



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Verkkokaupan tilaus-toimitusprosessin kartoittaminen ja kehittäminen

Lumme, Marianne

2016 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Verkkokaupan tilaus-toimitusprosessin kartoittaminen ja kehittäminen

Marianne Lumme
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Tammikuu, 2016

Marianne Lumme

Verkkokaupan tilaus-toimitusprosessin kartoittaminen ja kehittäminen

Vuosi 2016 Sivumäärä 49

Verkkokaupan menestykseen vaikuttavat muun muassa näkyvyys, hinnoittelu sekä taustaprosessien tehokkuus. Tehokkuutta voidaan lisätä kiinnittämällä huomiota taustaprosessien tunnistamiseen ja kuvaamiseen, jonka jälkeen prosessia voidaan arvioida ja kehittää.

Tämän opinnäytetyön aiheena oli verkkokaupan tilaus-toimitusprosessin kartoittaminen ja kehittäminen. Tarkoituksena oli tutustua verkkokaupan taustaprosesseihin sekä kartoittaa toimeksiantajan verkkokaupparyityksen tilaus-toimitusprosessi ja tehdä siihen kehitysehdotuksia. Tämä opinnäytetyö on yhdistelmä sekä tutkimus- että kehittämistyötä, eli kyseessä on toiminnallinen opinnäytetyö.

Tutkimuksen tavoitteena oli vastata tutkimuskysymykseen, millainen on verkkokaupan tilaus-toimitusprosessi ja voidaanko verkkokaupan tilaus-toimitusprosessia kehittää. Aineisto kerättiin laadullisen tutkimuksen menetelmiä, osallistuvaa havainnointia ja haastattelua hyödyntämällä. Teoreettinen viitekehys muodostui verkkokaupan toimintaympäristöstä ja tilaus-toimitusprosessista sekä tämän prosessin kuvaamisesta ja kehittämisestä.

Tutkimuksen tuotoksena syntyi tilaus-toimitusprosessin visuaalinen uimarata -kaavio sekä kirjallinen kuvaus. Kirjallinen kuvaus sekä kaavio yhdessä antavat selkeän kuvan toimeksiantajan verkkokaupan tilaus-toimitusprosessista sekä mahdollistavat kehitysehdotusten tekemisen prosessiin. Sisällönanalyysin avulla tilaus-toimitusprosessista paikannettiin kohtia, joihin esitettiin kehitysehdotuksia. Prosessin kehittämiseksi ehdotettiin maksu- ja toimitustapojen uudelleen arvioimista, sekä työjonon toiminnallisuuden selkiyttämistä ja parantamista. Toimintaympäristöön kohdistuvina kehitysehdotuksina esitettiin verkkokauppajärjestelmien kilpailuttamista sekä mahdollista vaihtamista joustavampaan ja toiminnallisempaan ohjelmaan sekä oppilaitosyhteistyön tiivistämistä sopivien työharjoittelijoiden saamiseksi.

Asiasanat: verkkokauppa, tilaus-toimitusprosessi, prosessin kuvaaminen, prosessin kehittäminen

Marianne Lumme

Describing and Developing an Online Store's Order-Delivery Process

Year	2016	Pages	49
------	------	-------	----

Running a successful online store requires more than just being able to receive orders and process payments. An online store needs to have good visibility, an understanding of product pricing and to be able to manage background processes efficiently. Efficiency can be achieved by paying attention to background processes that take place, when customers purchase products online. By recognizing and describing these processes, it is possible for the company's management to better evaluate and develop processes and to gain competitive advantage.

This study addresses the description and development an online store's order-delivery process for a case -company. The primary purpose of this study is to produce a present state description of the order-delivery process and in addition, to give insights into developing and improving the process. This study is a combination of research and development, as its purpose is both to describe and develop the order-delivery process of the case company.

This study consists of a theory section that covers the online store's operational environment, its order-delivery process as well as the process description and development theories. The empirical section deals with the describing and developing the process. This study was conducted with qualitative methods. The information was collected by observing the employees at the case company and by interviewing the company's CEO.

As a result, this study provides both a written and visual description of the case company's order-delivery process. Furthermore, this study enlists some operational suggestions to improve the current order-delivery process. Moreover, these documents also give a good solid ground for further development and evaluation of the company's processes.

Keywords: online store, order-delivery process, process description, process development

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Tutkimuksen tavoite ja rajaus	6
1.2	Tutkimusongelma	7
1.3	Tutkimusmenetelmät.....	7
1.4	Tutkimuksen rakenne.....	8
2	Verkkokaupan prosesseista.....	8
2.1	Verkkokaupan tietojärjestelmät	9
2.2	Tilaus-toimitusprosessi	10
2.2.1	Tuotevalintaprosessi.....	11
2.2.2	Tilausprosessi	12
2.2.3	Toimitusprosessi.....	14
2.3	Prosessien kehittäminen	15
2.3.1	Prosessin kuvaaminen	18
2.3.2	Prosessin kuvaamisen välineet.....	20
3	Case: Yritys X -verkkokaupan esittely.....	22
4	Tutkimus tilaus-toimitusprosessista	24
4.1	Aineiston kerääminen	27
4.2	Aineiston käsittely	27
5	Tutkimustulokset.....	28
5.1	Tulosten analysointi	32
5.2	Tilaus-toimitusprosessin kehittäminen	32
6	Opinnäytetyön yhteenveto	36
6.1	Johtopäätökset	37
6.2	Tutkimuksen luotettavuudesta	38
6.3	Jatkotutkimusaiheet.....	40
	Lähteet	41
	Kuviot..	44
	Taulukot	45
	Liitteet.....	46

1 Johdanto

Asiakkaille näkyvä verkkokauppa on vain pieni osa siitä toiminnasta, mitä verkkokauppa pitää sisällään (Paytrail 2014). Asiakkaan painettua tilaa -painiketta tapahtuu paljon erilaisia toimintoja, joiden tehokkaalla hallinnalla on vaikutusta verkkokaupan tuottavuuteen. Verkkokauppa-toiminta on nykyaikainen tapa tehdä kauppaa ja panostamalla taustalla tapahtuvaan tilaus-toimitusprosessin hallintaan, voidaan saavuttaa merkittävää kilpailuetua.

Verkkokaupan avulla on mahdollista tarjota tuotteita laajemman asiakaskunnan saataville, koska verkkokauppa ei ole aikaan tai paikkaan sidottu. Kilpailu alalla on kuitenkin kovaa, koska tarjontaa on paljon ja hintakilpailu määrittelee melko tarkasti tuotteiden hintatason. Verkkokaupan toiminnassa menestys on kiinni muun muassa näkyvyydestä, hinnoittelusta ja taustaprosesseista. Tässä työssä keskitytään verkkokaupan taustatoimintoihin, eli tilaus-toimitusprosessiin ja prosessin kuvaamiseen ja kehittämiseen.

Työn taustalla on case-yrityksen tarve toiminnan dokumentointiin ja kehittämiseen, sekä oma henkilökohtainen kiinnostukseni toiminnan ja prosessien tehostamiseen. Yritys on kiinnostunut tehostamaan ja kehittämään toimintaansa ja tämän opinnäytetyön myötä siihen tarjoutui hyvä mahdollisuus.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja rajaus

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä yrityksen tilaus-toimitusprosessi pitää sisällään ja miten prosessia voidaan kehittää. Koska yrityksen prosesseja ei ennestään ole dokumentoitu, tutkimuksen tavoitteena on tuottaa dokumentaatio nykyisistä prosesseista. Työn tavoitteena on helpottaa yrityksen sisäistä kouluttamista ja viestintää, sekä yrityksen prosessien kokonaisuuden hahmottamista jatkokehitystä ajatellen. Työn lopputuloksena syntyvä prosessikaavio toimii hyvänä pohjana yksityiskohtaisten prosessien ja eri työvaiheiden ohjeistamisessa.

Tutkimus on rajattu koskemaan vain case-yrityksen verkkokaupan tilaus-toimitusprosessia. Tutkimuksessa käsitellään tilaus-toimitusprosessia alkaen asiakkaan saapumisesta verkkokauppaan ja päättyen asiakkaan vastaanottaessa maksetun tilauksensa ja päättäessään pitää sen. Tutkimuksen ulkopuolelle jää siis se, miten kävijä tai asiakas on alun perin päätenyt verkkokauppa-sivustolle sekä eri maksupalveluyritysten omat prosessit. Tutkimus ei myöskään huomioi palautusajan (14 vuorokautta) jälkeen tapahtuvia tuoterekламаatioita ja -palautuksia, mutta sisältää kuitenkin reklamaatiot palautusajan sisällä.

1.2 Tutkimusongelma

Verkkokaupan prosessit muodostuvat tieto-, tavara- ja maksusuoritusvirtojen kokonaisuudesta (Sakki 2009, 22). Case-yrityksen kohdalla yrityksen prosessien nykytilaa ei ole koskaan aikaisemmin dokumentoitu. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitä yrityksen tilaus-toimitus-prosessi pitää sisällään ja miten prosessia voidaan tehostaa, vai voidaanko prosessia ylipäätään tehostaa? Päättökysymykseksi muodostui: Millainen on verkkokauppayrityksen tilaus-toimitus-prosessi. Päättökysymyksen rinnalla selvitetään myös, voidaanko tilaus-toimitus -prosessia kehittää ja mitkä ovat mahdolliset kehitystoimenpide-ehdotukset.

Tutkimuskysymyksiin pyritään saamaan vastaukset, joiden avulla yrityksen on mahdollista kehittää omaa toimintaansa entistä tehokkaammaksi. Dokumentoidun tilaus-toimitusprosessin avulla on mahdollista todeta eri toimintojen linkittyminen toisiinsa, sekä tunnistaa ne ongelmakohdat, joihin puuttumalla ja joita muuttamalla voidaan mahdollistaa toimivampi ja kustannustehokkaampi prosessi.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Työn tutkimusote on kvalitatiivinen eli laadullinen. Laadullisen tutkimuksen tunnuspiirteinä voidaan pitää kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja sitä, että aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa (Kananen 2014, 41). Tämä opinnäytetyö on lisäksi luonteeltaan toiminnallinen opinnäytetyö, jonka tarkoituksena on tuottaa lopputuloksena jokin konkreettinen tuote tai tuotos (Vilka & Airaksinen 2003, 51). Tässä opinnäytetyössä tuotoksena on tilaus-toimitusprosessin kaavio.

Koska tutkimuksen kohteena oleva case-yritys on pieni perheyrittäjä, ja tieto yrityksen eri toiminnoista on käytännössä vain kahdella henkilöllä, kvalitatiivinen tutkimusote on oikeastaan ainoa tapa tutkimuksen toteuttamiseen. Yrityksen prosessit olivat siis kahden henkilön ”pään sisällä”. Varsinaista dokumentaatiota yrityksen prosesseista tai muista toiminnoista ei ollut olemassa työn kirjoitushetkellä.

Aineisto suunniteltiin kerättäväksi haastattelemalla ja havainnoimalla, jotta tarvittavat tiedot saatiin kerättyä. Havainnointi on hyvä menetelmä, kun tutkitaan yksittäisten ihmisten toimintaa, vaikeasti ennakoitavia tai nopeasti muuttuvia tilanteita. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan omalla osallistumisella tutkittavaan toimintaan on merkitystä havaintojen löytämisessä, niinpä tässä tutkimuksessa käytetään osallistuvaa havainnointia. Laadullisen tutkimuksen yleisimpiä tiedonkeruumenetelmiä ovat haastattelut, joita hyödynnetään myös tämän tutkimuksen aineiston keruussa. (Kananen 2014, 79; Vilka 2006, 38.)

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen rakenne muodostuu kuudesta luvusta: johdannosta, teoriasta, case-yrityksen esittelystä, varsinaisesta tutkimuksesta, tutkimustuloksista ja analysoinnista sekä opinnäytetyön yhteenvedosta. Johdannossa esitellään tutkimuksen tavoitteet, rajaus sekä tutkimusongelma. Johdannossa esitellään myös lyhyesti työssä käytettävät tutkimusmenetelmät sekä aikaisemmat tutkimukset, jotka sivuavat tämän tutkimuksen aihepiiriä.

Toinen luku muodostaa tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ja siinä käsitellään verkkokaupan toimintaa ja sen prosesseja. Teoreettinen viitekehys antaa tarvittavat tiedot siitä, mistä tutkimuksessa on kysymys ja ohjaa ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Kolmannessa luvussa esitellään tutkimuksen kohteena oleva case-yritys, sekä kerrotaan toimeksiannosta. Neljäs luku käsittelee itse tutkimusta, aineiston keräämistä ja käsittelyä. Viidennessä luvussa käsitellään tutkimuksen tuloksia, eli esitellään tilaus-toimitusprosessin kirjallinen ja visuaalinen kuvaus, sekä tehdään kehitysehdotuksia. Kuudennessa luvussa esitellään tutkimuksen johtopäätökset, pohditaan tutkimuksen luotettavuutta sekä esitetään jatkotutkimusaiheita.

2 Verkkokaupan prosesseista

Terminä verkkokauppa voidaan määritellä eri tavoilla. Hallavo (2013, 27) määrittelee teoksessaan Verkkokaupan rautaisannos, verkkokaupan tarkoittavan monikanavaista kauppaa, kanavista muodostuvaa eheää kokonaisuutta ja sen luomiseksi tarvittavia monikanavaisia teknologioita ratkaisuja sekä taustaprosesseja. Verkkokauppa on sähköisen kaupankäynnin ratkaisu, yksittäisen yrityksen internetsivusto, jossa myydään tuotteita tai palveluita. Verkkokauppa on nykyään jo itsestäänselvyys kuluttajien suosimana kauppapaikkana. Vehmas (2008, 4) määrittelee verkkokaupan olevan yksinkertaisimmillaan internet-sivu, jossa kerrotaan tuotetiedot, sekä tuotteen ostotapa. Koko ostoprosessi pitää pystyä hoitamaan sähköisesti tuotteen etsimisestä sen ostamiseen ja maksamiseen saakka. Verkkokauppana Vehmas ei pidä liikettä, jonka ostoprosessissa asiakas joutuu soittamaan tai laittamaan sähköpostia liikkeeseen. Sähköpostiviestintää voi Vehmaan mielestä verkkokaupassakin tapahtua myyjän vahvistaessa asiakkaan tilauksen. (Havumäki & Jaranka 2014, 7; Vehmas 2008, 5.)

Verkkokaupan neljä perusjalkaa muodostuvat graafisesta ilmeestä, huolellisesta toteutuksesta, käyttöliittymän loogisuudesta ja yleisestä käytettävyydestä. Näiden ulkoasun muodostavien ominaisuuksien avulla muodostuu asiakkaan kokema ensivaikutelma verkkokaupasta: luotettavuudesta, ammattimaisuudesta ja käytettävyydestä. Verkkokaupan on oltava myös ”elossa”, eli sisältöä tulee päivittää aktiivisesti, jotta se herättää kiinnostusta ja vetää puoleensa kävijöitä. (Vehmas 2008, 36-37.)

Toimiakseen ja menestyäkseen verkkokauppa vaatii myös toimintojen huolellista suunnittelua ja johtamista. Perinteisen funktionaalisen, eli toimintokeskeisen toiminnan organisoinnin vaihtoehtona liiketoimintaa voidaan organisoida prosessien muodossa. Prosessiajattelun taustalla on asiakkaan tarpeet ja niiden tyydyttäminen. Pohditaan, millaisilla tuotteilla tai palveluilla asiakkaan tarpeet saadaan tyydytettyä ja suunnitellaan prosessi, eli tarvittavat toimenpiteet ja resurssit näiden tuotteiden tai palveluiden aikaansaamiseksi. Selvitetään myös tarvittavat tiedot ja materiaalit sekä toimittaja, keneltä nämä hankitaan. Keskittymällä kokonaisvaltaisten prosessien johtamiseen tavoitellaan lisäarvon tuottamista asiakkaalle. Prosessijohtamisen keinoin yrityksen toiminta ja prosessit on tunnistettu ja jäsennetty, joten mahdolliset uudet johtamisstrategiat kuten toimintojen ulkoistaminen tai tiimityöhön siirtyminen ovat helpompia toteuttaa. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 29-30; Laamanen 2012, 18-19.)

