

Merikontista vähittäiskaupan liiketilaksi – liiketoimintamalli Tansanian markkinoille

Kalle Kalmari



Tekijä(t) Kalle Kalmari	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Merikontista vähittäiskaupan liiketilaksi – liiketoimintamalli Tansanian markkinoille	Sivu- ja liitesivumäärä 41 + 58
<p>Tämä opinnäytetyö on tehty suomalais-tansanialaisen yhteisyrityksen Expression Tanzania Ltd:n toimeksiannosta. Opinnäytetyön päätavoite oli kuvata merikonttien hyödyntämiseen myyntipisteinä perustuva vähittäiskaupan kioskikonsepti Tansanian markkinoille. Opinnäytetyö on toiminnallinen ja sen produkti on liiketoimintamalli.</p> <p>Produkti muodostuu kolmesta toisiaan tukevasta osiosta: PESTLE-toimintaympäristöanalyysistä, business model canvas -työkalun mukaisesti rakennetusta liiketoimintamallista sekä toimitusketjun hallinnan osiosta, jossa esitellään liiketoimintamallin materiaali- ja palveluvirta, informaatiovirta, pääomavirta, logistiikkastrategia ja toimitusketjun hallinnan työkaluja. Opinnäytetyön produktia ei julkaista, sillä se sisältää toimeksiantajan liikesalaisuuksia.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu liiketoimintamallien suunnittelusta, toimitusketjun hallinnasta ja toimintaympäristön analysoinnista. Primaariaineistoa hankittiin teema-haastatteluilla, jotka kohdistuivat Expression Tanzania Ltd:n hallinnollisiin työntekijöihin. Sekundaariaineistona käytettiin kansainvälisten organisaatioiden analyysejä ja tietokantoja sekä viranomaislähteitä.</p> <p>Produkti sijoittuu liiketoimintamallina käsitteelliseen ja teoreettiseen kerrokseen liiketoimintastrategian ja liiketoimintaprosessien välissä. Työssä on pyritty huomioimaan myös liiketoiminnan strategiset tavoitteet ja toimitusketjun hallinnan työkalut edesauttavat liiketoiminnan prosessien suorittamisessa. Tästä huolimatta työn fokus on selkeästi toiminnan rakenteen ja luonteen kuvaamisessa, eikä se mene muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta liiketoiminnan prosessien tasolle.</p>	
Asiasanat Liiketoimintamalli, toimitusketjun hallinta, toimintaympäristöanalyysi, Tansania	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Toimeksiantajayrityksen esittely	4
1.2	Tavoitteet ja tutkimusongelma.....	5
1.3	Opinnäytetyön rakenne	5
1.4	Keskeiset käsitteet	6
2	Liiketoimintamallin suunnittelu.....	7
2.1	Business model canvas	8
2.2	Asiakassegmentit.....	9
2.3	Arvolupaus.....	9
2.4	Kanavat.....	10
2.5	Asiakassuhteet.....	10
2.6	Tulovirrat.....	11
2.7	Kriittiset resurssit.....	11
2.8	Kriittiset toiminnot.....	11
2.9	Kriittiset yhteistyökumppanit.....	12
2.10	Kustannusrakenne	12
3	Toimitusketjun hallinta.....	13
3.1	Informaatiovirta	14
3.2	Materiaali- ja palveluvirta	14
3.3	Pääomavirta.....	15
3.4	Logistiikkastrategia	15
3.5	Toimitusketjun hallinnan työkaluja.....	16
3.5.1	Taloudellinen eräkkö	16
3.5.2	Tilauspiste ja varmuusvarasto.....	17
3.5.3	Kysynnän ennustaminen aikasarjan avulla.....	17
4	Toimintaympäristöanalyysi	20
4.1	Poliittinen toimintaympäristö.....	20
4.2	Taloudellinen toimintaympäristö.....	20
4.3	Sosiokulttuurinen toimintaympäristö.....	21
4.4	Teknologinen toimintaympäristö.....	22
4.5	Juridinen toimintaympäristö.....	22
4.6	Ekologinen toimintaympäristö	22
5	Liiketoimintamallin laatimisen kuvaus	23
5.1	Menetelmät	23
5.2	Konseptisuunnitelman laatimisen kuvaus.....	25
5.3	Aineistot.....	26
5.4	Yhteenveto.....	27

6	Pohdinta.....	28
6.1	Suunnitelman tarkastelu.....	28
6.2	Johtopäätökset, kehitysehdotukset ja jatkotutkimuskohteet	29
6.3	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi.....	31
	Lähteet	33
	Liitteet.....	42
	Liite 1. Aikasarjaennustaminen summamallilla	42
	Liite 2. Aikasarjaennustaminen tulomallilla	43
	Liite 3. Opinnäytetyön produkti.....	44

1 Johdanto

Viimeisen kahden vuosikymmenen aikana Tansania on muuntautunut suunnitelmataloudesta markkinataloudeksi, onnistuneiden vapaakauppaorientoituneiden reformien seurauksena. Valtionjohto on kannustanut yksityisen sektorin kasvua vähentämällä puuttumistaan liiketaloudelliseen toimintaan. Reformien seurauksena maa on noussut maailman kahdenkymmenen nopeimmin kasvavan talouden joukkoon. (Tanzania Investment Centre 2014, 18.)

Euromonitor International (2015a) on tunnistanut Tansanian yhdeksi kahdestakymmenestä tulevaisuuden markkinasta, jotka tulevat tarjoamaan eniten mahdollisuuksia kuluttajahyödykkeillä kauppaa käyville yrityksille. Sen nuoren, kasvavan ja urbaanin väestön, talouskasvun sekä kehittyvän vähittäiskaupan sektorin ennakoitaan kasvattavan kulutus-
hyödykkeiden myyntiä lähitulevaisuudessa.

Tansaniassa on arvioiden mukaan noin 51 miljoonaa asukasta ja noin 44 prosenttia väestöstä on alle 15-vuotiaita. Tansania sijaitsee keskellä Itä-Afrikkaa, Intian valtameren rannikolla, Kenian ja Mosambikin välissä. Maa on yksi maailman köyhimmistä mitattuna bruttokansantuotteella asukasta kohti, mutta sen kattavat luonnonvarat ja ensiluokkaiset puitteet turismille ovat toimineet polttoaineena sen talouskasvulle. (CIA 2016.)

Maan talouskasvu mitattuna reaalisella bruttokansantuotteella on pysynyt karkeasti seitsemässä prosentissa vuodesta 2000 lähtien. (WTO 2015; KPMG 2012, 3.) Maan talous tuplaa kokonsa noin kymmenen vuoden välein, mikäli se pystyy ylläpitämään kasvuvauhtinsa. Tansania kattaa maahantuonnilla koko öljyn kysyntänsä ja maa hyötyy suuresti raakaöljyn alhaisesta maailmanmarkkinahinnasta. Tansanian aluevesillä arvioidaan lisäksi olevan merkittävä maakaasuesiintymä. (Euromonitor International 2015b.)

Siirtomaahistorian perintönä englannin kieli on säilyttänyt asemansa virallisena kielenä, jota käytetään hallinnossa, liike-elämässä ja korkeakoulutuksessa. Toinen virallinen kieli on swahili, jota käytetään yleiskielenä Keski- ja Itä-Afrikassa. (CIA 2016.) Tansania on osa Itä-Afrikan yhteisöä (Eastern African Community, EAC), joka on Euroopan Unionin kaltainen ylikansallinen organisaatio, jonka tavoite on jäsenmaiden poliittinen integraatio. (EAC 2016a.)

Itä-Afrikan yhteisö virallisti tulliliiton vuonna 2005, joka loi vapaakauppa-alueen viiden jäsenvaltion Burundin, Kenian, Ruandan, Tansanian ja Ugandan välille. Samalla yhteisö yhdenmukaisti ulkoiset tariffikäytäntönsä. (EAC 2016b.) Vuonna 2010 jäsenmaat vahvistivat

yhteismarkkinan luomisen, jonka periaatteena on tavaroiden, palveluiden, ihmisten ja pääoman vapaa liikkuvuus jäsenmaiden välillä. (EAC 2016c) Yhteisö pyrkii ottamaan käyttöön yhteisvaluutan vuoteen 2023 mennessä (EAC 2016d) ja EAC:n perimmäinen tavoite on integraatio poliittiseksi liittovaltioksi, jolla on yhteinen ulko- ja turvallisuuspolitiikka, toimiva hallinto, tulliliitto, yhteismarkkina sekä yhteisvaluutta. Sen alueella elää noin 150 miljoonaa asukasta ja liittovaltion pääkaupungiksi on ehdotettu Tansanian Arushaa, jossa sijaitsee EAC:n päämaja. (EAC 2016e.)

Tansanian yksityisen kulutuksen arvo oli vuonna 2013 21,7 miljardia Yhdysvaltain dollaria ja sen odotetaan kasvavan 11 prosenttia vuosittain vuoteen 2020 asti. Alkoholijuomien uskotaan pysyvän suurimpana ja nopeimmin kasvavana vähittäiskaupan tuotekategoriana. Niiden myynnin arvon oletetaan olevan 3,8 miljardia Yhdysvaltain dollaria vuonna 2018. Pakatun ruuan ja virvoitusjuomien myynnin uskotaan ylittävän miljardin dollarin rajan vuonna 2018. (Euromonitor International 2015a.)

Tansanian talouskasvu, väestön kielitaito ja demograafiset ominaispiirteet sekä Itä-Afrikan yhteisön integraatio ovat indikaattoreita markkinapotentiaalista kansainväliselle kaupalle ja liiketoiminnalle Tansanian markkinoilla. Eurooppalaiset yritykset eivät ole siitä huolimatta hyödyntäneet Itä-Afrikan markkinoiden kehitystä erityisen tehokkaasti ja vain 14 prosenttia Tansanian vuoden 2015 tuonnista on lähtöisin Euroopasta. Aasian ja Tyynenmeren alueen osuus maahantuonnista oli 59 prosenttia. (Euromonitor International 2015b.)

Malcom McLeanin standardoima merikontti mullisti intermodaalikuljetukset ja laski ahtaus- sekä lastinkäsittelykustannukset murto-osaan käsityönä tehdyn työn kustannuksiin verrattuna. (Cudahy 2006, 5-6.) Konttien kestävä teräksinen rakenne ja pinottavuus ovat tehneet niistä suosittuja liike-, varasto- ja asuintiloja. Muun muassa yksi Euroopan suurimmista markkinoista Rynok Syomyi Kilometr (Seventh-Kilometer Market), joka sijaitsee lähellä Ukrainan Odessaa, koostuu pääosin rahtikonteista. (7km.net 2016)

Opinnäytetyöni aiheena on suunnitella merikonttiin sijoitettava vähittäiskaupan kioskkonsepti Tansanian markkinoille. Päädyin aiheeseen toimeksiantajani ehdotuksesta, joka toimii Suomessa, Baltiassa ja Tansaniassa. Expression Tanzania Ltd:n päätoimialaa ovat sosiaalisen median palvelut, digitaalisen markkinoinnin palvelut, myyntiedustus sekä suomalaisten vähittäiskaupantuotteiden saattaminen Tansanian markkinoille.

Opinnäytetyöni löydöksiä tullaan hyödyntämään Expression Ltd:n johdon ideoimassa kioskkonseptissa, jossa rahtikontti vuokrataan paikallisen yrittäjän liiketoiminnan käyttöön; jol-

loin Expression Ltd. voi tarjota maahantuomiaan vähittäiskaupan tuotteita konttia käyttävän yrityksen jälleenmyyntiin. Konttikioskeilla pyritään luomaan jakeluketju Expression Tanzania Ltd:n maahantuomille tuotteille. Integroimalla jälleenmyyjien maksujärjestelmät Expression Ltd:n omiin järjestelmiin, saadaan maksut myydyistä tuotteista kotiutettua yksinkertaisemmin ja huolettomammin, sekä Expression pystyy hyödyntämään myyntipistedataa menekin ennakoimisessa ja valikoiman laajentamisessa.

Aihe on ajankohtainen, koska Itä-Afrikan talous kasvaa nopeasti huonosta globaalista taloustilanteesta huolimatta sekä kehittymätön infrastruktuuri luo rajoitteita liiketoiminnalle Tansaniassa. Virallisia maksujärjestelmiä hyödyntävä konsepti voi edistää myös Tansanian kansantaloutta, mikäli sen avulla voidaan tuoda paikallisia mikro- ja pienyrityksiä virallisen talouden piiriin – vähentämällä viralliseen yritystoimintaan liittyvien aloituskustannusten ja byrokratian määrää.

Haastattelen Expression Tanzania Ltd:n toimihenkilöitä, saadakseni kattavan näkemyksen Tansanian markkinoiden erityispiirteistä, jotka vaikuttavat konseptisuunnitelman laatimiseen. Haastatteluilla saadaan kehittämistyön kohteesta autenttista tietoa, joka auttaa ymmärtämään ilmiötä ja sen kanssa toimivia ihmisiä (Kananen 2015, 81.) Tansanian markkinasta on rajallisesti aikaisempaa tutkimustietoa, joten hyödynnän myös artikkeleita, raportteja, tietokantoja sekä Internet-aineistoja työssäni.

Käytän liiketoimintamallin suunnitteluun business model canvas -työkalua. Business model canvasin osa-alueet toimivat teemahaastattelun aihepiireinä ja apuna haastattelukysymysten suunnittelussa. Liiketoimintamallin materiaali-, raha- ja informaatiovirtojen hallinnan suunnitteluun käytän toimitusketjun hallinnan teorioita ja työkaluja. Toimitusketjun hallinnan strateginen ja dynaaminen näkökulma monipuolistaa business model canvas -työkalun staattista luonnetta. Toimitusketjun hallinnan viitekehys ja työkalut auttavat myös vastaamaan business model canvas -työkalun materiaali-, raha- ja informaatiovirtoja koskeviin elementteihin.

Tutustun Tansanian makroekonomiseen toimintaympäristöön PESTLE/PESTEL (political, economic, sociocultural, technological, legal and ecological analysis) analyysin avulla, jotta ymmärrän sen erikoispiirteet, jotka vaikuttavat liiketoimintamallin suunnitteluun. Koska toimeksiantajayrityksellä on jo vuosien kokemus kohdemarkkinasta, pyrin keskittymään tälle liiketoimintakonseptille oleellisiin, pääosin taloudellisiin, sosiokulttuurisiin, teknologisiin ja juridisiin ilmiöihin sekä luomaan itselleni ja lukijalle riittävän käsityksen liiketoimintamallin toimintaympäristöstä.

Koska toimeksiantajayritykseni on toiminut jo kaksi vuotta Tansaniassa, rajasin työstä ulos kansainvälistymisen motiiveihin ja onnistumis- sekä epäonnistumistekijöihin liittyvät teorit. Myös kansainvälistymismalli on jo valittu toimeksiantajayrityksen tarpeiden ja ydinosaamisen perusteella, joten en käsittele aihetta kansainvälistymismallianalyysin viitekehysessä.

Opinnäytetyöni liittyy kansainväliseen kauppaan ja logistiikkaan, toimitusketjun hallintaan, maksu- ja kassajärjestelmiin, kehittyviin markkinoihin sekä liiketoimintamallien suunnitteluun ja innovointiin. Työ on toiminnallinen ja sen produkti on liiketoimintamalli.

1.1 Toimeksiantajayrityksen esittely

Markkinointitoimisto Expression toimii Pohjoismaissa, Baltiassa ja Tansaniassa. Expressionin päätoimialaa ovat markkinointiviestinnän palvelut kuten promootiopalvelut, mainostoimistopalvelut ja sosiaalisen median palvelut. Expression Tanzania Ltd. saattaa lisäksi suomalaisia tuotteita Tansanian markkinoille ja pyrkii laajentamaan toimintaansa Afrikassa vähittäiskaupan alalla. (Expression 2016.)



Kuva 1. Expression konsernin logo ja markkina-alueet Expression Tanzania yritysesittelystä

Markkinointitoimisto Expression Oy on perustettu vuonna 2005, Expression Baltics Oü ja Expression Tanzania Ltd. perustettiin vuonna 2014. Konsernin arvioitu liikevaihto vuonna 2015 oli 2,5 miljoonaa euroa. Expressionin referenssiasiakkaita ovat muun muassa Hewlett-Packard, Nikon, Compeed, Microsoft ja Santa Maria. (Expression 2016.)

Expression konsernilla on kansainvälisesti yli 200 työntekijää, joista suurin osa työskentelee Suomessa. Expression Tanzania Ltd. on suomalais-tansanialainen yhteisyritys, joka pyrkii yhdistämään suomalaisen ja tansanialaisen osaamisen, luodakseen uusia liiketoimintamalleja Tansanian ja Itä-Afrikan Yhteisön markkinoille. (Expression 2016.)

