



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

Logistiikan joukkoistamisen vaikutukset ruoan kotiinkuljetukseen ravintoloiden näkökulmasta

Toimitusketjujen johtamisen
kandidaatintutkielma

Laatija(t):
Nea Karhu

Ohjaaja(t):
KTT Sini Laari

25.4.2024
Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Kandidutkielma

Oppiaine: Toimitusketjujen johtaminen

Tekijä(t): Nea Karhu

Otsikko: Logistiikan joukkoistaminen vaikutukset ruoan kotiinkuljetuksiin ravintoloiden näkökulmasta

Ohjaaja(t): KTT Sini Laari

Sivumäärä: 49 sivua

Päivämäärä: 25.4.2024

Tässä tutkielmassa käsitellään logistiikan joukkoistamisen vaikutuksia ruoan kotiinkuljetuksiin ravintoloiden näkökulmasta. Tutkielmassa etsitään hyötyjä ja haasteita, joita ravintola mahdollisesti saa ulkoistaessaan kotiinkuljetuspalvelun ruoan kuljetusyritykselle. Työssä käydään läpi teoreettista pohjaa aiheelle, johon kuuluvat keskeiset käsitteet viimeisen mailin kuljetus, jakamistalous, ja logistiikan joukkoistaminen. Tässä tutkielmassa viimeisen mailin kuljetusta käsitellään erityisesti ruoan kuljettamisen näkökulmasta. Tämän jälkeen aihepiirit yhdistetään ja tutkitaan teorian pohjalta vastauksia itse tutkimuskysymyksiin.

Ruoan kotiinkuljetuksia tekevät yritykset ovat kasvaneet viime vuosina Suomessa valtavasti erityisesti koronavuosien aikana, jolloin tällaisen palvelun kysyntä räjähti. Näiden vuosien aikana palvelusta tuli monelle ehdoton, jotta he pystyivät tekemään ruokaostoksensa turvallisesti. Koronavuosien rauhoituttua palvelu on jatkanut kehittymistään, ja kuluttajat vaativat yhä parempaa laatua kotiinkuljetuksilta. Koronavuosien aikana ruoan kotiinkuljetus muuttui arjen luksuspalvelusta peruspalveluksi, jonka jatkuvaan saatavuuteen on jo totuttu. Aiemmin tämä viimeinen matka ruokakaupasta tai ravintolasta kotiin oli selkeästi kuluttajan vastuulla mutta nykyään kotiinkuljetuspalvelu on luonut yrityksille uuden liiketoimintamahdollisuuden. Tämän ilmiön myötä on syntynyt uusia yrityksiä, jotka ovat erikoistuneet nimenomaan ruoan kotiinkuljetuksiin ja tarjoavat palveluaan ravintoloille ja ruokakaupoille. Ilmiö on erittäin ajankohtainen ja se on kehittynyt nopeasti viime vuosien aikana.

Tämän kehityksen vuoksi nyt on mielenkiintoista tutkia, miten tätä palvelua on tehostettu logistiikan joukkoistamisen avulla. Lisäksi tutkitaan mitä haasteita se on tuonut mukanaan ja miten näihin ilmenneisiin haasteisiin voitaisiin vastata, jotta palvelun tasoa voidaan ylläpitää korkealla. Tuloksissa ilmeni muun muassa, että kuljetuspalvelun ruoan kuljetusyritykselle ulkoistaminen on paljon edullisempi vaihtoehto kuin oman kuljetuspalvelun luominen. Haasteista löytyi muun muassa ulkoistuksesta johtuva volyymin kasvu ja siitä seuraavat mahdolliset toimenpiteet, jotka on tehtävä, jotta kasvuun pystytään vastaamaan ilman että tilaukset ruuhkautuvat liikaa.

Avainsanat: logistiikan joukkoistaminen, viimeisen mailin kuljetus, jakamistalous, ruokakuljetus, ruoan kuljetusyritys

Tutkimuskysymykset:

- Miten logistiikan joukkoistaminen tehostaa ruoan kotiinkuljetuksia ravintoloiden näkökulmasta?
- Mitä haasteita logistiikan joukkoistaminen tuo ruoan kotiinkuljetuksiin ravintoloiden näkökulmasta?

SISÄLLYS

1	Johdanto	7
1.1	Tutkielman tarkoitus ja rajaukset	7
1.2	Tutkimuskysymykset & tutkielman rakenne	8
2	Viimeisen mailin ruokakuljetukset	10
2.1	Viimeisen mailin kuljetus käsitteenä	10
2.2	Viimeisen mailin kuljetusten ominaisuuksia	12
2.3	Ruoankuljetusyrietykset Suomessa	14
3	Jakamistalous ja logistiikan joukkoistaminen	18
3.1	Jakamistalous	18
3.1.1	Jakamistalous käsitteenä	18
3.1.2	Jakamistalouden eri liiketoimintamallit	20
3.2	Logistiikan joukkoistaminen	24
3.2.1	Logistiikan joukkoistaminen käsitteenä	24
3.2.2	Logistiikan joukkoistamisen hyödyt ja haasteet	27
4	Logistiikan joukkoistamisen vaikutukset ruoan kotiinkuljetuksissa	29
4.1	Ruokakuljetusten erityispiirteet	29
4.2	Logistiikan joukkoistamisen hyödyt ruokakuljetuksissa	31
4.3	Logistiikan joukkoistamisen haasteet ruokakuljetuksissa	35
5	Yhteenveto	39
5.1	Keskeiset tulokset	39
5.2	Johtopäätökset	40
5.3	Mahdolliset jatkotutkimusaiheet	42
	Lähteet	45

KUVIOT

Kuva 1 Yksinkertainen toimitusketjumalli (Harrison 2019)	10
Kuva 2 Viimeisen mailin kuljetuksen 3 eri mallia (Lim 2018)	11
Kuva 3 Woltin & Foodoran liikevaihdon sekä liikevoiton-/tappion kehitys Suomessa vuosina 2018-2022 (Asiakastieto.fi 2024)	16
Kuva 4 Neljä eri jakamistaloutta hyödyntävää liiketoimintamallia (Acquier 2019)	22
Kuva 5 Logistiikan joukkoistaminen toimitusketjussa (Mladenow 2016)	26
Kuva 6 Ruoan kuljetusyrityksen toimintamalli (Puram 2022)	30
Kuva 7 Kuljetuspalvelun ulkoistamisesta johtuvat mahdolliset hyödyt ravintolalle	31
Kuva 8 Kuljetuspalvelun ulkoistamisesta johtuvat mahdolliset haasteet ravintolalle	35

TAULUKOT

Taulukko 1 Viimeisen mailin kuljetuksen kustannukset (Riccardo 2019)	13
Taulukko 2 Esimerkkejä erilaisista määritelmistä jakamistaloudelle	19

1 Johdanto

Viimeisen vuosikymmenen aikana ruoan kotiinkuljetusten suosio on kasvanut räjähdysmäisesti. Erityisesti koronapandemian aikana tapahtui muutos kuluttajien suhtautumisessa ruoan kotiinkuljetuksiin. Kuljetuspalvelu muuttui tuona aikana arjen luksuksesta terveyttä turvaavaksi välttämättömyydeksi. Erityisesti riskiryhmään kuuluville tämä palvelu oli aivan ehdoton pahimpina koronavuosina. (Figliozi & Unnikrishnan 2021.) Koronapandemian lisäksi myös muut tekijät ovat vaikuttaneet ruoan kotiinkuljetusten suosion kasvuun. Tämän palvelun laajentumisen ja kasvun ovat mahdollistanut uudet käyttäjäystävälliset applikaatiot, joista ruoan tilaus tapahtuu, kuluttajien muuttuneet odotukset palveluun sekä uudet alan yritykset ja heidän laajat kuljetusverkostonsa. (Ahuja ym. 2021.)

Vielä 2000-luvulla ruoan kotiinkuljetus oli lähinnä rajoittunut muun muassa pizzerioihin ja pizza oli yksi ainoista ruoista, joita sai kotiinkuljetuksella (Ahuja ym. 2021). Nämä jo aiemmin kotiinkuljetuksia tehneet pizzeriat myös järjestivät kuljetuspalvelunsa itse yrityksensä sisällä eivätkä ulkoisten toimijoiden avulla. Hyvänä esimerkkinä tästä on Suomessa toimiva Kotipizza, joka hoitaa yhä kotiinkuljetuksensa itse monen muun valitessa ulkoiset yhteistyökumppanit (Kotipizza.fi 2024).

Ennen koronapandemiaa vuonna 2017 tehtiin tutkimus, jossa todettiin, että ruoan kotiinkuljetuksen ulkoistaminen on vaikeaa ja vielä erityisesti ravintoloille. Tätä perustellaan sillä, että kaikkia ruokia ei pysty edes kuljettamaan esimerkiksi niiden säilyvyyden vuoksi. (Fancello ym. 2017.) Tämän jälkeen kuitenkin koronapandemia lähes pakotti ravintolat ottamaan kotiinkuljetuspalvelut käyttöönsä, mikäli he halusivat jatkaa liiketoimintaansa koronarajoitusten aikana. Nyt kun nämä rajoitukset eivät ole enää voimassa on mielenkiintoista lähteä tutkimaan mitä hyötyjä ja haittoja ruokakuljetusten ulkoistamisesta on ravintoloille, kun koronapakote ei ole enää tekijä palvelun käyttöönottopäätöksessä.

1.1 Tutkielman tarkoitus ja rajaukset

Tämän tutkielman tarkoituksena on tutkia ja vertailla mitä eri vaikutuksia logistiikan joukkoistamisella on ruoan kotiinkuljetuksissa. Tutkielman aihetta tarkastellaan nimenomaan ravintoloiden näkökulmasta ja tarkoituksena on antaa näkemystä siitä mitä hyviä ja huonoja vaikutuksia sillä on, että ravintolat ulkoistavat kotiinkuljetuksensa

ulkoiselle kuljetusyritykselle, joka hyödyntää toiminnassaan logistiikan joukkoistamista. Kuten edellisessä kappaleessa todettiin, ruoan kotiinkuljetusten suosio on kasvanut, ja sitä tekevät ulkoiset kuljetusyritykset ovat kasvaneet ja levittyneet laajasti viimeisen 10 vuoden aikana. Siksi aihe on erittäin ajankohtainen ja sitä on todella mielenkiintoista tutkia uudelleen tänä päivänä ja verrata uudempia tuloksia esimerkiksi Fancellon ym. vuoden 2017 tutkimustuloksiin.

Tutkielmassa tarkastelunäkökulma on rajattu koskemaan ravintoloita ja logistiikan joukkoistamisen vaikutuksia heidän näkökulmastaan. Ruoan kotiinkuljetuksia ei tarkastella kuljetusta tarjoavien yritysten tai niiden kuljettajien näkökulmasta eikä asiakasnäkökulmasta. Tutkielmassa ei käsitellä ruoan verkkokauppoja ja niiden kotiinkuljetuksia. Tutkielmassa tarkastellaan aihetta yleisellä tasolla, mutta havainnollistavat esimerkkien avulla tutkielmaan pyritään tuomaan kotimaan näkökulmaa. Tutkielmassa muun muassa sivutaan hieman Suomen suurimpia ruokakuljetusyrityksiä ja miten niiden kasvu on kehittynyt Suomessa.

Tutkielma toteutettiin kirjallisuuskatsauksena ja se perustuu alan journaaleihin ja artikkeleihin. Tutkielmassa käytettiin artikkeleita, joista suurin osa löydettiin Google Scholarin kautta. Artikkeleita on käytetty usealta eri tieteellisten artikkeleiden kustantajalta muun muassa: Emerald Publishing, Elsevier sekä Springer. Tutkielmassa käytettiin useita hakutermejä kuten: ”*logistics crowdsourcing*”, ”*sharing economy*”, ”*last-mile delivery*”, ”*food delivery*”.

1.2 Tutkimuskysymykset & tutkielman rakenne

Tässä tutkielmassa tarkastellaan aihepiiriä kahden tutkimuskysymyksen voimin. Tutkielman tutkimusongelma on: ”Miten ruoan kuljetuspalvelun ulkoistaminen logistiikan joukkoistamista hyödyntävälle yritykselle vaikuttaa ruoan kotiinkuljetuksiin ravintolan näkökulmasta?”. Tästä on johdettu kaksi tutkimuskysymystä:

- 1. Miten logistiikan joukkoistaminen tehostaa ruoan kotiinkuljetuksia ravintoloiden näkökulmasta?*
- 2. Mitä haasteita logistiikan joukkoistaminen tuo ruoan kotiinkuljetuksiin ravintoloiden näkökulmasta?*

Tutkielmassa vastataan näihin tutkimuskysymyksiin ja selvitetään siten, mitä hyviä ja huonoja puolia logistiikan joukkoistamisella on ravintoloille.

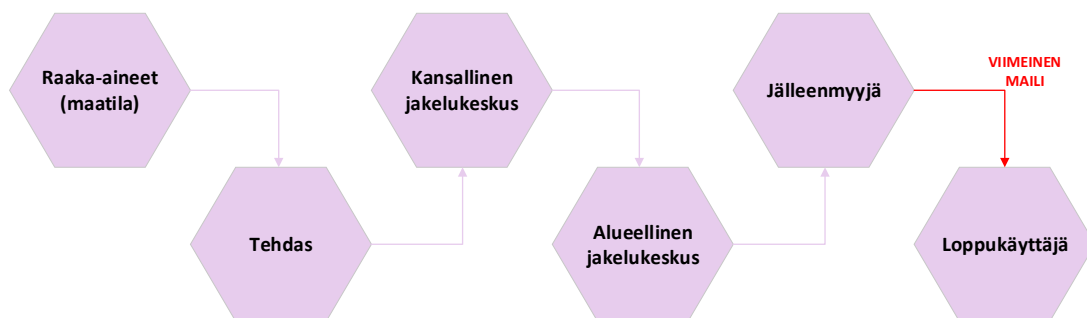
Tutkielma koostuu viidestä pääluvusta, joissa on omat alalukunsa. Ensimmäinen luku on johdantokappale, jossa taustoitetaan syitä tälle tutkielmalle sekä käydään läpi tutkielman rajaukset, tutkimuskysymykset sekä tutkielman rakenne. Kaksi seuraava päälukua muodostavat työn teoreettisen pohjan ja niissä käydään läpi tutkielman kannalta tärkeimmät käsitteet. Toisessa pääluvussa käsitellään viimeisen mailin kuljetuksia käsitteenä tarkemmin sekä tarkastellaan Suomessa toimivien ruoan kuljetusyritysten toimintaa ja kehitystä Suomessa. Kolmannessa pääluvussa käsitellään jakamistalouden sekä logistiikan joukkoistamisen käsitteitä tarkemmin sekä niiden ominaisuuksia. Neljännessä pääluvussa käydään läpi logistiikan joukkoistamisen vaikutuksia ruoan kotiinkuljetuksiin ravintoloiden näkökulmasta teoreettisen osiomme pohjalta eli tässä luvussa yhdistämme kaikki edelliset käsitteet ja etsimme vastauksia tutkimuskysymyksiimme. Viidennessä ja viimeisessä pääluvussa eli yhteenvedossa tiivistetään tutkimustulokset, esitellään johtopäätökset sekä mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 Viimeisen mailin ruokakuljetukset

Tässä kappaleessa käsitellään aluksi viimeisen mailin kuljetusta yleisesti käsitteenä ja muun muassa vertaillaan erilaisia määritelmiä keskenään. Lisäksi käydään läpi viimeisen mailin kuljetusten tärkeimpiä ominaisuuksia sekä pyritään havainnollistamaan näitä esimerkein. Kappaleen lopussa käydään vielä lyhyt katsaus siitä, mitä ruoan kuljetusyrittäjiä Suomessa toimii ja miten ne ovat Suomessa kehittyneet lähivuosina.

2.1 Viimeisen mailin kuljetus käsitteenä

Alla olevassa kuviossa on kuvattuna hyvin yksinkertainen toimitusketju, johon on merkattu, mikä osio on viimeinen maili. Tämä kuvastaa erittäin yksinkertaista toimitusketjua ja vain yhden tuotteen osalta, eikä huomioi esimerkiksi ravintoloiden monimutkaisia toimitusketjuja lukuisten eri toimittajien kanssa. Kuviossa on yhden esimerkki elintarvikkeen matka maatilalta loppukäyttäjälle, ja mitä välietappeja se käy läpi. Tässä esimerkissä elintarviketuote lähtee maatilalta raaka-aineena tehtaaseen, jossa siitä tehdään lopullinen tuote. Sieltä se matkaa jakelukeskukseen, jossa se odottaa toimitusta lopulliseen myyntipisteeseen. Isompien yritysten kohdalla tuote voi kulkea useinkin jakelukeskuksen kautta. Jakelukeskuksesta tuote kulkee jälleenmyyntiliikkeeseen, josta se kulkee vielä loppukäyttäjälle. Tämä viimeinen matka jälleenmyyntiliikkeestä loppuasiakkaalle on kuljetusketjun viimeinen maili.

