

Kiertotalous ja palvelumuotoilu kasvun mahdollistajina From Waste to Taste ry:n toiminnassa

Riina Kasurinen



Tekijä(t) Riina Kasurinen	
Koulutusohjelma Liiketalous	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Kiertotalous ja palvelumuotoilu kasvun mahdollistajina From Waste to Taste ry:n toiminnassa	Sivu- ja liitesivumäärä 27 + 5
<p>Tämä on toiminnallinen opinnäytetyö, jonka tavoitteena on kasvattaa From Waste to Taste ry:n liiketoimintaa. Toimeksianto on saatu osana 3AMK Circular Economy for Sustainable Growth –kurssia keväällä 2018. 3AMK-kurssi on järjestetty Haaga-Helia ammattikorkeakoulun, Metropolia ammattikorkeakoulun sekä Laurea ammattikorkeakoulun yhteistyönä. Projekti on toteutettu From Waste to Taste ry:n toimeksiannosta, neljän hengen ryhmätyönä. Muilta ryhmän jäseniltä on saatu lupa ryhmätyön hyödyntämiseen opinnäytetyössä. Toimeksiantajalta saatua palautetta on hyödynnetty projektin toteuttamisessa sen toteuttamisvaiheessa sekä lopputulosta hahmoteltaessa.</p> <p>From Waste to Taste ry:n toimeksianto oli kasvattaa yhdistyksen liikevaihtoa ja yhdistyksen keräämän hävikkiruokan määrää. Kehitystyössä on käytetty apuna palvelumuotoilun välineitä, ja pyritty siten löytämään liiketoimintamalli, joka olisi skaalautuva ja helppo asteittain liittää From Waste to Taste ry:n toimintaan sekä vastaisi parhaalla mahdollisella tavalla toimeksiantoon.</p> <p>Kiertotaloudella pyritään vastaamaan materiaalitehokkuuden, muuttuvien liiketoimintamallien ja resurssipulan haasteisiin. Kiertotalouden keskeisenä periaatteena on siirtyä lineaarisesta taloudesta kiertävään talouteen, jossa materiaalit ja niiden arvo eivät häviä.</p> <p>Palvelumuotoilulla kehitetään yrityksen liiketoimintaa asiakaslähtöisesti. Palvelumuotoilussa käytetään hyväksi erilaisia työkaluja. Palvelumuotoilun prosessin tavoitteena on lisätä yrityksen asiakkaalle tuottamaa arvoa.</p> <p>Projektin aikana toteutettiin viisi teemahaastattelua helsinkiläisille ravintoloille, joiden perusteella muokattiin palvelumuotoilun keinoin asiakasprofiilit. Näiden asiakasprofiilien pohjalta rakennettiin erilaisia konsepteja, joita testattiin ideahaastatteluin.</p> <p>Palvelumuotoiluprojektin perusteella muodostettiin palveluliiketoimintamalli. From Waste to Taste ry myy kuljetusmaksun hinnalla keräilemäänsä hävikkiruokaa eteenpäin ravintoloille. Mallissa From Waste to Taste ry:n asiakasravintolat muodostavat yhteisön, Loop Food Communityn, jonka osana ravintolat voivat hyödyntää yhteistä brändiä sekä From Waste to Taste ry:n yhteisölle tuottamaa markkinointimateriaalia. Liiketoimintamalli on kehitetty skaalautuvaksi sekä helposti From Waste to Taste ry:n implementoitavaksi.</p>	
Asiasanat Palvelumuotoilu, kiertotalous, hävikkiruoka, elintarviketeollisuus, liiketoiminta	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus	2
1.2	Opinnäytetyön rakentuminen	2
1.3	Keskeiset käsitteet.....	2
2	Kiertotalous resurssipulan ratkaisuna	4
2.1	Materiaalitehokkuuden merkitys	4
2.2	Ruokahävikin vähentäminen	5
2.3	Kiertotalouden liiketoimintamahdollisuudet	6
3	Palvelumuotoilu välineenä	8
3.1	Yhteiskunnan muutos palveluiden kehittymisen haastajana	8
3.2	Palvelumuotoilu liiketoiminnan kehittämisen työkaluna	9
3.3	Palvelumuotoilu prosessina.....	10
3.4	Erilaisia palvelumuotoilun työkaluja.....	11
4	Palveluliiketoimintamallin kehittäminen	14
4.1	From Waste to Taste ry:n esittely.....	14
4.2	Projektin aikataulu	15
4.3	Lähtötilanteen kartoitus	16
4.4	Haastattelut ja asiakasprofilointi	17
4.5	Ideointi ja yhteissuunnittelu	19
4.6	Luodut konseptit	20
4.7	Palvelumallin testaaminen.....	20
4.8	Lopputuloksen rakentuminen ja asiakaspolku.....	21
4.9	Lopputuloksen testaaminen	22
4.10	Osuuteni ryhmätyössä.....	22
5	Pohdinta.....	23
5.1	Jatkotutkimusideat.....	24
5.2	Oman oppimisen arviointi	24
	Lähteet	25
	Liitteet.....	28
	Liite 1: Asiakasprofiloinnin haastattelukysymykset.....	28
	Liite 2: Stakeholder map – Sidosryhmäkartta, alkuvaihe	29
	Liite 3: Business Model Canvas, lähtötilanne	30
	Liite 4: Business Model Canvas, valmis palvelukonsepti.....	31
	Liite 5: Asiakaspolku	32

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää From Waste to Taste ry:n toimintaa. Opinnäytetyö on toteutettu toiminnallisena opinnäytetyönä osana 3AMK Circular Economy for Sustainable Growth -kurssia, joka toteutettiin keväällä 2018. 3AMK-kurssi on järjestetty Haaga-Helia ammattikorkeakoulun, Metropolia ammattikorkeakoulun sekä Laurea ammattikorkeakoulun yhteistyönä. Kurssin tavoitteena oli opiskella kiertotalouteen perustuvaa liiketoimintaa sekä toteuttaa asiakasprojekti palvelumuotoilun keinoin. Tämän opinnäytetyön toiminnallinen osa on osa neljän hengen ryhmätyötä, joka on tehty kurssin aikana. Ryhmän jäseniltä on saatu lupa työn hyödyntämiseen. Palvelumuotoiluprojekti on toteutettu From Waste to Taste ry:n toimeksiannosta.

From Waste to Taste ry on helsinkiläinen kiertotaloushanke ja yhdistys. Yhdistys tekee yhteistyötä pääkaupunkiseudulla S-ketjun ruokakauppojen sekä yksittäisten tuottajien kanssa. Yhdistys kerää ruokakaupoilta arkipäivittäin kauppojen hävikkiin laittamaa ruokaa. Ruokakaupat antavat hävikkiruoan yhdistykselle veloitusetta. Waste to Taste ry:n toiminta on keskittynyt Hävikkiruokaravintola Loopin toimintaan. Loop valmistaa ruokaa ruokakauppojen hävikistä ja myy sitä ravintolan kuluttaja-asiakkaille sekä cateringina yritysasiakkaille. From Waste to Taste ry kuljettaa päivittäin pääkaupunkiseudulla ruokapua tekeville järjestöille tuotteet, jotka eivät päädy Loopin ravintolakäyttöön. (Piuholta 22.3.2018.)

From Waste to Taste ry:n toimeksianto oli kasvattaa yhdistyksen liikevaihtoa ja yhdistyksen keräämän hävikkiruoan määrää. Kehitystyössä on käytetty apuna palvelumuotoilun välineitä. Palvelumuotoiluprojektissa on pyritty löytämään liiketoimintamalli, joka vastaisi parhaalla mahdollisella tavalla From Waste to Taste ry:n toimeksiantoon, ja olisi myös skaalautuva sekä helppo asteittain liittää yhdistyksen toimintaan.

Resurssipula ja palvelusektorin kasvu haastavat yritysten liiketoimintaa ja sen muotoja. Palveluiden osuus Suomen bruttokansantuotteesta kasvaa ja kuluttajat ostavat käyttämänsä hyödykkeet osana palvelua sen sijaan, että omistaisivat hyödykkeen itse. Tämä asettaa haasteen paitsi yritysten liiketoiminnalle myös palveluiden muotoilulle. Palvelumuotoilusta on tullut kasvava ala, jolla pyritään löytämään käyttäjälähtöisiä ratkaisuja palveluiden toteutukseen. (Tuulaniemi 2011, 20, VTT 2016, 11.)

Resurssipula on johtanut kiertotalousajattelun syntymiseen. Kiertotaloudessa pyritään pidentämään esineiden, raaka-aineiden ja toimintojen elinkaarta. Nykyisessä

linearisessa järjestelmässä raaka-aineesta tehdään tuote, joka elinkaarensa lopussa päättyy jätteeksi. Kiertotaloudessa raaka-aineet jatkavat kiertämistä arvoaan menettämättä, sen sijaan, että ne päätyisivät jätteeksi elinkaarensa lopussa. Kiertotalous on tulevaisuuden taloutta. Siihen siirtyvät yritykset saavat kilpailuetua resurssitehokkaasta toiminnastaan tulevien vuosien aikana. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2016, 8-9.)

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus

Opinnäytetyön tavoite kuvaa sitä, mitä hyötyä työstä tulee olemaan. Toimeksianto asettaa ja rajaa työn kohdetta. Opinnäytetyön tarkoituksella pyritään kuvaamaan, mihin ilmiöön se liittyy ja miten. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 156-157.)

Opinnäytetyön tavoitteena on laajentaa Waste to Taste ry:n toimintaa ja luoda liiketoimintamalli, joka lisää yhdistyksen liikevaihtoa. Opinnäytetyön alatavoitteena on kehittää sellainen liiketoimintamalli, joka ottaa huomioon myös kiertotalouden ratkaisut.

1.2 Opinnäytetyön rakentuminen

Palvelumuotoiluprojekti on edennyt kurssin määrittelemässä tahdissa ja kurssin työkaluja hyödyntäen. Ensimmäinen osuus kurssista oli kiertotalouden teoriaan ja sovellutuksiin liittyvä syventävä opintojakso. Osuuden aikana perehdyttiin projektin viitekehykseen ja kiertotalouteen liittyvään historiaan sekä tulevaisuuden näkymiin. Osuudella on ollut suuri vaikutus siihen, mistä näkökulmasta lähdimme projektia toteuttamaan. Kurssin toinen osio keskittyi hahmottelemaan kestävämpiä ratkaisuja yhteiskunnan haasteisiin ja kolmas etsimään ratkaisuja palvelumuotoilun sekä kiertotalouteen perustuvien yritysmallien avulla. Toisen ja kolmannen osuuden aikana toteutimme projektimme Waste to Taste ry:lle.

Projektin aikana teimme haastatteluja mahdollisille kohderyhmillemme. Haastattelut toteutettiin sekä asiakasprofilleja määriteltäessä teemahaastatteluina, että ideoiden testausvaiheessa avoimina haastatteluina. Kaikki ryhmän jäsenet osallistuivat haastatteluiden tekemiseen. Haastatteluissa oli läsnä yhdestä kahteen ryhmän jäsentä. Mikäli henkilöitä oli kaksi, toinen kirjasi haastatteluvastauksia ylös ja toinen haastatteli. Haastattelut nauhoitettiin.

