riippumatta siitä tuottaako se fyysisiä vai aineettomia tuotteita. Tuotteiden osalta esimerkiksi tuolin voidaan yksinkertaistaen ajatella tuottavan istumisen palvelua. Arvonmuodostumiseen vaikuttavat kaikki palveluprosessiin osallistuvat toimijat, myös asiakas. Organisaation käsitystä siitä, kuinka arvoa luodaan tai kuinka se muodostuu, on pyritty kuvaamaan liiketoimintalogiikoiden kautta, jotka esitellään tässä lyhyesti. (Stickdorn, Lawrence ja Schneider 2018, 28-30.)

Liiketoimintalogiikka kuvaa yrityksen ja sen liiketoiminnan strategista ajattelutapaa. Se ohjaa yrityksen tiedostettua ja tiedostamatonta päätöksentekoa. Perinteisessä tuotantokeskeisessä liiketoimintalogiikassa (Vargo & Lusch 2008) ajatellaan, että yrityksen sisäisessä prosessissa luotu arvo ikään kuin upotetaan tuotteisiin valmistusvaiheessa ja sen jälkeen arvo näkyy tuotoksen vaihdanta-arvona. Arvonluonnin arvoketju siis pysähtyy siihen, kun asiakas on ostanut lopputuotteen, eikä asiakkaalla ole juurikaan arvonluonnissa roolia. Uusissa liiketoimintalogiikoissa, joita ovat asiakaslähtöinen liiketoimintalogiikka ja asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka, asiakas sen sijaan nähdään aktiivisena toimijana arvonluontiprosessissa (Vargo & Lusch 2008; Heinonen ym. 2010; Voima, Heinonen & Strandvik 2010.)

Grönroosin (2017) mukaan käytössä muodostuva arvo realisoituu vasta resurssien käytön aikana, eli asiakas on luo arvoa arvonluonnin prosessissa resurssien käyttäjänä. Yritys luon potentiaalista arvoa tarjoamalla resurssit ja prosessin arvonmuodostumiselle. Suorassa vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä asiakas toimii prosessissa todellisen arvon luoja, mutta kutsumalla palveluntarjoajan osaksi tätä prosessia, siirtyy arvon luonti yhteisen arvonluonnin puolelle. Suoran vuorovaikutuksen ulkopuolella asiakas taas on itsenäinen arvon luoja. (Grönroos 2017, 128-129.)

Grönroosin (2017) mukaan yrityksen luoma lisäarvo asiakkaalle on riippuvainen asiakkaan omasta panoksesta, eli lisäarvo ei ole yksin yrityksen luomaa. Arvoa ei voi ikään kuin varastoida ja kaataa asiakkaalle. Tämä lähestymistapa alleviivaa osallistavan työskentelytavan tärkeyttä palveluiden kehittämisessä. Jos emme pysty muotoilemaan palveluprosessia käytettävyydeltään mahdollisimman hyväksi, jää osa arvonluonnin prosessin potentiaalisesta arvosta saavuttamatta.

3.2 Käytettävyyden määritelmä

Käytettävyys -termillä on monta määritelmää, joista tämän päivän kirjallisuudessa painottuu teknologialähtöinen lähestymistapa. Yksi vanhimmista määritelmistä kuvaa käytettävyyden tarkoittavan teknologiaa tai systeemiä, joka on itsestään selittävä kouluttamattomalle käyttäjälle (Chandor, Graham, & Williamson 1985). Määritelmää voidaan soveltaa myös muilla aloilla, kuten taiteessa tai arkkitehtuurissa. Erimerkiksi Lin ym. (2012) tarkastelivat käytettävyyttä nykytaiteen ja visuaalisen runouden kontekstissa, jossa tekstiä, kuvia ja symboleja käytetään teoksen sivuilla sanojen merkityksen välittämiseksi ja määrittivät käytettävyyden tarkoittavan vuorovaikutusta taiteen kanssa ja yleisön kykyä antaa taideteokselle merkitys. Arkkitehtuurissa käytettävyyden on määriteltävä tarkoittavan käyttäjän kokemusta tietystä tuotteesta tai palvelusta ja arviota siitä soveltuuko tuote tiettyyn käyttöön (Harón, Hamid & Talib 2013).

Ehkä tunnetuin määritelmä on kuitenkin kansainvälisen standardointiorganisaatio ISO:n määritelmä Käytettävyydelle: ”Se vaikuttavuus, tehokkuus ja tyytyväisyys, jolla tietyt määritellyt

käyttäjät saavuttavat määritellyt tavoitteet tietyssä ympäristössä” (ISO 2022). Määritelmä sisältää kolme keskeistä elementtiä ja kolme keskeistä mittaria käytettävyydelle. Ensimmäinen elementti on tietty käyttäjä, jolle tuote tai palvelu on suunniteltu. Sama ratkaisu ei siis ole käytettävyydeltään ihanteellinen eri käyttäjille. Toinen elementti on tietyt tavoitteet, joita käyttäjä yrittää saavuttaa. Kolmas elementti on konteksti, jossa tuotetta tai palvelua käytetään. Tällä tarkoitetaan tuotteen tai palvelun aitoa käyttötilannetta ja -ympäristöä, jossa ratkaisun tulisi toimia. Tietylle käyttäjäryhmälle, tiettyjen tavoitteiden saavuttamiseen tietyssä käyttötilanteessa suunnitellun palvelun käytettävyyttä voidaan määritelmän mukaan arvioida vaikuttavuuden, tehokkuuden ja tyytyväisyyden kautta. Vaikuttavuudella viitataan siihen, miten täydellisesti ja tarkasti käyttäjä onnistuu saavuttamaan tavoitteensa. Tehokkuutta puolestaan arvioidaan tavoitteiden saavuttamiseen käytettyjen resurssien kautta, eli kuinka paljon esimerkiksi aikaa tai vaivaa käyttäjä investoi. Tyytyväisyys taas ilmenee käyttäjän subjektiivisena kokemuksena siitä, millaista tuotteen tai palvelun käyttö oli. (Barnum 2010, 11-12.)

Myös käytettävyytutkija Jakob Nielsenin määritelmä on tunnettu erityisesti digitaalisten käyttöliittymien kontekstissa. Nielsenin mukaan käytettävyys on laadullinen käsite, joka arvioi käyttöliittymien helppokäyttöisyyttä ja voi viitata myös menetelmiin, joilla parannetaan käytön helpoutta suunnitteluprosessin aikana. Verkossa käytettävyyden merkitys on hyvin keskeinen, sillä kohdatessaan ongelmia esimerkiksi kaupallisessa palvelussa käyttäjä yksinkertaisesti poistuu palvelusta. Yritysten sisäisen tehokkuuden näkökulmasta käytettävyys taas on keskeistä resurssihukan minimoimiseksi. Järjestelmien käytön ja tiedonhaun tulisi olla mahdollisimman tehokasta, jotta niihin ei turhaan kulu ylimääräistä työaikaa. (Nielsen 2012.)

Nielsenin listaa viisi keskeistä ominaisuutta käytettävyydelle:

- Opittavuus: Kuinka helppoa perustehtävien suorittaminen on käyttäjille, kun he kohtaavat ratkaisun ensimmäistä kertaa?
- Tehokkuus: Kun käyttäjät ovat oppineet ratkaisun käytön, kuinka nopeasti he voivat suorittaa haluamiaan tehtäviä?
- Muistettavuus: Kuinka nopeasti käyttäjät pystyvät palauttamaan mieleen oppimansa taidon, kun he käyttötauon jälkeen palaavat käyttämään ratkaisua?
- Virheet: Kuinka monta virhettä käyttäjät tekevät, kuinka vakavia virheet ovat ja kuinka helposti käyttäjät pystyvät toipumaan virheistä?
- Tyytyväisyys: Kuinka miellyttävää ratkaisua on käyttää?
(Nielsen 2012.)

3.3 Käytettävyys ja suunnittelu

Muotoilu on tänä päivänä jakautunut useisiin eri erityisosaamisalueisiin. Käytettävyyteen liittyä keskeisesti muun muassa teollinen muotoilu, interaktiosuunnittelu ja käyttökokemuksen muotoilu. Teollinen muotoilu on keskittynyt luomaan konsepteja, joissa optimoidaan tuotteen tai systeemin funktionaalisuutta, arvoa ja ulkonäköä. Tavoitteena on tuottaa hyötyä niin käyttäjälle kuin valmistajallekin. Interaktiosuunnittelu puolestaan keskittyy ihmisen ja teknologian vuorovaikutukseen tavoitteenaan edistää ihmisen ymmärrystä siitä mitä voidaan tehdä mitä tapahtuu ja mitä on jo tapahtunut. Interaktiosuunnittelu hyödyntää psykologian, muotoilun ja taiteen periaatteita tavoitellen positiivista ja nautittavaa käyttökokemusta. Kokemusmuotoilussa voidaan suunnitella tuotteita, prosesseja, palveluita, tapahtumia ja erilaisia ympäristöjä tavoitellen kokonaisuutena onnistunutta käyttökokemusta. (Norman 2013, 1-5.)

Käytettävyyden näkökulmasta hyvän suunnittelun tunnusmerkkeinä voidaan pitää löydettävyyttä ja ymmärrettävyyttä. Löydettävyydellä tarkoitetaan käyttäjän kykyä ylipäättään ymmärtää mitä ominaisuuksia ratkaisulla on, ja kuinka ja missä niitä käytetään. Ymmärrettävyydellä tarkoitetaan käyttäjän kykyä tulkita, kuinka ratkaisu toimii ja mitä esimerkiksi ratkaisun painikkeet tai asetukset tarkoittavat. Periaatteita voidaan soveltaa niin digitaaliseen kuin fyysiseen maailmaan. Klassinen esimerkki löydettävyysongelmasta on huonosti toimivat ovet. Tilanne, jossa käyttäjä ei pysty tulkitsemaan tulisiko ovia työntää, vetää vai liu'uttaa on käyttäjälle turhauttava. Esimerkki on niin yleinen, että se on saanut oman nimityksensäkin ”Normanin ovi”. Tilanne olisi kuitenkin korjattavissa muotoilun keinoin, luomalla käyttäjälle selkeän ja intuitiivisen indikaation siitä mitä hänen tulisi tehdä. (Norman 2013, 1-5.)

3.4 Tuuppauksen määritelmä

Kun suunnittelulla pyritään ohjaamaan ihmisen käyttäytymistä, kytkeytyy muotoiluprosessi päätöksenteon teoriaan. Käyttäytymisen muotoilussa voidaan hyödyntää niin kutsuttua tuuppauksen (engl. Nudging) lähestymistapaa. Tuuppaukset tausta on käyttäytymistieteissä ja siinä hyödynnetään ihmisen intuitiivisen ajattelun prosessia. Psykologi Daniel Kahneman on esittänyt ihmisen käsittelevän tietoa kahden erilaisen ajatteluprosessin kautta. Nopea ajattelu on intuitiivista, automaattista ja hyödyntää rutiineja, sillä ihminen ei pysty jatkuvasti käsittelemään kaikkea ympäristön tarjoamaa informaatiota. Tästä syystä intuitio ja rutiinit vapauttavat ajattelun kapasiteettia automatisoimalla osan päätöksistä. Tähän ajattelun prosessiin vaikuttaa myös oleellisesti tunteet ja erilaiset tiedostamattomatkin ennakkokäsitykset. Hidas ajattelu puolestaan on työlästä ja tietoista analyttistä ponnistelua, jossa informaation äärelle ikään kuin pysähdytään ajattelemaan. Näistä ensimmäiseen voidaan helpommin vaikuttaa antamalla ihmiselle muotoilun avulla vihjeitä siitä, mikä olisi hyvä valinta (Kahneman 2012, 30-35.)

Tuuppauksen ideana on työntää ihmistä hienovaraisesti kohti henkilökohtaisesti tai yhteiskunnallisesti tarkasteltuna parempaa valintaa hyödyntäen ihmisen intuitiivista ajattelua. Thaler & Sunsteinin (2021) määrittelevät tuuppauksen seuraavasti:

”A nudge, as we will use the term, is any aspect of the choice architecture that alters people’s behavior in a predictable way without forbidding any options or significantly their economic incentives. To count as a mere nudge, the intervention must be easy and cheap to avoid.”

Valinta-arkkitehtuuri käsitteenä viittaa siihen, kuinka ihmisen päätöksentekoa voidaan edesauttaa tiedon ja vaihtoehtojen huolellisella strukturoinnilla ja tukea tällä esitystavalla paremaksi katsotun vaihtoehdon valintaa (Beshears & Gino 2015, 6). Tuuppauksessa valintojen ohjaaminen pohjautuu libertaristisen paternalismin periaatteeseen. Periaatteen mukaan ihmisiä voidaan auttaa tekemään parempia valintoja ilman, että yksilön valinnanvapautta merkittävästi heikennetään, kunhan valinnanvapaus säilytetään. Tuuppauksessa päätöksentekoa ohjataan siis ilman pakottamista tai rajoittamista ja annetaan yksilölle mahdollisuus valita käsillä olevista vaihtoehdoista. Vaikka paternalismi tarkoittaa perinteisessä muodossaan holhoamista, näkevät Thaler & Sunstein libertaristisen paternalismin hyvin pehmeänä paternalismin muotoina, juuri valinnanvapauden säilyttämisen takia (Thaler & Sunstein 2021, 6-8.)

Valinnan vapauden ollessa tuuppauksajattelun keskeinen periaate, voi herätä kysymys tarvitseeko ihmisen päätöksentekoa ohjailta tuuppauksen avulla. Perinteinen taloustieteen teoria uskoo, että yksilö tekee valintoja optimoimalla, eli valitsemalla täydellisen tiedon valossa parhaan vaihtoehdon, johon hänellä on varaa. Teoria perustuu myös pitkälti oletukseen kilpailullisista markkinoista, joissa kysyntä ja tarjonta hakeutuvat tasapainoon. Todellisuudessa markkinat eivät toimi täydellisesti ja yksilö ei millään pysty omaamaan täydellistä tietoa välittävina olevista vaihtoehdoista. Taloudelliset mekanismit ovat kompleksisia ja monet ongelmat ihmiselle aivan liian monimutkaisia ratkaistavaksi. Ihminen ei aina myöskään käyttäydy rationaalisesti, omaksu saatavilla olevaa tietoa tehokkaasti tai muuta käyttäytymistään pelkän uuden tiedon valossa. Monille yhteiskunnallisille ongelmille on tyypillistä myös, että niiden vaikutukset eivät ole välittömästi yksilön havaittavissa päätöksenteon hetkellä, kuten liikkumattomuuden aiheuttamat terveysongelmat tai kuluttamisesta johtuvat ympäristöongelmat (Matsumura 2021, 7-8). Tuhansiin tutkimuksiin pohjautuen ihmisen päättelyn on todettu olevan usein virheellistä ja altista niin kutsutuille ajattelun vinoumille (Thaler & Pietiläinen 2015, 19-21; Thaler & Sunstein 2021, 9-11.)

3.5 Ajattelun heuristiikat ja vinoumat

Psykologit Daniel Kahneman ja Amos Tversky tunnistivat jo vuosikymmeniä sitten ihmisen ajattelussa kolme keskeistä heuristiikkaa, eli epämuodollista menetelmää

ongelmanratkaisuun. Heuristiikat ovat niin sanottuja nyrkkisääntöjä tai ikään kuin maalaisjärjen käyttöä päättelyssä. Heuristiikat ovat käteviä ja nopeuttavat toimintaa monissa arkisissa tilanteissa, mutta altistavat ihmisen samalla erilaisille ajattelun vinoumille, joissa ihminen painottaa, tulkitsee ja hahmottaa tietoa tietyllä tavoin. Kahneman ja Traverskyn mukaan kolme keskeistä heuristiikkaa ovat ankkuroituminen, saatavuus ja edustavuus. (Thaler & Sunstein 2021, 23-26.)

Ankkuroitumisen heuristiikka saa meidät tukeutumaan ensimmäisenä käsillä olevaan tietoon ja tekemään päätöksentekoprosessissa tulkintaa tähän tietoon pohjautuen. Esimerkiksi ihminen, joka asuu väkiluvultaan pienellä paikkakunnalla, arvioi naapurikunnan asukasluvun pienemmäksi, kuin ihminen, jonka oman asuinpaikkakunnan väkiluku on suurempi. Toinen esimerkki tulkinnasta voisi olla laadullinen kysely, jossa kysytään kaksi kysymystä. Jos ensimmäinen kysymys on ”kuinka onnellinen olet?” ja toinen kysymys ”kuinka usein käyt treffeillä?” ihminen käsittelee vastauksessaan todennäköisesti onnellisuuttaan yleisellä tasolla. Jos kysymysten paikkoja vaihdetaan, alkaa ihminen tulkitsemaan onnellisuuttaan seuraelämänsä aktiivisuuden kautta. Tuuppauksen käytännön sovelluksena ankkuroitumisen vinoumaa voitaisiin hyödyntää ohjaamaan ihmisen ajattelua haluttuun suuntaan, joko ensimmäisenä esitettyjen lukujen kautta tai käyttämään ensimmäisenä saatua tietoa ikään kuin linssinä ajattelulle. (Thaler & Sunstein 2021, 26-29.)

Saatavuuden heuristiikka puolestaan saa ihmisen nojaamaan valmiiksi muistissa saatavilla olevaan tietoon ja arvioimaan jonkin asian yleisyyttä tai todennäköisyyttä sen tiedon valossa. Esimerkiksi vaakutuksen ottamin tulvan varalle on hyvin yleistä, kun on kokenut jotain tämän kaltaista hiljattain, riippumatta siitä kuinka todennäköistä tulvan toistuminen on. Ajan kuluessa tulvan varalle otettujen vakuutusten määrä kuitenkin laskee tasaisesti, kun muistikuvat tulvasta hiipuvat. Toinen klassinen esimerkki on uutisoinnissa paljon palstatilaa saavien teemojen vaikutus ihmisen ajatteluun, riippumatta siitä kuinka yleinen mehekkaan otsikon kuvaama tapahtuma todellisuudessa on. Tuuppauksessa tätä ajattelun harhakuvaa voidaan muokata tarjoamalla faktatietoa päätöksenteon tueksi siitä, kuinka yleinen tai todennäköinen asia on kyseessä. (Thaler & Sunstein 2021, 30-31.)

