



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Verkkokaupan toimitusaikojen ja saatavuuksien hallinnan paranta- minen

Hilla Heimo

2018 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Hilla Heimo
Verkkokaupan toimitusaikojen ja
saatavuuksien hallinnan parantami-
nen
Opinnäytetyö
marraskuu, 2018

Verkkokaupan toimitusaikojen ja saatavuuksien hallinnan parantaminen

2018

Sivumäärä 48

Tämä opinnäytetyö tehtiin tuntemattomana pysyttelevälle yritykselle. Opinnäytetyön aiheena oli verkkokaupan toimitusaikojen ja saatavuuksien hallinnan parantaminen. Tavoitteena oli selvittää, kuinka yrityksen olisi mahdollista parantaa toimitusaikojen sekä saatavuuksien hallintaa ja minkälaisia keinoja yritys voisi käyttää.

Tietoperusta aloitettiin digitalisaatiosta yleisesti, jonka jälkeen siirryttiin sen vaikutuksiin. Yksi esimerkki digitalisaation vaikutuksista on verkkokaupan syntyminen, joten digitalisaation jälkeen tietoperustassa siirryttiin verkkokauppaan. Toimitusaikojen ja saatavuuksien hallintaan kuuluu olennaisena osana toimitusketju sekä toimitusketjun rakenne. Toimitusketju voi olla monimutkainen tai yksinkertainen. Monimutkaiseen toimitusketjuun liittyy useampia toimijoita. Jos jokin toimitusketjun osa ei toimi, kuten pitäisi, vaikuttaa se tuotteiden saatavuuksiin ja toimitusaikoihin pidentävästi. Toimitusketjun jokaisella toimijalla tulee olla samankaltaisia tavoitteita, jotta toimitusketju toimii.

Tässä opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Laadullisen tutkimusmenetelmän yksi tiedonkeräys menetelmistä on teemahaastattelu. Teemahaastattelun toteuttaminen ja haastattelun tulosten analysointi kuului osaksi tätä työtä. Haastattelun avulla saatiin kerättyä arvokasta tietoa yrityksen työntekijöiltä toimitusaikojen ja saatavuuksien hallinnasta, sekä hallinnan parantamisesta.

Toimitusaikojen ja saatavuuden hallintaa yritys X:ssä olisi mahdollista parantaa automatisaatiolla. Automatisaation avulla yrityksen olisi helpompi poimia tavarantoimittajien tuotteiden saatavuus- ja toimitusaikatiedot ja sen jälkeen päivittää ne kauppaan. Ennen automaatiota yritys X voisi pyytää useammalta tavarantoimittajalta saldolistauksia, joiden perusteella voitaisiin tietoja päivittää tuotteille. Tämä vähentäisi sähköposti tulvaa, joka koskee tuotteiden saatavuuksia sekä toimitusaikoja.

Hilla Heimo

Improving delivery time and availability management for e-commerce

2018

Pages

48

This thesis was made for an unnamed company. The topic of the thesis was to improve webshops delivery times and availability controlling. The goal was to find out how a company can better its delivery times and availability controlling and by what means the company can achieve that.

The knowledge base firstly covered digitalization on a common level, after that it centered on the effects of digitalization. One example of the effects of digitalization is the birth of webshops, so after digitalization the knowledge base moved on to cover webshops. Chain of supply and its composition are an essential part of delivery times and availability controlling. Chain of supply can be simple or complex. A complex chain of supply consists of more operatives. If a part of the supply chain doesn't work like it should, it has an effect on the availability of the product and lengthens the delivery times. Each operative of the supply chain should have similar goals, so that the supply chain works as intended.

A qualitative research method was used in this thesis. One information collection method of the qualitative research method is theme interview. The realisation of the theme interview and analyzing the results was a part of this work. Interviews helped gather important knowledge from the companys workers on delivery times and availability controlling and about improving the availability controlling.

It would be possible to improve delivery time and availability controlling in company X by improving automatization. With automatization the company could pick the suppliers products availability- and delivery time information easier and then upgrade the information to the shop. Before automatization company X could ask from more of its suppliers its inventory lists, which could be used to upgrade the information for the products. This would lessen the flood of emails concerning products availability and delivery times.

Keywords: Supply Chain, Logistics, Delivery times, Availability

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Nykytilanne	7
3	Digitalisaatio	10
3.1	Digitalisaation vaikutukset	10
3.2	Verkkokauppa Suomessa	13
4	Toimitusketju	17
4.1	Porterin arvoketju	18
4.2	Toimitusketjun vaiheet	19
4.3	Toimitusketjun hallinta ja kehittäminen	21
4.4	Tuotteen toimitusaika ja saatavuus	23
4.5	Toimitusketjuun liittyvät riskit	26
5	Tutkimusmenetelmät	27
5.1	Kvalitatiivinen tutkimus	27
5.2	Tutkimushaastattelu	28
5.3	Teemahaastattelu	29
6	Yritys X:n työntekijöiden haastattelut	30
6.1	Haastattelun analyysi	32
7	Toimitusaikojen hallinnan parantaminen	34
8	Johtopäätökset	37
9	Kehitysideat	38
10	Arviointi omasta oppimisesta.....	39
	Lähteet:	41
	Kuviot	45
	Liitteet	47

1 Johdanto

Digitalisaatio on vaikuttanut siihen, että erilaiset verkkokaupat ovat yleistyneet viimeisten vuosien aikana ja niistä on tullut kilpailijoita kivijalkakaupoille. Kivijalkakaupoillakin saattaa olla lisäksi verkkokauppa, myyntiä lisäämässä. Osa verkkokaupoista on tunnettuja myös maailmanlaajuisesti ja useasta on mahdollista tilata tuotteita toiseen maahan. (Koiranen & Räsänen 2017, 455-456.) Verkkokauppoja on olemassa eri tyyliä ja ne ovat keskittyneitä eri asioihin. Toiset kaupat ovat keskittyneet myymään vaatteita ja toiset huonekaluja tai ruokaa. Verkkokaupat ovat syntyneet digitalisaation tuloksena. (Kaupanteko internetissä 2018.) Nykyään ihmiset käyttävät matkapuhelimia paljon enemmän kuin ennen ja sen takia monet verkkokaupat ovatkin kehittäneet puhelimiin oman selaimen tai sovelluksen, jotta asiakkaiden olisi mahdollisimman helppo tehdä ostoksia paikasta ja ajasta riippumatta (Kurjenoja 2018).

Tavalliseen kivijalkakauppaan verrattuna verkkokaupan valikoima saattaa olla monipuolisempi. Verkkokaupat pystyvät pitämään yleensä isompaa valikoimaa kuin kivijalkakaupat, koska tuotteet tilataan tarpeen mukaan varastoon tai tuotteet saatetaan toimittaa jopa suoraan tavarantoimittajan varastosta. (Kaupanteko internetissä 2018.) Verkkokaupassa toiminta on erilaista verrattuna kivijalkakauppaan. Verkkokaupassa asiakkaat pystyvät asioimaan paikasta riippumatta ja mihin aikaan tahansa. (E-commerce in the Nordics 2018.) Asiakkaiden on mahdollista saada palvelua, esimerkiksi soittamalla asiakas- tai myyntipalveluun. Verkkokaupasta tilatessa asiakas ei kuitenkaan kohtaa myyjiä tai asiakaspalvelijoita kasvoitusten. (Kurjenoja 2018.)

Tämä opinnäytetyö on tehty yhteistyössä yrityksen kanssa, joka haluaa pysyä tuntemattomana. Kutsumme tätä yritystä nimellä yritys X. Yritys X, joka toimii kuluttajapuolella, haluaa parantaa tuotteiden toimitusaikojen ja saatavuuksien hallintaa. Tässä opinnäytetyössä selvitettiin sitä, kuinka yritys X saisi verkkokaupassa olevien tuotteiden toimitusaikojen ja saatavuuksien hallintaa parannettua. Toimitusaikojen ja saatavuuksien hallinnan parantamiseen liittyy eri osa-alueita, kuten yrityksen toimitusketju ja toimitusketjun vaiheiden vaikutus. Opinnäytetyössä keskityttiin niihin toimitusketjun osiin, joihin yritys X voi vaikuttaa. Tällaisia toimitusketjun osia ovat esimerkiksi tuotteiden saatavuuksien ja toimitusaikojen päivittäminen verkkokauppaan tai yrityksen sisäisten toimintojen sujuvuus. Osaan toimitusketjun osista yritys X ei juurikaan voi vaikuttaa. Tavarantoimittajan varaston toiminnat tai kuljetuksen nopeus ovat esimerkkejä toimitusketjun osista, joihin yritys ei pysty vaikuttamaan. Opinnäytetyössä pohdittiin, mitä menetelmiä yritys X voisi ottaa käyttöön nykyisten menetelmien rinnalle, jotta toimitusaikojen ja saatavuuksien hallintaa saataisiin parannettua.

Tämä opinnäytetyö on laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta. Opinnäytetyötä varten on haastateltu joitakin yrityksen X:n työntekijöitä yrityksen toimitusaikojen ja saatavuuksien hallinnasta sekä hallinnan parantamisesta. Haastatteluun valikoitui henkilöitä eri osastoilta, jotta

olisi mahdollista saada eri näkökulmia esille. Haastateltavat valikoituivat siten, että toimitusaikojen ja saatavuuksien päivittäminen vaikutti jollain tavalla haastateltavien työhön. Haastattelun avulla saatiin arvokasta tietoa tuotteiden toimitusaikojen ja saatavuuksien hallinnan nykyisestä tilasta ja ongelmakohdista, joihin yrityksen tulisi puuttua.

2 Nykytilanne

Yritys X:ssä on toimitusaikojen ja saatavuuksien hallintaa tehty nyt noin vuoden ajan säännöllisesti päivittämällä tuotteiden saatavuus- ja toimitusaikatietoja sekä tarkastelemalla tasaisesti toimitusaikojen pitävyyttä. Yritys X on saanut hallintaa parannettua siihen nähden, mitä toimitusajat ja saatavuudet aluksi olivat. Sitä ennen toimitusaikoja ja saatavuuksia muutettiin toimittajalta saatujen tietojen perusteella, mutta niiden paikkansa pitävyyttä ei tarkasteltu säännöllisesti. Edelleen toimitusaikojen ja saatavuuksien hallinnassa on ongelmia, eivätkä kaikki toimitukset mene asiakkaalle verkkokaupassa luvatussa ajassa. Kun kaikki toimitukset eivät mene luvatussa ajassa asiakkaille, aiheuttaa se ongelmia yritys X:n monelle eri osastolle esimerkiksi myynti- ja asiakaspalveluosastoille.

Tätä opinnäytetyötä aloittaessa haasteita oli saatavuuksien paikkansa pitävyydessä. Kaikilta tavarantoimittajilta ei saatu ajoissa tietoa loppuneista tuotteista, eikä uusista muuttuneista toimitusajoista tai saatavuuspäivämääristä. Toimitusaikojen ja saatavuuksien pitäisi olla kaupassa ajantasaisia sekä kertoa asiakkaille totuuden mukaista kuvaa siitä, kuinka kauan tuotteen toimitus vie aikaa. Lisäksi kaupassa tuotteen tuotekortilla tulisi olla näkyvissä, mikäli kyseistä tuotetta ei ole sillä hetkellä saatavilla, kun asiakas on tilausta tekemässä. Jos tuotetta ei ole saatavilla, pitäisi kaupassa olla päivitetty tieto, koska tuotetta on tulossa lisää, jotta asiakas osaa arvioida pystyykö hän odottamaan tuotetta. Tuotekortti tarkoittaa verkkokaupoissa sivua, josta löytyy tuotteen tiedot. Jokaisella verkkokaupan tuotteella on oma tuotekortti. Tuotekortilla voi kaupasta riippuen olla erilaisia tietoja esillä. Useimmiten tuotekortilta löytyy tuotteen nimi, kuva, hinta, perustiedot, toimitusaika- ja saatavuustiedot. Perustietoja ovat esimerkiksi tuotekoodi, korkeus, leveys, pituus, paino ja väri. Joissakin verkkokaupoissa voi olla toimitusajan lisäksi näkyvissä, onko tuotetta heti varastossa saatavilla ja kuinka monta kappaletta tuotetta on varastossa. Tuotekorteilla on näkyvissä myös kampanjat, mikäli tuotteella on kampanja käynnissä. Tuotekortin avulla asiakas saa tietoa tuotteesta ja tekee tietojen avulla päätöksen, haluaako ostaa tuotteen. Tuotekorttien avulla asiakkaan on myös mahdollista vertailla samaa tuotetta eri kaupoissa.

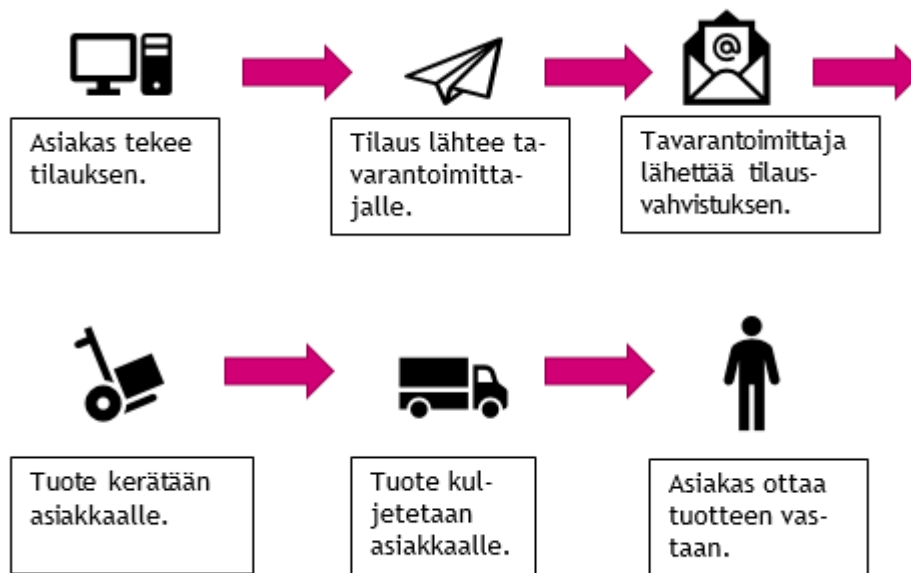
Jos toimitusajat ja saatavuudet eivät ole realistisia kaupassa, eivät asiakkaat ole tyytyväisiä kaupassa luvattuun tietoon. Asiakkaat ottavat tällöin yhteyttä asiakaspalveluun. Jos viivettä

on paljon, saattavat asiakkaat toivoa hyvitystä tuotteen hinnasta tai purkaa kaupan kokonaan. Monelle yrityksen osastolle koituu paljon työtä virheellisistä saatavuuksista ja toimitusajoista.

Kaikki toimitusviiveet eivät johdu yksinään yritys X:n toiminnasta, vaan toimitusketjuun kuuluu monta eri vaihetta. Kun asiakas tekee tilauksen, menee suurin osa tilauksista automaattisesti eteenpäin tavarantoimittajalle. Tavarantoimittaja ottaa tilauksen vastaan ja käsittelee tilauksen. Joillakin tavarantoimittajilla tilaukset käsitellään manuaalisesti ja toisille tilaukset menevät järjestelmästä automaattisesti eteenpäin. Joka tapauksessa tavarantoimittajien tulisi ilmoittaa viiveistä mahdollisimman nopeasti yritys X:lle, jotta tuotteiden toimitusaika ja saatavuus voidaan päivittää kauppaan. Ihanteellinen tilanne yritykselle olisi, että tavarantoimittaja ilmoittaisi mahdollisista viiveistä jo ennen, kuin asiakas on ehtinyt tilata tuotteen. Osa tavarantoimittajista tekeekin jo näin, mutta osa ilmoittaa viiveistä vasta tilauksen saatuttua heille, jolloin asiakas jo toiveikkaana odottaa tuotettaan. Kuljetusliikkeillä voi olla myös viiveitä, joihin yritys X ei valitettavasti voi vaikuttaa. Pääsääntöisesti kuljetusliikkeet kuljettavat tuotteet nopeasti, mutta joskus käy niin, että tuote ei lähdekään heti matkaan. Viivettä voi syntyä lisää myös siitä, ettei jokaiselle paikkakunnalle kuljetuksia tapahdu joka päivä. Tämän takia tuote saattaa odottaa kuljetusta kuljetusliikkeellä parikin päivää ennen kuin se lähtee asiakkaalle.