1.3 Keskeiset käsitteet

Palvelumuotoilulla tarkoitetaan palveluiden kehittämistä asiakaslähtöisesti. Tavoitteena on lisätä yrityksen tuottaman palvelun arvoa. Palvelumuotoilu on prosessi, jonka aikana

useista ideoista kehittyä tietyille asiakasryhmälle räätälöity konsepti, jota testataan ja jatkokehitetään. (Tuulaniemi 2011, 13, 110, 126.)

Ruokaa, joka on edelleen syömäkelpoista, mutta joutunut hävitettäväksi kutsutaan **hävikkiruoksi**. Koko suomalaisessa ruokaketjussa on noin 460 miljoonaa kiloa hävikkiruokaa vuosittain. (From Waste to Taste 2018b.)

Kiertotaloudessa materiaali ja sen arvo kiertävät. Kiertotalouden tavoitteena on, ettei jätettä, jota ei voida enää käyttää syntyisi. Kiertotalouden tavoitteena on suunnitella tuotteiden elinkaari siten, että ne voidaan korjata ja kierrättää uudelleen käytettäviksi. Kiertotaloudessa asiakkaiden suhde yrityksiin muuttuu pitkäkestoisemmaksi. (The Ellen MacArthur Foundation 2013, 6.)

Elinkaari on tuotteen sykli raaka-aineesta valmiiksi tuotteeksi, joka kuluu. **Elinkaarimalli** on keskeinen osa kiertotalousajattelua. Tuotteen elinkaari ja sen pituus määrittävät millainen ympäristövaikutus tavaran tuottamisella, käyttämisellä ja toiminnalla elinkaaren päätyttyä on. (The Ellen MacArthur Foundation 2013, 9.)

Arvolupaus on yrityksen asiakkaalle tuottama arvo. Arvolupaus kertoo asiakkaalle, mitä hän hyötyy yrityksen tuotteen tai palvelun hankkimisesta. Arvolupaus muodostuu asiakkaan vuorovaikutuksesta yrityksen kanssa. (Tuulaniemi 2011, 33.)

2 Kiertotalous resurssipulan ratkaisuna

Kiertotaloudella pyritään ratkaisemaan vähenevien resurssien ongelmaa.

Kiertotaloudessa materiaalit ja niiden arvo kiertävät. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2016, 8.) Kiertotalouteen liittyy vahvasti muun muassa palveluiden avulla luotu arvonalisä tuotteelle. Tuotteet suunnitellaan siten, että ne voidaan käyttää uudelleen tai kierrättää niiden elinkaaren päätyttyä. Kiertotalouden uudessa talousmallissa arvo syntyy aineettomista ratkaisuista sekä tuotteiden omistamisen sijaan palveluiden ostamisesta, joihin tuotteet sisältyvät. (Luoma, Larvus, Hjelt, Päällysaho & Aho 2015, 3.)

Kiertotalouden vastakohtassa lineaarisessa taloudessa, materiaali hankitaan, käytetään, ja elinkaarensa päättyessä hävitetään. Tällöin materiaalin käyttötehokkuus heikkenee. Vaikka tehokkuutta on parannettu huomattavasti, lineaarisessa mallissa, arvoketjun alenema on suuri ja vaikutukset materiaalin arvon elinkaarelle valtavat. (The Ellen MacArthur Foundation 2013, 6.)

Elinkeinoelämän keskusliiton mukaan (2016, 8) kiertotaloutta tarvitaan ratkaisemaan myös digitaalisen murroksen sekä avoimuuden ja yhteistyön kasvun liiketoiminnalle aiheuttamia haasteita. Se mahdollistaa yritysten kasvun uusilla liiketoimintamalleilla, sillä se muuttaa yritysten tuotantotapaa ja palvelumalleja.

Kiertotaloudessa syntyy yritysten välisiä ekosysteemejä, mikä mahdollistaa yhdessä rakennettavat palvelut sekä alustamaiset liiketoimintamallit. Yhteistyön arvo sekä hyvät verkostot korostuvat yrityksen pääomana. Yhteisöjen rooli muuttaa myös kuluttaja-asiakkaiden asemaa suhteessa yrityksiin. Kuluttaja-asiakas on osa yhteisöä ja osallistuu aktiivisesti yrityksen toimintaan. Kiertotaloudessa kuluttaja-asiakasta ei siis enää nähdä siten, että asiakkaan ainut kosketuspiste yritykseen on se, kun asiakas ostaa yritykseltä tuotteen. Tämä muutos osaltaan haastaa yritysten toimintaa. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2016, 9.)

2.1 Materiaalitehokkuuden merkitys

Olennainen osa kiertotaloutta on materiaalitehokkuus. Parhaimmillaan materiaalitehokkaassa taloudessa yritysten kilpailukyky paranee ja ympäristövaikutukset vähenevät. Materiaalitehokkuus tarkoittaa niin elinkaaren eri vaiheissa materiaalin kiertämistä, sivuvirtojen hallintaa tehokkaasti, jätteen määrän vähentämistä ja säästeliäämpää luonnonvarojen käyttöä. Jotta materiaalitehokkuutta voitaisiin parantaa,

palvelut ja tuotteet pitää suunnitella niin, että luonnonvaroja kulutetaan mahdollisimman vähän. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013, 10.)

Kiertotaloudessa kehitetyt ratkaisut mahdollistavat sen, että materiaalit saadaan kiertämään, jos toinen ei voi materiaalia enää hyödyntää, on mahdollista, että toinen voi kehittää sitä raaka-aineenaan. Näin toisen toiminnon sivuvirrat saadaan hyödynnettyä. Materiaalitehokkuuden edistäminen yrityksen liiketoiminnassa vaatii panostuksia. Kuten kiertotaloudenkin adaptointi, vaatii materiaalitehokkuuden edistäminen yritykseltä panostuksia niin kierrätykseen, yhteisöjen ja verkostojen luomiseen kuin tuotesuunnitteluunkin. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013, 10.)

Materiaalitehokkuutta voidaan parantaa yrityksessä esimerkiksi vaihtamalla yrityksen käyttämiä raaka-aineita. Käytössä olevia raaka-aineita voidaan korvata mahdollisuuksien mukaan esimerkiksi kierrätetyillä materiaaleilla, materiaaleilla, jotka voidaan paremmin kierrättää tai esimerkiksi materiaalilla, jota tuotteen valmistuksessa kuluu vähemmän kuin alkuperäistä materiaalia. Usein materiaalin vaihtaminen saattaa vaatia myös tuotteen tai sen valmistamisen muuttamista. Materiaalitehokkuutta parantamalla voidaan pienentää myös yrityksen materiaalikustannuksia - usein kierrätysmateriaalit ovat uusia materiaaleja edullisempia. (Harmaala & Jallinoja 2012, 123.)

2.2 Ruokahävikin vähentäminen

Ruokahävikkiä syntyy kaikilla elintarvikkeiden tuotanto- ja käyttöasteilla aina alkutuotannosta kuluttajaan. (Sitra 2014, 39) Suomessa ruokahävikkiä syntyy vuosittain yhteensä 400-500 miljoonaa kiloa. Eniten ruokaa päätyy jätteeksi kotitalouksissa. Ruokakauppojen osuus ruokahävikistä on 18% eli noin 81 miljoonaa kiloa. Kuluttaja-asiakkaiden toiveet ja vaatimukset vaikuttavat myös ravintoloiden, ruokakauppojen ja teollisuuden hävikkiin. (Luonnonvarakeskus)

Ruokahävikin pienentäminen kaikilla tasoilla on osa kiertotaloutta. Ruokahävikin vähentämisessä keskeisintä on tuotteiden elinkaaren pidentäminen sekä mahdollisimman hyvä materiaalitehokkuus. Materiaalitehokkuutta voidaan parantaa uusia toimintamalleja ja teknologiaa hyödyntämällä kaikilla elintarvikkeiden tuotanto- ja käyttöasteilla. (VTT 2016, 1.)

EU:n tavoitteena on puolittaa kuluttajien sekä kauppojen ruokahävikki vuoteen 2030 mennessä. Ruokahävikin vähentämiseksi tarvitaan tekoja. Lainsäädännön näkökulmasta tärkeää olisi muuttaa lainsäädäntöä ruokahävikin käsittelyn osalta. Kauppojen asiakkailla

tulisi olla mahdollisuus kestäviin valintoihin kaupassa ja kauppojen tulisi minimoida hävikkiään. Kokonaisuudessaan yritysten esittämiä ratkaisuja ruokahävikin vähentämiseen tulisi tukea entistä enemmän. (Sitra 2016, 15.)

Luonnonvarakeskuksen mukaan, vaikka hävikkiä voidaan tuskin kokonaan poistaa, sitä voitaisiin vähentää jo ennaltaehkäisemällä sen syntymistä. Kotitalouksien suunnitelmallisuuden parantaminen ja esimerkiksi syömäkelpoisen ruoan takaisin ruokaketjuun ohjaaminen auttaisivat ongelman ratkaisemisessa. Syömäkelvoton hävikki tulisi ohjata maatalouden hyötykäyttöön ravinteina.

2.3 Kiertotalouden liiketoimintamahdollisuudet

Kiertotalouden käytettävissä oleva liiketoimintapotentiaali riippuu paljon myös lainsäädännöstä. Kiertotalouden yrityksen liiketoimintaan adaptoimista helpottava infrastruktuuri ja myönteinen poliittinen ilmapiiri sekä lainsäädännön luomat mahdollisuudet edistävät kuluttajien ja yritysten toimia kiertotalouden alueella. Ratkaisuille tulee olla kysyntää ja uusien liiketoimintamallien kilpailukykyisiä lineaariseen talouteen verrattuna, jotta yritys haluaa muuttaa toimintaansa. (Valtioneuvoston kanslia 2016, 16.)

Suomen hallitus on hallitustavoitteidensa mukaisesti kiinnittänyt huomiota myös kiertotalouden edistämiseen. Työ- ja elinkeinoministeriö myöntää kiertotalouden investointi- ja kehittämisavustusta. (Työ- ja elinkeinoministeriö) Avustuksen käyttötarkoitus on Valtioneuvoston asetuksen kiertotalouden investointi- ja kehittämissankkeisiin myönnettävästä avustuksesta (1152/2017) 5§ mukaan:

”Avustusta saa käyttää seuraaviin käyttötarkoituksiin:

- 1) kiertotalouden uusien ratkaisujen ja prosessien tuotantoon tai käyttöön liittyvän teknologian tai palvelumallien käyttöönottoon, laajennukseen tai pilotointi- ja demonstraatiohankkeisiin, jotka liittyvät uusiotuotteisiin ja materiaaleihin, jätteiden sivuvirtojen käsittelyyn;
- 2) kiertotalouden tuotteistamiseen liittyvään uuteen teknologiaan, palveluun tai niiden ympäristö- ja kansantaloudellisiin vaikutuksiin;
- 3) investointeihin, jotka sisältävät uusia kiertotalouden liiketoimintamalleja, uusia alustoja tai digitaalisia palveluja, toimintamalleja sekä tuote- ja palvelusuunnittelua, joka tukee tuotantoa tai käyttöä, korjaamista, huollettavuutta, päivittämistä, jakamista, vuokraamista taikka muuta kiertotalouden kaupallista käyttöönottoa tai
- 4) selvityksiin ja investointeja tukeviin esiselvityksiin ja selvityksiin, jotka tähtäävät kiertotalouden eri toimijoiden investointitoiminnan edistämiseen.”

