



Ravintolaruoan tilausalustojen erot haamukeittiöiden näkökulmasta

Victoria Krukhmaleva

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Hotelli- ja ravintola-alan liikkeen-
johdon koulutusohjelma

Opinnäytetyö

2024

Tiivistelmä

Tekijä(t) Krukhmaleva, Victoria
Tutkinto Restonomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Ravintolaruoan tilausalustojen erot haamukeittiöiden näkökulmasta
Sivu- ja liitesivumäärä 71+0
<p>Opinnäytetyön tausta ja kiinnostus aiheeseen muodostui henkilökohtaisesta mielenkiinnosta haamukeittiöitä kohtaan, sillä tämä ilmiö on noussut merkittäväksi trendiksi Suomessa. Aihe on vielä suhteellisen uusi, ja sen ympärillä oleva tutkimustieto on rajallista, mikä on toiminut kannustimena tutkia sitä syvemmin.</p> <p>Tämä opinnäytetyö on laadullinen tutkimus, jonka tarkoituksena on selvittää haamukeittiöiden kilpailu- ja erottautumistekijöitä sekä tarkastella niiden tulevaisuudennäkymiä Suomessa. Tutkimuksessa pyrittiin myös kartoittamaan mahdollisia keinoja, joilla haamukeittiöiden toimintaa voitaisiin edelleen kehittää ja parantaa. Opinnäytetyö koostuu kolmesta pääosasta: teoreettisesta viitekehuksesta, tutkimuksen toteutuksesta sekä tutkimustulosten pohdinnasta.</p> <p>Tutkimuksessa hyödynnettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, ja se toteutettiin teemahaastattelun avulla vuoden 2024 huhtikuussa. Haastattelukysymyksiä alettiin pohtia ja suunnitella heti kirjoitusprosessin alkuvaiheessa. Kysymykset kehittyivät tietoperustan edetessä ja ensimmäinen haastattelurunko valmistui 27. joulukuuta vuonna 2023, jonka jälkeen kysymyksiä vielä muokattiin ja lopullinen versio haastattelurungosta valmistui 30. tammikuuta vuonna 2024. Teemat kehitettiin havainnoinnin ja teoreettisen viitekehysten pohjalta ja niitä syntyi seitsemän. Haastattelu tehtiin haastatteleamalla valikoidun haamuravintolan perustajaa. Toisena aineistonkeruumenetelmänä oli havainnointi, jota käytettiin haastattelun lisänä ja tukena.</p> <p>Tutkimuksen teoreettinen viitekehys kirjoitettiin kevään ja syksyn 2024 aikana. Tiedonhaussa hyödynnettiin verkkolähteitä, aihealueita käsiteltäviä aiempia tehtyjä tutkimuksia, havainnointia, omaa pohdintaa sekä haastattelua. Työn ollessa puolella välissä todettiin, että haastattelumenetelmä ei sovi työn toteuttamiseen, sillä työn kannalta ei saatu tarpeeksi haastateltavia haamuravintolamaailmasta. Silloin tutkimus- ja analysointimenetelmäksi valittiin benchmarkkausta, havainnointia ja spider-diagrammi. Tässä tutkimuksessa havainnoinnin pohjana hyödynnettiin spider diagrammia eli hämähäkkikaaviota, jossa vertailtiin ravintoloiden arvosteluja, aukioloaikoja, toimitusta, asiakaspalautteita, tuotevalikoimaa. Tutkimuksessa myös vertailtiin tilausalustojen maksutapoja, tarjontaa ja kilpailutekijöitä.</p> <p>Opinnäytetyössä analysoituja ravintoloita ja alustoja oli yhteensä kuusi. Tutkimuksen perusteella havaittiin, että esimerkiksi erilaisten maksutapojen tarjoaminen voi houkutella käyttäjiä tietyille ravintolaruoan tilausalustalle. Tutkimus osoitti, että osittain näkyvä käyttäjätunnus voi parantaa ravintoloiden asiakasvuorovaikutusta, tukea palvelun räätälöintiä ja kehittää asiakas-suhteita tarjoamalla tarkempaa tietoa palautteista ja asiakastottumuksista.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää opiskelijan ammatillista osaamista sekä syventää ymmärrystä haamukeittiöiden, virtuaaliravintoloiden ja alustojen kilpailu- ja erottautumistekijöistä, niiden tulevaisuudesta ja kehittämistarpeista. Tavoitteena oli myös tuoda uusia näkökulmia ja tarkasteltavia aiheita vertailun ja havainnoinnin perusteella. Opinnäytetyön työstämistä alettiin syksyllä 2023, ja se valmistui marraskuussa 2024.</p>
Asiasanat haamuravintolat, haamukeittiöt, virtuaaliravintolat, tilausalustat, kilpailutekijät, kehittäminen, tulevaisuus

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Haamuravintolat	3
2.1	Haamukeittiöiden erilaiset toimintamallit Suomessa ja ulkomailla	3
2.2	Toimitusalueet ulkomailla vs. Suomessa	11
2.3	Haamukeittiöiden tulevaisuus Suomessa ja ulkomailla	18
2.4	Virtuaalibrändi	19
3	Haamuravintolan erottautumis- ja kilpailutekijät	28
3.1	Liiketoiminnan edut ja riskit	28
3.2	Asiakkaat	29
3.3	Haamutuotannon hyvät ja huonot puolet	30
3.4	Haamukeittiöiden erottautumis- ja kilpailutekijät, case: Huuva	32
4	Haamuravintoloiden kehittäminen	37
4.1	Kehittäminen	38
5	Tutkimus.....	40
5.1	Laadullinen tutkimus.....	40
5.2	Tutkimusmenetelmä	41
5.3	Tutkimuksen toteutus	43
5.4	Vastausten käsittely ja analysointi	45
5.5	Tutkimustulokset	46
5.5.1	Vertailukohde 1. Wolt - Green Hippo	47
5.5.2	Vertailukohde 2. Munchfam - Pizza Cartel	52
5.5.3	Vertailukohde 3. Munchfam vs. Wolt.....	56
5.5.4	Vertailukohde 4. Talabat – Shabab Shawarma	58
5.5.5	Vertailukohde 5. Talabat vs. Wolt	61
5.5.6	Talabatin asiakaspalautteen ja käyttäjätunnuksen näkyminen	63
5.5.7	Talabatin eri maksutavat.....	64
6	Johtopäätökset sekä jatkotutkimusehdotukset.....	68
6.1	Tutkimuksen luotettavuus ja hyöty.....	69
6.2	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	70
7	Lähteet	72

1 Johdanto

Globaali noutoruokamarkkina on massiivinen. Sen arvo on tällä hetkellä yli 111 miljardia dollaria, markkina on kasvanut 34,9 % vuodesta 2019. Tämä tarkoittaa, että se on kasvanut yli kaksinkertaiseksi vuodesta 2015 (Haamukeittiö Opas, 5). Noutoruoan osuus on 20 % ruokialasta. Alan kasvua on kiihdyttänyt isot toimijat kuten Deliveroo, Just Eat and Uber Eats. Koronavirus vauhditti alan muutosta digitaalisuuteen, mutta se on trendi, joka on tullut jäädäkseen. Yli 68 % tilanneista asiakkaista uskoo tilaavansa noutoruokaa vielä uudestaan seuraavien vuosien aikana. Kasvun on ennustettu jatkuvan, ja noutoruokamarkkinan arvon olevan 230 miljardia dollaria vuoteen 2025 mennessä (Haamukeittiö Opas, 5).

Pandemia on nopeuttanut haamuravintoloiden konseptin kasvua. Ruoan kotiinkuljetussovellukset investoivat korkeita summia saadakseen ainutlaatuisia ravintolabrändejä. Haamuravintoloiden liiketoimintamalli tarjoaa vaivattoman pääsyn markkinoille, kun ravintoloiden ei tarvitse investoida kalliiseen vuokraan tai henkilöstön palkkaamiseen.

Tutkimuksen aihevalinta perustui haluun tutkia, kuinka haamuravintolat eroavat perinteisistä kivijalkaravintoloista, mikä vaikuttaa niiden suureen suosioon ja miten erilaiset ravintolaruokaa välittävät alustat toimivat sekä minkälaisia vaikutuksia tällä voi olla haamuravintoloiden toimintaan.

Työn teoriaosuus käsittelee haamuravintoloiden erilaisia toimintamalleja, niiden erottautumis- ja kilpailutekijöitä, kehittämistarpeita sekä tulevaisuudennäkymiä niin Suomessa kuin kansainvälisesti. Tavoitteena on korostaa haamuravintoloiden liiketoiminnan etuja ja siihen liittyviä riskejä, asiakas- ja henkilöstökokemuksia, haamutuotannon hyviä ja huonoja puolia sekä esittää esimerkkejä tunnetuista toimitusaloista, jotka toimivat niin Suomessa kuin ulkomailla.

Haamuravintoloiden keskeiset erottautumistekijät ovat pienet alkuinvestoinnit, monipuoliset ruokakonseptit samassa keittiössä sekä korkeampi toiminnan tehokkuus, sillä kokit keskittyvät vain ruoanlaittoon ja siivoukseen. Haamuravintoloiden kilpailuetuna on myös työntekijöiden sitoutuneisuus, joka perustuu esihenkilötyöskentelyyn ja monipuoliseen työympäristöön. Lisäksi haamuravintoloiden kysyntä on vaihtelevaa, erityisesti kuukauden alku ja loppu ovat vilkkaampia aikoja verrattuna kuukauden keskivaiheeseen, jolloin kysyntä on heikompa.

Haamukeittiöt erottuvat kilpailijoistaan tehokkaalla resurssien käytöllä, nopeilla toimitusprosesseilla, teknologian hyödyntämisellä ja asiakaspalautteen analysoinnilla. Ne tarjoavat houkuttelevia ja tarkasti valikoituja tuotteita, mikä parantaa asiakaskokemusta ja

päätöksentekoa. Liiketoimintamallit ovat joustavia, mutta haamukeittiöt kohtaavat haasteita asiakaskokemuksen, luottamuksen ja laadunhallinnan osalta. Suosion kasvaessa on tärkeää panostaa asiakaspalveluun, laadunvalvontaan ja ympäristövaikutuksiin, sekä kehittää innovatiivisia markkinointistrategioita ja etsiä vaihtoehtoisia tulonlähteitä.

Tutkimus todistaa, että asiakkaat tekevät ruokaa tilatessaan ostospäätöksiä kategorioiden, asiakaspalautteiden, kuvien, hinnan ja markkinoinnin perusteella, eivät brändin mukaan. Kiinnittääkseen asiakkaiden huomion, yrityksen tulee panostaa laadukkaisiin kuviin, vahvaan sosiaalisen median läsnäoloon, nopeaan palveluun ja hyviin arvosteluihin. Haamuravintoloiden tulisi hyödyntää toimitussovellusten markkinointimahdollisuuksia ja keskittyä digitaaliseen liiketoimintaan. Ravintolat voivat parantaa asiakastietoisuutta ja laajentaa asiakassegmenttiä kohdistetulla markkinoinnilla, samalla seuraten tärkeitä mittarilukuja, kuten tilaukset, asiakkaiden mieltymykset ja toimitusajat.

Päätutkimuskysymys, johon haetaan vastausta:

1. Mitkä ovat haamukeittiöiden kilpailu- ja erottautumistekijät?

Alatutkimuskysymykset ovat seuraavat:

2. Miltä näyttää haamukeittiöiden tulevaisuus Suomessa?
3. Miten haamuravintoloiden toimintaa voitaisiin vielä kehittää?
4. Miten erilaiset ravintolaruokaa välittävät alustat toimivat ja mitä vaikutuksia tällä voi olla haamuravintolalle?

2 Haamuravintolat

Ruoan kotiin tilaamisen suosio oli noussut merkittävästi jo ennen pandemiaa, mutta korona-aika nopeutti tämän trendin kasvua. Taustalla oli kuitenkin pitkä kehityskaari, joka ulottui 2000-luvun alkuun saakka. Tuolloin käynnistyivät ensimmäiset pizzan kotiinkuljetuspalvelut, jotka alkoivat muokata kuluttajakäyttäytymistä. Ruoka- ja ravintolatarjonta oli tuolloin keskustojen ulkopuolella melko rajoitettua. Esimerkiksi Helsingin keskustan ulkopuolella tarjonta koostui pääosin pizzerioista, sekä suurista pikaruokaketjuista, kuten McDonald'sista ja Hesperburgerista. Tästä nousi esiin ilmiö, jossa kaupunkien ulkopuolella asuvat kuluttajat ilmensivät halua tilata ruokaa kotiin, mutta vaihtoehdot olivat rajalliset. Tämän pohjana nousi ajatus laajentaa ruokakulttuuria ja tuoda uusia ravintolakonsepteja lähiöiden asukkaille.

Useat ravintolat ovat joutuneet keskittymään noutoruokaan ja kotiinkuljetuksiin viimeisien vuosien aikana koronapandemian tuomien rajoitusten vuoksi. Ravintolamaailman uusin ilmiö ovat niin sanotut pilvikeittiöt. (Tuominen, 2021). Ravintolaruokaa välittävät digitaaliset alustat esimerkiksi Wolt muuttavat perinteistä kivijalkapohjaista ravintolaliiketoimintaa. (Tuomi, 2022).

2.1 Haamukeittiöiden erilaiset toimintamallit Suomessa ja ulkomailla

Tässä osiossa tarkastellaan haamukeittiöiden käsitettä sekä niiden toiminnan periaatteita. Osiossa käsitellään myös, miten haamukeittiöiden trendi on levinnyt Suomeen, alkaen globaaleista kehityssuunnista ja niiden vaikutuksesta kotimaan ravintola-alan innovaatioihin. Lisäksi esitetään tunnetuimmat haamukeittiöiden toimintamallit niin Suomessa kuin kansainvälisesti, tarkastellen niiden liiketoimintastrategioita ja toimintaperiaatteita.

Haamukeittiöt ovat virtuaalikeittiöitä, joiden idea on yksinkertainen: pelkästään ruoan valmistukseen suunnitellussa tilassa on useita ravintoloita, joilla on käytössään keittiökohtaiset laitteet. Kaikki muu on yhteistä: sosiaalitalat, varasto, noutoruokien pakkauspiste ja vastaanottoalue. (Tuominen, 2021).

Haamuravintolalla on ainoastaan keittiö, joka on erikoistunut tilausruokiin. Haamuravintolasta toimitetaan ruokaa eri ravintolabrändeillä ainoastaan toimitukseen ja se saattaa olla esimerkiksi auki ainoastaan lounasaikaan tai toimia eri nimillä tai useilla nimillä eri vuorokauden aikoihin eli toimia virtuaalisesti lukuisilla eri nimillä. (Lavas, 2019).

Suomessa haamuravintoloiden trendi on ollut vielä pieni. Ensimmäisenä ilmiöön tarttui NoHo Partners, joka avasi Helsingin tukkutorille oman haamukeittiönsä. Se kuitenkin suljettiin, kun

yhtiö päätti keskittyä muuhun liiketoimintaan. Noho on kertonut suunnittelevansa uudelleen avaamista, kun markkina on otollinen. (Pakarinen, 2021).

Haamukeittiöistä on puhuttu ensimmäisiä kertoja jo vuonna 2013 New Yorkissa, Yhdysvalloissa. Nykyään Yhdysvalloissa toimii yli 1500 haamukeittiötä ja Iso-Britanniassa 750 (Haamukeittiö Opas, 4). Esimerkiksi Uber Eatsilla on yli 1500 haamukeittiötä Pohjois-Amerikassa. GrubHub ja DoorDash julkaisivat vain toimituskonseptinsa yhteistyössä paikallisten ja kansallisten ketjuravintoloiden kanssa. (Cai, Leung, & Geng-Qing Chi, 2022, 1).

Lontoossa vuonna 2013 perustettu ruokalähettiläpalvelu Deliveroo on merkittävä esimerkki ruoan toimitusmyynnin voimakkaasta kasvusta. Nykyisin palvelu toimii 12 maassa, ja sen kumppaneita on yli 100 000 ravintolaa, joita palvelee noin 80 000 kuljettajaa. Deliveroo on myös esimerkki suuresta toimijasta, joka vuokraa ravintolayrittäjille keittiötiloja, jotka keskittyvät ainoastaan ruoan toimittamiseen. Yritys oli edelläkävijä toimitusruokakeittiöiden alalla, sillä se avasi ensimmäisen Deliveroo Editions -nimellä kulkevan keittiönsä jo vuonna 2017. Tällä hetkellä Deliveroolla on 14 Editions-toimipistettä Britanniassa sekä 7 maassa ulkomailla, joissa toimii yhteensä 225 eri ravintolakeittiötä. Editions-keittiöistä vastaavan Deliveroon johtaja, Nigel Riversin mukaan, nämä keittiöt tarjoavat kuluttajille laajemman valikoiman ruokia tilattavaksi. Toimitusruoan kysynnän kasvusta kertoo myös se, että Deliveroo Editions -keittiöiden tilausmäärät nousivat COVID-19-pandemian aikana keskimäärin 70 prosenttia. (Pakarinen, 2021).

Virtuaali- ja haamukeittiöiden nousua APAC-alueella voidaan selittää useilla keskeisillä tekijöillä, kuten teknologiset muutokset: mobiiliteknologian ja ruoanjakelusovellusten integrointi on tehnyt verkossa tilaamisesta entistä helpompaa, mikä on lisännyt kysyntää toimituspalveluille. Kuluttajien mieltymysten muutokset, kuten kiireinen elämäntyyli ja ruoan toimituksen helppous ovat muuttaneet kuluttajien ruokailutottumuksia, mikä on johtanut entistä suurempaan suosioon kotona syömisessä. Kiinteistö hinnat suurissa APAC-kaupungeissa ovat korkeita, mikä tekee virtuaali- ja haamukeittiöistä kustannustehokkaamman vaihtoehdon niin uusille kuin vakiintuneille elintarvikeyrityksille. Ruoantoimitussektoriin on tehty merkittäviä investointeja, ja niin startupit kuin suuret yritykset kilpailevat innovaatioilla markkinoiden hallitsemiseksi (ETprotein, 2024).

2.1.1 Huuva

Seuraavassa kappaleessa tarkastellaan haamukeittiöiden erilaisia toimintamalleja, jotka ovat toimineet tai toimivat edelleen Suomessa ja kansainvälisesti. Kunkin haamukeittiön liiketoimintamalli, tausta, historia ja toiminta käsitellään syvällisesti, jotta ymmärretään niiden erityispiirteet ja toiminnan mekanismit. Kappaleessa analysoidaan myös, miten haamukeittiöt hyödynsivät pandemia-aikaa omassa toiminnassaan, sekä pohditaan, mitä pandemian päätyttyä on tapahtunut näiden liiketoimintojen osalta: onko toiminta kasvanut ja kehittynyt vai onko se päättynyt ja toiminnot suljettu?

Suomalainen startup-yritys Huuva on kerännyt 1,05 miljoonan euron rahoituksen kehittääkseen uudenlaista liiketoimintamallia virtuaalisille ruokakortteille. Yrityksen ensimmäinen toimipaikka avattiin Espoon Tapiolassa, ja sen tavoitteena on luoda ravintolälähettiläbisneksestä kannattava ekosysteemi. (Rokka, 2021). Huuvan liiketoimintamalli perustuu fyysisten kotiin-kuljetuskeittiöiden rakentamiseen kaupunkien eri alueille. Huuva perustettiin Ville Lehdon ja Ville Leppälän toimesta; Lehto toimii yrityksessä Head of Product -roolissa ja Leppälä toimitusjohtajana.

Huuvan korttelikeittiössä työskentelee ravintoloiden omia kokkeja, ja tilausjärjestelmään liittyvä teknologia takaa annosten valmistuvan samanaikaisesti, jotta ne pysyvät lämpiminä toimituksen ajan. Asiakkaat voivat myös noutaa tilauksensa itse. (Rokka, 2021). Huuvan liiketoimintamallissa ravintolat voivat toimia ilman perinteistä asiakaspaikkatarvetta, mikä mahdollistaa toiminnan laajentamisen alueille, joissa perinteinen ravintolatoiminta ei ole kannattavaa (Rokka, 2021). Huuvan pitkän aikavälin tavoitteena on laajentaa toimintaansa myös Helsingin keskustan ulkopuolelle ja tarjota palveluja yhä useammalle suomalaiselle. Nykyisin Huuva palvelee Tapiolan lisäksi Lauttasaarta, Haukilahtea, Westendiä, Matinkylää, Leppävaaran alueita sekä Munkkiniemeä.

Huuva tekee tiivistä yhteistyötä Suomessa toimivien korkealaatuisten ravintolakonseptien kanssa, tavoitteena auttaa näitä yrityksiä laajentamaan toimintaansa. Vuonna 2021 Huuva avasi kolme uutta haamukeittiötä Helsingin alueelle, ja tulevaisuudessa yrityksen on tarkoitus laajentaa toimintaansa myös Keski-Eurooppaan. Alkuvaiheessa Huuva käytti Woltia tilauskanavanaan, mutta suunnitelmissa on laajentaa tilauskanavien tarjontaa tulevaisuudessa. (Rokka, 2021).

Huuvan kanssa yhteistyössä toimivat muun muassa Green Hippo, joka tarjoaa salaattiaterioita, Lie Mi tarjoaa uudenlaisia vietnamilaistyyllisiä katuruokia, jotka syntyvät sekoittamalla aasialaisia että pohjoismaisia makuja yhdessä annoksessa, Nauhghty Brgr tarjoaa hampurilaisia, joita kehitti Top Chef Suomi -ohjelman voittaja Akseli Herlevi, Tiffin tarjoaa pohjoisintialaisia ruokia, Chicken Joint tarjoaa mausteisia jenkkityyllisiä kanaruokia, Jim Lim tarjoaa perinteisistä kaakkois-aasialaisista tekniikoista inspiroituneita ruokia, Seksico Tacos tarjoaa

tacoja ja quesadilloja, Boneless tarjoaa länsiafrikkalaisia hampurilaisia, Bites Burgers tarjoaa yksinkertaisia hampurilaisia, Cafe Bar 9 tarjoaa erilaisia herkullisia pastoja, Slo Bros tarjoaa tacoja, jotka pohjautuvat kalifornialaiseen katukeittiöön, Cours tarjoaa yksinkertaisia maukkaita salaatteja ja Taso tarjoaa erilaisia herkullisia täytettyjä leipiä.

2.1.2 Cloud Kitchen by Soupster

Cloud Kitchen by Soupster on haamukeittiö, joka yhdistää useita ravintolakonsepteja ja jonka Soupster perusti Helsingin Oulunkylään. Soupsterin perustaja Kim Heiniö kertoo, että haamukeittiön perustamisen taustalla oli vahvasti koronapandemia, joka vaikutti ravintoloiden liikevaihtoihin, samalla kun kuljetuspalveluiden myynti kasvoi. (Pakarinen, 2021).

Cloud Kitchen by Soupster kanssa yhteistyössä toimivat muun muassa TLB, joka tarjoaa artesaaniburgereita, East Market tarjoaa aasialaista katuruokaa, Alice Italian tarjoaa pizzeriaa, Köyhä Ritari tarjoaa kotiruokaa, Tacos tarjoaa tacoja, SureWegan tarjoaa vegaanista mätösafkaa, Bowltastic tarjoaa erilaisia salaatteja, Just Kiddin` tarjoaa lastenruokaa ja Sweet Corner tarjoaa erilaisia jälkiruokia.

Cloud Kitchen by Soupster tarjoaa asiakkaille mahdollisuuden tilata useita ravintolakonsepteja yhdeltä luukulta. Ruoka toimitetaan asiakkaille pääasiassa Foodoran ja Woltin kautta. Lisäksi Soupster otti käyttöön take away -mahdollisuuden haamukeittiössä, sillä ravintolat saavat paremman katteen, kun lähettipalvelu ei vie osuuttaan myynnistä. (Pakarinen, 2021).

Heiniö nostaa esiin haamukeittiön positiivisiksi puoliksi sen, että myyntitilat mahdollistavat kulurakenteen joustavan muokkaamisen ja kustannustehokkuuden parantamisen. (Pakarinen, 2021). Tällä hetkellä Cloud Kitchen by Soupster on kuitenkin toistaiseksi suljettu henkilöstöpulan vuoksi, eikä verkkosivuilla ole saatavilla tietoa siitä, milloin toiminta tulee jatkumaan.

2.1.3 Kitopi

Kitopi eli Kitchen Utopia on älykeittiöverkosto, joka auttaa valmistamaan ja toimittamaan ruokaa asiakkaille ravintoloiden puolesta omien keittiöiden kautta. Se auttaa ravintoloita muuttumaan nopeasti digitaaliaikakaudella perinteisen kivijalkatavan sijaan. Kitopi hyödyntää omaa tekniikkaansa valmistaakseen useita merkkejä yhdessä keittiössä, huolehtien kokonaisvaltaisesta toiminnasta ja toimittaakseen suoraan kuluttajille (Singh, 2023).

Kitopi perustettiin Dubaissa, Arabiemiirikunnissa tammikuussa vuonna 2018 hallituksi pilvi-keittiön alustaksi. Kitopin perustajia ovat Mohamad Ballout, Saman Darkan, Bader Ataya ja Andres Arenas (Forbes Middle East).

Kitopi on ketjuyritys, joka sijaitsee kahdeksassa eri maassa, kuten Arabiemiirikunnassa, KSA:ssa, Qatarissa, Kuwaitissa, Puolassa ja Bahrainissa. Kitopi kuvailee itseään Lähi-idän suurimmaksi hallinnoitavaksi pilvikeittiöyritykseksi, ja se on myös laajentunut Yhdysvaltoihin ja Iso-Britanniaan. Startup valmistaa ruokaa noin sadalle ravintolalle eri puolilla Lähi-itää, mukaan lukien kansainväliset ketjut. Yli 1000 työntekijän ansiosta se tuottaa yli 200 000 aterialla viikossa ja on kerännyt yli 80 miljoonaa dollaria rahoitusta julkaisunsa jälkeen vuonna 2018 (Bailey, 2021).

Innovaatio on yrityksen perusta. Yritys on kehittänyt talon sisäisen sovellussarjan, joka tunnetaan nimellä Smart Kitchen Operating System tai lyhyesti ”SKOS”. Tämä räätälöity käyttöjärjestelmä, jossa on kokoelma sovelluksia, jotka auttavat optimoimaan pilvikeittiöiden kaikki osa-alueet eli toiminnot reaaliajassa tehokkuuden maksimoimiseksi ja lisäämiseksi. Käytännössä ravintolakumppaneille se merkitsee sitä, että yritys pystyy palvelemaan enemmän asiakkaita lyhyemmässä ajassa mahdollisimman tehokkaasti (Kitopi).

Kitopilla painottaa organisaationsa ytimessä olevia ihmisiä, mikä ilmenee myös yrityksen käyttämästä sanonnasta ”Kulttuurin rakentaminen, joka on tärkeää”. Yrityksen tavoite ei ole vain luoda keittiöutopiaa, vaan myös kehittää utopistinen työpaikka, jossa työntekijät voivat kasvaa, menestyä ja vaikuttaa yhdessä. Kitopin toiminta perustuu arvoihin, kuten voimaantuminen, kunnioitus, rehellisyys ja yrittäjähenkisyys, jotka ohjaavat yrityksen päivittäistä toimintaa. Yrityksen ainutlaatuinen kulttuuri vaikuttaa kaikkiin sen toimintoihin, mukaan lukien rekrytointiin, tiimityöskentelyyn, vaikuttamiseen ja siihen, miten yritys kohtelee työntekijöitä, brändejä ja asiakkaita. Vaikka yritys jatkaa kasvuaan, sen perusarvot pysyvät muuttumattomina ja ohjaavat sen pyrkimyksiä. Kitopi lupaa pysyä uskollisena sille, mitä se edustaa ja mihin se tähtää. Kitopin arvot voidaan tiivistää seuraavasti:

1. **”Välitämme toisistamme”** – Tämä arvo korostaa, että yrityksen työntekijät ovat ai-toja, rehellisiä ja ystävällisiä niin itseään kuin toisiaan kohtaan. He kohtelevat jokaista tasapuolisesti ja juhlivat yksilöllisyyttä. Työntekijät tarjoavat apua ja tukea aina tarvittaessa, ja heidän toimintansa perustuu empatiaan.
2. **”Toimimme aina ja pidämme hauskaa”** – Tämä arvo kuvastaa tiimityöskentelyn ja yhteisten tavoitteiden korostamista, jossa ratkaistaan liiketoiminnan ja asiakkaiden ongelmia yhdessä. Kitopi ei ota itseään liian vakavasti, vaan uskoo rentouden ja hauskanpidon tärkeyteen työssä. Tavoitteena on, että roolit ja nimikkeet eivät rajoita työntekijöiden välistä yhteistyötä.
3. **”Toimimme nopeasti ja opimme virheistämme”** – Tässä arvossa korostetaan tehokkuuden ja jatkuvan oppimisen yhdistämistä. Kitopi pyrkii toimimaan nopeasti ja tehokkaasti, mutta samalla se käyttää kokemuksiaan, niin onnistumisia kuin

epäonnistumisiakin, oppiakseen ja kehittyäkseen. Yritys suhtautuu avoimesti palautteeseen ja antaa sitä myös itse, jotta yhteistyö ja toiminta voivat kehittyä nopeasti muuttuvassa ympäristössä.

4. ”**Rakastamme rajojen rikkomista**” – Tämä arvo kuvastaa rohkeutta tehdä päätöksiä ja astua epämukavuusalueille, sekä kykyä kohdata haasteita, joita ei ole aiemmin koettu. Kitopi uskoo, että on tärkeää puhua asioista, jotka eivät ole oikein, ja pyrkii tekemään oikeita valintoja kaikkien osapuolten, mukaan lukien työntekijöiden, asiakkaiden, yhteisön ja ympäristön, hyväksi. (Kitopi).

Kun tuotemerkki liittyy Kitopin alustaan, ravintolat antavat keittiötimeilleen reseptinsä, kouluttavat heidät ruoanlaittoon ja luovat yhdessä kokonaisvaltaisen tuotteen. Tämä malli muistuttaa franchising-toimintaa, sillä ravintolat voivat hyödyntää Kitopin infrastruktuuria ilman, että niiden tarvitsee investoida oman keittiön rakentamiseen. Käytännössä ravintolat maksavat liittymismaksun liittyäkseen Kitopin alustalle, minkä jälkeen Kitopi saa osan ravintoloiden tuloista ja maksaa ravintoloille rojalTIMaksun vastineeksi. Kitopi toimii useissa kaupungeissa, joissa jokaisessa on keskuskeittiö, jossa suurin osa ruoan valmistamisesta tapahtuu. Pienemmissä satelliittikeittiöissä, jotka sijaitsevat asuinalueiden lähellä, tehdään viimeistelytyöt, kuten leivonnaisten valmistaminen ja salaattien pilkkominen. Valmistetut tuotteet siirretään sitten satelliittikeittiöihin, joissa ne viimeistellään ennen toimitusta. (Bailey, 2021).

COVID-19-pandemian alkuvaiheessa Kitopi koki tilausten laskun, minkä seurauksena yritys irtisanoi henkilöstöä ja keskeytti toimintansa Yhdysvalloissa ja Isossa-Britanniassa ”markkinoiden toipumisajan epävarmuuden” vuoksi sekä ”kollegoiden terveyden ja turvallisuuden suojelemiseksi”. Pandemian vaikutuksiin sopeutumiseksi Kitopi lanseerasi Shop Kitopin, päivittäistavarakaupan verkkokaupan, joka hyödynsi yrityksen olemassa olevaa toimitusketjua elintarvikkeiden toimittamiseksi kaikkialle Dubaihin. (Bailey, 2021).

Kitopilla on 30 keittiötä Yhdysvalloissa, Saudi-Arabiassa, Yhdistyneissä Arabiemiirikunnissa, Isossa-Britanniassa ja Kuwaitissa, ja se tekee yhteistyötä yli 120 ravintolan kanssa. Jotkut sen asiakkaista ovat Operation Falafel, Pizza Express, Right Bite ja UNDER500. Vuonna 2020 startup keräsi 60 miljoona dollaria sijoittajilta. Kitopi sanoo käyttävänsä tätä rahoitusta 50 lisäpisteen avaamiseen Yhdysvalloissa ja 100 maailmanlaajuisesti vuoden 2020 loppuun mennessä (Forbes Middle East).

Kitopin arvot kannustavat innovaatioihin ja yrittäjyyteen, mikä on johtanut moniin ideoihin, jotka odottavat toteutumistaan. Johtajat toimivat esimerkkeinä rohkaisemalla kollegoitaan yhteistyöhön – heidän toimintatapansa korostaa ”me” -ajattelua ”minä” -ajattelun sijaan. Tämä kollektiivinen lähestymistapa johti muun muassa Shop Kitopin syntymiseen. pandemian

aikana, kun epävarmuus valtasi, kaikki organisaation jäsenet osallistuivat automaattisesti jakamaan ideoita ja aloitteita, jotka rohkaisivat asiakkaita tilaamaan ruokaa. Tämän seurauksena kehitettiin yli 50 toimivaa ideaa muutamassa päivässä, ja kahden viikon sisällä pandemian alkuvaiheesta käynnistettiin pakasteaterioiden ja ateriapakkausten pilotti, joka lopulta johti ShopKitopi.com -verkkosivuston lanseeraukseen. (Singh, 2023).

Kitopi edistää oppimiskulttuuria omassa organisaatiossaan omalla esimerkillään. Vaikka rekrytoinnissa taidot ovat tärkeitä, Kitopi keskittyy myös yksilöiden arvoihin ja tavoitteisiin, jotka ovat keskeisempiä kuin pelkkä pätevyys. Tämän lähestymistavan tukemiseksi Kitopi on tehnyt yhteistyötä LinkedIn Learningin kanssa. LinkedIn Learning -ohjelman avulla työntekijät voivat valita kursseja ja oppimispolkuja oman kiinnostuksensa ja tarpeidensa mukaan eri aiheista ja suorittaa ne omaan tahtiinsa. Lisäksi Kitopi on luonut yhteisön, jossa oppijat voivat jakaa edistymistään toistensa kanssa ja kilpailla terveessä kilpailussa nähdäkseen, kuka oppii eniten. (Singh, 2023).