Tällä hetkellä yritys X:llä on käytössä erillinen sähköposti, jonne tulee viestejä poistuneista tuotteista, tuotteiden saatavuuksista ja toimitusajan muutoksista. Varsinkin kesäaikaan sähköpostiviestiä tulee paljon. Sähköpostien perusteella yritys X:ssä muokataan tiedot verkko-kauppaan manuaalisesti ja yksitellen. Yleensä, kun sähköpostiin tulee viestiä esimerkiksi tuotteen loppumisesta, on asiakas jo ehtinyt kysellä tuotteensa perään. Yritys X:llä ei tällöin ole ollut toimitusaikaan liittyvää oikeaa tietoa. Yritys X tarvitsee oikean paikkansa pitävän tiedon kauppaan jo ennen kuin asiakas tekee tilausta. Tällä hetkellä kauppaan päivitetään tietoa suurimmalle osalle tuotteista, vasta kun asiakas on jo tilannut tuotteen. Verkkokaupassa pitäisi olla oikeaa tietoa jo ennen kuin asiakas on tilaamassa tuotetta. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää yritys X:n ennakkointia toimitusaikojen ja saatavuuksien suhteen. Toisin sanoen, kuinka oikea tieto saataisiin kauppaan, ennen kuin asiakas kyselee tuotettaan. Yritys X toimii vain kotimaan markkinoilla. Suomi on suhteellisen pieni maa ja kilpailu on kovaa, joten yrityksellä ei ole varaa menettää asiakkaitaan. Asiakkaista on pidettävä hyvää huolta, jotta he tilaisivat tuotteet jatkossakin yritys X:n kautta.

Tilaus- toimitusketjun hahmottelua:



Kuva 1: Tilaus-toimitusketju hahmottelua yritys X:ssä

Yllä on hahmoteltu yritys X:n tilaus-toimitusketjua. Ensin asiakas voi tehdä tilauksen joko soittamalla yritykseen tai itse internetin välityksellä yritys X:n nettisivujen kautta. Tämän jälkeen tilaus lähtee joko automaattisesti tai manuaalisesti eteenpäin tavarantoimittajalle. Osa automaattisesti lähtevistä tilauksista menevät eteenpäin EDI-tilauksena. Kun tavarantoimittaja saa tilauksen, lähettää toimittaja yritys X:lle tilausvahvistuksen. Tilausvahvistuksella on yleensä näkyvissä muun muassa toimituspäivämäärä, asiakkaan tiedot, toimitettavat tuotteet ja tavarantoimittajan tiedot. Tavarantoimittaja kerää ja pakkaa tuotteen, jonka jälkeen tuote lähtee kuljetuksen matkaan. Tavarantoimittaja lähettää yritys X:lle laskun asiakkaan tilaamasta tuotteesta. Tuote kuljetetaan asiakkaalle ja asiakas ottaa tilaamansa tuotteen vastaan. Kun asiakas on saanut tuotteen, lähtee asiakkaalle lasku tuotteesta, jollei hän ole sitä maksanut tilauksen yhteydessä.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on saada parannettua toimitusaikojen ja saatavuuksien hallintaa niin, että asiakkaat saisivat jo tuotetta tilatessa tietoonsa oikean toimitusajan. Samalla tämä auttaisi siihen, etteivät asiakkaat peruisi tilauksia viivästyneen toimituksen takia. Yritys X saisi pienettyä peruttujen tilausten prosenttimäärää paljon jo sillä, ettei kaupassa olisi enää loppuunmyytyjä tuotteita näkyvillä ja saatavuudet olisivat kunnossa tuotteilla.

3 Digitalisaatio

Digitalisaatiota on nähtävillä jo kaikkialla, niin kotona kuin liiketoiminnassakin (Koiranen & Räsänen 2017, 455). Kun digitalisoituminen muuttaa markkinoiden ja yritysten toimintaa sekä ihmisten käyttäytymistä, puhutaan digitalisaatiosta. Digitalisaatio tarkoittaa myös tietojen tallentamista, käsittelyä ja siirtämistä sähköiseen muotoon. (Burkett 2017.) Digitalisaatio luo puitteet, jotka mahdollistavat muutosten onnistumisen. Samalla digitalisaatio haastaa ihmiset kyseenalaistamaan olemassa olevia toimintatapoja ja luomaan niitä uudelleen entistä paremmiksi ja toimivammiksi. (Rousku 2017, 12-15.)

Digitalisaatiota voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta, esimerkiksi yrityksen näkökulmasta tai koko yhteiskunnan näkökulmasta. Yritysten näkökulmasta katsottuna digitalisaatio muuttaa yritysten toimintatapoja digitaalisempaan suuntaan. Yrityksissä kaikkea tietoa ei säilytetä enää paperilla, vaan nykyään tietoa säilytetään suurimmaksi osaksi tietokoneilla. (McMorrow 2018.) Digitalisoitumista tapahtuu, kun asioita tai prosesseja digitalisoidaan osittain tai kokonaan (Ilmarinen ja Koskela 2015). Tulevaisuudessa ihmiset tulevat viettämään aina vain enemmän ja enemmän aikaa digitaalisessa ympäristössä. Digitalisaatio on vaikuttanut myös ihmisten internetkäyttämiseen. Ihmiset viettävät kasvavissa määrin aikaa internetissä. Internetin käyttö tänä päivänä ei rajoitu vain tietokoneella käytettäväksi, vaan internetin käyttö on siirtynyt myös matkapuhelimilla käytettäväksi. (Koiranen & Räsänen 2017, 455-456.) Yksi esimerkki digitalisaation näkymisestä liiketoiminnassa on palaverit. Aiemmin palavereja pidettiin toimistossa niin, että kaikki tapaamiseen osallistuvat henkilöt olivat paikan päällä. Nykyään palavereja voidaan pitää niin, ettei kaikkien osallistujien tarvitse olla fyysisesti paikan päällä, vaan kokouksiin on mahdollista osallistua etänä esimerkiksi Skypen välityksellä. Toisessa maassa tai kaupungissa asuvienkin on helpompi osallistua palaveriin, kun heidän ei enää tarvitse matkustaa paikan päälle. (Burkett 2017.)

3.1 Digitalisaation vaikutukset

Talouteen digitalisaatio vaikuttaa eri tavoilla. Fyysiset tuotteet, kuten kirjat, CD:t ja lehdet muuttuvat digitaalisiksi palveluiksi alentaen kustannuksia muun muassa kopioinnissa, jake- lussa ja kuljetuksissa. (McMorrow 2018.) Erilaiset digitaaliset alustat kasvattavat tehokkuutta ja alun perin paikalliset tuotteet saadaan helpommin muutettua kansainvälisiksi tuotteiksi (Koistinen-Jokiniemi, Koskiniemi, Lehtinen, Lindroos, Martikainen, Montonen, Savela & Tuomaala 2017, 5-7). Nokian renkaat ovat hyvä esimerkki siitä, miten paikalliset tuotteet ovat kansainvälistyneet. Nokian Renkaat Oy on suomalainen yritys, joka alkuun myi renkaita Suomen markkinoilla. Nykyään renkaita myydään esimerkiksi muualla Euroopassa ja Venäjällä. Tänä päivänä asiakkaiden on mahdollisuus ostaa renkaita myös verkosta. (vuosikatsaus 2017, 5 & 11.) Perinteisen tuotannon tehokkuuskin parantuu digitalisaation avulla, kun logistiikkaa

voidaan yksinkertaistaa digijäljittimillä tai energiatuotantoa voidaan sopeuttaa paremmin vastaamaan kysyntää (Koistinen-Jokiniemi ym. 2017, 5-7).

Yrityksen tasolla tarkasteltaessa digitalisaatio ei ole vain verkkopalveluihin siirtymistä. Digitalisaatio vaikuttaa kaikkiin osiin ja toimintoihin yrityksessä. (Ilmarinen & Koskela 2015.) Se vaikuttaa yrityksen strategiasta tuotteistamiseen asti. Monissa yrityksissä digitaalisten osaajien, kuten digitaalisen markkinoinnin osaajien ja data analysoijien tarve on lisääntynyt. (Bruno 2016.) Automatisaatio ja tekoäly, sekä tekoälyyn liittyvät sovellukset ovat esimerkkejä digitalisaation mukana tuomista muutoksista, joihin yritykset tarvitsevat myös osaajia. Osaamista voi kuitenkin vielä olla vaikea löytää ja se hidastaa yrityksiä vastaamista digitalisaation tuomiin muutoksiin. (Gerdt & Eskelinen 2018, 46-47.) Koska ihmiset käyttävät matkapuhelimien kautta internetiä aiempaa enemmän, ovat monet yritykset kehittäneet tavallisen verkkoselaimen kautta toimivan palvelun rinnalle myös mobiiliselaimessa toimivan palvelun. Tällöin esimerkiksi verkkokaupassa asioiva asiakas voi tehdä ostoksia kätevästi mobiililaitteellaan. (Koiranen & Räsänen 2017, 455-458)

Digitalisaatio on muuttanut ja tulee tulevaisuudessa muuttamaan eri toimialojen kilpailuun vaikuttavia tekijöitä. Se myös mahdollistaa yrityksille suuren asiakasmäärän keräämisen. Uusia toimijoita tulee aloille jatkuvasti, joten myös kilpailu toimijoiden välillä kasvaa. (World Economic Forum 2018.) Aikaisemmin yritykset pystyivät erottautumaan kilpailijoistaan laadulla sekä edullisemmalla tuotteella tai palvelulla. Yritykset saattoivat tarjota tuotteita edullisemmalla hinnalla kuin kilpailija tai he erottautuivat kilpailijoista paremmalla laadullaan tai palvelullaan. Nykyään asiakkaat ovat vaativampia. He haluavat erinomaista laatua ja palvelua sekä kilpailukykyisiä hintoja yrityksen kilpailijoihin nähden. Edellisten lisäksi yrityksen tulee päivittää valikoimaansa sitä mukaan, kun uusia tuotteita tulee markkinoille. Digitalisaation on vaikuttanut siihen, että asiakkaat voivat hankkia tuotteita sekä palveluita ympäri maailmaa. Kotimaisiin verkkokauppoihin tämä vaikuttaa siten, että niiden on pystyttävä tarjoamaan samanlaista asiakaskokemusta kotimaassaan, kun kilpailevat yritykset maailmalla tarjoavat. (Gerdt & Eskelinen 2018, 52-55.)

Globaalius on kasvattanut tuotteiden ja palveluiden määrää sekä tuonut valinnan varaa. Nykyään on tarjolla monia eri laatuja ja hintaisia tuotteita sekä palveluita, joista asiakkaan on mahdollisuus valita hänelle sopivin vaihtoehto. (Chaffey 2015, 366-367.) Kehittyneen teknologian ja automatisaation avulla tilaus-toimitusketjua, varaston hallintaa ja tilausprosesseja on saatu parannettua ja nopeutettua (Gerdt & Eskelinen 2018, 55-56).



Kuvio 1: Digitalisaatio muuttaa yritysten kilpailukenttää (Gerdt & Eskelinen 2018, 55).


Yllä olevassa kuviossa on esiteltyä globaaliin kilpailuun vaikuttavia tekijöitä. Näitä tekijöitä ovat asiakkaiden jatkuva vaatimusten kasvu sekä saatavilla olevien tuotteiden ja palveluiden vaihtoehtojen lisääntyminen. Näiden lisäksi globaaliin kilpailuun vaikuttavat myös ekosysteemien vallan vaikutus sekä kasvava automatisaatio ja sitä kautta toimitusketjun läpinäkyvyyden lisääntyminen. (Gerdt & Eskelinen 2018, 55-56). Jotta toimitusketjun läpinäkyvyyttä on mahdollista lisätä, on yrityksen kerättävä tietoa materiaalivirrasta, rahavirrasta ja tietovirrasta sekä näiden toimintaympäristöstä. Materiaalivirrasta yritys voi kerätä tietoa kaikista tapahtumista, jotka koskevat tuotetta ja tuotteen käsittelyyn liittyviä kohteita. Tuotteen käsittelyyn liittyviä fyysisiä kohteita voivat olla esimerkiksi kontit ja kuormalavat. Kerättyjen tietojen perusteella yrityksen on mahdollista nähdä muun muassa kaikkien toimitusketjun toimijoiden varasto saldot, tilausmäärät ja aikataulut. Myyntisaamiset ja suoritettut maksut ovat esimerkkejä rahavirrasta kerättävistä tiedoista. Yritys voi tietovirrasta kerätä tietoa muun muassa toimipaikkojen sijainneista, kapasiteetista ja kysynnästä. Kun tarvittavat tiedot on kerätty, kerätään tiedot yhteen päätöksentekoa varten. Päätöksen avulla yritys voi esimerkiksi vaihtaa uuteen kuljetusmuotoon. (Huuha 2017, 183-184.) Teknologia on lisännyt myös

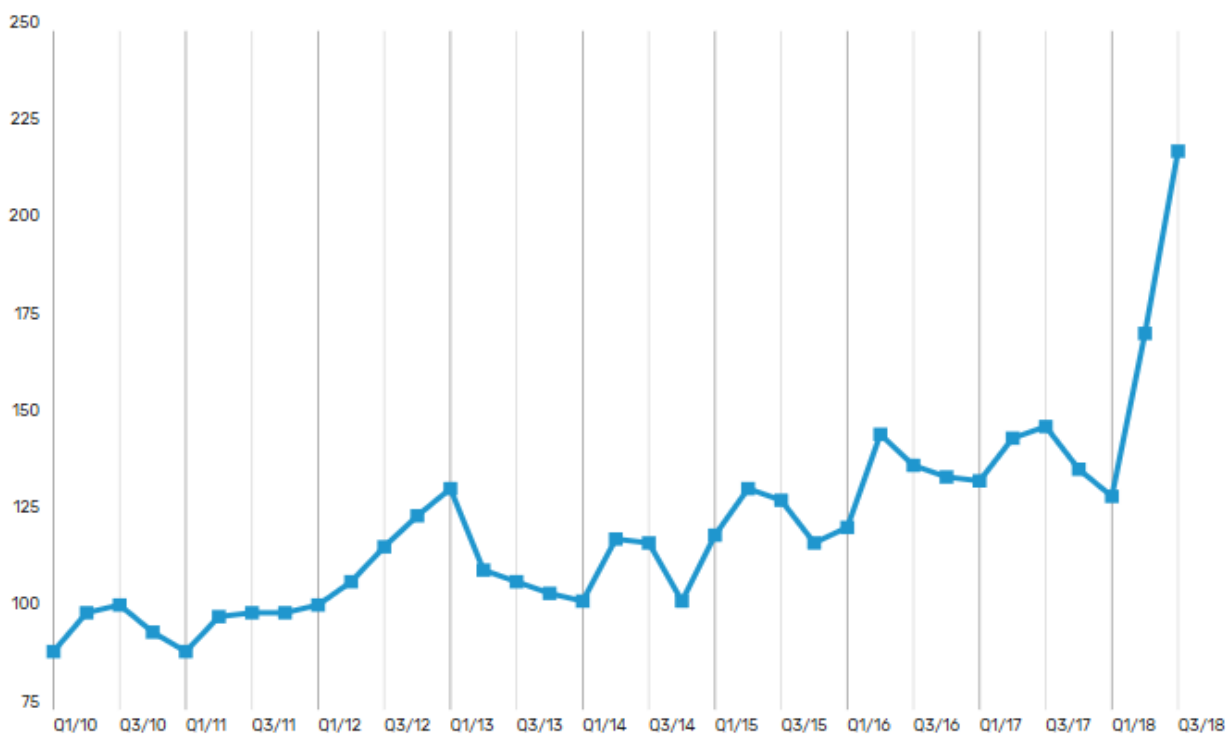
datamassaa, jonka avulla yrityksen on helpompi seurata muun muassa tuotteiden ja palveluiden hintoja sekä niiden muutoksia. (Gerdt & Eskelinen 2018, 55-56).

3.2 Verkkokauppa Suomessa

Internetissä olevaa sivustoa tai markkinapaikkaa, jonka välityksellä asiakas voi ostaa erilaisia tuotteita tai palveluja verkkokauppayrittäjältä, voidaan kutsua verkkokaupaksi. Perinteisinä pidettyjen kivijalkakauppojen rinnalle on tullut verkkokaupat. (Kaupanteko internetissä 2018.) Suomalaiset ovat verkko-ostamisessa euro määräisesti eurooppalaista keskitasoa (Ilmarinen & Koskela 2015). Verkkokauppojen suosiosta kertoo se, että vuonna 2017 suomalaiset tekivät verkkokaupassa tavarastoksia melkein 4,9 miljardilla eurolla. Verkko-ostosten tekemiseen matkapuhelimella vaikuttaa kuluttajien ikä. 18-49 -vuotiaiden keskuudessa verkko-ostoksien tekeminen matkapuhelimella on yleisempää kuin yli 50 -vuotiailla. (E-commerce in the Nordics 2018, 12.) Digitaaliset kanavat tavaroiden ostamiseen ovat nykyään osa normaalia kuluttamista ja kuluttajat ostavatkin yleensä kerralla enemmän (Kurjenoja 2018). Suomalaisien keskimääräinen ostoskorin arvo oli 219 euroa vuoden 2018 loppupuolella. Suomalaisien kuluttajien ostoskorin arvo on noussut reilusti vuonna 2018 aikaisempiin vuosiin verrattuna. Pitkältä ajalta ostoskorin keskiarvo on ollut 110 euroa. Seuraavalla sivulla olevassa Vilkas Group Oy:n laatimassa kuvassa on esitetty suomalaisten kuluttajien verkkokaupassa tekemien tilausten ostoskoriin keskiarvoa euroissa mitattuna. Kuvassa tilauksen keskiarvo on nähtävissä viimeisten kahdeksan vuoden ajalta. (Vilkas Group Oy 2018).

