

Elintarvikeverkkokauppojen liiketoimintamallit Suomessa

Business models of online grocery stores in Finland

Kandidaatintyö

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Essi Lehikoinen	
Työn nimi: Elintarvikeverkkokauppojen liiketoimintamallit Suomessa	
Vuosi: 2020	Paikka: Lappeenranta
Kandidaatintyö. LUT-yliopisto, Tuotantotalous. 38 sivua, 5 kuvaa ja 2 taulukkoa Tarkastaja: Petra Pekkanen	
Hakusanat: elintarvikeverkkokauppa, verkkokauppa, liiketoimintamalli, haasteet Keywords: online grocery store, e-commerce, business model, challenges	
<p>Elintarvikeverkkokaupat ovat useiden vuosien ajan pyrkineet kasvattamaan markkinaosuuttaan Suomessa, mutta kasvu on ollut hidasta. Monessa muussa maassa elintarvikkeiden verkkomyynti on saanut jo suuren suosion kuluttajien keskuudessa, mutta suomalaiset suosivat vielä huomattavasti enemmän fyysisiä ruokakauppoja.</p> <p>Tämän kandidaatintyön tavoitteena on tutkia, mitä haasteita suomalaisten elintarvikeverkkokauppojen liiketoimintamalleissa on ja kuinka niitä voidaan kehittää, jotta palvelu saadaan kannattavammaksi. Työssä tutustutaan ensin teoriakirjallisuuden sekä tieteellisten artikkeleiden avulla verkkokauppaan, elintarvikeverkkokauppaan sekä liiketoimintamalleihin. Tämän jälkeen perehdytään suomalaisten elintarvikeverkkokauppojen liiketoimintamalleihin ja niiden haasteisiin, tavoitteena löytää keinoja haasteiden kehittämiseen.</p> <p>Työssä havaittiin, että suomalaisten elintarvikeverkkokauppojen kriittisimmät haasteet jakautuvat kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat suomalaisen päivittäistavara-kaupan keskittyneisyys, lisäarvon luominen asiakkaalle ja logistiikka. Elintarvikeverkkokauppojen alhaiset käyttäjämäärät heikentävät palvelun kannattavuutta ja tekevät sen kehittämisestä haasteellista. Yritykset voivat kuitenkin kehittää elintarvikeverkkokauppojen logistiikkaa, tehostamalla keräilyä ja ehkäisemällä viimeisen mailin aiheuttamia ongelmia.</p>	

SISÄLLYSLUETTELO

1	Johdanto	3
1.1	Työn tavoitteet ja rajaus	4
1.2	Työn rakenne ja tutkimusmenetelmä	4
2	Verkkokauppa	6
2.1	Sähköinen liiketoiminta ja verkkokauppa	6
2.2	Elintarvikeverkkokauppa	8
2.3	Elintarvikeverkkokauppa Suomessa	9
3	Liiketoimintamallit elintarvikeverkkokaupassa	11
3.1	Liiketoimintamallin määrittely	11
3.2	Elintarvikeverkkokauppojen liiketoimintamallit	13
4	Elintarvikeverkkokauppojen liiketoimintamallit Suomessa	16
4.1	K-ryhmä	16
4.2	S-ryhmä	17
4.3	Kauppahalli24	18
4.4	Fiksuruoka.fi	19
4.5	Liiketoimintamallien eroavaisuudet	20
5	Elintarvikeverkkokauppojen liiketoimintamallien haasteet	22
5.1	Päivittäistavarakaupan keskittyneisyys	22
5.2	Lisäarvon luominen asiakkaalle	23
5.3	Logistiikka	25
6	Elintarvikeverkkokauppojen liiketoimintamallien kehittäminen	27
6.1	Viimeinen maili	27
6.2	Keräilyn tehostaminen	28
7	Johtopäätökset	30
8	Lähteet	33

1 JOHDANTO

Maailman digitalisoitumisen myötä monet yritykset ovat yhdistäneet liiketoimintamalleihinsa sähköisen kaupankäynnin ja verkkokauppatoiminnan. Nykyään ilman läsnäoloa digitaalisessa ympäristössä, yrityksillä voi olla vaarana jäädä tuntemattomaksi kohderyhmänsä keskuudessa (Ruokonen 2016, s. 4). Verkko on kiinnostava alusta yrityksen liiketoiminnalle ja se tarjoaa suurta liiketaloudellista potentiaalia toiminnan kasvattamiseen. Verkkokaupassa on monia etuja palveluntarjoajalle sekä kuluttajalle. Yrityksen etuina ovat yleisesti alhaisemmat kiinteät kustannukset perinteiseen kivijalkaliikkeeseen verrattuna ja mahdollisuus tarjota laajempaa tuotevalikoimaa. Verkkokauppojen avulla yritykset pystyvät helpommin keräämään arvokasta dataa asiakkaistaan, mikä mahdollistaa tiedon tehokkaan hyödyntämisen ja tuo kilpailuetua yritykselle. Asiakkaat puolestaan pystyvät tekemään ostoksia kotoa käsin ja vertailemaan eri kauppojen tuotteita sekä hintoja helposti toisiinsa. Verkkokaupoissa ostosten tekeminen ei rajoitu aukioloaikoihin, vaan kuluttajat voivat tehdä ostoksensa milloin haluavat. (Zott et al. 2000, s. 464-465) Verkko pitää sisällään kuitenkin myös useita haasteita kauppatoimintaan liittyen, kuten fyysisen kontaktin puuttuminen myyjän ja asiakkaan väliltä. Kuluttajat eivät pysty näkemään tai kokeilemaan ostamaansa tuotetta, mikä voi vaikuttaa ostopäätökseen. (Roze 2019)

Nykypäivänä kuluttajat ostavat perinteisten kivijalkamyymälöiden sijaan suuren osan palveluista ja tuotteista verkkokaupoista. Vaikka verkko-ostaminen on myös suomalaisille kuluttajille arkipäivää, on elintarvikkeiden verkkokauppa monille vielä vieras asia. Suomessa elintarvikeverkkokaupat eivät ole saavuttaneet suurta suosiota. Vuonna 2018 suomalaiset ostivat digitaalisesti vähittäiskaupan tuotteita yhteensä 2,9 miljardilla eurolla, joista eniten, 20 prosenttia, käytettiin vaatteisiin ja ainoastaan kolme prosenttia ruokiin ja juomiin. Vaikka elintarvikeverkkokauppojen suosio on vielä alhainen, kaikista eri tuoteryhmistä ruokien ja juomien verkko-ostamisen prosentuaalinen kasvu oli suurinta vuonna 2017. Kasvua oli 10,5 prosenttia. (Kaupan liitto 2019) Elintarvikeverkkokaupan alalla on vielä paljon kasvupotentiaalia Suomen markkinoilla ja sen markkinaosuuden odotetaan kasvavan seuraavien vuosien aikana.

1.1 Työn tavoitteet ja rajaus

Tässä kandidaatintyössä tutkitaan, mitä haasteita elintarvikeverkkokaupalla on Suomessa ja miksi se ei ole ollut menestyksestä. Tavoitteena on selvittää millaisilla liiketoimintamalleilla suomalaiset elintarvikeverkkokaupan yritykset toimivat ja miten niitä pystytään kehittämään, jotta palvelun suosio kasvaisi Suomessa ja siitä saataisiin kannattavaa toimintaa fyysisten ruokakauppojen ohelle. Työn tutkimuskysymyksinä ovat:

- Millaisilla liiketoimintamalleilla Suomessa toimitaan elintarvikeverkkokaupassa?
- Millaisia haasteita elintarvikeverkkokaupan liiketoimintamalleissa on?
- Miten elintarvikeverkkokaupan liiketoimintamalleja voitaisiin kehittää Suomessa?

Työn aihe on rajattu keskittymään Suomen markkinoihin, tutkimalla neljää suomalaista elintarvikkeiden verkkokaupan yritystä ja niiden liiketoimintamalleja. Tutkittavien yritysten pääasiallinen toiminta on elintarvikkeiden myyntiä kivijalkamyymälässä ja verkossa tai ainoastaan verkossa. Työssä elintarvikkeiden, ruoan ja päivittäistavaroiden kaupalla tarkoitetaan samaa asiaa.

Työn aihe on ajankohtainen, koska elintarvikkeiden verkkokauppa on yrittänyt jo useita vuosia kasvattaa markkinaosuuttaan Suomessa, mutta se on ollut hidasta. Viimeisten muutaman vuoden aikana markkinat ovat kuitenkin kasvaneet ja lähitulevaisuudessa niiden oletetaan kasvavan entisestään. Työn aihepiiri koskettaa kaikkia kuluttajia sekä yrityksiä, joilla on jo elintarvikeverkkokauppatoimintaa tai jotka harkitsevat palvelun toiminnan aloittamista.

1.2 Työn rakenne ja tutkimusmenetelmä

Kandidaatintyö toteutetaan kirjallisuuskatsauksena perustuen tutkimuskysymyksiin ja aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ja tutkimuksiin. Lisäksi työssä hyödynnetään erilaisia aiheeseen liittyviä uutisia, koska niissä kerrotaan paljon oleellista tietoa Suomen elintarvikeverkkokauppojen muutoksista ja tilanteesta. Työssä nostetaan esille neljä suomalaista elintarvikeverkkokauppaa, joiden avulla aihetta konkretisoidaan ja etsitään

vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tutkittavista yrityksistä on etsitty tietoa yritysten verkkosivuilta sekä vuosiraporteista.

Työn toisessa ja kolmannessa luvussa käsitellään aiheen kannalta tärkeää käsitteistöä ja taustoitetaan työn aihetta. Toisessa luvussa tutustutaan verkkokaupan ja elintarvikeverkkokaupan käsitteisiin. Luvussa tuodaan esille, kuinka suosittua verkko-ostosten tekeminen on eri ikäisten suomalaisten keskuudessa. Lisäksi käydään läpi elintarvikeverkkokaupan tilannetta Suomessa ja elintarvikkeiden verkko-ostamisen suosiota eri ikäryhmien välillä. Kolmannessa luvussa esitellään liiketoimintamallin käsitettä ja eri tutkijoiden näkemyksiä siitä. Lisäksi luvussa esitellään elintarvikeverkkokauppojen yleisimmät liiketoimintamallit.

Luvuissa neljä, viisi ja kuusi keskitytään työn aiheeseen tutkimuskysymysten näkökulmasta. Neljännessä luvussa esitellään neljä suomalaista elintarvikeverkkokaupan yritystä ja niiden liiketoimintamallit, mihin työssä keskitytään. Luvussa käsitellään yritysten liiketoimintamallien eroavaisuuksia sekä mitä etuja ja heikkouksia niillä on toisiinsa verrattuna. Viidennessä luvussa käsitellään suomalaisten elintarvikeverkkokauppojen suurimpia tunnistettuja haasteita. Haasteet keskittyvät erityisesti suomalaisen päivittäistavarakaupan keskittyneisyyteen, asiakasarvon luomiseen sekä logistiikkaan. Luvussa kuusi esitellään erilaisia kehitysideoita ja -mahdollisuuksia, joiden avulla suomalaiset elintarvikeverkkokaupat voisivat kasvattaa suosiotaan ja saada toiminnastaan kannattavampaa. Kehitysideoita on pohdittu muualla maailmassa toimiviksi todettujen liiketoimintamallien osa-alueiden kautta.

Lopuksi luvussa seitsemän esitetään tutkimuksen tulosten pohjalta johtopäätökset, tiivistämällä tärkeimmät havainnot tutkimuskysymysten kannalta. Lisäksi käsitellään lyhyesti, kuinka elintarvikkeiden verkkokaupan suosio Suomessa on muuttunut työtä tehdessä ja millaista jatkotutkimusta aihealueesta voitaisiin tehdä.

2 VERKKOKAUPPA

Tässä luvussa määritellään sähköisen liiketoiminnan, verkkokaupan ja elintarvikeverkkokaupan käsitteet. Luvussa esitellään, kuinka yleistä verkko-ostaminen on Suomessa eri ikäryhmien keskuudessa. Lisäksi käsitellään elintarvikeverkkokaupan tilannetta Suomessa ja kuinka sen suosio jakautuu eri ikäisten ihmisten välillä.

