

Viivi Mattinen

**TUOTTAVUUDEN KEHITTÄMINEN TOIMINNANOH-
JAUSJÄRJESTELMÄLLÄ**
CASE KOKKOLAN HALPA-HALLI OY



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
INFORMAATIOTEKNOLOGIAN TIEDEKUNTA
2022

TIIVISTELMÄ

Mattinen, Viivi

Tuottavuuden kehittäminen toiminnanohjausjärjestelmällä, case Kokkolan

Halpa-Halli Oy

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2022, 35 s.

Pääaine, Tietojärjestelmätiede, kandidaatintutkielma

Ohjaaja(t): Seppänen, Ville

Vähittäiskaupan alalla toimivan yrityksen on nähty olevan oman toiminnanohjausjärjestelmänsä kanssa vanhanaikainen. Tämä haastaa tehokasta työntekoa ja tuottavuutta myymälöissä. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten eri käytänteet, teknologiat ja järjestelmät saadaan tukemaan tehokasta työntekoa ja tuottavuutta yrityksen toiminnanohjausjärjestelmä kanssa, johon liittyvät käyttöliittymät WinSKJ ja Web-SKJ. Tutkielmassa on suoritettu myös empiirinen osio kyselyhaastatteluna yrityksen myymälähenkilöstölle.

Asiasanat: tuottavuus, tehokkuus, toiminnanohjausjärjestelmä, Task-Technology fit, vähittäiskaupan ala.

ABSTRACT

Mattinen, Viivi

Productivity development with ERP system, case Kokkolan Halpa-Halli Oy

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2022, 35 pp.

Major subject, type of the publication, Information System Science, Bachelor's degree

Supervisor(s): Seppänen, Ville

A company operating in the retail sector has been seen to be old-fashioned with its own operational control system. This challenges efficient work and productivity in stores. The purpose of the study is to find out how different practices, technologies and systems can be made to support efficient work and productivity with the company's ERP system, which includes the user interfaces WinSKJ and Web-SKJ. An empirical section has also been conducted in the dissertation as a questionnaire interview for the company's store personnel.

Keywords: productivity, efficiency, ERP system, Task-Technology fit, retail industry.

KUVIOT

KUVIO 1	Kaupan kilpailukeinot. Pentagon-Triangle-malli (mukaillen Ring & Tigert 1995).....	11
KUVIO 2	Task-Technology fit -teorian tekijät (mukaillen Goodhue & Thompson, 1995, 215).....	12

TAULUKOT

TAULUKKO 1	Tietojen keruulupa anonyymiti.....	20
TAULUKKO 2	Työvuodet Kokkolan Halpa-Halli Oy:ssa.....	21
TAULUKKO 3	Tuottavuus -termin tunnettavuus.....	21
TAULUKKO 4	Arkipäiväinen työskentely myymälässä tuottavuus huomi- den.....	22
TAULUKKO 5	Vapaa sana kokemuksesta tuottavuuden kehittämiseksi myymä- lätyöskentelyssä.....	22
TAULUKKO 6	Toiminnanohjausjärjestelmän tunnettavuus.....	23
TAULUKKO 7	Numeroarviointi järjestelmien käytöstä.....	23
TAULUKKO 8	Vapaa sana järjestelmien käyttökokemuksista.....	24
TAULUKKO 9	Teknologistenlaitteiden käyttöaste myymälätyöskentelyssä.....	25
TAULUKKO 10	Numeerinen arvio teknologistenlaitteiden käyttökokemuk- sista.....	25
TAULUKKO 11	Vapaa sana tuottavuuden kehittämisestä toiminnanohjausjär- jestelmän ja oheislaitteiden kanssa myymälässä.....	26
TAULUKKO 12	Numeerinen arvio toiminnanohjausjärjestelmän ja oheislaittei- den tehokkaasta työnteosta.....	27
TAULUKKO 13	Järjestelmien puutteet/heikkoudet ja vapaasana.....	28
TAULUKKO 14	Vapaa sana järjestelmien käyttökokemuksiin myymälätyösken- telyssä ja muutosehdotukset tuottavuuden näkökulmasta.....	29

