



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Mikko Suokas

Elintarvikkeiden kotiinkuljetus Suomessa

Analyysi markkinoista ja toimintamalleista

Tekniikan ja
innovaatiojohtamisen
akateeminen yksikkö

Tuotantotalouden pro gradu
Tuotantotalous

Vaasa 2020

VAASAN YLIOPISTO**Tekniikan ja innovaatiojohtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	user	
Tutkielman nimi:	Elintarvikkeiden kotiinkuljetus Suomessa: Analyysi markkinoista ja toimintamalleista	
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri	
Oppiaine:	Master's Programme in Industrial Management	
Työn ohjaaja:	Petri Helo	
Valmistumisvuosi:	2020	Sivumäärä: 96

TIIVISTELMÄ:

Tämän tutkielman tavoitteena on tehdä analyysi elintarvikkeiden kotiinkuljetuspalveluiden markkinoista Suomessa. Viime vuosina elintarvikkeiden verkkokauppa ja lukuisat eri kotiinkuljetuspalvelut ovat kasvattaneet suosiotaan eikä kasvulle näy toistaiseksi loppua. Suuresta kasvusta huolimatta liiketoiminta on yhä hyvin pientä, ja on olemassa useita eri tekijöitä jotka hidastavat elintarvikkeiden verkkokaupan ja kotiinkuljetusten yleistymistä. Lisäksi on huomioitavaa, että erityisesti alan uudet toimijat tekevät taloudellisesti isoa tappiota vielä vuosia aloittamisen jälkeen.

Mahdollisesta tappiollisesta liiketoiminnasta huolimatta useat suuret elintarvikeyritykset jatkavat verkkokauppojen ja kotiinkuljetuspalveluiden kehittämistä, sillä asiantuntijat ennustavat alalle kasvua. Yritykset tiedostavat että heidän kilpailijat ovat myös siirtymässä verkkoon, ja tämä lisää kilpailua yritysten välille ja luo samalla uusia palveluita heidän asiakkailleen.

Markkinoilla on useita eri toimijoita kansainvälisistä suuryrityksistä hyvin pieniin paikallisiin toimijoihin. Lukuisat eri yritykset ovat yrittäneet vallata markkinoita eri liiketoimintamalleilla, mutta merkittävää kasvua hidastaa muun muassa alueellisista eroista johtuva tarve jatkuvasti muokata liiketoimintaa, jotta eri asiakasryhmien tarpeet saadaan huomioitua erilaisissa liiketoimintaympäristöissä.

AVAINSANAT: Logistiikka, verkkokauppa, alustatalous, kuljetus, elintarvike

Sisällys

1.	JOHDANTO	6
1.1	Rakenne	7
2.	KIRJALLISUUS	9
2.1	Toimitusketju	9
2.2	Elintarvikelogistiikan erityispiirteet	11
2.3	Verkkopalvelut	15
2.4	Elintarvikkeiden ostaminen verkosta	17
2.5	Elintarvikeverkkokauppojen kuluttajat	24
2.6	Miten verkkopalvelut poikkeavat perinteisistä toimijoista	27
3.	TUTKIMUS	31
4.	ELINTARVIKKEIDEN- JA RAVINTOLA-ANNOSTEN VERKKOKAUPPA SEKÄ KOTIINKULJETUSPALVELUT	32
4.1	Markkinoiden potentiaali	32
4.2.	Suomen markkinoiden keskeisiä toimijoita	37
4.2.1	S-ryhmä	39
4.2.2	K-ryhmä	41
4.2.3	Wolt	44
4.2.4	Foodora	47

4.2.5 Pizza-Online	50
4.2.6 ResQ Club	53
4.2.7 Kauppahalli24	56
4.2.8 Ruokanet	58
4.2.9 Fiksuruoka	61
4.2.10 Anton&Anton	63
4.2.11 Atria	66
4.2.12 Verkkokauppa.com	68
5. LIIKETOIMIMALLIEN VERTAILU	70
5.1 Verkkokaupan rooli	70
5.1.1 Alustatalous	70
5.1.2 Omnikanava	73
5.1.3 Muut	76
5.2 Verkkokaupan logistiikka	77
5.2.1 Kotiinkuljetus asiakkaalle	77
5.2.2 Asiakas noutaa tuotteen	80
6. JOHTOPÄÄTÖKSET	83
6.1. Tutkimuksen luotettavuus	85
6.2. Jatkotutkimus	85
LÄHTEET	87

Kuvaluettelo

Kuva 1. Verkkokaupan toimitusmallien vertailu	14
Kuva 2. Asiakkaiden sitoutuminen verkkokauppaan	26
Kuva 3. Elintarvikkeiden tilaus verkkokaupasta	29
Kuva 4. Helsingin asukastiheys	34
Kuva 5. Tampereen asukastiheys	34
Kuva 6. Vaasan asukastiheys	35
Kuva 7. Suomen asukastiheys	35
Kuva 8. Markkinaolosuhteet	37
Kuva 9. Foodie etusivu	40
Kuva 10. Foodie kategoriat	41
Kuva 11. Foodie tuotevalikoima	41
Kuva 12. K-Ruoka etusivu	43
Kuva 13. K-Ruoka kategoriat	43
Kuva 14. K-Ruoka valikoima	44
Kuva 15. Wolt etusivu	46
Kuva 16. Wolt ravintolat	47
Kuva 17. Wolt tilausnäky	47
Kuva 18. Foodora etusivu	49
Kuva 19. Foodora ravintolat	50
Kuva 20. Foodora tilausnäky	50
Kuva 21. Pizza-Online etusivu	52
Kuva 22. Pizza-Online ravintolat	52
Kuva 23. Pizza-Online tilausnäky	53
Kuva 24. ResQ Club etusivu	55
Kuva 25. Kauppahalli24 etusivu	58
Kuva 26. Kauppahalli24 valikoima	58
Kuva 27. Ruokanet etusivu	60
Kuva 28. Ruokanet valikoima	61
Kuva 29. Fiksuruoka etusivu	62

Kuva 30. Fiksuruoka valikoima	63
Kuva 31. Fiksuruoka tilausnäkyvä	63
Kuva 32. Anton&Anton etusivu	65
Kuva 33. Anton&Anton valikoima	66
Kuva 34. Anton&Anton tilausnäkyvä	66
Kuva 35. Atria etusivu	67
Kuva 36. Atria valikoima	67
Kuva 37. Verkkokauppa.com kategoria	68
Kuva 38. Verkkokauppa.com valikoima	69
Kuva 39. Liikevoitto jakelukanavan mukaan	73
Kuva 40. Kotiinkuljetuksen ja noudon vertailu	79

1. Johdanto

Nykyään ihmiset ovat yhä kiireellisempiä, ja ihmiset hakevat arkeensa helpotusta erilaisten palveluiden kautta. Syöminen on luonnollisesti yksi perustarpeista, ja ihmiset ovatkin tottuneet asioimaan ruuhkaisissa marketeissa työpäivien päätteeksi sekä odottamaan ruokaansa suosituimmissa ravintoloissa. Yritykset ovat haistaneet tässä markkinaraon, ja nykyään Internetissä on jopa ylitarjontaa erilaisista ruoan- ja elintarvikkeiden kotiinkuljetuspalveluista. Elintarvikkeiden- ja ravintola-annosten kotiinkuljetusmarkkinat ovat toistaiseksi vielä pienet, mutta kasvu on todella nopeaa niin Suomessa kuin muuallakin maailmassa. Kotimaassa suurimmilla elintarvikeyrityksillä on omat sovelluksensa kuten S-ryhmän Foodie ja K-Kauppan verkkokauppa, ja markkinoilla on useita puhtaasti verkkokauppaan keskittyviä ruokakauppoja sekä alustatalouteen perustuvia markkinapaikkoja. Samanaikaisesti maailmalla suuret teknologiayritykset kuten Uber ja Amazon pyrkivät kasvamaan globaaleiksi toimijoiksi. Alalla on myös useita pienempiä paikallisia toimijoita, jotka vastaavat oman asiakaskuntansa tarpeisiin.

Nopeasta kasvusta huolimatta lähes jokainen Suomessa toimiva pelkästään elintarvikkeiden tai ravintola-annosten kotiinkuljetuksiin erikoistunut yritys on tilikauden tulosta vertaillen vielä vuosienkin jälkeen raskaasti tappiollinen. Siitä huolimatta markkinoilla riittää uskoa, koska sijoittajia löytyy ja uusia yrityksiä nousee jatkuvasti.

Vuonna 2017 elintarvikkeiden verkkokaupan kokonaismyynti Suomessa oli 58 miljoonaa euroa, ja vuoteen 2018 mennessä kokonaismyynti nousi 20% ollen yhteensä 70 miljoonaa. Vuoden 2019 lukuja ei ole vielä saatavilla, mutta vuoden puolivälissä kaksi suurinta toimijaa S-ryhmä ja K-kauppa ovat ennakoineet myynnin nousseen noin 50% vuoteen 2018 verrattuna. Kasvuvauhti on siis huomattavan suuri, mutta tästä huolimatta verkkokauppojen myynti on yhä marginaalista – alle prosentti elintarvikkeiden kokonaismyynnistä.

Tämän tutkielman tarkoituksena on esittää elintarvikeyritysten- ja ravintoloiden verkkopohjaisia jakelupalveluita: Minkälaisia jakelumalleja on, miten ne toimivat ja mitkä niistä ovat todennäköisesti merkittäviä tulevaisuudessa Suomen markkinoilla. Elintarvikemarkkinat ovat monellakin tapaa muutoksessa ja yhä useampi yritys pyrkii tarjoamaan erilaisia jakelupalveluita asiakkailleen. Tässä keskeinen osa on myös Internetin roolilla palvelunmahdollistajana,

Tutkielmassa keskitytään jo olemassa oleviin toimintamalleihin, ja erityisesti Suomen markkinoihin. Tutkielmassa käytetään esimerkkinä myös globaaleja yrityksiä, jotka ovat ottaneet käyttöön innovatiivisia toimintamalleja, mutta pääpaino on Suomen markkinoissa ja Suomen markkinoiden kehityksessä sekä tulevaisuudessa.

1.1 Rakenne

Johdannon jälkeen siirrytään kirjallisuuskatsaukseen. Kirjallisuuskatsaus alkaa perinteisistä toimitusketjuista ja verkkokauppojen toiminnasta laajentuen elintarvikelogistiikkaan, elintarvikkeiden verkkokauppaan sekä näiden erikoispiirteisiin.

Kolmannessa kappaleessa käsitellään tutkimusmenetelmiä ja aiheen rajausta. Tutkimus on rajattu 12 kotimaiseen verkkokauppaan tai mobiilipalveluun, joista asiakkaat voivat tilata elintarvikkeita tai ravintola-annoksia kotiinsa. Valitut yritykset edustavat erilaisia toimintamalleja, ja yritykset ovat omien liiketoimintamalliensa johtavia yrityksiä Suomessa.

Neljännessä kappaleessa pohditaan Suomen markkinoiden potentiaalia, ja esitetään tutkimukseen valitut 12 yritystä. Markkinoiden potentiaaliin vaikuttaa keskeisesti esimerkiksi potentiaalisten asiakkaiden lukumäärä ja heidän kulutustottumukset.

Toimialalla on olemassa mitä innovatiivisempia liiketoimintamalleja, mutta käytännössä kaksi merkittävintä eroa ovat toimittaako yritys tilauksen asiakkaalle vai noutaako asiakas tilauksen itse ja toimiiko verkkopalvelu yrityksen muun toiminnan tukena,

kokonaan omana yrityksenään vai markkinapaikkana. Viidennessä kappaleessa vertaillaan liiketoimintamallien eroavaisuuksia tarkastellen niiden haittoja ja hyötyjä Suomen markkinoilla.

Viimeisenä vuorossa on johtopäätökset. Johtopäätökset perustuvat aikaisemman kirjallisuuden ja yritysten liiketoimintamallien sekä taloustietojen vertailuun. Tässä kappaleessa käsitellään myös tutkimuksen luotettavuutta sekä mahdollisia jatkotutkimuksia.

2. Kirjallisuus

2.1 Toimitusketju

Toimitusketju on jokaisen yrityksen operationaalisen toiminnan pohja, ja se kattaa koko yrityksen toiminnan tilauksen saamisesta aina tilauksen luovuttamiseen loppuasiakkaalle. Toimitusketju mielletään usein logistiikaksi, ja logistiset toimenpiteet, kuten esimerkiksi materiaalien käsittely, kuljetus ja varastointi, ovatkin keskeinen osa toimitusketjun hallintaa. Tuotteiden saaminen liikkeelle lähtee kuitenkin tietoimpulssista. Tästä syystä tavaravirtojen liikkumiseen liittyvien tietojen hallinta on myös tärkeä osa toimitusketjun hallintaa. Yritysten toimitusketjuissa liikkuu materiaalien ja tuotteiden lisäksi rahaa ja tietoa (Sakki 2014:10).

Toimitusketjussa syntyy kustannuksia, kun asiakkaalle tuotetaan lisäarvoa. Kustannuksia syntyy tietojen- ja tavaroiden käsittelystä sekä tuotteiden kuljetuksesta ja varastoinnista. Toimitusketjun kustannukset ovat suurimmilta osin logistiikkaan liittyviä, mutta kustannusten määrään vaikuttaa eniten liiketoiminnan strategiset linjaukset. Yrityksen vaihto-omaisuuden, varastonarvon ja kuljetuskustannusten suuruusluokka määräytyy pitkälti jo yrityksen asiakkaita, tuoteportfoliota ja toiminta-aluetta päätettäessä (Sakki 2014: 10).

Toimitusketjun hallinnan tavoitteet voidaan tiivistää kahteen pääasialliseen tehtävään: Kustannustehokkuuteen ja palvelutehokkuuteen. Kustannustehokkuudella tarkoitetaan, että yrityksessä pyritään välttämään turhia materiaalinsiirtoja, pidetään varastonarvo mahdollisimman alhaisena ja pyritään sekä työn että pääoman tuottavuuden jatkuvaan parantamiseen. Palvelutehokkuudella tarkoitetaan toiminnan jatkuvaa parantamista siten, että tarjotaan asiakkaille yhä enemmän ratkaisuja pelkkien tavaroiden sijasta (Sakki 2014: 104).

Verkkokauppojen viimeaikainen kasvu on ollut nopeaa, eikä sille näy lähivuosina loppua. Tämä luonnollisesti lisää tarvetta kuljetuspalveluille, erityisesti niin sanotulle ”last-mile deliverylle” jolla tarkoitetaan viimeisen kilometrin toimitusta yritykseltä asiakkaalle, jonka täytyy olla vastaanottamassa toimitusta tai noutaa se ennalta määrätystä vastaanottopisteestä. Viimeisen kilometrin kuljetusten hallinta on erittäin tärkeää, sillä se vastaa noin 70% kuljetuskustannuksista (Yuen, Wang, Ma & Wong 2019: 316). Viimeisen kilometrin kuljetuksiin yhdistetyt korkeat kustannukset asettavat logistiikan palveluntuottajille kannustimia tehostaa kuljetustoimintoja, mutta toisaalta asiakkaista on tullut yhä vaativampia ja monet asiakkaat haluavat kuljetuksen joko samana tai seuraavana päivänä sekä toimituksia vaihteleviin sijainteihin. Logistiikan palveluntuottajat ovat yhä motivoituneempia kehittämään uusia toimitusmalleja saavuttaakseen kompromissin tehokkuuden ja asiakastyytyvyyden välille (Florio, Feillet & Hartl 2018: 455).

Toimitusketjujen hajautuminen on yksi elintarvikkeiden verkkokaupan vähäisen menestyksen juurisista. Puutteet toimitusketjujen hallinnassa, kuten esimerkiksi operationaalisen tehokkuuden puute heikosta kommunikaatiosta johtuen, hidastavat verkkokaupan kehitystä. Haluttomuus jakaa riittävästi tietoa toimitusketjun eri osapuolten välillä luo kommunikaatiokatkoksen eri osapuolten välille. Yritykset voivat välttää tämän integroimalla toimitusketjujen eri tason toimijat, jotta tieto liikkuu täsmällisesti ja oikea-aikaisesti heidän välillään. Teknologian kehitys on mahdollistanut useiden tähän tarkoitukseen soveltuvien mobiiliapplikaatioiden luonnin. Teknologiat, jotka mahdollistavat tuotteiden jäljitettävyyden, mobiilimaksut ja ennakkotilaukset tuovat elintarvikkeiden verkkokauppaan lisäarvoa ja mahdollistavat elintarvikeyrityksille tehokkaamman toiminnan (Cagliano, De Marco & Rafele 2017: 48).

Elintarviketeollisuudessa käytetään viivakoodeja, radiotaajuista etätunnistusta (RFID) ja NFC-tekniikkaa vastaamaan asiakkaiden huoleen ruoan turvallisuudesta. RFID ja NFC teknologioille nähdään hyvä mahdollisuus yleistyä mobiililaitteilla käytettävien toimitusketjunhallinta sovellusten parissa. Useat eri tahot kehittävät ja validoivat RFID-

teknologiaan pohjautuvaa jäljitysjärjestelmää, jolla voidaan valvoa pilaantuvia tuotteita ja tuotteiden kylmäketjuja. Tätä samaa informaatiota voidaan käyttää myös ennustamaan tuotteiden kysyntää hyllyaikaan pohjautuen sekä hinnoittelemaan tuotteita oikein tämän tiedon avulla. Huolimatta siitä, että RFID-teknologian mahdollistamalla varaston tehokkuuden parantamisella voidaan ratkaista perinteisiä tiedon kulun puutteeseen liittyviä ongelmia, teknologian käyttöönottoon liittyvät rajoitteita. Teknologian käyttöönotto vaatii huomattavia investointeja, joita jo valmiiksi pienellä voittomarginaalilla toimivat elintarvikkeiden toimitusketjuja hallinnoivat yritykset ja yksiköt eivät välttämättä pysty kustantamaan. Ajoittain kyseessä voi olla myös päätöksentekijöiden tietämättömyys implementoinnin potentiaalisista hyödyistä (Cagliano ym. 2017: 49-50).

2.2 Elintarvikelogistiikan erityispiirteet

Koska useat elintarvikkeet pilaantuvat nopeasti, ne tarvitsevat sopivan lämpötilan, ilmankosteuden ja myös muutoin tuotteesta riippuen optimaalisen varastoinnin, joka asettaa elintarvikkeiden jakelukeskusten sijainnille haasteita. Ravintola-annosten jakelualue on usein hyvin pieni, sillä annokset eivät säily hyvänä pitkään (He ym. 2019: 61-63). Varastoinnin lisäksi myös kuljetuksessa täytyy huomioida nämä samat asiat. Elintarvikkeiden säilyttäminen asianmukaisissa olosuhteissa kuljetusten aikana tuottaa yrityksille ylimääräisiä haasteita. Ennen kaikkea ruokaturvallisuuden, mutta myös operationaalisten kustannusten takia, yritysten täytyy varmistaa, että elintarvikkeiden kylmäketju säilyy tuotantotiloista aina loppuasiakkaalle asti. Kuljetusten kylmäketjuihin on alettu kiinnittää entistä enemmän huomiota viime vuosina johtuen esimerkiksi globalisaatiosta, lisääntyneestä laatutietoisuudesta ja turvallisuusvaatimuksista johtuen (Hsiao, Chen, Lu & Chin 2018: 863-864).

Yrityksen toimittaessa tuotteen asiakkaalle asiakkaan haluamaan osoitteeseen, puhutaan viimeisen kilometrin logistiikasta. Viimeisen kilometrin kuljetus on

toimitusketjun viimeinen vaihe, ja se on yksi koko toimitusketjun kalleimmista, tehottomimmista, ja saastuttavimmista vaiheista.

Viimeisen kilometrin kuljetukseen liittyy useita asioita, jotka tekevät siitä erityisen monimutkaisen. Yrityksen tulee toimittaa asiakkaalle tilaus tietyn aikaikkunan sisällä, ja asiakkaan tulisi olla määrättyä aikana määrättyssä paikassa valmiina vastaanottamaan tilaus. Asiakkaat ovat alkaneet kiinnittää entistä enemmän huomiota viimeisen kilometrin kuljetusten ympäristöystävällisyyteen, ja tästä syystä yhä useammat palveluntuottajat kiinnittävät enemmän huomiota päästöihinsä. Ottaen huomioon viimeisen kilometrin jo olemassa olevat haasteet, kylmäketjun ylläpitäminen tekee siitä entistä vaikeampaa (Hsiao ym. 2018: 863-864).

Yritykset, jotka pystyvät menestyksekkäästi hoitamaan viimeisen kilometrin kuljetukset ja skaalaamaan kyseisen mallin isoksi liiketoiminnaksi suuruuden ekonomiaa hyödyntäen, saavat suuren hyödyn kotiinkuljetuksissa (Lutz, Bolden, Melker & Martin 2017).

Asiakkaiden tilatessa ruokaostoksia yrityksiltä, joilla on sekä kivijalkakauppoja sekä verkkokauppa, logistiikan kannalta on merkityksellistä mistä tilaukset toimitetaan: Kivijalkakaupasta vai jakelukeskuksesta. Elintarvikekauppojen pohjapiirroksia ei ole suunniteltu verkkokaupan asiakkaille, vaan maksimoimaan kaupassa käytetty aika, jotta asiakkaat ostaisivat mahdollisimman paljon. Tästä syystä tuotteiden keräilyyn ja pakkaukseen kuluu merkittävästi aikaa. Mikäli yritys suunnittelee toimintansa niin, että kauppojen työntekijät keräilevät verkkokaupasta tilatut tuotteet kaupan hyllyiltä, niin se voi häiritä kaupassa asioivia asiakkaita. Mikäli kaupalla on hyvin rakennettu oma varasto, niin tämä ongelma poistuu. Useat elintarvikekaupat pitävät varaston myös mahdollisimman pienenä keskittyen maksimoimaan hyllytilan. (Marinus & de Koster 2012: 366-368)

Yritykset, jotka valitsevat Lean-periaatteella toimivan verkkokaupan, joka pohjautuu kivijalkakauppojen verkostoon, toimivat erittäin yksinkertaisella liiketoimintamallilla. Tämä malli, mitä pidetään Iso-Britanniasta lähtöisin olevan Tescon elintarvikeverkkokaupan menestyksen pohjana, perustuu prosessiin, jossa verkkokaupan tilaukset siirretään asiakasta lähimpänä olevaan Tescon myymälään, jolla on verkkokauppa. Kyseisen kaupan työntekijät useimmiten suorittavat tuotteiden keräilyn suoraan hyllyistä, kaupan työntekijät myös vastaavat joissain tapauksissa kotiinkuljetuksista kylmäkuljetusautoilla silloin kun erillistä kuljetuspalvelua ei käytetä. Asiakkailta on myös mahdollisuus noutaa tuotteet kaupasta itse myyjien valmiiksi keräileminä, ja näin välttää kuljetuskustannukset. Tesco on pystynyt pitämään investointikustannukset pienenä käyttämällä jo olemassa olevaa infrastruktuuria ja tuotteiden keräilyä myymälöistä, ja tästä syystä sijoitetun pääoman tuotto prosentti on erinomainen (Durand & Gonzalez-Feliu 2012: 511-512).

Tuotteiden toimittaminen asiakkaille suoraan kivijalkakaupoista voi kuitenkin kannibalisoita kyseisen kaupan myyntiä, ja täten vähentää kaupan liikevaihtoa ja tuottoa. Erityisesti franchise-periaatteella toimivat yritykset pyrkivät välttämään tätä. Jopa pienellä myynnin muutoksella on merkittävä vaikutus kaupan kannattavuuteen: Tutkimukset osoittavat, että ottaen huomioon kivijalkakaupan suuret kiinteät kulut, viiden prosentin menetys kivijalkakaupan myynnistä voi johtaa 20% laskuun kaupan kannattavuudesta ennen korkoja ja veroja. Yritysten kannalta on luonnollisestikin vähemmän haitallista menettää osuus kivijalkakauppojen myynnistä omaan verkkokauppaan kuin asiakkaan verkkokauppaan. Asiakkaat, jotka ostavat kilpailijan verkkokaupasta tutustuvat asiakkaan tuotteisiin, ja muodostavat luottamuksen kilpailevaan yritykseen. Tällöin on suuri riski ennemmin tai myöhemmin menettää asiakas kokonaan kilpailijalle, myös kivijalkakaupassa asiointin suhteen (De Polignac ym. 2015: 12). Yksi ratkaisu tähän ongelmaan on myydä tuotteita verkkokaupasta vain asiakkaille, joiden asuinalueen lähellä ei ole yrityksen omaa kivijalkakauppaa (Marinus ym. 2012: 369). Toisaalta elintarvikkeiden verkkokauppa voi hyödyntää myös yrityksen omia kivijalkakauppoja. Yritykset ovat huomanneet, että kun verkkokaupan tilaukset

otetaan kivijalkakaupan varastosta, niin tuotteiden saatavuuteen liittyvät ongelmat paljastuvat helpommin, joka auttaa yritystä parantamaan toimitusketjua, täydennysprosessia ja tilanhallintaa (De Polignac ym. 2015: 13).

Verkkokaupasta tilattujen tuotteiden keräily elintarvikkeiden jakelukeskuksesta ei myöskään ole usein vaivatonta. Jakelukeskuksissa tuotteet on useimmiten pakattu isoihin kuormalavahyllyihin, jotta niitä olisi helppo siirtää isoissa erissä. Verkkokaupassa tehdyt asiakkaiden tilaukset ovat yleensä pieniä, ja mikäli kyseessä on useita pieniä tilauksia eri asiakkaille, niin yritykselle on usein kannattavinta kehittää näiden käsittelyyn oma prosessi. On kuitenkin otettava huomioon, että uusien jakeluprosessien kehittäminen vie resursseja, ja se on perusteltua vain silloin kun tilauksia on tarpeeksi (Marinus ym. 2012: 368-369).

Verkkokaupan toimitusmallien erityispiireitä	Hyödyt	Haitat
Tuotteiden keräily ja toimitus myymälöistä	Pienet investointikustannukset Kevyt aloittaa Nopea toimitus Tuotteet pysyvät oikeassa lämpötilassa	Keräily ei ole tehokasta myymälöiden suunnittelusta johtuen Häiritsee kaupassa olevia asiakkaita Vaatii ylimääräisiä prosesseja Kustannukset kasvavat
Tuotteiden keräily supermarkettien jakelukeskuksista	Pienet investointikustannukset Kevyt aloittaa	Jakelukeskuksia ei ole suunniteltu pienten tilausten keräilyyn Koko tuotevalikoiman täytyy olla saatavilla jakelukeskuksesta Isoja keräilypakkauksia täytyy avalla ja käyttää vain osa niistä Jakelu etäisyys kasvaa
Tuotteiden keräily verkkokaupan jakelukeskuksesta	Tila on suunniteltu tarkoituksenmukaisesti Voi hyödyntää suuruuden ekonomiaa Voi palvella suurempaa aluetta kuin myymälät	Uusia kotiinkuljetusmalleja on kehitettävä Uusia jakelumalleja on kehitettävä Täytyy kehittää oma valikoima Kylmäketjusta täytyy huolehtia pitkillä kuljetusajoilla

Kuva 1. Verkkokaupan toimitusmallien vertailu

Yllä olevassa kaaviossa vertaillaan erilaisten toimitusmallien hyötyjä ja haittoja. Tuotteiden keräilyllä myymälöistä sekä jakelukeskuksista on useita hyötyjä ja haittoja, ja on hyvin tilannekohtaista mikä toimintamalli sopii parhaiten. Erillisen jakelukeskuksen perustaminen verkkokaupan asiakkaille on hyvä vaihtoehto, mikäli yrityksellä on riittävästi asiakkaita tai kasvupotentiaalia, jolla suuri investointi on perusteltavissa (Marinus ym. 2012: 370).

Isolla alueella toimivien suuryritysten kannalta erityisesti varastoinnin ja kuljetusten suunnittelu on tärkeää. Kun verkkokaupassa alkaa olla kymmeniä tuhansia uniikkeja tuotenimikkeitä ja verkkokaupan myynti on merkittävää (satoja tilauksia päivässä), oman varastoyksikön perustaminen verkkokaupan tilauksille vaikuttaa ainoalta hyvältä vaihtoehdolta. Tällaiselle varastoinnille on esitetty kolme mallia: 1. Ylävirran varastot tuottajien varastoissa hitaasti liikkuville tuotteille, 2. Välimallin varasto nopeasti liikkuville tuotteille kansallisissa verkkokaupoille suunnatuissa varastoissa, joita jakelijat ja/tai kolmannen osapuolen logistiikan palveluntuottajat pyörittävät, 3. Alavirran varasto erittäin nopeasti liikkuville tuotteille urbaaneilla alueilla, jotka on suoraan yhteydessä verkkokaupan myyntijärjestelmään ja joita jakeluyritykset hallinnoivat ja ohjaavat (Durand ym. 2012: 511-512).

2.3 Verkkopalvelut

Nykyään jo yli neljällä miljardilla ihmisellä (53% maapallon ihmisistä) on pääsy internetiin. Vuonna 2017 verkkokauppojen myynti oli 2.3 biljoonaa dollaria, joka vastaa 10.2% koko vähittäismyynnistä, ja osuuden ennakoidaan nousevan 17.5% vuoteen 2021 mennessä. Isoimmat markkinat ja myös nopein kasvu on Aasiassa. Nielsenin globaalissa tutkimuksessa jopa 27% kyselyyn vastanneista kertoo ostaneensa pakattuja elintarvikkeita ja 24% tuoreita elintarvikkeita verkkokaupasta vuonna 2018. Samaisesta tutkimuksesta käy ilmi, että 31% on tilannut ravintolaruokaa tai valmiin ateriapaketin kotiinkuljetuksella. Kun asiakkaat ovat saaneet luottamusta verkkokaupoissa asiointiin sekä asiakkaiden määrä että ostovolyymi nousevat. Verkkokaupan myynti onkin ohittanut perinteiset vähittäiskaupat aloilla, joilla verkkokaupat ovat jo vakiinnuttaneet markkinansa, kuten esimerkiksi tapahtumalippujen, elokuvien ja pelien parissa on tapahtunut (Nielsen 2018A).

Tutkimukset osoittavat, että maaseutuihin verrattuna kaupungeissa omaksutaan uudet teknologiat nopeammin sekä verkkopalveluita käytetään enemmän. Tutkimukset verkkopalveluiden käytöstä ovat löytäneet kolme muuttujaa, jotka vaikuttavat

suurimmilta osin verkkopalveluiden käyttöasteeseen: Ikä, koulutusaste ja tulot. Nuoret sukupolvet ovat usein innokkaita ja nopeita omaksumaan uusia verkkopalveluita, ja osalla vanhemmista ihmisistä on vastakohtaisia ajatuksia ja asenteita verkkopalveluiden käyttöönottoa kohtaan. Myös koulutuksella on merkittävä rooli, ja aikaisemmat tutkimukset ovat todistaneet, että mitä korkeampi koulutusaste, niin sitä enemmän verkkopalveluita suositaan. Myös tuloilla on merkitystä, joskin pienempi kuin iällä ja koulutusasteella. Tulojen merkitystä on perusteltu laitteistojen ja ohjelmistojen kustannuksilla. On myös todettu, että yleisesti ottaen miehet käyttävät naisia enemmän verkkopalveluita (Inkinen, Merisalo & Makkonen 2018: 952-954).

