



**RAVINTOLAYRITTÄJIEN KÄSITYKSET RUOKALÄHETTIRYTYSTEN  
VAIKUTUKSISTA RAVINTOLATOIMINNALLE KORONAPANDEMIAN  
AIKANA**

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppatieteiden kandidaatintutkielma

2022

Aleksi Jaatinen

Tarkastaja: Nuorempi tutkija Natalia Lyly

## TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppätieteet

Aleksi Jaatinen

## **RAVINTOLAYRITTÄJIEN KÄSITYKSET RUOKALÄHETTIRYTYSTEN EN VAIKUTUKSISTA RAVINTOLATOIMINNALLE KORONAPANDEMIAN AIKANA**

Kauppätieteiden kandidaatintyö

2022

60 sivua, 5 kuvaa/kuviota, 7 kuvaajaa ja 1 liite

Tarkastaja: Nuorempi tutkija Natalia Lyly.

Avainsanat: Alustatalous, Digitalisaatio, Covid-19, Ruokalähettiyritys, Ravintola-ala

Tämän kandidaatintutkielman tarkoituksena on selvittää ravintolayrittäjien käsityksiä Suomessa toimivien ruokalähettiyritysten, Woltin ja Foodoran, vaikutuksista ravintolatoiminnalle. Tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan alustataloustoimijoiden ja pandemian rajoitusten tuomaa muutosta Helsingin kantakaupungissa toimivien ravintoloiden toimintaan. Tutkielman teoriaosioissa keskitytään pandemian vaikutuksiin ravintola-alan liiketoimintaan ja avataan toimialalla tapahtunutta muutosta erilaisten mittareiden avulla. Toinen osio keskittyy alustatalouden ja digitalisaation kehityksen kautta tapahtuneeseen muutokseen yritysten liiketoimintaympäristöön ja sen näkymiseen ravintola-alalla.

Tutkielman empiirinen osio on toteutettu laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusmenetelmä soveltuu hyvin ravintolayrittäjien subjektiivisten näkemysten tarkasteluun toimialan ilmiöistä ja muutoksista. Tutkimuksen aineisto kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella, joka jaettiin kolmeen eri pääteemaan: 1. talous, 2. operatiivinen ja strateginen toiminta sekä 3. markkinointi ja näkyvyys.

Tutkimuksen tulokset kertovat, että ravintolayrittäjät ovat ajautuneet pandemian aikana vaikeaan tilanteeseen tiukkojen rajoitusten sekä ruokalähettiyritysten kannattamattomuuden takia. Ravintolat joutuivat siirtämään myyntinsä Woltin ja Foodoran alustoille, jotka vähentävät annosten myyntikatetta merkittävästi komissioilla ja muilla lisäkustannuksilla. Tuloksissa kerrotaan yrittäjien näkemyksiä ja kokemuksia jokaisen aihepiirin kohdalla erikseen. Tuloksien kautta saadaan selville Woltin ja Foodoran alustapohjaisten myyntikanavien kehityskohteita ravintolayrittäjien näkökulmasta.

## ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

School of Business and Management

Business Administration

Aleksi Jaatinen

### **RESTAURANT ENTREPRENEUR'S PERCEPTIONS ON THE IMPACT OF FOOD DELIVERY COMPANIES ON THE RESTAURANT INDUSTRY DURING THE CORONA PANDEMIC**

Bachelor's thesis

2022

60 pages, 5 figures, 7 graphs, and 1 appendix

Examiner: Junior Researcher Natalia Lyly

**Keywords:** Platform economy, Digitalization, Covid-19, Food delivery services, Restaurant industry

The purpose of this bachelor's thesis is to figure out the perceptions of Finnish restaurant entrepreneurs about the effects of the food delivery companies, Wolt and Foodora, on restaurants operations. The study focuses on the change in the operations of restaurants located in the Centre of Helsinki, so the survey attendees operate in similar business environments regarding pandemic restrictions, and food delivery service operators. The theoretical sections of the thesis first delve into the effects of the pandemic on the restaurant business and bring out the change that has taken place in the industry with the help of various indicators. The second section focuses on the change in the business environment of companies and its appearance in the restaurant industry through the development of the platform economy and digitalization.

The empirical part of the dissertation has been carried out as a qualitative study. The research method is well suited for examining the subjective views of restaurant entrepreneurs on the phenomena and changes in the industry. The research material was collected through an electronic questionnaire, which was divided into three different main themes: 1. finance, 2. operational and strategic activities, and 3. marketing and visibility.

The results of the study show that restaurant entrepreneurs have found themselves in a difficult situation during the pandemic due to strict restrictions and the unprofitability of food delivery companies. The restaurants had to relocate their sales to Wolt and Foodora platforms, which significantly reduced the sales margin of the portions due to the commissions and other additional costs. The results present the views and experiences of the entrepreneurs for each topic separately. Through the results, the development targets of Wolt's and Foodora's platform-based sales channels can be found out from the perspective of restaurant entrepreneurs.

# Sisällysluettelo

1.	Johdanto.....	1
1.1.	Tutkimuksen aihe ja tavoitteet.....	3
1.2.	Tutkimuskysymykset ja menetelmät.....	4
1.3.	Tutkimuksen rajaukset ja teoreettinen viitekehys.....	5
1.4.	Keskeiset käsitteet.....	7
1.5.	Tutkimuksen rakenne.....	9
2.	Ravintolatoiminta ja pandemia Suomessa.....	9
2.1.	Ravintola-ala Suomessa.....	10
2.2.	Ravintoloiden liiketoimintaympäristö.....	11
2.3.	Ravintoloiden kulurakenne.....	13
2.4.	Pandemian kansantaloudelliset vaikutukset Suomessa.....	14
2.5.	Ravintola-ala pandemian aikana.....	15
2.6.	Ravintola-alan rajoitukset ja vaikutukset.....	16
3.	Alustatalous.....	18
3.1.	Alustatalouden kehitys.....	19
3.2.	Digitaalinen talous alustatalouden taustalla.....	20
3.3.	Ruokalahettiyritykset alustataloudessa.....	22
3.3.1.	Wolt ja Foodora alustatalouden toimijoina.....	24
4.	Tutkimusote.....	25
4.1.	Tutkimusmenetelmä.....	25
4.2.	Aineiston keruu.....	26
4.3.	Tutkimusprosessi.....	27
5.	Tulokset.....	28
5.1.	Ruokalahettiyritysten taloudellinen merkitys.....	29
5.2.	Operatiivinen ja strateginen toiminta.....	32
5.3.	Markkinointi ja näkyvyys.....	34
6.	Johtopäätökset.....	34
6.1.	Yhteenvedo.....	34

6.2. Keskeiset tulokset .....	36
6.3. Jatkotutkimusaiheet .....	39
Lähdeluettelo .....	40
Kuvaajat .....	1
Liitteet .....	6

## Liitteet

Liite 1: Kyselytutkimuslomake

## Kuvaluettelo

Kuva 1: Ravitsemusliikkeiden rajoitukset 1.6–31.7

Kuva 2: Digitaalisen talouden kokonaisuus

Kuva 3: Ruokalähettiyritysten toimintamalli

## Kuvaajaluettelo

Kuvaaja 1: Alustatalouteen liittyvien julkaisujen määrän kasvu Scopus- tietokannassa

Kuvaaja 2: MaRa, 2021, Ravintoloiden liikevaihdon vuosimuutos (%)

Kuvaaja 3: Kotitalouksien velkaantumis- ja säästämistäaste 2000- luvulla

Kuvaaja 4: Valtion velka asukaslukuun suhteutettuna 2000- luvulla

Kuvaaja 5: Yritysten liikevaihdon vuosimuutos (%) toimialoittain

Kuvaaja 6: Toimialojen henkilöstömäärän vuosimuutos (%) vuonna 2019 ja 2020

Kuvaaja 7: Ravitsemustoiminnan liikevaihdon vuosimuutos (%) kuukausittain vuosina 2019–2020

## Kuvioluettelo

Kuvio 1: 100 € aterian\* kulurakenne ravintolalle

Kuvio 2: Ravintoloiden käyttämät ruokalähettiyritykset aineistossa

## 1. Johdanto

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tuoda esiin Helsingissä toimivien ravintolayrittäjien omakohtaisia kokemuksia Helsingissä toimivien ruokalähettyritysten, Woltin ja Foodoran, vaikutuksista heidän toiminnalleen pandemiavuoden 2020 aikana. Tutkimus on toteutettu hyödyntäen laadullisia tutkimusmenetelmiä, joka mahdollistaa subjektiivisten tulosten keräämisen ilmiön tuomasta muutoksesta ravintola-alalle.

Yritysten liiketoimintamuodot siirtyvät yhä enemmän verkkopohjaisiksi, jonka myötä markkinoille syntyy jatkuvasti uusia innovatiivisia liiketoimintamalleja. Taustalla vaikuttava teknologisen kehityksen megatrendi laajentaa jatkuvasti työnteon muotoja ja muuttaa työn organisointitapaa yrityksissä. (Lindholm, Kettunen & Turunen 2016, 169) Toimialojen kehitys digitaalisemmiksi on kiihtynyt 1990-luvulta lähtien teknologian edistyksen ja verkkoliiketoiminnan yhteisvaikutuksen myötä (Ilmarinen & Koskela 2015, 28). Tässä tutkielmassa keskitytään tarkastelemaan digitalisaation, alustatalouspohjaisten ruokalähettyritysten sekä Covid-19 pandemian tuomaa muutosta ravintola-alalle. Globaaliksi ilmiöksi levinnyt ruokalähettyritystoiminta on muuttanut asiakaskäyttäytymistä ja myyntikanavia ravintola-alalla merkittävästi. Suomessa tämä ilmiö on ollut erittäin vahva ja näkyvä Suomessa perustetun ruokalähettyrityksen Woltin menestyksen johdosta. Ruokalähettyritysten kasvua on osaltaan tukenut myös maailmanlaajuinen Covid-19 pandemia, joka ajoi ravintolayrittäjien perinteisen toimintamallin väliaikaisesti alas sulkurajoitusten vuoksi. Ravintolat ovat kuitenkin pystyneet jatkamaan toimintaansa siirtämällä myynnin verkkoon ruokalähettyritysten sovellusalojen avulla.

Tutkielman aihe on tällä hetkellä erittäin ajankohtainen, sillä ruokalähettyritykset ovat muuttaneet ravintola-alan markkinoita radikaalisti kuluttajakäyttäytymisen, ravintolatoiminnan harjoittamisen sekä annosten kotiinkuljetuspalvelun työmarkkinan kannalta. Ruokalähettyritykset ovat muokanneet ravintola-alalle tärkeiden ruokalähettyritysten työmarkkinaosuutta merkittävästi, vapauttaen kuljetuksien hoitoon tarvittavia resursseja ravintolan ovien sisälle. He ovat rakentaneet ravintola-alan toimijoille tehokkaan alustapohjaisen verkoston, jossa ruokalähetit harjoittavat liiketoimintaa itsenäisinä yrittäjinä

toimittamalla ravintoloiden annoksia asiakkaille. Tämä mahdollistaa läheteille joustavuutta työntekoon, mutta samalla työntekijät menettävät heille tavallisessa työsuhteessa työnantajan maksettaviksi kuuluvat etuudet ja eläkevakuutusmaksut. (Kokko 2021) Tilanteeseen on haettu muutosta uusien direktiivien avulla, joiden tarkoituksena on selventää alustatyöntekijöiden työsuhteiden muodon tunnusmerkkejä ja kriteerejä. Vuonna 2021 Euroopan Unionin komissio määrittä direktiivin, joka pitää sisällään viisi kriteeriä, joista kahden täytyessä työntekijän katsotaan olevan perinteisessä työsuhteessa alustan tarjoajalla. Alustatalouden yritykset tulkitsevat ja pystyvät kiertämään näitä kriteerejä kuitenkin tilannekohtaisesti, että tulkinnanvaraisesti, mikä tekee tilanteesta etenkin työntekijöiden kannalta edelleen epäselvän. (Euroopan parlamentti 2021; Pantzar 2021)

Ruokalähettiyritysten ravintola-alalle tuomaa muutosta on käsitelty myös mediassa artikkeleilla, jotka keskittyvät vaihtelevasti joko ruokalähettiyritysten toimintamallin kritisointiin tai ylistämiseen (Tuominen 2021; Hämäläinen & Puurunen 2020). Aihetta on myös käsitelty suurilta osin ruokaläheteinä toimivien henkilöiden sekä kuluttajien näkökulmasta palveluntuottajien itse tekemillä kyselytutkimuksilla, jotka kertovat lähettien olevan tyytyväisiä toimintamalliin, jossa he toimivat itsenäisinä ammatinharjoittajina (Mykkänen 2019). Tutkimukset kuitenkin osoittavat, että ruokatoimitusalan alustayritykset ovat laiminlyöneet monissa maissa lähettikumppanien työoloja ja oikeuksia alhaisten palkkojen, turvallisuuden ja sairausvakuutusten kautta (Geissinger, Laurell, Öberg, Sandström & Suseno 2020, 585–587). Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuitenkin keskittyä ilmiön tarkasteluun ravintolayrittäjien keskuudessa ja tuoda esiin heidän näkemyksiänsä palvelun käytön vaikutuksista ja toimivuudesta ravintolan liiketoiminnalle.

Edellä mainittujen muutosten taustalla vaikuttaa sovelluspohjaisen alustatalouden nopea kasvu. Nykypäivän markkinoiden verkkopohjaisen luonteen myötä alustatalouden tutkimus on yleistynyt jatkuvasti. Alustatalouden taustalla vaikuttavat rajattomat kehittämis- ja kasvumahdollisuudet, joiden avulla yritysten liiketoiminta uudistuu jatkuvasti. Euroopan komissio arvioi alustatalouden liikevaihdon kasvaneen EU:ssa viisinkertaiseksi vuosien 2016–2020 välillä kolmesta miljardista 14 miljardiin euroon. Alan arvioidaan työllistävän EU:ssa tällä hetkellä yli 28 miljoonaa henkilöä, josta määrän arvioidaan nousevan noin 43 miljoonaan vuoteen 2025 mennessä. (Valtioneuvosto 2022)

Alustat mielletään usein vain kahden toimijan kaupankäynnin välittäjänä, mutta todellisuudessa se pitää sisällään paljon laajemman kokonaisuuden, jossa liiketoiminnan



menestykseen vaikuttaa esimerkiksi myös verkostojen ulkoisvaikutukset. Se mahdollistaa eri kokoisille yrityksille lukuisia liiketoimintamahdollisuuksia, jotka voivat muokata perinteisen toimialan rakennetta nopeasti alustalle ominaisten verkostovaikutusten takia. Ruokalähettiyritysten sovelluspohjaiset liiketoimintamalliratkaisut toimivat erinomaisena esimerkkinä tästä muutoksesta, jossa perinteisen toimialan kivijalkamyynti ei määritä yksinomaan ravintolan kilpailukykyä markkinoilla (Koponen 2019, 22–24). Tutkimuksessa käsiteltävä ravintola-ala on hyötynyt kyseisistä palveluntarjoajista merkittävästi saavuttamalla uusia innovatiivisia tehokkuusetuja, jonka myötä osa ravintoloista on siirtänyt liiketoimintansa esimerkiksi täysin take away malliseksi eli niin sanotuksi ”haamukeittiöiksi”. (Lavas 2019; Kespro 2021)

### 1.1. Tutkimuksen aihe ja tavoitteet

Tämän tutkimuksen aiheena on tutkia ruokalähettiyritysten vaikutuksia ravintola-alan toimintaan pandemian aikana. Alustatalous on mahdollistanut ravintola-alan toimijoille toiminnan jatkamisen pandemiasta huolimatta ja luonut niille mahdollisuuden tavoittaa asiakaskuntiansa viranomaisien rajoitusten ja sulkutoimien aikana. Palveluntuottajat ovat muokanneet myös ravintola-asiakkaiden kulutuskäyttäytymistä merkittävästi viime vuosien aikana ja luoneet markkinoille uuden ja kuluttajan tarpeisiin vastaavan tavan ravintola-annoksien vaivattomaan tilaamiseen.

Alustapohjaiset ratkaisut ovat syrjäyttäneet perinteisen puhelimitse tehtävän kotiinkuljetuksen laajempien ominaisuuksien avulla, jotka palvelevat samanaikaisesti sekä tehokkaammin ympärillä toimivia sidosryhmiä. Oleellisimmat muutokset tavalliseen puhelutilaukseen verrattuna ovat kuljettajien ja ravintoloiden laaja valikoima yhden palvelun sisällä, vaivaton maksuliikenne sekä kuluttajan mahdollisuus seurata reaaliajassa tilauksen etenemistä ravintolasta kotiin asti. Sovelluspohjaiset ratkaisut ovat mahdollistaneet myös asiakaspalvelun, arvosteluiden ja kampanjoiden yhdistämisen yhden palvelun alle kasvattaen koettua asiakasarvoa. Näiden pieniltä kuulostavien muutoksien myötä tilaaminen on tehokkaampaa ja helpompaa kuluttajille kuin koskaan aikaisemmin.

Sovelluspohjaisia alustoja hyödyntävät yritykset tekevät kuluttajille todella helpoksi tilata ruokaa muutamalla napinpainalluksella kotiovelle alle puolessa tunnissa pientä kuljetusmaksua vastaan. Koska nämä alustat ovat suunniteltu palvelemaan kustannusten puolesta ensisijaisesti kuluttajia, joudutaan alustayrityksien kustannuksia paikkaamaan

ruokalähettilien palkan ja ravintoloiden kannattavuuden kautta. Neljännen osapuolen, eli itse alustan ylläpitäjän kulut koostuvat suurimmaksi osaksi asiakaspalvelutyöntekijöiden palkoista ja sovelluksen kehitystyöstä. Tilanne on herättänyt viime aikoina keskustelua mediassa etenkin ruokalähettilienä toimivien yrittäjien heikkojen työolojen, oikeuksien sekä etuuksien puuttumisen takia (Hautamäki 2020; Paananen 2022). Myös ravintolat ovat tuoneet näkemyksiään ruokalähettiliyritysten palvelualustan heikosta kannattavuudesta rohkeasti esiin mediahaastattelujen muodossa (Aaltonen 2021).

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella Woltin ja Foodoran asemaa markkinoilla juuri ravintolayrittäjien näkökulmasta sekä selvittää heidän omakohtaisia näkemyksiänsä ja kokemuksia palvelun käyttämisestä muuttuvien koronarajoitusten aikana. Ravintolat kategorioidaan sovelluksissa eri hintaluokkien ja niiden tarjonnan perusteella. Tutkimuksen aineistonkeruussa pyritään ottamaan huomioon kaikkien eri hintaluokan toimijoita, jotka käyttävät kumpaakin palveluntuottajaa. Näin palvelusta voidaan kerätä mahdollisimman kokonaisvaltainen ja tasa-arvoinen tutkimustulos, jossa erilaiset ravintolatyypit ovat edustettuna.

## 1.2. Tutkimuskysymykset ja menetelmät

Tutkimuksen pääkysymys on:

*Minkälaisia käsityksiä ravintolayrittäjillä on ruokalähettiliyritysten vaikutuksista heidän ravintolatoiminnalleen koronapandemian aikana?*

Päätutkimuskysymyksen avulla keskitytään selvittämään ravintolayrittäjien omakohtaisia kokemuksia palvelusta ja sen merkityksestä ravintolan toiminnalle haastavasta pandemia-ajasta selviytymisessä.

Alatutkimuskysymykset ovat:

*Kuinka suuri taloudellinen vaikutus ruokalähettiliyrityksillä on ollut ravintolalleen pandemian aikana?*

*Minkälaisia vaikutuksia ruokalähettiliyrityksillä on ollut ravintolan operatiiviseen ja strategiseen toimintaan?*

*Onko ruokalähettiliyritysten alusta vaikuttanut ravintolan markkinointiin ja näkyvyyteen?*

Alatutkimuskysymysten avulla rajaam tarkasteltavat aihealueet kolmeen eri pääkategoriaan, joita ovat talous, operatiivinen ja strateginen toiminta sekä markkinointi. Alatutkimuskysymyksillä keskitytään tarkastelemaan markkinoilla tapahtunutta muutosta ja sen vaikutuksia yksittäisen ravintolan toimintaan. Niillä pyritään löytämään mahdollisia yhtäläisyyksiä ja syy seuraussuhteita vastaajien väliltä.