Kiertotalouden sovellutuksia hyödynnetään jo nykyisin suomalaisissa yrityksissä.

Esimerkiksi teollisuuslaitoksia rakentavan Wartecin liiketoiminta perustuu kiertotalouteen.

Yrityksen teollisuuslaitokset tuottavat orgaanisesta jätteestä biokaasua. Yritys pyrkii

laitoksillaan ratkaisemaan ilmastonmuutosta ja kiihdyttämään fossiilisista polttoaineista luopumista. (Wartec)

Helsinkiläinen ZenRobotics valmistaa jätteenlajittelurobotteja, jotka poimivat jätteestä hyötykäyttöön erilaisia materiaaleja. Robotin käyttönottavat toimijat pystyvät opettamaan robotin tunnistamaan millaisia materiaaleja sen tulee jätteestä ottaa erilleen. Robotin poimimia materiaaleja voidaan hyödyntää yrityksen toiminnassa tai yritys voi myydä niitä edelleen. (ZenRobotics)

3 Palvelumuotoilu välineenä

Palvelumuotoilun tavoitteena on kehittää yrityksen palveluita ja lisätä niiden arvoa (Tuulaniemi 2011, 13, 110). Palvelumuotoilussa käytetään samoja menetelmiä käyttäjätiedon analysointiin kuin muotoilussa. (Miettinen 2011, 13.)

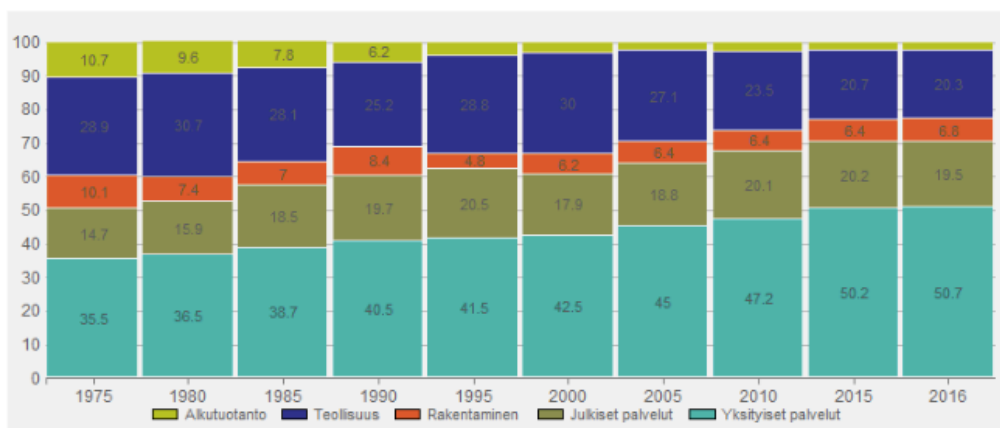
Palvelumuotoilua käytettäessä pyritään minimoimaan yrityksen riski epäonnistua palvelun tuottamisessa. Palvelumuotoilussa suunnitellaan palveluita ihmislähtöisestä näkökulmasta. Ihminen palvelun käyttäjänä asetetaan suunniteltaessa etusijalle. Palvelumuotoilussa on viisi peruseriaatetta: käyttäjälähtöisyys, yhteistyössä kehittäminen, prosessin osiin jakaminen, tulosten osoittaminen ja kokonaisvaltainen tarkastelu. (Tuulaniemi 2011, 72.)

Palvelumuotoilun lopputuloksena syntyvien palvelutuotteiden tulee olla ekologisesti kestäviä (Tuulaniemi 2011, 25).

3.1 Yhteiskunnan muutos palveluiden kehittymisen haastajana

Tavaroiden ja resurssien omistaminen menettää yhteiskunnassa merkitystään. Palveluiden rooli ja merkitys yhteiskunnassa sen sijaan kasvaa. Palveluiden osuus maan BKT:stä kuvaa osaltaan maan talouden kehittyneisyyttä. (Tuulaniemi 2011, 16, 18, 21) Yhä useampi suomalainen työskentelee palvelualalla, ja samaan aikaan palveluiden osuus Suomen BTK:stä kasvaa. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2018.)

Suomen elinkeinorakenne osuus bkt:sta, %



Kaavio 1. Suomen elinkeinorakenne, osuus BKT:stä %. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2018.)

Yhteiskuntamme palvelutalous on kuitenkin vielä kehitysvaiheessa. Palveluistuva yhteiskunta vaatii yrityksiltä entistä enemmän palveluiden suunnittelua kokonaisuuksina, jotta ne palvelevat asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla. Palveluyhteiskunnassa ihmisen ei tarvitse omistaa tavaraa, vaan tavara voi sisältyä ihmisen hankkimaan palveluun, jonka tuottaja tavaran omistaa. (Tuulaniemi 2011, 18-19.)

Yhteiskunnan muutos kohti palvelukeskeistä erilaisilla alustoilla toimivaa jakamistaloutta, johtuu osittain myös luonnon kannalta kestävämmän toiminnan tarpeesta. (Harmaala, ym 2017, 22.) Palvelu liiketoimintana on paitsi ympäristöystävällinen myös tapa ratkaista maapallon resurssipulaa. Resurssitehokkuutta voidaan kasvattaa kiertotalouden keinoin, suunnittelemalla palveluita, jotka rakentuvat kuluttajien arjen ympärille. (Tuulaniemi 2011, 20) Kiertotalouden kehittyminen osaltaan lisää palveluiden osuuden kasvua Suomen BKT:stä. Kasvaessaan kiertotalous mahdollistaa uusien palveluiden ja palvelukonseptien kehittämisen. (VTT 2016, 11.)

3.2 Palvelumuotoilu liiketoiminnan kehittämisen työkaluna

Palvelumuotoilulla pyritään vastaamaan ennakoivasti liiketoimintaympäristön muutokseen. Palvelumuotoilun lähtökohtana on suunnitella tai kehittää ihmislähtöisesti palvelua, jotta se vastaisi mahdollisimman hyvin ihmisen tarpeisiin. (Tuulaniemi 2011, 73.)

Palvelumuotoiluprosessissa on tärkeää työskennellä tiiviisti yhteistyössä myös asiakkaiden ja kumppaneiden kanssa, jotta ratkaisu ja syntyvä palvelu olisivat mahdollisimman toimivia. Yhteissuunnittelu onkin yksi palvelumuotoilun välineistä. (Miettinen 2011, 23.)

Yritykset luovat asiakkailleen arvoa - hyödyn ja hinnan suhdetta. Arvolla määritetään asiakkaan kokema hyödyllisyyttä. Toiminnassaan ja palveluillaan yritys antaa asiakkaalle arvolupauksen. Arvolupaus määrittelee, millainen tuote on, kenelle se on tarkoitettu, mitä asiakas tuotteesta hyötyy sekä määrittelee sen, miten tuote eroaa muista mahdollisesti asiakkaalle tarjolla olevista tuotteista. Jotta arvolupaus voitaisiin toteuttaa, ja asiakkaalle tuottaa mahdollisimman paljon lisää arvoa, tulee asiakas tuntea. Tämän takia arvonmuodostus on myös merkittävä osa palvelumuotoiluprosessia. (Tuulaniemi 2011, 30, 33.)

Liiketoiminnan siirtyminen entistä enemmän asiakaslähtöiseen arvoajatteluun luo kysyntää palvelumuotoilulle. Palvelumuotoilu hyödyttää yrityksen kaikkien toimintojen suuntaamista oikein ja mahdollistaa niin prosessien kehittämisen kuin toiminnan

fokusoinninkin. Palvelumuotoilun tavoitteena on paitsi luoda ja kehittää palveluita, jotka luovat asiakkaalle lisäarvoa, myös auttaa yritystä kehittämään liiketoimintaansa ja sekä suuntaamaan sitä asioihin, jotka kasvattavat sekä organisaation että asiakkaan arvonmuodostusta. (Tuulaniemi 2011, 93, 96.)

3.3 Palvelumuotoilu prosessina

Palvelumuotoilulle on haastavaa määrittellä yhtä tiettyä prosessia. On mahdollista tunnistaa keskeisiä osa-alueita, kuten asiakkaan tunteminen, mutta tavat joilla tuloksiin päästään voivat vaihdella. Palvelumuotoiluprosessi ei ole lineaarinen, sillä se voi vaatia palaamaan edelliseen vaiheeseen tai jopa aloittamaan alusta. (Stickdorn & Schneider 2012, 124-126.)

Ensimmäinen askel on suunnitella palvelumuotoiluprosessi itsessään. Prosessi on muotoiltavasta palvelusta riippuen aina yksilöllinen, vaikka sille voidaankin määrittellä tietyt lainalaisuudet. Toteutettava prosessi riippuu pitkälti siitä, mitä palvelua muotoillaan ja kenelle tai mille sitä muotoillaan. (Stickdorn & Schneider 2012, 126.)

Stickdornin ja Schneiderin (2012, 126.) mukaan palvelumuotoiluprosessia määrittää neljä vaihetta: tutkiminen, suunnittelu, vuorovaikutus sekä implementointi. Tuulaniemen (2011, 127.) mukaan palvelumuotoiluprosessissa on viisi vaihetta: määrittely, tutkimus, suunnittelu, tuotanto ja arviointi.

Stickdornin ja Schneiderin (2012, 128-129) tutkimusvaiheessa pyritään selvittämään, millaiselle yritykselle palvelua muotoillaan ja mikä on se ongelma, josta palvelua lähdetään kehittämään. Toimintaympäristön määrittelyllä pyritään hahmottamaan, millaisesta toimintaympäristöstä palveluita lähdetään muotoilemaan. Tutkimus-vaiheessa on tärkeää pyrkiä ymmärtämään, mikä yrityksen tilanne on potentiaalisen tai nykyisen asiakkaan näkökulmasta. Ongelman hahmottaminen välittömien ratkaisuideoiden sijaan on tärkeää.

Stickdornin ja Schneiderin (2012, 130-131) mukaan suunnitteluvaiheessa keskitytään konseptin suunnitteluun. Vaiheessa on erityisen tärkeää käydä läpi mahdollisimman monta ideaa. Tavoitteena on enemmin löytää potentiaalisia haasteita, ongelmien välttelyn sijaan, jotta ongelmilta voitaisiin välttyä konseptin hahmotuttua. Vaiheessa on tärkeää selvittää, millaisia erilaisia ratkaisuja ongelmiin voidaan löytää. Yhteistyö potentiaalisten ja nykyisten asiakkaiden ja yrityksen välillä on tärkeää, jotta ideoita voidaan testata. Saatu palaute auttaa ideoiden kehittämisessä eteenpäin.

Kolmas vaihe on vuorovaikutuksen ja prototyypin suunnittelun vaihe. Kolmannessa vaiheessa testataan suunnitteluvaiheessa luotuja ideoita. Ideasta tulee muodostaa palvelukonsepti, jota potentiaalisella asiakkaalla pystytään testaamaan. Konseptia voidaan mallintaa esimerkiksi videoin, kuvin tai kuvakäsikirjoituksella. Ideoiden testauksessa on pyrittävä mahdollisimman lähelle todenmukaista tilannetta, jotta kerätyt tulokset olisivat hyödynnettävissä. Vaiheessa on tärkeää tarkkailla, millaisia tunteita luodut konseptit herättävät ja millaisia reaktioita ne aiheuttavat. Testauksen perusteella tulee tunnistaa konseptien kriittiset osat, jotta niitä voidaan kehittää eteenpäin. (Stickdorn & Schneider 2012, 132-133.)