Expression Tanzania Ltd:n hallinnollinen henkilöstö koostuu 15 työntekijästä, joilla on 10-15 vuoden kokemus markkinoinnista ja myynnistä, media-alasta, mainonnasta, tietotekniikasta, rahoituksesta, kirjanpidosta, vakuutusalaista, yritys juridiikasta ja promootioiden järjestämisestä Pohjois-Euroopan ja Tansanian markkinoilla. (Expression 2016.)

1.2 Tavoitteet ja tutkimusongelma

Opinnäytetyön päätavoite on kuvata merikonttien hyödyntämiseen myyntipisteinä perustuva vähittäiskaupan kioskkikonsepti Tansanian markkinoille. Ensimmäinen alatavoite on selvittää, mitä osa-alueita tulee huomioida, merikontin hyödyntämiseen perustuvan vähittäiskaupan liiketoimintamallin suunnittelussa, Tansanian paikalliset olosuhteet huomioiden. Toinen alatavoite on selvittää, millä tavoin erityisesti ansaintalogiikka, tuotelogiikka, maksuliikenne ja kumppaniverkosto tulisi järjestää toimivan konseptin mahdollistamiseksi.

Lisäksi opinnäytetyö tarkastelee seuraavia tutkimustavoitteita tarkentavia kysymyksiä:

- Mitä lainsäädännöllisiä tai hallinnollisia asioita tulee erityisesti huomioida?
- Millaiset yritykset ovat soveltuvimpia konseptin yhteistyökumppaneiksi?
- Mitä ansaintamallivaihtoehtoja konseptin tarjoamiselle on?

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu raporttiosion ja toiminnallisesta osiosta. Raporttiosion johdannossa esitellään opinnäytetyön aihe ja tausta, tavoitteet ja tutkimusongelmat, toimeksiantaja, rajaukset, rakenne sekä keskeiset käsitteet. Raportin toinen, kolmas ja neljäs luku kuvaavat opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen osa-alueet, jotka ovat liiketoimintamallin suunnittelu, toimitusketjun hallinta sekä toimintaympäristön analysointi. Raportin viides luku esittelee liiketoimintamallin suunnitteluun käytetyt menetelmät ja aineistot sekä kuvaa liiketoimintamallin suunnitteluprosessin. Raportin kuudennessa, eli pohdintaluvussa, kuvaillaan opinnäytetyön toiminnallinen osio, esitellään johtopäätökset, kehitysehdotukset ja jatkotutkimuskohteet sekä reflektoidaan opinnäytetyöprosessia ja omaa oppimista.

Opinnäytetyön toiminnallinen osio, eli produkti muodostuu kolmesta toisiaan tukevasta osiosta: PESTLE-toimintaympäristöanalyysistä, business model canvas -työkalun mukaisesti rakennetusta liiketoimintamallista sekä toimitusketjun hallinnan osiosta, jossa esitellään liiketoimintamallin materiaali- ja palveluvirta, informaatiovirta, pääomavirta, logistiikkastrategia ja toimitusketjun hallinnan työkaluja. Opinnäytetyön produkti on raportin liitteenä.

1.4 Keskeiset käsitteet

Liiketoimintamalli selittää miten arvoa luodaan asiakkaille ja miten yritys muuntaa markkinapotentiaalin voitoksi erilaisten toimijoiden, toimenpiteiden ja yhteistyön avulla. Liiketoimintamalli sijoittuu käsitteelliseen ja teoreettiseen kerrokseen liiketoimintastrategian ja liiketoimintaprosessien välissä. (Rajala & Westerlund 2007, 118.)

Business Model Canvas on yleisesti käytetty työkalu liiketoimintamallin visualisointiin ja kehittämiseen. Business model canvas koostuu yhdeksästä elementistä, jotka kattavat neljä liiketoimintaan keskeistä osa-aluetta: asiakkaat, tarjooman, infrastruktuurin ja taloudellisen toteuttamiskelpoisuuden. (Osterwalder & Pigneur 2010, 15.)

Toimitusketjun hallinnaksi kutsutaan toimitusketjun asiakaskeskeisyyttä ja kustannustehokkuutta kehittäviä toimintoja. Se kattaa ostotoiminnan, tuotannon, jakelun, maahantuonnin, tullaukset ja huolinnan, varastoinnin, organisaatioiden välisen tiedonsiirron, rahaliikenteen sekä muita asiakkaiden tarpeiden mukaisia toimintoja. (Inkiläinen 2011, 9.)

PESTLE/PESTEL on toimintaympäristöanalyysi, jonka kutsumanimi on akronyyymi sanoista political, economic, sociocultural, technological, legal ja ecological/environmental analysis. Suomeksi analyysin osa-alueet ovat poliittinen, taloudellinen, sosiokulttuurinen, teknologinen, juridinen ja ekologinen/eettinen. PESTLE-analyysin avulla tutkitaan makroekonomista ympäristöä, joka vaikuttaa kaikkiin kyseisessä toimintaympäristössä liiketoimintaa harjoittaviin toimijoihin. (Vahvaselkä 2009, 67-68.)

Rahtikontti / Merikontti on Malcom McLeanin standardoima rahtitavaran kuljetusyksikkö, joka voidaan siirtää kuljetusvälineestä toiseen ilman lastin purkamista ja uudelleenlastausta. Merikontti mullisti intermodaalikuljetukset ja laski ahtaus- sekä lastinkäsittelykustannukset murto-osaan käsityönä tehdyn työn kustannuksiin verrattuna. Konttien kestävä teräksinen rakenne ja pinottavuus ovat tehneet niistä suosittuja liike-, varasto- ja asuintiloja. (Cudahy 2006, 5-6.)

Maksujenvälityspalvelu suorittaa varojen siirron maksajan ja maksun vastaanottajan välillä tilisiirtona, suoramaksuna tai muunlaisena varojen siirtona maksutilille. (Finanssivalvonta 2014)

2 Liiketoimintamallin suunnittelu

Liiketoimintamallin (englanniksi business model) käsite on suhteellisen tuore liiketaloudellisen tutkimuksen alalla (Osterwalder, Pigneur, & Tucci 2005, 1.) Liiketoimintamalli selittää miten arvoa luodaan asiakkaille ja miten yritys muuntaa markkinapotentiaalin voitoksi erilaisten toimijoiden, toimenpiteiden ja yhteistyön avulla. Liiketoimintamalli sijoittuu käsitteelliseen ja teoreettiseen kerrokseen liiketoimintastrategian ja liiketoimintaprosessien välissä. Se pyrkii kuvaamaan liiketoiminnan arkkitehtuurin liiketoimintastrategian ilmentymänä. Liiketoimintamallia on kutsuttu myös liiketoiminnan tiivistelmäksi. (Rajala & Westerlund 2007, 118.)

Käsite vakiintui teknologiateollisuudessa ja se on kasvattanut merkitystään myös muilla teollisuudenaloilla. Liiketoimintamallin konsepti on kehittynyt ja kasvanut Internet-pohjaisen kommunikaation lisääntyessä. Uudenlaiset menetelmät yhteyden ylläpitämiseen asiakkaisiin ja arvon luomiseen ovat synnyttäneet uudenlaisen tavan harjoittaa liiketoimintaa. Muutosten seurauksena on syntynyt mahdollisuus ja tarve uudenlaisille liiketoimintamallin muunnoksille ja toteutuksille. Näiden uusien liiketoimintamallien tulee uudistaa arvon luomisen, vangitsemisen ja toimittamisen idea uudessa liiketoimintaympäristössä. (Amit & Zott 2011, 493.)

Viimeisen kymmenen vuoden aikana on julkaistu useita tieteellisiä tutkimuksia liiketoimintamallien analysoinnista, suunnittelusta, määrittelystä, soveltamisesta, luomisesta, ymmärtämisestä, arvioinnista ja organisoinnista. Liiketoimintamallin tieteellisestä määritelmästä, sisällöstä, tarkoituksesta ja tavoitteista ei ole kuitenkaan päästy yksimielisyyteen. (Morris, Schindehutte, & Allen 2005, 726-735; Zott, Amit, & Massa 2011, 1019-1042.) Akateemisen kirjallisuuden mielenkiinto on keskittynyt liiketoimintamallin määritelmään, arvoon, taloudellisiin ja rahoituksellisiin aspekteihin, logistiikkaan sekä toimitusketjun hallintaan. (Zott, Amit, & Massa 2010, 3.)

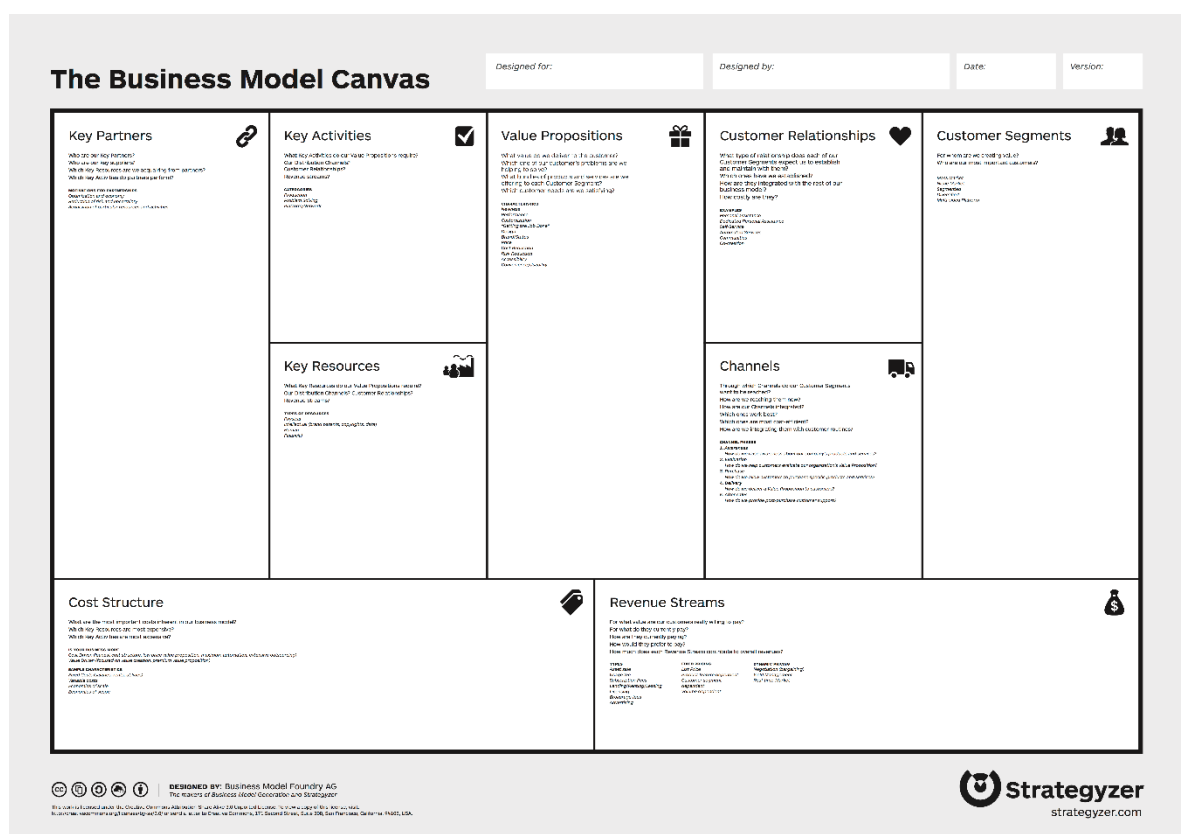
Rajala ja Westerlund (2007, 119) kuvaavat kolme osa-aluetta, jotka ovat ominaispiirteisiä kaikille erilaisille liiketoimintamalleille. Ne ovat arvolutaus tai tarjooma; resurssit ja kyvyt, jotka tarvitaan liiketoimintamallin kehittämiseen ja toteuttamiseen; sekä ansaintamalli, joka sisältää tulovirrat, hinnoittelun periaatteet ja kustannusrakenteen. Liiketoimintamallien suunnitteluun ja analysointiin on kehitetty useita työkaluja, joita ovat muun muassa Robert Wolcroftin innovaatiotutka ja Alexander Osterwalderin business model canvas. (Almasi, Bjerre, Damgaard-Grann & Henriksen 2012, 32.) Tässä opinnäytetyössä hyödynnetään yksinomaisesti business model canvas työkalua, sillä työn laajuus ei ole riittävä useiden

työkalujen esittelemiseen ja hyödyntämiseen – sekä Wolcroffin ja Osterwalderin työkalut sisältävät paljon yhtäläisyyksiä.

2.1 Business model canvas

Osterwalderin ja Pigneurin (2010, 4) esittämä Business Model Canvas on yleisesti käytetty työkalu liiketoimintamallin visualisointiin ja kehittämiseen. Osterwalderin ja Pigneurin (2010, 14) määritelmän mukaan liiketoimintamalli kuvaa perussyyt sille, miten organisaatio luo, toimittaa ja vangitsee taloudellista, sosiaalista tai muunlaista arvoa.

Työkalua saa hyödyntää vapaasti kaupallisessa käytössä ja sen avulla on helppoa mallintaa konseptin liiketoimintalogiikka intuitiivisesti yhdellä sivulla. Malli toimii sekä työkaluna yrityksille liiketoimintamallien ymmärtämiseen, että työkaluna liiketoimintamallien innovoinnissa. Sen avulla voidaan tarkastella lisäksi strategisia vaihtoehtoja. (Almasi et. al. 2012, 15-17.)



Kuva 2. Business model canvas Strategyzer AG:n verkkosivulta ladattuna <http://www.businessmodelgeneration.com/canvas/bmc>

Edeltävän kuvan mukaisesti, business model canvas koostuu yhdeksästä elementistä, jotka kattavat neljä liiketoimintaan keskeistä osa-aluetta: asiakkaat, tarjoaman, infrastruk-

tuurin ja taloudellisen toteuttamiskelpoisuuden. (Osterwalder & Pigneur 2010, 15) Kirjassaan Business Model Generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers, Osterwalder ja Pigneur (2010, 16-17) määrittelevät työkalun yhdeksän elementtiä seuraavasti:

1. Asiakassegmentit – eri ryhmät tai organisaatiot, joita yritys pyrkii saavuttamaan ja palvelemaan tuotteillaan ja palveluillaan
2. Arvolupaus – kokoelma palveluita ja tuotteita, jotka tyydyttävät asiakasryhmän tarpeita sekä ratkaisevat heidän ongelmia
3. Kanavat – yrityksen arvolupaukset toimitetaan asiakkaille kommunikaatio-, jakelu- ja myyntikanavien kautta
4. Asiakassuhteet – yritys sitoo ja ylläpitää suhteita eri asiakassegmentteihin
5. Tulovirrat – tuotto jota yritys ansaitsee eri asiakassegmenteille onnistuneesti tarjotuista ja toimitetuista arvolupauksista
6. Kriittiset resurssit – tärkeimmät voimavarat liiketoimintamallin toteuttamiseksi
7. Kriittiset toiminnot – tärkeimmät toimenpiteet liiketoimintamallin toteuttamiseksi
8. Kriittiset yhteistyökumppanit – toimittajien ja partnereiden verkosto liiketoimintamallin toteuttamiseksi
9. Kustannusrakenne – kaikki liiketoimintamallin suorittamisen kulut

2.2 Asiakassegmentit

Asiakassegmentit elementti määrittelee, miten asiakkaat ryhmitellään segmentteihin, joilla on selkeästi toisistaan eroavat tarpeet, käyttäytymismallit tai muut ominaisuudet. Asiakasryhmät edustavat eri segmenttiä, mikäli heidän tarpeet vaativat ja oikeuttavat eroavan arvolupauksen; heidät tavoitetaan eri jakelukanavia pitkin; he tarvitsevat erilaisen asiakassuhteen; heidän tuottavuutensa eroaa merkittävästi toisistaan tai heidän halukkuutensa maksaa arvolupauksen eri osa-alueista eroavat toisistaan merkittävästi. (Osterwalder & Pigneur 2010, 20.)

Asiakassegmentit osiota voidaan lähestyä kysymällä (Strategyzer 2016):

- Kenelle luomme arvoa?
- Ketkä ovat meidän tärkeimmät asiakkaat?