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena eli laadullisia menetelmiä hyödyntäen. Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät soveltuvat parhaiten tutkimaan tapahtumia ja ilmiöitä niihin liittyvien toimijoiden näkemysten tai ilmiön rakenteen pohjalta, jättäen ilmiön yleisluontoisen numeerisen jakaantumisen tarkastelun sivummalle. Kvalitatiivinen tutkimus ei myöskään sisällä selkeää omaa teoriaa, joten sen määrittely tarkasti yhdellä tapaa on vaikeaa (Metsämuuronen 2011, 87, 92). Alasuutari (2017) määrittelee laadullisen tutkimuksen seuraavasti: ”Järkeilyä, joka perustuu muulle kuin vain muuttujien välisille määrällisille suhteille”, jonka voidaan nähdä tukevan myös Metsämuurosen näkemyksiä aiheesta. Kyselylomake sisältää myös muutamia kvantitatiivisia kysymyksiä, jotka tukevat vastaajien sanallisten vastauksien havaintoja.

Tutkimuksen aineisto kerätään sähköisellä kyselylomakkeella (Liite 1), johon valitut yritykset vastaavat kirjallisesti. Kyselylomake on jaettu teemoittain kolmeen eri osaluokkaan, joita olivat 1. talous, 2. operatiivinen ja strateginen näkökulma, sekä 3. markkinointi. Kysymyksillä koitetaan selvittää mitä muutoksia pandemia ja ruokalahettiyritykset ovat tuoneet yrittäjille osioiden teemojen ympärillä.

### 1.3. Tutkimuksen rajaukset ja teoreettinen viitekehys

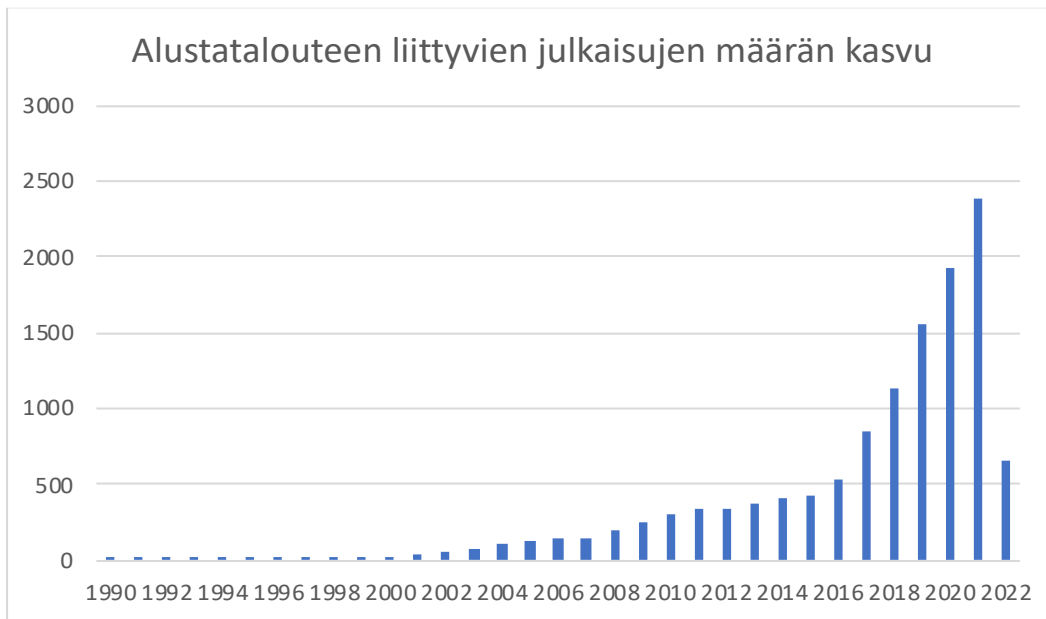
Olen rajannut tutkielman käsittelemään Woltin ja Foodoran palveluita hyödyntäviä ravintolayrittäjiä, jotka ovat kamppailleet vuoden 2020 keväästä lähtien Covid-19 pandemian aiheuttamien rajoitusten kanssa. Tutkimuksen reliabiliteetin parantamiseksi vastauksia kerättiin vain sellaisilta ravintoloilta, joilla on ollut aktiivista toimintaa jo ennen koronapandemiaa. Paikalliset rajoitukset ovat asettaneet eniten haasteita pääkaupunkiseudulla sijaitseviin ravintoloihin, johtuen Uudenmaan huomattavasti suuremmista Covid-19 tartuntaluvuista pandemian aikana. Pelkästään Helsingin tartuntojen osuus koko Suomen tartunnoista on vuoden 2021 loppuun mennessä ollut noin 24 %, minkä vuoksi tarkastelemme juuri pääkaupunkiseudulla Helsingin kantakaupungissa toimivia ravintolayrittäjiä (Helsingin kaupunki 2022). Alueellista rajausta perustellaan myös sillä,

että ruokalähettiyritykset ovat toiminteet Suomessa kyseisellä alueella ruokalähettiyritysten toiminnan aloittamisesta asti. Tutkielmaan valituilla ravintoloilla on näin myös yhtä laaja sekä yhtenäinen asiakaskunta.

Tutkielman teoreettinen viitekehys jaetaan kahteen osioon. Ensimmäisessä osiossa kerrotaan vallitsevan pandemiavuoden 2020 vaikutuksia ravintola-alan yritysten toimintaan. Tarkoituksena on havainnollistaa pandemian vaikutuksia aluksi kansantalouden tasolla, josta siirrytään tarkastelemaan ilmiötä ravintola-alan sisällä. Ravintola-ala ja muut palvelualat ovat kärsineet toimintaan vaikuttaneista rajoituksista pandemiavuoden 2020 aikana eniten, koska ne ovat vaikuttaneet suoraan liiketoiminnan harjoittamiseen ja yksityisen kulutuksen määrään. Osiossa tuodaan aluksi esiin ravintola-alan liiketoimintaympäristön keskeisiä osa-alueita, josta siirrytään käsittelemään pandemian vaikutuksia toimialojen liikevaihdon ja henkilöstön määrän muutoksista kertovilla kuvaajilla.

Hyödynnän ensimmäisessä osiossa valtioneuvoston ja EU:n tekemiä julkaisuja aiheeseen liittyen. Ajankohtaisimpina lähteinä toimivat COVID-19 tutkimuskatsaukset, joita julkaisee valtioneuvoston kanslian selvitys- ja tutkimustoiminta-osasto. Katsauksia on julkaistu helmikuusta 2020 asti ja ne kokoavat yhteen koronakriisiin liittyviä tuoreimpia tutkimustuloksia maailmalta ja vastaavat pandemia ajan tutkimustiedon suureen kysyntään. (Pelkonen 2022). Aiheesta on julkaistu myös muita tieteellisiä julkaisuja vuodesta 2020 eteenpäin, joita on myös hyödynnetty tutkimuksessa. Teosten demografiset taustat painottuvat suurilta osin kuitenkin Suomen ulkopuolelle ja käsittelevät pandemian vaikutuksia ravintola-alaa kokonaisvaltaisemmin.

Toinen osio keskittyy alustatalouteen ja ruokalähettiyritysten toimintamalliin sen sisällä. Osiossa tuodaan esiin myös digitaalisen talouden merkitystä alustatalouden näkökulmasta ja avataan siihen liittyviä avaintekijöitä. Alustatalouden kirjallisuus on lisääntynyt lähes eksponentiaalisesti 1990-luvulta lähtien. Ilmiö on tutkittavana aiheena siis melko tuore ja siitä julkaistu kirjallisuus linkittyy internetin merkityksen kasvuun osana yritysten päivittäistä liiketoimintaa.



Kuvaaja 1: Alustataloutteen liittyvien julkaisujen määrän kasvu (Scopus 2022)

Scopus -tietokannan analysointityökalua hyödyntämällä voidaan nähdä vuosittaisten julkaisujen määrän olleen alle kymmeniä kappaleita aina 2000- luvulle saakka, kun vuonna 2020 vastaava luku oli yli 2000 julkaisua. (Kuvaaja 1) Huomion arvoista on myös, että Foodoran ja Woltin välillä on suuri ero julkaisuissa esiintyvien viittausten määrässä. Foodoran kansainvälisempi tausta vaikuttaa suuresti yrityksestä tehtyjen tutkimusten ja raporttien määrään. Woltin kohdalla suurin osa aineistoista on opiskelijoiden tekemiä tutkielmia, joita voi hyödyntää lähinnä aiheeseen tutustumisessa.

#### 1.4. Keskeiset käsitteet

**Alustatalous** on teknologiselle kehitykselle ja internetin infrastruktuurille nojaava talouden muoto, jossa perinteisen talouden liiketoiminnot voidaan suorittaa täysin digitaalisessa ympäristössä aikaisempaa tehokkaammin ja innovatiivisemmin. Alustatalous tuottaa arvoa sen sisälle muodostuvien yhteisöjen, sekä heidän omistuksiansa, että tarjonnan kautta, jotka tuotetaan alustalla hyödynnettäviksi. Teknologinen kehitys mahdollistaa yritysten toimintojen tehostamisen kustannustehokkaasti erilaisten teknologioiden avulla. Alustatalouden verkostomaisten piirteiden kautta syntyy globaalisti skaalautuvia markkinoita, jotka ylittävät perinteisten toimialojen liiketoimintamahdollisuudet. (Srnieck 2017, 8–11; Tuuliainen 2022)

**Digitalisaatio** on laaja kokonaisuus, jota voi käsitellä yksittäisen yrityksen, markkinoiden ja yhteiskunnan tasolla. Nämä tasot sisältävät mikro- ja makrotasolla tapahtuvien erilaisten toimintojen digitalisoitumista erilaisia teknologioita hyödyntämällä. Makrotasolla digitalisaatio muuttaa näkyvästi yhteiskuntaa, talouden rakennetta, markkinoiden dynamiikkaa ja ihmisten käyttäytymismalleja. Mikrotasolla digitalisaatio määrittää esimerkiksi yksittäisen yrityksen strategisia valintoja, toimintamalleja ja tuote/palveluportfolion kehitykseen suuntaviivoja. Digitalisaation yleistymiseen on vaikuttanut sen luomat kasvumahdollisuudet yrityksille kannattavuuden sekä kilpailukyvyyn parantamisen kautta. (Ilmarinen & Koskela 2015, 22–32)

**Transaktiotyyppiset alustat** ovat yksi alustaliiketoiminnan yleisin muoto, jossa alusta tarjoaa sitä hyödyntäville toimijoille kohtaamispaikan missä he voivat suorittaa tavaroiden, sisältöjen ja palveluiden vaihdantaa reaaliajassa. Tässä tutkielmassa käsiteltävät ruokalähettyyritykset hyödyntävät transaktiotyyppisiä alustojaan maksuliikenteen ja informaation järjestämisessä reaaliaikaisesti. Tämän tyyppiset alustat tuovat yleensä yhteen toimijoita, joiden olisi muuten vaikea löytää toisiaan tarpeidensa täyttämiseksi. Tämän kaltaisia alustoja tukevat laajat käyttäjäverkotot, jotka pohjautuvat toisen alustan suosioon. Esimerkiksi sovellusten jakelutavan valinnassa täytyy ottaa huomioon asiakaskunnan tavoittaminen, joka onnistuu nykymarkkinoilla parhaiten esimerkiksi Applen AppStoren tai Googlen tarjoaman Play- kaupan kautta paremmin. (VTT 2021, 6)

**Ydinvuorovaikutus** kuvaa alustan kautta tapahtuvaa vuorovaikutusta käyttäjien välillä, jota ilman alustaa ei olisi mahdollista toteuttaa ja ylläpitää. Se on keskeisessä asemassa alustan arvonluonnin komponenttina ja se määrittää miksi kyseinen alusta on luotu ja mitä arvoa sen olemassaolo luo sen sisällä toimiville sidosryhmille. Ydinvuorovaikutuksen taustalla vaikuttaa myös käyttäjien määrä alustan sisällä, joka mahdollistaa arvonluonnin palvelun laajentumisen verkostovaikutusten kautta. (VTT 2021,4)

**Verkostovaikutus** on oleellinen tekijä alustatalouden liiketoimintakenttää hyödyntävän yrityksen menestymiselle. Verkostovaikutuksilla tarkoitetaan alustan käyttäjien määrän vaikutusta yksilön kokemaan arvoon. Verkostovaikutukset voidaan jakaa alustataloudessa karkeasti palvelun tuottajien ja käyttäjien välille. Verkostovaikutukset voidaan jakaa näiden kahden ryhmän välille suoriin ja epäsuoriin niiden muutoksen laajuuden perusteella. Suora verkostovaikutus kuvaa muutoksen suuruutta yhden puolen toimijoiden sisällä esimerkiksi, kun käyttäjämäärien kasvu aiheuttaa hintojen laskua. Epäsuorat verkostovaikutukset

kuvaavat tilannetta, jossa yhden puolen toimijoiden määrän muutos vaikuttaa toisen puolen määrään esimerkiksi käyttäjämäärien lisääntymisen vaikutus myyjien määrän kasvuun palvelun sisällä. On myös tärkeää huomioida, että verkostovaikutukset eivät ole aina pelkästään positiivisia. Suuret käyttäjämäärät vaikeuttavat esimerkiksi alustan väärinkäytön estämistä rikolliseen toimintaan. (VTT 2021, 5)

**Pandemialla** tarkoitetaan tässä tutkielmassa Covid-19 viruksen leviämisestä johtuvaa maailmanlaajuista terveyskriisiä. Covid-19- viruksella ts. koronaviruksella tarkoitetaan SARS-CoV-2 viruksen aiheuttamaan infektioautia, joka levisi vuoden 2020 alusta lähtien globaalisti maasta toiseen. Viruksen tehokas kyky levitä aiheutti yhteiskunnalliset sulkutoimet viranomaisten puolesta lähes kaikkialla maailmassa. Tauti on aiheuttanut ennenäkemättömän laajan taloudellisen ja humanitäärisen kriisin, joka on aiheuttanut välittömiä sekä pitkäaikaisia vaikutuksia maailmantaloudelle. Huhtikuuhun 2022 mennessä raportoituja tartuntoja on noin 474 miljoonaa, joista 6 miljoonaa on johtanut kuolemaan. (WHO 2022)

### 1.5. Tutkimuksen rakenne

Tutkielma pitää sisällään 6 päälukua. Tutkielman yleiset tiedot, tavoitteet ja tutkimuskysymykset käydään läpi johdanto-osiossa. Seuraava luku sisältää teoreettisen viitekehyksen aiheeseen liittyen, jonka tarkoitus on johdatella lukija tutkimuksen aiheeseen ennen kyselytutkimuksen aineiston esittelyä. Tämän jälkeen siirrytään tarkastelemaan tutkimuksessa käytettyjä menetelmiä ja toteutustapaa, jolla tarkasteltava aineisto on kerätty. Sen jälkeen siirrytään avaamaan tutkimustuloksia ja analysoimaan mahdollisia kehityskohteita, joita palveluntuottajat ja käyttäjät voivat hyödyntää. Lopuksi tutkimuksen tärkeimmät havainnot tuodaan esiin yhteenvedossa ja johtopäätöksissä. Osiossa tullaan esittelemään myös mahdollisia tutkimusaiheita tulevaisuutta varten.

## 2. Ravintolatoiminta ja pandemia Suomessa

Tässä osiossa syvennytään aluksi käsittelemään ravintola-alan liiketoimintaympäristön piirteitä ja kehitystä Suomessa. Toimialan esittelyn jälkeen tuodaan esiin ensin Koronaviruspandemian vaikutuksia Suomen kansantaloudelle, josta siirrytään muutosten

yksityiskohtaisempaan tarkasteluun ravintola-alan sisällä. Osion numeeriset tarkastelut keskittyvät ajallisesti vuosien 2019–2020 välille, koska se mahdollistaa muutoksen tarkastelun normaalitilanteen ja pandemia-ajan välillä. Koronavirustauti julistettiin pandemiaksi Maailman terveysjärjestö WHO:n toimesta virallisesti 11.3.2020 (WHO 2020). Vuoden 2020 alusta asti koronaviruspandemian vaikutukset ovat olleet ennennäkemättömän laajoja, ja ne ovat koskettaneet lähes jokaista toimialaa kaikkialla maailmassa. Sen aiheuttamat kysyntä- ja tarjontashokit loivat eri alojen toimijoille uusia haasteita ja ne vaativat välittömiä uudistuksia yritysten liiketoimintamalleihin. Viruksen ensimmäiset tapaukset esiintyivät toisella puolella maailmaa Wuhanissa Kiinassa, josta se levisi maailmanlaajuisesti taloudelliseksi ja humanitääriseksi kriisiksi tahtiin, jota edes asiantuntijat eivät kyenneet ennustamaan. Pandemian vaikutusten suuruus ja sen leviäminen ovat näkyneet nykypäivän verkostoituneen kansainvälisen kaupan katkoksina ja toimitusongelmina, jotka kasvavat herkästi niin kutsutun lumipalloeefektin lailla eri alojen välillä. (Aunesluoma 2020, 53–55)

## 2.1. Ravintola-ala Suomessa

Ravintola-ala luokitellaan majoitus- ja ravitsemistoiminnan toimialaan ja se on yksi perinteisimmistä palvelualoista. Suomessa toimii vuonna 2022 noin 10 000 ravintolaa, jotka työllistävät noin 66 400 henkilöä. Vuonna 2019, ennen pandemian alkua ala työllisti jopa 78 900 henkilöä. (MaRa 2021c) Ravintola-alan toiminnassa korostuu selkeästi asiakaslähtöisen palvelun ja ruoan muodostama kokonaisuus. Suomalaiset menevät yhä aktiivisemmin ravintoloihin nauttimaan ja viettämään aikaa niin arkipäivinä kuin juhlapäivinäkin. Onnistuneet asiakaskokemukset ovat ravintolan imagon ydin. Tyytyväiset asiakkaat palaavat ravintolaan ja kertovat hyvästä kokemuksesta tuttavilleen eteenpäin. (Hartwall 2019, Loukasmäki 2016)

Kespro ja Frankly Partners ovat toteuttaneet vuodesta 2017 lähtien tutkimuksia, jotka tarkastelevat suomalaisen ravintola- ja ruokakulttuurin muutoksia alan toimijoiden ja kuluttajien näkökulmista. Tutkimusten mukaan ulkona syömisen käsite on laajentunut merkittävästi viime vuosien aikana perinteisestä ravintolaruokailusta arkisempiin vaihtoehtoihin esimerkiksi katuruokailun ja tilauspalveluiden yleistyttyä. Ulkona syömiselle merkittävimmäksi syyksi ilmeni arjen piristäminen, mikä näkyy yleisesti myös katukuvassakin kahviloiden, ruokakojujen ja lounasravintoloiden suosiossa. Ravintola-alan



tarjonta kasvaa ja kehittyy jatkuvasti uusien trendien sekä asiakastarpeiden mukana. Ravintolat siirtyvät kuljetuspalveluiden kautta koteihin, katukeittiöihin ja ruokakauppojen sisälle eli sinne missä ihmisiäkin on. Erilaistumisen yleistyttyä ravintolat tarjoavat asiakkaille jatkuvasti yksilöllisempiä asiakaskokemuksia, jossa erilaisia raaka-ainevaihtoehtoja yhdistellään rohkeammin. (Kespro 2018, Kespro 2020)

Ravintolatoiminta pohjautuu yhä enemmän onnistuneen ja merkityksellisen asiakaskokemuksen luomiselle. Ennen alustatalouden tuomaa muutosta ravintolatoimialalle ravintolan asiakaskokemus muodostui suurilta osin ravintolassa paikan päällä syntyneestä kokemuksesta, jossa asiakas arvioi ravintolan laatua kokonaisuutena palvelun, ilmapiirin, ruoan esillepanon ja ruokailutilojen pohjalta. Alustatalous asettaa etenkin asiakaskokemuksiin keskittyviä ravintoloita nykypäivänä haastavaan tilanteeseen, koska asiakkaan käyttäessä alustaa he eivät pysty tuottamaan vastaavaa asiakaskokemusta asiakkaalle kotiin, toimistolle tai ulkotiloihin. Asiakkaat mittaavat ravintolan laatua onnistuneella asiakaspalvelukokemuksella, joka vastaa asiakkaan tarpeisiin. Uudet liiketoimintamallit ravintola-alalla muuttavat toimialan perinteisen asiakaspalvelun työnkuvaa ja asiakkaan odotuksia siitä. Samaan aikaan paikan päällä syövät asiakkaat valitsevat ravintolan yhä spontaanimmista monipuolisesta tarjonnasta ja jättävät pöytävarauksen tekemättä perinteiseen ravintolaan. Tutkimuksen pohjalta selvisi, että suurimmalle osalle asiakkaista hyvä hinta-laatusuhde, kätevä sijainti sekä asioinnin helppous ovat merkittävimmät tekijät ravintolan valinnalle. (Taloustutkimus 2022, Kespro 2020)

Ravintola-alan historia on Suomessa pitkä ja alalle syntyy joka vuosi uusia toimijoita erilaisilla annoksilla. Ravintolatyypit voidaan jakaa karkeasti erilaisiin kategorioihin niiden tarjoamien annosten alkuperän, raaka-aineiden tai hintaluokan mukaan. Esimerkiksi tutkimuksessa käsiteltävien Woltin ja Foodoran alustojen hakukoneilla asiakas pystyy suodattamaan ravintoloita aasialaisiin, amerikkalaisiin, intialaisiin, italialaisiin sekä meksikolaisiin oman preferenssinsä mukaan. Todellisuudessa ravintolat yhdistelevät eri kategorioita eivätkä välttämättä pysty rajaamaan itseään vain yhteen ravintolatyyppeihin, mikä vaikeuttaa ravintoloiden luokittelua yksiselitteisesti. (Kespro 2018, Kespro 2020)

## 2.2. Ravintoloiden liiketoimintaympäristö

Ravintoloiden liiketoimintaympäristö on laaja-alaisesti kytköksissä suuriin markkinavoimiin, kuten matkailun kehitykseen tarkasteltavalla markkina-alueella.