Edustavuuden heuristiikka taas voisi kuvata samankaltaisuuden heuristiikaksi. Sillä viitataan ajatusmalliin, jossa ihminen vertaa käsillä olevaa tietoa omasta ajattelustaan löytyvään stereotyyppiseen malliin. Eli kun ihmiseltä kysytään, kuinka todennäköistä on, että asia A kuuluu kategoriaan B, ihminen vertaa A:n samankaltaisuutta mielikuvaansa kategoriasta B. (Thaler & Sunstein 2021, 31-32.)

Ajattelun vinoumia on tunnistettu ja esitetty kirjallisuudessa runsaasti. Erityisesti vastuullisuuden ja ympäristökysymyksiin liittyen voidaan tunnistaa muutamia keskeisiä ajattelun

vinoumiin liittyviä ongelmia, jotka vaikuttavat niin yksilön ajatteluun, kuin yhteiskunnan aikaansaavuuteen näiden ongelmien ratkaisemiseksi (talukko 1).

| Ajattelun vinouma | Kuvaus |
|-----------------------|--|
| Nykyhetken painotus | Ihmisillä on taipumus painotta ajattelussaan nykyhetkeä tulevaisuuden sijaan. Tässä hetkessä käsillä olevat konkreettiset ongelmat tai palkinnot ovat tärkeämpiä kuin mahdolliset pitkän aikavälin vaikutukset, kuten esimerkiksi luonnonvarojen liikakulutus. |
| Näkyvyys | Konkreettiset näkyvät asiat saavat enemmän painoarvoa, kuin asiat, joita ei voi nähdä. Näkyvä veden pilaantuminen tai savusumu ilmassa saavat ihmisen toimimaan, mutta luontokato on helpompi sivuuttaa. |
| Ei selkeää syyllistä | Kun jollain uhkalla on selkeä aiheuttaja, on helpompaa ryhtyä toimenpiteisiin. Esimerkiksi terroristit halutaan välittömästi saattaa vastuuseen, mutta ilmastonmuutos on kasvoton. |
| Haitan todennäköisyys | Kun jonkin toiminnan haitta on välittömästi nähtävissä, on helpompi perustella toimenpiteet haitan välttämiseksi. Esimerkiksi jos jonkin yrityksen jätevedet pilaa- vat juomaveden tai uimarannan. Ilmastonmuutoksen vaikutusmekanismit taas ovat kompleksisia, on vaikeampi osoittaa jonkin muutoksen johtuvat juuri ilmastonmuutoksesta. Lisäksi pitkän aikavälin muutoksia arvioidaan skenaarioiden avulla, jolloin haitta koetaan hyvin abstraktiksi. |
| Tappion välttäminen | Ihmisillä on taipumus painottaa ajattelussaan mahdollisia menetyksiä tai tappiota enemmän kuin hyötyjä. Siksi nyt maksettavat ympäristöverot tai kulutuksen leikkaaminen voivat tuntua liian kovalta hinnalta paremman ympäristön tilan saavuttamiseksi tulevaisuudessa. |

Taulukko 1: Ympäristökysymyksiin linkittyvät ajattelun vinoumat (Thaler & Sunstein 2021, 282-286)

3.6 Tuuppaus ja etiikka

Tuuppauksen käyttäminen ihmisten päätöksenteon ohjaamiseen on herättänyt keskustelua sen eettisistä näkökulmista. Tuuppauksen on kritisoitu olevan manipulatiivista ja pakottavaa. Osa valinta-arkkitehtuurin suunnittelukohteista on arkisia ja harmittomia, mutta vaikka ihmisen terveyttä ja terveydenhoitoa koskevissa asioissa ollaan merkittävien päätösten äärellä. Esimerkiksi elintenluovutusta on edistetty monissa maissa hyödyntämällä oletusvalinnan viinoutumaa (ihminen valitsee helpoimman vaihtoehdon välttääkseen monimutkaista päätöksentekoa ja oletusvalinta ohjaa kuinka tulisi toimia). Kun elinluovutus päätöstä ei erikseen tarvitse tehdä, sen ollessa oletusvalinta, on luovutusprosentti merkittävästi korkeampi verrattuna maihin, joissa oletusvalintana ei ole suostumus (Bridgeable 2019, 8-9). Saman suunnitteluperiaatteen soveltaminen esimerkiksi tiettyjen potilasryhmien elvytyskieltoon olisi taas eettisesti tarkasteltuna vähintäänkin kyseenalaista. Hyvää tarkoittavasta lähestymistavastaan huolimatta tuuppauksen eettisiä näkökulmia tulisi tarkastella kriittisesti. Valinta-arkkitehtuurin tulisi olla läpinäkyvä, perustua tutkittuun tietoon ja lisäksi pitäisi pystyä jotenkin osoittamaan halutun käyttäytymismallin johtavan pidemmällä tarkastelujaksolla tavoiteltuun tulokseen. Kritiikin tarpeellisuus huomioiden on kuitenkin todettava, että valinta-arkkitehtuurit ovat läsnä tämän päivän yhteiskunnassa, halusimme tai emme. (Sunstein 2015; Johnstone 2016.)

4 Lähestymistapa, menetelmät ja toteutus

Tässä luvussa esitellään kehittämistyön lähestymistapa ja menetelmät sekä kuvataan, kuinka kehittämistyö toteutettiin. Aluksi esitellään lähestymistavaksi valittu muotoiluajatteluun pohjautuva palvelumuotoilu ja sen prosessi. Seuraavaksi käydään läpi tyypillisiä palvelumuotoilun menetelmiä edeten kehittämistyön toteutukseen prosessivaiheittain ja syventyen tässä työssä hyödynnettyihin tutkimuksen sekä muotoilun menetelmiin. Lopuksi kuvataan aineiston analysointi, säilytys ja hävittäminen.

4.1 Muotoiluajattelu

Muotoiluajattelu (engl. Design Thinking) on ajattelutapa, joka perustuu muotoilijan tapaan työstää ongelmia. Se tuo ihmisen suunnittelun keskiöön ja nojaa vahvasti kokeilemalla oppimiseen. Muotoiltavan ratkaisun tavoitteena on sovittaa yhteen ihmisen tarpeet sen kanssa, mikä on teknologisesti mahdollista toteuttaa ja elinkelpoisella liiketoimintastrategialla mahdollista muuntaa asiakasarvoksi sekä liiketoimintamahdollisuudeksi. (Brown 2008, 86.)

Muihin tieteenaloihin nähden muotoiluajattelu lähestyy ongelmia hyvin holistisesta näkökulmasta ja tuo yhteen eri alojen, kulttuurien tai kokemusten asiantuntijoita. Se luo oman polkunsaa, mutta myös lainaa kaikkialta. Buchanan mukaan muotoiluajattelua voidaan ajatella eräänlaisena renessanssin toisena tulemisena. Tuohon aikaan holistinen näkökulma ja

taiteiden sekä tieteiden soveltaminen oli paljon sekoittuneempaa ja laaja-alaisen osaamisen arvostus korkealla. Sitten tutkimusalat erottautuivat omiksi erikoisaloikseen ja ikään kuin hukkasivat yhteyden toisiinsa luodessaan syvällisempää tietämystä ja metodologiaa yhdellä osa-alueella. (Buchanan 1990, 5-6.)

Muotoiluajattelussa tutkimusongelman määrittely on osa prosessia ja lopputulos ei ole ennalta määritelty, näin työskentelylle mahdollistetaan iteratiivinen ja jatkuvasti oppiva eteneminen. Historian lisäksi ajattelutapa pyrkii ymmärtämään maailmaa tässä hetkessä ja ennustamaan tulevaa tunnistaen uusia mahdollisuuksia. (Stickdorn ym. 2018, 24-25.)

4.2 Palvelumuotoilu

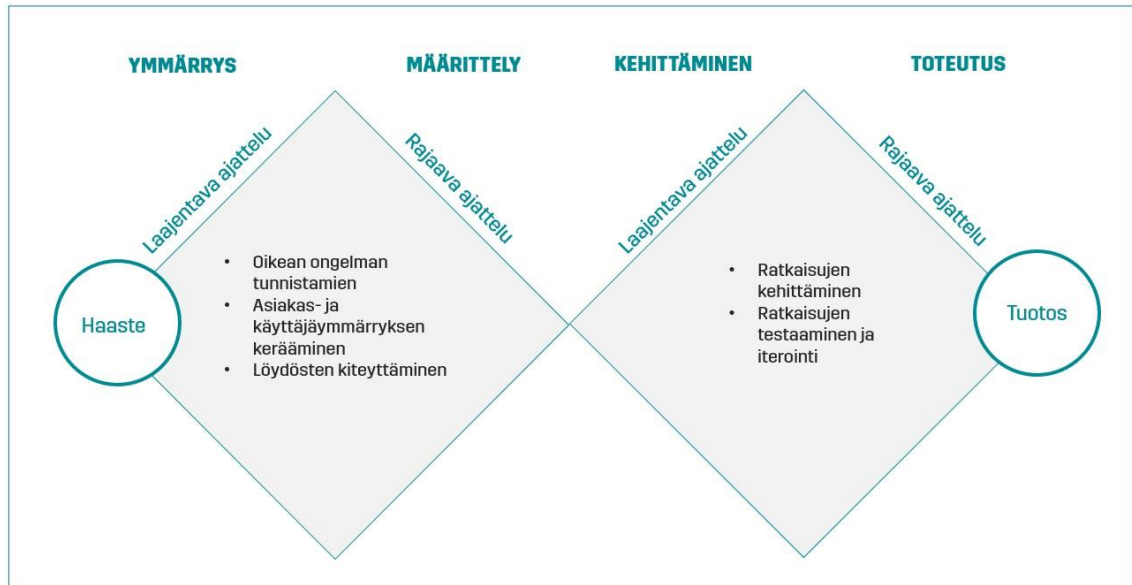
Palvelumuotoilu on muotoiluajatteluun pohjautuva osaamisala, jonka keskiössä on palveluun linkittyvät asiakas- ja työntekijäkokemus - eli ihminen. Kehittämisen tavoitteena on luoda arvoa sekä palvelun käyttäjälle (käyttökokemus, hyöty) että palvelun tuottajalle (vaikuttavuus, taloudellinen kannattavuus). (Forsberg, Koivisto & Säynäkangas 2019, 34.)

Palvelumuotoilu ei ole lähestymistapana suunnittelijoiden yksinoikeus, vaan voi tarjota periaatteet, prosessin sekä työkalut uusien palvelukonseptien ja ratkaisujen kehittämiseen laajemmin. Lähestymistavan avulla on mahdollista muun muassa kerätä systemaattisesti asiakasymmärrystä, hahmottaa asioiden ja toimijoiden välisiä suhteita, visualisoida aineettomia asioita ja ideoida näiden pohjalta uusia ratkaisuja testattavaksi. Yritysten, julkisen sektorin ja muiden organisaatioiden on nyt ja tulevaisuudessa kyettävä kehittämään yhä räätälöidympiä ja kilpailukykyisempiä palveluja eri kohderyhmille. Menestyvien palvelujen kehittäminen edellyttää eri osapuolten kuuntelua ja osallistamista, sekä tämän tiedon jalostamista uusiksi ideoiksi ja edelleen palveluiksi. Vaikka palveluiden kehittämisen keskiössä on käyttäjäkokemus, tulee organisaation samalla suunnitella myös omien resurssiensa tehokas käyttö ja prosessit palveluiden tuottamiseen. (Foglieni, Villari & Maffei 2018.)

Kehittämistyössä valittiin palvelumuotoilu lähestymistavaksi asiakastarpeiden ja palvelun ongelmakohtien ymmärtämiseen ja palvelun kehittämiseen. Lähestymistapana se antaa selkeän prosessin kehittämistyön etenemiselle ja laajan valikoiman tutkimustyössä hyödynnettäviä työkaluja. Kehittämistyössä haluttiin ymmärtää paremmin olemassa olevan palvelun käyttäjää ja kerätä syvällisempää ymmärrystä asiakkaan palvelukokemuksesta. Kehittämisen alkuvaiheessa palvelua piti pystyä tarkastelemaan ikään kuin uusin silmin ja asiakkaan näkökulmasta, jotta voitaisiin löytää asiakkaalle merkityksellisiä kehittämisen kohteita. Kehittämisellä tavoiteltu lopputulos ei myöskään ollut ennalta tarkkaan määritelty, eli ei vielä tiedetty konkreettisen tasolla mitä tullaan kehittämään. Tähän asetelmaan palvelumuotoilu sopii hyvin käyttäjakeskeisen lähestymistavan ja iteratiivisen prosessin ansiosta. Olennaista on myös pystyä yhdistämään toimeksiantajan liiketoimintanäkökulma ja substanssiosaaminen osaksi ratkaisua osallistavan kehittämisotteen avulla.

4.2.1 Palvelumuotoilun prosessi

Palvelumuotoilun työskentelyvaiheita kuvataan tyypillisesti muotoiluprosessin avulla. Se on yksinkertaistettu vaiheittainen kuvaus muotoilutyön etenemisestä ja prosessikuvauksesta on useita variaatioita. Yksi tunnetuimmista malleista on Design Councilin niin kutsuttu tuplatimantti. Tuplatimantti jakaa palvelumuotoilun prosessin neljään vaiheeseen: ymmärrys, määrittely, kehittäminen ja toteutus (kuvio 5). (Tschimmel 2012, 6-9.)



Kuvio 5: Palvelumuotoiluprosessi (tuplatimanttimalli mukailen Design Council 2020)

Linearisesta kuvaustavasta huolimatta palvelumuotoiluprosessille on tyypillistä iteratiivisuus. Kehitystyön eri vaiheet toistuvat ikään kuin peräkkäisinä kehittämisjaksoina. Prosessissa annetaan paljon painoarvoa oikean ongelman tunnistamiselle, sillä se on koko kehittämistyön lähtökohta. Muotoiluprosessissa vuorottelee divergentti eli laajentava ajattelu ja konvergentti eli rajaava tai supistava ajattelu. Molemmilla on tärkeä rooli. Laajentavan ajattelun avulla prosessiin tuodaan riittävän paljon materiaalia sekä ideoita ja rajaavan ajattelun avulla tehdään valintoja, hallitaan riskejä ja budjettia sekä mahdollistetaan kehitystyön eteneminen. (Stickdorn ym. 2018, 25,84-85).

Prosessin alkuvaiheessa tavoitteena on ymmärtää paremmin ihmisiä, heidän ajatuksiaan ja käytöstään tutkimuksen avulla. Tutkimustyössä pyritään irtautumaan oletuksista ja katsomaan tutkittavaa asiaa tai ilmiötä ikään kuin tuorein silmin sekä samaistumaan käyttäjän kokemukseen. Palvelumuotoilussa hyödynnetään tyypillisesti sekä laadullista että määrällistä dataa, mutta nojataan vahvasti laadulliseen dataan, jotta ymmärrettäisiin paremmin ilmiön tai käyttäytymisen syitä. Data voi koostua esimerkiksi videoista, valokuvista, tekstistä ja luvuista, joita tarkastellaan kokonaisuutena. Lopussa kerätty tieto tiivistetään löydöksi, joiden koetaan olevan tärkeimpiä ajureita ratkaisun kehittämiseksi. (Stickdorn ym. 2018, 97-101).

Määrittelyvaiheessa edellä kerätty dataa tiivistetään edelleen, visualisoidaan ja analysoidaan eri palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen. Analyysissä korostuu asiakastarpeiden lisäksi liiketoiminnan kiinnostuksen kohteet. Kerätty tieto ryhmitellään ja vaiheen tavoitteena on tuottaa kiteytys seuraavassa vaiheessa ratkaistavasta ongelmasta tai mahdollisuudesta. (Forsberg ym. 2019, 45-46.)

Tiedon jakamisen ja jalostamisen jälkeen voidaan siirtyä ideoimaan, eli tuottamaan mahdollisia ratkaisuja käsillä olevaan ongelmaan tai suunnitteluhaasteeseen. Palvelumuotoilussa pyritään tuottamaan paljon erityyppisiä ratkaisuvaihtoehtoja arvioitavaksi ja testattavaksi. Ideointiin pyritään osallistamaan monenlaisia osajia, jotta mahdollistetaan monipuolinen ajattelu ja eri näkökulmat. Ongelma voidaan myös tässä vaiheessa osittaa useammaksi ratkaistavaksi asiaksi. Ideoiden kehittämisessä prototyyppi ja erilaiset kokeilut ovat avainasemassa, kun ratkaisun haluttavuudesta, toteutettavuudesta ja toimivuudesta halutaan oppia lisää (Stickdorn ym. 2018; 127, 158, 163, 211.)