Helsingin alueella on tehty tutkimus 2010, jonka tarkoituksena on selvittää ihmisten halukkuutta käyttää verkkopalveluita. Tutkimuksessa pääkaupunkiseutu jaettiin kolmeen osaan, jotta saataisiin kattava osuus ihmisistä eri asuinalueilta. Tutkimukseen otettiin mukaan alueita kaupungin keskustasta, suurituloisten asuinalueita ja pienituloisten asuinalueita. Alueet valittiin tilastokeskuksen tarjoaman datan perusteella huomioiden seuraavat muuttujat: Koulutustausta, kotitalouden tulot ja kodin omistajuus. Tutkimuksessa tutkittiin kahdeksan erilaisen verkkopalvelun käyttöä, esimerkkejä tutkituista verkkopalveluista on muun muassa Kelan verkkopalvelu, verkkokauppojen käyttö ja mobiililipun ostaminen julkiseen liikenteeseen. Tutkimukset osoittavat, että erityisesti hyvätuloisilla alueilla asuvat hyvätuloiset korkeakoulutetut ihmiset ovat innokkaimpia omaksumaan uusia verkkopalveluita (Inkinen ym. 2018: 954-960).

Viimeaikainen teknologian kehitys tukee yritysten liiketoiminnan painon siirtymistä asiakkaiden perusteellisempaa palvelua kohti, sillä teknologia mahdollistaa työkaluja, joiden avulla yritykset pystyvät paremmin ymmärtämään asiakkaita ja asiakkaille lisäarvoa tuottavia prosesseja. Elintarvikkeiden jälleenmyynnin osalta tämä tarkoittaa sitä, että yritykset alkavat kiinnittää enemmän huomioita myös asiakkaiden rutiineihin ja toimintatapoihin, jotka tapahtuvat kivijalkakaupan ulkopuolella. Yritykset alkavat etsimään mahdollisuuksia tukea asiakkaille lisäarvoa tuottavia prosesseja antamalla

asiakkaille lisää resursseja tavalla, joka luo myös yrityksen liiketoiminnalle lisäarvoa. Osatakseen tukea oikeita prosesseja yritysten täytyy ymmärtää minkälaista arvoa he pystyvät tuottamaan mobiiliapplikaatioidensa avulla. Yleisesti ottaen asiakkaiden arvo on suhteellinen, henkilökohtainen ja tilannesidonnainen kokemus, ja se on yhä entistä enemmän moniulotteinen rakenne, joka ilmaisee moninaisia tapoja, miten asiakkaat kokevat arvon (Saarijärvi, Mitronen & Yrjölä 2014: 27-28).

Verkkokauppojen kehityksellä on ollut suuri vaikutus ruuan toimitusketjuihin. Nykyään yhä useammat perinteiset elintarvikemyyjät tarjoavat asiakkailleen mahdollisuuden ostaa elintarvikkeita verkkokaupasta ja saada tilatuille tuotteille kotiinkuljetus. Samaan aikaan markkinoille ilmestyy uusia yrityksiä, jotka tarjoavat verkkokaupoissaan elintarvikkeita ilman yhtäkään kivijalkakauppaa myyden tuotteet suoraan varastoista asiakkaiden kotiin. Näiden lisäksi myös tunnetut Internet-taustaiset jälleenmyyjät, kuten Amazon, käyttävät heidän verkkokauppa asiantuntijuuttaan kehittääkseen asiakkaille yhä uusia mahdollisuuksia ostaa elintarvikkeita internetin välityksellä (Pan, Giannikas, Han, Grover-Silva & Qiao 2017: 1917). Teknologian nopea kehittyminen yhdistettynä uusien kanavien ilmestymiseen (esimerkiksi kioskit, verkkosivut, mobiiliapplikaatiot ja sosiaalinen media) antavat asiakkaille paljon enemmän tietoa ja vaihtoehtoja kuin koskaan aiemmin (Cao & Li 2018: 1).

2.4 Elintarvikkeiden ostaminen verkosta

Elintarvikkeiden verkkokaupalla tarkoitetaan toimenpidettä, jossa elintarvikkeita tilataan verkon välityksellä joko suoraan kotiinkuljetuksella tai valmiiksi pakattuna noudettavaksi keräilypisteeltä. Elintarvikkeiden ostamisessa verkkokaupasta on useita etuja perinteiseen kaupassa käyntiin verrattuna, jotka liittyvät enimmäkseen asioinnin mukavuuteen ja ajansäästöön. Verkkokaupassa asiakkaat pystyvät vertailemaan tuotteita ja suunnittelemaan ostoksiaan vuorokauden ympäri. Useat elintarvikeyritykset ympäri maailmaa ovat epäonnistuneet elintarvikkeiden verkkokaupan aloituksessa, sillä toimitusketjun puolelta verkkokaupan tilausten valmistelu ja toimitus vaativat sellaisen

liiketoimintamallin tavalliseen elintarvikekauppaan verrattuna, että siihen liittyvät kustannukset ja investoinnit tekevät verkkokaupan liiketoiminnasta hädin tuskin taloudellisesti järkevää (Cagliano ym. 2017: 47). Siitä huolimatta elintarvikkeiden verkkokauppojen suosio on jatkuvassa kasvussa, ja on ennustettu, että kova kasvu tulee jatkumaan myös tulevina vuosina (Mortimer, e Hasan, Andrews & Martin 2016: 202).

Markkinoille tulee jatkuvasti uusia toimijoita erilaisista taustoista. Verkkokauppajätti Amazon on valtaamassa markkinoita AmazonFresh-palvelun avulla. Amazon on esimerkki jo nyt kansainvälisesti toimivasta suuryrityksestä, jolla on hallussa maailman johtavaa osaamista IT-palveluissa ja logistiikassa, sekä halukkuutta hyväksyä lyhytaikaista tappiota kasvattaakseen markkinaosuutta. Myös Google on kiinnostunut elintarvikkeiden verkkokaupasta. Tämänkaltaiset kilpailijat ovat todellinen ja vakavasti otettava uhka perinteisille elintarvikekaupoille. Perustuen toimialan trendeihin, asiakastutkimuksiin sekä asiakkaiden käyttäytymisen muutoksiin, oletetaan että lähitulevaisuudessa asiakkaat ostavat yhä enemmän elintarvikkeita verkkokaupasta. (De Polignac, Knez, Kolesnik, Spurrel, Svensson & Van Dam 2015: 12)

FMCG-tuotteilla tarkoitetaan nopeasti liikkuvia kulutustavaroita, esimerkiksi pitkään säilyviä elintarvikkeita. FMCG-tuotteiden verkkokaupalla on massiivinen potentiaali ympäri maailmaa. Nielsenin 34 maata kattavassa tutkimuksessa FMCG-tuotteiden myynti verkkokaupoissa vuonna 2017 oli 6-7% kokonaisymyynnistä, ja myynnin vuotuinen kasvu on noin 22%. FMCG-tuotteiden verkkomyynnin osuuden ennustetaan olevan 10-12% vuoteen 2022 mennessä. Etelä-Korea ja Kiina ovat FMCG-verkkomyynnin edelläkävijöitä 18% ja 16% osuuksilla kokonaisymyynnistä, Yhdysvalloissa vastaava luku on 5.4% ja Euroopassa Iso-Britannia ja Ranska ovat kehittyneimmät markkinat 6.3% ja 6.1% osuuksilla. Pohjoismaista FMCG-myynti on Ruotsissa suurinta 2.5% osuudella. Tuoreen ruoan osuus FMCG-tuotteista on suuri, ja se on jatkuvassa kasvussa. Myynnin kasvua hidastaa tällä hetkellä toimitusajan pituus ja epävarmuus tuotteiden laadusta, ja noin puolet FMCG-tuotteiden verkkokauppaan koskevaan tutkimukseen vastanneista kokee, että toimitus samana päivänä ja mahdollisuus hyvitykseen viallisista tuotteista

voisi rohkaista heidät kokeilemaan tilata tuoretta ruokaa verkkokaupasta (Nielsen 2018A).

Vuoteen 2022 mennessä elintarvikkeiden verkkokaupan kokonaismyynnin arvioidaan olevan 100 miljardia dollaria (Food Marketing Institute 2018). Suomessa ruoan verkkokauppa on kasvussa, mutta sen markkinaosuus on kuitenkin vielä pieni. On kuitenkin merkkejä, joiden mukaan tilanne voi muuttua. Suomessa ruokaa myytiin verkkokaupoissa vuonna 2017 noin 58 miljoonan euron edestä, ja vuonna 2018 noin 70 miljoonan euron edestä. Elintarvikeverkkokaupan myynti kasvoi vuodesta vuodessa noin 12 miljoonalla eurolla, ja on kokonaisuudessaan nyt noin 0,4% kokonaismyynnistä (Nielsen 2018B).

Monet eri tekijät vaikuttavat siihen miksi samankaltaisilla alueilla on erilaiset elintarvikemarkkinat. Esimerkiksi Iso-Britanniassa ja Ranskassa on Saksaan verrattuna vakaammat markkinat ja vähemmän hintakilpailua eri toimijoiden välillä. Vakaat markkinat avaavat mahdollisuuksia korkeatasoisille palvelukonsepteille, kuten esimerkiksi elintarvikkeiden verkkokaupoille. Markkinatilanteen lisäksi elintarvikkeiden verkkokaupan perustamiselle on toisaalta myös muita vaatimuksia kuten suuri määrä verkkokaupassa asioivia ihmisiä, jotka ovat potentiaalisia asiakkaita. On myös syytä huomioida, että eri alueilla asuvat asiakkaat kuluttavat eri tuotteita ja palveluita eri tavalla, joten verkkokauppojen täytyy omaksua kullekin alueelle sopiva liiketoimintamalli ja siihen sopivat tuotteet ja palvelut (Warschun, Albers, Delfmann & Müßig 2012:3).

Elintarvikkeiden ostaminen verkkokaupasta ei ole yhtä suosittua Suomessa kuin useissa muissa Euroopan maissa. Syynä tähän on esimerkiksi kaupan kilpailuasetelma, kysynnän ja tarjonnan suhde sekä maantieteelliset haasteet. Tähän mennessä ei ole ollut paljoa tarjontaa, niin kysyntäkään ei ole kasvanut merkittävästi. Kuljetusten kannattavuus on haasteellista johtuen pitkistä välimatkoista ja siitä että Suomessa ei ole montaa isoa kaupunkia (Pakkaus.com 2018). Ruoan verkkokaupassa Suomen suurimmat toimijat

ovat S- ja K-ryhmät. Molemmat ketjut ilmoittavat verkkokauppamyynnin kasvaneen noin 50% kuluneen vuoden 2019 aikana. On kuitenkin otettava huomioon, että myynnin lähtötaso on ollut alhainen, eikä edes 50% kasvu vielä vaikuta suuresti liiketoimintaan. Keskon päivittäistavarakaupan digitaalisten palveluiden myyntijohtaja Antti Rajala uskoo, että myynti tulee moninkertaistumaan Suomessa seuraavan viiden vuoden aikana (Pakkaus.com 2019).

Suomen lisäksi myös useimmissa muissa länsimaissa elintarvikkeiden verkkokauppa on vielä alkuvaiheessaan. Yhtenä merkittävänä syynä voidaan pitää suuria aloituskustannuksia. Yrityksen täytyy investoida kokonaan uusiin operaatioihin liittyvään infrastruktuuriin, ohjelmistoihin, markkinointiin ja tämän lisäksi myös muut operatiiviset kustannukset voivat nousta. Markkinoiden epävarmuus lisää investoinnin riskiä. Kova kilpailu ja suuret aloituskustannukset tekevät markkinoille siirtymisen vaikeaksi pelkästään verkkokauppoihin keskittyville elintarvikeyrityksille, ja toisaalta perinteiset elintarvikeyritykset analysoivat riskejä ja hyötyjä ennen laajamittaista verkkoon siirtymistä. Elintarvikeyrityksen siirtyessä verkkoon, se asettaa myös yrityksen kilpailijoille painetta (Warschun ym. 2012: 9).

Verkkokaupan kasvu tai kasvun puute johtuu lukuisista eri syistä, ja tästä syystä malli mikä toimii esimerkiksi Ranskassa, ei välttämättä toimi Suomessa. Markkinoiden kehitykseen vaikuttavat tekijät voidaan jakaa neljään kategoriaan: piilevä kysyntä, asiakkaan palvelun omaksumiseen vaikuttavat tekijät, taloudellinen toteutettavuus sekä kilpailuasema. Ongelmana on, että useimmat verkkokaupat epäonnistuvat asiakkaiden odotusten täyttämässä: Verkkokaupasta on vaikea löytää haluamansa tuotteet, kuljetus on kallis eikä aina ajoissa, tilatut tuotteet toimitetaan vajavaisina, vaurioituneina tai pian pilaantuvina. Voidaan siis todeta, että vaikka elintarvikkeiden verkkokaupalle on jo kysyntää, niin toistaiseksi ei ole vielä riittävästi laadukasta tarjontaa. (De Polignac ym. 2015: 4-15)

Elintarvikkeiden vähittäiskauppa on erittäin kilpailtu toimiala, ja yritykset pyrkivät jatkuvasti etsimään ja kokeilemaan uusia toimintatapoja turvatakseen toimintansa. Useat elintarvikekaupat ovat kokeneet markkinaosuuden pienenemistä, kun alennusmyyntiketjut kasvattavat markkinaosuutta hyötyen talouden heikosta tilanteesta. Samanaikaisesti perinteiset elintarvikekaupat siirtävät yhä kiihtyvällä tahdilla strategista keskittymistään tuotteista palveluun. Palvelulla tarkoitetaan tässä yhteydessä erityisesti uusia mahdollisuuksia palvella asiakkaita uusilla tavoilla, jotka liittyvät muuhunkin kuin tuotteiden myymiseen asiakkaan rahaa vastaan. Teknologian kehitys on luonut mahdollisuuksia palvella asiakkaita. Esimerkiksi yhdysvaltalainen elintarvikeketju Whole Foods antaa asiakkaille mahdollisuuden nähdä onko heidän etsimää tuotetta saatavilla kyseisellä hetkellä. Tämänkaltaiset teknologian mahdollistamat palvelut mahdollistavat yritykselle lisämyynnin, mutta palvelujen potentiaali voidaan valjastaa tuottamaan asiakkaille myös muuta lisäarvoa. Mobiilisovellukset mullistavat asiakkaiden tavan tehdä päätöksiä antamalla heille pääsyn suurempaan määrään tietoa sekä helpon tavan integroida uuden tiedon arkeensa (Saarijärvi ym. 2014: 26-27).

Elintarvikealalle on ominaista erittäin kova kilpailu ja pienet marginaalit, suurten määrien nopeasti pilaantuvien tuotteiden käsittely, suuresti vaihtelevat kuluttajien tottumukset sekä kuluttajien fiksaatio hintaan (Boyer ym. 2003: 652). Verkkokauppojen kilpailu perinteisiä ruokakauppoja vastaan on haastavaa, sillä erityisesti Euroopassa on suuri verkosto supermarketteja, jotka tarjoavat edullista ruokaa ja jotka toimivat pienillä marginaaleilla. (Marinus ym. 2012: 365). Kilpailussa elintarvikkeiden verkkokauppoja vastaan perinteisillä elintarvikekaupoilla on etunaan vuosikymmenten kokemus asiakkaiden käyttäytymisestä ja tuotteiden hyllyttämisestä asiakkaille parhaalla mahdollisella tavalla. Elintarvikekaupat ovat kouluttaneet asiakkaansa löytämään tuotteet nopeasti, ja jopa löytämään sellaisia tuotteita, joita ei välttämättä ole edes ollut tarkoitus kauppaan tullessa ostaa. Hyllyjen välissä kävellessä asiakkaat löytävät ja vertailevat helposti tuotteita niin hintojen kuin muiden ominaisuuksien osalta. Asiakkaat tietävät mistä löytää edullisia tuotteita ja alennuksia on helppo löytää. Elintarvikkeiden

verkkokaupat eivät ole vielä löytäneet digitaalista tapaa, joilla näitä ostokokemuksia voisi jäljitellä. Siinä missä osa kivijalkakauppojen asiakkaista sanoo nauttivansa tuotteiden keräilystä, niin verkkokaupoissa haluttujen tuotteiden löytämistä pidetään jopa haasteellisena – vastaan tulee irrelevantteja hakutuloksia, hyödyttömiä tuotesuosituksia ja rajoitetut hakutulosten suodatin mahdollisuudet tuhlaavat asiakkaiden aikaa (Caine & Paratore 2019).

Konsulttiyhtiö Bain Companyn ja Googlen tekemän kyselytutkimuksen mukaan vain 42% yhdysvaltalaisista kokevat säästävänsä aikaa tehdessään ruokaostokset verkkokaupassa ensimmäistä kertaa. Tunne siitä, että aikaa ei säästy tekemällä ruokaostokset verkkokaupassa on suuri tekijä miksi elintarvikkeiden verkkokauppa ei kasva nopeammin. Mitä useammin asiakkaat ostavat ruokaa verkkokaupasta, sitä enemmän he kokevat säästävänsä aikaa. Esimerkiksi kaksi kertaa viimeisen vuoden aikana elintarvikkeiden verkko-ostoksia tehneistä yli 50% kokee säästävänsä aikaa, ja kolme kertaa ostaneista 63% on sitä mieltä, että aikaa säästyy kaupassa käyntiin verrattuna. Verkkokaupassa asiointi helpottuu asiakkaan tottuessa verkkosivuun ja sen käyttöliittymään. Asiakkaat voivat tilata uudelleen samoja tuotteita sekä alkaa saamaan personalisoituja suosituksia ja muita käyttäjän kulutustottumuksiin perustuvia hyötyjä. Verkkokauppojen tulisi siis pyrkiä varmistamaan, että asiakkaat saadaan palaamaan mahdollisesta vaikeahkosta ensitilauksesta huolimatta (Caine ym. 2019).

Elintarvikkeiden verkkokaupassa perinteisillä elintarvikekaupoilla on yllättävän suuri etu. Konsulttiyhtiö Bain Company ja Google tekivät vuonna 2018 Yhdysvalloissa 2195 henkilöä kattavan tutkimuksen, jossa selvitettiin mistä verkkokaupasta asiakas tilaisi ensimmäistä kertaa ruokaa. Kyselyn mukaan 96% vastanneista tutustuisi ensimmäisenä perinteisen elintarvikekaupan valikoimaan, ja 85% valitsisi yrityksen, jonka kivijalkakaupassa he useimmiten asioivat. Kyselyyn vastanneista vain 4% tutustuisi ensimmäisenä yritykseen, joka on erikoistunut pelkkään elintarvikkeiden verkkokauppaan. Tämän lisäksi osalla perinteisistä elintarvikekaupoista joilla on oma verkkokauppa on myös toinen suuri vaikeasti kopioitava etu: Tuotteita on mahdollista

tilata verkosta, mutta noutaa kaupasta. Yritysten on erittäin tärkeää voittaa asiakkaat puolelleen heti alusta lähtien, sillä samasta tutkimuksesta käy ilmi, että peräti 75% elintarvikekauppojen verkkoasiakkaista käyttää yhä samaa elintarvikeverkkokauppaa, jota hän käytti ensimmäistä kertaa ostaessaan elintarvikkeita verkkokaupasta (Caine ym. 2019).

Osa elintarvikkeiden verkkokaupoista on jo alkanut kehittämään uusia innovatiivisia ratkaisuja, joilla verkkokaupassa asiointista voidaan tehdä kivijalkakaupassa asiointia miellyttävämpi kokemus. Esimerkiksi Tescon verkkokaupassa asiakkaalle annetaan arvio miten pitkään tuotteen arvioidaan pysyvän tuoreena, ja jos asiakas haluaa ostaa esimerkiksi yksittäisen banaanin, niin tuotteita voidaan valita kappalemäärän perusteella normaalisti käytettävän painon sijaan. Iso-Britanniassa on käytössä mySupermarket-palvelu, joka vertailee eri elintarvikekauppojen ruokakorien hintaa tarjouksia korostaen, ja näin houkuttelee asiakkaita edullisten elintarvikekauppojen asiakkaaksi. Walmart on kehittämässä verkkokauppoihin virtuaalitodellisuutta, jonka avulla asiakas pystyy VR-laseilla ja sensoreilla varustetuilla hanskoilla tunnustelemaan tuotteita. Tällaiset palvelut yhdistettynä täsmällisiin toimituksiin kirivät asiakaskokemuksen eroa kiinni verkkokauppojen eduksi (Caine ym. 2019).

Verkkokaupan dataa voidaan myös hyödyntää ymmärtämään asiakkaiden tarpeita entistä paremmin. Yritys pystyy esimerkiksi näkemään mitä tuotteita asiakkaat ovat hakeneet verkkokaupasta, mutta eivät ole löytäneet, ja sitten lisätä kyseiset tuotteet heidän valikoimaansa (De Polignac ym. 2015: 13). Vähittäiskaupassa on tärkeää löytää valikoimaan tuotteita, joista asiakkaat ovat valmiita maksamaan verrattain korkean hinnan. Vähittäiskaupassa kilpailua on perinteisesti käyty laajentamalla tuotevalikoimaa erityisesti pitkälle jalostettujen kalliimpien tuotteiden osuutta lisäämällä, sillä pitkälle jalostettujen tuotteiden katteet ovat usein suurempia kuin raaka-aine luonteisten elintarvikkeiden katteet (Sakki 2014: 106-107). Verkkokaupat ja mobiilisovellukset voivat myös parantaa asiakkaan kokemusta käydessä kivijalkakaupassa. Tästä esimerkkinä Iso-Britanniasta lähtöisin oleva elintarvikeyritys Waitrose, jonka

kivijalkakaupoissa on iPadeja, joista asiakkaat voivat lukea asiantuntijoiden suosituksia sekä uusien tuotteiden esittelyjä (De Polignac ym. 2015: 13).

2.5 Elintarvikeverkkokauppojen kuluttajat

Elintarvikkeiden ostaminen verkosta on hyvin erilainen ostokokemus perinteiseen verkkokaupassa asiointiin verrattuna johtuen esimerkiksi ostettavien tuotteiden nopeasta pilaantumisesta, tuotteiden määrästä sekä ostokertojen tiheydestä (Mortimer ym. 2016: 204). Elintarvikeostosten tekemistä pidetään tarkoituksenmukaisena usein toistuvana aktiviteettina. Elintarvikeostosten tekeminen nähdään pakollisena toimintona, ja tästä syystä ostosten tekoon halutaan käyttää mahdollisimman vähän aikaa ja vaivaa. Koska ostoksia tehdään usein, niin kuluttajat eivät usein vertaile ostamiensa tuotteita ennen ostopäätöstä. Asiakkaan käyttäytyminen on rutiininomaista, automaattista ja tiedonhaku sekä ostopäätöksenteko perustuvat usein aikaisempiin ostoksiin (Raijas & Tuunainen 2001: 257).

Yritysten on tärkeää tiedostaa asiakkaiden motiivit ostaa elintarvikkeita verkkokaupoista. Asiakkaat suosivat verkkopalveluita eri syistä, mutta niiden käyttömukavuus, helppous ja mahdollisuus säästää aikaa ovat keskeisimpiä tekijöitä. Ylipäätään ruokatuotteet ovat tuotteita, joiden ostamiseen asiakkaat eivät halua nähdä paljoa vaivaa eivätkä he täten usein muista hintoja, jonka vuoksi asiakkaat arvioivat hintaa ostohetkellä sen tarkemmin muistelematta aikaisempia ostopäätöksiä (Yeo, Goh & Rezai 2017: 151). Elintarvikkeiden tilaaminen on jopa niin vaivatonta, että myös ruokahävikkiä syntyy enemmän. Yhdysvalloissa tehty tutkimus osoittaa, että kuluttajilta tulee enemmän ruokahävikkiä heidän tilatessaan ruokaa verkkokaupasta kivijalkakaupasta ostettuihin elintarvikkeisiin verrattuna. Tämä yhdistetään verkkokaupasta tilaamisen helppouteen, jonka seurauksena asiakkaat eivät koe tuotteesta omistajuutta (Iluyk 2018: 28).

Vuonna 2016 suoritetun kyselytutkimuksen perusteella vain joka kymmenes suomalainen on kiinnostunut kokeilemaan nykyisiä ruoan verkkokauppoja. Sen sijaan vähintään 30% 18-54 vuotiaista kokee voivansa siirtyä ostamaan osan päivittäistuotteista verkkokaupoista, mikäli he löytävät heille sopivan palvelun. Eniten kiinnostuneita on 18-29 vuotiaiden miesten joukossa, joista yli puolet voisivat siirtyä ostamaan osan päivittäistuotteista verkosta (Kantar 2017).

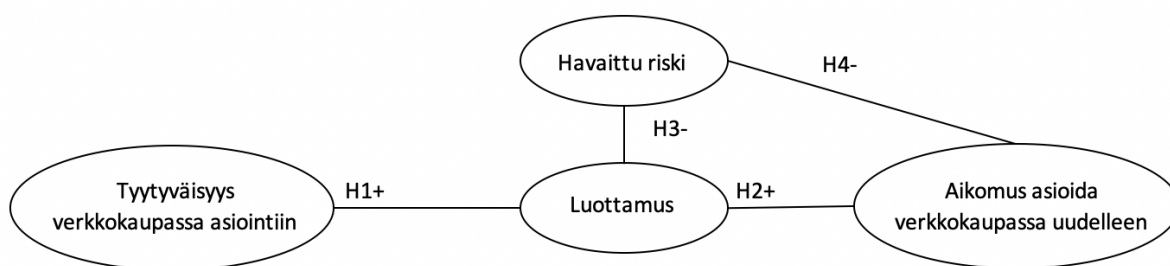
Asiakkaiden ostokäyttäytymisestä on tullut yhä heterogeenisempää. Tämä tekee asiakkaiden kysyntään vastaamisesta yhä monimutkaisempaa, mutta toisaalta antaa myös mahdollisuuksia luoda syvempiä asiakassuhteita. Asiakkaat käyttävät yhä useampia kanavia osana ostoskokemustaan, esimerkiksi Googlen 6000 henkilöä kattavan selvityksen mukaan 71% asiakkaista kokee, että tiedon etsiminen verkosta älypuhelimella on tärkeä osa heidän ostokokemustaan. Voidaan siis sanoa, että ero fyysisen ja digitaalisen ostokanavan väliltä on sumentumassa. Asiakkaat voivat käyttää eri kanavia eri ostoprosessin vaiheissa, ja nämä kanavat toimivat alustana, jolla asiakkaat ja yritys ovat vuorovaikutuksessa keskenään (Yrjölä, Spence & Saarijärvi 2018: 259-260)

Potentiaalinen ero verkkokauppojen hinnoittelumallissa ja asiakkaiden ostokäyttäytymisessä ostaessa elintarvikkeita verkosta voi olla todella suuri. Jälleenmyyjät yrittävät tarjota kilpailukykyisiä hintoja verkkokaupassa vastatakseen kivijalkaliikkeiden hintoja. Samanaikaisesti asiakkaat eivät pidä hintaa kaikista tärkeimpänä tekijänä ja ovat vähemmän hintatietoisia verkossa, sillä valtaosa kuluttajista tekee ostokset verkkokaupassa säästääkseen aikaa kivijalkakaupassa asiointiin verrattuna (Cebollada, Chu & Jiang 2019: 52-53).

Kun elintarvikkeiden ostamisessa verkosta on usein kyse sekä ajan että vaivan säästämisestä, tulee elintarvikeyritysten pyrkiä tekemään verkossa asioimisesta mahdollisimman sujuvaa ja vaivatonta: Verkkokaupan käyttöliittymän tulee olla mahdollisimman selkeä ja helppokäyttöinen, tuotteiden etsiminen tulee olla helppoa ja

toimitusten tulisi olla mahdollisimman joustavia ja varsinaisen toimituksen aikaikkunan mahdollisimman tarkka. Jotta asiakkaat haluavat ylipäättään kokeilla elintarvikeostosten tekoa verkkokaupasta, asiakkaan täytyy varmistua, että verkkokaupassa on jotain lisäarvoa perinteiseen ruokakaupassa käyntiin verrattuna. Tästä syystä lisäarvon täytyy olla potentiaalisille asiakkaille selvää jo ennen ensimmäistäkään ostosta (Raijas ym. 2001: 262).

Verkkokaupalle on tärkeää saada asiakkaat sitoutettua ja asioimaan kaupassa yhä uudelleen, sillä usein asioivat asiakkaat muodostavat liikevaihdosta paljon suuremman osan kuin satunnaisesti asioivat asiakkaat sekä säännöllisesti asioivien kuluttajien palveleminen on edullisempaa. Mortimer (2016) esittää neljä hypoteesia asiakkaiden sitoutumisesta elintarvikeverkkokaupan asiakkaaksi:



Kuva 2. Asiakkaiden sitoutuminen verkkokauppaan

Hypoteesi 1: Verkkokaupassa asioidessa asiakkaan tyytyväisyys vaikuttaa asiakkaan luottamukseen myyjää kohtaan.

Hypoteesi 2: Asiakkaan luottamuksella on positiivinen vaikutus asiakkaan aikeisiin ostaa uudelleen samasta verkkokaupasta.

Hypoteesi 3: Asiakkaan luottamuksella verkkokauppaan on negatiivinen vaikutus koettuun riskiin.

Hypoteesi 4: Asiakkaan havainnoimalla riskitasolla on negatiivinen vaikutus asiakkaan haluun palata verkkokaupan asiakkaaksi

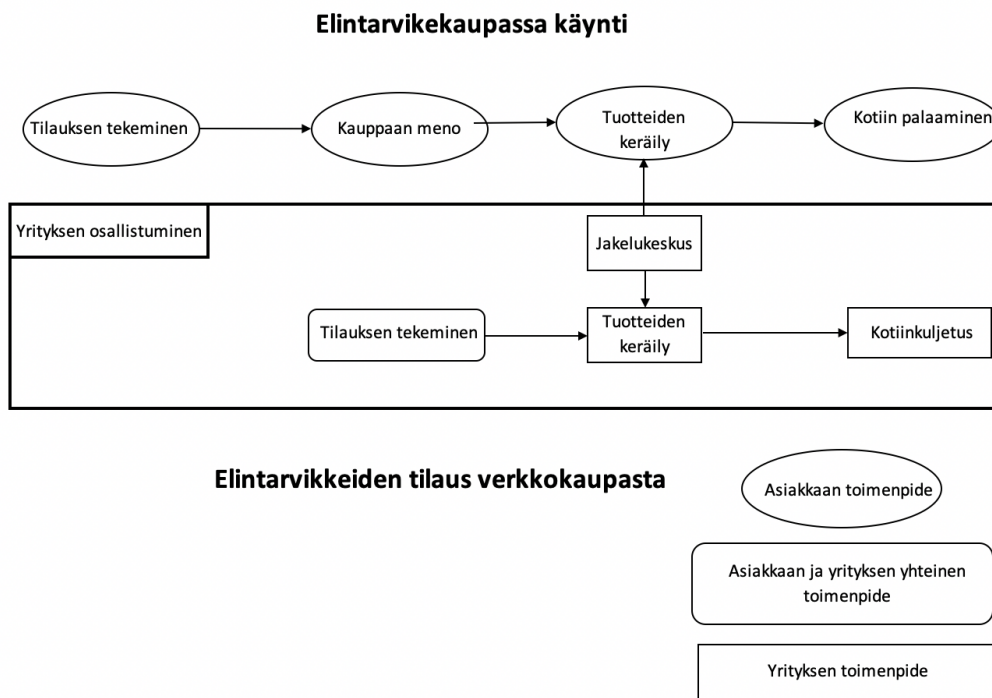
555 henkilön otannalla tehdyllä faktori- ja polkuanalyysitutkimuksella selvisi, että hypoteesit 1 ja 2 ovat totta kaikkien asiakkaiden osalta, ja hypoteesit 3 ja 4 satunnaisesti elintarvikkeita verkosta ostavien osalta. Asiakkaiden tyytyväisyys kokemaansa palveluun ja luottamus yritystä kohtaan ovat tärkeimpiä tekijöitä, jotka saavat asiakkaat tekemään ostoksia yhä uudelleen ja uudelleen. Ostettaessa elintarvikkeita verkkokaupasta, asiakkaat luottavat, että nopeasti pilaantuvia ruokia ostettaessa verkkokaupan myyjät valitsevat hyvälaatuisia tuotteita ja toimittavat ne nopeasti. Kun asiakkaan ja yrityksen välillä on luottamus, asiakas todennäköisyyttä ostaa tuotteita uudestaan kasvaa. Luonnollisesti asiakkaan luottaessa verkkokauppaan hän kokee pienemmän riskin kuin asiakas, joka ei luota verkkokauppaan. Ostoprosessissa, jossa ostetaan helposti pilaantuvia elintarvikkeita verkkokaupasta tuotteita näkemättä, asiakas voi kokea negatiivisia tunteita, jotka lisäävät asiakkaan tunnetta riskistä ja vähentää halua asioida verkkokaupassa uudelleen (Mortimer ym. 2016: 205-207).