Neljännessä vaiheessa suunniteltu, konseptoitu ja palvelumuotoiltu palvelu implementoidaan yrityksen toimintaan. Palvelun implementointi edellyttää muutoksia yrityksen toiminnassa. Jotta muutoksen johtaminen käytäntöön olisi mahdollisimman helppoa, tulee yrityksen työntekijöiden osallistua palvelumuotoiluprosessiin sen vaiheissa. Jos työntekijät tuntevat valitun konseptin ja ovat mahdollisesti olleet sen testaamisessa mukana aikaisemmassa vaiheessa, on muutoksen ja konseptin johtaminen käytäntöön helpompaa. Mikäli implementoinnissa tulee ongelmia, niihin tulee löytää nopeita ja innovatiivisia ratkaisuja. Implementoinnin jälkeen on tärkeää arvioida palvelumuotoiluprosessin onnistumista, sekä jatkaa palvelun kehittämistä prosessia hyödyntäen. (Stickdorn & Schneider 2012, 134-135.) Tuulaniemen (2011, 131.) mukaan neljännen vaiheen, eli niin kutsutun palvelun tuotantovaiheen jälkeen, siirrytään jatkuvan kehittämisen vaiheeseen, jossa palvelun toimivuutta ja kehittämistarpeita mitataan asiakaskokemusta ja liiketoiminta-arvoa mittaamalla. Tässä vaiheessa palvelumuotoiltu palvelu jatkaa muotoutumistaan jatkuvasti.

3.4 Erilaisia palvelumuotoilun työkaluja

Palvelumuotoilussa käytettäviä työkaluja on paljon ja niitä voidaan käyttää erilaisina yhdistelminä useissa eri projektin vaiheissa. Onnistuneessa palvelumuotoiluprosjektissa on käytetty onnistuneesti työkaluja niin konseptointiin, kehittämiseen kuin ideoiden prototyyppien luontiin. (Stickdorn & Schneider 2012, 148-149.)

Ideoinnissa ja asiakasprofiilien luomisessa voidaan käyttää työkaluina esimerkiksi sidosryhmäkartojen luomista, haastatteluja ja asiakasprofiilien rakentamista. Sidosryhmäkarta kuvastaa kyseisen palvelun kanssa kosketuksissa olevia henkilöitä. Sidosryhmäkartaan lisätään yleensä niin yrityksen työntekijät ja asiakkaat kuin kumppaniorganisaatiotkin. Kartan laadinta aloitetaan listaamalla kyseiset tahot. Jo

olemassa olevien sidosryhmien kartoittamiseen kannattaa käyttää aikaa, sillä useammilla tahoilla voi olla side palveluun. Tahojen listaamisen jälkeen, laitetaan tahot kartalle ja pyritään selvittämään, mitkä asiat niitä yhdistävät ja mistä ryhmät saattaisivat olla erimielisiä. Sidoryhmäkartan rakentamisen tavoitteena on selvittää, mihin yrityksen kannattaa palvelumuotoilua tehdessä suunnata resurssejaan – mitkä ovat sidosryhmien kipupisteet ja mihin asioihin prosessissa kannattaa panostaa. (Stickdorn & Schneider 2012, 150-151.)

Asiakasprofileja eli persoonia rakennetaan, jotta prosessille voitaisiin luoda selkeärajaisemmat kohderyhmät palvelua suunniteltaessa. Onnistuneesti rakennetut persoonat vaativat huolellisen taustatyön, asiakkaista pyritään saamaan mahdollisimman paljon tietoa esimerkiksi haastattelemalla tai asiakkaan toimintaa seuraamalla. Havainnot puretaan auki, ja yksittäisille tehdyille huomioille pyritään löytämään yhteisiä tekijöitä. Yhteisten tekijöiden perusteella muodostuu persoonia, joille palvelua voidaan lähteä kehittämään. Yleensä näistä persoonista valikoituu potentiaalisin asiakasryhmä tai potentiaalisimpia asiakasryhmiä, joiden näkökulmasta palvelua lähdetään työstämään. (Stickdorn & Schneider 2012, 152.)

Kun palvelua päästään suunnittelemaan taustoitukseen perusteella, voidaan käyttää erilaisia työkaluja niin palvelun ideointiin, rakentamiseen, testaamiseen kuin hahmottamiseenkin. Isossa osassa palvelumuotoiluprosessia on ideointi sekä palvelun yhteissuunnittelu prosessiin osallistuvien kesken. Ideointia voi muotoilun aikana tehdä useilla eri tavoilla. Esimerkiksi kesken ryhmäkeskustelun jokainen voi kirjoittaa syntyneitä ideoita post it -lapuille, joista voidaan etsiä yhteisiä ajatuksia, ja jatkaa keskustelua. Kaiken ideoinnin tavoitteena on saada ylös prosessin aikana syntyviä ajatuksia palvelusta. Ideoiden visualisointi ja erilaisten alustojen käyttäminen ideointiin voi auttaa ideoiden synnyttämistä. (Stickdorn & Schneider 2012, 180.) Ideoinnissa on tärkeää jakaa isompia asioita osakokonaisuuksiin, jotta ideat kohdistuvat käsiteltävään kokonaisuuteen, eikä jokin osio jää huomiotta. (Tuulaniemi 2011, 182.)

Liiketoimintamallia kehitettäessä hyvä työkalu on Business Model Canvas, jonka kysymyksien avulla voidaan kehittää kaikkia liiketoimintamallin kannalta oleellisiä osia. Työkalua voidaan käyttää niin toimintaympäristön kartoitukseen kuin uuden liiketoimintamallin luomiseen. Työkalu käsittelee yrityksen asiakassegmentit, heille annettun arvolupauksen, yrityksen ansaintamallin ja kulurakenteen ja esimerkiksi keskeisimmät resurssit. Business Model Canvasin avulla kehittäjälle muodostuu kuva yrityksen toiminnan kannalta keskeisimmistä toiminnoista sekä niiden yhteyksistä. (Tuulaniemi 2011, 175, 179.)

Asiakaspolun rakentaminen on myös yksi tapa hahmottaa yrityksen ja sen asiakkaan välistä suhdetta. Asiakaspolku muodostuu asiakkaan kosketuspisteistä yritykseen. Asiakaspolulla pyritään kuvaamaan palvelun jokaista osa-aluetta asiakkaan kautta. Polun rakentamiseen tulisi osallistaa eri asioita yrityksessä tekeviä ihmisiä. Näin voidaan löytää niin polun kipupisteet, joissa esimerkiksi kontakti asiakkaaseen häviää tai löytää eri toimintojen päällekkäisyyksiä. (Stickdorn & Schneider 2012, 204.)

4 Palveluliiketoimintamallin kehittäminen

Kehitimme From Waste to Taste ry:lle palvelumuotoilun avulla liiketoimintamallin, jonka avulla se voisi laajentaa toimintaansa. Malli on kehitetty yhteistyössä From Waste to Taste ry:n kanssa palvelumuotoilun työkaluja hyödyntäen. Mallin kehittämisen apuna on käytetty myös lukuisia haastatteluja ja ideariihä sekä esimerkiksi tutkittu tukkujen ja tavarantoimittajien hinnoittelumalleja ja toimitustapoja.

4.1 From Waste to Taste ry:n esittely

From Waste to Taste ry on yhdistys, joka on perustettu samannimisen kiertotaloushankkeen rinnalle. Yhdistyksen tavoitteena on vähentää ruokahävikkiä. From Waste to Taste ry:n keskeisin toimintamuoto on Hävikkiruokaravintola Loop, joka valmistaa ruokaa ruokakauppojen sekä ruoan tuottajien ylijäämäruoasta. (From Waste to Taste 2018b.)

Ylijäämäruokaa keräillään Helsingin alueen S-ketjun tietyistä ruokakaupoista sekä yksittäisiltä paikallisilta ruoantuottajilta. Keräilyä varten From Waste to Taste on vuokrannut pakettiauton ja palkannut autolle kuljettajan. Keräily tapahtuu kerran päivässä arkipäivisin. Auto on jokaisen hakukierroksen jälkeen täynnä. Kauppojen hävikkiruoka tuodaan keräilyn jälkeen Hävikkiravintola Loopille, missä Loopin henkilökunta lajittelee kerätyt tuotteet kahteen osaan – Loopille jääviin tuotteisiin ja ruoka-avulle meneviin tuotteisiin. Tämän jälkeen tuotteet kuljetetaan ruoka-apua tekeville järjestöille. Järjestöt maksavat kuljetuksista viikoittain nimellisen summan noin 50 euroa. (Piuholta 22.3.2018, 17.5.2018.)

Hävikkiruoka on noin 70 prosenttisesti kasviksia ja hedelmiä. Suurin osa lopusta ruoasta on leipää sekä eineksiä. Alle 10 prosenttia ruoasta on maitotuotteita tai lihaa, sillä ruokakaupat onnistuvat alennushinnoittelulla myymään suurimman osan maito- ja lihatuotteista. Kylmäketjun vaativien tuotteiden, kuten lihan, kuljettamisen tulee tapahtua elintarvikemääräysten mukaisesti. From Waste to Taste ry:llä käytössä oleva auto sopii myös kylmätuotteiden kuljetukseen. (Piuholta 17.5.2018.)

From Waste to Taste rahoittaa toimintaansa valtion ja EU:n erilaisilla avustuksilla, ravintolatoiminnalla sekä cateringtoiminnalla. Yhdistyksellä ei ole varoja isoihin investointeihin. (Piuholta 22.3.2018)

4.2 Projektin aikataulu

Projektin aikataulu rakentui toimeksiantajan sekä kurssin aikataulun mukaiseksi. Aikataulutuksella pyrittiin varmistamaan, että projekti etenee aikataulussa ja valmistuu toimeksiantajalle määräaikaan, toukokuun loppuun mennessä. Aikatauluun on kuvattu keskeisimmät kullakin viikolla tehdyt toimenpiteet palvelumuotoiluprosjektissa. Tämän lisäksi jokaisella viikolla ryhmä on pitänyt yhteyttä sekä keskustellut projektista WhatsApp-sovellukseen luodussa ryhmässä sekä pitänyt yhteyttä toimeksiantajaan sähköpostitse. Ryhmä on myös vierailut Hävikkiruokaravintola Loopin tiloissa 3.4.2018 havainnoimassa Loopin lounas-ravintolatoimintaa.