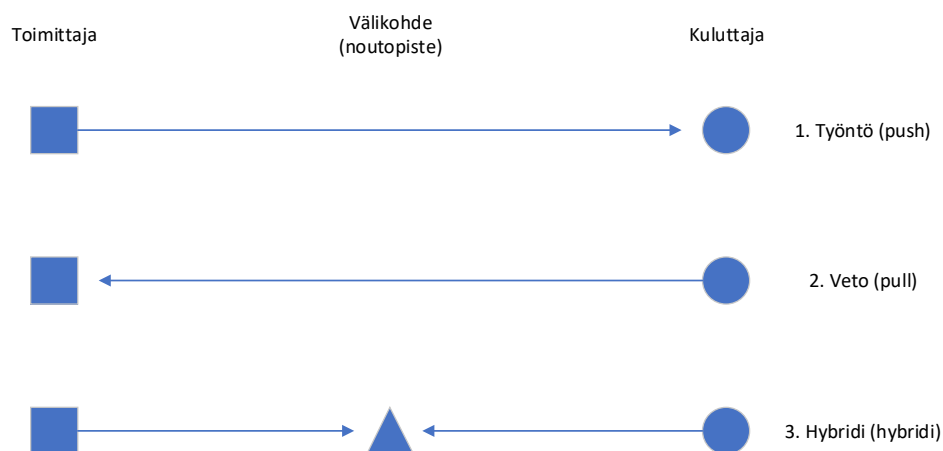


Kuva 1 Yksinkertainen toimitusketjumalli (Harrison 2019)

Tarkastellaan seuraavaksi viimeisen mailin eri määritelmiä tarkemmin. Viimeisen mailin kuljetus tarkoittaa siis viimeistä kuljetusmatkaa toimitusketjussa eli tekoja ja prosesseja, joita tarvitaan kuljettaakseen tuote toimitusketjun viimeisestä välipisteestä lopulliseen kohteeseen (Lindner 2011). Myös muissa lähteissä käsite määritellään hyvin

yksinkertaisesti ja ytimekkäästi, eli viimeinen maili viittaa toimitusketjun viimeiseen osioon (Gevaers ym. 2011). Alun perin käsite viimeinen maili on peräisin tietoliikenneteollisuuden alalta ja viittasi verkoston viimeiseen välimatkaan (Gevaers ym. 2011). Uudemmissa määritelmässä mukaan on astunut myös verkkokauppatilaukset. Yhdessä uudemmista määritelmistä sanotaan, että viimeisen mailin kuljetus on tilausprosessin viimeinen osio, jonka tarkoituksena on kuljettaa verkosta tilatut tuotteet loppukäyttäjälle (Lim ym. 2018). Määritelmään on siis lisätty verkkokauppatilaukset ja että viimeisen mailin kuljetus tarkoittaisi nimenomaan niiden viimeistä kuljetusosiota. Tämä määritelmä on siis hieman muita rajatumpi ja tarkempi ja pois sulkee muut kuin verkossa tapahtuvat tilaukset mutta sen ydinasia pysyy silti samana. Termi vaikuttaa siis olevan hyvin vakiintunut ja se on myös varsin yksinkertainen ymmärtää käsitteenä. Tämän vuoksi sen määritelmät eri lähteissä eivät sisällä suuria eroja keskenään, sillä se tulkitaan käsitteenä varsin yksiselitteisesti.

Eräässä kirjallisuuskatsauksessa kuitenkin todetaan, että olemassa olevat määritelmät eivät kuvaa tarpeeksi hyvin verkkokauppatilausten toimitusketjuihin tuomaa kompleksisuutta ja esimerkiksi erilaisia vaihtoehtoja viimeisen mailin alku- ja loppupisteen määrittelyssä sekä siinä, mikä on varsinainen viimeinen maili verkkokauppatilauksissa. (Lim ym. 2018.) Esimerkiksi verkkokauppatilauksissa yleinen päätepiste on postin noutopiste, josta kuluttaja noutaa tuotteen. Perinteisissä määritelmässä ei käy selväksi, mikä tällaisessa tilanteessa on viimeinen maili. Onko se matka varastolta noutopisteelle vai kuluttajan matka noutopisteeltä kotiin tuotteen kanssa.



Kuva 2 Viimeisen mailin kuljetuksen 3 eri mallia (Lim ym. 2018)

Yllä näkyvässä kuviossa esitellään tähän kuitenkin malli, jossa viimeisen mailin kuljetukset on jaoteltu kolmeen eri malliin, joihin eri kuljetustyyppit voidaan jakaa. Ensimmäisessä eli ”työntö” mallissa tuote lähetetään toimittajalta kuluttajan pyytämään osoitteeseen jonkun muun kuin kuluttajan toimesta. Tämä malli on se viimeisen kuljetuksen muoto, jota tarkastellaan erityisesti tässä tutkielmassa, sillä tämä kuvastaa tilannetta, jossa kuluttaja tilaa ruoan kotiinsa ja kuljetusyritys toimittaa sen ravintolasta kuluttajan pyytämään osoitteeseen. Toisessa eli ”veto” mallissa tuote noudetaan toimittajalta kuluttajan toimesta. Tämä kuvastaa esimerkiksi tilannetta, jossa kuluttaja on valinnut toimitustavaksi noudon suoraan ravintolasta, jolloin kotiinkuljetusta ei tapahdu, vaan kuluttaja noutaa itse tuotteensa. Kolmas eli ”hybridi” malli on yhdistelmä veto- ja työntömalleista, jossa tuote lähetetään toimittajalta välikohteeseen, joka ei ole kuluttajan kotiosoite, josta kuluttaja noutaa tuotteen. Tämä malli ei yleensä ravintoloiden kotiinkuljetuksissa ole vaihtoehtona. Esimerkkinä voidaan kuitenkin käyttää verkkokauppatilausta, jossa kuluttaja on valinnut toimitustavaksi kuljetuksen noutopisteeseen, josta kuluttaja käy tuotteen noutamassa. (Lim ym. 2018.)

2.2 Viimeisen mailin kuljetusten ominaisuuksia

Viimeisen mailin kuljetuksia pidetään usein kuljetusprosessien kustannustehottomimpina osioina (Gevaers ym. 2011). Kun niitä tarkastellaan niiden tehokkuuden näkökulmasta, ne näyttävät erityisen kalliilta. Niiden tilausulottuvuus on usein hyvin alhainen ja kohteet saattavat olla hyvin hajallaan. (Macioszek, 2018.) Tämä tarkoittaa sitä, että yleensä yksittäisten asiakkaiden tilaukset ovat varsin pieniä ja näiden pienten tilausten toimittaminen useisiin eri kohteisiin, jotka ovat kaukana toisistaan, on erittäin kallista. Esimerkiksi kuljetusyritys toivoo varmasti, että asiakkaat tekisivät ravintoloista mahdollisimman isoja tilauksia, ja että yhdellä toimituksella saataisiin toimitettua useita samalle alueelle meneviä tilauksia. Yhden pienen tilauksen toimitus alueelle, jossa ei ole muita tilauksia, ei ole kuljetusyritykselle yhtä kannattavaa kuin useiden suurten tilausten toimitus kerralla. Viimeisen mailin kuljetusten kustannukset voivat olla yhteensä jopa puolet logistiikan kokonaiskustannuksista. Tämän vuoksi viimeisen mailin kuljetusten tuottavuus on erittäin kriittinen aihe näitä toimituksia tekeville yrityksille. (Seghezzi & Mangiaracina 2021.)

Kun tarkastellaan tarkemmin, mistä viimeisen mailin kustannukset koostuvat, voidaan ne jaotella erilaisten kustannustekijöiden avulla. Kustannustekijät ovat kaikkia niitä

tekijöitä, jotka vaikuttavat kokonaiskustannuksiin ja joista ne koostuvat (Mangiaracina ym. 2019).

Pääkustannuselementit	Tekijät, joista kustannus muodostuu
Kuljetuskustannukset	Kuljetusmuodon kustannus Kuljetettava matka
Kuljettajan kustannukset	Kuljettajan palkka Kuljetusaika <i>Toimitukseen kuluva aika</i> <i>Ongelmanratkaisuun kuluva aika</i>
Vaihtoehtokustannukset	Epäonnistuneen toimituksen vaihtoehtokustannus Epäonnistuneen toimituksen todennäköisyys Asiakkaan kulkeman matkan vaihtoehtokustannus Asiakkaan kulkema matka

Taulukko 1 Viimeisen mailin kuljetuksen kustannukset (Mangiaracina ym. 2019)

Viimeisen mailin kustannustekijät voidaan jakaa kolmeen pääkustannuselementtiin, jotka näkyvät yllä olevassa kuviossa; kuljetuskustannukset, kuljettajan kustannukset sekä vaihtoehtokustannukset. Kuljetuskustannuksiin vaikuttavat kuljetusmuodon valinta sekä kuljetettava matka. Eri kuljetusmallit ovat eri hintaisia ja kustannuksiin vaikuttaa matkan pituuden lisäksi se toimitetaanko ne esimerkiksi pyörällä vai autolla. Kuljettajan kustannuksilla tarkoitetaan kustannuksia, joita kuljetuksen suorittajalle maksetaan. Kuljetuksen suorittaja on tavallisesti esimerkiksi autokuljetuksissa kuljettaja. Kuljettajan kustannusten muodostumiseen vaikuttaa kuljettajan palkka sekä kuljetukseen menevä aika. Kuljetukseen menevään aikaan voi vaikuttaa itse toimitusajan lisäksi mahdollisten matkalla ilmenevien ongelmien selvitysaika. Kolmantena tekijänä on vaihtoehtokustannukset. Nämä ovat niitä oikeita ja kuvainnollisia kustannuksia, joita asiakastyöttymättömyys kuljetukseen voi aiheuttaa yritykselle. Esimerkiksi mikäli

toimitus epäonnistuu, asiakas voi päättää olla tilaamatta yritykseltä enää uudelleen, jolloin epäonnistunut kuljetus on aiheuttanut yritykselle menetettyjä tuloja. Näihin kuluihin vaikuttaa siis epäonnistuneen kuljetuksen kustannus sekä kuljetuksen epäonnistumisen todennäköisyys. Asiakastyytymättömyyttä voi aiheuttaa myös se, mitä pidemmän matkan asiakas joutuu tekemään noutaakseen toimituksensa noutopisteeltä. Mitä pidempi matka on, sitä tyytymättömämpi asiakas yleensä on. Mangiaracina ym. (2021) kustannusmallin mukaan asiakastyytymättömyydestä johtuvia vaihtoehtoiskustannuksia voidaan arvioida myös asiakkaan kulkeman noutomatkan pituuden ja siitä koituvan kulun avulla.

Sen lisäksi että kustannustehokkuus on erittäin kriittinen osa viimeisen mailin kuljetuksia, myös asiakastyytyväisyydellä on valtava rooli niissä (Seghezzi & Mangiaracina 2021). Viimeisen mailin suorituskyky vaikuttaa voimakkaasti siihen, aikooko asiakas asioida jatkossakin saman vähittäismyyjän kanssa (Esper ym. 2003). Esimerkiksi ravintoloiden tavoitteena on varmasti se, että asiakkaat tilaisivat heidän ruokiaan myös uudelleen ja parhaimmillaan jopa säännöllisesti. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi tarvitaan siis onnistuneita ja positiivisia toimituskokemuksia asiakkaille.

Kuljetuspalvelun laadun ominaisuuksista tärkeimmäksi on todettu palvelun kätevyys ja mukavuus asiakkaalle. On myös todettu, että asiakkaat ovat erittäin vaativia palvelun laadun suhteen tilatessaan tuotteita internetistä. Asiakkaat odottavat tuotteen saapuvan nopeasti sekä sovitun aikaikkunan aikana, eli he vaativat nopeaa ja täsmällistä toimitusta. (Yang ym. 2003.)

Viimeisen mailin toimituksien tuottavuuteen vaikuttaa siis suuresti niiden kustannustehokkuus sekä asiakastyytyväisyys kuljetuspalveluun. Siksi juuri näitä tekijöitä on tutkittu paljon, jotta viimeisen mailin kuljetuksia voitaisiin kehittää jatkuvasti ja niihin voitaisiin löytää uusia innovatiivisia ratkaisuja. (Seghezzi & Mangiaracina 2021.)

2.3 Ruoankuljetusyritykset Suomessa

Tuoreiden aterioiden kotiinkuljetus on nykyään mahdollista erilaisten verkkoalustojen avulla. Näiden yritysten synty on mahdollistanut valtavan muutoksen elintarvikkeiden vähittäismyyntin keskuudessa (Seghezzi & Mangiaracina 2021). Tässä alakappaleessa

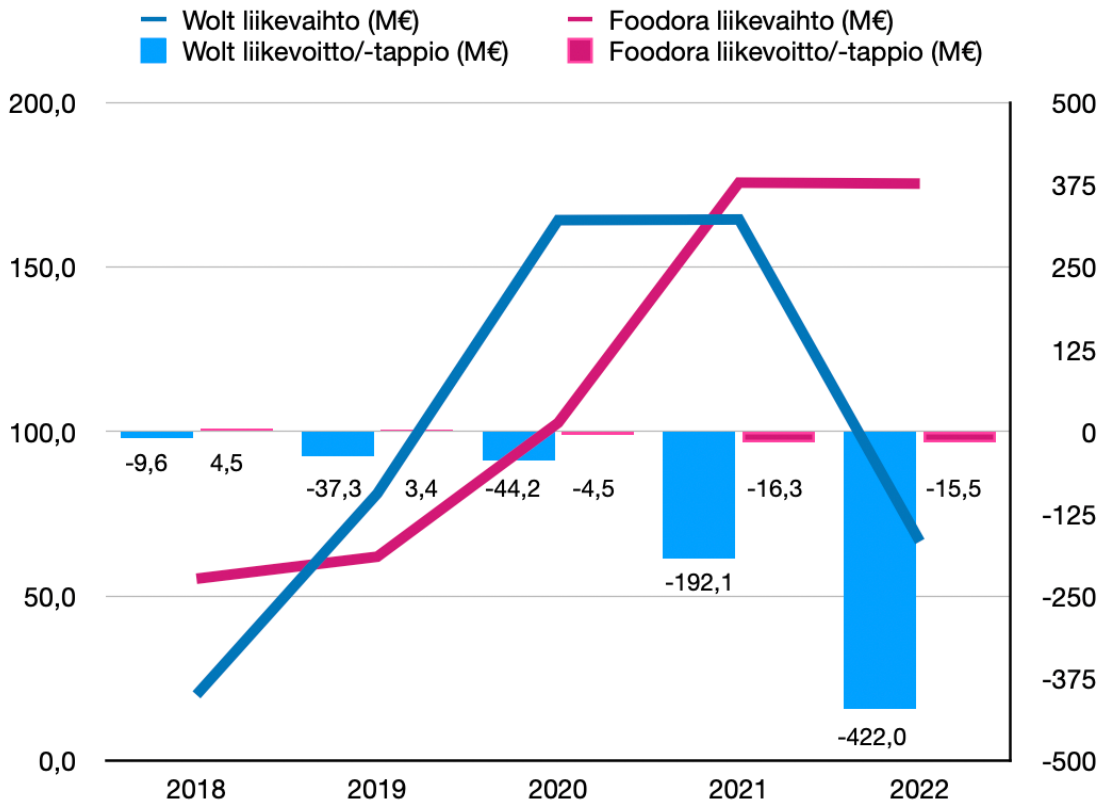
keskitytään esittelemään Suomen tilannetta ruoan kotiinkuljetusten saralla. Suomessa on uutisoitu paljon ruoankuljetusyrityksistä ja erityisesti niiden kasvusta. Vuonna 2021 uutisoitiin, kuinka ravintolaruokien tilaaminen kotiin oli hurjassa nosteessa. Kyseisessä uutisessa kasvua perusteltiin koronarajoitusten lisäksi myös sillä, että suomalaiset ovat eurooppalaistumassa ja kuinka suomalaisten ruokailutottumukset ovat muuttumassa. Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry:n toimitusjohtajan mukaan nuoret aikuiset muuttavat Suomessa yhä enemmän pieniin asuntoihin kaupungeissa, mikä johtaa siihen, että he käyvät yhä enemmän ravintoloissa syömässä. Tämä ravintolakulttuurin kasvu on johtanut myös niistä kotiin tilaamisen kasvuun. (Yle.fi 10.1.2017.)

Suomessa toimii tällä hetkellä kaksi yritystä, jotka tarjoavat yrityksille mahdollisuuden ulkoistaa ruoan kotiinkuljetuksensa, Wolt ja Foodora. Wolt on suomalainen yritys ja se perustettiin vuonna 2014 Helsingissä. He aloittivat ensimmäiset toimituksensa seuraavana vuonna Helsingissä. Seuraavina vuosina he jatkoivat levittäytymistään Suomen kaupunkeihin sekä ympäri Eurooppaa. Vuonna 2022 Wolt aloitti yhteistyön yhdysvaltalaisen DoorDashin kanssa. Nykyään Woltissa on jo yli 10 000 työntekijää ympäri maailmaa ja he toimivat jo yli 20 eri valtiossa. Wolt on kehittänyt oman applikaationsa, jonka kautta kuluttajat voivat tilata valmiita ruoka-annoksia, elintarvikkeita sekä nykyään myös muita tuotteita eri yrityksiltä, jotka ovat päättäneet tehdä yhteistyötä Woltin kanssa. (Wolt.com 2024a.)