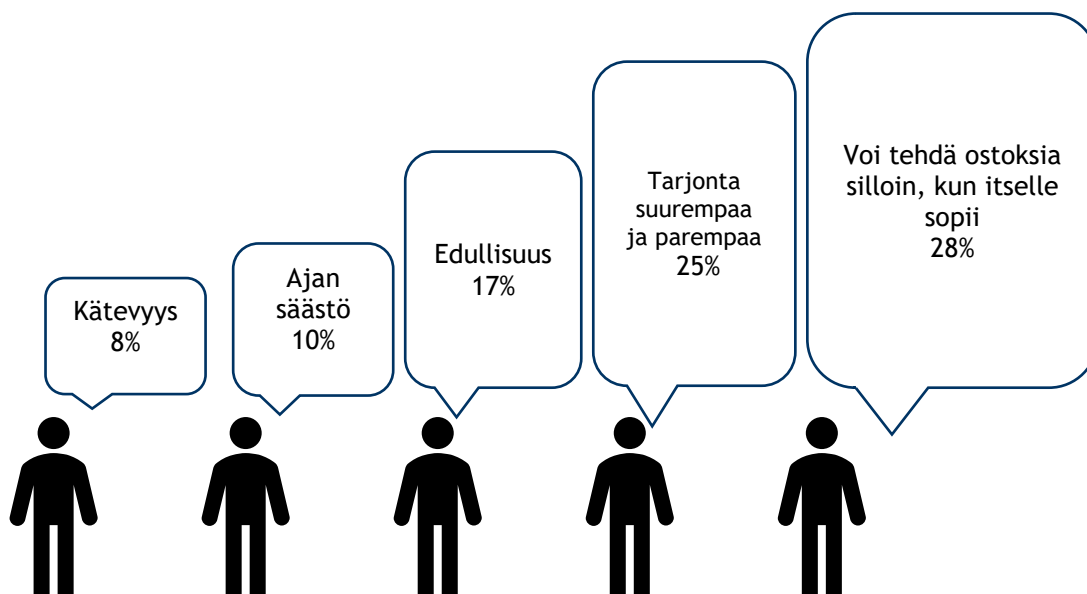
Tilauksen keskiarvo

 Keskimääräinen ostoskorin koko euroissa mitattuna.



Kuva 2: Tilauksen keskiarvo (Vilkas Group Oy 2018).

Verkkokaupoista asiakkaat saavat tilattua monipuolisesti tuotteita ja palveluita. Nykyään ihmiset pystyvät verkkokaupan avulla tilaamaan ja ostamaan tuotteita kansainvälisemmin muiden maiden verkkokaupoistakin, jotka toimittavat tuotteitaan maansa ulkopuolelle (What is Ecommerce 2018). Verkkokauppa on saavuttanut valtavaa suosiota, koska asiakkaat kokevat verkkokaupasta ostamisen nopeaksi ja helpoksi tavaksi, verrattuna kivijalkakauppaan (Christenson 2012, 12-14). Suosituimmat ulkomaat, joista kuluttajat tilaavat tuotteita, ovat Kiina, Iso-Britannia, Saksa ja Yhdysvallat (E-commerce in the Nordics 2018, 10). Suomalaiset ostavat ulkomailta eniten muotia. Tämä voi johtua siitä, ettei Suomessa kotimaisen muodin verkko-tarjontaa ole riittävästi. (Andersson 2018.) Alla kuvio, jossa kerrotaan suomalaisten syitä tehdä verkko-ostoksia vuonna 2017. Viestintä -ja logistiikkaratkaisujen toimittajana toimivan PostNordin tekemässä kuluttajatutkimuksessa on haastateltu yhteensä 30 411 suomalaista.












Kuva 3: Finnish causes for shopping online (E-commerce in the Nordics, 38).

Kivijalkakauppaan verrattuna verkkokaupassa voi olla paljon enemmän tuotteita myynnissä. Tämä on iso kilpailuetu verkkokaupoille. (Holtari 2018.) Verkkokauppa eroaa kivijalkakaupasta esimerkiksi siten, että verkkokaupassa käytetään etämyyntiä. Kaupanteko tapahtuu internetissä ylläpidetyssä kaupassa. Asiakas voi ostaa verkkokaupan tuotteita paikasta ja ajasta riippumatta. (Kaupanteko internetissä 2018.) Internetin lisäksi useimmissa verkkokaupoissa asiakas tarvitsee myös maksukorttinsa tiedot tai verkkopankki tunnukset. Verkkokaupassa asiakas pystyy ostamaan tuotteita reaaliaikaisesti mihin kellonaikaan tahansa tapaamatta muita ihmisiä ja palvelua on mahdollista saada esimerkiksi soittamalla tai lähettämällä sähköpostia asiakaspalveluun. Joillakin verkkokaupoilla on käytössään myös Chat-neuvonta. Chat-neuvonnasta asiakas voi kysyä reaaliaikaisesti verkkokaupan työntekijältä esimerkiksi tuotteen liittyviä kysymyksiä. (Christenson 2012, 12-14.)

Jotta verkkokauppa saavuttaisi suosiota asiakkaiden keskuudessa, ei riitä, että myynnissä on valtavat määrät tuotteita tai kaupan sivut näyttävät hyvältä. Tärkeää on, että löytää helposti ja nopeasti sekä hinta on selkeästi esillä. (What is Ecommerce 2018.) Eri verkkokaupoilla voi olla samoja tuotteita myynnissä. Useimmiten asiakkaat vertailevat kauppojen hintoja, ennen kuin tekevät ostopäätöksensä. Mitä paremmat tuotetekstit ja tiedot tuotteista on, sen suuremmalla todennäköisyydellä asiakas ostaa tuotteen kyseisestä kaupasta. (Christenson 2012, 14-15.) Toimitusajoilla on myös vaikutusta, kun asiakkaat vertailevat verkkokauppoja keske-

nään. Asiakas ostaa tuotteen herkemmin sellaisesta verkkokaupasta, jossa toimitusaika on nopea. Toisin sanoen nopeudella on asiakkaisiin iso psykologinen merkitys. (Holtari 2018.) Myös verkkokaupassa on tärkeää vastata asiakkaiden haluihin ja tarpeisiin, kuten kivijalkakaupassa tehdään. Näin verkkokauppa saa uutta asiakaskuntaa ja samalla pidettyä vanhaa asiakaskuntaa kiinnostuneena. (Christenson 2012, 14-15.) Paytrail on tehnyt tutkimuksen suomalaisten kulutuksesta verkkokaupoissa vuonna 2017. Alla oleva taulukko kuvaa suomalaisten kokonaiskulutusta luokittain sekä kulutusta, jonka suomalaiset ovat käyttäneet verkko-ostoksiin. Suomalaiset ovat ostaneet vaatteita ja elektroniikkaa eniten. Taulukosta on nähtävissä myös se, että suomalaiset ostavat monipuolisesti tavaraa verkkokaupoista. (Finnish e-commerce 2017, 13.)

Luokittainen kokonaiskulutus		Prosenttiosuus väestöstä, joka ostanut tuotteet verkosta	
Lasten lelut 2%		Lasten lelut 10%	
Rakennustavarat 7%		Rakennustavarat 7%	
Urheilu ja vapaa-aika 7%		Urheilu ja vapaa-aika 30%	
Kirjat, DVD:t, levyt yms. 6%		Kirjat, DVD:t, levyt yms. 33%	
Ihohoito ja terveys 7%		Ihohoito ja terveys 30%	
Ruokatavarat 7%		Ruokatavarat 10%	
Kodin sisustus 8%		Kodin sisustus 20%	
Vaatetus 20%		Vaatetus 50%	
Elektroniikka 24%		Elektroniikka 30%	

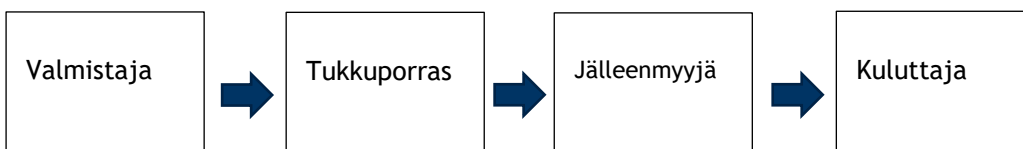
Taulukko 1: Distribution of consumer spending in the goods category (Finnish e-commerce 2017, 13).

Verkkokauppojen tulee huomioida, että lähes kolmasosa tilauksista tehdään nykyään mobiilisti tabletilla tai älypuhelimella. Lisäksi kuluttajat käyttävät matkapuhelinta myös kaupallisen tiedon etsintään. (Lahtinen 2013, 16.) Tästä johtuen monet yritykset ovat verkkoselaimen lisäksi luoneet mobiiliselaimen, jotta mobiilisti olisi myös helppo ja nopea selata sivustoja.

(Kurjenoja 2018.) Verkko-ostoksissa matkapuhelinten käytön suosiosta kertoo se, että vuonna 2017 kolmasosa suomalaisista teki ostoksensa matkapuhelimella. Vuonna 2016 verkko-ostoksensa matkapuhelimella teki vain viidesosa suomalaisista. Suomessa matkapuhelinten käyttö on lisääntynyt merkittävästi myös vanhimmissa ikäryhmässä. (E-commerce in the Nordics 2018, 36.)

4 Toimitusketju

Toimitusketju (supply chain) on nimensä mukaisesti ketju, johon osallistuu monia eri toimijoita. Ketju on organisaatioiden verkosto, joka on kytkeytynyt toisiinsa erilaisten prosessien ja toimintojen välityksellä. (Piirainen 2014, 104-105.) Näitä toimitusketjuun kuuluvia toimijoita voivat olla esimerkiksi tavarantuottajat, toimittajat, erilaiset jakeluyhtiöt sekä tavaran tilanneet asiakkaat (Ikram, Su, Fiaz ja Rehman 2018). Toimitusketjun toimintaan vaikuttavat kaikki toimitusketjuun kuuluvat toimijat ja heidän tekemänsä toimenpiteet (Sakki 2014, 9-10). Ketju voi olla muodostunut paikallisista organisaatioista tai globaaleista toimijoista. Lisäksi se voi olla yksinkertainen tai monimutkainen. Monimutkaisessa ketjussa on enemmän eri toimijoita kuin yksinkertaisessa ketjussa. (Piirainen 2014, 105-106.) Esimerkiksi keskisuurella yrityksellä voi olla satoja erilaisia toimittajia. Näiden sadan toimittajan verkosto voi olla monimutkainen toimittajaverkosto. (Mäkinen & Martinsuo 2016, 41.) Alla olevassa toimitusketjun mallissa valmistaja valmistaa tuotteen tukkurille. Jälleenmyyjä tilaa tuotteen tukkurilta, kun kuluttajalta on tullut tilaus tuotteesta. Toimitusketjun toimijoiden määrää vähentämällä kokonaiskustannuksia on mahdollista saada laskettua. (Inkiläinen 12-13, 2011.)



Kuvio 2: Toimitusketjun malli (Inkiläinen 13, 2011).

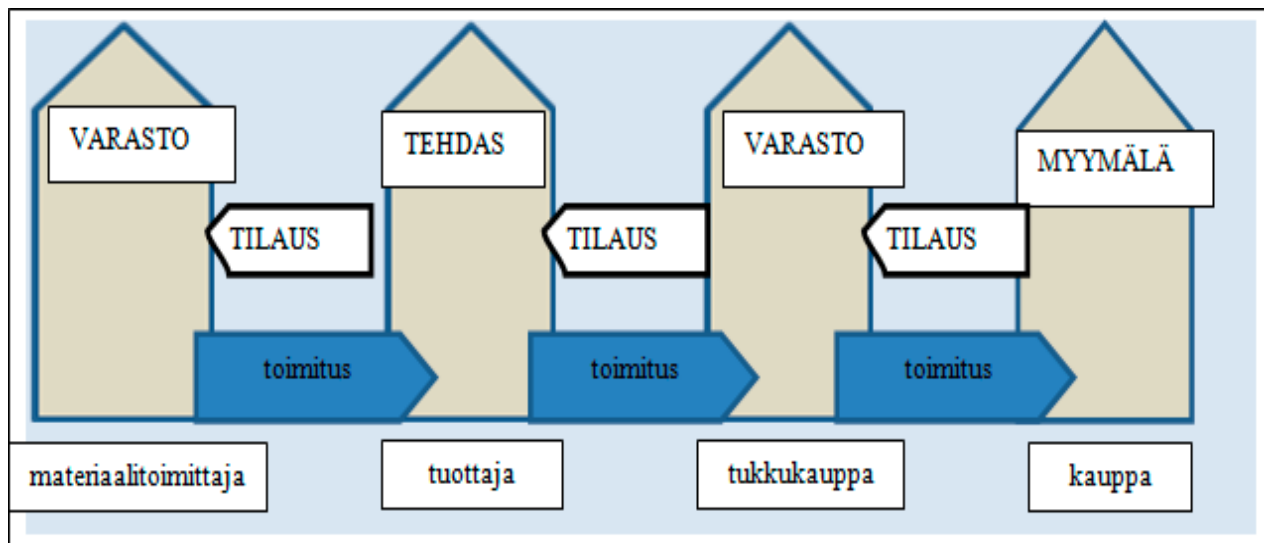
Toimitusketjun rakenteeseen vaikuttaa yrityksen tuotteet, toimiala ja asiakkaat. Vuosien saatossa toimitusketjun eri toimijat ovat alkaneet keskittyä yhä kasvavissa määrin ydinosaamisensa ja ketjusta on muodostunut enemmänkin moniulotteinen yhteistyöverkosto (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 340-341). Toimitusketjun eri osa-alueet voivat siis olla useinkin eri yrityksen vastuulla (Inkiläinen 2011, 9). Toimitusketjuun liittyvien yritysten yhteisen edun tavoittelu on kaikille osapuolille hyödyllistä. Osapuolten välinen yhteistyö edistää myös joustavuutta ja muutoksiin sopeutumiskykyä. Näiden lisäksi on tärkeää, että jokaiselle toimitusketjussa toimivalle yritykselle syntyy lisäarvoa. Lisäarvoa voidaan mitata muun muassa yrityksen

voittona engl. profit. (Martinsuo 2016, 280.) Toimitusketju on siis kokonaisuus, jossa pääpaino on kustannustehokkuudessa, asiakaslähtöisyydessä sekä lisäarvon tuottamisessa. Lisäksi toimitusketju tuottaa lopulliselle asiakkaalle arvoa tuotteilla ja palveluilla. (Logistiikka ja toimitusketju 2017).

4.1 Porterin arvoketju

Keskeisiä teorioita logistiikassa on Michael Porterin arvoketju. Arvoketjun jokainen vaihe kasvattaa tuotteeseen liittyviä kustannuksia, mutta samalla myös lisää tuotteen arvoa. (Logistiikka luo arvoa 2017.) Jokainen yritys koostuu useasta määrästä erilaisia toimintoja. Näitä toimintoja tehdään yrityksissä tuotteen suunnittelemiseksi, valmistamiseksi, markkinoimiseksi ja toimittamiseksi. Arvoketjulla voidaan kuvata tuotteen vaiheittaista jalostamista aina raaka-aineesta valmiiseen tuotteeseen asti. Arvoketju voidaan jakaa perustoimintoihin ja tukitoimintoihin. (Porter 1985, 33 & 39.) Kaikki ketjussa käytetyt toiminnot tulisi toteuttaa siten, että niiden avulla tuotettu lisäarvo ylittää aiheutuneet kustannukset (Sakki 2009, 15-16).

Perustoimintoja (Primary activities) ovat tulo- ja lähtölogistiikka, operaatiot, myynti ja markkinointi sekä huolto ja jälkimarkkinointi. Esimerkkejä edellä mainittuihin perustoimintoihin kuuluvista toimista ovat varastointi, jakelukanavan valinta, kuljetus asiakkaalle ja myynnin edistäminen. Tukitoimintoja (Support activities) ovat hankinnat, tekniikan kehittäminen, infrastruktuuri ja voimavarojen hallinta. Esimerkkejä tukitoimintoihin kuuluvista toimista ovat menettelytapojen kehittäminen ja ylläpito, palkkaaminen ja kirjanpito. (Porter 1985, 33, 37-39.) Yksittäiset vaiheet toistuvat arvoketjussa usein. Yritykset pyrkivät kehittämään logistiikkaansa ja sen avulla pienentämään kaikkien vaiheiden kuluja. Kilpailua syntyy, kun useampi yritys tarjoaa asiakkaalle samaa tuotetta. Hyvin toimivan arvoketjun on siis mahdollista tuoda yritykselle merkittävää kilpailuetua muihin yrityksiin nähden. (Logistiikka luo arvoa 2017.)