2.6 Miten verkkopalvelut poikkeavat perinteisistä toimijoista

Verkkokauppojen ja kivijalkakauppojen valikoimat voivat vaihdella useista eri syistä. Verkkokaupat mahdollistavat suuremman valikoiman, sillä tuotteita voidaan myydä suoraan varastosta. Toisaalta kustannuksiin ja kysyntään liittyvät rajoitteet sekä asiakkaiden odottama erittäin nopea toimitusaika voivat olla syitä rajoittaa elintarvikkeiden valikoimaa. Osa yrityksistä suosii kuitenkin suuria valikoimia, sillä ne lisäävät verkkokaupan joustavuutta ja kuluttajien valinnanvaraa (Campo & Breugelmans 2015: 65).

Kun ostoksia tehdään kivijalkakaupassa, asiakkaat näkevät koko valikoiman hyllyissä. Asiakkaat liikkuvat hyllyjen välillä, ja pystyvät heti keskittymään mielenkiintoisilta vaikuttaviin brändeihin ja nopeasti valitsemaan yhden tuotteen muiden joukosta. Sen sijaan supermarkettien verkkokaupoissa on yleensä esillä vain muutamia tuotteita per sivu, joten sivuston asettelusta ja asetuksista riippuen on mahdollista, että asiakkaat joutuvat kuluttamaan enemmän aikaa nähdäkseen koko valikoiman (Anesbury, Nenyecz-Thiel, Dawes & Kennedy 2016: 263-264).

Asiakaskokemuksen mukavuus on pitkään ollut ravintolaliiketoiminnan keskeinen kilpailuetu. Aikaisemmin laajalle levinneillä brändeillä, joilla on ravintoloita hyvillä sijainneilla, oli kilpailuetu. Kiitos nopeasti levinneiden ravintoloiden digitaalisten kotiinkuljetuspalveluiden, aikaisemmat kilpailuedut eivät ole enää yhtä merkityksellisiä. Asiakkaan näkökulmasta katsottaessa asiakaskokemuksen mukavuus ei ole enää riippuvainen ravintolan sijainnista. Verkkoon perustuvat kotiinkuljetuspalvelut uudelleenkirjoittavat toimialan normeja tuodessa palvelut kotiovelle yhdellä hiiren klikkauksella tai matkapuhelimen näytön kosketuksella. Kun digitaalisista tilauksista ja toimituksista on tullut arkipäivää, alan uudet toimijat muokkaavat asiakkaiden odotuksia ja määrittelevät markkinat uudelleen. Asiakkaat alkavat odottamaan uudenlaista helppoutta ja lähes täyttä avoimuutta tilausprosessissa, tilauksen vastaanottamisessa ja palautteen antamisesta – huolimatta siitä asioivatko he suoraan ravintolan tai kaupan kanssa vai kolmannen osapuolen palveluntarjoajan kautta. Samanaikaisesti brändit alkavat menettämään otettaan asiakkaistaan (Lutz ym. 2017).



Kuva 3. Elintarvikkeiden tilaus verkkokaupasta

Asiakkaiden tilatessa elintarvikkeita kotiinkuljetuksella hän säästää vaivaa, koska kotoa ei tarvitse poistua ja tuotteita ei tarvitse keräillä itse. Sen sijaan yritys joutuu keräilemään tuotteet ja kuljettamaan tai hoitamaan kuljetuksen kolmannen osapuolen avulla, joten verkkokauppa työllistää perinteisiä kivijalkakauppoja enemmän verrattuna asiakkaiden asiointiin kivijalkakaupassa (Boyer, Hult & Frohlich 2003:654).

Konsulttiyhtiö AT Kearney teki yhteistyössä Kölnin yliopiston kanssa tutkimuksen Saksan elintarvikemarkkinoista. Vuonna 2011 tehtyyn kyselytutkimukseen osallistui 677 henkilöä 125 eri kaupungista ympäri Saksaa edustaen eri ikäluokkia, tuloluokkia ja sukupuolia. Kyselyn vastausten mukaan yksi suurimmista tekijöistä miksi elintarvikkeiden verkkokauppa ei ole kasvanut nopeammin on asiakkaiden tyytyväisyys kivijalkakaupassa asiointiin. Peräti 73% kyselyyn vastannaisesta ei osta elintarvikkeita verkkokaupoista, sillä he ovat tyytyväisiä kaupassa asiointiin, eivätkä he koe verkkokaupassa asioinnin tuottavan heille lisäarvoa. Osa ihmisistä päättää ostoksistaan vasta matkalla töistä kauppaan tai vasta kaupassa ollessaan, joten verkkokaupan käyttäminen olisi heille vierasta. Tämän lisäksi osa asiakkaista kokee henkilökohtaisen

palvelun arvokkaaksi. Ihmiset, jotka ostavat paljon tuotteita verkkokaupoista ostavat myös elintarvikkeita muita todennäköisemmin verkosta. (Warschun ym. 2012: 5).

Osa asiakkaista maksaa mielellään kotiinkuljetuksesta, mutta vain harva on valmis maksamaan tuotteiden keräilystä. 60% vastanneista sanoo voivansa maksaa yhdestä viiteen euroa kotiinkuljetuksesta, ja 17% maksaisi enintään 10 euroa. Vain harvat ovat halukkaita maksamaan yhtään ylimääräistä valmiiksi pakatuista tuotteista, mikäli ne noudetaan itse kaupasta tai varastosta. Kotiinkuljetusta on tärkeä osa elintarvikkeiden verkkokauppaa, sillä 51% asiakkaista, jotka ovat jo ostaneet elintarvikkeita verkkokaupasta pitävät kotiinkuljetusta tärkeimpänä syynä miksi he ylipäättään ostavat verkosta. (Warschun ym. 2012: 5-8).

3. Tutkimus

Tutkimukseen on valittu 12 Suomessa toimivaa yritystä, joiden palveluiden avulla asiakkaat voivat tilata elintarvikkeita tai ravintola-annoksia kotiinsa. Yritykset edustavat erilaisia toimintamalleja, ja tutkimuksen tavoitteena on selvittää minkälaisille yrityksille on kysyntää Suomen markkinoilla. Tutkimuksessa käytetään apuna Finder.fi-sivustolta löytyviä yritysten taloustietoja siltä osin kuin se on mahdollista, sillä osa yrityksistä ei erittele verkkokaupan osuutta liikevaihdosta. Finder.fi:n taloustiedot ovat peräisin Asiakastieto Group Oyj:n tietokannasta.

Taloustietojen lisäksi vertaillaan miten laajalti yritykset ovat levinneet ympäri Suomea, ja mikä niiden potentiaali on ottaen huomioon Suomen markkinoiden pienuuden sekä verkkokaupan haasteet.

Yritykset palvelevat eri asiakkaita eri tilanteissa, joten kokonaisvaltaisen vertailun luominen ei ole mahdollista. Kuitenkin mikäli yrityksen päätoimiala on elintarvikkeiden verkkokauppa, niin liikevaihdon ja tuloksen kehitys antaa käsityksen liiketoiminnan kehityksestä.

4. Elintarvikkeiden- ja ravintola-annosten verkkokauppa sekä kotiinkuljetuspalvelut

4.1 Markkinoiden potentiaali

Elintarvikkeiden verkkokaupat ja ylipäätään ruoan kotiinkuljetuspalvelut tarvitsevat suuren määrän potentiaalisia asiakkaita, jotta niiden toiminta voi olla kannattavaa. Tästä syystä useille yrityksille ei ole taloudellisesti järkevää tarjota kotiinkuljetuspalveluita harvaan asutuilla alueilla.

Suomi on hyvin harvaan asuttu maa, sillä väestötiheys on vain 18,2 asukasta neliökilometriä kohden. Keskimääräinen asukastiheys EU:ssa on noin 117 asukasta per neliökilometri (Kuntaliitto.fi). Liiketoiminnan ja kuljetusten kannalta on luonnollisesti sitä parempi mitä tiheämmin ihmiset asuvat, sillä pitkät välimatkat kuljetusten välillä vaativat lyhyitä toimituksia enemmän resursseja.

Suomen 10 suurinta kuntaa väkiluvun perusteella ja niiden väestötiheys vuonna 2019 (Kuntaliitto & Maanmittauslaitos):

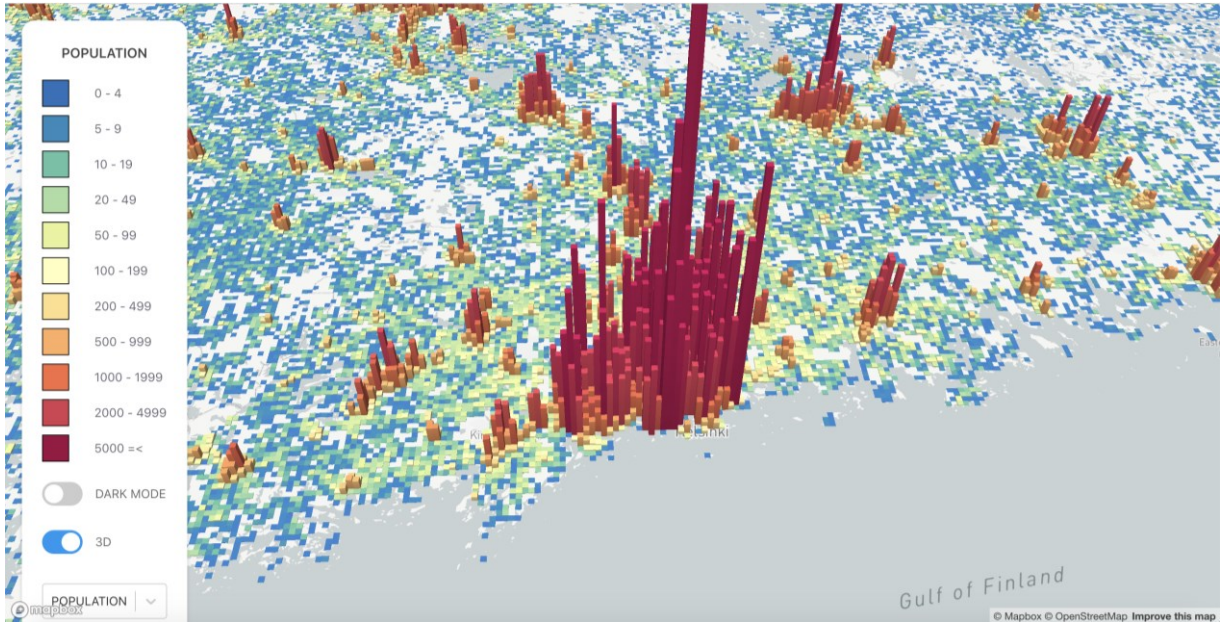
Kaupunki	Väkiluku	Väestötiheys (as/km ²)
Helsinki	648 042	3025
Espoo	283 632	908
Tampere	235 239	448
Vantaa	228 166	957
Oulu	203 567	68
Turku	191 331	779
Jyväskylä	141 305	121
Lahti	119 951	261
Kuopio	118 664	37
Pori	84 403	73

Pääkaupunkiseudulla (Helsinki, Espoo, Vantaa ja Kauniainen) asuu noin 1 170 000 asukasta, joka on noin 20% koko Suomen väkiluvusta. Väkiluvun lisäksi on syytä kiinnittää huomiota muun muassa väestötiheyteen, sillä se kertoo kuinka tiiviisti ihmiset asuvat.

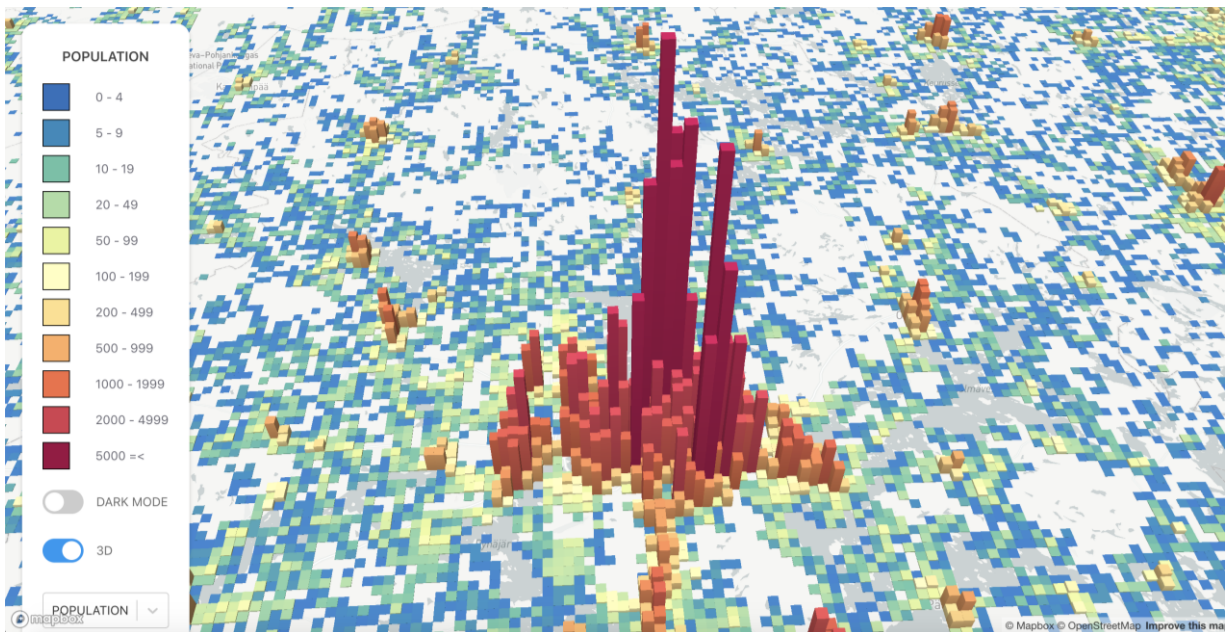
Yllä olevan taulukon väestötiheys on laskettu jakamalla kunnan väkiluku maa-alueella Pelkkä väkiluku ja väestötiheys eivät luonnollisesti kuvaa koko tilannetta, sillä väestö ei asu tasaisesti kunnan sisällä. Esimerkiksi Oulun verrattain pienestä asukastiheydestä huolimatta kaupungin keskustan alueella on kolmen neliökilometrin alue, jossa väestötiheys on yli 5000 asukasta per neliökilometri. Pääkaupunkiseudun ulkopuolelta erittäin tiheästi asuttuja (yli 5000 as/km²) asuinalueita löytyy Oulun lisäksi Tampereen, Turun, Jyväskylän ja Kuopion keskustoista.

Helsinki on tiheimmin asuttu kaupunki Suomessa, ja Helsingin kantakaupungissa asukastiheys on useimmilla alueilla yli 5000 asukasta neliökilometriä kohden, ja Töölössä sekä Kalliossa yli 10 000. Kymmenen suurimman kaupungin ulkopuolelta Kauniaisissa, Keravalla ja Järvenpäässä väestötiheys on yli 1000 asukasta neliökilometriä kohti, ja useiden pienempien kuntien keskusta-alueella väestötiheys on huomattavan suuri verrattuna kunnan väestötiheyteen.

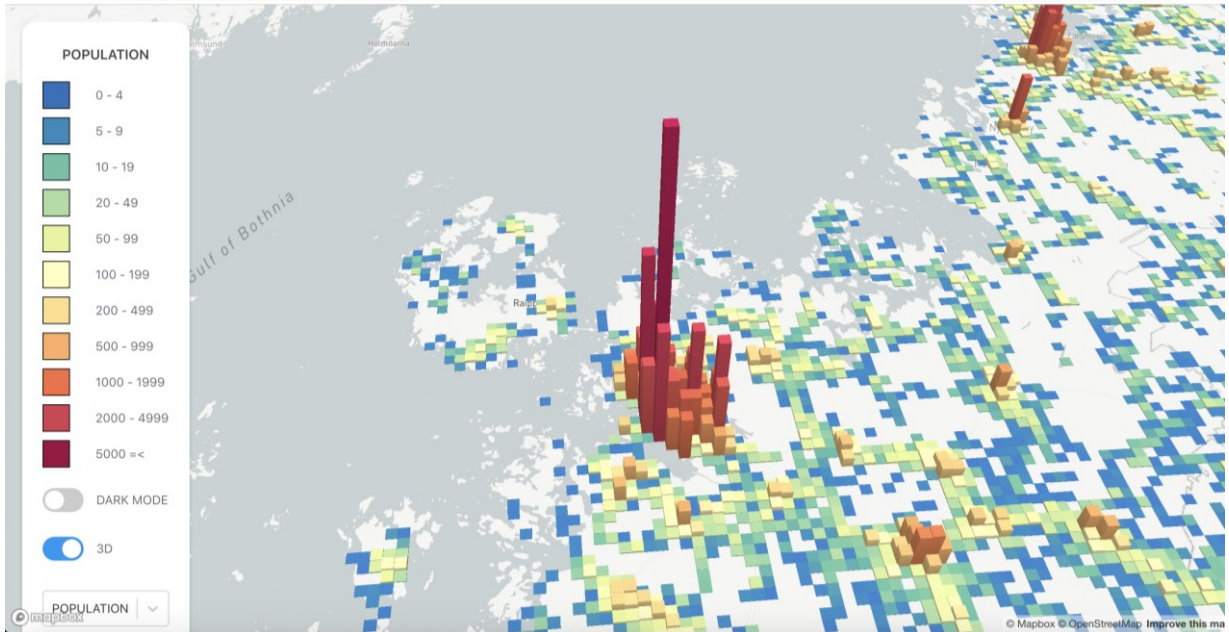
Alla kuvakaappauksina havainnollistavaa kuvaa Helsingin, Tampereen, Vaasan ja koko Suomen asukastiheydestä lähteenä OpenStreetMapilla toteutettu väestökartta:



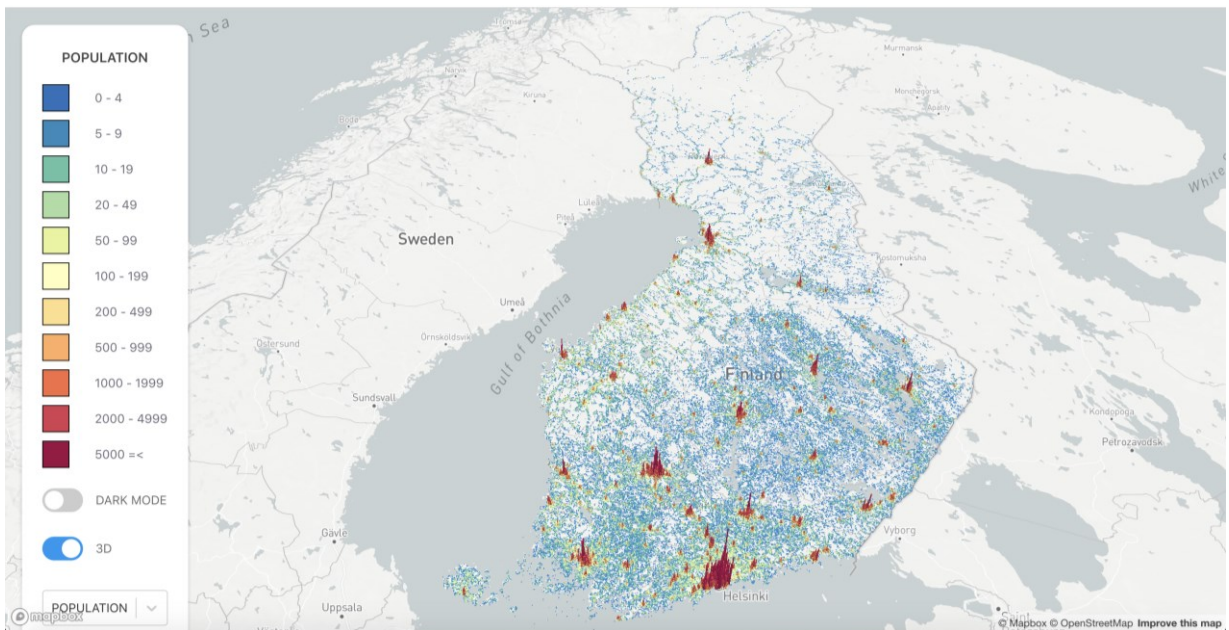
Kuva 4. Helsingin asukastiheys



Kuva 5. Tampereen asukastiheys



Kuva 6. Vaasan asukastiheys



Kuva 7. Suomen asukastiheys

Riittävä asukasluku ja väestötiheys ovat keskeisiä perusedellytyksiä menestyvälle elintarvikkeiden verkkokaupalle, mutta tämän lisäksi on syytä tutkia myös markkinoiden

potentiaalia, johon vaikuttaa niin yksilöiden kulutustottumukset ja heidän taloudellinen asema, kuin myös yritysten välinen kilpailu ja alueen muut ominaisuudet kuten urbanisaation aste ja työn hinta. Kuten McKinseyn (De Polignac ym. 2015: 14-18) tutkimuksesta selviää, yritysten toimintaolosuhteet poikkeavat suuresti eri Euroopan maissa. Markkinaoloihin vaikuttavat tekijät voidaan jakaa neljään eri osa-alueeseen:

- 1) Asiakkaiden omaksumisen ajurit
 - a) Laajakaistan yleisyys
 - b) Tablettien ja älypuhelimien yleisyys
 - c) Verkkokaupan kulutuksen osuus kokonaiskulutuksesta
 - d) Kulutus verkkokaupassa taloutta kohden
- 2) Elintarvikkeiden vähittäiskaupan piirteet
 - a) Amazonin toiminta
 - b) Halpaketjujen toiminta
 - c) Viiden suurimman elintarvikeyrityksen verkkotoiminnot
 - d) Markkinoiden keskittyminen
- 3) Taloudellinen toteutettavuus
 - a) Työn kustannukset
 - b) Urbanisaation aste
 - c) Jälleenmyyjien kate kulutustavaroille
- 4) Piilevä kysyntä
 - a) Elintarvikeverkkokauppojen myynnin osuus elintarvikemyynnistä
 - b) Elintarvikekauppojen tiheys (negatiivinen korrelaatio)
 - c) Elintarvikeostosten keskimääräinen koko
 - d) Miten paljon elintarvikkeita ostetaan säilytettäväksi
 - e) Kotitalouksen määrä, joissa kaksi henkilöä käy töissä

Tutkimuksessa jokainen tekijä arvioitiin asteikolla yhdestä kuuteen kuuden ollessa toiminnan kannalta optimaalisin arvo.

Tekijä	Asiakkaiden omaksumisen ajurit				Elintarvikkeiden vähittäiskauppojen piirteet				Taloudellinen toteutettavuus			Piilevä kysyntä				
	a	b	c	d	a	b	c	d	a	b	c	a	b	c	d	e
Osa-alue																
Suomi	5	4	3	6	1	4	3	6	2	5	2	2	6	6	5	5
Ruotsi	5	5	4	6	1	5	2	6	1	4	4	4	4	4	6	6
Iso-Britannia	6	6	6	6	6	5	5	6	3	6	3	6	4	4	6	4
Ranska	6	5	4	6	5	5	6	5	2	2	4	6	5	6	6	4

Kuva 8. Markkinaolosuhteet

Tutkimuksen perusteella Suomessa kehitystä hidastaa erityisesti Amazonin puute, taloudelliset tekijät sekä myynnin heikko nykytaso. Amazonin vahva asema markkinoilla luo kilpailijoille painetta kehittää palveluntarjontaa. Taloudellisesta näkökulmasta Suomessa työn kustannukset ovat suuret, ja elintarvikkeiden verkkokaupassa yritykselle syntyy ylimääräistä työtä tuotteiden keräilyyn ja kotiinkuljetuksiin liittyen. Näiden lisäksi elintarvikkeiden verkkokaupan nykyinen pieni liikevaihto verrattuna kivijalkakauppaan koetaan haasteeksi, sillä uudella toimialalla vahva markkinaosuus indikoi vahvasta kasvusta (De Polignac ym. 2015: 48).

4.2. Suomen markkinoiden keskeisiä toimijoita

Tässä kappaleessa esitellään suomen keskeisiä toimijoita. Kaikki valitut yritykset eivät välttämättä ole Suomen suurimpien toimijoiden joukossa, mutta yritykset edustavat innovatiivisia toimintamalleja (esimerkiksi. Atria) tai omaavat potentiaalinen kasvaa suureksi toimijaksi (esimerksi verkkokauppa.com).

Tutkimukseen on valittu seuraavat yritykset: S-ryhmä, K-ryhmä, Wolt, Foodora, Pizza-Online, ResQ Club, Kauppahalli24, Ruokanet, Fiksuruoka, Anton&Anton, Atria ja Verkkokauppa.com.

S-ryhmä ja K-ryhmä edustavat Suomen kahta suurinta päivittäistavarakauppaa, ja heistä molemmat toimivat myös verkossa. Molempien yritysten verkkokaupat ovat kasvussa,

ja avattujen toimipisteiden määrän perusteella verkkokaupalle voi odottaa kasvua yhä jatkossakin.

Wolt, Foodora ja Pizza-Online toimivat alustataloutena yhdistäen ravintoloita ja asiakkaita. Jokaisen kolmen toimijan liiketoiminta on kasvussa, mikä kertoo, että tämänkaltaisille palveluille on suuresti kysyntää.

ResQ Club toimii samalla periaatteella edellä mainittujen kolmen yrityksen kanssa, mutta ResQ Clubin avulla asiakkaat voivat ostaa vain ravintoloiden ilmoittamia annoksia, jotka ovat jääneet syystä tai toisesta myymättä.

Kauppahalli24, Ruokanet ja Fiksuruoka perustavat toimintansa tukkuihin, joista he ostavat edullista ruokaa ja hoitavat keräilyn ja mahdollisen kotiinkuljetuksen asiakkaalle. Kaikki kolme yritystä ovat suomalaisia yrityksiä, jotka toimivat samalla liiketoimintamallilla ja toistaiseksi melko pienillä markkinoilla.

Anton&Anton myy ja kotiin kuljettaa valmiita ruokakasseja resepteineen, ja asiakkaat saavat itse tehdä ruoan.

Atria on yksi Pohjoismaiden suurimmista elintarvikeyrityksistä, joka on avannut verkkoon lihakaupan, josta asiakkaat voivat tilata laadukkaita lihatuotteita kotiinkuljetuksella.

Verkkokauppa.com on Suomen suurin verkkokauppa, jonka valikoimasta löytyy myös ruoka- ja juomatuotteita. Verkkokauppa.comin ruoka- ja juomatuotteiden myynnistä ei ole saatavilla tarkkoja lukuja ja myynti lienee pientä, mutta maailmalla on esimerkkejä suurista verkkokaupoista, kuten esimerkiksi Amazon ja Alibaba, jotka ovat alkaneet vallata elintarvikkeiden verkkokauppojen markkinaosuutta erinomaisen logistiikkaverkostonsa avulla.

Kaupunki Yritys	Helsinki	Espoo	Tampere	Vantaa	Oulu	Turku	Jyväskylä	Lahti	Kuopio	Pori
S-ryhmä	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
K-ryhmä	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Wolt	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Foodora	X	X	X	X	X	X	X		X	
Pizza-Online	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
ResQ Club	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Kauppahalli24	X	X		X						
Ruokanet	X	X		X						
Fiksuruoka	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Anton&Anton	X	X		X						
Atria	X	X	X	X		X				
Verkkokauppa	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Yllä olevassa taulukossa esitetään tutkielmaan valittujen yritysten palvelujen saatavuus asukasluvultaan Suomen 10 suurimmassa kaupungissa, lähteenä yritysten omat kotisivut 3.12.2019. X-merkki indikoi, että palvelu on saatavilla kyseisessä kaupungissa. On kuitenkin huomioitava, että pelkkä palvelujen saatavuus ei kerro palvelun laadusta tai toimijoiden määrästä. Yrityksillä on huomattavasti enemmän tarjontaa suurimmissa kaupungeissa, mutta laajasti saatavilla olevat palvelut kertovat yritysten halusta skaalata liiketoimintaa, ja toimialan murrosvaiheessa nopeatkin muutokset suuntaan tai toiseen ovat mahdollisia.

4.2.1 S-ryhmä

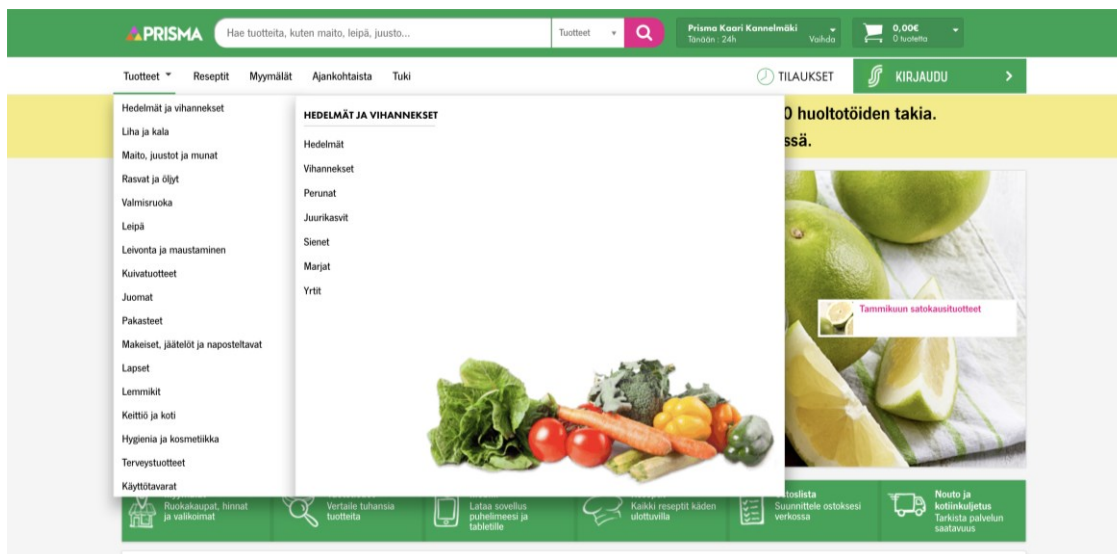
S-ryhmä on asiakkaidensa omistama yritysverkosto, joka koostuu Suomessa yli 40 000 työntekijästä yli 1800 toimipisteessä. Suuri osa S-ryhmän toiminnasta koostuu marketeista ja ravintoloista, joten S-ryhmällä on merkittävä rooli Suomen elintarvikemarkkinoilla. Vuonna 2018 S-ryhmä oli Suomen markkinajohtaja

päivittäistavaramyynnissä 46,4% markkinaosuudella (Päivittäistavarakauppa ry). Vuonna 2018 S-ryhmän verkkokaupan myynti oli 38 miljoonaa euroa, ja se tekee S-ryhmästä Suomen markkinajohtajan ruoan verkkokaupassa yli 50% markkinaosuudellaan (Patarumpu.fi).