Ravintola-alan menestykseen vaikuttaa niin ulkoiset tekijät, kuten yleinen talouskehitys ja toimialan sääntely, että yksityisen kulutuksen määrä turismin kautta. Toimiala on hyvin läheisesti kytkeytynyt matkailualan kehityksen muutoksiin, minkä takia matkailu- ja ravintola-alan toimijat tekevätkin usein tiivistä yhteistyötä. (Tilastokeskus 2009) Ravintoloiden resurssit eivät jakaudu nykypäivä yhtä perinteisesti kuin 10 vuotta sitten. Erilaisten liiketoimintamallien ja myyntikanavien kautta ravintolat pystyvät muuttamaan edellä esiteltyä kulurakennetta huomattavasti työvoima- ja vuokratustannusten kautta. Esimerkiksi erilaiset katukeittiöt pop up- ravintolat ovat nostaneet asemaansa viime vuosien aikana, joissa ravintolat pystyvät siirtämään toimintaansa alueellisesti kysynnän mukaan (taloustutkimus 2022).

Ravintoloiden liiketoiminnan kannattavuus ja menestys markkinoilla perustuu onnistuneelle liiketoimintasuunnitelmalle, missä määritellään seuraavat osa-alueet:

- Liikeidean ja toiminnanmallin kuvaus
- Kuvaus osaamisesta ja tarjottavasta tuotteesta
- Asiakkaiden tarpeet
- Toimialan kehitys ja kilpailutilanne
- Immateriaalikoikeudet
- Markkinoiden laajuus ja tuleva kehitys
- Markkinointisuunnitelma
- Rahoituslaskelmat

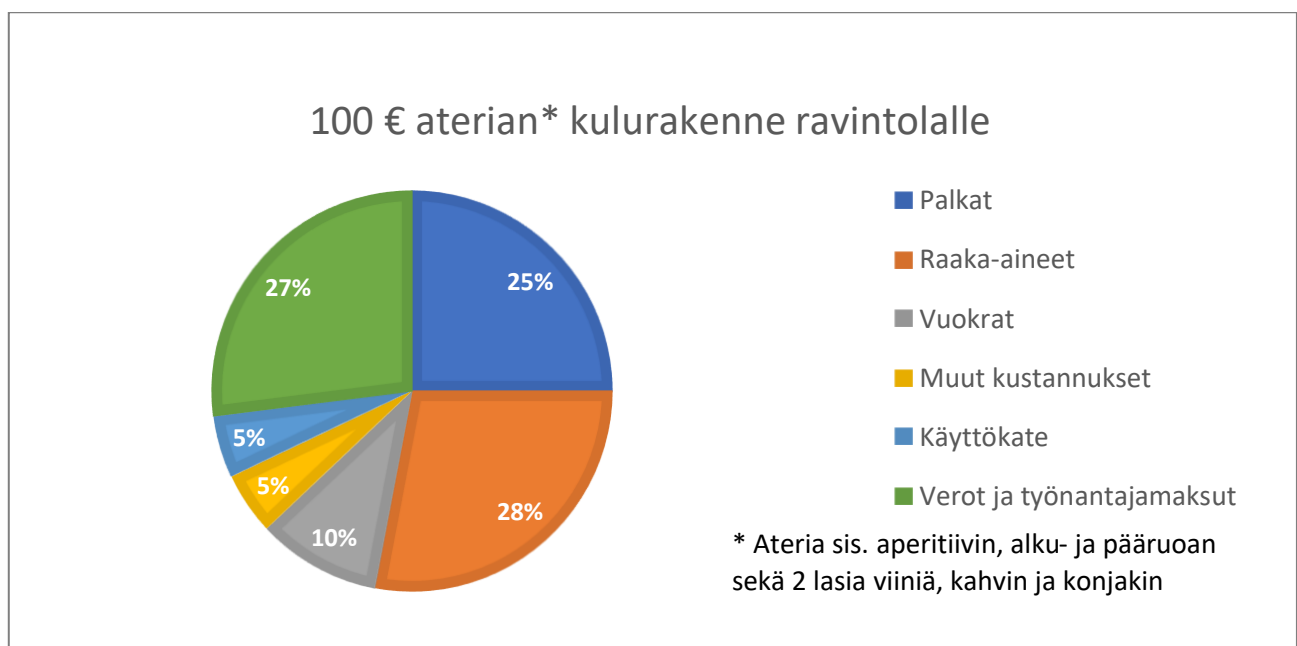
(Hesso 2013, 10–13)

Liiketoimintasuunnitelmat eivät ole dynaamisilla markkinoilla pitkäkestoisia ja strategisia muutoksia täytyy tehdä markkinoilla tapahtuvien muutosvoimien mukana. (Koski 2017, 9) Ravintolat ovat joutuneet tekemään viime vuosina muutoksia omiin liiketoimintasuunnitelmiinsa ulkoisen ympäristön uusien digitaalisten myyntikanavien suosion ja pandemia-ajan rajoitusten takia. Tässä tutkielmassa keskitytään selvittämään ravintoloiden taloudellisen tilan, liiketoimintamallien sekä markkinointisuunnitelmien muutoksia edellä mainittujen tekijöiden vauhdittamana. Liiketoimintasuunnitelman osa-

alueista liiketoimintamalli, toimialan kehitys ja kilpailutilanne, markkinoiden laajuus, markkinointisuunnitelma ja rahoituslaskelmat ovat keskiössä tässä tutkielmassa. Nämä teemat ohjasivat myös kyselylomakkeen jakoa kolmeen pääteemaan: talouden, operatiivisen ja strategisen sekä markkinoinnin ja näkyvyyden ympärille.

### 2.3. Ravintoloiden kulurakenne

Ravintoloille on tärkeää määrittää tarjottaville tuotteille oikea hinta, joka ylläpitää ravintolan kilpailukykyä ja vastaa asiakaskokemuksen laatua. Perinteisten kivijalkaravintoloiden taloudelliseen tilanteeseen vaikuttaa ravintolan juoksevat kulut tilavuokran, palkkojen, raaka-aineiden sekä verojen kautta. Normaalioloissa annoksien kulurakenteesta noin kolmasosa menee suoraan veroihin ja työnantajamaksuihin. Hieman yli puolet menee raaka-aineisiin ja palkkoihin. Vuokramaksun ja muiden kulujen jälkeen annoksesta jää ravintolalle käyttökateetta vain n. 5 % annoksen hinnasta. Tästä 5 %:sta jää vain 2 % liikevoittoa ravintolalle. Tämä tarkoittaa 10 euron lounasannoksen kohdalla vain 20 sentin suuruista voittoa ravintolalle. (Heikkilä & Saranpää 2008, 43–46) Ajankohtaisimpana muutoksena ravintola-alalla on nähty pandemian sulkurajoitusten taloudelliset vaikutukset ja myynnin siirtyminen ruokalahettiyrityksien myyntikanaviin, missä ravintolat ovat joutuneet maksamaan ylimääräisen komission alustan omistajalle myynnistä. Kulurakennetta esitellään tarkemmin alla olevassa kuviossa:



Kuvio 1: 100 € aterian\* kulurakenne ravintolalle (Peltoniemi 2016)

Kuviosta nähdään hyvin, kuinka pieneksi ravintolan käyttökate jää palkkojen, raaka-aineiden, vuokramaksujen ja muiden kustannusten jälkeen. Työvoimakustannusten arvioidaan olevan noin 35–40 % kaikista kuluista, mikä on ymmärrettävää palveluintensiivisellä toimialalla. (Peltoniemi 2016) Käyttökate kertoo, kuinka paljon yrityksen liikevaihdosta jää katetta ennen poistoja, veroja ja rahoituseriä ja muita toiminnasta aiheutuvia kuluja (Alma talent 2022). Kun tähän kulurakenteeseen lisätään vielä lisäkulut ruokalahettiyritysten komissioista ja asiakkaiden siirtyminen ruokalahettisovelluksien pariin, tulee toiminnasta monelle ravintolalle helposti kannattamatonta. Kahden ruokalahettiyrityksen, Foodoran ja Woltin, hallitessa toimialan markkinoita ravintolat ovat ajettu heille kannattamattomaan umpikujaan, jossa heidän liiketoimintansa menot ovat kasvaneet ilman lisätuottoja, vaikka myyntimäärät kasvaisivatkin. (MaRa 2021a)

Ravintoloiden markkinointi painottuu yhä enemmän sosiaalisen median sekä erilaisten digitaalisten alustojen mainontaan, koska asiakkaat voi tavoittaa siellä kustannustehokkaasti. (Heggde, Shainesh 2018, 1–3, 13) Ravintoloiden resurssit eivät jakaudu nykypäivä yhtä perinteisesti kuin 20 vuotta sitten. Erilaisten liiketoimintamallien ja myyntikanavien kautta ravintolat pystyvät muuttamaan edellä esiteltyä kulurakennetta huomattavasti työvoima- ja vuokratkustannusten kautta. Esimerkiksi erilaiset katukeittiöt Pop up- ravintolat ovat nostaneet asemaansa viime vuosien aikana, joissa ravintolat pystyvät siirtämään toimintaansa alueellisesti kysynnän mukaan. (Taloustutkimus 2022)

#### 2.4. Pandemian kansantaloudelliset vaikutukset Suomessa

Muutokset kansantaloudessa koostuvat makrotalouden ilmiöiden vuorovaikutuksista. Makrotalous pitää sisällään suurten toimijoiden kuten yritysten, julkisen talouden, rahoituslaitosten ja kansainvälisten toiminnan ja tarkastelee kyseisten tekijöiden vaikutuksia kansantaloudelle. Yleisin käsite makrotason muutoksia tarkastellessa on bruttokansantuote, joka kuvaa taloudessa tuotettujen tavaroiden ja palveluiden määrää tietyllä ajanjaksolla. Kansantalouden muutoksia voidaan tarkastella myös kapeammin mikrotasolla, joka puolestaan tarkastelee yksittäisten kuluttajien, kotitalouksien ja yritysten päätösten vaikutuksia kysyntään ja tarjontaan markkinoilla. (Lindholm, Kettunen, Turunen 2016, 62)

Kansantaloudellisesta näkökulmasta pandemian vaikutukset ovat olleet merkittäviä. Suomen talouden kasvu pohjautuu korkean teknologiaosaamisen vientituotteille ja palveluintensiivisten tuotteiden kilpailukykyyn. Tilastokeskuksen ennakkotietojen mukaan Suomen markkinahintaisen bruttokansantuotteen volyymin vuosimuutos vuonna 2020 oli -2,3 %. Muutosta voidaan selittää etenkin vientituotteiden kysynnän laskulla, joka oli noin 10 miljardin euron suuruinen vuoteen 2019 verrattuna. Pandemian aikana vaikuttaneet rajoitukset vaikuttavat suoraan yksityisen kulutuksen määrään ja heikentävät palvelualojen taloudellista tilannetta. Kotitalouksia tarkastellessa niiden velkaantumisaste kasvoi 4,6 % ja säästämisaste kasvoi 4,9 %, joita voidaan selittää yksityisen kulutuksen suuremmalla laskulla suhteessa käytettävissä olevien tulojen kasvuun (Kuvaaja 3). Myös valtion asukaskohtainen velka kasvoi 17,3 % vuosien 2019 ja 2020 välillä. Kasvua voidaan selittää valtion tukitoimien ja terveydenhuollon kasvaneella kysynnällä (Kuvaaja 4). (Tilastokeskus 2022)

## 2.5. Ravintola-ala pandemian aikana

Ravintola-ala on kokenut merkittäviä taloudellisia tappioita pandemian aikana, jotka ovat aiheuttaneet muun muassa lomautuksia, toiminnan keskeyttämisiä ja pahimmissa tapauksissa jopa konkurssseja. Koronarajoitukset tarkoittivat ravintola-alalla vapaan elinkeinonharjoittamisen rajoittamista, koska niiden toiminta nojautuu vahvasti työvoimapainotteisille liiketoimintamalleille, jossa työntekijät ja asiakkaat kohtaavat paikan päällä ravintoloissa. (Sallinen 2022) Neljän korona-aallon aiheuttamat rajoitustoimet ravintolatoiminnalle ovat haastaneet alhaisen kannattavuuden toimialaa entisestään, joiden vaikutuksien eroja kuvataan seuraavassa kappaleessa.

Eri toimialojen liikevaihdon kehitystä vertailtaessa vuosien 2019 ja 2020 välillä, voidaan nähdä Majoitus- ja ravitsemistoiminnan liikevaihdon vuosimuutoksen laskeneen 26 % (Kuvaaja 4). Tämä on suurempi lasku kuin millään muulla toimialalla. (Tilastokeskus 2021) Samaan aikaan ravintola-alan henkilöstömäärän negatiivinen vuosikehitys on ollut myös suurin -15 % vuosimuutoksella (Kuvaaja 5). Vuoden 2020 viimeisellä kvartaalilla ravintoloissa oli noin 57 000 työllistä, joka on 22 000 vähemmän kuin vuotta aiemmin (MaRa; Tilastokeskus 2021). Matkailu- ja ravintola-alan työmarkkinajärjestö (MaRa) arvioi toimialan yritysten tehneen viimeisen kymmenen vuoden aikana voittoa keskimäärin vain 1–3 prosenttia liikevaihdosta, joka on muihin toimialoihin verrattuna huomattavasti

vähäisempää. Heikon kannattavuuden taustalla vaikuttavat etenkin alan korkea sääntely ja verotus. (MaRa 2022) Ravitsemustoiminnan liikevaihdon vuosimuutos kertoo alan myynnin määrän romahtaneen pandemian alussa aiheuttaen alan toimijoille lukuisia epävarmuustekijöitä. (Kuvaaja 6)

Merkitsevästi eriarvoiseen tilanteeseen ravintola-alan asettaa myös fyysisen läsnäolon välttämättömyys työpaikalla, jonka myötä etätyöskentely ei ole mahdollista. Näin ollen pandemian luoma tilanne on asettanut palveluintensiiviset ja valmiiksi heikoimmin palkatut toimialat eriarvoiseen asemaan entisestään. Monilla muilla aloilla, kuten asiantuntija- ja johtotehtävissä, IT-alalla sekä rahoituslalla työnteko on ollut mahdollista toteuttaa etänä, jonka myötä toimintaa on voitu jatkaa ilman fyysisiä kohtaamisia. Etätyöskentelyn määrä vuonna 2019 oli Euroopassa vielä alle 10 %, joka kertoo muutoksen työntekomalleihin vaatineen merkittäviä resursseja yrityksiltä. Vuonna 2020 tehdyssä tutkimuksessa tutkijat arvioivat etätyöskentelyn olevan EU-maissa mahdollista 33–44 %:ssa ammateista. Yhdysvalloissa samana vuonna tehdyssä selvityksessä vastaava luku oli noin 37 %. (Sostero, Milasi, Hurjey, Fernandez-Macías, Bisello 2020, 2; Dingel, Neiman 2020, 1)

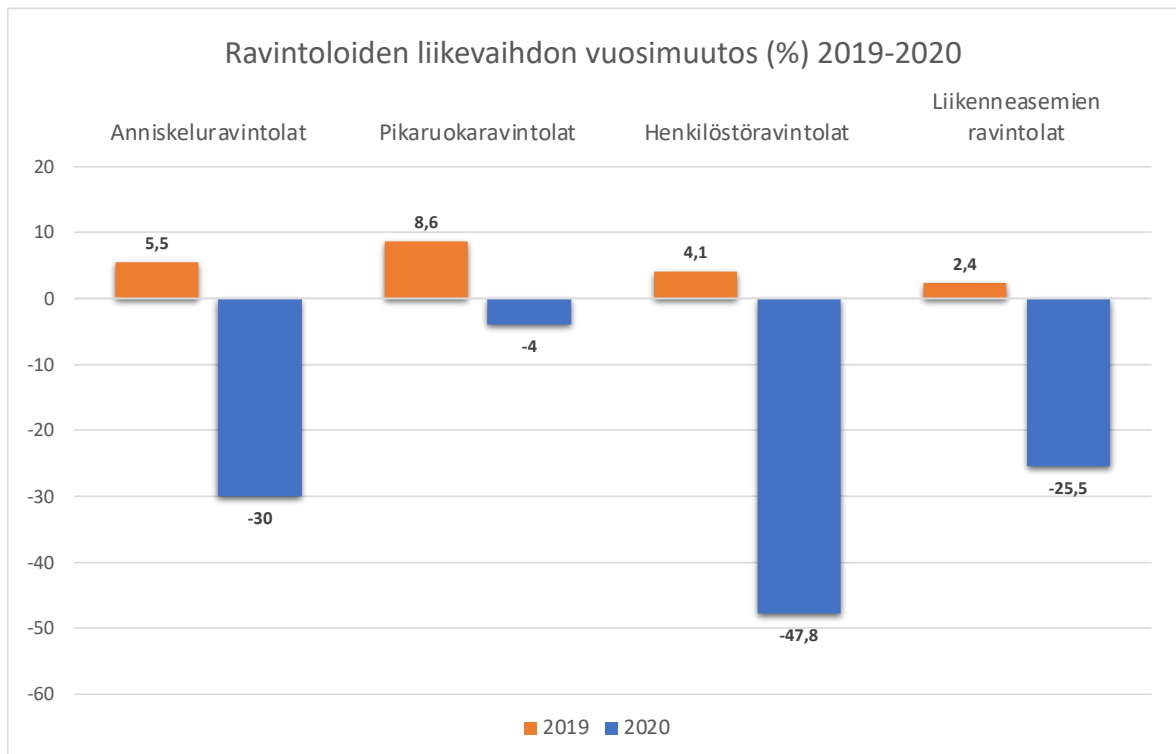
## 2.6. Ravintola-alan rajoitukset ja vaikutukset

Suomeen julistettiin poikkeusolot valmiuslajin nojalla 17.3.2020, jolloin ihmisten liikkumista rajoitettiin merkittävästi ja ihmiset eristäytyivät koteihinsa. Ravintolat suljettiin asiakkailta Suomessa ensimmäisen kerran 4.4.2020 ja ne olivat suljettuina 31.5 asti. Ravintolat saivat jatkaa toimintaa take away -malliin kesäkuuhun asti, jonka jälkeen toiminnan sai aloittaa jälleen rajoitetusti. (Valtioneuvosto 2020a & 2020b) Aluehallintoviranomaisten asettamat rajoitukset ravintolatoiminnalle ovat nähtävissä alla olevassa kuvassa:



Kuva 1: Ravitsemusliikkeiden rajoitukset 1.6–31.7 (Valtioneuvosto 2020a)

Taloudellisesta näkökulmasta ravintolat ovat kokeneet merkittäviä taloudellisia tappioita rajoitusten myötä. Rajoitusten vaikutukset ovat olleet vaihtelevia riippuen ravintolatoiminnan toimialan piirteistä ja kyvyistä adaptoitua muutokseen. Rajoitusten vaikutukset pandemiaa edeltävän vuoden ja ensimmäisen aallon välillä ovat nähtävissä alla olevassa taulukossa, jossa kuvataan neljän eri ravintolakategorian liikevaihdon vuosimuutosta vuosien 2019 ja 2020 välillä:



Kuvaaja 2: Ravintoloiden liikevaihdon vuosimuutos (%) 2019–2020, (MaRa 2021b)

Taulukosta voidaan nähdä merkittävä muutos liikevaihdon suuruudessa kaikissa ravintolaluokissa. Muutos on suuri etenkin anniskelu-, henkilöstö- ja liikenneasemien ravintoloiden kohdalla. Muutoksien suuruutta voidaan selittää etenkin toiminnan ja aukioloaikojen rajoittamisesta syntyvien myyntitappioiden kasvulla. Pikaruokaravintolat ovat jo vuosia tottuneet myymään tuotteitaan take away -malliin myymälästä tai esimerkiksi autokaistan kautta. Pikaruokaloiden on ollut näin helpompaa adaptoitua pandemian tuomaan muutokseen ja näin ollen jatkaa asiakaskunnan palvelua poikkeusolojen aikaankin.