Viikko	Mitä tapahtui?
11	Kävimme kurssilla läpi palvelumuotoilun perusteet, rakensimme tiimiämme, keskustelimme kunkin vahvuuksista ja sovimme ryhmän pelisäännöistä, tutustuimme kukin yksin From Waste to Taster toimintaan ja loimme yhdessä From Waste to Taster nykytoiminnasta 4P-mallin mukaisen taulun, tutustuimme kukin yksin hävikkiruoka- ja kiertotalousravintoloihin ja kartoitimme toimintaympäristöä
12	Saimme From Waste to Taster toimeksiannon, rakensimme nykyisen toiminnan sidosryhmäkartan, hahmottelimme nykytilanteen Business Model Canvasin avulla, minkä perusteella hahmotimme mistä arvoketjut yrityksen nykyisessä toiminnassa syntyvät
13	Teimme alustava asiakasryhmittelyä ja ongelmien hahmottelua mahdollisista B-to-B -asiakkaista, kartoitimme ideoita uusista mahdollisista liiketoimintamalleista ja pidimme ryhmän ensimmäinen ideariihen konseptista Customer Grouping -työkalun avulla, ensimmäinen idea hävikkiruoka-aineen kuljetuspalvelusta syntyy
14	Potentiaalisten B-to-B -asiakkaiden kartoittaminen (yksin) ja ymmärtäminen (ryhmässä), ideointi, trendien kartoittamista Sitran megatrendikortteja hyväksi käytten, ryhmässä kysymysrunon rakentaminen teemahaastatteluihin, ensimmäinen ideoiden testaaminen toimeksiantajalla
15	Ryhmässä CoCo Tool Kitillä ideoiden yhteiskehittäminen, potentiaalisten asiakkaiden kartoittaminen ja listaaminen, listattujen asiakkaiden kontaktointi ja haastatteluiden sopiminen
16	Ryhmätyöskennellen teemahaastatteluiden kysymysrunon kehittäminen, kysymysrunon testaaminen toisilla kurssin ryhmillä, teemahaastatteluiden tekemistä asiakkaille

17	Teemahaastatteluiden tekemistä potentiaalisille asiakkaille, liiketoiminnan mallintamista ryhmässä
18	Haastattelujen kokoaminen yhteen ryhmässä, yhteisten nimittäjien etsiminen haastatteluvastauksista, minkä perusteella asiakastyypin muodostaminen ja kartoittaminen
19	100 ideas-työkalulla ideointi palvelukonseptista, konseptiprototyyppien kehittäminen, Fake Adien luominen yksin, Fake Adien koostaminen ryhmänä, yritysten kontaktoiminen Fake Adien testaamiseen
20	Ideoiden, fake adien ja prototyyppien testaus; kehitettävän prototyypin valinta, asiakaspolun luominen, ideoiden testaaminen toimeksiantajalla
21	Lopullisen liiketoimintamallin rakentaminen ryhmässä ja itsenäisesti, Business Model Canvaksen ja Stakeholder-mapin koostaminen ryhmässä, esittäminen toimeksiantajalle (osa ryhmää), loppuraportointi

4.3 Lähtötilanteen kartoitus

Lähtötilanteen kartoituksessa pyrimme saamaan kuvan siitä, millaisia erilaisia liiketoimintoja From Waste to Taste ry:llä on ja millaisissa liiketoimintaympäristöissä niitä tehdään. Hahmotelimme From Waste to Taste ry:n sidosryhmiä kartan (Liite 2.) avulla ja pyrimme näin hahmottamaan, mitkä sidosryhmät ovat nykytoiminnan kautta relevanteimpia, ja lisäsimme kartalle jo uusia ideoitamme. Saadaksemme kuvan yrityksen nykytoiminnan tilasta sijoitimme nykyisen toimintarakenteen Business Model Canvakselle (Liite 3.) hahmottaaksemme sen, millä liiketoiminnan osa-alueilla olisi kehitettävää.

Lähtötilannetta kartoittaessamme saimme selville, että Hävikkiruokaravintola Loop ei nykyisellä sijainnillaan tavoita tarpeeksi suurta massaa kuluttajia kasvaakseen, vaikka tuotteena Hävikkiruokaravintola olisikin kiinnostava. Catering osana Loopin toimintaa oli toimiva ja kysytty, mutta kasvua rajoittaa keittiötilojen rajallisuus.

Lähdimme siis rohkeammin etsimään ideoita siitä, mihin toimintaa voitaisiin suunnata, jotta se olisi tehtävissä ilman isoja investointeja. Alkuvaiheessa pohdimme muun muassa ravintolan muuttamista toiseen liiketilaan, markkinointisuunnitelman tekemistä sekä yhteistyökumppanuutta toisen ravintolan kanssa, jotta ruoan valmistuskapasiteettia voitaisiin kasvattaa. Päätimme tarkastella projektia näkökulmanamme From Waste to Taste ry:n vahvuudet. Vahvuuksiksi listasimme ilmaisen raaka-aineen, joustavan toiminnan, toiminnan ympäristövaikutukset, yhdistyksen arvopohjan sekä toimijoiden ketteryyden. Ilmaisesta keräiltävästä raaka-aineesta syntyi ajatus hävikkiruokaraaka-

aineen toimituspalvelusta. Ajatuksen nopeasta muovautumisesta huolimatta pyrimme tarkastelemaan kaikkia vaihtoehtoja läpi projektin, mutta B-to-B asiakkaisiin keskittyen.

Lähtötilanteen kartoituksen perusteella ideoimme mitä osa-aluetta From Waste to Taste ry:n toiminnasta haluamme lähteä kehittämään. Sen perusteella kehitimme kaksi potentiaalista asiakasryhmää, joiden yleispiirteiksi määrittelimme ympäristöasioista kiinnostumisen sekä valveutumisen ja trendien edelläkävijyyden. Potentiaaliset asiakasryhmämme olivat yksityisomisteiset ravintolat sekä yksityisomisteiset päiväkodit ja koulut. Hahmottelimme kullekin ryhmälle ongelman, johon ideamme raaka-aineiden toimituksesta toimisi ratkaisuna. Yksityisomisteisten ravintoloiden ongelma oli mallissamme liian kalliit raaka-aineet, erottautuminen muista ravintoloista, arvon lisääminen tuotteeseen. Päiväkotien ja koulujen ongelma oli koulutusnäkökulman puuttuminen ruokailusta, erottautuminen ja liian kalliit raaka-aineet.

4.4 Haastattelut ja asiakasprofilointi

Toteutimme haastatteluja kahdessa vaiheessa palvelumuotoiluprosjektia. Molemmissa haastatteluissa haastatellut henkilöt olivat ravintoloissa tai catering-yrityksissä työskenteleviä henkilöitä, ravintolapäälliköitä tai keittiöpäälliköitä.

Kartoittaessamme asiakkaiden tarpeita toteutimme teemahaastattelun viidelle eri ravintolalle. Ravintolat valikoituivat lähtötilanteen asiakasryhmittelyn perusteella. Etsimme pääkaupunkiseudulta ravintoloita, päiväkoteja ja kouluja, jotka vastasivat asettamiimme kriteereihin. Lähetimme haastattelupyynnön noin 15 yritykseen. Osa yrityksistä tavoiteltiin myös puhelimitse haastattelupyynnön osalta. Toteutimme yhteensä viisi haastattelua, kaikki ravintoloille.

Teemahaastattelujen kysymykset koostimme näkökulmana saada selville ravintolaliiketoiminnan oleellisia kysymyksiä (Liite 1.). Haastattelut erosivat keskenään haastateltavan mukaan, toisilla haastateltavilla oli enemmän vastauksia esittämiimme kysymyksiin kuin toisilla. Kaikkia kysymyksiä ei esitetty, mikäli haastateltava oli kyseiseen kysymykseen jo vastannut ennen kysymyksen esittämistä. Haastateltavilta kysyttiin myös tarkentavia kysymyksiä.

Teemahaastattelun tuloksien perusteella kirjoitimme post-it -lapuille ylös keskeisimmät havaintomme haastatteluissa esitetystä kysymyksistä. Havainnot olivat esimerkiksi ravintoloiden tavasta muodostaa ruokalista, siitä miten ravintolalle toimitetaan raaka-aineita ja kuinka usein toimitus tapahtuu, kuinka kiinnostuneita ravintolat olivat

ympäristöarvoista tai esimerkiksi mikä on ravintolan priorisointi liikevaihdon ja ympäristöystävällisyyden välillä. Tämän jälkeen ryhmittelimme laput ja etsimme niiden väliltä yhtäläisyyksiä. Näiden yhtäläisyyksien perusteella muodostimme nelikentän, johon löytämämme asiakasryhmät sijoituivat. Nelikentän akselit olivat tiedostava – ei tiedostava sekä joustava – ei joustava. Loimme kullekin nelikentälle asiakasprofiilin, jossa määrittelimme muun muassa, millaisia oletettavia kyseisen nelikentän ravintoloihin sisältyy.



Kuva 1. Nelikenttä. Akselit: pystysuunta – ylhäällä tiedostava, alhaalla ei tiedostava, vaakasuunta – vasemmalla joustava, oikealla ei joustava.

Tämän perusteella löysimme kaksi potentiaalista asiakasryhmää: ravintolat, jotka olivat tiedostavia ja joustavia, sekä ravintolat, jotka eivät olleet tiedostavia, mutta olivat joustavia. Päädyimme kyseisiin asiakasryhmiin, sillä katsoimme, että yrityksen joustavuus on yksi tärkeimmistä elementeistä ja tiedostavuus on merkittävässä roolissa kiertotalouteen perustuvan liiketoimintamallin adaptoimisessa.

Havaintojemme perusteella hahmottelimme asiakasryhmät seuraavasti:

- **Tiedostava ja joustava**
 - Erittäin kiinnostunut ympäristöasioista ja valmis parantamaan omaa toimintaansa jatkuvasti

- Haluaa lisätä tietoisuutta ympäristöasioista
- Edelläkävijä
- Huolehtii hävikkiruoosta
- Käyttää sesonkituotteita, luomutuotteita, lähituotantoa
- Pääsääntöisesti kasvis, jopa vegaanipainotteinen tarjonta
- Yksityisomisteinen kivijalkaravintola
- Sosiaalinen yritysvastuu, sis. työtoiminta
- **Ei tiedostava, mutta joustava**
 - Ei ole keskittynyt vastuullisuuteen, mielikuva vastuullisesta on se, että kallista (esim. luomu, lähituotanto)
 - Ei näe tarvittavaa potentiaalia vastuullisuudessa
 - Raha ajava tekijä
 - Joustava, innovatiivinen
 - Adaptoituva
 - Trendien vietävissä

4.5 Ideointi ja yhteissuunnittelu

Ideointia teimme ensimmäisestä projektiviikosta saakka. Ideointiin käytimme erilaisia työkaluja ja pyrkineet siten myös varmistamaan, ettemme jää alkuvaiheessa liian kiinni yhteen ideaan. Palvelumuotoilun työkaluista käytimme niin 100 ideas –palvelua, Customer Journey Mapia, Sitran trendikortteja ja muita palvelumuotoilun työkaluja.

Sitran tekemien trendikorttien tarkoituksena on kuvata mihin suuntaan yhteiskunta on mahdollisesti menossa. (Sitra 2017.) Käytimme kortteja hyväksimme miettiessämme ravintolaliiketoiminnan tulevaisuutta. Pyrimme löytämään megatrendeistä ne, jotka voisivat vaikuttaa ravintolaliiketoimintaan tai elintarviketeollisuuteen merkittävästi sitä muovaten. Suurimmat vaikuttavat trendit olivat mielestämme kokeiluhaluisuuden lisääntyminen, keino-äly, lohkoketjuteknologia, älykkäät palvelut ja laitteet, kestävyyskriisi sekä terveysajattelun kasvu.