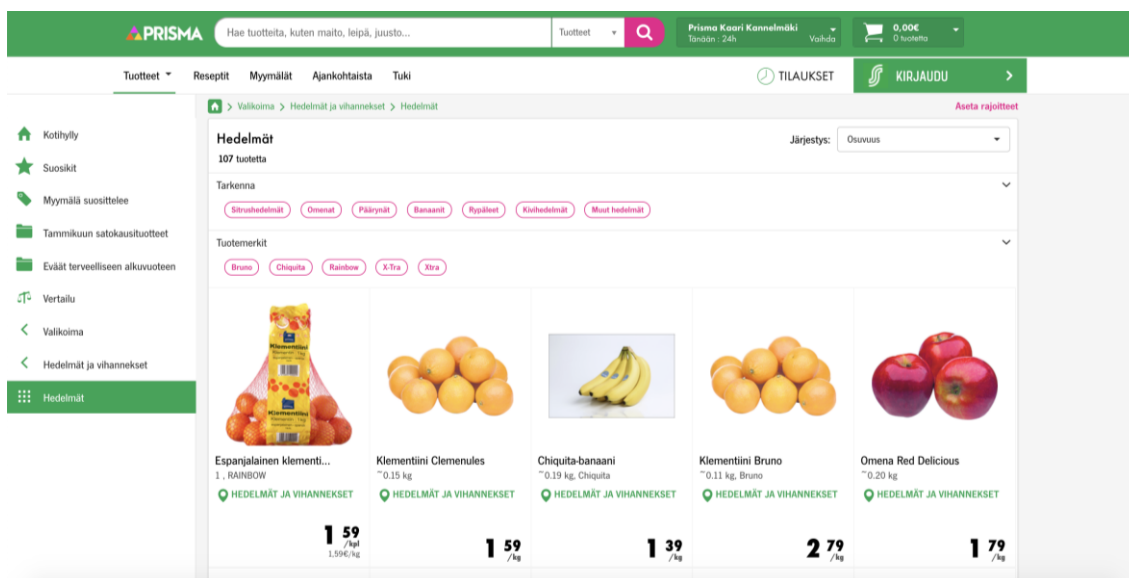
Foodie on S-ryhmän verkkokauppa. Foodien avulla asiakkaat voivat tilata elintarvikkeita suoraan kotiinsa kotiinkuljetuksella tai noutaa etukäteen tilaamansa tuotteet kaupasta. Tällä hetkellä kotiinkuljetus toimii kattavasti vain pääkaupunkiseudulla, mutta yksittäisillä S-ryhmän marketeilla on kotiinkuljetuspalveluita ympäri Suomea. Kotiinkuljetuksen toimitusaika, toimitusalue ja hinta vaihtelevat myymäläkohtaisesti, mutta pääkaupunkiseudulla toimivan S-ryhmän Alepa Kauppakassin hinnat ilman S-Etukorttia ovat alkaen 8,90€ kotiinkuljetus ja 6,90€ noutotilaus. Asiakkaat voivat valita kotiinkuljetukselle 2-8 aikaikkunan, ja tilaus suositellaan tehtäväksi edellisenä päivänä. Myös samana päivänä tehty tilaus voidaan toimittaa, mutta siitä peritään viiden euron lisämaksu. Foodien palvelussa ei ole minimitalausta, eli asiakkaat voivat ostaa juuri niin vähän tai paljon kerrallaan kuin he haluavat (foodie.fi).

The image shows the homepage of the Foodie website. At the top, there is a green navigation bar with the PRISMA logo on the left, a search bar in the center containing the text "Hae tuotteita, kuten maito, leipä, juusto...", and a shopping cart icon on the right showing "0,00€". Below the navigation bar, there are links for "Tuotteet", "Reseptit", "Myymlät", "Ajankohtaista", and "Tuki". The main content area features a large banner with a photograph of lemons and a glass of lemon juice. The banner text reads "Tutustu kuukauden satokausituotteisiin" and includes a "KATSO TUOTTEET" button. Below the banner, there is a row of service icons: "Myymlät" (Ruokakaupat, hinnat ja valikoimat), "Tuotetiedot" (Vertaile tuhansia tuotteita), "Mobiili" (Lataa sovellus puhelimesi ja tablettille), "Reseptit" (Kaikki reseptit käden ulottuvilla), "Ostolista" (Suunnittele ostoksesi verkossa), and "Nouto ja kotiinkuljetus" (Tärkeistä palvelumme saatavuus). The footer contains the "ANNA ÄÄNESI KUULUA" logo, the "S-ryhmän ruoan verkkokauppa" logo with the tagline "Tutustu ja tilaa!", and a news section with dates and headlines: "28.10.2019 Foodie.fi-kirjautuminen on uudistunut" and "30.12.2019 Kokeilemme pantillisia kestokasseja Prism..."

Kuva 9. Foodie etusivu



Kuva 10. Foodie kategoriat



Kuva 11. Foodie tuotevalikoima

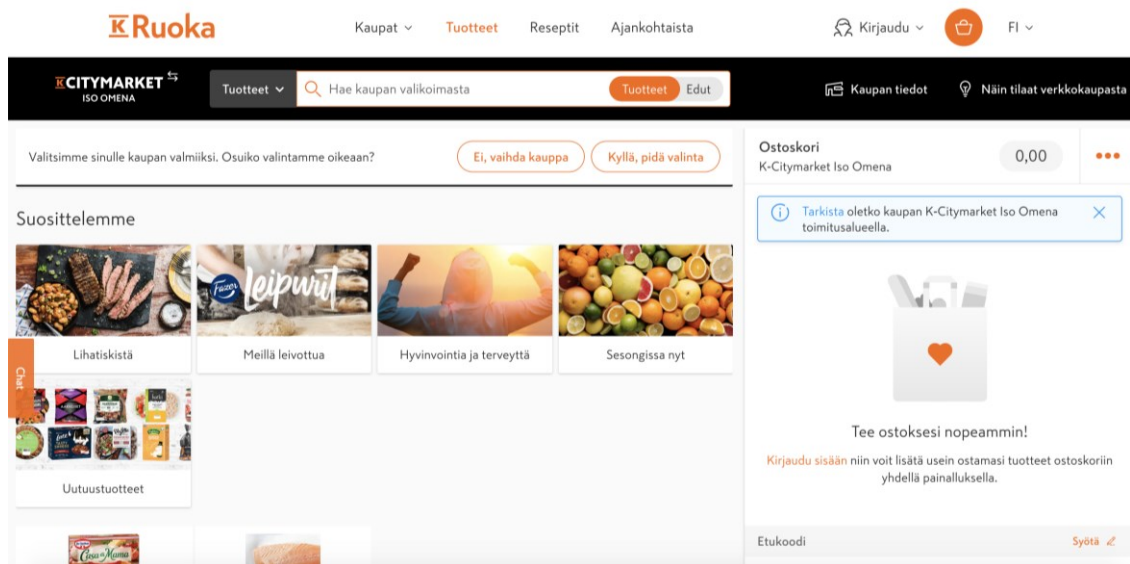
4.2.2 K-ryhmä

K-ryhmä on Suomen suurin kaupan alan toimija, ja toiseksi suurin päivittäistavarakaupan toimija. K-ryhmällä on noin 1200 ruokakauppaa Suomessa, ja K-ryhmän markkinaosuus Suomen päivittäistavarakaupasta vuonna 2019 on 36,1%. K-ryhmä yhdistää kivijalkakaupat, verkkokaupat ja digipalvelut samaan kauppaverkoston luoden saumattoman asiakaskokemuksen. K-ryhmä on ottanut käyttöön K-kuljetuksen,

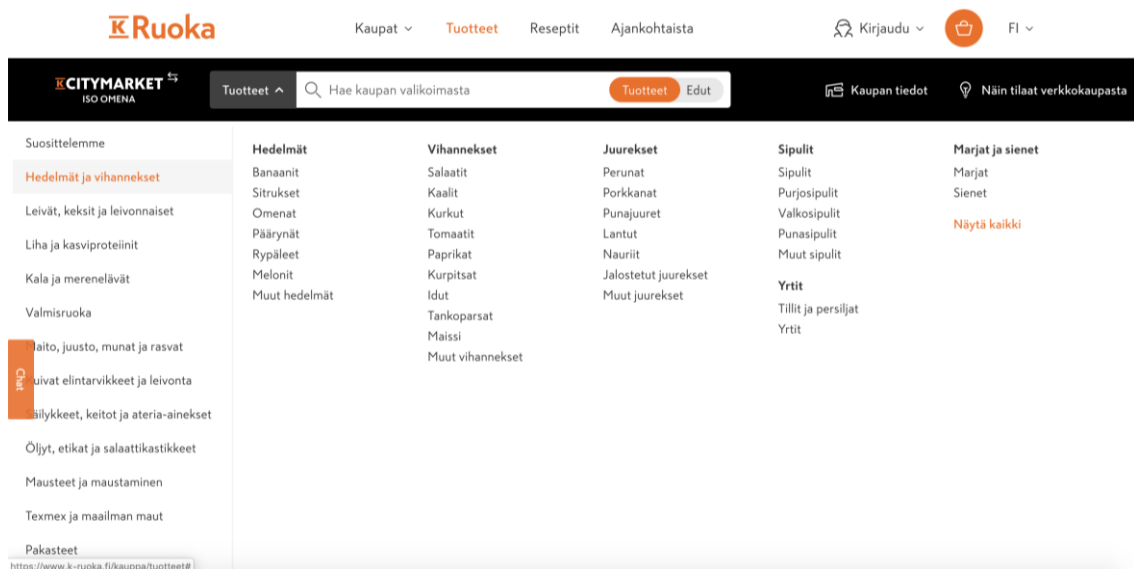
joka täydentää nykyisiä kotiinkuljetuspalveluita. Ruoan verkkokauppa on otettu osaksi K-ruokasivustoa, ja se on myös osa K-ruokamobiilisovellusta, jonka avulla ruokaa voi tilata milloin ja missä tahansa (Pakkaus.com 2018). K-ryhmä tavoittelee vuonna 2019 100% kasvua ja yli 40 miljoonan euron liikevaihtoa ruoan verkkokaupassa. Verkkokaupan kasvu on ollut tähän mennessä hidasta, mutta nyt kasvu kiihtyy kovaa. Esimerkiksi vuoden 2017 syksyyn verrattuna syksyn 2018 myynti on kehittynyt 75% ja kasvua tulee joka kuukausi. Tällä hetkellä tilauksia tulee noin 20 000 kuukaudessa. Verkkopalveluita tarjoaa yli 140 K-ryhmän päivittäistavarakauppaa, ja määrä kasvaa jatkuvasti. K-ryhmän asiakkaat ostavat verkkokaupasta keskimäärin viisinkertaisen määrän tuotteita kivijalkakaupassa asioiviin verrattuna. Tällä hetkellä K-ryhmän verkkokauppa on kolmen miljoonan suomalaisen käytettävissä, ja ahkerimmat käyttäjät asuvat pääkaupunkiseudulla. K-ryhmän verkkokaupasta tilatut tuotteet toimitetaan saman päivän aikana, kun ne tilataan ennen kello kahdeksaa aamulla. Tulevaisuudessa toimitusajat tulevat todennäköisesti lyhenemään asiakkaiden määrän kasvun mukana (Kesko 2018).

K-ryhmän arvio, että heidän ruoan verkkokauppa kasvoi 72% vuodesta 2017 vuoteen 2018. K-ryhmän mukaan keväällä 2019 kasvu on ollut kuukausitasolla jopa 135%. K-ryhmällä oli vuonna 2018 verkkokauppatoimintaa 190 kaupassa ympäri Suomea. Eniten elintarvikkeita myydään Espoon Matinkylässä sijaitsevasta Ison Omenan Citymarketista ja Itä-Helsingissä sijaitsevasta Eastonin kauppakeskuksen Citymarketista, joissa molemmissa ruoan verkkokaupan osuus on lähes 10% kokonaismyynnistä. K-ryhmän digitaalisten palvelujen myyntijohtajan Antti Rajalan mukaan ruoan verkkokauppaa käyttää noin 30 000 kotitaloutta, ja suurimpia asiakkaita ovat hyvätuloiset lapsiperheet. K-ryhmän tavoite on tuplata ruoan verkkokauppa vuonna 2019. K-ryhmälle verkkokaupan rooli on tukea kivijalkakauppojen myyntiä, ja valtaosa nykyisistä asiakkaista noutaa ruokakassin myymälästä välttämättä maksamasta ylimääräistä kotiinkuljetuksesta (Kauppalehti 2019A).

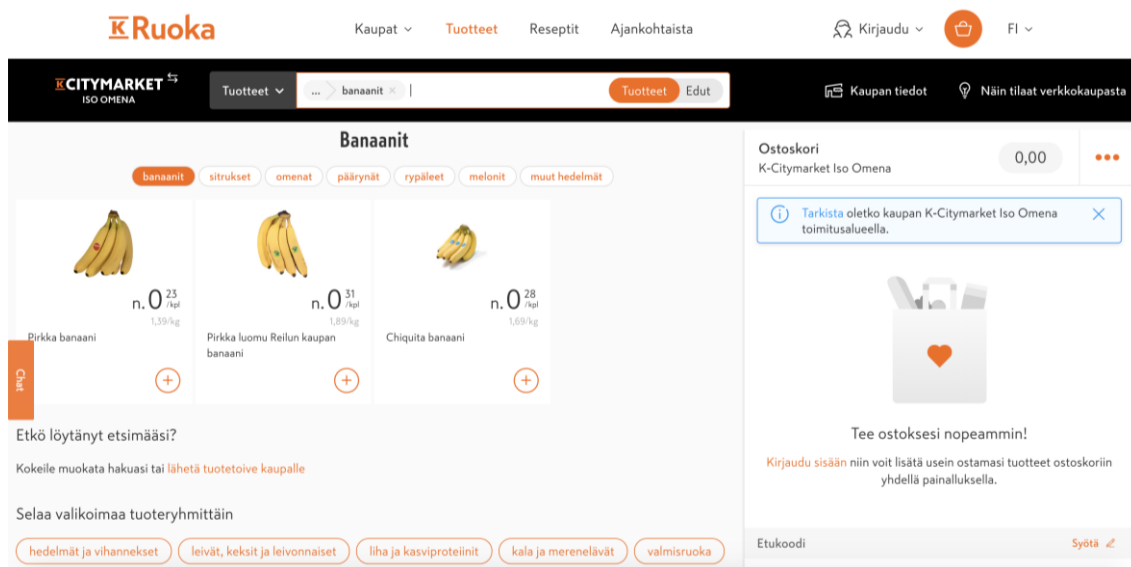
Ison Omenan Citymarketin kauppias Toni Pokelan mukaan verkkokaupasta ostetaan pitkälti samoja tuotteita kuin kivijalkakaupoistakin. Hän arvelee, että ruoan verkkokauppa ei olisi yksistään vielä kannattavaa johtuen keräilyn, varastoinnin ja kuljetusten aiheuttamista ylimääräisistä kustannuksista, mutta kivijalkakaupan yhteydessä verkkokauppa on kannattavaa. (Kauppalehti 2019A).



Kuva 12. K-Ruoka etusivu



Kuva 13. K-Ruoka kategoriat



Kuva 14. K-Ruoka valikoima

4.2.3 Wolt

Wolt on suomalainen teknologiayritys, joka on perustettu vuonna 2014. Woltin toimiala on ravintolaruoan tilaus- ja kuljetuspalvelut, ja liiketoiminnan ytimessä on Woltin kehittämä sovellus. Wolt toimii vuoden 2019 alussa laaja-alaisesti ympäri Suomen suurimpia kaupunkeja sekä useissa suurkaupungeissa ympäri Eurooppaa. Tällä hetkellä Woltilla on yli 2000 yhteistyöravintolaa 15 eri maassa. Wolt pyrkii startupeille tavanomaiseen tapaan nopeaan kasvuun, ja sekä yhteistyöravintoloiden että kaupunkien määrä kasvaa jatkuvasti (wolt.fi).

Woltin verkkosivuilla ja applikaatiossa pystyy näkemään mitkä ravintolat toimittavat ruokaa antamaasi osoitteeseen. Yritys ei anna toimitusalueesta tarkkaa tietoa, ja toimitusaluetta ei välttämättä ole rajattu tarkasti. Toimitusalue esimerkiksi Helsingin keskustassa on kuitenkin enimmillään neljä kilometriä.

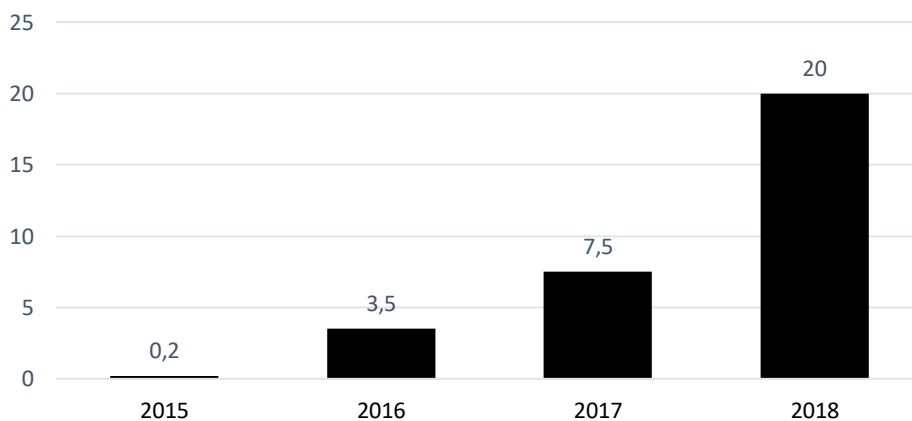
Woltin liiketoiminta perustuu ruoan kuljetuspalveluihin, joista Wolt laskuttaa ravintolan etäisyydestä riippuen neljän ja kahdeksan euron väliltä. Kuljetuskustannus on sama tilauksen koosta riippumatta, ja minimi tilaus ravintolasta on 10 euroa, jonka päälle lisätään vielä kuljetusmaksu. Asiakkaan on mahdollista tilata alle 10 euron arvoisia

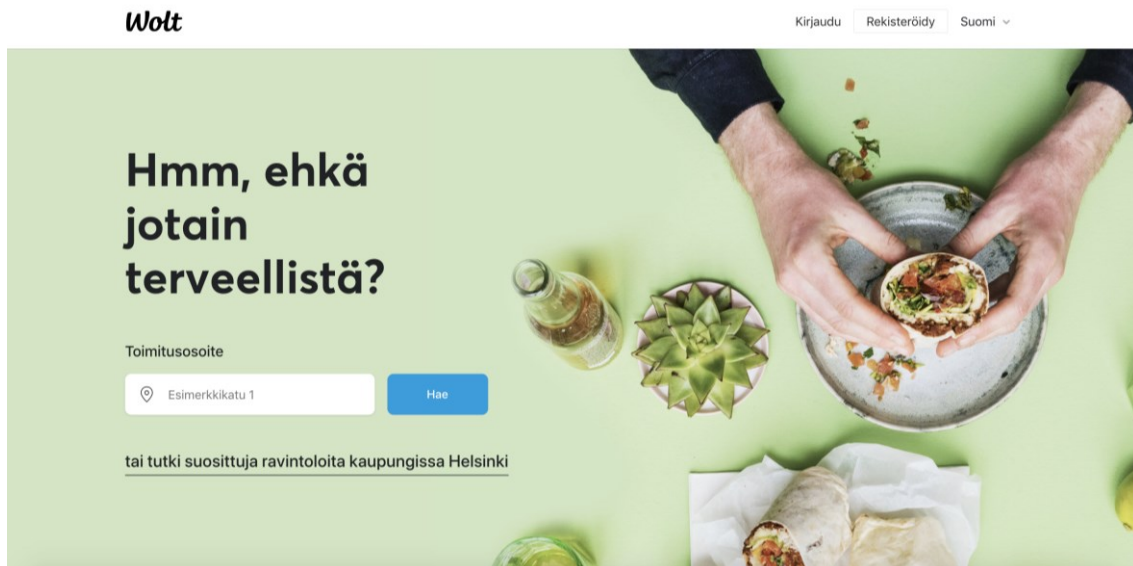
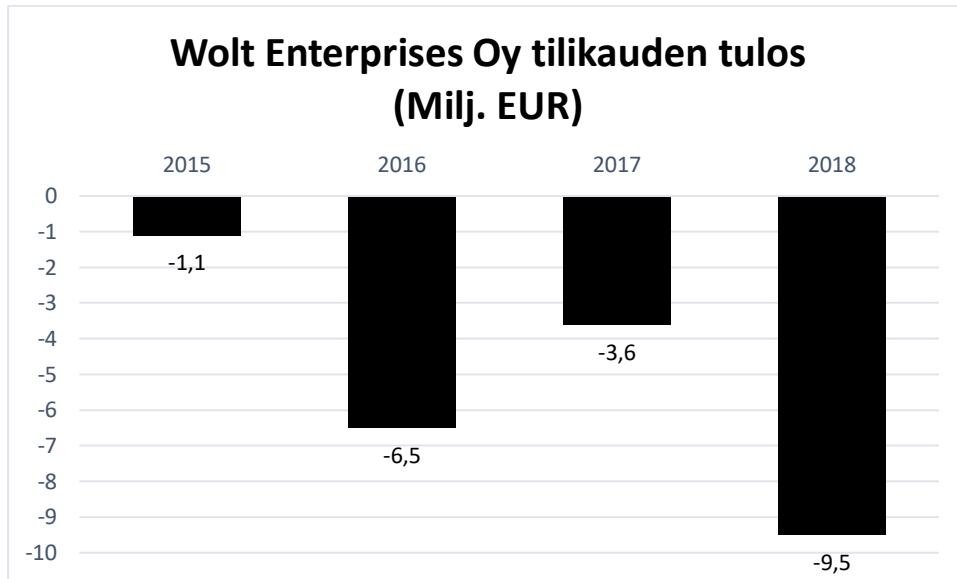
annoksia, mutta tällaisissa tapauksissa Wolt lisää puuttuvan summan tilaukselle, jotta tilaus on 10 euron arvoinen.

Toimitusaika on keskimäärin 25-60 minuuttia, ja toimitusaikaan vaikuttaa luonnollisesti useat tekijät kuten esimerkiksi toimitusetäisyys, liikenne, ruuhka ja sääolosuhteet. Wolt antaa toimitusajalle arvion, mutta ei takaa, että tilaus toimitetaan annetun arvion puitteissa. Tilauksen etenemistä pystyy kuitenkin seuraamaan sovelluksen avulla, ja asiakkaan odotetaankin olevan paikalla ja tavoitettavissa puhelimitse koko toimituksen ajan.

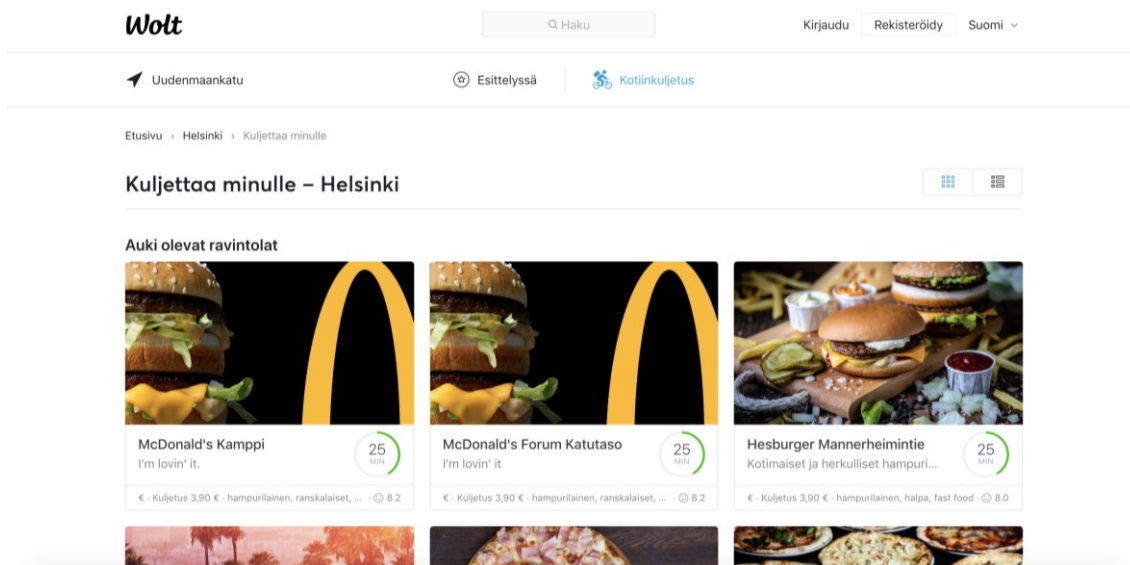
Wolt toimii pääomasijoittajien rahoituksen varassa, ja liiketoiminta on ollut alusta lähtien suuresti tappiollista. Wolt on toimitusjohtaja Miki Kuuselan mukaan raskaassa investointivaiheessa, ja hänen mukaansa yrityksen liiketoiminta on voitollista noin puolessa toimimistaan maista (Kauppalehti 2019B).

Wolt Enterprises Oy liikevaihto (Milj. EUR)

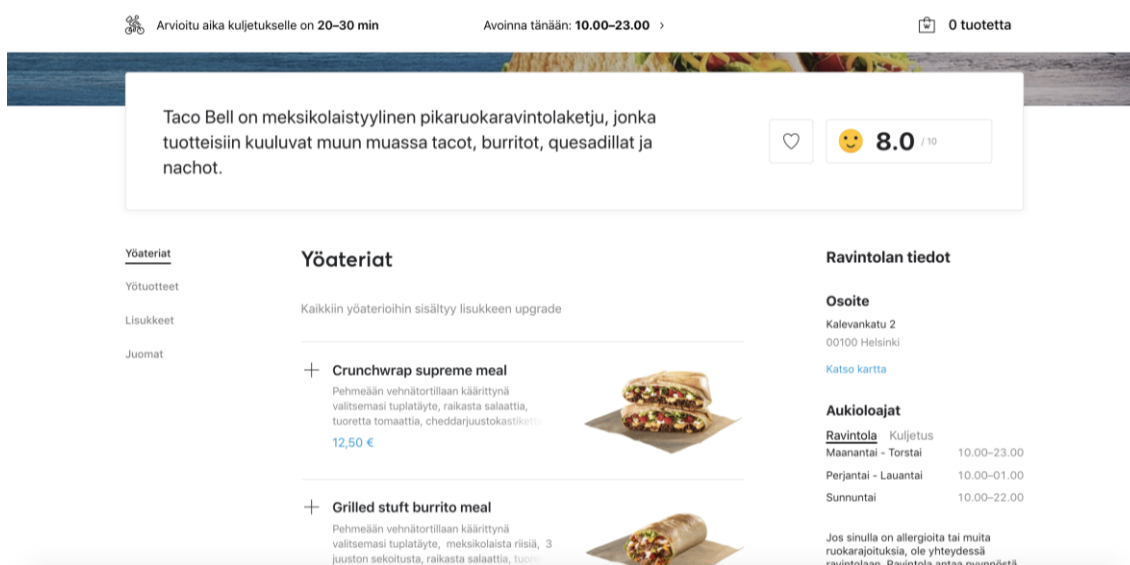




Kuva 15. Wolt etusivu



Kuva 16. Wolt ravintolat



Kuva 17. Wolt tilausnäky

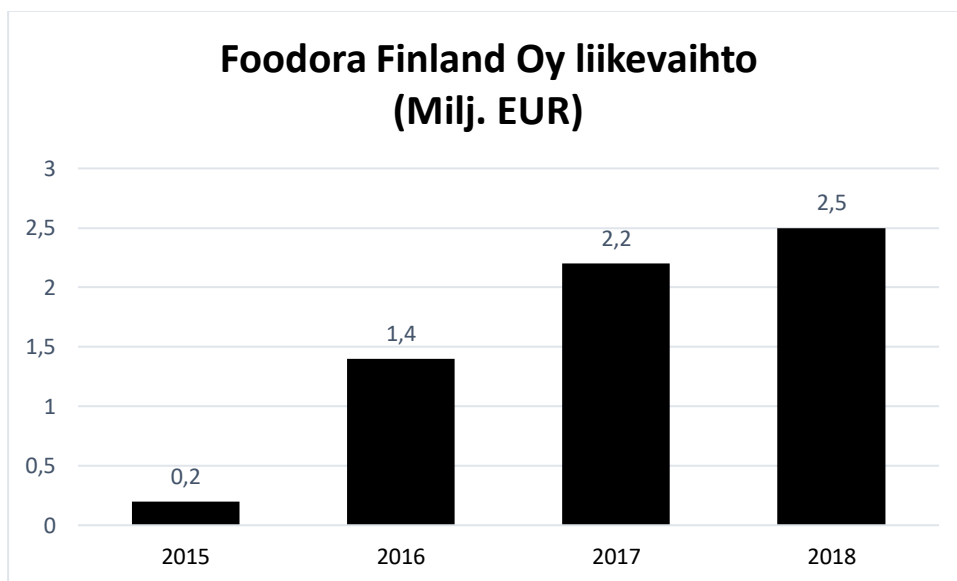
4.2.4 Foodora

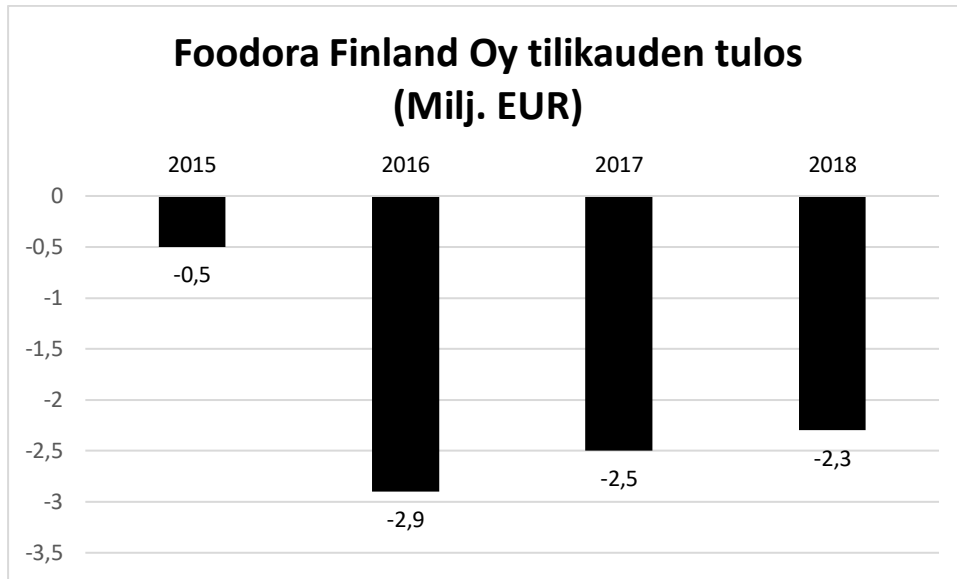
Foodora on saksalaislähtöinen vuonna 2014 perustettu ruoan kuljetuspalvelu. Foodora toimii useissa Euroopan maissa, ja tämän lisäksi myös Kanadassa, Australiassa ja useissa Aasian maissa. Foodoran emoyhtiö on nykyään saksalainen verkkoalustana toimiva

ruoankuljetusyritys Delivery Hero SE, jolla on maailman suurin ravintolaverkosto yli 310 000 yhteistyöravintolallaan.