2.3 Arvolupaus

Arvolupaus ratkaisee asiakkaan ongelman tai täyttää hänen tarpeensa. Sen perusteella asiakkaat valitsevat toimittajansa vastaavia tuotteita tarjoavien yritysten joukosta. Arvolupaus on kokoelma tuotteita ja palveluita, joita yritys tarjoaa asiakasryhmilleen. Asiakkaan

kokema arvo voi olla määrällistä (esimerkiksi hinta tai palvelun nopeus) tai laadullista (esimerkiksi design tai asiakaskokemus). (Osterwalder & Pigneur 2010, 22-23.)

Arvolupausta voidaan käsitellä seuraavilla kysymyksillä (Strategyzer 2016):

- Mitä tai minkälaista arvoa me toimitamme asiakkaalle?
- Mitä asiakkaamme ongelmista yritämme auttaa ratkaisemaan?
- Mitä tuote- ja palveluportfolioita tarjoamme eri asiakassegmenteille?
- Mitä asiakkaiden tarpeita tyydytämme?

2.4 Kanavat

Kanavat osio kuvailee miten yritys vuorovaikuttaa asiakkaidensa kanssa. Kommunikaatio-, jakelu- ja myyntikanavat muodostavat yritykselle rajapinnan asiakkaisiin. Kanavat ovat merkittävässä roolissa myös asiakaskokemuksen muodostumisessa. Kanavilla on monia toimintoja, kuten asiakastietoisuuden lisääminen yrityksen tuotteista ja palveluista; asiakkaan auttaminen arvolupauksen arvioinnissa; mahdollistaa tuotteiden ja palveluiden saatavuus asiakkaille; arvolupauksen toimittaminen asiakkaalle sekä ostonjälkeisen asiakastuen tarjoaminen (Osterwalder & Pigneur 2010, 26.)

Kanavat elementti vastaa kysymyksiin (Strategyzer 2016):

- Mitä kanavia pitkin asiakassegmenttimme haluavat tulla tavoitetuiksi?
- Miten me tavoitamme heidät nyt?
- Miten meidän kanavat ovat integroituneet?
- Mitkä kanavat toimivat parhaiten?
- Mitkä kanavat ovat kustannustehokkaimpia?
- Miten integroimme kanavat asiakasrutiinien mukaisesti?

2.5 Asiakassuhteet

Asiakassuhteet elementissä määritellään, minkälaisia suhteita eri asiakassegmentteihin ylläpidetään. Suhteiden hallinnan taso voi vaihdella henkilökohtaisesta palvelusta automatisoituun. Ajureina asiakassuhteiden hallinnalle voivat toimia muun muassa uusasiakashankinta, vanhojen asiakkaiden säilyttäminen ja myynnin lisääminen (Osterwalder & Pigneur 2010, 28.)

Asiakassuhteet osiota voidaan lähestyä seuraavilla kysymyksillä (Strategyzer 2016):

- Minkälaisia suhteita asiakassegmenttimme odottavat meidän luovan ja ylläpitävän heihin?

- Mitkä suhteet on jo luotu?
- Miten asiakassuhteet ovat integroituneet muihin osiin liiketoimintamallia?
- Mitkä ovat asiakassuhteiden ylläpidon kustannukset?

2.6 Tulovirrat

Tulovirrat osio selittää, miten eri asiakassegmenteille onnistuneesti tarjotut palvelut ja tuotteet ansaitsevat tuloja yritykselle. Yrityksen tulee selvittää, mistä arvoista ja hyödyistä eri asiakassegmentit ovat todella valmiita maksamaan (Osterwalder & Pigneur 2010, 30.)

Tulovirrat elementtiä voidaan määritellä seuraavilla kysymyksillä (Strategyzer 2016):

- Mistä ja minkälaisesta arvosta asiakkaat ovat todella valmiita maksamaan?
- Mistä he maksavat tällä hetkellä?
- Miten he maksavat tällä hetkellä?
- Miten he haluaisivat maksaa?
- Miten suuren osan liikevaihdosta eri tulovirrat muodostavat?

2.7 Kriittiset resurssit

Kriittiset resurssit osiossa kuvataan tärkeimmät voimavarat, joiden avulla liiketoimintamalli saadaan toimimaan. Nämä voimavarat mahdollistavat arvolupauksen luomisen ja esittämisen, markkinoiden tavoittamisen, suhteiden ylläpidon asiakassegmenttien kanssa sekä liikevaihdon tuottamisen. Voimavarat voivat olla fyysisiä, rahallisia, immateriaalisia tai henkilöstöllisiä (Osterwalder & Pigneur 2010, 34.)

Kriittiset resurssit osiota voidaan tarkastella seuraavilla kysymyksillä (Strategyzer 2016):

- Mitä resursseja ja voimavaroja arvolupauksemme täyttämisen vaatii?
- Mitä resursseja ja voimavaroja jakelukanavamme vaativat?
- Mitä resursseja ja voimavaroja asiakassuhteiden luominen ja ylläpito vaativat?
- Mitä resursseja ja voimavaroja tulovirrat vaativat?

2.8 Kriittiset toiminnot

Kriittiset toiminnot ovat tärkeimmät toimenpiteet, jotka yrityksen tulee suorittaa liiketoimintamallia toteuttaessa. Samoin kuin kriittiset resurssit, kriittiset toiminnot mahdollistavat arvolupauksen luomisen ja esittämisen, markkinoiden tavoittamisen, suhteiden ylläpidon asiakassegmenttien kanssa sekä liikevaihdon tuottamisen (Osterwalder & Pigneur 2010, 36.)

Kriittisten toimintojen määrittämisessä voidaan käyttää apuna seuraavia kysymyksiä (Strategyzer 2016):

- Mitä toimenpiteitä arvolupauksemme täyttäminen vaatii?
- Mitä toimenpiteitä jakelukanavamme vaativat?
- Mitä toimenpiteitä asiakassuhteiden luominen ja ylläpito vaativat?
- Mitä toimenpiteitä tulovirrat vaativat?

2.9 Kriittiset yhteistyökumppanit

Kriittiset yhteistyökumppanit osio koostuu toimittajien ja yhteistyökumppaneiden verkostosta, joiden avulla liiketoimintamalli saadaan toimimaan. Yritykset luovat liittoumia liiketoimintamalliaan optimoidakseen, riskin vähentämiseksi ja voimavarojen sekä resurssien hankkimiseksi. Yhteistyötä tekemällä yritykset voivat keskittyä omiin ydinosaamisalueisiin. Yhteistyösuhteiden neljä päätyyppiä ovat: strategiset ei-kilpailijoiden väliset liittoumat; strategiset kilpailijoiden väliset liittoumat; yritysten yhteishankkeet & yhteenliittymät (joint ventures) sekä ostaja-toimittajasuhde. (Osterwalder & Pigneur 2010, 38-39.)

Kriittisten yhteistyökumppanien selvittämisessä voidaan hyödyntää seuraavia kysymyksiä (Strategyzer 2016):

- Ketkä ovat tärkeimmät kumppanimme?
- Ketkä ovat tärkeimmät palvelun- ja tavarantoimittajamme?
- Mitä kriittisiä resursseja hankimme yhteistyökumppaneilta?
- Mitä kriittisiä toimintoja yhteistyökumppanimme suorittavat?

2.10 Kustannusrakenne

Kustannusrakenne kuvailee kaikki tärkeimmät liiketoimintamallin toteuttamisessa syntyvät kulut. Arvon luominen ja toimittaminen, asiakassuhteiden ylläpito ja liikevaihdon tuottaminen synnyttävät kaikki kuluja, jotka voidaan arvioida liiketoimintamallin kriittisten resurssien, toimintojen ja yhteistyökumppaneiden määrittelyn avulla (Osterwalder & Pigneur 2010, 40.)

Kustannusrakenne osiota täyttäessä voidaan käyttää seuraavia kysymyksiä (Strategyzer 2016):

- Mitkä ovat tärkeimmät liiketoimintamallillemme luontaiset kulut?
- Mitkä kriittiset toiminnot ovat kalleimpia?
- Mitkä kriittiset aktiviteetit ovat kalleimpia?

3 Toimitusketjun hallinta

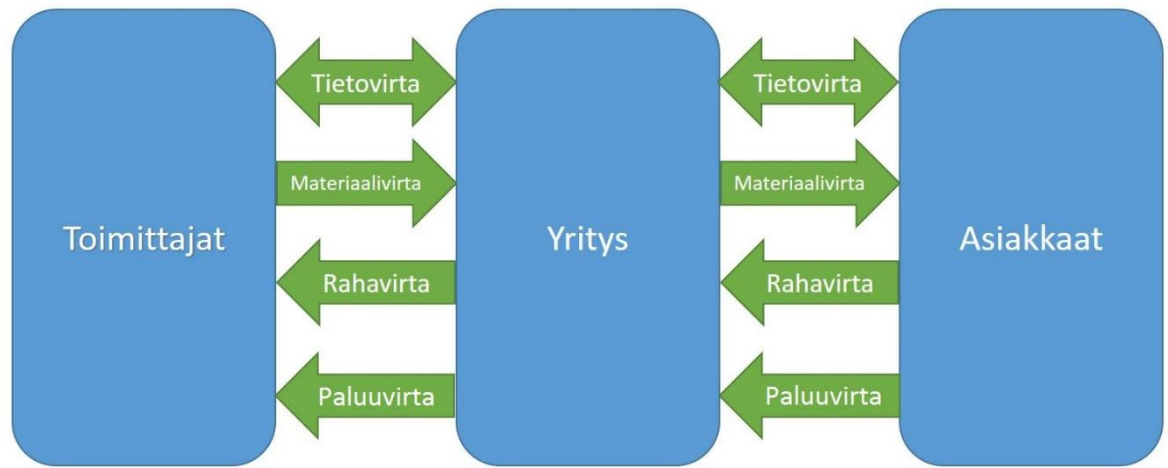
Toimitusketjun tehtävä on muuntaa raaka-aineet asiakkaiden haluamiksi lopputuotteiksi. Siihen sisältyy materiaali- ja palveluvirrat, informaatiovirta sekä pääomavirta. Toimitusketjun asiakaskeskeisyyttä ja kustannustehokkuutta kehittäviä toimintoja kutsutaan nimellä toimitusketjun hallinta. Se kattaa ostotoiminnan, tuotannon, jakelun, maahantuonnin, tullaukset ja huollinnan, varastoinnin, organisaatioiden välisen tiedonsiirron, rahaliikenteen sekä muita asiakkaiden tarpeiden mukaisia toimintoja. (Inkiläinen 2011, 9.)

Kirjassaan Tilaus- ja toimitusketjun hallinta - Digitalisoitumisen haasteet, Jouni Sakki (2014, 8) kuvaa useita määritelmiä tilaus-toimitusketjun hallinnalle. Termi on suomennos käsitteelle supply chain management (SCM). Pelkistetyksi SCM liittyy materiaali-, informaatio- ja pääomavirtoihin verkostossa, johon sisältyy tavarantoimittajat, valmistavat yritykset, logistiikkayritykset ja asiakkaat.

Kokonaisvaltaisempi määritelmä tilaus-toimitusketjun hallinnalle on: tilaus-toimitusketju koostuu monista osapuolista, joiden välinen vuorovaikutus liittyy fyysisiin kuljetuksiin, palvelusuorituksiin, informaation jakamiseen sekä maksuliikenteeseen. Jäsenten ydinosamisalueita ja monipuolista ammattitaitoa hyödynnetään ostotoiminnassa ja tuotteiden jakelussa asiakkaille, mutta jäsenten välillä ei tarvitse olla jaettua suunnittelua tai ohjausta. (Sakki 2014, 8.)

Toisen määritelmän mukaan: toimitusketjun hallinta on organisaatioverkoston jäsenten välisen materiaalivirran ja siihen liittyvien informaatio- ja pääomavirtojen holistista suunnittelua, ohjausta ja johtamista – jolla pyritään maksimoimaan arvonlisäys asiakkaille (Logistiikan Maailma 2016a).

Tilaus-toimitusketju sisältää käsitteenä kysynnän luoman tilausvirran, joka on oleellinen osa SCM -käsitettä. Synonyymejä tilaus-toimitusketjulle ovat muun muassa arvoketju (value chain), logistinen prosessi, jakeluketju ja toimitusketju. SCM yleistyi käsitteenä 1990-luvun aikana ja Michael Porter määritteli arvoketjun ensimmäisen kerran vuonna 1985. (Sakki 2014, 8-9.) Käytän työssäni muotoa toimitusketjun hallinta sekä lyhennettä SCM.



Kuva 3. Toimitusketjun informaatio-, materiaali-/palvelu-, pääoma- ja paluuvirrat mukaillen Logistiikan Maailman verkkosivuilta

3.1 Informaatiovirta

Kuvassa 2 kuvataan toimitusketjun osa-alueiden vuorovaikutusta ja kytkeytymistä toisiinsa. Informaatiovirta kuljettaa tietoa myynti- ja varastomääristä, asiakaskysynnästä ja kuljetuksista sekä laskutukseen, vahvistuksiin, muutoksiin, sopimuksiin ja toimitusehtoihin liittyviä asiakirjoja. Asiakaskysynnän ennusteet ja toteuma kulkevat alavirrasta ylävirtaan (asiakkailta toimittajille) ja ketjua pitkin ”tuotantolaitokseen, raaka-ainetoimittajille, varastoon, kuljettajille ja muille palveluntuottajille ja alihankkijoille. Lisäksi viranomaiset, kuten tulli ja verottaja kaipaavat omat tietonsa.” Toimivan logistiikan mahdollistamiseksi, tiedon on kuljettava luonnollisesti myös toimittajilta asiakkaille. (Logistiikan Maailma 2016b).

3.2 Materiaali- ja palveluvirta

Materiaali- ja palveluvirta koostuu tuotteiden ja raaka-aineiden kuljettamisesta ja säilyttämisestä (Logistiikan Maailma 2016b). Logistiikan tehtävä on ”toimittaa raaka-aineet, puolivalmisteet ja valmiit tuotteet siihen paikkaan, aikaan, laadullisesti ja määrällisesti niin kuin on sovittu”. Lisäksi toimitus tulee järjestää valitun palvelutason mukaisesti, tuottaen parhaan mahdollisen taloudellisen tuloksen sekä samalla minimoiden ympäristön kuormituksen (Ritvanen 2011, 19.) Toimituksen ja jakelun järjestäminen ja siitä tiedottaminen vaativat kommunikaatiota osapuolen välillä, tästä syystä materiaali- ja palveluvirta sekä informaatiovirta ovat läheisessä yhteydessä toisiinsa. (Logistiikan Maailma 2016b).

Normaalisti materiaalivirta kulkee ylävirrasta alavirtaan (toimittajilta asiakkaille) Materiaalivirrasta voidaan kuitenkin erottaa paluuvirta, joka kulkee alavirrasta ylävirtaan (asiakkailta toimittajille). Se sisältää prosessin eri vaiheissa syntyvän jätteet ja sivutuotteet sekä käy-

töstä poistetut tuotteet, jotka ohjataan takaisin kiertoon tai käsiteltäviksi. Paluuvirta (kierrätysvirtaan) voi myös luoda käänteisen ylävirrasta alavirtaan kulkevan pääomavirran – esimerkiksi pullopanntien tai kierrätysmaksujen muodossa. (Logistiikan Maailma 2016b).

3.3 Pääomavirta

Pääoma- eli rahavirta koostuu hyödykkeistä ja palveluista velotetuista maksuista ja siten se on käänteinen materiaali- ja palveluvirroille ja rahallisesti korvattaville paluuvirroille. Pääomat liikkuvat yleensä ajallisesti materiaalivirtaa myöhemmin. Toimitusketjussa syntyy myös merkittäviä kuljetus-, varastointi-, hallinto-, pakkaus- ja pääomakustannuksia – joita kutsutaan usein logistisiksi kustannuksiksi. (Logistiikan Maailma 2016b).

3.4 Logistiikkastrategia

SCM:n työkaluna käytetään logistiikkastrategiaa, jolla pyritään suunnittelemaan ja määrittelemään toimintaa monen vuoden aikajänteellä. Sen avulla tähdätään parhaaseen mahdolliseen kannattavuuteen sekä kustannustehokkuuteen. Logistiikkastrategiaa kehittämällä ja hyödyntämällä luovutaan turhista toiminnoista ja vaiheista; tehokkuuden sekä tuottavuuden lisäämiseksi. Toimiva logistiikkastrategia alentaa kustannuksia, vähentää toimintaan sitoutuneen pääoman määrää ja parantaa palvelua (Logistiikan Maailma 2016a).