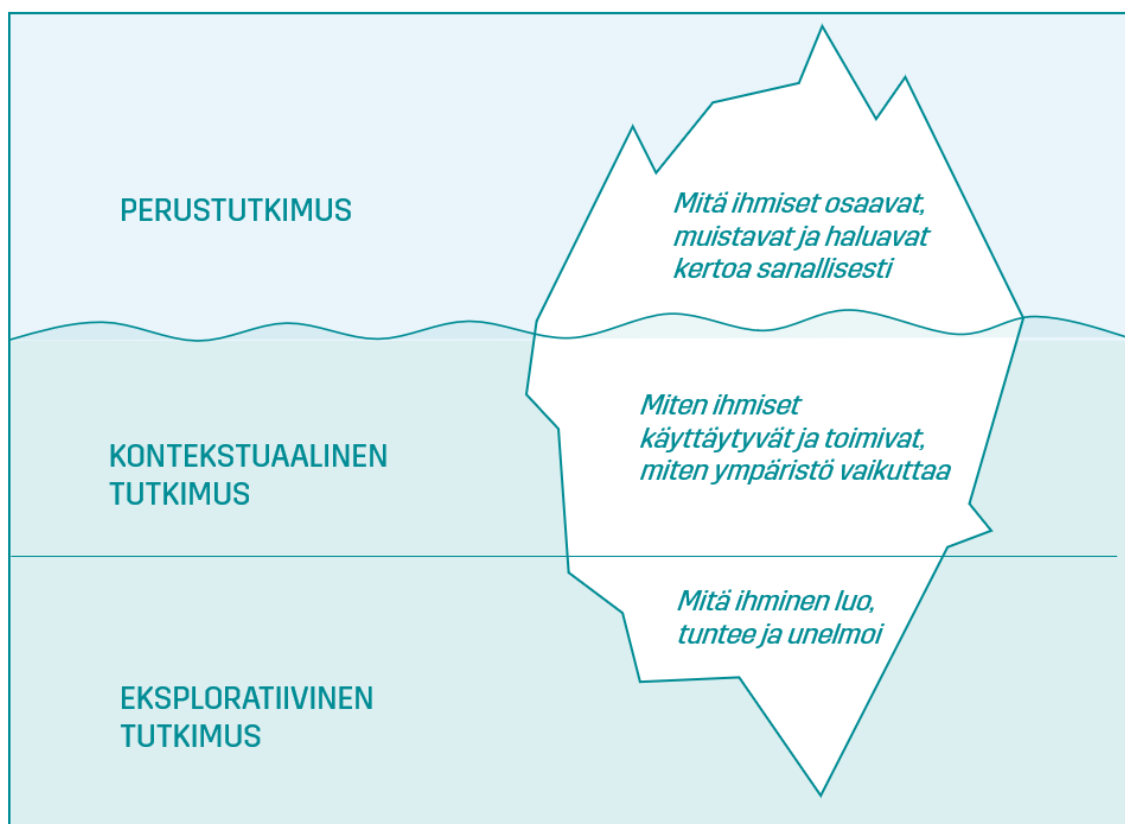
Toteutusvaiheessa uusi idea viedään osaksi toteuttajan normaalia toimintaa. Ratkaisu ei näytty enää pilottina tai kokeiluna asiakkaille tai työntekijöille. Toteuttavan organisaation pitää sitouttaa henkilöstö palveluun ja varmistaa että ratkaisua tuotetaan siten kuin se on suunniteltu, sillä usein tässä vaiheessa osallisten joukko kasvaa huomattavasti suunnittelutiimiä laajemmaksi. Palvelun kehittämisessä tarkastelun keskiöön nousee organisaation palvelun menestykselle määrittelemät mittarit. Joissain palveluissa tai tuotteissa mahdollisten muutosten hinta myös nousee merkittävästi, kun siirrytään tuottamaan ratkaisua laajemmassa mittakaavassa. Tässä vaiheessa palvelumuotoilun prosessia muutosjohtamisella on suuri rooli onnistuneessa toteutuksessa ja usein muutoksen suunnittelu ja läpivienti kannattaakin eriyttää omaksi projektikseen. (Stickdorn ym. 2018, 272-275.)

4.2.2 Palvelumuotoilun menetelmät

Palvelumuotoilun menetelmät ovat luonteeltaan osallistavia, konkretisoivia ja visuaalisia. Tiedon hankinnan menetelmissä korostuu autenttisuus, kuinka asiat toimivat, kuinka palvelut koetaan todellisessa tilanteessa ja millaisia tunteita ne herättävät käyttäjässään. Menetelmien avulla pyritään tunnistamaan, millaisessa ympäristössä toimitaan ja millaisia vuorovaikutus- ja riippuvuussuhteita voidaan löytää. Menetelmien tuottama data voi olla laadullista tai määrällistä ja tyyppillistä on näiden yhdistely. Palvelumuotoilun lähestymistavassa erottuvaa on se, että menetelmät keskittyvät ymmärtämään käyttäjän tarpeita erityisesti emootioiden puolella. (Kolko 2015.)

Palvelumuotoiluprosessin alkuvaiheessa keskeisessä roolissa on havainnointi, empatia ja löydösten selkiyttäminen. Tähän tarkoitettuja menetelmiä on erilaiset muotoilijan toteuttamat havainnoinnit tai käyttäjän itsehavainnointi ja sen dokumentointi. Erilaiset informaatiokartat taas auttavat selkiyttämään havaintoja ja löytämään yhteyksiä. Niiden avulla voidaan myös

kuvata yhtenä jatkumona kertomus asiakaskokemuksesta. Persoonien ja empatiakarttojen avulla taas pyritään piirtämään havainnollistava kuva palvelun kohderyhmästä - millaisia tunteita ja tarpeita käyttäjällä on. Palvelumuotoilu hyödyntää siis perustutkimuksen lisäksi kontekstuaalisen ja eksploratiivisen tutkimuksen menetelmiä (kuvio 6). Siinä missä perustutkimus keskittyy ilmaistun tiedon keräämiseen (haastattelut ja kyselyt), kontekstuaalinen tutkimus keskittyy havainnoimaan miten toimintaa vuorovaikutuksessa toimintaympäristön kanssa (havainnointi). Eksploratiivisessa tutkimuksessa keskitytään siihen mitä ihmiset tuntevat tai kokevat, mistä he unelmoivat ja mitä piileviä tarpeita heillä on (luovat työkalut ja luotaimet). (Tschimmel 2012, 12-13; Forsberg ym. 2019, 44-45.)



Kuvio 6: Asiakas- ja käyttäjäymmärryksen keruun menetelmät (mukaillen Forsberg ym. 2019, 45)

Ymmärrys- ja kiteytysvaiheiden jälkeen tarvitaan menetelmiä, joilla luodaan ja testataan ideoita. Esimerkiksi mielleyhtymäkarttojen avulla voidaan laajentaa ajattelua ja luoda runsaasti ideoita ja teemoja käsiteltävästä aiheesta. Ideoiden visualisoinnilla piirtäen luonnostelemalla on aivan erityinen rooli muotoilijan työskentelyssä. Toinen tärkeä periaate on ideoiden yhdistely, jolla luodaan uusia uniikkeja kombinaatioita. Ideoiden konkretisointi prototyypeiksi mahdollistaa nopean testaamisen, kun on luotu jotain konkreettista. (Tschimmel 2012, 14-15.)

Prosessin loppupäässä edetään idean toteuttamiseen ja kommunikointiin edelleen käyttäjille tai muille sidosryhmille. Esimerkiksi asioiden tarinallistaminen on paljon käytetty menetelmä palveluidean kommunikoimiseksi. Se on tunteisiin vetoava ja paremmin muistettava tapa välittää tietoa palvelun kohderyhmälle. (Tschimmel 2012, 16-17.)

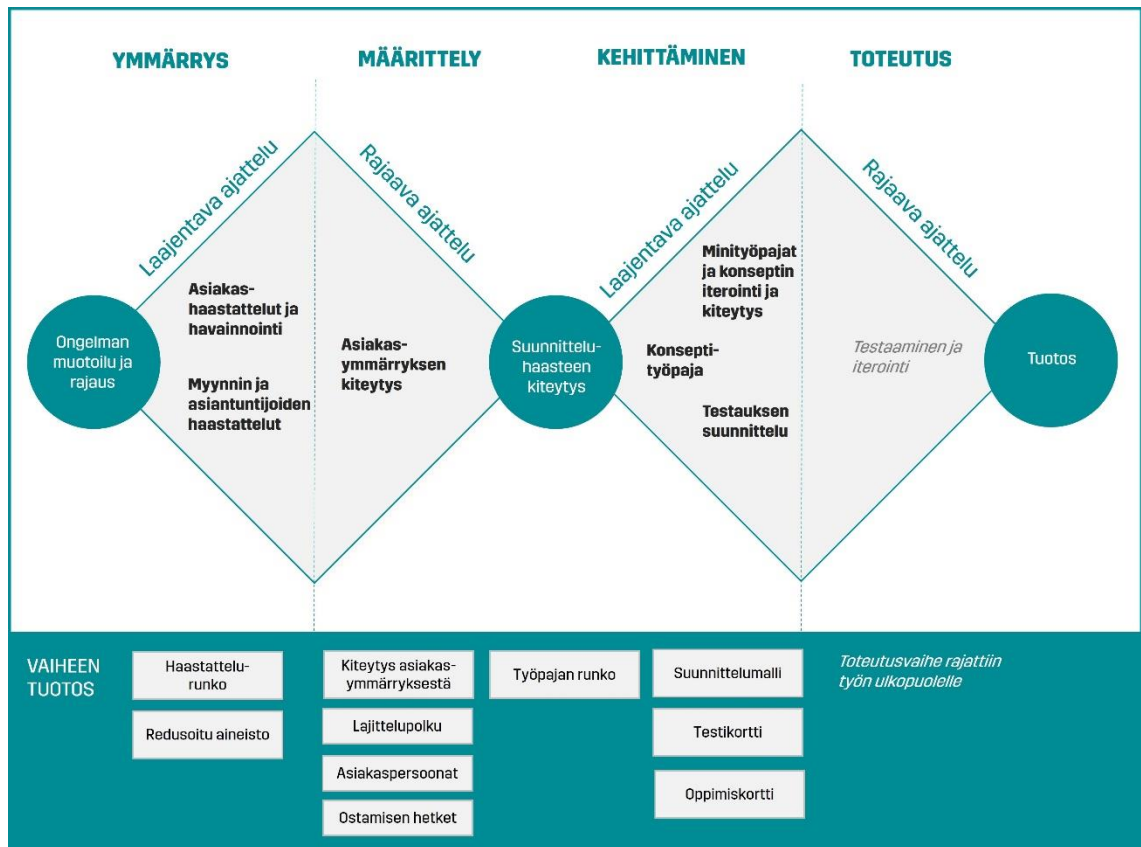
4.3 Kehittämistyön tavoite, tarkoitus ja toteutus

Kuten ensimmäisessä luvussa esitettiin, tämän kehittämistyön tavoitteena oli tutkia ravintoloiden palvelutarpeita sekä jätehuoltopalvelun ongelmakohtia ja työn tarkoituksena on kehittää palvelua. Kohderyhmäksi on rajattu yrityksen liikevaihtoluokan perusteella pienet ja keskiuuret ravintola-alan yritykset. Tarkastelu on rajattu koskemaan jo syntyneen jätteen käsittelyä, sillä toimeksiantajalla on muita projekteja, joissa tutkitaan tai on jo tutkittu hävikin vähentämistä ravintolatoiminnassa sekä jätteen synnyn ehkäisyä hankintaprosessissa.

Kehittämistyössä tarkastellaan jätehuoltopalvelua ensisijaisesti asiakkaan näkökulmasta. Työskentelyä ohjaavia kysymyksiä olivat:

1. Nykytila: miten jätehuolto on nykyisin ravintolassa järjestetty?
2. Ostaminen: Mitkä asiat ovat tärkeitä jätehuoltopalvelua ostettaessa?
3. Haasteet: mitä ongelmakohtia palvelussa on?

Kerätyn aineiston pohjalta luotiin konkreettinen ehdotus palvelun kehittämiseksi, joka esitellään tarkemmin luvussa 5 Tulokset. Kehittämistyössä seurattiin aiemmin kappaleessa 4.2.1. esiteltyä tuplatimantti -prosessia, jonka soveltaminen käytännössä on kuvattu alla olevassa kuviossa 7 ja avattu yksityiskohtaisemmin tämän luvun alakappaleissa.



Kuvio 7: Kehittämistyön eteneminen (tuplatimanttimalli mukailten Design Council 2020)

4.3.1 Ymmärrys

Tässä kehittämistyössä ymmärrys -vaiheen aikana taustatutkimusta tehtiin työpöytä tutkimuksen avulla tutustumalla ravintoloiden vastuullisuutta ja jätehuoltoa koskevaan tutkimustietoon. Työssä käsiteltiin myös uudistuneen jätelain vaatimukseen erityisesti elintarviketoimijan näkökulmasta. Työpöytä tutkimus on yleensä tutkimusvaiheen alussa suoritettavaa valmistautumista ja aiheeseen syventymistä. Tämän menetelmän tarkoituksena ei ole vielä löytää vastuksia, vaan auttaa tutkijaa löytämään relevantteja kysymyksiä. Työpöytä tutkimuksessa käydään läpi olemassa olevaa tutkimustietoa tai muuta aihealueeseen liittyvää dataa ja aineistoja. Tämän tutkimusmenetelmän tarkoituksena on hyödyntää jo tehtyä työtä ja välttää samojen asioiden keksiminen uudelleen. (Stickdorn ym. 2018, 118-119.)

Jo olemassa olevan tiedon hyödyntäminen oli tärkeää, koska näin lyhyessä projektissa ei pystytä tutkimaan käsiteltävää teemaa kovin laajasti, vaan keskitytään keräämään pieneen otokseen pohjautuvaa laadullista dataa ja analysoimaan sitä. Työpöytä tutkimuksen avulla hankitun tiedon pohjalta muodostettiin kysymysrungot asiakkaiden haastatteluihin. Samanaikaisesti ongelman muotoilu ja kohderyhmän rajausta työstettiin yhdessä toimeksiantajan kanssa keskustelemalla.

Tietoa kerättiin myös teemahaastatteluiden avulla, jotka pyrittiin mahdollisuuksien mukaan toteuttamaan kontekstuaalisina haastatteluina. Asiakkaiden, työntekijöiden tai muiden palvelulle keskeisten henkilöiden haastattelulla pyritään tyypillisesti ymmärtämään paremmin tutkimuksen kohderyhmää. Haastattelun avulla pyritään paljastamaan ikään kuin piilossa olevaa tietoa, kuten odotuksia, tarpeita, motivaatiota, kiinnostuksen kohteita, kokemuksia ja asenteita. Teemahaastattelulla tarkoitetaan puolistrukturoitua haastattelun toteutustapaa, jossa haastattelun kulku ja teemat on suunniteltu etukäteen, mutta jättäen tilaa laaventaa käsiteltäviä aiheita ja esittää tarkentavia kysymyksiä haastattelun aikana. Kontekstuaalisessa haastattelussa pyritään haastattelutilanne sijoittamaan siihen ympäristöön tai käyttötilanteeseen, joka on tutkittavan palvelukokemuksen kannalta keskeinen. (Stickdorn ym. 2018, 121; Hakala ym. 2010, 26-38).

Tässä kehittämistyössä haastateltiin sekä toimeksiantajayrityksen omia asiantuntijoita että asiakkaita. Asiakkaiden rekrytointi haastatteluihin tehtiin toimeksiantajan asiakastietokantaan pohjautuen. Kohderyhmä rajattiin yrityksen liikevaihtoluokan perusteella pieniin ja keskiuuriin ravintola-alan yrityksiin, koska laadullisessa tutkimuksessa haluttiin keskittyä erityisesti yksittäisen keittiön näkökulmaan. Ketjutoimijoiden oletettiin kokevan samankaltaisia käytännön haasteita yksittäisen keittiön tasolla, vaikka johtamismallit olisivatkin erilaisia. Keskittymällä yksittäiseen keittiöön pyrittiin tarkastelussa mahdollistamaan mahdollisimman laajasti koko asiakaskenttään soveltuvien kehitysehdotusten tuottaminen. Toimeksiantajan asiantuntijoiden haastattelut tehtiin paikan päällä yrityksen tiloissa henkilökohtaisissa tapauksissa sekä puhelimitse. Asiakashaastattelut taas suoritettiin osin puhelimitse ja osin paikan päällä asiakkaan omissa toimitiloissa, jos haastateltava antoi siihen suostumuksensa. Asiakashaastatteluihin osallistui myös toimeksiantajan edustaja. Osallistuminen asiakastapaamisiin antoi toimeksiantajalle paremman käsityksen asiakkaan maailmasta ja pohjusti kehittämistyön seuraavia osallistavia vaiheita. Kaikki haastattelut suoritettiin elo- ja syyskuun 2021 aikana. Asiakashaastatteluja oli yhteensä kahdeksan ja asiantuntijoiden sekä myynnin haastatteluja yhteensä viisi. Ajankohta asiakashaastatteluille oli haasteellinen, sillä Koronaepidemia rajoitti jonkin verran henkilökohtaisia kontakteja ja eri yritysten ohjeistukset tapaamisista olivat vaihtelevia. Haastattelussa käytettiin valmiiksi suunniteltua kysymysrunkoa, mutta kysymykset pyrittiin pitämään avoimina. Haastattelurunko on kuvattu tarkemmin liitteessä 1. Haastattelussa hyödynnettiin myös tarkempia täsmentäviä kysymyksiä ja pyydettiin haastateltavia antamaan esimerkkejä siitä, miten on toiminut. Haastattelu oli tässä tutkimuksessa havainnoin ohella tärkein menetelmä syvällisemmän asiakasymmärryksen hankkimisessa.

Paikan päällä tehdyissä asiakashaastatteluissa suoritettiin haastatteluiden yhteydessä myös havainnointikierrros, jos haastateltava antoi siihen suostumuksensa. Havainnointia pidetään perusteltuna tutkimusmenetelmänä, kun tukittavasta kohteesta tiedetään hyvin vähän tai aiempaa tutkimusta ei ole saatavilla. Havainnointiin kytketään usein myös jokin toinen tutkimusmenetelmä, kuten esimerkiksi haastattelu, mikä edesauttaa aineiston tulkintaa. Kun

havainnointi tehdään avoimesti vuorovaikutuksessa tutkittavan kohteen kanssa, kutsutaan sitä havainnoinniksi ilman osallistumista. Tällöin tutkija on vuorovaikutuksessa tutkittavan kohteen kanssa ja kohde tietää olevansa tutkimuksen kohde, mutta tutkija ei pyri vaikuttamaan havainnoitaviin tilanteisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 81-83.)

Havainnointi valittiin haastatteluita täydentäväksi menetelmäksi, koska tiedonkeruun tavoitteena oli ymmärtää syvällisemmin asiakkaan käyttäytymistä ja erityisesti keittiön sisätiloissa tapahtuvaa lajittelua, johon palveluntarjoajalla ei normaalisti ole kovin hyvää näkyvyyttä. Havainnointi antoi mahdollisuuden tehdä huomioita, onko esimerkiksi tunnistettavissa ristiriitoja sen välillä mitä haastateltava kertoo ja miten hän toimii. Havainnointi antoi myös haastateltavalle mahdollisuuden näyttää konkreettisia esimerkkejä kertomastaan ja samalla pysyttiin tunnistamaan asiakasprofiiliin liittyviä tekijöitä. Havainnoinnin aikana tehtiin haastattelua täydentäviä kenttämuistiinpanoja sekä otettiin valokuvia.

4.3.2 Määrittely

Määrittelyvaiheessa tutkimusaineistoa analysointiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä hyödyntäen. Tällä viitataan kirjutettujen, kuultujen ja nähtyjen aineistojen analysointiin sekä siihen että analyysin löydökset nousevat aineistosta. Analyysin alussa päätetään, mistä asioista aineistoon liittyen ollaan kiinnostuneita ja aineisto käydään läpi merkiten juuri ne asiat, joista tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita. Muu aineisto rajataan tarkastelun ulkopuolelle tai hyödynnettäväksi myöhemmissä tutkimuksissa. Merkityt aineistot erotellaan muusta aineistosta ja ne luokitellaan, teemoitellaan tai tyypitellään. Analyysin lopuksi kirjoitetaan yhteenveto, joka kokoaa yhteen tutkimuksen kannalta keskeisimmät asiat helposti omaksuttavassa muodossa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91-93.)