Toinen Suomessa toimivista ruoan kotiinkuljetuksia yritykselle tarjoavista yrityksistä on saksalaisen pörssiyhtiön Delivery Hero omistama Foodora. Foodora toimii kahdeksassa eri maassa Euroopassa. Myös Foodora on perustettu vuonna 2014. Suomeen Foodora rantautui vuonna 2015 ja aloitti toimintansa Helsingissä. Seuraavina vuosina se laajentui myös muihin Suomen kaupunkeihin. Nykyään Foodora toimii Suomessa jo yli 100 eri paikkakunnalla. Ennen Foodoraa Suomessa toimi jo Pizza-Online.fi kuljetuspalvelu. Se fuusioitui yhdessä Foodoran kanssa ja jatkoi tämän nimellä 2020 vuodesta lähtien. Myös Foodoralla on oma applikaatio, jonka kautta kuluttajat voivat tilata ruoka-annoksia ja elintarvikkeita kotiinsa eri ravintoloista, jotka kuuluvat Foodoran yhteistyökumppaneihin. (Foodora.fi 2024.)

Kumpikin näistä kilpailevista ruoankuljetusyrityksistä on kehittynyt ja laajentunut Suomessa samoihin aikoihin keskenään. Osa Suomessa toimivista ravintoloista tekee yhteistyötä molempien ruoankuljetusyritysten kanssa ja heidän tuotteensa löytyvät siis

molempien yritysten tarjonnasta. Osa yrityksistä tekee taas eksklusiivisesti yhteistyötä vain toisen yrityksen kanssa. Esimerkiksi Hesburgerin ravintolat kuuluvat vain Foodoran valikoimaan (Foodora.fi 2024). Näillä yksinomaan toisella yrityksellä tarjonnassa olevilla ravintoloilla ja ketjuilla yritykset saavat kilpailuetua toisiinsa nähden.



Kuva 3 Woltin & Foodoran liikevaihdon sekä liikevoiton/-tappion kehitys Suomessa vuosina 2018–2022 (Asiakastieto.fi 2024a; Asiakastieto.fi 2024b)

Yllä oleva kaavio havainnollistaa, miten nämä Suomessa toimivat ruoankuljetusyritykset ovat kasvaneet viime vuosien aikana. Molemmilla yrityksillä on havaittavissa vahvaa kasvua liikevaihdossa vuosina 2018–2021. Lähtötilanteessa vuonna 2018 Foodoran liikevaihto on noin 2,5 kertaa suurempi kuin Woltin. Tästä huolimatta Wolt kasvaa niin nopeaa vauhtia, että vuonna 2020 se on ohittanut Foodoran liikevaihdon. Vuosina 2021–2022 Foodora kuitenkin nousee takaisin johtoasemaan suuremmalla liikevaihdolla. Tämä kiihtyvä kasvu selittyy niin koronan vaikutuksella kuin sillä, että molemmat yritykset ovat kyseisinä vuosina laajentaneet toimintaansa useisiin uusiin alueisiin Suomessa. Molempien yritysten liikevoiton/-tappion kehityksessä on myös samanlainen trendi. Liikevaihdon ollessa jatkuvassa kasvussa on taas liiketappio ollut kasvussa myös. Tätä

voi selittää muun muassa yritysten laajentumisen tuomat investoinnit, jotka ovat varmasti aiheuttaneet kulujen merkittävää kasvua. Woltin liikevaihto näyttää kaavion perusteella romahtaneen vuonna 2022. Wolt kuitenkin itse julkaisi vuonna 2023 lausunnon, jossa he halusivat perustella romahtanutta liikevaihtoaan, koska siitä oli tehty paljon kohu-uutisointia median toimesta. Tässä Wolt perusteli, että laskenut liikevaihto johtuu vuonna 2022 tapahtuneesta yrityskaupasta DoorDashin kanssa. Sen jälkeen yritys on muuttanut tilinpäätöksensä rakennetta ja tilinpäätöskäytäntöjä. Aiempiin lukuihin on kuulunut koko Wolt-konsernin tulos ja vuonna 2022 luvuissa näkyy vain Suomessa toimivan Wolt Enterprises Oy:n eli Woltin emoyhtiön tulos. Koska siinä ei näy enää koko toiminnan tulos, sitä ei voi Woltin tiedotteen mukaan verrata aikaisempien vuosien lukuihin. (Wolt Blog 22.9.2023.)

3 Jakamistalous ja logistiikan joukkoistaminen

Tässä kappaleessa käsitellään jakamistalouden ja logistiikan joukkoistamisen käsitteitä, jotka ovat viimeisen mailin kuljetusten lisäksi tutkielman tärkeimpiä käsitteitä. Molemmat käsitteet esitellään käsitteinä sekä näihin käsitteisiin paneudutaan hieman tarkemmin omissa alaluvuissaan. Teorian tukena pyritään koko ajan havainnollistamaan asiaa tutkielman aiheeseen sopivilla esimerkeillä.

3.1 Jakamistalous

Tässä alaluvussa käsitellään jakamistalouden käsitettä. Aluksi tarkastellaan jakamistaloutta käsitteenä ja vertaillaan sen eri määritelmiä sekä seurataan niiden kehitystä viime vuosikymmeninä. Lisäksi paneudutaan hieman malliin, jossa esitellään neljä erilaista jakamistaloutta toiminnassaan käyttävää liiketoimintamallia ja tutkitaan mihin näistä kategorioista tutkielmassa tutkimuksen kohteena olevat ruoan kuljetusyrietykset kuuluvat.

3.1.1 Jakamistalous käsitteenä

Tässä alaluvussa käydään läpi, mitä erilaisia määritelmiä jakamistaloudelle löytyy ja miten nämä määritelmät ovat kehittyneet ajan saatossa. Jakamistalouden käsitteelle löytyy useita eri määritelmiä ja yhteisen määritelmän sopiminen on erittäin haastavaa. Yksi syy tälle liittyy jakamistalouden ympäristö- ja sosiaalivaikutuksiin. Jakamistalouden puolustajat ovat ylistäneet jakamistaloutta, kuinka se on kestävämpi vaihtoehto nykyiselle taloudelle. (Acquier ym. 2019.) Sen vastustajat taas ovat argumentoineet, että jakamistalous on eräänlaista pseudojakamista, eli susi lampaiden vaatteissa ilmiötä, jossa jakamistalouden hyödyntämistä toiminnassa pyritään korostamaan maineen kohottamisen sekä suurempien tuottojen toivossa eikä siksi, että oltaisiin aidosti kiinnostuneita yhteisen hyvän luomisesta (Belk 2014). Jakamistalouden käsite ei ole siis helpoimmasta päästä määritellä ja sen määritelmiin liittyy paljon erimielisyyksiä. Alla näkyvään taulukkoon on kerätty vuosien varrelta kuusi eri määritelmää jakamistaloudelle, joiden avulla voidaan tutkia hieman, miten käsitteen määritelmät ovat kehittyneet.

Julkaisija ja julkaisuvuosi	Jakamistalouden määritelmä
Benkler (2004)	Viittaa hyödykkeiden jakamiseen. Resursseja ja tavaroita siis jaetaan erilaisten sosiaalisen jakamisen järjestelmien avulla sen sijaan, että ne jaettaisiin markkinoiden kautta.
Lessig (2008)	Hybriditalous määritellään "joko kaupalliseksi kokonaisuudeksi, joka pyrkii hyödyntämään arvoa jakamistaloudesta, tai se on jakamistalous, joka rakentuu kaupalliselle kokonaisuudelle tukemaan paremmin sen jakamistavoitteita".
Botsman (2013)	Talousmalli, joka perustuu alihyödynnetyn omaisuuden jakamiseen tiloista taitoihin ja tavaraan rahallista tai ei-rahallista hyötyä varten
Stephany (2015)	Jakamistalous on arvo, joka saadaan, kun otetaan alihyödynnetyt varat ja tuodaan ne verkossa yhteisön saataville, mikä johtaa näiden varojen omistustarpeen vähenemiseen.
Cockayne (2016)	Jakamistalous kuvaa digialustaa joka yhdistää kuluttajat palveluun tai hyödykkeeseen mobiiliapplikaation tai verkkosivujen kautta.
Muñoz & Cohen (2017)	Sosioekonominen järjestelmä, joka mahdollistaa ihmisten ja organisaatioiden välisen tavaroiden ja palveluiden vaihdon, jonka tavoitteena on tehostaa ja optimoida yhteiskunnan käyttämättömiä resursseja.

Taulukko 2 Esimerkkejä erilaisista määritelmistä jakamistaloudelle

Taulukon ensimmäinen ja vanhin määritelmä on vuodelta 2004 ja siinä jakamistaloudessa viitataan yksinkertaisesti hyödykkeiden jakamiseen keskenään erilaisten sosiaalisten järjestelmien avulla, sen sijaan että ne jaettaisiin markkinoiden kautta myyden ja ostaen normaalisti (Benkler, 2004). Tämä määritelmä on jokseenkin suppea ja yleispätevä kattomääritelmä, eikä sisällytä mukaansa kaikkia niitä eri tapoja, joilla jakamistaloutta voidaan käytännössä hyödyntää (Acquier ym. 2019). Toinen käsite kuvaa jakamistaloutta hybriditaloutena, joka on joko kaupallinen kokonaisuus, joka pyrkii hyödyntämään arvoa jakamistaloudesta tai rakentuu kaupalliselle kokonaisuudelle tukemaan paremmin sen jakamistavoitteita (Lessig 2008). Tässä määritelmässä pyritään tuomaan esille jakamistalous kaupallisessa sekä ei-kaupallisessa näkökulmassa (Acquier ym. 2019). Kolmas määrittelee jakamistalouden talousmallina, joka perustuu alihyödynnetyn omaisuuden jakamiseen tiloista taitoihin ja tavaraan rahallista ja ei-rahallista hyötyä varten (Botsman 2013). Tämä määritelmä sisällyttää hyvin jo mukaansa niin yrityksiltä yrityksillä myynnin, yrityksiltä kuluttajille myynnin, kaupallisen sekä ei-kaupallisen näkökulman ja myös uudelleenmyynnin sekä lahjoittamisen (Acquier ym. 2019). Määritelmä on toistaiseksi kattavin näistä kuudesta määritelmästä.

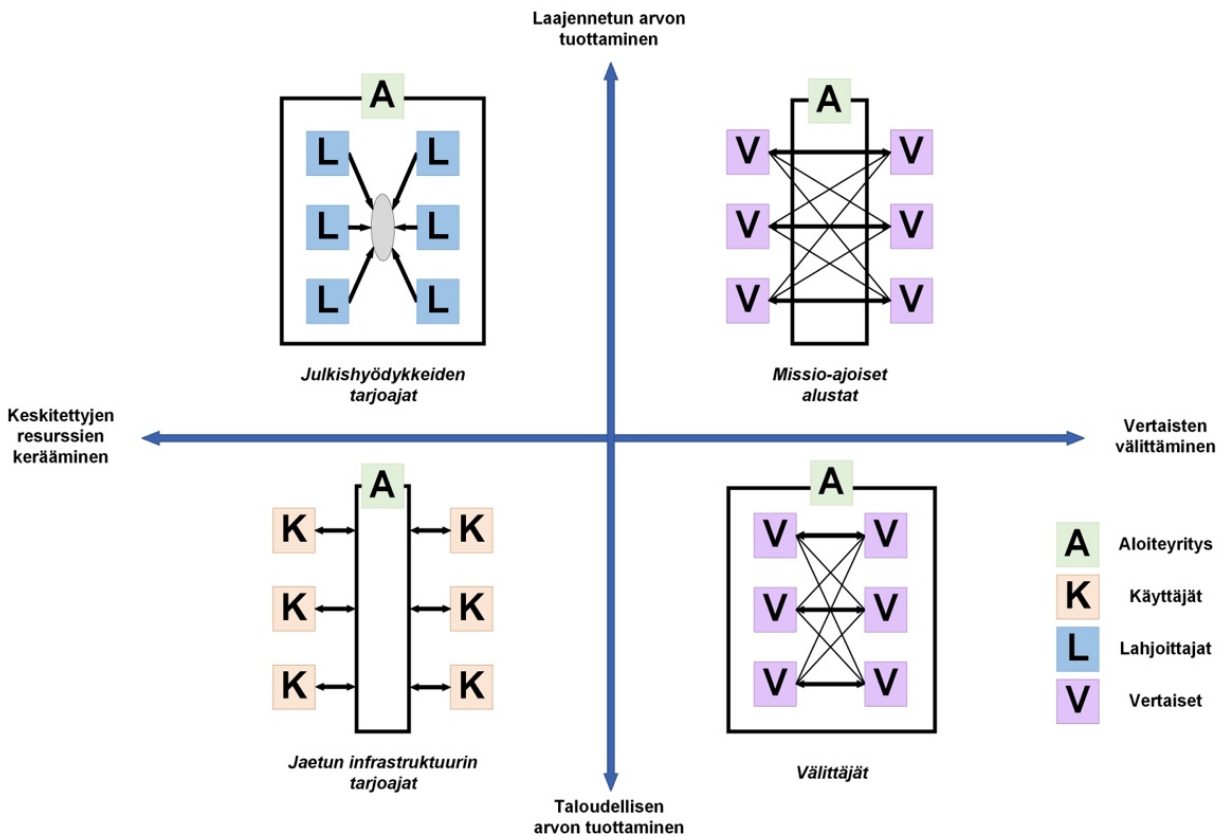
Kahdessa seuraavassa käsitteessä yhteistä on se, että ne molemmat tuovat jo määritelmissään esille internetin merkityksen jakamistaloudelle. Neljännessä määritelmässä alihyödynnetyt varat tuodaan verkossa yhteisön saataville, mikä johtaa varojen omistustarpeen vähenemiseen (Stephany 2015). Tässä määritelmässä korostuu myös jakamistalouden sosiaalinen tavoiteltu hyöty eli omistustarpeen väheneminen jakamisen avulla. Viidennessä määritelmässä lyhyesti ja ytimekkäästi kerrotaan, että jakamistalous kuvaa digialustaa, joka yhdistää kuluttajat palveluun tai hyödykkeeseen mobiiliapplikaation tai verkkosivujen avulla (Cockayne 2016). Määritelmä on suhteellisen kapea ja tarkka eli tähtää määrittelemään juuri tietynlaista jakamistalouden mallia eikä yleisesti koko termiä. Siitä rajautuvat ulkopuolelle moni muu jakamistalouden käyttämisen malli. (Acquier ym. 2019.) Tämä määritelmä sopii kuitenkin kaikista parhaiten juuri tämän tutkielman aiheeseen eli ruoankuljetusyrityksiin. Ruoankuljetusyritys kuten esimerkiksi Wolt, omistaa oman digialustan eli mobiilisovelluksensa, jonka tehtävä on yhdistää asiakkaat hyödykkeisiin eli elintarvikkeisiin, joihin eri ravintola-alan yritykset Woltin kautta tarjoavat. Tässä määritelmässä jää ainoastaan ulkopuolelle ruoankuljetusyritysten yksi sidosryhmä, alihankkijat eli Woltilla yksityisyrittäjinä toimivat kuljettajat. Woltin mobiiliapplikaatio yhdistää myös kuljettajat tähän kokonaisuuteen ja tarjoaa heille työmahdollisuuden. (Wolt 2024a.) Viimeinen määritelmä vuodelta 2017 yhdistää useampia eri määritelmiä ja toimii myös hyvin yleisenä kattoterminä jakamistaloudelle. Kuten Botsmanin määritelmä se sisällyttää hyvin jakamistalouden eri muotoja ja näkökulmia sekä tuo esille jakamistalouden tavoiteltuja hyötyjä kuten Stephanyn määritelmä eli käyttämättömien resurssien tehostetun käytön ja optimoinnin. (Acquier ym. 2019.)

3.1.2 Jakamistalouden eri liiketoimintamallit

Tarkastellaan seuraavaksi matriisimallia, jossa on jaoteltu jakamistaloutta käyttävät yritykset neljään eri kategoriaan liiketoimintamalliensa perusteella. Tässä matriisissa vaakatasolla vastakkaisina ääripäinä ovat erilaiset arvon luontitavat. Nämä ovat vertaisten välittäminen sekä keskitetty resurssien hyödyntäminen. Oikealla puolella olevalla vertaisten välittämisellä tarkoitetaan arvon luontia järjestämällä hajautettuja vertaistransaktioita. Tyypillisesti nämä ovat jakamistalouden alustoja, joihin he keräävät keskenään vertaisia palvelun/tuotteentarjoajia ja sitten välittävät näiden tarjoajien palveluja alustalta kuluttajille. Toisena ääripäänä vasemmalla matriisissa arvon luonnille on keskitetty resurssien yhdistäminen eli arvon luonti tarjoamalla pääsy keskitettyyn

resurssipooliin. Pystytasolla vastakkainen ovat arvon talteenotto- ja jakomekanismit. Ylhäällä matriisissa on keskittyminen laajennettuun arvonluontiin ja jakeluun. (Acquier ym. 2019.) Näillä yrityksillä päätavoitteena on yleensä taloudellinen kestävyys ja sen avulla sosiaalisen tai ympäristöllisen tehtävän edistäminen. Nämä yritykset voivat olla voittoa tavoittelemattomia tai rajoitettua voittoa tavoittelevia. (Seelos & Mair 2007; Yunus ym. 2010.) Alhaalla matriisissa on keskittyminen taloudelliseen arvonluontiin ja haltuunottoon (Acquier ym. 2019). Nämä yritykset hyödyntävät jakamistaloutta liiketoimintamallissaan niin, että ne tukevat toiminnallaan osakkeenomistajien arvon maksimointia, markkinalogiikan omaksumista sekä palveluidensa kaupallistamista (Teece 2010). Näiden kahden luokittelu-ulottuvuuden avulla saamme matriisin, josta on johdettu neljä eri liiketoimintamallia. Näihin neljään malliin voimme luokitella yritykset, jotka hyödyntävät jakamistaloutta toiminnassaan (Acquier ym. 2019).