Kuva 4: Tavaralogistiikan tilaus-toimitusketju (Logistiikka luo arvoa 2017).

Yllä kuvaus tilaus-toimitusketjusta, jonka tavaralogistiikan perinteiset toiminnot muodostavat. Tässä mallissa materiaalitoimittaja toimittaa varastostaan tehtaan tilaaman materiaalin tuottajan tehtaalle, jossa materiaalista voidaan valmistaa tuote. Tukkuropa tekee tuotteesta tilauksen tuottajan tehtaalle ja tehdas toimittaa tuotteen tukkukaupan varastolle. Tukkuropa varasto toimittaa myymälään tuotteita, jotka myymälä on tilannut asiakkaita varten. (Logistiikka luo arvoa 2017.)

4.2 Toimitusketjun vaiheet

Toimitusketjuun liittyy monia eri vaiheita. Vaiheet voivat hiukan vaihdella myös yritysten välillä (Ritvanen 2011, 42). Esimerkiksi kivijalkakauppoja ja verkkokauppoja verrattaessa voi toimitusketjuissa olla hiukan eroavaisuuksia. Kivijalkakauppoihin tilataan usein tuotteita valmiiksi, asiakas asioi kivijalkakaupassa ja ostaa tuotteen mukaansa. Verkkokaupasta tilatessa tuote voidaan toimittaa asiakkaalle kotiin asti ja asiakkaan ei tarvitse hakea tuotetta itse kaupasta. Eroavaisuuksia toimitusketjun vaiheisiin tuo myös se, onko yrityksellä omaa varastoa, jonne tuotteet tulevat vai kulkevatko tuotteet kenties suoraan tavarantoimittajan varastosta. Jokaisella yrityksellä on oma toimittajaverkosto, joka elää jatkuvasti. Toimittajaverkosto koostuu yrityksen ja toimittajan välisistä suhteista, jotka ovat kaikki erilaisia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 340-341.) Yritys solmii toimittajien kanssa sopimuksia, joissa voidaan sopia muun muassa hinnoista, toimitustavoista ja laatuasioista. Kun yritys on solminut sopimukset tavarantoimittajien kanssa, on yrityksen mahdollista laittaa tavara myyntiin kauppaansa. (Ritvanen 2011, 42-45.)

Kun asiakas tilaa yritykseltä jonkin tuotteen, lähtee yritykseltä tilaus eteenpäin tavarantoimittajalle. Nykyaikana tilaukset pyritään automatisoimaan ja tästä johtuen suurin osa tilauksista lähteekin jo automaattisesti eteenpäin tavarantoimittajalle. (Ritvanen 2011, 42-45.) Jotkin automaattisesti eteenpäin lähtevistä tilauksista lähtevät EDI-tilauksena eteenpäin. EDI on yritysten välisen tiedon siirtoa ja se muodostuu sanoista electronic data interchange. EDI:n avulla on mahdollista siirtää tietoa elektronisin keinoin tietokoneesta toiseen, eikä tietoa täydy siirtää paperilla. (What is EDI 2018.) Suomessa EDI:ä alkoivat ensimmäisinä käyttää suurimmat tukkuliikkeet, joiden jälkeen muutkin liikkeet ovat alkaneet hyödyntämään sitä. Nykyään sitä käytetään myös tilaus- ja laskustustoiminnassa sekä kuljetusaloilla. (EDI - organisaatioiden välinen tiedonsiirto.) Tavarantoimittajalle lähtevissä tilauksissa on ilmoitettu yleensä tilausnumero, tuote, tuotteiden määrä, toimitusaika, toimitusehto, toimitusosoite sekä laskutusosoite. Kun toimittaja on saanut tilauksen, lähettää toimittaja vielä ostajalle tilausvahvistuksen. Tilausvahvistuksessa myös usein kerrotaan, mikäli toimitusaika on pidempi kuin alkuperäinen asiakkaalle luvattu toimitusaika. (Ritvanen 2011, 42-45.)

Varastot ja ohjaus liittyvät tärkeänä osana toimitusketjuun. Varastointia yrityksille tarjoavat logistiikkapalveluyritykset. Joillakin yrityksillä voi olla myös omia varastoja käytössään. (Tapaninen 2018, 82.) Toimitusketjun jokaisessa vaiheessa varastoja pyritään pitämään niin vähän kuin mahdollista, koska varastoissa on kiinni pääomaa. Pääoma olisi hyvä saada käyttöön johonkin muuhun tarpeeseen. Nykyisin kauppojen tuotevalikoimat ovat laajat ja asiakkailta on monia erilaisia tarpeita. Nämä aiheuttavat painetta varastoinnille. Kun tilaus on tullut, kerätään tilauksen tuotteet ja tehdään tarvittavat toimenpiteet, esimerkiksi pakataan tuote, jotta se voidaan laittaa kuljetuksella matkaan asiakkaalle. (Ritvanen 2011, 79-80.) Varastoja on viime vuosien aikana kehitetty automaation osalta. Varastot eivät toimi enää pelkästään ihmistyövoimalla, vaan ihmisen ja koneen yhteistoiminta on yleistynyt. (Tapaninen 2018, 82-83).

Kuljetukset voidaan jakaa eri kuljetusmuotoihin, joita on viisi erilaista. Kuljetusmuotoja ovat tiekuljetukset, junakuljetukset, autokuljetukset, lentokuljetukset sekä merikuljetukset. (Tikka 2016, 77.) Kuljetuksiin vaikuttavat erilaiset tekijät. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi maantieteellinen sijainti, tuotannon rakenne, tavaravirtojen määrät, infrastruktuuri sekä sopimukset ja lait. Suomessa kuljetusten hoitaminen tehokkaasti on hyvin haasteellista. Suomi on laaja ja harvaan asuttu maa, joten kuljetuksia ei mene päivittäin joka paikkaan. Suomessa kuljetuksiin saattavat vaikuttaa myös vaihtelevat talviolosuhteet. Suurin osa kuljetuksista Suomessa ovat niin sanottuja suoria kuljetuksia. Tämä tarkoittaa sitä, että tuotteet kuljetaan yhdellä välineellä lähtöpaikasta määränpäähän. Ulkomaankuljetuksissa käytetään useimmiten kuljetusketjua, jossa tuotteet kulkevat eri kuljetusvälineillä. Esimerkiksi ensin tuotteet voivat kulkea laivalla ja sen jälkeen kuorma-autolla. (Ritvanen 2011, 106-109.)

Verkkokaupan toimituksissa on yleistynyt suoratoimituksen eli drop shippingin käyttö. Suoratoimitus on tavarantoimitusmuoto, jossa yrityksellä ei tarvitse olla omaa varastoa. (Dropshipping ABC 2018.) Suoratoimituksessa asiakkaiden tilaamat tuotteet lähetetään suoraan tavarantoimittajien varastoista. Tällöin verkkokaupan ei itse tarvitse huolehtia tuotteiden varastoinnista ja sen avulla verkkokauppa saa kulujaan pienennettyä varastoinnin osalta. Suoratoimituksen avulla verkkokaupan on mahdollista pitää myös laajempaa valikoimaa kuin kivijalkakaupoissa. (Drop Shipping 2018.) Suoratoimituksessa voi olla tulla eteen myös ongelmia. Kun tuotteita ei ole verkkokaupalla omassa varastossa, voi tuotteiden saatavuuksien selville saaminen tavarantoimittajilta olla hankalaa. Asiakas on voinut tilata verkkokaupasta tuotteen, jota ei olekaan tavarantoimittajalla saatavilla. Nykyisin on olemassa ohjelmistoja, joiden avulla tavarantoimittajien varastosaldot ilmoitetaan verkkokaupoille. Kaikilla tavarantoimittajilla ei ole kuitenkaan käytössään tällaista ohjelmistoa. (Dropshipping ABC 2018.) Suoratoimituksissa tavarantoimittajien tekemiset vaikuttavat verkkokaupan maineeseen. Verkkokauppojen on hyvä pitää tämä mielessään. Suoratoimitusten myötä kilpailu verkkokauppojen välillä on kovaa. Monet verkkokaupat pyrkivät myymään tuotteitaan alhaisella hinnalla, koska suoratoimitus pienentää verkkokaupan ylläpitämisen kuluja. (Khurana 2018.)

4.3 Toimitusketjun hallinta ja kehittäminen

Toimitusketjun hallinta on tärkeä osa-alue yrityksissä. Toimitusketjun hallinta tarkoittaa jakelu- ja toimittajaketjujen suunnittelua sekä ohjausta ja kehitystä. (Ikram, Su, Fiaz ja Rehman 2018.) Toimitusketjun hallinnasta käytetään yrityksissä myös englanniksi vakiintunutta termiä supply chain management (SCM). Toimitusketjun hallinta kuuluu osaksi toiminnan ohjausta sekä jakelu- ja hankintaketjuja yrityksissä (Wallace & Xia 2015, 128-129). Tärkeää hallinnassa on keskittyä toimittajiin ja asiakassuhteisiin. Toimittajille ja asiakkaille on tärkeää kertoa, mikäli toimitusketju ei toimi, niin kuin pitäisi. Toimittajat voivat alkaa selvittää asiaa omalta osaltaan ja asiakkaat osaavat varautua viiveeseen. (Huuhka 2017, 181). Toimitusketjun hallinta pitää sisällään myös erilaisten toimituksiin liittyvien prosessien ja tietojen hallinnan yritysten välillä. Hyvällä toimitusketjun hallinnalla yritys voi saada säästöjä kustannuksissa, parantaa tuotteiden saatavuuksia ja lyhentää toimitusaikoja. (Martinsuo 2016, 279-280.) Pitkällä aikavälillä toimitusketjun hallinnan tavoitteena on mahdollisimman tehokkaan toimitusketjun kehittäminen. Toimitusketjuun kohdistuu kahdenlaista vaihtelua, joita ovat sisäinen ja ulkoinen vaihtelu. (Huuhka 2017, 181-182.) Vaihtelu voi olla satunnaista tai ei-satunnaista. Sisäistä vaihtelua voivat olla jokin laitevika, materiaalin puute tai vika tiedoissa. Esimerkkejä ulkoisesta vaihtelusta ovat kysyntä, joka koostuu eri tuotteista tai tuotteiden poikkeavat toimitusajat. (Piirainen 2014, 106-107.)

Toimitusketjun hallintaan vaikuttavia tekijöitä on useita. Yksi tekijöistä on yrityksen suuruus. Yleensä suuremman yrityksen on helpompi vaikuttaa toimitusketjun muihin toimijoihin kuin pienemmän yrityksen. Jotta toimitusketjun hallinta toimii, tulisi kaikkien ketjun osapuolien sitoutua yhteisiin tavoitteisiin. Mikäli ketjun osapuolilla ei ole yhteistä näkemystä, voi se vaikeuttaa hallintaa. (Huuhka 2017, 181-182.) Hallintaan vaikuttaa olennaisesti myös toimitusketjun pituus. Mitä pidempi ja monimutkaisempi toimitusketju on, sen vaikeampaa yrityksen on pystyä hallitsemaan ketjua. Monimutkaisessa toimitusketjussa toimitusaikojen pitävyys on myös hankalampaa, koska silloin ketjun jokaisen osan toiminta vaikuttaa lopputulokseen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 340-342.)

Kaikki toimitusketjun hallintaan vaikuttavat osat eivät ole yksinään yritys X:n hallittavissa. Yritys ei voi yksin vaikuttaa esimerkiksi toimintaverkoston rakenteeseen. Toimintaverkoston rakenteella tarkoitetaan sitä, miten toimitusketjuun kuuluvat resurssit ovat sijoittuneet verkostoon. Näitä resursseja voivat olla esimerkiksi tehtaiden ja varastojen sijainti ja varastojen koko. (Huuhka 2017, 181-182.) Yritys ei voi myöskään vaikuttaa loppuasiakkaan läheisyyteen. Tuotteen kuljetus lähellä asuvalle loppuasiakkaalle vie vähemmän aikaa, kuin kaukana asuvalle loppuasiakkaalle. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 341-343.)

Toimitusketjun kehittämiseen vaikuttavat monet eri tekijät. Esimerkkinä näistä tekijöistä ovat vallitseva kilpailutilanne, liiketoiminta ympäristö ja toimitusketjun rakenne. Yrityksen koko vaikuttaa siihen, millainen neuvottelu- tai valta-asema yrityksellä on suhteessa toimitusketjun toimijoihin. (Huuhka 2017, 181.) Toimitusketjun kehittämisessä tulee ottaa myös huomioon, millainen on toimitusketjuverkoston rakenne, toisin sanoen miten toimintaverkoston voimavarat ovat sijoittuneet. Esimerkiksi missä mahdolliset varastot ja palvelukeskukset sijaitsevat. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 340-342.)

Toimitusketjun kehittäminen yrityksissä on taktisuuden lisäksi myös strateginen asia. Toimitusketjun taktisuudella tarkoitetaan yrityksen päätöksiä esimerkiksi erilaisista hankinnoista ja jakeluista. (Ritvanen 2011, 136-137.) Toimitusketjua kehitettäessä on yrityksen huomioitava, että toimitusketjussa on monia erilaisia osioita, joita tulisi hoitaa kokonaisuutena (Bergström & Leppänen 2011, 288). Lisäksi yrityksen tulisi huolehtia parhaasta mahdollisesta saatavuudesta eri tuotteilla ja mahdollisimman pienillä logistisilla kustannuksilla. (Ritvanen 2011, 137.) Toimitusketjun kehittämisessä kaikki ylimääräiset ja arvoa lisäämättömät toiminnot voidaan jättää pois tai yhdistää muihin ketjun vaiheisiin. Kun toimitusketjun vaiheita yhdistetään liittämällä peräkkäisiä toimintoja ja rinnakkaisten ketjujen samoja vaiheita sopiviksi kokonaisuuksiksi, voidaan säästää esimerkiksi siirtymä-, asetus- ja vaihtokustannuksissa. (Huuhka 2017, 184-185.)

4.4 Tuotteen toimitusaika ja saatavuus

Toimitusketju vaikuttaa toimitusaikoihin ja saatavuuksiin. Toimitusketjun kaikkien toimijoiden tulee huolehtia tuotteiden parhaasta mahdollisesta saatavuudesta. Parhaan mahdollisen saatavuuden lisäksi logistiikkakustannusten tulisi olla mahdollisimmat pienet. (Filenius 2015, 49.) Pärjätäkseen markkinoilla yritysten on kyettävä vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin yhä lyhyemmillä toimitusajoilla. (Huuhka 2017, 182.) Nykyään yhä useammilta verkkokaupoilta tuote on mahdollista tilata kotiovelle saakka (Filenius 2015, 49). Kun tuotteen saatavuus on hyvä, asiakkaat saavat tuotteen luvatussa ajassa ja oikeaan paikkaan toimitettuna. Asiakkaalle olisi hyvä selkeästi ilmoittaa, milloin tuotetta tai palvelua on saatavilla ja mikä niiden toimitusaika on. (Bergström & Leppänen 2011, 287-288.) Toimituksen nopeuden lisäksi asiakkaalle on tärkeää tietää tarkasta toimituspäivästä. Asiakkaat haluavat useimmiten olla vastaanottamassa tuotetta itse paikan päällä. Tästä johtuen kuljetusten seuranta on asiakkaiden mielestä tärkeä palvelu. (Filenius 2015, 49.)

Tuotteiden saatavuus- ja toimitusaikatiedot tulisivat olla näkyvissä kaupoissa. Tiedot auttavat asiakasta ymmärtämään, koska hän mahdollisesti saisi tuotteen ja pystyykö hän odottamaan tuotteen saapumista. (Bergström & Leppänen 2011, 287-288.) Joissakin verkkokaupoissa tuotteet ovat saatavilla heti varastosta ja toisissa tuotteet tilataan tavarantoimittajalta, joten toimitusaika voi olla pidempi. Asiakkaan kannalta olisi hyvä, että verkkokaupassa olisi eroteltuna heti varastosta saatavilla olevat tuotteet sekä erikseen tilattavat tuotteet. Lisäksi kaupassa tulisi olla tieto, mikäli tuotetta ei ole ollenkaan saatavilla. Verkkokaupoissa toimitusaikatiedon tulisi olla realistinen. (Lahtinen 2013, 132.) Kun tuotteiden saatavuudet ja toimitusajat on saatu realistisiksi, seuraa siitä esimerkiksi asiakaspalvelun parantuminen ja tyytyväisemmät loppuasiakkaat (Huuhka 2017, 185).