Haastattelut dokumentoitiin litteroimalla ne olennaisin osin. Litteroitu aineisto käytiin uudelleen läpi ja tutkimuskysymysten kannalta kiinnostavat havainnot purettiin Miro -työkaluun (Miro on virtuaalinen valkotaulu, joka tarkoitettu erityisesti fasilitoinnin ja yhdessä työskenteilyn työvälineeksi). Yksittäiset havainnot koodattiin siten, että on tunnistettavissa mihin teemaan ja haastatteluun yksittäinen havainto liittyy, sillä tämä mahdollisti palaamisen alkuperäiseen litteroituun aineistoon tarvittaessa. Analyysissä hyödynnettiin haastattelurunkoon pohjautuvaa teemoittelua, jonka avulla tehtiin aineiston alustava ryhmittely avaintemojen alle. Näiden temojen sisällä hyödynnettiin tyypittelyä, jossa temojen alla etsitään näkemyksille yhteisiä ominaisuuksia ja tiivistetään tietty joukko näkemyksiä yleistykseksi. Lopuksi aineiston tulkintavaiheessa aineistosta tehtiin kehittämistyön seuraavaa vaihetta varten synteesejä palvelumuotoilun työkaluja hyödyntäen, jotka on kuvattu alla. (Tuomi & Sarajärvi 2009,93; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 126-128.)

Palvelupolku on palvelumuotoilun työkalu, joka pyrkii kuvaamaan palveluun liittyvän

prosessin sekä asiakkaalle näkyvän osan osalta, että ikään kuin kulisseissa tapahtuvan palveluntarjoajan toimenpiteiden näkökulmasta. Koska palvelu on prosessi, tapahtuu palvelun kuluttaminen ikään kuin aikajanelle hajautettuna elämyksen kuluttamisena. Palvelupolussa eri ajanhetket jakautuvat vaiheisiin, joita kutsutaan palvelutuokioiksi. Yksittäinen palvelutuokio taas voi sisältää useita eri kontaktipisteitä, jotka vaikuttavat palvelun käyttäjän toimintaan ja kokemukseen. Kontaktipisteitä ovat esimerkiksi palvelua tuottavat ihmiset, fyysinen tai virtuaalinen ympäristö, jossa palvelua tuotetaan tai palveluun liittyvät esineet. Palvelupolun tavoitteena on auttaa löytämään aukkoja tai epäkohtia palveluprosessissa. Visuaalinen kuvaus palvelun osahetkistä auttaa muodostamaan kehittämistyöhön osallistuvien kesken jaetun näkemyksen prosessista. Palveluprosessin kuvaus perustuu aina todelliseen dataan ja pyrkii palveluille tyypillisen kompleksisuuden sijaan luomaan yksinkertaistetun kuvauksen tyypillisestä asioiden kulusta. Kuvaus tehdään aina jokin tietyn asiakasprofiilin tai käyttäjäryhmän näkökulmasta. Palvelupolku voi olla kuvaus nykytilasta tai suunnitellusta tavoitetilasta. Sen tarkkuustaso voi myös vaihdella hyvin yksityiskohtaisesta ja rajatusta yleiseen prosessikuvaukseen. (Tuulaniemi 2011, 76-82; Stickdorn ym. 2018, 44-50, 128.)

Analysoidun aineiston pohjalta muodostettiin kaksi asiakaspolkua soveltavaa visuaalista kiteytystä - palvelun hankintaan liittyvät ostamisen hetket sekä lajittelun suorittamiseen käytännössä liittyvän lajittelupolun. Ostamisen hetket -polku kuvaa ravintolan ostokäyttäytymistä ja siinä on pyritty tunnistamaan ne hetket ravintolan elinkaareissa, jolloin asiakas tyypillisesti aktivoituu jätehuoltopalvelun hankinnassa. Lajittelupolku puolestaan kuvaa keittiössä käytettävien jättemateriaalien käsittelyn vaiheet asiakkaan prosessissa.

Asiakaspersoonat ovat kuvauksia tietyn asiakasryhmän arkkityypeistä. Vaikka asiakaspersoonat ovat fiktiivisiä yleistyksiä tietystä asiakasryhmästä, perustuvat ne aina dataan. Persoonien avulla tutkimuslöydökset kiteytetään ja konkretisoidaan helpommin ymmärrettävään muotoon. Tyypillisesti asiakaspersoonat kulkevat kehitystyön mukana koko muotoiluprosessin läpi. Ne auttavat pitämään asiakkaan näkökulman, toimintamallin, motiivit, tarpeet ja tehtävät suunnittelun keskiössä. Persoonien käytössä eritellään usein, onko kyseinen persoona palvelun käyttäjä, ostaja vai sekä että. Asiakaspersoonan kuvaus sisältää tyypillisesti jonkin visuaalisen elementin, demograafista tietoa, lainauksia haastatteluista ja kontekstia luovan taustoituksen kehitettävään palveluun liittyen. Persoonat ovat myös tehokkaita ja hyödyllisiä kommunikoinnissa kehitystiimin ulkopuolisten tahojen kanssa. ne auttavat perustelemaan tehtyjä suunnitteluratkaisuja ja ovat myöhemmin hyödynnettävissä esimerkiksi markkinoinnin ja myynnin prosesseissa. (Stickdorn ym. 2018, 40-41; Luchs, Swan & Griffin 2016, 28-31.)

Tässä kehittämistyössä asiakaspersoonia käytettiin asiakasymmärryksen kiteyttämiseen ja kommunikointiin muille kehittämiseen osallistuville henkilöille. Persoonakuvaukset perustuvat analysoidusta aineistosta nousseisiin keskeisiin havaintoihin liittyen muun muassa ostokäyttäytymiseen, suhtautumistapaan ja ravintolan elinkaaren vaiheeseen.

Kiteytys keskeisistä löydöksistä on tiivistelmä tutkimuskysymysten kannalta tärkeimmistä havainnoista. Kiteytystä käytetään tyypillisesti avainlöydösten jakamiseen muiden kehitystyöhön osallistuvien henkilöiden kanssa. Ne toimivat pohjana myös suunnitteluhaasteen täsmentämisessä. Löydökset voidaan kuvata monella tapaa. Ne voivat esimerkiksi sisältää kuvauksen käyttötapauksesta tai toiminnasta, jota tarkastellaan; toiminnan tavoitteen, lopputuleman tai tarpeen sekä havaitut rajoitteet tai haasteet. (#TISDD Method Library 2022.)

Tässä kehittämistyössä keskeisten löydösten kiteyttäminen tehtiin sanallisena kuvauksen keskeisimmistä havainnoista koskien asiakkaan suhtautumistapaa, toimintamalleja toimintaympäristöä. Löydösten pohjalta muotoiltiin suunnitteluhaaste kehittämisympäristöä varten ja se muotoiltiin ”**Kuinka voisimme**” kysymysten muotoon (engl. ”How might we?”). Kuinka voisimme -kysymykset ovat systemaattinen tapa sitoa ratkaisujen ideointi tutkimusdataan ja tunnistaa muotoiluprosessin näkökulmasta kiinnostavia mahdollisuuksia (Stickdorn ym. 2018, 178).

4.3.3 Kehittäminen

Muotoiluprosessin kehittämissivaiheessa käytettiin menetelmänä **työpajatyöskentelyä**. Työpajatyöskentelyn tarkoituksena on toteuttaa palvelumuotoilulle ominaista osallistamisen periaatetta. Paitsi että palveluita tulisi kehittää asiakkaan näkökulmasta, tulisi kehittämistyöhön osallistaa laajasti eri sidosryhmiä yli siiloutuneiden organisaatorakenteiden (Stickdorn ym. 2018, 6, 24). Yhä kompleksisemmaksi muuttuvassa maailmassa menestyvä kehittäminen edellyttää asiantuntemuksen eri osa-alueiden yhdistelyä sekä oman osaamisen jakamista ja linkittyy vahvasti organisaatiokulttuuriin. Useiden näkökulmien ja eri alojen osaajien tulokset työskentely edellyttää myös laadukasta fasilitointia. Fasilitoinnilla tarkoitetaan neutraalia ryhmäprosessin ohjaamista, jossa sisällön tuottamisesta vastaavat osallistujat. Fasilitaattori avustaa ryhmän työskentelyä, valitsee työkalut ja vastaa siitä, että työskentelyn tavoitteet saavutetaan. Työskentelyn ytimessä on koko palvelumuotoiluprosessillekin ominaisten divergentin ja konvergentin ajattelun vuorottelu ja fasilitaattorin rooliin kuuluu olennaisesti näiden ajattelutapojen hallinta työpajatyöskentelyn aikana. (Kantojärvi 2012.)

Ensimmäinen työpaja toteutettiin virtuaalisesti Miro -työkalua hyödyntäen 31.8.2021. Työpajan tavoitteena oli jakaa kertynyttä asiakasymmärrystä toimeksiantajaorganisaatiolle ja ideoida ratkaisuja määritellyn suunnitteluhaasteeseen. Koska työpajaan varattu aika oli rajallinen (4h), jaettiin osallistujille ennakkomateriaalina kooste ymmärrys- ja kiteytys -vaiheissa kerätystä tiedosta. Ennakkomateriaali sisälsi tiivistelmän keskeisistä löydöksistä, ostamisen hetket, lajittelupolun sekä avainlukuja liittyen toimeksiantajan liiketoimintaan. Liiketoimintaan liittyviä lukuja ei käsitellä tässä työssä niiden luottamuksellisen luonteen vuoksi, mutta niitä hyödynnettiin työskentelyssä ohjaamaan muotoiluprosessia liiketoiminnan näkökulmasta kannattavaan suuntaan. Työpajassa oli edustettuna toimeksiantajaorganisaation eri toiminoista myynti, asiakaspalvelu, ympäristöjohtaminen ja palvelukehitys, yhteensä kymmenen

henkilöä. Työpajatyöskentely tapahtui osittain yhdessä ryhmässä ja osittain kahdessa erillisessä virtuaalityötilassa Teams työkalua hyödyntäen. Työpajan fasilitoinnista vastasi tämän opinnäytetyön tekijä ja ryhmien jakautuessa kahteen erilliseen toista ryhmää ohjasi toimeksiantajan edustaja.

Työpajan aluksi kerrattiin ennakkomateriaali ja käytiin keskustelua siitä, mitkä ovat kaikkein tärkeimpiä haasteita asiakkaan arjessa, joihin haluaisimme kehitystyössä tarttua. Haasteet kirjattiin ylös Mirossa ja priorisoitiin liikennevalomallia hyödyntäen (Punainen = haasteen ratkaiseminen erittäin tärkeää, Vihreä = haasteen ratkaiseminen vähemmän tärkeää, Keltainen = jotain siltä väliltä). Tämän harjoituksen tarkoituksena oli mahdollistaa osallistujien samaistuminen asiakkaiden kokemuksiin ja pohtia kunkin haasteen tärkeyttä asiakkaan näkökulmasta. Kummallekin ryhmälle annettiin myös oma asiakaspersoona työskentelyn pohjaksi. Ratkaisujen ideoinnissa hyödynnettiin valmiiksi muotoiluja ”kuinka voisimme” -kysymyksiä, jotka ohjasivat osallistujia nojaamaan ideoinnissa aineistoon. Ideointivaiheen jälkeen ideat käytiin läpi ja priorisoitiin liikennevalomallia käyttäen. Parhaista ideoista kukin ryhmä teki synteessin ja muotoili kehitysideoan hyödyn asiakkaalle asiakaslupauksen muotoon. Työskentelyssä hyödynnettiin Osterwalderin ja Pigneurin (2010) liiketoimintamallin kuvaamiseen tarkoitettua **Business Model Canvasia**, joka on ikään kuin kevyt prototyyppi kehitettävän palvelun liiketoimintamallista. Business Model Canvas antaa työkaluna paljon painoarvoa asiakasnäkökulmalle, mutta huomioi myös liiketoiminnan näkökulman. Työpajan lopuksi kehitysideat kiteytettiin asiakaspuhelun käsikirjoitukseksi ja testattiin soittamalla näytelty testisoitto asiakasta esittävälle henkilölle. Asiakasta esittävä henkilö valittiin toimeksiantajan organisaatiosta, mutta työpajan ulkopuolelta, jolloin hän pystyi paremmin arvioimaan puhelussa esitetyn sisällön kiinnostavuutta ja ymmärrettävyyttä. Tyypillisesti asiakas tavoitetaan puhelimitse kesken työpäivän muiden kiireiden, jolloin on tärkeää, että viestin muotoilu on selkeä ja kiinnostava.

Laajemmassa työpajassa asiakkaan maailmaa ja sen ongelmakenttää saatiin käsiteltyä melko laajasti, mutta varsinaisen ratkaisun kehittäminen jäi vielä hyvin pintapuoliseksi. Testisoitto konkretisoi hyvin lopputuloksen keskeneräisyyden, mutta nosti samalla esiin ”asiakkaan” kiinnostuksen kohteet. Sen takia laajan työpajan jälkeen pidettiin vielä kaksi minityöpajaa, joissa kehitysideaa muokattiin ja jalostettiin. Työpajoihin osallistui toimeksiantajaorganisaatiosta kaksi asiantuntijaa. Kehitettyä ratkaisua testattiin vielä kevyesti minityöpajojen jälkeen. Testaus suoritettiin kahdella toimeksiantajayrityksen oikealla asiakkaalla korostaen ratkaisun houkuttelevuutta esittelytilanteessa. Testiin kuului kymmenen myyntiorganisaation soittamaa testipuhelua sekä kaksi asiakaskäyntiä, joihin osallistui tämän opinnäytetyön tekijä sekä toimeksiantajaorganisaation asiantuntija.

Ratkaisu vaatii vielä jatkotestausta ja sen tueksi laadittiin Bland 2019 mallia mukaillen **testi- ja oppimiskortit**. Oppimiskortin tavoitteena on tunnistaa idean toimivuuden näkökulmasta kriittiset hypoteesit ja priorisoida nämä testattavaksi. Testikortti tukee kokeilun rakentamista

ja auttaa tunnistamaan mitä hypoteeseja meillä on, kuinka niiden paikkansapitävyyttä voitaisiin testata, millä mittareilla onnistumista mitataan ja mitkä ovat kriteerit onnistumiselle. Oppimiskortti puolestaan auttaa analysoimaan kokeilun tuloksia. Siinä palataan testattaviin hypoteeseihin, dokumentoidaan kokeilun tulokset ja arvioidaan niiden luotettavuutta. Lisäksi tulosten analysoinnista johdetaan seuraavat toimenpiteet. tyypillisesti oletusten todistaminen oikeiksi tai vääriksi vaatii useampia testimenetelmiä ja -kierroksia (Bland 2019, 44-47, 54-57).

4.3.4 Toteutus

Palvelumuotoiluprosessin tuplatimanttimallin viimeinen vaihe, eli ratkaisun implementointi, rajattiin tämän työn ulkopuolelle aikataulusyistä. Ratkaisu vaatii vielä jatkotestausta ja -kehitystä ennen käyttöönottoa. Jatkotutkimuksen tarpeita käsitelty tarkemmin kappaleessa 6 Johdopäätökset ja pohdinta.

4.3.5 Aineiston säilyttäminen ja hävittäminen

Kaikki kehittämistyössä kerätty aineisto tallennettiin ja säilytettiin toimeksiantajan Teams työtilassa. Työtilaan oli minun lisäksi pääsy kehittämisprojektiin osallistuvilla henkilöillä ja aineistojen jakamiseen heille oli pyydetty lupa haastatelluilta henkilöiltä. Työtilassa säilytettävä aineisto koostui työpöytä tutkimuksen muistiinpanoista, litteroiduista haastatteluista, kenttämuistiinpanoista ja valokuvista. Aineistoa käsiteltiin anonymisoituna, eli siitä ei ollut erotettavissa mikä yritys, henkilö tai paikka oli yksittäisen haastattelun tai havainnon takana. Työpajojen aineistot tallennettiin ja säilytettiin Mirossa. Opinnäytetyön valmistuttua anonymisoitu aineisto jää sovitusti toimeksiantajan käyttöön ja haastatteluihin osallistuneiden henkilöiden yhteystiedot hävitetään (nämä ovat tallennettuna vain opinnäytetyöntekijän omiin kirjallisiin muistiinpanoihin).

5 Tulokset

Tässä luvussa kuvataan kehittämistyön tulokset, jotka pyrkivät vastaamaan keskeisimpiin tutkimuskysymyksiin. Aineistosta on poimittu asiakkaiden sitaatteja konkretisoimaan tulosten käsittelyä ja korostamaan asiakasnäkökulmaa. Aluksi tarkastellaan aineistosta tehtyjä havaintoja liittyen ravintolan ostokäyttäytymiseen ja jätehuoltopalvelun hankintaan vaikuttaviin tekijöihin. Sen jälkeen kuvataan, millaisia haasteita asiakkailla on jätehuoltoon sekä lajitteluun liittyen ja lopuksi esitetään työpajatyöskentelyssä muotoillut ratkaisut palvelun kehittämiseen.

5.1 Nykytila ja ostokäyttäytyminen

Asiakkaiden teemahaastatteluihin korostuivat laajat työnkuvat. Haastateltujen asiakkaiden rooli jätehuolto- ja ravintolapalvelun ostopäätöksessä vaihteli, mutta lähes kaikki haastatellut olivat osallistuneet tai osallistuivat edelleen aktiivisesti operatiiviseen toimintaan. Päätäjänä oli useimmiten ravintolan omistaja tai yksi omistajista, tai sitten päätäjänä saattoi olla myös kiinteistön omistaja. Keskeinen havainto jätehuoltosopimukseen liittyen oli, että jätehuolto voi ravintolassa olla järjestetty joko suoraan ravintolan ja jätehuolto- ja ravintolapalvelun tarjoajan välisellä sopimuksella, tai vaihtoehtoisesti kiinteistö, jonka tiloissa ravintola toimii, sopii jätehuollosta palveluntarjoajan kanssa. Mikäli jätehuolto oli kiinteistön järjestämää, koettiin että sen toimivuuteen ja kustannuksiin oli vaikeampi vaikuttaa.