Tähän malliin kuuluvat myös erinäiset liiketoimintamallin toimintaan osallistuvat osapuolet, jotka on jaoteltu neljään eri kategoriaan; aloiteyritys (*initiative*), käyttäjät (*users*), lahjoittajat (*contributors*) sekä vertaiset (*peers*). Aloiteyritys on se yritys, jonka liiketoimintamallia kuvataan ja joka hyödyntää toiminnassaan jakamistaloutta. Tämä aloiteyritys voi olla esimerkiksi Wolt. Käyttäjät ovat yksittäisiä henkilöitä, jotka käyttävät tietyn yrityksen palvelua. Eli Woltin tapauksessa käyttäjiä ovat ne asiakkaat, jotka käyttävät Woltin palveluja. Lahjoittajilla tarkoitetaan henkilöitä ja yrityksiä, jotka lahjoittavat ilmaiseksi osaamistaan ja energiaansa yritykselle, mikä on kyseisen liiketoimintamallin harjoittamisen edellytys. Vertaiset ovat keskenään vertaisia saman alan yrityksiä, jotka aloite eli toimintaa harjoittava yritys yhdistää liiketoimintamallissaan. Woltin tapauksessa vertaisia ovat ravintolat, jotka Wolt on kerännyt yhteen mobiilialustalleen. (Acquier ym. 2019.)



Kuva 4 Neljä eri jakamistaloutta hyödyntävää liiketoimintamallia (Acquier ym. 2019)

Yllä näkyvässä kuvassa näemme nyt nämä neljä kategoriala, joihin jakamistaloutta hyödyntävät yritykset voidaan luokitella niiden liiketoimintamallien perusteella. Nämä kategoriat ovat julkishyödykkeiden tarjoajat (Commoners), jaetun infrastruktuurin tarjoajat (Shared infrastructure providers), missio-ajoiset alustat (Mission-Driven Platforms) sekä välittäjät (Matchmakers).

Julkishyödykkeiden tarjoajat luovat ja tarjoavat ilmaisen pääsyn julkisiin hyödykkeisiin. Ne ovat useimmiten ei-kaupallisia yrityksiä, jotka keräävät resursseja ja taitoja yhteen keskitettyyn paikkaan, josta kaikki pääsevät hyödyntämään niitä vapaasti. Näiden yritysten liiketoimintamallissa arvoa luodaan yhteisöä varten, mutta sen luontiin tarvitaan myös yhteisön tukea. Nämä yritykset tarvitsevat keskeisesti lahjoittajien apua kerätäkseen resurssit ja taidot yhteen. Lahjoittajat tarjoavat osaamistaan ja energiaansa ilmaiseksi auttaakseen yhteisen hyvän luomisessa. Esimerkki tällaisesta yrityksestä on Wikipedia, joka kokoaa tietoa kaikkien vapaaseen käyttöön. Wikipedia ei pärjäisi ilman lahjoittajien apua. Lahjoittajat käyvät Wikipedian tapauksessa jakamassa omaa tietoaan luomalla uusia sivuja alustaan sekä täyttämällä tietoa olemassa oleviin sivuihin. Wikipediassa on

tietenkin omat ongelmansa, esimerkiksi tietojen luotettavuuden ja lähteiden kanssa, mutta sen tarkoitus on tukea yhteistä hyvää ja varmistaa, että tieto kaikkien vapaasti saatavilla. (Acquier ym. 2019.)

Jaetun infrastruktuurin tarjoajat luovat arvoa kuten edelliset keskittämällä resursseja ja tarjoamalla niitä eteenpäin käyttäjille. Edelliseen verrattuna nämä yritykset kuitenkin tavoittelevat toiminnassaan taloudellista voittoa sekä keräävät resurssit itse lahjoittajien avun sijasta. Nämä yritykset tarjoavat käyttäjille itse haalimastaan resurssiomaisuudesta omistusresursseja esimerkiksi työkaluja, autoja ja pyöriä. Nämä omistusresurssit ovat usein suuria ja kalliita hankintoja, joiden omistaminen on huomattavasti kalliimpaa kuin vuokraaminen. Käyttäjät voivat käyttää näitä yrityksen tarjoamia resursseja kuukausimaksuilla tai käyttöön perustuvilla maksuilla. Julkishyödykkeiden tarjoajista poiketen jaetun infrastruktuurin tarjoajat perivät resurssien käytöstä maksua käyttäjiltä. Nämä yritykset lupaavat, että heidän toiminnallaan on sosiaalisia ja ympäristöllisiä hyötyjä kuten ympäristöpäästöjen vähentyminen, mutta heidän päätavoitteensa on kuitenkin tehdä voittoa. Näitä yrityksiä varjostaa sama kritiikki kuin jakamistaloutta yleensäkin eli niitä ajoittain syytetään pseudo-jakamisesta, mikä mainittiin jo aiemmin tutkielmassa. (Acquier ym. 2019.) Hyvä esimerkki Suomessa toimivasta tällaisesta yrityksestä on Voi, joka vuokraa sähköpotkulautoja. Voi omistaa potkulaudat ja ne ovat tarjolla ympäri kaupunkia kaikkien saatavilla. Käyttäjät voivat ottaa minkä tahansa vapaana olevan yrityksen potkulaudan käyttöönsä. Palvelun käyttäjät maksavat palvelusta mobiiliapplikaation kautta joko käyttöön perustuen eli ajoajan keston perusteella tai he voivat ostaa kuukausipaketin. Tällöin he saavat paketin mukaisen määrän ajoaikaa kuukaudessa ja heidän käytettävissään ovat kaikki Voi:n potkulaudat maksukuukauden ajan. (Voi.com 2024.)

Missio-ajoiset alustat välittävät vertaisten palveluita edistääkseen yhteiskunnallista tavoitettaan. Kuten julkishyödykkeiden tarjoajat hekin tavoittelevat ensisijaisesti sosiaalisia ja ympäristöllisiä hyötyjä kuten esimerkiksi jätteiden vähenemistä. Nämä yritykset voivat olla voittoa tavoittelemattomia tai tavoittelevia sekä rajoitettua voittoa tavoittelevia. Yritykset kasaavat eri vertaiset palvelun tai hyödykkeen tarjoajat yhteen, jotta ne olisivat käyttäjille helposti saatavilla. (Acquier ym. 2019.) Esimerkki tällaisesta yrityksestä on suomalainen ruokahävikkiä vastaan taisteleva ResQ Club. He yhdistävät ravintolat, kahvilat ja ruokakaupat kuluttajiin mobiiliapplikaationsa avulla. Ruoka-alan yritykset pystyvät vähentämään hävikkiään tarjoamalla hävikiksi meneviä tuotteitaan

alennettuun hintaan kuluttajille applikaation kautta. Kuluttajat taas voivat tehdä hyviä tarjouslöytöjä ja pääsevät myös mukaan ruokahävikin vähentämiseen. Tämä eroaa kuitenkin esimerkiksi Woltista siten, että heidän päätavoitteensa on ruokahävikin vähentäminen. He eivät myöskään tarjoa kotiinkuljetusta, vaan kuluttajat noutavat itse varaamansa tuotteet. (ResQ-Club.com 2024.)

Välittäjät ovat voittoa tavoittelevia yrityksiä, jotka keräävät vertaiset palveluntarjoajat yhteen alustaan ja luovat täten myyntiverkoston, jossa myyjät ja kuluttajat löytävät toisensa keskitetysti. Nämä yritykset eroavat missio-ajoisista alustoista siten, että heidän päätavoitteensa on tehdä voittoa. Sen sijaan että nämä yritykset omistaisivat itse palveluun tarvittavat resurssit, ne keräävät palveluntarjoajat yhteen ja toimivat välittäjinä ottaen itselleen palkkion heidän kauttaan tehdyistä myynneistä. Myös välittäjät keräävät puoleensa kritiikkiä ja syytöksiä mahdollisesta pseudo-jakamisesta. (Acquier ym. 2019.) Tähän kategoriaan sopii tässä tutkielmassa tutkimamme ruoankuljetusyritykset esimerkiksi Wolt. Woltin päätavoite on tehdä voittoa. Se yhdistää vertaiset palveluntarjoajat eli ravintolat ja kaupat keskitetysti yhteen mobiiliapplikaatioonsa, josta kuluttajat pääsevät tilaamaan eri ravintoloiden tuotteita. Se itse tekee voittoa välityspalkkioiden muodossa sekä kuljetus- ja palvelumaksuilla sen kautta tehdyistä tilauksista. (Wolt.com 2024a.)

3.2 Logistiikan joukkoistaminen

Tässä alaluvussa tutustutaan tarkemmin kolmanteen tutkielman kannalta tärkeimpään käsitteeseen eli logistiikan joukkoistamiseen. Aluksi käydään läpi käsitteen määritelmää ja sen teoriaa tarkemmin. Sen jälkeen esitellään hieman jo tutkittuja sekä todettuja hyötyjä ja haasteita, joita logistiikan joukkoistaminen voi tuoda sitä hyödyntävälle yritykselle.

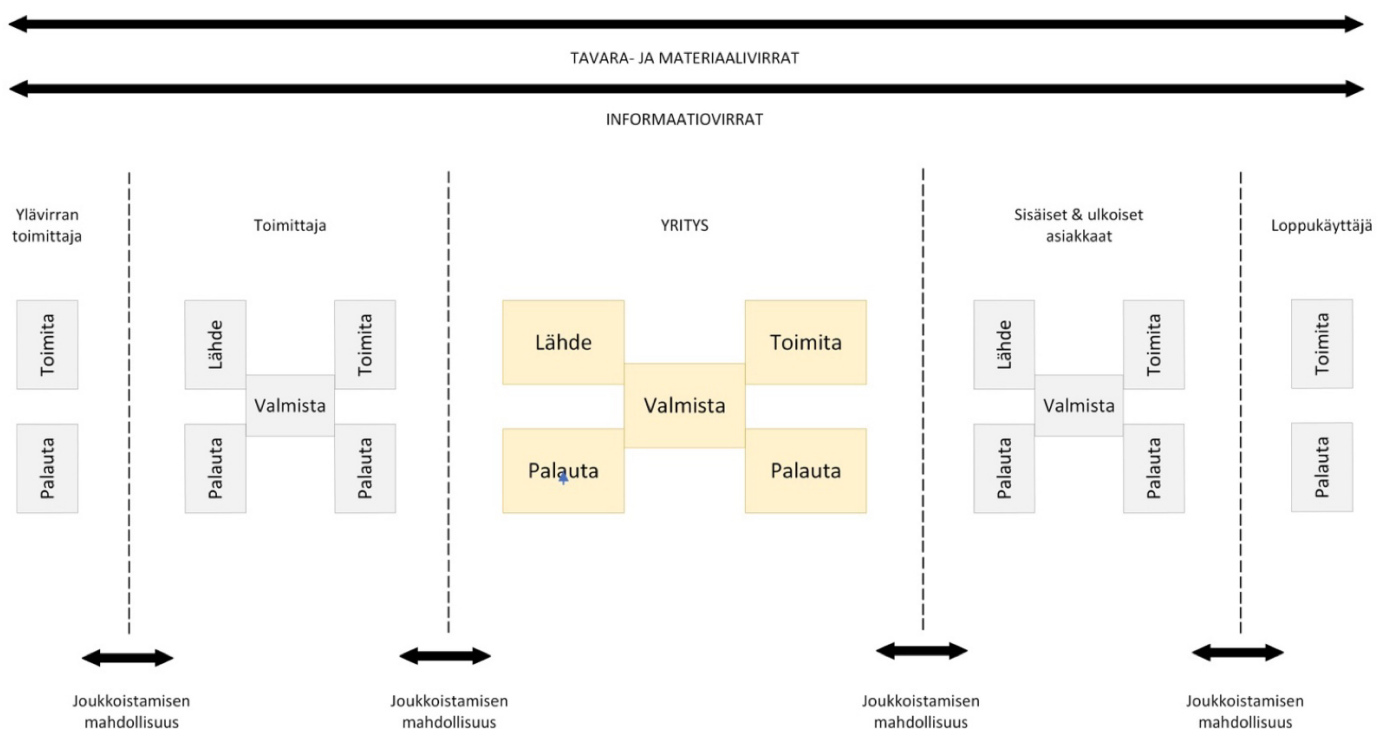
3.2.1 Logistiikan joukkoistaminen käsitteenä

Logistiikan joukkoistaminen käsite on yhdistelmä kahdesta eri käsitteestä. Joukkoistaminen (*crowdsourcing*) on lähestymistapa toiminnon suorittamiseen avaamalla sen suorittamisen laajoille yleisöryhmille (Ranard ym. 2014). Toisin sanoen se on tietynlainen ulkoistamisstrategia, jossa tietyn operaation suorittaminen siirretään vapaasti yleisön suoritettavaksi sen sijaan että yritys hoitaisi tämän operaation itse (Howe 2006). Joukkoistamisen termin eri määritelmät ovat hyvin samantyyliisiä eli käsitys termin määritelmästä on hyvin vakiintunut. Logistiikan termille taas löytyy useampia eri

määritelmiä, koska kyse on erittäin laajasta osa-alueesta yrityksen toimintaa ja eri yrityksillä on erilaisia logistisia tarpeita. Erään lähteen mukaan logistiikkaan kuuluu menettelytapojen suunnittelu-, toteutus- ja valvontaprosessi (Candell ym. 2009). Tämä on aika laaja määritelmä käsitteelle. Toisen määritelmän mukaan logistiikan konseptiin kuuluu tehokas tavaroiden virtaus ja varastointi sisältäen palvelut ja informaation koko toimitusketjussa (Bowersox ym. 2002). Jälkimmäinen määritelmä on jo ensimmäistä tarkempi ja kuvaa selkeämmin mitä eri toimintoja logistiikkaan kuuluu. Nämä kaksi käsitettä, joukkoistaminen ja logistiikka on myöhemmin yhdistetty logistiikan joukkoistamisen käsitteeksi.

Logistiikan joukkoistamisen käsitteelle löytyy englannin kielestä useita eri synonyymeja: *crowd logistics*, *crowdshipping*, *crowdsourced delivery* (Buldeo ym. 2017). Logistiikan joukkoistamisessa sovelletaan joukkoistamista logistiikan prosesseihin. Yritykset käyttävät verkkoalustoja ulkoistaakseen logistiikan prosessejaan yksilöille. (Ranard ym. 2014.) Toisessa lähteessä taas kuvataan, että logistiikan joukkoistaminen on lupaava konsepti, joka rohkaisee yleisöä eli yksilöitä käyttämään heidän ylimääräistä kuljetuskapasiteettiaan kuljetusten toimittamiseen muille ihmisille (Mckinnon & Bilski 2015). Nämä määritelmät ovat yhdenmukaisia ja niissä yhdistyy joukkoistamisen ydin eli tietyn toimen ulkoistaminen laajalle yleisölle tehtäväksi. Yritykset, jotka hyödyntävät logistiikan joukkoistamista ovat ottaneet haltuun hajautetun työvoiman sekä mikroyrittäjyyden ilmiöt toiminnassaan. Sen sijaan että he tekisivät kuljetuksen itse he jakavat sen uudelleen antamalla sen itsenäisille ammatinharjoittajille tai freelancereille. (Mladenow ym. 2016.) Esimerkiksi Wolt on ulkoistanut juuri kuljetuksensa kuskeilleen, pienyrittäjille, jotka tekevät alihankkijoina töitä Woltille. He eivät kuulu virallisesti Woltin palkkalistoille, vaan toimivat pienyrittäjinä. Wolt maksaa heille tehtyjen kuljetusten perusteella palkkiota eli he voivat itse vaikuttaa siihen paljon töitä tekevät. Heitä ei myöskään haeta samalla tavalla kuin palkallisia työntekijöitä, vaan he voivat hakea itse kuljettajiksi milloin vain ja kunhan he saavuttavat Woltin vaatimukset heidät yleensä hyväksytään kuskeiksi. Tämän avulla Woltilla on käytettävissään valtava kuljettajien verkosto, johon sillä ei luultavasti olisi varaa, mikäli jokainen kuljettaja olisi palkattu Woltille työntekijänä. Woltin vaatimuksia kuskeilleen ovat oma ajoneuvo, joka saa olla myös pyörä tai sähköpotkulauta, voimassa oleva ajokortti, voimassa olevat henkilöpaperit ja riittävä työnteko-oikeus sivutoimiseen yrittäjyyteen sekä älypuhelin toimivalla internetyhteydellä. (Wolt.com 2024c.)