Koko toimitusketjun suorituskyvyn mittaamista ja analysointia on mahdollista lähestyä monin eri tavoin. Lähestymistapa riippuu siitä, mikä on tärkeää yrityksen toimitusketjun kehittämisen kannalta. (Huuhka 2017, 201.) Yritys voi mitata toimitusketjujen suorituskykyä mittareiden ja tunnuslukujen avulla. Toimitusketjuun liittyen yrityksissä voidaan seurata esimerkiksi kuljetusten nopeutta tai asiakkaan tilauksesta toimitukseen kuluvaa aikaa. Pelkistä mittareista yritys ei voi päätellä kaikkea, vaan mittareita tulee verrata johonkin lukuun. Tunnusluku ilmaisee mittareiden lukujen välisen suhteen. Jos jokin mittareista paranee, myös tunnusluku paranee. (Ritvanen 2011, 101.) Yrityksen on mahdollista tarkastella esimerkiksi kokonaiskustannuksia tai erilaisia prosesseja sekä mitata esimerkiksi laatua, joustavuutta tai aikaa. Kun yritys mittaa ja analysoi toimintaa huolella, saa se arvokasta tietoa suoriutumistaan tärkeäksi katsomillaan osa-alueilla. (Huuhka 2017, 201.) Monissa yrityksissä hankintaa mittaavat mittarit saattavat rajoittua toimittajien palvelutason seurantaan. Useimmiten tällöin on käytetty niin sanottuja negatiivisia mittareita, jotka nostavat esiin epäonnistumiset.

Tällaisia mittareita voivat olla esimerkiksi myöhästymisprosentit, puutelistat sekä reklamaatio tilastot. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 360.)

Mittaamalla yrityksen on mahdollista saada läpinäkyvyyttä toimintaansa. Mittaaminen myös havainnollistaa yrityksessä tapahtuneita toiminnan muutoksia ja tapahtumia. Kun mittarit ovat hyviä yritykselle, helpottavat ne kommunikointia yrityksen sisällä ja koko toimitusketjussa. Mittarit on mahdollista jakaa eri ryhmiin monien eri kriteerien perusteella. (Huuhka 2017, 201.) Jokin mittari voi toimia toisella yrityksellä hyvin ja toinen mittari toimii toisella yrityksellä paremmin. Yritys pääsee parhaisiin tuloksiin räätälöimällä mittarit omiin tarpeisiinsa. Yrityksen tulee myös sitoutua valittujen mittareiden käyttämiseen. (Ritvanen 2011, 102.) Kaikki prosessit, joita toimitusketjussa tapahtuu kuluttavat aikaa. Yrityksen on mahdollista mitata aikaa. Yksi aikaa mittaavista mittareista on toimitusaika, joka kuvaa aikaa asiakkaan tilauksesta tuotteen toimitukseen asti. Tilaus-toimitusprosessin tulee olla nopea, jotta yrityksen on mahdollista kehittää toimitusaikaa. (Huuhka 2017, 203.)

Kun yritys valitsee käytettävät mittarit, tulee niiden kuvata asetettuja tavoitteita. Lisäksi yrityksessä tulee sopia, kuka työntekijöistä vastaa tavoitteiden saavuttamisesta. Mikäli mittarit eivät vastaa todellisia tavoitteita, voi yrityksen olla vaikeaa saavuttaa tuloksia. Jos yritys ei pääse tavoitteisiin, tulee tilanne korjata. Mittareiden tulisi olla yhtenäisiä yrityksen tavoitteiden ja strategian kanssa sekä mittareilla tulisi mitata vain olennaisia asioita. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 360-361.) Mittareiden tulisi myös olla helposti ymmärrettäviä sekä yksinkertaisia, jotta mittareiden tiedot olisivat helposti luettavissa. Mittareita tulee seurata ja arvioida tasaisesti, sekä tietoja tulee pystyä tarvittaessa muuttamaan, jos liiketoiminta muuttuu. Toisin sanoen mittarit ovat jatkuvan kehittämisen välineenä. (Ritvanen 2011, 103-104.)

Nimi	Millainen nimi kuvaa mittaria?
Tarkoitus & tavoite	Mikä mittarin tarkoitus on? Millaisia tuloksia tavoitellaan?
Perustaminen	Millaisilla mittareilla tavoitellaan tulosta?
Tietolähteet	Mistä saadaan koottua tiedot mittareihin?
Mittaaminen	Ovatko saadut tiedot yksinkertaisia?
Raportointi ja vastuu	Kuka vastaa ja raportoi mittareista?
Kehittäminen	Kuinka mittareiden avulla saatuja tuloksia parannetaan?

Taulukko 2: Huomioon otettavat asiat mittareiden laadinnassa (Ritvanen 2011, 104).

Yllä on taulukko asioista, joita tulee ottaa huomioon mittareiden laadinnassa. Hyvän mittausjärjestelmän tarkoituksena on antaa selkeä ja ymmärrettävä kuva toivotusta lopputuloksesta yrityksessä. Mittarin nimeä miettiessä tulee ottaa huomioon, että mittarin nimi kuvastaisi mahdollisimman hyvin sitä, mitä mittarilla mitataan. Kun mittaria lähdetään toteuttamaan, tulisi mittarin tarkoitus ja tavoitteet olla selvillä. Yrityksen tavoitteiden suhteen mittarin tulisi olla riittävän laaja sekä tasapainoinen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 360-362.) Yrityksen tulisi myös pohtia, minkälaisia tuloksia yritys tavoittelee ja mihin tarkoitukseen se on mittarin kehitellyt. Saman tuloksen tavoittelussa voi yrityksellä olla käytössä muutamia erilaisia mittareita. Yritys tarvitsee mittareita luodessa tietoa mitattavista asioista, joten yrityksen tulee selvittää, mitä kautta tietoja kootaan ja millaisia tietoja mittariin halutaan. Mittarin tulee olla helppolukuinen, jotta sen avulla saadut tiedot olisi helppo analysoida. Yrityksessä saattaa olla useampia mittareita käytössä eri asioiden mittaamisessa, mutta pääasia on, että jokaisella mittarilla on joku vastaava henkilö, joka huolehtii mittarin ja tulosten säännöllisestä seuraamisesta sekä raportoi saaduista tuloksista muille. (Ritvanen 2011, 104-105.)

4.5 Toimitusketjuun liittyvät riskit

Riskejä on aina yritystoiminnan eri vaiheissa ja toiminnoissa. Riskit vaikuttavat toinen toisiinsa ja näin ollen yhden riskin pienentäminen saattaa suurentaa toista riskiä. Tästä johtuen yrityksen tulee tarkastella riskejä kokonaisuutena, jossa jokainen toiminnan osa vaikuttaa toiseen osaan. Vaikka riskejä pidetään vaarana tai uhkana, voi niihin sisältyä myös mahdollisuuksia jostakin hyvästä. (Wallace & Xia 2015, 21-23.) Riskit voivat olla tietoisia tai tiedostamattomia. Tietoiset riskit ovat sellaisia, joiden olemassaolo on tunnistettu ja se vaikuttaa päätöksen tekoon yrityksissä. Tiedostamat liittyvät yleensä tulevaisuudessa tapahtuviin tapahtumiin, joihin ei yrityksen toiminnassa ole varauduttu. Tiedostamaton riski voi olla esimerkiksi uuden kilpailijan tuoma markkinatilanteen muutos. (Järvinen 2018, 49-50.) Mahdollisuudet hyvästä ovat yritysmaailman kannalta oleellisia. Riskeihin liittyy kolme eri tekijää. Nämä tekijät vaikuttavat siihen, millaisena yritys ja ihmiset riskin kokevat. Epävarmuus liittyy olennaisesti riskin tapahtumaan. Epävarmuus on tietämättömyyttä tulevista tapahtumista sekä tietämättömyyttä riskin tapahtumisen jälkeisestä tappiosta tai haitan suuruudesta. (Koskinen 2018, 11.) Toinen tekijä riskille on esimerkiksi toimenpiteeseen liittyvät odotukset. Odotukset vaikuttavat siihen, millaisena riskin mahdollinen toteutuminen ja itse riski koetaan. Kolmas riskin tekijä on koetun riskin laajuus ja merkityksellisyys itselle ja muille. (Huuhka 2017, 213-221.)

Sisäisten prosessien riskit yrityksessä jaotellaan yleensä kolmeen osaan. Näitä osia ovat operatiivisen tason riskit, asiakkuus tason riskit ja innovaatio tason riskit. Operatiivisen tason riskejä ovat tuotanto-, myynti- ja palveluprosessien riskit. (Huusko 2017, 227-228.) Asiakkuus tason riskit ovat markkinoinnin sekä myynnin tukitoimintoihin liittyviä riskejä. Henkilöstön osaamiseen ja uusien innovaatioiden tuottamiseen kuuluvat riskit ovat innovaatoriskejä. Tuotteiden, materiaalien ja palveluiden tuottamista sekä jakelua voidaan kutsua operatiiviseksi toiminnaksi. (Bak 2018, 5-6.) Eri aloilla ja yrityksissä on erilaisia operatiivisia toimintoja. Yksi operatiivisista riskeistä on tuotteiden sekä materiaalien saatavuuden riski. Keskeiset riskit tuotteiden ja materiaalien saatavuudessa ovat raaka-aineiden riittävyys ja saatavuus. Kun yritykset siirtävät hankintojaan valmistettavaksi kustannukseltaan halvempiin maihin, lisää se esimerkiksi saatavuusongelmien riskiä. Kun toimitusketju ja -verkosto monimutkaistuu, kasvattaa se ketjun toimijoiden määrää ja läpinäkyvyys ketjussa heikentyy. Nämä lisäävät tuotteiden saatavuuteen epävarmuutta. Toimitusvarmuus on myös yksi operatiivisen toiminnan riski. Siinä alihankkijoiden ja tavarantoimittajien keskeytykset toiminnassa luovat keskeisen riskin toimitusvarmuuteen. Verkoston päätilaajan olisi tärkeää suorittaa vuosittain riskien arvio keskeisten alihankkijoiden luona, jossa päätilaaja pystyy arvioimaan todennäköisyyden toiminnan keskeytymiselle. Päätilaajan on mahdollista velvoittaa toimittajat laadukkaamman ja turvallisemman toiminnan kehittämiseen. (Huusko 2017, 227-229.)

5 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät tarkoittavat tapaa, jonka avulla tutkimusaineistoa kerätään ja analysoidaan. Tieteellisiä tutkimusmenetelmiä on olemassa erilaisia ja menetelmän valinta riippuu siitä, mitä ollaan tutkimassa (Heikkilä 2014, 13). Nykyään tutkimukseksi kutsutaan myös kirjoituksen tekemisiä, tilastotietoon perustuvia esityksiä sekä haastatteluaineistoihin perustuvia kuvauksia (Vilka 2015, 19-20). Tieteelliset tutkimusmenetelmät jaetaan laadullisiin eli kvalitatiivisiin ja määrällisiin eli kvantitatiivisiin menetelmiin. Menetelmät eroavat toisistaan siten, että laadullisessa tutkimuksessa aineistot ovat pienempiä, kun taas määrällisessä tutkimuksessa aineistot ovat laajoja. (Tutkijan ABC 2015.) Tieteellinen tutkimus on ongelmanratkaisua ja tieteellinen prosessi, jonka avulla pyritään selvittämään tutkimuskohteen lainalaisuuksia. (Heikkilä 2014, 13.)

Tutkimus voi olla empiiristä eli havainnoivaa tutkimusta, joka perustuu teoreettisen tutkimuksen avulla kehitettyihin menetelmiin. Tutkimus voi olla myös teoreettista eli niin sanottua kirjoituspöytä tutkimusta. (Tutkijan ABC 2015.) Jotta tutkimus onnistuu, tulee valita järkevä kohderyhmä ja oikea tutkimusmenetelmä. Oikean tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttaa ensisijaisesti se, mikä on tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite. Tutkimusongelmaksi kutsutaan pohdittavaa asiaa, johon tutkimuksen avulla pyritään saamaan ratkaisu. (Heikkilä 2014, 13.)

5.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa käytetään pientä määrää tapauksia. Tapaukset pyritään analysoimaan mahdollisimman tarkasti. Tutkittavat valitaan tarkasti ja harkinnanvaraisesti. Kvalitatiivinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuksen kohteena olevaa asiakasta tai yritystä. Lisäksi kvalitatiivinen tutkimus auttaa selittämään tutkimuskohteen käyttäytymistä tai päätöksen syitä. (Heikkilä 2014, 13-16.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään paljon havainnointia ja tulkitsemista. Tutkija toimii aineiston tulkitsijana. Kvalitatiivinen tutkimus vastaa kysymykseen miksi tai millainen. Laadullinen tutkimus on määrälliseen tutkimukseen verrattuna joustavampi. (Tutkijan ABC 2015.) Tutkimuksen tekijän tulee laadullista tutkimusta tehdessä selvittää, tutkitaanko kokemuksiin vai käsityksiin liittyviä merkityksiä. Käsitykset kertovat yhteisön tyypillisistä tavoista ajatella, kun taas kokemus on aina omakohtainen. (Vilka 2015, 75-77)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa selvitetään kohderyhmän arvoja, tarpeita tai odotuksia. Näiden avulla on mahdollista saada tarpeellista tietoa esimerkiksi markkinoinnin pohjaksi. Laadullinen tutkimus sopii hyvin myös toiminnan kehittämiseen. (Heikkilä 2014, 13-16.) Tämän

opinnäytetyön aiheena on toiminnan kehittäminen ja tästä johtuen olen ottanut kvalitatiivisen tutkimuksen mukaan opinnäytetyöhön. Haastattelun pienen määrän yritys X:n työntekijöitä. Haastattelun avulla olisi tarkoitus saada yrityksen työntekijöiltä arvokasta tietoa toimintusaikojen hallinnan kehittämistä. Kaikille haastateltaville on samat kysymykset. Haastateltavat työntekijät on valittu yrityksen eri osastoilta, jotta tutkimukseen olisi mahdollista saada erilaisia näkemyksiä ja havaintoja.

Kvalitatiivista tutkimusta varten tietoa voidaan kerätä monin tavoin. Aineisto voi olla kerätty tutkimusta varten tai se voi olla jotakin muuta tarkoitusta varten kerättyä materiaalia, esimerkiksi kirje ja omaelämäkerta. (Vilka 2015, 77-78.) Kvalitatiiviseen tutkimukseen tietoa voidaan kerätä tutkimukseen osallistuvia henkilöitä haastattelemalla tai lomakehaastattelun avulla. Haastatteluja voidaan suorittaa tiettyyn aihealueeseen keskittyvillä teemahaastatteluilla tai ryhmähaastatteluna. Miten haastattelu päätetäänkin suorittaa, on sille ominaista vuorovaikutus, jossa osapuolet vaikuttavat toisiinsa. (Heikkilä 2014, 13-16.)

5.2 Tutkimushaastattelu

Haastattelu on yksi käytetyimmistä tiedonkeräysmuodoista. Sen tarkoituksena on kerätä informaatiota, jossa aihealue on ennalta suunniteltu. Haastattelu on joustava menetelmä, jonka ansiosta se sopii monenlaisiin tutkimustarkoituksiin. Tutkimushaastattelumuotoja on olemassa monia erilaisia, esimerkiksi teemahaastattelu tai lomakehaastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2016, 34-35.) Haastattelut voidaan tehdä yksilöhaastatteluna, jolloin tutkija haastattelee vain yhtä henkilöä kerrallaan. Haastattelu voidaan toteuttaa myös pari tai ryhmähaastatteluna, jolloin tutkija haastattelee useampaa haastateltavaa yhtä aikaa. (Vilka 2015, 77-78.) Tutkimushaastattelut voidaan jakaa strukturoituihin ja strukturoimattomiin haastatteluihin. Lomakehaastattelu on esimerkki strukturoidusta haastattelusta. Siinä kysymykset ovat valmiiksi laadittuja, ne esitetään kaikille haastateltaville samanlaisina ja samassa järjestyksessä. Strukturoimaton haastattelu on vastakohta strukturoidulle. Strukturoimattomassa haastattelussa haastattelun rakenne muotoutuu haastateltavan mukaan. Se muistuttaa enemmän vapaata keskustelua, jossa kumpikin osapuoli voi kuljettaa keskustelua haluamaansa suuntaan. Avoin haastattelu on esimerkki strukturoimattomasta haastattelusta. (Ruusuvoori & Tiittula 2005, 11-12.)

Ennen kuin haastatteluä lähdetään toteuttamaan, tulee pohtia mikä haastattelumenetelmä on tiedonkeruu tilanteeseen sopivin. Haastattelu on aina ennalta suunniteltu ja tutkija on tutustunut aiheen teoriaan ja käytäntöön ennen haastatteluä. (Hirsjärvi & Hurme 2016, 34-35, 43.) Kun tutkija on tutustunut tutkittavaan aiheeseen ennen haastatteluä, on hänen haastattelun jälkeen helpompi lähteä analysoimaan vastauksia. Tutkijan on ennen haastatteluä pohdittava

myös, millainen kohderyhmä haastatteluun valitaan ja valita sen perusteella sopivat haastateltavat. (Vilkkä 2015, 83-85.) Tutkija laittaa haastattelun alulle ja ohjaa haastattelun kulkua. Haastattelussa haastattelua tekevä tutkija ja haastateltava ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Suorassa vuorovaikutuksessa tutkija pystyy haastattelun aikana lukemaan haastateltavan kehonkieltä sekä välittämään kuvaa haastateltavan käsityksistä, kokemuksista ja tunteista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 52-54.)