Toimitusketju voi olla työntöohjattu tai imuohjattu. Työntöohjatussa ketjussa tuotteet valmistetaan ennakkoon ja niitä ”työnnetään” eli markkinoidaan ja toimitetaan omille asiakkaille ja viime kädessä loppukäyttäjille. Imuohjatussa ketjussa loppukäyttäjän tilaus käynnistää tilaus-toimitusprosessin. Työntöohjatun toimitusketjun ongelmina esiintyy yli- ja alivarastoja, koska kysyntää on vaikea ennustaa. Imuohjauksen avulla kysyntäennusteiden merkitys vähenee ja logistiikan kustannuksia saadaan karsittua. (Inkiläinen, A 2011, 10-11)

Logistiikkastrategian tulee käsitellä ainakin seuraavat seikat (Ritvanen 2011, 141):

- Logistiikan nykytila - ostotoiminta, varastointi, fyysiset kuljetukset, paluulogiikka ja SCM
- Kriittiset resurssit, päämäärät ja tavoitteet – asiakkaat, tuotteet, palvelutaso ja ulkoistetut palvelut
- Johtaminen ja organisointi – toimittaja- ja kumppanisuhteet
- Strategian toteuttaminen käytännössä – voimavarat ja toiminnot

3.5 Toimitusketjun hallinnan työkaluja

Toimitusketjun hallinnan työkalut ovat matemaattisia malleja, joiden avulla yritys voi tehostaa logistisia prosessejaan. Tässä kappaleessa esitellään neljä mallia, joiden avulla yritys voi minimoida tuotteen tilaamisen ja varastoinnin kokonaiskustannukset, määrittää uudelleentilauspisteen ja varmuusvaraston koon sekä ennustaa kysyntää aikasarjan avulla.

3.5.1 Taloudellinen eräkkö

Taloudellinen eräkkö-malli (Economic Order Quantity Model, EOQ) minimoi tuotteen tilaamisen ja varastoinnin kokonaiskustannukset, optimoimalla tilauserän suuruuden. EOQ malli olettaa tilauskustannusten olevan muuttumattomia, kysynnän olevan tiedossa ja jakautuvan tasaisesti, läpimenoajan olevan tiedossa ja muuttumaton, tuotteen ostohinnan olevan muuttumaton ja täydennystilausten tapahtuvan välittömästi sekä koko tilauksen saapuvan yhdellä toimituksella. Näiden oletuksien takia malli ei ole täysin tarkka useimmissa tapauksissa, mutta sen avulla saadaan karkea arvio taloudellisesta eräkköistä, mikäli oletukset pitävät osittain paikkansa. Mallista on tehty myös paljousalennukset huomioon otettava versio määrälennus- / paljousalennusmalli (Quantity Discount model). (Myerson 2015, 56.)

Vuosittaiset kokonaiskustannukset muodostuvat tilauskustannuksista ja pitokustannuksista. Tilauskustannukset saadaan, kun tilauserien lukumäärä kerrotaan erän tilaamisen kustannuksilla. Vuosittaiset pitokustannukset saadaan, kun keskimääräinen varastomäärä ($Q/2$) kerrotaan yhden tuotteen vuosittaisella pitokustannuksella. Taloudellinen eräkkö sijaitsee tilauskustannusten ja pitokustannusten leikkauspisteestä, koska pitokustannukset kasvavat tilauserän kasvaessa ja tilauskustannukset pienenevät tilauserän kasvaessa. Se voidaan ratkaista sijoittamalla tilaus- ja pitokustannukset yhtä suuriksi ja ratkaisemalla yhtälöstä Q :n arvon. Taloudellisen eräkköön kaava sieventyy tällöin alla olevaan muotoon. Taloudellisen eräkköön ja kokonaiskustannusten laskemiseksi, täytyy tuntea seuraavat tiedot: (Myerson 2015, 57; Taanila 2015, 25.)

D = Tuotteen vuosittainen kysyntä

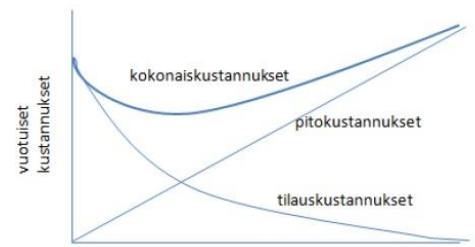
S = Tilaamisen kustannukset per tilaus

H = Vuosittainen pitokustannus per tuote

Q = Taloudellinen eräkkö

TC = Vuosittaiset kokonaiskustannukset

$$Q^* = \sqrt{\frac{2DS}{H}} \quad TC = \left(\frac{D}{Q}\right)S + \left(\frac{Q}{2}\right)H$$



Kuva 4. Taloudellisen eräkoon ja vuosittaisten kokonaiskustannusten laskukaavat ja graafinen malli Aki Taanilan Toimitusketjun hallinnan työkaluja kurssimateriaalista

3.5.2 Tilauspiste ja varmuusvarasto

Tilausjärjestelmää, jossa varastoa seurataan jatkuvasti ja tuotteita tilataan, kun varastomäärä saavuttaa ennalta määritellyn tason, kutsutaan tilauspistejärjestelmäksi (Reorder Point model, ROP). Tilauspiste lasketaan kertomalla päivittäinen kysyntä tilauksen läpimenoajalla. Tämä malli olettaa, että tuotteen kysyntä ja tilauksen läpimenoaika ovat muuttumattomia, joka ei usein heijasta todellisuutta. Tästä syystä varastoon ostetaan tyypillisesti ylimääräisiä tuotteita varmuusvarastoksi, kompensoimaan vaihteluita kysynnässä ja läpimenoajoissa. (Myerson 2015, 57-59; Taanila 2015, 27-28.)

Tilauspiste = päivittäinen kysyntä * tilauksen läpimenoaika + varmuusvarasto

Mitä enemmän tuotteen kysynnässä esiintyy paljon satunnaista vaihtelua, sitä suurempi varmuusvarasto tarvitaan. Tarve varmuusvarastolle voidaan laskea valitsemalla haluttu palvelutaso tilauksen läpimenoajan kysynnän kattamiseen. Palvelutason valinnassa yrityksen tulee päättää, millä varmuudella kysyntään voidaan vastata tilauksen läpimenoajan aikana. Kysynnän voidaan olettaa olevan lähes normaalijakautunut, joten normaalijakaumaa käyttäen voidaan laskea, monenko keskihajonnan suuruinen varmuusvarasto vaaditaan halutun palvelutason ylläpitämiseksi. Palvelutasoa vastaava kerroin saadaan laskettua Microsoft Excelin NORMSINV / NORM.JAKAUMA.NORMIT.KÄÄNT -funktiolla, jonka muuttujaksi annetaan haluttu palvelutaso prosentteina. Varmuusvaraston koko saadaan kun palvelutasoa vastaava kerroin kerrotaan kysynnän keskihajonnalla. Keskihajonta voidaan skaalata eri aikaväleille kertomalla se ajan neliöjuurella. (Myerson 2015, 57-59; Taanila 2015, 27-28.)

Varmuusvarasto = palvelutason kerroin * $\sqrt{\text{löpimenoaika}}$ * päiväkysynnän keskiarvo

3.5.3 Kysynnän ennustaminen aikasarjan avulla

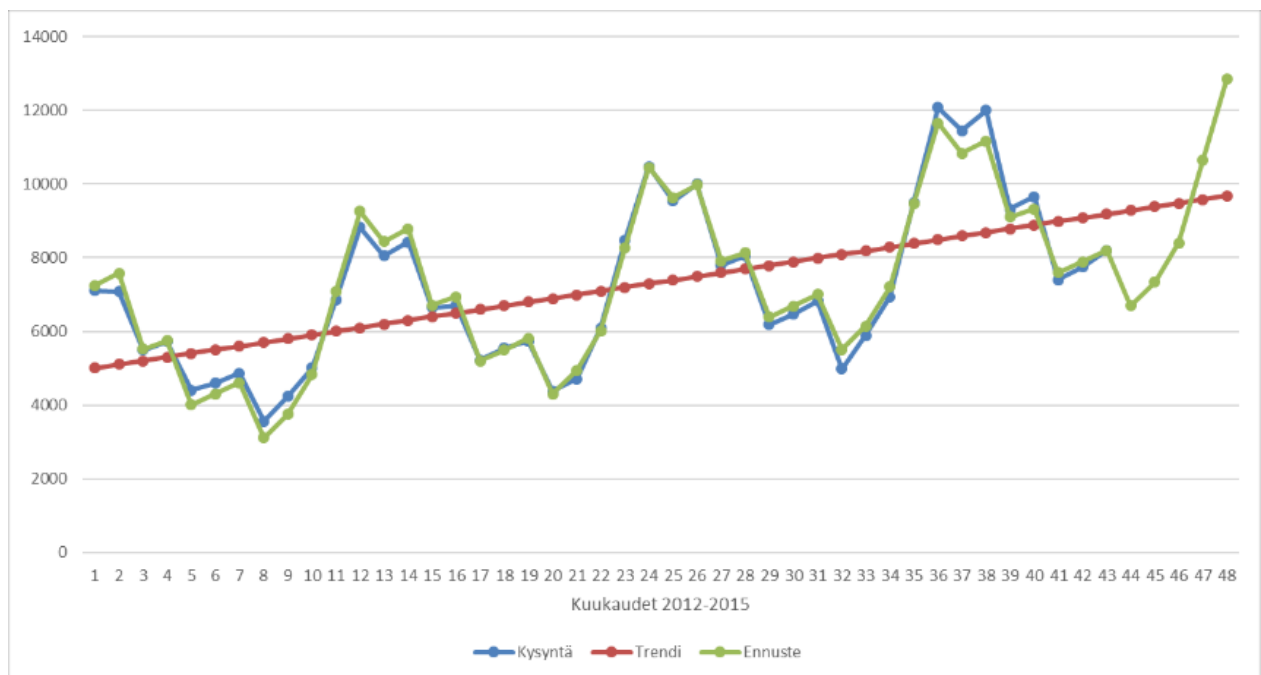
Aikasarjaennustamisessa oletetaan, että tehdyt havainnot sisältävät informaatiota, jonka avulla voidaan ennustaa tulevia tapahtumia. Kysynnän ennustamiseen on erilaisia työkaluja, jotka soveltuvat erilaisille kysyntätyypeille, joita määrittää aikasarjassa esiintyvän systemaattisen vaihtelun luonne. Aikasarjoissa voi olla havaittavissa pitkän aikavälin kehityssuunta eli trendi ja / tai kausivaihtelua, on myös aikasarjoja ilman systemaattista vaihtelua. Ennustusmenetelmän valinnassa pyritään siihen, että ennusteiden keskimääräinen virhe on mahdollisimman vähäinen, tällöin ennuste kattaa systemaattisen vaihtelun ja ennustevirhe kuvastaa kysynnän satunnaista vaihtelua. (Myerson 2015, 44-48; Taanila 2015, 16, 19-22.)

Kysyntää voidaan ennustaa yksinkertaisimmillaan käyttämällä viimeisintä toteutunutta havaintoa kysynnästä ennusteena. Menetelmä on varteenotettava ainoastaan silloin, kun kysynnässä ei esiinny merkittävää satunnaista vaihtelua. Luotettavampi ennuste voidaan laskea keskiarvona useiden havaintojaksojen kysynnästä, jota kutsutaan liukuvan keskiarvon menetelmäksi. Tällöin yrityksen tulee päättää, kuinka monen havaintojakson keskiarvoa käytetään. Mitä enemmän havaintoja huomioidaan, sitä enemmän aikasarjassa olevaa satunnaista vaihtelua tasoitetaan. Ihanteellinen havaintojaksojen määrä minimoi keskimääräisen ennustevirheen. (Taanila 2015, 2.) Mikäli kysyntä kehittyy pitkällä aikavälillä tiettyyn suuntaan, se sisältää trendin. Tällöin ennuste voidaan laskea regressioanalyysin avulla, joka tarkastelee yhden tai usean selittävän muuttujan vaikutusta selitettävään muuttujaan. Lineaarisen trendin tapauksessa, ennusteena voidaan käyttää lineaarisen regressioanalyysin avulla lasketulta suoralta löytyviä pisteitä (Taanila 2015, 5.)

Mikäli aikasarja sisältää trendin ja kausivaihtelua, tulee se puhdistaa kausivaihtelusta. Se onnistuu käyttämällä liukuvia keskiarvoja, joissa huomioitujen havaintojen lukumäärä vaikuttaa siihen, kuinka paljon kausivaihtelua tasoitetaan havaintojaksojen välillä. Kun aikasarja on saatu puhdistettua kausivaihtelusta, siitä voidaan laskea trendi. Se onnistuu Microsoft Excelissä FORECAST / ENNUSTE -funktiolla. Trendin laskemisen jälkeen voidaan määrittää kausivaihtelun suuruus, johon voidaan soveltaa summa- tai tulomallia. Summamalla voidaan hyödyntää tilanteissa, joissa kausivaihtelun suuruus on riippumaton ennustettavan kysynnän määrästä. Tulomallia voidaan hyödyntää tilanteissa, joissa kausivaihtelu on sitä suurempaa, mitä suurempi ennustettava kysyntä on. Summamallissa laskeaan jokaista havaintoa vastaava kausivaihtelu, vähentämällä trendi havainnosta. Tulomallissa kausivaihtelu lasketaan jakamalla havainnon arvo trendin arvolla. Mikäli samasta havaintojaksosta on käytettävissä aiempia havaintoja, niin lopullinen kausivaihtelu saadaan näiden havaintojen keskiarvosta. Myös lopullinen ennuste lasketaan eri tavoilla

summa- ja tulomalleissa. Summamallissa trendiin lisätään kyseisen havaintojakson kausivaihtelu ja tulomallissa trendi kerrotaan havaintojakson kausivaihtelulla. (Myerson 2015, 44-48; Taanila 2015, 16, 19-22.)

Lopullisen ennusteen laskemisen ja toteutuneen kysynnän havainnoinnin jälkeen, voidaan laskea ennusteen virhe. Se lasketaan vähentämällä ennusteesta toteutunut havaintoarvo – useiden havaintojaksojen perusteella voidaan lisäksi laskea keskimääräinen ennustevirhe. Keskimääräisen ennustevirheen arvioimiseen käytettyjä työkaluja ovat virheiden itseisarvojen keskiarvo (Mean Absolute Deviation) ja virheiden neliöiden keskiarvo (Mean Squared Error). Ennustevirhe kertoo, kuinka suurta vaihtelua toteutuneiden havaintoarvojen ja ennusteiden välillä on. (Myerson 2015, 44-48; Taanila 2015, 16, 19-22.) Aikasarjaennustamisen summa- ja tulomallien Excel taulukot esitellään tarkemmin liitteissä 1. ja 2., summamallilla luotua ennustetta havainnollistaa alla oleva kuva.



Kuva 5. Kysyntäennuste summamallilla aikasarjasta, jossa on trendi ja kausivaihtelua

4 Toimintaympäristöanalyysi

PESTLE/PESTEL on toimintaympäristöanalyysi, jonka kutsumanimi on akronyyymi sanoista political, economic, sociocultural, technological, legal ja ecological/environmental analysis. Suomeksi analyysin osa-alueet ovat poliittinen, taloudellinen, sosiokulttuurinen, teknologinen, juridinen ja ekologinen/eettinen (Vahvaselkä 2009, 68.) Lyhennettä käytetään sekä muodossa PESTLE että PESTEL, joista tässä työssä käytetään muotoa PESTLE, sillä se antaa noin 10 kertaa enemmän hakutuloksia Google:ssa, verrattuna -EL loppuiseen versioon. PESTLE-analyysin avulla tutkitaan makroekonomista ympäristöä, joka vaikuttaa kaikkiin kyseisessä toimintaympäristössä liiketoimintaa harjoittaviin toimijoihin. (Vahvaselkä 2009, 67-68.)

4.1 Poliittinen toimintaympäristö

Poliittinen toimintaympäristö koostuu laeista, viranomaistahoista ja poliittista etujärjestöistä, jotka vaikuttavat organisaatioiden ja yksilöiden toimintaan annetulla markkinalla (Armstrong & Kotler 2014, 107.) Se käsittää sekä kotimaan että kohdemaan poliittiset asiat, joilla on merkitystä organisaation kansainvälisessä liiketoiminnassa. Poliittiset riskit voivat liittyä omistajuuteen, toimintaan tai rahoitukseen – ja ne voivat toteutua poliittisen prosessin kautta tai siitä huolimatta. (Vahvaselkä 2009, 68.)

Poliittista toimintaympäristöä määrittävät valtiomuoto ja vallan jakautuminen, keskus- ja paikallishallinnon väliset järjestelyt, hallitusohjelmat, poliittinen vakaus, byrokratian määrä, etujärjestöjen vaikutusvalta, korruptoituneisuus, valtion budjetti ja sen rakenne, kansallinen omistajuus yrityksissä, valtion subventiopolitiikka sekä poliittinen toimialojen painotus (Vahvaselkä 2009, 158.)