Logistiikan joukkoistamisen voi järjestää kahdella eri tavalla. ”Turnajaismallissa” jokainen tehtävän mahdollinen suorittaja tarjoaa omaa ratkaisuaan tehtävän suorittamiseksi ja yksi yksilö valitaan kilpailuperusteella suorittamaan lopulta kyseinen tehtävä (Afuah & Tucci 2012). Esimerkiksi Woltilla se kuski, joka ensimmäisenä hyväksyy mobiiliapplikaation kautta tietyn kuljetuksen pisteestä A pisteeseen B, saa kyseisen keikan hoidettavakseen. Yhteistyöhön perustuvassa joukkoistamisessa taas tehtävän suorittamiseen tarjoutuneet yksilöt työskentelevät yhdessä annetun tehtävän suorittamiseksi ja siitä saadaan yksi ratkaisu tehtävään (Mladenow ym. 2015). Esimerkiksi monet yksilöt jakavat tietoansa reaaliaikaisista liikennetiedotteista ilmoittamalla huomaamansa liikennehuomiot eteenpäin taholle, joka kokoaa näistä saamista tiedoista virallisia liikennetiedotteita. Nämä tiedotteet sitten jaetaan eteenpäin esimerkiksi radiossa muiden autoilijoiden turvaksi. Yleensä tavara- ja materiaalivirtojen kuljettaminen joukkoistetaan turnajaismallilla ja tietovirtojen kuljettaminen taas yhteistyöhön perustuvalla mallilla (Mladenow ym. 2016).



Kuva 5 Logistiikan joukkoistaminen toimitusketjussa (Mladenow ym. 2016)

Yllä näkyvässä kuvassa nähdään, miten logistiikan joukkoistamista voidaan hyödyntää yrityksen toimitusketjun eri vaiheissa. Kuvan yläosassa havainnollistetaan materiaalien, tavaroiden ja informaation kulkua. Keskenkäiset tuotteet ja materiaalit virtaavat

ylävirran toimittajilta tavaroiden vastaanottamisen, tuotannon ja jakelun läpi kohti yrityksen sisäisiä sekä ulkoisia asiakkaita ja päätyvät lopulta loppukäyttäjille. Sisäisiä asiakkaita ovat tässä muun muassa yrityksen omat toimitilat esim. varastot, joissa tuotteet käyvät. Ulkoisia asiakkaita ovat esimerkiksi jälleenmyyntiliikkeet. Prosessit voivat joskus sisältää myös palautuksia, joten tavara- ja informaatiovirta voi olla myös kaksisuuntainen. Näitä eri välipisteiden välisiä kuljetuksia voidaan ulkoistaa yleisölle suoritettavaksi. (Mladenow ym. 2016.) Woltin tapauksessa he ulkoistavat nimenomaan ulkoisten asiakkaidensa eli ravintoloiden ja loppukäyttäjien välisen viimeisen mailin kuljetuksen eteenpäin kuskeilleen.

3.2.2 Logistiikan joukkoistamisen hyödyt ja haasteet

Logistiikan joukkoistamisesta on sekä mahdollisia hyötyjä että haasteita sitä hyödyntävälle yritykselle. Näitä on tutkittu paljon ja tässä tutkielmassa ne kuuluvat logistiikan joukkoistamisen teoreettiseen osioon. Ne ovat sidoksissa myös siihen, miten nimenomaan ravintolat hyötyvät, siitä että Wolt käyttää logistiikan joukkoistamista toiminnassaan. Ne tulee kuitenkin erottaa selkeästi tämän tutkielman tarkoituksesta, jossa tutkitaan logistiikan joukkoistamisen hyötyjä ja haasteita ravintoloiden näkökulmasta eikä niitä käyttävän yrityksen esimerkiksi Woltin näkökulmasta.

Yrityksen pääsyytä ryhtyä käyttämään logistiikan joukkoistamista toiminnassaan on sen tuomat taloudelliset edut (Mladenow ym. 2016). Monet joukkoistamisprojektit voivat onnistua jopa ilman mitään rahallista korvausta siihen osallistuvilta yksilöiltä, jolloin yritys saa merkittäviä säästöjä (Bayus 2013). Esimerkiksi tähän sopii hyvin aiemmin mainitut liikennetiedotteet. Liikennetiedotteita julkaiseva taho ei joudu maksamaan yksilöille, jotka toimittavat heille ajankohtaista tietoa, jota ilman he eivät saisi tiedotteita luotua. Useimmiten materiaali- ja tavaravirtauksiin liittyvissä joukkoistamisprojekteissa yritys joutuu maksamaan yksilöille heidän palveluksistaan, mutta tämä korvaus on huomattavasti pienempi kuin se, että omat palkalliset työntekijät hoitaisivat nämä toiminnot (Horton & Chilton 2010). Kuten aiemmin jo mainittiin Woltin kuljetuskustannukset ovat huomattavasti pienemmät heidän käyttäessään yksityisyrittäjinä toimivia kuljettajiaan sen sijaan että nämä kuljettajat olisivat heidän palkallisia työntekijöitään, joista seuraisi palkkakustannusten lisäksi myös sivukuluja. Toinen hyöty liittyy logistiikan joukkoistamisesta aiheutuvaan kestäväen kehityksen edistämiseen. Joukkoistamisprojektit kannustavat yksityishenkilöt osallistumaan

esimerkiksi pientä palkkiota vastaan ja hyödyntämään omaa ylimääräistä kapasiteettiaan. He saattavat myös suorittaa tämän ympäristöystävällisemmin kuin yrityksen omat työntekijät sen tekisivät. Esimerkiksi Woltin kuskeista osa suorittaa kuljetuksensa polkupyörällä, mikä on perinteisiin autoa käyttäviin kuljetusyrittäisiin verrattuna paljon ympäristöystävällisempää ja kestävämpää. Lisäksi yksityishenkilöt ovat joustavampia sekä toisiinsa kytkeytyvämpiä kuin perinteiset logistiikkapalveluiden tarjoajat, millä voidaan vähentää parhaimmillaan epäonnistuneiden kuljetusten määrää. (Wang ym. 2016.)

Haasteista suurin on se, että logistiikan joukkoistamisen johtaminen edellyttää tuntemattoman hallitsemista ja käsittelemistä. Yksityishenkilöt, jotka osallistuvat tehtävien suoritukseen ovat usein tuntemattomia ja heitä on vaikeampi hallita kuin omia työntekijöitä. Heidän käyttäytymistään on vaikeaa ennustaa ja siitä johtuviin poikkeustilanteisiin on vielä vaikeampaa varautua ennakkoon. (Mladenow ym. 2016.) Sen lisäksi että joukkoistamista käyttävä yritys kilpailee muita yrityksiä vastaan, se joutuu kilpailemaan myös osallistuvien yksityishenkilöiden omia intressejä ja tarpeita vastaan. Ne voivat olla ristiriidassa yrityksen intressien kanssa. Nämä yritykset kohtaavat myös epävarmuuden riskin ulkoistetuissa toiminnoissaan. Ulkoistettuja toimintoja suorittavat yksilöt saavat usein itse vapaasti päättää milloin ja paljonko he toimintoja suorittavat. (Castillo ym. 2018.) Esimerkiksi Woltin kuskit voivat itse valita mitkä kuljetukset he tekevät, eikä kukaan velvoita heitä ottamaan tiettyä kuljetusta (Wolt 2024c). Tästä seuraa epävarmuusriski yritykselle siitä, tuleeko kaikki ulkoistetut tehtävät varmasti suoritettua ajallaan. Tämä riippuu täysin yksilöiden halusta suorittaa ne. Yritykset joutuvat tässä siis tasapainottelemaan sen kanssa haluavatko he valita edullisemmän vai varmemman vaihtoehdon tiettyjen tehtävien suorittamiseen. (Castillo ym. 2018.)

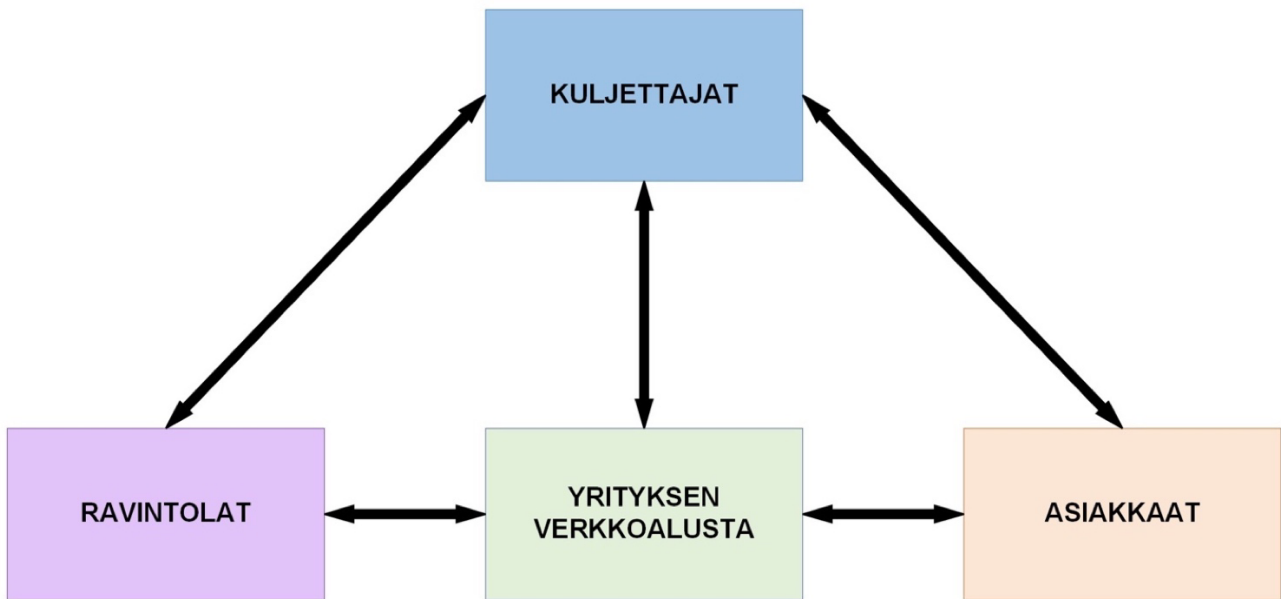
4 Logistiikan joukkoistamisen vaikutukset ruoan kotiinkuljetuksissa

Tässä kappaleessa keskitytään löytämään vastaukset tutkielman tutkimuskysymyksiin. Aluksi käydään hieman läpi, miten ruoan kuljetusyrietykset toimivat ja mitkä ovat ruokakuljetusten erityispiirteitä. Sen jälkeen keskitytään löytämään vastauksia tutkimuskysymyksiin, joita molempia käsitellään omassa alaluvussaan. Ensiksi käydään läpi hyödyt ja sen jälkeen haasteet.

4.1 Ruokakuljetusten erityispiirteet

Tässä alaluvussa käydään läpi joitakin ruokakuljetusten erityispiirteitä ja haasteita sekä käydään lyhyesti läpi, miten ruoan kuljetusyrietysten, kuten Woltin, toiminta rakentuu. Tarkoituksena on pohjustaa hieman tutkielman tarkkaa aihepiiriä ennen seuraavia alalukuja, joissa etsitään vastauksia itse tutkielman tutkimuskysymyksiin.

Ruokakuljetukset tuovat mukanaan omia erityispiirteitään ja vaatimuksia verrattuna muiden tuotteiden kuten tavallisten esineiden kuljetuksiin. Ruokakuljetusten kohdalla vaatimukset sekä toimitusten tarkkuudesta että nopeudesta ovat niin korkeat, että ruokakuljetukset ovat yksiä vaikeimmista kuljetuksista koordinoita (Morganti & Gonzalez-Feliu 2015). Kuten johdantokappaleessa jo kerrottiin, Fancellon ym. vuoden 2017 tutkimuksessa todettiin yhtenä johtopäätöksenä, että kaikkia ruoka ei voida toimittaa kotiin niiden heikon säilyvyyden vuoksi. Onneksi nykyään yritykset ovat kehittäneet kuljetuspalvelujaan ja onnistuneet löytämään keinoja, miten erilaisia tuoreita ruokia pystytään kuljettamaan kotiin. Tuoreiden ruokien kuljettaminen on kuitenkin myös kalliimpaa, koska se vaatii erityisiä olosuhteita säilyäkseen kuljetuksen ajan (Fancellon ym. 2017). Ruokakuljetuksilla on lisäksi erittäin dynaaminen kysyntä, pienikokoiset tilauskoot, tiukat aikavaatimukset sekä usein suuri asiakasmäärä (Allen ym. 2018). Kysynnän dynaamisuus näkyy tilausmäärien vaihtelussa sesongeittain ja yksittäiset kysyntäpiikit voivat olla erittäin suuria. Yksittäisten kuljetusmatkojen määrä on suuri, kun taas yksittäisen kuljetuksen arvo on usein pieni. Asiakkaat vaativat oikea-aikaisia toimituksia ja odottavat toimituksilta hyvää hygieniää, pakkausta, sopivaa lämpötilaa sekä hyvää asiakaskokemusta. (Kapoor & Vij 2018.)

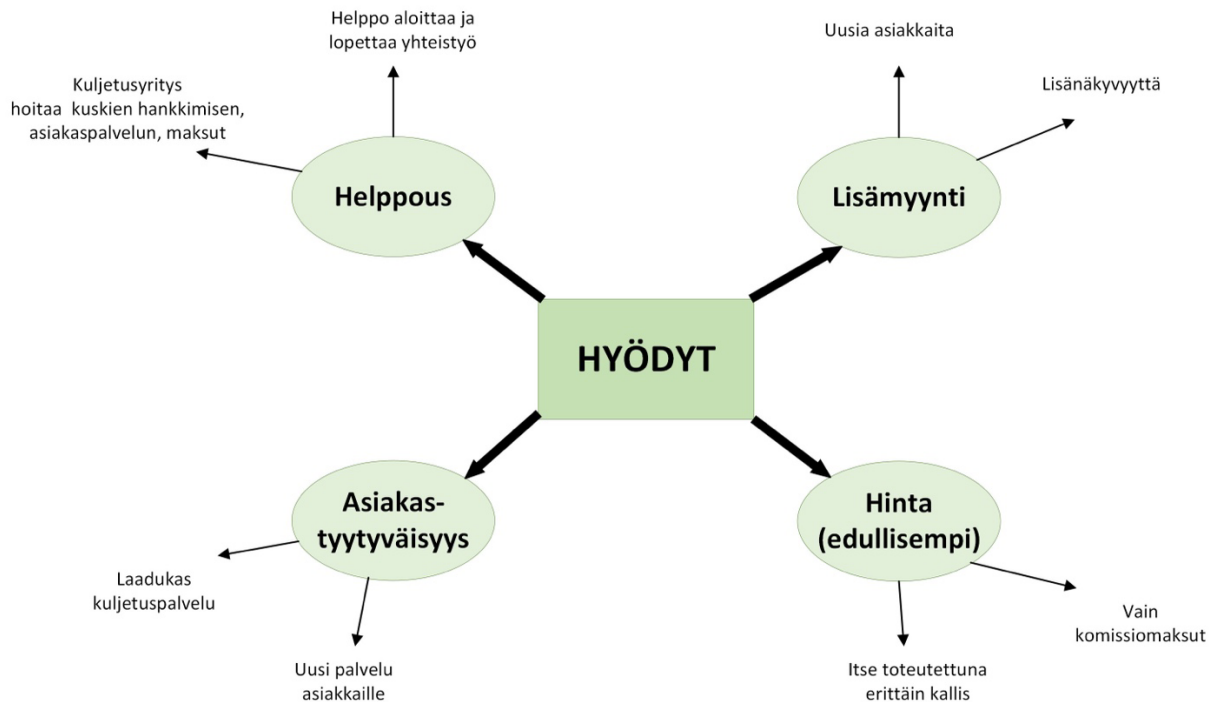


Kuva 6 Ruoan kuljetusyrityksen toimintamalli (Puram ym. 2022)

Ruoan kuljetusyrityksien toimintaan kuuluu neljä keskeistä sidosryhmää; ravintolat, yrityksen oma verkkoalusta, josta tilaukset tehdään, ruoan kuljettajat sekä asiakkaat. Kaikilla sidosryhmillä on erittäin tärkeä rooli ruoan kuljetusten onnistumisessa. Kuljettajien rooli on hoitaa tilausten toimittaminen ravintoloista asiakkaille. Kuljettajien toiminta vaikuttaa vahvasti toimituksen onnistumiseen, sillä kuljettajien vastuulla on taata, että oikea tilaus kulkeutuu oikealla asiakkaalle oikeaan aikaan. Lisäksi heidän kuljetuksensa voi vaikuttaa saapuvan ruoan laatuun esimerkiksi siihen, onko ruoka pysynyt oikeassa lämpötilassa kuljetuksen ajan. Yrityksen vastuulla on pitää huolta, että heidän verkkoalustansa toimii, jotta tilauksien teko ja toimitus on mahdollista. Jokainen muu sidosryhmä on riippuvainen yrityksen applikaation toiminnasta, sillä kaikki toiminta tapahtuu sen kautta. Ravintoloiden tehtävänä taas on ottaa tilaukset vastaan verkkoalustan kautta ja valmistaa ne luvatussa ajassa, jotta kuljettaja pääsee toimittamaan ne. Myös heidän toimintansa vaikuttaa ruoan laatuun sekä tilausten oikea-aikaiseen toimittamiseen, sillä viivästys voi olla kuljettajan lisäksi myös ravintolan toimista johtuvaa. Ravintoloiden ja asiakkaiden välisen kuljetuksen välittää siis yrityksen verkkoalusta sekä heidän kuljettajansa yhteistyöllä. (Puram ym. 2022.)