Rajoitusten suurimpana kärsijänä voidaan nähdä henkilöstöravintolat, joiden liiketoimintaa harjoitetaan yritysten toimistorakennusten tiloissa. Pandemian aikana ollut etätyösuositus astui voimaan 6.3.- 1.8.2020 ajaksi, jonka jälkeen myös henkilöstöravintolat sulki luonnollisesti ovensa työpaikoilla. Rajoituksia alettiin purkaa 1.8, mutta rajoitukset astuivat voimaan jälleen 13.8, joita säädeltiin siitä eteenpäin aina alueellisesti vallitsevan tartuntatilanteen mukaan. (Valtioneuvosto 2020c)

Anniskeluravintoloihin rajoitukset vaikuttivat vuorostaan etenkin aukioloaikojen sekä asiakaspaikkojen sääntelyn kautta. Nämä sääntelyt vaativat suuria muutoksia myös asiakkaiden kulutuskäyttäytymiseen ja haluun mennä ”ihmisten ilmoille” pandemian aikana. (Nupponen 2020). Paikkarajoitusten lisäksi liikenneasemien ravintoloiden myynti rajoittui suoraan myös noutopöytien kiellon takia. (STT 2020)

### 3. Alustatalous

Tässä osiossa käsitellään alustatalouden kehitystä ja tuodaan esiin sen muodostamaa muutosta yritysten liiketoimintojen kehityksessä. Osio keskittyy tarkastelemaan aihetta alustapohjaisten yritysten näkökulmasta ja avaa lukijalle alustatalouden sisällä vaikuttavia tekijöitä.



### 3.1. Alustatalouden kehitys

Yritysten liiketoimintaympäristö on lähes joka alalla linkittynyt verkkoon ja niiden toiminnan taustalla on alusta, jonka kautta yrityksen liiketoimintoja voidaan linkittää viiveettä yhteen. Digitaalisen alustan kautta yritykset pystyvät tehostamaan sisäistä toimintaansa, että ulkopuolista kanssakäymistä asiakkaiden kanssa alustoilla syntyvän datan avulla. Yhdysvallat on johtava maa alustatalouspohjaisen liiketoiminnan kasvattamisessa, kun tarkastellaan yhtiöiden määrää ja liiketoiminnan volyymia. Sieltä nousseet yhtiöt kuten Microsoft, Apple ja Alphabet ovat kasvaneet globaalien alustamarkkinoiden kärkinimiksi. (Viitanen & Eskola 2022, 10) Itse verkkomyynnin toimiala on kasvanut joka vuosi suuremmaksi. Verkkomyynnin toimialan suurimpana kasvumarkkinana on ollut Kiina, jossa toimialan myynti oli 1,935 triljoonaa vuonna 2019. Kiinan markkina edustaa tällä volyymilla yli 54 % alan myynnistä, joka kertoo sen markkinan olevan melkein kaksi kertaa suurempi, kuin Yhdysvalloilla, Yhdistyneillä kansakunnilla, Japanilla, Etelä-Korealla ja Saksalla yhteensä. (Li, Miroso & Bremer 2020, 2)

Nykypäivänä termit kuten *tekoäly*, *digitalisaatio* ja *automaatio* ovat läsnä yritysten liiketoimintaympäristöissä (Koponen 2019, 13). Tilastokeskus (2019, 5) määrittelee alustatalouden seuraavasti: ”Alustatalous on Internetin kehityksestä kummunnut, nopeasti vakiintuva liiketoiminnan organisointimalli, jota käytetään erityisesti nopeasti skaalautuvien palvelukokonaisuuksien toteuttamiseen”. Hyvänä esimerkkinä voidaan pitää maailman suurinta majoitusyhtiö Airbnb:tä, ja taksiyhtiö Uberia, jotka eivät itse omista yhtään asuntoa tai autoa (Hirvasnoro 2020). Alustatalouden ydin perustuukin siihen, että alustan kehittäjät toimivat vain suorana välikätenä myyjän ja asiakkaan välillä mahdollisimman tehokkaasti ilman turhia välikäsiä. (Leiviskä 2022)

Yleensä alustan levittäjänä toimivat suurimmat teknologia-alan toimijat, joiden varaan muut toimijat voivat rakentaa omia tuotteita ja palveluita. Ruokalähettiyritysten kohdalla tämä tarkoittaisi sovelluskauppaa hallinnoivan toimijan, kuten Applen tai Googlen, tarjoamia palveluja yrityksille. (Bostoen, MándrescuItse 2020) Itse ruokalähettiyritykset pystyvät tarjoamaan oman verkostonsa avulla kuluttajille ravintoloiden annoksia ilman, että he omistavat itse yhtään ravintolaa.

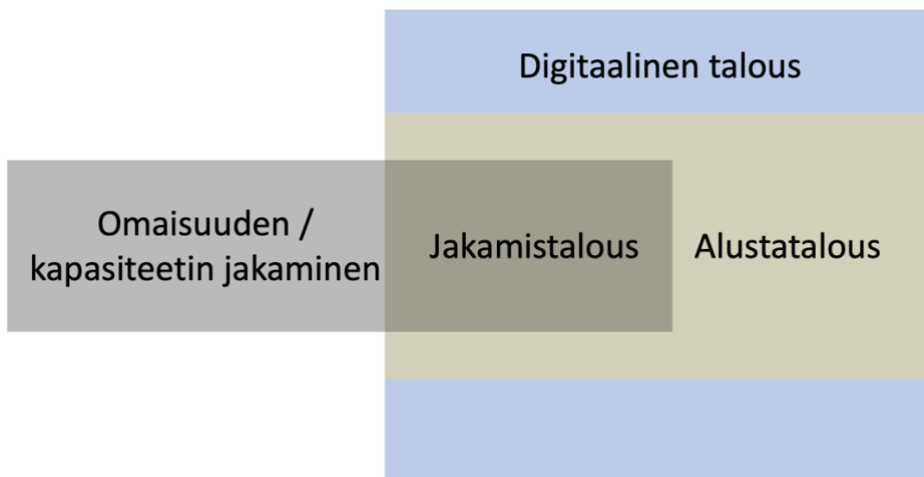
Alustatalous pitää sisällään kaikki nämä yllä mainitut termit ja tuo kokonaisuutena markkinoille yrityksille täysin uusia mahdollisuuksia tehostaa eri liiketoimintojaan, niin

yrittäjien sisällä, kuin ulkoisten sidosryhmien kanssa. Lähes jokainen suomalainen voi nähdä muutoksen omin silmin liikkeessaan kaduilla, jotka ovat täyttyneet sähköpostilaudoista, ruokalaheteistä sekä ihmisten sosiaalisesta kanssakäymisestä puhelimen välityksellä. (Koponen 2019, 13)

Alustat ohjaavat päivittäin ihmisten toimintoja yhä enemmän verkkoon, jonka myötä ihmisten käyttäytymismallit ovat myös jatkuvan muutoksen alla. Uudet teknologiat haastavat perinteisiä toimintatapoja, jonka myötä markkinat määrittyvät uudelleen. Tämä aiheuttaa jatkuvan tuottavuuden kehityksen ja disruption kierteen, jossa alustojen liiketoimintojen jatkuva kasvu muuttaa samalla myös yhteiskuntaa sekä yrityksiä. (Koponen 2019, 14) Näiden syiden takia yritysten kilpailukyky markkinoilla painottuu yhä enemmän asiakkaiden löytämiseen oikeiden alustojen kautta. Selvää on, että nykypäivän markkinoilla yritykset, jotka jättyvät pois tästä muutoksesta, eivät pysty kilpailemaan asiakkaista samalla tavalla. Tämän tutkielman lähtöajatuksena onkin kerätä tietoa ravintolamarkkinan sisästä, jossa muutos on ollut merkittävää alustatalouden kehityksen myötä. Ravintola-alaan yhdistyvä alustatalouden kokema muutos on myös osaltaan globaalin pandemian syytä, jonka myötä myynti oli ajoittain pakko siirtää verkkoon. Ajateltua pidemmän jatkuneen ”poikkeustilan” keston takia kuluttajien käyttäytymismallit ovat muuttuneet ja ruokalahettien ammatti on tullut jäädäkseen. (Baozhuang, Qiyang, Zihao, Lei & Ping 2021, 1–2)

### 3.2. Digitaalinen talous alustatalouden taustalla

Tässä tutkimuksessa käsiteltävät ruokalahettiyritykset ovat osa suurempaa digitaalisen talouden muodostamaa kokonaisuutta, jossa erilaiset modernin talouden muodot yhdistyvät. Digitaalisen talouden suhteita voidaan kuvata hyvin alla olevalla yksinkertaistetulla mallilla:



Kuva 2: Digitaalisen talouden kokonaisuus (Tilastokeskus 2019, 6)

Kuvasta nähdään kuinka digitaalinen talous pitää sisällään alustatalouden, johon voi myös sisältyä jakamistalouden piirteitä. Jakamistalous nojaa digitalisaation, yhteisöllisyyden ja ekologian onnistuneelle yhteensovittamiselle. Jakamistalous on suurilta osin tietoverkkojen kautta toimivien alustojen välityksellä tapahtuvaa vuorovaikutusta, jossa voidaan synnyttää taloudellista arvoa. Sen tarkoituksena on mahdollistaa vajaakäytössä olevien resurssien tehokkaampi hyödyntäminen resursseille sopivien käyttöoikeuksien avulla. (Harmaala, Toivola, Faehnle, Manninen, Mäenpää, Nylund 2017, 20–24) Ruokalahettiyritykset hyödyntävät etenkin jakamistalouden avulla syntyviä tehokkuusetuja. Alusta ei itse omista kuljettajien käyttämiä kuljetusvälineitä tai puhelimia, joiden avulla kuljettajat harjoittavat liiketoimintaa itsenäisinä toimijoina. Alusta muodostaa sen sisälle tehokkaan informaatioverkon, jossa kuljettajat, asiakkaat, myyjät ja alustan ylläpitäjät voivat olla yhteydessä toisiinsa. Alusta itsessään nojaa internetin ja digitaalisen talouden mahdollistamaan saumattomaan kaupankäyntiin, joiden toimintaa tukee tietoliikenneyhteyksien infrastruktuuri. Digitaalinen talous pitää sisällään erilaisia avaintekijöitä, joiden kautta markkinat muuttuvat:

- Nopeat kasvumahdollisuudet
- Arvonluonti on mahdollista ilmaiseksi
- ICT tuotteiden hinnanlasku ja tuottavuuden lasku
- Digitaalisten hyödykkeiden mobiilit ja aineettomat piirteet luovat uudet liiketoimintamallit

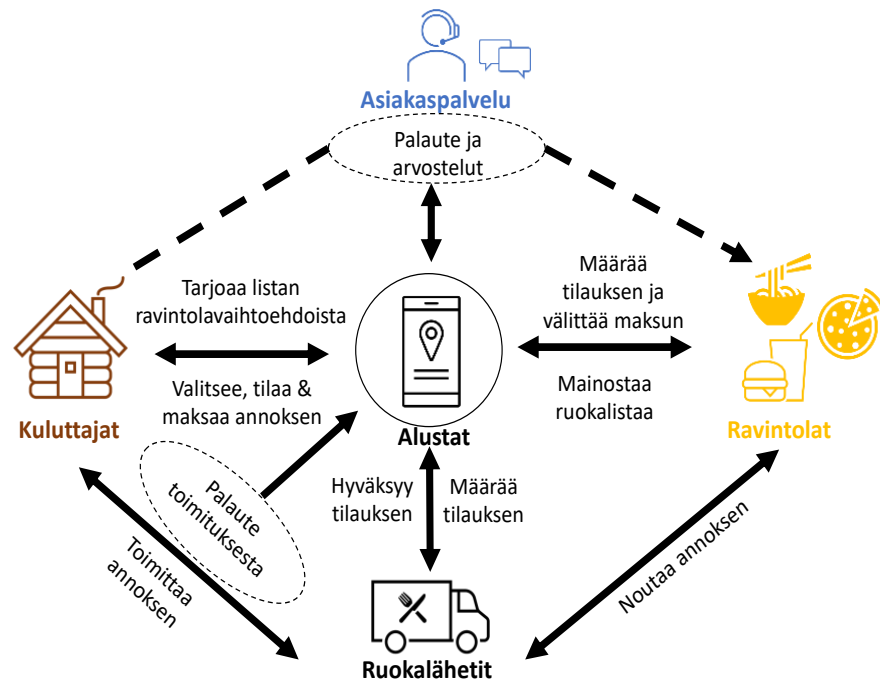
- Tuottajan ja kuluttajan raja häilyvämpi
- Verkostovaikutuksien ja skaalautuvuuden mahdollistama kasvu
- Yritysten jakautuminen markkinoilla verkostovaikutuksia hyödyntäviin ja perinteisiin yrityksiin
- Digitaalisilla yrityksillä on suurempi taipumus perinteisestä monopolista poikkeavan käytännöllisyyttä edistävän monopolin muodostumiseen

(Watanabe, Tou, Neittaanmäki 2018, 19)

Digitalisaatio muuttaa etenkin ihmisten päivittäistä käyttäytymistä laitteiden parissa jatkuvasti. Sen kautta syntyvä kasvu pohjautuu ihmisten kykyyn ja haluun olla tekniikkaa hyödyntämällä uusilla tavoilla vuorovaikutuksessa toistensa ja ulkoisten tekijöiden kanssa. Se mahdollistaa yhteisöjen kasvun, jotka jakavat ja kokoavat keräämäänsä dataa avoimesti muiden yksilöiden hyödynnettäväksi. Tämä on muodostanut uuden ilmiön, niin kutsutun joukkoälyn, jossa yhteisöjen vuorovaikutuksella voidaan saavuttaa yksilöitä tehokkaammin mittavampia ratkaisuja. (Harmaala et.al 2017, 20–21) Digitaalisen talouden runkona toimii data, jota keräämällä, analysoimalla ja tulkitsemalla pystytään kehittämään uusia palvelukokonaisuuksia ihmisten ja yritysten tarpeiden täyttämiseksi. Digitaalinen talous nähdäänkin avaintekijänä tuottavuuden kasvulle ja uusien innovaatioiden luomiselle edellä mainittujen tekijöiden takia. (Viitanen et.al 2022, 12)

### 3.3. Ruokalähettyritykset alustataloudessa

Sovelluspohjaiset ruokalähettyritykset ovat kasvaneet globaaliksi ilmiöksi, ja toimijoiden määrä alalla on kasvanut joka vuosi. Eri markkina-alueille on vakiintunut viimeisen viiden vuoden aikana omat toimijansa, jotka kilpailevat keskenään tilauksista. Suomeen viimeisen viiden vuoden aikana vakiintuneet toimijat Foodora ja Wolt ovat onnistuneet muodostamaan duopolin kaltaisen markkinatilanteen, jossa ravintolayrittäjien on lähes pakko hyödyntää edes toista palveluntarjoajaa kilpailukyvyn ylläpitämiseksi. Kuva 3 havainnollistaa tyypillisen toimintamallin, jota ruokalähettyritykset hyödyntävät.



Kuva 3: Ruokalähettiyritysten toimintamalli (Li, Miroso & Bremer 2020, 3)

Kuvasta voidaan nähdä, kuinka ruokalähettiyritysten alusta sitoo ympärilleen neljä eri osapuolta: kuluttajat, ruokalähetit, ravintolat ja asiakaspalvelutyöntekijät. Alustapohjainen liiketoimintamalli, jossa hyödynnetään aikaisemmin esiteltyä jakamistaloutta, vapauttaa palveluntarjoajille enemmän resursseja muihin toimintoihin. Palveluntarjoajat ovat pystyneet muodostamaan heille kustannustehokkaan ympäristön, jossa heidän ei itse tarvitse omistaa palvelulle olennaisia resursseja, kuten ravintoloita ja lähetien kuljetuskalustoa. Myös itsenäisinä yrittäjinä toimivat ruokalähetit ovat itse vastuussa toiminnastaan ja siihen liittyvistä kuluista. Lähetit hankkivat itse kuljetusvälineen ja puhelimen, jolla he voivat tehdä toimituksia palveluntarjoajien sovelluksen kautta. Ruokalähettiyritys sitoo ympärilleen kustannustehokkaasti oman sovellusalustan kautta ruokalähetit, kuluttajat, omat työntekijät sekä ravintolat. Sovelluspohjainen alusta mahdollistaa myös toiminnan jatkuvan kehittämisen kustannustehokkaasti alustan sisäisten ominaisuuksien parantamisella. Esimerkiksi asiakkaan näkökulmasta hänen on helppoa ja nopeaa suodattaa haluamansa ravintolatyypit ja tuotekategoriat sovelluksen sisäisen hakukoneen avulla. Asiakas pystyy myös lajittelemaan ravintolat suosituksien, kuljetuksen hinnan, arvosteluiden, kuljetusajan ja etäisyyden suodattimien kautta hänelle sopiviksi.

### 3.3.1. Wolt ja Foodora alustatalouden toimijoina

Wolt on Helsingissä perustettu teknologia-alan yritys, jonka toiminta keskittyy ruoan kuljetuspalvelun ylläpitoon. Woltin toiminta alkoi Helsingissä vuonna 2015 ja yhteistyössä oli vain kymmenen ravintolaa. Tämän jälkeen yrityksen kasvu on ollut huimaa sen toiminnan laajennuttua 23 maahan ja 250:een eri kaupunkiin. Sovelluksen ympärillä toimii tällä hetkellä yli 100 000 ruokalähettiä ja kymmeniä tuhansia ravintoloita ja muita myymälöitä. Yrityksen missiona on luoda kaupunkielämään uusi infrastruktuuri, jossa he yhdistävät yhden sovelluksen alle ravintolat, ruoan toimittajat ja kuluttajat. Tarkoituksena on luoda ravintoloille mahdollisuus laajentaa toimintaa, ruokalähetille valinnanvapautta työaikoihin ja kuluttajille helpon ja aikaa säästävän tavan hankkia ruokaa. Yrityksen tarkoitus on luoda kuluttajalle kuva sovelluksesta uuden aikakauden ostoskeskuksena, josta voi tilata lähes mitä tahansa nykypäivän ostoskeskuksestakin löytyy. Yritys oli osana myös Suomen suurinta yrityskauppaa, jossa yhdysvaltalainen teknologiayhtiö Doordash osti Woltin noin seitsemän miljardin euron hintaan viime vuoden lopussa. Doordashin perustajajäsen Tony Xu kommentoi kaupan mahdollistavan globaalín alustan paikalliselle kaupalle internetin aikakaudella. (Wolt 2022; Heikkilä 2021)

Foodora on osa kansainvälistä konsernia, jonka omistaa vuonna 2011 perustettu Delivery Hero group. Kyseinen yritys omistaa ruokalähettyrityksiä 50 eri maassa Amerikassa, Aasiassa, Euroopassa, Lähi-Idässä sekä Pohjois- Afrikassa. Foodoran toiminta rajoittuu Suomen, Norjan ja Ruotsin markkina-alueisiin. (Delivery Hero 2022) Foodoran palvelun tarjontaa on kasvattanut vuoden 2020 alussa tapahtunut fuusioituminen suomalaisille suosittu Pizza-onlinen kanssa. (Toivonen 2020) Kummatkin palveluntarjoajat ovat olleet Delivery Heron omistuksessa, ja emoyhtiö päätti yhdistää toiminnot yhden alustan alle. Foodoralla on Suomessa tällä hetkellä 2000 lähettikumppania 20 eri kaupungissa ympäri maata. (Foodora 2022)

## 4. Tutkimusote

Tässä tutkimuksessa kerättyä aineistoa on analysoitu laadullisia tutkimusmenetelmiä hyödyntäen. Seuraavaksi käydään läpi laadullisen tutkimusmenetelmän taustaa ja sen merkitystä tässä tutkimuksessa.

### 4.1. Tutkimusmenetelmä

Tutkielma tehdään hyödyntäen laadullisia tutkimusmenetelmiä. Laadullinen tutkimus keskittyy tuomaan tarkasteltavaan ilmiöön tai tapahtumaan subjektiivisia kokemuksia ja näkökulmia tutkittavien henkilöiden avulla. Näin ollen laadullisessa tutkimuksessa tieteellisyyden kriteerinä ei ole vastauksien määrä vaan nimenomaan niiden laatu. Näin tutkija pystyy tulkitsemaan saatuja vastauksia ja tekemään niistä jopa käsitteellisiä yleistyksiä. (Puusa & Juuti 2020, 9,56, 81) Laadullisen tutkimuksen tekeminen mahdollistaakin monipuolisen tiedon tavoittamisen ja sitä kautta ilmiön luonteen ja syy-seuraussuhteiden laaja-alaisen ymmärtämisen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b). Tämä tutkimus toteutetaan vertailevana monitapaustutkimuksena, jossa keskitytään tapausten välisten yhtäläisyyksien ja erojen tunnistamiseen. Tämän tutkimuksen kontekstissa pystytään selvittämään mitkä tekijät ravintola toimijoiden näkemyksissä pysyvät vakiona ja mitkä muuttuvat. (Puusa et.al 2020, 200) Tähän tutkimukseen osallistuvat henkilöt ovat ravintolan toiminnasta vastaavia henkilöitä, joilla on omakohtaisia kokemuksia ja näkemyksiä tutkimuksen aihepiireistä.