Pandemiasta huolimatta Kitopi on havainnut, että työntekijät tekevät aiempaa kovemmin töitä ja heidän tyytyväisyytensä on korkea. Kitopi on yksi ensimmäisistä yrityksistä, jotka toteuttavat avoimesti etätyöskentelymahdollisuuden, joka kattaa lähes kaikki alueet. Tällä lähestymistavalla yritys haluaa varmistaa, että se toimii tehokkaasti sekä kollegoidensa että liiketoiminnan kannalta pitkällä aikavälillä. Tällä hetkellä Kitopi tarkastelee etätyön toteuttamista ennen kaikkea työntekijöiden turvallisuuden ja hyvinvoinnin näkökulmasta, mikä on ensisijainen prioriteetti. (Singh, 2023).

Johtavana elintarviketeknologia-alan yrityksenä Kitopi on kasvanut merkittävästi innovatiivisten ja muuntuviin ohjelmistoratkaisujen ansiosta. Kitopin keittiöiden toiminta perustuu talon sisäiseen sovellusjärjestelmään (SKOS), joka optimoi pilvikeittiöiden toiminnan reaaliajassa. Osana kasvusuunnitelmaansa Kitopi keskittyy teknologiainnovaatioihin, datatieteeseen, tekoälyyn ja robotiikkaan, jotka ovat keskeisessä roolissa, kun yritys jatkaa elintarviketeollisuuden uudistumista. (Kitopi).

Kitopi tekee tällä hetkellä yhteistyötä yli 200 tuotemerkin kanssa Arabiemiirikunnissa, Bahrairissa, KSA:ssa, Kuwaitissa ja Qatarissa, ja heillä on yli 200 keittiötä. Älykkään keittiön käyttöjärjestelmä (SKOS) – varmistaa nopeuden ja tehokkuuden kaikissa toiminnoissamme koko liiketoiminnassa keskittyen siihen, että asiakkaat ovat aina tyytyväisiä ja heidän brändinsä kasvaa jatkuvasti. Kitopi mahdollistaa ravintoloiden avaamisen vain toimituspisteisiin tarjoamalla tarvittavan infrastruktuurin ja ohjelmistot minimaalisilla investoinneilla ja ajallaan sekä huolehtimalla koko asiakaskokemuspolusta: tilausten vastaanottamisesta ja käsittelystä, ruoanlaitosta, toimitustoiminnasta ja asiakaspalautteen hallinnasta (LinkedIn). Kitopia luo

erilaisia sovelluksia erittäin yksilöllistä myyntisovelluksista (web & mobiili) keittiön hallintajärjestelmään, asiakaspalveluun, toimitus-, ohjaus- ja liiketoimintasovelluksiin, jotka auttavat yritystä tekemään päätöksiä ja määrittämään ruokapaikoille ravintolat ja ruokasalit (Kitopi).

Kitopin toinen perustaja ja toimitusjohtaja on kuvannut yrityksen liiketoiminnan uutta suuntaa Kitopin LinkedIn-sivulla. Hän korostaa, että vaikka Kitopi on ylpeä juuristaan haamukeittiöverkoston, yritys jatkaa haamukeittiötilan innovointia ja kehittämistä myös tulevaisuudessa. Kitopin visioksi on muodostunut maailman ruokahalun tyydyttäminen, ja tämän vision toteuttamiseksi yrityksen innovaatiot ulottuvat nyt haamukeittiöiden ulkopuolelle. Kitopi pyrkii kehittämään monikanavaista liiketoimintamallia, jossa asiakkaille tuodaan parhaat ruokailuelämykset useiden eri kanavien kautta, tarjoten tuotteita kaikkiin tarpeisiin ja mihin aikaan tahansa. (LinkedIn, 2022).

Kitopin toinen perustajista mainitsee myös, että nykypäivänä usean brändin ravintolana Kitopi eroaa perinteisistä elintarvikeyrityksistä kahdella tärkeällä tavalla. Ensinnäkin Kitopilla on useita tuotemerkkejä, ja joissakin keittiöissä valmistetaan saman katon alla jopa yli 50 tuotemerkkiä. Näiden usean tuotemerkin haamukeittiöiden tilausnopeus on 1,3 minuuttia per tilaus. Toiseksi Kitopi toteuttaa monikanavaista liiketoimintamallia, sillä se toimii sekä ruokaravintoloissa, haamukeittiöissä että ruokasaleissa. Vaikka Kitopi on läsnä aggregaattoreissa, yrityksellä on myös suorat kuluttajakanavat. Kitopin siirtyminen kohti monikanavaista tulevaisuutta perustuu nopeasti muutuviin trendeihin ja teknologioihin, jotka jatkuvasti kehittävät alaa. Kitopin tavoite on palvella asiakkaita periaatteella: mitä he haluavat, niin kuin he haluavat. Tämän lisäksi Kitopi jatkaa innovaatioita ja kehitystä luodakseen uusia mahdollisuuksia ruoka- ja juoma-alalle sekä elintarviketeknologiaan, ylittäen nykyisten mahdollisuuksien rajat. (LinkedIn, 2022).

Kitopi sovelluksesta löytyy yli 150 monipuolista tuotebrändiä, joista jokainen asiakas löytää houkuttelevamman aterian itsellesi. Kitopin yhteistyökumppaneita ovat Talabat, Deliveroo, Careem, Now, Noon ja InstaShop. Kaikki Kitopin yhteistyökumppanit ovat suosituimmat ruoan ja päivittäistavaroiden toimitussovellukset Dubaissa.

Kitopin kilpailijoita ovat tällä hetkellä Wonder, Byte Kitchen ja Kitchen United.

Wonder tarjoaa ruoan toimituksen perustuvan alustan. Se tarjoaa ruoka- ja juomatoimintoja ilman täyden palvelun keittiötä ja jatkuvaa ruokailututkimusta ja -kehitystä. Se tunnistettiin aiemmin nimellä Food Truck. Yritys perustettiin myös vuonna 2018 ja sen kotipaikka on New York (CB Insights Intelligence, 2022).

Byte Kitchen on erikoistunut tarjoamaan yhtenäisen toimintajärjestelmän ravintola-alalle keskittyen toiminnan tehostamiseen nopean palvelun ja nopeiden arkiravintoloiden osalta.

Heidän alustansa tarjoaa ratkaisua varastohallintaan, henkilöstön aikataulutukseen, catering-tilausten organisointiin ja reseptien hallintaan, jotka kaikki on suunniteltu virtaviivaistamaan ravintolatoimintoja ja vähentämään jätettä. Yrityksen päätarjonta palvelee ravintola-alaa, mutta heidän palveluistaan hyötyvät eniten tietyt asiakassegmentit, kuten pikapalveluliikkeet. Yritys perustettiin vuonna 2021 ja sen kotipaikka on San Mateo, Kalifornia (CB Insights Intelligence, 2022).

Kitchen United tarjoaa ravintolakeskuksen teknologiaa, virtaviivaista logistiikka ja kaupallisia keittiötiloja vahvistaakseen ruokapalveluoperaattoreita. Se tarjoaa myös nouseville ja vakiintuneille ravintolabrändeille arvovetoisen ja vähäriskisen tavan päästä uusille markkinoille, kasvattaa liikevaihtoa ruokailun ulkopuolella ja laajentaa toimitusalueita. Yritys perustettiin vuonna 2017 ja sen kotipaikka on Pasadenassa, Kaliforniassa. Kitchen Unitedin asiakkaita ovat Chik-Fil-A, DogHaus ja Panera Bread (CB Insights Intelligence, 2022).

2.2 Toimituspalvelut ulkomailla vs. Suomessa

Tässä kappaleessa tarkastellaan ja vertaillaan Suomessa ja ulkomailla toimivia toimituspalveluita, selvittäen niiden eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia. Alustatalouden toimintaperiaatteet ja sen riippuvuudet käsitellään osiossa, samoin kuin sen tarjoamat mahdollisuudet kuluttajille sekä toiminnan haasteet. Lopuksi osiossa perehdytään tarkemmin erilaisiin tilaus- ja toimituspalveluihin, jotka toimivat ulkomailla, mutta esitellään myös muutamia esimerkkejä suomalaisista alustoista. Työssä käsitellään vain osaa ulkomailla toimivista alustoista, sillä niitä on tarjolla huomattavasti laajemmin.

Ravintolaruokatilauksia välittävät alustat esimerkiksi Wolt ovat avainasemassa: ne mahdollistavat haamutuotannon. Alustatalous perustuu siihen, että alustalla toimimisesta kertyvä rahallinen tai muu hyöty esimerkiksi komissiot, data jää osittain tai pääasiassa alustan käyttöön. Alustan näkökulmasta haasteena on muun muassa epävarmuus työvoiman saatavuudesta ja regulaatiosta esimerkiksi lähettikumppanien oikeudellisen aseman suhteen (Tuomi, 2022).

Tilauksen toimittajille eli ruokalähetille alustatalous, mukaan lukien haamutuotanto, tuo uusia ansainnan muotoja ja joustavuutta työelämään. Mediassakin vahvasti esillä olleita haasteita ovat lähettien oikeudellinen asema, työolot, kollektiivinen järjestäytyminen ja algoritmi-johtaminen (Tuomi, 2022).

Sähköisen kaupankäynnin nopea kasvu ja monikanavaisuuksien lisääntyvä kysyntä muuttavat toimituspalvelujen toimialaa vuonna 2024. Tämän osoittavat myös toimitusalan trendit. Täyttääkseen sähköisen kaupankäynnin kategoriat yritysten on investoitava kehittyneisiin varastoautomaatioteknologioihin (Droppe, 2023).

Vuonna 2024 trendit toimitusketjussa kertovat, että yhä useampien toimitusketjujen alan yritysten odotetaan ottavan käyttöön näitä kehittyneitä teknologioita toimintojensa optimoimiseksi. Esimerkiksi tekoälykäyttöiset kysynnän ennustustyökalut voivat tarjota tarkempia ennusteita, minkä ansiosta yritykset voivat hallita varastotasojaan tehokkaasti, vähentää varastovajeita ja parantaa asiakastyytyvyyttä (Droppe, 2023).

Toinen esimerkki edistyksellisestä teknologiasta toimitusketjun hallinnassa on robotiikan ja automaation käyttö. Yritykset hyödyntävät robottijärjestelmiä varastotoiminnoissa, kuten automatisoidussa poiminnassa ja lajittelussa, jotta tilausten täyttäminen olisi tehokkaampaa. Tämä teknologia vähentää inhimillisten virheiden aiheuttamien toimitusketjun ongelmien riskiä ja parantaa asiakaskokemusta, samalla kun se vähentää kustannuksia (Droppe, 2023).

2.2.1 Toimitusalustat ulkomailla

Just Eat on maailmanlaajuinen johtava verkkoruoan toimitusmarkkinapaikka, joka yhdistää kuluttajat ja kumppanit digitaalisten alustojensa kautta. Yritys toimii 19 maassa, ja sen verkostossa on yli 699 000 kumppania, jotka tarjoavat kuluttajille laajan valikoiman valinnanvaraa. Just Eatin pääkonttori sijaitsee Amsterdamissa, ja yritys syntyi tammikuussa 2020, kun kaksi globaalisti menestynyttä ruoanjakeluyritystä, Takeaway.com (perustettu vuonna 2000 Alankomaissa) ja Just Eat (perustettu vuonna 2001 Tanskassa), yhdistyivät. Molemmat yritykset olivat perustaneet kunnianhimoiset yrittäjät, jotka kasvattivat liiketoimintansa markkinajohtajiksi kotimarkkinoillaan ja laajensivat toimintaansa useille muille markkinoille. Yhdistetty yritys toimii nyt 731 000 kumppanin kanssa ja palvelee 81 miljoonaa aktiivista kuluttajaa. Just Eat toimitti 891 miljoonaa tilausta edellisen vuoden aikana, ja sen liikevaihto oli viime vuonna 26 miljardia euroa. (Just Eat Takeaway).

Just Eat toimii tällä hetkellä seuraavissa maissa: Yhdysvallat, Iso-Britannia, Saksa, Kanada, Alankomaat, Australia, Itävalta, Belgia, Bulgaria, Tanska, Ranska, Irlanti, Israel, Italia, Luxemburg, Puola, Slovakia, Espanja ja Sveitsi. Työntekijöitä noin 100 kansallisuudesta, osallistava organisaatio ja yrityskulttuuri ovat keskeistä kaikessa toiminnassa. Monipuolinen työvoima ympäri maailmaa on heidän vahvuutensa, joka auttaa heitä omaksumaan uusia näkökulmia, innostamaan innovaatioita ja uusia liiketoimintamahdollisuuksia pysyäkseen dynaamisen takeaway-alan johtajana. Heidän missionansa on lisätä arjen mukavuutta (Just Eat Takeaway).

Just Eat helpottaa online-tilaamista, maksamista ja tilausten täyttämistä. He käyttävät hybridimallia, joka rakentuu markkinapaikkaperinteeseen, jossa kumppanit tekevät itse toimituksensa toimituspalvelun kanssa kumppaneille, joilla ei ole omaa toimitusmahdollisuutta. Tämä

malli varmistaa, että kuluttajilla on mahdollisimman laaja valikoina kumppaneita tilata (Just Eat Takeaway).

Kuluttajat voivat tilata mobiilisovellusten ja verkkosivujen kautta. Just Eatsin ensisijainen tulonlähde tulee kumppaneilta veloittamista palkkioista, jotka perustuvat markkinapaikan kautta käsiteltyjen tilausten bruttotapahtuma-arvoon (GTV), kun taas vähemmässä määrin se tulee muista palveluista, kuten verkkomaksupalveluista, tavaroiden ja pakkausten myynti ja mainossijoittelu. Lisäksi he saavat tuloja myös kuluttajilta velotetuista toimitusmaksuista tilauksista, joiden toimituksesta vastaa Just Eat Takeaway.com (Just Eat Takeaway).

Uber Eats on amerikkalainen online-ruoan tilaus- ja toimitusalusta. Uber Eats perusti elokuussa vuonna 2014 sen emoyhtiö Uber Technologies Ins. Uber Eatsin perustajat Garrett Camp ja Travis Kalanick yrittivät käyttää yrityksen toimituspalvelusovellusta ruoan toimittamiseen. Aluksi yritys aloitti ruoan toimituspalvelun nimeltään UberFRESH Santa Monicassa, Kaliforniassa. Vuonna 2015 toimitusalusta nimettiin takaisin Uber Eatsiksi. Vuoden sisällä Uber Eats perustettiin kansainvälisesti myös Kanadassa, Lontoossa ja Pariisissa (Sudra, 2024).

Tällä hetkellä Uber Eats tekee yhteistyötä noin 800 000 ravintolan kanssa ja tarjoaa palveluita yli 11 000 kaupungissa. Se toimii tällä hetkellä seuraavissa maissa: Australia, Belgia, Kanada, Chile, Costa Rica, Dominikaaninen tasavalta, Ecuador, El Salvador, Ranska, Saksa, Guatemala, Irlanti, Italia, Japani, Kenia, Luxemburg, Meksiko, Alankomaat, Uusi-Seelanti, Panama, Puola, Portugali, Etelä-Afrikka, Espanja, Sri Lanka, Ruotsi, Sveitsi, Taiwan, Yhdistynyt kuningaskunta ja Yhdysvallat (Sudra, 2024).

Uber Eatsin liikevaihto oli toukokuussa vuonna 2024 noin 17,7 miljardia dollaria, mikä oli kasvanut 18 %:n verrattuna edelliseen vuoteen. Tällä hetkellä Uber Eatsissä työskentelee yli 9000 työntekijää. Tämä tarkoittaa, että henkilökunta, johtajat ja kehittäjät ovat organisaatiolle tärkeä meno. Uber Eats on sisimmältään teknologiayritys, joka investoi voimakkaasti teknologiaan. Samoin organisaation on turvattava tietoja ja rahoitustapahtumia. Uber Eats hyödyntää merkityksellisen summan mainontaan ja alustansa mainostamiseen, mikä sisältää esimerkiksi mainontaa sosiaalisessa mediassa, vaikuttajamarkkinoinnin, hakukonemarkkinoinnin ja promootiotapahtumat (Sudra, 2024).

Uber Eatsin liiketoimintamuoto riippuu kolmesta segmentistä: kuluttajat, ravintolat ja toimituskumppanit. Kuluttajat käyttävät Uber Eats -sovellusta katsellakseen ja tilataksaan ruokaa paikallisista ravintoloistaan. Ravintolat voivat tarjota ruokaa verkossa, mutta sitä ennen niiden on kirjaututtavan Uber Eats -sovellukseen. Kun he ovat Uber Eats yhteistyökumppani, he voivat määrittää ruokalistansa, yritysprofiliiaan ja hintojaan tietokoneohjelmassa. Uber Eatsin

kautta ravintolat voivat vastaanottaa tilauksia sovelluksen kuluttajilta ja toimittaa ne toimituksen kautta. Uber Eatsin toimituskumppanit vastaavat ruokien huolellisesta ja turvallisesta toimittamisesta kuluttajille. Tämän varten kuljettajat kirjautuvat Uber Eats -sovellukseen nähdäkseen toimituspyyntöjä, ravintoloiden sijainnit, asiakkaiden osoitteet ja toimitusohjeet. Sovelluksen kautta kuljettajat saavat palkkaa tai tippiä (Sundra, 2024).

Talabat on Dubaissa sijaitseva korkeasti arvostettu online-ruoan toimitusalusta, joka tarjoaa laajan valikoiman ruokailuvaihtoehtoja sekä paikallisista että kansainvälisistä ravintoloista. Se perustettiin Kuwaitissa vuonna 2004, ja se on sittemmin laajentunut useisiin muihin Lähi-idän maihin, mukaan lukien Bahrain, Oman, Qatar, Saudi-Arabia ja Dubai (HiDubai Newswire, 2023).

Tämä sovellus priorisoi alueen tunnetuimmat kahvilat, tarjoaa historian viimeisistä tilauksista uudelleentilauksen helpottamiseksi, asiakas voi seurata tilausta reaaliajassa ja voi käyttää palvelua ilman tiliä. Ruon lisäksi Tabalatin kautta voi tilata paikallisista apteekkeista jopa päivittäistavaroita, kukki, kahvia sekä ihotuotteita ja lääkkeitä (HiDubai Newswire, 2023).

Deliveroo on erittäin kysytty ruoan toimitussovellus Dubaissa, joka tarjoaa pääsyn laajaan valikoimaan paikallisia, kansallisia ja kansainvälisiä ruokia. Tämä sovellus tarjoaa portin hienimpiin ravintoloihin, jotka ovat saatavilla vain Deliveroon kautta. Sovellus julkaistiin vuonna 2014, ja se on laajentunut 200 paikkaan maailmanlaajuisesti, mukaan lukien Yhdistyneet arabiemiirikunnat, Iso-Britannia, Singapore, HongKong, Australia ja Eurooppa.

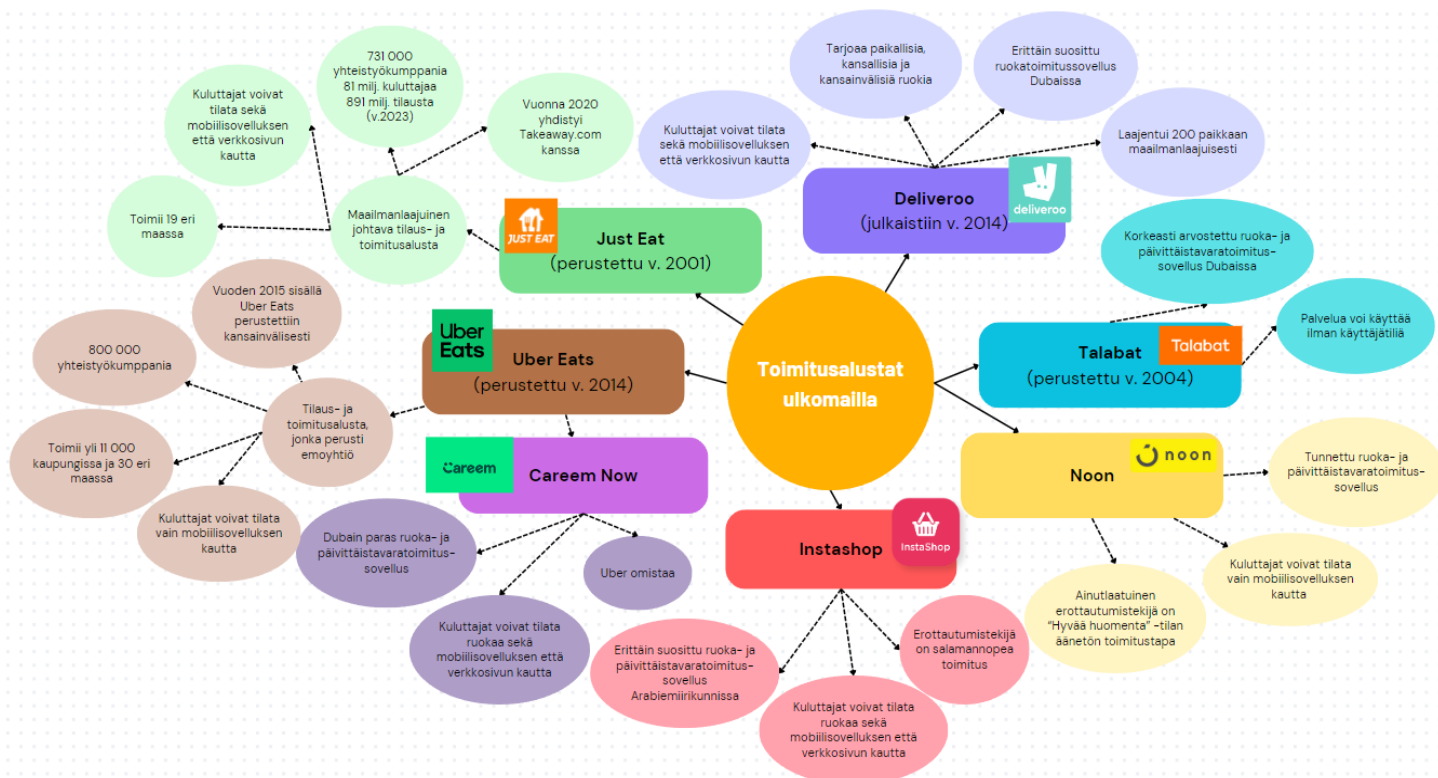
Careem Now, jonka omistaa nyt Uber, on ehdottomasti yksi Dubain parhaista ruoka- ja päivittäistavaratoimitussovelluksista. Alun perin ruoan toimitussovellus, mutta myöhemmin se lisäsi päivittäistavaroiden toimitusvaihtoehdon. Toimitusalusta käsittelee suurimman osan verkkoruokatilauksista Dubaissa tarjoten herkullisia herkkuja tuhansista kaupungin ravintoloista (HiDubai Newswire, 2023).

Noon on tunnettu verkkokaupparyitys, joka tunnetaan kirkkaankeltaisesta taustalogostaan. Se tarjoaa laajan valikoiman tuotteita elektroniikasta kauneuteen, kodin sisustukseen ja muotiin, kaikki toimitetaan suoraan kotiovellesi. Noon-sovelluksessa on Food and Grocery -vaihtoehto, jonka avulla asiakas voi tilata suosituista ravintoloista, kuten Kcal, KFC, McDonald's, Allo Beirut ja muut, 50 % alennuksella ja ilmaisella toimituksella ensimmäisestä tilauksesta (HiDubai Newswire, 2023).

Päivittäistavaraosastolta asiakas voi tilata leipää, leipomotuotteita, maitotuotteita, pakasteita, lihaa, tuoreita hedelmiä ja vihanneksia, vauvanruokaa, kodin tarvikkeita ja paljon muuta. Yksi Noonin ainutlaatuinen ominaisuus, joka erottaa sen muista, on se "Hyvää huomenta" -tilan äänetön toimitustapa, jossa asiakkaan ruoka toimitetaan klo 5–9 aamulla ja ilmoitetaan

tekstiviestillä Noon-sovelluksessa ilman yhteydenottoa jakeluhenkilökuntaan. Tämä ominaisuus on lisännyt Noonin suosiota Dubaissa (HiDubai Newswire, 2023).

Instashop on erittäin suosittu toimitussovellus Yhdistyneissä Arabiemiirikunnissa, jonka avulla asiakas voi tilata elintarvikkeita verkosta poistumatta kotoa. Toimitussovelluksen erottaa sen salamannopea toimitus, joka minimoi tarpeen seisoa pitkissä jonoissa supermarketissa. Sovellus tarjoaa vaivattoman verkkokauppakokemuksen tuomalla kaikki paikalliset supermarketit, apteekit, ravintolat, leipomot ja paljon muuta. Olipa kyseessä välipaloja, päivittäistavaroita, luomutuotteita, mereneläviä, paperitavaraa, kosmetiikka, kukkia tai taloustavaroita, Instashop toimittaa kaiken kotiovellesi yhdellä napin painalluksella (Best StartUp Story, 2015).



Kuva 1. Toimituspalvelut ulkomailla

Kuten kuvassa 1. havainnollistetaan, ulkomaalaiset tilaus- ja toimituspalvelut ovat pääosin hyvin samankaltaisia ja toimivat samanlaisten periaatteiden mukaisesti. Alustojen välillä esiintyy kuitenkin pieniä eroavaisuuksia, kuten esimerkiksi Instashopin lupaus salamannopeasta toimituksesta. Noon puolestaan hyödyntää "Hyvää huomenta" -tilan äänetöntä toimitustapaa, joka minimoi häiriöt kuluttajalle. Talabat sovelluksessa puolestaan on mahdollisuus käyttää palvelua ilman varsinaista käyttäjätiliä sekä se tarjoaa monipuolisia maksutapoja. Tällaiset erot voivat liittyä kunkin alustan asiakaskokemuksen ja käytettävyyden optimoimiseen eri markkinoilla.

2.2.2 Toimitusalustat Suomessa

Pizza-online oli Suomessa toimiva kattava tilaus- ja toimitusalusta, joka mahdollisti ravintoloiden valmistaman ruoan tilaamisen. Suurin osa alustalla toimivista ravintoloista oli pizzaravintoloita, ja Pizza-online oli pizzojen osalta verkkokaupan markkinajohtaja Suomessa (Toivonen & Björkstén, 2019).

Pizza-online toimii pelkästään tilaussivustona, eikä se itse valmistanut ruokaa, vaan ruoat valmistivat ravintolayrittäjät. Myös kotiinkuljetukset hoitivat ravintolat itse, mikä erotti Pizza-onlineen esimerkiksi sisäpalveluistaan, kuten Foodorasta ja Woltista, joiden kuljettajat huolehtivat ruoan toimituksesta asiakkaille (Toivonen & Björkstén, 2019).

Pizza-onlineessa oli mukana 1060 ravintolaa, ja palvelun käyttäjiä oli yli 400 000. Yritys aloitti toimintansa vuonna 2008, ja sen perusti ohjelmistoyritys SLM Finland (Kauppalehti, 2012). Vuonna 2012 Pizza-online myytiin saksalaiselle ruokakuljetusjättille Delivery Heroille, joka omistaa myös Foodoran (Toivonen & Björkstén, 2019). Pizza-online ja Foodora fuusioituivat tammikuussa 2020 ja yritystoiminta jatkuu pelkästään Foodoran nimellä (Laine, 2020).

Wolt on Helsingissä perustettu teknologiayritys, joka tunnetaan paikallisesta kaupankäyntialustasta. Sen missiona on tehdä kaupungeista helpompia paikkoja kuluttajille, kauppiaille ja lähettelijöille. Alustan kautta kuluttajat voivat vaivattomasti tilata tarvitsemansa sovelluksesta, kauppiat voivat ansaita lisämyyntiä ja lähettelijät voivat tehdä haluamiasi tuloja joustavasti. Tämän kaiken mahdollistamiseksi Wolt kehittää jatkuvasti laajan valikoiman teknologioita paikallisesta logistiikasta vähittäiskaupan tietokoneohjelmiin ja rahoitusvaihtoehtoihin sekä ylläpitää omia ruokakauppoja Wolt Market -brändillä (Wolt).

Woltia perustettiin vuonna 2014, kuuden hengen perustajatiimi, joista viisi keskittyi tuotekehitykseen. Vuonna 2015 Wolt toimitti ensimmäisen kerran Helsingissä. He saivat kerättyä 2,5 miljoonan euron rahoituksen. Vuonna 2016 Wolt laajentui Ruotsiin ja Viroon sekä Helsingin ulkopuolelle, kuten Turkuun ja Tampereen kaupunkeihin Suomessa. Yritys sai kerättyä 10 miljoonan euron rahoituksen (Wolt).

Vuonna 2017 yritys laajentui Tanskaan, Latviaan ja Liettuaan. Wolt korvasi kolmannen osapuolen työkalut itse kehitetyillä lähettelijäsovelluksilla ja omalla logistiikkataustalla. Vuonna 2018 tapahtui laajentuminen Kroatiaan, Tšekkiin, Norjaan, Unkariin, Georgiaan, Israeliin ja Puolaan. Wolt aloitti hyperkasvun. Yritys sai kerättyä 27 miljoonan euron rahoituksen (Wolt).

Vuonna 2019 Wolt laajeni Serbiaan, Kreikkaan, Azerbaidžaniin, Slovakiaan, Sloveniaan ja Kazakstaniin. Wolt teki myös yhteistyötä South Polen kanssa voidakseen kompensoida toimituksista aiheutuvia CO₂-päästöjä. Yritys sai kerättyä 115 miljoonaa euroa rahoitusta.

Vuonna 2020 Wolt laajentui myös Kyprokselle, Maltalle, Japaniin ja Saksaan. Siihen

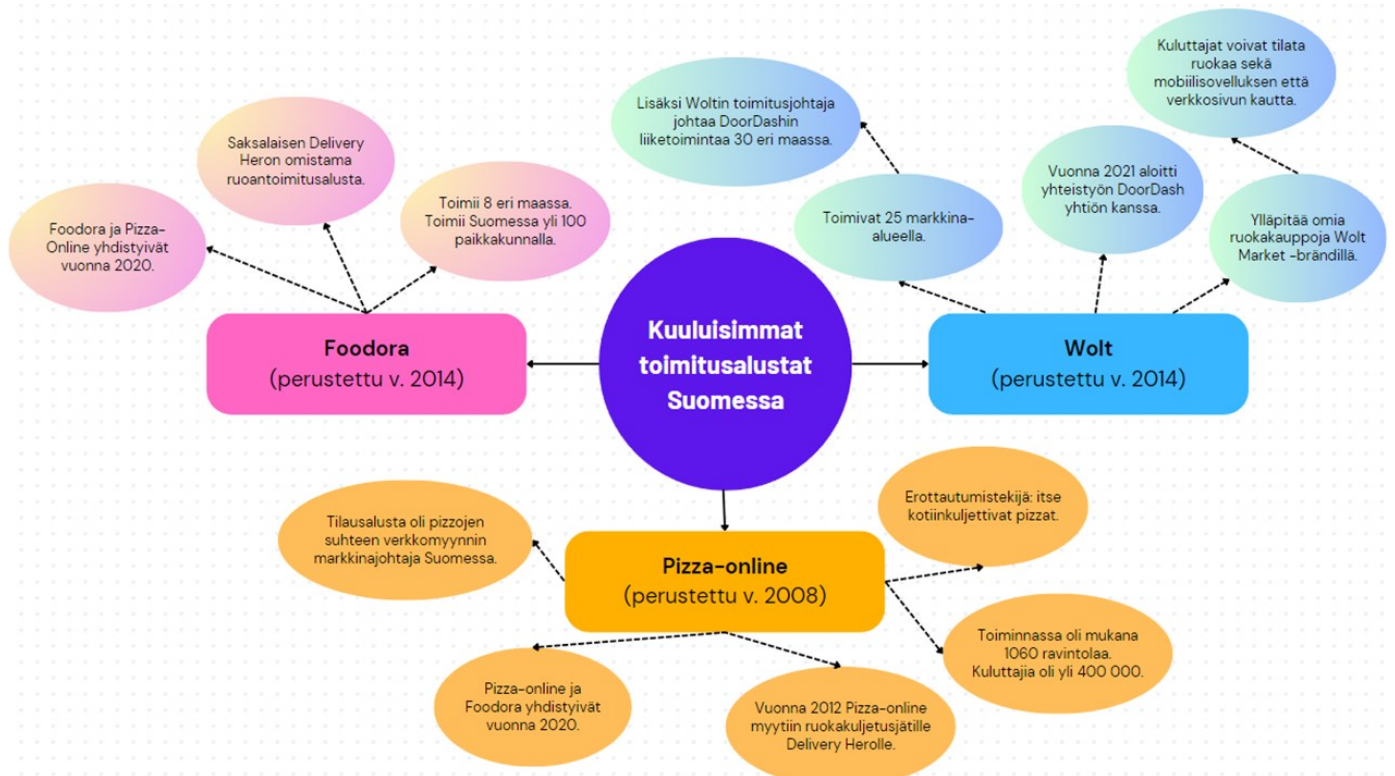
mennessä Woltissa työskentelee 1430 työntekijää. Yritys lisäsi Wolt-sovellukseen päivittäistavarakaupan ja vähittäiskaupan. Yritys sai kerättyä yhteensä 175 miljoonaa euroa rahoitusta (Wolt).

Marraskuussa vuonna 2021 Wolt aloitti yhteistyön yhdysvaltalaisen DoorDash-yhtiön kanssa. Toukokuun vuodesta 2022 Woltista ja DoorDashista tuli yksi tiimi. Woltin toimitusjohtaja Miki Kuusi johtaa DoorDashin kansainvälistä liiketoimintaa 30 eri maassa Yhdysvaltojen ulkopuolella. Heidän tavoitteenne on luoda paras mahdollinen alusta palvelemaan kuluttajia, kauppiaita ja lähettelijäitä nykyisillä sekä tulevilla markkinoilla (Wolt).

Wolt on sisimmältään uuden infrastruktuurin rakentaminen. He rakentavat yhteyttä ravintoloiden ja jälleenmyyjien välille, jotka haluavat tuottaa ja myydä ruokaa ja muita tuotteita, lähettelijöiden, jotka haluavat ansaita toimittamalla näitä tuotteita, ja kuluttajien välille, jotka haluavat purkaa aikaa ja päästä eroon turhasta keskittyäkseen elämän tärkeimpiin asioihin. Nykyään Woltissa työskentelee noin 10 000 työntekijää. Yritys laajentui Itävaltaan ja Islantiin. Nyt he toimivat 25 markkina-alueella (Wolt).