100 ideas -palvelussa on mahdollista kehittää etäyhteyden päässä ideoita palvelumuotoiluprojektiin. Kukin ryhmän jäsenistä teki työtä itsenäisesti etäyhteydellä. Palvelussa ryhmä antaa näkökulman, josta ideoita annetaan. Tämän jälkeen palvelussa on kullakin kerrallaan 3 minuuttia aikaa keksiä kolme uutta ideaa. Kierroksia jatketaan, kunnes 100 ideaa on täynnä. Käytimme työkalua ideoidessamme palvelukonsepteja perustuen määrittelemiimme asiakasprofiileihin, tiedostava - joustava ja ei tiedostava -

joustava. Näkökulmanamme oli tuottaa palveluideoita kyseisten asiakasryhmien näkökulmasta.

Tämän lisäksi olemme käyttäneet myös Business Model Canvasta sekä sidosryhmäkarttaa. Customer Journey Mappia olemme käyttäneet lopputulosta rakentaessamme.

Kaikissa projektin vaiheissa olemme ideoineet ryhmänä, yksin sekä myös ottaneet huomioon haastatteluissa tulleita huomioita. Erityisesti olemme arvostaneet toimeksiantajalta saatua palautetta. Tavoitteenamme on ollut löytää idea ja konsepti, joka pohjaa kehittämiimme ideoihin ja toimeksiantajalta saamamme palautteeseen.

4.6 Luodut konseptit

Hahmoteltuamme kohderyhmät kehitimme konseptit vastaamaan ryhmien haasteisiin. Ensimmäinen konseptimme oli hävikkiraaka-aineiden toimituspalvelu, jossa asiakas From Waste to Taste ry:n verkkokaupassa tilaisi hävikkiraaka-aineita. Asiakas voisi valita tilaako vihanneksia ja juureksia sekä lisääkö tilaukseen myös hedelmiä tai leipää. Asiakkaalle toimitettaisiin hävikkiraaka-aine ravintolaan ja asiakas maksaisi tilauksestaan yhteensä toimitusmaksun verran. Toimitusmaksulla katettaisiin myös Loopin lajittelukustannukset sekä palvelun ylläpitokustannukset.

Toinen konseptimme oli yhdistää ensimmäiseen konseptiin lisäksi From Waste to Taste -yhteisö, jonka kautta levitetään From Waste to Taste kiertotaloushankkeen tavoitetta taistelua ilmastonmuutosta ja ruokahävikkiä vastaan. Konseptissa ravintolat liittyisivät tilatessaan raaka-ainetta myös From Waste to Taste -yhteisön jäseniksi. Asiakas maksaisi toimitusmaksun sekä lisenssimaksun, minkä suuruus riippuisi palveluun sitoutumisajasta. Yhteisön jäsenenä ravintola saisi From Waste to Tasten tuottamaa markkinointimateriaalia ja oikeuden käyttää Loop Food -brändiä. Loop Foodiksi ravintolat voisivat kutsua ruokaa, johon hävikkiraaka-aineet on käytetty. Näin ravintolat myöskin sitoutuisivat palveluun käyttämiseen.

4.7 Palvelumallin testaaminen

Testasimme palveluliiketoimintamallejamme kolmella eri kohderyhmällä: ravintoloilla, Rotary-yhdistyksen toimijoilla sekä toimeksiantajallamme.

Ensin testasimme ravintoloilla kehittämiämme palveluliiketoimintamalleja. Testatessamme palvelukonseptejamme ravintoloilla toteutimme yhteensä kolme haastattelua.

Haastatelluista osa oli osallistunut myös ensimmäiseen haastatteluun. Haastatteluissa pyrimme kysymään mahdollisimman vähän kysymyksiä ja seuraamaan vastaajien reaktioita. Tämä tuotti hyviä tuloksia ja nosti esiin ongelmakohtia, joita pyrimme jatkotyöstössämme kehittämään.

Haastattelimme myös yhtä ravintolapäällikköä, joka ei ollut osallistunut ensimmäiseen haastatteluun. Hänen yrityksensä ei vastannut hahmottelemaamme asiakasryhmää, koska halusimme testata konseptiamme myös yrityksellä, joka ei alkuperäisessä ryhmittelyssämme ollut. Testaus vahvisti kuvaamme asiakasprofiilien määrittelyn onnistumisesta. Ravintolapäällikön näkemyksen mukaan hävikkiruoka raaka-aineena oli kiinnostava, muttei kokenut asiakkaidensa olevan kiinnostunut ympäristöarvoista. Hinta oli ratkaiseva tekijä ostopäätöksessä. Muut haastatelluista henkilöistä suhtautuivat molempiin konsepteihin positiivisesti, ja olivat halukkaita testaamaan konsepteja. Haasteina kaikki haastatellut henkilöt nostivat esiin saatavan raaka-aineen arvaamattomuuden, sillä hävikkiruoka-aine voi olla päivästä riippuen eri.

Toisena kohderyhmänä esitimme palveluliiketoimintamallimme Rotary-yhdistyksen toimijoille, joilla on pitkä kokemus yritystoiminnasta. Toimintamalli oli osa Circular Economy for Sustainable Growth –kurssin työstöpäivää. Yhdistyksen toimijoilta saamamme positiivisen palautteen perusteella kehitimme konseptiamme eteenpäin, valitsimme potentiaalisiksi asiakkaaksemme joustavan ja tiedostavan ravintolan sekä konseptiksemme hävikkiraaka-aineiden toimituspalvelun ravintoloille, jonka rinnalla ravintola kuuluu myös From Waste to Taste –yhteisöön. Positiivista palautetta saimme etenkin konseptin skaalautuvuudesta.

Kolmanneksi esitimme ideamme palveluliiketoimintamallista From Waste to Taste ry:n projektikoordinaattorille, jolta saimme vielä kehitysehdotuksia ja yksityiskohtaisempaa tietoa, jota käytimme lopputuloksen tekemiseen. Toimeksiantajan sitoutuminen projektiin on ollut hyvää ja osallistuminen niin lisätietojen kuin palautteenkin osalta hyödyksi projektin eteenpäin viemiselle sekä sen tulosten mahdolliselle implementoinnille From Waste to Taste ry:n toimintaan.

4.8 Lopputuloksen rakentuminen ja asiakaspolku

Lopputulos on rakentunut useiden eri ideasessioiden sekä haastatteluiden pohjalta. Lopputulos on liiketoimintamalli, jota ehdotamme From Waste to Taste ry:n implementoivan toimintaansa. Mallissa From Waste to Taste kerää edelleen hävikkiruokaa paikallisilta toimijoilta, mutta myy sitä myös eteenpäin ravintoloille.

Hävikkiruoka konseptoidaan Loop Food –nimellä, jota ns. hävikkiruokaringissä mukana olevat yritykset saavat käyttää markkinoinnissaan ja tuotteistuksessaan.

Asiakaspolku on rakennettu kuvaamaan asiakkaan ja From Waste to Taste ry:n välisiä yhteydenottoja asiakaspolun aikana. Polku on rakennettu asiakkaan tekemän ruokatilauksen ja tavarantoimituksen vastaanottamisen ympärille (Liite 2).

Muodostimme kehittämällemme palvelukonseptille vielä uuden Business Model Canvasin, jossa kuvaamme liiketoimintamallin kokonaisuutta valmiissa palvelumuotoiluprojektissa. (Liite 4.) Business Model Canvasin perusteella arvioimme lopputuloksen onnistumista, ja kokonaisuuden onnistumista.

4.9 Lopputuloksen testaaminen

Lopputuloksen testaaminen on tässä palvelumuotoiluprosessissa toimeksiantajalla. Lopputulosta voidaan testata siten, että testauksessa From Waste to Taste ry toimittaa muutamalle ravintolalle konseptin mukaisesti raaka-aineita muutaman viikon ajan. Näin sekä From Waste to Tasten toimijat sekä ravintolat saavat kuvan siitä, millainen konsepti on, miten se toimii ja mitä konseptin toimivuudessa voitaisiin vielä kehittää.

Palvelumuotoiluprojektia voidaan jatkokehittää aina eteenpäin saadun asiakaspalautteen perusteella. Esimerkiksi hinnoittelun onnistumiseen, yhteisömarkkinoinnin kehittämiseen ja Loop Food -brändin jalkauttamiseen tulee kiinnittää huomiota.

4.10 Osuuteni ryhmätyössä

Kuten palvelumuotoiluprojektit yleensä, tämäkin syntyi tiiviissä yhteistyössä ryhmän kaikkien jäsenten kesken. Ryhmätyössä työmme jakautui tasaisesti, mutta etenkin konseptien luomisessa, haastatteluissa sekä projektin organisoimisessa tein töitä muita ryhmän jäseniä enemmän. Itsenäistä työtä palvelumuotoiluprojekti vaati jatkuvasti niin taustatutkimuksen kuin raportoinninkin suhteen. Organisoisin teemahaastattelumme sekä kontaktin niissä haastatellut yritykset.

5 Pohdinta

Palvelumuotoilu ja kiertotalous ovat jo itsessään suuria haasteita muuttuvassa liiketoimintaympäristössä yrityksille. Palvelumuotoilun onnistuminen voi määrittää yrityksen tulevaisuuden toimijana tai parhaimmillaan mahdollistaa uusien asiakassegmenttien löytämisen uudenlaisen palvelun avulla. Kiertotalous asettaa fundamentaalisen haasteen yrityksen liiketoiminnalle ja mahdollistaa täysin erilaisten liiketoimintamallien synnyttämisen.

Palvelumuotoiluprojektin lopputuloksena esitimme liiketoiminnan laajentamista siten, että Waste to Taste ry alkaisi toimittaa hävikkiraaka-aineita myös muille ravintoloille. Projektin lopputuloksena syntynyt liiketoimintamalli on esitetty toimeksiantajalle 24.5.2018. Toimeksiantajalta saatua palautetta on hyödynnetty projektin toteuttamisessa sen toteuttamisvaiheessa sekä lopputulosta hahmoteltaessa.

Kiertotalouden ratkaisut perustuvat pitkälti myös palvelumuotoilun onnistumiseen. Tämän opinnäytetyön toimeksianto oli mielenkiintoinen, mutta samalla haasteellinen, sillä From Waste to Taste ry:n toimintamalli pohjautuu jo nykyiselläänkin kiertotalouteen. Toiminnallisen opinnäytetyön tuloksena syntynyt liiketoimintamalli on kuitenkin vastaus molempiin esitettyihin tavoitteisiin. Skaalautuvuudellellaan se mahdollistaa From Waste to Taste ry:n liikevaihdon kasvattamisen sekä vastaa kiertotalouden haasteisiin, sillä tulevaisuudessa, mikäli From Waste to Taste ry ottaa mallin käyttöönsä, sen on mahdollista lisätä vastaanotetun hävikkiruoan määrää ja niin osaltaan osallistua kokonaishävikkimäärän vähentämiseen.

Palvelumuotoiluprojektin lopputulokset ovat helposti yhdistyksen hyödynnettävissä ja testattavissa, sillä From Waste to Taste ry voi halutessaan testata mallin logistiikkaa ja kysyntää yritysten kanssa, joita projektin aikana haastattelimme ja, jotka olivat kiinnostuneita toimimaan palvelun testajina.