2.1 Verkkokaupan tietojärjestelmät

Vaikka verkkokauppa voikin yksinkertaisimmillaan olla vain internetsivu, on usein taustalla myös erilaisia tietojärjestelmiä ja integraatioita. Lahtinen (2013, 251) listaa verkkokaupan koostuvan seuraavista osista:

- Verkkotunnus, domain (verkkokaupan internet-osoite)
- Palvelin
- Verkkokauppaohjelmisto (asiakasnäkymä/ kauppiaan taustajärjestelmä)
- Kävijäseuranta

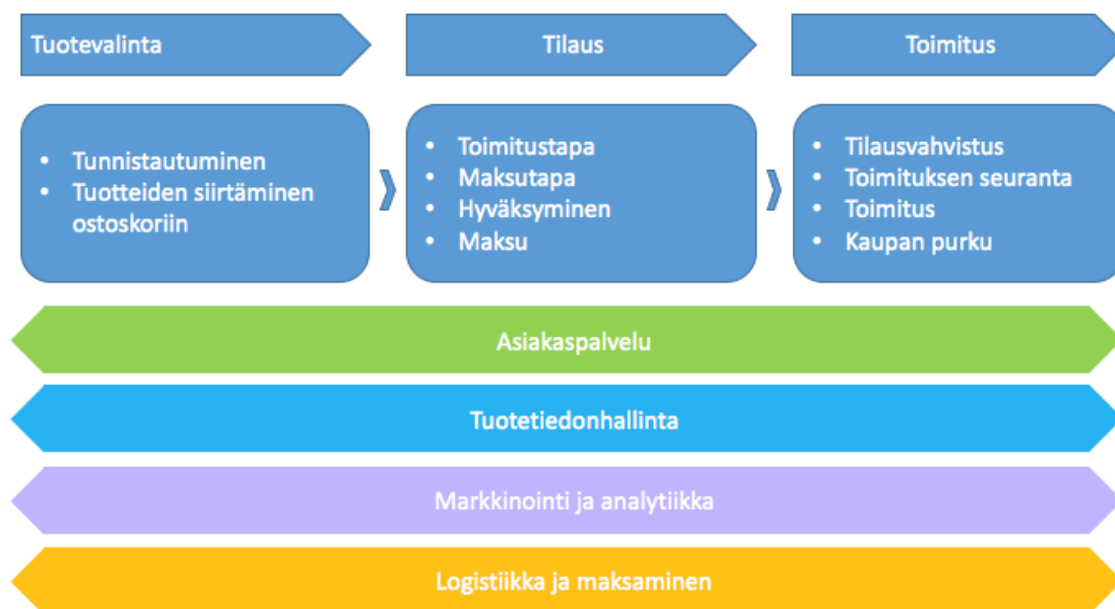
Näiden lisäksi verkkokauppa saatetaan integroida muihin järjestelmiin, kuten esimerkiksi maksujärjestelmiin, kuvapankkiin, varastohallintajärjestelmään, toiminnanohjausjärjestelmään tai logistiikkapalveluiden ja tavarantoimittajien järjestelmiin. (Lahtinen 2013, 252.)

Tutkittaessa verkkokaupan tilaus-toimitusprosessia on tärkeä ymmärtää taustalla olevien järjestelmien vaikutus prosessin kulkuun. Taustaohjelmistot muodostavat tietyt reunaehdot prosessille, joten niillä on suuri merkitys prosessin vaiheiden ja toimintojen suunnittelussa. Verkkokauppaohjelmistojen tarjoajia ja ohjelmistoja on runsaasti. Verkkokaupan perustoimintojen toteuttaminen ei vaadi paljoa työtä, mikä selittääkin tarjonnan laajuuden. Ohjelmistolle asetetaan kuitenkin paljon kriteerejä ja näiden kriteerien mukaisen ohjelmistoratkaisun löytäminen saattaa olla haastavaa, koska vain harvoin kaikki halutut toiminnallisuudet saadaan yhdestä ratkaisusta. Mikäli ohjelmistoa ei haluta räätälöidä itse, tai käyttää paljon rahaa toimintojen teettämiseen, joudutaan joistain ominaisuuksista todennäköisesti tinkimään. Verkkokauppaohjelmistoa valitessa tulee puntaroida asiaa tarkasti ja pohtia mitkä ominaisuudet ovat toiminnan kannalta välttämättömiä ja tehdä valinta sen perusteella. Ohjelmistoa valitessa kannattaa panostaa teknisyyteen, toimittajan luotettavuuteen ja asiakastukeen ja tehdä vertailua tarjoajien

kesken. Jotkut laajennukset ja integroinnit saattavat olla mahdollisia vain osassa tarjolla olevista verkkokauppaohjelmistoista. (Lahtinen 2013, 259-261; Linden 2009, 188-189.)

2.2 Tilaus-toimitusprosessi

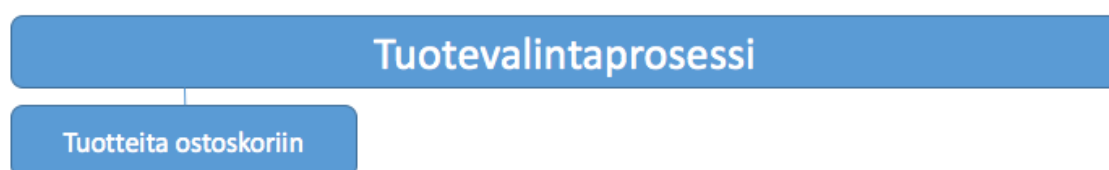
Verkkokaupan perusprosessit myyjän näkökulmasta koostuvat tuotetiedonhallinnasta, markkinoinnista ja analytiikasta, logistiikasta ja maksamisesta sekä asiakaspalvelusta (Hallavo 2013, 104; Havumäki & Jaranka 2008, 64). Nämä kaikki osa-alueet ovat osa verkkokaupan vakiintunutta prosessia, joka muodostuu tuotevalinta-, tilaus - ja toimitusprosessista (Vehmas 2008, 117). Tämä Vehmaan määritelmä sopii hyvin tämän tutkimuksen teoreettiseksi viitekehikseksi ja seuraavissa alakappaleissa tullaan käymään läpi tuotevalinnan-, tilaus- ja toimitusprosessien sisältö, tarkoitus ja vaiheet. Oheisessa kuviossa (Kuvio 1) esitetään yksinkertaistetusti verkkokaupan perusprosessin eteneminen ja siihen liittyvät alaproessit. Koko tilaus-toimitusprosessin tulee olla asiakkaalle mahdollisimman selkeä ja ennustettava. Asiakkaille on kerrottava heidän oman ostoprosessinsa vaiheittaisesta etenemisestä, jotta he tietävät, missä vaiheessa tilaus on ja mitä toimenpiteitä heiltä edellytetään. Asiakkaan kannalta on epäolennaista, onko hän tuotevalinta-, tilaus- vai toimitusprosessissa. Kuviossa havainnollistetaan myös asiakaspalvelun, tuotetiedonhallinnan, markkinoinnin ja analytiikan sekä logistiikan ja maksamisen merkitystä tilaus-toimitusprosessin eri vaiheissa. (Lahtinen 2013, 138.)



Kuvio 1. Verkkokaupan perusprosessi (mukailten Hallavo 2013, 104; Havumäki & Jaranka 2008, 64; Vehmas 117-118).

2.2.1 Tuotevalintaprosessi

Vehmaan (2008, 117) mukaan ensimmäisessä vaiheessa, eli tuotevalintavaiheessa (Kuvio 2) asiakas mahdollisesti tunnistautuu ja kerää haluamansa tuotteet. Lahtisen (2013, 138) mukaan kirjautuminen tai tunnistautuminen tapahtuvat yleensä siinä vaiheessa, kun ostokset on siirretty ostoskoriin ja asiakas on siirtymässä kassalle. On tärkeää rakentaa tilausprosessista käytettävä ja luotettava, jottei asiakkaan tilauksen loppuun saattamisessa ilmene esteitä tai hankaluuksia. Liian aikaisessa vaiheessa vaadittu tunnistautuminen saattaa katkaista asiakkaan kiinnostuksen kaupanteon loppuunsaattamiseksi.



Kuvio 2. Tuotevalintaprosessin vaiheet.

Tuotevalintaprosessin aikana verkkokauppiiaan on mahdollisuus vaikuttaa asiakkaan ostokäyttäytymiseen ja pyrkiä lisäämään ostoskorin arvoa ennen kassalle menoa ja tilauksen viimeistelyä. Keinoja vaikuttaa asiakkaan ostokäyttäytymiseen ovat esimerkiksi minimiostosvaatimus, lisäostoksiin kannustava hinnoittelu, tuotepakettien tarjoaminen, lisä- ja oheistuotteiden tarjoaminen sekä ristiin markkinointi. Yleisesti käytettyjä keinoja ovat myös ”muut ostivat” -toiminnot sekä asiakaskohtaiset suosittelut. Kuluttajakaupassa on hyvä huomioida liian radikaalien toimenpiteiden vaikutus asiakkaiden ostokäyttäytymiseen. Esimerkiksi minimiostosvaatimus saattaa vaikuttaa asiakkaan mielestä negatiiviselta, kun taas ilmaisen toimituksen tarjoaminen ostoskorin arvon tietyllä summalla saattaa kannustaa lisähankintoihin. Kannustaminen lisäostoksiin voidaan toteuttaa esimerkiksi tarjoamalla kiinteitä toimituskuluja, ilmaista toimitusta ja lisätuotteita, kun ostoskorin arvo saavuttaa tietyn rajan, tai ”osta kolme - maksa kaksi” -tyyppisiä hinnoitteluita. Ristiin markkinointia voidaan toteuttaa esittelemällä muita tuotteita yhden tuote-esittelyn yhteydessä, pohjautuen asiakkaan omaan tai muiden asiakkaiden ostokäyttäytymiseen. Tällaisia esittelymalleja voivat olla esimerkiksi ”muut ostivat” tai ”katso myös” -tuote-esittelyt. (Lahtinen 2013, 239-242.)

Asiakkaan tarkastellessa tuotteita ja liikkuesssa sivustolla voidaan asiakkaan ostokäyttäytymiseen vaikuttaa myös tarjoamalla alennuskuponkeja, paljousalennuksia tai ostajaryhmäkohtaisia alennuksia (kanta-asiakkaat). Näillä toimenpiteillä voidaan tavoitella markkinoinnin tehon lisäämistä, asiakkaan sitouttamista, asiakkaan käytöksen ohjaamista tai varaston tyhjentämistä. Tehokkaasti asiakkaan kiinnostus saadaan kohdennettua käyttämällä pop-up -ikkunoita, joiden avulla haluttu tieto, alennus, rekisteröityminen tai tarjous tuodaan asiakkaan tietoisuuteen.

Koska ikkuna peittää osan ruudun näkymästä, edellyttää se reaktiota asiakkaalta, joten keino on varsin tehokas tapa vaikuttaa, kunhan sitä ei käytetä liikaa. (Conversion Sense 2014; Lahtinen 2013, 55-57; Volusion 2015.)

Myös asiakaspalvelun olemassa oloa korostetaan nykyään varsin usein käyttämällä tekstimuu- toista chat-toimintoa. Näin asiakas voi missä tahansa vaiheessa asiointia olla yhteydessä asia- kaspalveluun. Tällaista toimintoa käytettäessä tulee asiakkaalle informoida selkeästi, onko ky- seessä reaaliaikainen chat asiakaspalveluhenkilön kanssa, vai vastataanko viestiin jollain vii- veellä, tuntien vai päivän kuluessa. (Vehmas 2008, 295.)

2.2.2 Tilausprosessi

Tilausvaiheessa (Kuvio 3) määräytyvät maksamiseen sekä toimitukseen liittyvät asiat ja tässä vaiheessa tilausprosessi joko päättyy tilauksen vahvistamiseen tai sen keskeytymiseen. Tilaus- vaiheen päätteeksi tapahtunut tilauksen hyväksyntä päättää tilausprosessin asiakkaan osalta, eikä siihen voi enää tehdä muutoksia omaehtoisesti. (Vehmas 2008, 117.)



Kuvio 3. Tilausprosessin vaiheet.

Tilausvaiheeseen liittyvät olennaisena osana asiakkaan tekemät toimitus- ja maksutavan valin- nat (Kuvio 3). Verkkokauppa voi tarjota erilaisia toimitusvaihtoehtoja, joista asiakas voi valita itselleen sopivimman tavan. Yleisimpiä toimitustapavaihtoehtoja Suomessa ovat Postin tarjoa- mat postipaketit, kirjellähetykset, maksikirjeet sekä pakettiautomaatti tai Matkahuollon kulje- tukset Siwaan, Valintataloon tai Matkahuollon omiin toimipisteisiin. Myös Schenkerin tarjoama R-Kioskille saapuva Ärrä-paketti on suosittu vaihtoehto toimituksissa. Joidenkin tuotteiden koh- dalla tulee kuitenkin huomioida lain asettamat vaatimukset tai kuljetustahon kiellot (esimer- kiksi räjähteet, kaasut, helposti syttyvät ja myrkylliset aineet) ja pystyä korjaamaan asiakkaan mahdollisesti tekemä toimitustapavaihtoehto lain edellyttämällä tavalla hyväksytyksi. (Posti 2015, Toimitustavat; Posti 2015, Kielletyt aineet; Suomen Yrittäjät 2014.)

Tarjottavilla maksutavoilla on paljon merkitystä niin asiakkaalle kuin yrityksellekin. Asiakkaalle maksutapa voi merkitä luotettavuutta tai valinnan mahdollisuutta ja verkkokauppiaille maksun saannin varmistamista ja asiakkaita houkuttelevaa maksutapaa. Erilaisia maksutapoja ovat:

- Verkkomaksu (pankit)
- Lasku (ennakkoon tai toimituksen mukana)
- Postiennakko
- Luottokortti
- Kansainväliset maksujärjestelmät (esimerkiksi Paypal, Klarna, Everyday, Collector)
(Lahtinen 2013, 272-277)

Suunniteltaessa verkkokaupan maksutapavalintoja tulee kauppiaan pohtia kohderyhmälleen sopivat ratkaisut. Kuluttaja-asiakkaiden maksutapatottumukset vaihtelevat eri maiden kesken ja maksamiseen liittyy eri maissa myös erilaiset lainsäädännöt. Suomessa yleisin maksutapa verkko-ostoksissa on verkkomaksu oman verkkopankin kautta, toiseksi suosituin on luottokorttimaksu ja kolmantena on maksaminen laskulla. Verkkomaksutoiminnon voi järjestää joko tekemällä sopimuksen suoraan pankkien kanssa tai käyttämällä verkkomaksuvälittäjiä, jolloin käyttöönsä saa kaikkien pankkien verkkomaksumahdollisuuden sekä mahdollisesti luottokorttimaksuvaihtoehtoja. Pankkien kanssa suoraan sovittaessa etuna on se, että rahatililykset siirtyvät pankista yrityksen tilille välittömästi asiakkaan maksettua. Verkkomaksusopimus suoraan pankin kanssa voi usein olla kuitenkin kallis, varsinkin pienemmälle ja aloittavalle yritykselle pitäen sisällään satojen eurojen aloituskustannukset ja kuukausittaiset palvelumaksut. Verkkomaksuvälittäjää käytettäessä aloitus- ja kuukausittaiset kustannukset saattavat olla pienemmät, mutta rahojen tilitys ei välttämättä tapahdu yhtä joutuisasti kuin suoraan pankin kanssa toimittaessa. Palveluntarjoajissa on eroja, ja joidenkin kohdalla saattaa olla välttämätöntä käyttää jotain tiettyä verkkokauppa alustaa, jotta maksujärjestelmien integrointi onnistuu. (Lahtinen 2013, 272-275.)

Postiennakko on tuttu maksutapa jo postimyyntiajoilta ja toimii siten, että ostaja maksaa ostoksensa postille ennen paketin luovutusta. Huonoina puolina postiennakossa on lähetyskohtainen, ja siksi usein kalliimpi maksu muihin maksutapoihin verrattuna. Postiennakkopaketti on helppo jättää noutamatta, ja näin riski kaupan peruuntumisesta kasvaa. Postiennakkomaksu peritään, vaikka lähetystä ei noudettaisi. (Lahtinen 2013, 275.)

Yksinkertaisin tapa toteuttaa maksujärjestelmä verkkokauppaan, on laskulla maksaminen. Lasku voidaan toimittaa asiakkaalle joko heti tilauksen jälkeen tai toimituksen yhteydessä. Verkkokaupalle riskittävämpi vaihtoehto on toimittaa ennakkolasku ennen tilauksen toimitusta, ja odottaa että maksu näkyy tilillä. Tämä toimintatapa minimoi luottotappioriskin, mutta aiheuttaa paljon lisää työvaiheita, kun tulleita maksuja pitää seurata aktiivisesti tilillä. Asiak-

kaalle laskun maksaminen tuo lisävaiheita verkkokaupassa asioiden lisäksi. Laskulla myymisessä esiintyy myös muita riskejä kuten, henkilötietojen väärinkäyttö ja toisen henkilön tiedoilla tilaaminen. Ottamalla käyttöön pankkien tarjoaman verkkopankkitunnistautumisen voidaan näitä väärinkäytöksiä ehkäistä jonkin verran. (Lahtinen 2013, 275-277.)

Rahoitusyhtiöllä on erilaisia maksujärjestelmiä tarjolla verkkokaupoille. Rahoitusyhtiöiden maksujärjestelmistä houkuttelevan tekee se, että rahoitusyhtiö vastaa luottoriskistä sekä saatavien mahdollisesta perinnästä. Maksujärjestelmät mahdollistavat asiakkaille laskulla maksamisen, erissä tai osamaksun muodossa. Rahoitusyhtiöt veloittavat yritystä maksujärjestelmän käytöstä ja laskutusperiaatteet vaihtelevat paljon eri toimijoiden välillä. Vaikka yrityksen oma riskinotto pienenee, hidastuu kuitenkin asiakkaalta verkkokauppayrityksen suuntaan tulevan rahan nopeus. Rahoitusyhtiöitä, jotka tarjoavat maksujärjestelmiä ovat esimerkiksi Klarna, Everyday- maksu, Collector sekä maksuissa kansainvälisenä standardina pidetty yhdysvaltalainen PayPal. (Lahtinen 2013, 277.)

Maksuvalinnan ja -suorituksen jälkeen asiakas on hyväksynyt tilauksen ja tilausprosessi voidaan katsoa päättyneeksi. Myös kesken jäänyt tilaus päättää tilausprosessin. Toisin sanoen, asiakkaan vastuulla olevat toimet toimitustavan valinta, maksettavan valinta ja mahdollinen suoritus ovat päättäneet tilausprosessin asiakkaan osalta ja käynnistävät kauppiaan päässä toimitusprosessin.