Foodora on ruoankuljetuspalvelu, jonka toimisto sijaitsee Helsingissä. Toimitusjohtajana toimii Joonas Kuronen. Euroopassa Foodora toimii 8 eri maassa, kuten Suomessa, Ruotsissa, Tanskassa, Norjassa, Itävallassa, Tšekissä, Unkarissa ja Slovakiassa. Foodora on Pohjoismaiden suurin ruoka- ja päivittäistavarakaupan alusta, joka on osa saksalaista Delivery Hero-konsernia, joka on yksi maailmanlaajuisesti johtavimmista ruoan ja päivittäistavarakaupan alustoista. Pohjoismaissa Foodora on toimitusalan markkinajohtaja. Vuoteen 2023 mennessä Foodora toimii Suomessa yli 100 paikkakunnalla ja sen Suomen pääkonttorilla työskentelee yli 200 työntekijää (Wikipedia, 2023).

Suomessa Foodoran historiaan liittyy suomalainen Pizza-Online.fi -kuljetuspalvelu, joka oli Suomessa toimiva kattava verkkosivusto, jonka kautta pysty tilaamaan ravintoloiden tuottamaa ruokaa. Pizza-onlinesta tuli menestys. Vuonna 2012 Pizza-online myytiin saksalaiselle Delivery Herolle, joka omistaa myös Foodoran. Foodora ja Pizza-Online.fi toimivat aluksi samanaikaisesti kahtena erillisenä alustana, mutta yhdistyivät tammikuussa vuonna 2020 ja yhtiö jatkoi toimintaansa nimellä Foodora (Wikipedia, 2023)



Kuva 2. Toimitusalustat Suomessa

Kuten kuvassa 2. havainnollistetaan, kaikki suomalaiset tilaus- ja toimitusalustat ovat hyvin samantyyppisiä ja toimivat samalla periaatteella. Toimitusalustoista löytyi myös pieniä eroavaisuuksia, esimerkiksi Wolt erottautuu muista sisaryhtiöistään sillä, että se ylläpitää omia ruokakauppoja Wolt Market -brändillä. Pizza-online erottautumistekijä oli se, että he kuljettivat kaikki pizzat itse, eikä kolmannen osapuolen kautta.

2.3 Haamukeittiöiden tulevaisuus Suomessa ja ulkomailla

Ravintola-alalla on huolta siitä, että perinteiset kivijalkaravintolat voivat jäädä haamukeittiöiden, digitalisaation sekä uusien teknologioiden ja innovaatioiden varjoon. Haamukeittiöt tarjoavat asiakkaille tilauksen ja toimituksen mukavuuden ja vaivattomuuden, mutta nykyään pelkkä käytännöllisyys ei enää riitä, jos asiakkaat eivät saa rahalleen vastinetta, kuten laadukasta tuotetta ja nopeaa toimitusaikaa. Kivijalkaravintolat puolestaan tarjoavat asiakkailleen yhteisöllisyyden ja elämyksellisyyden tunteen, jotka yhdessä luovat yhtenäisen sosiaalisen hetken, jossa asiakkaat voivat nauttia seurasta ja vuorovaikutuksesta muiden kanssa. Tämä kappale käsittelee haamukeittiöiden tulevaisuutta ravintola-alalla ja niiden vaikutuksia perinteisiin ravintolatoimintoihin markkinoilla.

Vaikka haamukeittiöiden liiketoimintamalli on vielä varhaisessa vaiheessa, se tarjoaa runsaasti kehitysmahdollisuuksia. Pandemian aikana, kun yhä useammat ihmiset jäivät koteihinsa, toimitus- ja noutoruokapalveluiden kysyntä kasvoi merkittävästi – ja tämän trendin ennustetaan jatkuvan myös rajoitusten purkamisen jälkeen. Kun maailma vähitellen palaa

normaaliin, on mielenkiintoista nähdä, kuinka haamuravintolat mukautuvat muuttuviin olosuhteisiin. Osa asiantuntijoista uskoo, että haamukeittiöt voivat siirtyä kohti pysyvämpiä toimipaikkoja, kun taas toiset arvelevat, että kotiruokailun yleistyminen ja ravintolakokemusten palaaminen fyysisiin ravintoloihin voivat heikentää jakeluliiketoiminnan suosiota. Vain aika näyttää, mihin suuntaan haamukeittiöiden ainutlaatuinen ja innovatiivinen toimiala kehittyy, mutta on selvää, että niiden rooli ruoanjakelun tulevaisuudessa on edelleen keskeinen (Pattynski, 2024).

Alan odotetaan jatkavan investointejaan prosessien optimointityökaluihin, jotka auttavat organisaatiota tehostamaan toistuvia tehtäviään. Lisäksi haamukeittiöiden tai pilvikeittiöiden nopea nousu ja kehitys ovat vaikuttaneet merkittävästi HoReCa-alan (hotelli-, ravintola- ja catering-alan) kulttuuriin, toimien yhtenä suurimmista markkinakasvua edistävästä tekijöistä (UnivDatos, 2021).

2.4 Virtuaalibrändi

Seuraavassa osiossa käsitellään virtuaalibrändin käsitettä ja tarkastellaan sen eroja haamukeittiöön verrattuna sekä pohditaan, löytyykö näistä kahdesta liiketoimintamallista yhtäläisyyksiä. Lisäksi käsitellään, mitä hyötyjä ravintolat voivat saada virtuaalibrändien hyödyntämisestä omassa liiketoiminnassaan.

Virtuaalibrändi tarkoittaa sitä, että ravintolalla on jokin suosittu ruokabrändi ruoan kotiinkuljetus sovelluksessa, mutta sitä ei näy, eikä myydä, ollenkaan oikeassa ravintolassa. Virtuaalibrändit ovat olemassa vain ruoan kotiinkuljetus sovelluksissa. Se on keksintö, konsepti, joka sallii kaiken kokoisten ravintoloiden luoda oma räätälöity menu. Voit luoda virtuaalibrändien avulla uusia menuja ja houkutella uusia asiakkaita (Haamukeittiö Opas, 4). Virtuaalibrändejä hoidetaan oman ravintolan keittiöstä, digitaalisesti. Haamukeittiö voi valmistaa virtuaalibrändejä sekä tehdä yhteistyötä virtuaalibrändien ja perinteisten ravintolatoimijoiden kanssa.

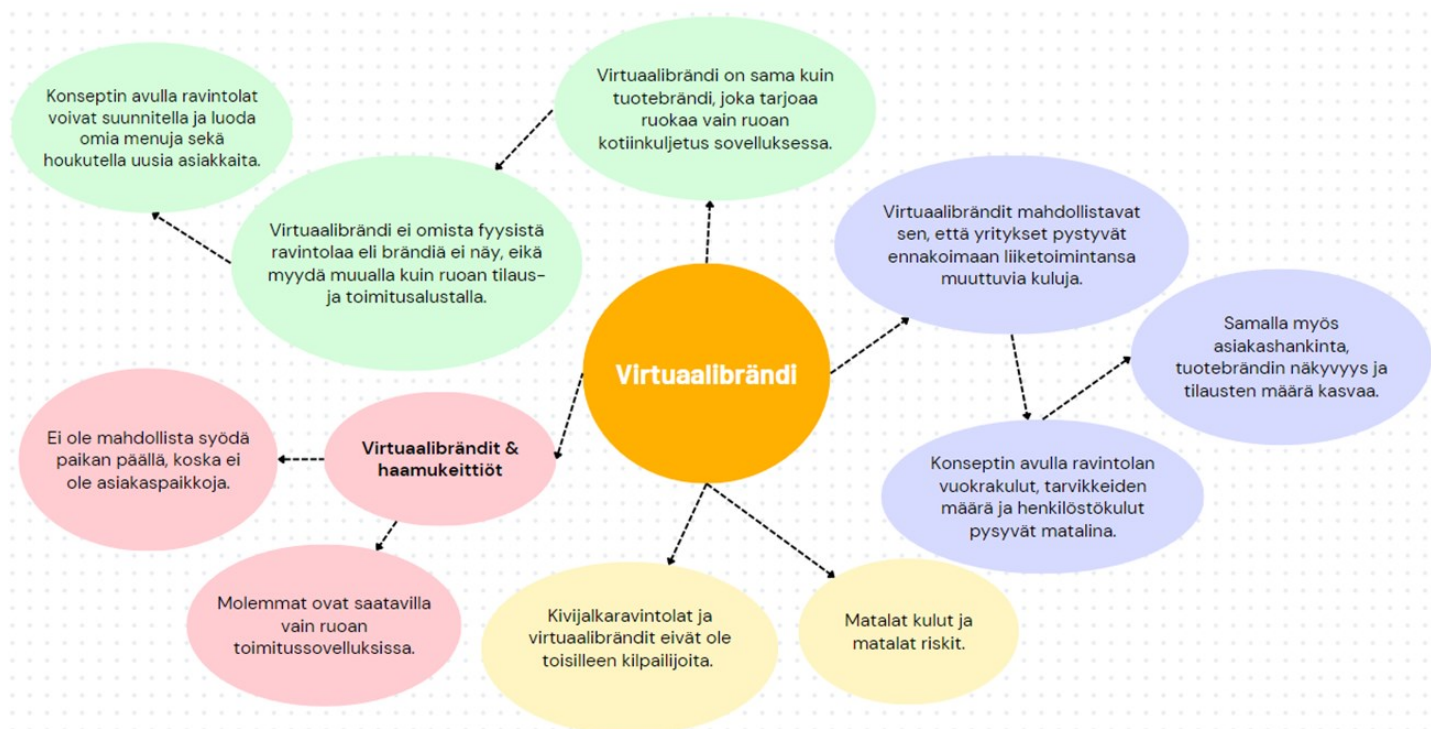
Virtuaalibrändeillä ja haamukeittiöillä on yhteistä se, että kummassakaan ei ole mahdollista syödä paikan päällä, koska asiakaspaikkoja ei ole. Molemmat ovat saatavilla ainoastaan ruoan kotiinkuljetus sovelluksissa. Tämä hetkisen tiedon mukaan yli 80 % 18–39 vuotiaista tilaavat ruokaa kotiinkuljetus sovelluksen kautta vähintään kerran viikossa (Haamukeittiö Opas, 4).

Virtuaalibrändit eroavat haamukeittiöistä siinä, että virtuaalibrändi voi olla itsenäinen brändi, joka ei ole sidottu perinteiseen ravintolaan tai fyysiseen sijaintiin. Sen sijaan haamukeittiö

toimii usein osana olemassa olevaa ravintolaa, joka valmistaa ruokaa usealle eri brändille tai konseptille ilman asiakasvuoroa. Kumpikin malli perustuu kuitenkin suurelta osin digitaaliselle tilaus- ja toimitusjärjestelmälle, joka mahdollistaa tehokkaan ruoanjakelun kuluttajille.

Virtuaalibrändit tarjoavat yrittäjille merkittäviä etuja liiketoiminnan ennakoitavuuden ja tehokkuuden kannalta. Koska virtuaalibrändit perustuvat digitaaliselle tilaus- ja toimitusmallille, ne mahdollistavat juoksevien kulujen hallinnan ja ennakoimisen tarkemmin. Tällöin yrittäjät voivat paremmin maksimoida tuotannon, tilausten määrän ja tuottavuuden. Virtuaalibrändien liiketoimintamallissa vuokratuot, tarvikkeiden määrä ja henkilöstökulut ovat yleensä alhaisempia verrattuna perinteisiin ravintoloihin, koska fyysiset tilat eivät ole yhtä suuria ja monimutkaisempia. Samalla henkilökohtaisen asiakashankinnan ja näkyvyyden kustannukset voivat vähentyä, sillä brändit voivat hyödyntää digitaalisia markkinointikanavia ja olemassa olevia toimituspalveluita, kuten Woltia tai Foodoraa. Tämän mallin ansiosta tilausten määrä voi kasvaa samalla, kun kustannuksia saadaan pidettyä kurissa. Lisäksi suuri määrä kerättyä asiakastietoa, kuten tilaustietoja ja asiakaspalautteita, mahdollistaa brändin jatkuvan kehittämisen (Haamukeittiö Opas, 6).

Mikäli asiakas haluaa kokeilla jotain uutta, kannattaa kokeilla virtuaalibrändejä, sillä niissä on matalat kulut ja matalat riskit. Virtuaalibrändejä ei koeta enää turhaksi kuin perinteisiä ravintoloita, vaan niitäkin pidetään hienona liiketoimintana. Normaalisti perinteistä ravintolatoimintaa ja virtuaalibrändejä ei pidetä toistensa kilpailijoina (Haamukeittiö Opas, 6).



Kuva 3. Virtuaalibrändi käsitteenä

2.4.1 Kitchen United

Kitchen United on yksi Yhdysvaltojen nopeimmin kasvavista virtuaalibrändeistä, joka sijaitsee New Yorkissa ja tarjoaa kuusitoista ruokakonseptia verkkoalustallaan. Valtakunnallisesti Kitchen Unitedilla on noin 50 erilaista ruokakonseptia. Laajenuksena on kolmetoista keittiötä eri puolilla maata. Jokainen virtuaalibrändi hyödyntää ainutlaatuista ruokakonseptien yhdistelmää, jonka Kitchen Unitedin kuraattorit perustavat keittiöiden sijaintialueen väestörakenteen perusteella (Reuver, 2022).

Virtuaalibrändi aloitti yhteistyön Krogerin kanssa elokuussa 2021 ja alkoi avata virtuaalisia toimipisteitä valituissa Kroger-supermarketeissa. Asiakkaat pystyivät tekemään tilauksia verkossa tai paikan päällä sijaitsevien kioskien kautta, joissa ravintolan henkilökunta valmisteli ruokatilaukset paikan päällä. He pystyivät sitten noutamaan tilaukset henkilökohtaisesti tai toimittamaan ne kotiinsa kolmannen osapuolen toimituspalvelutarjoajien kautta. Heinäkuussa 2022 Kroger oli yksi useista suurista yrityksistä, jotka ilmoittivat investoinnistaan Kitchen Unitediin osana 100 miljoonan dollarin varainkeruukierrosta. Tuolloin Kitchen United toimi noin 200 toimipisteessä Krogersissa ympäri Yhdysvaltoja (Fantozzi, 2023).

Yritys on käynyt läpi useita johtajuuden muutoksia elinkaarensa aikana perustajasta ja entisestä toimitusjohtajasta Massimo Noja De Marcosta, joka kasvatti yritystä tuhansiin haamukeittiöihin ja jätti Kitchen Unitedin vuonna 2022 Michael Montaganolle, joka toimi Kitchen Unitedin toimitusjohtajana elokuuhun asti. Montaganon johdolla Kitchen United osti haamukeittiökehittäjä Zuulin ja aloitti yhteistyön suurten tuotemerkkien, kuten Restaurant Brands Internationalin, Krogerin, Google Venturesin ja Fidelity Investmentsin kanssa (Fantozzi, 2023).

Haamukeittiötilasta on tullut varsin suosittu viimeisen kahden vuoden aikana, ja se on mahdollistanut ravintolatoimijoiden laajentumisen investointikevyt- ja työvoimakevyt-mallilla. Kategorian kasvaessa kuitenkin Kitchen United on eronnut monin tavoin. Ensinnäkin Kitchen Unitedin hankittu tekniikka mahdollistaa sen, että asiakkaat voivat tilata useilta valmisruokien ja kulutustavaroiden brändeiltä samalla lipulla ja samalla toimitusohjaimella, jotka kaikki synkronoidaan tehokkuuden ja kustannusten maksimoimiseksi (Kelso, 2022).

Teknologia yhdistää tilaukset eri saapuvista kanavista (DoorDash, UberEats, Kitchen United Mix ja ravintoloiden alkuperäiset sovellukset tai verkkosivustot) yhdeksi tietovirraksi ruoan valmistusta varten. Lisäksi se mahdollistaa sen, että loppukuluttaja voi tilata omalla kanavallamme useista ravintoloista samalla tilauksella ja samalla toimituskuljettajalla (Kelso, 2022).

Yhtiö aikoo myös laajentaa jalanjälkeään 500 toimipisteeseen Yhdysvalloissa seuraavan viiden vuoden aikana nykyisestä 15 toimipaikastaan. Painopistemarkkinat ovat Los Angeles, New York City, Chicago ja Texas (Kelso, 2022).

Jatkossa yritys keskittyy omaan ohjelmistoonsa, jonka se kuvaili Restaurant Divelle lähettämässään viestissä ”toiseksi liiketoiminnan ydinvahvuudeksi”. Tämä ohjelmisto kehitettiin ohjaamaan haamukeittiöyrityksen fyysisiä toimipaikkoja. Kitchen United on jo siirtänyt New Yorkin toimipisteensä Nimbus Kitchensille ja Austinin toimipisteensä ChefSuitelle, kuten yritys ilmoitti (Canham-Clyne & Douglas Moran, 2023).

C3:n toimitusjohtaja Sam Nazarian on osatanut Kitchen Unitedin haamukeittiöt, ja kiinteistöstä tulee osa uutta digitaalista ravintolayhtiötä nimeltä Everybody Eats, johon kuuluvat C3 ja Nextbite. Nykyiset ravintolat voivat lisensoida Everybody Eats -brändejä lisätulojen saamiseksi ja hyödyntää sen teknologiaa, erityisesti Citizens Go -nimistä mobiilisovellusta, myydäkseen ruokaa verkossa (Guszkowski, 2024).

Everybody Eats pyrkii myös laajentamaan tuotemerkkejään ruokakauppoihin, päivittäistavara-kauppoihin, kouluihin ja hotelleihin sekä tarjoamalla tuotteitaan tuoreina aterioina sekä pakattuina tavaroina (Guszkowski, 2024).

2.4.2 Munchfam

Vuonna 2018 Pertti Kallioinen aloitti liiketoimintansa lähiöpizzeriasta, ja ketjun tavoitteena oli laajentua Euroopan markkinoille. Kallioisen perustaman Pizza Cartelin liiketoiminta perustui yksinkertaiseen ideaan: tuoda laatupizzoja koko Suomeen sekä tarjota lisätuloja ja markkinointitukea pienyrittäjille. Myöhemmin Pizza Cartelin liiketoiminta kasvoi, ja uudeksi nimeksi valittiin Munchfam. Munchfam on kattobrändi, jonka sisällä toimivat Pizza Cartel, Seven by Forty sekä Anchor Bar Wings -ravintolakonseptit (Paljakka, 2022).

Alkuperäisenä tavoitteena vuonna 2018 oli paitsi kasvattaa omaa liiketoimintaa, myös tukea olemassa olevia ravintoloita parantamaan liiketoimintaansa. Munchfamin tuotebrändit ja ruokalistat ovat näkyvillä asiakkaille myös fyysisissä ravintoloissa, eikä virtuaaliravintoloiden konsepti estä asiakkaita nauttimasta ruoasta paikan päällä (Paljakka, 2022). Munchfamin liiketoiminta perustuu olemassa olevien ravintoloiden auttamiseen tuomalla heille lisää liikevaihtoa ja asiakkaita. Ottaakseen Munchfamin palvelun käyttöönsä, ravintolan ei tarvitse investoida laitteisiin, eikä heille tule mitään aloituskuluja, ainoat kulut ovat raaka-aineiden kustannukset sekä muutaman kymmenen euron palvelumaksu. Samaa apua ravintoloille tarjotaan tällä hetkellä Suomessa, Ruotsissa, Tanskassa ja Saksassa (Hautamäki & Kallioinen, 2023)

Munchfam perustettiin vuonna 2020 osakeyhtiöksi, jonka kotipaikka on Helsinki. Sen perustajia ovat Pertti Kallioinen, Henri Auvinen, Wei Zhou ja Arto Martonen. Munchfam on noussut yhdeksi merkittäväksi virtuaaliseksi ravintolabrändiksi, ja sen toimintaan kuuluu yli 400 ravintolaa Suomessa, Saksassa, Tanskassa ja Ruotsissa (Munchfam). Perustamisen tavoitteena

oli tarjota ravintoloille mahdollisuus parantaa ruokailuelämyksiä ja vastata asiakasvaatimuksiin.

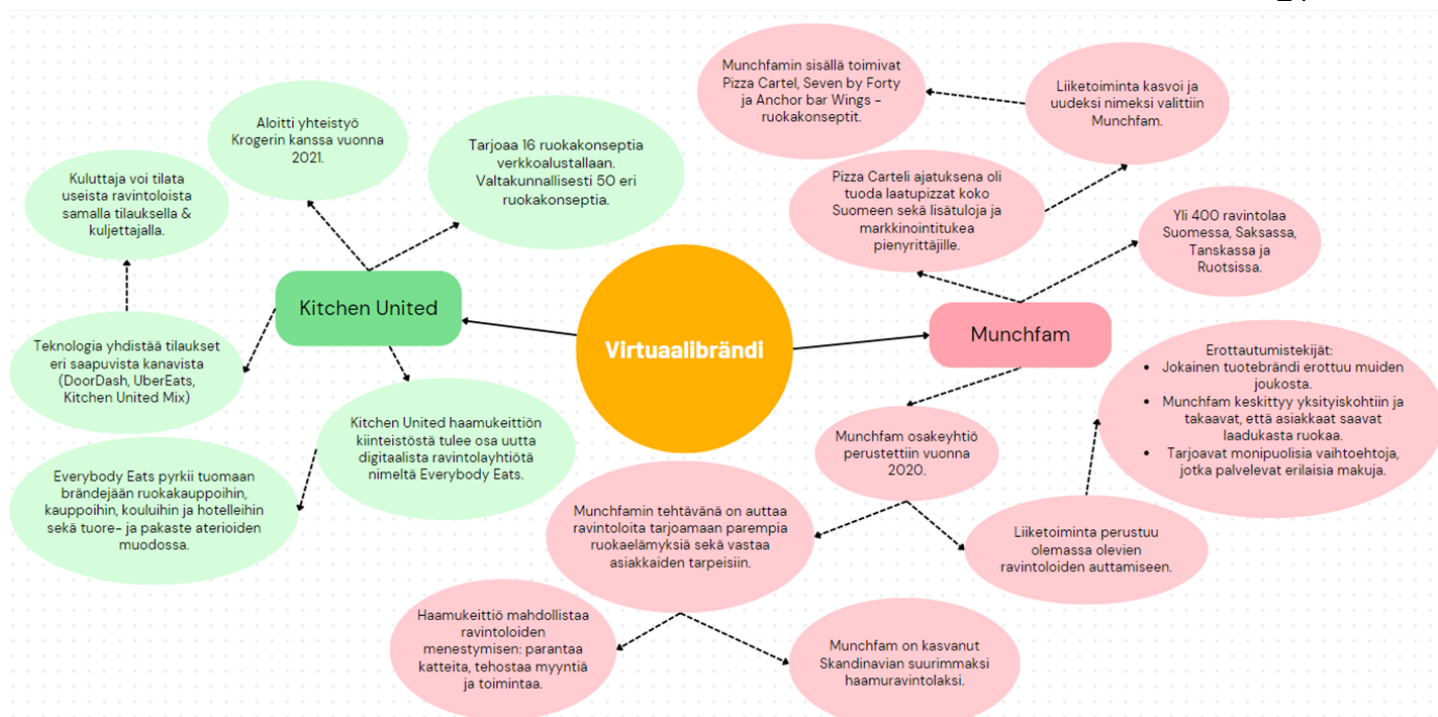
Haamukeittiön ainutlaatuinen tarjonta ja palvelu mahdollistavat ravintoloiden menestymisen. Se parantaa katteita, tehostaa myyntiä ja toimintaa. Munchfamin tuotebrändejä ovat CHKN, Gabrielin pizza, Pyhä Taikina, Tom Nami Nami, Smokey Sliders Co, Pizza Crew, Mad Wok, Seitsemän Neljäkymmälle, Gobble Gyros, Kickin Korean, Wing Tämä, Pizza Kartelli, yms.

Virtuaaliset ravintolat ovat nousseet dynaamisena ratkaisuna kulinaarisen tarjonnan laajentamiseen ja monipuolisten ruokailuelämysten jatkuvasti kasvavaan kysyntään. Hyödyntämällä yksityisiä tuotemerkkejä ja sitoutumista laatuun Munchfam muuttaa virtuaalisten ravintoloiden toimintatapoja ja tarjoaa asiakkailleen enemmän vaihtoehtoja ja poikkeuksellista ruokaa heidän paikallisista ravintoloistaan (Munchfam).

Munchfamin menestyksen ydin on heidän sitoutumisensa tarjota asiakkaille laaja valikoima virtuaalisia ravintolabrändejä, joista jokaisella on ainutlaatuinen kulinaarinen yksilöllisyys. Valmiiden tuotteiden lisäksi Munchfam edistää omia omien merkkien ainesosia. Tämä todistaa, että jokainen heidän esittelemänsä tuotebrändi erottuu muiden joukosta, sillä on selkeä makuprofiili ja vertaansa vailla oleva ruokailukokemus. Munchfamin johdattavana voimana virtuaalisten ravintolabrändien tulevaisuus kasvaa uusiin korkeuksiin, mikä muuttaa tapaa nauttia ja tutkia ruokaa digitaalisella aikakaudella (Munchfam).

Munchfamia erottaa muista ravintola-alustoista se, että he keskittyvät yksityiskohtiin ja takaavat sen, että asiakkaat saavat laadukasta ruokaa paikallisista ravintoloistaan jopa uusia kulinaarisia näköaloja. Munchfamin tuotebrändit tarjoavat joukon monipuolisia vaihtoehtoja, jotka palvelevat erilaisia makuja ja mieltymyksiä. Laajennettu menuvalikoima sisältää useita ruokia ja kulinaarisia tyylejä, mikä antaa asiakkaille mahdollisuuden lähteä gastronomiseen matkaan. Lisäksi laadukkaiden ainesosien varmuus ja huolellinen suodattaminen takaavat, että jokainen Munchfam-brändin kautta tehty tilaus vastaa odotuksia, mikä tarjoaa asiakkaille ainutlaatuisen ruokailukokemuksen (Munchfam).

Se on kasvanut Skandinavian suurimmaksi haamuravintolaksi. Yhdysvaltaisen ison haamuravintolaketjun toimijan mukaan Munchfam tekee asiat toisella tavalla kuin muut aiemmin. Heidän mukaansa suurin ero Munchfamissa on se, että he antavat ravintolan myydä sen jo olemassa oleville asiakkaille (Paljakka, 2022).



Kuva 4. Tarjonnan kokoajat eli virtuaalibrändit

2.4.3 MrBeast Burger

Marraskuussa vuonna 2020 MrBeastin fanit tulivat Wilsonin kaupunkiin voidakseen maistaa maailman ensimmäisestä ilmaisesta ravintolasta. Fanit olivat nauttineet aidosta ainutlaatuisesta kokemuksesta, joka piti sisällään brändäyksen, tuotepakkauksen, univormut, kyltit sekä ilmaisen aterian (MrBeast Burger). MrBeast Burger ilmoitti joulukuussa vuonna 2020 avaavansa 300 ravintolaa Yhdysvalloissa (SK Desk, 2023). Ilmoitus tehtiin Twitterin ja YouTube:n kautta. Jimmy Donaldson, joka tunnetaan myös nimellä ”MrBeast”, on tunnettu YouTube-käyttäjä eli palkattu digitaalisen sisällön luoja. MrBeast Burger on hänen oma yrityksensä. Vain tietyt online-ruoan toimituspalvelut, kuten UberEats, DoorDash jne., käyttävät kyseistä virtuaalista brändiä. Asiakkaat voivat tehdä tilauksia vain MrBeast Burger -verkkosivuston tai -sovelluksen kautta (MrBest Burger).

MrBeast Burger -sovelluksen kehitti joulukuussa vuonna 2020 Virtual Dining Concepts. Sovellus sai uskontunnustusta. Sovelluksessa saatavilla olevat ruokatuotteet maksavat rahaa ja tästä ravintolasta saadut tulot menevät hyväntekeväisyyteen. Sovelluksen ominaisuuksiin kuuluu mahdollisuus rätälöidä ja lisätä ruokaa ostoskoriin, tuote- ja ainesosakuvat, sijainnit MrBeast Burger -ravintola löytämiseksi, toimitus mahdollisuuden, luotto- ja pankkikorttien tallentaminen nopeampaa maksun suorittamista varten, lahjakorttien hyödyntäminen online-tilaukseen sekä aiempien tilausten historia ja suodatus (MrBeast Wiki).

Vuonna 2021 helmikuun alussa avattiin ensimmäiset toimipisteet Kanadassa – Toronto, Edmonton ja Calgary kaupungeissa. Myöhemmin myös Vancouverissa, Halifaxissa ja

Winnipegissä. Viisi toimipaikkaa avattiin myös Isossa-Britanniassa toukokuun puolella. MrBeast ilmoitti elokuussa vuonna 2022 avaavansa ensimmäisen ravintolansa Yhdysvalloissa American Dream Malliin, New Jerseyssä (SK Desk, 2023).

MrBeast Burgerilla oli ristiriitaisia arvosteluja, kun se avattiin ensimmäisen kerran. Ristiriitainen keskustelu tapahtui Twitterin kautta, missä ihmiset jakautuivat kahteen kategoriaan: jotkut ylistivät ketjua ja toiset kritisoivat sen epätyytyttävää asiakaspalvelua, pitkiä odotusaikoja ja brändin houkuttelevaa esittelyä asiakaskunnalle (SK Desk, 2023).

Nykyään MrBeast Burgerilla on yli 600 toimipaikkaa, jotka löytyvät 45 osavaltiosta ja Washington DC:stä, noin 1000 MrBeast Burger -toimipaikasta maailmanlaajuisesti. MrBeast Burger yhdessä Virtual Dining Conceptsin ottivat käyttöön pelkästään toimitus -ravintola-brändi. MrBeast-verkkosivuston mukaan MrBeast Burger -toimipaikat on suunniteltu niin, että ravintoloitsijat voivat lisätä uuden tulolähteen vaikuttamatta toimintaan (SK Desk, 2023).

MrBeast Burgerin suurin trendi oli käyttää resursseja fiksusti, kuten Virtual Dining Concepts oli tehnyt. Ylimääräisen keittiökapasiteetin hyödyntäminen ravintoloiden seisoessa tyhjillään ja virtuaalisten toimijoiden kanssa työskentely oli auttanut joitain keittiöitä ja tuotti myös hyvää liiketoimintaa (Nielsen, 2022).

Jimmy Donaldson puhuu myös laajemmasta trendistä ravitsemisalalla, jossa virtuaalikonseptit ovat kasvaneet ravintolamarkkinoilla nyt, kun älypuhelimien suosio kasvoi sekä sovellusten helpotuksen ja käytön lisääntymisen myötä päivittäisessä elämäntavassamme. Myös digitaalisen teknologian nopea kehitys, jonka pahoitti kahdeksi vuodeksi levinnyt pandemia. Tämä ilmiö lisäsi ”Kokeile minua” impulssiostoksen, jossa asiakkaat etsivät helppoja päätöksiä ja lisää käyttömukavuutta (Nielsen, 2022).

Elokuussa vuonna 2023 Jimmy Donaldson haastoi Virtual Dining Conceptsin oikeuteen muun muassa ruoan heikon laadun vuoksi. Vuoden 2023 lopulla Jimmy sulki suurimman osan toimipisteistä Yhdysvalloissa ja kaikissa muissa maissa myös (MrBeast Wiki).

2.4.4 Gabriels pizza

Mikael Gabriel avasi pääkaupunkiseudulle Gabriel's Pizza -pizzaketjun yhdessä virtuaaliravintoloita tuottavan Munchfamin sekä Woltin kanssa. Ketjun ravintoloita olisi tarkoitus aueta yli 30 paikkakunnalle ympäri Suomea (Ollikainen, 2023).

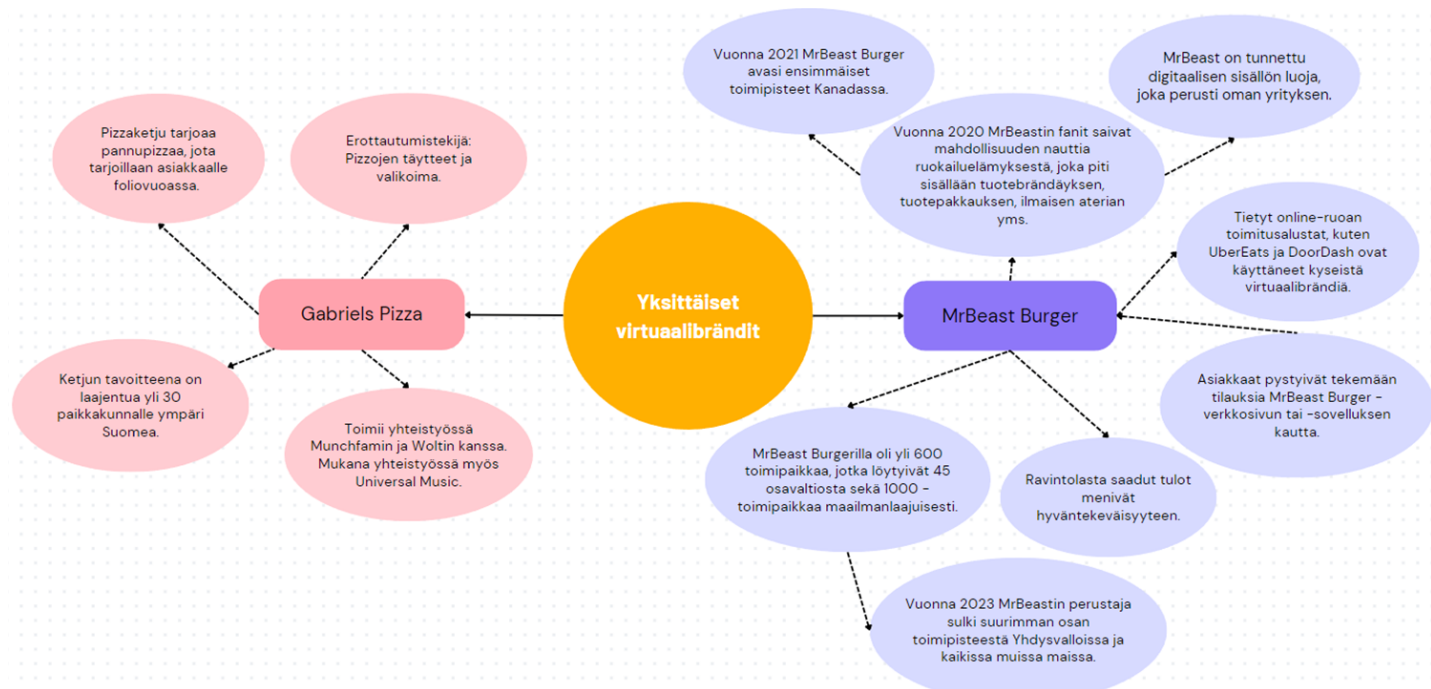
Ravintola tarjoilee Detroit-henkistä pannupizzaa, joka on kehitetty yhdessä Munchfamin sekä Michelin-kokki Pertti Kallioisen kanssa, Pizzaa pääsee maistamaan ainoastaan Woltista tilaamalla (Ollikainen, 2023).