Usein laadullisessa tutkimuksessa on mukana myös määrällistä tietoa, esimerkiksi taustamuuttujien suhteen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b). Sama pätee myös tässä tutkielmassa, jossa taustamuuttujiin liittyvää tietoa esitetään myös kvantitatiivisessa muodossa. Vastaajilta kysyttiin, mitä ruokalähettiyritystä he käyttävät. Toisaalta heiltä kysyttiin myös ruokalähettiyritysten prosenttiosuutta ravintolan liikevaihdosta vuonna 2020. Näiden kysymysten tulokset esitetään kvantitatiivisessa muodossa tutkielman laadullisesta luonteesta huolimatta.

Laadullisen tutkimuksen tekemisessä täytyy ottaa huomioon sen haasteet. Koska laadulliset tutkimukset keskittyvät subjektiivisiin näkökulmiin, on aihetta tärkeää sivuuttaa myös

empirian, teorian ja käytännön avulla. Oleellinen osa laadullisessa tutkimuksessa onkin käytännön tietojen tilannekohtaisuus ja havainnollisuus. Niitä voidaan liittää tutkimukseen tukemaan teoriapohjaa muodostamalla tutkimuksen havainnoista todellisuuden teoreettisia yleistyksiä. Laadulliset menetelmät vaativat myös ymmärrystä tarkasteltavan aiheen ja vastaajien keskinäisten suhteiden ja yksityiskohtien ja niiden muodostaman kokonaisuuden relaatioina. (Metsämuuronen 2006, 83; Puusa & Juuti 2020, 56.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaankin parantaa muiden tekemillä julkaisuilla (Yin 2014, 103). Puusa et. al. (2020, 77) kertoo, että ”Tutkimusprosessin alussa tutkijalla on olemassa jonkinlainen esiyymmärrys aiheesta, joka voi perustua omakohtaiseen tietoon ja kokemukseen tai toisen kautta saatuun tietoon.” Laadullisessa tutkimuksessa täytyykin muistaa, että kerättyjen havaintojen teoriapitoisuus on kulmakivi, johon tutkimuksessa nojataan, eikä puhdasta objektiivista tietoa ole olemassa. (Puusa et.al (2020, 77).

#### 4.2. Aineiston keruu

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin sähköisellä *Google Forms*-kyselylomakkeella. Aineisto kerättiin pääkaupunkiseudulla sijaitsevien ravintoloiden vastuuhenkilöiltä, jotka ovat kykeneviä vastaamaan annettuihin kysymyksiin mahdollisimman kattavasti. (Kyselylomake: Liite 1) Kyselyyn vastaaminen edellytti hyvää suomen kielen taitoa, joka karsi osan mahdollisista vastaajista kyselyn ulkopuolelle. Kyselyyn valittiin ravintoloita, joilla on ollut toimintaa jo ennen pandemiaa, jotta muutoksen tarkastelu olisi relevanttia vastaajien keskuudessa. Aineistosta muodostui tätä kautta puolistrukturoitu kyselyaineisto, johon vastaajat saivat kertoa vapaasti omat näkemyksensä. Kyselytutkimuksen etuna voidaan pitää sen edullisuutta sekä toteutuksen helppoutta. (Tietoarkisto 2022a). Sähköinen kyselylomake soveltui hyvin tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi myös sen joustavuuden ja tehokkuuden ansiosta. Kyselytutkimuksen vastausten tukena hyödynnetään tässä tutkielmassa myös erilaisia mediajulkaisuja sekä aiemmin muissa tutkimuksissa kerättyä dataa ruokalahettiyritysten alustapohjaisen toiminnan kehityksestä. Sähköisellä kyselylomakkeella on kuitenkin vaikeaa saavuttaa kiireisiä yrittäjiä ja vastausten kerääminen vaati useita muistutuksia yrittäjille.

Kyselytutkimuksen toteuttamisessa on kuitenkin myös haasteita, jotka on pyritty ottamaan huomioon tämän tutkielman aineistonkeruussa. Käytettäessä sähköistä kyselylomaketta,



haasteeksi voi jossain tutkimusjoukossa muodostua tietokoneen tai muun älylaitteen saatavuus, johon aineistonkeruu voimakkaasti nojaa. On myös mahdollista, että kohderyhmän vastausväsymys vaikuttaa sähköisten kyselytutkimusten luotettavuuteen ja aineiston kokoon heikentävästi kyselytutkimusten yleistyessä. Kyselytutkimusta laatiessa täytyy kiinnittää myös erityistä huomiota kyselylomakkeen pituuteen. Liian pitkä kyselylomake voi osaltaan heikentää vastausten luotettavuutta ja laatua. (Vehkalahti 2014, 47–48) Tämän lisäksi vastaajien anonymiteetin takia on mahdotonta todentaa, että vastaajana on aina toiminut ravintolan vastuuhenkilö.

Kaikki kyselylomakkeet lähetettiin sähköpostitse vastaajien ravintoloiden internet sivuilla olevien yhteystietojen kautta. Sähköposteissa saatekirjeenä toimi sähköpostin tekstikenttä, josta vastaajat saivat tietoa tutkimuksesta ja sen luonteesta. Lomakkeet noudattivat puolistrukturoidun tiedonkeruun menetelmiä, jotta vastaajien oma subjektiivinen näkemys saadaan selville. (Metsämuuronen 2006, 115; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a) Kyselylomakkeita lähetettiin noin 120 ravintolalle, joista 17 vastasi kyselyyn. Kyselyyn vastaaminen perustui vapaaehtoisuuteen. Tässä kyselyssä vastaajilta ei kerätty taustatietoja ja vastaukset olivat anonyymejä. Vastaamalla kyselyyn vastaajat suostuivat tutkimukseen. Tämän tutkielman aineisto sekä ravintoloiden sähköpostiosoitteet poistetaan tutkimuksen valmistuttua kuitenkin mahdollistaen aineiston mahdollisen hyödyntämisen myös pro gradu tutkielmassa.

#### 4.3. Tutkimusprosessi

Analyysitekniikan valintaan vaikuttavat tutkimuksen tavoitteet sekä se, millainen kokonaisuus kerätystä aineistosta lopulta muodostuu. Tutkimuksen aineiston analyysimenetelmäksi valikoitui laadullinen sisällönanalyysi. Sen avulla pystytään tuottamaan haastateltavien vastauksista selkä ja sanallinen kuvaus, jotta tutkimuksen ilmiötä voidaan kuvailla, tulkita ja ymmärtää. (Puusa et.al 2020, 139–141) Laadullinen sisällönanalyysi voikin muistuttaa teemoittelua, usein niitä käytetään rinnakkain, kuten tässäkin tutkielmassa. (Tietoarkisto b) Sisällönanalyysi mahdollistaa tutkijalle systemaattisen ja kattavan tavan tarkastella aineistoon liittyvää sisältöä. Tutkimusongelma ja teoreettinen viitekehys usein ovat tutkijan apuna sisällön luokittelussa. (Piritta Seitamaa-Hakkarainen 2014) Tässä tutkielmassa luokittelu onkin muodostettu nimenomaan

teoreettisen viitekehyksen ja kyselyaineiston teemoittelun perusteella. Tutkimuksen aineisto analysoidaan teoriasidonnaisesti eli abduktiivisesti, jossa aineistosta tehdyille havainnoille etsitään vahvistusta teorian pohjalta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 95–100)

Sisällön analyysi voidaan jakaa kolmeen eri päävaiheeseen: redusointiin, klusterointiin ja abstrahointiin. Redusointi tarkoittaa aineiston pelkistämistä, jossa kerätty aineisto litteroidaan ja siitä karsitaan epäolennainen tieto pois. Tässä tutkimuksessa redusointi oli vähäistä, koska vastaajat pysyivät tiukasti kysymyksen aiheessa ja vastasivat kysymyksiin tiiviisti. Seuraavaksi aineisto klusteroidaan eli vastauksista pyritään muodostamaan erilaisia ryhmiä samankaltaisuuksien avulla. Lopuksi aineisto abstrahoidaan eli aineistosta muodostetaan tutkimukselle olennaisia käsitteitä ryhmissä esiintyvien teemojen pohjalta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 91, 107–111)

Tutkimuksen teemoittelu pohjautuu osaltaan tutkijan omille subjektisiiville näkemyksille sekä tutkimuksen teorialle, josta kyselylomakkeen pääteemat myös rakentuvat. Tutkimuksen teemoittelua on ohjattu merkittävästi jakamalla kysymykset kolmeen eri pääteemaan, joita ovat talous, strateginen ja operatiivinen toiminta sekä markkinointi. Nämä teemat syntyivät tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ja tutkijan omien käsitysten pohjalta. Kysely piti sisällään yhteensä 15 kysymystä ja yhden avoimen vastauskentän. Edellä mainittu selkeä jako eri pääteemoihin oli luonteva ratkaisu aiheen tarkastelun mahdollistamiseksi eri näkökulmista. Samalla kyselyn vastaukset pystyttiin ohjaamaan tiettyyn suuntaan ja näin ollen käsiteltävistä aiheista saatiin vastaajien keskuudessa vertailukelpoisia.

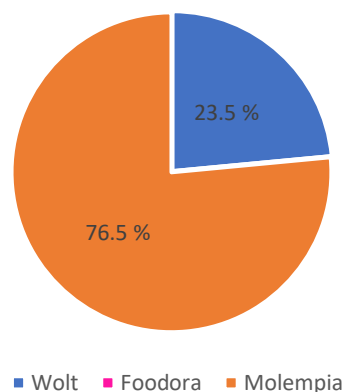
## 5. Tulokset

Tässä luvussa käydään läpi kyselylomakkeen avulla kerätyn aineiston tuloksia. Luvussa tarkastellaan jokaista teemaa omana kokonaisuutena, josta siirrytään niistä muodostuneiden teemojen analysointiin. Ensin tarkastelemme ruokalähettyritysten taloudellisia vaikutuksia kuuden kysymyksen pohjalta, jotka käsittelivät ravintoloiden liikevaihtoa, kannattavuutta ja alustan oikeudenmukaisuutta niiden toimintaympäristöä kohtaan. Seuraavassa kappaleessa tarkastelemme ravintolayrittäjien näkemyksiä ruokalähettyritysten tuomasta muutoksesta operatiiviseen ja strategiseen toimintaan yrityksen sisällä. Toisessa teemassa vastaukset kerättiin viidellä kysymyksellä, jotka käsittelivät ravintoloiden toiminnan jatkuvuutta,

kilpailukykyä, henkilökunnan määrää ja liiketoimintamallia. Kolmannessa teemassa keskitytään alustan merkitystä yrityksen markkinoinnin ja näkyvyyden määrään.

Kyselytutkimus lähetettiin sähköpostilla noin 120 ravintolalle, joista 17 vastasi kyselyyn. Tutkimuksen vastausprosentti jäi melko alhaiseksi sen ollessa 14,1 %. Kyselytutkimuksen 17:sta ravintolasta 76,5 % käytti molempia palveluntarjoajia ja 23,5% pelkästään Woltia.

### Ravintoloiden käyttämät ruokalähettiyritykset aineistossa



Kuvio 2: Ravintoloiden käyttämät ruokalähettiyritykset aineistossa

#### 5.1. Ruokalähettiyritysten taloudellinen merkitys

Vuonna 2020 yritysten myynti siirtyi yhä enemmän verkkopohjaisilla alustoilla tehtäviin tilauksiin ravintoloiden suljettua ovensa rajoitusten aikana. Rajoitusten vaihtelevuus vaati yrityksiä adaptoitumaan jatkuvasti muuttuvaan markkinatilanteeseen. Ravintolat kokevat, että heidän oli pakko siirtyä palvelun käyttäjiksi, jos toimintaa halusi jatkaa rajoitusten aikana. Kyselyyn vastanneiden keskuudessa ruokalähettiyritysten kautta tapahtunut myynti vaihteli liikevaihdolla mitattuna 1–57 % välillä vuoden 2020 tilikauden aikana ja otoksen keskiarvoksi muodostui 28,6 %. Vuonna 2020 koko otoksen liikevaihdon moodi ja mediaani olivat 30 %, joka kertoo ruokalähettiyritysten kattaneen noin kolmasosan aineiston ravintoloiden myynnistä pandemiavuoden 2020 aikana. Otoksen keskihajonnaksi muodostui 16,47, joka kuvaa kerättyjen arvojen poikkeavuutta keskiarvosta. Liikevaihdon määrän eroja ravintoloiden välillä voidaan selittää esimerkiksi niiden asiakaskunnan ja tarjonnan eroilla.

Myös ravintoloiden heikko taloudellinen tilanne pandemian aikana on rajoittanut alustojen sisäisten kampanjoiden ja mainoksien hyödyntämistä.

Kyselyyn vastanneet ravintolat näkevät Woltin ja Foodoran kautta tapahtuvan myynnin olevan tärkeää toiminnan ylläpitämiseksi, mutta kannattamatonta palvelun käytöstä syntyvien lisäkustannusten takia. Alustojen kautta tapahtuvan myynnin positiiviset vaikutukset kannattavuuteen ovat lähes olemattomat kovan kilpailutilanteen ja annosten alhaisten katteiden takia. Ravintolat joutuvat maksamaan alustan kautta myydyistä annoksista komissioita vaihtelevasti 15–30 % välillä alustasta riippuen. Foodora ja Wolt tekevät kuitenkin sopimuskohtaisia poikkeuksia komission suuruuteen, mikä vaikeuttaa kaikkia ravintoloita edustavan tuloksen keräämistä. Myöskään itse ruokalähettyritykset eivät avanneet sopimuskohtaisia komissioita tutkimukseen ollenkaan (Hagert 2022). Komission suuruuteen vaikuttaa myös se, että noudetaanko annos ravintolasta take away:na vai kuljetetaanko se asiakkaan ovelle.

Woltin ja Foodoran kautta tapahtuva myynti vaatii ravintoloilta resursseja myös annosten pakkausmateriaalien hankinnasta ja pakkaamisesta syntyvien kulujen kautta. Vastaajien keskuudessa ilmeni myös, että kampanjakustannukset sekä sovelluksen sisäinen mainonta, joka koetaan olevan välttämätöntä asiakkaiden saamiseksi, syö katetta niin paljon, että annosten myynti on lähes kannattamatonta ravintolalle. 76 % vastaajista kertoi kannattavuuden joko heikentyneen tai pysyneen muuttumattomana ruokalähettyritysten takia. Palveluntarjoajat nähdäänkin ravintoloissa enemmän menetetyin myynnin määrän pienentäjinä eikä niinkään taloudellisesti kannattavana vaihtoehtona ravintolalle. Loput 24% vastaajista pitivät Woltin ja Foodoran myyntiä positiivisena asiana ravintolalle pandemian aikaan, mikä on mahdollistanut toiminnan jatkamisen ja annosten myynnin kasvun normaalioloihin verrattuna.

Ruokalähettyritykset rajoittavat ravintoloiden mahdollisuuksia vaikuttaa heidän kauttaan tapahtuvan myynnin kannattavuuteen myynnistä veloittavalla komissiolla ja listahinnoittelumääräyksillä. Listahinnoittelumääräyksillä tarkoitetaan sitä, että ravintoloiden täytyy pitää hinnat samana ravintolan listassa ja sovelluksen sisällä, riippumatta siitä syödäänkö annos paikan päällä vai kuljetetaanko se asiakkaalle. Määräyksellä rajoitetaan pääasiassa ravintoloiden mahdollisuutta veloittaa asiakkaalta korkeampaa hintaa annoksista. Matkailu- ja ravintola-alaa edustava järjestö MaRa on pyytänyt Kilpailu- ja kuluttajavirastoa selvittämään, rikkooko hinnoittelumääräys

kilpailulainsäädäntöä, koska Wolt voidaan nähdä olevan markkinoilla määräävässä markkina-asemassa. MaRan itse tekemän markkinaselvityksen mukaan Wolt hallitsee pääkaupunkiseudulla 55 % ja Suomessa 42 % kotiinkuljetuspalvelun markkinoista. MaRa katsoo näin Woltin pystyvän vaikuttamaan yleiseen hintatasoon sen hallitessa merkittävää osaa kuljetuspalvelun toimialan markkinoista (MaRa 2021a; Yle 2021).

*”Kannattavuus on heikompaa, koska yritykset ottavat suuren summan välistä ja kaikki take away astiat ovat kalliita.”*

Vastaajista 52,9 % koki listahinnoittelumääräysten olevan epäoikeudenmukaisia ravintoloitsijoita kohtaan. Määräystä epäoikeudenmukaisena pitäviltä ravintoloitsijoilta kysyttiin jatkokysymyksenä, miten määräystä tulisi muuttaa, jotta se olisi oikeudenmukaisempi. Vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että ravintoloiden tulisi määritellä hinnat vapaasti ilman sääntelyä. Pohjimmaisena syynä ravintolat näkivät korkeat komissioidet, jotka vähentävät katetta merkittävästi. Määräykset ajavat ravintolat pattiin tilanteeseen, jossa he joutuvat myymään tuotteitaan heikommilla katteilla komissioiden, kampanjoiden, mainostuksen ja muiden piilokustannuksien kautta syntyvien kulujen takia, ilman, että annoksen hintaa saa nostaa. Vastaajista suurin osa 76,5 % (13) koki, että komissio on epäoikeudenmukainen ravintoloita kohtaan. Tämän joukon mukaan komissiota tulisi alentaa 10–15 %:iin tai se tulisi siirtää osittain annoksen tilaajan maksettavaksi kuljetusmaksun kautta. Yksi vastaajista näki tilanteen niin, että palveluntarjoajat voisivat alentaa komissiota tilausten määrän mukaan. Jos ravintola haluaa tarjota asiakkaille esimerkiksi ilmaisen kuljetuksen lounasaikaan, nostaa se kokonaiskomission 45–50 %, joka tekee myynnistä entistä kannattamatonta. Ravintolat kokevat tilanteen olevan vaikea, koska jos kuljetusmaksut nousevat, niin tilausten määrä laskee myös. Yksi vastaajista ymmärtäisi komission suuruuden, jos palveluntarjoajat pystyisivät pitämään kuljetusten laadun tarpeeksi korkeana. Ruokalähettiläiset saattavat ruuhkautua, jonka myötä annos ehtii jäähtymään. Tämä vaikuttaa merkittävästi asiakaskokemukseen ja hänen saamaan kuvaan ravintolasta. Yksi ravintoloitsijoista kuvailee tilannetta seuraavanlaisesti:

*”...Ravintolan kannattavuuden puolesta Wolt ja Foodora ovat hieman kaksi piippuisia. Ravintolalle jää vähemmän käteen sovellusten kautta myydyistä ruoista, mutta koska sovellusten käyttö on niin yleistä, niin saamme edes jotain myytyä, mikäli on kovat rajoitukset päällä.”*

## 5.2. Operatiivinen ja strateginen toiminta

Aikaisemmassa osiossa huomasimme, että palveluntarjoajien hyödyntäminen on kaksipiippuinen asia ravintoloille. Monet ravintolat kokivat myynnin heikentävän toiminnan kannattavuutta palvelun käyttämisestä aiheutuvien kulujen takia.

Ravintoloiden vastaukset vaihtelivat laajalti, kun heiltä kysyttiin, että ovatko palveluntarjoajat olleet ratkaisevassa asemassa toiminnan jatkuvuuden kannalta. Noin kolmasosa vastaajista kertoo, että palvelun hyödyntäminen ei ole ollut ratkaisevassa asemassa ravintolan toiminnan jatkuvuuden kannalta. Loput vastaajista näkevät palveluiden hyödyntämisen olleen ratkaisevassa asemassa toiminnan jatkamiseksi. Osa ravintoloista on pystynyt välttämään työntekijöiden lomautuksia ja pystynyt ylläpitämään myyntiä lähellä normaalia tasoa. Ravintolat kumminkin kuvailevat palvelun käyttämistä ”pakolliseksi pahaksi”, joka ei palvele ravintolatoiminnan etuja parhaalla mahdollisella tavalla. Ravintolayrittäjät pitävät myynnin jatkumista tärkeänä, mutta ovat ajautuneet taloudellisesti vaikeaan asemaan palvelun kanssa. Palvelun käyttäminen sitoo ravintolat palveluntarjoajien muodostamaan markkinaan, joka lisää myyntiä kannattamattomasti. Ravintolan vaihtoehdot ovat vähäiset markkinoilla, jossa on kaksi markkinoita hallitsevaa toimijaa.