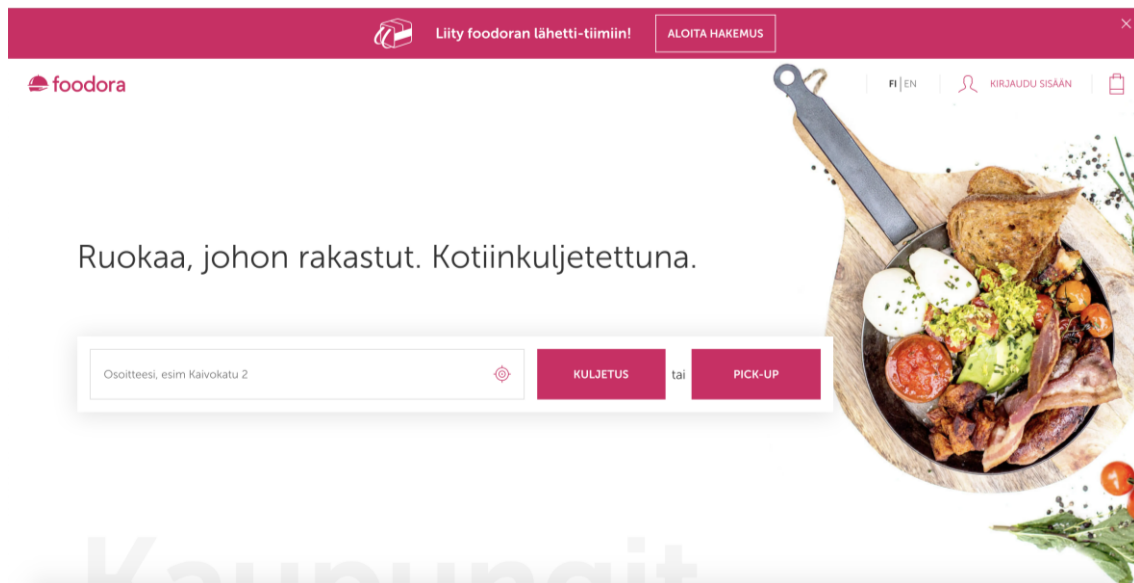
Foodora pyrkii toimittamaan tilatut annokset mahdollisimman nopeasti, usein jopa 30 minuutin sisällä, huolimatta siitä, että valtaosa läheteistä liikkuu polkupyörällä. Polkupyörien käyttö tukee myös brändin ympäristöystävällistä imagoa.

Foodoran verkkosivuilta on mahdollista nähdä mitkä ravintolat toimittavat antamaasi osoitteeseen, ja samanaikaisesti asiakkaat näkevät mahdollisen minimitalausarvon ja kotiinkuljetus maksun. Asiakkaat pystyvät suodattamaan hakutuloksia useilla eri kriteereillä helpottaakseen valintaansa. Asiakkaat voivat myös tehdä ennakkotilauksia ravintoloihin, jotka ovat jo sulkeneet kyseiseltä päivältä.

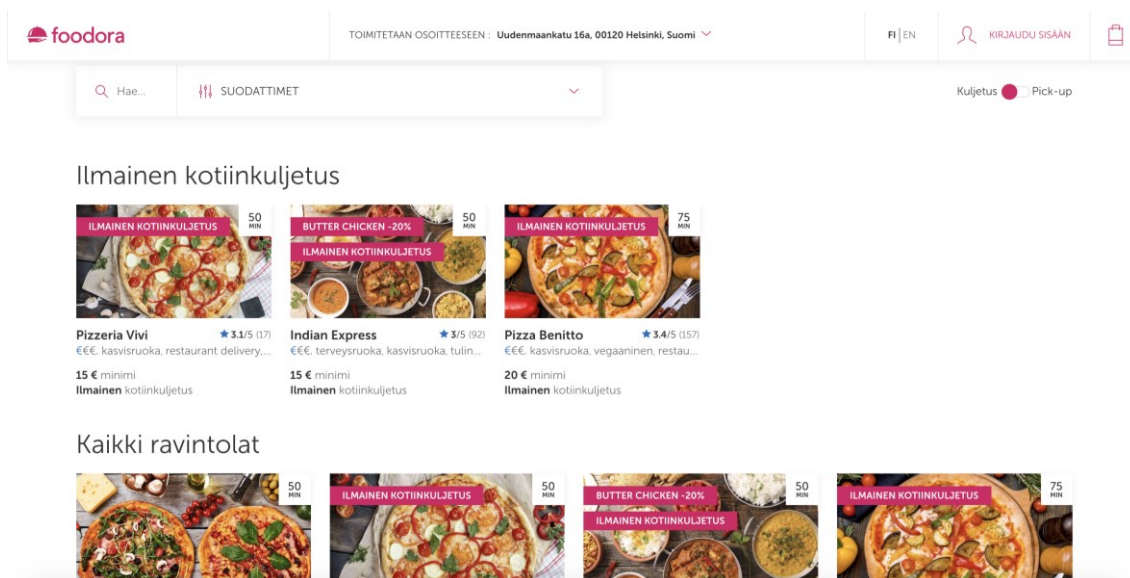




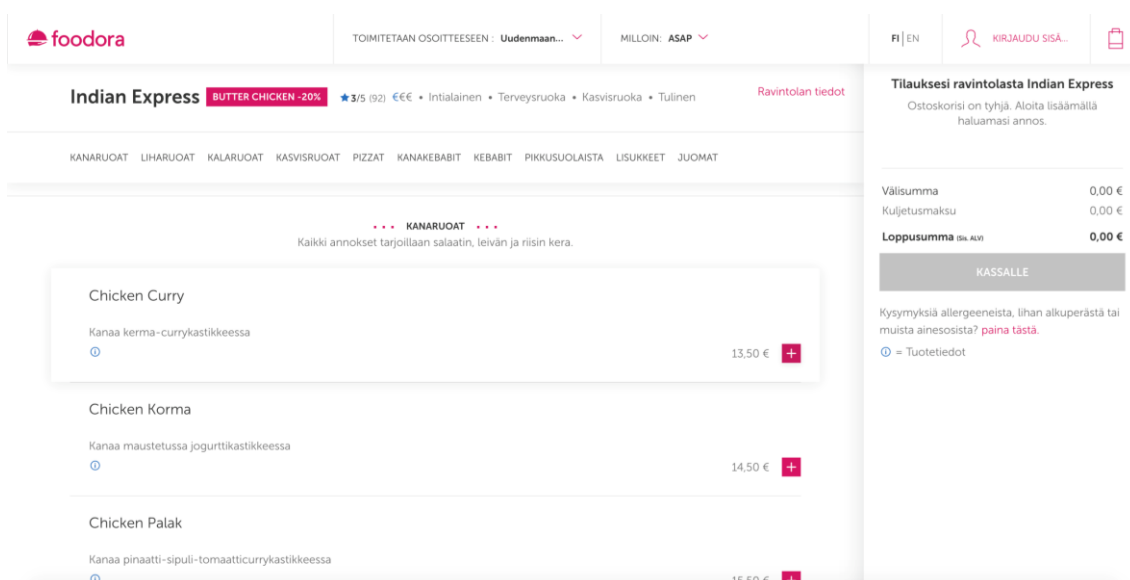
Foodora Finland Oy:n liikevaihto on liiketoiminnan aloittamisen jälkeen ollut nopeassa kasvussa, mutta toistaiseksi tulos on ollut selkeästi negatiivinen. Vuosien 2017 ja 2018 aikana on kuitenkin huomattavissa maltillinen liikevaihdon nousu ja tilikauden tuloksen parantuminen.



Kuva 18. Foodora etusivu



Kuva 19. Foodora ravintolat

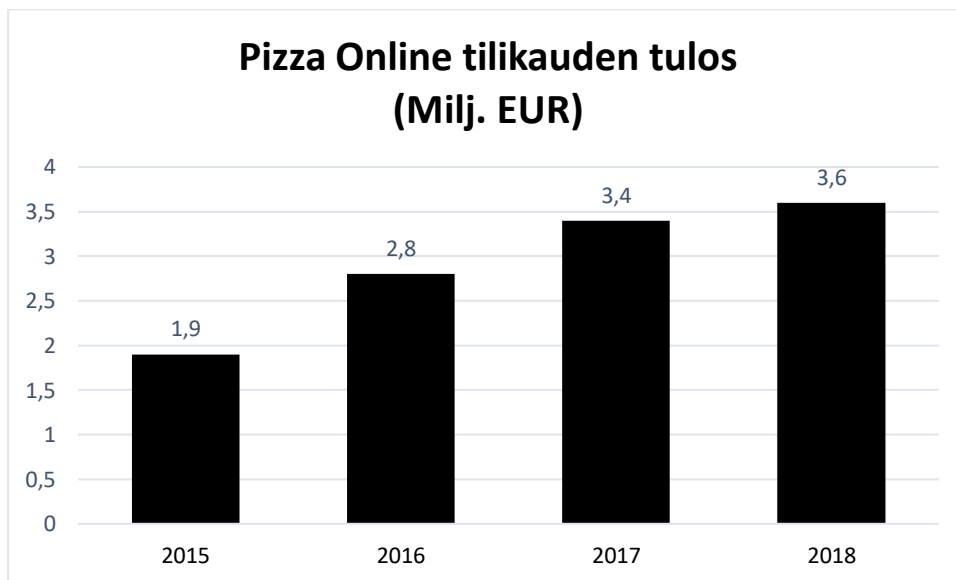
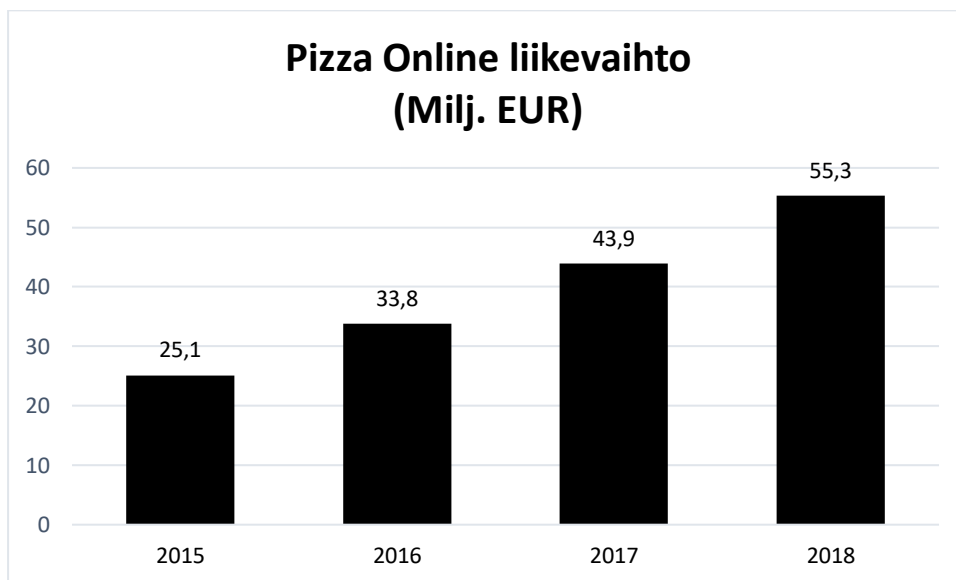


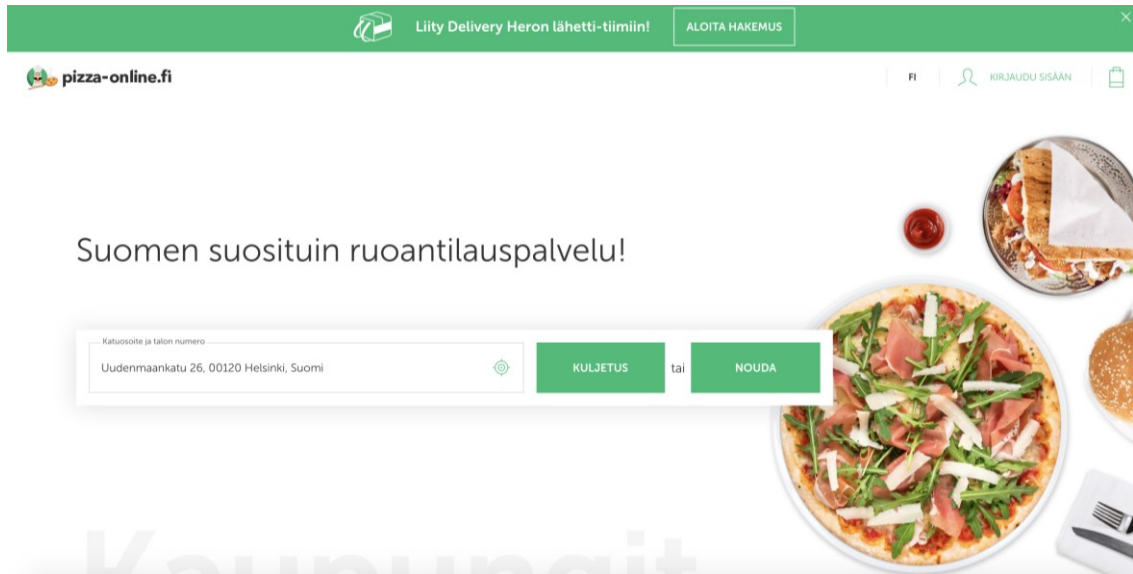
Kuva 20. Foodora tilausnäkyvä

4.2.5 Pizza-Online

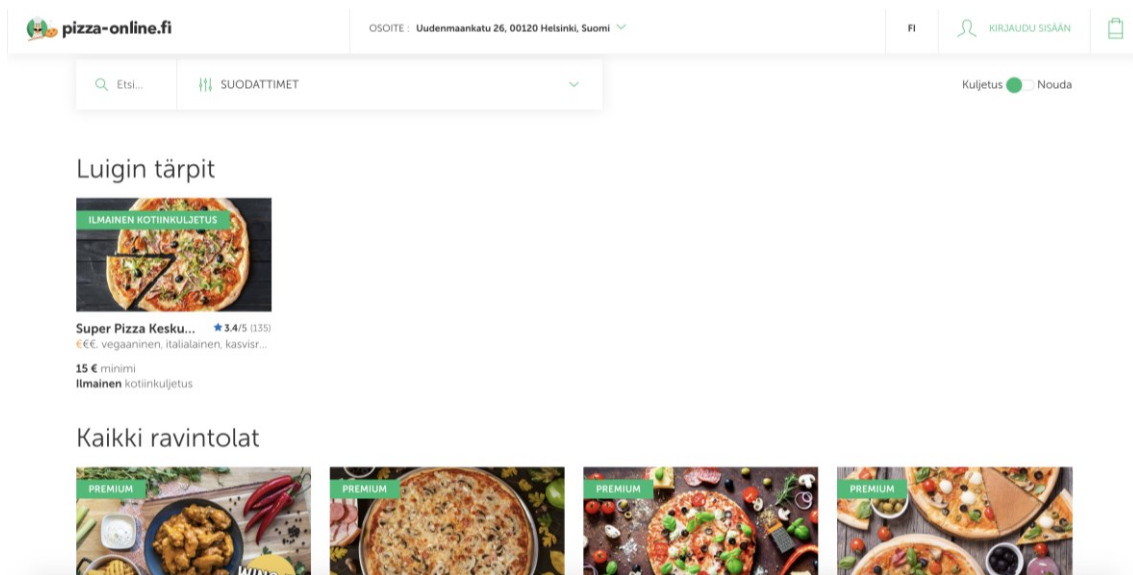
Pizza-Online (viralliselta nimeltään Delivery Hero Finland Oy) on yritys, joka mahdollistaa ruoan tilaamisen verkkokaupasta yrityksen nettisivuilta tai mobiilisovellukselta. Foodoran tavoin myös Pizza-Onlinen emoyhtiö on yrityskaupan seurauksena saksalainen Delivery Hero SE. Suomen markkinoiden kahdesta keskeisimmästä

kilpailijastaan (Woltista ja Foodorasta) poiketen Pizza-Onlineella ei ole omia lähettejä, vaan liiketoiminta perustuu täysin verkkokaupan tarjoamiseen ravintoloille. Ravintolat maksavat Pizza-Onlineelle tietyn osuuden verkkokaupan kautta myydyistä tilauksista (Pizza-Online.fi).





Kuva 21. Pizza-Online etusivu



Kuva 22. Pizza-Online ravintolat

The screenshot shows the Pizza-Online website interface. At the top, there's a navigation bar with the logo 'pizza-online.fi', address 'Uudenmaankatu 26, 00120 Helsinki...', and time 'MILLOIN: NYT'. Below the navigation is a large image of wings with the text 'WING IT!'. The main content area shows the restaurant name 'Wing It! Keskusta' with a 'PREMIUM' badge and a rating of 3.4/5 (20). Below this, there are menu categories: WINGS, SIDES, DIPS, JUOMAT. A description for 'WINGS' is provided: 'Päältä rapeat, sisältä mehukkaat klassikko kanansievet viettelevän tuisella siipkastikkeella, voimakkuuden päätät Sinä! Kylikeen tuisuuden taltuttajaksi pehmeä dippi valintasi mukaan.' A menu item 'Taste it! 6 kpl' is shown with a price of 6.50 €. On the right, a summary table shows the order details:

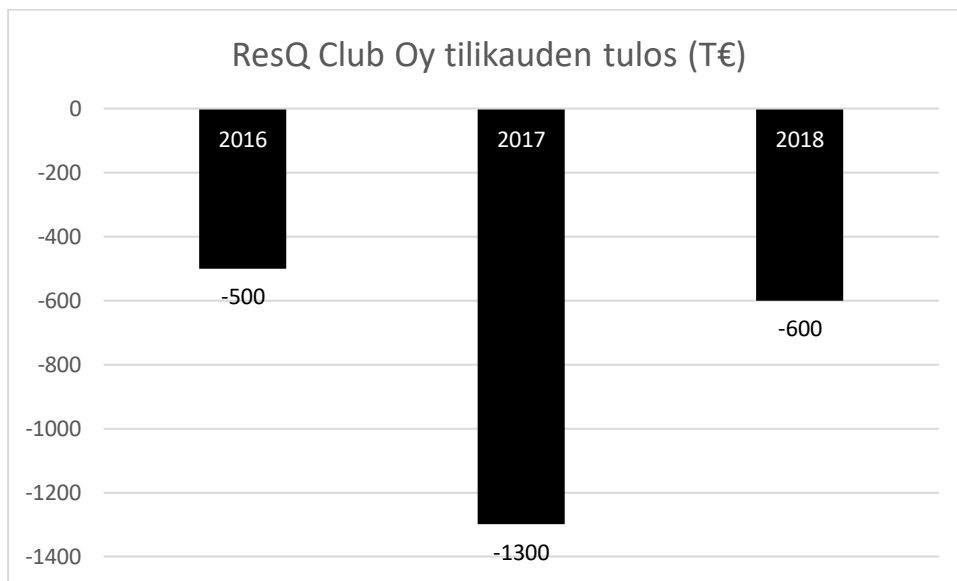
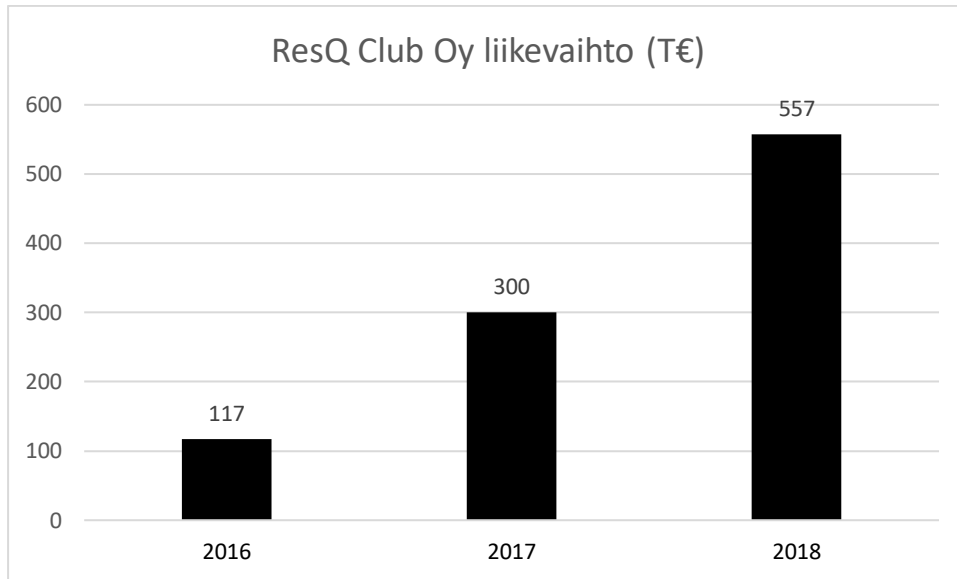
Tilauksesi Wing It! Keskusta		
- 1 +	Taste it! 6 kpl + Hot + Sour Cream	6,50 €
Välisumma		6,50 €
Minimisumma		12,00 €
Ero minimisummaan		5,50 €
Kuljetusmaksu		3,00 €
Yhteensä (sis. ALV)		9,50 €

At the bottom of the summary table, there is a green button labeled 'KASSA'.

Kuva 23. Pizza-Online tilausnäkyvä

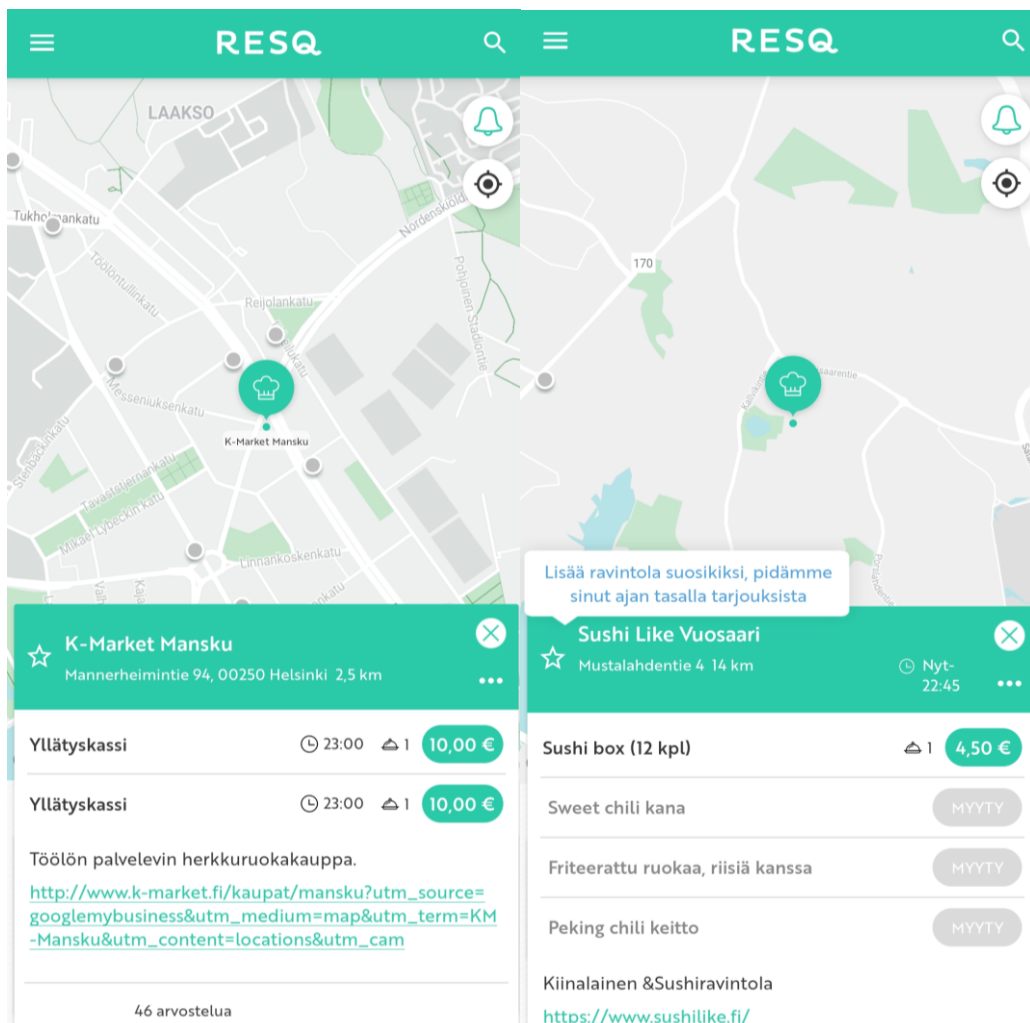
4.2.6 ResQ Club

ResQ Club on suomalainen startup yritys, joka toimii markkinapaikkana ylijäämäärueille. Toimintaperiaatteena on tarjota markkinapaikka ravintoloille ja kauppoille, jossa on mahdollista myydä ruokaa, joka menisi muuten pilalle. Asiakkaat voivat ostaa edulliseen hintaan esimerkiksi lounasravintolasta ylijäänyttä ruokaa, sillä ResQ Clubissa myytävät annokset ovat keskimäärin noin 50% alennuksessa. Tilaukset noudetaan aina itse suoraan ravintolasta tai kaupasta. ResQ Club toimii alustayrityksenä hoitaen markkinapaikan pyörittämisen kokonaisuudessaan, ja liiketoimintamalli perustuu myyjiltä otettavaan 25% komissioon tilauksen verottomasta arvosta (Resq-Club.com).





Kuva 24. ResQ Club etusivu



Kuva 25. ResQ Club ravintolat ja tilausnäkyvä

4.2.7 Kauppahalli24

Kauppahalli24 on suomalainen verkkokauppa, josta asiakkaat voivat tilata elintarvikkeita kotiinkuljetuksella. Toimitusalue on laajennettu pääkaupunkiseutu. Kauppahalli24:n valikoimassa on tuhansia tuotteita. Pääasiallisesti tuotteet ovat elintarvikkeita, mutta valikoimassa on muitakin marketeista tuttuja tuotteita kuten esimerkiksi kodin pientekniikkaa, hygieniatuotteita sekä toimistotarvikkeita.

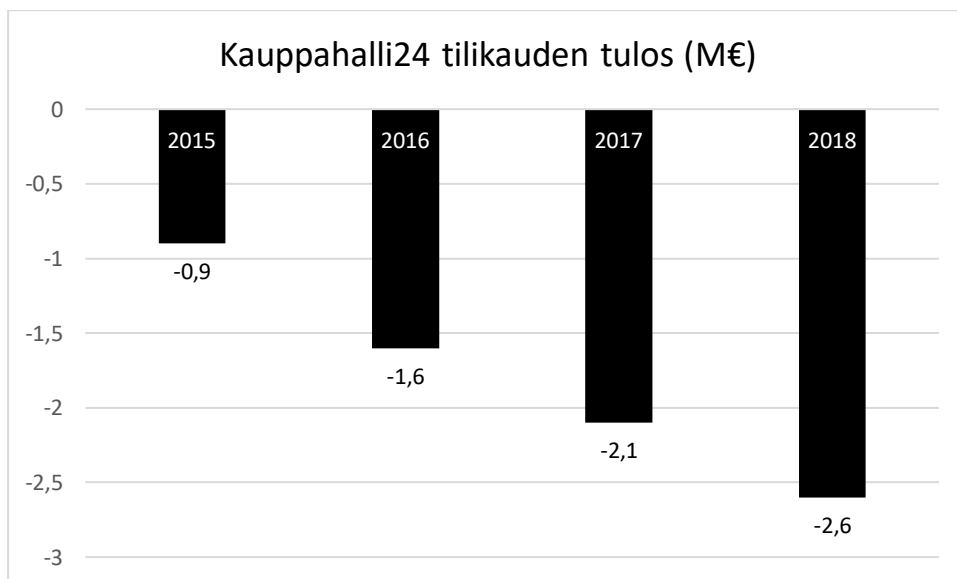
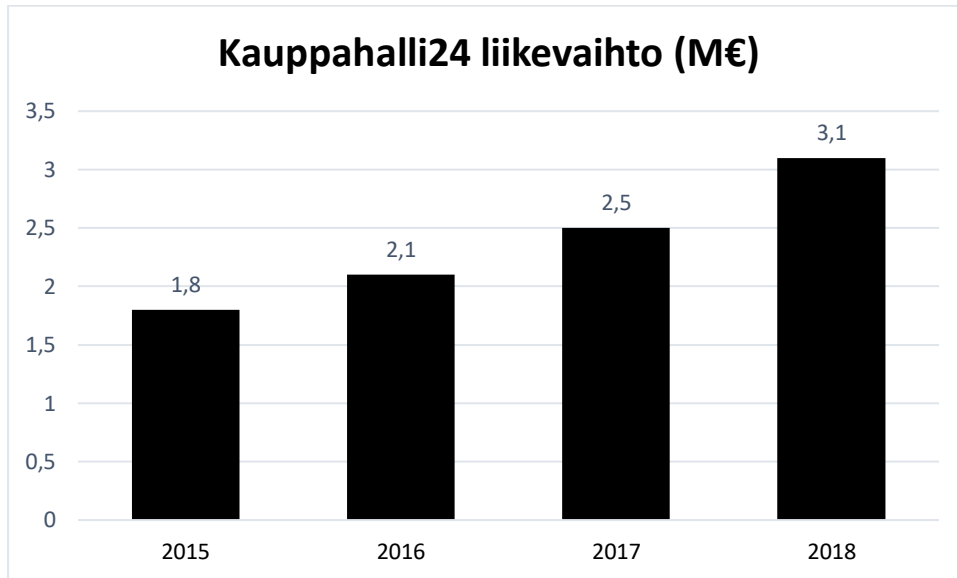
Toimitus tapahtuu tilausta seuraavana päivänä, sillä Kauppahalli24 ei varastoi tuotteita vaan tilaa tuotteet suoraan tuottajilta ja valmistajilta asiakkaan tilauksien perusteella. Tämä mahdollistaa ruokahävikin minimoinnin sekä lähes 100% toimitusvarmuuden.

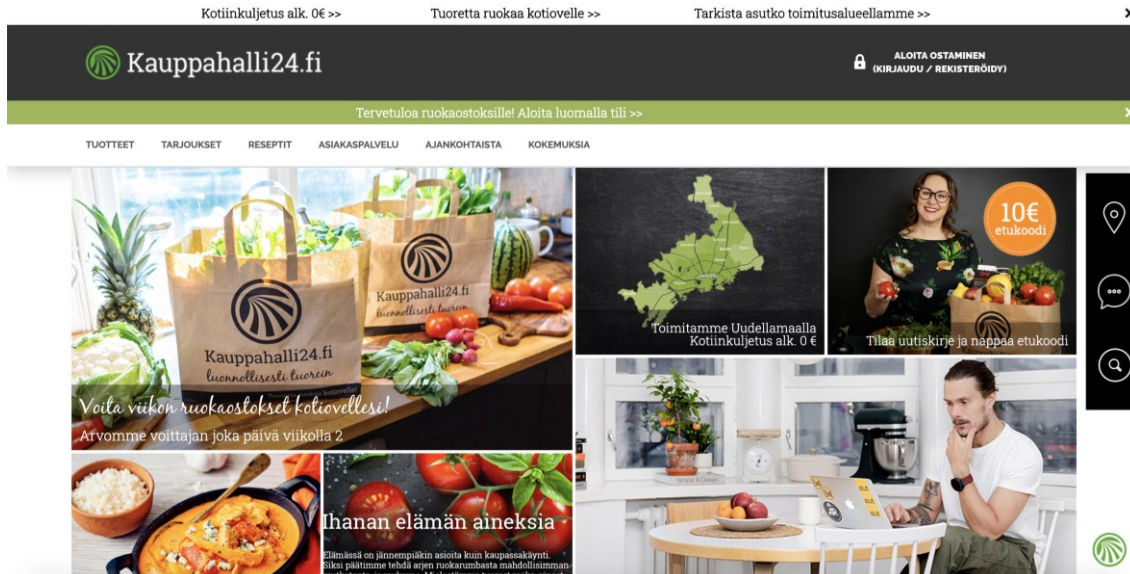
Kauppahalli24:n vuoden 2017 liikevaihto oli 2.5 miljoonaa euroa ja tilikauden tulos -2.1 miljoonaa euroa. 2016 vuoden vastaavat taloustiedot olivat 2.1 miljoonan euron liikevaihto ja -1.6 miljoonan euron tilikauden tulos.