Mikael Gabriel on itse suuri pizza ystävä erityisesti jenkipizzan, kertoo innostuneensa

mahdollisuudesta perustaa oma pizzeraravintola. Hänen ajattelussaan yhdistyivät niin visuaalinen ilme kuin pizzojen maku ja ulkomuoto. Suunnitteluvaiheessa erityistä huomiota on kiinnitetty myös hävikin vähentämiseen, ja pizza on suunniteltu jaettavaksi. Se tarjoillaan foliossa, jonka avulla asiakas voi halutessaan lämmittää pizzan uudelleen (Hautamäki & Kallonen, 2023).

Yhteistyön suunnittelu aloitettiin jo vuoden 2022 loppupuolella yhdessä Munchfamin kanssa, joka on tunnettu muun muassa Pizza Cartel -brändistään. Mukana yhteistyössä ovat Universal Music ja Wolt (Hautamäki & Kallonen, 2023).

Pizza-makuvaihtoehtoja on kahdeksan erilaista, ja hinnat vaihtelevat 19,5 eurosta 29,2 euroon. Iltasanomat päättivät testata, onko Mikael Gabrielin pizzoilla hintansa arvoa. Pizza tilattiin Mannerheimintien ravintolasta ja se arvioitiin neljän pizzan ystävänä toimesta, joista osalle pannupizza oli tuttu ja osalle uusi kokemus. Testaajat arvioivat täytteiden määrää runsaaksi ja maukkaaksi. Pohja herätti kuitenkin jakautuneita mielipiteitä: sen pehmeä, paksu rakenne oli hieman kuivakka ja jauhoinen. Testaajat kokivat pizzan maultaan ja ulkonäöltään muistuttavan kotikeittiössä uunipellille valmistettua pizzaa. Ketjun erikoisemmat täytteet ja valikoima saivat kiitosta, mutta pizza pidettiin rasvaisena, suolaisena ja täyttävänä (Ollikainen, 2023).



Kuva 5. Yksittäiset virtuaalibrändit

2.4.6 Virtuaalibrändit vs kivijalkaravintolat

MrBeastin menestyksen taustalla on todennäköisesti hänen persoonallisuutensa ja erityinen lähestymistapansa videoiden tekemiseen. Monet virtuaalibrändien perustajat jakavat samankaltaisia piirteitä, kuten rohkeuden, avoimuuden ja kyvyn käsitellä myyntiä kumppaneille, franchising-ottajille sekä yksiköiden kasvua. Vaikka persoonallisuudella on lyhytaikainen vaikutus huomion herättämisessä, pitkäaikainen menestys perustuu kokonaisvaltaiseen laatujohtamiseen, joka saa asiakkaat palamaan. Virtuaalibrändien nykyinen menestys ei kuitenkaan takaa, että menestyvät tarjoamaan merkittävää kilpailua perinteisille kivijalkaravintoloille pitkällä aikavälillä (Nielsen, 2022). Kivijalkaravintolat tarjoavat asiakkailleen muun muassa vieraanvaraisuuden, yhteisöllisyyden ja elämyksellisyyden tunteen, jotka luovat sosiaalisen hetken ja mahdollistavat vuorovaikutuksen erilaisten ihmisten kanssa. Tämä elementti puuttuu virtuaalibrändien konseptista. Vaikka virtuaalibrändit saattavat nauttia suosiota lyhyellä aikavälillä, viiden vuoden kuluttua tilanne saattaa muuttua.

Virtuaalibrändit keskittyvät online-tilauksiin ja toimituksiin ilman asiakaspaikkoja, kun taas kivijalkaravintolat tarjoavat asiakaskokemuksia fyysisissä tiloissa. Virtuaalibrändeillä on matalimmat kiinteistökulut, koska ne toimivat ilman fyysisiä ravintoloita. Kivijalkaravintolat puolestaan joutuvat investoimaan tilojen vuokriin ja ylläpitoon. Kivijalkaravintolat tarjoavat asiakkaille mahdollisuuden nauttia ruuasta paikan päällä, jakaa sosiaalisia hetkiä muiden kanssa ja kokea vieraanvaraisuutta. Virtuaalibrändit tarjoavat ruuan toimituspalveluja, mutta eivät pysty luomaan samanlaista yhteisöllisyyttä tai kokemusta.

Virtuaalibrändit saattavat kohdata haasteita asiakassuhteiden ja brändien rakentamisen osalta, koska niiltä puuttuu fyysinen kosketuspinta asiakkaisiin. Niiden menestys on pitkälti kiinni markkinoinnista, toimitusketjun hallinnasta ja teknologian käytöstä. Kivijalkaravintolat puolestaan voivat kohdata paineita kustannusten noususta ja liiketoiminnan joustamattomuudesta.

Lopulta molemmat liiketoimintamallit voivat olla osa ravintola-alan monimuotoisuutta, mutta virtuaalibrändien tulevaisuus on pitkälti riippuvainen siitä, kuinka ne pystyvät tasapainottamaan asiakaskokemuksen ja operatiivisen tehokkuuden. Kivijalkaravintolat puolestaan säilyttävät pitkän aikavälin kilpailuetunsa asiakaskokemuksensa ja brändivetoisuutensa ansiosta, mutta niiden on sopeuduttava digitalisaation ja toimituspalveluiden kasvuun.

3 Haamuravintolan erottautumis- ja kilpailutekijät

Haamuravintolat tarjoavat innovatiivisen lähestymistavan, jossa ravintolat voivat hyödyntää olemassa olevaa infrastruktuuriaan ja kulinaarista asiantuntemustaan lanseeratakseen useita virtuaalisia brändejä keittiöstään. Tämä strategia mahdollistaa ravintoloille pääsyn uusille markkinoille ja kuluttajien tarpeisiin ilman fyysistä laajentumista. Hyödyntämällä olemassa olevia resursseja ja operatiivista kapasiteettiaan ravintolat voivat laajentaa bränditarjontaansa parantaa resurssejaan ja kasvattaa tulopotentiaaliaan. Samalla ne voivat mukautua erilaisten ruokatrendien ja kulutustottumusten suosion mukaan, mikä voi johtaa liiketoiminnan kasvuun ja kilpailukyvyyn parantamiseen.

Haamuravintola voi perustaa kolmella eri tavalla. Ensimmäkin haamuravintola voi olla erikoistunut pelkästään haamuravintolatoimintaan, jolloin se valmistaa ruokaa ainoastaan tilauskanaviin. Tällaiset ravintolat keskittyvät usein tiettyyn ruokatyylin erikoistumiseen ja voivat hyödyntää useita eri brändejä samassa keittiössä. Toinen malli on erikoistuminen pelkkiin tilauksiin, jolloin ravintola panostaa tuotekuvaukseen, raaka-aineisiin ja pakkaukseen tarjotakseen ylivoimaisen tilaustuotekokemuksen. Tämä malli mahdollistaa haamuravintolan nopeamman palvelun verrattuna perinteisiin ravintoloihin. Kolmantena vaihtoehtona ovat laadukkaat ravintolat, jotka eivät valmista ruokaa pelkästään tilauksiin, koska heidän brändinsä kokemus keskittyy voimakkaasti ravintolamiljööseen. Näin ollen erikoistuneille haamuravintoloille on oma paikkansa laajassa ravintola-alan ekosysteemissä (Lavas, 2019).

Haamuravintolan voidaan perustaa myös siten, että olemassa oleva ravintola toteuttaa muiden ravintoloiden tai yritysten reseptejä. Toinen vaihtoehto on, että suurten tilauskanavien, kuten PizzaOnline, Foodora, Delivery Hero ja TakeAway.com, omistamat ravintolat kilpailevat suoraan perinteisten ravintoloiden kanssa tarjoten omia ruokalistojaan ja palvelujaan. Tämä liiketoimintamalli voi luoda kilpailua markkinoilla, sillä tilauskanavat toimivat paitsi jakelualustoina myös ravintolatoiminnan harjoittajina (Lavas, 2019).

3.1 Liiketoiminnan edut ja riskit

Haamuravintoloiden riskit eivät poikkea merkittävästä perinteisten kivijalkaravintoloiden riskeistä; ne ovat samankaltaisia. Yksi keskinen haaste on hävikki, ja lisäksi henkilöstömäärän suhteuttaminen kysyntään on tärkeää, jotta operatiivinen tehokkuus säilyy korkealla tasolla. Nämä ovat operatiivisia tekijöitä, joita on jatkuvasti hallittava. Erilaiset muuttujat voivat kuitenkin aiheuttaa lisäriskejä. Asiakaskokemuksen näkökulmasta yksi suurimmista haasteista on se, että ruoka kuljetetaan asiakkaalle ulkopuolisen toimijan toimesta, mikä rajoittaa ravintolan mahdollisuuksia vaikuttaa loppukäyttäjän kokemukseen. Esimerkiksi, jos pizza kääntyy

kuljetuksen aikana useaan otteeseen, sen laatu voi heikentyä ennen perille saapumista. Tällöin ravintolan kyky hallita tuotteen laatua on rajallinen. Ulkopuolisen kumppanin käyttö kuljetuksessa tuo mukanaan lisämuuttujia ja riskejä, jotka voivat vaikuttaa koko toimitusprosessiin.

Aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että riskit voivat ilmetä kahdella tasolla: käyttäytymis- tai henkilökohtaisella tasolla sekä ympäristö- tai yhteiskunnallisella tasolla. Haamuravintoloiden kontekstissa asiakkaat saattavat kohdata henkilökohtaisia riskejä, jotka liittyvät muun muassa tuotteen makuun, laatuun ja toimitusaikaan. Nämä tekijät voivat vaikuttaa asiakkaiden kokemuksiin ja tyytyväisyyteen. Samalla haamuravintolat voivat tuoda mukanaan myös yhteiskunnallisia riskejä, jotka voivat vaikuttaa paikalliseen talouteen, työntekijöiden hyvinvointiin ja kansanterveyteen (Cai, Leung, & Geng-Qing Chi, 2022).

Ruoan kotiinkuljetussovellukset sijoittavat korkeita summia houkutellakseen uniikkeja brändejä. Haamukeittiömalli mahdollistaa helpomman pääsyn markkinoille, kun ei tarvitse investoida kalliiseen vuokraan tai tarjoilijoiden palkkaamiseen (Haamukeittiö Opas, 5). Ravintoloiden omistajat hyötyvät tästä uudesta konseptista vähentämällä merkittävästi työvoima- ja muita yleiskustannuksia (Cai, Leung, & Geng-Qing Chi, 2022, 1).

Haamukeittiöiden nousukauden myötä kritiikki nousee myös aidon ravintolakokemuksen menettämisestä. Ravintola-asiakkaat ovat myös varovaisia tilaamaan haamukeittiöistä, koska he eivät tunne tätä uutta konseptia. On raportoitu, että 72 % asiakkaista halusi tilata ruokatoimituksia kivijalkaravintoloista haamukeittiöiden sijaan (Cai, Leung, & Geng-Qing Chi, 2022, 1).

3.2 Asiakkaat

Tässä osiossa käsitellään virtuaalibrändien ja haamuravintoloiden markkinoinnin ja asiakashankinnan strategioita ilman fyysistä ravintolaa. Lisäksi osiossa tuodaan esiin, kuinka tärkeää on nopea toimitus, korkeatasoinen asiakaspalvelu ja laadukkaat asiakaspalautteet. Osio keskittyy myös siihen, kuinka verkkonäkyvyys, kuten ammattimaiset kuvat, vahva sosiaalisen media läsnäolo ja asiakasarvostelut, vaikuttavat asiakkaiden luottamukseen ja ostospäätöksiin. Luottamus asiakasarvosteluihin ja sähköiseen kaupankäyntiin on keskeinen tekijä asiakkaiden käyttäytymisessä ja heidän päätöksissään valita ravintola tai virtuaalibrändi.

Asiakkaiden huomion kiinnittäminen ilman fyysistä ravintolaa on haasteellista, mutta markkinointi ja kohdennettu asiakashankinta ovat keskeisiä toimenpiteitä virtuaalibrändeille. Asiakkaat eivät etsi pelkästään herkullista ruokaa, vaan he arvostavat myös yrityksiä, jotka ovat

sitoutuneet vastuullisuuteen, kuten ympäristön suojeluun, eläinten hyvinvointiin ja paikallisten raaka-aineiden käyttöön. Lisäksi asiakkaat odottavat nopeaa toimitusta ja korkeatasoista asiakaspalvelua. Näiden tekijöiden huomioiminen on elintärkeää virtuaalibrändien menestykselle (Haamukeittiö Opas, 7).

Kun asiakkaat kokevat saavansa korkeimpia henkilökohtaisia etuja, kuten mukavuutta, monipuolisia laadukkaita ruokavalintoja ja yhteiskunnallisia hyötyjä, kuten liikenteen ja ruokahävikin vähentämistä, työpaikkojen luomista ja taloudellista panostusta, he muodostavat korkeamman luottamuksen ja ovat todennäköisemmin valmiita valitsemaan haamukeittiöitä tulevaisuudessa. Yhteiskunnallinen riski, joka liittyy asiakkaiden huoleen työntekijöiden hyvinvoinnista, puhtaudesta ja hygienian tasosta sekä ruoan hankintaketjuista, heikentää merkittävästä luottamusta. Toisaalta henkilökohtaiset riskit, kuten ruoan laatu, virheelliset tilaukset, hidas toimitus ja hinnoittelu, eivät ole osoittaneet merkittäviä vaikutuksia asiakasluottamukseen (Cai, Leung, & Geng-Qing Chi, 2022, 6).

Asiakkaiden huomion kiinnittämiseksi internetissä yrityksillä tulee olla erinomaisia ja laadukkaita kuvia menustaan (esimerkiksi ammattivalokuvaajan panostus), vahva läsnäolo sosiaalisessa mediassa asiakaspalautteisiin (Haamukeittiö Opas, 9). Luottamus on ratkaisevassa roolissa asiakkaiden päätöksentekoprosessissa ja käyttäytymisaikeissa. McKnight, Choudhury ja Kacmar (2002) ehdottavat, että asiakkaiden luottamus sähköiseen kaupankäyntiin johtaa luottavaiseen käyttäytymiseen, kuten ostoaikeisiin. Ravintolatutkimuksessa on todettu, että luottamus vaikuttaa merkittävästi asiakkaiden ravintolatottumuksiin, ravintolatyytyväisyyteen ja – uskollisuuteen, aikomukseen vierailla ravintolassa ja suositella sitä sekä offline- että online-tilanteissa (Cai, Leung, & Geng-Qing Chi, 2022, 3).

3.3 Haamutuotannon hyvät ja huonot puolet

Tämä osio käsittelee haamuravintoloiden toiminta- ja liiketoimintamallia, niiden tarjoamia etuja ja haasteita sekä vaikutuksia ravintolayrityksille, asiakkaille ja tilauskanaville. Osiossa käsitellään muun muassa haamuravintolan kykyä kokeilla uusia reseptejä ja tavoittaa uusia asiakkaita, sen roolia tilausruokakulttuurissa, sekä sen tarjoamia kilpailuetuja ja asiakaskokemuksen parantamista. Lisäksi pohditaan haamuravintolan tuomia operatiivisia etuja, kuten kustannustehokkuutta, joustavuutta ja mahdollisuuksia testata uusia konsepteja ja tuotteita. Samalla nostetaan esiin haamuravintolan toimintaan liittyvät haasteet, kuten kontrollin puute asiakaselämyksestä ja dataan liittyvät riskit.

Haamuravintolan konsepti tarjoaa ravintolayrityksille ketterän tavan kokeilla uusia reseptejä ja tavoittaa uusia asiakkaita. Tämä mahdollistaa innovoinnin ja markkinointikokeilut ilman

suuria investointeja fyysisiin tiloihin. Kuitenkin haamuravintoloiden toimintaan liittyy haasteita, kuten korkeammat palvelumaksut ja kontrollin puute asiakaselämykseen ja kerättävään dataan (Tuomi, 2022).

Loppuasiakkaille haamuravintolakonsepti tuo mukanaan uudenlaista valinnanvaraa ruokapalveluihin, jotka eivät ole sidottuja aikaan tai paikkaan. Tämä tarjoaa mukautumiskykyä ja joustavuutta kuluttajille, mutta siihen liittyy myös tiettyjä haittoja, kuten lisämaksuja, rajoitettuja ja suoraviivaistettuja ruokalistoja, alustojen suosittelualgoritmien merkitys ostopäätöksissä sekä palvelukohtaamisten puute (Tuomi, 2022).

Haamuravintola tarjoaa ravintoloille mahdollisuuden löytää uusia asiakkaita ja testata markkinoilla uusia konsepteja. Se toimii virtuaalisena ravintolaketjuna, joka mahdollistaa liiketoiminnan uudistamisen helposti ja kustannustehokkaasti. Haamuravintola voi rikastuttaa tilausruokakulttuuria erityisesti kiireisinä ja ruuhkaisina aikoina, jolloin tuotteita voidaan valmistaa tilauskanavien omista haamuravintoloista tai kumppanien ravintoloista (Lavas, 2019).

Haamuravintoloiden toiminta mahdollistaa erilaisten tuotteiden, tuotekuvien ja nimien testaamisen, jolloin ravintolat voivat helposti kokeilla uusia tuotteita ja A/B- testata niiden suosiota (Lavas, 2019). Haamuravintola voi luoda uniikin kilpailuedun tilauskanaville, sillä omien haamuravintoloiden perustaminen tarjoaa erilaista tarjontaa, joka erottaa sen kilpailijoista (Lavas, 2019).

Etuihin kuuluu, että haamukeittiö mahdollistaa useamman ravintolan toimimisen samassa keittiössä. Toisaalta sijainnin ei tarvitse olla kalliissa neliössä parhaiden asiakasvirtojen äärellä, eikä asiakastilojen sisustukseenkaan tarvitse panostaa. Lisäksi konsepteja ja brändejä voidaan muokata joustavasti. Haamukeittiöiden ajatuksena on, että ruoka voidaan valmistaa keskitetysti ja tehokkaasti, pienemmillä henkilöstökuluilla (Pakarinen, 2021).

Haamukeittiöille on monia etuja, mutta myös useita haittoja, jotka kannattaa ottaa huomioon, kuten esimerkiksi:

1. **Epäjohdonmukaiset asiakaskokemukset:** Haamukeittiöissä ei ole fyysistä asiakaspalvelua, henkilöstö ei pääse luomaan henkilökohtaista vaikutelmaa asiakkaisiin. Ruokatoimituksissa voi myös ilmetä ongelmia, kuten viivästyksiä tai ruoan laatuun vaikuttavia tekijöitä, koska kuljetus voi kestää pitkään ja kuljettajalla on useita pysähdyksiä.
2. **Välityspalkkiot:** Toimituspalveluiden kumppanuudet voivat tuottaa suuria välityspalkkiota (10–30 %), mikä syö voittoja. Lisäksi markkinointikustannukset, joiden avulla

erottuu kilpailijoista, voivat nostaa budjettia. Tässä tilanteessa voi olla hyödyllistä harkita oman kuljetuspalvelun palkkaamista kustannusten pienentämiseksi.

3. **Kilpailu:** Kilpailu ei rajoitu vain lähialueiden ravintoloihin, vaan saattaa ulottua koko kaupunkiin, sillä haamukeittiö ei ole sidottu fyysiseen sijaintiin. Lisäksi ilman fyysistä liiketilaa voi jäädä ilman luonnollista markkinointia, kuten kadulla kulkevien ohikulkijoiden huomiota.
4. **Asiakasuskollisuus:** Ilman henkilökohtaista vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa on vaikeampi luoda uskollisuutta. Haamukeittiöissä asiakasuskollisuus riippuu pääasiassa ruoan laadusta ja toimitusten johdonmukaisuudesta, mikä voi olla haastavaa.
5. **Ei saatavilla tietyille väestöryhmille:** Haamukeittiöt voi vieraannuttaa asiakkaita, jotka eivät ole tottuneet käyttämään toimitussovelluksia, kuten vanhempia asiakkaita tai niitä, jotka eivät luota digitaalisiin palveluihin. Tämä voi rajoittaa asiakaskuntaa ja kasvuvaatimuksia (Cuboh Software).

Vaikka haamukeittiöissä on houkuttelevia etuja, kuten alhaisemmat kustannukset ja joustavuus, on tärkeää olla tietoinen myös niiden haasteista, kuten epäjohdonmukaisista asiakaskokemuksista, suurista välityspalkkioista ja asiakasuskollisuuden rakentamisen vaikeudesta. Haamukeittiön menestys riippuu pitkälti ruoan laadusta, toimitusten luotettavuudesta ja tehokkaasta markkinoinnista.

3.4 Haamukeittiöiden erottautumis- ja kilpailutekijät, case: Huuva

Tässä osiossa keskitytään haamuravintola Huuvan toimintatapoihin, eroihin, työntekijäkokemuksiin, asiakasnäkökulmaan ja liiketoiminnan kehittämiseen erityisesti kotiinkuljetuspalveluissa. Osio tarkastelee haamuravintolan ja perinteisen ravintolan eroavaisuuksia, kuten asiakashankinnan, kysynnän ennustamisen, henkilöstöprosessin ja markkinoinnin osalta. Osiossa vertaillaan Huuvan ja perinteisen ravintolan toimintaa, huomioiden haamuravintoloiden joustavuus, teknologian hyödyntäminen ja asiakaskokemuksen keskeinen rooli liiketoiminnan menestyksessä.

”Jos myydään kotiinkuljetusta, niin kuluttajat ensinnäkin haluavat hyvää ruokaa. Ei ole merkitystä onko kyse haamuravintolasta vai ei. Se on aina asia mikä merkitsee, että nyt päädytään palvelemaan ihmisiä aika paljon kotiinkuljetuksen kautta joissain paikoissa. Joissakin myös syödään paikan päällä. Jos ajattelee Huuvaa, eli miksi moni asiakkaista tykkää Huuvasta, niin siihen liittyy ensinnäkin se, että Huuvasta löytyy tosi hyviä brändejä eli konsepteja, ja ne tulevat hyvin tehtynä perille. Huuvan toiminta on semmoisissa paikoissa, missä tyypillisesti ei ole muuta tarjontaa.” (Haastateltava 1, 2024).

Huuva jatkaa kehittää teknologiaa, jolla he voivat auttaa keittiöoperaatioitansa toimimaan paremmin, laadukkaammin ja tehokkaammin. Ehkä isoin ero haamukeittiön toimintatavoissa ja työprosesseissa on se, että perinteisessä keittiössä keittiöhenkilökunta tekee aika paljon kaikkea muutakin, kuin vaan kokkaa. Siellä taustalla on erilaisia "front of house" tehtäviä, kuten esimerkiksi erilaiset toimistotyöt ja kaikkea muuta. Kokkaaminen ja siivoaminen on loppujen lopuksi vaan osa siitä työstä. Huuva on teknologian avulla aika paljon automatisoitu kaikki muu, jolloin henkilöstö pitkälti keskittyy vaan kokkaamiseen, ja siivoaminen kuuluu työn kiinteään osaan. Sitä kautta tehokkuus on aika paljon korkeammalla tasolla, kun kivijalkaravintolassa. Se on vaan yksi iso ero. Huuva on myös automatisoinut aika paljon kaikkea varastohallintaa, ostoa ja muuta. Tämän kautta he ovat pystyneet pitämään hävikin aika pienenä ja myös muita asioita, mitkä usein muodostuvat haastaviksi.

Haamuravintolassa työskentelee vähemmän työntekijöitä, kuin kivijalkaravintolassa. Se johtuu siitä, että siellä ei ole "front of house" ja muuta. Henkilökunta lähinnä kokkaa. Arkisin keittiössä on kaksi työntekijää ja kiireisimpinä viikonloppuina voi olla kolme tai neljä työntekijää. Jos ajatellaan työntekijäkokemusta haamukeittiössä, niin esimerkiksi Huuvassa on hyvä tyytyväisyys. Haasteltava kertoo, että jos ajatellaan, mikä on keskimääräinen työuran pituus ravintola-alalla, tai kuinka pitkään työntekijä tekee keskimäärin töitä ravintolassa, niin pikaruokaketjuilla se on kuusi kuukautta ja Huuvassa noin kaksi vuotta. Tämän myötä voidaan todeta, että haamukeittiössä on parempi työsitoutuneisuus kuin esimerkiksi pikaruokaketjuilla.

Yleisemmällä tasolla, kun toimitaan kotiin kuljetuksessa, niin kysyntä usein vaihtelee vähän rajummin, kuin perinteisessä kivijalkaravintolassa. Esimerkiksi yleensä kuukauden vikapäivä ja kuukauden alku on todella hyviä, koska ihmiset saavat silloin palkan palkkatililleen. Kun olemme kuukauden keskikohdassa, se on yleensä vähän hiljaisempaa, koska niin kuin yleensä ne palkat on kulutettu loppuun jo tässä kohtaa. Sitten on erilaiset tarjouskampanjat, mitä kuluttajat saavat. Kaikki tällaiset vaikuttaa tosi paljon. Se saattaa mennä sinne 20–30 % pinnaa ylös alas yllättävän vaikeasti ennustetta millä tavoilla. Huuvassa olemme siitä huolimatta pyritty aika paljon luomaan vähän ehkä edistyksellisempiä tapoja ennustaa sitä menekkiä ja muuta. Sen kautta voidaan esimerkiksi pyrkiä hallitsemaan varastoja vähän fiksummin, mutta kaikki lähtee kysynnän ennustamisesta.

Jos verrataan haamukeittiöiden ja kivijalkaravintoloiden nettisivuja varsinkin tuotevalikoiman houkuttelevuutta ja ulkonäköä, huomataan, että niistä löytyy eroavaisuuksia. Haamukeittiöt panostavat omassa toiminnassaan ammattivalokuvaajiin, koska annoksien valokuvat ovat tärkeässä roolissa kyseisessä liiketoiminnassa. Erityisesti Woltissa ja muissa ruoan toimitus-alustoilla, missä asiakkaat tekevät ostopäätöksensä sen perusteella, mitä he näkevät. Hyvät

valokuvat luovat heti luottamusta ja houkuttelevat ostamaan. Se, miten annokset valokuvaan, vaikuttaa todella paljon myös myyntiin – on iso ero siinä, otetaanko kuvat itsenäisesti omalla puhelimella hämärässä vai hyödynnetäänkö ammattilaista, joka osaa tuoda esiin ruoan parhaat puolet ja viimeistellä annoksen visuaalisesti houkuttelevaksi. Visuaalisuus on keskeinen kaupankäynti tänä päivänä.

Kun verrataan haamukeittiöiden ja ravintoloiden menulistojen muokattavuutta ja valikoimaa, huomataan, että niilläkin löytyy eroavaisuuksia. Esimerkiksi Huuvassa suosituin tuotekategoria on burgeri. Lisäksi, kun Huuva tekee yhteistyötä Liemen kanssa, Shanghai-tacot ovat monien suosikkeja. Haamukeittiöllä on yleensä pienempi menulista verrattuna perinteiseen ravintolaan. Esimerkiksi Liemellä voi olla 40 annosta menuvalikoimassa, mutta haamukeittiön kautta on yleensä tarjolla vain 5–6 tuotevaihtoehtoa. Pienempi valikoima on tiedostettu valinta, koska haamukeittiö oli huomannut, että kun ihmiset tilaavat applikaatioista, liian pitkä valikoima ei toimi. Asiakkaat päätyvät usein valitsemaan vain suosituimpia annoksia, ja liiallinen valinta voi tuntua uuvuttavalta heidän mielestään. Asiakaspalautteita seurataan tarkasti, jonka perusteella tehdään tarvittava muutokset tuotevalikoimaan. Jos jokin brändi tai konsepti ei toimi tai ei myy itsensä, sen voidaan vaihtaa.

”Asiakaspalautteilla on oma merkityksensä esimerkiksi tuotteiden kehittämisessä. Kun toimitaan digitaalisessa ympäristössä, haamukeittiöt saavat todella paljon asiakaspalautetta. Toisaalta perinteisessä ravintolassa ei ole helppoa saada sitä asiakaspalautetta. Esimerkiksi Huuvassa asiakaspalautteita luetaan joka päivä. Keittiössä käydään palautteet läpi päivittäin, jonka jälkeen pyritään miettimään, että miten voidaan tehdä paremmin ensi kerralla. Se on suuri asia tässä. Mitä pidemmälle menee, niin alkaa huomaa, että haamukeittiö on hyvin ihmislähtöinen liiketoiminta. Jos jossain Huuvan keittiössä esiintyy haasteita, se näkyy heti asiakaspalautteissa.” (Haastateltava 1, 2024).

Seuraavana vertailu- ja erottautumiskohteenä on asiakashankinta haamukeittiöissä ja kivijalkaravintoloissa. Esimerkiksi Huuva tekee tiivistä yhteistyötä tunnetuimpien ravintolabrändien kanssa, ja se on todella merkittävä asia. Pelkästään se, että he avaavat Sushibar Winen Espooseen, on jo itsestään uutinen asiakkaille. Tämä voisi olla Huuvan liiketoimintamallin ydin. Käytännössä suurin osa myynnistä tulee kotiinkuljetuspalveluiden, kuten Woltin ja Foodoran kautta. On olemassa myös erilaisia promootiokeinoja, joilla voi houkutella asiakkaita ja saada heidän huomionsa entistä tehokkaammin.

”Jos mietitään myyntiä Woltissa, niin siellä on käytössä monenlaisia markkinointikanavia. Voi esimerkiksi tarjota asiakkaille ilmaiset kuljetukset, tehdä erikoistarjouksia tai hyödyntää muita vastaavia kampanjoita. Nämä keinot voivat olla tehokkaita, ja niihin voidaan investoida rahaa, koska ne houkuttelevat uusia asiakkaita. Esimerkiksi ilmaiset kuljetukset voivat tuoda

lisää tilauksia, ja tämä voi olla hyvä tapa saada uusia asiakkaita kokeilemaan ravintolaa. Kun asiakas on tilannut kerran, on tärkeää, että hän palaa ilman sitä, että yrityksen tarvitsee uudelleen tarjota uutta tarjouskampanjaa tai ilmaisia kuljetuksia. Tässä kohtaan ostospäätöksen pitäisi perustua siihen, että asiakas on tyytyväinen ruokaan ja kokee sen niin hyvänä, että hän tilaa uudestaan. Jos asiakas ei palaa, se voi olla merkki siitä, että ravintolassa on jotain ongelmaa – oli se sitten ruoan laatu, maku tai muu kokemus.” (Haastateltava 1, 2024). Johtopäätöksenä voidaan toteaa, että vaikka markkinointi voi houkutella asiakkaita, niin jos ruoka ei vastaa odotuksia, he eivät tule takaisin. Toisaalta, jos ruoka on erinomaista, asiakkaat löytävät tiensä takaisin ilman, että tarvitaan jatkuvia tarjouksia. Tämä sama periaate koskee monia muita ravintoloita ja ruokapalveluita.

Henkilökuntakoulutuksella on myös aika iso ja tärkeä rooli haamukeittiöiden toiminnassa. Se on onnistumisen edellytys. Aluksi koulutetaan enemmän perusteita yrityksestä, eli miten kaikki toimii. Sitten siirrytään käytännön työhön, eli harjoitellaan erilaisia konsepteja. Huuvalla on käytössä oma Akatemia, jossa on erilaisia videoita ja muita digitaalisia oppimismateriaaleja, joissa pystyy harjoittelemaan. Työssäoppiminen on tosi oleellista, sillä esihenkilösiellä keittiössä käyttää aika paljon aikaa perehdyttämiseen sekä näyttämiseen ja opettamiseen. Alussa opiskellaan omatoimisesti ja sitten suoritetaan erilaisia testejä.

Huuva on aika paljon pyrkinyt panostamaan esihenkilö työskentelyyn ja rakentamaan hyviä tiimejä, koska se on hyvän työkokemuksen perusta. Muita perusasioita ovat se, että he pyrkivät varmistamaan, että ihmiset saavat ne tunnit, mitkä heille oli luvattu. Tämän tyyppisiä asioita Huuvassa pyritään tekemään tosi hyvin ja sen lisäksi heillä on etuna se, että Huuvassa on monenlaisia konsepteja, niin se työ vaihtelee vähän enemmän viikosta toiseen, näin henkilöstö ei väsy tekemään samanlaisia annoksia. Tämän avulla voi myös oppia uusia konsepteja.

Huuva tarjoaa myös henkilöstöetuja, työterveyspalvelua ja välillä myös yhteistä aktiviteettia. Haastateltava kertoo, että tämän lisäksi kaikki perusasiat pitää olla kunnossa, koska jos ajatellaan ravintola-alaa yleisesti, niin haaste siellä johtuu varmaan siitä, että monella nuo perusasiat eivät ole kunnossa. Tavallaan ravintoloiden standardi on vapaalla. Jos perusasiat hoidetaan hyvin, niin myös työntekijät ovat tyytyväisiä.

”Markkinointiin pitää suhtautua hyvin strategisesti ja numerolähteisesti. On selvää, että haamukeittiöissä ei ole suuria katteita, joten jos panostaa jatkuvasti suurilla summilla markkinointiin, ei siitä jää voittoa yritykselle. Haamukeittiöiden on mietittävä, mikä on todella tehokasta markkinointia ja kuinka saa rahalle mahdollisimman hyvän vastineen. Se on äärimmäisen tärkeä asia tässä toiminnassa” (Haastateltava 1, 2024).

Kehityksen täytyy olla jatkuvaa, se ei saa pysähtyä koskaan. Huvun tavoitteena on kasvaa ja nousta Euroopan johtavaksi toimijaksi alallamme. Tämän vuoksi Huuva esimerkiksi laajentaa toimintaansa Saksaan ja pyrkii vauhdittamaan kasvua myös Saksassa. Suomessa Huvun tavoitteena on tulla maanlaajuiseksi toimijaksi seuraavan parin vuoden aikana. Tällä hetkellä Huuvalla on vahva markkina-asema erityisesti pääkaupunkiseudulla ja Jyväskylässä, ja nyt he tähtäävät laajentumiseen koko Suomeen. He ovat jo nyt vakiinnuttaneet paikkansa tietyillä alueilla, kuten pääkaupunkiseudun lähiöissä, joissa heillä on suuri markkinaosuus.