*”Wolt on toiminut huonona tekohengityslaitteena pandemian aikana.”*

Ravintolat kokevat palveluntarjoajilla olevan suuri merkitys ravintoloiden kilpailukykyyn ja tunnettuuteen markkinoilla. Suuri osa vastaajista kokee tilanteen olevan vaikea, koska näkyvyyden saavuttaminen palvelussa perustuu ravintolan tekemien tarjouksien ja kampanjoiden määrään, joka heikentää annosten katteita entisestään komissioiden ohella. Osa ravintoloista kertoo, että ilman palveluun liittymistä on lähes mahdoton pysyä kilpailukykyisenä niitä hyödyntävien ravintoloiden ohella.

*”Käytännössä oltava palvelussa, ellei ole ”fine dining” tai asiakkaat valitsevat sellaisen, joka on”*

Ravintolat kertovat myös kilpailukykyyn parantuneen ruokalähettyyritysten sovellusalojen laajempien myyntikanavien takia. Tämä on vaikuttanut alalla siihen, että osa toimijoista perustaa toimintansa enemmän ruokalähettyyritysten varaan, joissa kilpailukykyä rakennetaan verkkomyyntiin suunniteltujen take away annoksien pohjalle.

Ravintola-alan tiukat rajoitukset aiheuttivat ravintoloille kysyntäshokkeja, jotka ajoivat toimijoita lomauttamaan henkilökuntaa. Tutkimukseen vastanneiden välillä oli suuri hajonta ruokalähettiyritysten vaikutuksista henkilökunnan määrään ja tarpeeseen. Osalla työntekijöiden tarve on vähentynyt, koska asiakkaat eivät syö paikan päällä samalla tavalla kuin ennen. Suurin osa kyselyyn vastanneista kertoi, että ruokalähettiyritysten hyödyntäminen ei ole vaikuttanut henkilöstön määrään mitenkään. Näiden vastanneiden joukossa positiivisena asiana nähtiin se, että vanhat työntekijät saivat pitää työpaikkansa ja lomautuksilta vältyttiin. Komissioilla on myös vaikutuksia työntekijöiden määrään. Ravintolat eivät pysty välttämättä lisäämään henkilökuntaa heikompien katteiden takia, vaikka kysyntä kasvaisikin alustan kautta. Yksi ravintoloista on joutunut ruuhkaisina aikoina laittamaan itsensä offline- tilaan palvelussa, koska tilauksiin ei pystytty vastaamaan silloisella henkilöstöllä. Yksi ravintoloista oli palkannut työntekijöitä pakkaamaan annoksia take away tilauksiin kannattavuuden kustannuksella.

Perinteisesti ravintolan liiketoimintaa harjoitetaan pöytiin tarjoiltuna ravintolan omissa toimitiloissa. Ravintolan sijainti aiheuttaa ravintoloille erisuuruisia kustannuksia toimitilojen käytön suhteen. Ruokalähettiyritykset ovat kuitenkin tuoneet muutoksen ravintoloiden liiketoimintamalleihin. Vastaajista puolet ovat tehneet muutoksia liiketoimintamalliinsa esimerkiksi ruokalistan kautta tai muuttamalla toimintaansa pysyvästi take away malliin. Ravintola-alalla on viime vuosina yleistyneet myös niin sanotut haamukeittiöt, jotka valmistavat annoksia ainoastaan take away tilauksiin. Liiketoimintamallin yleistymistä on myös tukenut pandemia-aika, jolloin paikan päällä syöminen on vähentynyt ravintoloissa. Suomessa ilmiö on melko tuore ja toimijoita on vähän. Esimerkiksi Pohjois-Amerikassa paikallisen ruokalähettiyrityksen UberEatsin alustalla toimii yli 1500 haamukeittiötä (Cai, Leung, Chi 2022, 1) Vastaajat uskovatkin, että take away malli tulee pysymään ravintoloiden keskuudessa pysyvänä vaihtoehtona laajemmin kuin ennen pandemiaa. Ravintolat kuitenkin toivovat perinteisen kulutuskäyttäytymisen palaavan takaisin ja ruokalähettiyritysten myynnin muuttuvan lisämyynniksi ravintoloille.

*”Koen että ne tulevat antamaan hyvää lisämyyntiä, mutta ne eivät voi olla pääasiallisia myyntikanavia, koska kannattavuuden ylläpitäminen on silloin haastavaa. Proviisioiden takia on hankala lisätä henkilökuntaa, koska noin 30*

*% liikevaihdosta valuu toiseen taskuun. Tämä tarkoittaa työmäärän kasvua ilman lisättyjä tunteja.”*

### 5.3. Markkinointi ja näkyvyys

Ravintoloiden markkinointi ja näkyvyys painottuu yhä enemmän erilaisille alustoille. Lähes jokaisella ravintolalla, jolle kysely lähetettiin, oli profiili sosiaalisessa mediassa. Sosiaalinen media tarjoaa yrittäjille kustannustehokkaan tavan markkinoida omaa toimintaa ja pitää yhteyttä suoraan asiakkaisiin. Woltin ja Foodoran alustoilla on tällä hetkellä kymmeniä tuhansia käyttäjiä, jotka näkevät suurimman osan oman alueen ravintoloista yhden palvelun alla. Vastaajista suurin osa kokee, että ravintolat saavat merkitsevää näkyvyyttä alustojen kautta. Näkyvyyden kustannuksena ovat kampanjakustannukset ja asiakkaiden mahdollinen siirtyminen pysyvästi kivijalka-asiakkaasta kuljetuspalvelun käyttäjiksi. Suurin osa vastaakin, että alustojen hyödyntäminen ei ole vaikuttanut Woltin ja Foodoran ulkopuolisen markkinoinnin määrään mitenkään, koska mainostaminen palvelussa on liian kallista. Tämä ajaa etenkin pienet toimijat palvelussa pimentoon, koska heillä ei ole varaa laittaa ylimääräistä rahaa markkinointiin alustan sisällä, jonka kautta myynnistä tulee entistä vähemmän kannattavaa.

*”...Näkyvyys on hyvä, mutta siitä maksettava hinta on liian korkea. Uskon, että jos laittaisin sen summan markkinointiin, jonka maksamme Woltille olisi liiketoimintamme kannattavampaa.”*

## 6. Johtopäätökset

Tässä luvussa käydään läpi tutkimukselle keskeiset tulokset ja vastaamme niiden pohjalta tutkimuskysymyksiin. Luvun lopussa pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja esitellään potentiaaliset jatkotutkimusaiheet tulevaisuutta ajatellen.

### 6.1. Yhteenveto

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää ruokalähettyritysten vaikutuksia ravintoloiden toiminnalle pandemiavuoden 2020 aikana. Tutkimuksessa haluttiin tuoda esiin



ravintolayrittäjien omakohtaisia näkemyksiä Woltin ja Foodoran alustojen tuomasta muutoksesta ravintola-alan markkinalle sekä saada selville, kuinka toimialalla on mukauduttu pandemian tuomiin haasteisiin näitä palveluntarjoajia hyödyntämällä. Tutkimuksen tavoitteena on myös tuoda esiin COVID-19-rajoitusten aiheuttamia ongelmia alan toimijoille sekä selvittää ruokalähettyritysten osuutta näiden haasteiden ratkaisemisessa. Tutkimuksen kyselylomakkeessa olleet kysymykset jaettiin kolmen eri pääteeman ympärille, joita olivat: talous, operatiivinen ja strateginen toiminta sekä markkinointi ja näkyvyys. Tavoitteena oli selvittää miten ravintolat tai ravintolayrittäjät näkevät Woltin ja Foodoran vaikuttaneen näiden kolmen pääteeman mukaisiin toimintoihin ravintoloissa.

Tutkimusaihe on erittäin tuore ja ajankohtainen, sillä ruokalähettyritykset ovat kasvaneet Suomen markkinoilla ravintoloille merkittäviksi myyntikanaviksi vasta viimeisen viiden vuoden aikana. Woltin ja Foodoran käyttäjämäärät ovat olleet tasaisessa, joskin melko hitaassa kasvussa toiminnan ensimmäiset vuodet. Käyttäjämäärät ovat sittemmin kasvaneet enemmän alustan toimitusalueiden ja ravintolamäärien kasvettua vuoteen 2019 saakka, jonka jälkeen koronaviruspandemia on osaltaan vauhdittanut palvelun suosiota huomattavasti. Pandemian leviämistä ehkäisevät rajoitukset ovat käytännössä pakottaneet ravintoloita etsimään vaihtoehtoisia myyntikanavia niiden toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi ja menetetyn kivijalkamyynnin korvaamiseksi. Koronapandemian taloudelliset tilastot kertovatkin palvelualojen kärsineen rajoituksista toimialoja vertailtaessa suurimpia tappioita (Tilastokeskus 2021 & 2022b). (Valkama 2021; Rehn 2021)

Tämän tutkimuksen pohjalta voidaan sanoa, että ruokalähettyritysten käyttäminen ei palvele merkittävää osaa ravintoloita parhaalla mahdollisella tavalla, koska niiden käyttäminen vaatii ravintoloilta ylimääräisiä investointeja synnyttämättä niitä vastaavia tuottoja ravintolalle. Ravintolat joutuvat investoimaan pakkausmateriaaleihin ja ylimääräisiin työntekijöihin ulosmyynnin tehostamiseksi. Tämän lisäksi ravintolat kokevat alustan sisäisen kampanjoinnin ja mainostamisen olevan liian kallista suhteessa myynnin määrän kasvuun. Myynnin määrän kasvu ei myöskään mahdollista kannattavuuden parantumista, koska annoksien myyntikatteet ovat niin heikot tai jopa negatiiviset. Tutkimuksen aiheen valintaa ohjasi ravintola-alalla tapahtunut ajankohtainen ja näkyvä muutos sekä tutkijan henkilökohtainen mielenkiinto alustatalouden kehitystä kohtaan. Vastaavaa tutkimusta on tehty usein Suomen ulkopuolisissa maissa ja niiden omien paikallisten toimijoiden

kontekstissa (Saqib, Nadeem Hafiz, Dewan 2021; Niu et. al. 2021; Song, Yeon, Lee 2021; Türkeş, Stăncioiu, Băltescu, Marinescu 2021). Suomi poikkeaa kuitenkin ravintola-alan markkina-alueena sekä lainsäädännöllisesti että verotuksellisesti merkittävästi, jonka vuoksi ravintola-alan muutoksen tutkiminen nimenomaan Suomen markkina-alueella on tärkeää.

Tämän tutkimuksen teoreettisella viitekehyksellä pyryttiin havainnollistamaan ravintola-alalle viime vuosina tulleiden muutosvoimien suuruutta. Tuoreimpana muutosvoimana on ollut ravintola-alan kärsimys pandemian aikana. Toinen muutosvoima eli alustatalouden uusien liiketoimintamallien hyödyntäminen, pohjautuu digitaalisen talouden murrokseen, jonka kehityksen voidaan todeta olevan jatkuvaa. Nämä muutosvoimat ovat tehneet ravintola-alan kilpailusta kovempaa, samalla mahdollistaen uusien liiketoimintamallien ja myyntikanavien kehittymisen. Ravintoloiden toiminta ei rajoitu enää perinteiseen kivijalkamyyntiin, ja ravintolat voivat siirtyä alustojen avulla hyödyntämään haamukeittiöiden kustannustehokkaampaa toimintamallia. Tutkimuksen tuloksia oli haastavaa sitoa suoraan teoreettisiin malleihin, joita taloustieteen tutkimuksessa on aiemmin esitetty. Tutkimuksen kapea rajaus Helsingin kantakaupungissa toimiviin ravintoloihin ei mahdollista ilmiön havainnointia kokonaisuudessaan edes Suomen markkinan sisällä, koska kotimaan markkinoiden alueelliset erot esimerkiksi kilpailuympäristön kannalta ovat suuria. Ruokalähettyritysten tehokkuusedut esimerkiksi ravintoloiden näkökulmasta syntyvät suuremmissa kaupungeissa syntyvien verkostovaikutusten myötä, jolloin palvelun käyttäjien, alueen lähettien ja ravintoloiden määrä kohtaavat tasapuolisemmin.

## 6.2. Keskeiset tulokset

Tutkimuksessa saatiin selville laaja-alaisesti erilaisia näkemyksiä kolmen valitun teeman ympäriltä. Monitapaustutkimuksen menetelmä mahdollisti erilaisten ravintoloiden näkemyksien tuomisen esiin tutkittavien aiheiden ympäriltä. Tutkimuksen pääkysymykseen ”*Minkälaisia käsityksiä ravintolayrittäjillä on ruokalähettyritysten vaikutuksista heidän ravintolatoiminnalleen koronapandemian aikana?*” vastaamiseksi aineistosta etsittiin yhtäläisyyksiä ja syy seuraussuhteita vastaajien väliltä. Analyysin pohjalta voidaankin sanoa ravintolayrittäjien tilanteen olleen pandemian aikana huomattavan haastava. Ravintola-ala onkin joutunut kärsimään suurimmat taloudelliset tappiot viranomaisten rajoitusten myötä sekä samaan aikaan joutunut siirtymään katteita kurittavien palveluntarjoajien markkinavoimien alaiseksi. Ruokalähettyritykset ovat kuitenkin mahdollistaneet

ravintoloiden toiminnan jatkamisen jossain määrin myös rajoitusten aikana, mutta ovat samalla tehneet toiminnasta kannattamatonta palvelun käyttämisestä syntyvien ylimääräisten kustannuksien takia.

Tässä tutkimuksessa saatiin kerättyä medialta pimentoon jääneitä näkemyksiä erityisesti ruokalähettyyritysten negatiivisista vaikutuksista ravintola-alalle. Tutkimuksen merkittävimpiä havaintoja oli komission sekä erilaisten piilokustannusten vaikutukset myynnin kannattavuuteen. Komission suuruuteen vaikuttaa muun muassa se, noudetaanko annos ravintolasta take away:na vai kuljetetaanko se asiakkaan ovelle asti. Ravintoloille on syntynyt piilokustannuksia myös take away annosten pakkaamiseen vaadittavasta työstä ja materiaaleista, kampanjoinnista sekä asiakkaiden siirtymisestä pysyvämmiin Woltin ja Foodoran käyttäjiksi. Alustapohjaisissa palveluissa kilpailijoista erottautuminen vaatii taloudellisia investointeja kampanjoihin ja mainoksiin, joihin monella pienemmällä yrittäjällä ei ole varaa. Tutkimukseen osallistuneiden ravintoloiden keskuudessa he kokevat kilpailutilanteen olevan entistä vaikeampi pienempiä toimijoita kohtaan, koska isommilla konserneilla on varaa mainostaa itseään palvelussa haalien suuret asiakasvirrat itselleen.

Ensimmäiseen alakysymykseen ” *Kuinka suuri taloudellinen vaikutus ruokalähettyyrityksillä on ollut ravintolalle pandemian aikana?* ” vastaamiseksi ravintoloilta kysyttiin alustan kautta syntynyttä liikevaihdon määrää sekä kantaa palvelun tuottajien tekemiin päätöksiin listahinnoittelumääräyksistä ja komission suuruudesta. Ravintoloiden näkemykset olivat usein hyvin yhtenäisiä ruokalähettyyritysten kannattamattomuudesta ravintoloille ja monet yrittäjät toivoisivatkin perinteisen kivijalkamyynnin korvaavan alustojen kautta tapahtuvan myynnin. Pandemiavuonna 2020 voimassaolleet rajoitukset aiheuttivat tilastollisesti tarkasteltuna ravintola-alan työllisten määrään merkittävän romahduksen. Ravintoloille ei ole jäänyt pandemian aiheuttaman nopean muutoksen takia aikaa varautua kivijalkamyynnin äkilliseen romahdukseen, jonka myötä heidän on ollut lähes pakko siirtyä Suomen markkinoilla Woltin tai Foodoran alustojen käyttäjiksi. Ravintolat kokivat joutuneensa toiminnan kannattavuutta heikentävään kierteseen näiden alustojen kanssa, sillä ilman niitä myynti olisi voinut loppua kokonaan. Tutkimuksen tuloksia tarkastellessa täytyykin muistaa, että monet toimijat olisivat kärsineet nykyistäkin suurempia tappioita, mikäli Woltin ja Foodoran muodostamaa palveluinfrastruktuuria ei olisi olemassa.

Tutkimuksen toisena alakysymyksenä oli ”*Minkälaisia vaikutuksia ruokalähettiyrityksillä on ollut ravintolan operatiiviseen ja strategiseen toimintaan?*” Suomen viranomaisten tekemät COVID-19-rajoitukset sekä yleinen kysynnän lasku ovat yhdessä vaikuttaneet suoraan ravintoloiden taloudelliseen tilanteeseen. Kyselyn pohjalta saatiinkin selville, että monet ravintolayrittäjät ovat joutuneet taloudellisesti erittäin heikkoon tilanteeseen rajoitusten vuoksi sekä joutuneet myymään annoksiaan heikommilla katteilla ruokalähettiyritysten kautta. Ravintola-alan henkilöstömäärän muutos vuonna 2020 on tilastojen mukaan yksi suurimmista Suomen toimialoja vertailtaessa. Vastaajien keskuudessa henkilöstömäärät pysyivät kuitenkin pääosin samana muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta, jotka kertoivat ruokalähettiyritysten mahdollistaneen lisäpalkkauksien tekemisen tai lomautusten välttämisen. Näiden havaintojen pohjalta ruokalähettiyritykset eivät ole vaikuttaneet merkittävästi ainakaan henkilöstömääriin toimialan sisällä. Koronapandemian synnyttämät vaikutukset ovat kuitenkin viranomaisten rajoituksiakin laajempia, sillä ne vaikuttavat suoraan asiakkaiden kulutuskäyttäytymiseen myös paikan päällä ravintoloissa. Ravintolatoiminnan pohjautuessa suurissa määrin asiakaskokemuksen tuottamiselle ravintolassa, ovat monet ravintolat joutuneet muuttamaan myös toimintamalliaan take away myyntiä suosivaksi. Ravintoloiden tarjonta on myös kapeampi palvelun sisällä, joka heikentää palvelun kannattavuutta muiden tekijöiden ohella. Ravintoloille annosten ohessa myytävät sivutuotteet, kuten anniskelutuotteet muodostavat ravintoloille merkittävän osan liikevaihdosta.

Yritysten kilpailukyvyn määrittävät nykypäivän markkinoilla yhä laajempi joukko erilaisia tekijöitä uusien kustannustehokkaampien liiketoimintamallien myötä. Muutosta on tukenut etenkin digitalisaation muodostamat verkkopohjaiset markkinat, jotka mahdollistavat vain noutoruokaa myyvien ravintoloiden toiminnan. Niin kutsuttujen ”haamuravintoloiden” kulut pienenevät selvästi tarjoilijoiden, tilavuokran ja kalustetarvikkeiden puuttumisen kautta. Digitalisaation viitekehysessä mainittu alustataloudessa ilmenevä disruption kierre tulee muuttamaan ravintola-alaa myös tulevaisuudessakin. Ravintola-alan yritysten kilpailu onkin koventunut huomattavasti ruokalähettiyritysten tultua markkinoille asiakkaiden siirtyessä ravintoloiden näkökulmasta taloudellisesti kannattamattomampaan palveluun.

Tutkimuksen viimeinen alakysymys oli ”*Onko ruokalähettiyritysten alusta vaikuttanut ravintolan markkinointiin ja näkyvyyteen?*”. Ravintoloiden markkinointistrategiat hyödyntävät yhä enemmän sosiaalisten medioiden alustojen mainontaa. Se on ravintoloille

kustannustehokasta ja mahdollistaa ravintolan brändin näkyvyyden kasvattamisen. Viitekehyksessä mainitut verkostovaikutukset ja alustojen mahdollistama yhteisöllisyys ovat nykyään myös osa ravintola-alan markkinaa. Woltin ja Foodoran alustoilla on tällä hetkellä kymmeniä tuhansia käyttäjiä, jotka näkevät suurimman osan oman alueen ravintoloista yhden palvelun alla. Vastaajista suurin osa kokee, että ravintolat saavat merkittävää näkyvyyttä alustojen kautta. Halutun näkyvyyden kustannuksena ovat monelle liian korkeat kampanjakustannukset ja asiakkaiden mahdollinen siirtyminen pelkästään kuljetuspalvelun käyttäjiksi. Tutkimuksen perusteella Wolt ja Foodora eivät pysty tarjoamaan kilpailukykyisiä markkinointivaihtoehtoja ravintoloille.