5.3 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumuoto, joka sijoittuu avoimen ja lomakehaastattelun väliin. Se on Suomessa myös yksi suosituimmista tavoista kerätä laadullista aineistoa (Aaltola & Valli 2010, 26.) Teemahaastattelussa tutkija on määritellyt haastattelun aihepiirit ennalta ja haastattelu eteneekin keskeisten teemojen varassa (Hirsjärvi & Hurme 2016, 48-49). Teemahaastattelu ei etene tarkkojen ja valmiiksi muotoiltujen kysymysten kautta, vaan tutkija voi esittää kysymykset omin sanoin ja haluamassaan järjestyksessä. Aihepiirit ovat kuitenkin kaikille haastateltaville samoja ja haastateltava voi vastata kysymyksiin omin sanoin. Haastateltavien henkilöiden ajatuksia ja kokemuksia on mahdollista tutkia teemahaastattelussa. Haastateltavien elämysmaailma saattaa myös korostua tässä haastattelumuodossa. Haastattelijan tehtävänä on johdattaa haastattelun kulkua koko haastattelun ajan niin, että hän saa tarvitsemansa määrän informaatiota. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 55-56.) Kun tutkija haluaa tietää, mitä mieltä ihmiset ovat jostakin tietystä asiasta, lähdetään tekemään teemahaastattelua. Se on kuin keskustelua, jossa on mukana kysymyksiä tukemassa keskustelua. (Aaltola & Valli 2010, 26-28.)

Haastattelupaikka ei teemahaastattelussa ole olennainen asia, mutta haastattelupaikan ja -tilanteen olisi hyvä olla mahdollisimman rauhallinen. Tutkijan olisi tilaa valitessa hyvä ottaa huomioon myös haastateltava. Haastateltavan ja haastattelijan on helpompi keskittyä haastattelutilanteeseen, kun tila on rauhallinen. (Aaltola & Valli, 30-32.) Tutkijan tavoitteena on kerätä aineistosta sellainen, että sen avulla voi tehdä luotettavasti päätelmiä tutkittavasta asiasta. (Hirsjärvi & Hurme 2016, 66-67.) Haastattelukysymyksiä luodessa on hyvä pitää mielessä tutkimusongelma tai asia, johon tutkija haluaa vastauksia. Näin haastattelu pysyy tiettyssä teemassa. Lisäksi tutkijan tulee muistaa, että vain olennaiset kysymykset ovat tärkeitä. (Aaltola & Valli 2010, 35-36.)



Kuvio 3: Teemahaastattelun vaiheet (Aaltola & Valli 2010, 40-41).

Yllä oleva kuvio havainnollistaa teemahaastattelun kolme eri vaihetta. Ensimmäinen vaihe on suunnitteluvaihe. Suunnitteluvaiheessa tutkija suunnittelee ja pohtii, mihin aiheeseen tai teemaan haastattelu sijoittuu. Suunnitteluvaiheessa haastattelija päättää sopivan paikan ja ajan haastattelulle. Lisäksi tutkijan tulee päättää, kuinka pitkä haastattelusta tulee ja kuinka kauan se vie aikaa. (Hirsjärvi & Hurme 2016, 48, 66-67.) Tutkijan tulee päättää haastatteluvien määrä ja ottaa heihin yhteyttä ennen haastattelua. Tutkija voi ottaa yhteyttä haastateltaviin esimerkiksi puhelimitse tai sähköpostilla. Suunnitteluvaiheen jälkeen tulee haastatteluvaihe. Haastatteluvaiheessa tutkija laatii kysymykset haastattelussa käytettävän teeman pohjalta. Kun kysymykset ovat valmiita, tutkija tekee haastattelun haastateltaville. Viimeinen vaihe on analyysivaihe. (Aaltola & Valli 2010, 40-41.) Analyysivaiheessa tutkija kirjoittaa vastaukset puhtaaksi. Vastausten puhtaaksi kirjoittamisen jälkeen tutkija voi koota vastaukset yhteen. Tämän jälkeen tutkija aloittaa vastausten analysoimisen. Vastauksia voidaan analysoida kysymys tai teema kerrallaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 53-55.)

6 Yritys X:n työntekijöiden haastattelut

Teemahaastattelu sopi parhaiten haastattelumenetelmäksi tätä opinnäytetyötä varten, koska tehdyissä haastatteluissa pyörrettiin tietyn teeman ympärillä. Teema oli toimitusaikojen ja

saatavuuksien hallinta sekä sen kehittäminen. Teema valikoitui opinnäytetyön aiheen pohjalta. Tätä opinnäytetyötä varten oli hyvä saada näkemyksiä yritys X:n työntekijöiltä toimitusaikojen ja saatavuuksien hallinnan parantamiseen liittyen. Haastattelun avulla haluttiin saada selville, millaisia ajatuksia henkilökunnalla oli tuotteiden toimitusaikojen ja saatavuuksien hallintaan liittyen. Tavarantoimittajia ja asiakkaita ei haastateltu eli haastattelu toteutettiin vain sisäisesti. Haastattelu toteutettiin sisäisesti, koska yritys X halusi saada sisäiset toiminnot kuntoon ensin ja syventyä sisäisten toimintojen jälkeen erikseen ulkoiseen puoleen. Ennakoon pohditut kysymykset toimivat haastattelussa runkona, mutta muuten haastattelu eteni haastattelijan ja haastateltavan välisenä vuoropuheluna. Tähän haastatteluun valikoitui kaikista haastattelumuodoista teemahaastattelu myös sen takia, että haastateltavilta haluttiin saada vastaukset kysymyksiin heidän omien näkökulmien pohjalta ja omin sanoin.

Opinnäytetyötä varten haastattelijä haastatteli viittä työntekijää yritys X:stä. Heistä kaikki työskentelivät eri tehtävissä. Haastateltavaksi ei kannattanut ottaa kaikkia mahdollisia työntekijöitä yrityksestä, koska osan olisi voinut olla vaikea vastata kysymyksiin, mikäli heidän työhön ei olennaisesti liity tuotteiden toimitusajat ja saatavuudet. Jos kaikkia työntekijöitä olisi haastateltu, olisi haastatteluihin ja analysointiin mennyt enemmän aikaa haastattelijalla. Tästä johtuen haastatteluun valikoitui yritys X:n työntekijöitä sellaisilta osastoilta, joiden työhön tuotteiden toimitusaikojen ja saatavuuksien hallinta ja pitävyys vaikuttaa. Haastatteluun valittiin henkilöitä neljältä eri osastolta. Jos kaikki haastateltavat olisi valittu samalta osastolta, olisi ollut pienempi mahdollisuus saada erilaisia näkemyksiä. Samalla saatiin arvokasta tietoa, miten tuotteiden toimitusaikojen ja saatavuuksien pitävyys muihin yrityksen osastoihin vaikuttaa. Kaksi haastateltavista toimi asiakaspalvelutehtävissä yritys X:ssä. Näiden lisäksi yksi haastateltavista toimi logistiikan parissa, yksi tuotehallinnan parissa ja yksi tuotepäällikkö tehtävissä.

Jokaisen haastattelun teemana toimi yritys X:n tuotteiden toimitusaikojen ja saatavuuksien hallinta sekä sen parantaminen. Haastattelijä oli jokaiseen haastateltavaan yhteydessä ennen haastattelua ja sopi haastattelun ajankohdan henkilökohtaisesti jokaisen haastateltavan kanssa. Haastattelu sovittiin rauhalliseen ajankohtaan, jotta haastattelu oli mahdollista tehdä rauhassa ja ilman kiireen tuntua. Haastattelupaikaksi valikoitui rauhallinen huone yritys X:n tiloissa. Haastattelu suoritettiin yritys X:n tiloissa, jottei haastatteluun valituilla työntekijöille mennyt turhaa aikaa matkoihin. Yritys X:n tilat olivat hyvät haastattelun tekemiseen. Teemahaastattelut voidaan tehdä ryhmähaastatteluna tai yksilöhaastatteluna. Tätä opinnäytetyötä varten tehdyt haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluna. Yksilöhaastattelu valikoitui siksi, että jokainen haastateltava pääsee kunnolla ääneen ja vastaamaan jokaiseen kysymykseen omin sanoin ja omin ajatuksin. Ryhmähaastatteluissa kaikki haastateltavat eivät välttämättä tuo omia ajatuksiaan esille niin vahvasti kuin yksilöhaastattelussa ja tätä haastattelua varten oli tärkeää saada jokaisen haastateltavan ajatuksia esille.

Haastattelija oli laatinut kysymykset valmiiksi ennen kuin haastattelut aloitettiin. Kysymyksiä oli yhteensä viisi. Jos kysymyksiä olisi ollut enemmän, olisi haastattelu vienyt enemmän aikaa. Haastattelu ei saanut viedä liian kauan aikaa, koska haastattelu suoritettiin haastateltavien työpäivän aikana. Haastattelijan laatimat kysymykset toimivat runkona keskustelulle ja jokaisen kysymyksen aiheesta keskusteltiin haastateltavien kanssa. Kysymysten avulla keskustelu pysyi tuotteiden toimitusaika ja saatavuus teemassa. Ennakkoon laaditut kysymykset auttoivat haastattelijaa haastattelun aikana viemään keskustelua tarvittaessa eteenpäin ja pysymään teemassa. Haastattelun aluksi haastattelija kertoi, mikä on haastattelun teema ja mitä aihetta kysymykset koskevat. Haastattelija myös kertoi, kuinka kauan haastattelu suunnilleen vie aikaa ja minkä takia kyseinen haastattelu tehdään. Haastattelija kertoi haastateltaville lisäksi, ettei haastateltavien nimiä julkaista. Haastattelija kirjasi keskustelun aikana ylös haastateltavien vastauksia. Mikäli keskustelua ei olisi kirjattu ylös, olisi haastattelun analysointi vaikeutunut, kun haastattelija ei olisi muistanut kaikkia vastauksista esille tulleita asioita. Ylös kirjaamisen sijaan haastattelija olisi voinut esimerkiksi äänittää haastattelun. Haastattelija koki ylös kirjaamisen luontevammaksi vaihtoehdoksi kuin äänittämisen. Kun kaikki haastattelut oli suoritettu, haastattelija kirjoitti vastaukset puhtaaksi ja kokosi vastauksista analyysin. Haastattelussa runkona käytetyt kysymykset löytyvät tämän opinnäytetyön lopusta liitteenä.

6.1 Haastattelun analyysi

Haastattelija sai jokaiselta haastateltavalta vastauksen kysymyksiin. Haastateltavat toivat hyvin omia ajatuksia ja mielipiteitään esille haastattelun aikana. Haastateltavat toivat ajatuksiin esille oman työnsä kautta syntyneistä kokemuksista. Osalla oli yhteneväisiä vastauksia, mutta haastattelusta saatiin esille myös erilaisia vaihtoehtoja toimitusaikojen hallintaa koskien. Analysointivaiheessa haastattelija kokosi vastauksista analyysin. Alla analyysi haastattelun tuloksista.

Tuotteiden toimitusaikojen ja saatavuuksien hallinta vaikuttaa jokaisen haastateltavan työhön. Jos toimitusaikojen ja saatavuuksien ei päivitetäisi kauppaan säännöllisesti, tulisi asiakkailta huonoa palautetta ja reklamaatiota tuotekorteilla olleen tiedon paikkansa pitävydestä. Nykyään kun toimitusaika- ja saatavuustietoa päivitetään säännöllisesti, on reklamaatiot vähentyneet jonkin verran. Kun tuotekortilla olevat tiedot ovat kunnossa vaikuttaa se positiivisesti yrityksen myyntiin ja maineeseen. Asiakkaat eivät kuitenkaan laita positiivista palautetta niin herkästi kuin negatiivista. Asiakas myös tilaa yrityksestä helpommin uudelleen, mikäli toimitus on tullut luvatussa ajassa ja prosessi on toiminut hyvin. Nykyään, kun toimitusaikojen ja saatavuuksien hallinta on omana toimintonaan yrityksessä, helpottaa se sisäistä viestintää. Yrityksen sisällä tiedetään, mihin ollaan yhteydessä tuotteiden toimitusajoista ja

saatavuuksista. Tuotteiden toimitusaikojen ja saatavuuksien päivittäminen on vähentänyt haastateltavien työmäärää ja sähköpostimäärää jonkin verran ja he ovat voineet käyttää säästynyttä aikaa muihin töihin.

Yritys X:ssä tuotteiden toimitusaikojen ja saatavuuksien hallinta on ollut nyt noin vuoden ajan omana toimintonaan. Haastateltavien mielestä tuotteiden toimitusaikojen ja saatavuuksien päivittäminen ja hallinta on sujunut hyvin. Haastateltavien mukaan toimitusaikojen hallinnassa on näkynyt selkeää kehitystä vuoden aikana. Hallinnan avulla on ollut mahdollista saada dataa, jota aiemmin ei ole saatu ja sen perusteella yritys on pystynyt reagoimaan nopeammin, mikäli ongelmia on ollut havaittavissa. Yritys on pystynyt esittämään konkreettista tietoa tilastojen avulla sekä sisäisesti että ulkoisestikin.

Haastateltavien mielestä oli hyvä, että viestimääriä yrityksen sisällä on saatu laskettua, mutta niitä olisi hyvä saada laskettua vielä hiukan lisää. Yrityksen sisäiseen viestintään menee aikaa viestin kirjoittajalla sekä viestin lukijalla. Tämän lisäksi aikaa kuluu tarvittaviin toimenpiteisiin. Jos sisäistä viestintää olisi vielä mahdollista helpottaa, niin työntekijöillä jäisi enemmän aikaa ulkoisen viestinnän hoitamiseen ja tarvittavien toimenpiteiden tekemiseen. Tavarantoimittajien suunnasta tulee paljon tietoa sähköpostiviesteinä. Suurin osa tavarantoimittajista laittaa viestiä erikseen jokaisesta tuotteesta, jonka toimitusaikaa tai saatavuutta tulisi muokata. Yritys X saa useita uusia tavarantoimittajia lisää vuosittain ja tällöin myytävien tuotteiden määräkin kasvaa, joten sähköpostien määrä saattaa myös alkaa nousemaan.

Haastateltavilta tuli yhtenä parannusehdotuksena tuotteiden toimitusaikojen ja saatavuuksien hallintaan automaattinen tietojen haku tavarantoimittajan järjestelmästä. Sähköpostiviestit vähenisivät oleellisesti, mikäli olisi mahdollista automaattisesti hakea saatavuustietoa tavarantoimittajien järjestelmästä. Monella tavarantoimittajalla tiedot olisivat saatavilla automaattisesti. Toisena parannusehdotuksena haastatteluissa tuli esille tavarantoimittajien varastosaldojen näkyminen yritys X:n tuotteiden tuotekorteilla. Haastateltavien mielestä olisi hyvä, jos tavarantoimittajan varasto saldot olisivat asiakkaille nähtävillä suoraan yrityksen tuotteiden tuotekorteilla. Saatavuustiedot voisivat olla näkyvissä numeerisesti. Asiakkaalla olisi tällöin heti nähtävissä, paljonko tuotetta on varastossa tai mikäli tuote on hetkellisesti loppunut varastosta. Kun asiakas näkisi reaaliaikaisen tiedon suoraan, vähentäisi tämä asiakailta tulevia reklamaatioita entisestään. Tällä tavoin yritys pystyisi ennakoimaan ja oikea saatavuustieto olisi tuotekorteilla jo ennen kuin asiakas tilaa tuotteen. Yrityksessä iso osa saatavuus- ja toimitusaikatiedoista päivitetään tuotekorteille vasta kun asiakas on kysynyt, missä hänen tuotteensa on menossa. Yrityksen toiminnan kannalta olisi tärkeää, että tieto olisi tuotekortilla oikein jo ennen asiakkaan tilausta. Automatisointi parantaisi yrityksen toimintaa myös taloudellisesti. Jos asiakas ei saa tuotetta siinä ajassa mikä tuotekortilla on lu-

vattu, saattaa asiakas peruuttaa tilauksensa. Tällöin yrityksen täytyy maksaa asiakkaalle rahat takaisin ja yritys menettää myyntiä. Asiakkaalle jää useimmiten negatiivinen kokemus, jos ei ole saanut ostettua haluamaansa tuotetta.