4.2 Logistiikan joukkoistamisen hyödyt ruokakuljetuksissa

Tässä alaluvussa käydään läpi, mitä hyötyjä ravintola voi mahdollisesti saavuttaa ulkoistamalla kotiinkuljetuksensa ruoan kuljetusyritykselle kuten Woltille tai Foodoralle. Tässä kappaleessa käytetään esimerkkinä Woltin yritystä, jotta saamme esiteltäviä myös konkreettisia hyötyjä, joita Suomessa toimiva Wolt yritys tarjoaa yhteistyöhön lähteville ravintoloille.



Kuva 7 Kuljetuspalvelun ulkoistamisesta johtuvat mahdolliset hyödyt ravintolalle

Yllä näkyvään kuvioon on listattu tärkeimmät hyödyt, jotka ravintola voi saavuttaa ulkoistamalla kotiinkuljetuspalvelunsa ruoan kuljetusyritykselle. Nämä käydään seuraavaksi vielä yksityiskohtaisemmin läpi. Yksi merkittävä hyöty ja syy sille, miksi ravintolayritykset haluavat lähteä yhteistyöhön ruoan kuljetusyrityksen kanssa on siitä seuraava uusi tulon lähde (See-Kwong ym. 2017). Woltin avulla yritys voi kasvattaa merkittävästi liikevaihtoaan saadessaan Woltin valmiin suuren asiakaskunnan potentiaalisiksi asiakkaikseen. Wolt kertoo blogissaan, että keskimääräinen Wolt-ravintola Suomessa myy Woltin kautta noin 100 000 eurolla vuodessa (Wolt Blog 1.11.2019). Woltilla on yli 30 miljoonaa rekisteröitynyttä käyttäjää sekä yli 180 000 lähettikumppania, jotka ravintola saa yhteistyössä käyttöönsä. (Wolt.com 2024b.) Tämä

valtava kuljettajaverkosto on suoraa vaikutusta kuljetusyrityksen hyödyntämästä logistiikan joukkoistamisesta. Ravintoloilla ei olisi mahdollisuuksia mitenkään saada samankaltaista kuljettajaverkosta käyttöönsä, mikäli he järjestäisivät kotiinkuljetuksensa itse yrityksen sisällä. Tietenkin nämä kuljettajat tekevät myös lukuisten muiden ravintoloiden kuljetuksia eivätkä vain tietyn ravintolan. Silti oman kuljetuspalvelun kuljettajamäärät olisivat varmasti paljon pienemmät. Woltin kautta ravintolat saavat myös ilmaista näkyvyyttä ja moni uusi asiakas saattaa löytää ravintolan juuri Woltin kautta, vaikka ei olisi aiemmin tuntenut kyseistä ravintolaa. Ravintolat voivat Woltia käyttäessään saada siis samaan aikaan tuloja niin paikan päällä vierailevilta asiakkailtaan kuin Woltin kautta kotiin tilaavilta asiakkailtaan. Woltin tai vastaavan ruoan kuljetusyrityksen avulla ravintolalla on siis mahdollisuus kasvattaa merkittävästi liikevaihtoaan ja volyymiaan. Lisäksi Wolt tarjoaa myös mahdollisuuden seurata oman kasvun kehitystä ja antaa ravintolalle käyttöönsä dataa heidän tekemästään tuotosta Woltin kautta. Näin ravintolat voivat seurata kasvuaan ja nähdä kuinka paljon rahallista hyötyä Woltin käyttämisestä heille oikeasti on (Wolt.com 2024b.)

Sen lisäksi että ruoan kuljetusyrityksen käyttäminen voi kasvattaa ravintolan myyntiä ja tuoda heille uusia asiakkaita sekä näkyvyyttä, se on myös huomattavasti edullisempaa kuin oman kuljetuspalvelun luominen ja ylläpitäminen, koska nämä yritykset toimivat usein komissiopalkkioilla (Acquier ym. 2019.). Wolt ei veloita ravintoloilta mitään erillisiä aloitusmaksuja tai kuukausimaksuja, vaan se veloittaa ainoastaan komissiomaksun sen kautta tehdyistä tilauksista. Eli Wolt ei maksa ravintolalle mitään, mikäli ravintolalle ei tule sen kautta yhtään tilauksia. Wolt perii vain tehdyistä tilauksista pienen komission. (Wolt.com 2024b.) Nämä komissioidot voivat toki olla suuriakin, jolloin yrityksen tulee arvioida, voivatko he tehdä niiden jälkeen vielä voittoa. Mahdollisesti tämän vuoksi osa ravintoloista hinnoittelee tuotteensa Woltiin hieman kalliimmalla, kuin mitä ne ovat ravintolassa paikan päällä. Näin ravintolat voivat pienentää Woltin komissiomaksun vaikutusta heidän tuloihinsa. Esimerkiksi Turun Hook ravintolan 12 kappaleen siipiannos maksaa paikan päällä 12,90 € kun taas Woltin applikaatiossa se maksaa 13,30 € (Ravintolahook.fi 2024; Wolt applikaatio 2024). Periaatteessa siis itse Woltin käyttäminen ei maksa ravintolalle mitään ylimääräistä. Myöhemmin haasteiden kohdalla käydään vielä läpi, minkälaisia piilokuluja tästä yhteistyöstä voi kuitenkin ravintolalle seurata.

Oman kuljetuspalvelun organisoinnista ja ylläpidosta taas seuraisi ravintolalle huomattavasti lisäkuluja. Kuten jo aiemmin tutkielmassa käytiin läpi viimeisen mailin kuljetukset ovat tehokkuuden näkökulmasta erittäin kalliita. Niiden tilausulottuvuus on usein hyvin alhainen ja kohteet saattavat olla hyvin hajallaan. (Macioszek, 2018.) Ruokakuljetuksilla on lisäksi erittäin dynaaminen kysyntä, pienikokoiset tilauskoot, tiukat aikavaatimukset sekä usein suuri asiakasmäärä (Allen ym. 2018). Näiden vaihtuvien tilanteiden ja kysyntäpiikkien hallinnointi oman kuljettajapalvelun avulla voi koitua erittäin haastavaksi ja kalliiksi. Ravintolan tulisi palkata omat kuljettajat, joista seuraisi heille palkka-, sekä sivukuluja. Näitä kuljettajia olisi myös murto-osa verrattuna Woltin kuljettajaverkostoon. Sen lisäksi heidän tulisi investoida kuljettajien kulkuneuvoihin sekä kuljetuspalvelun asiakaspalveluun ja mahdollisesti jopa omaan applikaatioon, joka heidän tulisi kehittää tai ostaa ulkoa. Oman kuljetuspalvelun luomisesta ja ylläpidosta tulisi siis erittäin paljon lisäkustannuksia. Tätä kun verrataan siihen, että Wolt tarjoaa palveluitaan vain komissiomaksujen muodossa, ei ole vaikeaa ymmärtää miksi yli 80 000 kauppiasta on jo valinnut Woltin yhteistyökumppanikseen. (Wolt.com 2024b.)

Kolmas tärkein hyöty mitä ravintolat ruoan kuljetusyrityksen kanssa yhteistyöstä saavat, on palvelun helppous eli miten paljon se helpottaa heidän taakkaansa, jos vertaa että he organisoisivat kotiinkuljetuspalvelunsa itse. Malesialainen yliopisto teki tutkimuksen siitä, mitkä ovat tärkeimmät syyt sille, että yritys päättää ulkoistaa ruoan kuljetuspalvelun. Tutkimuksessa kävi ilmi, että kolmanneksi merkittävin syy oli sen kätevyys/helppous. Vastaaajien mukaan on kätevää ulkoistaa palvelu kuin luoda oma kuljetuspalvelu, koska suurin osa vastuista voidaan ulkoistamisen yhteydessä siirtää ruoan kuljetusyrityksen harteille. Yritys välttyy uusien kuljettajien palkkaamisoperaatiolta sekä online-ruokatilausjärjestelmän kehittämiseltä tai ostamiselta. (See-Kwong ym. 2017.) Sen lisäksi, että oman kuljetuspalvelun luonti ja organisointi olisi erittäin kallista, se olisi myös todella aikaa vievää ja veisi paljon ravintolan energiaa ja resursseja.

Wolt myös hoitaa kuljetukseen liittyvän asiakaspalvelun sekä maksujen hoitumisen. Näin ravintolan ei itse tarvitse vastaanottaa reklamaatioita kuljetuksiin liittyen, vaan ne menevät kaikki Woltin kautta. Wolt on itse yhteydessä ravintolaan tarvittaessa, mutta muuten ravintolan työntekijöiden energia säästyy asiakaspalvelun hoitamiselta. Wolt toimii siis välikätenä ja ottaa suuren osan vastuusta itselleen onnistuneen palvelun takaamisesta. Wolt myös tarjoaa ravintoloiden käyttöön valmiin applikaationsa. Heidän

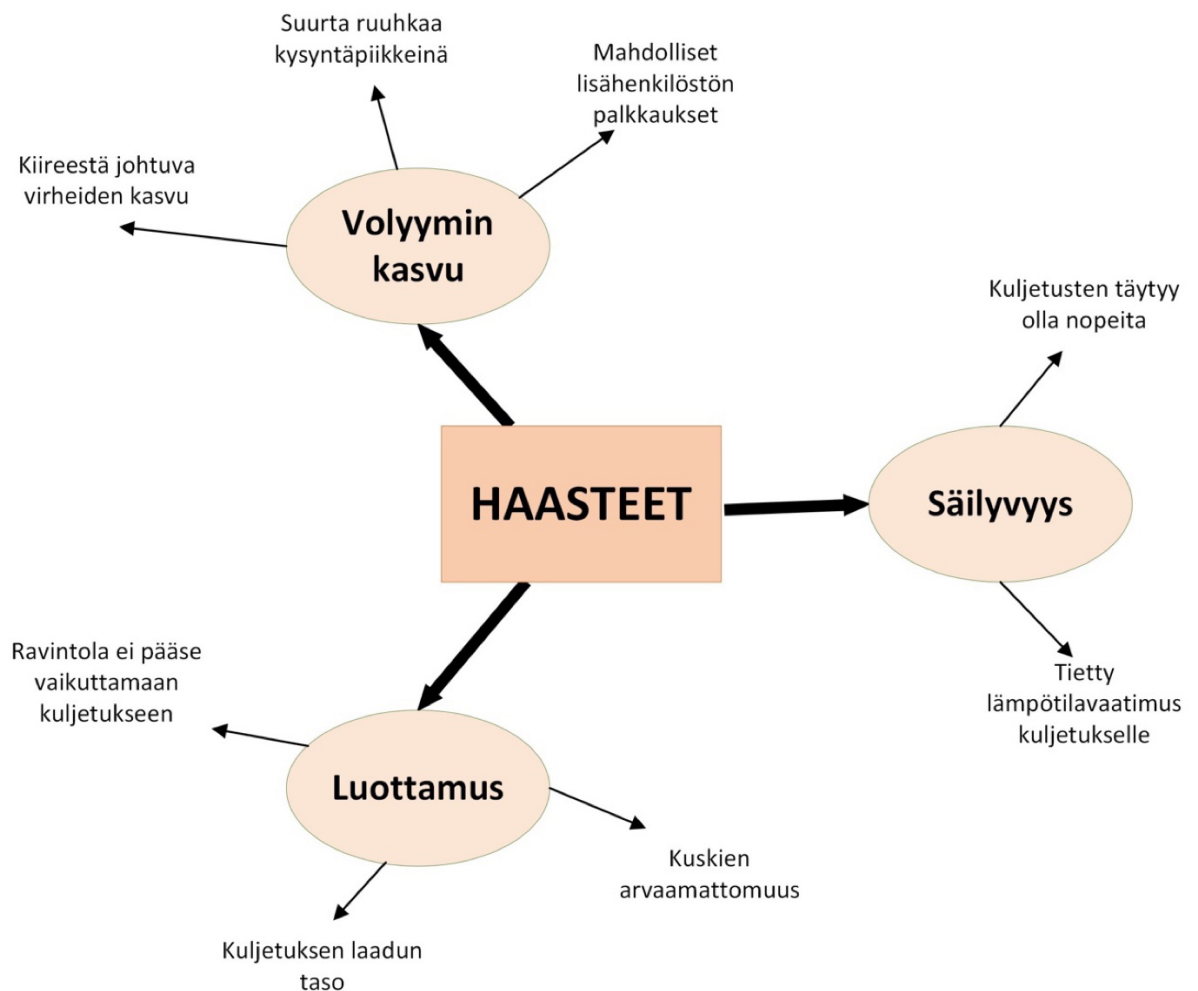
omaan ydiosaamisensa kuuluu nimenomaan tämän mobiiliapplikaation luominen ja ylläpitäminen, joten ravintolalle on järkevää valita heidät sen sijaan, että he lähtisivät kehittämään omaa applikaatiota, mikä ei ole lainkaan heidän osaamistaan. Suurin osa ravintoloista joutuisi varmaan ostamaan tämän palvelun joka tapauksessa erikseen joltain IT-yritykseltä. Wolt takaa myös applikaationsa jatkuvan kehityksen ja heidän keskittymisensä on nimenomaan sen ominaisuuksien ja käytettävyyden jatkuvassa kehittämisessä. Lisäksi yhteistyön aloittaminen Woltin kanssa on erittäin helppoa. Se ei vaadi pitkiä neuvotteluita, vaan ravintola voi koska vain rekisteröityä Woltin käyttäjäksi yrityksen verkkosivujen kautta. Ravintolan täytyy täyttää vain muutamat tiedot yrityksestään ja lähettää ne Woltille valmiin lomakkeen kautta. Sen jälkeen palvelu laitetaan käyntiin yhdessä Woltin tuen avulla. Ravintola voi myös lopettaa yhteistyön koska tahansa eli ravintolaa ei velvoiteta mihinkään määräaikaiseen yhteistyöhön. (Wolt.com 2024b.)

Eräs ulkoistamisesta seuraava hyöty on asiakastyytyväisyyden mahdollinen kasvu. Ravintolat haluavat palvella kuluttajien tarpeita ja siksi haluavat tarjota heille myös kotiinkuljetuspalvelun (See-Kwong ym. 2017.) Monilla ravintoloista ei ilman ruoan kuljetusyritystä ole kotiinkuljetuspalveluun välttämättä mahdollisuutta, joten aloittamalla yhteistyön he voivat tarjota asiakkailleen uuden palvelun ja täyttää heidän tarpeensa entistä paremmin. Woltin kautta he voivat myös tarjota palvelun suhteellisen edulliseen hintaan. Woltin kotiinkuljetushinnat liikkuvat yleensä 1,99 € - 4,99 € välillä riippuen asiakkaan etäisyydestä ravintolaan nähden. Joskus Wolt tarjoaa myös kampanjoita sekä tarjouksia, jolloin kuljetus voi olla jopa ilmainen. Esimerkiksi tietyllä summalla tilaamalla asiakas voi saada itselleen ilmaisen kotiinkuljetuksen tietyistä ravintoloista. (Wolt applikaatio 2024.) Sen sijaan Suomessa toimiva Kotipizza järjestää yhä itse kotiinkuljetuksensa ja heidän kuljetuspalvelunsa hinta määräytyy dynaamisesti kysynnän mukaan eikä kuljetusmatkan. Hinta liikkuu 2,90 € - 8,90 € välillä ja se päivitetään 10 minuutin välein. Eli silloin kun kysyntäpiikki on pahimmillaan voi kotiinkuljetus maksaa asiakkaalle jopa 8,90 € vaikka ravintola olisi hyvin lähellä asiakasta. (Kotipizza.fi 2024.) Tällöin asiakkaalle voi olla houkuttelevampaa noutaa pizza itse, jolloin hän välttyy korkealta kuljetusmaksulta. Tämä itse kuljettu noutomatka saattaa kuitenkin aiheuttaa närkästystä asiakkaiden tyytyväisyydessä (Mangiaracina ym. 2019). Onkin hyvin mahdollista, että Kotipizza on joutunut muuttamaan hinnoittelunsa dynaamiseksi sen vuoksi, että oman kotiinkuljetuksen järjestäminen on niin kallista sekä, että he pärjäisivät

kysyntäpiikeistä omilla kuljettajaresursseillaan. Wolt takaa myös tietyn laatulupauksen palvelulleen. Wolt lupaa sivuillaan, että heidän keskimääräinen toimitusaikansa on 32 minuuttia ja että asiakkaan keskimääräinen arvostelu kuljetukselle on 4,7/5. Lisäksi he lupaavat, että heidän asiakaspalvelunsa keskimääräinen vastausaika asiakkaalle on 41 sekuntia. Wolt siis takaa sivuillaan, että palvelun laatu olisi erinomainen. (Wolt.com 2024b.)

4.3 Logistiikan joukkoistamisen haasteet ruokakuljetuksissa

Tässä alaluvussa käsitellään nyt toisenlaisia mahdollisia vaikutuksia, eli minkälaisia haasteita kotiinkuljetuksen ulkoistaminen ruoan kuljetusyritykselle kuten Woltille tai Foodoralle voi tuoda tullessaan ravintolalle. Myös tässä kappaleessa käytetään esimerkkinä Wolt yritystä.