Riskejä, joiden toteutumiseen kohdemaan poliittinen järjestelmä voi vaikuttaa, ovat esimerkiksi tuonti- ja vientikiintiöt sekä -rajoitukset, paikallisuutta painottavat lait ja säännökset, yritysrahoituksen hallinta, markkina- ja hintasääntely, verolait, työlainsäädäntö sekä kansallistamistoimenpiteet. Lisäksi poliittiset tahot voivat luoda erilaisia esteitä, kieltoja sekä veroja, joiden avulla pyritään suojelemaan paikallista elinkeinoelämää. (Vahvaselkä 2009, 68.)

4.2 Taloudellinen toimintaympäristö

Taloudellinen toimintaympäristö koostuu taloudellisista tekijöistä, jotka vaikuttavat asiakkaiden ostovoimaan ja kulutustottumuksiin (Armstrong & Kotler 2014, 103.) Taloudellinen

toimintaympäristö käsittää sekä globaalin että kohdemarkkinan taloudet (Vahvaselkä 2009, 68.)

Kohdemarkkinaa voidaan analysoida esimerkiksi seuraavien tekijöiden perusteella: talouskasvu, työmarkkinoiden tila, hintataso, palkkataso, rahoituksen saatavuus sekä taloudessa kierrossa olevan rahan määrä ja sen korkotaso. Globaali taloudellinen toimintaympäristö muodostuu maailmankaupan ominaispiirteistä, kuten valtioiden välisen kaupan volyymeistä, valtioiden harjoittamista rahapoliitikoista sekä kansainvälisten organisaatioiden kauppaa koskevista sääntelyistä. (Vahvaselkä 2009, 68-69.)

Rahataloudellinen toimintaympäristö (financial environment) voidaan nähdä taloudellisesta toimintaympäristöstä erillisenä ilmiönä, joka sisältää rahoitukseen ja kansainväliseen maksuliikenteeseen liittyvät tekijät. Niitä ovat esimerkiksi valuuttojen vaihtokurssit ja valuutan vaihdon sääntely sekä rahoitusmarkkinoiden toiminta, (Vahvaselkä 2009, 69) maksutase, investoinnit, inflaatio ja verotus (Vahvaselkä 2009, 158.)

4.3 Sosiokulttuurinen toimintaympäristö

Sosiokulttuurinen toimintaympäristö muodostuu paikallisesta kulttuurista, demograafisista tekijöistä, talouden kehityssuunnista ja asiakkaiden mieltymyksistä sekä asenteista. Kulttuurin avulla ihminen määrittelee, miten on sopivaa toimia ja tuntee ryhmänsä sisäisessä viitekehyksessä. Paikalliset kielet, arvot ja asenteet, tapakulttuuri sekä uskomukset ovat kulttuurillisia erityispiirteitä, joiden huomioiminen markkinointia ja toimintaa suunniteltaessa on tärkeää. (Vahvaselkä 2009, 69.)

Demograafiset tekijät kuvaavat ihmispopulaation kokoa, tiheyttä, maantieteellistä jakaumaa, ikä- ja sukupuolijakaumaa, etnistä taustaa, sen jäsenten ammatteja tai muuta vastaavaa tilastoa. Demograafiset tekijät ovat merkittävä kiinnostuksen kohde liiketoimintaa harjoittavalle taholle, sillä ne liittyvät ihmisiin ja markkinat koostuvat ihmisistä. (Armstrong & Kotler 2014, 96.)

Sosiokulttuurista toimintaympäristöä määrittelevät myös sosiaaliset tekijät, kuten yhteiskunnan rakenne ja sosiaaliryhmät, ihmisoikeudet, kansanterveys, lukutaitoisuus, ympäristöasioiden hoito ja työllisyys (Vahvaselkä 2009, 158.)

4.4 Teknologinen toimintaympäristö

Teknologinen toimintaympäristö koostuu yrityksen tuotteisiin sisältyvistä teknologioista, tuotannon teknologioista sekä yrityksen hallinnon käyttämistä teknologioista. Ne ovat yrityksen kilpailukykytekijöitä, joita kehittämällä voidaan vaikuttaa tuotteisiin, tuotantoprosesseihin, toimintatapoihin ja asiakassuhteisiin (Vahvaselkä 2009, 69.)

Toimintaympäristön teknologista tasoa voidaan tarkastella teollistumisasteen, taloudessa hyödynnettävien teknologioiden, työvoiman teknologiaosaamisen, työvoiman ja energian saatavuuden & hinnan sekä huollon saatavuuden perusteella (Vahvaselkä 2009, 158.)

4.5 Juridinen toimintaympäristö

Juridinen toimintaympäristö muodostuu valtiollisten instituutioiden, viranomaisten ja kansalaisjärjestöjen välisestä vuorovaikutuksesta (Vanderbilt Law School 2016.) Se kattaa poliittisen toimintaympäristön ohella ne lainsäädännölliset tekijät, joilla voi olla vaikutusta yrityksen harjoittamalle kansainväliselle kaupalle (Vahvaselkä 2009, 68.) Koska lait säädetään poliittisen prosessin kautta, juridinen toimintaympäristö ja poliittinen toimintaympäristö ovat läheisessä yhteydessä toisiinsa.

Juridiseen toimintaympäristöön vaikuttaa kohdemaan lainsäädäntöjärjestelmä, kansainvälinen oikeus ja sen säädösten toteutus, ulkomaisten hyödykkeiden hyväksyntä sekä teollisuus- ja immateriaalioikeudet (Vahvaselkä 2009, 158.)

4.6 Ekologinen toimintaympäristö

Ekologinen toimintaympäristö sisältää fyysisen toimintaympäristön ja raaka-aineet, jotka tarvitaan toiminnan tuotantopanoksina. Fyysisessä toimintaympäristössä tulee huomioida ilmasto ja luonnonilmiöt sekä ihmisten aktiviteettien seurauksena syntyvät jätteet ja saasteet. Teollinen toiminta lähes poikkeuksetta vahingoittaa luonnollista ympäristöä, jonka seurauksena valtiot ja kansalaisjärjestöt ovat pyrkineet rajoittamaan teollisuuden negatiivisia ympäristövaikutuksia. Ympäristön saastumisen seurauksena, on syntynyt kestävän kehityksen aate, joka perustuu siihen, että tämänhetkiset tarpeet täytetään, pilaamatta tulevien sukupolvien mahdollisuuksia täyttää omat tarpeensa. (Armstrong & Kotler 2014, 104-105.)

Ilmaston ja luonnonilmiöiden lisäksi, muita kohdemarkkinan fyysisen toimintaympäristön analysoitavia tekijöitä ovat maantiede, ympäristö, luonnonvarat, luonnonkatastrofien yleisyys ja infrastruktuurin taso (Vahvaselkä 2009, 159.)

5 Liiketoimintamallin laatimisen kuvaus

Tässä kappaleessa kuvataan, milloin ja miten opinnäytetyön toiminnallinen osio laadittiin ja mitä menetelmiä sekä aineistoja sen laatimisessa käytettiin. Menetelmien osalta kappale keskittyy erityisesti teemahaastatteluun, sillä se on ainoa liiketoimintamallin laatimiseen käytetty menetelmä, jota ei esitellä teoreettisen viitekehyksen kappaleissa.

5.1 Menetelmät

Opinnäytetyössä käytetyt menetelmät sisältävät työn raporttiosiossa esitellyt teoriat ja työkalut sekä teemahaastattelut. Käytin business model canvas -työkalun osa-alueita teemahaastattelun aihepiireinä ja haastattelukysymysten suunnitteluun sekä konseptisuunnitelman rakenteena. Liiketoimintamallin materiaali-, raha- ja informaatiovirtojen hallinnan suunnitteluun käytin toimitusketjun hallinnan teorioita ja työkaluja. Pyrin luomaan perustan toimitusketjun hallinnan logistiikkastrategialle, koska rahtikontista muunneltujen liiketilöiden on tarkoitus toimia myös Expression Ltd:n maahantuomien ja tukkukauppaamien hyödykkeiden jakelijoina.

Toimitusketjun hallinnan strateginen ja dynaaminen näkökulma monipuolistaa business model canvas -työkalun staattista luonnetta. Toimitusketjun hallinnan viitekehys ja työkalut auttoivat myös vastaamaan business model canvas -työkalun materiaali-, raha- ja informaatiovirtoja koskeviin elementteihin. Toimitusketjun tehokkuus muodostuu elinehdoksi Itä-Afrikan markkinoilla, jossa katteet ovat pienet ja logistiikan kustannusten osuus maahantuotujen tuotteiden hinnassa on merkittävä. Tästä syystä pyrin luomaan logistiikkastrategian, joka perustuu pääosin imuohjaukseen. Toimivan imuohjausjärjestelmän luomiseksi myyntipistejärjestelmien tulee välittää myyntitietoja Expression Ltd:lle reaaliaikaisena, jotta äkillisiin muutoksiin kysynnässä voidaan reagoida.

Tutustuin Tansanian makroekonomiseen toimintaympäristöön PESTLE/PESTEL (political, economic, sociocultural, technological, legal and ecological analysis) analyysin avulla, ymmärtääkseni sen erikoispiirteet, jotka vaikuttivat konseptin suunnitteluun. Koska toimeksiantajayrityksellä on jo vuosien kokemus kohdemarkkinasta, keskityin tälle liiketoimintakonseptille oleellisiin, pääosin taloudellisiin, teknologisiin ja juridisiin ilmiöihin sekä pyrin luomaan itselleni ja lukijalle riittävän käsityksen liiketoimintamallin toimintaympäristöstä.

Ammattisuuntautumisopintoni toimitusketjun hallintaan liittyvissä opintojaksoissa ovat antaneet minulle useita välineitä, joita hyödynsin konseptisuunnitelmassa. Logistiikkastrate-

gian suunnittelussa hyödynsin varaston täydennyksiin, varmuusvarastojen kokoon ja me-
nekin ennakoimiseen liittyviä työkaluja – joiden avulla toimitusketjun imuohjaus voidaan
toteuttaa luotettavasti.

Valitsin teemahaastattelun pääasialliseksi tiedonkeruumenetelmäksi, koska ilmiön havain-
nointi ei ole mahdollista Suomen ja Tansanian välisen maantieteellisen etäisyyden joh-
dosta, kyselylomakemenetelmä ei tarjoa tarvittavaa joustavuutta strategisten asioiden kä-
sittelyyn, eikä aiheesta ole tarpeeksi aiempaa luotettavaa tutkimustietoa tekstianalyysin
pohjaksi.

Haastattelu on keskustelua muistuttavaa, ennalta suunniteltua ja tavoitteellista sekä kielel-
listä ja ei-kielellistä kommunikaatiota, minkä välityksellä jaetaan ajatuksia, asenteita, mieli-
piteitä, tietoja sekä tunteita. Molemmat haastattelun osapuolet vaikuttavat toisiinsa, mutta
haastattelu toimii yleensä haastattelijan ehdoilla ja johdolla. (Hirsjärvi & Hurme 1991, 25.)

Tutkimusongelmaa täsmentäessä aihekokonaisuudet keskittyvät ongelmaan, sen analy-
sointiin ja ongelman luoviin tekijöihin. Haastatteluiden tavoite on selvittää eri osapuolten
näkemykset ongelmasta ja todellinen syy-seuraussuhde sen taustalla. Kehittämistutki-
muksen toteutus- ja seurantavaiheessa haastattelut käsittelevät kehitysprosessin toteu-
tusta, tuloksia ja onnistumista (Kananen 2015, 81.)

Haastattelututkimusta voidaan hyödyntää kartoituksessa, jossa se tuottaa muun tiedon
ohella uusia hypoteeseja ja voi havainnollistaa muuttujien välisiä suhteita. Se mahdollistaa
haastateltavan tulkita kysymyksiä ja se on menetelmänä kyselylomaketta joustavampi ja
hyväksyy täsmennykset. (Hirsjärvi & Hurme 1991, 15.) Lazaruksen (1977, teoksessa Hirs-
järvi & Hurme 1991, 23) mukaan haastattelu ”mahdollistaa dynaamisen, kahdenkeskeisen
vuorovaikutuksen, jossa haastattelijalla on sekä osallistuja että havaintojen tekijä”.

Haastattelua, jonka tavoitteena on informaation kerääminen, kutsutaan nimityksellä tie-
donhankintahaastattelu. Ne voidaan jakaa kahteen alaluokkaan: käytännön haastattelui-
hin, jotka pyrkivät ratkaisemaan melko välittömän käytännön ongelman; ja tutkimushaas-
tatteluihin, joiden antamaa systemaattista tietoa hyödynnetään käytännön ongelmien rat-
kaisuun vasta kun se on varmennettu ja tiivistetty tieteellisin menetelmin. Kaupan ja hallin-
non haastattelut sisältävät usein piirteitä molemmista tiedonhankintahaastattelun ala-
luokista. (Hirsjärvi & Hurme 1991, 25.)

Teemahaastattelu on jaettu teemoihin, eli aihekokonaisuuksiin, joiden avulla tutkija uskoo
saavansa kattavan ymmärryksen tutkittavasta ilmiöstä. Tutkijalla tulee olla ennakkokäsitys

ilmiöstä, että hän saa katettua kaikki sen oleelliset näkökulmat. Tutkijan ja tutkittavan välinen dialogi on olennainen osa teemahaastattelua. Tarkentavilla kysymyksillä voidaan syventää ymmärrystä aihekokonaisuudesta. (Kananen 2015, 82-83.)

Teemahaastattelua on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jonka teema-alueet ovat tiedossa, mutta siitä puuttuu strukturoidulle haastattelulle tyypillinen kysymysten tarkka muoto ja järjestys (Hirsjärvi & Hurme 1991, 36.)

5.2 Konseptisuunnitelman laatimisen kuvaus

Opinnäytetyöprosessini alkoi vuoden 2015 joulukuussa, jolloin suoritin ensimmäisen teemahaastattelun puhelimitse. Haastattelun tavoite oli sopia opinnäytetyön tekemisestä ja saada käsitys tutkittavasta ilmiöstä sekä toimeksiantajan tavoitteista tutkimukselle. Helmikuun 2015 alussa tapasin Expressionin kehitysjohtajan kasvotusten, jolloin kävimme läpi työn rajauksia ja menetelmiä tarkemmin.

Aloitin tutkimustyön helmikuun alussa keräämällä lähteitä ja materiaaleja työhöni. Noin helmikuun puolivälissä olin tutustunut tarvittaviin materiaaleihin sekä rajannut käytettävät teoriat, jolloin aloitin opinnäytetyön teoriaosuuden laatimisen. Suunnittelin produktin rakenteen ja teemahaastattelujen aihealueet käyttämieni teorioiden pohjalta.

Saatuani alustavan teoriaosuuden laadittua noin maaliskuun 2016 alussa, siirryin laatimaan opinnäytetyön produktiosiota. Aloitin produktin laatimisen tekemällä PESTLE-toimintaympäristöanalyysin kohdemarkkinasta. PESTLE-analyysin laatiminen kesti noin kuukauden, jonka aikana suoritin yhden teemahaastattelun.

PESTLE-analyysin valmistumisen jälkeen, aloitin työstämään opinnäytetyön johdantoa ja produktin liiketoimintamallisuunnitelmaa sekä toimitusketjun hallinnan osiota. Suoritin tämän vaiheen aikana viimeiset kolme teemahaastattelua, joista viimeinen tehtiin 25.4.2016. Muokkasin haastatteluiden jälkeen produktini vastaamaan teemahaastatteluissa esitettyjä toiveita ja vaatimuksia. Jatkoin produktin kehittämistä huhtikuun loppuun asti, jolloin siirryin opinnäytetyön viimeistelyyn.

Viimeistelyvaiheessa täydensin opinnäytetyön johdannosta, empiirisestä osiosta ja pohdinnasta puuttuneet tiedot sekä hienosäädin työn kielen ja asettelun vastaamaan Haaga-Helian raportointiohjetta. Opinnäytetyöni valmistui vappupäivänä 2016.

5.3 Aineistot

Opinnäytettä varten kerättiin laadullista aineistoa teemahaastatteluilla. Haastattelut kohdistettiin Expression Tanzania Ltd:n hallinnolliseen henkilöstöön, jolla on käytännön kokemusta toiminnasta Tansanian markkinoilla. Haastattelin kolmea henkilöä, jotka ovat: kehitysjohtajat Tonny Missokia ja Tero Ylönen sekä toimitusjohtaja Päivi Salminen.