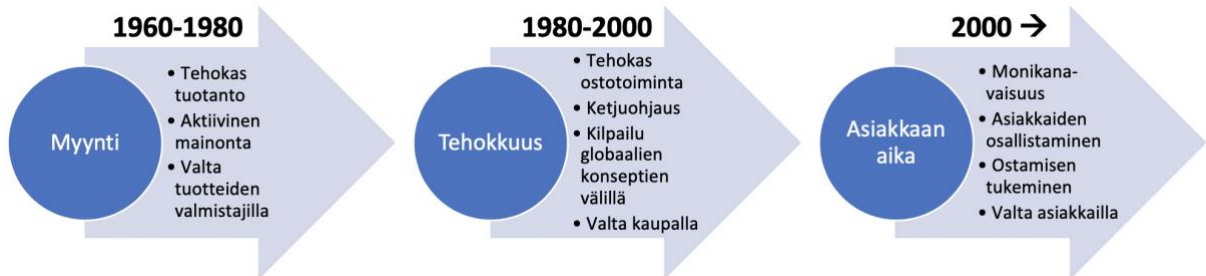
2.1 Sähköinen liiketoiminta ja verkkokauppa

Sähköinen liiketoiminta on saanut alkunsa 1990-luvulla, kun internet keksittiin. Aluksi sillä tarkoitettiin lähinnä kaupankäyntiä internetin välityksellä, mutta ajan myötä sähköinen liiketoiminta on saanut paljon laajemman merkityksen. Erilaisten liiketoimintamallien kehityksen myötä sähköiseksi liiketoiminnaksi lasketaan kaikki yritystoiminta, joka sisältää sähköistä tiedonsiirtoa ja liittyy suorasti tai epäsuorasti sähköiseen kaupankäyntiin. Sähköisessä liiketoiminnassa asiakaskontaktien ylläpitämiseen ja luomiseen hyödynnetään sähköisiä tiedonsiirtokanavia. (Klimscheffskij et al. 2008, s.11-17)

Verkkokauppa on yksi sähköisen liiketoiminnan tyypillisimmistä liiketoimintamalleista. Sillä tarkoitetaan internetin tai muun tietoliikenneverkon välityksellä tapahtuvaa tuotteiden, palveluiden tai sisällön kaupankäyntiä, yleisimmin B2B-, B2C- tai C2C-ympäristössä (Havumäki & Jaranka 2014, s.18-19). Verkkokaupan ostoprosessissa ostaminen tapahtuu, kun asiakas ilmaisee myyjälle halukkuutensa ostaa tuotteen tai palvelun, ja ostajan ja myyjän välille syntyy sopimus ostoksen toimittamisesta. Maksu voi tapahtua ostohetkellä verkkopankin, luottokortin tai muun sähköisen maksutavan kautta, tai myöhemmin laskulla. (Klimscheffskij et al. 2008, s. 47-51)

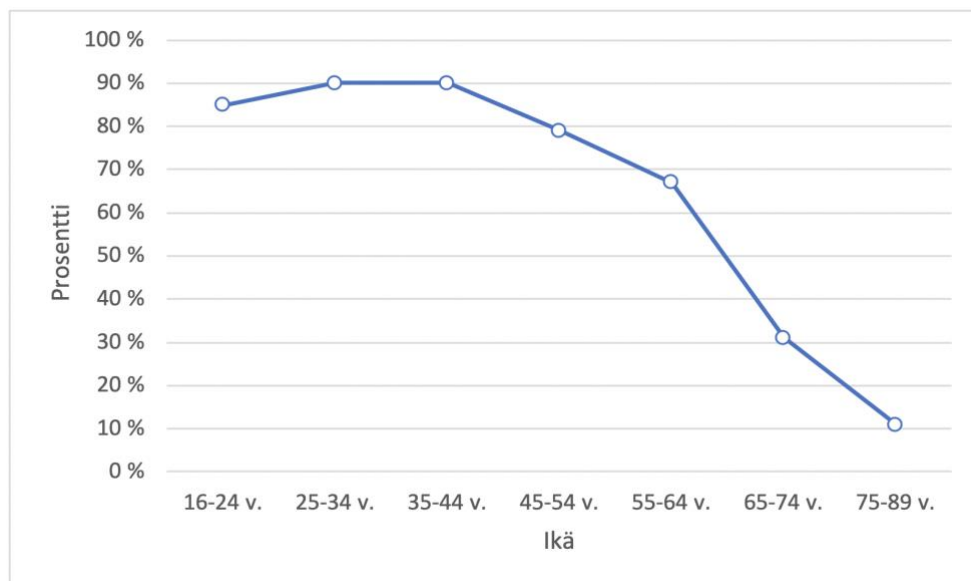
Verkkokauppa on tehnyt suuren muutoksen koko kaupan alaan 2000-luvun aikana. Sen myötä asiakkaiden tapa ostaa ja tehdä valintoja on muuttunut, sekä valintamahdollisuuksien määrä kasvanut räjähdysmäisesti. Hallavon (2013, s. 20) mukaan nykyaikainen kaupan ala voidaan jakaa kolmeen eri kehitysvaiheeseen (Kuva 1) ja tällä hetkellä eletään kolmatta vaihetta, asiakkaiden aikaa. Tämä tarkoittaa, että asiakkailta on valta kaupan käynnissä ja arvoketjun toimijat pyrkivät ymmärtämään ja täydentämään asiakkaan toiveet ja vaatimukset. Yritykselle

verkkokauppa onkin lähtökohtaisesti ymmärrystä asiakkaiden ostokäyttäytymisestä ja siihen liittyvästä verkkopalveluiden ja monikanavakonseptien kehittämistä. (Hallavo 2013, s. 20)



Kuva 1. Kaupan alan kehitysvaiheet (mukaillen Hallavo 2013, s. 20)

Monilla aloilla verkkokauppa on korvannut suuren osan kasvokkain käytävästä asiakaspalvelusta ja verkko-ostaminen on vakiinnuttanut asemansa suomalaistenkin arjessa. Verkosta ostetaan laajasti palveluita ja tuotteita laidasta laitaan, kuten vaatteita, viihdeelektroniikkaa, ruokaa, matkoja ja musiikkia. (Havumäki & Jaranka 2014, s. 9-10) Verkko-ostamisen määrä vaihtelee Suomessa suuresti eri ikäryhmien välillä, mikä voidaan nähdä kuvasta 1. Nuorempien ikäryhmien keskuudessa verkko-ostaminen on yleisempää, koska he ovat kasvaneet teknologiayhteiskunnassa ja tottuneet käyttämään internetiä erilaisten tuotteiden ja palveluiden tiedonhakuun (Brown et al. 2016, s. 24).



Kuva 2. Suomessa verkko-ostoksia tehneiden osuus eri ikäryhmistä vuonna 2019 (Tilastokeskus 2019)

Vuonna 2019 25-34-vuotiaista jopa 90 prosenttia ovat tehneet vuoden aikana verkko-ostoksia, kun yli 65-vuotiaista verkko-ostoksia on tehnyt vain alle 30 prosenttia. Eroa voidaan selittää ikäryhmien erilaisilla kulutustottumuksilla. Nuorten joukossa internetin käyttäminen on yleistä ja arkipäiväistä, minkä takia myös verkko-ostoksia tehdään paljon. Yli 65-vuotaiden joukossa internetin käyttö on harvinaisempaa, mikä selittää alhaisempaa prosenttilukua verkko-ostoksille. Vanhemmat ikäryhmät ovat myös tottuneet käyttämään perinteisiä kivijalkamyymälöitä, minkä takia verkko-ostosten määrä on alhaisempi kuin nuorilla.

2.2 Elintarvikeverkkokauppa

Verkko-ostamisen yleistymisen kuluttajien arkipäiväisessä kulutuksessa on pakottanut myös päivittäistavara-alan yrityksiä siirtämään liiketoimintaansa sähköiseen muotoon. Elintarvikeverkkokaupassa kuluttajat voivat tilata elintarvikkeita verkon kautta suoraan kotiinsa tai noutaa valmiiksi kerätyn tilauksen sovitusta paikasta. Asiakas tekee tilauksensa sähköisesti ja myyjä on vastuussa tuotteiden keräilystä asiakkaan tilauksen mukaan. Elintarvikkeet ovat yksi haastavimmista sähköisen kaupankäynnin kohteista, koska ne pilaantuvat helposti ja asiakkaille tuotteiden tuoreus on tärkeää. (Raijas 2002, s. 107) Tämä tekee elintarvikeverkkokaupan liiketoiminnasta huomattavasti haastavampaa kuin esimerkiksi vaatteita myyvän verkkokaupan, jonka ei tarvitse huolehtia tuotteiden pilaantumisesta varastossa. Laajat tuotevalikoimat elintarvikeverkkokaupassa houkuttelevat asiakkaita, mutta yritykselle ne aiheuttavat haasteita tuotteiden erilaisten säilytystapojen sekä kuljetuksen suhteen. Elintarvikeverkkokaupat vaativatkin omanlaisensa tehokkaat jakelujärjestelmät, erityisen toimivan logistiikan sekä yleisesti tarkkaan mietityn toimintamallin, jotta asiakkaat voidaan pitää tyytyväisinä. Samalla yrityksen tulee pyrkiä minimoimaan varastointi- sekä jakelukustannukset, jotta toiminta on mahdollisimman kannattavaa. (Murphy 2003, s. 6-7)

Perinteisiin kivijalkamyymälöihin verrattuna elintarvikeverkkokaupassa on kuitenkin omat etunsa sekä kuluttajan että yrityksen kannalta. Kuluttajille suurimmat edut ovat ajan sekä vaivan säästäminen ostoksia tehdessä. (Kwik 2002, s. 23) Aikaa ei kulu kauppamatkoihin tai kaupassa pyörimiseen, vaan ostokset voi tehdä helposti missä vain. Useat elintarvikeverkkokaupat tallentavat järjestelmänsä asiakkaan tilauksen sisältämät tuotteet, jolloin asiakas voi hyödyntää valmista tilauspohjaa seuraavissa tilauksissaan, mikä tekee ruokaostosten tekemisestä

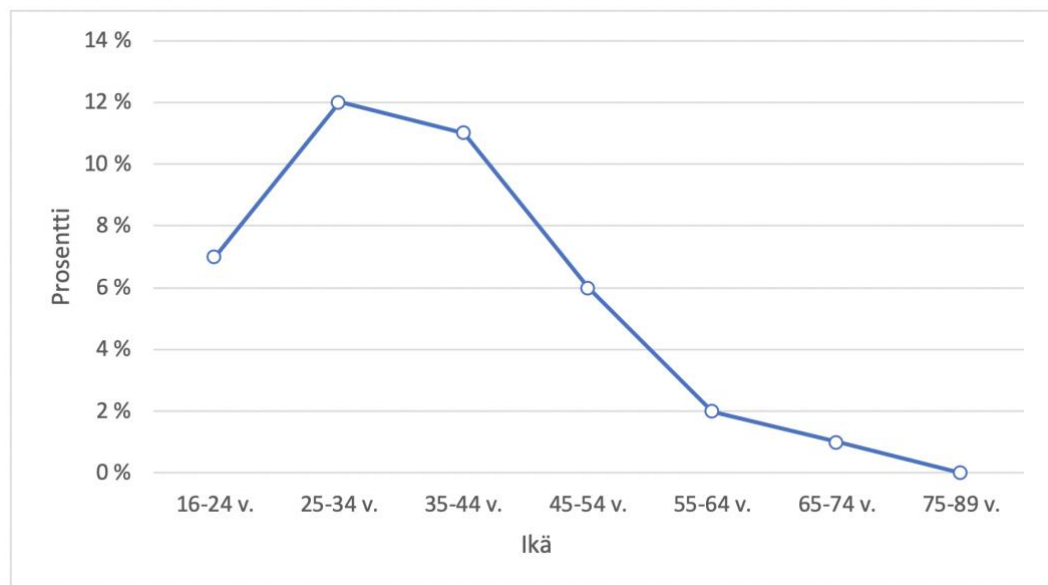
helpompaa ja nopeampaa. Monissa elintarvikeverkkokaupoissa on myös mahdollista lisätä halutun ruokareseptin ainekset ostoskoriin yhdellä klikkauksella, mikä tekee ostosten teosta vaivatonta. Yritykset puolestaan pystyvät helposti keräämään dataa asiakkaistaan heidän ostohistoriansa sekä verkkokäyttäytymisen pohjalta. Data on tärkeää yrityksille liiketoiminnan kehittämisen kannalta ja sen avulla asiakkaille pystytään kohdentamaan oikeanlaista personoitua markkinointia. (Hallavo 2013, s. 31)