Kauppahalli24:llä on käytössään selkeä hinnoittelumalli. Mitä pienempi aikaikkuna, sitä enemmän kuljetus maksaa. Mitä enemmän asiakas kuluttaa, sitä halvemmaksi kotiinkuljetus tulee. Keskimääräinen tilaus on arvoltaan noin 100 euroa, jolloin kotiinkuljetuksen saa ilmaiseksi kuuden tunnin aikaikkunalla. Kotiinkuljetuksen hinnoittelumalli kannustaa asiakasta tekemään isompia kertaostoksia, sillä pieniä ostoksia tehdessä kotiinkuljetuksen osuus on merkittävä osa kokonaistilauksen arvosta.

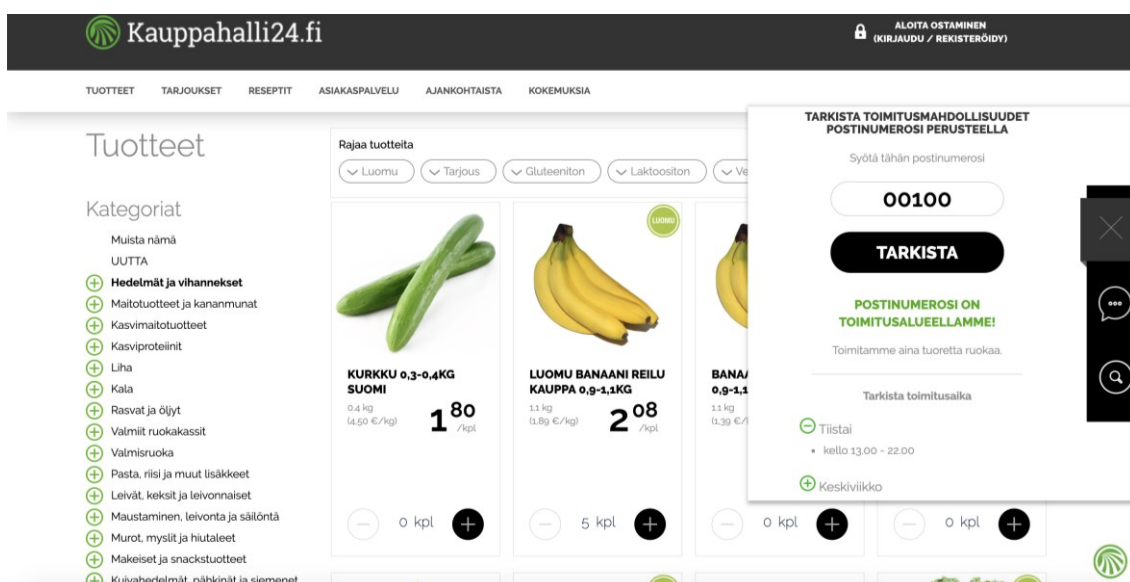
Kauppahalli24:llä on käytössä tuoreustakuu, joka tarkoittaa, että he eivät varastoi tuoreita aineksia ollenkaan, vaan ne tulevat suoraan tuottajilta ja valmistajilta asiakkaan tilauksen perusteella. Tuotteet pakataan paperikasseihin, ja toimitetaan oikeassa lämpötilassa kotiovelle. Kotiinkuljetukset suoritetaan kylmäkuljetusautoilla.

Kauppahalli24:n sivuilla on kymmeniä reseptejä valmistusohjeineen. Reseptin alla on kaikki annoksessa tarvittut tuotteet, ja asiakkaalla on mahdollisuus lisätä niitä suoraan ostoskoriin (Kauppahalli24.fi).





Kuva 25. Kauppahalli24 etusivu



Kuva 26. Kauppahalli24 valikoima

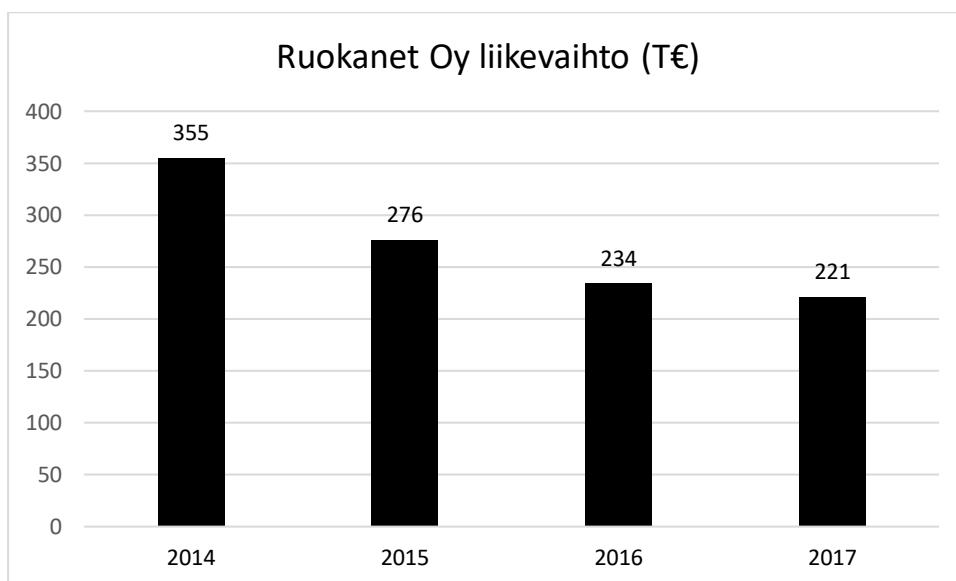
4.2.8 Ruokanet

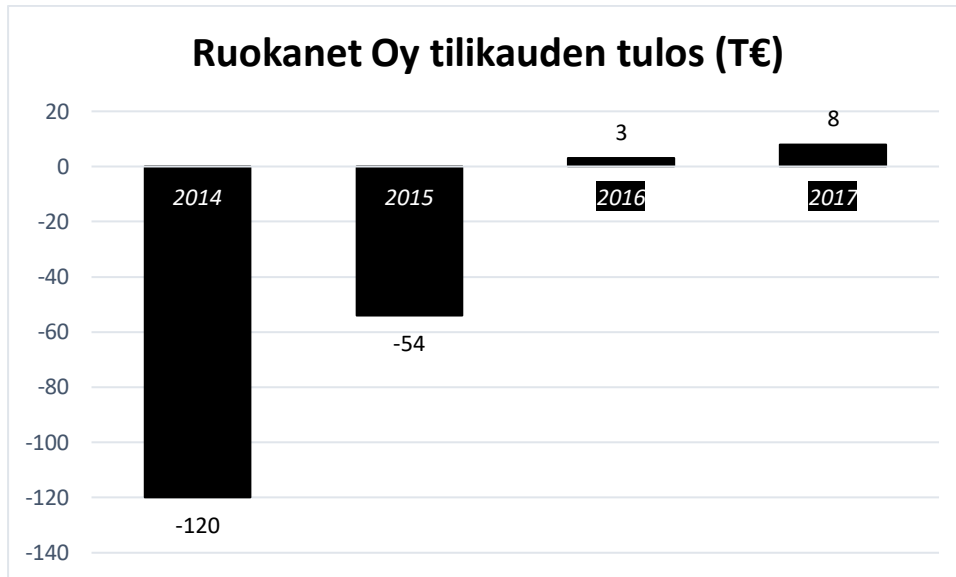
Ruokanet on suomalainen vuonna 1997 perustettu ruuan kotiinkuljetuksiin erikoistunut itsenäisesti toimiva verkkokauppa. Ruokanetin tuotteet keräillään tukuista ja toimitetaan kotiinkuljetuksena asiakkaan haluamaan osoitteeseen. Tuotteet keräillään enimmäkseen Wihurin pikatukkumyymälästä ja Heinon tukusta. Valikoimassa on yli 5000 tuotetta, jotka ovat pääasiallisesti elintarvikkeita, mutta valikoimasta löytyy myös

päivittäistavarakaupoille ominaisia tuotteita kuten esimerkiksi hygienia tuotteita ja siivousaineita.

Ruokanetin toiminta-alue on pääkaupunkiseutu, ja tämän lisäksi Tampereelle on mahdollista tilata yritystoimitus. Asiakkaat voivat myös noutaa tilauksensa itse Vantaalta. Asiakkaat voivat valita joko päivätoimituksen (klo 12-15) tai iltatoimituksen (17-19), ja tilaus on tehtävä edellisenä päivänä klo 16 mennessä (ruoka.net).

Ruokanetin liikevaihto oli vuonna 221 000 euroa ja tilikauden tulos 8000 euroa. Yrityksen liikevaihto on laskenut, sillä vielä vuonna 2014 liikevaihto oli 355 000 tuhatta euroa. Samaan aikaan yrityksen kannattavuus on myös noussut, ja tilikauden tulos on kääntynyt tappiollisesta maltilliseen voittoon.





Ruokanet
- ja jää enemmän aikaa!

Ajankohtaista

PIKAHAKU
Tarkennettu haku

TUOTERYHMÄT

- Hedelmät & Vihannekset
- Maitotuotteet & muna
- Leikkokukat
- Leivät & Leivonnaiset
- Juustot
- Lihat & Linnut
- Kalat
- Makkarat & Leikkeleet
- Ateriat & Valmisruoka
- Keksit & Kuivat leivät
- Murot & Myssit
- Sokerit, makeutusaineet, Jauhot, Puurot
- Hiiliä & Harneladit
- Ketsupit, Sinappi, Öljy, Mausteet
- Pata-ainekset, Kastikkeet, Dipit
- Riisit, Pastat, Muusit
- Säilykkeet
- Juomakorit ja toikkipakkaukset
- Juomat
- Kahvit, Teet & Kaakaot
- Makeiset & Snacksit

OMAT TIEDOT
Käyttäjätunnus:
Salasana:
[Kirjautu](#) [Rekisteröidy](#)

Seuraa meitä FACEBOOKISSA.

Oiva-raportti

NAVIGOINTI
Etusivulle
Tarkennettu haku
Valikoima
Tarjoustuotteet
Uutuudet
Tiedotteet

INFO
Ruokanet Oy - Kauppa-auto
Asiakaspalvelu
Palveluhinnasto
HELP - osio
Pullonpalautusohjeet
Sopimusehdot
Tietosuojaseloste
Yhteydenotto/palaute

Kuva 27. Ruokanet etusivu

Ruokanet
- ja jää enemmän aikaa!

Valkoima > Tuoresosasto > Juustot > Arkijuustot

Arkijuustot

1 2 3 Seuraava
Rivit: 1-20 (57)

Arvioitu hinta	Arvioitu hinta	Arvioitu hinta	Arvioitu hinta
14,82 €	8,11 €	6,19 €	8,11 €
19,76 € / kg	16,22 € / kg	12,38 € / kg	16,22 € / kg
KPL	kpl	kpl	KPL

PIKAHAKU
Tarkennettu haku

TUOTERYHMÄT

- Hedelmät & Vihannekset
- Maitotuotteet & munat
- Leikkokukat
- Leivät & Leivonnaiset
- Juustot
- Lihat & Linnut
- Kalat
- Makkarat & Leikkeleet
- Ateriat & Valmisruoka
- Keksit & Kulvat leivät
- Murot & Myssit
- Sokerit, makeutusaineet, Jauhot, Puurot
- Hilloit & Marmeladit
- Ketupit, Sinappi, Öljy, Mausteet
- Pata-ainekset, Kastikkeet, Dipit
- Riisit, Pastat, Muusit
- Säilykkeet
- Juomakorit ja toikkipakkaukset
- Juomat
- Kahvi, Teet & Kaakaot

OMAT TIEDOT
Käyttäjätunnus:
Salasana:
Kirjaudu | Rekisteröidy

Seuraa meitä FACEBOOKISSA.

Oiva-raportti

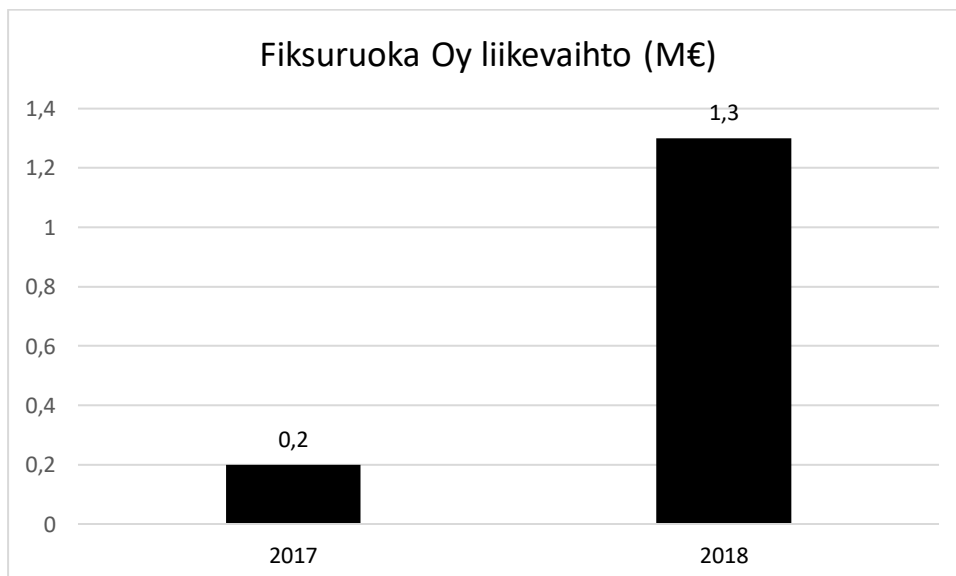
NAVIGOINTI
Etusivulle
Tarkennettu haku
Valkoima
Tarjoustuotteet
Uutuudet
Tiedotteet

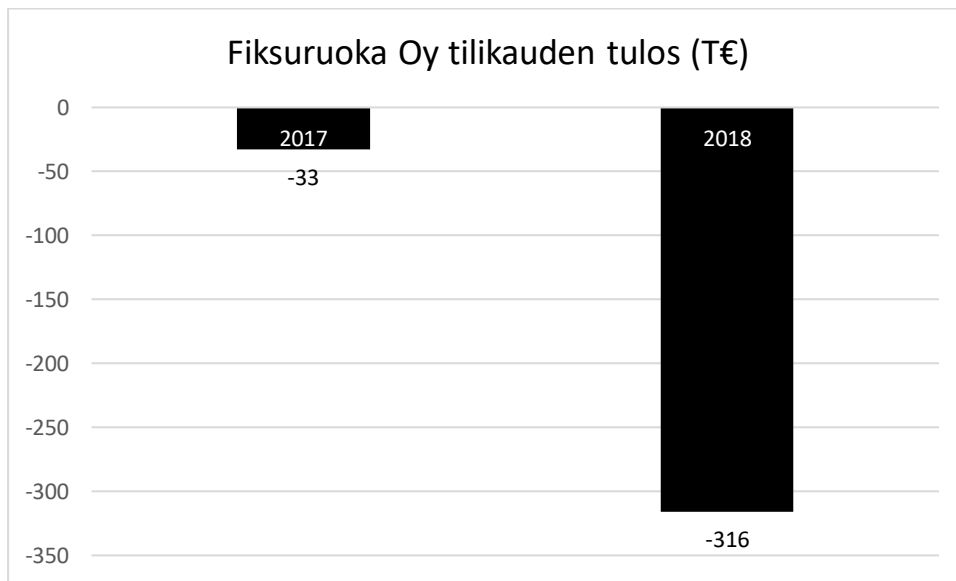
INFO
Ruokanet Oy - Kauppa-auto
Asiakaspalvelu
Palveluhinnasto
HELP - osio
Pullonpalautusohjeet
Sopimusehdot
Tietosuojaseloste
Yhteydenotto/palaute

Kuva 28. Ruokanet valikoima

4.2.9 Fiksuruoka

Fiksuruoka on suomalainen vuonna 2016 perustettu verkkokauppa, josta asiakkaat voivat ostaa elintarvikkeita 20-90% alennuksella. Edulliset hinnat perustuvat liiketoimintamalliin, jossa Fiksuruoka jälleenmyyjä poisto- ja jäännöseriä, jotka menisivät muuten hävikkiin. Fiksuruoka hankkii myymänsä tuotteet kotimaisilta valmistajilta, maahantuojilta sekä tukuista. Tilaukset toimitetaan kotiinkuljetuksella 1-3 arkipäivän kuluessa koko Suomeen (fiksuruoka.fi).





Tilausseuranta Kirjautu sisään Luo tunnus

fiksu ruoka.fi *Enemmän alennuksia. Vähemmän hävikkiä.* Vielä 35,00 € ilmaiseen toimitukseen
0 € 35,00 € Siirry kassalle Säästosi yhteensä: 0,00 €

Tuotteet Tilaa uutiskirje Yrityksille

Kampanjat • Ilmaiset toimitukset yli 35€ tilauksiin! •

Kampanjat

- Fiksu vuoteen 2020

Tuoteryhmät

- Superhalvat
- Kaikki tuotteet
- Uutuudet
- Suosituimmat
- Vilmeksi katsoit

- Ruokakaappi
- Herkut
- Juomat
- Urheilu ja terveys

Fiksu vuoteen 2020
Välipalaa, proteiinia ja vitamiineja
Katso tarjoukset

Fiksu tapa säästää ja vähentää hävikkiä!
Meillä säästät 20–90 % ruokaostoksissasi ja samalla vähennät Suomen ruokahävikkiä. Tuotevalikoimamme koostuu pääosin elintarvikkeiden poistoeristä, jotka olisivat muuten vaarassa tulla pois hyllyiltä – melko fiksu! Toimitamme tilaukset perille nopeasti 1-3 arkipäivässä koko Suomeen.

Kuva 29. Fiksuruoka etusivu

The screenshot shows the Fiksuruoka website's product selection page. At the top, the logo 'fiksuruoka.fi' is visible, along with the tagline 'Enemmän olennuksia. Vähemmän hävikkiä.' and a progress bar indicating 'Vielä 35,00 € ilmaiseen toimitukseen' (Still 35.00 € to free shipping). A 'Siirry kassalle' (Go to checkout) button shows a total of 0,00 € and a savings of 0,00 €.

The main navigation bar includes 'Tuotteet', 'Tilaa uutiskirje', 'Yrityksille', and a search bar. The 'Suosituimmat' (Most Popular) section features several products with discounts:

- GoGreen Kikarter: -22%, 6,00 € (1,28 €/kg)
- Celsius BCAA: -67%, 5,00 € (1,29 €/kg)
- Froosh Shorty: -41%, 3,00 € (0,99 €/kg)
- TUC Original: -32%, 4,00 € (1,09 €/kg)
- LECKER: -28%
- Marabou: -36%
- Gröna Linser: -30%
- PAUSA: -53%

A 'Kanta-asiakkuus' (Loyalty) button is located at the bottom right.

Kuva 30. Fiksuruoka valikoima

The screenshot shows the Fiksuruoka website's checkout page. The progress bar indicates 'Vielä 10,89 € ilmaiseen toimitukseen' (Still 10.89 € to free shipping). The 'Siirry kassalle' button shows a total of 24,11 € and a savings of 7,48 €.

The checkout process includes:

- Valitse toimitustapa** (Select shipping method): Anna postinumerosi ja valitse toimitustapa alusvalikoimasta. Sijainti: Postinumero 00330, Maa Tallenna Suomi.
- Valitse toimitustapa *** (Select shipping method *): Toimitustapa Postin toimitus postiin tai automaattiin, 3,90 €.
- Valitse noutopiste** (Select pickup point): Posti Parcel Locker, R-kioski Munkkiniemi, Munkkiniemen puistotie 22, 00334.

The item list on the right includes:

- Turun Sinappi väkevä 490g: 2,19 € (2,79 €)
- Taffel Kartanon merisuola & b...: 1,00 € (2,25 €)
- Uncle Ben's basmatirisi 1kg: 4,59 €
- Froosh Shorty Mango & Appel...: 0,88 € (1,29 €)

Summary: Tuotteiden kokonaispaino: 5,640 kg; Tuotteet yhteensä: 24,11 €; Säästösi yhteensä: 7,48 €; Toimitustapa: Postin toimitus postiin tai automaattiin 3,90 €.

Kuva 31. Fiksuruoka tilausnäkyvä

4.2.10 Anton&Anton

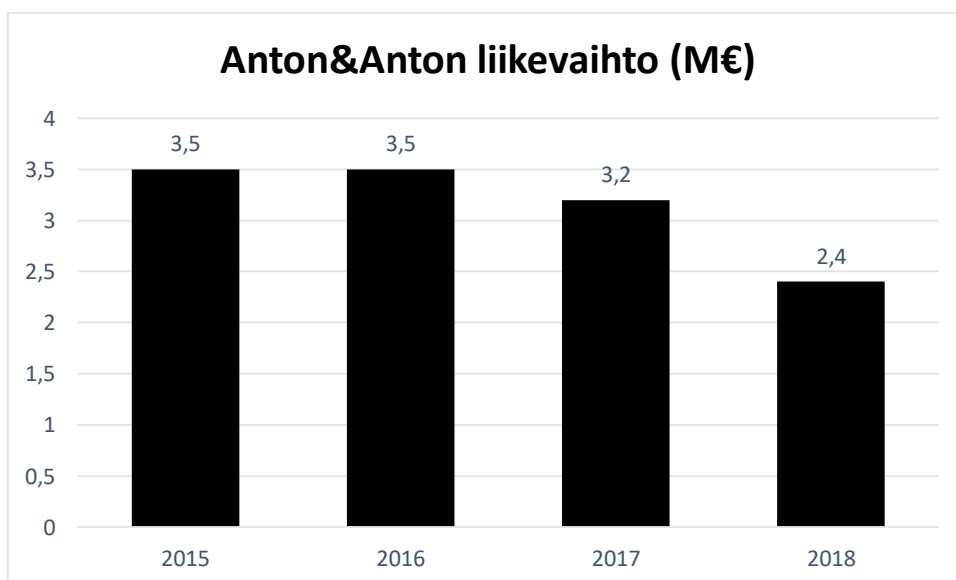
Anton&Anton on suomalainen vuonna 2008 perustettu kotiinkuljetuksiin erikoistunut verkkokauppa. Verkkokaupan lisäksi Anton&Antonilla on vuoden 2019 lopulla kaksi elintarvikekioskia Helsingissä. Anton&Antonin liiketoiminta perustuu ruokakassien myyntiin. Ruokakasseissa on ainekset kolmeen ruokaan, valinnan mukaan joko kahdelle

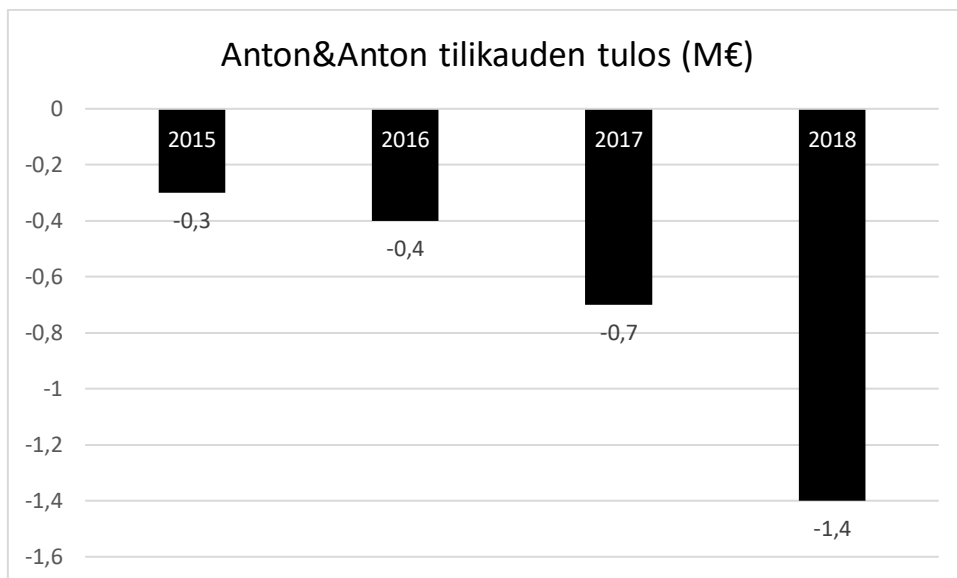
tai neljälle ihmiselle. Ruokakasseja on tarjolla eri ruokavalioille, ja sisältö vaihtelee viikoittain. Ruokakassien hinta alkaa 48 eurosta.

Kotiinkuljetus tapahtuu tiistaisin, ja asiakas voi valita kahdesta aikaikkunasta iltapäivän ja illan väliltä. Ruokakassi toimitetaan kylmäautoilla, jotta kylmäketju ei katkea. Toimitus on tällä hetkellä mahdollinen pääkaupunkiseudulla ja lähikunnissa. Kotiinkuljetus kuuluu ruokakassin hintaan.

Koko yrityksen toiminta pyritään pitämään mahdollisimman vastuullisena, ja se näkyy yrityksen brändissä ja markkinoinnissa

Anton&Anton Oy:n liikevaihto on ollut 2015-2017 välillä vuosittain 3.2-3.5 miljoonaa euroa ja vuonna 2018 enää 2.4 miljoonaa, ja tilikauden tulos vuosina 2015-2017 -0.3 miljoonasta -0.7 miljoonaan ja vuonna 2018 -1.4 miljoonaa. Vuoden 2018 suurta tilikauden tuloksen laskua selittänee uudet avatut elintarvikekioskit (antonanton.fi).





Anton&Anton

Ruokakassit Kaupat Kioskit Kokoustarjoilut Blogi Meistri



Kuva 32. Anton&Anton etusivu

Anton&Anton

2:lle vai 4:lle hengelle?

Ruokakassit Kaupat Kioskit Kokoustarjoilut Blogi Meistä

TILAA RUOKAKASSI
Vegeä, kalaa, lihaa? Valitse sopiva ruokakassi kerta- tai kestitilauksella. Päätät itse tilausrytmistä: valitset ne viikot, jolle haluat ruokakassin. Voit myös tauottaa loman ajaksi tai vaihtaa kassityyppiä aina halutessasi.

TOIMITUS TIISTAISIN
Ruokakassi toimitetaan tiistaisin, voit myös noutaa kaupoiltamme. Tilaa ruokakassi viimeistään edeltävän viikon keskiviikkona. Toimitusalueemme on Helsinki, Espoo, Vantaa, Kauniainen, Sipoo, Kirkkonummi ja Porvoo.

KOKKAA KOTONA
Ruokakassin laadukkailla raaka-aineilla ja kivoilla resepteillä valmistat kolme ravitsevaa ja maistuvaa arki-ilallista. Kaupassa vietetty aika vähenee, ruokavälio monipuolistuu ja yhdessä ruokapöydässä vietetty aika lisääntyy.

TIISTAINA 14.1.2020 TOIMITETTAVAT RUOKAKASSIT

ARKI VEGE KALA-KASVIS MUKSU

Kuva 33. Anton&Anton valikoima

ARKIKASSI
52,00€

TUOTETIEDOT MENU TILAAMINEN JA TOIMITUS

Viikolla 3, eli tiistaina 14.1. toimitettavan kassin menu:

Halutessasi GLUTEENITON

- Klassinen amerikkalainen kanakeitto (G, M)
- Katkarapupata bataatilla (G, M)
- Pastaa feta-tomaattipaistoksen kanssa (G - pasta omasta kaapista)

KOKO

KAHDALLE HENGELLE NELJÄLLE HENGELLE

TEEN KERTATILAUKSEN
 TEEN KESTOTILAUKSEN TÄHÄN TUOTTEeseen.

MÄÄRÄ

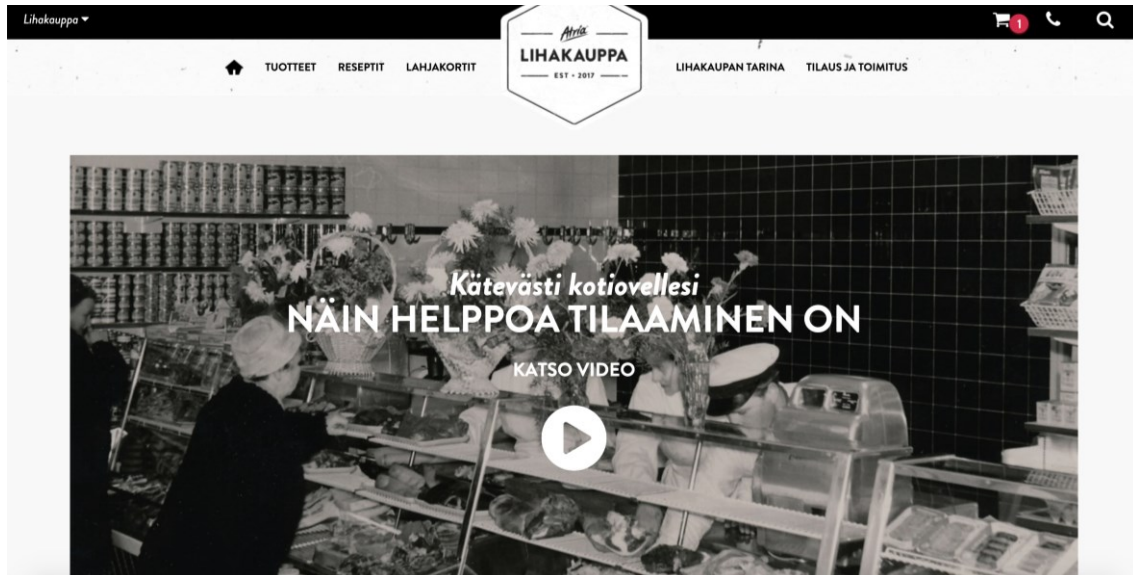
- 1 + **TILAA NYT**

Kuva 34. Anton&Anton tilausnäky

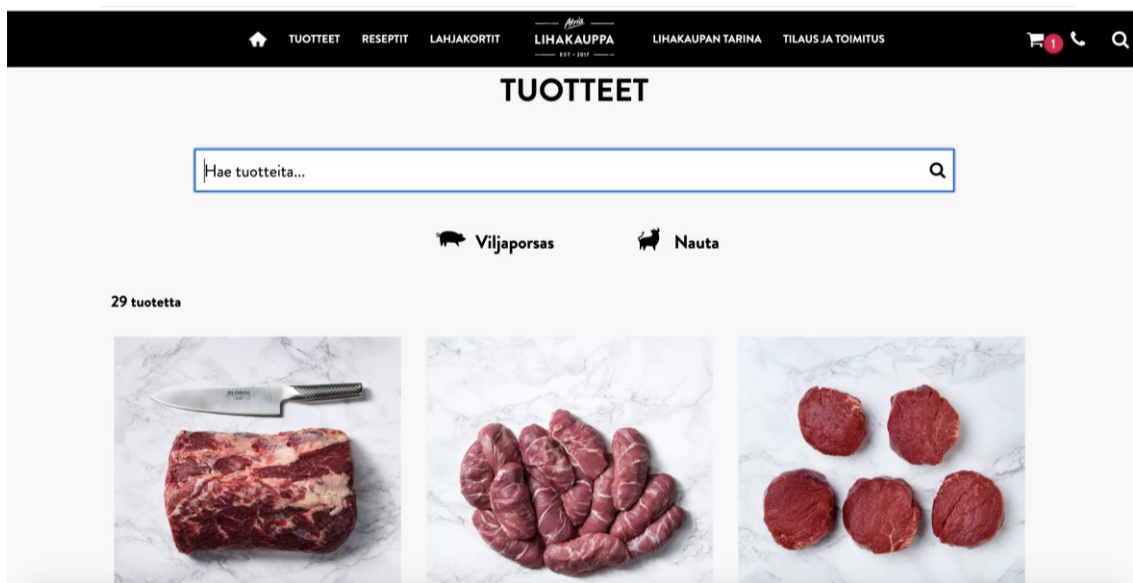
4.2.11 Atria

Atria on yksi Pohjoismaiden johtavista liha- ja ruoka-alan yrityksistä. Atria on avannut lihatuotteiden verkkokaupan, josta asiakkaat voivat tilata kotiinkuljetuksella lihatuotteita noin 30 tuotteen valikoimasta. Kaikki verkkokaupassa myytävät tuotteet ovat Atrian omia kotimaisia lihatuotteita. Atrian verkkokaupasta löytyy useita reseptejä eri lihatuotteille. Verkkokaupan toimitusalueena on pääkaupunkiseutu, Turku, Tampere

ja Seinäjoki. Kotiinkuljetuksen hinta on aina kiinteä 9.90 euroa riippumatta toimitusosoitteesta ja tilauksen koosta. Tuotteiden toimituksesta vastaa posti, ja toimituksissa käytetään kylmäkuljetusautoja (Atria.fi).