2.2.3 Toimitusprosessi

Viimeisessä vaiheessa, eli toimitusvaiheessa (Kuvio 4), asiakkaalle toimitetaan tilausvahvistus, toimitusta voidaan seurata ja toimitus saapuu asiakkaalle. Asiakkaan vastaanotettua tuotteet, on hänellä 14 vuorokautta aikaa palauttaa tuotteet ja purkaa kauppa. Valitusajan kuluttua toimitus siirtyy ns. takuutilaan. Tällöin kaupan purkamisen tai tuotteiden palauttaminen onnistuu vain, mikäli tuotteessa ilmenee jotain reklamoitavaa. (Vehmas 2008, 117.)



Kuvio 4. Toimitusprosessin vaiheet.

Kuten aiemmin on todettu, verkkokauppa voi tarjota erilaisia toimitustapavaihtoehtoja, joista asiakas voi valita itselleen sopivimman. Erilaisia toimitusvaihtoehtoja Suomessa tarjoavat muun muassa Posti, Matkahuolto ja Schenker. Verkkokauppias voi sopia toimittajakumppanien kanssa pakettien pakkaamisesta ja noutamisesta suoraan varastolta tai toimittaa ne itse pakattuna

kuljettajatahon toimipisteeseen jatkokuljetusta varten. Asiakkaan tekemästä valinnasta riippuen toimitusta voidaan seurata mahdollisen lähetyseurantatunnuksen avulla ja saada näin tietoa arvioidusta saapumisajankohdasta tai mahdollisista viivytyksistä. Asiakas vastaanottaa toimituksen ja tuote katsotaan toimitetuksi:

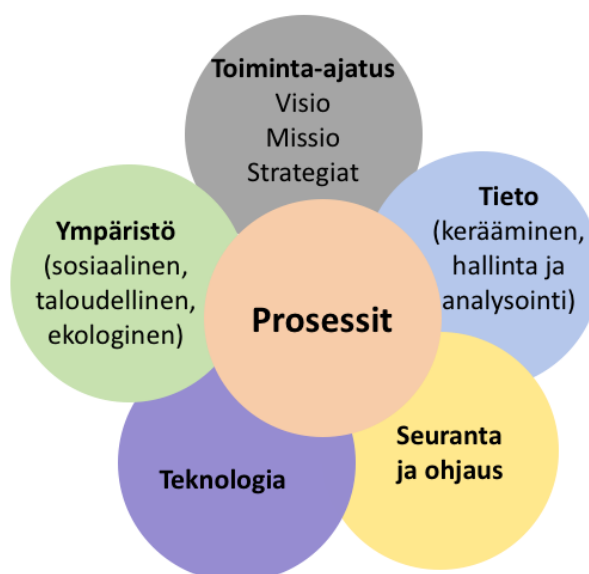
- Postiennakko on maksettu
- Seurantajärjestelmässä tieto noudosta/vastaanottamisesta
- Asiakas tai tämän valtuuttama henkilö on kuitannut toimituksen vastaanotetuksi

Tuotteen toimittamisen jälkeen alkaa kuluttajansuojan mukainen 14 päivän palautusoikeus aika, jolloin asiakas voi halutessaan palauttaa tilaamansa tuotteen ja purkaa kaupan. Kaupan purkautuessa verkkokauppa vastaanottaa palautuksen ja palauttaa asiakkaalle maksun. (Vehmas 2008, 132.)

2.3 Prosessien kehittäminen

Prosessin määrittely on hyvin moninaista, riippuen tarkastelunäkökulmasta. Hannus (1994, 41) kuvaa liiketoimintaprosessin tarkoittavan toisiinsa liittyvien toimintojen ja tehtävien muodostamaa kokonaisuutta, toimintoketjua, jonka alku ja loppu ovat asiakkaan tarve ja sen tyydyttäminen. Laamanen (2012, 19) määrittelee prosessit organisaation toiminnassa toisiinsa liittyvistä ja toistuvista toiminnoista ja niiden toteuttamiseen tarvittavista resursseista, jotka yhdessä muodostavat toimintojen ketjun ja tuloksen. Prosessilla on määritellyt tuotokset ja vastaanottajat. Vastaanottajalla voidaan tarkoittaa sekä ulkoisia että sisäisiä asiakkaita, jotka hyötyvät prosessin tuotoksesta. (Kiiskinen ym. 2002, 28.)

Organisaatiossa on ydinprosesseja, jotka vaativat organisaatiolta sellaista osaamista ja päätöksentekoa, joita ilman se ei voi toimia ja joita se ei voi ulkoistaa. Ydinprosessissa voi kuitenkin olla sellaisia osa-alueita, jotka voidaan ja jopa kannattaa ulkoistaa, jotta toiminta olisi tehokasta. Ydinprosessien ohella organisaation toiminnassa on tukitoimintoja, joiden tehtävänä on edesauttaa ydinprosessin toteutumista. Organisaatiossa prosessit liittyvät aina johonkin suurempaan kokonaisuuteen, vaikka niitä voidaankin tarkastella yksittäisinä osina. Alla olevassa kuviossa (Kuvio 5) havainnollistetaan prosessien suhdetta toiminnan kokonaisuuteen. Yksittäisiä prosesseja tutkiessa on syytä pitää mielessä myös tutkittavana olevan prosessin vaikutus kokonaisuuteen: tietoon, seurantaan ja ohjaukseen, teknologiaan, ympäristöön sekä yrityksen omaan toiminta-ajatukseen, visioon, missioon ja strategiaan. (Kaariainen 2013; Kiiskinen ym. 2002, 28-29.)



Kuvio 5. Prosessit osana laajempaa kokonaisuutta (Kaariainen 2013)

Prosessien kehittämisellä pyritään kuvaamaan ja suunnittelemaan organisaation ydinprosessit, sekä muut tärkeät prosessit uudelleen. Uudelleensuunnittelu voi tarkoittaa hyvin radikaaleja muutoksia toimintoketjujen uudelleen organisoimisiin ja ajattelutavan muutoksina. Prosesseja voidaan kehittää esimerkiksi ulkoistamalla kokonainen prosessi, tai sen osia jollekin ulkopuoliselle palveluntarjoajalle, joka vastaa ja hallinnoi prosessin toimintaa jatkossa. Kun prosesseja lähdetään suunnittelemaan uudelleen, saatetaan helposti sortua kapea-alaisiin näkökulmiin, oman työkentän puolustamiseen sekä byrokraattisuuteen, mikä johtaa tehottomuuteen. Asiakaspalveluprosessi pilkkoutuu usein yrityksen sisällä eri työtehtävien osalta eri osastoihin ja haasteena saattaa olla eri osastojen läpi leikkaavat prosessit ja vastuu osastojen rajapinnassa olevista tehtävistä saattaa jäädä epäselväksi. Asiakkaan näkökulmasta olisi kuitenkin merkittävää, että koko prosessi näkyy hänelle päin sujuvana ja yhtenäisenä ketjuna, huolimatta siitä mitä sisäisiä toimintoja yrityksen eri osastojen välillä tapahtuu. Prosesseja kehittäessä ja prosessijohtamisessa tuleekin keskittyä osastojen ja toimintojen sijaan ydinprosesseihin. Ydinprosessi muodostuu toisistaan loogisessa riippuvuussuhteessa olevista eri toimintoryhmistä, joiden tarkoituksena on tyydyttää asiakkaan tarpeet. (Kiiskinen ym. 2002, 27-28; Laamanen & Tinnilä 2009, 41.)

Prosessien kehittäminen on osa organisaation suunnittelua ja muuta kehittämistä. Samojen periaatteiden, strategioiden ja toimintaperiaatteiden, jotka ohjaavat organisaation toimintaa, tulisi olla pohjana myös prosessien kehittämiselle. Prosessien kehittämiselle tulee olla selkeä tahtotila, toimeksianto ja tavoitteet johdolta. Muutoksille ja täytäntöönpanovaiheelle on myös

varattava riittävät resurssit. Muutoksella tavoitellaan jatkuvaa kehittämistä ja vaikutustenseuranta, eikä kyseessä siis ole vain kertaluontoinen työ. (JUHTA 2012.)

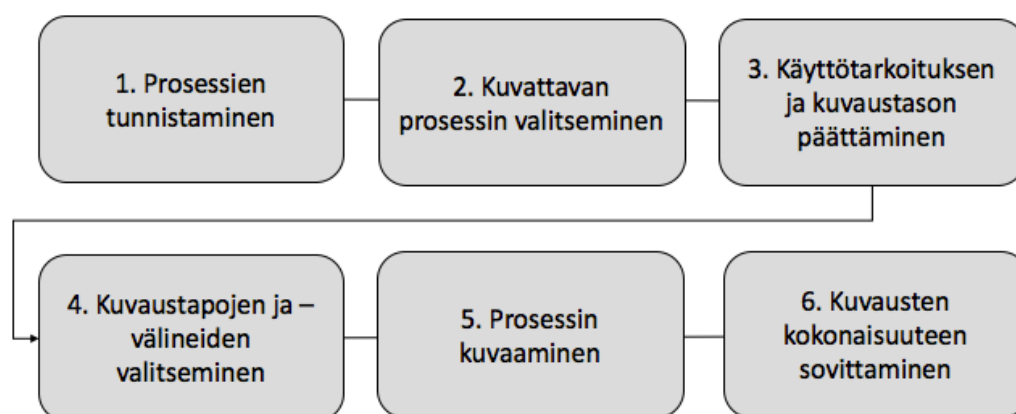
Yksinkertaisin tapa kehittää asioita on tunnistaa ongelma ja sopia parantavista toimintatavoista. Pitkällä aikavälillä tämä tapa ei välttämättä tuo toivottua tulosta, koska ongelman todellisiin syihin ei ole kunnolla paneuduttu. Usein ongelmat toistuvat eri muodoissa ja niiden kanssa saatetaan vain oppia elämään. Kehittämislle löytyy myös useita muita tapoja sekä malleja, joissa korostetaan analysoinnin ja jatkuvan parantamisen merkitystä. Jatkuvan parantamisen malleja löytyy muun muassa laatuteorioiden parista, kuten Six Sigma, Demingin ympyrä, kokeellinen suunnittelu ja Kaizen. Eri menetelmien tueksi on kehitetty erilaisia analyysityökaluja, kuten pareta, kalanruoto tai vuokaavio. Laamanen ja Tinnilä (2009, 39-40) mainitsevat toimintatapojen, järjestelmien ja prosessien kehittämisen työvaiheiksi ongelman tunnistamisen, tiedon hankinnan, analysoinnin, ratkaisun ideoinnin ja toimivuuden testaamisen. Prosessin kehittämismallina voidaan käyttää myös Lecklinin esittämää kolmesta vaiheesta koostuvaa kehittämismallia, jossa ajatuksena on, että ensin kartoitetaan nykytilanne, analysoidaan nykytilaa ja sen jälkeen parannetaan prosessia. Lecklin tuo esiin mallissa myös prosessiajattelun periaatteen, eli kehittämisen jatkuvuuden. Martinsuon ja Blomqvistin (2010, 6) esittämässä kehittämismallissa esitellään hieman useampi vaihe, mutta pääperiaate on sama kuin Lecklinillä (2006, 134): löytyy päämäärä, jonka mukaan nykytilaa lähdetään analysoimaan, prosessia uudelleen määrittelemään, pilotoimaan ja testaamaan. Kuviossa on yhdistetty Lecklinin sekä Martinsuon ja Blomqvistin näkemykset prosessinkehitysmalliksi. Käyttöönoton jälkeen tapahtuva seuranta ja kehittäminen ovat jatkuvaa. Oli kehittämismenetelmänä mikä tahansa edellä mainituista, edeltää parantamista aina jollain tavalla tapahtuva arviointi: reflektointi, analysointi, testaus, tarkastus, seuranta, auditointi, itsearviointi, benchmarking tai riskien tunnistaminen.



Kuvio 6. Prosessinkehittämismalli (mukaillen Lecklin 2006, 134; Martinsuo & Blomqvist 2010, 6).

2.3.1 Prosessin kuvaaminen

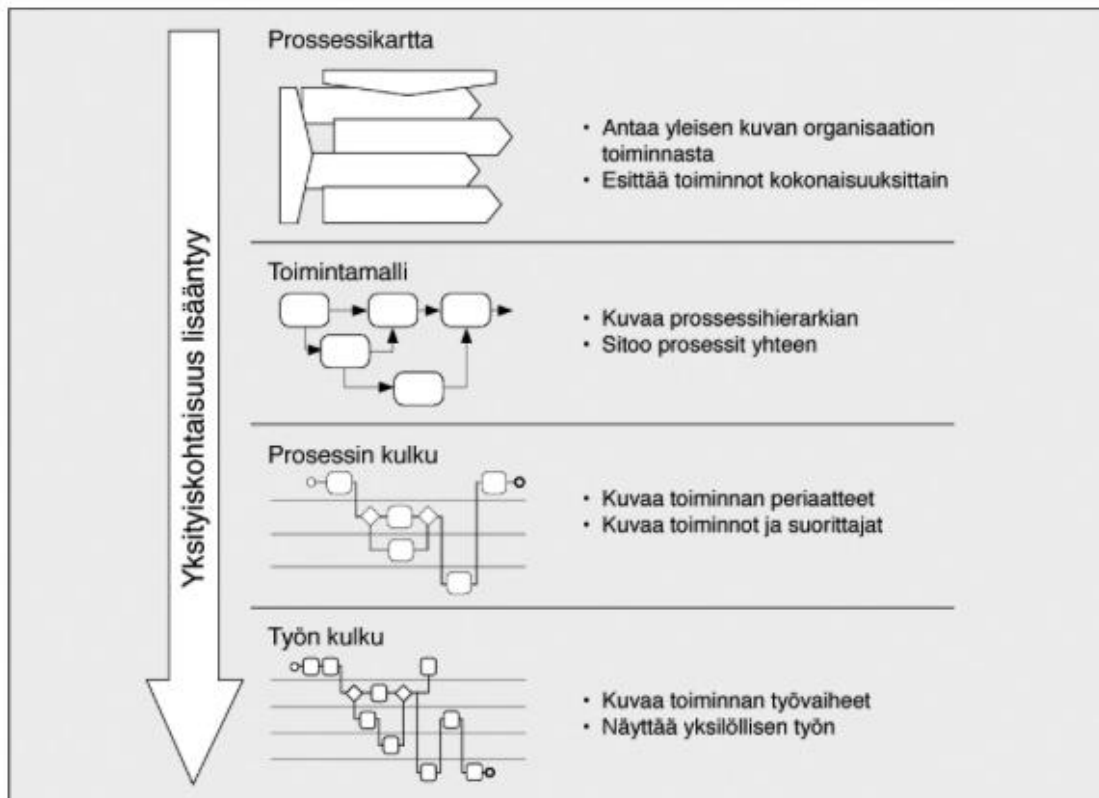
Prosessin kuvaaminen kuuluu prosessin kehittämiseen, koska kuvaamisen tarve on saanut alkunsa jonkin kehittämistarpeen havaitsemisesta. Kehittämistarpeena voi olla jonkun toiminnon järjeistäminen tai uuden strategian perusteella prosessin muokkaaminen. Kehittämisen edellytyksenä on ymmärtää nykytilaa, joten prosessien kuvaaminen on ensimmäisiä tehtäviä kehittämistoimintaan ryhdyttäessä. Prosesseja kuvattaessa tulee esittää prosessin ymmärtämisen kannalta tärkeät toiminnot sekä muut määrittelyt. Prosessin kuvaamisen eteneminen voidaan yksinkertaistetusti esittää seuraavan kuvion (Kuvio 7) mukaisesti.



Kuvio 7. Prosessin kuvaamisen vaiheet (mukaillen JUHTA 2012, 3-4).

Prosessien kuvaamisen lähtökohta on tunnistaa prosesseja ja nimetä niille omistajat. Prosessin alun ja lopun määrittelee prosessille nimetty omistaja. Tunnistamisen jälkeen prosessit ryhmitellään ja nimetään. Prosessin omistajan tulee tunnistaa prosessin syötteet, tuotokset, tulokset ja prosessin käyttötarkoitus. Prosessien omistajat vastaavat prosessien kehittämisestä ja ohjeistamisesta yhteistyössä muiden osapuolten kanssa. Koska prosessit leikkaavat läpi koko organisaation ja jopa yli organisaatorajojen, tulee päävastuu prosessista olla määritetty jollekin henkilölle, sen lisäksi että eri vaiheilla on myös omat omistajat. (JUHTA 2012, 4; Hannus 2000, 40.)