2.3 Elintarvikeverkkokauppa Suomessa

Elintarvikkeiden verkkomyyntiä on ollut Suomessa 1990-luvulta lähtien, jolloin perustettiin ensimmäinen suomalainen elintarvikeverkkokauppa, Ruoka.net (Malinen 2013). Sivusto on toiminnassa vielä nykyäänkin, mutta tällä liiketoiminta-alueella on tultu Suomessa paljon eteenpäin. Suomeen on perustettu monia uusia elintarvikeverkkokaupan yrityksiä ja myös Suomen vähittäiskauppaa hallitsevat K-ryhmä sekä S-ryhmä ovat laajentaneet toimintaansa elintarvikeverkkokauppaan. Vaikka erilaisia elintarvikeverkkokauppoja on useita ja tarjonta on laajaa, eivät ne ole vielä saavuttaneet suurta suosiota suomalaisten keskuudessa. Euroopan maista esimerkiksi Iso-Britanniassa ja Ranskassa elintarvikeverkkokauppa on saavuttanut suuren suosion ja on laajan kuluttajakunnan käytössä. Vuonna 2016 Iso-Britanniassa 48 prosenttia ja Ranskassa 36 prosenttia kotitalouksista osti elintarvikkeita verkkokaupasta, kun Suomessa elintarvikeverkkokauppaa käyttäviä kotitalouksia oli ainoastaan 0,6 prosenttia. (Päivittäistavarakauppa ry 2017)

Suomalaisilla on suuria ennakkoluuloja elintarvikeverkkokauppaa kohtaan, vaikka he eivät olisikaan itse kokeilleet sen toimivuutta. Kuluttajat haluavat itse päästä valitsemaan ostamansa tuotteet, eivät halua maksaa kuljetuksesta ja epäilevät verkon kautta ostettavien tuotteiden tuoreutta. (Nelskylä 2017; Rajjas 2002, s. 111-112) Vuonna 2018 elintarvikeverkkokaupan myynti Suomessa oli vain 0,38 prosenttia kaikesta vähittäistavaramyynnistä, mutta kasvua edellisvuodesta oli kuitenkin tullut 44,3 prosenttia (Nielsen 2019). Muutaman viime vuoden aikana elintarvikeverkkokauppojen suosio onkin kasvanut Suomessa huomattavasti, verrattuna koko 2000-luvun aikana ruoan verkko-ostamiseen kohdistuneeseen suosioon, ja kasvun oletetaan jatkuvan entisestään tulevaisuudessa.

Suomessa suurin elintarvikeverkkokauppojen käyttäjäryhmä on 25-34-vuotiaat, joista 12 prosenttia on ostanut ruokaa verkosta (Kuva 3). Tässä ikäryhmässä verkko-ostaminen on vakiintunut perinteiseksi kulutusmuodoksi, minkä takia myös elintarvikeverkkokauppa on saanut paremmin jalansijaa näiden kuluttajien keskuudessa. Vanhemmille ikäryhmille verkko-ostosten tekeminen ei ole yhtä rutiininomaista kuin nuoremmille, mikä näkyy myös elintarvikeverkkokauppojen käytössä yli 55-vuotiaiden keskuudessa. 55-64-vuotiaista vain 2 prosenttia on tehnyt ostoksia elintarvikeverkkokaupassa ja tätä vanhempien ikäryhmien keskuudessa ostoprosentti on vielä alhaisempi.



Kuva 3. Suomessa elintarvikeverkkokaupassa ostoksia tehneiden osuus eri ikäryhmistä vuonna 2018 (Statista 2020)

Suomalaiset ovat rutinoituneet tekemään ruokaostoksensa perinteisissä kivijalkamyymälöissä, mistä on vaikea päästä eroon nopeasti. Ei olekaan odotettavissa, että elintarvikeverkkokauppa syrjäyttäisi fyysisiä myymälöitä ainakaan lähitulevaisuudessa, mutta niiden suosio on kasvamassa. Elintarvikeverkkokaupan potentiaalisena asiakasryhmänä pidetään milleniaaleja. He ovat tällä hetkellä uransa alkuvaiheessa olevia nuoria aikuisia, jotka alkavat perustamaan perheitä. Tämä sukupolvi käyttää paljon internetiä, eikä heillä ole vielä vahvoja kulutustottumuksia, minkä takia heitä pidetään todennäköisenä kuluttajaryhmänä elintarvikeverkkokaupoille. (Nielsen 2015)

3 LIKETOIMINTAMALLIT ELINTARVIKEVERKKOKAUPASSA

Tässä luvussa määritetään liiketoimintamallin laajaa käsitettä ja millaisia erilaisia merkityksiä sille on olemassa. Lisäksi esitellään suuren suosion saavuttanut strateginen työkalu liiketoimintamallin luomiseen, Business Model Canvas. Tämän jälkeen käydään läpi elintarvikeverkkokaupan yleisimpiä liiketoimintamalleja.

3.1 Liiketoimintamallin määrittely

Liiketoimintamalli on käsitteenä hyvin laaja ja termiä käytetään paljon, mutta sille ei ole olemassa yhtä vakiintunutta määritelmää. Internetin kehityksen myötä käsitteen käyttö on kasvanut suuresti ja erilaisia määritelmiä on tullut yhä lisää. Vaikka liiketoimintamallin määritelmiä ja tulkintoja on useita, pidetään sitä välttämättömänä menestyvälle yritykselle. Usein onnistunut liiketoimintamalli luo asiakasryhmälleen lisäarvoa, tarjoamalla uusia parempia vaihtoehtoja ja toimintatapoja kuin markkinoilla jo olevat. Liiketoimintamallin avulla voidaan kehittää täysin uusia tuotteita tyydyttämättömiä tarpeita varten, tai se voi luoda paremman tavan tuottaa tai myydä jo olemassa olevaa tuotetta. (Magretta 2002, s. 3-4).

Osterwalderin (2004, s. 47) mukaan liiketoimintamalli on työkalu, joka sisältää joukon elementtejä ja niiden välisiä suhteita, ja antaa mahdollisuuden ilmaista yrityksen logiikkaa ansaita rahaa. Se kuvaa arvoa, jonka yritys luo ja tarjoaa asiakasryhmälleen, jotta voidaan tuottaa kannattavia ja kestäviä tuloja. Teece (2010, s. 191) tutkimuksen mukaan liiketoimintamallin ydin on, että se kiteyttää asiakkaiden tarpeet ja maksukyvyn. Liiketoimintamalli määrittelee tavan, jolla yritys luo arvoa asiakkailleen, houkuttelee asiakkaat maksamaan arvosta ja muuntaa maksut voitoksi oikeanlaisen arvoketjun suunnittelun avulla. Liiketoimintamalli vaatii muutakin kuin hyvää loogista toimintatapaa, jotta yritys voi saada kilpailuetua. Mallin täytyy vastata asiakasryhmän toiveisiin ja erityistarpeisiin. (Teece 2010, s. 191)

Liiketoimintamalli sekoitetaan usein strategiaan ja termejä käytetään sekaisin, vaikka ne eivät ole sama asia. Magretan (2002, s. 6) mukaan liiketoimintamallit kuvaavat järjestelmänä, kuinka liiketoiminnan eri osa-alueet sopivat yhteen, mutta ne eivät vaikuta kilpailuun. Kilpailu otetaan

huomioon luodessa yrityksen strategiaa. Elliotin (2002, s. 7) mukaan strategian tarkoituksena onkin määrittää, kuinka liiketoimintamallia voidaan soveltaa markkinoille, jotta yritys erottuu kilpailijoistaan ja pärjää markkinoilla niiden joukossa. Menestyvät yritykset voivat toimia samantlaisilla liiketoimintamalleilla, mutta strategian avulla määritellään mitä tehdään eri tavalla kuin kilpailijat, jotta saadaan kilpailuetua. Strategia siis määrittelee, kuinka yritys toimii paremmin kuin kilpailijansa. (Magretta 2002, s. 6-7) Liiketoimintamalli ja strategia eivät tuo yritykselle menestystä yksinään, vaan liiketoiminnassa tarvitaan molemmat tukemaan toisiaan (Mansfield & Fourie 2003, s. 42).

Liiketoimintamallin luomisen avuksi on kehitetty useita erilaisia työkaluja, joiden avulla pystytään havainnollistamaan ja kuvaamaan liiketoiminnan olennaisia osa-alueita sekä niiden suhteita. Yksi suuren suosion saavuttaneista liiketoimintamallin työkaluista on Osterwaldin ja Pigneurin (2010) kehittämä Business Model Canvas. Kanvaasi on strateginen työkalu jo olemassa olevan liiketoimintamallin kehittämiseen tai uuden luomiseen. Työkalu keskittyy liiketoiminnan kriittisiin ydintoimintoihin ja antaa kokonaisvaltaisen kuvan yrityksen strategiasta sekä tulevaisuuden mahdollisuuksista. Malli on jaettu yhdeksään toisiinsa liittyvään liiketoiminnan rakennuspalikkaan, jotka kattavat yrityksen neljä ansaintaan ja liiketoimintaan liittyvää pääosa-aluetta: asiakasrajapinnan, tuotteen, infrastruktuurin hallinnan ja rahoituksen. Työkalun eri osa-alueet tulee määrittellä kuvassa 3 esitetyssä numerojärjestyksessä. Osa-alueiden avulla yritys määrittelee, kuinka se toimittaa luomansa arvon asiakkaalle ja muuttaa ansaitut maksut voitoksi. (Osterwalder & Pigneur 2010, s.15)

Infrastruktuurin hallinta		Tuote	Asiakasrajapinta	
8. Kumppanit	7. Ydintoiminnot	2. Arvolupaus	4. Asiakassuhde	1. Asiakassegmentit
	6. Avainresurssit		3. Jakelukanavat	
Rahoitus				
9. Kustannusrakenne			5. Tulovirrat	

Kuva 4. Business Model Canvas -työkalu (mukaiillen Osterwalder & Pigneur 2010, s. 44)

Liiketoimintamallin luominen on aina omanlaisensa projekti, jonka toteutustapa vaihtelee laajasti eri yrityksissä. Oikeanlaista toteutustapaa on mahdotonta esittää, koska liiketoimintamallin luomiseen vaikuttavat muun muassa yrityksen lähtökohdat sekä halutut päämäärät. Tärkeintä on, että yritys tunnistaa liiketoimintamallinsa tärkeimmät elementit sekä tavoitellun päämäärän, jotta sen toteuttaminen onnistuu ja sitä voidaan hyödyntää yrityksen strategian toteuttamisessa. (Osterwalder et al., 2010, s. 244)

3.2 Elintarvikeverkkokauppojen liiketoimintamallit

Elintarvikeverkkokaupan liiketoimintamallit voidaan jakaa kolmeen tunnistettuun päämalliin (Taulukko 1) (Li & Yousept 2004, s. 15). Mallien eroavaisuudet keskittyvät erityisesti infrastruktuurin hallintaan sekä asiakasrajapintoihin. Erot perustuvat verkkokauppojen erilaisiin logistisiin järjestelyihin, tuotteiden keräilytapaan, varastointiperiaatteisiin sekä toimintaympäristöön. Myös kustannusrakenne vaihtelee elintarvikeverkkokauppojen liiketoimintamalleissa, riippuen esimerkiksi varastointiperiaatteista. Jokaisen liiketoimintamallin tavoitteena on kuitenkin luoda arvoa sen asiakkaille.