Kuva 35. Atria etusivu

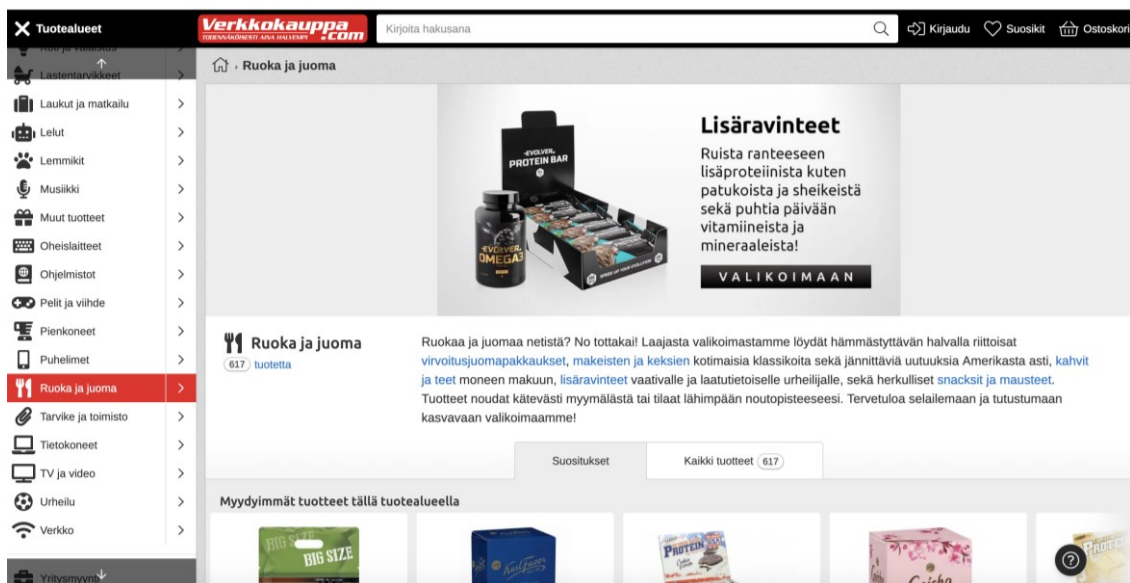


Kuva 36. Atria valikoima

4.2.12 Verkkokauppa.com

Verkkokauppa.com on nimensä mukaisesti suomalainen verkkokauppaan keskittyvä yritys. Yritys keskittyy ensisijaisesti elektroniikkatuotteisiin, mutta valikoimassa on myös merkittävä määrä ruokia ja juomia. Ruokat ja juomat ovat kuivatuotteita joiden säilymisaika on pitkä, eli esimerkiksi tuoretta ruokaa tai maitotuotteita ei ole saatavilla. Tuotteiden pakkauskoot ovat suuria, ja myydyimmät tuotteet ovat 24-pakkaukset virvoitusjuomia. Makeisten ja virvoitusjuomien lisäksi tarjolla on kattava valikoima muita tuotteita kuten esimerkiksi kahvi- ja teet tuotteita, lisäravinteita, mausteita ja kastikkeita sekä keittiön siivouksessa tarvittavia tuotteita (Verkkokauppa.com).

Verkkokauppa.com on Suomen suurin verkkokauppa 157,6 miljoonan euron myynnillä. Suomalaiset ostivat kotimaisista ja ulkomaalaisista verkkokaupoista vuonna 2018 2.9 miljardin euron edestä, joka on kuusi prosenttia enemmän kuin 2017. Verkkokaupoista ostetaan eniten vaatteita, vaatteiden osuus kokonaiskaupasta on noin 20%. Aikajaksolla 2017-2018 elintarvikkeiden verkkokauppa kasvoi noin 10.5%, ja elintarvikeverkkokaupan osuus on noin kolme prosenttia koko digitaalisesta ostamisesta. (Tammilehto; M&M 2019).



Kuva 37. Verkkokauppa.com kategoria

Tuotealueet | **Verkkokauppa.com** | Kirjoita hakusana | Kirjautu | Suosikit | Ostoskori

Ruoka ja juoma · Snacksit ja maustaminen · **Pähkinät ja kuivahedelmät**

Pähkinät ja kuivahedelmät
13 tuotetta

Runsasta tyydyttymättömiä rasvoja, ravintokuitua ja vitamiineja sisältävät maustamattomat pähkinät sopivat ruoanlaittoon, kuten salaateihin ja aasialaisiin ruokiin, tai terveelliseksi naposteltavaksi kotiin ja toimistolle. Pähkinöistä ja kuivatuista hedelmistä loihdit myös täyteläisiä raakakakkuja, rouskuvaa rakennetta salaateihin, maustettuja pähkinäsekoituksia tai kotitekoista pähkinävoita. Tilaa tuotteet netistä ja nouda myymälästä tai valitse näppärä kuljetus lähimpään noutopisteeseen.

Rajaa hakusanalla | Järjestä: Osuvimmat | Näytä: [Grid]

4 Snacksit ja maustaminen
Pähkinät ja kuivahedelmät

Rajaukset

Hinta

5 tai vähemmän 1

5 – 20 11

20 – 50 1

Alin: - Ylin:

Sallinen Saksanpähkinä, 800 g 55032

16,90 ★★★★★

Herkulliset saksanpähkinät 800 g pussissa. Ruoanlaittoon ja leivontaan. Kokeile myös välipalana jogurtin ja hunajan kanssa!

- 800 g
- Suolaamaton
- Naposteluun ja ruoanlaittoon

• Lähetettävissä: **Heti 18 kpl**

[Lisää ostoskoriin](#)

Valitse myymälä

Sallinen Pistaasipähkinä, 800 g 55345

19,90 ★★★★★ 50 %

Herkulliset suolatut pistaasipähkinät sopivat naposteluun. Rittoisa 800 g pussi.

- 800 g
- Kuorellisia ja suolattuja
- Naposteluun ja ruoanlaittoon

• Lähetettävissä: **Heti 22 kpl**

[Lisää ostoskoriin](#)

Kuva 38. Verkkokauppa.com valikoima

5. Liiketoimimallien vertailu

5.1 Verkkokaupan rooli

5.1.1 Alustatalous

Alustataloudella tarkoitetaan liiketoimintaa, jossa yritys mahdollistaa palveluiden ostamisen ja myymisen. Liiketoimintaa on mahdollista skaalata nopeasti, sillä alustaa pyörittävä yritys ei useimmiten tarvitse lainkaan omaa varastoa. Tästä esimerkkinä Airbnb, joka ei omista yhtään hotellia, mutta on siitä huolimatta yksi maailman suurimmista majoitusalan yrityksistä. Myös alustana toimiva Uber on maailman suurin taksiyritys omistamatta yhtään autoa. Mahdollisuus pyörittää isoa liiketoimintaa ilman suurta varastoa on houkutteleva, koska yritysten ei tarvitse tehdä suurta investointia tuotteisiin ennen kuin niille on kysyntää (Makkonen & Gracia 2018: 10).

Ruoan tilaus alustat palvelevat suoraan ja tehokkaasti suurta määrää asiakkaita ja ravintoloita yhdistämällä asiakkaiden tilaukset ravintoloille, ja osa yrityksistä hoitaa myös kotiinkuljetuksen ravintolan puolesta. Kaikki kolme osapuolta hyötyvät tästä järjestelystä: Ensinnäkin alustat antavat ravintoloille mahdollisuuden kasvattaa myyntiään ilman tarvetta investoida uusiin tiloihin tai henkilökuntaan. Asiakkaat hyötyvät suuremmasta valikoimasta, mahdollisuudesta nähdä ravintoloiden arvosteluja ja käyttää erilaisia maksutapoja. Lopulta alusta hyötyy saamalla tulovirtaa ravintoloilta myydyistä annoksista otettuna välityspalkkioista. Ottaen toimintamallin hyödyt huomioon, ei ole yllättävää, että ravintolapalveluiden alustatalous kasvaa voimakkaasti. Esimerkiksi Kiinassa elintarvikkeiden tilaus- ja kotiinkuljetuksen verkkokaupan markkinat ovat lähes 300 kertaistuneet (0.15 miljardista 44.24 miljardiin renminbiin) vuodesta 2010 vuoteen 2015.

Alustatalous liiketoiminta on pitkäaikaista liiketoimintaa. Kestävä ja menestyvä alusta tarvitsee tulovirtaa, jolla sen toimintoja voidaan rahoittaa. Yksi suurimmista syistä miksi startup yritykset epäonnistuvat on liiketoimintamalli, joka ei skaalaudu riittävästi varmistaakseen yrityksen talouden aseman (Makkonen ym. 2018: 29).

Välityspalkkio on alustataloudessa yleisin tulovirta. Välityspalkkiota peritään usein jokaisesta tehdystä kaupasta. Kun asiakas maksaa palveluntarjoajalle, niin markkinapaikka ottaa oman osuutensa prosentteina tai kiinteänä kustannuksena. Tämän mallin suurin etu on, että palveluntuottajilta ei veloiteta mitään ennen kuin he hyötyvät itse markkinapaikasta, joten tämä on lähtökohtaisesti hyvin houkutteleva toimintamalli palveluntarjoajille. Myös markkinapaikan tarjoajat hyötyvät tästä mallista, sillä he saavat osuuden kaikesta markkinapaikan kautta kulkevasta liiketoiminnasta. Välityspalkkioihin perustuvassa liiketoimintamallissa markkinapaikkaa ylläpitävän yrityksen suurin haaste on tuottaa tarpeeksi arvoa sekä palveluntarjoajille että asiakkaille. Toinen iso haaste on välityspalkkion muodostuminen. Välityspalkkion suuruus, ja peritäänkö se asiakkaalta, palveluntarjoajalta vai molemmilta ovat keskeisiä kysymyksiä. Esimerkiksi Airbnb ja Uber käyttävät onnistuneesti välityspalkkioihin perustuvaa liiketoimintamallia (Makkonen ym. 2018: 29-30).

Asiakkaan kannalta verkkokaupan tärkein funktio on tehdä siellä asioimisesta mahdollisimman helppoa ja vaivatonta. Tähän on olemassa useita ratkaisuja ja lähestymistapoja, yritys voi esimerkiksi helpottaa asiointia poistamalla ylimääräisiä välivaiheita, käteisen käyttämisen tarpeen poistaminen ja luottamuksen lisääminen. Maksaminen on usein hidaste. Ihmiset ostavat helpommin, jos maksaminen on tehty helpoksi, ja osa asiakkaista voi jättää tilaamatta, mikäli maksaminen vaikuttaa liian monimutkaiselta (Makkonen ym. 2018: 43).

Sopivan välityspalkkion asettaminen aiheuttaa yrityksille usein haasteita. Yritykset usein ajattelevat, että mahdollisimman suuri välityspalkkio on paras ratkaisu, mutta joissain tapauksissa päinvastainen malli tuottaa parhaan tuloksen. Ei ole kuitenkaan olemassa yhtä ja samaa kaikkiin liiketoimintamalleihin sopivaa välityspalkkion mallia. Esimerkiksi suuri ravintoloiden varauspalvelu Opentable ottaa 1.9% välityspalkkiota myymistään annoksista. Tärkein asia välityspalkkiota asettaessa on marginaalikustannukset. Esimerkiksi Opentablen tapauksessa useimmat ravintolat toimivat jo hyvin pienen

marginaalin varassa johtuen ravintolaliiketoiminnan luonteesta, joten välityspalkkio ei voi olla kovin suuri. (Makkonen ym. 2018: 48-51).

Hinnoittelussa on kyse psykologiasta. Palveluntarjoajat keskittyvät usein tarkastelemaan miten paljon alusta ottaa välistä yhdestä myydystä kaupasta, ja jos se on liian suuri, niin he voivat alkaa epäillä kumppanuutta. Palveluntarjoajien epäilykset eivät usein korreloi suoraan välityspalkkion prosentuaalisen suuruuden kanssa. Mitä suurempi myynti, niin sen pienempi välityspalkkioprosentin odotetaan olevan. Mikäli välitettyjen kauppojen rahallinen arvo vaihtelee suuresti, kannattaa miettiä onko kiinteä hinnoittelu ylipäättään järkevää (Makkonen ym. 2018: 56).

Alustataloudessa käytettävä joukkoistaminen ei ole välttämättä merkittävässä asemassa pikatoimitusten osalta, huolimatta siitä, että se helpottaa yrityksiä saamaan edullista ja vähemmän säänneltyä työvoimaa vastaamaan vaihtelevaa työvoiman tarvetta. Useat startup yritykset ovat valittaneet tällaisen työvoiman laadusta ja luotettavuudesta. Koska useat lähetit työskentelevät useammalle alustayritykselle, yritysten on vaikeaa varmistaa kuljetuskapasiteettiään kiireellisimpinä ruuhka-aikoina. Lisäksi lainsäädäntö voi rajoittaa tällaisen työvoiman käyttöä. Esimerkiksi Saksassa on ollut tapauksia, joissa on todettu laittomaksi käyttää yksityisyrittäjiä lähetteinä johtuen heidän pienemmistä sosiaaliturvamaksuista ja veroista. Tästä huolimatta tällaisen työvoiman olemassaololle on hyvä syy: Liiketoimintaa voidaan skaalata nopeasti ilman suuria pääomainvestointeja, joka on erittäin houkutteleva vaihtoehto avatessa uusia markkinoita. Lisäksi ylimääräistä työvoimaa voidaan käyttää hetkellisesti erittäin kiireellisinä aikoina, esimerkiksi lomakauden huippuina (Joerss, Schröder, Neuhaus, Klink & Mann 2016: 18-19).

5.1.2 Omnikanava

Omnikanavamyynti erottuu moni- ja poikkikanavoista (cross-channel) myyntikanavien määrällä ja niiden integraation laajuudella. Omnikanava-mallissa pyritään kanavien ja asiakaskohtaamisten saumattomaan integraatioon tavalla, joka erottuu ja antaa mahdollisuuksia luoda lisäarvoa eri asiakkaille. Osa kanavista, kuten esimerkiksi hintavertailusivustot, ovat yrityksen hallinnan ulkopuolella, mutta ne täytyy silti tiedostaa, sillä myös tällaiset sivustot vaikuttavat asiakkaan päätöksentekoon. Asiakkaiden oletetaan käyttävän useita kanavia osittain samanaikaisesti, esimerkiksi vertaillaessaan kivijalkakaupan ja verkkokaupan hintoja ollessaan kivijalkakaupassa (Yrjölä ym. 2018: 261).

Elintarvikekaupoilla on useita erilaisia tapoja jakaa verkkokaupan kustannuksia erityisesti työ- ja infrastruktuurikustannuksen osalta, jotka palvelevat sekä verkkokaupan että kivijalkakaupan asiakkaita. Huolimatta siitä millä menetelmällä yritys jakaa kustannuksensa, niin he huomaavat, että verkkokauppa lisää työkustannuksia ja vähentää voittomarginaalia. Jos verkkokauppaa ajateltaisiin vain itsenäisenä liiketoimintana, niin se olisi yrityksille usein kannattamatonta. (De Polignac ym. 2015: 6)



Kuva 39. Liikevoitto jakelukanavan mukaan

Verkkokaupat houkuttelevat asiakkaita tekemään ostoksia useamman eri jakelukanavan välityksellä: Verkkokauppojen asiakkaat ovat myös kivijalkakauppojen asiakkaita.

Yritykset ovat alkaneet ymmärtää, että useampaa jakelukanavaa hyödyntävät asiakkaat käyttävät enemmän rahaa ja ostavat kalliimpia tuotteita, ja ovat täten huomattavasti vain kivijalkakaupoissa asioivia asiakkaita arvokkaampia asiakkaita. Eräs eurooppalainen elintarvikeyritys huomasi, että asiakkaat, jotka käyttävät vähintään kahta kolmesta jakelukanavasta (kivijalkakaupat, kotiinkuljetus ja klikkaa ja nouda) kuluttavat enemmän kuin vain kivijalkakaupoissa asioivat asiakkaat. Asiakkaat, jotka käyttävät kaikkia kolmea jakelukanavaa kuluttavat yli puolet enemmän kuin vain yhtä jakelukanavaa käyttävät asiakkaat. Tämä ei ole epätavallista, sillä tutkimukset osoittavat, että verrattuna kivijalkakaupan asiakkaisiin, vähintään kahta jakelukanavaa käyttävät kuluttajat 90-120% enemmän Ison-Britannian kolmessa suurimmassa supermarketketjussa. (De Polignac ym. 2015: 10)

Kuten nämä numerot osoittavat, elintarvikkeiden myyminen verkkokaupassa voidaan nähdä korkeatasoisena asiakaspalveluna yrityksen uskollisille asiakkaille. Yrityksen pystyessä hyödyntämään verkkokauppaa oikein, verkkopalvelu voi olla tärkeä vipuvarsi, jolla saadaan pidettyä tärkeimmät asiakkaat tyytyväisenä ja saadaan heidät kuluttamaan enemmän. Eräs elintarvikeyritys analysoi 900 useaa jakelukanavaa käyttävän kotitalouksen kulutusta vuoden ajan, ja huomasi että heidän kulutus kivijalkakaupoissa väheni 19%, mutta kokonaiskulutus nousi 45%. Toisin sanoen yritys menetti osan kivijalkamyynnistä saaduista tuloista, mutta sen vaikutusta voidaan pitää vähäisenä ottaen huomioon, että kokonaiskulutus nousee huomattavasti ja asiakkaiden uskollisuus yritystä kohtaan vahvistuu. (De Polignac ym. 2015: 10-11)

Vahva asema elintarvikkeiden verkkomarkkinoilla antaa yritykselle mahdollisuuden vastata yhä useampiin asiakkaiden vaatimuksiin, joka johtaa asiakkaat kuluttamaan yhä enemmän. Hyvä verkkokauppa tarjoaa helppoutta, jolla yritys pystyy kilpailemaan paremmin asiointin helppoudesta tunnettuja halpakauppaketjuja vastaan. Verkkokaupan avulla yrityksen on myös mahdollista houkutella asiakkaita kilpailijoilta, joilla ei ole verkkokauppaa, tai joiden verkkokauppa on huonompi. Jos yritys päättää olla panostamatta elintarvikkeiden verkkokauppaan, on riski menettää asiakkaita

kilpailijalle. Jo tälläkin hetkellä useita jakelukanavia hyödyntävät yritykset, kuin myös uudet aggressiivisesti markkinoille pyrkivät toimijat, houkuttelevat asiakkaita elintarvikemarkkinoiden perinteisiltä toimijoilta (De Polignac ym. 2015: 11-12).

Omnikanava vähittäismyyjät voivat kysynnästä ja tarjonnasta johtuen veloittaa eri hintoja samoista tuotteista verkkokaupassa ja kivijalkakaupoissa. Verkkokauppa voi lisätä yrityksen operationaalisia kustannuksia liittyen tuotteiden käsittelyyn, keräilyyn ja kuljetukseen sekä luoda tarvetta investoida uusiin tietojärjestelmiin. Samanaikaisesti verkkokaupat voivat myös tuoda säästöjä, sillä tuotteiden hintoja voidaan päivittää verkossa napin painalluksella (Campo ym. 2015: 65).

Valtaosa asiakkaista, jotka ostavat elintarvikkeita verkkokaupasta ovat niin sanottuja "multichannel" asiakkaita, jotka käyvät yhä kivijalkakaupoissa verratakseen verkkokaupan ja kivijalkakaupan ominaisuuksia. Huolimatta siitä, että asiakkaat käyttävät molempia kanavia, usein heidän ostokäyttäytymisensä vaihtelee eri ostokanavien välillä. Verkkokaupan asiakkaat eivät pysty fyysisesti tutustumaan tuotteisiin ennen tilausta, ja tämä voi johtaa pienempään myyntiin tuotekategorioissa joihin asiakkaat haluavat tutustua paremmin ennen ostopäätöstä. Näitä tuotekategorioita ovat esimerkiksi tuore liha, hedelmät ja vihannekset. Sen sijaan isomman kulutuksen tavaraa myydään verkossa enemmän ostamisen vaivattomuuden vuoksi. Aikaisemmat tutkimukset osoittavat, että verkkokauppojen asiakkaat ovat kivijalkakauppojen asiakkaisiin verrattuna vähemmän hintatietoisia, mutta kiinnittävät enemmän huomiota brändiin ja pakkauskokoon. Asiakkaiden ostokäyttäytymiseen voi vaikuttaa myös eri valikoima ja hinnoittelu verkkokaupan ja kivijalkakauppojen välillä. (Campo ym. 2015:63-66).

Alustatalouteen pohjautuvat kuljetuspalvelut ovat nousseet yhä keskeisempään rooliin vastatessaan verkkokauppojen toimitusten aiheuttamaan viimeisen kilometrin toimitusten kysyntään. Alustat tarjoavat uusia mahdollisuuksia hyödyntää edullista ja joustavaa työvoimaa (Huang & Ardiansyah 2019: 898).

5.1.3 Muut

Edellä mainittujen toimintamallien lisäksi on olemassa useita muita liiketoimintamalleja, mutta ne eivät ole toistaiseksi saavuttaneet yhtä suurta suosiota. Toimialalla on kuitenkin menossa murros, joten on mahdollista, että myös muut toimintamallit kasvattavat suosiotaan asiakkaiden keskuudessa.

Esimerkiksi Ruokaasuomesta.fi on verkkokauppa, jonne elintarvikeyritykset, maatilat sekä muut pienet ja keskisuuret toimijat voivat rekisteröidä tuotteitaan myytäväksi. Tilaukset maksetaan ruokaasuomesta.fi sivustolla, ja kukin yritys määrittelee toimitusmallin ja toimituskulut itse. Useat toimijat tarjoavat noutoa suoraan tuottajalta tai postituksen asiakkaalle, mutta osa toimijoista tarjoaa myös kotiinkuljetusta lähialueille (ruokaasuomesta.fi).

Toinen hyvä esimerkki innovatiivisesta liiketoimintamallista on REKO (Rejäl konsumtion – Reilua kuluttamista), joka toimii ruokaasuomesta.fi:n kanssa osittain samalla toimintaperiaatteella, mutta keskeisenä erona on REKO:n oman verkkokaupan puute. Verkkokaupan sijasta asiakkaat ostavat tuotteet suoraan tuottajilta ennalta määrättyssä paikassa useimmiten ennakkotilausta vastaan. REKO on lähiruoan myynti- ja jakelumalli, jonka toimintaperiaatteena on, että asiakkaat pystyvät tilaamaan lähiruokaa suoraan tuottajilta. Sosiaalisella medially on suuri rooli REKO:n toiminnassa, sillä ryhmien toimintaa koordinoidaan pääasiallisesti Facebook-ryhmissä. REKO-ryhmien toiminta perustuu vapaaehtoisuuteen. REKO-ryhmiä on kymmenittäin ympäri Suomea, ja aktiivisimmissa Facebook-ryhmissä on jopa yli 10 000 jäsentä. REKO-ryhmän toiminta ei ole varsinaisesti verkkokauppaa, sillä usein asiakkaat maksavat tuotteet paikan päällä ja noutavat ne ennalta sovitusta paikasta. Myytävistä tuotteista kuitenkin sovitaan verkon välityksellä, ja asiakkaat useimmiten varaavat tuotteita sosiaalisen median välityksellä. REKO-ryhmien etuna on, että asiakkaat saavat lähiruokaa ilman ylimääräisiä välikäsiä, ja kaupanteko on sosiaalinen tapahtuma, jossa on mahdollista tutustua tuottajiin ja tukea lähiseudun aluetaloutta (aitojamakuja.fi).

5.2 Verkkokaupan logistiikka

5.2.1 Kotiinkuljetus asiakkaalle

Ruoan kuljetuspalvelut, joissa kuriiri toimittaa asiakkaalle annoksen yhteistyöravintolasta, ovat kasvattaneet suosiotaan voimakkaasti. Tällaisissa palveluissa asiakas tekee tilauksen suoraan ruoan kuljetuksesta vastaavalle yritykselle valiten haluamansa annoksen yhteistyöravintoloiden menuista. Kuljetuksesta vastaava yritys välittää tilaukset ravintolalle, jonka jälkeen ravintola antaa arvion koska annos on valmis noudettavaksi. Kun tilattu annos on valmistunut, kuriiri noutaa sen ja vie kuljettaa sen antamaan osoitteeseen. Aina kun uusi tilaus tehdään, kuljetusyrityksen täytyy reitittää kuriirit uudelleen. Reitittämiseen liittyvä haaste on löytää tasapaino asiakastyytyvyyden ja toimitusaikojen välillä. Asiakkaat pääsääntöisesti haluavat toimituksen nopeasti, mutta esimerkiksi muuttuvat liikenneolosuhteet ja parkkipaikkojen löytymisen puute vaikeuttavat toimitusajankohdan ennustamista (Steever, Karwan & Murray 2019: 173-174).

Suomessa useat elintarvikekaupat käyttävät kotiinkuljetuksissaan kolmatta osapuolta, ja esimerkiksi Posti toimittaa ruokakasseja suoraan kotiovelle. Posti käyttää toimituksissa asianmukaisesti varusteltuja lämpöeristettyjä kuljetuslaatikkoja, jotta kylmäketju säilyy katkeamattomana. Taajama-alueilla Posti tarjoaa ruokaostoksien kotiinkuljetuksille kolmen tunnin aikaikkunan pääsääntöisesti arkisin kello 9-21 välillä. Haja-asutusalueilla toimitus on normaalin postinjakelun yhteydessä, jolloin toimitusaika on vaikeampi arvioida (Posti 2019).

Elintarvike-verkkokauppojen logistiset palvelut on aloitettu yrityksen ja erehdyksen kautta. Useimmissa tapauksissa kotiinkuljetus on ylimääräinen palvelu, josta vastuussa on kolmas osapuoli. Kotiinkuljetuksesta vastaavat yritykset käyttävät useita erilaisia kuljetuskonsepteja ja palvelutasoja. Palvelutasolla tarkoitetaan esimerkiksi toimitusaikaa, ja aikaikkunaa, jolloin asiakkaan on oltava kotona odottamassa

toimitusta. Toimituksen aikaikkuna on yksi keskeisimmistä muuttujista palvelutasoa mitatessa. Toimitusikkunaa kasvattamalla toimitusikkunaa yritys pystyy optimoimaan reitin, mutta toisaalta asiakas joutuu odottamaan kauemman (Punakivi, Yrjölä & Holmström 2001: 427).

Niin kuin millä tahansa muillakin kilpailuilla ja kypsillä markkinoilla, myös kuljetuksissa on mahdollisuuksia tarjota erilaisia palveluita vastatakseen markkinoiden tarpeeseen. Premium-palvelut, kuten pikatoimitukset, vastaavat asiakkaiden tarpeisiin nopeista kuljetuksista. Useimmat yritykset tarjoavat nykyään pikatoimituksia. Oikeana päivänä toimitetun tilauksen lisäksi asiakastyytyvää voidaan lisätä toimittamalla oikeana kellonaikana. Oikea-aikaisella toimituksella tarkoitetaan tilannetta, jossa asiakas on valmiina vastaanottamaan toimituksen silloin kun se toimitetaan. Operationaalisesta näkökulmasta oikea-aikaiset toimitukset ovat toivottuja, sillä ne vähentävät kuljetuskustannuksia (Florio, Feillet & Hartl 2018: 456).

Asiakkaan mahdollisuus valita kotiinkuljetuksen aikaikkuna parantaa asiakaskokemusta huomattavasti yrityksen asettamaan toimitusikkunaan verrattuna (Bühler, Klein & Neugebauer 2016: 78). Kotiinkuljetusten liikevaihto muodostuu, kun asiakas tekee tilauksen, mutta kotiinkuljetuksen kulut realisoituvat vasta kun tilaus on toimitettu asiakkaalle. Tästä syystä voittoa maksimoivan yrityksen täytyy samanaikaisesti arvioida kotiinkuljetusten reitityksen kuluja, kun tehdään asiakkaiden kysyntään liittyviä päätöksiä (Bühler ym. 2016: 89).

Kuljetusmuoto		Kotiinkuljetus		Valitse ja nouda		
		Asiakas osallistuu	Asiakas ei osallistu	Kaupun noutopisteeltä	Kaupun yhteydessä olevasta pisteestä	Erillisestä noutopisteestä
Kuljetusaika	Nopeus	Samana päivänä	Samana tai seuraavana päivänä	Seuraavana päivänä	Vähintään kaksi päivää	Vähintään kaksi päivää
	Aikaikkuna	Täsmällinen		Määrittelemätön		
Mahdollinen kuljetusalue		Paikallinen	Alueellinen	Kansallinen	Kansallinen tai kansainvälinen	Kansainvälinen
Palautukset		Ei palautusta, mutta rahat takaisin	Palautus noutopisteelle	Palautus kuriirin välityksellä vähittäismyymälään	Omatoiminen palautus tai palautus kuriirin välityksellä vähittäismyymälään	Omatoiminen palautus vähittäismyymälään

Kuva 40. Kotiinkuljetuksen ja noudon vertailu

McKinsey & companyn suoritti kyselytutkimuksen asiakkaiden kokemuksista kotiinkuljetuksiin liittyen Kiinassa, Saksassa ja Yhdysvalloissa (yli 1500 vastaajaa jokaisesta maasta). Kyselyn perusteella lähes joka neljäs asiakas on valmis maksamaan lisämaksun samana päivänä tai välittömästi toimitettavasta kotiinkuljetuksesta. Tämä luku tulee todennäköisesti nousemaan lähitulevaisuudessa, sillä nuorista asiakkaista yli 30% suosii nopeimpia kotiinkuljetuksia lisämaksusta huolimatta. On kuitenkin syytä huomioida, että noin 70% asiakkaista valitsee halvimman kotiinkuljetus vaihtoehdon. Toisaalta tulokset vaihtelevat myös sen mukaan mistä tuotteesta on kyse, asiakkaiden halukkuus maksaa nopeasta kotiinkuljetuksesta on suurempi tilatessa elintarvikkeita verrattuna esimerkiksi vaatteisiin. Samasta tutkimuksesta käy myös ilmi, että peräti 27% vastanneista on jättänyt ostamatta elintarvikkeita verkosta liian pitkästä toimitusajasta johtuen. Tästä voidaan päätellä, että nopealle toimitukselle on kysyntää, mutta merkittävä osa asiakkaista ei ole valmiita maksamaan siitä. Tästä syystä normaalit toimitusajat tulevat yhä jatkossakin olemaan merkittävässä roolissa yritysten suunnitelluissa kotiinkuljetuksissa (Joerß ym. 2016: 6-10).