Huuva pyrkii jatkuvasti tuomaan uusia, mielenkiintoisia vaihtoehtoja asiakkailleen. Esimerkiksi he ovat hiljattain lisänneet Mechattiin Sushin ja loivat yhteistyön Sushi Winin kanssa, joka on saanut todella hyvää palautetta asiakkailta. Lisäksi Huuva lanseerasi uuden pizza-konseptin, joka on myös otettu todella hyvin vastaan. Näitä innovaatioita ja uusia konsepteja tuodaan jatkuvasti lisää, voidakseen tarjota asiakkaille entistä laajempaa ja monipuolisempaa valikoimaa. Näiden uusien tarjoamien kautta Huuva haluaa luoda uusia tapoja, joilla asiakkaat voivat kohdata heidät. Heidän tavoitteenansa on olla se paras valinta asiakkaille, riippumatta siitä, haluavatko asiakkaat tilata kotiinkuljetuksen, noutaa tilauksensa itse tai nauttia muista lisäpalveluista. Heidän päätehtävänänsä on palvella asiakkaita entistä paremmin ja tarjota heille mahdollisimman sujuvia ja monipuolisia palvelukokemuksia.

”Kotiinkuljetus on edelleen iso osa ruokamarkkinaa, mutta Euroopassa on mielenkiintoinen trendi: jopa 70 % ravintolaruoasta haetaan edelleen itse ravintoloista. Tämä luku saattaa tuntua yllättävän suurelta, mutta se kertoo volyymin koosta, erityisesti take away -markkinassa. Esimerkiksi McDonald’sin Drive-in myynnistä Suomessa jopa 70 % tulee Drive-in-kanavan kautta. Suomessa McDonald’s myy vuosittain ruokaa noin 2,5 miljardilla eurolla, ja näistä valtavat osat kulkevat juuri noutopalveluiden kautta. Vastaavasti Woltin ja Foodoran yhteinen vuosimyynnin arvo on noin 700 miljoonaa euroa, ja tämä luku voi olla jo kasvanut. Take away -ruokamarkkina on edelleen valtavan suuri ja tärkeä osa kokonaiskuvaa, vaikka kotiinkuljetus onkin nousemassa entistä suosittumaksi” (Haastateltava 1, 2024).

4 Haamuravintoloiden kehittäminen

Tässä osiossa käsitellään haamuravintoloiden ja virtuaalikeittiöiden haasteita ja niiden markkinointiin liittyviä erityispiirteitä. Erityisesti tarkastellaan ruoan laadun ylläpitämistä eri keittiöiden sijaintien ja vaihtelevien asiakkaiden odotusten vuoksi; kilpailun kiristymistä markkinoilla, kun uusia toimijoita tulee mukaan, mikä saattaa vaikeuttaa brändin erottumista ja asiakasuskollisuuden rakentamista sekä riippuvuutta toimitusaloista, mikä voi vaikuttaa voittomarginaaleihin ja asiakassuhteiden hallintaan. Lisäksi käsitellään haamuravintoloiden kolme suurinta haastetta.

Suuret tilaus- ja toimitusaloitukset ovat vahvistaneet paikkansa verkossa sosiaalisen median, ravintolakampanjoiden, videomainosten ja verkkosivustonsa myötä. Niiden markkinointistrategia toimii trendikkäiden ja arvopohjaisen ytimen luomisessa.

Virtuaali- ja haamukeittiöillä on useita haasteita, vaikka ala kasvaa nopeasti:

1. **Tasaisen ruoan laadun ylläpitäminen:** Laadun hallinta voi olla hankalaa, kun useita keittiöitä toimivat eri paikoissa, ja asiakkaiden odotukset voivat vaihdella.
2. **Markkinoiden kyllästyminen:** Kilpailu kiristyy, kun useammat toimijat liittyvät markkinoille, mikä vaikeuttaa yksittäisten tuotemerkkien erottautumista ja asiakasuskollisuuden rakentamista.
3. **Sääntelyesteet:** Elintarviketurvallisuusvaatimukset voivat olla monimutkaisia ja vaihdella eri maissa, erityisesti APAC-alueella, mikä lisää toiminnan hallinnan ja sääntöjen noudattamisen haasteita.
4. **Riippuvuus toimitusaloista:** Monet haamukeittiöt ovat riippuvaisia kolmannen osapuolen toimitusaloista, mikä voi vaikuttaa niiden voittomarginaaleihin sekä asiakassuhteiden hallintaan ja vahvuuteen (ETprotein, 2024).

Mutta haamuravintoloiden kolme suurinta haastetta ovat:

1. **Markkinointi ja asiakashankinta.** Haamukeittiöiden suurin haaste on näkyvyys, sillä ne toimivat ilman fyysistä ravintolaa. Mikä tarkoittaa, että kaikki markkinointi täytyy tehdä verkossa. Erityisesti kolmannen osapuolen toimitussovelluksissa, kuten Foodora ja Wolt, kilpailu asiakkaiden huomiosta on kovaa. Ravintolat kilpailevat muiden palvelutarjoajien kanssa samasta asiakaskunnasta, eikä markkinointiin ole aina helppoa löytää kustannustehokkaita ratkaisuja. Haamuravintoloiden markkinointisuunnitelman täytyy olla huolellisesti mietitty ja erottua muista tarjoajista verkossa.

2. **Nykyisten asiakkaiden ylläpitäminen.** Maineenhallinta on haasteellista, koska haamukeittiöin maine perustuu pitkälti asiakkaille tarjottuihin kokemuksiin, kuten ruoan laatuun ja tilausprosessiin sujuvuuteen. Jos asiakas kokee ongelman, se saattaa jäädä huomaamatta, kun ravintolalla ei ole fyysistä yhteydenpitoa asiakkaisiin. Negatiivinen arvio voi siis syntyä ilman mahdollisuutta tehdä välitöntä asiakaspalvelua.
3. **Menetettyjen tulojen mahdollisuus.** Ravintolat tekevät suuren osan tuloistaan alkoholimyynnillä, mutta haamukeittiöillä ei ole tätä mahdollisuutta samalla tavalla. Vaikka joissain maissa on otettu käyttöön alkoholilakien muutoksia, jotka sallivat toimituksen ja noudon, haamukeittiöt eivät voi täysin hyödyntää tätä tulonlähdettä. Haamukeittiöiden täytyy keksiä muita keinoja kompensoida tämä tulon menetys, kuten erikoistarjousia tai lisämyyntiä (Gawlas).

4.1 Kehittäminen

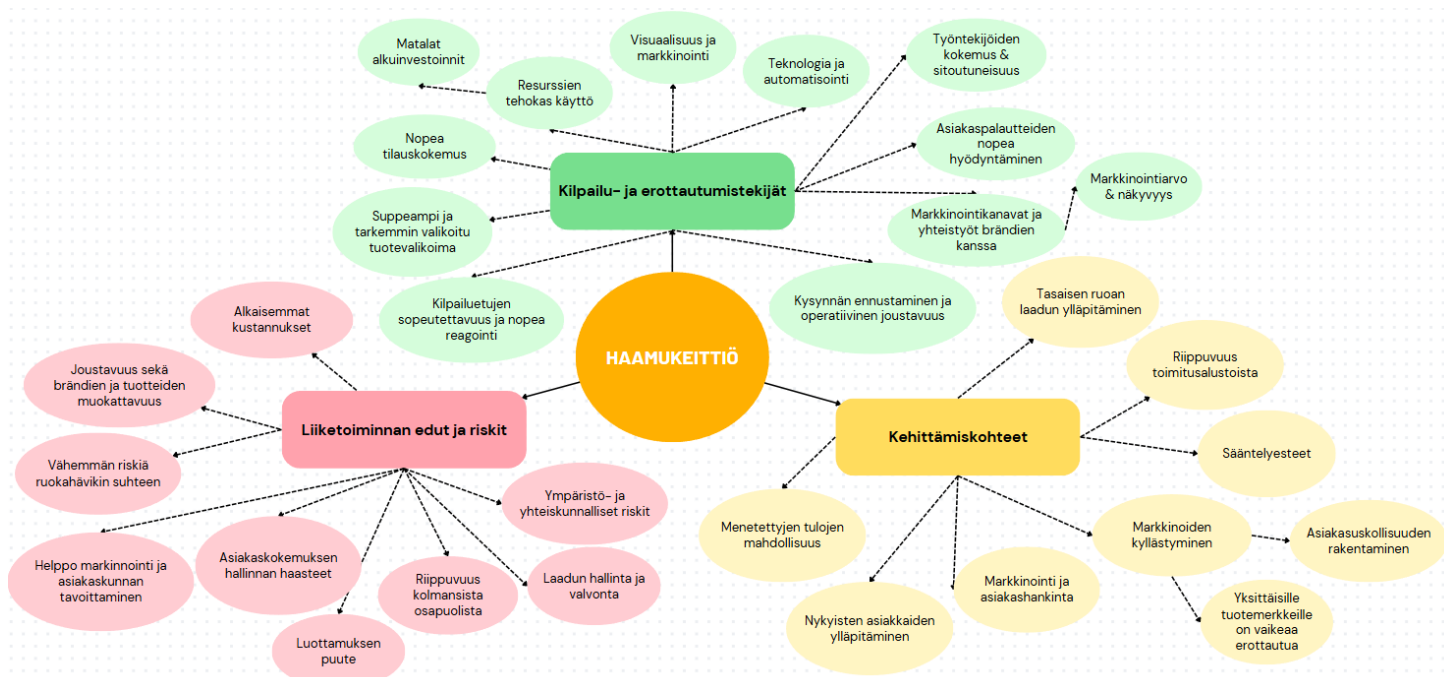
Haamuravintolat voivat kehittää haasteitaan useilla tavoilla. Nämä strategiat auttavat haamuravintoloita kehittämään liiketoimintaansa ja menestymään kilpailulla markkinoilla:

1. **Markkinointi ja asiakashankinta:** Panostamalla digitaaliseen markkinointiin, kuten sosiaalisen median kampanjoihin, SEO:hon ja asiakaspalautteiden hyödyntämiseen, haamuravintolat voivat parantaa näkyvyyttään ja erottua kilpailijoista. Brändin erottuvuus ja ainutlaatuiset konseptit houkuttelevat asiakkaita.
2. **Nykyisten asiakkaiden ylläpitäminen:** Hyvä maineenhallinta, asiakaspalvelu ja pysyvä yhteys asiakkaisiin digitaalisten kanavien kautta voivat parantaa asiakastytyvyyttä. Ruoanlaadun ja toimitusprosessin parantaminen estää negatiivisia kokemuksia.
3. **Menetettyjen tulojen kompensointi:** Erikoistarjoukset, lisämyynti ja yhteistyöt muiden brändien kanssa voivat tuoda lisätuloja. Laajentamalla tuotevalikoimaa haamuravintolat voivat houkutella asiakkaita.
4. **Ruoan laadun ylläpitäminen:** Laadunhallintaprosessien ja teknologian avulla haamuravintolat voivat varmistaa tasaisen ruoanlaadun ja reagoida asiakaspalautteeseen nopeasti.
5. **Markkinoiden kyllästyminen:** Erottuva brändi, innovatiiviset tuotteet ja asiakaskeinen lähestymistapa auttavat haamuravintoloita erottumaan ja houkuttelemaan asiakkaita uusilla konsepteilla.
6. **Sääntelyesteet:** Haamuravintolat voivat seurata paikallisia säädöksiä ja sopeutua niihin, sekä hyödyntää asiantuntemusta kansainvälisillä markkinoilla.

Toisaalta haamukeittiön toimijoille on kriittistä estää uuteen liiketoimintamalliin liittyviä kielteisiä mielipiteitä olemalla läpinäkyvä ja tarjoamalla enemmän tietoa yleisölle, muun muassa siitä, kuinka he noudattavat elintarvikkeiden terveyttä/ turvallisuutta koskevia lakeja sekä heidän hyvinvointiaan ja etujaan, joita he tarjoavat työntekijöilleen (Cai, Leung & Chi, 2022, 7).

Mikään ei ole arvokkaampaa, kuin rehellinen asiakaspalaute, joten pyri aina saamaan palautetta myös kriittistä, jotta pystyt kehittää ja parantaa toiminnan laatua. Voit tarjota asiakkaalle vastineeksi, esimerkiksi alennuksen seuraavasta tilauksesta, jos asiakas jättää palautteensa. Näin saat sekä rehellistä asiakaspalautetta että lisää tilauksia (Haamukeittiö Opas, 10).

Ravintolabrändin markkinoinnissa kannattaa hyödyntää toimitussovelluksen sisäistä markkinointia ja kampanjoita. Kohdistetulla markkinoinnilla voi lisätä tietoisuutta ja laajentaa asiakas segmenttiä. Eli kannattaa parantaa ravintolaliiketoimintaansa digitaalisesti, hankkimalla ymmärrys tärkeimmistä mittaluvuistaan, kuten päivittäisistä tilauksista, asiakkaiden mieltymyksistä, toistuvista tilauksista, hyvityksistä ja keskimääräisistä toimitusajoista.



Kuva 6. Haamukeittiö miellekartta

Kuten kuvassa 6. havainnollistetaan, haamuravintolat erottuvat kilpailijoistaan tehokkaalla resurssien käytöllä, nopealla toimitusprosessilla, teknologian hyödyntämisellä ja asiakaspalautteen analysoinnilla. Ne tarjoavat visuaalisesti houkuttelevia tuotteita keskittymällä suppeampaan ja tarkasti valikoituun menuun, mikä helpottaa asiakaspäätöksentekoa ja parantaa asiakaskokemusta. Lisäksi haamuravintoloiden liiketoimintamallit ovat joustavia ja helposti sopeutettavissa, mikä antaa niille kilpailuetua verrattuna perinteisiin ravintoloihin.

5 Tutkimus

Työn teoriaosuudessa tarkastellaan haamukeittiöiden erilaisia toimintamalleja niin Suomessa kuin kansainvälisesti. Käsitellään virtuaalibrändin käsitettä ja sen eroa haamukeittiöihin verrattuna. Lisäksi analysoidaan haamuravintoloiden erottautumis- ja kilpailutekijöitä sekä liiketoiminnan etuja ja riskejä haamukeittiötoiminnassa. Teoriaosuudessa syvennyttään myös haamukeittiöiden toimintatapoihin ja työprosesseihin, henkilöstöön ja asiakaskuntaan, liiketoiminnan hyviin ja huonoihin puoliin, kuljetuspalveluiden käyttöön, markkinointistrategioihin ja -kanaviin, yhteistyöhön muiden ravintolayritysten kanssa sekä kehityskohteisiin haamukeittiöiden toiminnassa.

Aikatauluhaasteiden vuoksi opinnäytetyön tutkimus toteutettiin hyödyntäen benchmarkingia, havainnointia ja vertailuanalyysia. Tutkimuksessa tarkasteltiin kolmea erilaista tuotebrändiä sekä kolmea toimitusalueita Suomesta ja ulkomailta. Benchmarking osoittautui aikarajoitteiden vuoksi parhaaksi tutkimusmenetelmäksi, ja alustoilta löytyi riittävästi aineistoa vertailututkimuksen toteuttamiseksi. Vaikka haastattelututkimus olisi tarjonnut luotettavampia tuloksia ja mahdollistanut kasvokkain käytävät keskustelut, jotka tarjoavat mahdollisuuden jatkokeskusteluille ja vapaalle keskustelulle, aikarajoitukset ja haaste löytää haastateltavia rajoittivat tämän menetelmän käyttöä.

Työn päätutkimuskysymys, johon haetaan vastausta:

1. Mitkä ovat haamukeittiöiden kilpailu- ja erottautumistekijät?

Työn alatutkimuskysymykset, joihin haetaan vastauksia:

2. Miltä näyttää haamukeittiöiden tulevaisuus Suomessa?
3. Miten haamuravintoloiden toimintaa voitaisiin vielä kehittää?
4. Miten erilaiset ravintolaruokaa välittävät alustat toimivat ja mitä vaikutuksia tällä voi olla haamuravintolalle?

5.1 Laadullinen tutkimus

Laadullinen tutkimus eli kvalitatiivinen tutkimus on tutkimusmenetelmä, jossa keskitytään ymmärtämään yksilöiden kokemuksia, näkökulmia ja käyttäytymistä heidän luonnollisessa ympäristössään (Abbadia, 2023).

Laadullisen tutkimuksen etuihin kuuluu muun muassa tietojen rikkaus ja syvyys, jonka avulla tutkija voi kerätä runsaasti yksityiskohtaista tietoa osallistujien kokemuksista ja näkökulmista, mikä voi antaa kattavamman kuvan tutkittavasta ilmiöstä. Kvalitatiivinen tutkimus on

mukautuva ja joustava. Laadullisessa tutkimuksessa ollaan yleensä suoraan tekemisissä yksilöiden kanssa, tutkijat voivat saada paremman käsityksen heidän henkilökohtaisista kokemuksistaan ja näkökulmistaan. Tunnistamalla aineistosta kuvioita ja teemoja laadullista tutkimusta voidaan hyödyntää hypoteesien kehittämisessä lisätutkimusta varten (Abbadia, 2023). Laadullisen tutkimuksen haittoihin kuuluu rajoitettu yleistettävyys, koska laadullinen tutkimus perustuu toisinaan pieneen otoskoko, ja sen yleistettävyys on rajallinen. Laadulliseen tutkimukseen liittyy subjektiivinen tiedon tulkinta, johon voi vaikuttaa tutkijan henkilökohtainen näkökulma. Kvalitatiiviseen tutkimukseen sisältyy syvällistä tiedonkeruuta ja -käsittelyä, se voi olla aikaa vievää. Kvalitatiivinen aineisto voi olla monimutkaista ja vaikeaa analysoida, varsinkin jos siihen sisältyy muuta kuin tekstimuotoista aineistoa. Laadullisessa tutkimuksessa saatetaan päästä pisteeseen, jossa uusi tieto ei tuota merkittäviä oivalluksia, mikä rajoittaa tiedonkeruun jatkamisen merkitystä (Abbadia, 2023). Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää ravintolayrityksien havaintoja sekä kokemuksia haamukeittiöistä ja heidän välisistensä yhteistyösuhteistaan. Sen lisäksi selvittää haamukeittiöiden yrittäjien/ perustajien/ ravintolapäälliköiden kokemuksia ja havaintoja heidän tulevaisuutensa näkymistä, selvittää haamutuotannon kilpailu- ja erottautumistekijöitä sekä mahdollisia kehityskohteita. Tämän takia, koettiin kvalitatiivinen menetelmä sopivaksi tutkimustavaksi tässä työssä.

5.2 Tutkimusmenetelmä

Laadullisen tutkimuksen erityispiirteistä on kontekstin korostaminen ja tietojen subjektiivinen tulkinta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijat pyrkivät ymmärtämään hankkimiensa tietojen merkityksen ja merkityksellisyyden. Tämä tutkimusmenetelmä auttaa tutkijoita ymmärtämään paremmin tutkittavien henkilöiden kokemuksia ja näkökulmia sekä löytämään kuvioita ja teemoja, joita ei käytetä muissa tutkimusmenetelmissä (Abbadia, 2023).

Laadullisessa tutkimuksessa käytetään usein tiedonkeruumenetelmiä, kuten haastatteluja, kohderyhmiä, havainnointia ja asiakirjojen analysointia. Kerätty tieto on usein ei-numeerista, ja se voi koostua teksti-, ääni- ja kuvatallenteista (Abbadia, 2023). Haastattelu ja havainnointi menetelmänä soveltuu käytettäväksi erityisesti tässä työssä, koska tutkittavasta aiheesta ei ole paljon tietoa tai tutkimuksia, ja kun haluan käsittää aihetta syvällisemmin.

Kvalitatiivisen aineiston analysointi edellyttää erilaisia menetelmiä. Kuvioiden, teemojen ja luokkien tunnistaminen kerätyistä tiedoista on ensisijainen tavoite (Abbadia, 2023).

Laadullisen tutkimuksen eteneminen:

1. Tutustuminen aikaisempaan tutkimukseen ja kirjallisuuteen, jos sellaista löytyy.

2. Haastattelujen ja havainnointien toteutus sekä tallennettujen nauhojen litterointi teksteiksi ja aineiston koodaus. Aineiston koodaaminen edellyttää, että tutkija lukee aineistoa uudelleen ja uudelleen löytääkseen kuvioita, teemoja ja kategorioita.
3. Tämän jälkeen tutkija luo aineistosta nousevia teemoja ja alateemoja, kun aineisto on koodattu. Eli tekee kenttämuistiinpanoja ja kirjoittaa ne puhtaaksi.
4. Aineiston sisällöllinen analysointi. Järjestellään aineistoa erilaisten ominaisuuksien suhteen, koodataan väreillä ja luokitellaan. Etsitään prosesseja vaiheineen, merkityksellisiä käsitteitä tai rakennetaan teoriaa.
5. Lopuksi tehdään johtopäätöksiä, esitetään ehdotuksia ja kirjoitetaan raportti.

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu. Menetelmä sopi tutkimukseen, sillä se antoi joustavuutta haastattelutilanteeseen, esimerkiksi oli mahdollisuus tehdä lisäkysymyksiä ja esittää kysymykset eri järjestyksessä kuin alun perin oli suunniteltu. Teemahaastattelu oli rentoa keskustelua ja näin ollen haastattelija pystyi johdattelemaan haastattelun etenemistä. Teemahaastattelun etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehykseen/ tietoperustaan eli siihen, mitä jo tiedetään tutkittavasta aiheesta.

Toisena tiedonkeruumenetelmänä oli havainnointi eli systemaattinen tarkkailu. Havainnointia käytetään esimerkiksi haastattelun lisänä ja tukena. Havainnoinnin etuna on, että sen avulla saadaan välitöntä ja suoraa informaatiota yksilön, ryhmien ja organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä. Havainnointi sopii menetelmänä hyvin laadullisen tutkimuksen menetelmäksi ja erinomaisesti vuorovaikutuksen tutkimiseen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tässä tutkimuksessa havainnointiin ravintoloiden nettisivuja, tarjontaa, houkuttelevuutta, asiakaskokemuksia, mahdollisia kehittämiskohteita sekä mitä kautta ruokatuotteita ostetaan ja minkälaisien ravintoloiden kanssa haamukeittiöt tekevät yhteistyötä.

Tutkimuksen analysointimenetelmänä oli benchmarking eli vertailuanalyysi, jonka tavoitteena oli saada aikaan mitattavissa tai arvioitavissa olevia ominaisuuksia vertailtavien kohteiden toiminnassa. Vertailuanalyysi antaa mahdollisuuden systemaattiseen vertailuun.

Vertailuanalyysiin kuuluu tutkimussuunnitelman muodostaminen, mittareiden tunnistaminen, tulosten tulkinta nykytilan ja tavoitetilan osalta sekä kehityssuunnitelma ja tulosten seuranta. Analyysi voi koskea organisaation taloutta, prosesseja, toimintoja tai tuotetta. Tyypillisiä mittareita ovat laatu, aika, kustannukset, tehokkuus ja asiakastyytyväisyys (Keitaanniemi, 2022).

Spider-diagram eli hämähäkkikaavio, jota kutsutaan myös hämähäkkikarttakaavioksi, on visuaalinen esitys ideoista, ajatuksista tai käsitteistä, jotka on järjestetty tyypillisesti hämähäkiverkkoon. Hämähäkkikaavio on myös visuaalinen aivoriihitekniikka, jossa aloitetaan

käsitteiden järjestämisen kaavion keskelle ja mihin lisätään vähitellen alaotsikoita tai alakäsitteitä kaavion haaroihin. Hämähäkkikaaviota hyödynnetään muistiinpanojen tekemiseen, käsitteiden järjestämiseen tai ongelmanratkaisuun.

Opinnäytetyössä valittiin haamukeittiöitä, virtuaalibrändejä ja yksittäisiä brändejä, joita verrattiin keskenään samantyyppisten toimialan johtavien yritysten toimintaan. Vertailuanalyysin tukena ja työkaluna hyödynnettiin hämähäkkikaaviota, jossa pyrittiin etsimään ja tunnistamaan kuusi vertailukohtaa, kuten toimitusaika, asiakasarvostelut, ravintoloiden aukioloajat, tuotevalikoima sekä toimitusalojen maksutavat ja niiden välisiä erottautumis- ja kilpailutekijöitä yleisesti.

5.3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys kirjoitettiin kevään ja syksyn 2024 aikana. Tutkimuksessa haluttiin tuoda esille työn keskeisimmät käsitteet sekä tarkastella työn tarkoitusta ja tavoitteita. Tiedonhaussa hyödynnettiin verkkolähteitä, aihealuetta käsiteltäviä aiempia tehtyjä tutkimuksia, havainnointia, omaa pohdintaa sekä haamuravintolan perustajan haastattelua.

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui haastattelu työn alkuvaiheessa, sillä todettiin, että haastattelulla voitaisiin saada syvempi käsitys yksilöiden ajatuksista. Haastattelukysymykset sekä tutkimuskysymykset kehittyivät lopulliseen muotoonsa, kun tietoperusta oli osittain kirjoitettu.

Työn ollessa puolessa välissä todettiin, että haastattelumenetelmä ei sovi työn toteuttamiseen, sillä työn kannalta ei saatu tarpeeksi haastateltavia haamuravintolamaailmasta. Silloin tutkimus- ja analysointimenetelmäksi valittiin benchmarkkausta, havainnointia ja vertailuanalyysia.

Vertailuanalyysin avulla vertailtiin haamukeittiöiden, virtuaalibrändien ja yksittäisten brändien nettisivuja sekä muuta löytyvää materiaalia, jonka pohjana käytettiin spider-diagrammia. Spider-diagrammia hyödyntämällä vertailtiin haamukeittiöiden, virtuaalibrändien ja yksittäisten brändien toimitusta, keittiöitä, brändiä, front of house, tilausta, franchised, verkkotilausta ja työntekijöitä.

Haastattelu toteutettiin Teamsin kautta. Haastateltavaksi valikoitui Huvun perustaja. Haastattelusta ja sen edistymisestä kerrotaan lisää seuraavissa alaluvuissa.

5.3.1 Haastattelukysymykset ja -teemat

Haastattelukysymyksiä alettiin pohtia ja suunnitella heti kirjoitusprosessin alkuvaiheessa. Kysymykset kehittyivät tietoperustan edetessä ja ensimmäinen haastattelurunko valmistui 27. joulukuuta vuonna 2023, jonka jälkeen kysymyksiä vielä muokattiin ja lopullinen versio haastattelurungosta valmistui 30. tammikuuta vuonna 2024. Teemat kehitettiin havainnoinnin ja

teoreettisen viitekehyksen pohjalta ja niitä syntyi yhdeksän. Kun teemat oli päätetty, niiden perusteella kehitettiin pääkysymyksiä ja muutamia apukysymyksiä, joita haastattelija pystyi soveltamaan pysyäkseen aiheessa. Pääteemoiksi valikoituivat haamuravintolat, haamukeittiöiden tulevaisuus, kilpailu- ja erottautumistekijät, liiketoiminnan edut ja riskit, toimintatavat ja työprosessit, henkilöstö ja asiakkaat, kuljetuspalveluiden käyttö ja hyöty sekä liiketoiminnan kehittäminen. Teemat valittiin sen perusteella, koska ne olivat teoriaperustan ydin aiheita ja näistä aiheista koostui laaja kokonaisuus.

Taulukko 1. Teemat, pääkysymykset ja apukysymykset haamukeittiölle

Teemat	Pääkysymykset	Tukikysymykset
Haamukeittiö	Miksi haamukeittiötä perustettiin?	Kuinka rakentaa menestykäs haamukeittiö? Vaikuttiko siihen pandemian aika?
Erottautumis- ja kilpailutekijät	Mitkä ovat haamukeittiö tärkeimmät kilpailu- ja erottautumistekijät verrattuna kivijalkaravintoloihin?	
Liiketoiminnan edut ja riskit	Esiintyykö haamukeittiön toiminnassa riskejä?	Onko haamukeittiön toimintatavoissa ja työprosesseissa mitään eroa verrattuna kivijalkaravintoloihin? Pystyykö haamukeittiö ennakkoimaan liiketoiminnan kuluja paremmin kuin muut ravintolat?
Henkilöstö ja asiakkaat	Kuinka paljon haamukeittiössä työskentelee työntekijöitä arkena ja viikonloppuisin? Minkälainen on työkokemus haamukeittiössä? Miten asiakashankinta toteutuu ilman fyysistä ravintolaa? Kuinka onnistuu asiakkaiden huomioon kiinnittäminen?	Onko mitään eroa henkilöstömäärissä verrattuna kivijalkaravintoloihin? Esiintyykö mitään eroa työn kuormituksessa verrattuna muihin ravintoloihin? Saatteko minkälaisia palautteita työntekijöiltään? Analysoidaanko usein asiakaspalautteita? Miten niitä seurataan? Miten parannetaan asiakaskokemuksia haamukeittiössä?
Tuotevalikoima & visuaalisuus	Tarkkaillaanko, mitkä annokset ovat suosituimpia? Muokataanko tarvittaessa haamuravintoloiden valikoimaa? Vastaako ammattivalokuvaaja haamukeittiöiden nettisivujen visuaalisesta puolesta eli	

	houkuttelevista annoskuvista?	
Markkinointi	Mikä on haamukeittiöiden tavoite markkinoilla? Minkälainen on haamukeittiöiden tulevaisuus Suomen markkinoilla?	Kuinka paljon haamukeittiön budjetista menee markkinointiin?
Kehittäminen	Onko tarvetta kehitykselle?	

5.3.2 Haastattelu

Haastattelu järjestettiin Teamsin kautta videopuhelun muodossa, jota toteutettiin 19. huhtikuuta. Haastattelun tallennusvälineenä käytettiin nauhuria. Haastattelu litterointiin 6. loka-kuuta. Haastattelukysymyksiä muokattiin ja supistettiin ennen haastattelua, sillä aikaa oli rajoitetusti haastattelua varten.

Haastattelu järjestettiin pian sen jälkeen, kun löydettiin sopiva haastateltava sekä hänelle soveltuva haastattelu-aika. Haastateltavalle kerrottiin, että hänen henkilöllisyytensä pidettäisiin salassa.

Haastattelun kesto oli noin 30 minuuttia. Haastattelua varten poimittiin seitsemän teemaa, joille luotiin pääkysymykset. Pääkysymyksille kehitettiin haastattelun myötä vielä muutamia tukikysymyksiä, joita haastattelijä pystyi tarvittaessa esittämään täydentääkseen, tai tarkentaakseen vastausta, sekä ohjatakseen keskustelua aihealueen suuntaan. Muuten haastateltava sai vastata kysymyksiin vapaasti kokemansa perusteella ja haastattelu päätettiin, kun haastateltava koki, että kaikkiin kysymyksiin oli vastattu.

5.4 Vastausten käsittely ja analysointi

Kun haastattelu oli toteutettu, se litteroitiin tekstimuotoon tutkimusaineistoksi. Vastausten analysointiin käytettiin apuna vertailuanalyysia, miellekarttaa sekä hämähäkkikaaviota, jotka tuovat konkretiaa tietoperustan eli empiirisen osion tueksi. Litteroitu teksti muokattiin sen verran, että esimerkiksi täytesanoja, toistuvia sanoja, kuten ”niiku”, ”no siis” ja ”öö” poistettiin tekstistä. Tämä tehtiin sen vuoksi, koska se helpotti vastausten analysointia, sillä haastattelun jälkeen litteroitua tekstiä oli paljon. Wordin puhekirjoituksen käyttö eli dictate helpotti tekstin litterointia tekstimuotoon ja auttoi käsittelemään tutkimustuloksia, kuten pystyttiin analysoimaan paremmin teemoja ja havaitsemaan visuaalisesti yksittäisiä sanoja.

Vastauksille ja havainnoinnille tehtiin vertailuanalyysseja, miellekarttoja ja hämähäkkikaavioita, koska vastauksiin haluttiin paneutua syvemmin analysoimalla haastattelua, tekemällä havainnoiteja eri alustoilla, ja varmistamalla vastauksien asiayhteyksien tutkimusaiheeseen.

5.5 Tutkimustulokset

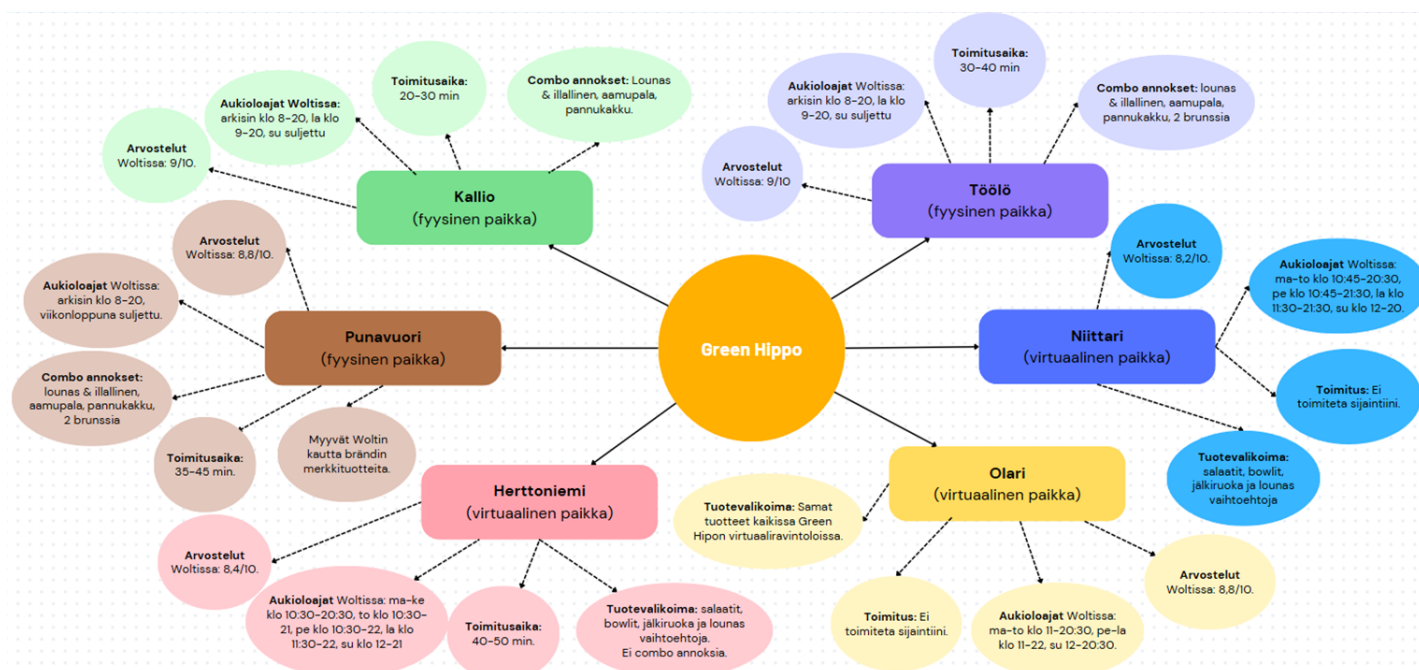
Tutkittavaksi valikoitui kolme erilaista ravintolaa eli tuotebrändiä sekä kolme toimitusalustaa. Tutkimuksessa päätettiin tutkia tuotebrändejä sekä toimitusalustoja, koska tutkimuksen tarkoituksena oli löytää, mitä kaikkea eri tuotebrändit tai toimitusalustat voivat tarjota asiakkailleen ja vertailla niitä keskenään kilpailu- ja erottautumistekijä näkökulmasta. Tutkimuksessa verrattiin ravintoloita, joilla on sekä fyysisiä että virtuaalisia kanavia. Myös toimitusalustat valikoituvat sen perusteella, että niiden erottautumistekijöitä voitaisiin verrata Woltiin.