Taulukko 1. Elintarvikeverkkokauppojen liiketoimintamallit

Liiketoimintamalli	Keräilytapa	Toimintaympäristö	Varastointi
Välittäjä (intermediary)	Yhteistyökumppanit	Verkko	Ei omaa varastoa
Puhtaasti verkossa toimiva (virtual pure play)	Omasta varastosta	Verkko	Oma varasto
Hybridi (hybridmodel)	Omasta myymälästä tai keräilykeskuksesta	Kivijalkamyymälät ja verkko	Oma varasto

Elintarvikkeiden verkkokaupassa tuotteiden keräilytapa on yksi liiketoimintamallien avaintekijöistä. Tehokkaalla keräilyllä yritys säästää aikaa ja kuluja, minkä myötä voidaan alentaa kuljetusmaksujen hintoja. Keräilyperiaatteet voidaan jakaa kolmeen yleisimpään tapaan. Ensimmäisessä tuotteet kerätään yrityksen olemassa olevasta kivijalkamyymälästä. Toinen tapa on rakentaa erillinen keskitetty keräilykeskus, joka on tarkoitettu ainoastaan verkkokauppatilausten keräilyyn, ja asiakkaiden verkkokaupassa tehdyt tilaukset keräillään siellä. Kolmas tapa on kahden ensimmäisen yhdistelmä, jossa yrityksellä on perinteisiä ruokakauppoja ja keskitettyjä jakelukeskuksia. Jakelukeskuksista toimitetaan tuotteita normaalisti fyysisiin kauppoihin, mutta toimitusketjun ohella asiakkaiden verkkotilaukset keräillään jakelukeskuksesta. (Li & Yousept 2004, s. 3-4)

Välittäjä -liiketoimintamallilla toimivalla yrityksellä ei ole perinteisiä kivijalkamyymälöitä eikä omaa varastoa, ainoastaan verkossa toimiva verkkokauppa. Kaikki yrityksen toiminta tapahtuu sähköisessä ympäristössä ja perustuu yhteistyökumppanuuksiin markkinoilla olevien supermarkettien ja ruokatoimittajien kanssa. Yritys keskittyy asiakkaan ja myyjän välisen yhteyden hallintaan. Toimiva yhteistyö logistiikkayritysten kanssa on merkitsevässä roolissa, koska asiakastyytyväisyyden kannalta nopeat toimitukset ovat tärkeitä. Liiketoiminnassa asiakas tilaa tuotteensa yritykseltä, joka puolestaan tilaa tuotteet ensin itselleen muilta tuottajilta, minkä jälkeen tuotteet lähetetään loppuasiakkaalle logististen yhteistyökumppaneiden avulla. Yritys ei itse hoida tuotteiden keräilyä, vaan sen hoitavat yhteistyökumppanit. Liiketoimintamallia käyttävät yritykset hyötyvät monista internetin

tarjoamista mahdollisuuksista ja säästävät paljon rahaa, koska varastointikustannuksia ei synny ja monet toiminnoista on ulkoistettu. Liiketoimintamallissa brändin rakentaminen on kuitenkin hyvin haastavaa ja kallista. (Murphy 2007, s. 7-8)

Toinen liiketoimintamalli on puhtaasti verkossa toimiva elintarvikeverkkokauppa, jolla on omat suuret varastot. Asiakas voi ostaa ja tilata tuotteita ainoastaan verkon kautta, mutta yritys keräilee ne omasta varastostaan ja toimittaa ne asiakkaalle logistiikkapalveluita hyödyntämällä. Tarkoituksena on rakentaa huomattavasti suuremmat varastot kuin perinteisillä supermarketeilla, jotta tuotevalikoimasta saadaan mahdollisimman laaja. Suuret hypermarketit pärjäävät kuitenkin usein tuotevalikoiman laajuudellaan myös tällaisen liiketoimintamallin omistaville elintarvikkeiden verkkokaupoille. Mallin negatiivisena puolena on varaston rakennuskustannukset, jotka voivat nousta hyvinkin korkeiksi. (Murphy 2007, s. 5-7)

Kolmas elintarvikeverkkokaupan liiketoimintamalli on niin kutsuttu hybridimalli. Mallilla tarkoitetaan yleensä suuria päivittäistavara-alan ketjuyrityksiä, joilla on olemassa fyysisiä myymälöitä ja vakiintunutta toimintaa markkinoilla, ja jotka laajentavat toimintaansa verkkokauppaan käyttäen samaa nimeä kummallakin kauppa-alustalla. Hybridimallilla toimivat yritykset pystyvät hyödyntämään suurtuotannon etuja sekä käyttämään jo olemassa olevien kivijalkamyymälöiden varastoja hyödyksi jakelussa. Hybridimallissa yritys keräilee asiakkaiden verkkokauppatilaukset yleensä omista kivijalkamyymälöistään tai erillisistä keräilykeskuksista. (Li & Yousept 2004, s. 15)

4 ELINTARVIKEVERKKOKAUPPOJEN LIIKETOIMINTAMALLIT SUOMESSA

Tässä luvussa esitellään neljä suomalaista elintarvikeverkkokaupan yritystä ja niiden liiketoimintamallit. Tarkastelussa ovat mukana K-ryhmä, S-ryhmä, Kauppahalli24 sekä Fiksuruoka.fi. Yritykset ovat merkittäviä toimijoita Suomen elintarvikeverkkokauppojen keskuudessa ja ovat myös tunnettuja kuluttajien keskuudessa. Lisäksi luvussa käydään läpi esimerkkiyritysten liiketoimintamallien välisiä eroavaisuuksia.

4.1 K-ryhmä

K-ryhmä on Suomen suurin kaupan alan toimija, jonka strategisiin liiketoiminta-alueisiin kuuluvat päivittäistavarakauppa, rakentamisen ja talotekniikan kauppa sekä autokauppa. Päivittäistavarakauppa pitää sisällään myös elintarvikeverkkokaupan. Vuonna 2019 K-ryhmän myynti oli yhteensä 13,3 miljardia euroa, josta päivittäistavarakaupan myynti oli 7,3 miljardia euroa. K-ryhmän elintarvikeverkkokauppa kasvoi vuoden 2019 aikana jopa 106 prosenttia, mutta sen osuus päivittäistavarakaupan myynnistä oli kuitenkin ainoastaan 0,5 prosenttia. (Kesko 2020)

K-ryhmä on toinen Suomen vähittäiskauppaa hallitsevista ketjuista ja sen markkinaosuus päivittäistavarakaupoista on 36,7 prosenttia. K-ryhmän päivittäistavarakaupan toiminta perustuu perinteisiin kivijalkamyymälöihin sekä elintarvikeverkkokauppaan. K-ryhmä toteaa itse, että sen liiketoimintamalli Suomen markkinoilla on ketjuliiketoimintamalli, mutta päivittäistavarakaupan osalta liiketoimintamallina voidaan pitää hybridimallia. (Kesko 2020)

K-ryhmän elintarvikeverkkokaupassa asiakas voi tehdä tilauksensa verkon tai mobiilisovelluksen kautta ja toimitustavaksi voi valita kotiinkuljetuksen tai noudon kaupasta. Molemmissa toimitustavoissa myymälöiden kerääjät keräävät asiakkaan tilauksen valmiiksi. K-ryhmällä on omat varastot, joista tuotteita kuljetetaan kauppoihin, mutta asiakkaiden verkkokauppatilaukset kerätään aina yrityksen kivijalkamyymälöistä. Kotiinkuljetusta ei ole mahdollista valita kaikkialla Suomessa, vaan asiakkaan tilausosoitteen täytyy olla K-ryhmän kotiinkuljetuksia tekevän kaupan toimitusalueella. Valitessaan toimitustavaksi noudon, asiakas

voi valita noutomyymälöistä itselleen parhaiten sopivan noutopaikan. (K-Ruoka 2020a) Asiakkaan tehdessä tilausta elintarvikeverkkokaupassa, hän saa valita itselleen sopivan muutaman tunnin pituisen aikaikkunan, jolloin tilaus on noudettavissa myymälän noutopisteestä tai se toimitetaan kotiin. Kotiinkuljetuksen toimitusajat riippuvat kaupasta, mutta nopeimmillaan tilaus on mahdollista saada jopa samana päivänä kotiovelle. Kotiinkuljetuksen hinta on halvimmillaan 9,90 euroa ja noudon hinta halvimmillaan 4,90 euroa. (K-Ruoka 2020b)

4.2 S-ryhmä

S-ryhmä on K-ryhmän ohella toinen suomen päivittäistavarakauppaa hallitsevista yrityksistä (S-ryhmä 2019a). Sen liiketoiminta-alueisiin kuuluvat marketkauppa, matkailu- ja ravitsemiskauppa, hankinta- ja palvelutoiminta, kiinteistöliiketoiminta sekä pankkitoiminta. Marketkaupalla tarkoitetaan perinteistä päivittäistavarakauppaa, jonka osalta S-ryhmä on Suomen markkinajohtaja 46,4 prosentin markkinaosuudella. Vuonna 2018 S-ryhmän myynti oli 11,5 miljardia euroa, josta päivittäistavarakaupan osuus oli 8,1 miljardia euroa. (S-ryhmä 2019b) Päivittäistavarakaupan myynnistä elintarvikeverkkokaupan osuus oli ainoastaan 0,4 prosenttia (HOK-Elanto 2019).

S-ryhmän päivittäistavarakaupan liiketoimintamalli on samanlainen kuin K-ryhmällä. Ketjulla on perinteisiä kivijalkamyymälöitä sekä elintarvikeverkkokauppa, joten S-ryhmä toimii hybridimallilla. Elintarvikeverkkokaupassa asiakas voi tehdä tilauksensa verkossa tai mobiilisovelluksen kautta, ja toimitustapoina toimivat kotiinkuljetus tai nouto valitsemasta noutopisteestä. Tehdessään tilausta, asiakas valitsee itselleen sopivan aikaikkunan tilauksen noutamiseen tai kotiinkuljetukselle. S-ryhmän elintarvikeverkkokauppa toimii alustalla nimeltä Foodie.fi, jonka kautta kuluttajat voivat tilata ruokaa isossa osassa Suomea. Lisäksi Foodie.fi:hin kuuluu palvelu nimeltä Alepa Kauppakassi, joka on S-ryhmän ainoastaan pääkaupunkiseudulla sekä sen kehyskunnissa toimiva elintarvikeverkkokauppa. Foodie.fi:llä on 21 kotiinkuljetuksia tekevää myymälää ympäri Suomea ja Alepa Kauppakassi toimittaa kotiinkuljetuksena tilauksia Helsinkiin, Espooseen, Vantaalle, Nurmijärvelle, Klaukkalaan ja Tuusulaan. Kotiinkuljetuksen lisäksi Foodie.fi:llä on 43 noutopistettä ympäri Suomea ja Alepa Kauppakassilla kaksi, Helsingissä ja Vantaalla. Myymälöiden lisäksi noutopisteinä toimii

myymälöiden Drive-In -pisteitä, erillisiä noutolokeroita sekä kylmäautoja. (Foodie 2020a; Foodie 2020b)

S-ryhmä tarjoaa S-etukortin omistajille elintarvikeverkkokaupan toimitusmaksuja halvemmalla kuin muille kuluttajille. Alepa Kauppakassin toimitusmaksu S-etukortilla alkaa 5,90 eurosta ja noutopalvelun hinta 3,90 eurosta. Ilman S-etukorttia toimitusmaksu alkaa 8,90 eurosta ja noutopalvelu 6,90 eurosta. Samana päivänä toimitettaviin tilauksiin tulee viiden euron toimituslisä. (Foodie 2020a) Foodie.fi:llä toimitusten hinnoissa esiintyy suuriakin vaihteluita riippuen myymälästä. Toimitushintaan vaikuttavat viikonpäivä, toimitusmatka, valittu toimitusaika sekä onko asiakkaalla S-etukorttia. Halvimmillaan kotiinkuljetuksen voi saada 9,90 eurolla, mutta monissa myymälöissä hinta nousee huomattavasti korkeammaksi. Noutopalvelun hinta on halvimmillaan 3,90 euroa. (Foodie 2020c)

Suurin osa S-ryhmän elintarvikeverkkokaupan tilauksista keräillään myymälöiden hyllyiltä, mutta yrityksellä on myös yksi ainoastaan verkkokauppatilausten keräilyyn tarkoitettu dark store -keräilymyymälä. Keräilymyymälä avattiin Vantaalla vuonna 2014 ja sieltä keräillään Alepa Kauppakassin kautta tehdyt tilaukset, eikä sinne päästetä asiakkaita. Keräilymyymälän avulla valikoimaa pystytään paremmin spesifioimaan vastaamaan asiakkaiden toiveita ja tarpeita. Keskitettyjen toimintojen avulla logistiikasta ja keräilystä saadaan tehokkaampaa normaaliin myymälään verrattuna, mikä lyhentää tilausten käsittelyaikoja ja kasvattaa tilausten läpimenomääriä. (Tammilehto 2014)

4.3 Kauppahalli24

Kauppahalli24 on suomalainen, ainoastaan verkossa toimiva, elintarvikkeita toimittava yritys. Sen liiketoimintamalli perustuu välittäjä -malliin, jossa yritys hyödyntää yhteistyöverkostojaan tilausten keräilyssä sekä toimittamisessa. Kauppahalli24 ei säilytä tuotteita omassa varastossaan, vaan tilaa tuotteet yhteistyövalmistajilta ja tuottajilta vasta, kun asiakas on tehnyt tilauksen heidän järjestelmäänsä. Tämä tekee toimituksesta hieman hitaampaa, kuin esimerkiksi K- tai S-ryhmällä, mutta tuotteet ovat aina tuoreita ja laadukkaita. Samalla yrityksen ruokahävikki pienenee, kun toimitusvarmuus on suuri. (Kauppahalli24 2020) Kauppahalli24 uskoo, että heidän liiketoimintamallillaan elintarvikeverkkokaupan saa helpommin

kannattavaksi, kuin S- tai K-ryhmän hybridimallilla, koska yritys voi keskittää resurssinsa ainoastaan verkkokauppatoimintaan ja sen kehittämiseen (Tammilehto 2017).