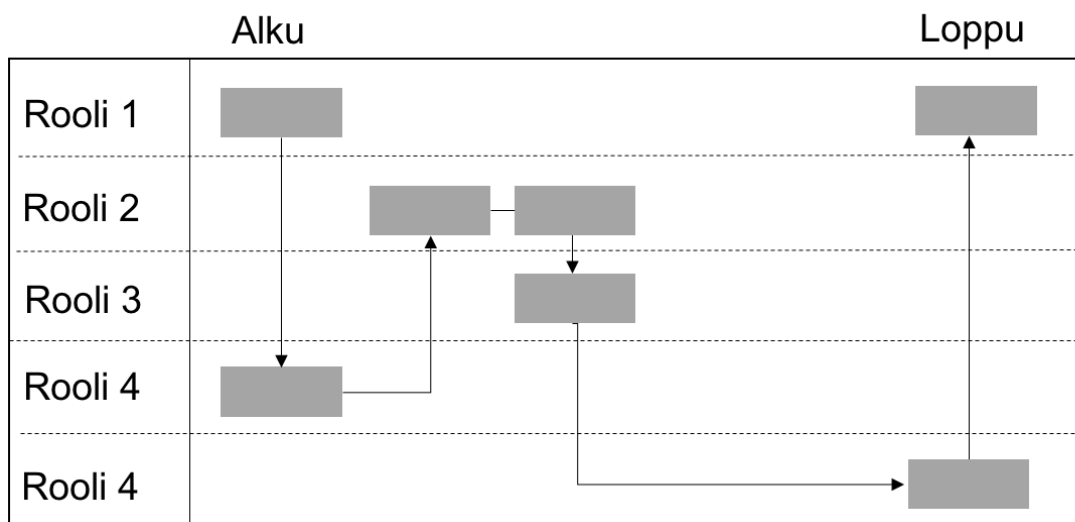
Kuvattavaksi valittu prosessi tulee rajata, jotta voidaan varmistua siitä, että prosessin alku ja loppu on oikein määritelty. Eheän prosessikokonaisuuden varmistamiseksi kaikki ydinprosessit tulisi rajata samalla kertaa. Prosessin tulisi alkaa ja päättyä asiakkaaseen ja tästä voidaan varmistua rajaamalla prosessi niin, että alkupäässä on asiakkaan ilmaisema tarve ja loppupäässä asiakas vastaanottaa tarpeen tyydyttämiseksi tuotetun palvelun tai tuotteen. Rajauksessa on otettava huomioon käytettävä kuvaustaso, jotta prosessi olisi hahmotettavissa sekä hallittavissa. Rajaukseen vaikuttaa se, miksi prosessi kuvataan ja mihin käyttötarkoitukseen mallinnusta on tarkoitus käyttää. Eri kuvaustasosta riippuen yksityiskohtaisuus vaihtelee, ja joitakin tasoja voidaan kuvata myös osittain päällekkäin, organisaation koosta tai tehtävien monipuolisuudesta riippuen. Perehdyttämiseen tarkoitettujen yksityiskohtaisen mallinnuksen kuvaustaso poikkeaa johdon käyttöön tarkoitettusta kuvauksesta. Kuvaustarkkuuden, -tavan ja -välineiden valintaan vaikuttavat ennen kaikkea mallinnuksen käyttötarkoitus. Prosessien kuvaustasot voidaan jakaa esimerkiksi seuraavasti (Kuvio 8): prosessikartta, toimintamalli, prosessin kulku sekä työn kulku. Prosessikartan tasolla kuvaaminen on yleistä, kokonaisuuden kuvaamista, kun taas työn kulun tasolla ollaan jo varsin yksityiskohtaisissa työvaiheissa. (JUHTA 2012.)












Kuvio 8. Prosessien kuvaustasot (JUHTA 2012).

2.3.2 Prosessin kuvaamisen välineet

Kuvaustason valinnan jälkeen valitaan kuvaustapa ja -välineet. Prosessin kuvaamiseen on useampia kuvaustapoja, joista organisaatio voi valita omaan toimintaansa sopivan mallin. Yleisiä kuvaustapoja ovat esimerkiksi vuokaavio, tehtävämatriisi ja ns. uimaratakaavio (Kuvio 9) sekä prosessin tekstimuotoinen ohjeistaminen. Vuokaavio sekä uimaratakaavioiden mallinnuksessa käytetään usein vakiintuneita merkintätapoja, jotka esitetään toimintotaulukossa (Taulukko 1). (Martinsuo & Blomqvist 2010, 11; JUHTA 2012.)



Kuvio 9. Esimerkki uimaratakaaviosta (mukaillen Martinsuo & Blomqvist 2010, 12).

Merkintä	Merkitys
	Aloituspäätös tai lopetus
	Tehtävä tai prosessi
	Materiaali tai tietovirta
	Päätös
	Dokumentti
	Tietojärjestelmä/varasto
	Varasto
	Data
	Viive, odotus

Taulukko 1. Toimintotaulukko (Martinsuo & Blomqvist 2010, 11).

Prosessien kuvaamisen avuksi on tarjolla erilaisia sovelluksia, joita hyödyntämällä prosessikaavioiden visuaalinen esittäminen ja päivittäminen onnistuvat. Prosessin kehittämissivussa saattaa kuitenkin olla helpompaa ensin hahmotella nykytilannetta käsin piirtämällä tai post-it-lappujen avulla. Mikäli mahdollista, kannattaa hyödyntää tiimityötä prosessin osapuolten kanssa, jotta eri näkökulmat ja ongelmatilanteet tulisi samalla hahmotettua. Osallistuminen myös sitouttaa prosessiin kuuluvia henkilöitä muutoksiin. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 11.)

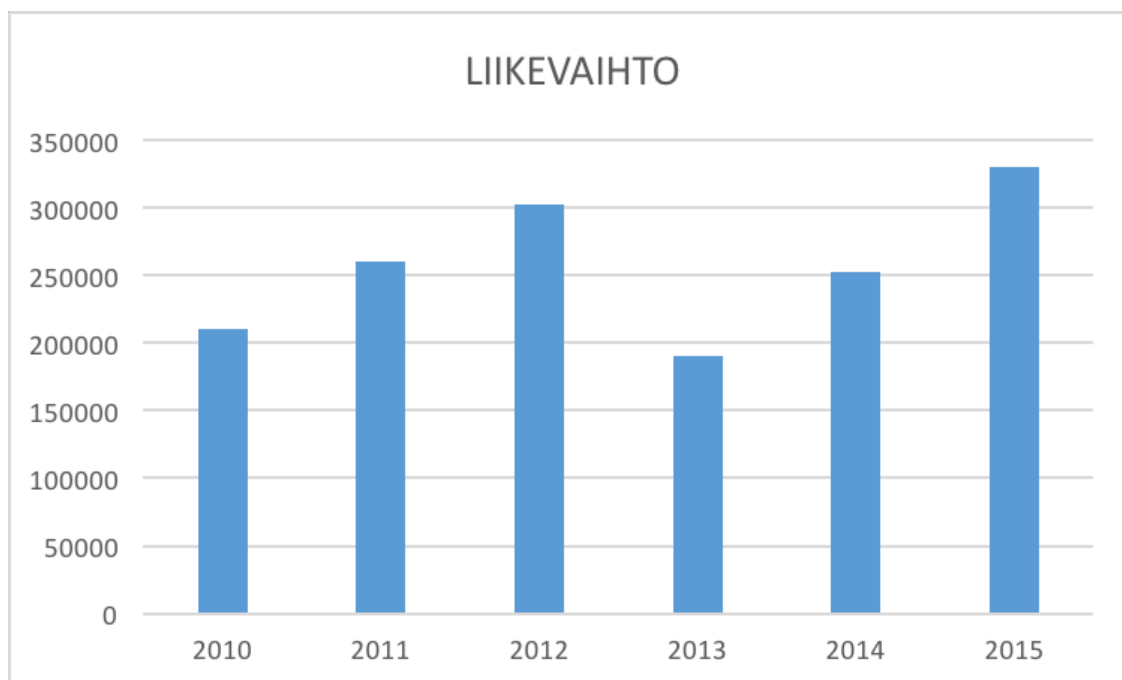
Prosessin kuvaamiseen käytetään dokumentteja, joita ovat perustietolomake, prosessikaaviot ja toiminto -taulukko. Dokumentteja käytetään yritykselle tai prosessille sopivalla tavalla. Perustietolomakkeessa kerrotaan tarkempia ja yksityiskohtaisempia tietoja prosessista. Prosessi-kaavion visuaalisia esitystapoja on erilaisia. Esimerkiksi edellä esitetty uimaratakaavio (Kuva 9) on hyvä tapa havainnollistaa prosessin kulkua ja toimijoiden roolia prosessin eri vaiheissa. Toimintotaulukossa (Taulukko 1) esitetään prosessikaaviossa käytettävät symbolit, jotta kaavio olisi selkeä ja ymmärrettävä. Prosesseja kuvatessa on tärkeää myös huomioida se, mihin käyttöön dokumentit ovat tulossa. Yrityksillä saattaa olla käytössään jo prosessidokumentteja, jolloin on syytä jatkaa aiemman tavan mukaista dokumentointia, ellei ole perusteltua vaihtaa tapaa uuteen. Myös yrityksen koko saattaa vaikuttaa siihen, millainen dokumentointitapa on sopivin. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 11.)

Prosessikuvaukset toimivat koko organisaation yhteisinä työvälineinä. Prosessikuvauksista hyötyvät yrityksen johto, kehittäjät, palveluista vastaavat, sekä tieto- ja asiakirjahallinto. Prosessiorganisaatiossa toimintaa johdetaan, ohjataan sekä tehdään suunnitelmia ja päätöksiä prosessikuvauksia hyödyntäen. Organisaation toimintatapojen kuvaamisessa voidaan hyödyntää prosessikuvauksia, mistä on apua esimerkiksi organisaatioiden välisessä yhteistyössä tai yritystoiminnan muutoksissa, kuten fuusioissa. Toisin sanoen, prosessikuvaukset sovitetaan kuhunkin kokonaisuuteen sopivaksi. Erilaisten muutosten läpiviennissä prosessikuvausten hyödyntäminen voi helpottaa ja nopeuttaa tavoitteiden saavuttamista. Prosessikuvausten avulla esimiehet pystyvät mittaamaan ja hallinnoimaan työn kuormittavuutta, vastuunjakoa, resurssitarpeita, ongelmatilanteiden selvittämistä sekä työntekijöiden perehdyttämistä ja työnohjausta. Palveluiden kehittämiseen, tulosten mittaamiseen, tietoturvariskien kartoittamiseen sekä laadun arviointiin niin ikään saa apua prosessikuvauksista. Kuvaamalla prosesseja voidaan myös kerätä hiljaista tietoa sekä asettaa toiminnan arviointiin käytettäviä mittareita. Jotkut prosessikuvaukset saattavat ulottua yli organisaatorajojen ja tällöin saatavan hyödyn maksimoimiseksi on hyvä tiedostaa yhteisen kielen ja kuvaustavan merkitys. (JUHTA 2012, 5-6.)

3 Case: Yritys X -verkkokaupan esittely

Case-yritys, Yritys X Oy on retkeily-, matkailu- ja vapaa-ajantarvikkeita tarjoava verkkokauppa, jonka varasto ja toimisto sijaitsevat uudellamaalla. Yritys on perustettu vuonna 2007 ja liiketoiminta keskittyi tuolloin it-palveluihin. Yrittäjän henkilökohtaisten harrastusten ja mielenkiinnonkohteiden myötä liiketoimintastrategiaa tarkistettiin vuonna 2012, jolloin IT-palvelu liiketoiminta myytiin ja retkeilyyn ja vapaa-aikaan tuotteita tarjoavan verkkokaupan liiketoiminta käynnistettiin. Yrityksen aputoiminimi on Suomen Yritys X ja markkinointinimi Yritys X.fi. Liiketoiminnan ja varaston kasvun myötä yritys on päivittänyt toimitilojaan muutamia kertoja, jotta lähtevien ja saapuvien tavaroiden prosessoinnille olisi paremmat edellytykset. Yrityksen nykyinen, noin 90 neliön toimipiste on logistisesti lähellä yrittäjän kotia, sekä muita toiminnan kannalta tärkeitä paikkoja, kuten Postia ja R-kioskia. (Yritys X 2015.)

Yrityksen toimintaan osallistuvat aktiivisesti yrittäjä puolisoineen, sekä yksi työntekijä osa-aikaisesti. Yritys on myös aktiivinen opiskelijoiden työharjoittelupaikantarjoaja ja pyrkii hyödyntämään toiminnassaan työharjoittelijoiden työpanosta. Pienessä yrityksessä pääsee näkemään koko liiketoiminnan skaalan, joten yrityksessä on mahdollista hyödyntää monenlaisen opintolinjan opiskelijoiden osaamista ja työpanosta. Yrityksen liikevaihto 2014 253 000 euroa, ja kuluvalle kaudella 2015 liikevaihto on noin 330 000 euroa (Kuvio 10). (Yritys X 2015; Finder 2015; Yritys X 2015.)



Kuvio 10. Liikevaihdon kehitys 2010-2015 (Finder 2015; Yritys X 2015).

Asiakaskunta koostuu pääosin kuluttaja-asiakkaista. Kuukausittaisten tilausten määrä on noin 400 kpl ja keskimääräinen tilauksen arvo on noin 60 euroa. Suosituimpia tuoteryhmiä kesäkaudella ovat telttailuun liittyvät tuotteet, kun taas talvikaudella myydään eniten kaukomatkailuun liittyviä tarvikkeita. Toimittajayhteistyötä on noin 70 EU-alueella sijaitsevan päämiehen kanssa. Verkkokauppa tarjoaa edulliset toimitusmaksut, useita eri maksuvaihtoehtoja, sekä lupaa myös täyden tyytyväisyystakuun, mikäli tuote ei ole vastannut luvattuja ominaisuuksia. (Yritys X 2015).

Yrityksen markkinointistrategiaan kuuluu erilaisia online-mainonnan muotoja, kuten affiliate- eli kumppanuusmainontaa sekä hakusanamainontaa. Kumppanuusmainonnan avulla sivuille ohjautuu merkittävästi asiakkailta, joten kumppanuusmainonta on katsottu hyödylliseksi. Näkyvyyttä ja imagoa rakennetaan yhteistyöyritysten kautta, tarjoamalla heidän kanta-asiakkailensa etuja verkkokauppaan tai tarjoamalla kilpailuihin palkintoja näkyvyyttä vastaan.

Yrityksen toiminnan juoksevista rutiineista vastaa tällä hetkellä pääasiassa kaksi henkilöä: yksi päätoiminen ja yksi osa-aikainen. Lisäksi yrityksen toimintaan osallistuvat kausittain vaihtuvat työharjoittelijat. Työharjoittelijoiden perehdyttäminen vie kuitenkin myös osan työpanoksesta, joten tämä on syytä ottaa huomioon uusia harjoittelijoita valitessa. Työharjoittelijoiden perehdyttäminen on nykyisellään ollut varsin työlästä, koska kirjallisia toimintaohjeita on ollut vain joistain toiminnoista. Jokainen perehdytys on hoidettu omalla yksilöllisellä tavallaan ja näin ollen myös työnlaadussa ja työskentelytavoissa on voinut olla poikkeavuuksia.

Yritys on kiinnostunut tehostamaan omia toimintatapojaan ja prosesseja, mutta siihen ei ole riittänyt tarpeeksi henkilöresursseja. Opinnäytetyön toimeksianto lähti yrityksen toiveesta saada dokumentaatiota tilaus-toimitusprosessista, jotta sitä voitaisiin lähteä kehittämään parempaan suuntaan. Opinnäytetyönä tehtävän toiminnallisen tutkimuksen avulla yrityksellä on mahdollisuus saada ulkopuolista näkemystä sekä dokumentoitua tietoa yrityksen tilaus-toimitusprosessista ja hyödyntää tätä tietoa yritystoimintansa kehittämisessä. Nykytilanteen kartoittaminen ja analysointi ovat edellytyksenä kaikenlaiselle kehittämiselle. Prosessin kuvantaminen voi tuoda apua myös työharjoittelijoiden perehdytysprosessiin, sillä kokonaisprosessin ymmärtäminen voi helpottua visuaalisen materiaalin avulla.

4 Tutkimus tilaus-toimitusprosessista

Tässä luvussa kerrotaan aineiston keräys- ja käsittelymenetelmistä. Tämän tutkimuksen tutkimusote on laadullinen. Laadullisessa tutkimuksessa luottamus syntyy enemmän omien havaintojen ja keskusteluiden perusteella, kuin mittausvälineitä käyttäen. Yrityksessä ei ollut ennestään dokumentoitua materiaalia tilaus-toimitusprosessista, joten tarvittavan aineiston kerääminen oli suoritettava havainnoinnin sekä haastatteluiden avulla. Jotta tutkittavien näkemykset tulisivat paremmin esille, suositaan laadullisessa tutkimuksessa metodeina muun muassa teemahaastattelua, osallistuvaa havainnointia, ryhmähaastatteluita sekä erilaisten dokumenttien ja tekstien diskursiivista analyysiä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdejoukko on aina tarkoituksenmukaisesti valittu, koska tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 160; Kananen 2014, 41.)

Havainnointi on tietoista, tieteellistä tarkkailua, jonka avulla pyritään keräämään tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Havainnointi ei siis ole pelkkää asioiden ja ilmiöiden näkemistä, vaan sillä saadaan tietoa esimerkiksi siitä, toimivatko ihmiset siten kuin he kertovat toimivansa. Havainnointia voi toteuttaa joko hyvin vapaasti ja tutkittavaan kohteeseen mukautuneesti tai ennalta tarkasti suunniteltuna ja jäsennehtynä. Vilkan (2006, 40) mukaan vapaa havainnointi on vaativa tutkimusaineiston keräämistapa, koska saatu tietomäärä havainnointitilanteessa saattaa olla valtava ja tiedon ymmärtäminen saattaa vaatia paljon alkuvalmisteluja. Havainnoinnin kenttätyö ei kuitenkaan ole kaikille vaativaa tai monimutkaista, koska ihmiset kokevat erilaiset asiat ongelmallisiksi. Toisille havainnointi ja havaintojen kirjaaminen voi olla hyvinkin mielekäs ja

helppo tapa kerätä tutkimusaineistoa. (Kuula 1999, 171-172; Uusitalo 1995, 89; Vilka 2006, 37-38.)