Tiettyyn rajaan saakka palvelu on myös helposti ylöspäin skaalattavissa. Mikäli kysyntä lisääntyy, tarvitaan mahdollisesti vain toinen auto ja sille kuljettaja. Skaalaus toimii tiettyyn rajaan asti, sillä ruokahävikin luonteen vuoksi, toiminta on aina hyvin paikallista. Tuotetun ratkaisun ylöspäin skaalaamista rajoittaa kauppojen jo suhteellisen tehokas hävikkiin varautuminen. (Sitra 2014, 40.)

Toimeksiantajan sitoutuminen projektiin on ollut hyvää ja osallistuminen niin lisätietojen kuin palautteenkin osalta hyödyksi projektin eteenpäin viemiselle sekä sen tulosten mahdolliselle implementoinnille From Waste to Taste ry:n toimintaan.

5.1 Jatkotutkimusideat

Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista selvittää, miten rakennettu palveluliiketoimintamalli implementoituisi ja miten mallia voitaisiin jatkokehittää. Opinnäytetyönä voitaisiin toteuttaa myös liiketoimintamalliin sisältyvä verkkokauppa tai kehittää mallissa luotavaa From Waste to Taste –yhteisöä. Mielenkiintoinen tutkimusnäkökulma olisi myös selvittää Euroopan unionin kiertotalousdirektiivin täytäntöönpanoa ja vaikutuksia suomalaisiin yrityksiin.

5.2 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi oli kokonaisuutena raskas. Työn huono aikataulutus vaikutti työn kirjallisen osuuden toteuttamiseen. Itse toiminnallinen työ oli jo kurssin rakenteen puolesta hyvin strukturoitu, mikä osaltaan auttoi toiminnallisen työn syntyä ja edistymistä.

Olen tyytyväinen osallistumiseeni sekä panokseeni ryhmätyönä toteutetusta projektissa. Opinnäytetyöprosessi auttoi projektin toteuttamisessa muun muassa laajemman teoriapohjan ymmärtämisen näkökulmasta.

Aikataulun noudattaminen osoittautui haasteellisimmaksi osuudeksi opinnäytetyöprosessissa. Eniten aikaa olisi pitänyt varata lähdeostosten kartoittamiselle ja suunnitelmallisemmalle kirjoittamiselle.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyön tekeminen oli opettavainen kokemus, etenkin näin toiminallisesti tehtynä. Palvelumuotoilun oppiminen sekä käytännössä että teorian tasolla mahdollistaa palvelumuotoilun käyttämisen osana tulevaisuuden työtehtäviäni.

Lähteet

The Ellen MacArthur Foundation 2013. Towards the Circular Economy. The Ellen MacArthur Foundation. Luettavissa:

<https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/Ellen-MacArthur-Foundation-Towards-the-Circular-Economy-vol.1.pdf>. Luettu: 20.6.2018.

Elinkeinoelämän keskusliitto 2018. Tuotanto ja investoinnit. Luettavissa: <https://ek.fi/mita-teemme/talous/perustietoja-suomen-taloudesta/3998-2/>. Luettu: 19.6.2018.

Elinkeinoelämän keskusliitto 2016. Syty kiertotaloudesta! Yhdessä kiinni kasvuun. Elinkeinoelämän keskusliitto. Helsinki. Luettavissa: https://ek.fi/wp-content/uploads/Syty_kiertotaloudesta.pdf. Luettu 18.5.2016.

From Waste to Taste 2018a. From Waste to Taste. Luettavissa: <http://waste2taste.com/hankkeet/from-waste-to-taste/>. Luettu 20.5.2018.

From Waste to Taste 2018b. From Waste to Taste. Luettavissa: <http://waste2taste.com/>. Luettu 20.5.2018.

Harmaala, M. & Jallinoja, N. 2012. Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Harmaala, Toivola, Faehnle, Manninen, Mäenpää & Nylund. 2017. Jakamistalous. Alma Talent. Helsinki.

Luoma, Larvus, Hjelt, Päällysaho & Aho. 2015. Miten kiertotalouden kehitystä mitataan? Gaia Consulting Oy. Luettavissa: https://media.sitra.fi/2017/02/27174938/Miten_kiertotalouden_kehitysta_mitataan-2.pdf. Luettu: 20.5.2018.

Luonnonvarakeskus. Ruokahävikki ja ruokajärjestelmän kiertotalous. Luettavissa: <https://www.luke.fi/tietoa-luonnonvaroista/ruoka-ja-ravitsemus/ruokahavikki/>. Luettu: 22.5.2018.

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teknologiainfo Te knova Oy. Helsinki.

Piuhola, P. 22.3.2018 & 17.5.2018. Projektikoordinaattori. From Waste to Taste ry. Haastattelu. Helsinki ja Espoo.

Sitra. 2016. Kierrolla kärkeen - Suomen tiekartta kiertotalouteen 2016–2025. Sitra. Helsinki. Luettavissa: <https://media.sitra.fi/2017/02/24032626/Selvityksia117-2.pdf>. Luettu: 20.5.2018.

Sitra. 2014. Kiertotalouden mahdollisuudet Suomelle. Sitra. Helsinki. Luettavissa: <https://media.sitra.fi/2017/02/27174628/Selvityksia84-2.pdf>. Luettu: 20.5.2018.

Sitra. 2017. Megatrendikortit. Sitra. Helsinki. Luettavissa: <https://media.sitra.fi/2016/01/10093022/2017-07-05-Sitra-megatrendikortit-web-FIN.pdf>. Luettu: 23.5.2018.

Stickdorn, M. & Schneider, J. 2012. This is Service Design Thinking. BIS Publishers. Amsterdam.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Tammi. Jyväskylä.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Talentum Media Oy. Helsinki.

Työ- ja elinkeinoministeriö. Kiertotalouden investointi- ja kehittämisavustus. Luettavissa: <http://tem.fi/kiertotaloustuki>. Luettu: 20.5.2018.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2013. Kestävää kasvua materiaalitehokkuudella. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki. Luettavissa: <https://tem.fi/documents/1410877/2864661/Kest%C3%A4v%C3%A4%C3%A4+kasvua+materiaalitehokkuudella+27022014.pdf>. Luettu: 20.5.2018.

VTT. 2016. Talous kasvuun uusin ajatuksin - Kiertotalouden keinovalikoima käyttöön. VTT. Helsinki. Luettavissa: https://www.vtt.fi/Documents/uutiset/Kiertotalous_VTT_Policy_Brief_1_2016.pdf. Luettu: 19.5.2018.

Valtioneuvoston asetus kiertotalouden investointi- ja kehittämishankkeisiin myönnettävästä avustuksesta 1152/28.12.2017

Valtioneuvoston kanslia. 2016. Kiertotalous Suomessa – toimintaympäristö,

ohjauskeinot ja mallinnetut vaikutukset vuoteen 2030. Valtioneuvoston kanslia.

Luettavissa:

http://vnk.fi/documents/10616/2009122/25_Kiertotalous+Suomessa.pdf/5a942ae7-9ec8-4b54-a079-f99c8ba2f8f1?version=1.0 Luettu: 23.5.2018.

Wartec. Biokaasulaitos. Luettavissa: <http://www.watrec.com/fi/palvelut/waste-energy/biokaasulaitokset/>. Luettu 23.5.2018.

ZenRobotics. Solution. Luettavissa: <https://zenrobotics.com/>. Luettu 23.5.2018.

Liitteet

Liite 1: Asiakasprofiloinnin haastattelukysymykset

Haastateltavaan yritykseen liittyvät kysymykset:

- Kertoisitko ravintolatoiminnasta, minkälaisia palveluita teillä on? Missä asemassa olet yrityksessä ja kuinka kauan olet työskennellyt kyseisessä yrityksessä?
 - Tuotteet
 - Palvelut
 - Henkilöstömäärä
 - Toimintotavat
- Millaisia erilaisia palveluita yrityksellänne on?
 - Millaisessa muodossa ravintolassa tarjottavat palvelut ovat? Tarjoatteko lounaan annoksina vai buffetissa?
- Miten suunnittelette tarjontaa/ruokalistaa etukäteen?
- Kuinka paljon etukäteen suunnittelette ruokalistan?
 - Viikko/kuukausi/kiertävä/vakituinen?
- Miten reagoitte, jos suunniteltu raaka-aine ei ole saatavilla?

Raaka-aineisiin liittyvät kysymykset:

- Miten ja mistä hankitte raaka-aineenne?
- Noudatteko itse vai tuodaanko raaka-aineet teille?
- Jos raaka-aineet tulevat useasta eri lähteestä, miksi?
- Miten arvioisit raaka-ainehankintaan kuluvan resurssin/ajankäytön?
- Kuinka usein teille toimitetaan tai te haette raaka-aineita?

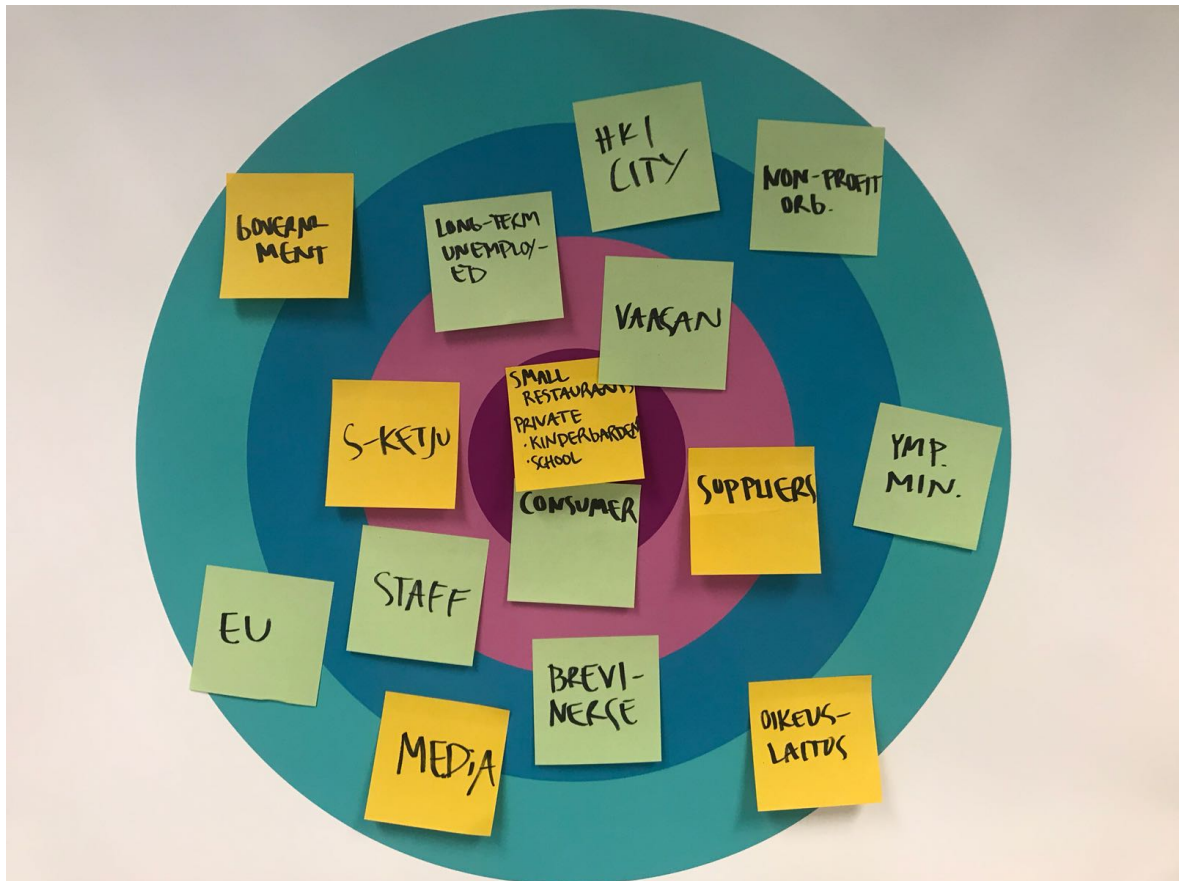
Yrityksen asiakaskuntaan liittyvät kysymykset:

- Kuinka vakituinen asiakaskunta teillä on?
- Millainen on ravintolanne tyypillinen asiakas?
- Miltä alueelta asiakkaat tulevat lounastamaan/ asioimaan ravintolassanne?
- Kuinka ympäristötietoisia asiakkaanne ovat?