Kauppahalli24:n toimitustapana on ainoastaan kotiinkuljetus, nouto mahdollisuutta ei ole. Toimitusalueena on Uudenmaan alue. Toimitusmaksu riippuu asiakkaan tilauksen loppusummasta. Alle 70 euron tilauksen toimitusmaksu on 9,99 euroa, 70-120 euron tilauksen toimitusmaksu on 6,99 euroa ja yli 120 euron tilauksen toimitusmaksu on 3,99 euroa. (Kauppahalli24 2020)

4.4 Fiksuruoka.fi

Fiksuruoka.fi (myöhemmin Fiksuruoka) on suomalainen elintarvikeverkkokauppa, joka haluaa toiminnallaan vähentää ruokahävikin määrää Suomessa. Verkkokaupan liiketoimintamalli perustuu puhtaasti verkossa toimiva -malliin, jossa yrityksellä on oma varasto ja se toimii ainoastaan verkossa. Fiksuruoka ostaa yhteistyökumppaneiltaan valikoimaansa tuotteita, jotka ovat joutumassa hävikkiin, ja myy niitä kuluttajille eteenpäin huomattavalla alennuksella alkuperäiseen hintaan nähden. Syitä hävikkiin joutumiselle voi olla useita, kuten liian lähellä oleva parasta ennen -päiväys, liian suuri varastoerä tai tuotteen poistuminen valikoimasta. Nämä poisto- ja jäännöseriin kuuluvat tuotteet Fiksuruoka tilaa omaan varastoonsa, josta ne toimitetaan asiakkaille tilausten mukaan. Fiksuruokaan valikoimaan ei kuulu ollenkaan tuore- tai kylmätuotteita, vaan erilaisia juomia, säilykkeitä ja kuivaruokia. (Fiksuruoka.fi 2020a)

Fiksuruoka toimittaa tilauksia noutopisteisiin ja koko Suomeen kotiinkuljetuksena, tai asiakkaat voivat hakea tilauksensa Turussa sijaitsevasta varastosta. Fiksuruokaan tuotteet eivät vaadi toimitusten suhteen erityisiä logistisia järjestelyjä, koska kaikki tuotteet säilyvät huoneenlämmössä. Tämän takia Fiksuruoka voi hyödyntää esimerkiksi Postin ja Matkahuollon kuljetuspalveluita ja asiakkaat voivat hakea tilauksensa kuljetusyritysten noutopisteistä tai noutoautomaateista, joita löytyy kaikkialta Suomesta. Fiksuruokaan toimitushintoihin vaikuttavat kuljetusyritys sekä toimitustapa. Hinnat vaihtelevat 2,90 eurosta 12,90 euroon ja yli 35 euron tilaus toimitetaan asiakkaalle noutopisteeseen ilmaiseksi. Alle 20 euron tilauksia ei pysty tekemään Fiksuruokalle. (Fiksuruoka.fi 2020b)

4.5 Liiketoimintamallien eroavaisuudet

Yritysesimerkeistä huomataan, että Suomessa on kaikilla kolmella elintarvikeverkkokaupan pääliiketoimintamalleilla toimivia yrityksiä. Taulukossa 2 on tiivistettynä esimerkkiyritysten liiketoimintamallit sekä niihin vaikuttavat tekijät. Yrityksistä K- ja S-ryhmä toimivat samalla liiketoimintamallilla ja hyvin samantapaisilla toimintaperiaatteilla. Kauppahalli24 sekä Fiksuruoka.fi ovat ainoastaan verkossa toimivia yrityksiä, joiden liiketoimintamallit eroavat toisistaan sekä K- ja S-ryhmästä.

Taulukko 2. Suomalaisen elintarvikeverkkokauppojen liiketoimintamallit

	K-ryhmä	S-ryhmä	Kauppahalli24	Fiksuruoka.fi
Liiketoimintamalli	Hybridi	Hybridi	Välittäjä	Puhtaasti verkossa toimiva
Toimintaympäristö	Kivijalkamyymälät ja verkko	Kivijalkamyymälät ja verkko	Verkko	Verkko
Varastointi	Omat varastot	Omat varastot	Ei omia varastoja	Oma varasto
Keräilytapa	Omat kivijalkamyymälät	Omat kivijalkamyymälät ja dark store	Yhteistyökumppanit	Oma varasto
Toimitustapa	Myymälöiden noutopisteet ja kotiinkuljetus	Erilaiset noutopisteet ja kotiinkuljetus	Kotiinkuljetus	Noutopisteet ja kotiinkuljetus

K- ja S-ryhmän toimintaympäristönä ovat yritysten kivijalkamyymälät sekä verkko, ja Kauppahalli24 sekä Fiksuruoka myyvät ruokaa ainoastaan verkkokaupan kautta. Ainoastaan verkossa toimivien yritysten etuna on, että ne voivat käyttää kaikki resurssinsa verkkokaupan kehittämiseen, kun K- ja S-ryhmällä kivijalkamyymälät vaativat suuria investointeja. Toisaalta kivijalkamyymälät ovat kuluttajien suosiossa, minkä takia K- ja S-ryhmä eivät välttämättä halua panostaa elintarvikeverkkokauppaan niin paljon kuin olisi mahdollista. Kivijalkamyymälöiden avulla K- ja S-ryhmä ovat tulleet tutuiksi kaikille suomalaisille, mistä on etua elintarvikeverkkokaupan toiminnassa.

Kauppahalli24 on yrityksistä ainoa, jolla ei ole omaa varastoa. Varastointikustannukset ovat yrityksille suuri kuluerä ja Kauppahalli24:n etuna on, että näitä kuluja ei synny ollenkaan. Oman varaston puuttuminen hidastaa kuitenkin tilausten toimittamista Kauppahalli24:n asiakkaille. Kauppahalli24:n tilausten keräilytapa poikkeaa myös paljon muista yrityksistä, koska keräilyn hoitavat yhteistyökumppanit. Keräilyn ulkoistaminen on tehokas tapa säästää kustannuksia, koska se on usein yksi kalleimmista ja eniten aikaa vievistä elintarvikeverkkokaupan toimitusprosessin vaiheista. K- ja S-ryhmä keräilevät suuren osan tilauksista fyysisistä myymälöistään, mikä puolestaan on tehoton ja hidas tapa hoitaa keräilyä.

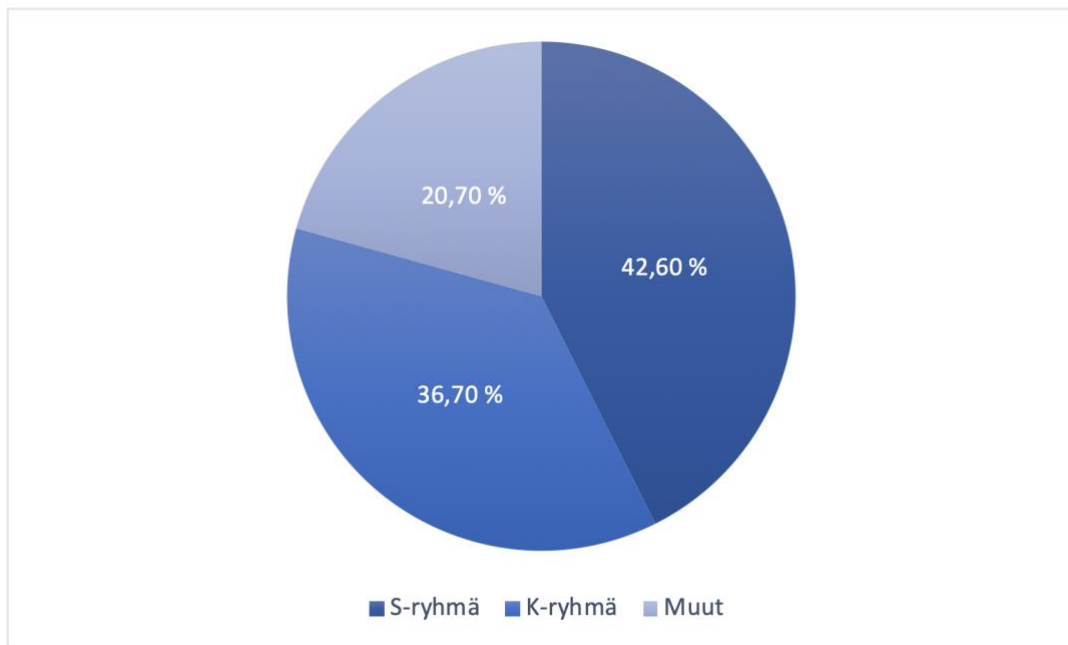
Tilausten toimitustavat ovat kaikilla yrityksillä hyvin samanlaiset. Kaikki yritykset toimittavat tilauksia asiakkaille kotiinkuljetuksena. Tuotteiden nouto erilaisista toimipisteistä on mahdollista kaikilla muilla yrityksillä, paitsi Kauppahalli24:llä. Noutopisteen etuna on, että kuluttaja voi hakea tilauksensa milloin hänelle sopii, eikä hänen tarvitse odottaa tilausta kotona useita tunteja. Fiksuruoka eroaa muista yrityksistä kuljetukseen vaadittavien ominaisuuksien osalta, koska sen valikoimaan kuuluu ainoastaan kuivatuotteita ja juomia, jotka säilyvät huoneenlämmössä. Tämän takia yritys ei tarvitse erityisiä logistisia järjestelyitä kuljetukseen, mikä on sille eduksi.

5 ELINTARVIKEVERKKOKAUPPOJEN LIIKETOIMINTAMALLIEN HAASTEET

Tässä luvussa käsitellään elintarvikeverkkokauppojen liiketoimintamalleihin liittyviä haasteita Suomessa. Tunnistetut haasteet keskittyvät erityisesti kahteen liiketoimintamallin osa-alueeseen, jotka ovat lisäarvon luominen ja logistiikka. Näiden lisäksi käsitellään suomalaisen päivittäistavarakaupan keskittyneisyyttä kahden suurimman yrityksen ympärille, mikä on suuri haaste elintarvikeverkkokaupoille, vaikka se ei suoranaisesti liity elintarvikeverkkokauppojen liiketoimintamalleihin.

5.1 Päivittäistavarakaupan keskittyneisyys

Suomen päivittäistavarakauppaa hallitsee kaksi suurta ketjuyritystä, K- ja S-ryhmä. Yrityksillä on lähes 80 prosentin markkinaosuus koko alan myynnistä ja kaikki muut päivittäistavara-alan yritykset jakavat ainoastaan noin 20 prosentin osuuden markkinoista (Kuva 5). Euroopan komission (2014) tekemän tutkimuksen mukaan, Euroopan unionin jäsenvaltioista Suomessa päivittäistavarakauppa onkin kaikkein keskittyneintä. Tämä on suuri etu K- ja S-ryhmälle elintarvikeverkkokauppojen markkinoilla, mutta haaste kaikille muille yrityksille, jotka tällä hetkellä toimivat elintarvikeverkkokaupassa tai alan uusille yrityksille. K- ja S-ryhmän laaja tunnettuus ja maine suomalaisten keskuudessa hankaloittavat uusia elintarvikeverkkokaupan yrityksiä saamasta jalansijaa markkinoilla, koska kuluttajilla on jo asiakassuhde K- ja S-ryhmään perinteisten kivijalkamyymälöiden kautta ja kuluttajat suosivat helpommin entuudestaan tuttuja yrityksiä. Tat Kehin ja Shiehin (2001, s. 75) mukaan pitkä kokemus päivittäistavara-alalta kehittää yrityksille tarvittavan asiakastuntemuksen ja laajan verkoston liiketoiminnan sujuvaan pyörittämiseen, mistä on etua myös verkkokauppatoiminnassa.