Havainnointitapoja jaotellaan yleensä sen mukaan, mikä on tutkijan suhde havainnoinnissa tutkimuskohteeseensa. Vilka (2006, 42) jaottelee havainnointitavat seuraavasti:

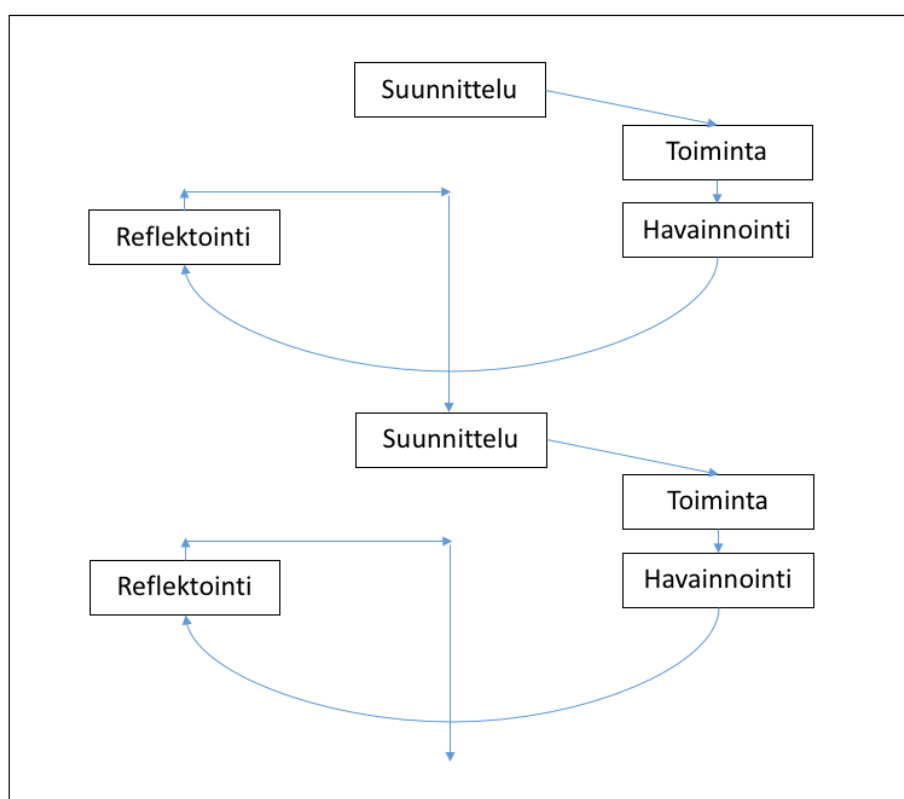
- 1) Tarkkaileva havainnointi
- 2) Osallistuva havainnointi
- 3) Aktivoiva osallistuva havainnointi
- 4) Kokeilemalla oppiminen
- 5) Piilohavainnointi

Usein havainnointitapojen erottelu toisistaan saattaa olla vaikeaa, esimerkiksi osallistuvan ja osallistumattoman havainnoinnin erottaminen on haastavaa, koska on vaikea määrittää missä määrin tutkijan on osallistuttava havainnointiin, jotta se on osallistuvaa. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija osallistuu tutkimuskohteensa toimintaan ennalta sovittuna ajankohtana, yhdessä sen jäsenten kanssa, tutkimuskohteen ehdoilla. Tutkija pyrkii olemaan yhteisön jäsenenä, päästäkseen elämään ilmiötä ja tekemään siitä havaintoja. Havainnointi etenee vaiheittain. Ensimmäisessä vaiheessa tutkija pyrkii saamaan yleisellä tasolla käsityksen tutkittavasta aiheesta tutustumalla ilmiöön. Kun yleiskäsitys on muodostunut, voidaan tarkastelukulmaa kaaventaa, sekä kohdentaa tutkimuskysymysten kannalta olennaisiin asioihin. Ilmiön kontekstin ymmärtäminen sekä yhteisöön sisälle pääsy ovat avainasemassa havainnoinnin toteuttamisessa. Havainnoijan omat kyvyt ja taidot vaikuttavat myös siihen, miten hyvin tutkimuskohteen kuvaaminen ja käsitteellistäminen onnistuvat. Haastattelu on laadullisen tutkimuksen primäärisiä tiedonkeruumenetelmiä. Haastattelun avulla on pyrkimys ymmärtää tutkittavaa ilmiötä ja saada käsitys ihmisen toiminnasta tutkittavaan ilmiöön liittyen. Kysymysten avulla saaduista vastauksista tutkijan ymmärrys ilmiöstä kasvaa ja tämä osaa esittää enemmän kysymyksiä ja muodostaa holistisen eli kokonaisvaltaisen kuvan tutkittavasta kohteesta. (Kananen 2014, 64, 72; Vilka 2006, 42, 44.)

Tässä työssä on piirteitä toiminnallisesta opinnäytetyöstä, mikä näkyi muun muassa työn etenemistavassa. Toiminnallisella opinnäytetyöllä tarkoitetaan Vilkan ja Airaksisen (2003, 51) mukaan työelämää kehittävää hanketta, käytännön toiminnan ohjeistamista, opastamista, järjestyttämistä tai järjestämistä. Lopputuloksena on aina jokin konkreettinen tuote tai tuotos: kirja, ohjeistus, portfolio, messuosasto tai tapahtuma. Tässä opinnäytetyössä tuotoksena on tilaus-toimitusprosessin kuvaus. Toiminnallisessa opinnäytetyössä on tärkeää yhdistää käytännön toteutus ja raportointi tutkimusviestinnän ominaisuuksia hyödyntäen. Pelkkä tapahtuma, tuote tai opas ei riitä, vaan käytännön toimintaan on osattava yhdistää oma ammatillinen teoreettinen tieto, jotta opinnäytetyön vaatimukset tulevat täytetyksi. Toimeksiantajalla on usein suuri merkitys toiminnallisissa opinnäytetyöissä. Toiminnallista opinnäytetyötä tehtäessä tutkijalla on

myös haaste saada tyydytettyä toimeksiantajan tarpeet ja toiveet, pitäen tutkimus kuitenkin rajattuna niin, että se pysyy tutkijan hallinnassa ja vastaa opinnäytetyöltä vaadittavia ominaisuuksia. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 5, 9, 18-19, 42, 51.)

Toiminnallisen opinnäytetyön etenemisprosessia on usein totuttu kuvaamaan spiraalimallilla, koska se kuvaa hyvin toiminnalliselle opinnäytetyölle ominaiset vaiheet ja kierrokset, jotka toistuvat tarvittaessa useammankin kerran. Oheisessa kuviossa (Kuvio 11) esitellään spiraalimalli, jossa kehittäminen kuvataan suunnittelusta, toiminnasta, havainnoinnista sekä reflektoinnista muodostuvana kehänä. Reflektointivaiheessa arvioidaan vaiheen tuotos, sekä otetaan huomioon mahdolliset muutokset ja korjaustarpeet ennen uuden spiraalin aloittamista. Jotta tutkimustyö kehittyi edetessään, on tärkeää huomioida reflektoinnin ja vuorovaikutuksen merkitys. (Salonen 2013, 15.)



Kuvio 11. Toimintatutkimuksen spiraalimalli (Toikko & Rantanen 2009).

4.1 Aineiston kerääminen

Tutkimuksen aihepiiristä ja potentiaalisista tutkimuskysymyksistä keskusteltiin yrityksen kanssa elokuussa 2015. Yhteisestä päätöksestä aiheeksi valittiin tilaus-toimitusprosessi ja sen kuvaaminen. Todettiin, ettei valmista dokumentaatiota aiheesta ole yrityksessä olemassa, joten aineisto täytyy kerätä kokonaisuudessaan ja se onnistuisi toimintaa seuraamalla (havainnointi) sekä työntekijöitä ja yrittäjää haastattelemalla.

Jotta aineiston keräämisestä ei aiheutuisi ylimääräistä vaivaa yrityksen toiminnalle sovittiin, että toiminnan seuraamisessa ja tarvittavan materiaalin ja tiedon saamisessa on oltava proaktiivinen. Havainnoinnin tueksi suunniteltiin haastatteluja, joiden perusteella saadaan tarvittavat perustiedot yrityksestä ja sen toiminnasta. Pääasiassa aineiston kerääminen oli tarkoitus toteuttaa havainnoimalla ja tarvittaessa täydentää saatua aineistoa avoimien haastatteluiden avulla.

Aineiston keruu toteutettiin syys-lokakuun 2015 aikana, seuraamalla ja havainnoimalla yrityksen työntekijöiden toimintaa kahdesta kolmeen päivään viikossa. Havainnoinnin yhteydessä tehtiin muistiinpanoja, jotka kirjoitettiin puhtaaksi kunkin havainnointipäivän päätteeksi. Tehdyihin havaintoihin oli mahdollista kysyä tarkennuksia jo havainnoinnin yhteydessä, mikä helpotti kokonaistilanteen hahmottamista ja tutkimuksen etenemistä.

Saman aikaisesti tutustuttiin tutkimuksen aihepiiriin liittyvään teoriaan, kirjallisuuden ja aiempien tutkimusten avulla ja näiden perusteella muodostui mielikuva siitä, millainen tutkittavan tilaus-toimitusprosessin perusrakenteen tulisi olla. Tämän avulla osattiin hahmottaa mitä vaiheita prosessi pitää sisällään ja varmistaa tarvittavat havainnoinnit ja aineistonkerääminen jokaisesta vaiheesta. Kun havaintojen perusteella oli syntynyt ymmärrys kokonaisuudesta, kirjoitettiin tilaus-toimitusprosessin kirjallinen kuvaus vaihe vaiheelta puhtaaksi. Yrityksen toimitusjohtajaa haastateltiin marraskuussa 2015, jotta yrityksen tarvittavat taustatiedot saatiin kerättyä. Yrityksen kahta työntekijää haastateltiin vapaamuotoisesti työn ja havainnoinnin ohessa syys-lokakuun aikana.

4.2 Aineiston käsittely

Aineiston käsittelyvaiheessa tulee erityisesti esille työn toiminnallinen luonne, kun havaintojen perusteella saatua aineistoa käsitellään toistuvissa spiraaleissa reflektoiden ja arvioiden ja kehittämisen. Nämä spiraalit toistuivat työssä muutama otteeseen, kun kerättyä aineistoa käsiteltiin.

Tämän työn ensimmäisessä spiraalissa suunniteltiin ja toteutettiin tarvittavan tiedon kerääminen osallistuvan havainnoinnin keinoin. Havainnoinnin perusteella muodostui yleisnäkemys tutkittavasta ilmiöstä ja tutkimuksen toteuttamiseen tarvittavasta materiaalista. Havainnoista tehtyjen muistiinpanojen perusteella kirjoitettiin puhtaaksi vaiheittain etenevä tilaus-toimitusprosessin kirjallinen kuvaus, jota refleктоitiin aihepiiriin liittyvään teoriaan ja annettiin tämän jälkeen yritykselle kommentoitavaksi ja hyväksyttäväksi.

Yrityksen tekemien lisäysten ja hyväksynnän jälkeen voitiin siirtyä seuraavaan spiraaliin, jossa kirjallisen tilaus-toimitusprosessin kuvauksen mukaisesti työstettiin prosessia visuaaliseen prosessikaavion malliin. Tämä työvaihe piti sisällään monia pienempiä spiraaleja, kun prosessin toimintoja pyrittiin yksinkertaistamaan ja roolittamaan uimaratakaavioon sopivaan muotoon. Prosessikaaviosta hahmoteltiin useita eri versioita ensin kynän ja paperin avulla, jonka jälkeen käytettiin apuna post-it-lappuja eri toimintojen hahmottelussa suhteessa toisiinsa. Kun hahmotelma vaikutti selkeältä paperiversiona, kuvattiin prosessi sähköisessä muodossa PowerPoint -ohjelmalla. Sähköisessä muodossa olevaa prosessikaaviota työstettiin vielä kolmen version verran, jonka jälkeen tilaus-toimitusprosessikaavio sekä siihen kuuluva kirjallinen prosessikuvaus lähetettiin yritykselle arvioitavaksi. Yritys teki tarvittavat täsmennykset ja muutokset, sekä hyväksyi prosessikaavio. Aineistoa työstettäessä refleктоitiin tuotoksia aina aiheeseen liittyvään teoriaan ja pyrittiin pitämään mielessä, että tarkoituksena on ensin kuvata nykytilanne, ei tavoitetilannetta. Nykytilannetta kartoittaessa kuitenkin kirjattiin muistiin kaikki esiin tulleet kehitysideat, joita olisi mahdollista käsitellä kehitysehdotuksia pohdittaessa.

Prosessin graafisessa kuvauksessa päädyttiin käyttämään PowerPoint-ohjelmaa myös siitä syystä, että verkkokaupalla olisi itsellään jatkossa mahdollisuus päivittää muutoksia tehtyyn prosessikaavioon. Tämä ei olisi ollut mahdollista, mikäli olisi käytetty alkuperäisen suunnitelman mukaisesti QPR-mallinnusohjelmaa, koska kustannussyistä kohdeyrityksellä ei ole halukkuutta hankkia kyseistä ohjelmaa.

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset, eli aineiston perusteella tehty tilaus-toimitusprosessikaavio ja sen kirjallinen kuvaus. Yritys X:n tilaus-toimitusprosessin nykytilaa analysoidaan sisällönanalyysin avulla sekä tehdään kehitysehdotuksia prosessin tehostamiseksi.

Tilaus-toimitusprosessin nykytilanne on havaintojen perusteella kuvailtu kirjallisessa muodossa, minkä jälkeen siitä on laadittu visuaalinen uimarata prosessikaavio. Yhdessä prosessikaavio sekä kirjallinen kuvaus muodostavat näkemyksen siitä, millainen case-yrityksen tilaus-toimitusprosessi on. Prosessikaavio antaa hyvän yleiskuvan prosessista kokonaisuutena ja kirjallinen kuvaus täydentää toimintojen yksityiskohtaisempia sisältöjä. Vaiheittain mallinnetun prosessin eri osiin on helppo tutustua tarkemmin, sekä nähdä mahdolliset kehittämistä vaativat niin sanotut

”pullonkaula” -kohdat, ja paneutua näiden kohtien kehittämiseen. Tässä luvussa kuvataan tilaus-toimitus-prosessin nykytilanne visuaalisesti (Liite 1.) ja kirjallisesti, minkä jälkeen esitetään kehitysehdotuksia prosessin parantamiseksi.

Prosessikaaviossa (Liite 1) on nimetty vasemmassa reunassa toimijat/roolit ja kaavio etenee vasemmalta oikealle. Prosessikaavion ensimmäiseksi vaiheeksi valittiin asiakkaan tutustuminen tuotteisiin verkkokaupassa, koska se tuntui kokonaisuuden hahmottamisen kannalta selkeimmältä lähtökohdalta. Kaavion eri vaiheet on numeroitu, jotta eri vaiheissa tapahtuvia toimenpiteitä voidaan seurata kirjallisesta kuvauksesta. Prosessikaaviossa käytetyt toiminnot ja merkinnät on esitetty prosessikaavion yhteydessä olevassa toimintotaulukossa (Liite 1).

Tilaus-toimitusprosessin eteneminen:

1. Prosessin ensimmäisessä vaiheessa asiakas tutkii verkkokaupassa tuotteita ja siirtää niitä ostoskoriin. Mikäli asiakas on poistumassa verkkokaupasta (painamalla selaimen back-nappia), ilmestyy ruutuun pop-up -ikkuna, jossa asiakkaalle tarjotaan alennusta ensimmäisestä tilauksesta.
2. Asiakas päättää tilata ostoskoriinsa keräämänsä tuotteet ja siirtyy kassalle. Tässä vaiheessa asiakas valitsee maksu- sekä toimitustavan ja antaa tarvittavat yhteystietonsa (nimi, osoite, puhelinnumero ja sähköposti). Mikäli asiakas valitsee maksutavaksi ennakkolaskun tai postiennakkomaksun, hyväksyy hän tilauksensa tässä vaiheessa ja hänelle lähetetään ohjelmasta tilausvahvistus sähköpostiin.
3. Maksuvaihtoehtoina aiemmin mainittujen ennakkolaskun ja postiennakon lisäksi ovat maksuturvan tarjoamat vaihtoehdot tai Everyday-palvelu. Asiakas tunnistautuu ja suorittaa maksun maksunvälittäjän palvelussa. Maksunvälittäjän prosessia ei käsitellä laajemmin tässä tutkimuksessa.
4. Verkkokauppaohjelma vastaanottaa tilauksen tiedot, lähettää asiakkaalle tilausvahvistuksen sähköpostiin sekä verkkokaupan sähköpostiin tilauksen tiedot.
5. Asiakas saa sähköpostitse tilausvahvistuksen.
6. Kaikista verkkokaupassa tehdyistä tilauksista tulee viesti yrityksen sähköpostiin, joka toimii tilausten työjonona. Epäonnistuneista tilauksistakin (maksun kanssa ongelmia) tulee viesti. Mikäli tilaus on tullut kumppanuusmainonnan kautta, on tästäkin tieto työjonaan tulevassa viestissä. Viestissä mainitaan valittu maksutapa, jonka perusteella työjonoa käsittelevä työntekijä osaa tarvittaessa lähettää ennakkolaskun tai käydä tar-

kistamassa maksun tilanteen maksunvälittäjän asiakassivulla. Epäonnistuneissa tilauksissa, jossa maksu ei ole onnistunut, lähetetään asiakkaalle sähköposti, johon on liitetty ennakkolasku, maksun suorittamista varten. Tarvittaessa ollaan yhteydessä maksunvälittäjäyhteyteen mahdollisten ongelmien osalta. Ennakkolaskun maksutilannetta seurataan päivittäin ja maksun näkyessä tilillä, siirrytään kohtaan 9.