”Olen ravintoloitsija ja osa osakas. Vastaan kaikista ruoista ja ruokalistoista, ja kyllä se kattaa melkein koko ravintolatoiminnan. Mutta meillä on uusi ravintolapäällikkö, joka on helpottanut mun asemaa, että ei ole niin paljoa tarvinnut sinne saliin keskittyä.

”No mä oon vähän sellainen joka paikan höylä, että pystyn tarvittaessa paikkaamaan mitä tahansa vuoroa. Sitten paperityöt, tilaukset, tavaran noudot yms. Ei meillä oo mitään titteleitä, että välillä siivotaan vessoja.

”Se on kaikki kiinteistön sopimuksessa, paitsi ne ravintolarasvat.

”Kun tehtiin mittaukset siitä jätteen määrästä, niin se on meille epäriippuvaa, että mitataan painossa eikä tilavuuden perusteella. Eli meille tuli siitä kovemmat kustannukset. Suurimmaksi osaksi meillä on jätehuolto kiinteistön kautta, ja koen että siihen ei ole hirveesti mahdollisuutta vaikuttaa. Toiveita voi toki aina esittää.

Jätehuolto- ja ravintolapalvelun hankinnassa tärkeimpänä ominaisuutena useimmat asiakkaat pitivät toimintavarmuutta. Jätettä syntyy ravintolatoiminnassa merkittävä määrä ja se on pakko käsitellä. Kehittämistyöhön kuuluneessa työpajassa toimeksiantajan asiantuntija nosti esiin, että yksittäisen ravintolan tuottama jätemäärä on jopa suurempi kuin pienellä työmaalla keskimäärin. Poikkeama palvelussa saattaa siis sekoittaa asiakkaan prosessin ja aiheuttaa lisätyötä jo valmiiksi kiireisessä keittiössä. Lisäksi riskinä on esteettisen tai hajuhaitan syntyminen. Oman haasteensa luo myös alalle tyypilliset sesonkivaihtelut, jolloin jätemäärät muuttuvat. Hinta nostettiin esiin valintakriteerinä, mutta sen painoarvo palvelua hankittaessa riippui myös siitä, mitä vertailutekijöitä asiakas näki palvelulla olevan hinnalla lisäksi.

”Hinta ei näyttele niin isoa roolia, koska nää on sellaisia hommia, että ne on pakko hoitaa ja jos se vaan toimii niin ei siinä sitten mitään. Mutta jos uutta toimipistettä avaisi niin sitten voisi tietty tsekata ne hinnat.

”Palvelun pitää toimia, se on helppo sopia alussa, miten toimitaan ja miten olis jäteastioita ja mitkä olis poishakuvälit. Kun mä tilaisin sen, niin se olis heti selkeesti sovittavissa se systeemi. Ja sitten se lähtis siitä pyörimään omalla painollaan.

”Meillä jäi rasvat kerran hakematta, ja oltiin heti pulassa. Tulee heti ylimääräinen kaaos keittiöön, kun prosessi menee rikki ja joudutaan soveltamaan. Että jos sovitaan ja se vaan toimii niin se ei aiheuta ravintolalle mitään ylimääräistä.

”Heti jos joku ei ole käynyt tyhjentämässä astiaa, niin se tulee heti silmille ja pitää ruveta soittelemaan. Kyllä jos bio on ihan ääriään myöten täynnä niin kyllä se harmittaa myös keittiötä.

”No kyllä niiden jätteiden kanssa saa pelata. Kyllä sitä roskaa tulee aika tavalla, saa ihan jatkuvasti pyörittää, ja sitä tehdään koko ajan siinä, kun tehdään ruokaa niin sä lajittelet roskia. Niin olishan se hienoa, jos ei tarttis miettiä. Ja sit se, että ei ahdistais.

”No tietysti, että kuinka usein voi tulla, pystyykö tyhjentämään useammin kuin kaksi kertaa viikossa. Ja sitten se, että yksi palveluntarjoaja voi hoitaa kaikki roskat ja onhan sitten tietysti se hintakin.

”Ei oo kilpailutettu joo. Jos hommat on toiminut ni sitten ei oo ollu tarvetta katsoa niin tarkkaan.

Odotuksia palvelulle peilataan ravintoloissa nykyhetken sen sijaan, että haettaisiin uutta parempaa ratkaisua. Monille ravintoloille nykytila on tärkeä lähtötieto. Uutta toimipistettävä avattaessa asiakas tyypillisesti kopioi palvelun sisällön aiempaan kokemukseen pohjautuen. Myös palveluntarjoaja saatetaan valita sen perusteella, kenen uskotaan alueella jo toimivan, sen sijaan, että pyrittäisiin helpottamaan omaa toimintaa keskittämällä jätehuoltopalvelujen hankinta yhdelle kumppanille. Tietoa palveluntarjoajista haetaan kyselemällä naapureilta ja kollegoilta tai verkosta hakukoneiden avulla.

”Meillä toimii niin hyvin, että jos olisi uusi paikka niin yrittäisin tämän kopioida eli nää lajittelusysteemit.

”Palveluntarjoaja x on tullut alueen kautta, ja toisessa ravintolassa Palveluntarjoaja x vie sitten kaiken.

”Kyllä sitä varmaan netistä sitte katotaan ja kysellään toisiltamme. Ei oikeestaan muiden ravintoloiden kanssa vaihdeta tietoa. Jossain vaiheessa kuuluttiin siihen Maran juttuun, mutta nyt on ollut aika vähissä kaikki kanssakäyminen ja tiedonvaihto.

”Kyseltiin siitä naapuriyrytyksestä mitä käyttävät, että kuka täällä alueella jo valmiiksi ajelee.

Ravintoloiden haastatteluissa keskusteltiin myös vastuullisuudesta. Mitä vastuullisuus ravintoloille tarkoittaa ja vaikuttaako se päätöksentekoon jätehuollon palveluntarjoajan valinnassa. Vastuullisuus nähtiin vahvasti ravintolan oman toiminnan kautta ja sen koettiin tarkoittavan laadukkaita raaka-aineita, kotimaisuutta, lähituotantoa ja hävikin hallintaa. Kierrätys ja lajittelu sai jonkin verran mainintoja vastuullisuuteen liittyvänä toimintamallina, mutta vastuullisuus sinällään ei noussut spontaanisti esiin keskeisenä palveluntarjoajan valinnan kriteerinä. Palveluntarjoajan rooliksi nähtiin enemmänkin tukea vastuullisuuden kehittämistä ravintolan omassa toiminnassa ja asiakasviestinnässä. Jätelain velvoitteita ei juurikaan tunnettu. Jätelain uudistuksesta oli saatettu kuulla, mutta uudistuksen sisällöstä ei ollut käsitystä ja siitä kaivattiin lisätietoa. Tässä mielellään nojattaisiin palveluntarjoajan asiantuntemukseen lain vaatimuksista.

”Ainakin kotimaisia tuotteita pyritään käyttämään siinä missä mahdollista. Se on tärkeä ja asiakkaille hyvin tärkeä kans. Asiakkaat on hyvin tietoista porukkaa, ja se on kyllä muuttunut, toista se oli ennen. Ei me hirveesti toitotella somessa kotimaisuudesta. Toki kasvisruoka on meille iso juttu, ja somessa ei näy yhtäkään pihvin kuvaa missään.

”Me ollaan mukana resque palvelussa, se on toiminu tosi hyvin. Ja nyt kun on rauhallisempaa, niin kokeilla on helpompi hallita hävikkiä. Ja listat on rakennettu niin että samaa raaka-ainetta voidaan käyttää moneen annokseen. Mikään ei tuu purkista, kokit keittää esimerkiksi kastikkeet itse, jolloin määriin voi paremmin vaikuttaa.

”Olis hyvä, jos tulisi suoraan infoa kierrätyksestä ja näin. Ja vaikka jos lindströmiltä tilaa tyynyliinan, niin siinä lukee suoraan kuinka suuri sen hiilijalanjälki on. Mua kiinnostaisi tietää, että jos laitan lasipurkin tonne niin mua kiinnostaisi aika paljon tietää mitä sille tapahtuu täällä Jyväskylässä.

”Mä haluan tietää, miten käytännössä toimitaan, ja miten me voidaan toimia itse järkevästi. Mua ei korulauseet kiinnosta.

”Tietyllä tapaa mä haluisin vastata, että valintaan vaikuttaa ympäristöasiat ja näin, mutta kun en tiedä yhtään mitä noi firmat tekee, niin vaikea sanoa.

”Ideana on, että vastuullisuus on meillä keskeisessä roolissa ja viestittäisiin siitä asiakkaille. Emme salaa asioita mitä täällä tehdään. Asiakkaita kiinnostaa se mitä take-away materiaaleissa käytetään, ja se on tärkeää heille tietää, että ne on biohajovia. Ja meillä on aika näkyvää se työ asiakkaille asti, ja asiakkaat on välillä tarkkoja siitä että lajitellaan keittiössä oikein.

”En tiedä onko täällä aikaisemmin ollut vastuullisuus niin isossa roolissa. Jonkun verran kierrätetään, mutta haluisin että vielä enemmän. Yritetään ajatella niin että käytetään luonnonvaroja tehokkaasti ja tilataan niin pieniä määriä, kun pystyy. Ja sitten voi käydä tossa vieressä tukussa, jos tulee panniikki. Nämä pienet määrät auttavat meitä hallitsemaan hävikkiä.

”En silleen tunne lakia, mutta kaikki ne jäteasiat, jotka tiedän niin olen googlannut. Joku virallisen näköinen taho, ehkä Helsingin kaupungin sivusto. Ja sitten meille tietty tulee sellaisia ohjeistuksia, että mitä saa laittaa mihinkin. Jostain kadulta kuulee jotain huhuja. Joku sanoo, että täällehän pitää nykyään tehdä. Mutta kukaan ei oikeen tiedä sitten mistä sen tiedon on saanut ja mistä kuullut.

Yhteenvetona palveluntarjoajan valinnasta voisi todeta, että euroja enemmän jätehuoltopalvelun valintaa ohjaavat toimitusvarmuus ja toimintaa helpottavat käytännöt. Ravintolatoimijalla on monta muutakin asiaa mietittävänä ja jätehuollon kustannus ei välttämättä ole niin merkittävä, että siihen kiinnitettäisiin erityistä huomiota kovin usein. Luonnollisesti hinta on oleellinen osa hankintaprosessia, mutta palveluntarjoajan valintaa ohjaa moni muukin tekijä. Palveluntarjoajan oman toiminnan vastuullisuus ei noussut esiin vastauksista, mutta palveluntarjoajan odotettiin tukevan tässä jollain tavalla ravintolan oman toiminnan kehittämisen kautta.

Ostokäyttäytyminen ja ravintolan elinkaaren näkökulmasta keskeiset hetket jätehuoltopalvelun hankintaan on kiteytetty ostamisen hetket -kuvioon (kuvio 8). Otollisin aika tarjota palvelua on täysin uuden ravintolan perustaminen, sillä tällöin asiakas aidosti tarvitsee palvelun. Perustamisvaiheessa päättäjä on todennäköisesti kiireinen ja hoidettavia asioita on paljon. Tämä on palveluntarjoajalle hyvä mahdollisuus profiloitua esimerkiksi asiantuntemuksen ja toimintavarmuuden kautta. Toinen mahdollinen hetki jätehuoltopalvelun ostamiselle on uuden toimipisteen avaaminen. Tällöin palveluntarjoajan tulisi kiinnittää asiakkaan huomio

jollain tavalla. Tavallisesti palveluntarjoajan valinta kohdistuu jo alueella näkyvästi palvelua toimittavan tahon valintaan tai naapurin suositukseen. Kolmannessa vakiintuneen toiminnan vaiheessa oleva asiakas ei tyypillisesti kilpailuta tai lähde hankkimaan uutta jätehuoltosopimusta ilman ulkopuolista ärsykettä. Ärsyke, joka aktivoi asiakkaan, voi olla esimerkiksi häiriöiden synnyttämä tyytymättömyys nykyiseen palveluntarjoajaan tai houkutteleva kehitysehdotus nykytilan parantamiseksi (alhaisempi kustannus, toimivammat käytännöt).



Kuvio 8: Ostamisen hetket

Teemahaastatteluiden pohjalta luotiin myös ostokäyttäytymiseen linkittyvät asiakaspersonat (kuvio 9). Persoonakuvaukset kirjoitettiin tarinan muotoon, jotta niiden hyödyntäminen työpajatyöskentelyssä olisi sujuvaa ja ne soveltuisivat mahdollisimman hyvin myös itsenäisesti tutustuttavaksi ennakkomateriaaliksi. Tarinalla pyrittiin luomaan helposti omaksuttava konteksti ja asiakaspersonat myös sovitettiin edellä kuviossa 8 kuvattuihin ostamisen hetkiin. Persoonat perustuvat kerättyyn dataan, mutta eivät edusta yhtä tiettyä haastateltavaa, vaan ovat kerätyn aineiston pohjalta tehtyjä yleistyksiä.

ASIAKASPERSONAT



Reino ravintoloitsija

On pitkän linjan ravintolayrittäjä, jolla on maanläheinen ja ratkaisukeskeinen suhtautumistapa asioihin. Raimon roskat aina haettu eikä hän ole kuullutkaan jätelain uudistuksesta. Raimo on kyllä kiinnostunut kehitysehdotuksista ja voisi harkita jätahuoltofirman vaihtoa jos tarjous on hyvä - eli tuo jotain lisää vanhaan ja hinnat on kohillaan. Jos palvelussa tulee katkoja on Raimo valmis vaihtamaan samoin tein, kyllä sen pitää toimia niin kuin on sovittu - ei niitä jätteitä voi keittiössä säilyttää. Raimo ei heti muista paljonko maksaa tällä hetkellä jätahuollosta ja kokee että monista yksinkertaisista asioista on tänä päivänä tehty turhan monimutkaisia.



Oona osallistuva omistaja

On omistajana useamman toimipisteen ravintolayrityksessä yhdessä miehensä kanssa. Nytkin käsillä on yhden uuden toimipaikan käynnistäminen. Oonalle on jo kertynyt hyviä kokemuksia siitä kuinka lajittelu saadaan organisoitua ahtaassa keittiössä ja hommat hoidetaan napakasti. Haasteita tuo kuitenkin ravintolan yhteydessä pyöritettävä catering toiminta, jonka jättemäärät voivat vaihdella suuresti - ihmiset tilailevat kaiken maailman erikoisruokavaihtoja ja jättävät ne sitten syömättä. Lisänoutoja tarvittaisiin usein, mutta välillä niissä kestää ja silloin keittiössä hukutaan jätteisiin - menee koko oma prosessi ihan sekaisin eikä lajittelukaan silloin enää toimi.



Usko uuden ravintolan perustaja

On juuri käynnistämässä ensimmäistä omaa ravintolaa ja hänellä on selkeä visio millainen siitä tulee. Uskalle ympäristöasiat ovat tärkeitä ja hän läjittelee kotonakin, mutta ravintolan jätahuollon järjestämisestä hänellä ei ole kokemusta. Vaikka ympäristöasiat ovat tärkeitä, on to do listalla pari tuhatta muutakin asiaa ja päällimmäisenä huoli siitä että keittiöstä saadaan laadukasta tarjottavaa lautaselle kun avajaiset koittaa. Ravintolan profiili tulee olemaan trendikäs ja asiakaskunta tiedostavaa. Usko haluaa kertoa avoimesti siitä miten heille asiat tehdään, mutta ei vielä ole löytänyt konkreettisia työkaluja asiakkailleen viestintään ja perehdytyskin on vielä miettimättä.

Kuvio 9: Asiakasperoonat

5.2 Palvelun ongelmakohdat

Teemahaastatteluiden ja havainnoinnin avulla pyrittiin tunnistamaan ammattikeittiöiden keskeisimmät ongelmakohdat lajitteluun ja jätahuoltopalveluun liittyen. Tunnistetut haasteet on kiteytetty kuvioon 10 ja avattu yksityiskohtaisemmin tässä kappaleessa. Tyypillisesti haasteet liittyvät joko toimintakulttuuriin, toimintatapoihin tai fyysiseen ympäristöön.



Kuvio 10: Tunnistetut haasteet

Teemahaastattelussa korostui keittiön hektinen työilmapiiiri. Kiireestä huolimatta työntekijöillä vaikutti kuitenkin olevan hyvin ratkaisukeskeinen asenne. Kehitysehdotuksiin suhtaudutaan lähtökohtaisesti myönteisesti, mutta samalla todettiin, että asioiden loppuun vieminen ei välttämättä ole toimintatapojen vahvuus. Esimerkiksi asiointissa asiakkaat suosivat tapoja, joilla saavat asian mielellään hoidettua kerralla loppuun.

Lajittelu koettiin useimmissa ravintoloissa järkevänä, mutta samalla kerrottiin, että välillä kiireen keskellä jätettä päätyy sekajätteeseen tai tulee lajitteluvirheitä. Lajitteluasioiden saatetaan kokea olevan kunnossa, mutta mielikuva tavoitetilasta ei välttämättä ole kovin kunnianhimoinen. Lajittelun ohjeistuksessa oli havaittavissa katvealueita ja erityisen haastavaksi ravintoloissa koetaan muutostilanteet, kun esimerkiksi aloitetaan jonkin uuden jättejakeen lajittelu.