Kuva 5. Suomalaisten päivittäistavarakauppojen markkinaosuudet vuonna 2019 (Kesko 2020; S-ryhmä 2020)

Markkinoiden keskittyneisyyden takia K- ja S-ryhmällä ei ole painetta käyttää suuria resursseja verkkokauppatoimintaan, koska kuluttajat käyttävät heidän palveluitaan jo muutenkin. Käytännössä yritysten verkkokauppojen suurimpina kilpailijoina ovat siis niiden omat kivijalkamyymälät. Elintarvikeverkkokauppojen alhainen kannattavuus on myös hidastanut K- ja S-ryhmän laajentumista verkkoon. Päivittäistavarakaupan keskittyminen Suomessa aiheuttaa haasteita elintarvikkeiden verkkokaupan yrityksille, joilla on toimintaa ainoastaan verkossa, kuten Kauppahalli24 ja Fiksuruoka.fi. Yrityksillä on kilpailijoina suuria vähittäiskauppaketjuja, joista erottuminen on haasteellista vielä hyvin kannattamattomalla toimialalla.

5.2 Lisäarvon luominen asiakkaalle

Kuluttajat suosivat usein palveluita tai tuotteita, jotka tarjoavat heille jotain erityistä lisäarvoa, mitä muut kilpailijat eivät tarjoa (Afuah & Tucci 2003, s. 4-5). Elintarvikeverkkokaupan tarjoama lisäarvo kuluttajille on oman ajan ja vaivan säästäminen, kun joku muu keräilee ruokaostokset heidän puolestaan ja kuljettaa ne kotiovelle. Suurin osa suomalaisista ei kuitenkaan koe elintarvikeverkkokaupan tarjoavan riittävää lisäarvoa, jotta he olisivat valmiita maksamaan palvelun käytöstä (Raijas 2002, s. 108).

Suomalaisten rutinoituneet kulutustottumukset ruokaostosten teon suhteen tekevät elintarvikeverkkokaupoille lisäarvon luomisen haasteellisemmaksi. Saadakseen kuluttajia siirtymään kivijalkamyymälöistä elintarvikeverkkokauppoihin, tulee yritysten keskittyä epäkohtiin ja ongelmiin, joita kuluttajat kohtaavat tehdessään ostoksia perinteisessä ruokakaupassa. Tarjoamalla ratkaisuja näihin ongelmiin, pystytään asiakkaalle luomaan lisäarvoa, mikä houkuttelee käyttämään elintarvikeverkkokauppoja. Suuremmilla myyntivolyymeilla elintarvikeverkkokauppojen toiminnasta saadaan kannattavampaa ja sitä pystytään kehittämään. (Raijas 2002, s. 111; Tanskanen et al. 2002, s.175-176) Tällä hetkellä suurin osa suomalaisista ei kuitenkaan koe ruoan verkkokauppaa innovaatioksi, joka saisi heitä ainakaan vielä muuttamaan kulutustottumuksiaan ja siirtämään ruokaostonsa tekoa verkkoon.

Tämän työn esimerkkiyrityksistä erityisesti Kaupahalli24 ja Fiksuruoka.fi menettävät asiakkaita suomalaisten kulutustottumusten vuoksi, koska yrityksillä on toimintaa ainoastaan verkossa. Asiakkaat tekevät ostoksensa S- ja K-ryhmien fyysisissä myymälöissä, mikä on eduksi näille yrityksille, mutta ei paranna elintarvikeverkkokauppojen kannattavuutta. Haasteena onkin saada kuluttajia muuttamaan kulutustottumuksiaan, jotta elintarvikeverkkokaupan alasta voidaan saada kannattavaa Suomessa.

Kuluttajat haluavat itse päästä valitsemaan ostamansa ruoat, jotta ne ovat varmasti laadukkaita ja tuoreita. Monet epäilevät saavansa laadultaan huonompia tuotteita, kun joku muu keräilee ostokset heidän puolestaan. Tämän lisäksi kuluttajilla on vaihtelevia mieltymyksiä esimerkiksi hedelmien kypsyyden suhteen, mikä tuo lisähaastetta elintarvikeverkkokauppojen tilausten keräilijöille asiakastyytyväisyyden ylläpitämisen suhteen. (Anckar et al. 2002, s. 212) Elintarvikeverkkokauppojen onkin tärkeää luoda heti ensimmäisellä kerralla onnistunut asiakaskokemus, niin tuotteiden laadun kuin kaiken muunkin suhteen, jotta asiakas käyttää palvelua vielä uudelleen (Raijas 2002, s. 111). Hyvällä asiakaspalvelulla voidaan tarjota asiakkaalle lisäarvoa, joka motivoi palvelun käyttöön uudelleen. Mikäli ensimmäinen kokeilukerta ei luo positiivista asiakaskokemusta, vaihtaa asiakas helposti kilpailevaan verkkokauppaan tai lopettaa elintarvikeverkkokaupan käytön kokonaan.

5.3 Logistiikka

Toimivan ja sujuvan logistiikan hallitseminen on elintarvikeverkkokaupalle haasteellista. Elintarvikeverkkokaupan logistiikkaan liittyviä haasteita on paljon, niin kuluttajan kuin yrityksenkin näkökulmasta. (Punakivi & Saranen 2001, s. 156) Monet näistä verkkokauppatilaamisen ja tuotteiden toimitusprosessin välillä esiintyvistä ongelmista ovat osa niin kutsuttua ”viimeistä mailia”, jota pidetään usein koko toimitusprosessin tärkeimpänä osana. Viimeisellä maililla tarkoitetaan verkkokaupan jakeluprosessin viimeistä vaihetta, eli tuotteen tai tilauksen toimittamista asiakkaalle. (Esper et al. 2003, s. 177) Elintarvikeverkkokaupassa viimeisen mailin kriittiset tekijät ovat toimitusaika, toimitushinta sekä kuinka hyvin toimitus on ajallaan. Yrityksen täytyy pystyä kuljettamaan oikea tilaus, oikeaan paikkaan ja oikeaan aikaan ilman, että kuljetusmaksut kasvavat liian suuriksi. Myös oikeanlainen kalusto elintarvikkeiden kuljetukseen on ensisijaisen tärkeää, jotta ominaisuuksiltaan erilaiset tuotteet säilyvät pilaantumattomina.

Elintarvikkeiden verkkokaupassa tilausten tehokas keräily on yksi avainelementeistä. Tehokkaalla keräilyllä pystytään alentamaan toimitusmaksuja ja lupaamaan nopeammat toimitusajat. K- ja S-ryhmällä tilausten keräily tapahtuu pääasiassa myymälöissä, paitsi S-ryhmän Alepa Kauppakassin tilaukset kerätään dark store -myymälästä. Ruokakaupoista keräilyyn haasteena on, että tuotteita ei voida sijoitella myymälään keräilyyn kannalta mahdollisimman sujuvasti ja ruokaostoksia tekevät asiakkaat hidastavat keräilyä.

Asiakkaan näkökulmasta kotiinkuljetuspalvelun ongelmana ovat pitkät toimitus- ja odotusajat. Pitkien toimitusaikojen syynä on usein edellä mainittu tuotteiden tehoton keräily, joka onkin toimitusketjun suurin pullonkaula (Kämäräinen et al. 2001, s. 42). Elintarvikeverkkokaupat antavat asiakkaan valita itselleen sopivan aikaikkunan toimitukselle, minkä sisällä tilaus toimitetaan haluttuun osoitteeseen. Myös K-ryhmän, S-ryhmän sekä Kauppahalli24:n verkkokaupoissa asiakas valitsee itselleen sopivan aikaikkunan toimitukselle. Yleensä vastaanoton toimitusaikaikkunat vaihtelevat yhdestä tunnista kolmeen, mutta asiakkaalle kolmen tunnin odotusaika voi tuntua liian pitkältä. Punakiven ja Sarasen (2001, s. 156) mukaan aikaikkunan pituus vaikuttaa yrityksen palvelutasoon. Pitkät aikaikkunat vaikuttavat

palvelutasoon negatiivisesti ja voivat huonontaa asiakkaan palvelukokemusta, tai olla kokonaan esteenä elintarvikkeiden tilaamiseen verkkokaupasta.

Monille kuluttajille esteenä elintarvikeverkkokaupan käyttöön ovat korkeat toimitus- ja noutomaksut. Myös toimitusmaksujen korkeiden hintojen yksi suurimmista tekijöistä on tuotteiden keräily (Kämäräinen et al. 2001, s. 42). Hännisen (2019) mukaan suomalaisessa palvelukulttuurissa ei olla totuttu maksamaan palveluista, joiden avulla joku muu hoitaa omia arkisia asioita. Kuluttajan tehdessä itse omat ruokaostoksensa perinteisessä kivijalkamyymälässä, hän ei ajattele siihen käytettyä aikaa tai matkustamisen kuluja osaksi ruokaostosten hintaa (Raijas 2002, s. 111). Punakiven ja Sarasen (2001, s. 159-169) tutkimuksen mukaan, kuluttajan käydessä itse ruokakaupassa, matkakulut sekä matkustamiseen ja ostosten tekemiseen kulunut aika, voivat kuitenkin käydä jopa kalliimmaksi kuluttajalle kuin elintarvikeverkkokauppojen palveluista maksaminen. Suomessa kaupunkialueiden ulkopuolella asuvilla on usein pitkä matka ruokakauppaan, mikä tekee ruokaostosten tekemisestä aikaa vievää sekä kallista matkakustannusten takia. Näille kuluttajille elintarvikeverkkokaupan kotiinkuljetus voisi olla kannattavampi vaihtoehto. Harvaan asutussa maassa on kuitenkin haasteellista tehdä kotiinkuljetuksia kannattavasti kaikkialle, minkä takia K-ryhmällä, S-ryhmällä ja Kauppahalli24:llä on rajoitetut etäisyydet, minne tilauksia kuljetetaan. Työn esimerkkiyrityksistä ainoastaan Fikusruoka pystyy toimittamaan tilauksia kaikkialle Suomeen, koska se pystyy hyödyntämään tavallisia Postin kuljetuspalveluita ja noutopisteitä. Suomessa elintarvikeverkkokauppojen kotiinkuljetuspalvelut ovatkin keskittyneet isompiin kaupunkeihin ja taajama-alueisiin, eikä monilla kuluttajilla ole mahdollisuutta hyödyntää niitä.

6 ELINTARVIKEVERKKOKAUPPOJEN LIIKETOIMINTAMALLIEN KEHITTÄMINEN

Tässä luvussa käsitellään Suomessa toimivien elintarvikeverkkokauppojen liiketoimintamallien tärkeimpiä kehityskohteita sekä esitellään kehitysideoita, joiden avulla yritykset voisivat saada toiminnastaan kannattavampaa. Kaikkia kehitysideoita ei ole tarkoitettu toteutettavaksi samassa elintarvikeverkkokaupassa, vaan yrityksen tulee miettiä, mikä on kannattavinta omassa liiketoimintamallissaan. Kehitysideat keskittyvät erityisesti elintarvikeverkkokauppojen logististen haasteiden kehittämiseen. Kehittämällä logistiikkaan liittyviä haasteita, yritys kasvattaa samalla asiakkaillensa tarjoamaa lisäarvoa.

6.1 Viimeinen maili

Viimeisen mailin aiheuttamat haasteet ovat kriittisiä tekijöitä elintarvikeverkkokaupan toiminnan kannalta ja kehittämällä niitä, yritys pystyy parantamaan liiketoimintaansa. Yritysten on haastavaa tarjota alhaisempia kuljetusmaksuja, ennen kuin elintarvikeverkkokauppojen suosio kasvaa ja tilauksia tehdään enemmän. Suuremmilla tilausmäärillä useampia tilauksia pystytään toimittamaan samalla toimituskerralla. Yhdistämällä useita tilauksia samaan toimitukseen, yhden tilauksen toimituskulut alenevat ja toimituskertojen lukumäärää pystytään mahdollisesti vähentämään. Tämä säästää yrityksen kuluja, minkä myötä kuljetushinnan alentaminen on mahdollista. Kuljetusmaksujen sisällyttäminen tuotteiden hintoihin ja samalla erillisten kuljetusmaksujen alentaminen tai poistaminen kokonaan, on myös mahdollinen keino saada kuluttajia tilaamaan ruokaa verkosta.