7. Asiakas saa sähköpostitse ennakkolaskun.
8. Mikäli tilaus on maksettu (Maksuturva, postiennakko, Everyday) tai ennakkolasku lähetetty, tarkistaa työntekijä varastotilanteen tilattujen tuotteiden osalta toiminnanohjausjärjestelmästä, sekä konkreettisesti varastosta.
9. Jos tuotetta ei ole tällä hetkellä varastossa, siirretään tilaus odottavat -työjonoon ja työntekijä tekee tilauksen tavarantoimittajalta. Tämä on oma prosessinsa, eikä sitä käsitellä tässä tutkimuksessa laajemmin. Tilausta tarkkaillaan odottavat -työjonossa ja tuotteiden saapuessa tavarantoimittajalta siirrytään prosessin seuraavaan vaiheeseen. Jos asiakas on tilannut useampia tuotteita, joista osa löytyy varastosta, pohditaan tilauskohtaisesti (tilauksen arvo), lähetetäänkö asiakkaan tilaus osittaisena toimituksena ja osa jälkitoimituksena vai jääkö koko toimitus odottamaan puuttuvia tuotteita. mahdollisuutta. Mikäli tuotetta/tuotteita ei ole saatavissa luvatusajan puitteissa (esim. loppunut tavarantoimittajalta, viivästyminen), ollaan asiakkaaseen yhteydessä ja tarjotaan vaihtoehtoja tuotetta/tuotteita. Kauppa voidaan asiakkaan halutessa purkaa tässä vaiheessa.
10. Mikäli tuote/tuotteet löytyvät varastosta, arkistoi työntekijä tilausviestin toimitettujen tilauksien kansioon. Tilauksen tiedot kirjataan Netbaroniin (taloushallinta), eli tehdään myyntitilaus ja myyntilasku kirjanpitoa varten. Netbaronissa (toiminnanohjausjärjestelmä) on integroituna Postin Prinetti -järjestelmä, jossa täytetään toimitukselle rahetikirja ja tulostetaan se tarrakoneella. Prinetin kautta saadaan Postin lähetysseuranta-tunnus, joka lähetetään asiakkaalle sähköpostilla. Eri toimittajilla on omat järjestelmänsä, joihin on kirjauduttava ja syötettävä tiedot lähetystunnuksen saamiseksi.
11. Maksuturvan ja Everydayn kautta maksettujen tilausten osalta kirjaudutaan ko. maksunvälityspalvelun asiakassivuille ja tehdään ilmoitus, että tavara on lähtenyt yrityksestä asiakkaalle ja ilmoitetaan lähetystunnus. Ärrä-paketeille sekä Siwoihin ja Valintaloihin toimitettaville paketeille tilataan nouto suoraan varastolta.
12. Asiakas saa sähköpostitse tiedon paketin lähtemisestä ja lähetysseurantatunnuksen.
13. Tuotteet kerätään ja pakataan käsin varastolla.

14. Asiakkaan valitseman toimitustavan (postipaketti, kirjeposti, postin automaatti, R-kioski nouto) mukaisesti tilaukset toimitetaan työntekijän toimesta lähetysmuodon mukaisesti kuljetuksesta vastaavan tahon toimipisteeseen tai Postiin. Kun toimitustavaksi on valittu Matkahuolto, tehdään matkahuollon noutopalveluun ilmoitus ja paketti noudetaan varastolta.
15. Asiakas vastaanottaa paketin valitsemansa toimitustavan mukaisesti (kirjeposti, nouto postista, nouto R-kioskilta, toimitus kotiovelle). Asiakkaalla on aikaa tutustua tuotteeseen 14 vuorokautta (kuluttajansuoja) ja tänä aikana hän voi halutessaan palauttaa ostamansa tuotteen takaisin verkkokauppaan ja purkaa kaupan.
16. Jos tilaus on maksettu maksunvälittäjän (Maksuturva tai Everyday) kautta, menee tieto paketin noutamisesta maksunvälittäjälle.
17. Maksuturva tilittää verkkokaupalle tilauksista tulleet maksut 14 vuorokauden kuluttua paketin noutoajankohdasta, mikäli asiakas ei ole palauttanut tuotteita ja purkanut kauppaa. Everyday tilittää verkkokaupalle viikoittain toimittujen tilausten mukaiset maksut.
18. Asiakas voi halutessaan palauttaa verkkokaupasta tehdyt ostoksensa 14 vuorokauden kuluttua paketin vastaanottamisesta. Halutessaan palauttaa ostoksensa, asiakas lähettää verkkokaupalle takaisin tuotteet käyttämällä postin vastauslähetystunnusta joka ilmoitetaan verkkokaupan sivuilla.
19. Verkkokauppa vastaanottaa reklamaation ja tarkastaa mahdolliset ongelmat tuotteessa, jotta mahdollisesti viallisen tuotteen tilalle voidaan tarjota uutta tuotetta. Mikäli kyseessä on virheetön tuote, eikä tuotteessa ole moitittavaa, puretaan kauppa asiakkaan kuluttajansuojan puitteissa (14 vuorokauden palautus).
20. Mikäli tilaus on maksettu maksunvälittäjän kautta, ilmoitetaan palautuksesta ja kaupan purkamisesta kyseiselle maksunvälittäjälle.
21. Asiakas saa maksunpalautuksen puretusta kaupasta joko suoraan verkkokaupalta tai maksunvälittäjäryitykseltä, riippuen siitä, mitä kautta tuotteet on maksettu.

5.1 Tulosten analysointi

Tulkittaessa tilaus-toimitusprosessin nykytilannetta prosessikaavion perusteella voidaan todeta verkkokaupprosessin etenevän teoriaosassa kuvatun kaavan mukaisesti. Prosessi etenee tuotevalintavaiheesta tilausvaiheeseen ja lopulta toimitusvaiheeseen ja se pitää sisällään kaikki teoriaosuudessa mainitut vaiheet. Prosessi vaikuttaa varsin yksinkertaiselta, mikäli tarkastellaan pelkästään visuaalista prosessikaaviota. Kaavion tarkoitus onkin esittää prosessi mahdollisimman yksinkertaisella tavalla, jolloin kokonaiskuvan hahmottaminen olisi helppoa. Tarkasteltaessa rinnatusten prosessin kirjallista kuvausta ja kaaviota, voidaan kuitenkin todeta eri vaiheiden koostuvan useista työntekijän manuaalisesti toteutettavista työvaiheista, mikä tarkoittaa prosessin nykyisellään vaativan paljon henkilöresursseja.

Tämän tutkimuksen analyysimenetelmänä käytetään sisällönanalyysiä, joka sopii hyvin laadullisen ja toiminnallisen tutkimuksen analyysimenetelmäksi. Aineiston analyysissa on kysymys keksimisen logiikasta, eli siitä kuinka hyvin tutkimuksen tekijä on kyennyt havainnoimaan ja ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä ja tekemään aineistosta omia johtopäätöksiä ja ideoita. Toisin sanoen tutkimuksen tekijän on itse tuotettava analyysinsa viisautta, koska ei ole olemassa sellaista tieteellistä metodologiaa jota käyttämällä analyysi tuottaisi viisaita ajatuksia. Sisällönanalyysin pyrkimyksenä on muodostaa tiivistetty kuvaus tutkittavasta ilmiöstä ja kytkeä tulokset ilmiön laajempaan kontekstiin sekä mahdollisesti muihin aiheita koskeviin tutkimustuloksiin. Sisällönanalyysi voi olla aineistolähtöistä, teoriaohjautuvaa tai teorialähtöistä, riippuen siitä perustuuko analyysi ja luokittelu aineistoon vai valmiiseen teoreettiseen viitekehykseen. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 93, 101, 105, 116.)

Prosessin nykytilaa analysoidaan käymällä järjestelmällisesti läpi prosessin eri vaiheet ja paikantamalla mahdolliset ongelmakohdat. Analyysi esitetään liitteenä olevan taulukon muodossa (Liite 2). Taulukossa on esitelty tilaus-toimitusprosessikuvauksen mukaisesti numeroitu vaihe, sekä analysoitu toimintojen nykytilaa kustannusten, ajankäytön ja mahdollisten riskien -näkökulmista. Taulukko etenee vaihe kerrallaan ylhäältä alaspäin. Toimintovaiheiden yhteydessä näkyy toimintoon liittyvää rooli (asiakas, maksunvälittäjä, verkkokauppa, kuljetus), analyysi sekä myöhemmin tässä tutkimuksessa käsiteltävä kehitysehdotus.

5.2 Tilaus-toimitusprosessin kehittäminen

Kehittämisessä on mallinnettu teoriaosuudessa mainittua kehittämisen mallia, eli kerätty tietoa prosessin vaiheista ja riippuvuuksista, tehty nykytilan kartoitus kuvaamalla prosessi kirjallisesti ja visuaalisesti, jonka jälkeen prosessia on analysoitu vaiheittain. Prosessin analysointi on toteutettu sisällönanalyysin keinoin, eli tässä tapauksessa jäsentämällä prosessi vaiheisiin, joiden hyviä ja huonoja ominaisuuksia pyrittiin kirjaamaan taulukkoon (Liite 2).

Tutkimuksen ja ajan rajallisuudesta johtuen kaikkiin havaittuihin ongelmakohtiin ei voitu keskittyä, joten tehdyn sisällönanalyysin perusteella nostettiin esiin muutama keskeinen kehittämissuositus, joilla arvioitiin olevan merkitystä prosessin toiminnan tehostamiseksi sekä kustannusten vähentämiseksi. Kehittämissuosituksista nostettiin esille maksu- ja toimitustapavaihtojen uudelleen arviointi sekä tilaustyöjonon käsittelyn parantaminen.

Analyysitaulukon kohdassa 2. käsitellään maksu- ja toimitustavan valintaa. Tällä hetkellä maksuvaihtoehtoina on ennakkolasku, postiennakko, Maksuturva -palvelu ja Everyday-palvelu. Toimitustapavaihtoehtoina tällä hetkellä on postipaketti, kirjeposti, postin automaatti, Siwa tai Valintatalo nouto ja R-kioski nouto. Tarjolla olevista maksu- ja toimitustavoista riippuen verkkokaupan toimenpiteet vaihtelevat ja tuovat erilaisia variaatioita prosessin etenemiseen verkkokaupassa. Prosessin virtaviivaistamiseksi ja ajan säästämiseksi voisi olla hyödyllistä pohtia eri maksu- ja toimitustapavaihtoehtojen tarpeellisuutta. Maksu- ja toimitusvaihtoehtojen kannattavuuden ja niiden asiakasmerkityksen selvittämiseksi tarvitaan tietoja siitä, mitkä vaihtoehdot ovat käytetyimpiä. Kun nämä tiedot on selvitetty, voidaan arvioida vaihtoehtojen kustannuksia suhteessa niiden käyttöasteeseen ja pohtia, olisiko mahdollista keskittää maksu- ja toimitusvaihtoehdot muutama eri vaihtoehtoon ja palveluntarjoajaan.

Toinen kehittämissuosituksista oli tilaustyöjonon käsittelyn parantaminen, joka mainitaan analyysitaulukon kohdassa 6. Kaikista tilauksista tulee tällä hetkellä sähköpostiviesti yrityksen sähköpostiin, joka toimii tilausten työjonona. Työjonossa voi olla sekaisin asiakaskyselyitä, tilauksia ja muita yritykseen tulleita sähköpostiviestejä. Koska jonoa voi käsitellä useampikin henkilö samaan aikaan, on mahdollista, että joku tilausviesteistä voisi olla samanaikaisesti useamman työntekijän käsiteltävänä. On myös riski, että tilausviesti voitaisiin vahingossa poistaa jonosta, ja näin tilaus jäisi toimittamatta asiakkaalle. Tilauksen maksu- tai toimitustilannetta on vaikea nähdä avaamatta viestiä. Kehityssuosituksena esitetään, että verkkokauppaohjelmistosta työjonoon tulevan tilausviestin otsikko määritellään informatiivisemmaksi niin, että jo otsikon perusteella ilmenee tilauksen maksutapa ja -tila. Lisäksi sovitaan odottaville tilausviesteille sähköpostiohjelman tarjoamat liputus tai värikoodit, joiden perusteella tiedetään, mitä toimenpiteitä tilaus odottaa (esimerkiksi odottaa maksusuoritusta tai odottaa tuotteita), jotta se voidaan toimittaa asiakkaalle.

Asiakaskäyttäytymisen (esimerkiksi maksutapa, toimitustapa tai ostetuin tuote) tietojen listauksia on mahdollista saada suoraan joistakin verkkokauppaohjelmista. Case-yrityksen verkkokauppaohjelmasta näitä listauksia ei valitettavasti ole saatavilla, joten tiedot olisi kerättävä manuaalisesti, esimerkiksi työjonoon tulleista tilauksista yksitellen tarvittavat tiedot poimimalla. Tämän tietojenkeruun voisi teettää opiskelija/työharjoittelija. Asiakaskysely verkkokaupan maksu- ja toimitusvaihtoehtojen merkityksestä asiakkaille voitaisiin teettää opiskelija-

työnä ja saada sitä kautta vahvistusta mahdollisille muutoksille maksu- ja toimitusvaihtoehtojen tarjonnassa. Asiakaskäyttäjymisen mielenkiintoisia seurattavia ja toiminnassa hyödynnettäviä osa-alueita voisivat olla esimerkiksi maksutapa, toimitustapa ja ostetuimmat tuotteet. Saatujen konkreettisten tietojen perusteella toimintaa voidaan analysoida ja järkeistää.

Koska monessa kohdassa prosessia nousi esiin nykyisten järjestelmien jäykkyys ja ohjelmien keskinäisen vuoropuhelun puute, ehdotetaan yhtenä prosessin kehittämisvaihtoehtona pohdintaa verkkokauppaohjelmiston vaihtamisesta sellaiseen järjestelmään, joka mahdollistaa eri ohjelmien (varastonhallinta, lähetys asiakirjat, laskutus, raportointi) integroinnin ja tätä kautta prosessin kokonaisvaltaiseen tehostamisen ja asiakaskäyttäjymisen seurannan. Toimenpiteenä tämä on toki hintava ja hetkellisesti enemmän henkilöresursseja sitova, mutta pidempään aikaväliin suhteutettuna voisi tuoda toivottuja ominaisuuksia, tehokkuutta ja nopeutta prosessin eri vaiheisiin. Vaihtamalla verkkokauppaohjelmaa voidaan vaikuttaa aiemmin mainittuihin kehittämiskohtiin ottamalla ne huomioon verkkokauppaohjelman valinnassa.

Tilaus-toimitusprosessiin liittyy verkkokaupan itsensä lisäksi olennaisena osana eri rooleissa olevia tahoja: asiakkaat, maksunvälittäjäyritykset ja kuljetusyritykset. Toiminnan kehittämisessä on tärkeää huomioida näiden suhteiden hoitaminen ja syventäminen. Verkkokaupan omassa toiminnassakin on erilaisia rooleja: työntekijöitä ja työharjoittelijoita. Keskustelemalla aktiivisesti oppilaitosten edustajien kanssa työharjoittelun toteuttamisesta voidaan vaikuttaa siihen, että työharjoitteluun ohjautuisi henkilöitä, jotka parhaiten soveltuvat yrityksen toimintaan. Yrityksen kannalta tärkeimpiä seikkoja työharjoitteluun liittyen ovat harjoittelun kesto, harjoittelijan sitoutuminen ja halu ja kyky oppia uutta.

Tehdyn sisällönanalyysin perusteella kehitysehdotukset voidaan jakaa kahteen kategoriaan, suoraan prosessin vaiheisiin kohdistuviin sekä toimintaympäristöön kohdistuviin kehitysehdotuksiin. Oheisessa taulukossa (Taulukko 2) esitellään tehdyt kehitysehdotukset.

Suoraan prosessin vaiheisiin kohdistuvat kehitysehdotukset:

- Maksu- ja toimitustapojen uudelleen arviointi ja keskittäminen muutamaan
- Työjonon toiminnan parantaminen ja selkiyttäminen

Toimintaympäristöön kohdistuvat kehitysehdotukset:

- Verkkokauppaohjelmien kilpailuttaminen ja vaihtaminen toiminnallisuuden parantamiseksi (analytiikka, ohjelmien integroitavuus)
- Oppilaitosyhteistyön syventäminen (pidempikestoiset työharjoittelujaksot ja sitoutuneet harjoittelijat)

Taulukko 2. Kehitysehdotukset koottuna.