Tutkittavaksi valikoitui Woltin alustalta Green Hippo ravintola, Munchfamin alustalta Pizza Cartel ravintola ja Talabat alustalta Shabab Shawarma ravintola. Tutkimuksessa päätettiin tutkia, mikä vaikuttaa ravintoloiden asiakasarvosteluihin ja löytyykö saman ketjun ravintoloista mitään eroavaisuuksia tai kehittämisen kohteita. Tutkimusta rajattiin niin, että tutkittiin ravintoloiden aukioloaikoja, tuotetarjontaa, toimitusta, arvosteluja, asiakaspalautteita sekä toimitusalustojen maksutapoja ja erottautumistekijöitä. Tutkimuksessa pohdittiin myös, miten ravintolat voivat eri tavoilla hyödyntää toimitusalustoja.

Talabat toimitusalusta valikoitui tutkittavaksi sen perusteella, koska toimii ulkomaalla ja se tarjoaa eri maksutapoja verrattuna Woltiin. Esimerkiksi Talabatissa voi maksaa myös käteisellä eikä ainoastaan korteilla, mutta Woltissa sellaista maksuvaihtoehtoa ei ole. Tutkimuksessa päätettiin selvittää, miksi Woltissa ei ole käytössä lisäksi käteismaksua. Tutkimuksessa myös pohdittiin, miten alustoilla toimivat ravintolat voivat käyttää uutta myymisen tapaa hyödyksi ja mikä siinä on huonoa.

Lisäksi Talabat toimitusalustalla asiakaspalautteiden yhteydessä asiakkaan käyttäjätunnus näkyy osittain, minkä perusteella mietitään, miten ravintola voi hyödyntää sitä omassa toiminnassaan.

5.5.1 Vertailukohde 1. Wolt - Green Hippo



Kuva 7. Green Hippo spider diagram

Woltin alustalta tutkittavaksi kohteeksi valikoitui Green Hippo, koska sillä on useampi ketjuravintoloita, jotka ovat saaneet Woltissa erilaiset arvostelut asiakkailtaan. Esimerkiksi Wolt alustalla asiakasarvosteluiden perusteella Kalliossa ja Töölössä toimiva Green Hippo on saanut paremmat arvostukset verrattuna muihin Green Hipon toimipisteisiin. Tämän perusteella aloitettiin pohtimaan, mikä voisi vaikuttaa näihin asiakasarvosteluihin ja löytyykö saman ketjun ravintoloista mitään eroavaisuuksia. Tutkimuksessa päätettiin lähteä tutkimaan saman ketjuun kuuluvien ravintoloiden aukioloaikoja, tuotetarjontaa, toimitusaikoja, vertailla eroavatko toimitusruoan asiakaspalautteet toisistaan mitenkään. Tutkimuksessa myös selvitetään, miten Green Hippo voi eri tavoilla hyödyntää Woltin toimitusalustaa.

Kuten kuvassa 7. havainnollistetaan, osa Green Hipon toimipaikoista ovat fyysisiä ravintoloita ja osa on virtuaalisia ravintoloita, jotka toimivat yhteistyössä Woltin kanssa. Green Hippo, joka sijaitsee Kalliossa, sai Woltissa arvostukseksi 9/10. Ruoan toimitusaika X toimituspisteeseen vie noin 20–30 minuuttia. Tämä ravintola on auki Woltissa arkin klo 8–20, lauantaisin klo 9–20 ja sunnuntaisin suljettu. Combo annoksia Woltissa on lounas/illallinen combo, joka maksaa 23 €, aamupala combo maksaa 19 € sekä pannukakku combo 12,50 €. Muu tuotevalikoima koostuu pastoista, salaateista, voileivistä, burgereista, leivonnaisista ja aamiaisvaihtoehtoista.

Asiakaspalautteita tutkittiin Googlen arvostelu osiosta. Asiakasravostelut rajattiin niin, että tutkittiin vain nouto ruoan ja kotiinkuljetuksen asiakaspalautteita. Kallion Green Hippon nouto ruoan osiossa oli saatavilla vain yksi asiakaspalautte, jossa luki:

Asiakaspalautte: ” Tykkään ruoasta ja olen käynyt aikaisemminkin. Tilasin tofy bowlin ja

odotin ruokaani. Hämmennyin kun tarjoilija istui asiakaspöydässä rupattelemassa kavereidensa kanssa, ja asiakkaat joutuivat aina odottamaan palvelua ennen kuin hän huomasi heidät. Minulle tili vahingossa buddha bowl, tofu bowlin sijasta, mutta korjasivat sen nopeasti, joten ei mitään ongelmaa ruoan suhteen ollut. Itsekin tarjoilijana työskentelen, joten ihmettelen kovasti, miten kavereille juttelu työaikana saa viedä niin paljon huomiota. Parsakaalit olivat aika raakoja, mutta ruoka muuten hyvää. jatkossa toivoisin henkilökunnalta lisää ammattimaisuutta.” Asiakas tilasi lounaan. Hän arvioi ruokaa 3/5, palvelua 2/5 ja tunnelmaa 3/5. Asiakas on arvioinut kokonaisuutta 3/5. Arvostelu oli jätetty 9 kuukautta sitten. Tuoreimpia arvosteluja ei ollut saatavilla.

Green Hippo, joka sijaitsee Töölössä, sai Woltissa arvosanaksi myös 9/10. Ruoan toimitusaika Kalasataman toimituspisteeseen vie noin 30–40 minuuttia. Ravintola on auki Woltissa arkisin klo 8–20, lauantaisin klo 9–20 ja sunnuntaisin suljettu. Combo annoksista on saatavilla melkein sama valikoima, kuin Kallion toimipisteessä, mutta lisäksi on tarjolla kaksi brunssi vaihtoehtoa. Brunssi maksaa 16,50–17 €. Muuten tuotevalikoima ja hintataso on sama. Töölön Green Hippon nouto ruoan osiossa oli saatavilla kolme asiakaspalautetta:

Asiakaspalaute 1: ”Takeaway-burgeri oli herkullinen, lisukeperunoita olisi tosin voinut olla enemmän.” Asiakas on tilannut illallisen. Kokonaisuus 4/5. Arvostelu kotiinkuljetuksesta oli jätetty 1 vuosi sitten.

Asiakaspalaute 2: On arvioinut kokonaisuutta 4/5. Asiakas oli tilannut illallisen. Arvostelu nouto ruoasta oli jätetty 2 vuotta sitten.

Asiakaspalaute 3: Asiakas tilasi lounaan ja arvioi kokonaisuutta 5/5. Arvostelu kotiinkuljetuksesta oli jätetty 1 vuosi sitten.

Green Hippo on helsinkiläinen ravintola, joka on tunnettu erityisesti kasvisruokatarjonnastaan. Arvosana 9/10 Woltissa tarkoittaa, että ravintola on saanut yleisesti hyvän palautteen asiakkailtaan, mutta ei ehkä saavuttanut täydellistä kymppiä. Wolt-arvostelut perustuvat asiakaskokemuksiin, kuten ruoan makuun, laatuun, toimitusnopeuteen ja asiakaspalveluun.

Mahdollisia syitä sille, miksi ravintola ei ole saanut täydellistä 10/10 arvosanaa, voi olla esimerkiksi pienet toimitusviiveet, annoksien yksittäiset maut, jotka eivät ole osuneet jokaisen makuun, tai vaikka pieniä puutteita asiakaspalvelussa. Yleisesti ottaen 9/10 on erittäin hyvä arvosana, mutta pieniä parannuksia saattaa silti olla mahdollista tehdä, jotta asiakaskokemukset olisivat vieläkin paremmin tasapainossa.

Green Hippo, joka sijaitsee Punavuorella, sai Woltissa arvosanaksi 8,8/10. Ruoan toimitusaika X toimituspisteeseen vie noin 35–45 minuuttia. Ravintolan aukioloajat Woltissa on arkisin klo 8–20 ja viikonloppuisin suljettu. Combo annokset ovat samat, kuin Töölön Green Hippon toimipisteessä. Ravintolan erottautumistekijä on se, että he myyvät Woltin kautta

tuotebrändin merkkituotteita, esimerkiksi t-paitoja, lippalakkeja ja kasseja, mikä tuo ravintolalle lisätuloa. Merkkituotteita ei ole saatavilla muista toimipisteistä. Punavuoren Green Hippon nouto ruoan osiossa oli saatavilla myös kolme asiakaspalautetta:

Asiakaspalaute 1: On arvioinut nouto ruoan kokonaisuutta 5/5. Arvostelu nouto ruoasta oli jätetty 5 kuukautta sitten.

Asiakaspalaute 2: ”Tilasin hampurilaisen ja tofukulhon. Paistetut perunat ja tofu olivat niin syvässä paistettuja, että ne eivät olleet syötäviä (kovaa kuin kivi). Bowlissa olevaa parsakaa- lia ei keitetty ollenkaan, mikä ei ole kovin nautinnollista. Hesburgerista saa parempaa laatua, älä kuluta ylimääräisiä taalareita täällä.” Asiakas tilasi illallisen kotiinkuljetuksena. Asiakas on arvioinut kotiinkuljetus kokonaisuutta 1/5. Arvostelu kotiinkuljetuksesta oli jätetty 1 vuosi sit- ten.

Tällä asiakkaalla oli huomattavasti huonompi kokemus, erityisesti kotiinkuljetuksessa. Asia- kas antoi kriittistä palautetta ruoasta. Tämä asiakaspalaute kertoo, että ravintolalla on ollut ainakin yksittäisiä epäonnistumisia laadussa, erityisesti mitä tulee paistamiseen ja kypsentä- miseen. Asiakkaan kommentti, että ”Hesburgerista saa parempaa laatua”, viittaa siihen, että hän oli erityisen pettynyt ruoan laatuun ja kokemukseen verrattuna odotuksiinsa.

Asiakaspalaute 3: Asiakas oli tilannut lounaan. Hän on arvioinut kokonaisuutta 5/5. Arvos- telu kotiinkuljetuksesta oli jätetty 1 vuosi sitten. Tämä asiakaspalaute kertoo, että ainakin osa asiakkaista on ollut erittäin tyytyväinen ravintolan tarjoamaan ruokaan ja palveluun, erityisesti lounasaikaan.

Green Hippon Punavuori saa vaihtelevaa palautetta asiakkailtaan. Osa asiakkaista on erittäin tyytyväisiä ravintolan nouto- ja kotiinkuljetuspalveluihin, erityisesti silloin, kun ruoka on tuo- retta ja hyvin valmistettua. Toisaalta on myös asiakkaita, jotka kokevat, että ruoka ei ole aina laadukasta tai että kotitoimitukset eivät ole sujuneet odotetusti.

Arvosana 8,8/10 voidaan selittää sillä, että vaikka ravintola saa hyvää palautetta monilta asi- akkailtaan, on myös osittain kriittisiä arvosteluja, jotka voivat liittyä epäonnistuneisiin kotiin- kuljetuksiin tai ruoan laatuun tietyissä tilauksissa. Hajautetut kokemukset voivat laskea koko- naisarvosanaa, vaikka ravintolan peruslaatu onkin monella asiakkaalla hyvä.

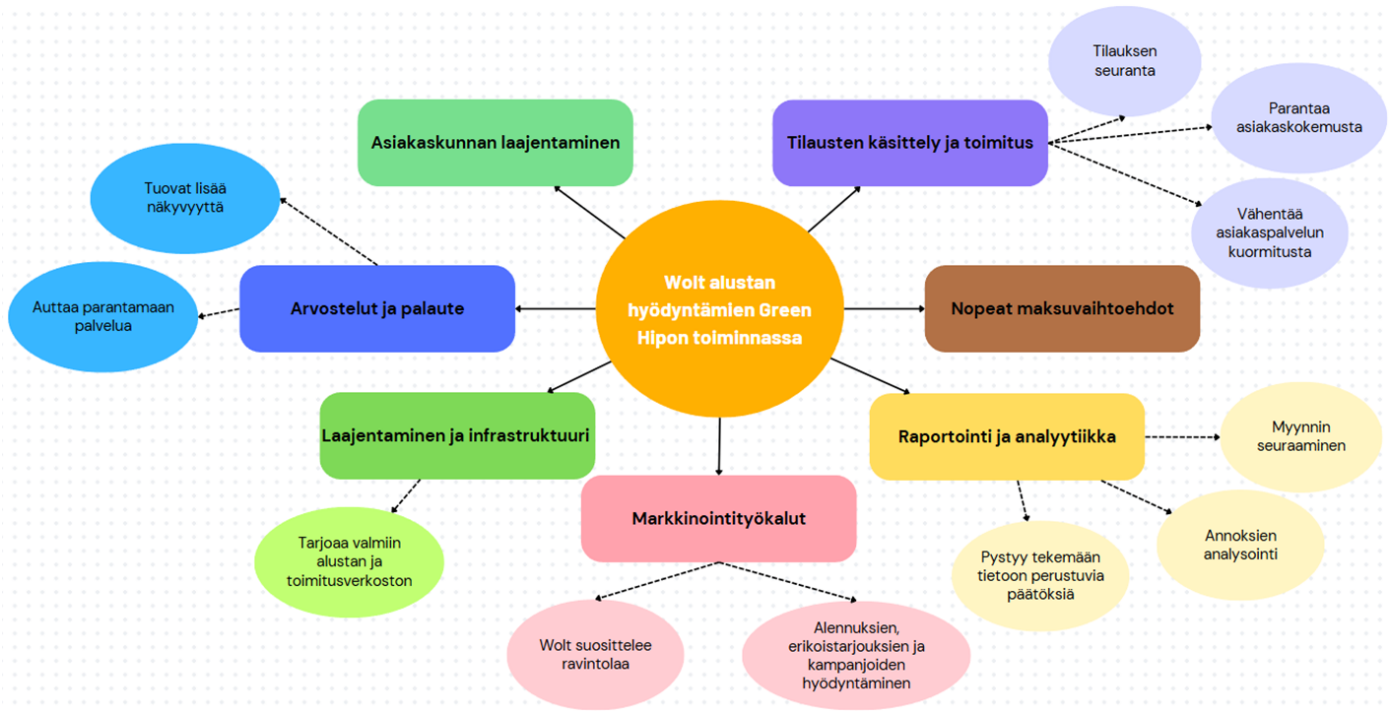
Green Hippon Herttoniemi, Niittari ja Olari ovat virtuaalisia ravintoloita, jotka toimivat Woltin tai Huuvan tilaus- ja toimitusalustoilla. Herttoniemen Green Hippon on saanut Woltissa arvosa- naksi 8,4/10. Virtuaalisen ravintolan aukioloajat Woltissa on ma-ke klo 10:30-20:30, to klo 10:30-21:00, pe klo 10:30–22, la klo 11:30–22 ja su klo 12–21. Ruoan toimitusaika X toimi- tuspisteeseen vie noin 40–50 minuuttia. Ruokaa voi tilata joko Woltin tai Huuvan kautta, mutta tuotevalikoima erottuu toisistaan. Woltin kautta on saatavilla erilaiset salaattit, bowlit, jälkiruoka sekä lounas vaihtoehtoja, mutta Huuvan tuotevalikoimassa on tilattavissa vain

kolme eri bowli vaihtoehtoa, joten valikoima on suppeampi verrattuna Woltiin. Niittarin Green Hippon on saanut Woltissa arvosanaksi 8,2/10. Ravintolan aukioloajat Woltissa on ma-to klo 10:45-20:30, pe klo 10:30-21:30, la klo 11:30-21:30 ja su klo 12–20. Tästä ravintolasta ruoka ei toimitetaan X toimituspisteeseen. Olarin Green Hippon on saanut Woltissa arvosanaksi 8,8/10. Ravintolan aukioloajat Woltissa on ma-to klo 11-20:30, pe-la klo 11–22 ja su klo 12-20:30. Tästä ravintolasta ruoka ei toimitetaan X toimituspisteeseen. Kaikissa näissä virtuaali-toimipisteissä on sama tuotevalikoima. Ravintoloiden valikoimassa ei ole saatavilla combo annoksia.

Virtuaalisten Green Hippojen Wolt arvosanat ovat yleisellä tasolla hyvät, mutta on myös joitakin alueita, joissa parannettavaa voisi olla. Arvosanaa vaikuttavat useat tekijät, kuten:

1. **Ruoan laatu:** Green Hippon monet asiakkaat arvioivat sen ruoan maun ja laadun positiivisesti. Joskus asiakkaat voivat kuitenkin antaa palautetta makujen tasapainosta, annosten koosta tai hintalaatusuhteesta.
2. **Toimitus:** Wolt-arvosanoihin vaikuttaa usein myös toimituksen laatu. Joskus toimitus voi olla myöhässä, ruoka ei ole saapunut yhtä lämpimänä kuin olisi toivottu, tai tilauksen pakkaus ei ole ollut täydellinen, pitääkseen ruoan lämpötilan.
3. **Asiakaspalvelu:** Vaikka Woltin kautta tilattaessa asiakaspalvelu ei aina ole suoraan ravintolasta, asiakaspalautteet voivat silti vaikuttaa. Joskus huono asiakaspalvelu, vaikka ei olisikaan ravintolan syy, voi vaikuttaa kokonaisarvosanaan.
4. **Erityisruokavaliot:** Green Hippon on erityisesti kasvisruokavalioiden ja vegaanien suosiossa, mutta jos asiakkailla on erityisiä ruokarajoitteita (kuten gluteenittomuutta tai pähkinäallergioita), saattaa heillä olla erilaisia odotuksia tai pettymyksiä, jotka voivat vaikuttaa arvioon.

Green Hippon ravintoloiden aukioloajat voivat vaihdella johtuen useista tekijöistä, kuten asiakaskunnan tarpeista, resursseista, liiketoimintastrategioista ja alueen erityispiirteistä. Green Hippon saattaa mukauttaa aukioloaikansa eri paikoissa, jotta ne voivat palvella asiakkaitaan mahdollisimman tehokkaasti ja taloudellisesti ottaen huomioon paikalliset olosuhteet ja kysynnän.



Kuva 8. Wolt alustan hyödyntäminen Green Hippon toiminnassa

Kuten kuvassa 8. havainnollistetaan, Green Hippo voi hyödyntää Woltin toimitusalustaa monin eri tavoin parantaakseen asiakaskokemusta, kasvattamaan myyntiä ja optimoimaan toimintaansa. Wolt tarjoaa ravintoloille monia työkaluja ja mahdollisuuksia, jotka voivat auttaa Green Hippoa saavuttamaan liiketoimintatavoitteitaan. Tapoja, joilla Green Hippo voi hyödyntää Woltin toimitusalustaa:

Woltin avulla Green Hippo voi tavoittaa asiakkaita, jotka eivät välttämättä käy ravintolassa paikan päällä, mutta haluavat tilata ruokaa kotiin. Tämä voi auttaa uusien asiakkaiden houkuttelemisessa. Woltin suurin asiakaskunta ja markkinointi voivat auttaa Green Hippoa saamaan näkyvyyttä ja houkuttelemaan uusia asiakkaita, erityisesti alueilla, joissa se ei ole vielä hyvin tunnettu. Woltin toimitusverkoston ansiosta Green Hippo voi ulottaa palvelunsa laajemmalle alueelle kuin ainoastaan ravintolan lähialueelle.

Woltin toimitusalusta voi auttaa Green Hippoa tehostamaan tilausten käsittelyä ja toimituslogistiikka, esimerkiksi Green Hippo voi seurata tilauksia reaaliaikaisesti, mikä auttaa varmistamaan nopean ja tarkasti ajoitetun toimituksen. Woltin järjestelmä voi lähettää asiakkaille automaattisia päivityksiä tilauksen tilasta, esimerkiksi "tilaus on valmistettu" ja "kuljetus on matkalla", mikä parantaa asiakaskokemusta ja vähentää asiakaspalvelun kuormitusta.

Wolt mahdollistaa erilaisten maksutapojen, kuten korttimaksujen, mobiilimaksujen ja maksujen Wolt-tilillä, mikä tekee tilauksen maksamisesta asiakkaille helpompaa ja nopeampaa. Woltin tarjoamat raportointityökalut voivat auttaa Green Hippoa seuraamaan myyntiä, analysimaan suosituimpia annoksia ja tekemään tietoon perustuvia liiketoimintapäätöksiä.

Woltin alusta tarjoaa erilaisia markkinointityökaluja, joita Green Hippo voi hyödyntää kasvatukseen myyntiä, esimerkiksi Green Hippo voi luoda erikoistarjouksia, alennuksia tai kampanjoita, kuten ”osta 1, saat 1 ilmaiseksi” tai ”ilmainen toimitus”, houkutelakseen asiakkaita tilaamaan. Woltin alusta voi suositella Green Hippoa asiakkaille, jotka ovat tilanneet samankaltaisia annoksia aiemmin, tai mainostaa ravintolaa käyttäjille, jotka etsivät kasvisruokaa tai vegaanivaihtoehtoja. Asiakkaat voivat arvioida ravintolan ja sen annokset Woltissa. Hyvät arvostelut voivat tuoda lisää näkyvyyttä ja houkutella uusia asiakkaita, kun taas negatiivista palautetta voidaan käyttää parantamaan palvelua.

Green Hippo voi valita myös, käyttääkö se Woltin omaa kuljetusverkostoa vai tarjoaako omaa kuljetuspalveluaan (jos mahdollista), jolloin se voi laajentaa asiakaskuntaa ja mahdollistaa toimituksia pidemmälle alueelle.

Wolt tarjoaa ravintoloille pääsyn asiakastietoihin ja tilastotietoihin, joita voidaan hyödyntää liiketoiminnan kehittämisessä, esimerkiksi Green Hippo voi kerätä tietoa asiakkaiden ostotottumuksista, suosituimmista annoksista ja sesonkikohtaisista trendeistä, mikä voi auttaa optimoimaan ruokalistan ja parantamaan asiakaspalvelua. Woltin tarjoamat analyysityökalut voivat auttaa ravintolaa seuraamaan, mitkä tuotteet myyvät parhaiten, mihin aikaa päivästä tilauksia tulee eniten ja miten asiakaspalvelu ja toimitusajat sujuvat.

Jos esimerkiksi Green Hippo aikoo laajentaa toimintaansa uusin kaupunkeihin tai maihin, Wolt voi tarjota valmiin alustan, joka tukee laajentumista ilman, että ravintolan tarvitsee rakentaa omaa toimitusverkostoaan paikan päällä. Woltin olemassa oleva infrastruktuuri mahdollistaa Green Hipolle nopean markkinoille pääsyn uusilla alueilla, jotka eivät ole vielä käytössä ravintolan omassa toimitusverkostossa.

Kuten tutkimuksessa selvitettiin, Green Hippo voi hyödyntää Woltin toimitusalustaa monin tavoin liiketoiminnan kasvattamiseksi, asiakaskokemuksen parantamiseksi ja operatiivisen tehokkuuden lisäämiseksi. Wolt tarjoaa ravintolalle mahdollisuuden laajentaa asiakaskuntaa, tehostaa toimitusprosessia, markkinoida tarjouksia ja kerätä hyödyllistä dataa liiketoiminnan kehittämiseksi.

5.5.2 Vertailukohde 2. Munchfam - Pizza Cartel

Munchfamin kautta toimiva ravintola oli tutkimuksen näkökulmasta myös kiinnostava tutkimuskohde, koska mikä vaan ravintola voi myydä heidän tuotettaan. Munchfam ostaa lisenssi, että he saavat käyttää ravintolan reseptiikka ja tuotebrändiä.

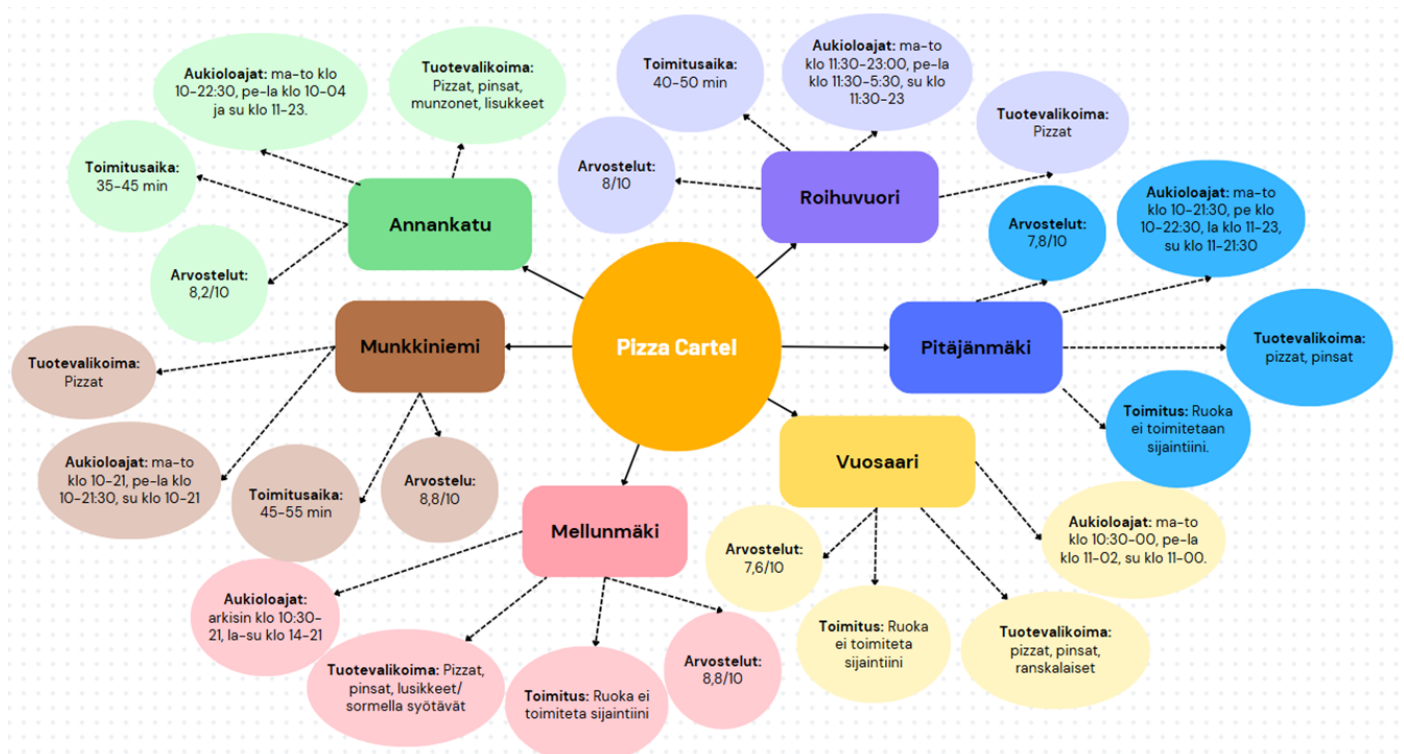
Pizza Cartel on ketjuravintola, joka tunnetaan erityisesti pizzastaan, mutta se tarjoaa myös muita ruokia, kuten pastaa ja salaatteja. Se on suosittu erityisesti nuorten ja kaupunkilaisasiakkaiden keskuudessa, ja sen konsepti yhdistää modernin, rentoutuneen ilmapiirin ja

herkulliset, luovasti valmistetut pizzat. Ketju on saanut huomiota erikoispizzoistaan ja erilaisista makuyhdistelmistä, joita ei välttämättä löydy perinteisistä pizzerioista.

Pizza Cartel tarjoaa laajan valikoiman erikoispizzoja, joissa on usein yllättäviä tai trendikkäitä ainesosia. Heidän pizzansa valmistetaan tuoreista ja korkealaatuisista raaka-aineista. Ketju on suunnattu erityisesti nuorille aikuisille ja kaupunkilaisille, ja sen ravintolat sijaitsevat usein vilkkailla alueilla.

Pizza Cartel on laajentanut toimintaansa moniin kaupunkeihin ja saanut suosiota muun muassa erikoisista pizzoistaan. Ravintolaketjun maine on myös kiinnittänyt huomiota verkkotilauksiin ja nopeisiin kotiinkuljetuksiin.

Pizza Cartelin ravintoloita tutkittiin Wolt toimitusalustan kautta, koska siellä on useampi Pizza Cartelin ketjuravintoloita, jotka ovat saaneet Woltissa erilaiset arvostelut asiakkailtaan. Esimerkiksi Wolt alustalla asiakasarvosteluiden perusteella Pizza Cartel Munkkiniemi ja Pizza Cartel Mellunmäki ovat saaneet paremmat arvosanat 8,8/10 verrattuna muihin Pizza Cartel ravintoloihin. Tämän perusteella lähdettiin tutkimaan, mikä voisi vaikuttaa näihin arvosteluihin ja löytyykö saman ketjun ravintoloista mitään eroavaisuuksia. Tutkimuksessa tutkittiin muun muassa saman ketjuun kuuluvien ravintoloiden aukioloaikoja, tuotevalikoimaa, toimitusaikoja. Tutkimuksessa myös selvitetään, miten Pizza Cartel voi eri tavoilla hyödyntää Munchfamin toimitusalustaa.



Kuva 9. Pizza Cartel

Kuten kuvassa 9. havainnollistetaan, että kaikki Pizza Cartelin ravintolat ovat virtuaalisia ja ne toimivat yhteistyössä Munchfamin ja Woltin kanssa. Pizza Cartel Annankatu sai Woltissa

arvosanaksi 8,2/10. Ruoan toimitusaika X toimituspisteeseen vie noin 35–45 minuuttia. Ravintola on auki Woltissa ma-to klo 10-22:30, pe-la klo 10–04 ja su klo 11–23. Pizza Cartelin tuotevalikoimasta löytyy 11 eri pizza vaihtoehtoa, 4 eri pinsa vaihtoehtoa ja 4 eri munzone vaihtoehtoa. Lisäksi ravintolan valikoimasta löytyy mozzarellatikkuja, kananugetteja, ranskalaisia tai ristikkoperunoita sekä dippejä ja limonadeja.

Pizza Cartel Roihuvuori sai Woltissa arvosanaksi 8/10. Ruoan toimitusaika X toimituspisteeseen vien noin 40–50 minuuttia. Ravintola on auki Woltissa ma-to klo 11:30-23:00, pe-la klo 11:30-5:30 ja su klo 11:30-23:00. Ravintolan tuotevalikoimasta on saatavilla ainoastaan 11 pizza vaihtoehtoa, dippejä ja juomia. Ei ole saatavilla mitään lisukkeita, kuin edellisessä Annankatu ravintolassa.

Pizza Cartel Munkkiniemi sai Woltissa arvosanaksi 8,8/10, mikä on korkein arvosana. Ruoan toimitusaika X toimituspisteeseen vie noin 45–55 minuuttia. Ravintola on auki Woltissa ma-to klo 10–21, pe-la klo 10-21:30 ja su klo 10–21. Ravintolan tuotevalikoimasta löytyy pelkästään 15 pizza vaihtoehtoa, dippejä ja juomia. Ei ole saatavilla mitään extraa.

Pizza Cartel Pitäjänmäki sai Woltissa arvosanaksi 7,8/10, mikä on toiseksi alin arvosana kaikista ravintoloista. Ruoka ei toimiteta X toimituspisteeseen. Ravintola on auki Woltissa am-to klo 10-21:30, pe klo 10-22:30, la klo 11–23 ja su klo 11-21:30. Ravintolan tuotetarjonnasta on saatavilla ainoastaan 11 pizza vaihtoehtoa ja 5 pinsa vaihtoehtoa. Ei ole saatavilla mitään lisukkeita tai dippejä.

Pizza Cartel Mellunmäki sai Woltissa arvosanaksi 8,8/10, mikä on korkein arvosana. Ruoka ei toimiteta X toimituspisteeseen. Ravintola on auki Woltin kautta arkisin klo 10:30–21 ja viikonloppuisin klo 14–21. Ravintolan tuotevalikoimasta löytyy 11 eri pizza vaihtoehtoa, 5 eri pinsa vaihtoehtoa, laaja valikoima erilaisia lisukkeita, kuten mozzarellatikut, kananugetit, sipulirenkaat, cheddar jalapenot, juustopalat, ranskalaiset tai ristikkoperunat sekä erilaisia dippejä.

Pizza Cartel Vuosaari sai Woltissa arvosanaksi 7,6/10, mikä on alin arvosana verrattuna muihin ravintoloihin. Ruoka ei toimiteta X toimituspisteeseen. Ravintola on auki Woltissa ma-to klo 10:30–00, pe-la klo 11–02 ja su klo 11–00. Ravintolan tuotetarjonnasta on saatavilla 11 eri pizza vaihtoehtoa ja 4 eri pinsa vaihtoehtoa. Lisukkeista on tarjolla vaan ranskalaisia tai ristikkoperunoita sekä dippejä ja juomia.

Munchfamin alustalta tutkittiin, mitä asiakaspalautteita Pizza Cartel oli saanut yleisellä tasolla muun muassa pizzan laadusta ja mausta:

Asiakaspalaute 1: ”Paras pizza! Iso kiitos kokille!”

Asiakaspalaute 2: ”Erinomainen.”

Asiakaspalaute 3: ”Paras Pizza Itä-Helsingissä!”

Asiakaspalaute 4: ”Se on todella hyvä pizza 4 real! Joensuun paras pizza! En valehtele.”

Asiakaspalaute 5: ”Maukasta ja lämmintä saapuessaan!”

Asiakaspalaute 6: ”Oli todella hyvä, syön sen ehdottomasti uudelleen!”

Asiakaspalaute 7: ”Taikina ja pohja ovat mahtavia!”