Toinen kehityskohde on tilauksen nopea toimitus asiakkaalle, helposti joko suoraan kotiin tai muuhun asiakkaalle sopivaan noutopisteeseen. Nopeat toimitusajat mahdollistavat kuluttajalle ruokaostosten teon verkossa ilman suurempaa ennakointia tai suunnittelua. Elintarvikeverkkokauppojen täytyykin pyrkiä kehittämään palveluitaan siihen suuntaan, että kuluttajalla on mahdollisuus saada tilauksensa muutaman tunnin sisällä. Erityisesti mahdollisuus noutaa tilaamansa tuotteet myymälästä muutaman tunnin sisällä tilauksen tekemisestä, houkuttelee kiireisiä ihmisiä hyödyntämään palvelua. Esimerkiksi kiireelliset töissä käyvät vanhemmat voivat tehdä ruokatilauksensa työpäivän aikana ja noutaa tuotteet

kätevästi kotimatalla, käyttämättä ylimääräistä aikaa ruokakaupassa pyörimiseen. Tällöin asiakas hoitaa viimeiseen mailiin liittyvät haasteet ja tilaus on mahdollista saada nopeammin itselle. Myös erilaiset vaihtoehdot toimituspaikoille vähentävät asiakkaiden tarvetta sitoutua tiettyihin toimitusaikoihin. Esimerkiksi mahdollisuus kuljettaa tilaus suoraan asiakkaan autoon työpäivän aikana tai asiakkaan pihalla sijaitsevaan toimituslaatikkoon, vapauttaa asiakkaan tilauksen odottamisesta kotona.

6.2 Keräilyn tehostaminen

Keräyksen tehostaminen on yksi tärkeimmistä kehityskohteista suomalaisilla elintarvikeverkkokaupoilla. Tehokkaalla keräilyllä säästetään aikaa sekä työkustannuksia. Tehokkuutta on vaikea parantaa, kun verkkokaupan ruokatilauksia keräillään perinteisestä myymälästä. Myymälässä on asiakkaita tekemässä omia ostoksiaan ja tuotteita ei ole sijoitettu myymälään keräyksen kannalta parhaalla tavalla. Siirtämällä keräily erillisiin keräilykeskuksiin, saadaan siitä paljon tehokkaampaa. Keräilykeskuksessa tuotteiden sijainnit ja järjestys voidaan suunnitella tehokasta keräilyä varten, kun perinteisissä myymälöissä tuotteet ovat esillä asiakkaita houkuttelevasti. Lisäksi ostoksia tekevät kuluttajat eivät ole keräilijän tiellä ja keräilykeskuksen tila pystytään hyödyntämään tehokkaasti. (Kämäräinen et al. 2001, s. 42-43)

Keräilykeskuksessa tuotteiden sijoittelussa voidaan ottaa huomioon niiden esiintymistiheys asiakkaiden tilauksissa sekä tuoteryhmien erot, kuten säilytystapa. Tuotteiden esiintymistiheys muodostaa perustan tuotevirtaukselle ja keräilykeskuksen ulkoasun suunnittelulle, mutta tuotteiden asianmukainen säilyttäminen on myös tärkeää. Suuren kysynnän tuotteiden käsittely keräilykeskuksessa on minimoitava ja ne tulee sijoittaa mahdollisimman helposti keräiltäväksi. Harvemman kysynnän tuotteita voidaan sijoitella keräilykeskukseen mahdollisimman tilaa säästävasti. Tuotteiden eri säilytyslämpötilat lisäävät kuitenkin tuotteiden sijoittelun suunnittelun monimutkaisuutta. Myös tuotteiden muut ominaisuudet, kuten paino, mitat ja kestävyys, tulee ottaa huomioon keräilyreitien suunnittelussa. (Kämäräinen et al. 2001, s. 45-46)

Suomessa keräilymyymälöiden lisääminen erityisesti K- ja S-ryhmällä voisi olla keino saada logistiikkaa toimivammaksi ja tehokkaammaksi. Tällä hetkellä S-ryhmä on ainoa suomalainen

elintarvikeverkkokauppa, jolla on käytössä dark store -nimellä tunnettu myymälä, joka toimii keräilykeskuksen idean mukaisesti. Dark store -myymälät ovat osoittautuneet toimivaksi konseptiksi esimerkiksi Iso-Britanniassa ja Ranskassa, missä elintarvikeverkkokauppojen myyntiluvut ovat suuria. Iso-Britannialainen vähittäiskauppaketju Tesco hyödyntää paljon automatisoituja järjestelmiä helpottamaan ja nopeuttamaan keräilyä keräilykeskuksissaan (Wulfraat 2014). Automatisoidut keräilykeskukset ovat kuitenkin kalliita, minkä takia suomalaisten elintarvikeverkkokauppojen kannattaa ensin panostaa toimivien keräilykeskusten rakentamiseen. Myyntivolyymien ja kannattavuuden kasvaessa, on keräilykeskusten järjestelmien automatisointia järkevää pohtia.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä kandidaatintyössä tutkittiin, millaisilla liiketoimintamalleilla suomalaiset elintarvikeverkkokaupat toimivat, millaisia haasteita niillä on ja kuinka niitä voidaan kehittää. Tarkoituksena oli löytää suomalaisten elintarvikeverkkokauppojen liiketoimintamalleista kehityskohtia sekä keinoja, kuinka niitä voitaisiin parantaa. Tutkimuksen aihetta lähestyttiin etsimällä tarpeellinen teoria verkkokauppoihin, elintarvikeverkkokauppoihin, liiketoimintamalleihin sekä elintarvikeverkkokauppojen liiketoimintamalleihin liittyen. Teorian tarkoituksena on auttaa lukijaa saamaan riittävä ymmärrys tutkimuksen aihepiiristä sekä antaa tieteellistä perustaa sille, kuinka elintarvikeverkkokauppojen liiketoimintamalleja voitaisiin kehittää Suomessa. Työn käsittelykappaleissa tutkittiin neljää suomalaista elintarvikeverkkokauppaa ja etsittiin vastauksia johdannossa esitettyihin kolmeen tutkimuskysymykseen. Työn ensimmäinen tutkimuskysymys oli

Millaisilla liiketoimintamalleilla Suomessa toimitaan elintarvikeverkkokaupassa?

Elintarvikeverkkokauppojen liiketoimintamallit voidaan jakaa kolmeen tunnistettuun päämalliin, jotka ovat välittäjämalli, puhtaasti verkossa toimiva -malli sekä hybridimalli. Mallien erot perustuvat lähinnä tuotteiden erilaisiin varastointi- ja keräilytapoihin, ja Suomessa on kaikilla liiketoimintamalleilla toimivia elintarvikeverkkokauppoja. K- ja S-ryhmä toimivat hybridimallilla, eli ne ovat laajentaneet ruoan myyntiä perinteisten kivijalkamyymälöiden lisäksi verkkoon ja hyödyntävät verkkokaupan toiminnassa jo olemassa olevia resurssejaan. Kauppahalli24 toimii välittäjä -mallilla, eli sillä on toimintaa ainoastaan verkossa, eikä sille ole omia varastoja tuotteiden säilytykseen. Kauppahalli24 hyödyntää kumppanuuksiaan ja verkostoaan tuotteiden keräilyyn ja asiakkaille toimittamiseen. Fiksuruoka.fi on puhtaasti verkossa toimiva yritys, joka keräilee asiakkaiden verkkokauppatilaukset omasta varastostaan.

Vaikka Suomessa on useita erilaisia elintarvikeverkkokauppoja, niiden toiminta ei ole tähän mennessä ollut erityisen kannattavaa. Tunnistettuihin liiketoimintamalleihin liittyi useita haasteita ja toinen tutkimuskysymys oli

Millaisia haasteita elintarvikeverkkokaupan liiketoimintamalleissa on?

Työssä tunnistetut suomalaisten elintarvikeverkkokauppojen kriittisimmät haasteet voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat päivittäistavarakaupan keskittyneisyys, lisäarvon luominen asiakkaalle sekä logistiikka. Suomalaista päivittäistavarakauppaa hallitsevat K- ja S-ryhmä, mikä on näiden yritysten kilpailuetu elintarvikeverkkokaupassa, mutta alan muille yrityksille suuri haaste. Muiden yritysten on vaikea saada jalansijaa elintarvikeverkkokaupan markkinoilla, koska kuluttajat suosivat helpommin heille entuudestaan tuttuja yrityksiä

Suurin osa logistisista haasteista liittyy tuotteiden keräilyyn sekä viimeiseen mailiin, eli tilaus-toimitusprosessin loppuvaiheeseen, kun tuotteet kuljetetaan asiakkaalle. Keräilyn haasteena on toteuttaa se nopeasti ja tehokkaasti. Viimeisen mailin haasteena on toimittaa tilaus asiakkaalle nopeasti ja arvioida toimitusaika mahdollisimman tarkasti, jotta odotusaikaikkunat eivät ole liian pitkiä. Samalla täytyy ottaa huomioon tuotteiden eri ominaisuudet ja säilytystavat koko toimitusketjun ajan. Kaikki nämä logistiikkaan liittyvät haasteet vaikuttavat nouto- ja toimitusmaksujen hintoihin, jotka yrityksen täytyy pyrkiä pitämään mahdollisimman alhaisina, jotta kuluttajat käyttävät palvelua.

Elintarvikeverkkokauppojen tulee pystytä tarjoamaan asiakkailleen lisäarvoa, jota he eivät koe saavansa perinteisestä ruokakaupasta, jotta elintarvikeverkkokaupasta voidaan saada kannattavaa toimintaa Suomessa. Arvo tulee pystytä tarjoamaan hintaan, jonka asiakas on valmis maksamaan. Suomalaisten elintarvikeverkkokauppojen toimitusmaksut ovat korkeita ja kuluttajat eivät ole valmiita muuttamaan kulutustottumuksiaan ja maksamaan niistä, koska he eivät koe saavansa palvelusta riittävää lisäarvoa. Elintarvikeverkkokauppojen suurena haasteena on luoda asiakkaalle riittävää lisäarvoa, jotta he muuttaisivat kulutustottumuksiaan ja siirtyisivät tekemään ruokaostoksia verkossa.

Suomalaisten elintarvikeverkkokauppojen tulee vielä kehittää liiketoimintamallejaan, jotta kuluttajat siirtyisivät käyttämään niitä nykyistä enemmän. Kolmas tutkimuskysymys käsittelee elintarvikeverkkokaupan kehittämismahdollisuuksia.

Miten elintarvikeverkkokaupan liiketoimintamalleja voitaisiin kehittää Suomessa?

Tutkimuksen pohjalta tärkeimmiksi kehityskohdiksi elintarvikeverkkokauppojen liiketoimintamalleissa nousi viimeiseen mailiin sekä keräilyyn liittyvien ongelmien kehittäminen. Viimeiseen mailiin liittyviä haasteita pystytään kehittämään tarjoamalla asiakkaille laajempia toimitusmahdollisuuksia. Toimitusten mahdollistaminen esimerkiksi kiireisen asiakkaan autoon työpäivän aikana tai kotipihalla sijaitsevaan toimituslaatikkoon, vapauttaa asiakkaan tilauksen odottamisesta, mikä luo samalla lisäarvoa asiakkaalle. Liiketoimintamalleja voidaan kehittää myös siihen suuntaan, että viimeisen mailin haasteet pyritään siirtämään asiakkaan vastuulle. Tämä tarkoittaa, että yritys panostaa verkkokauppatilausten noutomahdollisuuteen ja pyrkii saamaan kuluttajat käyttämään noutopalvelua enemmän, esimerkiksi mahdollistamalla tilauksen noudon nopealla aikataululla. Tilausten keräilyn tehostamiseksi erityisesti K- ja S-ryhmä voivat rakentaa käyttöönsä erillisiä keräilykeskuksia ja dark store -myymälöitä.