McKinsey&Companyn laskelmat osoittavat, että automaattisesti liikkuvat lukittavat kuljetuskoneet tulevat korvaamaan suuren osan perinteisistä pakettien toimituksista. Tällaisten koneiden kustannus on noin 40% halvempi kuin perinteisissä viimeisen

kilometrin kuljetuksissa, mikäli kuljetuskustannus palkkakulut mukaan luettuna on noin 20 euroa tunnilta. Mikäli nykyiset kuljetuskustannukset olisivat enintään 12 euroa tunnilta, niin koneiden hintaetu häviäisi. Noin 40% kustannussäästö on merkittävä, sillä se tarkoittaisi noin 15-20% lisäkatetta yritykselle tai mahdollisuutta laskea kuljetuskustannuksia vastaavalla summalla, mikä olisi todennäköisempi vaihtoehto, sillä asiakkaat ovat hyvin hintatietoisia valitessaan kuljetusta. Tulevaisuudessa palkat tulevat todennäköisesti nousemaan, joten kustannusetu tulee olemaan yhä enemmän koneiden puolella. Lukon ansiosta tällaiset kuljetusratkaisut sopivat myös yöllä tapahtuviin kuljetuksiin, sekä konetta voidaan käyttää myös esimerkiksi sunnuntaisin, jolloin joissain maissa työlainsäädäntö asettaa erityisiä ehtoja työajalle. (Joerss ym. 2016: 15-17).

Harvaan asutuilla alueilla nopeat ja lyhyellä aikaikkunalla tilatut toimitukset ovat erittäin kalliita pitkistä välimatkoista johtuen. Pienten pakettien osalta dronet voivat olla ratkaisu, vaikkakin nykyteknologia asettaa vielä haasteita: Paketit voivat painaa enimmillään noin viisi kiloa, ja pitkän matkan dronet tarvitsevat noin kaksi neliometriä laskeutumistilaa. Haasteista huolimatta täytyy huomioida, että merkittävä osuus väestöstä asuu suurten kaupunkien ulkopuolella eivätkä nykyisetkään kuljetusmuodot tarjoa hyviä ratkaisuja pienten pakettien nopeaan kuljetukseen haja-asutusalueilla. (Joerss ym. 2016: 17).

Pyörälähetit eivät häviä autoille nopeudessa lyhyillä välimatkoilla kaupungilla sisällä, mutta ovat kustannuksiltaan huomattavasti edullisempia. Pienestä investoinnista ja lyhyestä koulutuksesta johtuen yritysten on myös melko vaivatonta palkata osa-aikaisia pyörälähettejä tarpeen mukaisesti. Useat ravintola-alan yritykset hoitavat jo kuljetuksiaan tällä liiketoimintamallilla (Joerss ym. 2016: 17-18).

5.2.2 Asiakas noutaa tuotteen

Useimmat verkossa toimivat elintarvikekaupat tarjoavat mahdollisuuden noutaa valmiiksi kerätyn tilauksen suoraan myymälästä. Tutkimusten perusteella merkittävä

osa asiakkaista ei kuitenkaan halua maksaa keräilystä, mikäli he joutuvat joka tapauksessa itse noutamaan tuotteen kaupasta (Warschun ym. 2012: 5). Johtuen sekä noutojen vähäisestä suosiosta että viimeisen kilometrin kotiinkuljetusten monimutkaisuudesta, yritykset ovat alkaneet ottaa käyttöön älykkäitä lukollisia säilytyskaappeja. Tällaisia säilytyskaappeja on esimerkiksi julkisilla paikoilla kuten kouluissa ja metroasemilla, mutta myös henkilökohtaisempia säilytyskaappeja esimerkiksi yritysten toimistoissa ja asuinalueiden yhteyksissä. Tällaiset säilytyskaapit ovat helposti skaalattavia, muokattavissa, elektronisia ja perustuvat usein pilvipalvelupohjaiseen teknologiaan, joka mahdollistaa asiakkaille helpon pääsyn noutamaan tilauksen silloin kun se heille parhaiten sopii (Yuen ym. 2019: 316) Vaikkakin pakettiautomaattien asentaminen ja ylläpitäminen maksaa, niin se on useimmiten kannattavaa, sillä yritykset säästävät huomattavasti kuljetuskustannuksissa ja tästä syystä lähes kaikki suuret logistiikka-alan yritykset ovat alkaneet käyttämään jonkinlaisia säilytyskaappeja (Ghajargar, Zenezini & Montanaro 2016: 1317-1319).

Perinteisiin kotiinkuljetuksiin verrattuna älykkäät säilytyskaapit tarjoavat useita hyötyjä: Kuljetusyrityksen kannalta riski epäonnistuneista toimituksista ja niiden vaatimista jatkotoimituksista poistuu. Lisäksi keskitetyt säilytysratkaisut mahdollistavat paremman reitityksen, jonka avulla useita paketteja voidaan toimittaa samanaikaisesti, mikä puolestaan vähentää kuljetusten määrää ja lisää kuljettajien tehokkuutta. Asiakkaiden kannalta säilytysratkaisut poistavat tarpeen olla kotona tiettyyn aikaan, ja asiakkaat voivat noutaa paketin heille sopivaan aikaan. Erityisesti suurissa kaupungeissa myös yhteisöt hyötyvät, sillä vähenevät toimitukset vähentävät ruuhkaa sekä tienvarteen pysäköityjä kuljetusautoja ja luonnollisesti myös päästöjä ja naapurustojen melua. (Yuen ym. 2019: 316).

Suomessa erityisesti Posti käyttää säilytysautomaatteja, ja niitä on tarjolla kattavasti ympäri Suomen. Postilla on myös taloyhtiöihin ja työpaikkoihin suunnattu Smartpost-palvelu, jonne asiakkaat voivat tilata tai palauttaa verkko-ostoksia. Smartpost-palvelu on kuluttajan puolelta pitkälle automatisoitu, sillä kun Posti on toimittanut tilauksen

Smartpost-pakettiautomaattiin, asiakas saa siitä saapumisilmoituksen tekstiviestillä, joka sisältää myös avauskoodin, jonka avulla asiakas saa pakettiautomaatin auki. Elintarvikkeita ostaessa asiakkaan tulee noutaa ruoka säilytysautomaatista toimituspäivänä kello 21 mennessä, jotta kylmäketju ei katkea (Posti 2019).

6. Johtopäätökset

Huolimatta siitä, että useat asiantuntijat ovat jo vuosia odottaneet kovaa kasvua, elintarvikkeiden verkkokauppa on Suomessa yhä toistaiseksi hyvin pientä liiketoimintaa. Liiketoiminta on kuitenkin kasvussa, sillä liiketoiminta on kasvanut noin 20% vuodesta 2017 vuoteen 2018, ja useat alan keskeiset toimijat ennustavat vähintään yhtä suurta kasvua vuodelle 2019. Tutkimusten perusteella voidaan myös olettaa, että tulevaisuudessa on yhä enemmän kysyntää, jota vauhdittaa erityisesti nuorten innokkuus omaksua uusia verkkopalveluita. Maailmanlaajuisissa markkina-analyyseissä on selkeä sanoma: Asiantuntijat uskovat lähes poikkeuksetta elintarvikkeiden kotiinkuljetusmarkkinoiden kasvuun. Kasvunopeus poikkeaa alueellisesti, mutta tällä hetkellä merkittävää kasvua on ympäri Eurooppaa, Aasiaa ja Pohjois-Amerikkaa. Markkinoille tulee jatkuvasti uusia yrityksiä, ja jo nyt menestyvät yritykset ostavat kilpailijoitaan vauhdittaakseen kasvuaan.

Suomessa elintarvikkeiden kotiinkuljetusten yleistymistä hidastaa pitkät välimatkat sekä korkeat työn kustannukset. Toisaalta markkinaolosuhteet eivät ole merkittävästi Euroopan verrokkimaita huonompia, joten palveluntarjonnan parantuessa todennäköisesti myös kysyntä kasvaa. Useat potentiaaliset asiakkaat eivät ole tyytyväisiä nykyiseen palveluntarjontaan, ja erityisesti pitkä toimitusaika pidättää useat vielä siirtämästä ostoksiaan verkkokauppaan. Elintarvikkeiden verkkokaupan suhteen Suomessa on tällä hetkellä kaksi merkittävää toimijaa: S-ryhmä ja K-ryhmä. Tämän lisäksi on useita muita yrityksiä, mutta heidän toiminta on toistaiseksi erittäin pientä. S-ryhmällä ja K-ryhmällä on suuren kokonsa vuoksi mahdollisuuksia kehittää verkko- ja kotiinkuljetuspalveluitaan, joten on todennäköistä, että heidän vuosia kestänyt verkkokaupan kasvu jatkuu myös lähitulevaisuudessa. On kuitenkin otettava huomioon, että verkkokaupan osuus elintarvikkeiden kokonaismyynnistä on vielä hyvin pientä, ja tästä syystä esimerkiksi Amazonin kaltaisen suuryrityksen tulo Suomen markkinoille mullistaisi todennäköisesti markkinatilanteen. S-ryhmällä ja K-ryhmällä on kuitenkin Suomessa vahva ja tunnettu brändi, ja he ovat kivijalkakauppojen osalta selvästi kaksi suurinta toimijaa, joten S-ryhmän ja K-ryhmän markkina-asemaa on vaikea nopeasti

horjuttaa, mutta Amazonin erinomainen palvelutaso asettaisi myös S-ryhmälle ja K-ryhmälle paineita kehittää heidän palveluitaan. Kyselytutkimusten perusteella paremmat verkkopalvelut todennäköisesti lisääisivät myös asiakkaiden kysyntää, joka antaisi elintarvikkeiden verkkokaupalle entistä enemmän vauhtia kasvuun.

Ravintola-annosten tilaaminen alustapalveluista on ollut viime vuosina hyvin suosittua, ja alan keskeiset toimijat ovat jatkaneet kasvuaan. Pizza-online on liikevaihtoa vertaillen selvästi suurin yritys, ja se on samalla ainoa selkeästi voitollista liiketoimintaa pyörittävä yritys. Toisaalta Wolt perustelee heikkoa tilikauden tulosta jatkuvilla investoinneilla teknologiaan ja kansainvälistymiseen ja toimitusjohtajan mukaan esimerkiksi Suomen toiminnot ovat jo kannattavaa liiketoimintaa. Alustapalvelut käyttävät hyödykseen joustavaa ja edullista työvoimaa, sillä useimmat lähetit eivät ole työsuhteessa alustapalvelun omistavassa yrityksessä. Tällaisen työvoiman käyttö saattaa aiheuttaa haasteita jo lähitulevaisuudessa, sillä mediassa on jatkuvaa keskustelua lähettien heikosta asemasta, ja esimerkiksi Saksassa on ennakkotapaus, jossa freelance-lähetin käyttäminen on todettu työlainsäädännön vastaiseksi. Mikäli lähetit palkataan työsuhteeseen, niin se heijastuu kotiinkuljetuksen hintaan. Kotiinkuljetuksen kustannus on useimmiten jo nykyisellään merkittävä osuus tilatun annoksen arvosta, joten on ennakoitavissa että tilauskynnys nousee huomattavasti mikäli kuljetuskustannukset kasvavat entisestään.

Markkinoilla on useita pienempiä toimijoita kuten esimerkiksi Fiksuruoka, Kauppahalli24 ja Anton&Anton. Heidän toimintamalli on hyvin selkeä, mutta tilikauden tuloksen perusteella toiminta on jatkuvasti tappiollista. Tätä selittää osaltaan epäkypä Suomen markkina, mutta myös kyseisten yritysten tuntemattomuus. Verkkokaupalle on ensiarvoisen tärkeää, että asiakkaat pystyvät luottamaan yritykseen, mutta luottamus syntyy ennen kaikkea positiivisten kokemusten kautta. Kun markkinoilla ei ole vielä paljoa kysyntää, niin vähäinenkin kysyntä ohjautuu helposti tunnetuille yrityksille, joilla on jo valmiiksi vahva brändi tai vähintään hyvin tehokas markkinointi. Bain & Companyn ja Googlen teettämän tutkimuksen mukaan peräti 96% verkkokaupan potentiaalisista

asiakkaista tutustuu ensimmäisenä myös kivijalkakauppana toimivan elintarvikekaupan verkkokauppaan, joten pienet ja uudet verkkokaupat ovat lähtökohtaisesti suuria altavastaajia. Nykytilanteen valossa näyttää epätodennäköiseltä, että jokin pelkästään verkkokauppaan keskittyvä elintarvikekauppa pystyisi kasvamaan merkittävästi Suomessa, ellei yritys pysty kehittämään jotain kilpailijoista poikkeavaa toimintamallia. Toisaalta markkinoilla on tilaa myös pienemmille ja paikallisille yrityksille, jotka eivät välttämättä edes yritä kasvaa maanlaajuisesti.

6.1. Tutkimuksen luotettavuus

Vielä vuoden 2020 alkuun mennessä useimpien alan yritysten liiketoiminta on ollut taloustietojen perusteella selkeästi tappiollista. On kuitenkin huomioitava, että tutkimukseen valituille suurille yrityksille verkkokauppa on vielä pientä liiketoimintaa eikä verkkokauppojen toimintaa juurikaan avata vuosikatsauksissa tai muissakaan julkisissa tiedotteissa, ja pienten yritysten investoinneista on vaikea tehdä tarkkoja johtopäätöksiä ilman sisäpiirintietoa, joten täysin varmoja johtopäätöksiä ei pystytä tekemään. Kuten alan kirjallisuudesta käy ilmi, verkkokauppojen perustamiseen liittyy huomattavat aloituskustannukset, jonka aiheuttamat investoinnit voivat vaikuttaa yrityksen tulokseen useita vuosia.

6.2. Jatkotutkimus

Wolt on saanut merkittävän markkinaosuuden ravintola-annosten kotiinkuljetuksista, mutta viime aikoina on ollut poliittista keskustelua ruokalähettiläiden asemasta, sillä tällä hetkellä he toimivat freelancereina eivätkä yrityksen varsinaisina työntekijöinä. Alustatalouteen perustuvien yritysten, kuten Woltin, merkittävä kilpailuetu on freelancereiden mahdollistama joustava ja edullinen työvoima, ja mahdolliset muutokset työlainsäädännössä vaikuttaisivat suuresti tällaisten yritysten

kustannusrakenteeseen. Aika näyttää tuleeko työlainsäädäntöön muutoksia, mutta se ei ole kaukaa haettava, sillä muualla Euroopassa tästä on jo ennakkotapauksia.

Tässä tutkielmassa keskityttiin enimmäkseen Suomessa vahvasti vaikuttaviin yrityksiin, mutta maailmalta löytyy useita kansainvälisiä yrityksiä, joilla on halua kasvaa globaalisti. Esimerkiksi Amazonin tuloa Suomeen on spekuloitu jo pitkään, mutta viime aikoina keskustelut ovat kuitenkin hiljentyneet. Globaalin suuryrityksen tulo Suomen markkinoille muuttaisi kilpailuasetelmaa merkittävästi, ja Amazonin tai muun markkinajohtajan vaikutuksia Suomen markkinoille ei ole vielä juurikaan tutkittu.

LÄHTEET

Anesbury, Z., M. Nencyz-Thiel, J. Dawes & R. Kennedy (2016). How do shoppers behave online? An observational study of online grocery shopping. *Journal of Consumer Behaviour* [Verkkodokumentti], 15:3 [22.9.2019], 261–270, Saatavissa: <http://web.a.ebscohost.com.proxy.uwasa.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=19f59793-f1ed-4a97-930f-f19d67fbca40%40sdc-v-sessmgr01>

Anton & Anton [online]. [5.12.2019] Saatavissa: <https://www.antonanton.fi/>

Atria [online]. [5.12.2019] Saatavissa: <https://www.atria.fi/lihakauppa/>

Boyer, K. K., G. T. Hult & M. Frohlich (2003). An exploratory analysis of extended grocery supply chain operations and home delivery. *Integrated Manufacturing Systems* [Verkkodokumentti],14:8 [10.5.2019], 652–663, Saatavissa: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09576060310503465/full/html?skipTracking=true>

Bühler, D., R. Klein & M. Neugebauer (2016). Model-based delivery cost approximation in attended home services. *Computers & Industrial Engineering* [Verkkodokumentti], Volume 98 [20.3.2019], 78–90 Saatavissa: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0360835216301553>

Cagliano, A. C., & A. De Marco & C. Rafele (2017). E-Grocery supply chain management enabled by mobile tools. *Business Process Management Journal* [Verkkodokumentti],23:1 [25.4.2019], 47-70, Saatavissa: <https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/abicomplete/docview/1857351981/fulltext/48A80FA230CB4CD9PQ/1?accountid=14797>

- Caine, S. & M. Paratore (2019). Omnichannel Grocery is Open for Business – and Ready to Grow. *Bain & Company* [Verkkodokumentti] [10.8.2019] Saatavissa: <https://www.bain.com/insights/omnichannel-grocery-is-open-for-business-and-ready-to-grow/>
- Campo, K. & E. Breugelmans (2015). Buying Groceries in Brick and Click Stores: Category Allocation on Decision and the Moderating Effect of Online Buying Experience. *Journal of Interactive Marketing* [Verkkodokumentti],31 [20.9.2019], 63–78 Saatavissa: <https://www-sciencedirect-com.proxy.uwasa.fi/science/article/pii/S1094996815000298>
- Cao, L. & L. Li (2018). Determinants of Retailers’ Gross-channel Integration: An Innovation Diffusion Perspective on Omni-channel Retailing. *Journal of Interactive Marketing* [Verkkodokumentti], 44 [3.10.2019], 1–16, Saatavissa: <https://www-sciencedirect-com.proxy.uwasa.fi/science/article/pii/S1094996818300288>
- Cebollada, J., Y. Chu & Z. Jiang (2019). Online Category Pricing at a Multichannel Grocery Retailer. *Journal of Interactive Marketing Economics* [Verkkodokumentti], 46 [3.10.2019], 52–69, Saatavissa: <https://www-sciencedirect-com.proxy.uwasa.fi/science/article/pii/S1094996818300756>
- De Polignac F., D. Knez, A. Kolesnik, M. Spurrel, A. Svensson & J. Van Dam (2015). Shaping the future of online grocery. By McKinsey & Company for Coca-Cola Retailing Research Council. [Verkkodokumentti] [8.3.2019] Saatavissa: https://prod-wp.pub.coke.com/wp-content/uploads/sites/24/2016/10/CCRRC_EU_Shaping-the-Future-of-Online-Grocery_032015.pdf
- Joerss, M., J. Schröder, F. Neuhaus, C. Klink & F. Mann (2016). Parcel delivery: The future of last mile. McKinsey & Company. [Verkkodokumentti] Saatavissa: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/travel%20transport>

%20and%20logistics/our%20insights/how%20customer%20demands%20are%20reshaping%20last%20mile%20delivery/parcel_delivery_the_future_of_last_mile.ashx

Durand, B. & J. Gonzalez-Feliu (2012). Urban Logistics and E-Grocery: Have Proximity Delivery Services a Positive Impact on Shopping Trips? *Procedia–Social and Behavioral Sciences* [Verkkodokumentti], 39 [11.7.2019], 510–520 Saatavissa: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042812005939>

Fiksu Ruoka [online]. [5.12.2019] Saatavissa: <https://www.fiksuruoka.fi/>

Finder.fi (2019). Fonecta Oy [online]. [3.12.2019] Saatavissa: <https://www.finder.fi/>

Florio, A. M., D. Feillet & R. F. Hartl (2018). The delivery problem: Optimizing hit rates in e-commerce deliveries. *Transportation Research Part B: Methodological* [Verkkodokumentti], 117: Part A [19.5.2019], 455–472 Saatavissa: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0191261518303291>

Fmi.org (2018). Food Marketing Institute [online]. [3.7.2019]. Saatavissa: <https://www.fmi.org/newsroom/latest-news/view/2018/01/29/fmi-and-nielsen-report-70-of-consumers-will-be-grocery-shopping-online-by-2024>

Foodie.fi (2019). S-ryhmä [online]. [10.12.2019] Saatavissa: <https://www.foodie.fi>

Ghajargar, M., G. Zenezini & T. Montanaro (2016). Home delivery services: innovations and emerging needs. *IFAC-PapersOnLine*. [Verkkodokumentti], 49:12 [10.8.2019], 1371–1376, Saatavissa: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405896316310369>

Huang, K. & M. N Ardiansyah (2019). A decision model for last-mile delivery planning with crowdsourcing integration. *Computers & Industrial Engineering* [Verkkodokumentti], 135 [15.11.2019], 898–912, Saatavissa: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0360835219303894>

- Hübner, A., H. Kuhn & J. Wollenburg (2016). Last mile fulfilment and distribution in omnichannel grocery retailing: A strategic planning framework. *International Journal of Retail & Distribution Management* [Verkkodokumentti], 44:3 [29.5.2019], 228–247 Saatavissa: <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/IJRDM-11-2014-0154>
- Hsiao Y-H., M-C. Chen, K-Y. Lu & C-L. Chin (2018) Last-mile distribution planning for fruit-and-vegetable cold chains. *International Journal of Logistics Management* [Verkkodokumentti], 29:3 [15.11.2019], 862–886, Saatavissa: <https://www-emerald-com.proxy.uwasa.fi/insight/content/doi/10.1108/IJLM-01-2017-0002/full/html>
- Iluyk, V (2018). Like throwing a piece of me away: How online and in-store grocery purchase channels affect consumers' food waste. *Journal of Retailing and Consumer Services* [Verkkodokumentti], 41 [11.7.2019], 20–30 Saatavissa: <https://www-sciencedirect-com.proxy.uwasa.fi/science/article/pii/S0969698917302990>
- Inkinen, T., M. Merisalo & T. Makkonen (2018). Variations in the adoption and willingness to use e-services in three differentiated urban areas. *European Planning Studies* [Verkkodokumentti] 26:5 [9.6.2019], 950–968, Saatavissa: <https://www-tandfonline-com.proxy.uwasa.fi/doi/full/10.1080/09654313.2018.1448756?scroll=top&needAccess=true>
- Kauppalehti.fi (2019A). Kesko: Ruoan verkkokauppa kasvaa nyt vauhdilla – tavoitteena tuplata myynti tänä vuonna. Alma Media Oyj [online]. [9.9.2019] Saatavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/kesko-ruoan-verkkokauppa-kasvaa-nyt-vauhdilla-tavoitteena-tuplata-myynti-tana-vuonna/0cd45f57-f453-4434-aeba-9122baed97c4>

Kauppalehti.fi (2019B). Wolt sai yli sadan miljoonan pääomasijoituksen. Alma Media Oyj [online]. [20.7.2019] Saatavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/wolt-sai-yli-sadan-miljoonan-paaomasijoituksen/c8a159bc-fda2-475a-b1b1-3df799159ff0>

Kauppahalli24. Seulo Palvelut Oy [online]. [3.12.2019] Saatavissa: <https://www.kauppahalli24.fi>

Kesko.fi (2018). Kesko Oyj [online]. [9.6.2019] Saatavissa: <https://www.kesko.fi/media/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset/2018/ruoan-verkkokauppa-on-enemman-maraton-kuin-pikaspurtti/>

Kesko Oyj [online]. [5.12.2019] Saatavissa: <https://www.k-ruoka.fi/kauppa>

Kantar.fi (2017). Kantar, a Kantar Group Company [online]. [12.8.2019] Saatavissa: <https://www.kantar.fi/uutiskirje/2017/ruoan-verkko-ostaminen>

Kuntaliitto.fi. Kuntaliitto – Kommunförbundet [online]. [5.12.2019] Saatavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/tilastot-ja-julkaisut/kaupunkien-ja-kuntien-lukumaarat-ja-vaestotiedot>

Lutz, T., D. Bolden, K. Melker & M. Martin (2017). How Digital Delivery Puts the Restaurant Value Chain Up for Grabs. BCG Henderson Institute [Verkkodokumentti] [23.8.2019], Saatavissa: <https://www.bcg.com/publications/2017/technology-digital-how-digital-delivery-puts-the-restaurant-value-chain-up-for-grabs.aspx>

Maanmittauslaitos [online]. [5.12.2019] Saatavissa: https://www.maanmittauslaitos.fi/sites/maanmittauslaitos.fi/files/attachments/2019/01/Suomen_pa_2019_kunta_maakunta.pdf

- Makkonen, J. & C. Gracia (2018). *The Lean Marketplace: A practical guide to building a successful online marketplace business*, Helsinki: Sharetribe. ISBN 978-952-94-0125-3
- Marinus, R. & B.M. de Koster (2002). Distribution structures for food home shopping. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* [Verkkodokumentti], 32:5 [26.4.2019], 362–380, Saatavissa: <https://www-emerald-com.proxy.uwasa.fi/insight/content/doi/10.1108/09600030210434152/full/html>
- Mortimer, G. S. F. e Hasan, L. Andrews & J. Martin (2016). Online grocery shopping: the impact of shopping frequency on perceived risk. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* [Verkkodokumentti], 26:2 [5.5.2019], 202–223, Saatavissa: <https://www-tandfonline-com.proxy.uwasa.fi/doi/full/10.1080/09593969.2015.1130737>
- Nielsen.com (2018A). The Nielsen Company [online]. [3.7.2019]. Saatavissa: <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/connected-commerce-report.pdf>
- Nielsen.com (2018B). The Nielsen Company [online]. [3.7.2019]. Saatavissa: <https://www.nielsen.com/fi/fi/insights/article/2018/finnish-consumer-2017/>
- Pakkaus.com (2019). Suomen Pakkausyhdistys ry [online]. [9.8.2019] Saatavissa: <https://www.pakkaus.com/ruoan-verkkokauppa-on-osa-kokonaispalvelua/>
- Pakkaus.com (2018). Suomen Pakkausyhdistys ry [online]. [5.3.2019] Saatavissa: <https://www.pakkaus.com/ruoan-verkkokauppa-valmistautuu-tulevaan/>
- Pan, S., V.Giannikas, Y. Han, E. Grover-Silva & B. Qiao (2017). Using customer-related data to enhance e-grocery home delivery. *Industrial Management & Data Systems* [Verkkodokumentti], 117: 9 [20.6.2019],1917–1933, Saatavissa:

<https://www-emeraldinsight-com.proxy.uwasa.fi/doi/full/10.1108/IMDS-10-2016-0432>

Patarumpu.fi. S-Ryhmä [online]. [1.9.2019] Saatavissa: <https://www.patarumpu.fi/2019/03/21/s-ryhman-asema-ruokakaupassa-vankistui-edelleen/>

Pirkko Tammilehto (2019). Verkkokauppa.com on nettomyyniltään Suomen suurin verkkokauppa. Markkinointi&Mainonta [10.8.2019], Saatavissa: <https://www.marmai.fi/uutiset/verkkokauppa-com-on-nettomyyniltaan-suomen-suurin-verkkokauppa-6761152>

Pizza-online.fi. Delivery Hero Finland Oy. [online]. [1.9.2019] Saatavissa: <https://pizza-online.fi/>

Posti.fi (2019). Posti Group Oyj [online]. [15.8.2019]. Saatavissa: <https://www.posti.fi/henkiloasiakkaat/kampanjat/ruokakassit.html>

Päivittäistavarakauppa ry [online]. [1.9.2019] Saatavissa: <https://www.ptv.fi/julkaisut/tilastot>

REKO [online]. [15.8.2019]. Saatavissa: <https://aitojamakuja.fi/reko/>

Punakivi, M., H. Yrjölä & J. Holmström (2001). Solving the last mile issue: reception box or delivery box? International Journal of Physical Distribution & Logistics Management [Verkkodokumentti], 31:6 [26.5.2019], 427–439, Saatavissa: <https://www-emerald-com.proxy.uwasa.fi/insight/content/doi/10.1108/09600030110399423/full/html>

ResQ Club [online]. [5.12.2019] Saatavissa: <https://www.resq-club.com/>

Raijas, A. & V. K. Tuunainen (2001). Critical factors in electronic grocery shopping. The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research

[Verkkodokumentti], 11:3 [1.4.2019], 255–265 Saatavissa: <https://www-tandfonline-com.proxy.uwasa.fi/doi/pdf/10.1080/713770596?needAccess=true>

Ruokaasuomesta.fi LähiPro Oy [online]. [5.12.2019] Saatavissa: <https://ruokaasuomesta.fi/>

Ruokanet. [online]. [3.12.2019] Saatavissa: <https://www.ruoka.net>

Saarijärvi, H., L. Mitronen & M.Yrjölä (2014). From selling to supporting – Leveraging mobile services in the context of food retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services* [Verkkodokumentti], 21:1 [20.5.2019], 26–36 Saatavissa: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969698913000817?via%3Dihub>

Sakki, Jouni (2014). *Tilaus-Toimitusketjun hallinta: Digitalisoitumisen haasteet*. 8. Painos. Vantaa: Jouni Sakki Oy ISBN 978-951-97668-7-4

Steever, Z., M. Karwan & C. Murray (2019). Dynamic courier routing for a food delivery service. *Computers & Operations Research* [Verkkodokumentti], 107 [1.9.2019], 173–188 Saatavissa: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0305054819300681>

Yeo, V. C. S., S. Goh & S. Rezai (2017). Consumer experiences, attitude and behavioral intention toward online food delivery (OFD) services. *Journal of Retailing and Consumer Services* [Verkkodokumentti], 35 [18.5.2019], 150–162 Saatavissa: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969698916302855>

Verkkokauppa.com [online]. [5.12.2019] Saatavissa: <https://www.verkkokauppa.com/fi/etusivu>

Väestökartta. Suomen väestökartta [online]. [3.12.2019] Saatavissa: (<http://www.cc.puv.fi/~e1600750/populationMap/index.html>):

Warschun, M., S. Albers, W. Delfmann & R. Müßig (2012). A Fresh Look at Online Grocery. A.T. Kearney & University of Cologne Department of Business Policy & Logistics [Verkkodokumentti] [11.7.2019], Saatavissa: <https://www.atkearney.de/documents/20152/434366/A%2BFresh%2BLook%2Bat%2BOnline%2BGrocery.pdf/93b414c3-200e-5b1f-7890-cadee797cb1a?t=1493941563868>

Wolt Enterprises Oy [online]. [7.12.2019] Saatavissa: <https://wolt.com/fi/>

Yrjölä, M., M. T. Spence & H. Saarijärvi (2018). Omni-channel retailing: propositions, examples and solutions. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* [Verkkodokumentti], 28:3 [25.4.2019], 259–276, Saatavissa: <https://www-tandfonline-com.proxy.uwasa.fi/doi/full/10.1080/09593969.2018.1445657?scroll=top&needAccess=true>

Yuen, F. Y., X. Wang, F. Ma & Y. D. Wong (2019). The determinants of customers' intention to use smart lockers for last-mile deliveries. *Journal of Retailing and Consumer Services* [Verkkodokumentti], 49 [20.11.2019], 316–326, Saatavissa: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969698919300293>