Verkkokauppojen tilaus-toimitusprosesseja on tutkittu aiemminkin opinnäytetöissä. Tarkastelukulmat ja tutkimukselliset rajaukset vaihtelevat ja vaikuttavat myös siihen, voidaanko tuloksia vertailla keskenään. Virolainen on opinnäytetyössään tutustunut erään yrityksen verkkokaupprosessiin ja kuvantanut sen tilaus-toimitusprosessin blueprint-kaaviona. Blueprint-kaavion taustalla oli yrityksen laatima kirjallinen kuvaus tilaus-toimitusprosessista. Maksuvaihtoehtoina vain verkkopankkimaksu tai luottokortti. Toimitusvaihtoehtoina Postin postipaketti ja kotiinkuljetus. Tutkimuksen kohteena olevan yrityksen prosessista kaikkia tehtyjä havaintoja ei ole julkaistu. Työssä tilaus-toimitusprosessi on jaoteltu tilaus-, toimitus-, maksu-, palautus- ja asiakaspalveluprosesseihin, eli hieman eri tavalla kuin omassani, mutta sisällöltään molemmat käsittelevät samoja osa-alueita. Työssä on teorian osalta perehdytty enemmän verkkokaupan yleistietoon prosessien ja prosessin kehittämisen sijaan. Pohdintaosiossa Virolainen toi esille asiakkaan rekisteröitymisen mahdollisuudet verkkokaupalle sekä useampien maksutapavaihtoehtojen harkitsemisen. (Virolainen 2013.)

Rossi on tutkinut Crocks Nordic Oy:n verkkokaupan toimintaa ja laajentamisen vaikutuksia sen tilaus-toimitusketjuun. Tutkimuskohteena olevan yrityksen varastonhallinnointi on ulkoistettu toiselle yritykselle kustannusten säästämiseksi ja toiminnan tehostamiseksi. Työn tavoitteena on ollut parantaa tilaus-toimitusprosessin sisäistä tehokkuutta toiminnan laajentuessa. Tutkimuksen tavoitteet ovat jokseenkin samanlaiset kuin omani, eli pyritään havainnoimaan mahdollisia turhia työvaiheita ja poistamaan tai uudelleen organisoimaan toimintoja. Tutkimuksessa esitettiin selkeitä konkreettisia toimenpiteitä kehitysehdotuksina prosessin parantamiseksi ja nämä ehdotukset koskevat lähinnä käytännön tekemistä uudelleen koordinoitua, kuten

varastosaldojen päivittämistä, tulosteiden vähentämistä ja fyysisiä tilausten siirtämisiä varaston ja toimiston välillä. Tutkimuksessa kuvattiin tilaus-toimitusprosessin kirjallinen eteneminen, mutta olisi ollut mielenkiintoista nähdä tämä myös visuaalisessa muodossa. (Rossi 2010.)

Yritys X:n tilaus-toimitusprosessi pitää sisällään yllä mainittujen aiempien tutkimusten mukaisesti samat verkkokaupan toimintaan liittyvät perusasiat: tilauksen, toimituksen, maksamisen, palautuksen sekä asiakaspalvelun. Sekä Virolaisen että Rossin tutkimissa yrityksissä verkkokaupassa oli maksutapavaihtoehtoina vain verkkopankki- tai luottokorttimaksu ja toimitustapavaihtoehtoina Postin paketti- tai kotiinkuljetuspalvelu. Yritys X tarjoaa monipuolisemmin sekä maksu- että toimitustapavaihtoehtoja.

6 Opinnäytetyön yhteenveto

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millainen on yrityksen tilaus-toimitusprosessi ja kuvata tämä prosessi prosessikaavion muodossa. Lisäksi oli tarkoitus selvittää, onko prosessia mahdollista kehittää ja miten. Työssä tutkittiin suomalaisen matkailuvarusteisiin erikoistuneen verkkokaupan tilaus-toimitusprosessia. Tutkimusaineisto kerättiin havainnoimalla ja haastatteleamalla yrityksen 1-3 työntekijää syksyllä 2015. Tutkimuskysymyksen, millainen on verkkokaupan tilaus-toimitusprosessi, saatiin vastattua kattavasti.

Tilaus-toimitusprosessi havainnollistettiin visuaalisesti uimarata-prosessikaavion muodossa, jotta prosessin eri vaiheet ja riippuvuudet olisi helppo hahmottaa ja ymmärtää. Prosessikaavioon liittyy olennaisena osana tilaus-toimitusprosessin vaiheittainen kirjallinen kuvaus, joka selvittää yksilöllisemmin eri vaiheiden toimenpiteet.

Yrityksen prosessin nykytilanne saatiin kuvattua sekä kirjallisesti että visuaalisesti. Lisäksi analyysissä havaittiin muutamia kehitettäviä kohtia, joihin tehtiin kehitysehdotuksia. Prosessin kehittämiseksi ehdotettiin maksu- ja toimitustapojen uudelleen arvioimista, sekä työjonon toiminnallisuuden selkiyttämistä ja parantamista. Toimintaympäristöön kohdistuvina kehitysehdotuksina esitettiin verkkokauppajärjestelmien kilpailuttamista ja mahdollista vaihtamista joustavampaan ja toiminnallisempaan ohjelmaan sekä oppilaitosyhteistyön tiivistämistä sopivien työharjoittelijoiden saamiseksi. Osa kehitysehdotuksista, kuten verkkokauppaohjelmien kilpailuttaminen, otettiin jo käyttöön opinnäytetyön kirjoitusvaiheessa.

6.1 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen päätutkimuskysymyksenä oli selvittää, millainen on kohdeyrityksen tilaus-toimitusprosessi, joten tärkeimpänä tuotoksena voidaan pitää tilaus-toimitusprosessista tehtyä prosessikaaviota sekä kirjallista kuvausta. Prosessikaavio havainnollistaa tilaus-toimitusprosessin kokonaisuutena ja auttaa ymmärtämään prosessin kulkua ja prosessiin liittyviä toimijoita. Nykyprosessista voidaan prosessinkuvauksen perusteella tehdä johtopäätös, että se on harkittu ja suunniteltu kokonaisuus, jonka monivaiheiset toiminnot vaativat monipuolista liiketaloudellista osaamista verkkokaupan työntekijöiltä. Nykyisellään tilaus-toimitusprosessi kuitenkin vaatii paljon manuaalisia työvaiheita ja henkilöresursseja, jotta asiakkaat saavat tilauksensa luvatussa ajassa. Prosessikaavion ja kirjallisen kuvauksen myötä yrityksellä on dokumentoitua materiaalia sen tilaus-toimitusprosessista ja prosessin jatkokehittäminenkin on helpompaa. Yritys voi itse jatkossa päivittää prosessinkuvausta tarvittaessa, koska materiaali on laadittu sen käytössä olevilla työkaluilla: Wordilla sekä PowerPointilla. Prosessin kuvauksia voidaan hyödyntää yrityksen toiminnassa myös perehdytettäessä uusia työharjoittelijoita tai työntekijöitä. Prosessikaavio toimii mallina myös muiden verkkokaupan prosessien kuvaamiselle, kuten esimerkiksi tavarantoimittajatilauksille ja tuotteiden varastoon lisäämiselle.

Päätutkimuskysymyksen rinnalla oli tarkoitus selvittää, miten prosessia olisi mahdollista kehittää. Prosessinkehittämisessä on mallinnettu teoriaosuudessa mainittuja kehittämisen malleja, eli kerätty tietoa prosessin vaiheista ja riippuvuuksista, tehty nykytilan kartoitus kuvaamalla prosessi kirjallisesti ja visuaalisesti, jonka jälkeen prosessia on analysoitu vaiheittain. Prosessin kehittäminen lähtee aina nykytilanteen kartoittamisesta ja kuvaamisesta. Jo prosessikaavio ja kirjallinen kuvaus itsessään ovat prosessin kehittämistä, koska ne ovat lähtökohtana koko kehittämiseksi. Yrityksen toiminnasta ulkopuolisena havainnoitsijana on lähtökohtaisesti hyvät edellytykset tehdä sellaisia havaintoja ja ideoita, joille toiminnassa aktiivisesti mukana olevat henkilöt ovat jo mahdollisesti ”sokeutuneet”. Uudenlaiset näkemykset rikastuttavat ja saattavat tuoda uudenlaisia näkökulmia käsiteltävään ilmiöön. Teoriaan pohjautuva ja analyttinen lähestyminen kyseenalaistaa nykyisiä toimintatapoja ja niiden tarpeellisuutta, vaatimalla perusteita jokaiselle vaiheelle. Ulkopuolinen näkemys saattaa auttaa karsimaan prosessin ja lopputuloksen kannalta tarpeettomia vaiheita.

Jokaisella verkkokaupalla on omanlaiset prosessinsa, mutta pääperiaate kaikissa tilaus-toimitusprosesseissa on aika samanlainen. Prosessikaaviot näyttävät yksinkertaisilta, mutta itse kuvantamisprosessi on vaativaa ja aikaa vievää. Uskon, että tämän työn tuotoksina syntyneistä tilaus-toimitusprosessin kaaviosta ja kirjallisesta kuvauksesta voi olla hyötyä myös muille verkkokaupoille, jotka ovat kiinnostuneita kuvaamaan ja kehittämään tilaus-toimitusprosessejaan.

6.2 Tutkimuksen luotettavuudesta

Tutkimus on onnistunut, kun sen avulla saadaan luotettavia vastauksia. Tutkimuksen luotettavuutta on perinteisesti kuvattu kahdella termillä: reliabiliteetilla ja validiteetilla. Laadullisissa tutkimuksissa validiteetti on usein enemmän huomion kohteena, kuin reliabiliteetti. Tutkimuksen validiteettia arvioitaessa käydään läpi, onko tutkimus pätevä, perusteellisesti tehty, ovatko saadut tulokset oikeita ja onko niistä tehty oikeita päätelmiä. Virheen mahdollisuuksia voi ilmetä esimerkiksi, jos tutkija ei näe periaatteita tai suhteita oikein tai kysyy esimerkiksi vääriä kysymyksiä. Validiteetin käsitettä voidaan tarkastella erilaisista näkökulmista, tutkimuksesta ja siinä käytetyistä menetelmistä riippuen. Sisäisellä validiteetilla arvioidaan tutkimusstrategian soveltuvuutta tutkittavan kohteen olemukseen. Aineisto- eli sisältövaliditeetti kuvastaa sitä, kuinka hyvin tutkimusaineisto vastaa ulkopuolisia kriteereitä, eli kuinka hyvin valittu analyysimenetelmä vastaa tutkimusaineistoa. (Hiltunen 2009, 5; Kvalimot 2006; Metsämuuronen 2002, 11, 41.)

Tätä tutkimusta voidaan pitää sisäisesti validina, koska tutkimus on tehty teorioita hyödyntäen ja sen eri vaiheet on dokumentoitu ja esitetty selkeästi ja totuudenmukaisesti. Tutkimuksen edetessä on pidetty kiinni tutkimuksen rajauksesta ja näin varmistettu, että tutkitaan juuri sitä mitä tutkimuskysymyksillä on päätetty tutkia. Saadut tulokset perustuvat havaintojen ja haastatteluiden perusteella kerättyyn aineistoon, jonka perusteella työn tuotoksena syntynyt tilaus-toimitusprosessin kaavio ja kirjallinen kuvaus on tehty. Valittua tutkimustapaa voidaan pitää strategisesti sopivana, koska valmista materiaalia tutkimuskysymysten selvittämiseksi ei ollut dokumentoituna. Yrityksen vähäiset henkilöstöresurssit huomioiden ja tutkijan kokonaiskuvan muodostumisen kannalta, havainnointi oli järkevin tapa tarvittavan aineiston keräämiseen. Tuotos on myös ollut kohdeyrityksen tarkasteltavana ja hyväksyttävänä tutkimuksen eri vaiheissa. Tehty tutkimus on tehty perusteellisesti ja huolellisesti ja saadut tulokset on käyty yrityksen edustajan kanssa yhdessä läpi. Mahdolliset väärinymmärrykset ovat tulleet huomioiduksi ja korjatuiksi yrityksen yhteyshenkilön kanssa käydyissä keskusteluissa ja näin ollen tutkimuksen tuloksina pidettävää tuotosta voidaan pitää validina.

Tulosten analysointimenetelmänä on käytetty sisällönanalyysiä, joka sopii hyvin käytettäväksi kehitystyötyyppisessä tutkimustyössä. Kerätyn aineiston perusteella laadittua tilaus-toimitusprosessia on analysoitu aiemmin mainittujen teorioiden sekä tehtyjen havaintojen mukaisesti. Aineistoanalyysi osoittaa tutkimuskohteena olleen tilaus-toimitusprosessin mukailevan esitettyjen teorioiden mukaista verkkokaupan tilaus-toimitusprosessia ja näin voidaan todeta aineiston vastaavan myös ulkopuolisia kriteerejä. Tutkimus on yleistettävissä minkä tahansa tilaus-toimitusprosessin kartoittamiseen. Koska aineistonkeruumenetelmänä käytetty havainnointi vaatii ja edellyttää tutkijalta itseltään tietotaitoa ja kykyä hahmottaa kokonaisuuksia, sekä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä, on kuitenkin huomioitava tutkijan oma vaikutus kerättyyn

materiaaliin. Tämän tutkimuksen teoreettista viitekehystä tai tuotoksena syntyneitä tilaus-toimitusprosessin kaaviota voidaan hyödyntää vastaavien tutkimus- ja kehitystöiden työstämisessä. Tutkimuksen tarkoituksena oli myös esittää kehittämisehdotuksia kartoitettuun prosessiin ja niiden ideoiminen on suuressa määrin kiinni tutkijan omasta kyvykkyydestä ja näkemyksistä ilmiöön liittyen.

Tutkimustulosten ja väitteiden luotettavuudella tarkoitetaan tutkimuksen reliabiliteettia. Olakseen reliabeli, tulee tutkimuksen olla toistettavissa ja tällöin myös tutkimustulosten tulisi olla samanlaiset. Tilaus-toimitusprosessin kuvaus perustuu työntekijöiden työn seuraamisessa tehtyihin havaintoihin ja se on vaihe vaiheelta käyty läpi verkkokaupan yhteyshenkilön kanssa, joka sen on myös hyväksynyt. Tutkimuksessa aikaansaatu tuotos on totuudenmukainen kohdeyritykseltä saadun palautteen mukaan ja toistettaessa tutkimus, tulokset tulisivat todennäköisesti olemaan hyvin samankaltaiset. Näin ollen voidaan todeta, että tutkimus on reliabiliteetiltään hyvä. (Hiltunen 2009, 11.)

Tutkimusta arvioitaessa puhutaan reflektion käsitteestä, jolla tarkoitetaan oman toiminnan kriittistä analysointia. Reflektoinnissa tarkoituksena on peilata omaa toimintaa tarkastelemalla mitä on tullut tehtyä, mitä on jätetty tekemättä ja miksi näin on tapahtunut tai päätetty tehdä. Reflektoinnin tulisi olla osana koko tutkimuksen elinkaarta, eikä vain tutkimuksen päättämävaiheessa. Tieteellisessä tutkimuksessa tutkimusprosessi kokonaisuudessaan: lähtökohdat, eteneminen ja lopputulos on aina arvioitava. (Kvalimot 2006.)

Tiedonkeruumenetelminä havainnointi ja haastattelu tuntuivat itselleni luontevilta tavoilta kerätä tietoa aiemman työkokemukseni perusteella. Molemmat menetelmät vaativat tutkijalta itseltään aktiivista osallistumista ja ymmärrystä tutkittavasta kokonaisuudesta, jotta menetelmien avulla osataan kysyä ja havaita oikeanlaisia asioita. Luontainen kiinnostukseni uusia asioita kohtaan, sekä rohkeus kysyä epäselvistä asioista auttoivat tiedon keräämisessä ja kokonaiskuvan muodostamisessa. Vuorovaikutus yrityksen työntekijöiden kanssa toimi moitteettomasti ja pääsin hyvin osaksi työyhteisöä ja sitä kautta tiedon saaminen onnistui hyvin. Havainnointi ja aineiston kerääminen vaativat nopeaa päättelykykyä ja kokonaisuuden hahmotuskykyä. Verkkokaupan arki oli tutkimuksen tekoaikana hyvin hektistä, eikä havaintojen tekeminen usein onnistunut niin, että prosessin eteneminen olisi kyetty havainnoimaan yhdellä kertaa tilauksen vastaanottamisesta lähettämiseen saakka. Tilaus-toimitusprosessin kokonaisuuden muodostaminen koostui useampana päivänä läpikäydyistä eri vaiheiden osista, joita yhdistelemällä muodostettiin näkemys tilauksen etenemisestä verkkokaupassa. Haasteita tutkimuksen toteuttamisessa aiheuttivat rajauksessa pysyminen sekä pääfokuksen pitäminen prosessin kuvaamisessa, joka itsessään oli jo paljon aikaresursseja vaativaa.

Aikaisemman suunnitelman mukaan prosessikaavio oli tarkoitus laatia prosessinmallinnusohjelma QPR:n avulla, mutta aikataulusta sekä jatkohyödyntämisestä johtuen mallinnuksessa päädyttiin käyttämään Power Pointia. Prosessin kuvaustasoon Power Pointin ominaisuudet olivat riittävät, eikä visualisointi muodostunut liian työlääksi, vaikka siinä ei käytetty prosessinmallinnukseen tarkoitettua ohjelmaa. Power Pointin käyttäminen mahdollisti sen, että yritys voitsi päivittää kaaviota tarpeen vaatiessa ilman lisäkustannuksia.