Kuva 8 Kuljetuspalvelun ulkoistamisesta johtuvat mahdolliset haasteet ravintolalle

Yllä olevaan kuvaan on listattu merkittävimmät löytyneet haasteet, joita ulkoistaminen voi ravintolalle tuoda. Yksi selkeimmistä haasteista liittyy ruoan kuljettamisen vaativuuteen ruoan luonteen vuoksi. Valmiiden annosten säilyvyys tuo haasteita kuljetukseen, koska ruoan on oltava perilläkin vielä saman lämpöistä kuin lähtiessä (Fancello ym. 2017). Ruoka-annosten kuljettaminen vaatii siis erityisiä kuljetusolosuhteita sekä nopean kuljetuksen. Wolt lupaa yrityksille tätä, mutta ravintola ei voi koskaan olla varma, miten kuljetusta käsitellään sen siirtyessä kuljettajan haltuun. Myöskään ruoan kuljetusyritys ei voi olla täysin varma, miten heidän kuljettajansa toimitukset hoitavat (Castillo ym. 2018). Asiakkaat vaativat oikea-aikaisia toimituksia ja odottavat toimituksilta hyvää hygieniää, pakkausta, sopivaa lämpötilaa sekä hyvää asiakaskokemusta. (Kapoor & Vij 2018.) Näiden varmistuminen on Woltin vastuulla ja ravintola jää epävarmuuden tilaan siitä, saadaanko nämä hoidettua hyvin. Malesialaisen yliopiston tutkimuksessa kävi myös ilmi, että merkittävin syy kuljetuksen ulkoistamisen vastustamiselle on ravintoalan tarjoavan ruoan luonne. Osa ravintoloista perusteli päätöstään olla ulkoistamatta kuljetusta sillä, että heidän valmiissa annoksissaan on raakoja ruoka-aineita, jotka tulee kuljettaa tietyssä lämpötilassa ja 5–10 minuutin sisällä valmistumisesta. (See-Kwong ym. 2017.) Tämän tutkimuksen mukaan siis osa ravintoloista voi päättää olla kuljettamatta annoksiaan lainkaan tai järjestämään palvelun yrityksen sisäisesti juuri ruoan säilyvyyden vuoksi.

Edellisessä kappaleessa käytiin läpi, kuinka yksi hyödyistä on ehdottomasti myynnin kasvu. Myynnin kasvulla voi kuitenkin olla myös varjopuolia. Mikäli tilausvolyymi kasvaa huomattavasti, voi ravintolan keittiö kohdata entistäkin suurempaa kiirettä ja tämä voi lisätä työntekijöiden kuormitusta huomattavasti. Kuten aiemmin tutkielmassa on jo käyty läpi, tilausten kysyntä on erittäin dynaamista ja pahimmat tilauspiikit sijoittuvat lounas- ja illallisaikaan (Allen ym. 2018). See-Kwongin ym. (2017) tekemässä tutkimuksessa osa ravintoloista perusteli ratkaisuaan lopettaa ulkoistuspalvelun käyttämisen sillä, että ravintolan työntekijät kokivat tilauspiikkien aikana tulleisiin tilauksiin vastaamisen liian raskaana. Ravintolalla on myös mahdollisuus laittaa ravintola väliaikaisesti ”offlineen” Woltin applikaation kautta, mikäli tilausten määrä osoittautuu liian suureksi, eikä ravintola koe kykenevänsä ottamaan enempää tilauksia vastaan ennen kuin tilausmäärää on saatu purettua (Wolt.com 2024b). Tästä voi kuitenkin seurata närkästymistä asiakkaiden keskuudessa, mikäli he olivat juuri aikeissa tilata ravintolasta ja saavatkin ilmoituksen, että ravintola on väliaikaisesti kiinni. Lisäksi tänä aikana, kun

heiltä ei voi sovelluksen kautta tilata, ravintola luonnollisesti menettää myös tuloja, joita olisi mahdollisesti saanut, mikäli se olisi pitänyt ravintolansa auki sovelluksessa. Kiire voi aiheuttaa myös tilausten viivästymisen, kun ravintola ei ehdi valmistaa kaikkia tilauksia tarpeeksi nopeasti. Näin toimitusajat asiakkaille voivat kasvaa ja tämä voi aiheuttaa asiakastytymättömyyttä. Näiden lisäksi kiireessä stressaantuneet työntekijät saattavat tehdä inhimillisiä virheitä enemmän kuin rauhallisena aikana (Linden ym. 2005). Tilauksista saattaa herkemmin puuttua jotakin tai niissä saattaa tapahtua muita virheitä. Tässä erityinen riski piilee erityisruokavalioiden toteuttamisessa. Mikäli kiireessä lähetetäänkin jotain ruoka-ainetta sisältävä annos allergikolle, joka oli tilannut annoksen ilman sitä, ravintola voi kohdata suuria maineriskejä. Mikäli asiakas saa tästä oireita ja jakaa kokemustaan eteenpäin on ravintolan maine vaarassa. Näitä vahinkoja voi tietenkin käydä aina, mutta kiire lisää niidenkin riskiä. Jatkuvaan lisämyyntiin vastaamiseen ravintola saattaa joutua lisäämään henkilökuntansa määrää. Nämä lisähenkilöstön palkkaamiset tuovat ravintolalle myös lisää kuluja, jotka johtuvat yhteistyön aloittamisesta. Näin ollen pääsemme edellisessä kappaleessa mainittuihin piilokuluihin, joita Woltin kanssa yhteistyö voi aiheuttaa. Nämä lisähenkilöstön palkkauskulut eivät myöskään näy Woltin tarjoamassa datassa, joka kertoo paljonko ravintola tienaa Woltin kautta. Ravintolan tulee siis päätöstä tehdessään ottaa myös tämä riski huomioon ja miettiä riittääkö heidän nykyinen henkilöstökapasiteettinsa lisäkysyntään vastaamiseen. Myös jo Woltia käyttävän ravintolan tulee huomioida tällaiset lisäkulut arvioidessaan sitä, kuinka kannattavaa Woltin käyttäminen heille todellisuudessa on.

Muut haasteet liittyvät siihen, kuinka ruoan kuljetusyritykselle annetaan kaikki vastuu kuljetuspalvelusta ja ravintolalle itselle jää hyvin pieni mahdollisuus vaikuttaa palveluun. Kyse on siis ravintolan kyvystä luottaa kuljetusyritykseen. See-Kwongin ym. (2017) tutkimuksessa osa vastaajista kertoi, etteivät he luota ruoan kuljetusyrityksen kuljetuspalveluun, koska ravintolalla olisi vain pieni vaikutusvalta kuljetusprosessiin, elintarvikkeiden laatuun, toimitusaikaa ja asiakastytyväisyyteen. Nämä vastaajat toivat esille myös, että toimituksessa tapahtuvilla ongelmilla ja niistä seuraavalla epätyytyväisyydellä asiakkaissa sekä negatiivisilla kommentteilla ja valituksilla eri alustoissa, olisi suora vaikutus myös ravintolaan ja sen maineeseen, vaikka he eivät voi vaikuttaa kuljetuspalvelun onnistumiseen. Osa vastaajista ei siis koe yhteistyön tuomia etuja näiden maineriskien arvoisiksi. (See-Kwong ym. 2017.)

Suurin vastuu itse kuljetuksen onnistumisesta on kuljetuksen tekevällä kuljettajalla. Kuten aiemmin jo käytiin läpi, myös ruoan kuljetusyrityksen kannalta suurimmat riskit liittyvät kuljettajiin. Kuljettajilla on omat motiivinsa ja pienyrittäjinä heitä eivät varsinaisesti sido mitkään työsuhde-ehdot (Mladenow ym. 2016). Wolt ei periaatteessa voi itsekään mennä täysin takuuseen kuljettajistaan, sillä he eivät tee perusteellista taustatyötä kuljettajista kuten tavallisessa työnhakuprosessissa, vaan kaikki tapahtuu verkon kautta. Woltin kuljettajat saavat täysin vapaasti päättää milloin ja paljonko he haluavat tehdä töitä. Mikään ei velvoita heitä olemaan tiettyinä aikoina töissä tai ottamaan tiettyjä tilauksia vastaan. Tästä seuraa riski ravintoloille siitä, onko kuljettajia aina tarpeeksi saatavilla suorittamaan heidän saamansa tilaukset. (Wolt.com 2024c.) Wolt itse kertoo blogissaan, että joulutammikuussa 2018–2019 merkittävä määrä heidän kuljettajistaan päätti pitää pitkiä lomia, jolloin Wolt oli useamman viikon vaikeuksissa, koska heillä ei ollut tarpeeksi kuljettajia vastaamaan tilausten määrään (Wolt blog 1.11.2019). Tämä on merkittävä riski ravintoloiden näkökulmasta. Viivästyneistä tai jopa peruista tilauksista voi seurata suurta mainehaittaa ravintolalle. Kuljettajat saavat myös itse päättää mitä kulkuneuvoa he käyttävät työssään (Wolt.com 2024c). Kuljettajan päätös valita auto tai polkupyörä vaikuttaa merkittävästi siihen kuinka haasteellista ruokaannosten kuljetus säilyvyyden kannalta on. Autolla kuljettaja pääsee huomattavasti nopeammin perille ja autossa on myös lämpimämpää sisällä. Kylmällä säällä polkupyörällä kuljetettu annos on todennäköisemmin viileä päästessään perille kuin autolla kuljetettu. Ravintolat joutuvat lisäksi luottamaan, että Woltin applikaatio toimii aina moitteettomasti sekä heidän tarjoamansa asiakaspalvelu on laadukasta. Applikaation kaatuminen aiheuttaisi potentiaalisten lisätulojen menetystä ravintolalle sekä tekisi keskeneräisten tilausten toimittamisesta loppuun erittäin haastavaa, sillä kaikki kuljettamiseen liittyvä tapahtuu applikaation kautta. Asiakaspalvelu on myös heijastettavissa asiakkaan mielikuvaan ravintolasta. Mikäli tilaus on viileä kuljettajasta johtuvista syistä ja asiakas tekee siitä valituksen Woltin asiakaspalveluun, on Woltin vastuulla, että asiakkaalle saataisiin jälleen positiivinen mieli ja tapaus hyvitetäisiin. Mikäli asiakaspalvelusta jää asiakkaalle negatiivinen kokemus, voi se vaikuttaa myös asiakkaan päätökseen olla tilaamatta kyseisestä ravintolasta uudelleen.

5 Yhteenveto

Tässä luvussa tiivistetään aluksi yhteen, mitä tutkielmassa on käyty läpi ja mitä tuloksia on löydetty. Sen jälkeen tehdään johtopäätöksiä näiden tulosten perusteella sekä esitellään muutama mahdollinen jatkotutkimusaihe tutkielman aihepiiristä, joilla voitaisiin syventää aiheen tutkimusta.

5.1 Keskeiset tulokset

Tutkielman tavoitteena oli tutkia, miten kuljetuspalvelun ulkoistaminen logistiikan joukkoistamista käyttävälle ruoan kuljetusyritykselle voi vaikuttaa ravintolaan. Aluksi käytiin kolme tärkeintä tutkielman aiheeseen sopivaa käsitettä läpi eli viimeisen mailin kuljetuksen, jakamistalouden sekä logistiikan joukkoistamisen. Nämä käsitteiden käsittelykappaleet muodostavat tutkielman teoreettisen pohjan. Lisäksi näissä kappaleissa huomattiin, kuinka Suomessa toimivat ruoan kuljetusyritykset, Wolt ja Foodora, ovat kasvaneet molemmat massiivisesti, erityisesti vuosina 2019–2021, jolloin kärsimme koronapandemiasta (Asiakastieto.fi 2024a; Asiakastieto.fi 2024b). Jakamistaloutta käsitellessä nähtiin, miten jakamistaloutta hyödyntävät yritykset voidaan jakaa neljään eri kategoriaan ja näistä Woltin kaltaiset ruoan kuljetusyritykset kuuluvat välittäjiin. Ne tuovat palveluntarjoajat yhteen alustaan kuluttajille keskitetysti ja tekevät itse voittoa komissioiden ja palvelu- sekä kuljetusmaksujen avulla. (Acquier ym. 2019.) Tutkielmassa käsiteltiin myös logistiikan joukkoistamisen hyötyjä ja haittoja itse niitä tekeväälle ruoan kuljetusyritykselle. Hyötyjä ovat muun muassa sen tuomat taloudelliset edut, koska parhaimmillaan joukkoistamisprojekti voi onnistua ilman mitään rahallista korvausta siihen osallistuville yksilöille (Bayus 2013). Haasteista suurin taas on tuntemattoman hallitseminen, jota yritys joutuu tekemään. Yksilöt, jotka osallistuvat työn suorittamiseen ovat usein tuntemattomia, ja heitä eivät sido säännöt samoin kuten palkallisia työntekijöitä. (Mladenow ym. 2016.)

Tutkielman pääluvussa käytiin aluksi läpi ruokakuljetusten erityispiirteitä. Näistä merkittävin on ruoan säilyvyydestä johtuvat erityisolosuhteet, joita ruokatilaukset vaativat kuljetuksilta, mikä aiheuttaa lisäkuluja (Fancello ym. 2017). Lisäksi tilauskoot ovat usein pieniä, kysyntä dynaamista, aikavaatimukset tiukkoja ja asiakasmäärät suuria (Allen ym. 2018). Näiden hallitseminen voi olla erittäin kallista ja haastavaa. Kappaleessa tutustuttiin myös ruoan kuljetusyrityksien toimintamalliin ja kuinka siihen kuuluu neljä

keskeistä sidosryhmää: ravintolat, yrityksen oma verkkoalusta, ruoan kuljettajat sekä asiakkaat (Puram ym. 2022). Seuraavaksi päästiin itse tutkimuskysymysten pariin. Ensimmäiseksi vastattiin ensimmäiseen tutkimuskysymykseen eli miten logistiikan joukkoistaminen tehostaa ruoan kotiinkuljetuksia ravintoloiden näkökulmasta. Hyödyistä löytyi muun muassa yhteistyöstä koitua uusi tulon lähde (See-Kwong ym. 2017). Esimerkiksi Woltilla on yli 30 miljoonaa rekisteröitynyttä käyttäjää, jolloin ravintola saa paljon uusia potentiaalisia asiakkaita ja lisätuloja (Wolt.com 2024b). Toinen suuri hyöty ravintolalle on, että yhteistyö ruoan kuljetusyrityksen kanssa on huomattavasti edullisempaa kuin oman palvelun pystyttäminen, koska nämä yritykset toimivat usein komissioilla eivätkä veloita extrakuluja ravintolalta (Acquier ym. 2019). Vastaavasti oman kuljetuspalvelun järjestäminen voisi olla erittäin kallista ja aikaa vievää. Kolmas merkittävä hyöty ravintolalle on se, miten helppoa kuljetuspalvelun järjestäminen ruoan kuljetusyrityksen kautta on verrattuna, jos sen järjestäisi itse sisäisesti (See-Kwong ym. 2017). Omassa erillisessä alaluvussa käsitelimme sen sijaan vastausta toiseen tutkimuskysymykseen eli mitä haasteita logistiikan joukkoistaminen tuo ruoan kotiinkuljetuksiin ravintolan näkökulmasta. Näistä merkittävin oli ruoan säilyvyyteen liittyvät ongelmat. Sama oli listattuna haasteiin myös itse ruoan kuljetusyrityksen näkökulmasta. Asiakkailla on kovat vaatimukset kuljetetun ruoan laadusta ja matkalla tapahtuvat ongelmat ja viivästykset voivat heikentää ruoan laatua. Tämä taas voi johtaa asiakastyytymättömyyteen, mikä taas voi johtaa siihen, että asiakas ei tilaa ravintolasta uudelleen, vaikka ravintola itse ei ole ollut vastuussa kuljetuksesta. Vastuu kuljetuksista on yhteistyössä täysin ruoan kuljetusyritysten vastuulla, mistä seuraa toinen suuri haaste eli luottamuksen puute ruoan kuljetusyritykseen ravintolan toimesta (See-Kwong ym. 2017). Lisäksi käytiin läpi miten yksi hyödyistä eli myynnin kasvu voi aiheuttaa myös haasteita ravintolalle. Kasvanut tilausvolyymi voi aiheuttaa kiirettä ja stressiä työntekijöille sekä lisähenkilökunnan palkkauskuluja (See-Kwong ym. 2017).

5.2 Johtopäätökset

Tässä luvussa käymme läpi, mitä johtopäätöksiä voidaan tehdä saatujen tulosten pohjalta. Aluksi ruokakuljetusten erityispiirteistä voidaan todeta, että ruokakuljetukset ovat erityisen haastavia ruoan säilyvyyden vuoksi. Kuitenkin tämän hetken ruoan kuljetusyritykset ovat kumonneet aiemman Fancellon ym. 2017 vuoden tuloksen, että kaikkea ruokaa ei voida kuljettaa. Nykyään jopa haastavimmin säilyviä ruoka kuljetetaan kotiin kuten esimerkiksi sushia, joka sisältää usein paljon raakoja elementtejä. Näiden

kuljettaminen ei ole helppoa, mutta sitä kuitenkin tehdään. Yksi syy tälle kehitykselle on varmasti vuonna 2020 räjähtänyt koronapandemia, joka loi uuden valtavan tarpeen ruoan kuljetuspalvelulle. Woltin ja Foodoran kaltaiset yritykset tarttuivat tähän ja ovat tehneet koronavuosina valtavaa kasvua. Ruokakuljetuksia vaikeuttaa entisestään niiden pienet tilauskoot, suuri tilausvolyymi sekä tiukat laatuvaatimukset asiakkailta.