Haastattelin prosessin aikana Tero Ylöstä kolme kertaa, joista yksi tehtiin puhelimitse, yksi kasvotusten ja yksi Skype-videopuheluna. Ensimmäiset kaksi haastattelua liittyivät opinnäytetyön aiheesta, tavoitteista ja rajauksista sopimiseen; viimeinen haastattelu noudatti samaa rakennetta kuin muiden Expression Tanzania Ltd:n toimihenkilöiden haastattelut. Tonny Missokian ja Päivi Salmisen haastattelut tehtiin Skypen välityksellä.

Teemahaastatteluiden alussa, kävimme läpi poliittisia, taloudellisia, sosiokulttuurisia, teknologisia, juridisia ja ekologisia tekijöitä, joita Tansanian markkinoilla toimivan liiketoimintamallin suunnittelussa tulee huomioida. Makroekonomiseen toimintaympäristöön tutustumisen jälkeen haastatteluissa käytiin läpi business model canvas -työkalun yhdeksän osiota, suunnittelemani liiketoimintamallin viitekehyksessä. Haastatteluiden viimeisenä osiona, kävimme läpi liiketoimintamallin materiaali- ja palveluvirtaa, informaatiovirtaa ja rahavirtaa koskevat tekijät.

Tein kahden ensimmäisen haastattelun muistiinpanot kirjaamalla käsin niissä ilmenneet asiat, sillä niissä keskityttiin lähinnä produktin suuriin linjoihin ja rakenteeseen. Nauhoitin Skypen välityksellä tehdyt haastattelut äänitiedostoiksi, joka helpotti niiden analysointia ja säilyttämistä.

Teemahaastatteluille tyypillisesti, haastatteluiden toimintaympäristöanalyysiä ja toimitusketjun hallinnan materiaali- ja palveluvirtoja, informaatiovirtoja ja pääomavirtoja koskevat osiot eivät sisältäneet tarkkoja kysymyksiä, vaan haastattelut etenivät keskustelua muistuttavasti.

Liiketoimintamallia koskevat haastatteluosiot noudattivat business model canvas -työkalun rakennetta ja haastatteluissa käytettiin tämän opinnäytetyön teoriaosion business model canvas -kappaleessa esiteltyjä tarkentavia kysymyksiä. Myös toimitusketjun hallinnan logistiikkastrategiaan liittyvässä haastatteluosiossa, pyrittiin keskittymään opinnäytetyön teoriaosion logistiikkastrategiaa käsittelevässä kappaleessa esitettyihin kysymyksiin.

Analysoin haastatteluissa esiin tuotujen seikkojen tärkeyden sen perusteella, montako kertaa kyseinen asia nousi esiin haastatteluissa. Haastatteluiden fokus riippui haastateltavan henkilön roolista Expressionin organisaatiossa, sillä liiketoimintamallin suunnittelu kattoi useita liiketoiminnan osa-alueita, joiden toteutus jakautuu eri tahoille.

Muita opinnäytetyössä hyödyntämiäni aineistoja ovat teoriaosuudessa esitellyt teoriat, joiden pohjalta produktin rakenne on suunniteltu. Business Model Canvas:in mukaisessa liiketoimintamallissa olevat tiedot on kerätty teemahaastatteluissa, joita olen syventänyt omalla liiketoiminta & toimitusketjun hallinnan osaamisellani - ja tutkimustyöllä, niissä kohdissa, joissa on lähdeviittaus.

Toimintaympäristöanalyysia varten tutustuin kattavasti erilaisiin raportteihin, kuvauksiin ja analyysihin Tansaniasta. Sekundäärilähteistä varsinkin Tansanian tilastokeskuksen, Euromonitor Internationalin, Business Monitor International:in, KPMG:n, CIA:n ja Tansanian keskuspankin aineistot olivat merkittävässä roolissa toimintaympäristöanalyysin lähteinä. Mobiilimaksualaa koskevista aineistoista parhaita olivat GSM associationin aineistot. Käytin myös useita ei-julkisia aineistoja, jotka olivat liiketoimintamallin yhteistyökumppaneiden kumppanuusviestinnän materiaaleja.

5.4 Yhteenveto

Opinnäytetyön produktin toteuttamisessa hyödynnettiin tämän raportin toisessa, kolmannessa ja neljännessä kappaleessa esitellyjä teorioita ja työkaluja. Lisäksi liiketoimintamallin laatimisessa pääasiallisena tietojenkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluita.

Opinnäytetyöprosessi eteni järjestelmällisesti teoreettisen viitekehyksen laatimisesta produktin laatimiseen, jonka aikana suoritettiin pääasialliset teemahaastattelut. Produktin laatimista kuvaava osio, johdanto ja pohdinta kirjoitettiin seuraavaksi, jonka jälkeen työ viimeisteltiin ja raportti- sekä produktiosiot yhdistettiin. Opinnäytetyön laatiminen kesti noin kaksi ja puoli kuukautta.

Produktin laatimisessa käytettiin pääasiallisena aineistona teemahaastatteluita ja raporttiosiossa esitellyjä teorioita sekä työkaluja. Produktin toimintaympäristöanalyysin laatimisessa käytettiin laajaa valikoimaa aineistoja, viranomaislähteistä luottoluokitusyhtiöiden analyysihin.

6 Pohdinta

Pohdinnassa kuvaillaan opinnäytetyön toiminnallinen osio, esitellään johtopäätökset, kehitysehdotukset ja jatkotutkimuskohteet sekä reflektoidaan opinnäytetyöprosessia ja omaa oppimista.

6.1 Suunnitelman tarkastelu

Opinnäytetyön produkti muodostuu kolmesta toisiaan tukevasta osiosta: PESTLE-toimintaympäristöanalyysistä, business model canvas -työkalun mukaisesti rakennetusta liiketoimintamallista sekä toimitusketjun hallinnan osiosta, jossa esitellään liiketoimintamallin materiaali- ja palveluvirta, informaatiovirta, pääomavirta, logistiikkastrategia ja toimitusketjun hallinnan työkaluja.

PESTLE-toimintaympäristöanalyysi koostuu poliittisesta, taloudellisesta, sosiokulttuurisesta, teknologisesta, juridisesta ja ekologisesta osiosta. Osa-alueissa käsitellään makroekonomisia ilmiöitä, jotka määrittelevät liiketoimintamallin toimintaympäristöä.

Liiketoimintamallisuunnitelma koostuu yhdeksästä osiosta, jotka ovat: asiakassegmentit, arvolutaus, kanavat, asiakassuhteet, tulovirrat, kriittiset resurssit, kriittiset toiminnot, kriittiset yhteistyökumppanit ja kustannusrakenne. Osioissa pyritään kuvaamaan perussyyt sille, miten organisaatio luo, toimittaa ja vangitsee taloudellista, sosiaalista tai muunlaista arvoa.

Toimitusketjun hallinnan osiossa esitellään, miten liiketoimintamallin materiaali- ja palveluvirta, informaatiovirta ja pääomavirta ovat järjestetty. Materiaali- ja palveluvirran kappaleessa esitellään tuotteiden ja palveluiden jakelu, informaatiovirran kappaleessa organisaatioiden välinen tiedonsiirto ja pääomavirran kappaleessa esitellään liiketoimintamallin rahaliikenteen rakenne.

Toimitusketjun hallinnan osiossa esitellään myös logistiikkastrategia, joka koostuu logistiikan nykytilasta, liiketoiminnan tavoitteista ja päämääristä, töiden organisoinnista ja strategian toteuttamisesta käytännössä. Osion lopussa esitellään neljä toimitusketjun hallinnan työkalua, joiden avulla voidaan laskea taloudellinen eräkkö, tarvittava varmuusvarasto, tilauspiste ja kysyntäennuste.

6.2 Johtopäätökset, kehitysehdotukset ja jatkotutkimuskohteet

Opinnäytetyöni päätavoite oli kuvata merikonttien hyödyntämiseen myyntipisteinä perustuva vähittäiskaupan kioskikonsepti Tansanian markkinoille. Kyseinen tavoite saavutettiin, sillä opinnäytetyön produkti kattaa kaikki tärkeimmät liiketoimintamallien osa-alueet ja haastattelussa ilmenneet seikat sekä toimeksiantajayrityksen edustajat olivat tyytyväisiä kuvaamaani liiketoimintamalliin.

Opinnäytetyöni tärkeimmät arviointikriteerit olivat liiketoimintamallin toimivuus ja käyttökelpoisuus. Mallintamaani maksujärjestelmää tarjotaan jo toukokuun 2016 aikana Tansania-laiselle korkean profiilin asiakkaalle ja kioskikonsepti julkaistaan välittömästi tietojärjestelmäintegraatioiden ja kauppiaiden valinnan jälkeen, joten koen täyttäneeni kyseiset kriteerit kiitettävästi. Henkilökohtainen tavoitteeni liittyi oman ammattiosaamiseni syventämiseen kansainvälisen kaupan ja logistiikan alalla, jonka koen myös toteutuneen prosessin aikana.

Opinnäytetyön ensimmäinen alatavoite oli selvittää, mitä osa-alueita tulee huomioida, merikontin hyödyntämiseen perustuvan vähittäiskaupan liiketoimintamallin suunnittelussa, Tansanian paikalliset olosuhteet huomioiden. Tämän tutkimustavoitteen selvittämiseksi, tein erittäin kattavan PESTLE-toimintaympäristöanalyysin ja tutkin erilaisia tapoja suunnitella liiketoimintamalleja. Valitsin Business Model Canvas -työkalun liiketoimintamallin kehittämisen apuvälineeksi sekä rakenteeksi, sillä vertailtuani erilaisia liiketoimintamallien suunnitteluun käytettyjä työkaluja, havaitsin niiden sisältävän erittäin paljon yhtäläisyyksiä ja Business Model Canvas oli minulle tuttu ja hyväksi havaittu työkalu. Tutustuessani Tansanian makroekonomiseen toimintaympäristöön, minulle selvisi ne ympäristölliset tekijät, joita minun täytyi huomioida liiketoimintamallin suunnittelussa. Business Model Canvasin avulla minulle selvisi, mitä yleisiä osa-alueita tulee huomioida liiketoimintamallien suunnittelussa.

Toinen alatavoite oli selvittää, millä tavoin erityisesti ansaintalogiikka, tuotelogistiikka, maksuliikenne ja kumppaniverkosto tulisi järjestää toimivan konseptin mahdollistamiseksi. Valitsin toimitusketjun hallinnan teorian ja työkalut, Business Model Canvas -työkalun rinnalle, kuvaamaan liiketoimintamallin ansaintalogiikkaa, tuotelogistiikkaa, maksuliikennettä ja kumppaniverkosta. Osiossa kuvataan miten organisaatioiden välinen tiedonsiirto, fyysiset kuljetukset, maksuliikenne ja kumppaniverkosto ovat järjestetty, nykytilassa ja liiketoiminnan laajentuessa. Toimitusketjun hallinta antaa liiketoimintamallille strategisen näkökulman ja tarjoaa työkaluja ostotoimintaan, varastointiin ja menekien ennakoimiseen – jotka ovat kriittisiä toimenpiteitä vähittäiskaupan sektorilla.

Opinnäytetyöni tarkentavina kysymyksinä oli selvittää, mitä lainsäädännöllisiä tai hallinnollisia asioita tulee erityisesti huomioida, millaiset yritykset ovat soveltuvimpia konseptin yhteistyökumppaneiksi ja mitä ansaintamallivaihtoehtoja konseptin tarjoamiselle on. Paneuduin PESTLE-analyysissä huomioitaviin lainsäädännöllisiin ja hallinnollisiin asioihin. Haastatteluiden ja toimintaympäristöanalyysin avulla kartoitin, millaisia yrityksiä liiketoimintamalli vaatii yhteistyökumppaneiksi. Liiketoimintamallin mahdollisia ansaintamallivaihtoehtoja vertailllessani, suoritin viimeiset teemahaastattelut, joissa ilmeni, että Tansanialaiset eivät suhtaudu hyvin monimutkaisiin kulurakenteisiin, joten liiketoimintamallin pääasialliseksi ansaintamalliksi valittiin kiinteä prosenttiosuus myynnistä.

Yhteenvedona opinnäytetyöni täytti sille asetetut tavoitteet, onnistumalla kuvaamaan ne tekijät, jotka tulee huomioida toimivan vähittäiskaupan liiketoimintamallin luomiseksi Tanzanian markkinoille. Valitsemani teoriat ja työkalut tukivat hyvin selvitystyötä sekä sain luotua tarvittavan käsityksen toimintaympäristöstä ja kumppaniverkostosta PESTLE-analyysin ja teemahaastatteluiden avulla.

Opinnäytetyöni sijoittuu liiketoimintamallina käsitteelliseen ja teoreettiseen kerrokseen liiketoimintastrategian ja liiketoimintaprosessien välissä. Työssä on pyritty huomioimaan myös liiketoiminnan strategiset tavoitteet ja toimitusketjun hallinnan työkalut edesauttavat liiketoiminnan prosessien suorittamisessa. Tästä huolimatta työn fokus on selkeästi toiminnan rakenteen ja luonteen kuvaamisessa, eikä se mene muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta liiketoiminnan prosessien tasolla. Tästä syystä Expression Tanzania Ltd:n liiketoiminnan laajentuminen vähittäiskaupan alalla tarjoaa mielenkiintoisia jatkotutkimuskohteita logististen prosessien suunnitteluun liittyen. Esimerkiksi automatisoidun tilausjärjestelmän, ajojensuunnittelujärjestelmän tai kierrätysjärjestelmän suunnittelu ovat potentiaalisia jatkotutkimusaiheita.

Tansanian markkinan ominaispiirteet indikoivat suuresta markkinapotentiaalista ja sen kehittymätön infrastruktuuri luo tarpeen halvoille ja joustaville tietojärjestelmille – onkin kiintoisaa nähdä, miten maan maksupalveluverkosto kehittyy lähivuosien aikana ja pystyykö kehitys selättämään markkinan haasteet. Itä-Afrikan Yhteisön integraatio tarjoaa pääsyn noin 150 miljoonan asukkaan yhteismarkkinalle, joten Tansanialla on edessään kiinnostava tulevaisuus. Mielenkiintoisia tutkimuskohteita Tansaniassa ovat maan pankki- ja maksupalvelualan kehitys ja Itä-Afrikan yhteisön integraation vaikutukset ulkomaalaiselle yrittäjälle. Suomalaisen yrityksen etabloituminen Tansaniaan olisi myös kiinnostava tutki-

muskohte. Tansanian talous ja yhteiskunta kehittyvät niin nopeasti, että ajankohtaisen tiedon saaminen oli toisinaan haasteellista. Jo muutaman vuoden vanha data on usein vanhentunutta, varsinkin teknologisten ilmiöiden osalta.

Johtopäätöksenä Tansanian nopea kehitys ja kasvava talous tarjoavat potentiaalisesti sekä suuria voittoja että suuria riskejä suomalaisille yrityksille. Maan väestö vaurastuu ja heidän kulutustottumuksensa muuttuvat kasvavan ostovoiman myötä. Maa on poliittisesti vakaa, se ei rajoita ulkomaisten yrittäjien osallistumista liike-elämään ja sen hintataso on erittäin kilpailukykyinen. Nämä tekijät houkuttelevat investointeja ulkomailta ja vauhdittavat maan talouskasvua. Tästä syystä Tansania on ihanteellinen sijoituskohte suomalaiselle yritykselle, joka sietää riskejä ja pystyy toimimaan pienten katteiden mutta suurien volyymien markkinalla.

6.3 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi opetti minulle tutkimusmenetelmiä ja kurinalaisuutta suorittaa laajoja projekteja. Kirjoitin opinnäytetyöni järjestelmällisesti, aloittaen tietoperustan kokoamisesta ja produktin toteutuksen suunnittelusta, edeten produktiin ja haastatteluihin, joiden jälkeen täytin raportin muut osiot. Oli erittäin mielenkiintoista tutustua täysin vieraaseen kulttuuriin ja suunnitella liiketoimintamalli Itä-Afrikan markkinoille. Toimintaympäristöanalyysin tekeminen antoi minulle kattavan kuvan Tansaniasta kohdemarkkinana ja liiketoiminnasta kehittyvillä markkinoilla. Opin käyttämään tietokantoja ja viranomaisinformaatiota apuna kohdemarkkinatutkimuksessa, josta uskon olevan merkittävää hyötyä minulle tulevaisuudessa kansainvälisen kaupan ammattilaisena. Kaiken kaikkiaan opinnäytetyöprosessi kasvatti ammatillista osaamistani ja itsevarmuuttani.