### 6.3. Jatkotutkimusaiheet

Tulevaisuuden jatkotutkimusaiheet voisivat liittyä alustojen mahdollistamien ravintola-alalle syntyvien uusien liiketoimintamallien kehitykseen Suomen markkina-alueella. Esimerkiksi asiakaskäyttäjymisen tutkiminen erilaisten alustojen sisällä ja ravintolan valintaan vaikuttavien tekijöiden analysointi digitaalisessa markkinaympäristössä olisi hyvin ajankohtaista. Tulevaisuudessa tämän tutkimuksen käsittelemään aihepiiriin voitaisiin syventyä tarkemmin myös esimerkiksi kokonaisvaltaisempia henkilöhaastatteluita hyödyntäen. Myös ruokalähettiläiden taloudellisten vaikutusten analysointi kvantitatiivisilla tutkimusmenetelmillä, parantaisi laadullisten tutkimustulosten havaintojen reliabiliteettia. Aihealueeseen liittyy olennaisesti myös ravintolakulttuurin ja asiakaskäyttäjymisen muutokset erilaisten myyntikanavien vakiinnuttua markkinoille. Näillä muutoksilla on vaikutusta etenkin ravintola-alan kilpailukykyyn, joka on myös ollut toimialalla ajankohtaisena aiheena.

## Lähdeluettelo

Aaltonen, R. (2021) 570 000 euron myynti Woltin kautta ei ollut kannattavaa, sanoo ravintolayrittäjä – Onko kotiinkuljetus tällä hetkellä aivan liian halpaa?. Talouselämä. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 18.3.2022]. Saatavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/570-000-euron-myynti-woltin-kautta-ei-ollut-kannattavaa-sanoo-ravintolayrittaja-onko-kotiinkuljetus-talla-hetkella-aivan-liian-halpaa/2b7920ea-153d-4680-a7b9-9044e1b637f9>

Alma Talent. (2022). Käyttökate-%. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 20.5.2022]. Saatavissa: <https://www.almatalent.fi/tunnuslukuopas/kannattavuus/kayttokate-prosentti/>

Aunesluoma, J. (2020). Koronakriisin yhteiskunnalliset vaikutukset: globaali järjestelmä ja Eurooppa. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 1/2020. Helsinki. Eduskunta. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 16.5.2022]. Saatavissa: [https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj\\_1+2020.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_1+2020.pdf)

Bostoen, F & Mândrescu, D. (2020). Assessing abuse of dominance in the platform economy: a case study of app stores. European Competition Journal. 16, 2-3, 431-491, DOI: <https://doi.org/10.1080/17441056.2020.1805698>

Cai R, Leung XY, Chi CG (2022) Ghost kitchens on the rise: Effects of knowledge and perceived benefit-risk on customers' behavioral intentions. International Journal of Hospitality Management. 101, 103110. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103110>

Delivery Hero. (2022). About. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 21.3.2022]. Saatavissa: <https://www.deliveryhero.com/about/>

Dingel, J.I. & Neiman, B. (2020) How Many Jobs Can be Done at Home? White Paper. Becker Friedman Institute, University of Chicago. [Verkkajulkaisu]. Saatavissa: <https://bfi.uchicago.edu/working-paper/how-many-jobs-can-be-done-at-home/>

Euroopan parlamentti. (2021) Oikeudenmukaiset työolot, oikeudet ja sosiaalinen suojele alustatalouden työntekijöille - digitaaliseen kehitykseen liittyvät työllisyyden uudet muodot. Euroopan parlamentin päätöslauselma. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 18.4.2022]. Saatavissa: [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2021-0385\\_FI.html](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2021-0385_FI.html)

- Hagert, K. (2022) Kandidaatintutkielmasi. [sähköpostiviesti]. [kyosti.hagert@foodora.fi](mailto:kyosti.hagert@foodora.fi)  
5.4.2022
- Hautamäki, T. (2019). Kotiinkuljetuksen kääntöpuoli. Kuluttaja. [Verkkojulkaisu]  
Saatavissa: <https://kuluttaja.fi/share/69691/c1fca0>
- Harmaala M, Toivola T, Faehnle M, Manninen P, Mäenpää P, Nylund M. (2017).  
Jakamistalous. Helsinki, Alma.
- Hartwall. (2019). Suomen ravintolatrendit 2019 – näin ravintolayrittäjä menestyy tänä  
vuonna. Hartwall: trendit ja vinkit. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 18.5.2022]. Saatavissa:  
<https://www.hartwall.fi/inspiroidu/trendit/2019/suomen-ravintolatrendit-2019/>
- Heggde, G. & Shainesh, G. (2018). Social Media Marketing Emerging Concepts and  
Applications. Singapore, Springer Singapore.
- Heikkilä, M. (2021). Miki Kuusi ja muut omistajat myyvät kotiinkuljetuksistaan tunnetun  
Woltin ulkomaille Suomen kaikkien aikojen yritysmyyntillä. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu  
17.4.2022]. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-12181153>
- Heikkilä, P. & Saranpää, T. 2013. Hotelli- ja ravintola-alan sisäinen laskentatoimi. 5.,  
tarkistettu painos. Helsinki, Restamark.
- Helsingin kaupunki. (2022). Helsingin koronavirustilannekatsaus. [Verkkojulkaisu].  
[Viitattu 22.3.2022]. Saatavissa: <https://www.hel.fi/helsinki/korona-fi/sote-palvelut/korona-tilanne/>
- Hesso, J. (2013) Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Helsinki, Kauppakamari.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. p. Helsinki, Tammi.
- Hirvasnoro, K. (2020) Alustatalous – vapautta vai jatkuvaa epävarmuutta? Kansanuutiset.  
[Verkkojulkaisu]. [Viitattu 18.5.2022]. Saatavissa:  
<https://www.kansanuutiset.fi/artikkeli/4215832-alustatalous-vapautta-vai-jatkuvaa-epavarmuutta>
- Hämäläinen V. Puurunen T. 2020. Tiesitkö? Tänään tilataan ruokaa kotiin enemmän kuin  
yhtenäkin muuna päivänä – "En missään nimessä jaksaisi lähteä hakemaan itse". Yle.  
[Verkkojulkaisu]. [Viitattu 11.2.2022]. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11140888>

- Ilmarinen, V. & Koskela, K. (2015) Digitalisaatio: yritysjohton käsikirja. Helsinki, Talentum.
- Kespro. (2021). Haamukeittiö – Ravintola, jossa ei näy asiakkaita. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 17.3.2022]. Saatavissa: <https://www.kespro.com/ideat-ja-inspiraatiot/artikkelit/haamukeittio-ravintola-jossa-ei-nay-asiakkaita>
- Kespro. (2020). Miten suomalainen syö ulkona 2020? [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 12.5.2022]. Saatavissa: <https://www.kespro.com/ideat-ja-inspiraatiot/artikkelit/miten-suomalainen-syo-ulkona-2020>
- Kespro. (2018). Ravintolaruokailun ja ulkona syömisen tulevaisuus. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 12.5.2022]. Saatavissa: <https://www.kespro.com/ideat-ja-inspiraatiot/artikkelit/ravintolaruokailun-ja-ulkona-syomisen-tulevaisuus>
- Kokko, I. (2021). Wolt, riistäjä vai Robin Hood? PAM. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 23.5.2022]. Saatavissa: <https://www.pam.fi/blogi/wolt-riistaja-vai-robin-hood.html>
- Lavas, I. (2019). 1000 uutta haamuravintolaa – ravintola-alan uusi salakavala kilpailija. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 11.2.2022]. Saatavissa: <https://www.city.fi/blogit/lavas/1000-uutta-haamuravintolaa+ravintola-alan+uusi+salakavala+kilpailija/135025>
- Leiviskä, P.(2022) Alustatalous helpottaa vertailua. [Viitattu 4.4.2022]. Tekijälehti. <https://tekijalehti.fi/2019/02/23/ilmio-alustatalous-helpottaa-vertailua/>
- Li, C., Miroso, M. & Bremer, P. (2020). Review of Online Food Delivery Platforms and their Impacts on Sustainability. Sustainability. 12, 14, 3. DOI: <http://dx.doi.org/10.3390/su12145528>
- Lindholm T, Kettunen J, Turunen J. (2016). Globaali Kansantalous. Helsinki, Edita.
- Loukasmäki, A. (2016). Juhlissa suomalainenkin osaa syödä pitkään ja sosiaalisesti – olemme silti tapojemme uhreja. Yle. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 18.5.2022]. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-8618867>
- MaRa. (2022). Matkailu- ja ravintola-alan ongelma on heikko kannattavuus. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 20.3.2022]. Saatavissa: <https://www.mara.fi/teemat/kannattavuus.html>



MaRa. (2021a). MaRa tekee toimenpidepyynnön Woltin hinnoitteluehdoista kilpailu- ja kuluttajavirastolle. Tiedotteet. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 25.5.2022]. Saatavissa: <https://www.mara.fi/ajankohtaista/tiedotteet/mara-tekee-toimenpidepyynnnon-woltin-hinnoitteluehdoista-kilpailu-ja-kuluttajavirastolle>

MaRa. (2021b). Ravintola- ja alkoholimyynti. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 12.3.2022]. Saatavissa: <https://www.mara.fi/toimiala/tilastot/ravintola-ja-alkoholimyynti.html>

Mara. (2021c). Työllisten määrä. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 4.4.2022]. Saatavissa: <https://www.mara.fi/toimiala/tilastot/yritysten-ja-tyollisten-maara/tyollisten-maara.html>

MaRa & Tilastokeskus. (2021d) Ravintola-alan tilanne. Dia 3. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 16.4.2022]. Saatavissa: <https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/JulkaisuMetatieto/Documents/EDK-2021-AK-358911.pdf>

Metsämuuronen, J. (2011) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki, International Methelp.

Mykkänen, J. 2019. 27 kysymystä ja vastausta Woltista ja läheteistä. Wolt. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 11.2.2022]. Saatavissa: <https://blog.wolt.com/fin/2019/11/01/27-kysymysta-ja-vastausta-woltista-ja-laheteista/>

Niu B, Li Q, Mu Z, Chen L, Ji P (2021) Platform logistics or self-logistics? Restaurants' cooperation with online food-delivery platform considering profitability and sustainability. International Journal of Production Economics. 234, 4, 1–2. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108064>

Nupponen, S. (2020). NoHO:n pomo: Ihmisten ravintolakäyttäytyminen muuttuu joksikin aikaa – ”Pitää toimialana tehdä määrätietoista työtä sen eteen, että saamme nostettua ravintola-alan työntekijöiden palkkoja”. Tamperelainen. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 18.5.2022]. Saatavissa: <https://www.tamperelainen.fi/paikalliset/1703415>

Paananen, V. (2022) Nousevat hinnat ajavat Helsingin Wolt-kuskeja ahdinkoon -Osa kuljettajista on ilmoittanut olevansa lakossa. Helsingin Sanomat. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 4.4.2022]. Saatavissa: <https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000008705149.html>

Pantzar, M. (2021). Taistelu ruokalähetien asemasta jatkuu – ”Komission kriteerilista ei riitoja ratkaise”, sanoo työoikeuden emeritusprofessori. Yle. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 1.5.2022]. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-12227157>

Puusa, A. Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki, Gaudeamus.

Peltoniemi, A. (2016). 100 euron aterista jää 2 euroa voittoa: hinnasta lähes kolmasosa menee veroihin. MaRa & Tilastokeskus. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 20.5.2022]. Saatavissa: <https://www.ravintolamedia.uutisparkki.com/?p=83>

Rehn, S. (2021). Wolt kolminkertaisti liikevaihtonsa, palkkasi reilut 1300 uutta työntekijää – Kasvu yli 500 prosenttia yhdellä markkina-alueella. Talouselämä. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 25.5.2022]. Saatavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/wolt-kolminkertaisti-liikevaihtonsa-palkkasi-reilut-1300-uutta-tyontekijaa-kasvu-yli-500-prosenttia-yhdella-markkina-alueella/0a5455fc-195c-49e5-a415-a1b3ab671304>

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. (2006a). KvaliMOTV - Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. [Verkkajulkaisu]. [15.3.2022]. Saatavissa: [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_3.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html)

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. (2006b). KvaliMOTV - Mitä laadullinen tutkimus on: lyhyt oppimäärä. [Verkkajulkaisu]. [15.3.2022]. Saatavissa: [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L1\\_2.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html)

Sallinen, M. (2022) Ravintola-alan lomautukset ovat syöneet säästöt ja painavat kivenä rinnassa. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 12.5.2022]. Saatavissa: <https://www.pam.fi/uutiset/ravintola-alan-lomautukset-ovat-syoneet-saastot-ja-painavat-kivena-rinnassa.html>

Saqib, A, Nadeem, K, Hafiz, J, Dewan, I. (2021) Consumer Adoption of Online Food Delivery Ordering (OFDO) Services in Pakistan: The Impact of the COVID-19 Pandemic Situation. Journal of open innovation. 7, 1, 10. DOI: <https://doi.org/10.3390/joitmc7010010>

Scopus. (2022). Analyze search results. Documents by year. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 12.5.2022]. Saatavissa: <https://www-scopus-com.ezproxy.cc.lut.fi/term/analyzer.uri?sid=a31baa83d420308a6d91d864512478ab&origin=resultlist&src=s&s=TITLE-ABS-KEY%28platform+economy%29&sort=plf->

[f&sdt=b&sot=b&sl=31&count=12797&analyzeResults=Analyze+results&txGid=d10f3505c8eeadf4d2c647bbae15a06b](https://www.tilastokeskus.fi/f&sdt=b&sot=b&sl=31&count=12797&analyzeResults=Analyze+results&txGid=d10f3505c8eeadf4d2c647bbae15a06b)

Seitamaa-Hakkarainen, P. (2014). Kvalitatiivinen sisällönanalyysi. [Verkkajulkaisu]. [5.4.2022]. Saatavissa: <https://metodix.fi/2014/05/19/seitamaa-hakkarainen-kvalitatiivinen-sisallon-analyysi/>

Song HJ, Yeon J, Lee S (2021) Impact of the COVID-19 pandemic: Evidence from the U.S. restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management* 92, 102702. DOI: <https://doi-org.ezproxy.cc.lut.fi/10.1016/j.ijhm.2020.102702>

Sostero, M, Milasi, S. Hurley, J. Fernández-Macías, E. Bisello, M. (2020) Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide? Working Paper: The European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Eurofound. [Verkkajulkaisu]. Saatavissa: <https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/wpef20020.pdf>

STT. (2020) Noutopöydät avautuivat ABC-asezilla koronatauon jälkeen ja myynti tuplaantui heti. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 5.4.2022]. Saatavissa: <https://www.sttinfo.fi/tiedote/noutopoydat-avautuivat-abc-asezilla-koronatauon-jalkeen-ja-myynti-tuplaantui-heti?publisherId=68574024&releaseId=69884228>

Stratton, C. R. 1976. Needs assessment for communication system design. *Journal of Technical Writing and Communication*. 6, 2, 135–144. DOI: <https://doi.org/10.2190%2FFFCBR-7XQW-J7LN-VNHP>

Srnicek, N. (2017). *Platform Capitalism*. Oxford, Wiley

Taloustutkimus. (2022). Ruokatrendit 2022. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 23.5.2022]. Saatavissa: <https://www.taloustutkimus.fi/ajankohtaista/uutisia/ruokatrendit-2022.html>

Tilastokeskus. (2019). Data- ja alustatalouden mittaaminen. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 8.3.2022]. Saatavissa: [https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ywrrp2\\_201900\\_2019\\_21518\\_net.pdf](https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ywrrp2_201900_2019_21518_net.pdf)

Tilastokeskus. (2021) Yritysten kehitys koronavuonna 2020. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 2.4.2022]. Saatavissa: [https://www.stat.fi/til/yrti/2020/yrti\\_2020\\_2021-12-16\\_kat\\_001.fi.html](https://www.stat.fi/til/yrti/2020/yrti_2020_2021-12-16_kat_001.fi.html)

Tilastokeskus. (2022a). Suomi lukuina. Kansantalous. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 2.4.2022]. Saatavissa: [https://tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk\\_kansantalous.html#Valtionvelka](https://tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_kansantalous.html#Valtionvelka)

Tilastokeskus. (2022b). Palvelualojen liikevaihtokuvaaja. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 5.4.2022]. Saatavissa: [https://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin\\_pav\\_plv/statfin\\_plv\\_pxt\\_12sl.px/](https://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin_pav_plv/statfin_plv_pxt_12sl.px/)

Tietoarkisto. (2022a). Posti- ja verkkokyselyaineiston kokoaminen. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 8.4.2022]. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/postikysely/postikysely/>

Tietoarkisto. (2022b). Laadullinen sisällönanalyysi. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 8.4.2022]. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallanalyysi/>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki, Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuominen, P. 2021. Ravintoloitsija Jussi kypsyi, kun ruokatilauspalvelu "vei jäätävän summan välistä" – keksi yksinkertaisen ratkaisun: "Jokaisesta tilauksesta jää nyt jotain käteen". MTV uutiset. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 11.2.2022]. Saatavissa: <https://www.mtvuutiset.fi/makuja/artikkeli/ravintoloitsija-jussi-kypsyi-kun-ruokatilauspalvelu-vei-jaatavan-summan-valista-keksi-yksinkertaisen-ratkaisun-jokaisesta-tilauksesta-jaa-nyt-jotain-kateen/8066004#gs.nn216v>

Tuuliainen, M. (2017). Viikon kysymys: Mitä on alustatalous?. Elinkeinoelämän keskusliitto. [Blogi]. Saatavissa: <https://ek.fi/ajankohtaista/blogit/viikon-kysymys-mita-on-alustatalous/>

Türkeş, M, Stăncioiu, A, Băltescu, C, Marinescu, R-C. (2021). Resilience Innovations and the Use of Food Order & Delivery Platforms by the Romanian Restaurants during the COVID-19 Pandemic. Journal of theoretical and applied electronic commerce research. 16, 7, 3218–3247.

Toivonen, J (2020) "Moni on pyytänyt anteeksi, että on tilannut pizzan Pizza-onlinen kautta" – Muutos Foodoraksi ei muuta perusrakennetta, jota yrittäjät pitävät rahastuksena. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 5.4.2022]. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11158531>

Valkama, H. (2021). Woltin ihmeellinen tarina: Näin pienen porukan idea oli lähellä päätyä konkurssiin rahojen loputtua, mutta sitten tapahtui käänne ja he kaikki rikastuivat. Yle. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 25.5.2022]. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-12181542>

Valtioneuvosto. (2022). Valtioneuvoston U-kirjelmä U 6/2022 vp: Valtioneuvoston kirjelmä eduskunnalle komission ehdotuksesta Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiiviksi työolojen parantamisesta alustatyössä (alustadirektiivi). [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 16.5.2022]. Saatavissa: [https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/Kirjelma/Sivut/U\\_6+2022.aspx](https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/Kirjelma/Sivut/U_6+2022.aspx)

Valtioneuvosto. (2020a). Valtioneuvoston asetus: ravitsemisliikkeiden toiminnan väliaikaisesta rajoittamisesta tartuntataudin leviämisen estämiseksi. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 12.5.2022]. Saatavissa: [https://valtioneuvosto.fi/documents/1271139/20825107/VNA\\_ravitsemisliikkeet\\_2\\_2.pdf/9bb43d2e-61e9-535f-255b-5de984b551db/VNA\\_ravitsemisliikkeet\\_2\\_2.pdf?t=1590759591000](https://valtioneuvosto.fi/documents/1271139/20825107/VNA_ravitsemisliikkeet_2_2.pdf/9bb43d2e-61e9-535f-255b-5de984b551db/VNA_ravitsemisliikkeet_2_2.pdf?t=1590759591000)

Valtioneuvosto. (2020b). Hallitus on todennut yhteistoiminnassa tasavallan presidentin kanssa Suomen olevan poikkeusoloissa koronavirustilanteen vuoksi. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 6.4.2022]. Saatavissa: <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallitus-totesi-suomen-olevan-poikkeusoloissa-koronavirustilanteen-vuoksi>

Valtioneuvosto. (2020c). Ravintolat avataan 1. kesäkuuta – rajoituksilla estetään koronaviruksen tartuntariskiä. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 6.4.2022]. Saatavissa: <https://valtioneuvosto.fi/-/1271139/ravintolat-avataan-1-kesakuuta-rajoituksilla-estetaan-koronaviruksen-tartuntariskia>

Vehkalahti, K. (2014). Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 8.4.2022]. Saatavissa: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/305021/Kyselytutkimuksen-mittarit-ja-menetelmat-2019-Vehkalahti.pdf>

Viitanen, J & Eskola, A. (2022) Kilpailuetua alustoista: Horisontissa digitaalisen alusta- ja datatalouden vahvistuva symbioosi. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja nro. 26. [Verkkajulkaisu] [Viitattu 18.4.2022]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-700-7>

VTT. (2021). Alustatalouden esimerkkejä Suomesta. VTT julkaisu. [Verkkajulkaisu].  
[Viitattu 10.3.2022]. Saatavissa:

[https://publications.vtt.fi/pdf/whitepapers/Keko\\_SEED\\_White\\_paper\\_suomalaiset\\_alustae\\_kosysteemit.pdf](https://publications.vtt.fi/pdf/whitepapers/Keko_SEED_White_paper_suomalaiset_alustae_kosysteemit.pdf)

Watanabe C, Tou Y, Neittaanmäki P (2018) A new paradox of the digital economy - Structural sources of the limitation of GDP statistics. *Technology in Society*. 55, 11, 9-23.

DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2018.05.004>

WHO. (2022). WHO Coronavirus (Covid-19) Dashboard: Overview. [Verkkajulkaisu].

[Viitattu 7.4.2022]. Saatavissa: <https://covid19.who.int>

WHO. (2020). WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on Covid-19 – March 2020. [Verkkajulkaisu]. Saatavissa:

<https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>

Wolt. (2022). About. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 13.3.2022]. Saatavissa:

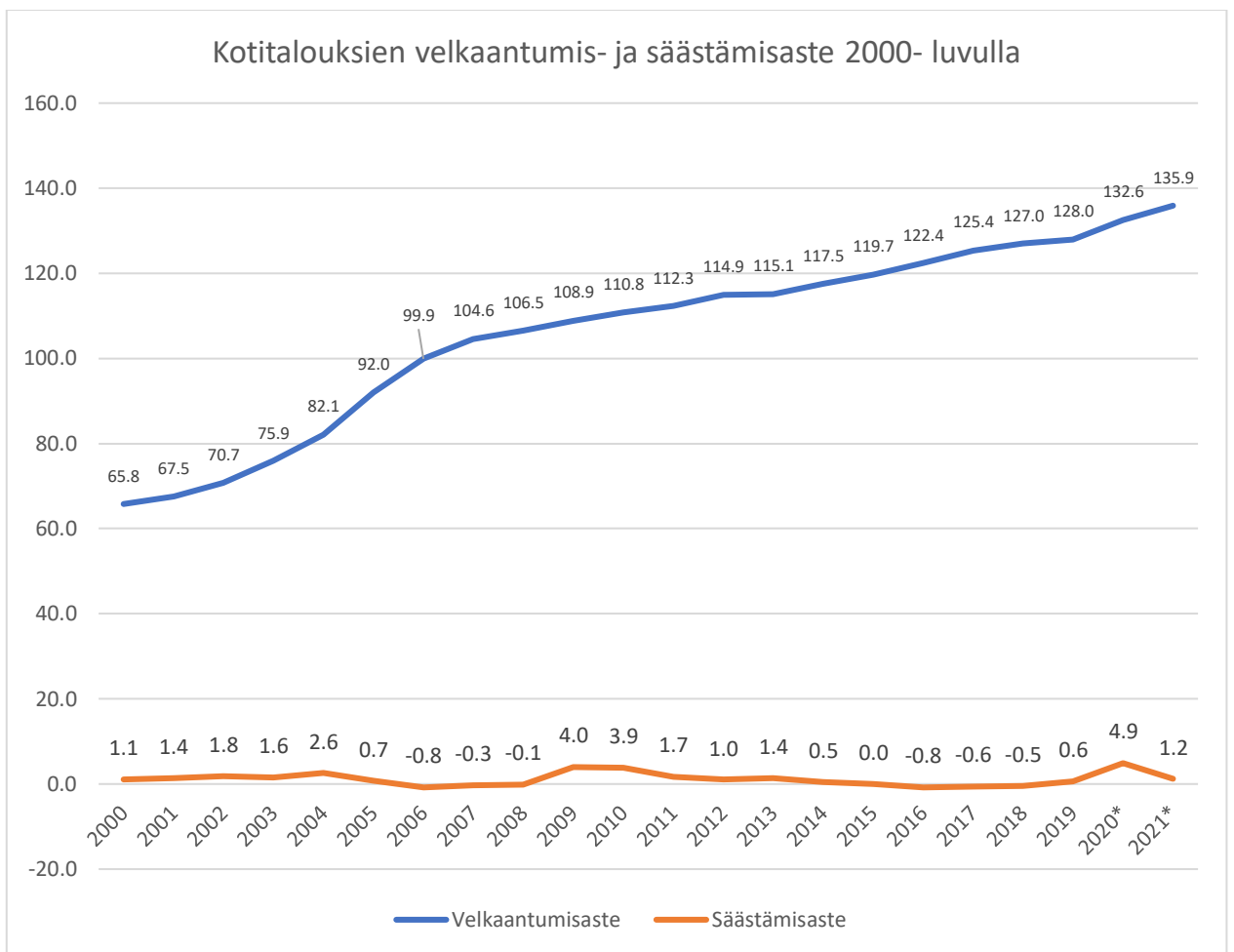
<https://wolt.com/fi/about>

Äijö. (2009). Palvelualojen toimialakatsaus III/2009. Tilastokeskus. [Verkkajulkaisu].

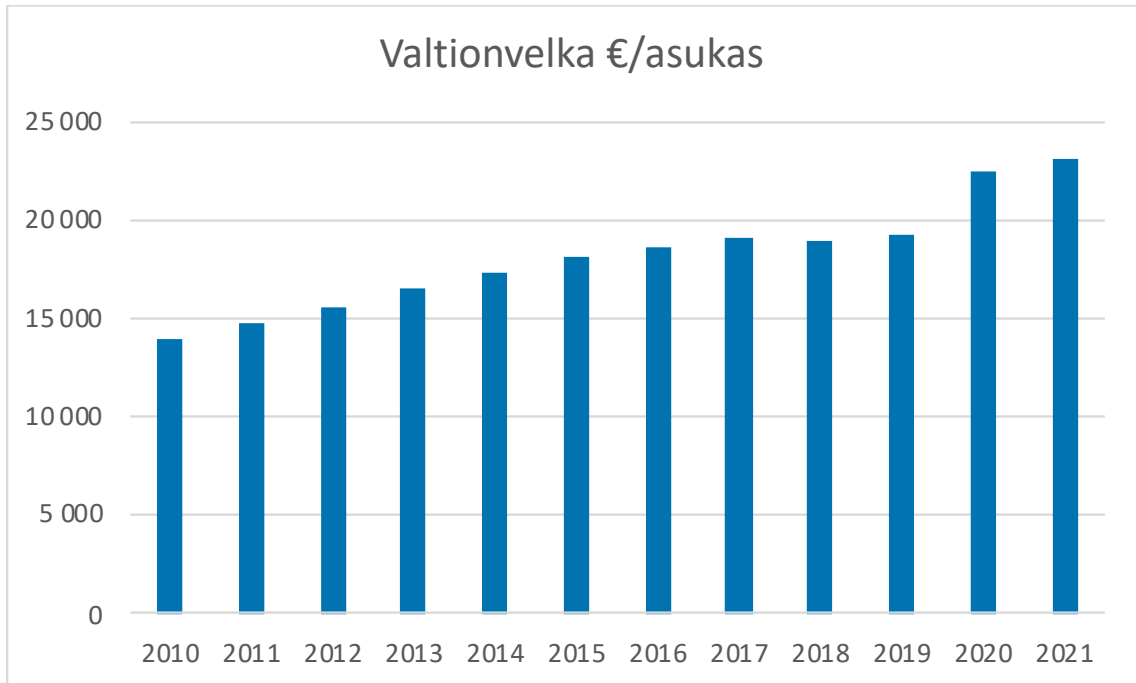
[Viitattu 23.5.2022]. Saatavissa: [https://www.stat.fi/artikkelit/2010/art\\_2010-01-14\\_004.html?s=0#5](https://www.stat.fi/artikkelit/2010/art_2010-01-14_004.html?s=0#5)

## Kuvaajat

Kuvaaja 3: Kotitalouksien velkaantumis- ja säästämistä 2000- luvulla (Tilastokeskus 2022a)

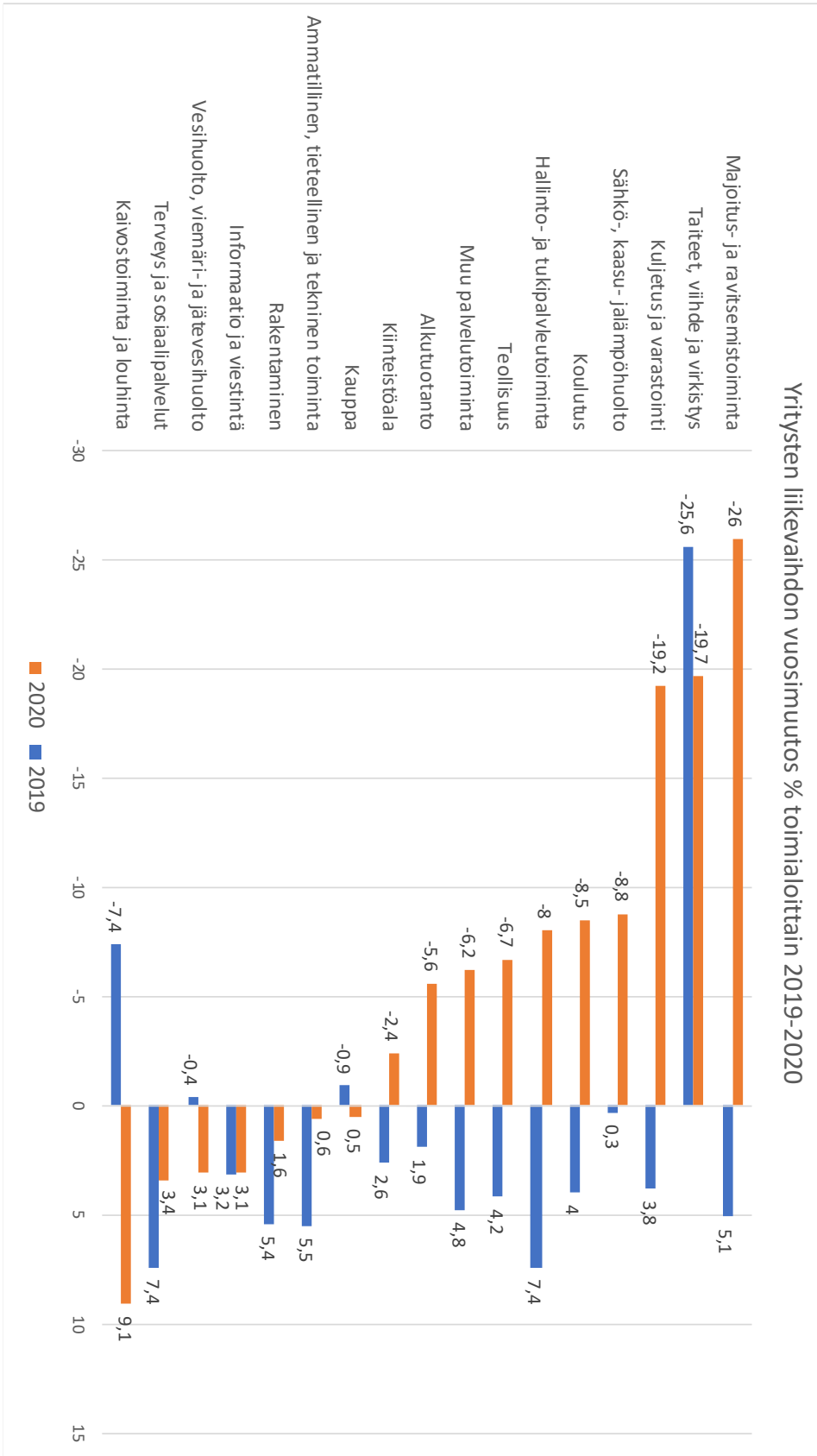


Kuvaaja 4: Valtion velka asukaslukuun suhteutettuna 2000 luvulla (Tilastokeskus 2022a)

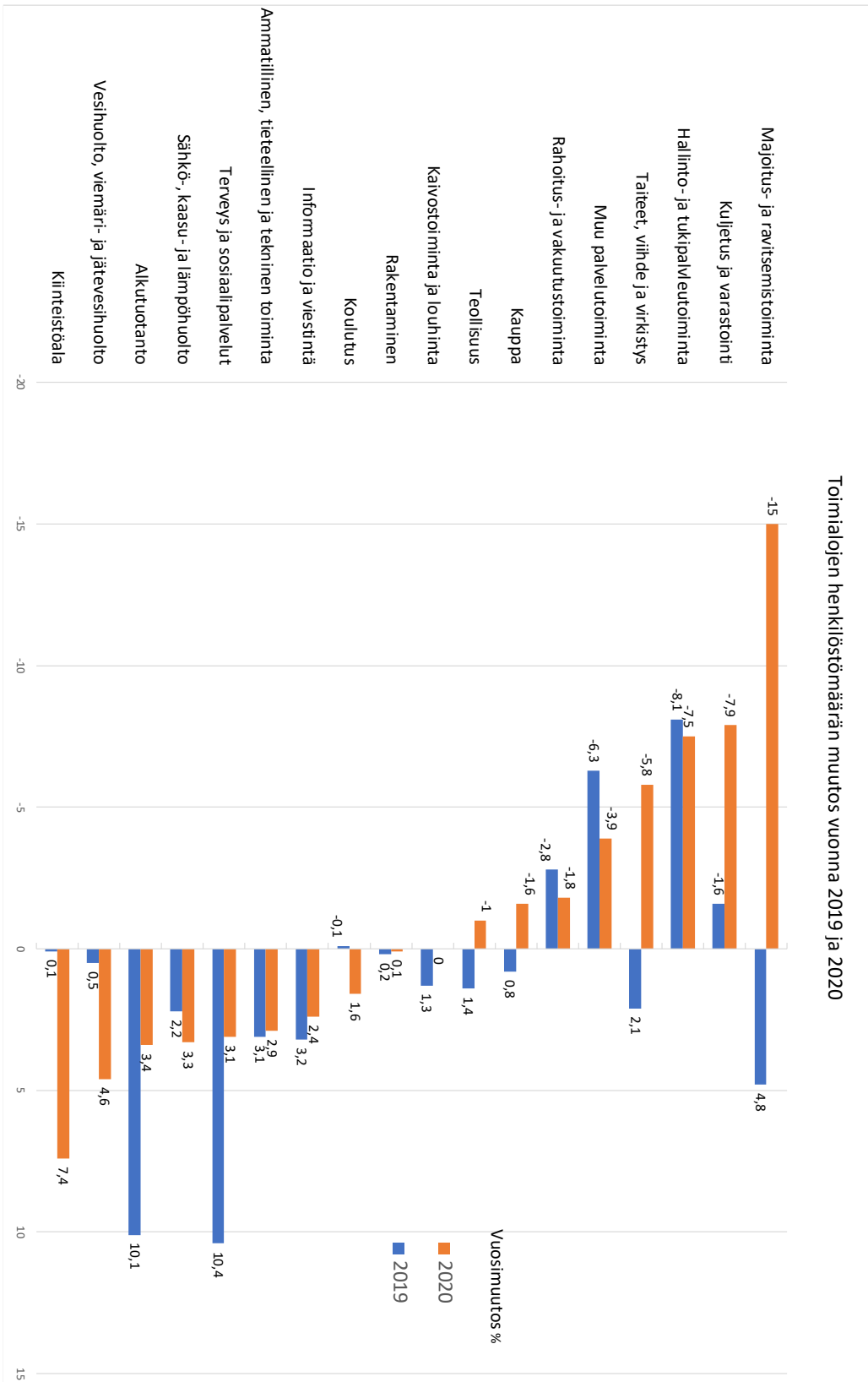




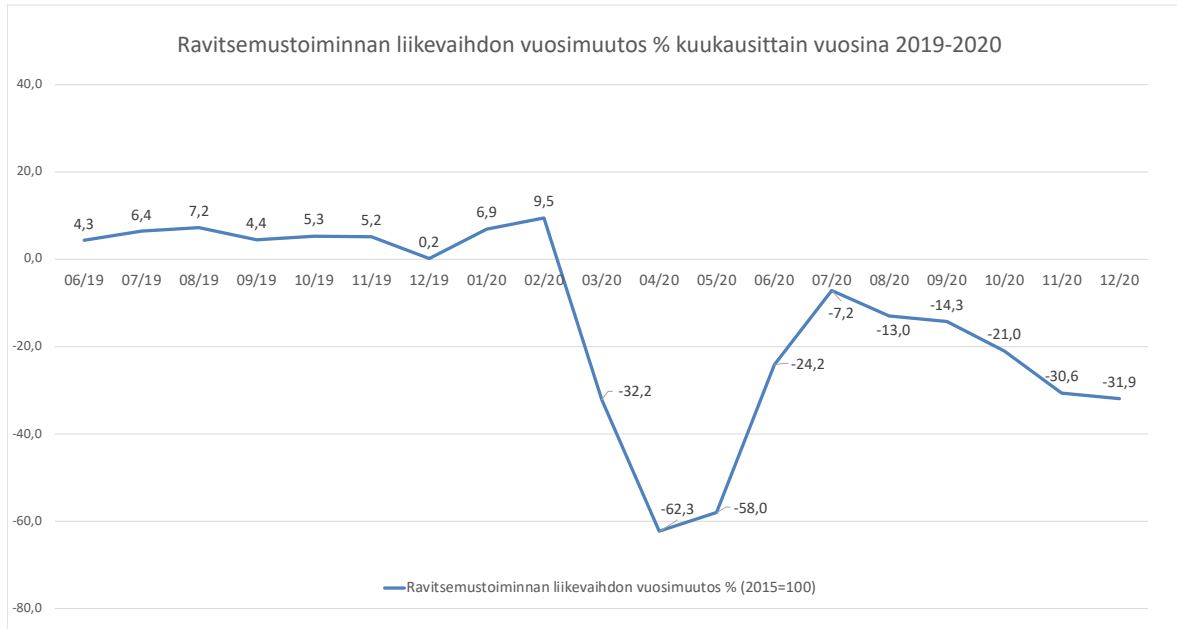
Kuvaaja 5: Yritysten liikevaihdon vuosimuutos (%) toimialoittain. (Tilastokeskus 2021)



Kuvaaja 6: Toimialojen henkilöstömäärän vuosimuutos (%) vuonna 2019 ja 2020, (Tilastokeskus 2021)



Kuvaaja 7: Ravitsemustoiminnan liikevaihdon vuosimuutos (%) kuukausittain vuosina 2019–2020. (Tilastokeskus 2022b)



## Liitteet

Liite 1, Kyselytutkimuslomake, Sisennetyt monivalintavastauksia

### **Mitä ruokalähettiyritystä käytätte?** 1(2)

- Wolt
- Foodora
- Kumpaakin

### **Talous**

Miten ruokalähettiyritykset ovat vaikuttaneet toimintanne kannattavuuteen pandemian aikana?

Kuinka suuri (%) osuus liikevaihdosta kertyi vuonna 2020 ruokalähettiyritysten kautta? Anna mahdollisimman tarkka arvio.

Koetko, että ruokalähettiyritysten laskuttama komissio on oikeudenmukainen ravintoloitsijoita kohtaan?

- Kyllä
- Ei

Jos vastasit "Ei": Minkä ratkaisun näkisit parhaana komission alentamiseksi?

Koetko, että ruokalähettiyritysten listahinnoittelumääräykset ovat oikeudenmukaisia ravintoloitsijoita kohtaan? (Määräyksillä tarkoitetaan sitä, että hinnan on oltava sama ravintolassa kuin sovelluksessa)

- Kyllä koen
- En koe

Jos vastasit "En koe": Miten listahinnoittelumääräyksiä tulisi muuttaa, jotta ne olisivat oikeudenmukaisempia ravintoloitsijoita kohtaan?

### **Operatiivinen ja strateginen toiminta**

Ovatko ruokalähettiyritykset olleet ratkaisevassa asemassa teidän toimintanne jatkuvuuden kannalta pandemian aikana?

Miten koet ruokalähettiyritysten vaikuttavan ravintoloiden kilpailukykyyn markkinoilla?

Miten ruokalähettiyritysten hyödyntäminen on vaikuttanut oman henkilökunnan määrään?

Onko ruokalähettyrityksien hyödyntäminen muokannut liiketoimintamallianne? Oletteko esim. siirtyneet täysin take-away malliin tai muuttaneet liiketoimintamallia muulla tavoin?

Miten näet ruokalähettyritysten merkityksen ravintolatoiminnalle muuttuvan pandemia-ajan jälkeen?

### **Markkinointi ja näkyvyys**

Koetko, että ravintola saa merkitsevää näkyvyyttä ruokalähettyritysten alustan kautta?

Onko alustan hyödyntäminen vaikuttanut yrityksenne muun markkinoinnin määrään?

Mahdollistaako alusta laajemman asiakaskunnan tavoittelemisen mielestäsi kustannustehokkaasti?

**Kiitos, että osallistuit tutkimukseen! Lopuksi voit vielä kommentoida, mikäli sinulla on muita ajatuksia tutkimusaiheesta.**

Avoin palaute aiheesta