Suhtautuminen lajitteluun on hyvin persoonakohtaista. Nuoremmalla sukupolvella lajittelu linkittyy vahvasti työnantajamielikuvaan ja omiin arvioihin. Osa ravintoloista kertoi henkilöstön odottavan lajittelun järjestämistä vastuullisuustekona ja osa taas koki, että vanhojen tapojen muuttaminen on haastavaa. Työntekijöistä koettiin olevan kova kilpailu ja osa myötäili lajittelussa henkilökunnan näkemyksiä ja osa ravintoloista selkeästi edellytti työntekijöiltä tiettyä toimintatapaa. Lajitteluosaaminen oli vaihtelevaa ja välillä kerrottu toimintatapa oli ristiriidassa havainnoinnissa tehtyjen huomioiden kanssa. Lajittelun saatettiin kertoa toimivan hyvin ja henkilökunnan osaamista pidettiin hyvänä, mutta samassa kohteessa saattoi olla useita lajitteluvirheitä näkyvillä, joita ei välttämättä tunnistettu tai pidettiin poikkeuksina (esimerkiksi kuivaa leipää sekajätteen joukossa, kun sen olisi kuulunut biojätteeseen). Pehdytyksen taso oli haastattelujen pohjalta hyvin vaihtelevaa ja henkilökunnan monikielisyys ja vaihtuvuus koettiin haasteina ohjeistuksissa. Paperisia ohjeita ei pidetty toimivana, vaan pehdytystä tehtiin usein hyvin käytännönläheisesti. Jätehuollon prioriteetti koetaan alhaisena, sitä ei ajatella, ellei ole pakko. Jätehuollon toimivuus tai lajittelun onnistuminen on harvoin vastuutettu kenellekään, eikä sillä koeta olevan samanlaista arvoa kuin esimerkiksi hävikin hallinnalla, vaikka lajittelematon jäte voitaisiin materiaalivirtojen näkökulmasta nähdä ikään kuin materiaalihävikkinä.

”Mulle on tosi tärkeää henkilökohtaisesti, että lajitellaan oikein. Se tekee myös työnteosta helpompaa, kun sä tiedät, että toi on toi ja toi kuuluu tonne, eikä tarvitse pysähtyä miettimään. tietty kaikki sellaiset asiat, jotka ei toimi niin hidastaa työtä.

”Mulle ei ole tullut mitään ohjeistusta lajitteluun, kun olen ollut niin vähän aikaa. Mutta oli meillä kesällä joku kokki, joka vähän ohjeisti henkilökuntaa.

”Ei oo varsinaisesti ohjeita, mutta ei olis kyllä pahitteeks. Ihan kaikki meillä ei sitä hanskaa, jos kotona ei sitä tee. Välillä poimin muovia biosta ja sanon että

ei sitä tänne kannata laittaa. Riippuu hirveesti henkilön omasta ajatusmaailmasta, ei ne kaikki piittaa siitä.

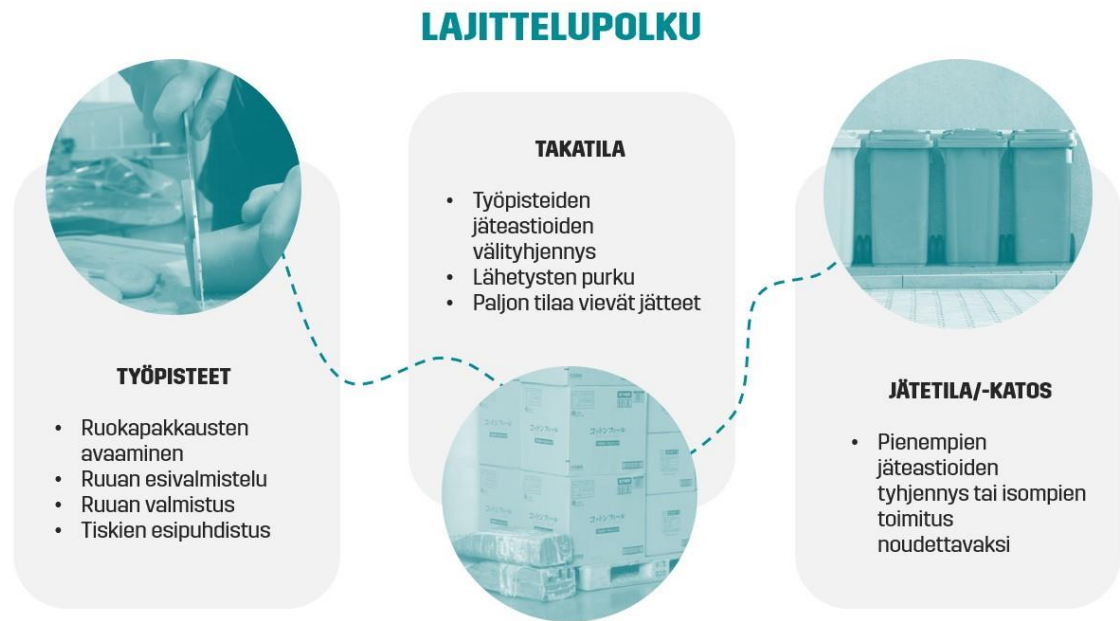
”Kyllä hyvin suhtaudutaan lajitteluun. Me lajitellaan koska niin kuuluu tehdä, se on ihan itsestäänselvyys.

”Kesätyöntekijöiltä tuli palautetta, kun taukotiloissa ei ollut kierrätysmahdollisuutta.

”Ravintoloissa töissä myös näitä ”taiteilijoita”, joiden johtaminen on erilaista kuin vaikkapa prosessi-insinöörien ohjeistaminen. En mä aio suututtaa hyvää keittiömestaria sen takia että se ei aina lajittele.

Myös ahtaat tilat saivat paljon mainintoja haasteena lajittelun järjestämisessä erityisesti sisätiloissa. Regulaation kiristyminen tulee lisäämään lajiteltavien jakeiden ja tarvittavien lajitte-
luastioiden määrää, mutta tilat eivät välttämättä jouta uuden tarpeen mukaisesti. Pienet tilat eivät ole ainoastaan vanhojen rakennusten ongelma, sillä haastateltavien mukaan kaupunkialueilla uusienkin kohteiden asiakkaattomat tilat pienenevät ja toimitustiheydet kasvavat. Tilojen ahtaus koskee niin sisätiloja kuin ravintolan ulkopuolella sijaitsevia jätekatoksia tai jätehuoneita.

Lajittelu jakautuu toiminnallisesti ravintolassa moneen pisteeseen (kuvio 11). Lajittelua tehdään työpisteillä (ruuan valmistelu ja valmistus), keittiön keskitetyllä jätepisteellä tai takatilassa, sekä ravintolan ulkopuolella sijaitsevalla jätepisteellä. Jätehuone saattaa sijaita kaukana keittiöstä ja jätteiden kuljetukseen menee huomattavasti aikaa. Lisäksi jätettä voi syntyä salin puolella asiakkaiden ruuantähteistä ja esimerkiksi lautasliinoista, mutta tässä työssä tarkastelu rajattiin koskemaan ravintolan henkilökunnan toimintaa. Erityyppisiä keräilyastioita vaaditaan tänä päivänä useita. Yleisimmin ravintolassa syntyy suuria määriä pahvia, biojätettä ja seka- tai energiajätettä. Kuitenkin lähes aina syntyy myös jonkin verran muoveja, metallia, kartonkia sekä paistorasvaa, joka mielletään vähän erilliseksi muusta jätehuollosta. Hankalimmiksi jätejakeiksi koettiin pahvit, muovit ja kartonki. Pahvijätettä syntyy paljon ja sen taittelu koettiin aikaa vievänä. Muoveja syntyy monia erilaisia ja niiden eroja tai oikeaa lajittelutapaa oli vaikea tunnistaa. Kartongit puolestaan herättivät kysymyksiä puhtauden näkökulmasta, periaatteessa ne pitäisi huuhdella, mutta se koettiin aivan liian työläänä.



Kuvio 11: Lajittelupolku

Fyysisen ympäristön havainnoinnissa korostui ravintoloissa käytettävien sisälajitteluratkaisujen kotikutoisuus. Lajitteluun käytettävät astiat olivat tyypillisesti luovia kyhäelmiä, joiden ulkoasu ei välttämättä ollut kovin selkeä tai houkutteleva. Usein sisälajittelussa hyödynnettiin työpisteillä noin 65 litraisia lajitteluastioita, jotka on mahdollista sijoittaa myös työtason alle. Jonkin verran oli myös isompia lajitteluastioita (140-240 litraa), joihin tehtiin välityhjennyksiä. Astioiden sijoittelussa oli selkeästi pyritty tehokkuuteen, mutta lajittelua ei useinkaan ollut mietitty kokonaisuutena. Kaikkien toimintatapojen ei koettu välttämättä olevan optimaalisia, mutta niihin ei myöskään välttämättä ollut aktiivisesti haettu uusia ratkaisuja, ongelmaan oli ikään kuin totuttu. Lajitteluohjeita ei pääsääntöisesti ollut esillä ja lajitteluastioiden merkitseminen oli vaihtelevaa. Jätejakeen nimike saattoi olla teipillä ja tussilla merkattuna astian kyljessä tai sitten se puuttui kokonaan.

”Meillä on sen kokoiset roskikset, että niihin on helppo osua. Niillä on selkeet paikat. Jos sen säilyketökin esimerkiksi avaa, niin se viedään heti sinne hissin viereen. Tai jos sä avaat pahvilaatikon niin sä kävellessäsi litistät sen heti ja viet pois. Kaikki tehdään heti, ei huomenna. Me ollaan tarkkoja keittiön siisteystä.

”On meillä tuossa noita eri astioita, mutta välillä ne menee kiireessä sekaisin ja sitten ne menee kaikki vaan sekäjätteeseen.

”Hyvillä tarralapuilla ja ohjeistuksilla, jotka on kohteessa, niin ne on hyviä. Ei niitä ohjeita voi kaikkia tietää ja muistaa. Roskakorin kyljessä pitää lukea

mitä sinne saa laittaa ja mitä ei. Ihan turha odottaa, että ne sähköpostit, jossa laitetaan mulle jotain ohjeistusta löytäis sinne keittiöön asti.

”Täällä on niin ahdasta, että en tiedä mihin näitä purkkeja laittais. Enemmänkin vois lajitella mutta ideana on kuitenkin, että keittiössä mahtuu sitä ruokaa tekemään.

”Noi pahvit tossa käytävällä on niinku matkalla jätekatokseen. Joo eihän toi paloturvallisuuden näkökulmasta oo ideaali, mutta ei ne tohon keittiöönkään mahu.

5.3 Kehitetyt ratkaisut

Tässä kappaleessa esitellään asiakasymmärryksen pohjalta työpajoissa kehitetyt ratkaisut palvelun kehittämiseen. Aluksi esitellään kehittämistyön keskeisin tuotos, joka on malli ravintolan jätehuollon ja lajittelun suunnitteluun. Lopuksi esitellään palvelun testauksen tueksi luodut testi- ja oppimiskortit.

Haastatteluaineistojen ja ensimmäisessä työpajassa käytyjen keskustelujen pohjalta tärkeimmäksi kehityskohteeksi valittiin ravintolan sisälajittelun kehittäminen ja ostamisen helpottaminen, niin asiakkaan kuin myyjän tai asiantuntijan näkökulmastakin. Koska kehittämistyön pääkohderyhmäksi oli valittu pienet- ja keskisuuret ravintola-asiakkaat, piti ratkaisun olla toteutukseltaan tehokas. Olisi epätodennäköistä, että yksittäinen ravintola hankkisi räätälöityä konsultointipalvelua jätehuoltonsa kehittämiseen, joten toimiva ja tehokas sisälajittelun malli pitäisi pystyä tarjoamaan asiakkaalle helpolla ja skaalautuvalla tavalla. Lisäksi vastuullisen palveluntarjoajan tulisi tukea asiakasta jätelain vaatimuksia vastaavan palvelun toteutuksessa, mahdollistaen useiden eri jakeiden lajittelun pienissäkin tiloissa.

Työpajoissa ratkaisuksi palvelun kehittämiseen muotoutui ravintolan sisälajittelun suunnittelumalli. Suunnittelumalli pohjautuu työpajassa esiin nousseeseen ajatukseen ravintolan pohjakartan eri kohtiin sijoittuvista työpisteistä, sekä asiakkaan lajittelupolussa tunnistettuihin haasteisiin. Suunnittelumallin tarkoituksena on kiteyttää kohderyhmän jätehuoltopalvelun rakentamisen näkökulmasta olennaisimmat asiat juuri tämän kohderyhmän erityispiirteet huomioiden. Tyypillisesi toimeksiantajayrityksen myynti ja asiakaspalvelu palvelee lähes kaikkia toimialoja, joille jätehuoltopalvelua tuotetaan, joten kokemus erityyppisten asiakkaiden palvelutarpeista tulee enemmän kuin tarpeeseen. Tarkistuslistojen ja valmiiden konseptien hyödyntäminen kuitenkin nopeuttaa kokeneenkin ammattilaisen työskentelyä ja pyrkii varmistamaan palvelun tasalaatuisuuden. Suunnittelumalli keskittyy erityisesti sisälajittelun kehittämiseen, sillä se on avain koko lajittelupolun toimivuuteen. Malli jakaa keittiön yksittäisiin toiminnallisiin pisteisiin ja siinä kartoitetaan oikeat keräilyvälineet juuri työpisteessä tai tilassa

syntyville jätemateriaaleille. Näin saadaan tila käytettyä tehokkaasti ja ohjattua käyttäjää, kun oikea vaihtoehto on oletusarvoisesti helpoimmin saatavilla.

Asiakkaan ostokokemusta helpottamaan tulisi palvelutarjoamaan lisätä erityisesti ravintoloiden tarpeita palvelevat sisälajitteluastiat. Sisälajitteluastioihin tulisi myös tarjota valmiit opastetarrat, joita ei nyt havainnoinnissa näkynyt yhdessäkään asiakaskohteessa. Opasteiden tulisi olla visuaalisesti yhdenmukaiset niin keittiössä, takatilassa kuin jätetilassa, jolloin ohje on aina saatavilla ja tunnistettavissa väristä ilman lukemistakin. Värikoodaus ja ikonit ovat ravintolalle jo tuttuja käytäntöjä esimerkiksi erilaisten puhdistusaineiden käsittelystä, ja ohjeet voidaan myös toteuttaa monikielisinä. Intuiivisemman ohjeistuksen tavoitteena on tehdä lajittelusta käyttäjälle helpompaa ja ikään kuin automatisoida se. Mitä vähemmän lajittelua joutuu erikseen miettimään, sitä sujuvampaa se käyttäjän mielestä todennäköisesti on.

Yksityiskohtien lisäksi suunnittelumalli tarkastelee lajittelupolkua kokonaisuutena, tällöin voidaan paremmin optimoida astiavaihtoehtoja ja -määriä eri tilojen kesken. Kuviossa 12 on esimerkki suunnittelupohjasta, jossa on alustavat suositukset ja runko läpikäytävillä tiloille niiden toiminnallisen käyttötarkoituksen mukaan jaoteltuna. Nykyisin asiakkaan ostoprosessi lähtee liikkeelle siitä, mitä keräysvälineitä hän kokee tarvitsevänsä. Tämä lähestymistapa ohittaa mahdollisuuden tuupata käyttäjää oikeaan suuntaan lainsäädännön ja vastuullisuuden näkökulmasta sekä tilaisuuden luoda hyvän asiakaskokemuksen asiantuntevalla palvelulla. Uusi suunnittelumalli sisältää suosituksen keräilyvälineistä tiloittain sekä suositusjakeet per toiminto, joita kuviossa on havainnollistettu numeroin. Mallissa lähdetään astioiden sijaan kartoittamaan asiakkaan työpisteitä ja niissä syntyviä jättejakeita. Vasta tämän tiedon pohjalta määritellään tarvittavat keräysastiat. Suosituksen toimivat ikään kuin oletusvalintana asiakasta opastettaessa. Niitä voidaan tarvittaessa muuttaa, mutta ne ohjaavat kohti lainmukaista ja kattavaa lajitteluratkaisua. Huolella mietitty kokonaisuus voi auttaa kehittämään myös asiakkaan työympäristön viihtyisyyttä sekä turvallisuutta ja viestimään työntekijöille yrityksen arvoista.

RAVINTOLAN SISÄLAJITTELUN SUUNNITTELMALLI

| | | | |
|-----------------|---|---|---|
| Keittiö | Ruuan valmistelussa (kylmä) syntyvien jakeiden työpistekohtaiset keräily | Pienet sisäkeräysastiat 40-60l |  |
| | Ruuan valmistuksessa (kuuma) syntyvien jakeiden työpistekohtaiset keräily | Pienet sisäkeräysastiat 40-60l |  |
| | Astiapalautuksen ja tiskauksen yhteydessä syömättä jäänyt ruoka | Pienet sisäkeräysastiat 40-60l |  |
| Takatila | Keräily kuormien purkamisesta syntyville jakeille | Isot pyörälliset astiat 140l, 240l, 600l Rullakko |  |
| | Keräily harvemmin kertyville jakeille | Isot pyörälliset astiat 140l, 240l, 600l Rullakko |  |
| Jätetila | Jätetilassa tai pihalla isot astiat | Isot pyörälliset astiat 140l, 240l, 600l Rullakko (Puristimet ja paalaimet) |  |

Kuvio 12: Ravintolan sisälajittelun suunnittelumalli

Suunnittelumallin tueksi tehtiin vielä tarkistuslista, jossa on tärkeimmät asiat sanoitettuna läpikäytäväksi asiakkaan kanssa. Tarkistuslista soveltuu myös asiakasviestinnässä hyödynnettäväksi, esimerkiksi yrityksen verkkosivuilla. Listauksessa painotetaan keräysvälineiden valinnan ja sijoittelun lisäksi opasteita, vastuunjakoja ja perehdytystä. Lajittelun käytännönläheinen opastaminen perehdytysvaiheessa tukee lajitteluun liittyvää ajattelun automatisointia.

TARKISTUSLISTA AMMATTIKEITTIÖN TEHOKKAASEN LAJITTELUUN

Oikeat keräilyvälineet oikeissa paikoissa (ks. suunnittelumalli)

Tarjotaan oikea lajitteluväline kuhunkin työpisteeseen helpoiten saataville ja vältetään turhia askeleita (ihanteellinen etäisyys korkeintaan kaksi askelta). Mahdollistetaan useiden eri jättejakeiden lajittelu ahtaissakin tiloissa hyvällä keräilyvälineiden sijoittelulla.

Selkeät opasteet kaikissa keräilyvälineissä

Tarjotaan selkeät, visuaaliset ja intuitiiviset opasteet aina jokaisen keräilyvälineen yhteydessä. Opasteet toistetaan samanlaisina kunkin jättejakeen kohdalla tilasta toiseen. Pyritään automatisoimaan lajitteluun liittyvä ajatustyö, niin ettei sitä tarvitse erikseen miettiä.

Henkilökunta perehdytetty

Lajittelu liitetään osaksi perehdytysmallia oikeita materiaaleja hyödyntäen, niin että jokainen keittiössä työskentelevä omaa samat tiedot. Tavoitteena on, että lajittelu ei tunnu työläältä kun perustiedot on otettu haltuun.