Opinnäytetyön laajuus sai minut rajaamaan pois useita teorioita, joita aion tarkastella. Tutustuin useisiin liiketoimintamallien suunnitteluun käytettäviin työkaluihin ja erilaisiin toimitusketjun hallintastrategioihin, joita en pystynyt hyödyntämään, ilman että työni olisi venynyt tarpeettomasti. Minun oli helppo rajata kansainvälistymiseen liittyvät teoriat, sillä Expression on toiminut Tansaniassa jo useita vuosia. Työstäni tuli suhteellisen pitkä ammatikorkeakoulun opinnäytetyöksi, mutta halusin tuottaa parhaan mahdollisen produktin työntantajalleni – ja täysin minulle vieraan markkinan toimintaympäristöanalyysi vaati laajan perspektiivin.

Olin hyödyntänyt aiemmin kouluprojekteissa ja työelämässä Business Model Canvas -työkalua, joten sen käyttäminen opinnäytetyössä oli minulle luontevaa. Sen avulla pystyin huomioimaan kaikki kriittiset osa-alueet, joita tulee käsitellä liiketoimintamallia kuvatessa.

Vähittäiskaupan ala on uusi aluevaltaus Expression Tanzania Ltd:ltä, joten halusin tuoda opinnäytetyöhön toimitusketjun hallinnan näkökulman ja työkaluja. Mielestäni toimitusketjun hallinta tukeekin hyvin Business Model Canvas -työkalua fyysisten tuotteiden jakeluun keskittyvässä liiketoimintamallissa. Minun oli helppoa aloittaa liiketoimintamallin laatiminen, sillä toimeksiantajayritykseni oli jo solminut osan kriittisistä kumppanuussuhteista.

Prosessin aikataulutus toteutui hyvin, lukuun ottamatta kahden teemahaastattelun siirtymistä. Koin teemahaastatteluiden myöhäisen ajankohdan jälkikäteen positiiviseksi, sillä se mahdollisti minun saavan palautetta työstäni sen eri vaiheissa. Teemahaastattelu soveltui erittäin hyvin aineistonkeruumenetelmäksi liiketoimintamallin suunnitteluprosessissa, sillä pystyin keskittymään eri haastateltavien kohdalla liiketoiminnan eri aspekteihin sekä pystyin palaamaan aiempiin osioihin, mikäli haastattelussa ilmeni uutta tietoa.

Opinnäytetyön ohjauksesta ja ohjausryhmän vertaistuesta oli suurta apua työn rakenteen muotoilussa, motivoinnissa ja aikataulussa pysymisessä. Kirjoitin opinnäytetyötäni noin kaksi ja puoli kuukautta ja se valmistui opinnäytetyösuunnitelmani mukaisesti ajoissa, vaikka aloitin uuden työprojektin Expressionin Suomen yksikössä kesken kirjoitusprosessin. Kokonaisuutena opinnäytetyön laatiminen oli mielenkiintoinen ja nautittava kokemus, koska työni aihe oli niin konkreettinen ja teknologialäheinen sekä siksi, että suunnittelemani liiketoimintamallia tullaan hyödyntämään käytännössä.

Lähteet

AFDB 2015. Africa Development Bank. Renewable Energy in Africa. Tanzania Country Profile. Luettavissa: http://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Generic-Documents/Renewable_Energy_in_Africa_-_Tanzania.pdf. Luettu: 10.3.2016

Airtel 2016a. Top 10 reasons to use Airtel money. Luettavissa: http://africa.airtel.com/wps/wcm/connect/africarevamp/Tanzania/AirtelMoney/get_airtel_money/. Luettu: 17.4.2016

Airtel 2016b. Airtel Money Tariffs. Luettavissa: http://africa.airtel.com/wps/wcm/connect/africarevamp/Tanzania/AirtelMoney/how_it_works/Airtel-Money-Tariff/. Luettu: 17.4.2016

Almasi, A; Bjerre, M; Damgaard-Grann, E & Henriksen, K. 2012. Green Business Model Innovation: Conceptualization Report, s.15-17, 32. Nordic Innovation. Oslo, Norja. Luettavissa: <https://www.tekes.fi/contentassets/6c8db413df62425eb2171d4baaa78e77/conceptualization-report-final.pdf>. Luettu 18.2.2016.

Amit, R. & Zott, C. 2001. Value creation in e-business. Strategic Management Journal, 22, 6-7, s. 493-520. Luettavissa: http://www.uazuay.edu.ec/bibliotecas/e-business/Value_Creation_in_E-Business.pdf. Luettu: 3.4.2016

Armstrong, G & Kotler, P. 2014. Principles of Marketing, s. 96, 103-105. Pearson Education Ltd. Harlow, Englanti.

Bank of Tanzania 2015. ECONOMIC BULLETIN FOR QUARTER ENDING SEPTEMBER 2015. Luettavissa: https://www.bot-tz.org/publications/QuarterlyEconomicBulletins/QEB%20Sep%2015_Final.pdf. Luettu 15.3.2016

Bank of Tanzania 2016. Monthly Economic Review – January 2016. Luettavissa: <https://www.bot-tz.org/Publications/MonthlyEconomicReviews/MER%20jan%202016.pdf>. Luettu 15.3.2016

BBC 2015. Tanzania election: Government ministers suffer shock defeat. Luettavissa: <http://www.bbc.com/news/world-africa-34646445>. Luettu: 15.3.2016

von Bell, A; Inkiläinen, A; Ritvanen, V & Santala, J. 2011. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet, s. 9-11, 19, 141. Reijo Rautauoman säätiö, Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys LOGY ry & Suomen Huolintaliikkeiden Liitto ry. Helsinki.

BMI Research 2016. Tanzania – Country Risk Report Q1 2016. Business Monitor International. Lontoo, Iso-Britannia.

CIA 2016. The World Factbook: Tanzania. Central Intelligence Agency. Virginia, Yhdysvallat. Luettavissa: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/tz.html>. Luettu 2.3.2016

Cudahy, B. 2006. The Containership Revolution: Malcom McLean's 1956 Innovation Goes Global. Transportation Research Board of the National Academics TR News – The Intermodal Container Era. History, Security and Trends, 246, s. 5-6. Luettavissa: <http://onlinepubs.trb.org/onlinepubs/trnews/trnews246.pdf>. Luettu: 8.3.2016

EAC 2016a. Overview of the East African Community. East African Community. Arusha, Tansania. Luettavissa: <http://www.eac.int/about/overview>. Luettu: 2.3.2016

EAC 2016b. Integration Pillars – Customs Union. East African Community. Arusha, Tansania. Luettavissa: <http://www.eac.int/integration-pillars/customs-union>. Luettu: 2.3.2016

EAC 2016c. Integration Pillars – Common Market. East African Community. Arusha, Tansania. Luettavissa: <http://www.eac.int/integration-pillars/common-market>. Luettu: 2.3.2016

EAC 2016d. Integration Pillars – Monetary Union. East African Community. Arusha, Tansania. Luettavissa: <http://www.eac.int/integration-pillars/monetary-union>. Luettu: 2.3.2016

EAC 2016e. Integration Pillars – Political Federation. East African Community. Arusha, Tansania. Luettavissa: <http://www.eac.int/integration-pillars/political-federation>. Luettu: 2.3.2016

Euromonitor International 2015a. Markets of the Future: Tanzania. Datagraphic 9.4.2015. Euromonitor International. Lontoo, Iso-Britannia.

Euromonitor International 2015b. Tanzania: Country Profile. 11.12.2015. Euromonitor International. Lontoo, Iso-Britannia.

Export.gov 2016. Tanzania - Market Overview. Luettavissa: <http://apps.export.gov/article?id=Tanzania-Market-Overview>. Luettu: 10.3.2016

Expression 2016. Business case – IroFit goes Tanzania. Expression Tanzania Ltd.

Finanssivalvonta 2014. Maksujenvälitys. Luettavissa: http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Finanssiasiakas/Finanssialan_palveluita/Maksupalvelut/Maksujenvalitys/Pages/Default.aspx. Luettu: 11.3.2016

GSMA 2012. Powering Telecoms: East Africa Market Analysis. Luettavissa: <http://www.gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2012/10/GPM-Market-Analysis-East-Africa-v3.pdf>. Luettu: 13.3.2016

GSMA 2014. Enabling mobile money policies in Tanzania. Luettavissa: <http://www.gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2014/03/Tanzania-Enabling-Mobile-Money-Policies.pdf>. Luettu: 12.4.2016

Hirsjärvi, S & Hurme, H. 1991. Teemahaastattelu, s. 15, 23, 25, 36. Yliopistopaino. Helsinki.

IFC 2010. M-Money Channel Distribution Case – Tanzania. Vodacom Tanzania M-PESA. Luettavissa: <http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/3aa8588049586050a27ab719583b6d16/Tool+6.8.+Case+Study+-+M-PESA,+Tanzania.pdf?MOD=AJPERES>. Luettu: 10.4.2016

Inkiläinen, A. 2011. Asiakaslähtöinen toimitusketju. Teoksessa von Bell, A; Inkiläinen, A; Ritvanen, V & Santala, J. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet, s. 9-11. Reijo Rautauoman säätiö, Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys LOGY ry & Suomen Huolintaliikkeiden Liitto ry. Helsinki.

IroFit 2016. IroFit Payments. Luettavissa: <http://www.irofit.com/>. Luettu: 17.4.2016

ITC 2014. E-Commerce and Beyond: Opportunities for developing country SMEs. Luettavissa: <http://www.tradeforum.org/article/e-commerce-and-beyond-opportunities-for-developing-country-smes/>. Luettu: 10.3.2016

Kabanda, S. 2013. E-COMMERCE AND SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES (SME) IN LEAST DEVELOPED COUNTRIES: The Case of Tanzania. University of Cape Town. Luettavissa: http://open.uct.ac.za/bitstream/handle/11427/5646/thesis_com_2013_kabanda_salah.pdf?sequence=1. Luettu: 10.3.2016

Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta, s. 81-83. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

KPMG 2012. Tanzania – Country profile, s. 3. KPMG Services Proprietary Limited. Johannesburg, Etelä-Afrikka. Luettavissa: <https://www.kpmg.com/Africa/en/KPMG-in-Africa/Documents/Tanzania.pdf>. Luettu: 2.3.2016

KPMG 2014. Tanzania Fiscal Guide 2014/15. Luettavissa: <https://www.kpmg.com/Africa/en/KPMG-in-Africa/Documents/2014-15%20Fiscal%20Guides/TANZANIA-Fiscal%20Guide-2014.pdf>. Luettu: 16.3.2016

Logistiikan Maailma 2016a. Logistiikka ja toimitusketju. Reijo Rautauoman säätiö, Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys LOGY ry & Suomen Huolintaliikkeiden Liitto ry. Helsinki. Luettavissa: http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Logistiikka_ja_toimitusketju. Luettu: 18.2.2016

Logistiikan Maailma 2016b. Tieto- raha ja materiaalivirrat. Reijo Rautauoman säätiö, Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys LOGY ry & Suomen Huolintaliikkeiden Liitto ry. Helsinki. Luettavissa: http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Tieto-_raha_ja_materiaalivirrat. Luettu: 18.2.2016

Maxcom 2015. Maxcom company profile 2015. Maxcom Africa Ltd.

Ministry of Foreign Affairs 2016. Tanzania – Country Profile. Luettavissa: <http://www.foreign.go.tz/index.php/en/tanzania>. Luettu: 10.4.2016

Morris, M., Schindehutte, M. & Allen, J. 2005. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. Journal of business research, 58, 6, s. 726-735. Luettavissa: https://www.researchgate.net/publication/222380736_The_Entrepreneur's_Business_Model_Toward_a_Unified_Perspective. Luettu: 3.4.2016

Myerson, P. 2015. Supply Chain and Logistics Management Made Easy. s. 44-48, 56-59. Pearson Education. Old Tappan, New Jersey, Yhdysvallat.

National Bureau of Statistics 2014a. Statistical Abstract 2013. Luettavissa: <http://www.nbs.go.tz/nbs/Stastical%20Abstract/Statistical%20Abstract%20Report%202013.pdf>. Luettu 15.3.2016

National Bureau of Statistics 2014b. Tanzania mainland socio-economic profile. Luettavissa: http://www.tanzania.go.tz/egov_uploads/documents/TANZANIA_MAINLAND_SOCIO_ECONOMIC_PROFILE_sw.pdf. Luettu 15.3.2016

National Bureau of Statistics 2015. INTEGRATED LABOUR FORCE SURVEY. Luettavissa: <http://www.nbs.go.tz/nbstz/index.php/english/statistics-by-subject/labour-statistics>. Luettu 15.3.2016

Oreku, G., Mtenzi, F. & Ali, A. 2013. A Viewpoint of Tanzania E-Commerce and Implementation Barriers. Computer Science and Information Systems, 10, 1, s. 263-281. Luettavissa: <http://www.comsis.org/archive.php?show=ppr559-1106>. Luettu: 10.3.2016

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers, s. 4, 15-17, 20, 22-23, 26, 28, 30, 34, 36, 38-40. John Wiley & Sons. Hoboken, New Jersey, Yhdysvallat.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Tucci, C. 2005. Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. Communications of the association for Information Systems, 16, 1, s. 1-25. Luettavissa: <http://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=3016&context=cais>. Luettu: 3.4.2016

Parliament of Tanzania 2016. Members of the Parliament. Luettavissa: <http://parliament.go.tz/mps-list>. Luettu 15.3.2016

Ritvanen, V. 2011. Logistiikka palvelee. Teoksessa von Bell, A; Inkiläinen, A; Ritvanen, V & Santala, J. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet, s. 19. Reijo Rautauoman säätiö, Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys LOGY ry & Suomen Huolintaliikkeiden Liitto ry. Helsinki.

Ritvanen, V. 2011. Toimitusketjun kehittäminen. Teoksessa von Bell, A; Inkiläinen, A; Ritvanen, V & Santala, J. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet, s. 141. Reijo Rau-tauoman säätiö, Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys LOGY ry & Suomen Huolintaliikkei-den Liitto ry. Helsinki.

SADC 2016. About Southern African Development Community. Luettavissa: <http://www.sadc.int/about-sadc/> Luettu: 10.4.2016

Sakki, J. 2014. TILAUS–TOIMITUSKETJUN HALLINTA - Digitalisoitumisen haasteet, s. 8-9. Jouni Sakki Oy. Vantaa.

Taanila, A. 2015. Toimitusketjun hallinnan työkaluja. s. 2, 5, 16, 19-22, 25, 27-28. Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu. Luettavissa: <http://myy.haaga-helia.fi/~taaak/s/toimitusketju.pdf>. Luettu: 24.4.2016

Tanzania Investment Centre 2014. Tanzania Investment Guide 2014-2015. Luettavissa: http://www.tic.co.tz/media/Guide_book_2014_for_flip.pdf. Luettu 15.3.2016

Tanzania Investment Centre 2016. About Tanzania Investment Centre. Luettavissa: <http://www.tic.co.tz/Team?l=en>. Luettu 15.3.2016

Tigo 2016a. Tigo Pesa in 5 easy steps. Luettavissa: <http://www.tigo.co.tz/en/tigo-pesa/about-tigo-pesa/tigo-pesa-in-5-steps>. Luettu: 17.4.2016

Tigo 2016b. Tigo Pesa tariffs. Luettavissa: <http://www.tigo.co.tz/en/tigo-pesa/services-and-tariffs/tigo-pesa-tariffs>. Luettu: 17.4.2016

The Africa Report 2014. Country Profile 2014: Tanzania. Luettavissa: <http://www.theafricareport.com/Horn-East/country-profile-2014-tanzania.html>. Luettu: 13.4.2016

Trading Economics 2016. Tanzania Inflation Rate. Luettavissa: <http://www.tradingeconomics.com/tanzania/inflation-cpi>. Luettu: 15.3.2016

Transparency International 2015. Corruption Perceptions Index 2015 – Tanzania. Luettavissa: <https://www.transparency.org/country/#idx99>. Luettu: 15.3.2016

Transparency International 2013. Global Corruption Barometer 2013 – National Results: Tanzania. Luettavissa: <https://www.transparency.org/gcb2013/country/?country=tanzania>.
Luettu: 15.3.2016

Umoja Switch 2016a. About Umoja – Background. Luettavissa: <http://umojaswitch.co.tz/about-us-umoja>. Luettu 17.4.2016

Umoja Switch 2016b. Projects. Luettavissa: <http://umojaswitch.co.tz/projects>. Luettu 17.4.2016

Umoja Switch 2016c. Mobile Banking. Luettavissa: <http://umojaswitch.co.tz/mobile-banking>. Luettu 17.4.2016

Vahvaselkä, I. 2009. Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi, s. 67-69, 158-159. Edita Publishing. Helsinki.