Yrityksen arvoihin liittyvät kysymykset:

- Miten ympäristöarvot näkyvät toiminnassanne?
- Miten ekologisuus tai kestävä kehitys näkyy toiminnassanne?
- Onko kiertotalous tuttu terminä?
- Mitä ajatuksia hävikkiruoka-sana herättää?
- Olisitteko valmiita käyttämään ns. hävikkiruokaa raaka-aineena?

Liite 2: Stakeholder map – Sidosryhmäkartta, alkuvaihe



Liite 3: Business Model Canvas, lähtötilanne

The Business Model Canvas

Designed for: **LOOP**

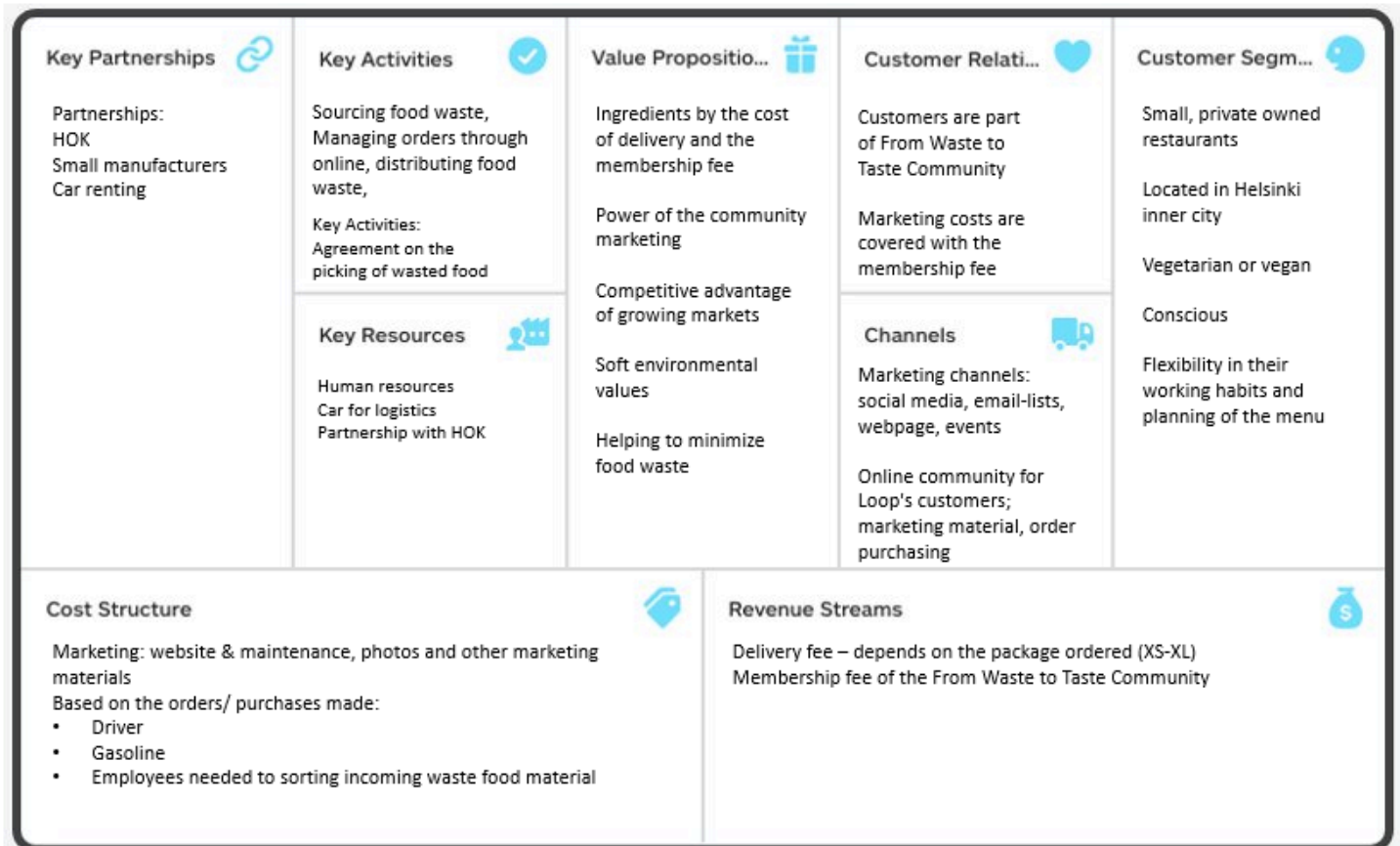
Designed by: **INNO, MARTI, MINNU + RINK**

Date: **22.3.2018**

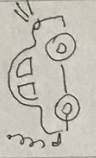
Version:

<p>Key Partners</p> <p style="font-size: x-small;">Who are our Key Partners? Who are our key suppliers? Which Key Resources are we acquiring from partners? Which Key Activities do partners perform?</p> <p style="font-size: x-small;">MEMORANDUM FOR PARTNERSHIPS Optimization and economy Reduction of risk and uncertainty Acquisition of particular resources and activities</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>S-KETJU SITRA KIERRAKÄYKESKUS YMPÄRISTÖMINISTERIÖ</p> </div>	<p>Key Activities</p> <p style="font-size: x-small;">What Key Activities do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue streams?</p> <p style="font-size: x-small;">CATEGORIES Production Problem Solving Platform/Network</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>SOURCING: FOOD WASTE DISTRIBUTION RESTAURANT SERVICE NON-PROFIT DISTRIBUTION CAPABILITY</p> </div>	<p>Value Propositions</p> <p style="font-size: x-small;">What value do we deliver to the customer? Which one of our customer's problems are we helping to solve? What bundles of products and services are we offering to each customer segment? Which customer needs are we satisfying?</p> <p style="font-size: x-small;">CHARACTERISTICS Innovative Performance Customization "Getting the Job Done" Design Brand/Status Price Cost reduction Risk Reduction Accessibility Convenience/Usability</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>FOOD/LUNCH/BRUNCH • DRINK • EXPERIENCE • SOCIALIZE</p> </div>	<p>Customer Relationships</p> <p style="font-size: x-small;">What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them? Which ones have we established? How are they integrated with the rest of our business model? How costly are they?</p> <p style="font-size: x-small;">EXAMPLES Personal assistance Operational Personal Assistance Self-Service Automated Services Communities Co-creation</p>	
<p>Key Resources</p> <p style="font-size: x-small;">What Key Resources do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue Streams?</p> <p style="font-size: x-small;">TYPES OF RESOURCES Physical Intellectual (brand, patents, copyrights, data)</p>	<p>Channels</p> <p style="font-size: x-small;">Through which Channels do our Customer Segments want to be reached? How are we reaching them now? How are our Channels integrated? Which ones work best? Which ones are most cost-efficient?</p>	<p>Customer Segments</p> <p style="font-size: x-small;">For whom are we creating value? Who are our most important customers?</p> <p style="font-size: x-small;">Mass Market Niche Market Segment of Distinguished Multi-sided Platform</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>ENVIRONMENTALLY CONSCIOUS CUSTOMERS</p> </div>	<p>Cost Structure</p> <p style="font-size: x-small;">What are the most important costs inherent in our business model? Which Key Resources are most expensive? Which Key Activities are most expensive?</p> <p style="font-size: x-small;">IS YOUR BUSINESS SCALABLE? Cost Driver (dominant cost structure, low price value proposition, maximum automation, extensive outsourcing) Value Driver (Premium on value creation, premium value proposition)</p> <p style="font-size: x-small;">SCALEUP CHARACTERISTICS Fixed Costs (Salaries, rent, utilities) Variable costs Economies of scale Economies of scope</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>EMPLOYEES / STAFF CARS RENT/ MARKETING GOODS • FOOD • OTHER MAINTENANCE</p> </div>	<p>Revenue Streams</p> <p style="font-size: x-small;">For what value are our customers really willing to pay? For what do they currently pay? How are they currently paying? How would they prefer to pay? How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues?</p> <p style="font-size: x-small;">TYPES A: Asset sale L: License fee S: Subscription Fees L: Leasing/renting/leasing R: Royalty fees A: Advertising</p> <p style="font-size: x-small;">FIXED PRICING List Price Product feature dependent Customer segment Volume dependent</p> <p style="font-size: x-small;">DYNAMIC PRICING Algorithm (Surgepricing) Yield Management Real-time Market</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>• LUNCH 90-100 ONLY MON-FRI • BRUNCH 80-100 ONLY SAT • BEER • EVENTS • POP-UPS</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>• PRIVATE CORPORATE EVENTS 50% OFF • CATERING • BEVERAGE</p> </div>

Liite 4: Business Model Canvas, valmis palvelukonsepti



Liite 5: Asiakaspolku

KUULEE PALVELUSTA	TUTUSTUU PALVELUUK	KONTAKTOINTI	SOPIMUS	TUNNUKSET	VERAOMAKUPÄÄLLÄIS	TAIVARAN VASTAANOTTO	VALMISTUS	TARJOKARTTITUS
asiakas kuuluu palvelusta so- men/suora- markkinoinnin kanalaa.	asiakas tutus- tuu palveluun verkkosivulla ja somessa.	asiakas siirtää tai lähettää sähköpostia Loopille.	palaveri, keuh- telut tai sähkö- postin sopi- mukseen tele- muun.	asiakas vas- taantotta tunnukset ja ohjeet Loopin verkkokanppaan.	asiakas kirjaut- tuu verkkokan- ppaan ja tekee tilauksen. → maksu Loopille	Loop kuljettaa tarvittavat asiak- kaan toimipis- teeseen.	asiakas val- mistaa tuot- teen ja myy kulukapalle	asiakas seuraa omaa tarvetta ja tekee mah- dolliset muutok- set omaan tilaukseen verkkokanppaan
Loopin mark- kinointiviestintä - some - sähköpostit - pushkardit	Loop tekee huvun ja informati- viseen vetu- kosivun.	Loopin sivulla kontakti-info - puhelin - s-posti	face to face palaveri tai sähkö- postin sopimus	Loop lähettää tunnukset sähköpostilla	Loop vastaanottaa tilauksen		MARKKINOINTI	MARKKINOINTI
MARKKINOINTI	MARKKINOINTI	MARKKINOINTI	MARKKINOINTI	MARKKINOINTI	MARKKINOINTI	MARKKINOINTI	MARKKINOINTI	MARKKINOINTI

LOOP FOOD
'tap'
- Foodora
- Wolt
- ResQ