Sovittu yhteinen toimintamalli


Keittiössä on sovittu tavoitteet ja toimintamalli lajittelulle sekä sovittu mistä kukin vastaa.

Kuvio 13: Tarkistuslista ammattikeittiön lajittelun järjestämiseen

Palvelumuotoiluprosessin loppuvaiheessa tyypillisesti tapahtuva ratkaisun jatkotestaus ja implementointi rajattiin tämän työn toteutuksen ulkopuolelle aikataulusyistä. Koska ratkaisu


vaatii kuitenkin vielä jatkotestausta ja -kehitystä ennen käyttöönottoa, luotiin viimeisessä työpajassa runko testaukselle hyödyntäen Blandin 2019 mallia. Testaamisen suunnittelulle annettiin erityistä painoarvoa, jotta varmistetaan asiakaskokemuksen kehittämisenäkökulman lisäksi liiketoiminnan näkökulmasta myös kehitettävän ratkaisun kannattavuus ja toteuttamiskelpoisuus. Testausvaiheeseen ja datan tulkintaan liittyy myös useita sudenkuoppia. Monesti kehitystiimille voi olla epäselvää, mitkä ovat ratkaisun toimivuuden kannalta kriittisimmät oletukset, kuinka oletuksia käytännössä testataan tai kuinka luotettavaa kerätty testidata on ja kuinka sitä tulkitaan (Bland 2019, 314-315). Edeltävissä työpajoissa käydyn keskustellun perusteella toimeksiantajaorganisaatiossakin ymmärretään kokeilukulttuuriin liittyvä iteratiivinen luonne, mutta käytännössä kokeilussa saatettiin silti välillä edetä melko lineaarisesti ja tulosten dokumentointi saattoi joskus olla puutteellista. Tämä havainto myös perusteli näiden tukityökalujen sisällyttämistä osaksi tätä opinnäytetyötä.

Testausvaiheen tärkeimmät oletukset, testit ja mittarit on esitetty kuviossa 14. Työpajassa kriittisimmiksi oletuksiksi tunnistettiin tavoiteltavan asiakassegmentin liiketoimintapotentiaalinen koko, sekä ratkaisun haluttavuus ja toimivuus. Testauksessa pidettiin tärkeänä, että se huomioi asiakkaan näkökulman lisäksi yrityksen liiketoimintahyödyn (luodaanko molemmille mitattavaa arvoa). Lisäksi haluttiin varmistaa palveluprosessin tuotannollinen tehokkuus ja tunnistaa myyntikanavasta riippuvainen asiakashankinnan tai asiakaspidon kustannus. Oletusten testaamiseen suunniteltiin alkuvaiheessa käytettävän liiketoimintapotentiaalinen arviolaskelmaa sekä nykyisten asiakkaiden ”auditointeja” suunnittelutyökalua hyödyntäen. Lisäksi palvelua testattaisiin koemyymällä sitä täysin uusille asiakkaille. Ratkaisun soveltuvuutta digitaaliseen itsepalvelukanavaan voitaisiin arvioida prototypoinnin avulla. Kaikille testeille suunniteltiin myös mittarit ja tavoitteet. Blandin mukaan onnistumista on vaikea mitata ilman selkeitä kriteerejä onnistumiselle ja tällöin on riskinä, että dataa tulkitaan liian optimistisesti tai yliarvioida sen luotettavuutta (Bland 2019 45-53).

| TESTIKORTIT  | | | |
|---|--|--|---|
| Uskomme, että | Vahvistaaksemme tämän | Ja mittaamme | Olemme oikeassa mlkäl |
| Valitun segmentin liiketoimintapotentiaali on houkutteleva | Arvioimme palvelun liiketoimintapotentiaalin kokonaisuutena sekä asiakaskokoluokittain | Euroja | Arvioitu europotentiaali ylittää kehityssalkun tavoiterajan |
| Tehokkaampi sisälajittelu kiinnostaa asiakkaita | Tarjoamme sisälajittelun asiantuntijakartoitusta nykyisille asiakkaille | Laadullinen palaute Sopimusmuutokset, tarjoukset ja kaupat | 30% tavoitetuista asiakkaista on kiinnostunut kartoituksesta ja 50% kartoituksista tuottaa lisäkauppaa tai sopimusmuutoksen |
| Suunnittelumallin mukainen sisälajittelu on toimiva myös ahtaissa tiloissa | Kartoituksissa suunnitellut muutokset toteutetaan 3-5 asiakkaalle | Laadullinen palaute Numeerinen arvio ratkaisun hyödyllisyydestä | Asiakas pitää uudistettua lajitteluratkaisua parempana kuin aiempaa toimintatapaa ja arvioi sen hyödyllisyyden vähintään tasolle 3 (1-5). |
| Pystymme tuottamaan palvelun tehokkaasti | Tuotamme palvelun koeluonteisesti 3-5 asiakkaalle | Tuotantokustannukset (€, h) Laadullinen palaute | Palvelun tuottamisessa ei tule ilmi odottamattomia kustannuksia |
| Pystymme digitalisoimaan ravintoloiden myyntiprosessin verkkoon osittain tai kokonaan | Suunnittelemme digitaalisen prototyypin ostopolusta ja testaamme sitä asiakkailla sekä toimeksiantajan asiantuntijoilla | Laadullinen asiakaspalaute Toteuttamiskelpoisuusarvio | Yleistä myyntiputkea voidaan soveltaa tiettyä segmenttiä puhuttelevalla tavalla ilman merkittävää lisätyötä ja vähintään 30% asiakkaista on valmiita asioimaan verkossa |
| Uusi suunnittelumalli auttaa meitä erottumaan kilpailijoista ja/tai lisäämään asiakaspitoa | Koemyynnin yhteydessä pyydetään asiakkaalta ja myynniltä laadullista palautetta. Verrataan uusien asiakassuhteiden kestoa aiempiin | Laadullinen palaute Asiakassuhteen kesto | Uusi myyntikärki koetaan työtä helpottavana ja se otetaan käyttöön. Keskimääräisen asiakassuhteen kesto kasvaa 20%. |

Kuvio 14: Testikortit palvelun kehittämiseen (mukaihen Bland 2019, 44-47)

Testikortin vastinpariksi luotiin oppimiskortti, eli pohja testien tulosten analysointiin (kuvio 15). Vaikka edellisessä kuviossa 14 on listattu kriittisimmät oletukset ratkaisun toimivuudelle ja testit näille, saattaa oletuksen osoittaminen todeksi tai vääräksi datan avulla vaatia useita testejä ja itse ratkaisun iterointia. Oppimiskortissa kerrataan testattavaksi asetetut oletukset ja niihin on tarkoitus myöhemmin dokumentoida mitä testeissä havaittiin, mitä näistä havainnoista opittiin ja mitä toimenpiteitä opitun perusteella tehdään. Oppimiskortin tarkoituksena on tukea testauksessa opittujen asioiden systemaattista läpikäyntiä ja dokumentointia.

| OPPIMISKORTIT  | | | |
|---|-------------|--------------|--------------|
| Uskoimme, että | Havaitsimme | Tästä opimme | Täten teemme |
| Valitun segmentin liiketoimintapotentiaali on houkutteleva | | | |
| Tehokkaampi sisälajittelu kiinnostaa asiakkaita | | | |
| Suunnittelumallin mukainen sisälajittelu on toimiva myös ahtaissa tiloissa | | | |
| Pystymme tuottamaan palvelun tehokkaasti | | | |
| Pystymme digitalisoimaan ravintoloiden myyntiprosessin verkkoon osittain tai kokonaan | | | |
| Uusi suunnittelumalli auttaa meitä erottumaan kilpailijoista ja/tai lisäämään asiakaspitoa | | | |

Kuvio 15: Oppimiskortit palvelun kehittämiseen (mukaihen Bland 2019, 54-55)

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä luvussa käydään läpi kehittämistyön tuloksia ja arvioidaan yleisesti työn onnistumista. Lisäksi pohditaan kehittämistyön toteutuksen eettisyyttä ja luotettavuutta. Luvun lopuksi arvioidaan tulosten hyödynnettävyyttä sekä käydään läpi ehdotukset jatkotutkimukselle.

Kehittämistyön tulokset

Tämän kehittämistyön tavoitteena oli tutkia ravintoloiden palvelutarpeita sekä jätehuoltopalvelun ongelmakohtia. Työn tarkoituksena oli kerätyn aineiston pohjalta kehittää palvelua. Tässä työssä keskityttiin tarkastelemaan yksittäisiä liikevaihtoluokaltaan pieniä tai keskisuuria ravintola-alan yrityksiä. Tarkastelu myös rajattiin koskemaan jo syntyneen jätteen käsittelyä. Kehittämistyössä tarkasteltiin tarjottavan palvelun käyttöä ja toimivuutta ensisijaisesti asiakkaan näkökulmasta ja työskentelyä ohjaavia keskeisiä kysymyksiä oli kolme. Ensimmäinen tavoitteena oli saada parempi kuva siitä, miten jätehuolto on nykyisin ravintoloissa järjestetty. Toiseksi haluttiin tutkia mitkä asiat ovat tärkeitä jätehuoltopalvelua ostettaessa. Kolmanneksi tavoitteena oli tunnistaa mahdollisia ongelmakohtia palvelun käytössä.

Kehittämistyön aikana kerätyn aineiston ja niistä tehtyjen kiteytysten avulla onnistuttiin koamaan hyödyllistä tietoa asiakkaan näkemyksistä kehittämistyön pohjaksi. Jätehuoltopalvelun nykytilan tunnistettiin heijastavan palveluntuottajan osalta melko tuotekeskeistä logiikkaa, joka ei vielä ota huomioon asiakkaan lajitteluprosessia kokonaisuutena. Grönroosin (2017) mukaan yrityksen luoma lisäarvo asiakkaalle on kuitenkin riippuvainen asiakkaan omasta panoksesta, eli lisäarvo ei ole yksin yrityksen luomaa ja välillä asiakas toimii prosessissa todellisen arvon luojana. Kehittämistyön aikana palveluprosessin tarkastelu ulotettiin kattamaan koko asiakkaan prosessi sisältäen asiakkaan rooliin kuuluvat eri työvaiheet, jotka kuvattiin lajittelupoluksi.

Kehittämistyössä havaittiin, että useimmat tässä kehittämistyössä tarkastellut ravintolat tavoittelevat jätehuollossa ympäristövastuun osalta minimitasoa, eli lain vaatimusten täyttämistä, eivätkä ne olleet asettaneet selkeitä mittareita ja tavoitteita lajittelun onnistumiselle tai ympäristövastuuseen liittyviä kriteereitä palveluntarjoajalle. Tähän tutkimukseen osallistuneissa ravintoloissa jätehuoltoja ja lajittelua ei nähty ensisijaisesti strategisen yritys vastuun osa-alueena, vaan enemmän järkevänä tapana toimia. Uudistuneen jätelainsäädännön vaatimuksia ei juurikaan tunnettu ravintoloissa, mutta lisätietoa ja suosituksia toimintavoista oltiin valmiita ottamaan vastaan. Tulevaisuudessa onkin kiinnostavaa nähdä, muuttaako kasvavat asiakasodotukset ravintolan tavoittelemaa roolia vastuullisuudessa. Joitain esimerkkejä siirtymisestä Lahtisen 2020 määrittelemästä reaktiivisesta roolista kohti muutosta tavoittelevaa roolia kohden on jo markkinassa havaittavissa. Esimerkiksi ravintola Nolla on nostanut jätteen synnyn ennaltaehkäisyn liiketoimintakonseptinsa keskiöön, jolloin se pyrkii näin

luomaan arvoa omistajille ja asiakkaille, mutta myös luomaan yhteistä hyvää vähentämällä negatiivisia vaikutuksiaan ympäristöön.

Ravintoloiden omaksumissa lajittelun toimintamalleissa havaittiin ravintolakohtaista vaihtelua, mutta tunnistetut ongelmakohdat olivat suurelta osin samoja. Aineistosta nousi selkeästi esiin ongelma-kohtia palvelun käytössä, jotka liittyivät toimintakulttuuriin, toimintatapoihin tai fyysiseen ympäristöön. Merkittävin este tai haaste kattavan lajittelun järjestämiselle ravintoloissa on tilojen ahtaus ja tähän tarjottujen ratkaisujen puute. Toinen keskeinen osa-alue on tiedon jakaminen ja kommunikointiin liittyvät haasteet. Tämä kävi ilmi muun muassa lajitteluohjeisiin tai toimintatapoihin liittyvänä epävarmuutena. Palvelun käytettävyyden näkökulmasta tunnistetut haasteet olivat myös potentiaalisimmat kehityskohteet.

Kiireisen työympäristön todettiin olevan otollinen kohde tuuppauksen hyödyntämiselle. Tuuppauksen ideana on työntää ihmistä hienovaraisesti kohti henkilökohtaisesti tai yhteiskunnallisesti tarkasteltuna parempaa valintaa hyödyntäen ihmisen intuitiivista ajattelua (Thaler & Sunsteinin 2021). Tunnistettujen palvelutarpeiden ja ongelma-kohtien pohjalta luotiin uudet jätehuoltopalvelun suunnitteluohjeet ja kiteytettiin ne konkreettisen suunnittelutyökalun muotoon. Ravintolan työympäristöstä tunnistettiin lajitteluun ja jätehuoltoon liittyvät asiat, jotka voitiin ajattelun näkökulmasta pyrkiä automatisoimaan ja näin helpottaa työn sujuvuutta. Paremmalla suunnittelulla pyritään jatkossa ehkäisemään sellaisten tilanteiden syntyä, jossa epäselvät asiat ja organisoinnin puute johtavat asiakkaan välinpitämättömään käytökseen, virheellisiin toimintatapoihin tai turhautumiseen. Työssä kehitetyn ratkaisun uutuusarvo kiteytyy sen systemaattiseen lähestymistapaan. Malli hyödyntää olemassa olevia hyviä toimintatapoja systemaattisemmin ja asiakaslähtöisemmin palveluntarjoajan omassa palvelun tuottamisen prosessissa. Havaittuihin kehittämiskohteisiin esitetyt ratkaisut mukailevat työssä esitettyä käytettävyyden teoriapohjaa.

Kehittämistyön tuotoksena syntynyt suunnittelutyökalu antaa työn toimeksiantajalle selkeän tavan tukea asiakkaan lainmukaisen ja vastuullisen jätehuollon järjestämistä. Keskeisimmät kehityskohteet, joihin suunnittelutyökalu pyrkii vaikuttamaan, on tilan käytön optimoiminen, jätelain vaatimusten täyttäminen käytännössä, opasteiden selkeys ja työnkulkujen tehokkuus. Työn tulokseksi voidaan katsoa myös Blandin 2019 mallia mukailevien testi- ja oppimiskorttipohjan soveltaminen palvelun testaamiseen ja jatkokehitykseen toimeksiantajaorganisaation oman kehittämisen työkaluna. Kehittämistyössä kerätystä haastatteluaineistosta kävi ilmi, että ravintolat kokevat oman arvionsa mukaan hyvin suunnitellun lajittelun auttavan ravintolaa noudattamaan lainsäädäntöä, toimimaan vastuullisemmin ja tehokkaammin. Lisäksi ravintola voisi hyötyä vastuullisuuden kehittämisestä viestimällä toiminnan arvoista ja tuloksista niin henkilökunnalle kuin asiakkaillekin. Jätehuollon osalta viestintää ei kuitenkaan vielä tähän tarkoitukseen hyödynnetty.

Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Työssä käytetyt tutkimusmenetelmät pohjautuivat laadulliseen tutkimukseen, ja menetelmävalintoja voi jälkikäteen arvioituna pitää onnistuneita. Teemahaastatteluiden sekä havainnoinnin avulla saatiin kerättyä arvokasta ymmärrystä asiakkaan palvelutarpeista, palveluprosessista ja sen toimivuudesta. Kehittämistyössä käytetyn otoksen (asiakashaastatteluiden n=8) kokoa voidaan pitää laadullisessa tutkimuksessa sopivana. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan seurataan aineiston saturaatiota, eli kohtaa, jossa aineisto alkaa toistaa itseään (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85-87). Otoksen osalta on kuitenkin todettava, että haastatteluihin valikoitui todennäköisesti lajittelusta ja jätehuollon kehittämisestä kiinnostuneita yrityksiä, eikä teemaan välinpitämättömästi tai kielteisesti suhtautuvia yrityksiä ollut edustettuna.

Keskeisin tutkimusmenetelmä oli teemahaastattelu. Vaikka kehittämistyön taustalla oli tietopohja sekä työpöytä tutkimuksessa hankittua taustatietoa, muodostettiin teemahaastatteluiden rungot jossain määrin intuitiivisesti. Tällöin riskinä on, että tutkija tulee vahingossa heijastaneeksi omia ennakkokäsityksiään tutkittavasta temasta (Hakala ym. 2010, 35). Toinen keskeinen menetelmä aineiston keräämisessä oli havainnointi. Myös havainnointia olisi voitu tehdä huomattavasti syvällisemmin havainnoimalla keittiöhenkilökunnan toimintaa pidemmän aikaa aidossa ruuanvalmistustilanteessa. Nyt havainnointi toteutettiin tiettyyn hetkeen ajoittuvana kävelykierroksena, jolloin sen tuottama data on ikään kuin tilannekuva yhdestä ajanhetkestä. Havainnoinnissa on myös riskinä, että havainnoijan läsnäolo muuttaa käyttäytymistä (Ojasalo ym. 2009, 105). Menetelmä antoi kuitenkin kevyestikin toteutettuna arvokasta tietoa ilmaistun tiedon ja toiminnan välillä vallitsevista ristiriidoista sekä työympäristöön ja käytettyvyyteen liittyvistä seikoista. Jos tutkimuksen aikataulu olisi ollut väljempi aineistoa olisi mahdollisesti voitu vielä täydentää luotain tyyppisellä tutkimuksella, jossa henkilökunnan näkemyksiä ja kokemuksia olisi saatu vielä laajemmin esiin. Ratkaisun suunnitteluun käytetyt työpajat olivat toteutukseltaan onnistuneita, mutta ensimmäiseen työpajaan varattu aika olisi voinut olla pidempi, mikäli se olisi ollut toimeksiantajaorganisaation puolesta mahdollista. Tätä puutetta pyrittiin kehittämistyössä korvaamaan kahdella lisätyöpajalla, jossa jalostettiin laajemman osallistujajoukon työn tuotoksia vielä konkreettisempaan muotoon sekä käsiteltiin jatkotestauksen kannalta oleellisimpia asioita.