Vanderbilt Law School 2016. Political and Legal Environment of Business. Vanderbilt Law School. Nashville, Tennessee, Yhdysvallat. Luettavissa: <http://law.vanderbilt.edu/courses/228>. Luettu: 27.2.2016

Vodacom 2016a. Top reasons to use M-Pesa. Luettavissa: <https://www.vodacom.co.tz/mpesa/consumers/reasons>. Luettu: 17.4.2016

Vodacom 2016b. M-Pesa Payments. Luettavissa: <https://www.vodacom.co.tz/mpesa/consumers/payments>. Luettu: 17.4.2016

Vodacom 2016c. M-Pesa Transaction Tariffs. Luettavissa: https://www.vodacom.co.tz/mpesa/consumers/mpesa_tarrifs. Luettu: 17.4.2016

WTO 2015. Trade Profiles: Tanzania. World Trade Organization. Geneva, Sveitsi. Luettavissa: <http://stat.wto.org/CountryProfile/WSDBCountryPFView.aspx?Country=TZ&Language=E>. Luettu: 2.3.2016

World Bank 2016a. Gross domestic product 2014. Luettavissa: <http://databank.worldbank.org/data/download/GDP.pdf>. Luettu 15.3.2016

World Bank 2016b. Gross domestic product 2014 PPP. Luettavissa: http://databank.worldbank.org/data/download/GDP_PPP.pdf. Luettu 15.3.2016

World Bank 2016c. Lending interest rate (%). Luettavissa: <http://data.worldbank.org/indicator/FR.INR.LEND>. Luettu 15.3.2016

World Bank 2016d. Real interest rate (%). Luettavissa: <http://data.worldbank.org/indicator/FR.INR.RINR/countries>. Luettu 15.3.2016

World Bank 2016e. Tanzania Overview. Luettavissa: <http://www.worldbank.org/en/country/tanzania/overview>. Luettu 15.3.2016

XE.com 2016a. TZS per 1 EUR 10 Year Chart. Luettavissa: <http://www.xe.com/currency-charts/?from=EUR&to=TZS&view=10Y>. Luettu: 15.3.2016

XE.com 2016b. TZS per 1 USD 10 Year Chart. Luettavissa: <http://www.xe.com/currency-charts/?from=USD&to=TZS&view=10Y>. Luettu: 15.3.2016

Zantel 2016a. EzyPesa Services. Luettavissa: http://www.zantel.com/ezypesa_services.php. Luettu: 17.4.2016

Zantel 2016b. EzyPesa Tariffs. Luettavissa: http://www.zantel.com/ezypesa_tarrifs.php. Luettu: 17.4.2016

Zanzibar House of Representatives 2016. Members of the House. Luettavissa: <http://www.zanzibarassembly.go.tz/members.php>. Luettu: 15.3.2016

Zott, C. & Amit, R. 2008. The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, 29, 1, s. 1-26. Luettavissa: <http://mgmt.wharton.upenn.edu/~files/2F%3Fwhdmsaction%3Dpublic%3Amain.file%26fileID%3D4012&usg=AFQjCNEUa0JxT6ofA-QVhoovR96y3KtfwXQ&cad=rja>. Luettu 3.4.2016

Zott, C., Amit, R. & Massa, L. 2010. The business model: Theoretical roots, recent developments, and future research, s. 1-43. IESE Business School-University of Navarra. Navarra, Espanja. Luettavissa: <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0862-E.pdf>. Luettu 3.4.2016.

Zott, C., Amit, R. & Massa, L. 2011. The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37, 4, s. 1019-1042. Luettavissa:

<http://www.cse.tkk.fi/fi/opinnot/T-109.4300/2013/luennot-files/Zott%20et%20al.%20-%202011%20-%20The%20Business%20Model%20Recent%20Developments%20and%20Future%20Research.pdf>. Luettu 3.4.2016

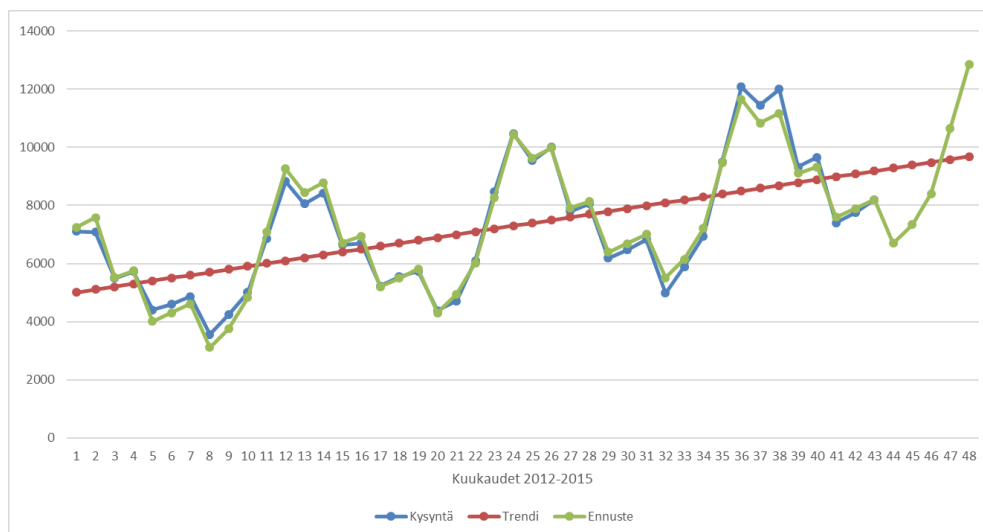
7km.net 2016. Rynok Syomyi Kilometr. Odessa, Ukraina. Luettavissa: <http://7km.net/> Luettu: 8.3.2016

Liitteet

Liite 1. Aikasarjaennustaminen summamallilla

Ennustaminen summamallilla

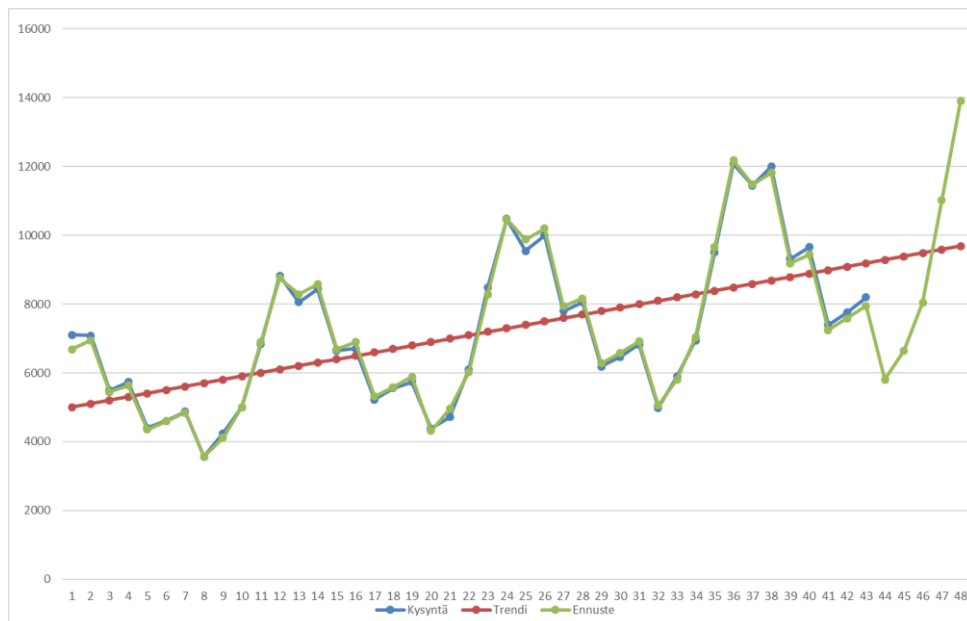
Vuosi	Kuukausi	kuukaudet juoksevasti	Kysyntä	Liukuva ka.	Keskistetty liukuva ka.	Trendi	Kausi-vaihtelu	Ennuste	Virheen itseisarvo	Kuukausi	Kausivaihtelu
2012	1	1	7110			5006,7	2103,3	7249,1	139,1	1	2242,4
	2	2	7088			5106,2	1981,8	7589,9	501,9	2	2483,6
	3	3	5492			5205,8	286,2	5523,1	31,1	3	317,4
	4	4	5732			5305,3	426,7	5746,1	14,1	4	440,8
	5	5	4404			5404,8	-1000,8	4010,1	393,9	5	-1394,7
	6	6	4604			5504,3	-900,3	4302,1	301,9	6	-1202,2
	7	7	4872	5648,8	5688,1	5603,8	-731,8	4616,6	255,4	7	-987,2
	8	8	3559	5727,5	5783,6	5703,4	-2144,4	3114,8	444,2	8	-2588,6
	9	9	4244	5839,7	5887,8	5802,9	-1558,9	3756,4	487,6	9	-2046,5
	10	10	5008	5936,0	5976,6	5902,4	-894,4	4824,1	183,9	10	-1078,3
	11	11	6849	6017,2	6051,3	6001,9	847,1	7080,8	231,8	11	1078,8
	12	12	8823	6085,3	6124,8	6101,4	2721,6	9264,4	441,4	12	3163,0
2013	1	13	8055	6164,2	6200,3	6201,0	1854,0	8443,4	388,4		
	2	14	8434	6236,4	6270,9	6300,5	2133,5	8784,1	350,1		
	3	15	6648	6305,3	6324,8	6400,0	248,0	6717,4	69,4		
	4	16	6706	6344,3	6390,0	6499,5	206,5	6940,4	234,4		
	5	17	5222	6435,6	6503,3	6599,1	-1377,1	5204,4	17,6		
	6	18	5550	6571,0	6639,8	6698,6	-1148,6	5496,4	53,6		
	7	19	5739	6708,6	6770,8	6798,1	-1059,1	5810,9	71,9		
	8	20	4386	6832,9	6898,3	6897,6	-2511,6	4309,0	77,0		
	9	21	4712	6963,6	7011,5	6997,1	-2285,1	4950,7	238,7		
	10	22	6103	7059,4	7115,5	7096,7	-993,7	6018,3	84,7		
	11	23	8474	7171,6	7211,6	7196,2	1277,8	8275,0	199,0		
	12	24	10474	7251,6	7289,7	7295,7	3178,3	10458,7	15,3		
2014	1	25	9547	7327,8	7373,1	7395,2	2151,8	9637,6	90,6		
	2	26	10002	7418,5	7443,3	7494,7	2507,3	9978,4	23,6		
	3	27	7798	7468,2	7517,5	7594,3	203,7	7911,6	113,6		
	4	28	8052	7566,8	7601,9	7693,8	358,2	8134,6	82,6		
	5	29	6182	7636,9	7679,8	7793,3	-1611,3	6398,6	216,6		
	6	30	6464	7722,6	7789,5	7892,8	-1428,8	6690,6	226,6		
	7	31	6828	7856,3	7935,6	7992,3	-1164,3	7005,1	177,1		
	8	32	4982	8014,9	8098,2	8091,9	-3109,9	5503,2	521,2		
	9	33	5896	8181,5	8244,9	8191,4	-2295,4	6144,9	248,9		
	10	34	6944	8308,3	8375,3	8290,9	-1346,9	7212,6	268,6		
	11	35	9502	8442,3	8493,0	8390,4	1111,6	9469,2	32,8		
	12	36	12079	8543,7	8597,5	8489,9	3589,1	11652,9	426,1		
2015	1	37	11450	8651,3	8708,2	8589,5	2860,5	10831,9	618,1		
	2	38	12001	8765,1		8689,0	3312,0	11172,6	828,4		
	3	39	9320			8788,5	531,5	9105,9	214,1		
	4	40	9660			8888,0	772,0	9328,9	331,1		
	5	41	7398			8987,5	-1589,5	7592,9	194,9		
	6	42	7756			9087,1	-1331,1	7884,9	128,9		
	7	43	8193			9186,6	-993,6	8199,4	6,4		
	8	44				9286,1		6697,5			
	9	45				9385,6		7339,2			
	10	46				9485,1		8406,8			
	11	47				9584,7		10663,5			
	12	48				9684,2		12847,2			
Virheen itseisarvojen keskiarvo:									232,02		



Liite 2. Aikasarjaennustaminen tulomallilla

Ennustaminen tulomallilla

Vuosi	Kuukausi	kuukaudet juoksevasti	Kysyntä	Liukuva ka.	Keskistetty liukuva ka.	Trendi	Kausi-vaihtelu	Ennuste	Virheen itseisarvo	Kuukausi	Kausivaihtelu	
2012	1	1	7110			5006,7	1,42	6687,83	422,17	1	1,3	
	2	2	7088			5106,2	1,39	6947,61	140,39	2	1,4	
	3	3	5492			5205,8	1,05	5441,37	50,63	3	1,0	
	4	4	5732			5305,3	1,08	5631,05	100,95	4	1,1	
	5	5	4404			5404,8	0,81	4354,30	49,70	5	0,8	
	6	6	4604			5504,3	0,84	4592,62	11,38	6	0,8	
	7	7	4872		5648,8	5688,1	5603,8	0,87	4847,01	24,99	7	0,9
	8	8	3559		5727,5	5783,6	5703,4	0,62	3565,69	6,69	8	0,6
	9	9	4244		5839,7	5887,8	5802,9	0,73	4109,53	134,47	9	0,7
	10	10	5008		5936,0	5976,6	5902,4	0,85	5009,17	1,17	10	0,8
	11	11	6849		6017,2	6051,3	6001,9	1,14	6904,59	55,59	11	1,2
	12	12	8823		6085,3	6124,8	6101,4	1,45	8754,43	68,57	12	1,4
2013	1	13	8055		6164,2	6200,3	6201,0	1,30	8283,07	228,07		
	2	14	8434		6236,4	6270,9	6300,5	1,34	8572,51	138,51		
	3	15	6648		6305,3	6324,8	6400,0	1,04	6689,62	41,67		
	4	16	6706		6344,3	6390,0	6499,5	1,03	6898,63	192,63		
	5	17	5222		6435,6	6503,3	6599,1	0,79	5316,43	94,43		
	6	18	5550		6571,0	6639,8	6698,6	0,83	5589,06	39,06		
	7	19	5739		6708,6	6770,8	6798,1	0,84	5879,96	140,96		
	8	20	4386		6832,9	6898,3	6897,6	0,64	4312,32	73,68		
	9	21	4712		6963,6	7011,5	6997,1	0,67	4955,28	243,28		
	10	22	6103		7059,4	7115,5	7096,7	0,86	6022,68	80,32		
	11	23	8474		7171,6	7211,6	7196,2	1,18	8278,44	195,56		
	12	24	10474		7251,6	7289,7	7295,7	1,44	10467,95	6,05		
2014	1	25	9547		7327,8	7373,1	7395,2	1,29	9878,31	331,31		
	2	26	10002		7418,5	7443,3	7494,7	1,33	10197,42	195,42		
	3	27	7798		7468,2	7517,5	7594,3	1,03	7937,97	139,97		
	4	28	8052		7566,8	7601,9	7693,8	1,05	8166,20	114,20		
	5	29	6182		7636,9	7679,8	7793,3	0,79	6278,56	96,56		
	6	30	6464		7722,6	7789,5	7892,8	0,82	6585,49	121,49		
	7	31	6828		7856,3	7935,6	7992,3	0,85	6912,92	84,92		
	8	32	4982		8014,9	8098,2	8091,9	0,62	5058,95	76,95		
	9	33	5896		8181,5	8244,9	8191,4	0,72	5801,03	94,97		
	10	34	6944		8308,3	8375,3	8290,9	0,84	7036,20	92,20		
	11	35	9502		8442,3	8493,0	8390,4	1,13	9652,30	150,30		
	12	36	12079		8543,7	8597,5	8489,9	1,42	12181,46	102,46		
2015	1	37	11450		8651,3	8708,2	8589,5	1,33	11473,55	23,55		
	2	38	12001		8765,1		8689,0	1,38	11822,32	178,68		
	3	39	9320				8788,5	1,06	9186,27	133,73		
	4	40	9660				8888,0	1,09	9433,78	226,22		
	5	41	7398				8987,5	0,82	7240,68	157,32		
	6	42	7756				9087,1	0,85	7581,93	174,07		
	7	43	8193				9186,6	0,89	7945,87	247,13		
	8	44					9286,1		5805,58			
	9	45					9385,6		6646,78			
	10	46					9485,1		8049,71			
	11	47					9584,7		11026,16			
	12	48					9684,2		13894,98			
Virheen itseisarvojen keskiarvo:									122,85			



Liite 3. Opinnäytetyön produkti