Pizza Cartelin eri arv sanat Woltissa voivat johtua useista eri tekijöistä. Näitä voivat olla esimerkiksi:

Laadun vaihtelevuus: Pizza Cartelin pizzat ja muut annokset voivat vaihdella laadultaan riippuen useista tekijöistä, kuten ainesosien tuoreudesta, henkilöstön osaamisesta, ravintolan kiireestä tai sesonkivaihteluista. Joskus pizza saattaa olla erinomaisesti paistettu ja herkullinen, kun taas toisaalta se voi olla palanut tai huonosti valmistettu, mikä heijastuu asiakaspalautteissa. Pizzan maku on yksilöllinen kokemus, ka vaikka yksi asiakas saattaa pitää pizzaa täydellisenä, toinen saattaa pitää sitä liian suolaisena, mauttomana tai liian rasvaisena.

Toimitusnopeus ja lämpötila: Yksi yleinen tekijä, joka voi vaikuttaa arvostuksiin, on toimitusnopeus ja ruoan lämpötila. Jos pizza saapuu kylmänä tai sen toimitusaika on pitkä, se voi laskea asiakasarvioiden tasoa. Monille asiakkaille ruoan lämpötila ja tuoreus ovat merkittäviä tekijöitä. Joskus toimitus voi viivästyä tai kuljettaja voi joutua kohtaamaan liikenteellisiä haasteita, jotka heijastuvat kokemukseen ja arvostukseen. Myös pitkä toimitusaika voi johtaa pettymyksiin, vaikka ruoka olisi kokonaisuudessaan hyvä.

Asiakaspalvelu: Joskus Pizza Cartelin asiakaspalvelu voi jäädä asiakkaiden odotusten alle. Esimerkiksi, jos asiakas kokee, että hänen ongelmaansa ei käsitellä asianmukaisesti, se voi johtaa huonompiin arvosteluihin. Jos pizza on väärin valmistettu tai toimitettu väärä tilaus tyyppi, se voi saada huonompia arvioita, vaikka itse tuote olisi laadukas. Esimerkiksi, jos asiakas tilaa vegaanisen pizza, mutta tilaus menee pieleen ja siihen tulee juustoa, se voi johtaa negatiivisiin arvosteluihin.

Erilaiset asiakkaiden odotukset: Pizza Cartelin tarjoamat pizzat voivat olla rohkeampia ja erikoisempia makuyhdistelmiä, ja vaikka osa asiakkaista arvostaa tätä, toiset voivat pitää niitä liian eksoottisina tai epätavallisina. Tämä voi johtaa erilaisiin arvioihin. Asiakkaat voivat myös vertailla kokemuksiaan toisten ravintoloiden tarjoamien pizzojen kanssa, Jos Pizza Cartelin pizza ei vastaa asiakkaan odotuksia verrattuna toisiin suosikkipaikkoihin, tämä voi myös heijastua arvostuksissa.

Hintalaatusuhde: Jos pizza koetaan hintavaksi verrattuna sen laatuun, se voi vaikuttaa

asiakasarvioihin. Jos asiakkaat eivät saa mielestään tarpeeksi vastinetta rahalleen, he voivat antaa huonompia arvioita. Jos Pizza Cartel tarjoaa erikoistarjouksia tai alennuksia, se voi vaikuttaa asiakkaan käsitykseen hinnasta ja laadusta. Jos asiakas kokee saaneensa hyvän tarjouksen, arvosana saattaa olla korkeampi.

Toimitusalueen ja ravintolan erityispiirteet: Pizza Cartelin arvosanat voivat myös vaihdella sen mukaan, kuinka läheltä asiakas on ravintolaa ja kuinka hyvin kyseinen ravintola pystyy täyttämään tilausten vaatimukset. Joillakin alueilla, joilla on useita kilpailijoita, asiakkaat voivat olla erityisen vaativia, mikä vaikuttaa arvosanoihin.

Arvostelujen yksilöllisyys ja eriarvoisuus: Arvostelut voivat olla yksilöllisiä, ja asiakkaiden henkilökohtaiset mieltymykset ja kokemukset saattavat vaihdella. Jotkut asiakkaat saattavat jättää huonon arvostelun, vaikka ravintola on muuten hyvin toimiva, jos heidän odotuksensa eivät täyttyneet odotetusti. Usein asiakkaita, jotka ovat pettyneitä, on helpompi saada kirjoittamaan negatiivisia arvosteluja.

Yhteenvetona voidaan todeta, että Pizza Cartelin eri arvosanat voivat johtua monista eri tekijöistä, kuten ruoan laadun vaihtelusta, toimitusnopeudesta ja -lämpötilasta, asiakaspalvelusta, hintalaatusuhteesta ja erilaisista asiakkaiden odotuksista. Koska pizzan maku ja laatu ovat yksilöllisiä kokemuksia, arvosanat voivat vaihdella suurestikin asiakkaan yksilöllisten odotusten ja kokemusten perusteella. Arvosteluissa on usein mukana myös tekijöitä, kuten virheitä tilauksessa tai toimitusongelmia, jotka voivat vaikuttaa kokonaisarvosanaan.

5.5.3 Vertailukohde 3. Munchfam vs. Wolt

Munchfam ja Wolt ovat molemmat toimitusalueita, mutta niiden välillä voi löytää muutamia eroja, jotka voivat vaikuttaa käyttäjän kokemukseen ja valintaan. Tutkitaan näitä kahta alustaa vertaamalla niiden toiminta- ja palveluominaisuuksia:

1. Toimitusalueet ja saatavuus

Munchfam on suhteellisen uusi toimija Suomessa ja toimii erityisesti erikoistuneiden ravintoloiden ja ruokailutyyppeiden tarjoajana. Se keskittyy usein pienempiin, paikallisiin ravintoloihin, jotka tarjoavat esimerkiksi terveellisiä, kasvispainotteisia, gluteenittomia tai vegaanisia vaihtoehtoja. Alusta on saattanut laajentua erityisesti tiettyihin suurimpiin kaupunkeihin, kuten Helsinki ja Tampere.

Wolt on laajentunut ja toimii monissa kaupungeissa Suomessa ja myös kansainvälisesti. Woltilla on laajempi saatavuus ja kattavampi ravintolatarjonta, joka kattaa niin suurten ketjujen kuin pienempien paikallisten ravintoloiden tarjontaa.

2. Ravintolatarjonta

Munchfam on keskittynyt erityisesti terveellisiin ja erikoistuneisiin ruokiin. Se voi olla suosituimpi asiakkaille, jotka etsivät erityisruokavalioita. Munchfamissa voi myös olla painotus ravintoloihin, jotka tarjoavat tuoreita, lähiruokaan perustuvia aterioita.

Wolt tarjoaa laajemman valikoiman ravintoloita kaikenlaisista ruokatyypeistä. Siellä voi tilata perinteisiä pikaruokia, kuten hampurilaisia ja pizzoja, mutta myös fine dining -ravintoloiden tarjoamia aterioita. Wolt on myös tunnettu sen laajasta yhteistyöverkostostaan ketjujen ja paikallisten ravintoloiden kanssa.

3. Käyttäjäkokemus ja sovellukset

Munchfam tarjoaa käyttäjälleen yksinkertaisen ja helppokäyttöisen sovelluksen. Vaikka sen tarjoamat palvelut voivat olla rajatumpia verrattuna Woltin laajaan kattavuuteen, mutta se voi tarjota erikoistuneen ja kohdennetun kokemuksen niille, jotka etsivät terveellisiä ja erikoisempia ruokia.

Wolt sovellus on erittäin tunnettu ja helppokäyttöinen. Wolt tarjoaa monipuolisempia toimitusvaihtoehtoja ja useita maksutapoja. Sovelluksessa on myös usein asiakasarvosteluja, joiden avulla on helpompi arvioida ravintoloita ja valita omaan makuun sopiva paikka.

4. Toimitusnopeus ja -maksut

Munchfam voi tarjota kilpailukykyisiä toimitushintoja ja nopeuden, mutta koska se on pienempi toimija, toimitusajat voivat vaihdella enemmän riippuen alueesta ja ravintolasta. Lisäksi toimitusmaksut voivat olla hieman korkeampia tietyissä pienemmissä paikoissa, joissa ei ole yhtä laajaa kuljettajaverkostoa.

Wolt tunnetaan sen nopeista toimitusajoistaan ja laajasta kuljettajaverkostostaan, mikä tarkoittaa yleensä nopeampaa ja edullisempaa toimitusta erityisesti suurimilla alueilla. Woltin toimitusmaksut voivat vaihdella ravintolasta ja ajankohdasta riippuen, mutta erilaisia alennuksia ja kampanjoita on usein saatavilla.

5. Asiakaspalvelu ja tuki

Munchfam on pienempi toimija, joten asiakaspalvelu voi olla henkilökohtaisempaa, mutta tuki voi myös olla rajoitetumpaa ja paikallista. Palvelu saattaa olla nopeampaa pienemmillä alueilla.

Woltilla on laajempi asiakaspalvelu, ja se tarjoaa useita kanavia asiakaspalveluun, kuten chatin ja puhelintuen. Koska Wolt on isompi toimija, asiakaspalvelu on myös laajempaa ja saattaa olla nopeampaa isommilla alueilla.

6. Erikoisominaisuudet

Munchfam saattaa erottua terveellisyyteen ja erikoisruokavalioihin keskittyvillä ominaisuuksillaan. Tämä voi olla merkittävä etu niille asiakkaille, jotka etsivät tietynlaista ruokaa. Munchfamissa voi myös olla erityisiä ravintola- ja ruokalistasuosituksia tiettyjen ruokavalioiden mukaisesti.

Wolt tarjoaa useita lisäominaisuuksia, kuten Wolt jäsenyyksiä, jotka antavat alennuksia ja muita etuja niille asiakkaille, jotka tilaavat usein. Lisäksi Woltilla on laaja yhteistyö useiden erikoistuneiden ravintoloiden kanssa, mutta sen valikoima on huomattavasti laajempi ja tarjoaa enemmän perinteisiä vaihtoehtoja.

Valinta näiden kahden toimituspalvelun välillä voi riippua siitä, etsiikö asiakas enemmän terveellisiä ja erikoistuneita ruokia vai haluaako laajemman valikoiman ravintoloita ja nopeammat toimitusvaihtoehdot.

Munchfam ja Wolt tarjoavat molemmat korttimaksuja, PayPalia, Apple Payta ja Google Payta yleisimpinä maksuvaihtoehtoina. Suurimmat erot maksutavoissa voivat liittyä siihen, että Woltiin voi liittyä enemmän mahdollisuuksia käteismaksuun (riippuen ravintolasta ja alueesta), kun taas Munchfam keskittyy enemmän ennakkomaksamiseen ja digitaalisiin maksuvaihtoehtoihin. Munchfam voi olla tiukempi maksutavoissaan verrattuna Woltiin, mutta molemmat alustat tarjoavat monia moderneja, digitaalisia maksuvaihtoehtoja asiakkailleen.

5.5.4 Vertailukohde 4. Talabat – Shabab Shawarma

Shabab Shawarma on Yhdistyneissä Arabiemiirikunnissa sijaitseva ravintola, jossa on tarjolla laaja valikoima shawarmaa, aamiaista, kylmiä ja lämpimiä alkupaloja, salaatteja ja voileipiä. Heidän myydyimmät ateriansa ovat arabialainen kana-shawarma-ateria, kana-shawarma-voileipä, falafel-voileipä sekä Shawarma-ateria, jossa on yhdistetty naudanliha ja kana. Talabatin käyttäjät ovat arvioineet 6910 kertaa ravintolaa arvosanalla 4,5. Kokonaisuudessa ovat saaneet erittäin hyvän arvostelun seuraavista asioista: toimitusaika, ruoan laatu, vastinetta rahalle ja toimituspaikkaus. Ruoan toimitusaika on 35–45 minuuttia X toimituspisteeseen.

Shabab Shawarma tuotevalikoima alkaa suosituksista asiakkaalle. Valikoimassa on erilaisia shawarma-aterioita tai yhdistelmä annoksia, alennusaterioita, erilaisia plattereita ja täytettyjä voileipiä. Myynnissä on myös shawarma-annoksia, jotka ovat tilattavissa laatikoissa ja joita on suunniteltu jaettavaksi 5–10 hengelle. Valikoimassa on erilaisia hummuksia, kastikkeita ja dippejä. Juomatarjonta koostuu smoothieistä, alkoholittomista limuista ja virvokkeista.

Talabatissa asiakasarvostelut esitetään hymynaamojen avulla sen sijaan, että käytettäisiin tavallista numeraalista järjestelmää, koska tämä voi tehdä arvostelujen tulkinnasta

intuitiivisempaa ja käyttäjäystävällisempää. Hymynaamat ovat visuaalisesti selkeitä ja voivat välittää asiakkaan tunteita suoraan, kuten tyytyväisyyttä tai pettymyksiä, ilman, että käyttäjien täytyy kiinnittää huomiota numeroihin. Jätettyjen asiakaspalautteiden ja arvostelumäärien perusteella, voidaan todentaa, että hymynaamat ovat toimiva käytäntö houkutelakseen asiakkaita jättämään arvosteluja ja palautteita.

Toisaalta numeraaliset arvostelut, esimerkiksi Woltissa voivat tuntua epäselvältä tai eivät välttämättä anna yhtä selkeää kuvaa kuin visuaaliset symbolit. Hymynaamojen käyttö voi myös lisätä tilaus- ja toimitussovelluksien käytettävyyttä ja auttaa käyttäjiä tekemään nopeita päätöksiä ilman suurta analysointia. Kyseistä lähestymistapaa käytetään monilla alustoilla, koska se on ymmärrettävää ja houkuttelee käyttäjiä antamaan palautetta, jolloin se voi parantaa palvelun yleistä asiakaskokemusta. Seuraavaksi tutkitaan, minkälaisia asiakaspalautteita ravintola on saanut, esimerkiksi:

Asiakaspalaute 1: ”Tällä kertaa on todella huono, voileivät ovat palaneet.” Arvostelu oli jätetty marraskuussa. Asiakas arvioi kokonaisuutta OK tasolla.

Asiakaspalaute 2: ”Leipä on kuiva.” Arvostelu oli jätetty marraskuussa. Asiakas arvioi kokonaisuutta OK tasolla.

Asiakaspalaute 3: ”Hyvä.” Arvostelu oli jätetty marraskuussa. Asiakas arvioi kokonaisuutta erittäin hyväksi.

Asiakaspalaute 4: ”Shawarma tavallisen leivän kanssa, ei saj-leivän kanssa, joten maku ei ole hyvä.” Arvostelu oli jätetty marraskuun puolella. Asiakas arvioi kokonaisuutta OK tasolla.

Asiakaspalaute 5: ”Maistuu muovilta.” Arvostelu oli jätetty marraskuun puolella. Asiakas arvioi kokonaisuutta OK tasolla.

Asiakaspalaute 6: ”Paras shawarma ikinä.” Arvostelu oli jätetty marraskuussa. Asiakas arvioi kokonaisuutta erittäin hyväksi.

Asiakaspalaute 7: ”Hyvin kylmä.” Arvostelu oli jätetty marraskuussa. Asiakas arvioi kokonaisuutta OK tasolla.

Asiakaspalaute 8: ”Toimitettiin kuumana. Ruoka oli herkullista, etenkin kana shawarma. Oli erittäin kohtelias ja täsmällinen.” Arvostelu oli jätetty marraskuussa. Asiakas arvioi kokonaisuutta erittäin hyväksi.

Asiakaspalaute 9: ”Erittäin huono shawarma, en voi syödä sitä. Liha on niin huono, että haluan valittaa.” Arvostelu oli jätetty marraskuussa. Asiakas arvioi kokonaisuutta OK tasolla.

Asiakaspalaute 10: ”Ruoka-annokset ovat tyydyttäviä ja maku on taivaallista. Kokeiltu erilaisia annoksia. Toistaiseksi erittäin hyvä.” Arvostelu oli jätetty lokakuussa.

Asiakaspalaute 11: ”Ruoka tulee hyvin kylmänä.” Arvostelu oli jätetty lokakuussa. Asiakas arvioi kokonaisuutta hyväksi.

Asiakaspalaute 12: ”Erinomainen maku ja paras ruoka, erittäin hyvä.” Arvostelu oli jätetty lokakuussa.

Useimmat erittäin positiiviset arvostelut (esim. ”Paras shawarma ikinä”, ”Erittäin hyvä maku”, ”Hyvää ruokaa”) keskittyvät ruoan makuun ja laatuun, erityisesti shawarmassa. Asiakkaat, jotka antoivat erittäin hyviä arvioita, olivat tyytyväisiä tarjoiluun, makuun ja asiakaspalveluun.

Myös negatiivisia palautteita esiintyy useammassa arvostelussa, esimerkiksi palaneet voileivät, kuiva leipä, kylmä ruoka, muovinen maku tai huono shawarma. Monissa näissä tapauksissa asiakas antoi kuitenkin ”OK” arvostelut, mikä viittaa siihen, että kokonaiskokemus ei ollut täysin huono, mutta oli parantamisen varaa.

Ravintolan yleisimpiä ongelmia oli se, että ruoka toimitettiin kylmänä ja ruoan laadussa oli vaihtelua. Tämä viittaa mahdollisesti toimitus- tai valmistusvirheisiin, jotka voivat vaikuttaa asiakkaisen kokemukseen. Ravintolan tulisi kiinnittää huomiota erityisesti ruoan lämpötilaan toimituksen aikana ja mahdollisiin laatueroihin, kuten palaneisiin voileipiin ja kuivaa leipään. Myös shawarmassa, jossa on valituksia huonosta lihasta tai väärästä leivästä, voi olla parantamisen tarvetta.

Tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että vaikka suuri osa palautteista on positiivista, erityisesti ruoan maun ja tuoreuden osalta, on merkittäviä alueita, joissa asiakaskokemus ei ollut tasaisen hyvä. Täsmällisyys, ruoan laatu ja oikeat ainesosat vaikuttavat asiakkaiden kokonaisarvosanaan, ja näihin tulisi panostaa parantaakseen asiakastyytyväisyyttä.

Talabatissa ei mahdollisesti näy suoraan ravintoloiden aukioloaikoja, koska se voi olla osa sovelluksen tai palvelun suunnittelupäätöstä, jossa aukioloajat eivät ole olennainen osa käyttäjäkokemusta. Tällöin Talabat saattaa olettaa, että käyttäjät tarkistavat aukioloajat suoraan ravintolan omilta sivuilta tai ottavat yhteyttä ravintolaan ennen ruoan tilaamista. Tämä voi olla erityisen kätevää alueilla, joissa ravintoloiden aukioloajat voivat vaihdella sesongin, erityistilanteiden tai muiden paikallisten käytäntöjen perusteella.

Toisaalta, jos aukioloajat puuttuvat, se voi johtua myös siitä, että Talabat ei ole saanut ajantasaisia tai tarkkoja aukioloaikoja suoraan ravintoloilta. Tämä voi vaihdella alueittain tai jopa ravintoloittain, sillä jotkut ravintolat eivät välttämättä päivitä aukioloaikojaan verkkoalustoille.

5.5.5 Vertailukohde 5. Talabat vs. Wolt

Talabat ja Wolt ovat molemmat suosittuja ja tunnettuja ruoan toimitusaloja, mutta ne eroavat toisistaan useilla asioilla, sillä ne toimivat eri markkinoilla ja heidän liiketoimintamallejaan on sopeutettu kunkin alueen erityistarpeisiin. Havainnoinnin ja tehdyn tutkimuksen pohjalta löytyi keskeisiä eroja Talabatin ja Woltin välillä, kuten:

1. Maantieteellinen kattavuus

Talabat: Talabat toimitusalueen toiminta on pääasiassa Lähi-idän ja Pohjois-Afrikan alueella. Se on erittäin suosittu maissa, kuten Yhdistyneet Arabiemiirikunnissa, Saudi-Arabiassa, Kuwaitissa, Qatarissa ja muissa Persianlahden maissa sekä Jordaniassa ja Egyptissä.

Wolt: Wolt on suomalainen yritys, joka toimii useissa Euroopan maissa ja Aasiassa. Alun perin Suomessa perustettu Wolt laajentui mm. Ruotsiin, Viroon, Latviaan, Liettuaan, Saksaan, Kroatiaan, Japaniin ja muihin maihin.

2. Tarjonta ja paikalliset erikoisuudet

Talabat: Alusta tarjoaa laajan ja monipuolisen valikoiman ravintoloita ja muita ruokapalveluja, mutta se on erityisesti tunnettu siitä, että se kattaa monia alueen paikallaisia makuja ja ruokalajeja, joita ei ehkä löydy helposti länsimaalaisista alustoista. Esimerkiksi alustan ytimessä ovat arabialainen ruoka, pikaruokat ja alueelliset erikoisuudet.

Wolt: Alusta tarjoaa monenlaisia ruokia, mutta sen valikoima saattaa painottua enemmän länsimaisiin, eurooppalaisiin ja kansainvälisiin ruokiin. Suomessa ja muissa maissa Wolt tarjoaa laajan valikoiman kahviloita, erikoisruokavaloita (esimerkiksi vegaaninen, gluteeniton) sekä ruokia, jotka ovat enemmän lännen kulluttajille suunnattuja.

3. Toimitusnopeus ja -alueet

Talabat: Alusta tarjoaa nopeita toimituksia monilla alueilla, mutta se voi olla enemmän keskittynyt isompiin ja tiheään asuttuihin alueisiin, joissa toimitusajat ovat lyhyempiä. Erityisesti tiheään asuttujen suurkaupunkien toimitusnopeus voi olla huippuluokkaa.

Wolt: Alusta tunnetaan myös nopeista toimituksista ja tehokkaista logistisista ratkaisuistaan. Woltin toimitusmalli on hiottu erityisesti kaupunkialueilla, mutta Wolt on laajentunut myös vähemmän tiheisiin asuinalueisiin useissa maissa.

4. Teknologiset erot

Talabat: Talabatin tietokoneohjelma ja sovellus ovat hyvin kehittyneitä ja paikallisesti muokattuja, mutta ne voivat olla enemmän suunnattu arabialaiselle

kulttuurille ja alueen kuluttajille. Talabat on myös hyvin liitetty moniin maksutapoihin, kuten käteisellä maksaminen, joka on tavallista joillain Lähi-idän alueilla.

Wolt: Woltin tietokoneohjelma on tunnettu kauniista ja käyttäjäystävällisestä suunnittelustaan. Woltin sovellus on myös hyvin lokalisoitu eri markkinoilla, mutta sillä turvallisempi ja vahvempi painotus moderniin maksamiseen, kuten korttimaksuihin ja mobiilimaksamiseen (esim. Apple Pay, Google Pay). Wolt on suunnattu enemmän eurooppalaiseen kuluttajakäyttäytymiseen.

5. Yrityksen liiketoimintamalli ja yhteistyökumppanit

Talabat: Talabatilla voi korostaa sen laaja valikoima paikallisia ravintoloita ja ruokatoimittajia, mutta se saattaa myös tehdä yhteistyötä alueellisten isojen ketjujen kanssa. Talabat on myös osa Delivery Hero -konsernia, joka omistaa useita globaaleja ruokatoimitusaloja.

Wolt: Wolt on itsenäinen yritys, joka on tunnettu erinomaisista kumppanuuksistaan erityisesti pienten ja keskikokoisten ravintoloiden kanssa. Woltilla on myös vahva asiakaspalvelu ja se on ollut innovatiivinen tarjoamalla esimerkiksi ravintola- ja kauppakeskuskumppanuuksia sekä erikoispalveluja, kuten Wolt+ tilaustuotteet.

6. Markkinointi ja brändäys

Talabat: Talabat käyttää vahvaa paikallista markkinointia ja kampanjoita, joissa se hyödyntää alueen kulttuurista erityispiirteitä. Alustalla voi olla paljon kampanjoita, jotka voivat liittyä esimerkiksi uskonnollisiin juhliin tai muihin paikallisiin tapahtumiin.

Wolt: Wolt on tunnettu globaalista ja modernista brändistään, joka on suunnattu nuoremmille, urbaanille asiakaskunnalle. Sen markkinointi on usein visuaalisesti houkuttelevaa ja perustuu vahvasti brändin luomaan ”helppouden ja joustavuuden” imagoon.

7. Asiakaspalvelu ja käyttäjäkokemus

Talabat: Talabat tarjoaa asiakaspalvelua monilla kielillä alueiden mukaan, mutta sen asiakaspalvelu voi vaihdella vähän alueen mukaan.

Wolt: Wolt tunnetaan erinomaisesta asiakaspalvelustaan ja nopeasti reagoivista tukitiimeistään, erityisesti Euroopassa. Woltilla on usein mahdollisuus saada tukea suoraan sovelluksen kautta, ja se on panostanut käyttäjäkokemukseen.

8. Palkkiot ja toimituskulut

Talabat: Toimitusmaksut voivat vaihdella alueittain, ja ne voivat joskus olla alhaisempia verrattuna lännen palveluihin. Toisaalta kiireisinä aikoina toimitusmaksut voivat nousta.

Wolt: Toimitusmaksut voivat olla hieman korkeampia monilla alueilla, mutta Woltin asiakaskokemus ja toimitusnopeus voivat oikeuttaa korkeammat hinnat.

Talabat ja Wolt eroavat toisistaan monella tapaa. Talabat on vahvasti keskittynyt Lähi-idän ja Pohjois-Afrikan alueille, joissa se tarjoaa paikallisia ruokia ja sopeutuu alueellisiin erikoispiirteisiin. Wolt puolestaan on eurooppalainen brändi, joka painottaa modernia ja käyttäjäystävällistä teknologiaa sekä erinomaisia asiakaspalveluja. Molemmat alustat ovat kilpailukykyisiä omilla alueillaan ja tarjoavat tehokkaita toimituspalveluja, mutta niiden painopisteet ja toiminta-alueet eroavat toisistaan merkittävästi.

5.5.6 Talabatin asiakaspalautteen ja käyttäjätunnuksen näkyminen

Havainnoinnin aikana Talabatin alustalta löytyi vielä mielenkiintoinen tutkimuskohde, jota lähdettiin tutkimaan. Tutkimuksessa havaittiin, että Talabatin asiakaspalautteiden yhteydessä näkyy osittain asiakkaan käyttäjätunnus. Asiakkaan käyttäjätunnuksen osittain näkyminen voi herättää huolta yksityisyydestä ja tietosuojasta, mutta se voi myös tuoda mahdollisuuksia ravintoloille, jos sitä käytetään oikein ja asianmukaisesti. Tutkimuksessa pohdittiin muutamia näkökulmia siihen, miten ravintola voi hyödyntää tällaista ominaisuutta ja mitä siihen liittyy.

Talabatin palautteet voivat sisältää osittain näkyvän käyttäjätunnuksen, joka saattaa olla osa asiakasprofiilia. Yleensä tämä näkyminen on rajattu niin, että asiakkaan henkilöllisyyttä ei paljasteta kokonaan, mutta tunnistettavuus voi silti olla mahdollista esimerkiksi, jos asiakas käyttää saman nimimerkin aina. Osittainen näkyminen voi auttaa ravintoloita:

1. **Vahvistamaan asiakassuhteita:** Jos ravintola tunnistaa asiakaskommentit tietyltä käyttäjältä, se voi yrittää parantaa asiakaskokemusta tarjoamalla personoitua palvelua tulevaisuudessa. Esimerkiksi, jos asiakas on aiemmin antanut palautetta tietystä ruoasta, ravintola voi ottaa sen huomioon seuraavassa tilauksessa.
2. **Reagoimaan palautteeseen nopeammin:** Jos asiakas on antanut palautteen ja se on yhdistettävissä tiettyyn tunnukseen, ravintola voi olla nopeampi reagoimaan, jos asiakas on jättänyt negatiivista palautetta.

Jos käyttäjätunnus on osittain näkyvä palautteen yhteydessä, ravintola voi käyttää tätä tietoa monin eri tavoin:

1. **Personointi ja asiakaskokemuksen parantaminen:** Ravintola voi hyödyntää tunnistettavuutta tarjotakseen personoitua palvelua. Esimerkiksi, jos ravintola huomaa, että tietty asiakas on usein jättänyt palautetta tietyn ruokalajin suhteen, ravintola voi varmistaa, että tämä ruokalaji on aina korkealaatuinen tai tarjota erikoistarjouksia

asiakkaalle. Jos asiakas on tyytyväinen johonkin tiettyyn tuotteeseen, ravintola voi ottaa sen huomioon tulevissa tilauksissa.

2. **Palauteprosessin parantaminen:** Jos ravintola saa palautetta, jossa asiakkaan käyttäjätunnus on näkyvässä, se voi käyttää tätä tietoa yksilöidäkseen, mitkä asiakkaat ovat tyytyväisiä ja mitkä eivät. Tämä voi auttaa ravintolaa kehittämään tuotteitaan ja palvelujaan vastaamaan paremmin asiakaskunnan tarpeita. Esimerkiksi, jos asiakkaan palaute on erittäin positiivista, ravintola voi hyödyntää sitä markkinoinnissaan (esim. jakamalla positiivisia asiakaspalautteita sosiaalisessa mediassa, mainostamalla asiakkaan suosikkiruokia).
3. **Uuden asiakasdatan hyödyntäminen:** Vaikka käyttäjätunnus ei paljastakaan henkilötietoja, se voi silti antaa ravintolalle mahdollisuuden tunnistaa asiakastyhmiä ja heidän tottumuksiaan. Jos ravintola huomaa, että tietyt asiakkaat jättävät usein palautetta tietyillä alueilla (esim. ruoan laatu tai toimitusnopeus), se voi räätälöidä palveluitaan tai markkinointitoimenpiteitään paremmin kohdennettuna.

On tärkeää huomioida myös se, että vaikka käyttäjätunnus saattaa näkyä osittain palautteen yhteydessä, tämä ei saisi loukata asiakkaan yksityisyyttä. Talabat ja ravintola eivät voi jakaa henkilökohtaisia tietoja ilman asiakkaan suostumusta, joten sen on varmistettava, että asiakkaan yksityisyyttä kunnioitetaan ja että tunnistetiedot (kuten oikeat nimet, osoitteet jne.) eivät tule julkisesti näkyviin.

Talabatin tarjoama osittainen käyttäjätunnuksen näkyminen asiakaspalautteen yhteydessä voi tuoda ravintoloille hyötyjä personoinnissa ja asiakaskokemuksen parantamisessa. Ravintolat voivat hyödyntää palautteita analysoimalla asiakkaitaan, tarjoamalla räätälöityjä palveluja ja kehittämällä liiketoimintaansa. On kuitenkin tärkeää huolehtia asiakasdatan tietosuojaan ja varmistaa, että asiakkaiden yksityisyys on aina etusijalla. Ravintoloiden on myös noudatettava Talabatin käyttöehtoja ja varmistettava, että asiakkaiden tiedot käsitellään oikein ja eettisesti.

5.5.7 Talabatin eri maksutavat

Esimerkiksi Talabatissa voi maksaa myös käteismaksulla eikä ainoastaan korttimaksulla, mutta Woltissa sellaista maksuvaihtoehtoa ei ole. Tähän liittyy se haaste, että jos asiakas maksaa kuljettajalle käteistä rahaa tilauksestaan, kuljettaja saattaa ajatella, että se on tippiä, koska Suomessa kuljettajilla ei yleensä ole maksupäätettä.

Talabatin tarjoama laaja maksutapamahdollisuus voi olla merkittävä etu sekä asiakkaille että ravintoloille, mutta se tuo mukanaan myös haasteita. Eri maksutavoilla on omat hyötynsä ja

haittapuolensa, ja ravintolat voivat hyödyntää niitä eri tavoin oman liiketoiminnan kannalta. Selvitetään tarkemmin, miten ravintolat voivat käyttää tätä eri maksumahdollisuutta hyväkseen ja mitä riskejä siihen voi liittyä.

Talabatin tarjoamat maksutavat, kuten käteisellä maksaminen kuljettajalle, maksukortilla maksaminen ja mahdollisesti myös mobiilimaksaminen (esim. Apple Pay, Google Pay), voivat tuoda ravintoloille seuraavia hyötyjä, kuten:

1. **Laajempi asiakaskunta:** Maksutapojen monipuolisuus takaa sen, että mahdollisimman monet asiakkaat voivat käyttää alustaa riippumatta siitä, mitä maksuvälineitä heillä on käytössään. Esimerkiksi käteisellä maksaminen voi houkutella asiakkaita, jotka eivät luota maksukorteilla tai eivät tahdo käyttää digitaalista maksamista. Tämä voi olla erityisesti kätevää niillä alueilla, joissa käteismaksaminen on yleisempää tai luotettavampaa.
2. **Kätevyyttä asiakkaille:** Erilaiset maksuvaihtoehdot tekevät ostamisesta joustavampaa ja helpompaa, mikä voi parantaa asiakaskokemusta ja lisätä toistuvia tilauksia. Jos asiakkaalle tarjotaan mahdollisuuden valita itselleen mieluisan maksutavan, hän on todennäköisesti tyytyväisempi ja saattaa palata useammin ravintolaan.
3. **Käteisellä maksaminen voi olla kannattavaa:** Käteisellä maksaminen voi ravintoloille tuoda välittömästi rahaa ilman pankkikorttien käsittelymaksuja. Tällä voi olla erityisen tärkeää merkitys pienemmille ravintoloille, joilla ei ole varaa maksaa korkeat korttimaksupalkkiot tai jotka haluavat välttää digitaalisten maksupalvelujen käytön kustannuksia.
4. **Vähemmän hylättyjä ostoksia:** Jos asiakas esimerkiksi voi käyttää pankkikorttia, mutta hänellä on käteistä, käteismaksu voi estää ostosten hylkäämisen, joka voisi muuten tapahtua maksutapahtuman epäonnistuessa.

Seuraavaksi selvitetään ja tarkastellaan, miten asiakkaat hyötyvät tästä eri maksumahdollisuudesta. Esimerkiksi:

1. **Monipuolisuus ja joustavuus:** Asiakkaat arvostavat, että heillä on vapaus valita maksutapa, joka heille parhaiten sopii. Erityisesti alueilla, joissa pankkikorttien käyttö ei ole luotettavaa, käteismaksu voi olla merkittävä vaihtoehto silloin.
2. **Turvallisuus ja luottamus:** Joillekin asiakkaille käteisellä maksaminen voi tuntua turvallisemmalta vaihtoehdolta, koska se ei edellytä henkilökohtaisten tietojen jakamista. Mobiilimaksaminen voi puolestaan tuntua kätevämmältä ja turvallisemmalta kuin fyysinen kortti, koska se ei vaadi kortin fyysistä käyttöä. Toisaalta voidaan miettiä myös toisesta näkökulmasta sitä asiakaskuntaa, jotka eivät halua paljastaa missään

verkossa henkilökohtaisia korttitietoja (esim. korttinumeroa, voimassaoloaikaa ja turvanumeroa) voidakseen maksaa verkossa Apple Pay tai Google Payn kautta.