Ravintolan käyttäessä ruoan kuljetusyrittästä se saa palvelun erittäin edulliseen hintaan, koska nämä yritykset perivät ravintolalta maksua vain komissioina heidän kauttansa tekemistä tilauksista. Lisäksi ravintola saa paljon uusia asiakkaita ja lisätuloa ruoan kuljetuksen kautta tehdyistä tilauksista. Koska ruoan kuljetusyrittä hoitaa kaiken kuljetukseen liittyvän ja ottaa siitä kaiken vastuun, ravintola saa nämä hyödyt itselleen erittäin pienellä vaivalla, jos verrataan siihen, että ravintola hoitaisi koko kuljetuspalvelun itse. On paljon helpompaa säästyä näiltä toimenpiteiltä ja saada ruoan kuljetusyrittä hoitamaan kaiken. Näin ravintolat saavat myös keskittyä ydinosansa eli itse ruoan valmistukseen eikä heidän tarvitse käyttää resurssejaan kuljetuspalveluun.

Ruoan kuljetusyrittäjän kanssa tehdystä yhteistyöstä seuraa ravintolalle myös haasteita. Ravintolan tulee keksiä, miten se vastaa kasvaneeseen kysyntään ja erityisesti kysyntäpiikkeihin lounas- ja illallisaikaan. Ravintolan tulee päättää, palkkaako se lisää henkilöstöä noille ajoille eli se saa mahdollisia lisäkuluja yhteistyöstä uusien työntekijöiden palkkauskulujen kautta. Lisäksi ravintola joutuu luottamaan valtavasti ruoan kuljetusyrittäjään, jonka kanssa se tekee yhteistyötä, koska he ovat vastuussa kuljetuksista. Se miten he suoriutuvat ravintolan kuljetuksista, voi vaikuttaa välillisesti myös ravintolan maineeseen. Ravintola joutuu myös päättämään, kokevatko he, että heidän ruokaansa on mahdollista tai järkevää kuljettaa kotiin vai onko heidän ruokansa sen tyylistä, että se ei ole yhtä laadukasta kuljetettuna kotiin. Yhteistyön päätöstilanne vaatii siis paljon harkintaa ravintolalta.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että mikäli ravintola haluaa kotiinkuljetuspalvelun, on se edullisempaa, tehokkaampaa ja helpompaa hoitaa yhteistyössä ruoan kuljetusyrittäjän kanssa verrattuna siihen, että sen järjestäisi itse. Tämä vaatii kuitenkin paljon harkintaa ja ravintolan on mietittävä, onko palvelun ottamisesta käyttöön heille enemmän haittaa kuin hyötyä. Ravintolalle on kuitenkin myös helppoa testata palvelun käyttöä ja nähdä itse mitä vaikutuksia sillä on, koska yhteistyön voi aloittaa ja lopettaa erittäin nopeasti ja helposti Suomessa toimivien yritysten kanssa. Ravintoloiden tekemä voitto yhteistyön

kautta, riippuu paljon komission suuruudesta sekä kotitilausten määrästä. Lisäksi ravintolan tulee ottaa huomioon myös muut kuin rahalliset hyödyt ja haitat, kuten palvelun helppous ja maineriskit.

5.3 Mahdolliset jatkotutkimusaiheet

Tämän tutkielman taustatutkimustyötä tehdessä huomasi hyvin, kuinka asiaa on tutkittu eniten nimenomaan ruoan kuljetusyritysten näkökulmasta. Tässä tutkielmassa pyrittiin tuomaan ravintoloiden näkökulmaa enemmän esille kirjallisen katsauksen muodossa. Olisi erittäin mielenkiintoista jatkaa saman aiheen parissa ja tehdä aiheesta empiirinen tutkimus, eli tehdä itse konkreettisia havaintoja aiheesta ja analysoida aihetta. Tätä aihetta voisi jatkaa tekemällä haastatteluja eri ravintoloille, jotka käyttävät Suomessa Woltia tai Foodoraa ja selvittää mitä hyötyjä ja haasteita he kokevat sillä olevan. Lisäksi voisi tutkia aihetta enemmän ravintoloiden päätöksenteon näkökulmasta, eli tutkia sitä miksi osa ravintoloista ovat päättäneet käyttää Woltia ja miksi osa taas ovat päättäneet olla käyttämättä sitä. Tämänkin voisi suorittaa haastattelemalla eri ravintoloita ja vertailemalla tuloksia. Vastaavaa Malesian yliopistolla tehtyä tutkimusta See-Kwong ym. 2017käytettiin tässä tutkielmassa lähteenä, mutta se oli ainoa tällainen tutkimus, joka löytyi. Se on tehty Aasiassa, joten kaikkia sen tuloksia ei voida suoraan käyttää meillä Suomessa, jossa vallitsee hyvin erilaiset olosuhteet sekä esimerkiksi kaupunkirakenteet. Aasiassa on paljon miljoonakaupunkeja, joissa tällaisten yritysten toiminta on hyvin erilaista kuin Suomen Turussa esimerkiksi. Siksi olisikin mielenkiintoista tehdä vastaava tutkimus Suomessa ja saada tutkia miten Suomen erityisolosuhteet vaikuttavat ruoankuljetuksiin esimerkiksi Suomen talven olosuhteet. Lisäksi ruokakuljetuksia voisi tutkia myös asiakkaiden näkökulmasta teettämällä kyselyn asiakkaille ja selvittämällä, miten heidän mielestään näitä voitaisiin kehittää. Tällaisen tutkielman voisi tehdä esimerkiksi toimeksiannota ruoan kuljetusyritykselle. Vastaavan toimeksiannon voisi tehdä myös kuljettajien näkökulmasta teettämällä heille kyselyn, jonka tavoitteena olisi kehittää palvelua.

Lähteet

- Acquier, A. – Carbone, V. – Massé, D. (2019) How to Create Value(s) in the Sharing Economy: Business Models, Scalability, and Sustainability. *Technology Innovation Management Review*, Vol. 9 (2), 5–24.
- Afuah, A. – Tucci, C.L. (2012) “Crowdsourcing as a solution to distant search”. *Academy of Management Review*, Vol. 37 (3), 355–375.
- Ahuja, K. – Chandra, V. – Lord, V. – Peens, C. (2021) Ordering in: The rapid evolution of food delivery. *McKinsey & Company*, Vol. 22, 1–13.
- Allen, J. – Piecyk, M. – Piotrowska, M. – McLeod, F. – Cherrett, T. – Ghali, K. – Nguyen, T. – Bektas, T. – Bates, O. – Friday, A. – Wise, S. – Austwick, M. (2018) “Understanding the impact of e-commerce on last-mile light goods vehicle activity in urban areas: the case of London”. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, Vol. 61, 325–338.
- Asiakastieto.fi (2024a) Wolt Enterprises Oy.
<<https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/wolt-enterprises-oy/26466749/taloustiedot>>, haettu 6.3.2024.
- Asiakastieto.fi (2024b) Delivery Hero Finland Oy.
<<https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/delivery-hero-finland-oy/19366846/taloustiedot>>, haettu 6.3.2024.
- Bayus, Barry L. (2013) “Crowdsourcing: new product ideas over time: an analysis of the dell ideastorm community”. *Management Science*, Vol. 59 (1), 226–244.
- Belk, Russel (2014) Sharing versus pseudo-sharing in web 2.0. *The anthropologist*, Vol. 18 (1), 7–23.
- Benkler, Yochai (2004) Sharing Nicely: On Shareable Goods and the Emergence of Sharing as a Modality of Economic Production. *The Yale Law Journal*, Vol. 114 (2), 273–358.
- Botsman, Rachel (2013) The Sharing Economy Lacks A Shared Definition. *Fast company* 21.11.2013. [Artikkeli]. <<https://www.fastcompany.com/3022028/the-sharing-economy-lacks-a-shared-definition>>, haettu 3.4.2024.
- Bowersox, D.J. – Closs, D.J. – Cooper, M.B. (2002) *Supply Chain Logistics Management*. McGraw-Hill, New York.

- Buldeo Rai, H. – Verlinde, S. – Merckx, J. – Macharus, C. (2017) Crowd logistics: an opportunity for more sustainable urban freight transport?. *European Transport Research Review*, Vol. 9, 1–13.
- Candell, O. – Karim, R. – Söderholm, P. (2009) “eMaintenance – Information logistics for maintenance support”. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, Vol. 25 (6), 937–944.
- Castillo, V. E. – Bell, J. E. – Rose, W. J. – Rodrigues, A. M. (2018) Crowdsourcing Last Mile Delivery: Strategic Implications and Future Research Directions. *Journal of Business Logistics*, Vol. 39 (1), 7–25.
- Cockayne, Daniel G. (2016) Sharing and Neoliberal Discourse: The Economic Function of Sharing in the Digital On-Demand Economy. *Geoforum*, Vol. 77, 73–82.
- Esper, T. L. – Jensen, T. D. – Turnipseed, F. L. – Burton, S. (2003) The last mile: an examination of effects of online retail delivery strategies on consumers. *Journal of Business logistics*, Vol. 24 (2), 177–203.
- Fancello, G. – Paddeu, D. – Fadda, P. (2017) Investigating last food mile deliveries: A case study approach to identify needs of food delivery demand. *Research in transportation economics*, Vol. 65, 56–66.
- Figliozi, M. – Unnikrishnan, A. (2021) Home-deliveries before-during COVID-19 lockdown: Accessibility, environmental justice, equity, and policy implications. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, Vol. 93, 102760.
- Foodora.fi (2024) Mikä on Foodora? <<https://www.foodora.fi/contents/about.htm>>, haettu 6.3.2024.
- Gevaers, R. – Van de Voorde, E. – Vanelslender, T. (2011) “Characteristics and typology of last-mile logistics from an innovation perspective in an urban context”. *City distribution and urban freight transport*. Edward Elgar Publishing.
- Harrison, Alan (2019) *Logistics Management and Strategy : Competing through the Supply Chain*. 6. p. Pearson, Harlow.
- Ravintolahook.fi (2024) Menu Turku. <https://www.ravintolahook.fi/wp-content/uploads/2023/05/Hook_Menu_8-5-23-TKU_ENG.pdf>, haettu 10.4.2024.
- Horton, J. – Chilton, L. (2010) “The labor economics of paid crowdsourcing”. *Proceedings of the 11th ACM conference on Electronic commerce*, 209–218.
- Howe, Jeff (2006) “The rise of crowdsourcing”. *Wired magazine*, Vol. 14 (6), 176–183.

- Kapoor, A.P. – Vij, M. (2018) “Technology at the dinner table: ordering food online through mobileapps”. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 43, 342–351.
- Kotipizza.fi (2024) Usein kysyttyä. <<https://www.kotipizza.fi/ota-yhteytta#usein-kysyttya>>, haettu 10.4.2024.
- Lessig, Lawrence (2008) *Remix: Making Art and Commerce Thrive in the Hybrid Economy*. Penguin Press, London.
- Lim, S. F. W. – Jin, X. – Srari, J. S. (2018) Consumer-driven e-commerce: A literature review, design framework, and research agenda on last-mile logistics models. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 48 (3), 308–332.
- Linden, D. V. D. – Keijsers, G. P. – Eling, P. – Schaijk, R. V. (2005) Work stress and attentional difficulties: An initial study on burnout and cognitive failures. *Work & Stress*, Vol. 19 (1), 23–36.
- Lindner, J. (2011). Last mile logistics capability: A multidimensional system requirements analysis for a general modelling and evaluation approach. Technical University of Munich.
- Macioszek, Elżbieta (2018) “First and last mile delivery—problems and issues”, *Advanced Solutions of Transport Systems for Growing Mobility: 14th Scientific and Technical Conference" Transport Systems. Theory & Practice 2017"* Selected Papers, Springer International Publishing, 147–154.
- Mangiaracina, R. – Perego, A. – Seghezzi, A. – Tumino, A. (2019) Innovative solutions to increase last-mile delivery efficiency in B2C e-commerce: a literature review. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 49 (9), 901–920.
- Mladenow, A. – Bauer, C. – Strauss, C. (2016) “Crowd logistics”: The contribution of social crowds in logistics activities. *International Journal of Web Information Systems*, Vol. 12 (3), 379–396.
- Mladenow, A. – Bauer, C. – Strauss, C. (2015) “Collaborative shopping with the crowd”. *Cooperative Design, Visualization, and Engineering: 12th International Conference, CDVE 2015, Mallorca, Spain, September 20-23, 2015. Proceedings 12*, Springer International Publishing, 162–169.
- Morganti, E. – Gonzalez-Feliu, J. (2015) The Last Food Mile Concept as a City Logistics Solution for Perishable Products: The Case of Parma's Food Urban

- Distribution Center. Enterprise Interoperability: Interoperability for Agility, Resilience and Plasticity of Collaborations: I-ESA'14 Proceedings, 202–207.
- Muñoz, P. – Cohen, B. (2017) Mapping out the Sharing Economy: A Configurational Approach to Sharing Business Modeling. *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 125, 21–37.
- Puram, P. – Gurumurthy, A. – Narmetta, M. – Mor, R. S. (2022) Last-mile challenges in on-demand food delivery during COVID-19: understanding the riders' perspective using a grounded theory approach. *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 33 (3), 901–925.
- Ranard, B. L. – Ha, Y. P. – Meisel, Z. F. – Asch, D. A. – Hill, S. S. – Becker, L. B. – Merchant, R. M. (2014) Crowdsourcing—harnessing the masses to advance health and medicine, a systematic review. *Journal of general internal medicine*, Vol. 29, 187–203.
- ResQ-Club.com (2024) About us. <<https://www.resq-club.com/fi/about-us>>, haettu 10.4.2024.
- See-Kwong, G. – Soo-Ryue, N. G. – Shiun-Yi, W. – Lily, C. (2017) Outsourcing to online food delivery services: Perspective of F&B business owners. *Journal of Internet Banking and Commerce*, Vol. 22 (2).
- Seelos, C. – Mair, J. 2007. Profitable Business Models and Market Creation in the Context of Deep Poverty: A Strategic View. *The Academy of Management Perspectives*, Vol. 21 (4), 49–63.
- Seghezzi, A. – Mangiaracina, R. (2021) "On-demand food delivery: investigating the economic performances", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 49 (4), 531–549.
- Stephany, Alex (2015) *The Business of Sharing: Making it in the New Sharing Economy*. Springer, London.
- Teece, David J. (2010) Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, Vol. 43 (2–3), 172–194.
- Voi.com (2024) Voi technology. <<https://www.voi.com/voi-technology>>, haettu 3.4.2024.
- Wang, Y. – Zhang, D. – Liu, Q. – Shen, F. – Lee, L. H. (2016) Towards enhancing the last-mile delivery: an effective crowd-tasking model with scalable solutions. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, Vol. 93, 279–293.

Wolt.com (2024a) About.

<[Wolt.com \(2024b\) Tavoita nälkäiset asiakkaat ja kasvata liiketoimintaasi Woltin avulla.](https://explore.wolt.com/fi/fin/about?_gl=1*zyuhjd*_gcl_aw*R0NMLjE3MTMwOTUyNTguQ2p3S0NBandfZTJ3QmhBRUVpd0F5RkZG3dUZ311MUpVYXo5c0JKTUVKVS1JZmNXdl9xUVRJT2F2bV9UeURMVzFOMF9YcjIyRC16aGZ4b0NXQ0VRQXZEX0J3RQ..*_gcl_au*MTQ3NjcyMzMzMzMC4xNzEyOTA5MjY2*_ga*MTcxMzIyMDU4OS4xNzEyOTA5MjY1*_ga_CP7Z2F7NFM*MTcxMzM1ODYxMy42LjEuMTcxMzM1ODY0Ni4yNy4wLjA.>, haettu 6.3.2024.</p>
</div>
<div data-bbox=)

<<https://explore.wolt.com/fi/fin/merchant/business/restaurants>>, haettu 14.4.2024.

Wolt.com (2024c) Hae Woltin lähettikumppaniksi.

<<https://explore.wolt.com/fi/fin/couriers>>, haettu 14.4.2024.

Wolt applikaatio (2024) <<https://wolt.com/>>, haettu 10.4.2024.

Wolt Blog 22.9.2023. Ei, Woltin kasvu ei jämähtänyt viime vuonna satojen miljoonien eurojen tappioiden saattelemana – ja ei, koko yhtiön liikevaihto ei ollut vain 67 miljoonaa euroa. <<https://blog.wolt.com/fin/2023/09/22/jamahtiko-woltin-kasvu-viime-vuonna-satojen-miljoonien-eurojen-tappioiden-saattelemana-ja-oliko-yhtion-liikevaihto-vain-67-miljoonaa-euroa-ei-taman-takia-tuoreet-otsikot-woltin-emoyhtion-t/>>, haettu 6.3.2024.

Wolt Blog 1.11.2019. 27 kysymystä ja vastausta Woltista ja läheteistä.

<<https://blog.wolt.com/fin/2019/11/01/27-kysymysta-ja-vastausta-woltista-ja-laheteista/>>, haettu 10.4.2024.

Yang, Z. – Peterson, R. T. – Cai, S. (2003) Services quality dimensions of Internet retailing: an exploratory analysis. *Journal of services marketing*, Vol. 17 (7), 685–700.

Yle.fi 10.1.2017 Ravintolaruoan kotiin tilaaminen hurjassa nosteessa, eikä ilmiö selity pelkällä koronalla. <<https://yle.fi/a/3-11719615> Ylen uutinen 2021 ruoan kotiinkuljetuksista>, haettu 4.3.2024.

Yunus, M. – Moingeon, B. – Lehmann-Ortega, L. (2010) Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. *Long Range Planning*, Vol. 43 (2–3), 308–325.