Yritys X:llä on paljon enemmän tietoa käytössään ja saatavilla aiempaan verrattuna. Erilaisien mittareiden avulla toimituksien ja saatavuuksien hallintaa on saatu parannettua. Näitä mittareita ovat esimerkiksi rahapalautuksia ja toimitusaikoja seuraavat taulukot. Tietoa taulukoihin haetaan monesta eri paikasta, johtuen myös siitä, että yrityksellä ei ole vain yhtä kuljetusliikettä, joka tuotteiden kuljetukset hoitavat. Tulevaisuudessa olisi tärkeää saada hallaan oleva tieto yhdistettyä ja koottua. Tavarantoimittajilla on käytössään useita erilaisia toimitustapoja. Tiedon hakua ja toimitusten kulun seuranta voisi helpottaa, kun kaikki toimitusten tiedot saataisiin samaan paikkaan. Yrityksellä tuotteiden toimitusaikojen ja saatavuuksien seuranta on säännöllistä, mutta se ei ole tarpeeksi reaaliaikaista. Lähitulevaisuudessa yrityksen pitäisi pystyä jollakin tavalla mittaroimaan ja seuraamaan tuotteiden toimitusaikojä ennakoivasti, jotta viiveet saataisiin entistä nopeammin selville.

Ongelmallisena tuotteiden toimitusaikojen ja saatavuuksien hallinnassa haastateltavat pitivät sitä, että joidenkin tuotteiden kohdalla saatavuutta on jouduttu siirtämään monta kertaa eteenpäin, kun yritys on saanut tavarantoimittajalta uutta tietoa toimitusviiveestä. Tällainen tilanne on asiakkaalle ikävä, kun hänelle ilmoitetaan useamman kerran tilaamansa tuotteen lisäviiveestä. Asiakas saattaa näissä tapauksissa perua tilauksen, kun tilattu tuote ei saavu alkuperäisen aikataulun mukaan. Työntekijöille tulee vastaan myös sellaisia tilanteita, joissa asiakkaalle on ilmoitettu uusi saatavuuspäivä, jolloin tuotetta tulee lisää ja asiakas jää odottamaan tuotteen saapumista. Myöhemmin tavarantoimittaja ilmoittaa, että tuotteen valmistus on lopetettu eikä asiakkaalle voida lähettää hänen tilaamaansa tuotetta. Nämä tilanteet myöskin harmillisia, mutta yritys itse ei näihin voi juurikaan vaikuttaa. Kesäaikana suosittujen sesonki -tuotteiden kanssa ongelmallista on, että ennen kuin tavarantoimittajalta on tullut tieto tuotteen loppumisesta, ovat monet asiakkaat jo kerenneet tilata tuotteen. Koska tuotteen tilanneet asiakkaat eivät saa tilaamansa tuotetta, on kaikki tilaukset peruttava. Tilaukset perutaan ilmoittamalla jokaiselle asiakkaalle henkilökohtaisesti. Asiakkaisiin yhteydenotoissa voi mennä yhdeltä työntekijältä kauan aikaa. Saldolistauksien saaminen useammalta toimittajalta voisi rajoittaa edellä mainittujen tilanteiden syntymistä.

7 Toimitusaikojen hallinnan parantaminen

Toimitusaikojen hallinnan parantaminen entisestään on tärkeä asia yritys X:ssä ja sillä on iso merkitys tulevaisuudessakin. Kun yritys X saa toimitusaikojen hallintaa parannettua, saadaan joitakin työtehtäviä myös hiukan helpotettua ja toimintaa nopeutettua. Toimitusaikojen hal-

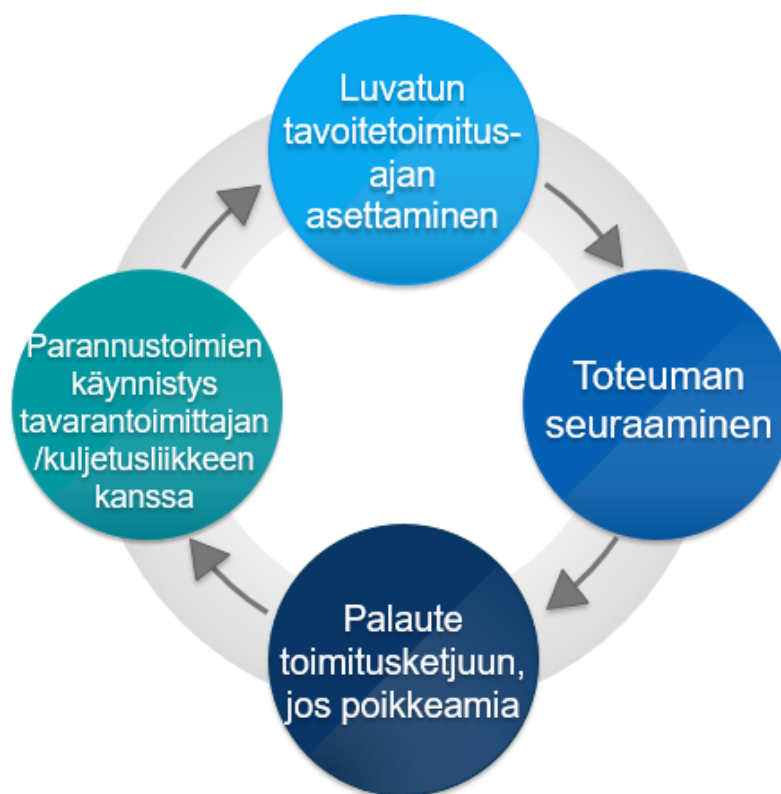
linnan parantaminen vaikuttaa merkittävästi esimerkiksi asiakaspalvelun toimintaan. Toimitusaikojen hallinnan parantuessa asiakkaat eivät olisi asiakaspalveluun niin paljon yhteydessä toimitusaikojen ja saatavuuksien tiimoilta. Koska yritys X ei voi vaikuttaa kaikkiin asioihin toimitusketjun hallinnassa, olisi yritys X:n tärkeää saada tietoa tavarantoimittajilta heti, mikäli tuotteen toimitusaika ei vastaa luvattua tai mikäli tuote on päässyt loppumaan. Tällä tavoin yritys X pääsisi mahdollisimman aikaisessa vaiheessa tekemään kauppaan tarvittavat muutokset ja asiakkaat olisivat tietoisia mahdollisista viiveistä jo ennen kuin tekevät tilauksen. Tavarantoimittajien ilmoitukset auttaisivat myös vähentämään asiakkaiden peruttujen tilausten määrää.

Tällä hetkellä yritys X:ssä on käytössään toimitusaikojen hallinnassa pääasiassa sähköposti, jonne tulee viestejä yrityksen sisäisesti sekä tavarantoimittajilta. Sähköpostia käsittelevät henkilöt tekevät sähköpostien avulla tarvittavat muutokset kauppoihin. Ongelmana tällä hetkellä on, etteivät kaikki tavarantoimittajat ilmoita ajoissa, mikäli jokin tuote on loppu, tai tuotteen saatavuus on viivästynyt. Yleensä sähköpostiin tulee viestejä tuotteiden saatavuuksista ja toimitusajoista vasta, kun asiakas on tehnyt tilauksen. Tällöin kaupassa oleva tieto ei ole pitänyt paikkaansa. Tämän takia osa tilauksista peruuntuu, kun tuotetta ei olekaan saatavilla tai kun saatavuus menee hyvin pitkälle ja asiakas tarvitsisi tuotteen pikaisesti.

Viikoittain yritys X:ssä seurataan toteutuneita toimitusaikoja. Toimitusajoista kootaan Excel-tilukko, jonka avulla voidaan seurata myöhästyneitä ja ajallaan olleita toimituksia asiakkaan tilaushetkestä toimitukseen. Taulukosta yritys X pystyy seuraamaan toimituksia toimittaja- ja viikkokohtaisesti. Toimitusaikataulukoon tietoja kootaan monesta eri lähteestä. Tietojen keräämiseen ja yhdistämiseen menee aikaa, ennen kuin taulukkoa pääsee käyttämään. Jos tiedot saataisiin automaattisesti yhdistettyä, olisi toimitusaika taulukon koostaminen helpompaa ja nopeampaa. Tällä hetkellä vain osaa tavarantoimittajien tilauksista pystytään seuraamaan. Jatkossa olisi tärkeää saada yhä useampien tavarantoimittajien kuljetustietoja, jotta yritys X saisi seurattua laajemmin toimittajiensa toimituksiin kuluvaan aikaa. Jotta yhä useammalta tavarantoimittajalta saataisiin tarvittavia tietoja, yritys X:n tulisi olla yhteydessä toimittajin ja kysyä olisiko mahdollista saada tarvittavia tietoja. Yritys X:n on hyvä kertoa tavarantoimittajille, miksi kuljetustietoja tarvitsisi.

Yritys X muuttaa viikoittain toimitusaikataulukon mukaan toimittajien toimitusaikoja, mikäli tarvetta muutoksiin. Jos taulukon mukaan näyttää, että toimitukset menevät nopeammin kuin on luvattu, niin toimitusaikoja voidaan lyhentää. Jos taas näyttää siltä, että toimitukset menevät viiveellä, niin tällöin toimitusaikoja pidennetään. Taulukon avulla ennakoiva reagointi toimitusaikoihin ei onnistu, koska taulukossa tutkitaan jo toimitettujen tuotteiden toimitusaikoja. Yritys X:lle ennakoiva reagointi olisi tärkeää.

Toimitusaikataulukon lisäksi yritys X työstää kuukausittain taulukon, josta näkee asiakkaiden tilausten peruutukset. Peruutukset on tehty toimitusviiveen tai kokonaan valikoimista poistuneen tuotteen takia. Taulukosta yritys X pystyy tarkastelemaan toimittajakohtaisesti, kenellä tavarantoimittajista on eniten peruutuksia loppuunmyynnin tai viiveen takia. Yritys X voi taulukon avulla tehdä kauppaan tarvittavia muutoksia viiveitä koskien ja olla yhteydessä tavarantoimittajaan asiasta. Taulukkoa, josta peruttuja tilauksia tutkitaan, ei ole ollut tarve tehdä useammin. Viikkojen välillä ei ole ollut suuria muutoksia, joten kuukausi tasolla taulukon tekeminen on riittänyt hyvin. Tämänkään taulukon avulla ei voida reagoida tilanteeseen ennakkoivasti, vaan reagoiminen tapahtuu tilauksen tekemisen jälkeen.



Kuvio 4: Toimitusaikojen parantamisen prosessi

Yllä olevan kuvion prosessissa on kuvattu, kuinka yritys X:ssä toimitusaikojen ja saatavuuksien hallinnan prosessi toimii. Ensimmäisenä prosessissa asetetaan luvattu tavoitetoimitusaika. Toimitusaikojen pitävyyttä seurataan säännöllisesti. Jos toimitusaikoihin tulee poikkeamia, tulee antaa palautetta toimitusketjuun ja käynnistää parannustoimet. Parannustoimet käynnistetään tavarantoimittajan tai kuljetusliikkeen kanssa. Jos tarvetta on parannustoimet,

käynnistetään molempien toimijoiden kanssa. Tämän jälkeen palataan alkupisteeseen ja asetetaan toimitusaika oikeaksi. Kierrosta jatketaan samalla mallilla säännöllisesti ja tavoitetta nostetaan koko ajan. Vähitellen prosessia saadaan nopeammaksi ja täsmällisemmäksi.

8 Johtopäätökset

Toimitusaikojen hallinnan parantamisessa nousi esille kaksi tärkeää vaihetta. Ensimmäinen vaihe olisi ennakoiva vaihe, jolloin tuotteiden saatavuustiedot ja toimitusaikatiedot saataisiin päivitettyä kauppoihin paikkansa pitäväksi jo ennen kuin asiakkaat tilaavat tuotteen. Tällöin kaupassa olisi jo tiedossa, jos tuotteen toimituksessa on viivettä ja tuote olisi poistettu kaupasta, mikäli sitä ei ole enää ollenkaan saatavilla. Ennakoivan vaiheen avulla yrityksen asiakkaiden tekemien tilausten peruutusten määrää olisi mahdollista saada pienennettyä. Lisäksi yritys saisi pienennettyä peruutuksista johtuvia rahapalautuksia asiakkaille. Jotta yritys X saisi ennakoivaa vaihetta toteutettua, tulisi sen olla yhteydessä tavarantoimittajiin ja pyytää tietoja poistuneista tai loppuneista tuotteista säännöllisesti ja mieluiten jo ennen kuin tuote on päässyt tavarantoimittajalla loppumaan. Yritys X:n olisi hyvä saada tieto loppumassa olevista tuotteista jo siinä vaiheessa, kun tavarantoimittajan saldot ovat pienet.

Toinen vaihe olisi saatavuuksien ja toimitusaikojen päivittäminen sähköpostien ja toimituskataulukon avulla, kuten tähän asti on tehty. Näiden avulla saataisiin tehtyä vielä viilauksia toimitusaikoihin ja saatavuuksiin, mikäli tarpeellista. Ensimmäisen vaiheen pitäisi vaikuttaa sähköpostien määrään alentavasti. Tulevaisuudessa myös automatisaatio helpottaisi yrityksen X:ssä toimitusaikojen ja saatavuuksien päivittämistä. Tällöin tavarantoimittajan ei tarvitsisi lähettää listoja yritys X:lle, vaan tiedot siirtyisivät automaattisesti yrityksen X:n käytettäväksi.

Jotta vaiheet saavutettaisiin, vaatisi se sekä yritys X:ltä että tavarantoimittajilta aluksi enemmän aikaa ja erilaisten toimintatapojen hyväksyntää. Yritys X:n tulisi olla yhteydessä tavarantoimittajiin, joilta saldolistauksen kokisi tarpeelliseksi. Saldolistauksia tavarantoimittajilta pyytäessään, yritys X:n tulisi kertoa mitä tietoja listaukseen tarvitsisi. Tietoja, joita saldolistauksissa tulisi olla mukana ovat tuotekoodi, tuotteen nimi ja tuotteen saldo. Lisäksi tulisi olla tieto seuraavasta päivämäärästä, mikäli tuote on loppunut. Saldolistauksessa tulisi olla myös tieto kokonaan poistuneista tai pian poistuvista tuotteista. Tavarantoimittajilta tämä vaatii hiukan uuden opettelua, kun he kokoaisivat listan ja lähettäisivät sen tasaisesti esimerkiksi kerran viikossa yritys X:lle. Yritys X:ssä työntekijöiden pitäisi saapuneiden sähköpostien lisäksi päivittää myös saldolistauksen tietoja kauppaan. Tämä saattaa aluksi viedä enemmän aikaa, mutta jatkossa varmasti vähentäisi sähköpostien määrää ja parantaisi ennakkointia. Jos automatisaatio on mahdollista joskus ottaa käyttöön, vie se aluksi aikaa yrityksen X:n

ja tavarantoimittajien IT-osastoilta. Heidän tulee saada yritysten väliset järjestelmät keskus-telemaan keskenään niin, että tiedot saadaan automaation avulla ajettua järjestelmästä toiseen.

Yritys X:llä oli käytössään jo erilaisia mittareita, joilla toimitusaikojen ja saatavuuksien hallintaa voidaan mitata. Jatkossa yrityksen olisi tärkeää saada myös mittari, jonka avulla hallintaa olisi mahdollista seurata ennakoivasti. Yrityksen on tärkeää olla säännöllisesti yhteydessä toimitusketjun muihin toimijoihin, esimerkiksi tavarantoimittajiin ja pitää heitäkin ajan tasalla mittareiden avulla saaduista tiedoista. Tavarantoimittajiin on tärkeää olla yhteydessä varsinkin silloin, jos mittarit antavat tietoa tuotteiden toimitusaikojen viivästymisistä.

Alkuun ennakkointia voisi parantaa pyytämällä tavarantoimittajilta saldolistauksien yhteydessä tietoa tuotteista, joita on jäljellä enää muutama ja joiden menekki on kova. Tällöin kyseisille tuotteille saataisiin saatavuutta siirrettyä ennakkoon pidemmälle tai tuotteet saataisiin poistettua kaupasta ennen kuin ne ovat loppuneet. Yritys X voisi alkaa kehittämään itselleen mittaria ennakkoinnin avuksi. Mittariin yritys X voisi hakea järjestelmänsä tiedot asiakkaiden tilaamista tuotteista, jotka eivät ole vielä kuljetusliikkeen hallussa ja toimituksessa. Taulukon avulla yritys X:n olisi mahdollista selvittää pysyvätkö tuotteiden toimitukset luvatussa toimitusajassa. Jos tuotteelle luvattu toimitusaika lähestyy, eikä tuote ole vielä kuljetusliikkeellä, voisi yritys X ilmoittaa viiveestä etukäteen asiakkaalle. Tarvittaessa kaupassa olevaa toimitusaika lupausa voisi myös säätää paikkaansa pitäväksi.

9 Kehitysideat

Yritys X:ssä on ollut käytössä sähköposti, jonne on tullut viestiä muun muassa tavarantoimittajilta. Tavarantoimittajilta on tullut viestejä, mikäli jonkin tuotteen saatavuutta tai toimitusaikaa on muutettava. Sähköpostiin on tullut päivittäin niin paljon viestejä, että viestien käsittely työllistää yhden henkilön koko päiväisesti. Sähköpostin rinnalle pitäisi yritys X:n saada jokin toinen tapa, jonka avulla viestien määrää saataisiin pienennettyä ja kuitenkin toimitusajat ja saatavuudet päivitettyä kauppaan. Sähköpostiin saattaa tulla samalta toimittajalta useampi viesti päivässä ja tiedot tuotteille päivitetään yksi kerrallaan kauppaan. Useat yksittäiset sähköpostiviestit työllistävät tällöin myös tavarantoimittajaa.