Vaikka monenlaiset maksutavat tuovat etuja, niillä on myös omat haasteensa ja huonoja puolia, erityisesti ravintoloille, jotka saattavat joutua käsittelemään maksutapahtumien eroja ja niihin liittyviä riskejä. Seuraavaksi selvitetään, mitä haasteita eri maksutavat voivat tuoda ravintoloille. Esimerkiksi:

1. **Käteisellä maksetut tilaukset ja niiden tilastointi:** Käteismaksaminen voi tehdä myynnin seuraamisesta vaikeampaa, erityisesti jos kaikki maksutapahtumat eivät ole automatisoituja. Ravintolan on pidettävä tarkkaa kirjanpitoa käteisellä maksaneista asiakkaista, mikä voi olla työlästä verrattuna korttimaksuihin, joissa maksutapahtumat kirjautuvat suoraan järjestelmiin.
2. **Korttimaksujen käsittelykulut:** Vaikka korttimaksaminen on kätevää ja nopeaa, se tuo mukanaan käsittelykuluja, joita ravintola ei voi välttää. Korttimaksuista perittävät prosentuaaliset maksut voivat olla merkittäviä erityisesti pienille ravintoloille, mikä voi vaikuttaa kannattavuuteen, jos maksutavat eivät ole tasapainossa.
3. **Maksuvaihtoehtojen monimutkaisuus:** Useiden maksutapojen tarjoaminen voi lisätä monimutkaisuutta ja luoda lisää riskejä virheille maksujen käsittelyssä. Erilaiset mobiilimaksu- ja korttimaksuverkostot voivat aiheuttaa ongelmia, jos ravintolan järjestelmä ei tue kaikkia näitä vaihtoehtoja yhtä hyvin.
4. **Palautukset ja riitatilanteet:** Korttimaksuissa voi olla palautus- tai riitaisuusriskejä, jos asiakas ei ole tyytyväinen saamaansa tuotteeseen tai palveluun. Tämä voi aiheuttaa lisäkustannuksia ja hallintatyötä ravintolalle, jos riitatilanteet eivät ole kunnolla hallinnassa.
5. **Rahanpesun riski:** Käteisellä maksaminen voi altistaa ravintolan mahdolliselle rahanpesuriskille, erityisesti jos suuria summia maksetaan käteisellä ilman selkeää rekisteröintiä, esimerkiksi jos tilaa samalla kerralla isompaa määrä ruokaa, kuten combo -laatikkoruokaa 4–5 hengen ryhmälle, jotka maksavat Talabatissa yli 100 euroa. Tällöin ravintolan on varmistettava, että kaikki käteismaksut kirjataan oikein ja että mahdolliset epäilyttävät maksutapahtumat voidaan raportoida viranomaisille.

Seuraavaksi tutkitaan, miten ravintolat voivat hyödyntää ja hallita eri maksutapoja. Ravintolat voivat ottaa käyttöön muutamia käytäntöjä ja työkaluja, jotka auttavat hallitsemaan eri maksutapojen etuja ja haasteita. Esimerkiksi:

1. **Integrointi ja automaatio:** Ravintoloiden kannattaa käyttää modernia

kassajärjestelmää, joka tukee kaikkia maksutapoja ja integroituu suoraan Talabatin tai Woltin järjestelmään. Tämä varmistaa sen, että kaikki maksut kirjautuvat oikein ja että virheitä ei pääse syntymään.

2. **Rahanpesun ja maksukäytänteiden hallinta:** Ravintolan tulee olla tietoinen rahanpesua koskevista säädöksistä ja varmistaa, että käteisellä maksettavat summat on dokumentoitu ja rekisteröity oikein.
3. **Tarjoa asiakkaille valinnanvaraa, mutta suosittele korttimaksuja:** Ravintola voi rohkaista asiakkaita käyttämään korttimaksuja, sillä ne ovat nopeampia, turvallisempia ja helpommin hallittavissa. Tämä voi vähentää käteisellä maksettavien tilausten määrää, mutta ei estä asiakkaita käyttämästä käteistä, jos he sitä haluavat.
4. **Käytä kanta-asiakasohjelmia:** Jos asiakas maksaa kortilla säännöllisesti, ravintola voi käyttää tätä tietoa osana kanta-asiakasohjelmaa ja tarjota erikoistarjouksia tai alennuksia asiakkaille, jotka suosivat korttimaksuja. Tämä voi lisätä asiakasuskollisuutta ja tasapainottaa eri maksutapojen käyttöä.

Yhteenvetona voidaan todeta, että Talabatin tarjoamat erilaiset maksutavat voivat tuoda merkittäviä etuja ravintoloille tarjoamalla joustavuutta ja helpottamalla asiakaspalvelua, mutta ne voivat myös tuoda haasteita, kuten maksujen käsittelykustannuksia, turvallisuusriskien hallintaa ja mahdollisia kirjanpitohaasteita. Ravintoloiden kannattaa hyödyntää monia maksutapoja asiakastyytyväisyyden lisäämiseksi, mutta samalla huolehtia siitä, että maksutapahtumat käsitellään oikein ja nopeasti.

6 Johtopäätökset sekä jatkotutkimusehdotukset

Työn tarkoituksena oli selvittää haamukeittiöiden kilpailu- ja erottautumistekijöitä verrattuna perinteisiin kivijalkaravintoloihin, tutkia, miten haamuravintoloiden toimintaa voisi kehittää ja arvioida haamukeittiöiden tukevaisuutta Suomen markkinoilla. Tutkimuksessa käsiteltiin haamukeittiöiden etuja, kuten tehokasta resurssien käyttöä, joustavaa liiketoimintamallia ja asiakaspalautteen hyödyntämistä, mutta myös haasteita, kuten asiakaskokemuksen parantamisen tarvetta ja luottamuksen rakentamista. Lisäksi tarkasteltiin, miten ruokakuljetuspalvelut, kuten Talabat ja Wolt vaikuttavat haamukeittiöiden liiketoimintaan ja asiakaskokemukseen.

Ruoan kotiinkuljetussovellukset ovat muuttaneet markkinoita, ja asiakkaat tekevät päätöksiä annosten kategorian, asiakaspalautteiden, kuvien ja hinnan perusteella, ei brändin mukaan. Kiinnittääkseen asiakkaiden huomion, yrityksen tulee panostaa laadukkaisiin kuviin, vahvaan sosiaalisen median läsnäoloon, nopeaan palveluun ja hyviin arvosteluihin.

Tutkimustuloksissa selvitettiin, että alustojen monipuoliset maksutavat houkuttelevat laajemman asiakaskunnan ja parantavat asiakaskokemusta, erityisesti alueilla, joissa käteismaksaminen on yleisempää. Maksuvaihtoehtojen tarjoaminen voi lisätä asiakasuskollisuutta ja välttää korttimaksujen käsittelykuluja. Käteismaksaminen voi estää ostosten hylkäämistä, kun taas mobiilimaksaminen tuo turvallisuusetuja. Kuitenkin käteismaksujen käsittely voi hankaloittaa myynnin seurantaa ja kirjanpitoa, ja korttimaksuista perittävät maksut voivat rasittaa erityisesti pieniä ravintoloita. Tutkimuksessa todettiin, että monipuoliset maksutavat parantavat asiakastyytyvää ja kassavirtaa, mutta ravintoloiden on huomioitava maksukäsittelykulut ja turvallisuusriskit, erityisesti pienissä toimipaikoissa.

Talabat alustan liiketoimintamalli, joka painottaa paikallista kulttuuria ja laajaa yhteistyötä suurten ketjujen kanssa, tekee siitä erityisesti alueellisesti vahvan toimijan. Wolt on globaali brändi, joka on vakiinnuttanut asemansa Euroopassa ja Aasiassa. Sen vahvuudet ovat moderneissa maksutavoissa, käyttäjäystävällisessä sovelluksessa ja erinomaisessa asiakaspalvelussa. Woltin valikoima on laajempi länsimaalaisten ruokavalioiden suuntaan. Molemmat alustat ovat kilpailukykyisiä omilla alueillaan, mutta niiden markkina-alueet, asiakaskohderyhvät ja painotukset eroavat toisistaan merkittävästi.

Tutkimus osoitti, että osittain näkyvä käyttäjätunnus voi parantaa ravintoloiden asiakaspalvelua ja sitoutuneisuutta. Se auttaa ravintoloita tunnistamaan asiakkaat ja hyödyntämään aiempia palautteita sekä suosikkiruokia personoidun palvelun tarjoamisessa. Negatiivisen palautteen tunnistaminen asiakastunnuksen kautta mahdollistaa nopean reagoinnin ja parannustoimenpiteet asiakastyytyvyyden lisäämiseksi. Tunnistettavuus voi myös tukea asiakasanalyysijä ja räätälöityä markkinointia, mikä parantaa asiakaskokemusta.

Jatkotutkimuksissa voisi syventää tarkastelua siitä, miten erilaiset maksutavat (käteinen, kortti, mobiilimaksaminen) vaikuttavat haamuravintoloiden kassavirtaan ja asiakaskokemukseen. Voisi myös tarkastella, kuinka ravintoloiden käyttämät logistiset ratkaisut, kuten toimitusajat ja kuljetuspalvelut vaikuttavat asiakastyytyvyyteen ja liiketoiminnan tehokkuuteen. Voi myös tutkia, miten haamuravintolat pystyvät kilpailemaan perinteisten kivijalkaravintoloiden kanssa asiakasuskollisuuden, brändin rakentamisen ja asiakastyytyvyyden näkökulmasta. Esimerkiksi, kuinka haamuravintolat voivat erottautua laadukkaalla asiakaspalvelulla ja brändäyksellä ilman fyysistä ravintolaa. Seuraavissa tutkimuksissa voisi tutkia tarkemmin, kuinka haamuravintolat voivat hyödyntää sosiaalista mediaa ja visuaalisia elementtejä, kuten ruoan kuvia ja asiakasarvosteluja asiakaskunnan houkuttelemiseksi ja asiakassuhteiden vahvistamiseksi. Esimerkiksi, miten digitaalinen näkyvyys ja sosiaalinen media voivat korvata perinteisten ravintoloiden fyysisen sijainnin merkitystä.

Näiden tutkimusaiheiden avulla voidaan syventää ymmärrystä haamuravintoloiden liiketoimintamalleista, asiakaskokemuksesta ja kilpailukyvyistä, sekä kehittää uusia strategioita, jotka tukevat tämän nopeasti kasvavan alan menestystä tulevaisuudessa.

6.1 Tutkimuksen luotettavuus ja hyöty

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan rooli on keskeinen luotettavuuden arvioinnissa, sillä hän joutuu jatkuvasti pohtimaan ja arvioimaan omia valintojaan. Luotettavuutta parantaa, kun tutkija kuvaa tutkimusprosessin vaiheet yksityiskohtaisesti, mikä mahdollistaa lukijan arvioinnin. Luotettavuutta arvioidaan uskottavuuden, vahvistettavuuden, samaviitteisyyden ja siirrettävyyden avulla. Uskottavuus tarkoittaa sitä, että tutkijan tulokset vastaavat tutkittavien käsityksiä. Vahvistettavuus perustuu muiden tutkimusten tukeen, samaviitteisyys edellyttää tutkijan tietoisuutta omista vaikutuksistaan tutkimukseen, ja siirrettävyys viittaa tulosten sovellettavuuteen muihin tilanteisiin.

Tutkimuksessa kerrottiin siitä, miten haastateltavat on valittu sekä miten aineistoa hankittiin ja analysointiin. Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää monilla eri alueilla, erityisesti ravintola- ja ruoan toimitusalan kehittämisessä. Työn tulokset tarjoavat käytännön näkemyksiä haamuravintoloiden kilpailu- ja erottautumistekijöistä verrattuna perinteisiin ravintoloihin. Haamuravintolat voivat hyödyntää tutkimustuloksia parantaakseen asiakaskokemustaan, luottamusta ja resurssien käytön tehostamista. Lisäksi tutkimuksessa esitetyt haasteet, kuten asiakaskokemuksen parantaminen, voivat toimia ohjeena haamuravintoloiden toiminnan kehittämisessä.

Talabat ja Wolt ovat keskeisiä toimijoita haamuravintoloiden liiketoiminnassa, ja tutkimuksen tulokset voivat auttaa näitä alustoja kehittämään maksutapojen ja asiakaspalvelun

joustavuutta, erityisesti eri markkina-alueilla ja kulttuureissa. Woltin ja Talabat'in kilpailukykyisiä liiketoimintamalleja voidaan hyödyntää myös uusien liiketoiminta-alueiden tai asiakassegmenttien tavoittamiseksi.

Maksutapojen monipuolistaminen on tärkeää erityisesti pienille ravintoloille ja haamuravintoloille. Työn tuloksia voidaan käyttää ohjeena maksuvaihtoehtojen valinnassa ja asiakastytyväisyyden parantamisessa. Erilaiset maksuvaihtoehdot, kuten mobiilimaksaminen ja käteismaksaminen, voivat auttaa ravintoloita houkuttelemaan laajemman asiakaskunnan ja parantamaan kassavirtaa.

Osittain näkyvä käyttäjätunnus ja asiakasprofiilit voivat auttaa ravintoloita parantamaan asiakaspalvelua ja sitoutuneisuutta. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää asiakaslähtöisessä palvelusuunnittelussa ja räätälöidyssä markkinoinnissa, erityisesti digitaalisten alustojen ja sovellusten kautta.

Tutkimuksen tarjoamat näkemykset, kuten asiakasarvostelujen ja sosiaalisen median merkitys, voivat olla arvokkaita työkaluja ravintoloiden markkinointistrategioiden kehittämisessä. Erityisesti haamuravintoloiden on tärkeää keskittyä vahvaan visuaaliseen sisältöön ja asiakaspalautteiden hyödyntämiseen houkutelakseen asiakkaita kilpailussa muiden ravintoloiden kanssa.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan luoda räätälöityjä kehityssuunnitelmia ja parantaa haamuravintoloiden ja ruokakuljetuspalveluiden kilpailukykyä ja asiakastytyväisyyttä Suomen markkinoilla sekä kansainvälisesti.

6.2 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Tutkimuksen tavoite saavutettiin ja tutkimusongelmat ratkaistiin, vaikka niiden muodostamisessa ja selvittämisessä olikin haasteita. Tutkimus on tuonut paljon uutta tietoa ja kehitystä. Lukijan näkökulmasta empiirinen osa työstäni voisi olla ennestään tuttua, mutta tutkimustulokset voisivat tuoda niin ravintoloille kuin alustoille uutta merkitystä ja näkökulmia asiakaskokemuksen kehittämisessä, asiakastytyväisyyden lisäämisessä sekä sitoutuneisuuden parantamisessa. Alun perin suunniteltu aikataulu ei todellisuudessa pitänyt paikkaansa, johtuen osittain ongelmasta löytää haastateltavia sekä löytäkseen muita vaihtoehtoja edistää opinnäytetyötä, sekä osittain yllättävän paljon aikaa meni teoreettisen viitekehyksen kirjoittamiseen. Haamukeittiöt ja virtuaalibrändit oli itselleni ennen työn aloittamista vieraita tutkimusaiheita, ja hyödyllisten asioiden hyväksyminen ja selkeäksi sisällöksi kirjoittaminen oli aikaa vievää, mutta palkitsevaa. Haastavaksi koettu aihealue osoittautui lopulta mielenkiintoiseksi projektiksi ja opinnäytetyön kokonaisuus on tuonut itselleni paljon tärkeitä oppeja. Etukäteen

en osannut selkeästi käsittää sitä, kuinka paljon aikaa teoriaosuuden kirjoittamiseen kuuluisi ja aihealueen materiaalien löytäminen oli aluksi vaikeaa. Vaikka työn valmistuminen viivästyi alkuperäisestä suunnitelmasta, työ eteni kuitenkin hyvää vauhtia.

Ehdottomasti työläin vaihe opinnäytetyön prosessissa oli järjestää ja sopia haastattelut, jonka seurauksena työn tutkimusmenetelmää vaihdettiin, jotta työ saataisiin valmiiksi ajoissa. Toinen haastava vaihe koko prosessissa oli tutkimuksen toteutus, eli mitä lähdetään tutki-
maan, ja miten saan tutkimuksesta hyödyllistä tietoa irti, jota ravintolat ja alustat voisivat hyö-
dyntää jatkossa omassa toiminnassaan. Myös akateemisen tekstin kirjoittaminen ja aikatau-
lussa pysyminen olivat työn haaste alussa. Jos voisin muuttaa prosessissa jotain, olisin alka-
nut etsimään hyödyllisiä lähteitä ja sopimaan haastatteluista paljon aiemmin. Koen, että opin
paljon aiheesta, haamukeittiöistä ja tilausalustoista, ja tutkimus on ollut itselleni silmiä
avaava ravintoloiden kehityskohteille ja uusille mahdollisuuksille.

Opinnäytetyö vahvisti kiinnostustani henkilöstöjohtamiseen muun muassa keittiömestari
työstä, jonka tehtävänsä sisältävät ruokalajien suunnittelua ja valmistamista, henkilöstö kou-
lutusta, perehdyttämistä ja talouden hallintaa ym. Työ ravintola-alalla auttaa edistää myös
oman yrityksen perustamisen, joka on ollut pitkään mielessäni. Olen empaattinen ja sosiaali-
nen ihminen, joka tulee hyvin toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Henkilöstöjohtamisen ja
yrittäjän urapolku, sen tavoittelemisen, vahvistui opinnäytetyötä kirjoittaessani. Erityisesti tut-
kiessa kehityskohteita ja ongelmia eri haamukeittiöissä ja alustoilla sai minut ymmärtää, mi-
hin kohtiin pitää omassa toiminnassaan panostaa vielä enemmän ja tarkasti. Oman oppimi-
seni tulee jatkumaan tulevaisuudessa myynti- ja asiakaspalveluvastaavana, jonka myötä
saan enemmän oppia irti yrittäjyyden näkökulmasta.

7 Lähteet

Abbadia, J. 24.07.2023. Mitä eroa on: Kvalitatiivinen vs. kvantitatiivinen tutkimus? Blogi. Luettavissa: <https://mindthegraph.com/blog/fi/kvalitatiivinen-vs-kvantitatiivinen-tutkimus/> Luettu: 09.02.2024.

Bailey, S. 14.12.2021. Cooking food for over 100 restaurants: How a 'ghost kitchen' is adjusting to life in a pandemic. CNN - Cable New Network. Readable: <https://edition.cnn.com/travel/article/ghost-kitchens-kitopi-spc-intl/index.html> Luettu: 3.10.2024.

Best StartUp Story. 2015. Delivering Convenience – Top Food and Grocery Delivery Apps in Dubai. BSS Wire. Readable: <https://www.beststartupstory.com/top-food-and-grocery-delivery-apps-dubai/> Luettu: 3.10.2024.

CB Insights Intelligence Analysts. 2022. Byte Kitchen. Readable: <https://www.cbinsights.com/company/byte-kitchen> Luettu: 3.10.2024.

CB Insights Intelligence Analysts. 2022. Kitchen United. Readable: <https://www.cbinsights.com/company/kitchen-united> Luettu: 3.10.2024.

CB Insights Intelligence Analysts. 2022. Kitopi's alternatives and competitors. Readable: <https://www.cbinsights.com/company/kitopi/alternatives-competitors> Luettu: 3.10.2024.

CB Insights Intelligence Analysts. 2022. Wonder. Readable: <https://www.cbinsights.com/company/wonder-distribution> Luettu: 3.10.2024.

Canham-Clyne, A. & Douglas Moran, C. 28.11.2023. Kitchen United will sell or close all physical units, pivot to software. Industry Dive. Readable: <https://www.restaurantdive.com/news/kitchen-united-closes-kroger-units-sells-or-closes-the-rest-software-pivot/700900/> Luettu: 3.10.2024.

Cuboh Software Incorporated. What are the Disadvantages of a Ghost Kitchen? Blog. Readable: <https://www.cuboh.com/blog/what-are-the-disadvantages-of-a-ghost-kitchen> Luettu: 5.11.2024.

Droppe. 31.05.2023. Trendit Toimitusketjussa: 5 Keskeistä Toimitusketjun Kehityssuuntaa Vuonna 2024. Blogi. Luettavissa: <https://droppe.com/fi/blog/article/trendit-toimitusketjussa/> Luettu: 6.10.2024.

ETprotein. 17.08.2024. Virtuaali- ja pilvikeittiöiden nousu APAC-alueella. ETproteinin tutkimus- ja kehitystiimi. Luettavissa: <https://www.etprotein.com/fi/virtuaali--ja-pilvikeitti%C3%B6iden-nousu-Apacissa/#rise-of-virtual-and-cloud-kitchens-in-the-apac-region-jUpbywsKgl> Luettu: 5.11.2024.

Fantozzi, J. 29.11.2023. Kitchen United, Crave Kitchen quietly pull back operations as ghost kitchens falter post-pandemic. Nation's Restaurant News. Readable: <https://www.nrn.com/news/kitchen-united-crave-kitchen-quietly-pull-back-operations-ghost-kitchens-falter-post-pandemic> Luettu: 3.10.2024.

Forbes Middle East. The Middle East's 50 Most-Funded Startups. Readable: <https://www.forbesmiddleeast.com/lists/the-middle-east-50-most-funded-startups/kitopi/> Luettu:

3.10.2024.

Gawlas, R. The Future of Restaurants: Ghost Kitchens and Ghost Restaurants. Blog. TouchBistro. Readable: <https://www.touchbistro.com/blog/could-ghost-restaurants-be-the-way-of-the-future/#subheading=6> Luettu: 5.11.2024.

Guszkowski, J. 14.03.2024. C3 CEO Sam Nazarian acquires Kitchen United's ghost kitchens. Restaurant Business. Readable: <https://www.restaurantbusinessonline.com/emerging-brands/c3-ceo-sam-nazarian-acquires-kitchen-uniteds-ghost-kitchens> Luettu: 3.10.2024.

Hautamäki, M. & Kallioinen, P. Mikael Gabriel avaa yli kolmekymmentä pizzaravintolaa ympäri Suomen. Universal Music uutiset. Luettavissa: <https://www.universalmusic.fi/2023/11/14/mikael-gabriel-avaa-yli-kolmekymmenta-pizzaravintolaa-ympari-suomen/> Luettu: 5.10.2024.

HiDubai Newswire. 11.04.2023. Delivering Convenience: Top Food and Grocery Delivery Apps in Dubai. HiDubai Focus. Readable: <https://focus.hidubai.com/food-and-grocery-delivery-apps/> Luettu: 3.10.2024.

Honko, R. 24.08.2019. Lie Mi miksaavat vietnamilaiset ja suomalaiset maust samaan kulhoon ja kipposiin. Lifestyle Media Oy. Luettavissa: <https://kohokohdat.fi/tampere/ravintola-lie-mi/> Luettu: 05.02.2024.

Innokylä. Työkalu: Vertailukehittäminen. Blogi. Luettavissa: <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/vertailukehittaminen#:~:text=Vertailukehitt%C3%A4minen%20tarjoaa%20mahdollisuuden%20oppia%20vertailukumppaneilta,toimialasta%20ja%20maantieteellisest%C3%A4%20sijainnista%20riippumatta>. Luettu: 6.10.2024.

Just Eat Takeaway. Empowering Everyday Convenience. Readable: <https://www.justeattakeaway.com/> Luettu: 3.10.2024.

Just Eat Takeaway. Inclusion, Diversity and Belonging. Embracing cultures and new perspectives. Readable: <https://www.justeattakeaway.com/inclusion-diversity-and-belonging> Luettu: 5.10.2024.

Just Eat Takeaway. Our story. Connecting consumers to local partners. Readable: <https://www.justeattakeaway.com/what-we-do> Luettu: 3.10.2024.

Keitaanniemi, M. 05.04.2022. Yhteistoiminnallinen vertailuanalyysi on erilainen tapa kehittää omaa toimintaa – miten lähteä liikkeelle? Deloitte. Blogi. Luettavissa: <https://www2.deloitte.com/fi/fi/blog/finland-blog-homepage/2022/Yhteistoiminnallinen-vertailuanalyysi-on-erilainen-tapa-kehittaa-omaa-toimintaa.html> Luettu: 6.10.2024.

Kelso, A. 01.08.2022. After Securing \$100 Million In Funding, Kitchen United Proves Ghost Kitchens Have Plenty Of Long-Term Potential. Forbes. Readable: <https://www.forbes.com/sites/ali-ciakelso/2022/08/01/after-securing-100-million-in-funding-kitchen-united-proves-ghost-kitchens-have-plenty-of-long-term-potential/> Luettu: 3.10.2024.

Kitopi. Engineering at Kitopi. Our Projects. Readable: <https://www.kitopi.com/tech> Luettu: 3.10.2024.

Kitopi. Life at Kitopi. Building a culture that matters. Readable: <https://www.kitopi.com/careers> Luettu: 3.10.2024.

Kitopi. LinkedIn. 19.05.2022. Kitopi Pioneered Managed Cloud Kitchens. Here's What's Next. Readable: <https://www.linkedin.com/pulse/kitopi-pioneered-managed-cloud-kitchens-heres-whats-next-kitopi/?trackingId=4ymVvWFPxGkB8hVsJcPumw%3D%3D> Luettu: 3.10.2024.

Kitopi. LinkedIn. Readable: <https://www.linkedin.com/company/kitopi/> Luettu: 3.10.2024.

Koivikko, K. 31.05.2021. Korona pani ravintoloiden konseptit uusiksi: Tuleeko pilvikeittiöistä trendi myös Suomessa? Uutiset Finnvera. Luettavissa: <https://www.finnvera.fi/finnvera/uutishuone/uutiset/korona-pani-ravintoloiden-konseptit-uusiksi-tuleeko-pilvikeittoista-trendi-myos-suomessa> Luettu: 18.01.2024.

Kitopi. The Smart Kitchen revolution. Introducing our technology. Readable: <https://www.cbinsights.com/company/kitchen-united> Luettu: 3.10.2024.

Kitchen United. LinkedIn. Readable: <https://www.linkedin.com/company/kitchen-united/> Luettu: 3.10.2024.

Laine, L. 14.01.2020. Pizza-online on pian poissa – ”Mietimme pitkään näiden kahden brändin välillä”. Iltalehti. Luettavissa: <https://www.iltalehti.fi/talous/a/c556998c-9953-4441-8f3f-229a69a97c52> Luettu: 15.10.2024.

Lindgren, T. 29.09.2021. Ainutlaatuinen ravintolakonsepti aukeaa tänään Espoossa – tähtää ulkomaille jo tänä syksynä. Iltalehti. Luettavissa: <https://www.iltalehti.fi/ruoka-artikkelit/a/0dcc33c6-6e38-4b92-aeeb-e62dbdebdad5> Luettu: 05.02.2024.

Lavas, I. 17.06.2019. 5 hyvää asiaa mitä haamuravintolat saavat aikaiseksi. City oppaasi kaupungin ravintoloihin. Blogi. Luettavissa: <https://www.city.fi/blogit/lavas/haamuravintola> Luettu: 03.01.2024.

Lavas, I. 16.06.2019. 1000 uutta haamuravintolaa – ravintola-alan uusi salakavala kilpailija. City oppaasi kaupungin ravintoloihin. Blogi. Luettavissa: <https://www.city.fi/blogit/lavas/1000+uutta+haamuravintolaa+ravintola-alan+uusi+salakavala+kilpailija/135025> Luettu: 03.01.2024.

Meyersohn, N. 05.12.2023. Ghost kitchens were supposed to revolutionize restaurants. They're crashing. CNN news. CNN – Cable News Network. Readable: <https://edition.cnn.com/2023/12/05/business/ghost-kitchens-were-supposed-to-be-the-future-of-fast-food-theyre-flaming-out/index.html> Luettu: 5.11.2024.

Munchfam. Ravintola-alan muutos. Tietoa meistä. Luettavissa: <https://munchfam.world/about-us/> Luettu: 4.10.2024.

Munchfam. Virtuaaliravintoloiden mullistaminen ravintoloiden ja asiakkaiden hyödyksi. Luettavissa: <https://munchfam.world/right-way-to-do-virtual-restaurants/> Luettu: 4.10.2024.

MrBeast Burger. About us. Reliable: <https://www.mrbeastburger.com/> Luettu: 4.10.2024.

MrBeast Wiki. MrBeast Burger. Readable: https://mrbeast.fandom.com/wiki/MrBeast_Burger Luettu: 4.10.2024.

Nielsen, T. 2022. A Beastly business. Blog. Readable: <https://www.ktchnrebel.com/mrbeast-youtube-virtual-restaurants/#:~:text=Among%20the%20standout%20success%20stories,bold%20and%20attention%2Dgrabbing%20style> Luettu: 4.10.2024.

Ollikainen, J. 24.11.2023. Testasimme Mikael Gabrielin 26 euron pizzan – tätä rahalla sai. Iltasanomat. Luettavissa: <https://www.is.fi/ruokala/ajankohtaista/art-2000010012285.html> Luettu: 5.10.2024.

Pakarinen, L. 12.02.2021. Haamukeittiö – ravintola, jossa ei näy asiakkaita. Kespro. Luettavissa: <https://www.kespro.com/ideat-ja-inspiraatiot/artikkelit/haamukeittio-ravintola-jossa-ei-nay-asiakkaita> Luettu: 03.01.2024.

Paljakka, E. 03.08.2022. Kaksi vuotta sitten Pertti aloitti lähiöpizzeriassa - nyt ketju aikoo valloittaa Euroopan markkinat: "Teemme asiat toisin". Iltalehti. Luettavissa: <https://www.iltalehti.fi/ruokartikkelit/a/50ed36ee-bce6-4003-abad-e38dbded814d> Luettu: 4.10.2024.

Peckwater Brands. 2022. Haamukeittiö opas. Luettavissa: [https://info.peckwater-brands.com/hubfs/Marketing%20Whitepapers%20\(2023\)%20-%20Virtual%20Brands%20Playbook/PWB%20Whitepaper%20-%20Virtual%20Brands%20Playbook%20\(FI\).pdf](https://info.peckwater-brands.com/hubfs/Marketing%20Whitepapers%20(2023)%20-%20Virtual%20Brands%20Playbook/PWB%20Whitepaper%20-%20Virtual%20Brands%20Playbook%20(FI).pdf) Luettu: 03.01.2024

Patynski, B. 26.09.2024. The "Ghost Kitchen" Trend in the Food Industry. Wisk. Blog. Readable: <https://www.wisk.ai/blog/ghost-kitchen-trend-in-the-food-industry#toc-34> Luettu: 5.11.2024.

Reuver, M. 24.06.2022. A look inside Kitchen United, a NYC based ghost kitchen company. Food Inspiration. Reliable: <https://www.foodinspiration.com/us/a-look-inside-kitchen-united-an-nyc-based-ghost-kitchen-company/> Luettu: 3.10.2024.

Rokka, T. 29.09.2021. Tulisiko ruuan kotiinkuljetusbisneksestä vihdoinkin kannattavaa? -Ravintola-startup Huuva keräsi miljoonarahoitukseen. Talouselämä. Luettavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/te/eb97bdba-7ff8-4808-932a-832faba46473?ref=twitter:d18d> Luettu: 05.02.2024.

Cai, R., Leung, Y. & Geng-Qing Chi, C. 2022. Ghost kitchens on the rise: Effects of knowledge and perceived benefit-risk on customers` behavioral intentions. International Journal of Hospitality Management. Readable: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S027843192100253X> Luettu:07.02.2024.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto, Havainnointi. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_4.html Luettu: 09.02.2024.

SK Desk. 18.03.2023. MrBeast Burger Locations. Sportskeeda. Readable: <https://www.sportskeeda.com/pop-culture/mrbeast-burger-locations#:~:text=Over%20600%20Mr..Burger%20is%20his%20own%20company.> Luettu: 4.10.2024.

Singh, S. 15.02.2023. Employee Engagement & Retention: How this global foodtech company built a thriving culture during crisis. Blog. The Org. Readable: <https://theorg.com/iterate/how-this-global-foodtech-company-built-a-thriving-culture-during-crisis> Luettu: 3.10.2024.

Sudra, A. 17.05.2024. Uber Eats Business Model and Revenue Model – A complete Guide. De-
onde All Rights Reserved. Blog. Readable: <https://deonde.co/blog/uber-eats-business-model/> Lu-
ettu: 3.10.2024.

Toivonen, J. & Björkstén, T. 04.07.2019. Yle tutkii: Pizzayrittäjät syyttävät Pizza-onlinea riistosta – Näin nettipalvelusta kasvoi jättiläinen, joka vie pizzasta enemmän kuin verottaja. Yle Uutiset. Lu-
ettavissa: <https://yle.fi/a/3-10839203> Luettu: 14.10.2024.

Tuominen, P. 01.06.2021. Uudesta ravintolakonseptista povataan miljardibisnestä – Suomessa jo
useita: ”Ei tarvitse maksaa hyvästä sijainnista”. MTV Uutiset. Luettavissa: [https://www.mtvuuti-
set.fi/makuja/artikkeli/uudesta-ravintolakonseptista-povataan-miljardibisnesta-suomessa-jo-
useita-ei-tarvitse-maksaa-hyvasta-sijainnista/8158388](https://www.mtvuuti-
set.fi/makuja/artikkeli/uudesta-ravintolakonseptista-povataan-miljardibisnesta-suomessa-jo-
useita-ei-tarvitse-maksaa-hyvasta-sijainnista/8158388) Luettu: 18.01.2024.

Tuomi, A. 01.11.2022. Tuleeko ravintoloista osa ruoan haamutuotantoa? Haaga-Helian AlgoAm-
matti-hanke. Luettavissa: [https://esignals.fi/kategoria/tutkimus-ja-kehittaminen/tuleeko-ravinto-
loista-osa-ruoan-haamutuotantoa/](https://esignals.fi/kategoria/tutkimus-ja-kehittaminen/tuleeko-ravinto-
loista-osa-ruoan-haamutuotantoa/) Luettu: 18.01.2024.

UnivDatos. 2021. HoReCa-markkinat: Nykyinen analyysi ja ennuste (2024–2032). Luettavissa:
<https://univdatos.com/fi/report/horeca-market/> Luettu: 15.10.2024.

Wikipedia. Muutettu viimeksi 2023. Foodora. Luettavissa: <https://fi.wikipedia.org/wiki/Foodora> Lu-
ettu: 3.10.2024.

Wolt. About. Readable: <https://explore.wolt.com/en/fin/about> Luettu: 3.10. 2024.