6.3 Jatkotutkimusaiheet

Case-yrityksen kannalta mielenkiintoisia jatkotutkimuskohteita on useita. Olisi mielenkiintoista kerätä tietoa prosessin sisältämisestä vaiheista, esim. suosituimmat toimitustavat ja maksutavat ja saada tätä kautta tietoa siitä, onko aiheellista pohtia näiden vaihtoehtojen laajentamista, muuttamista tai poistamista ja näiden vaikutusta prosessiin. Tutkimuksen ulkopuolelle rajatuista osa-alueista, kuten markkinoinnista ja tuotetiedonhallinnasta, löytyisi mielenkiintoisia jatkotutkimusaiheita. Tuotetiedon tehokas hallinta monikanavaisessa verkkokaupassa on haaste monelle verkkokaupalle, jolla on laaja, erityyppisistä tuotteista koostuva tuotevalikoima.

Tämän tutkimuksen ulkopuolelle rajattu tuotteiden tilaaminen tavarantoimittajilta ja tuotteiden sisäänotto on oma kokonaisuutensa, jonka tutkiminen ja tehostaminen olisi hyvin mielenkiintoista. Tämä osio jouduttiin tutkimuksen rajauksen takia jättämään pois, koska tutkimuksen mittasuhteet olisivat kasvaneet liiaksi. Prosessin läpimenoajan mittaaminen voisi tuoda lisää tietoa kustannustehokkuudesta ja muutostarpeista. Kaiken kaikkiaan erilaisen datan kerääminen ja sen analysointi voisi tuoda uudenlaisia kehittämisenäkökulmia ja tietoa siitä, minkälaisia asioita verkkokaupan tulisi kehittää.

Lähteet

Painetut:

Hallavo, J. 2013. Verkkokaupan rautaisannos. Helsinki: Talentum.

Hannus, J. 2000. Prosessijohtaminen. 5. painos. Jyväskylä: Gummerus.

Havumäki, H. & Jaranka, E. 2014. Helsinki: Sanoma Pro.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. painos. Jyväskylä: Tammi.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.

Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WS Bookwell.

Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus, kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.

Laamanen, K. 2012. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona - ideasta käytäntöön. 9. painos. Espoo: Laatu keskus Excellence Finland.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4. painos. Espoo: Teknologiateollisuus.

Lahtinen, T. 2013. Verkkokaupan käsikirja. Helsinki: Suomen Yrityskirjat.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. painos. Helsinki: Talentum.

Linden, J-P. 2009, Tee kauppaa netissä. Tampere: Netera Consulting.

Metsämuuronen, J. 2002. Metodologia-sarja 4: Laadullisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: International Methelp.

Sakki, J. 2009. Tilaus-toimitusketjun hallinta. 7. painos. Helsinki: Jouni Sakki.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1-2.painos. Helsinki: Tammi.

Uusitalo, H. 1995. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. 2. Painos. Juva: WSOY.

Vehmas, S. 2008. Perusta menestyvä verkkokauppa. Porvoo: WS Bookwell.

Vilkka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi.

Vilkka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

Sähköiset:

Conversion Sense, 2014. Using lead magnets to capture customer email address pre purchase. Viitattu 17.11.2015.

<http://blog.rejoiner.com/2014/11/using-lead-magnets-to-capture-customer-email-address-pre-purchase/>

Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Viitattu 13.1.2016.

http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf

Julkisen hallinnon tietohallinnan neuvottelukunta. JHS-suositukset. Viitattu 13.10.2015.

<http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.pdf>

Kaariainen. 2013. Palveluprosessi. Viitattu 23.9.2015.

<https://kaariainen.wordpress.com/2013/11/26/palveluprosessi/>

Martinsuo, M. & Blomqvist, M. 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Viitattu 19.12.2015.

https://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/6825/prosessien_mallintaminen.pdf?sequence=1

My Cashflow. 2010. Verkkokaupan perusteet, jatkuva ylläpito ja kehittäminen. Viitattu 19.10.2015.

<http://www.firmaxi.kokkola.fi/doc/verkkokauppaopas.pdf>

Paytrail. 2014. Verkkokaupan menestys syntyy toimivista prosesseista. Viitattu 19.11.2015

http://cdn2.hubspot.net/hub/335946/file-1796019411-pdf/images/eBook_Folder/Verkkokaupan-menestys-syntyy-toimivista-prosesseista.pdf?t=1425388032878

Posti. 2015. Kielletyt lähetykset. Viitattu 19.12.2015.

<http://www.posti.fi/henkiloasiakkaat/hinnatjaohjeet/kielletytlahetykset.html>

Rossi, A. 2010. Crocks Nordic Oy:n verkkokauppa ja sen laajentaminen Ruotsiin ja Baltian maihin - vaikutukset tilaus-toimitusketjussa. Opinnäytetyö. Tampereen ammattikorkeakoulu. Viitattu 20.11.2015.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/7105/Rossi_Aino.pdf?sequence=1

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 19.10.2015.

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html

Salonen, J. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön.

Viitattu 19.10.2015.

<http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522163738.pdf>

Suomen Yrittäjät. 2014. Verkkokauppa - Miten voittaa muut nopeudessa? Viitattu 19.11.2015.

<http://www.yrittajat.fi/fi-FI/uutisarkisto/a/etusivun-utiset/verkkokauppias-miten-voittaa-muut-nopeudessa>

Virolainen, S. 2013. Yritys Oy:n Verkkokaupprosessi. Opinnäytetyö. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Viitattu 23.9.2015.

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/63911/Yritys%20Oyn%20verkkokaupprosessi.pdf?sequence=1>

Volusion, 2015. Pop-up-window. Viitattu 16.11.2015.

<http://www.volusion.com/custom-ecommerce-web-design-services/pop-up-window>

Yritys X. www-sivu. Viitattu 15.9.2015.

<http://www.YritysX.fi/contact.php>

Julkaisemattomat:

Yritys X, 2015. Toimitusjohtajan haastattelu. 19.11.2015. Yritys X.

Kuviot

Kuvio 1. Verkkokaupan perusprosessi (mukaillen Hallavo 2013, 104; Havumäki & Jaranka 2008, 64; Vehmas 117-118).	10
Kuvio 2. Tuotevalintaprosessin vaiheet.	11
Kuvio 3. Tilausprosessin vaiheet.	12
Kuvio 4. Toimitusprosessin vaiheet.	14
Kuvio 5. Prosessit osana laajempaa kokonaisuutta (Kaariainen 2013)	16
Kuvio 6. Prosessinkehittämismalli (mukaillen Lecklin 2006, 134; Martinsuo & Blomqvist 2010, 6)..	18
Kuvio 7. Prosessin kuvaamisen vaiheet (mukaillen JUHTA 2012, 3-4)..	19
Kuvio 8. Prosessien kuvaustasot (JUHTA 2012)..	20
Kuvio 9. Esimerkki uimaratakaaviosta (mukaillen Martinsuo & Blomqvist 2010, 12).).	21
Kuvio 10. Liikevaihdon kehitys 2010-2015 (Finder 2015; Yritys X 2015)..	23
Kuvio 11. Toimintatutkimuksen spiraalimalli (Toikko & Rantanen 2009)..	26

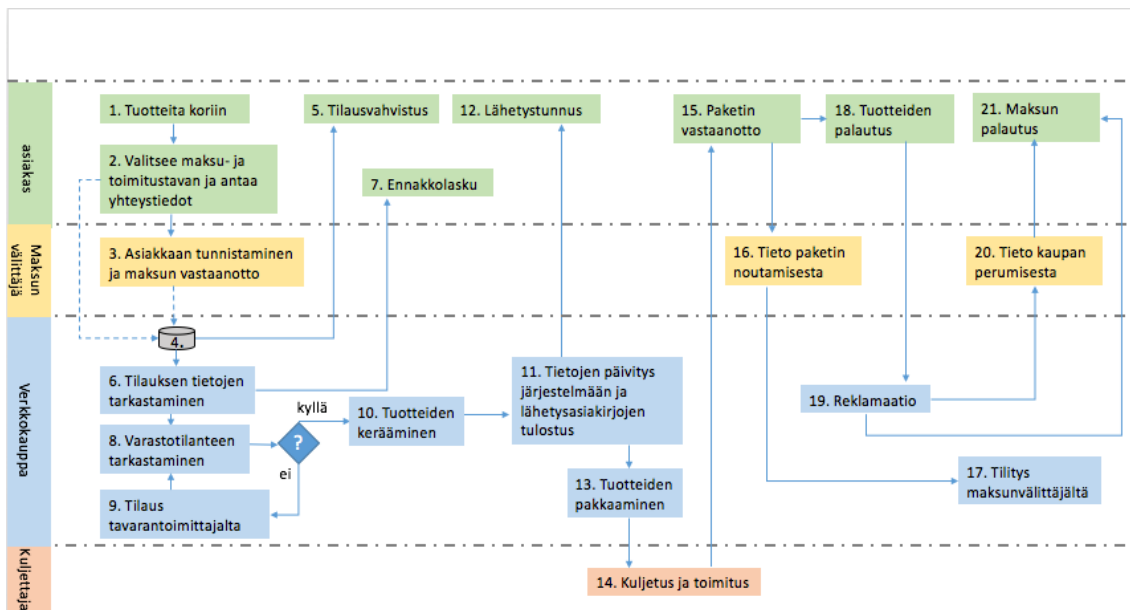
Taulukot





Taulukko 1. Toimintotaulukko (Martinsuo & Blomqvist 2010, 11).....	21
Taulukko 2. Kehitysehdotukset koottuna.....	35

Liitteet

Liite 1. Yritys X.fi tilaus-toimitusprosessikaavio ja toimintotaulukko	47
Liite 2. Tilaus-toimitusprosessin analysointi ja kehittäminen	48

Liite 1. Yritys X.fi tilaus-toimitusprosessikaavio ja toimintotaulukko



Merkintä	Merkitys
	Tehtävä tai prosessi
	Materiaali tai tietovirta
	Päätös
	Tietojärjestelmä/varasto

Liite 2. Tilaus-toimitusprosessin analysointi ja kehittäminen

1 Tuotteita ostoskoriin (Asiakas)

Analysointi	Pop-up alennuskuponki vaikuttaa hyvältä idealta, ja kannustaa varmasti ostopäätöksen loppuunviemiseen. Tuotteiden selaamisen sivustolla voisi tehdä asiakkaalle helpommaksi.
Kehitysehdotus	Uusi verkkokauppajärjestelmä mahdollistaisi tuotteiden paremman selauksen. Alennustarjousten käytön seuranta, markkinointikeinon tehokkuuden mittaaminen.

2 Maksu- ja toimitustavan valinta (Asiakas)

Analysointi	Ovatko kaikki tarjotut maksu- ja toimitustavat tarpeellisia ja kustannusrakenteeltaan järkeviä? Vaihtelevat maksu- ja toimitustavat vaativat yksilöllisiä manuaalisia toimepiteitä työntekijältä. Onko postiennakkomaksussa jotain rajaa? Paketin lähettämisestä aiheutuu kustannuksia jotka tulevat yrityksen maksettavaksi vaikka pakettia ei noudettaisi.
Kehitysehdotus	Selvitetään maksu- ja toimitustapa vaihtoehtojen käyttö ja analysoidaan vaihtoehtojen kannattavuutta suhteessa kustannuksiin.

3 Asiakkaan tunnistaminen ja maksun vastaanotto (Maksunvälittäjä)

Analysointi	Orma prosessinsa, ei sisälly tähän tutkimukseen.
-------------	--

4 Järjestelmä (Verkkokauppa)

Analysointi	Olisiko tilauksia mahdollista käsitellä verkkokauppaohjelmassa? Voisiko tilausten työjonon toteuttaa ohjelmassa?
-------------	---

5 Tilausvahvistus(Asiakas)

Analysointi	Dokumentti. Lähtee automaattisesti järjestelmästä, toimiva.
-------------	---

6 Tilauksen tietojen tarkastaminen(Verkkokauppa)

Analysointi	Tilausten läpikäynti työjonossa on työlästä, koska sähköpostiin tulee myös yrityksen muu sähköposti. Tilausten maksutavasta riippuen työntekijän on ymmärrettävä onko tilaus jo maksettu vai pitääkö maksamisen tilannetta vielä tarkistaa ennen seuraavaan vaiheeseen siirtymistä. Tässä saattaa tapahtua väärinkäsitys maksun suorittamisesta ja voi olla mahdollista että maksamaton lähetys lähtisi asiakkaalle ja näin ollen on riski että maksu jää saamatta.
Kehitysehdotus	Tilausten käsittely verkkokauppaohjelmassa. Tilausviestien automaattisenotsikoinnin selkeytys niin että jo otsikossa näkyy maksun tilanne, maksutapa ja toimitustapa. Erilaisten värikoodien käyttö sähköpostityöjonossa, jolloin värikoodi ilmaisee odottaako tilaus maksua tai esimerkiksi puuttuvaa tuotetta.

7 Ennakkolasku(Asiakas)

Analysointi	Dokumentti.
-------------	-------------

8 Varastotilanteen tarkastaminen(Verkkokauppa)

Analysointi	Varastonhallinnan epäluotettavuus aiheuttaa lisää manuaalisia työvaiheita, koska varaston tilanne on tarkastettava aina käytännössä. Tässä saattaa olla vaihtelua riippuen siitä, kuka tuotteita on lisännyt varastonhallintaan tai tuotteita ei ole vielä ehditty ottaa sisään.
-------------	--

9 Tilaus tavarantoimittajalta (Verkkokauppa)

Analysointi	Oma prosessinsa, ei sisälly tähän tutkimukseen.
-------------	---

10 Tuotteiden kerääminen(Verkkokauppa)

Analysointi	Varastossa paljon tuotteita, oikean varastopaikan löytäminen vie aikaa.
-------------	---

11 Tietojen päivitys järjestelmään ja lähetysasiakirjojen tulostus(Verkkokauppa)

Analysointi	Eri järjestelmiin kirjautuminen vie aikaa. Täytyy varmistaa tilauksesta toimitustapa ja kirjautua valitun toimittajan lähetyspalveluun täyttämään lähetysasiakirjat. Myös maksuvälittäjäyritysten palveluihin on kirjauduttava ja täytettävä lähetystunnustiedot manuaalisesti.
Kehitysehdotus	Maksuvälittäjäpalveluiden integrointi verkkokaupan ohjelmaan ja keskittäminen vain tiettyyn toimijaan.

12 Lähetystunnus(Asiakas)

Analysointi	Toimiva.
-------------	----------

13 Tuotteiden pakkaaminen(Verkkokauppa)

Analysointi	Tuotteiden pakkaaminen varaston tiloissa on ajoittain haastavaa tilan puutteesta johtuen. Pakatessa tulee myös olla tietoinen kuljettajayrityksen määräyksistä esimerkiksi vaarallisten aineiden kuljettamiseen liittyen. Asiakkaan valinnan mukainen toimitustapa pitää ymmärtää vaihtaa ja informoida tästä asiakasta, mikäli valittu toimitustapa ei ole mahdollinen.
Kehitysehdotus	Voisiko varastoa uudelleen organisoimalla saada lisää tilaa pakkaamiselle ja kerätä kuljetusta odottavat paketit selkeästi johonkin omaan paikkaan? Voisiko tiettyjen tuotteiden kohdalla olla maininta, mikäli tuotetta ei voi tilata kuin jollain toimitusvaihtoehdolla?

14 Kuljetus ja toimitus (Kuljettaja taho)

Analysointi	Oma prosessinsa, ei sisälly tähän tutkimukseen.
-------------	---

15 Paketin vastaanotto (Asiakas)

Analysointi	Asiakkaan oma toimenpide.
-------------	---------------------------

16 Tieto paketin noutamisesta (Maksunvälittäjä)

Analysointi	Oma prosessinsa, ei sisälly tähän tutkimukseen.
-------------	---

17 Tilitys maksunvälittäjältä (Verkkokauppa)

Analysointi	Maksunvälittäjäpalveluiden tilitykset kestävät varsin pitkään, voisiko näistä neuvotella niin että tilitysväli olisi tiheämpi? Maksunvälittäjäryitysten kilpailutus?
Kehitysehdotus	Liittyy kohtaan 2. Maksutapojen ja maksunvälittäjäryitysten käytön kannattavuuden arviointi ja mahdollinen kilpailuttaminen.

18 Tuotteiden palautus(Asiakas)

	Toimiva.
--	----------

19 Reklamaatio (Verkkokauppa)

Analysointi	Mitä tuotteita palautuu ja löytyykö tuotepalautuksille jokin selkeä syy/tuotevirhe? Osattava neuvoa asiakasta palautettavan tuotteen suhteen, pitää miettiä onko järkevää pyytää asiakasta lähettämään hinnaltaan halpaa tuotetta kalliilla postituskuluilla takaisin. Pitäisikö tuotetietojen informatiivisuutta lisätä?
Kehitysehdotus	Kirjataan ylös kaikki palautukset ja niihin johtaneet syyt ja ylläpidetään listaa esim. excelissä. Tietoa voidaan hyödyntää uusissa tuotetilauksissa tavarantoimittajilta

20 Tieto kaupan perumisesta(Maksunvälittäjä)

Analysointi	Kirjautuminen maksunvälittäjien palveluihin vie aikaa.
Kehitysehdotus	Maksunvälittäjäpalveluiden integrointi verkkokaupan ohjelmaan ja keskittäminen vain tiettyyn toimijaan.

21 Maksunpalautus(Asiakas)

Analysointi	Toimiva.
-------------	----------