Opinnäytetyötä tehdessä suurimpana kehitysideana nousi esille tavarantoimittajille lähetettävä Excel-tiedosto. Excel-tiedosto olisi saatavuuslista tuotteista, joita yritys X:llä on myynnissä. Tavarantoimittaja voisi merkitä saatavuuslistaan tuotteet, jotka ovat poistuneet valikoimasta. Lisäksi tavarantoimittaja voisi merkitä saatavuuslistaan, mikäli jotakin tuotetta ei kyseisellä hetkellä ole saatavilla ja merkitsisi myös päivämäärän, koska tuotetta on mahdollisesti tulossa lisää. Tavarantoimittajat voisivat lähettää esimerkiksi kerran viikossa päivitetyn

listan Yritys X:lle, joka päivittäisi tiedot kauppaan. Seuraavassa vaiheessa Excel-tiedostojen lähettäminen voitaisiin jättää pois. Jos tavarantoimittajat saisivat ladattua tiedostot jollekin alustalle ja tiedot voisi noutaa Exceliin suoraan alustalta. Tällä saataisiin sähköpostin määrää pienennettyä entisestään. Tällä tavalla yritys X saisi lisättyä myös ennakoivaa reagointiaan, koska tällä hetkellä suurin osa päivityksistä tehdään vasta, kun asiakas on tehnyt tilauksensa.

Kun tavarantoimittajien määrä yritys X:ssä kasvaa, saattaa jossain vaiheessa manuaalisesti ajettavia tavarantoimittajien Excel-taulukkoita olla niin paljon, että sähköpostien sijasta työntekijällä menee yhä enemmän aikaa taulukoiden ajoon. Tulevaisuudessa yhä useammalla tavarantoimittajalla saattaa manuaalisten tuotteiden toimitusaika- ja saatavuustaulukoiden lisäksi olla myös mahdollisuus ajaa tietoja automaattisesti. Toimitusaikojen ja saatavuuksien päivittämistä helpottaisi, jos tulevaisuudessa osa tavarantoimittajien listauksien tiedoista olisi mahdollista hakea automaattisesti tavarantoimittajien järjestelmistä. Esimerkiksi jos yritys X saisi yhä useamman kaupassa olevan tuotteen tuotekortille tiedon tavarantoimittajan varastosaldosta. Silloin asiakas näkisi jo tuotetta tilatessaan, onko tuotetta varastossa ja paljonko tuotetta suunnilleen on. Varastosaldojen näkyminen tuotekortilla voisi vähentää myös rahapautusten määrää.

Toisena kehitysideoina työtä tehdessä nousi, voisiko toimitusaikataulukkoa saada helpommin koottavaksi. Olisiko yrityksellä käytössä jokin alusta, jonne tarvittavat tiedot saataisiin kerättyä ja mahdollisesti myös yhdisteltyä. Tällöin kaikki tarvittavat tiedot olisivat jo valmiiksi yhdessä paikassa, eikä tietojen keräilyyn menisi niin paljoa aikaa. Taulukkoon tarvittavat tiedostot saa kaikista tarvittavista ohjelmista Excel muodossa, joten tietojen yhdistäminen voisi onnistua.

10 Arviointi omasta oppimisesta

Tätä opinnäytetyötä tehdessäni opin, että toimitusaikojen ja saatavuuksien hallintaan yrityksissä vaikuttaa useampi asia. Ei ole vain yhtä keinoa, jonka avulla toimitusajat ja saatavuudet saataisiin hallintaan. Hallintaan vaikuttaa koko toimitusketjun rakenne. Riittää, että vain yksi toimitusketjun osista ei toimi halutulla tavalla ja tuotteille pääsee syntymään viivettä toimituksiin. Toimitusaikojen ja saatavuuksien hallinnan parantaminen on pitkä prosessi. Jotta haluttuun tulokseen päästään, tulee yrityksen edetä askel kerrallaan.

Opinnäytetyötä varten tehdyn haastattelujen avulla vahvistui se näkemys, että toimitusaikojen ja saatavuuksien hallinta vaikuttaa monin tavoin yritys X:ään ja sen eri osastoihin. Mikäli toimitusaikojen ja saatavuuksien hallintaa ei yrityksessä tehtäisi säännöllisesti tai ollenkaan, kasvattaisi se työ- ja viestimääriä monella muulla osastolla. Asiakkaiden suuntaan tilanne saattaisi näkyä tuotteiden virheellisillä toimitusaika- ja saatavuustiedoilla.

Opinnäytetyö pysyi aikataulussa kirjoittamisen ja haastattelujen toteutuksen osalta. Prosessissa ei myöskään ilmennyt ongelmia. Lähteet olivat monipuolisia ja ajantasaisia. Kotimaisten lähteiden lisäksi käytin myös kansainvälisiä lähteitä. Tehdyt haastattelut antoivat arvokasta tietoa yrityksen tämän hetkisestä tasosta toimitusaikojen ja saatavuuksien hallinnassa. Haastattelut vahvistivat näkemystä toimenpiteistä, joita yritys voisi jatkossa hyödyntää.

Opinnäytetyöstä on konkreettista hyötyä yritys X:lle. Yrityksessä toimitusaikojen ja saatavuuksien hallinnan parantamisen toimenpiteet on jo aloitettu. Yritys X aloitti toimenpiteet pyytämällä tavarantoimittajilta saatavuuslistauksia, joista selviää poistuneet ja loppuneet tuotteet.

Kehitysehdotuksena opinnäytetyötä tulisi rajata heti alussa selkeämmin. Rajaus helpottaisi kirjoittamisen prosessia, kun kirjoittamisvaiheessa ei tarvitsisi rajata aiheita. Rajasin teoreettista viitekehystä alkuun liian vähän, mutta opinnäytetyötä tehdessä joitain asioita tiivistettiin entisestään, jottei samat asiat toistu moneen kertaan.

Lähteet:

Painetut

Aaltola, J. & Valli, R. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin :2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

Bergström, S & Leppänen, A. 2011. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Chaffey, D. 2015. Sixth edition: Digital business and e-commerce management: Strategy, Implementation and practice. United Kingdom: Pearson.

Christenson, B. 2012. Electronic Business. New Delhi: World Technologies.

Gerdt, B. & Eskelinen, S. 2018. Digiajan asiakaskokemus, Oppia kansainvälisiltä huipuilta. Helsinki: Alma Talent.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Huuhka, T. 2017. Tehokkaan hankinnan työkalut. Helsinki: Books on Demand.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2015. Hankintojen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Inkiläinen, A. 2011. Asiakaslähtöinen toimitusketju. Teoksessa: Ritvanen, V., Inkiläinen, A., Von Bell, A. & Santala, J. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Saarijärvi: Saarijärven offset Oy.

Lahtinen, T. 2013. Verkkokaupan käsikirja. Helsinki: Suomen yrityskirjat Oy.

Martinsuo, M. 2016 Materiaalin ja toimitusketjujen hallinta. Teoksessa: Martinsuo, M., Mäkinen, S., Suomala, P. & Lyly-Yrjänen, J. Teollisuustalous kehittyvässä liiketoiminnassa. 279-285.

Piirainen, A. 2014. Vaihtelu. Lahti: Quality Knowhow Karjalainen Oy.

Porter, M, E. 1985. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York: A division of Simon & Schuster Inc.

Ritvanen, V. 2011. Kuljetus. Teoksessa: Ritvanen, V., Inkiläinen, A., Von Bell, A. & Santala, J. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Saarijärvi: Saarijärven offset Oy. 106-109.

Ritvanen, V. 2011. Logistiikka palvelee. Teoksessa: Ritvanen, V., Inkiläinen, A., Von Bell, A. & Santala, J. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Saarijärvi: Saarijärven offset Oy. 42-46.

Ritvanen, V. 2011. Toimitusketjun kehittäminen. Teoksessa: Ritvanen, V., Inkiläinen, A., Von Bell, A. & Santala, J. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Saarijärvi: Saarijärven offset Oy. 136-138.

Ritvanen, V. 2011. Varastointi. Teoksessa: Ritvanen, V., Inkiläinen, A., Von Bell, A. & Santala, J. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Saarijärvi: Saarijärven offset Oy. 79-81.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Haastattelu tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.

Sakki, J. 2014. Tilaus-toimitusketjun hallinta: Digitalisoitumisen haasteet. 8. painos. Helsinki: Jouni Sakki.

Tapaninen, U. 2018. Logistiikka ja liikennejärjestelmät. Gaudeamus / Otatieto

Tikka, J. 2016. Logistiikan perusteet. Helsinki: Books on demand.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: Ps -kustannus.

Wallace, W, L. & Xia, Y. 2015. Delivering customer value through procurement and strategic sourcing. New Jersey: Pearson Education.

Sähköiset:

Andersson, A. E-commerce in the Nordics: Six-month report 2018. Postnord. Viitattu 11.11.2018.

https://www.postnord.fi/siteassets/raportit/verkkokauppa-pohjoismaissa/en_e-handeln-i-norden-halvarsrapport-2018_180927.pdf

Bak, O. 2018. Supply chain risk management research agenda. Business Process Management Journal. Bradford: Emerald Group Publishing Limited. 5-6.

<http://eprints.hud.ac.uk/id/eprint/32259/1/supply.chain.risk.management.pdf>

Bruno, E. 2016. 10 things you should know about digitalisation and its impact on labour markets. The European Trade Union institute. Viitattu 9.11.2018.

https://medium.com/@ETUI_org/10-things-you-should-know-about-digitalisation-and-its-impact-on-labour-markets-1f863c3c4ead

Burkett, D. 2017. Digitisation and Digitalisation: What means what. Workingmouse. Viitattu 10.11.2018

<https://workingmouse.com.au/innovation/digitisation-digitalisation-digital-transformation>

Dropshipping ABC - opas liiketoimintaan suoratoimituksella. 2018. Skycode. Viitattu 15.11.2018.

<https://skycode.fi/dropshipping-abc-opas-liiketoimintaan-suoratoimituksella/>

Drop Shipping: Start an online business without breaking the bank. 2018. Magento. Viitattu 16.11.2018

<https://magento.com/blog/drop-shipping>

E-commerce in the nordics 2018. PostNord. Viitattu 20.10.2018.

https://www.postnord.fi/siteassets/raportit/verkkokauppa-pohjoismaissa/e-com-in-the-nordics-2018_eng_low.pdf

EDI- organisaatioiden välinen tiedonsiirto. Suomen kuljetusopas. Viitattu 25.7.2018.

<http://www.kuljetusopas.com/it/edi/>

Holtari, S. 2018. Nopea kaataa kankeat: verkko-ostosten toimitusajat nopeutuvat koko ajan. Talouselämä. Viitattu 10.10.2018.

<https://www.talouselama.fi/uutiset/nopea-kaataa-kankeat-verkko-ostosten-toimitusajat-nopeutuvat-koko-ajan/06d2ac67-b41e-3ef8-8cd5-f3d0e633b15a>

Ikram, A., Su, Q., Fiaz, M. & Rehman, R. 2018. Cluster strategy and supply chain management. Benchmarking an international journal. Bradford: Emerald Group Publishing Limited.

<https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/docview/2057356930/?pq-origsite=primo>

Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio. Helsinki: Talentum. Viitattu 21.10.2018.

[https://bisneskirjasto-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/IACBGXCTEB#kohta:3\(\(20\)DIGITALISAATIO\(\(20\)SUOMESSA\(\(20](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/IACBGXCTEB#kohta:3((20)DIGITALISAATIO((20)SUOMESSA((20)

Järvinen, R. 2018. Teoksessa: Ahteensivu, A., Koskinen, L., Kulmala, J. & Havakka, P. 2018. Riskien hallinnan ajankohtaisia teemoja. Tampere: Suomen yliopistopaino Oy. 49-50.

<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/103198/978-952-03-0701-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kaupanteko internetissä 2018. Kauppakamari tieto. Viitattu 20.7.2018.

<https://kauppakamaritieto-fi.nelli.laurea.fi/fi/s/t/markkinointijuridiikka/g-verkko-kauppa/g1-kaupanteko-internetissa/>

Khurana, A. E-commerce supply chain strategy tips. The balance small business. Viitattu 11.11.2018.

<https://www.thebalancesmb.com/supply-chain-strategy-1141735>

Koiranen, I. & Räsänen, P. 2017. Teoksessa: Lehti, M. & Rossi, M. Digitaalinen Suomi 2017. 455-464.

<http://view.creator.24mags.com/suomidigi/digibook2017#/page=1>

Koistinen-Jokiniemi, P., Koskiniemi, T., Lehtinen, I., Lindroos, V., Martikainen, J., Montonen, S., Savela, O. & Tuomaala, E. 2017. Digitalisaatio ja BKT - Miten digitalisaatio näkyy taloustilastoissa. Helsinki: Tilastokeskus.

https://www.stat.fi/static/media/uploads/tup/kantilinpito/digitalisaatio_bkt.pdf

Koskinen, L. 2018. Teoksessa: Ahteensivu, A., Koskinen, L., Kulmala, J. & Havakka, P. 2018. Riskien hallinnan ajankohtaisia teemoja. Tampere: Suomen yliopistopaino Oy. 11.

<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/103198/978-952-03-0701-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kurjenoja, J. 2018. Mobiiliostaminen ja ulkomainen verkkokauppa vahvistavat otettaan. Kaupanliitto. Viitattu 13.9.2018.

http://kauppa.fi/ajankohtaista/tiedotteet/mobiiliostaminen_ja_ulkomainen_verkko-kauppa_vahvistavat_otettaan_26508

Logistiikka ja toimitusketju. Logistiikan maailma Reijo Rautauoman säätiö. Viitattu 21.7.2018.

<http://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/logistiikka-ja-toimitusketju/>

Logistiikka luo arvoa. Logistiikan maailma Reijo Rautauoman säätiö. Viitattu 12.11.2018.

<http://www.logistiikanmaailma.fi/aineistot/logistiikka-lukiolaisille/logistiikka-luo-arvoa/>

McMorrow, D. 2018. Digitisation and Digitalisation - You need to know the difference. SL controls. Viitattu 25.7.2018.

<https://slcontrols.com/digitisation-and-digitalisation-you-need-to-know-the-difference/>

Nokian Renkaat Oyj. Vuosikertomus 2017. Viitattu 18.10.2018.

<http://mb.cision.com/Public/10563/2473551/9d01e2bb7a1a9642.pdf>

Finnish e-commerce. 2017. Paytrail. Viitattu 17.11.2018.

<https://cdn2.hubspot.net/hubfs/335946/Files/Paytrail-Finnish-ecommerce-report-2017-spreads.pdf>

Rousku, K. 2017. Pilkahduksia tulevaisuuteen. Valtionvarainministeriön julkaisuja 10/2017, 12-15.

http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79260/Pilkahduksia_tulevaisuuteen.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Tutkijan ABC 2015. RajatOn2015. Viitattu 23.7.2018.

<https://rajatontatiedekasvatusta.wordpress.com/tutkijan-abc/>

Understanding the impact of digitalization on society. 2018. World economic forum. Viitattu 9.11.2018.

<http://reports.weforum.org/digital-transformation/understanding-the-impact-of-digitalization-on-society/>

Verkkokaupan kolmannen neljänneksen kasvu pomsahti rajusti. 2018. Vilkas Group Oy. Viitattu 23.10.2018.

<https://www.vilkas.fi/raportit/verkkokaupan-kolmannen-neljanneksen-kasvu-pomsahti-rajusti>

What is Ecommerce. 2018. Ecommerce guide. Viitattu 17.11.2018.

<https://ecommerceguide.com/guides/what-is-ecommerce/>

What is EDI. 2018. EDI basics. Viitattu 25.7.2018.

<https://www.edibasics.com/what-is-edi/>

Kuviot

Kuvio 1: Digitalisaatio muuttaa yritysten kilpailukenttää	12
Kuvio 2: Toimitusketju malli	17
Kuvio 3: Teemahaastattelun vaiheet	30
Kuvio 4: Toimitusaikojen parantamisen prosessi	36

Taulukot

Taulukko 1: Distribution of consumer spending in the goods category 16

Taulukko 2: Huomioon otettavat asiat mittareiden laadinnassa 25

Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset.....	48
-------------------------------------	----

Liite 1: Haastattelukysymykset

Miten toimitusaikojen ja saatavuuksien hallinta vaikuttaa työhösi?

Miten toimitusaikojen hallinta on mielestäsi tähän asti toiminut?

Miten toimitusaikojen hallintaa olisi mielestäsi parannettava?

Onko toimitusaikojen ja saatavuuksien hallinnassa tullut vastaan isoja ongelmia?

Mikä olisi mielestäsi ratkaisu toimitusaikojen hallinnan ongelmiin?