Tätä kandidaatintyötä tehdessä, elintarvikeverkkokauppojen tilanne Suomessa on muuttunut hyvin radikaalisti maailman vallanneen COVID-19 -pandemian, yleisemmin koronavirus, myötä. Koronavirus on ajanut useita maita ympäri maailmaa poikkeusolosuhteisiin, Suomi mukaan lukien. Suomessa pandemia on rajoittanut ihmisten liikkumisoikeuksia, mikä on pakottanut kuluttajia vähentämään ruokakaupassa käyntiä ja siirtymään tilaamaan ruokaa verkosta. Tämä on lisännyt elintarvikeverkkokauppojen kysyntää räjähdysmäisesti ja niiden suosio on kasvanut todella suureksi lyhyessä ajassa. Elintarvikeverkkokaupat eivät olleet varautuneet äkilliseen kysyntäpiikkiin, mikä on aiheuttanut ongelmia tuotteiden toimituksen sekä keräilyyn suhteen. Kotiinkuljetusten toimitusajat ovat kasvaneet jopa viikon mittaisiksi ja noutopisteiden toimitusajat ovat useita päiviä, kun ennen pandemiaa toimituksia tehtiin jopa saman päivän aikana. Pitkään vaivannut elintarvikeverkkokauppojen kysynnän vähäisyys on nyt muuttunut äkillisesti jopa ylikysynnäksi. Vaikka koronavirus on aiheuttanut elintarvikeverkkokaupoille haasteita logistiikan suhteen, on palvelun tunnettuus kasvanut suuresti kaiken ikäisten suomalaisten keskuudessa, minkä myötä kuluttajat käyttävät palvelua helpommin myös tulevaisuudessa. Tämän työn potentiaalisena jatkotutkimusaiheena voisikin olla koronaviruksen vaikutus elintarvikeverkkokauppoihin. On mielenkiintoista nähdä jäävätkö kuluttajat käyttämään elintarvikeverkkokauppaa myös pandemian jälkeen, kun palvelun käyttö on aloitettu pakon edessä.

8 LÄHTEET

Afuah, A. & Tucci, C. 2003. Internet business models and strategies : text and cases. 2 painos. Boston, McGraw-Hill. 480 s.

Anckar, B., Walden, P. & Jelassi, T. 2002. Creating customer value in online grocery shopping. International Journal of Retail & Distribution Management. Vol. 30, nro. 4, s. 211-220.

Brown, G., Cox, A., Hay, G. & Hoghart, T. 2016. Productivity in the Retail Sector: Challenges and Opportunities, Strategic Labour Market Intelligence Report. Institute for Employment Studies. 56 s.

Elliot, S. 2002. Electronic Commerce: B2C Strategies and Models. Chichester, England: John Wiley & Sons Ltd. 352 s.

Esper, T., Jensen, T., Turnipseed F. & Burton S. 2003. The last mile: An examination of effects of online retail delivery strategies on consumers. Vol. 24, nro. 2, s. 177-203.

European Commission. 2014. The economic impact of modern retail on choice and innovation in the EU food sector. Luxemburg, Publications Office of the European Union.

Fiksuruoka.fi. 2020a. Tietoa yrityksestä. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 16.3.2020]. Saatavissa: <https://www.fiksuruoka.fi/page/3/tietoa-yrityksesta>

Fiksuruoka.fi. 2020b. Toimitusehdot. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 16.3.2020]. Saatavissa: <https://www.fiksuruoka.fi/page/1/toimitusehdot>

Foodie. 2020a. Alepa Kauppakassi. [Verkkodokumentti]. [Viitattu: 10.3.2020]. Saatavissa: <https://www.foodie.fi/alepa>

Foodie. 2020b. Mikä Foodie.fi on. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 10.3.2020] Saatavissa: <https://www.foodie.fi/blog/post/mika-on-foodie-fi>

Foodie. 2020c. Toimitusalueet ja noutopisteet. [Verkkodokumentti]. [Viitattu: 10.3.2020]. Saatavissa: <https://www.foodie.fi/blog/page/toimitusalueet-ja-noutopisteet>

Hallavo, J. 2013. Verkkokaupan rautaisannos. Helsinki, Talentum. 159 s.

Havumäki, H. & Jaranka, E. 2014. Sähköinen kaupankäynti. 1. painos. Helsinki, Sanoma Pro. 219 s.

Hok-Elanto. 2019. S-ryhmän asema ruokakaupassa vankistui edelleen. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 12.3.2020]. Saatavissa: https://www.s-kanava.fi/web/hok-elanto/uutinen/s-ryhman-asema-ruokakaupassa-vankistui-edelleen/5005383_384136

Hänninen, M. 2019. Ruoan verkkokauppa. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 26.3.2020]. Saatavissa: <https://www.avarda.com/fi/yritys/avarda/uutishuone/ruoan-verkkokauppa/>

Kauppan liitto. 2019. Digitaalinen ostaminen kasvaa meillä ja muualla. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 27.2.2020]. Saatavilla: <https://kauppa.fi/palvelut-ja-tietopankki/tutkimukset-ja-tilastot/verkkokauppa/>

Kauppahalli24. 2020. Tilaus ja toimitus. [Verkkodokumentti]. [Viitattu: 16.3.2020]. Saatavissa: <https://www.kauppahalli24.fi/tilaus-ja-toimitus>

Kesko. 2020. Keskon Vuosiraportti 2019. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 10.3.2020]. Saatavissa: https://www.kesko.fi/globalassets/03-sijoittaja/raporttikeskus/2020/q1/kesko_vuosiraportti_2019.pdf

Klimscheffskij, J., Laurila, A., Tinnilä, M. & Vihervaara, T. 2008. Elektroninen liiketoiminta 2.0: avainkäsitteitä ansaintamalleihin. 2. painos. Helsinki, Teknologiainfo Teknova.

K-Ruoka. 2020a. Mikä ruoan verkkokauppa ja miten se toimii? [Verkkodokumentti]. [Viitattu 10.3.2020]. Saatavissa: <https://www.k-ruoka.fi/artikkelit/verkkokauppa/ruoka-verkkokauppa>

K-Ruoka. 2020b. Ostokset kotiovellesi K-Ruoka -verkkokaupasta. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 10.3.2020]. Saatavissa: <https://www.k-ruoka.fi/artikkelit/verkkokauppa/verkkokauppa-kotiinkuljetus>

Kwik, H. 2002. Value drivers of grocery shopping: In store vs. Internet. Portland State University. 179 s.

Kämäräinen, V., Smáros, J., Holmström, J. & Jaakola, T. 2001. Cost-effectiveness in the e-grocery business. *International Journal of Retail & Distribution Management*. Vol. 29, nro. 1, s. 41-48.

Li, F. & Yousept, I. 2004. Online Supermarkets: Emerging Strategies And Business Model In The UK. 17th Bled eCommerce Conference eGlobal. 22 s.

Magretta, J. 2002. Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*. Vol. 80, nro. 5, s. 3-8.

Malinen, T. 2013. Elintarvikeverkkokauppa: Onko tuoretta vai ei? [Verkkodokumentti]. [Viitattu 27.2.2020]. Saatavissa: <https://www.sofokus.com/fi/blogi/2013/01/17/elintarvikeverkkokauppa-onko-se-tuoretta-vai-ei/>

Mansfield, G. & Fourie, L. 2004. Strategy and business models – strange bedfellows? A case for convergence and its evolution into strategic architecture. *South African Journal of Business Management*. Vol. 35, nro. 1, s. 35-44.

Murphy, A. 2003. (Re)Solving Space and Time: Fulfilment issues on online grocery retailing. *Environment and Planning A: Economy and Space*. Vol. 35, nro. 7, s. 1173-1200.

Murphy, A. 2007. Grounding the Virtual: the material effects of electronic grocery shopping. *Geoforum*. Vol. 38, Nro. 5, s. 941-953.

Nelskylä, L. 2017. Mikseivät suomalaiset innostu ostamaan ruokaa netistä? – ”Emme ole valmiita maksamaan siitä, että joku toinen hoitaa ostokset”. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 28.2.2020]. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-9952882>

Nielsen. 2019. Päivittäistavarakaupan myymälärekisteri 2018. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 20.3.2020]. Saatavissa: <https://www.nielsen.com/fi/fi/press-releases/2019/grocery-store-register-2018/>

Nielsen. 2015. The future of grocery. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 29.2.2020]. Saatavissa: <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/nielsen-global-e-commerce-new-retail-report-april-2015.pdf>

Osterwalder, A. 2004. The Business Model Ontology – A Proposition in a Design Science. University of Lausanne. 169 s.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. Hoboken (N.J.): John Wiley & Sons. 278 s.

Punakivi, M. & Saranen, J. 2001. Identifying the success factors in e-grocery home delivery. *International Journal of Retail and Distribution Manager*. Vol. 29, nro. 4, s. 156-163.

Päivittäistavarakauppa ry. 2017. Päivittäistavarakauppa 2017. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 27.2.2020]. Saatavissa: https://www.ptv.fi/fileadmin/user_upload/tiedostot/Julkaisut/Vuosijulkaisut/FI_2017_vuosijulkaisu.pdf

Raijas, A. 2002. The consumer benefits and problems in the electronic grocery store. *Journal of Retailing and Consumer Services*. Vol. 9, nro. 2, s. 107-113.

Roze, L. 2019. eCommerce – Pros & Cons. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 11.2.2020]. Saatavissa: <https://medium.com/magebit/advantages-and-disadvantages-of-ecommerce-40313012d3a9>

Ruokonen, M. 2016. Biteistä bisnestä! : digitaalisen liiketoiminnan käsikirja. Jyväskylä, Docendo. 237 s.

S-Ryhmä. 2019a. S-ryhmän vuosi- ja vastuullisuuskatsaus 2018. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 10.3.2020]. Saatavissa: <https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/vuosikatsaus/etusivu>

S-Ryhmä. 2019b. SOK-yhtymän tilinpäätös 2018. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 10.3.2020]. Saatavissa: https://assets.ctfassets.net/8122zj5k3sy9/UuK9jBp6REijjBUPKvN4D/8bb42533f808c10a0be792cd1c941732/SOK-yhtym__tilinpaatostiedote_2018_FIN.pdf

S-ryhmä. 2020. S-ryhmä vuosi- ja vastuullisuuskatsaus 2019. [Verkkoartikkeli]. [Viitattu 18.4.2020]. Saatavilla: https://assets.ctfassets.net/8122zj5k3sy9/7lgeJzhm2SqnYUW0GzB0KN/3f931e5bf85730d38c0fcdc97c6b14c5/S-ryhma__n_vuosi_ja_vastuullisuus_2019_FI.pdf

Statista. 2020. Share of people who buy groceries online in Finland as of 2018, by age group. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 24.2.2020]. Saatavilla: <https://www.statista.com/statistics/946308/online-grocery-shopping-finland-by-age/>

Tammilehto, P. 2017. Isot ketjut laajentavat verkalleen ruuan verkkokauppaa – uusilla toimijoilla iskun paikka: ”On helpompi lähteä tyhjästä”. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 9.3.2020]. Saatavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/isot-ketjut-laajentavat-verkalleen-ruuan-verkkokauppaa-uusilla-toimijoilla-iskun-paikka-on-helpompi-lahtea-tyhjasta/6413db69-47ac-384a-abc2-850b05628ad3>

Tammilehto, P. 2014. Alepa avasi ”pimeän kaupan”, ei asiakkaille. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 9.3.2020]. Saatavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/alepa-avasi-pimean-kaupan-ei-asiakkaille/fd3d57e1-ca97-3ec3-8d79-141942673263>

Tanskanen, K., Yrjölä, H. & Holmström J. 2002. The way to profitable Internet grocery retailing – six lessons learned. *International Journal of Retail & Distribution Management*. Vol. 30, nro. 4, s. 169-178.

Tat Keh, H. & Shieh, E. 2001. Online Grocery Retailing: Success Factors and Potential Pitfalls. *Business Horizons*. Vol. 44, nro. 4, s.73-83.

Teece, D. 2010. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*. Vol. 43, nro. 2, s. 172-194.

Tilastokeskus. 2019. Väestön tieto- ja viestintätekniiikan käyttö 2019. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 25.2.2020]. Saatavilla: http://www.stat.fi/til/sutivi/2019/sutivi_2019_2019-11-07_fi.pdf

Wulfraat, M. 2014. Case study: Tesco’s dot-com U.K. business model and lessons learned. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 1.4.2020]. Saatavissa: <http://www.canadiangrocer.com/blog/e-grocery-test-study-tesco’s-dot-com-u-k-business-model-and-lessons-learned-45135>

Zott, C., Amit, R. & Donlevy, J. 2000. Strategies for value creation in E-commerce: best practice in Europe. *European Management Journal*. Vol 18, nro. 5, s. 463-475.