Kehittämistyössä on pyritty noudattamaan hyvää tieteellistä käytäntöä sekä suosituksia eettisen ja hyvän tieteellisen käytännön mukaisesta opinnäytetyöprosessista (Arene 2019; HTK-ohje 2012). Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista ja aineistojen hyödyntämiseen sekä säilyttämiseen pyydettiin asianmukainen lupa tutkimukseen osallistuneilta henkilöiltä. Aineistoa säilytettiin huolellisesti ja se anonymisoitiin ennen sen analysointia sekä hyödyntämistä kehittämisessä. Tutkimukseen osallistuneille kerrottiin avoimesti, kenelle tutkimusta tehdään ja mikä on sen tavoite. Tutkimus pyrittiin toteuttamaan huolellisesti ja kuvaamaan

prosessi tässä raportissa tarkasti ja avoimesti. Tutkimustyössä syntyneet tulokset myös esiteltiin kehittämistyön toimeksiantajalle ja toimeksiantajalla oli mahdollisuus antaa kommentteja työhön.

Tulosten hyödynnettävyys sekä ehdotukset jatkokehittämiseen

Vaikka kehittämistyössä muotoiltu suunnittelutyökalu on suunniteltu ensisijaisesti toimeksiantajan liiketoimintaa ajatellen, voisi se olla hyödynnettävissä minkä tahansa jätehuoltopalveluita tarjoavan yrityksen toiminnassa henkilöstön asiantuntijuuden ollessa kuitenkin rajoittava tekijä. Työkalu soveltuu täysin uuden ravintolan perustamisvaiheessa tehtävään lajittelun ja jätehuoltopalvelun suunnitteluun. Sitä voidaan kuitenkin hyödyntää myös jo pidempään toimineissa ravintolassa toiminnan nykytilan arvioimiseen ja kehittämiseen. Työkalua voitaisiin hyödyntää laajemmin paitsi palveluntarjoajan työkaluna, niin myös asiakkaan omatoimisen suunnittelutyön pohjana.

Koska kehittämistyön tulosten laajempi testaaminen ja käyttöönotto rajattiin tämän työn ulkopuolelle, vaatii se luonnollisesti vielä lisätutkimusta. Ratkaisun kehitys pohjautuu nyt pienen otokseen (asiakkaiden teemahaastattelut, n=8) laadullista dataa ja jatkotestauksessa tulisikin hankkia vahvempaa dataa, esimerkiksi maksuvalmiutta mittaavan testimyyntin avulla. Luotettavuudeltaan vahvempi data mittaa ilmaistun tiedon sijaan sitä, miten ihminen toimii (Bland 2019, 56).

Tarkastelun ulkopuolelle rajattiin myös ravintolasalin puolella asiakkaiden toimesta tapahtuva lajittelu, millä voi olla huomattava vaikutus ravintolassa syntyvän jätteen määrään ja lajittelun onnistumiseen. Tätä kokonaisuutta tulisikin tarkastella jatkotutkimuksessa omana tutkimuskohteenaan. Tässä samaisessa yhteydessä voisi olla luontevaa tarkastella myös asiakasviestintää jätehuoltoon liittyvistä teemoista ulisi lisäksi painottaa vielä liiketoiminnallista näkökulmaa sekä toteuttamiskelpoisuuden arviointia huomioiden palveluntarjoajan asiakashankinnan prosessi sekä asiakashoidolliset tavoitteet asiakaskokoluokittain. Kehitetyn suunnittelumallin soveltuvuus laajaan käyttöön liikevaihtoluokaltaan pienissä asiakkuuksissa jäi vielä avoimeksi mallin skaalautuvuuden osalta. Asiantuntijan henkilökohtainen kohdekäynti voi olla iso asiakashankinnan kustannus asiakkuuden vuosiarvoon nähden. Malli tulisikin ensin testata henkilökohtaisen palvelun työkaluna, mutta pohtia jatkokehityksessä, kuinka sitä voitaisiin soveltaa puhelin- tai itsepalvelukanavissa, tai esimerkiksi verkossa toteutettavan ostopulun osana.

Lopuksi

Kehittämistyön lähestymistavaksi valitun palvelumuotoilun menetelmien ja prosessin avulla onnistuttiin keräämään toimeksiantajalle hyödyllistä aineistoa asiakkaan palvelutarpeista ja palvelun ongelmakohtista sekä osallistamaan laajasti paitsi asiakkaita myös

toimeksiantajaorganisaation henkilöstöä kehittämistyöhön. Työn tuloksia pidettiin toimeksiantajaorganisaatiossa hyödyllisinä, laadukkaina ja konkreettisina. Kehittämistyön voidaan näin ollen ajatella antavan hyvän pohjan ravintoloille suunnatun jätehuoltopalvelun kehittämiseen.

Lähteet

Painetut

Beshears, J. & Gino, F. 2015. Leaders as Decision Architects. Harvard Business Review. Issue May 2015.

Brown, T. 2008. Design Thinking. Harvard Business Review, June, 84-95.

Buchanan (1990) Wicked Problems in Design Thinking. Design Issues, Vol. 8, No. 2, (Spring, 1992), pp. 5-21. The MIT Press.

Chandor, A., Graham, J., & C Williamson, R. 1985. The Penguin dictionary of computers (3rd ed.). London: Penguin.

Foglieni, F., Villari, B. & Maffei, S. 2018. Designing Better Services. A Strategic Approach from Design to Evaluation. Cham: Springer Nature.

Forsberg, S., Koivisto, M. & Säynäjäkangas, J. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Alma Talent.

Grönroos, C. 2017. On value and value creation in service. Journal of Creating Value 3(2), 125-141.

Hakala, J. T., Eskola, J., Vastamäki, J., Siekkinen, K., Åhlberg, M. K., Ropo, E., . . . Valli, R. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin: I, Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittellevalle tutkijalle. 3. uud. ja täyd. p. Jyväskylä: PS-kustannus.

Harmaala, M. & Jallinoja, N. 2012. Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta / Minna-Maari Harmaala, Niina Jallinoja. 1. p. Helsinki: Sanoma Pro.

Havas, K. & Adamsson, K. 2020. Suomen ruokamatkailustrategia 2020-2028: Yhdessä tekoja luonnosta ammentaen: toimenpiteet 2020-2023. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.

Harón, S.N., Hamid, M.Y. & Talib, A. 2013. Using "Usetool: Usability evaluation method for quality architecture in use." Journal of Sustainable Development, 6(12), 100-110.

Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K.-J., Edvardsson, B., Sundström, E. & Andersson, P. 2010. A Customer-Dominant Logic of Service. Journal of Service Management, 21 (4), 531-548.

Kahneman, D. 2012. Thinking, fast and slow. London: Penguin Books.

Koipijärvi, T. & Kuvaja, S. 2020. Yritysvastuu 2.0: Johtamisen uusi normaali. 2., uudistettu painos. [Helsinki]: Kauppakamari.

Luchs, M. G., Swan, K. S. & Griffin, A. 2016. Design thinking: New product development essentials from the PDMA. Hoboken, New Jersey: Wiley.

Matsumura, N. 2021. Shikake: The Japanese art of shaping behavior through design. New York, NY: Liveright Publishing Corporation.

Norman, D. 2013. The design of everyday things. Revised and expanded edition. New York, NY: Basic Books.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaa-
mista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.

Osterwalder, A. and Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries,
Game Changers, and Challengers, Wiley, Hoboken, NJ.

Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M.E. & Schneider, J. 2018. This is service design doing.
Applying service design thinking in the real world. A practitioner's handbook. Sebastopol, CA:
O'Reilly Media, Inc.

Thaler, R. H. & Pietiläinen, K. 2015. Väärin käyttäytyminen: Käyttäytymistaloustieteen synty.
Helsinki: Terra Cognita.

Thaler, R. H. & Sunstein, C. R. 2021. Nudge: The final edition. Updated edition. [New York]:
Penguin Books.

Tschimmel, K. 2012. Design Thinking as an effective Toolkit for Innovation. In: Proceedings of
the XXIII ISPIIM Conference: Action for Innovation: Innovating from Experience. Barcelona.
ISBN 978-952-265-243-0.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6., uud. laitos. Hel-
sinki: Tammi.

Vargo, S.L. & Lusch, R.F. 2008. Service-dominant logic: continuing the evolution. Journal of
the Academy of Marketing Science, 36 (1), 1-10.

Voima, P., Heinonen, K., & Strandvik, T. (2010). Exploring customervalue formation-a cus-
tomer dominant logic perspective. Workingpaper, No. 552, Publications of Hanken School of
Economics, Helsinki, Finland.

Sähköiset

Ahola & Tolonen 2021. The winning recipe for a circular economy - What can inspiring examples show us? Sitra studies 182. ISBN 978-952-347-215-0 (PDF) www.sitra.fi.

Arene 2019. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. <https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raporttit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?t=1578480382>

Barnum, C 2010. Usability Testing Essentials : Ready, Set... Test!, Elsevier Science & Technology, 2010. ProQuest Ebook Central, E-kirja.

Bland, D. 2019. *Testing Business Ideas*. Wiley. E-Kirja

Bridgeable, 2019, Designing for Behavior Change Toolkit. Available: <https://toolkit.bridgeable.com/> [2019, 20 Sep].

Descombes, Saariaho & Heikinheimo 2020. Matkailu- ja ravintola-alan tiekartta vähähiilisyteen. Viitattu 6.4.2022. <https://www.mara.fi/media/toimiala/toimiala/matkailu-ja-ravintola-alan-hiilitiekartta-loppuraportti-29.4.2020.pdf>

Design Council 2020. What is the framework for innovation? Design Council's evolved Double Diamond. Viitattu 5.4.2022. <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>

Ellen MacArthur Foundation 2022. Viitattu 6.4.2022. <https://archive.ellenmacarthurfoundation.org/explore/the-circular-economy-in-detail>

HTK-ohje 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. ISBN 978-952-5995-07-7 (pdf).

ISO 2022. ISO 9241-11 -standardi. Viitattu 27.4.2022. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9241:-11:ed-1:v1:en>

Johnstone, M. 2016. The ethics of 'nudging'. Australian nursing & midwifery journal, 24(6), p. 27.

Jätelaki 17.6.2011/646. Viitattu 5.4.2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20110646>

Jäteasetus 978/2021. Viitattu 21.4.2022. <https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20210978#Pidm45237814776640>

Kantojärvi, P. 2012. *Fasilitointi luo uutta: Menesty ryhmän vetäjänä*. Talentum. E-kirja.

Kespro 2020. Maailman ravintolatrendit. Viitattu 6.4.2022. https://downloads.ctfassets.net/yqsam7930hsq/5586Gc04Ak-nDGkos0EXSY8/021528d0f9b7893486d4211f2139478d/Kespro_Maailman_ravintolatrendit_tutkimus.pdf

Kespro 2021. Suomalaisten odotukset ravintoloiden vastuullisuudelta. Viitattu 6.4.2022. <https://kehittyvaelintarvike.fi/wp-content/uploads/b6c889373aa7df7c.pdf>

Koistinen & Leinonen 2022. Selvitys: Luonnon monimuotoisuuden turvaaminen on yritysten etu - tarjoaa miljardiluokan mahdollisuuksia globaalisti ja pienentää riskejä. SITRA 25.4.2022. Viitattu 26.4.2022. <https://www.sitra.fi/uutiset/selvitys-luonnon-monimuotoisuuden-turvaaminen-on-yritysten-etu-tarjoaa-miljardiluokan-mahdollisuuksia-globaalisti-ja-pienentaa-riskeja/>

Kummu, M., Heino, M., Taka, M., Varis, O. & Viviroli, D. 2021. Climate change risks pushing one-third of global food production outside the safe climatic space. *One earth (Cambridge, Mass.)*, 4(5), pp. 720-729. doi:10.1016/j.oneear.2021.04.017

Lahtinen, S. 2020. Reframing the Role of Companies in Sustainability. Toward business sustainability transitions. Tampere University Dissertations 251, 2020.

Lin, H.C.K., Hsieh, M.C., Lieu, E.Z.F., & Chuang, T.Y. (2012). Interacting with digital poems through AR based digital network. *The Turkish Online Journal of Educational Technology*, 11(1), 123-137.

MaRa 13.04.2021. Viitattu 26.4.2022.

<https://www.mara.fi/ajankohtaista/tiedotteet/2021/mara-jasenkyselysta-rajoitustoimia-on-valttamatonta-purkaa-nopeasti-alan-konkurssinakymat-synkkenevat.html?p13=5>

Nielsen 2012. Viitattu 8.4.2022. <https://www.nngroup.com/articles/usability-101-introduction-to-usability/>

Shultz, Sarah, MSN,R.N., N.E.-B.C., Hand, Mikel W, EdD, RN, OCN,N.E.-B.C., N.E.A.-B.C 2015. Usability: A concept analysis. *Journal of Theory Construction & Testing*. 2015;19(2):65-70. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/usability-concept-analysis/docview/1801609063/se-2?accountid=12003>.

SITRA 2022. Viitattu 6.4.2022. <https://www.sitra.fi/artikkelit/mita-nama-kasitteet-tarkoittavat/>

Sunstein, C. R. 2015. The Ethics of Nudging. *Yale journal on regulation*, 32(2), pp. 413-450.

TISDD Method Library 2022. Viitattu 13.4.2022. <https://www.thisisservicedesigning.com/methods/developing-key-insights>

Tuulaniemi, J. 2011. *Palvelumuotoilu*. E-kirja.

VTT 2022. Viitattu 26.4.2022. <http://virtual.vtt.fi/virtual/pkrh/riskilajit/ymparistoriskit/mita-ovat-ymparistoriskit/ymparistolainsaadanto.html>

World Economic Forum 2020. New Nature Economy Report II. The Future Of Nature And Business. https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Future_Of_Nature_And_Business_2020.pdf

WWF 2022. Viitattu 26.4.2022. <https://wwf.fi/uhat/>

Ympäristöministeriö 2022a. Viitattu 26.4.2022. <https://ym.fi/ymparistonsuojelun-lainsaadanto-ja-ohjeet>

Ympäristöministeriö 2022b. Jätesäädöspaketti. Viitattu 5.4.2022. <https://ym.fi/jatesaadospaketti>

Kuviot

| | |
|--|----|
| Kuvio 1: Lineaarinen talousmalli ja kiertotalous (mukaillen Ellen MacArthur Foundation 2022) | 8 |
| Kuvio 2: Yritysroolit vastuullisuuden edistämässä (mukaillen Lahtinen 2020, 29-32.) | 11 |
| Kuvio 3: Etusijajärjestys (Jätelaki 17.6.2011/646) | 14 |
| Kuvio 4: Uudistuneen jätelain erilliskeräysvaatimukset (Jäteasetus 978/2021, 21 §.) | 14 |
| Kuvio 5: Palvelumutoiluprosessi (tuplatimanttimalli mukaillen Design Council 2020) | 24 |
| Kuvio 6: Asiakas- ja käyttäjäymmärryksen keruun menetelmät (mukaillen Forsberg ym. 2019, 45) | 26 |
| Kuvio 7: Kehittämistyön eteneminen (tuplatimanttimalli mukaillen Design Council 2020) | 28 |
| Kuvio 8: Ostamisen hetket | 39 |
| Kuvio 9: Asiakaspersoonat | 40 |
| Kuvio 10: Tunnistetut haasteet | 40 |
| Kuvio 11: Lajittelupolku | 43 |
| Kuvio 12: Ravintolan sisälajittelun suunnittelumalli | 46 |
| Kuvio 13: Tarkistuslista ammattikeittiön lajittelun järjestämiseen | 46 |
| Kuvio 14: Testikortit palvelun kehittämiseen (mukaillen Bland 2019, 44-47) | 48 |
| Kuvio 15: Oppimiskortit palvelun kehittämiseen (mukaillen Bland 2019, 54-55) | 48 |

Taulukot

| | |
|---|----|
| Taulukko 1: Ympäristökysymyksiin linkittyvät ajattelun vinoumat (Thaler & Sunstein 2021, 282-286) | 21 |
|---|----|

Liitteet

| | |
|--|----|
| Liite 1: Haastattelurunko ravintolat | 61 |
|--|----|

Liite 1: Haastattelurunko ravintolat

Aloitus

esittäytyminen, kesto, taustat, luottamuksellisuus ja aineiston käsittely

Liiketoiminta

Ravintolan tämänhetkinen tilanne, millaista arkea eletään juuri nyt?

Miten luonnehtisit ravintolaanne?

Oma roolisi, mitä työnkuvaan kuuluu ja millaisia työpäivät ovat?

Miten mieluiten asioit palvelutoimittajien kanssa? (kanavat)

Vastuullisuus

Onko vastuullisuuteen liittyvät asiat ravintolassa keskeisessä roolissa? (jos ovat miten näkyvät käytännössä - esimerkkejä)

Näkyykö vastuullisuus jotenkin loppuasiakkaalle, viestitäänkö siitä jotenkin?

Jätehuolto

Miten jätehuolto on tällä hetkellä hoidettu?

Mitä jakeita lajitellaan ja missä jätettä syntyy?

Miten hyvin tilat ja lajitteluastiat toimivat?

Mikä kierrättämisessä on helppoa tai vaikeaa?

Millainen henkilökunnan osaaminen ja asenne lajittelua kohtaan on?

Onko teillä ohjeita ja ovatko ne riittävän kattavat ja ajantasaiset?

Kiinnitättekö hävikinhallintaan huomiota?

Onko jätehuollon kustannukset mielestäsi merkittävät vai pienet?

Onko jätelain uudistus teille tuttu? Tuleeko vaikuttamaan jotenkin ravintolan toimintaan?

Päätöksenteko

Kuka päättää jätehuoltopalvelun ostamisesta? Ketkä vaikuttavat päätökseen?

Mitkä tekijät vaikuttivat eniten viimeksi kun toimittaja valittiin?

Kuinka tyytyväinen on tämänhetkiseen palveluntarjoajaan?

Mitä esteitä näkee vaihtamiselle?

Lopetus

Haastattelusta kiittäminen ja mahdollinen havainnointikierrös keittiössä sekä jätepiteellä jos haastattelu toteutetaan paikan päällä.