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

KUVIOT JA TAULUKOT

1	JOHDANTO	6
1.1	Tutkimuksen motiivi.....	6
1.2	Tutkimuskysymys	7
2	TUOTTAVUUS	9
2.1	Tuottavuus käsitteenä ja kilpailuetu yrityksessä teknologian kanssa ..	9
2.2	Teknologinen kehitys kaupan alalla ja tietojärjestelmien hyödyntäminen.....	9
2.3	Task-Technology Fit ja sen sovellus myymälöissä	11
2.3.1	Teorian soveltaminen	12
2.3.2	TAM-Malli ja TTF-teoria	12
2.3.3	UTAUT-Malli ja TTF-teoria	12
2.3.4	Teorian mittaaminen.....	13
3	CASE: KOKKOLAN HALPA-HALLI OY.....	14
3.1	Kokkolan Halpa-Halli Oy.....	14
3.2	Ketjun teknologinen kehitys	14
3.3	Tutkimuksen kohdejärjestelmä.....	15
4	EMPIIRINEN OSIO, TUTKIMUSMENETELMÄT	17
4.1	Empiirisen tutkimuksen lähtökohta	17
4.2	Tutkimusmenetelmät	17
4.3	Tutkimuksen jatkomahdollisuudet.....	18
5	KYSELYLOMAKE JA TULOKSET.....	20
5.1	Tulokset taulukoina ja kuvaemat tuloksista.....	20
6	TULOKSET, POHDINTA JA YHTEENVETO	30
6.1	Tulokset.....	30
6.2	Pohdinta	31
6.3	Yhteenveto	33
	LÄHTEET	34

1 JOHDANTO

Vähittäiskaupan alalla yrityksessä Kokkolan Halpa-Halli Oy on nähty viime vuosina kehityskohteita tuottavuuden parantamiseksi. Tuottavuus itsessään on yksi merkittävimmistä mittareista myös vähittäiskaupan alalla, ja samalla se on tärkeä taloudelle. Pitkällä aikavälillä talouskasvun nähdään syntyvän tuottavuuden ja työpanostuksen tulona (Tarjanne, Perttunen & Paju, 2016, s. 8). Tuottavuudella on erittäin tärkeä rooli yrityksen menestymiseen, joka pohjautuu jatkuvaan toiminnan kehittämiseen ja kykyyn vastata asiakastarpeisiin ja -vaateisiin.

Kokkolan Halpa-halli Oy käyttää myymäläorganisaatioissaan kaupalliselta toimijalta Jeemly:lta hankittua SKJ-toiminnanohjausjärjestelmää, johon liittyvät WinSKJ- ja Web-SKJ käyttöliittymät. Kyseiseen toiminnanohjausjärjestelmään on liitetty myös kassa- ja tilausjärjestelmä. Järjestelmää ohjataan teknologisten laitteiden välityksellä, ja se on käytössä henkilökunnalla aina myymälätasosta hallintoportaaseen.

Kandidaatintutkielma tulee käsittelemään yrityksen tuottavuuden kehittämistä WinSKJ:ta ja Web-SKJ:ta hyödyntäen. Seuraavissa alatason otsikoissa tämä kandidaatintyö tarkastelee tutkimuksen motiiveja, tarkoitusta ja kuvaa tutkimusongelmaa. Ennen kaikkea tutkimus pyrkii vastaamaan tutkimuskysymykseen ”Miten saadaan yrityksen käytössä oleva toiminnanohjausjärjestelmä tukemaan tehokasta tuottavuutta?”. Tutkimuksen empiirinen osuus suoritettiin kyselomakkeen avulla myymälöiden työntekijöiden keskuudessa.

1.1 Tutkimuksen motiivi

Kokkolan Halpa-halli Oy on huomannut niin myymälätasolla, kuin hallintasolla tuotannon tehokkuutensa olevan hieman heikentynyttä alalla toimiviin kilpailijoihin nähden. Tämä on ajanut yrityksen muuttumaan ja kehittymään ajan mukana, jotta markkinanäkymäkin olisi tulevaisuudessa valoisampi ja kilpailukykyisempi jatkuvasti muuttuvilla markkinoilla.

Yritys on antanut tutkia, miten yrityksessä voitaisiin parantaa tuotannon tehokkuutta, helpottaa sekä sujuvoittaa kiireistä arkea vähittäiskaupan alalla. Käytössä olevan toiminnanohjausjärjestelmän ei nähdä palvelevan enää kiireistä arkipäivää vähittäiskaupassa, vaan pikemmin työstää vieläkin manuaalista toimintaa arjessa. WinSKJ:ssa nähdään muun muassa puutteita esimerkiksi poikkeuksien mahdollisiin kirjauksiin, joiden syöttö on tällä hetkellä lähes mahdotonta suoraan järjestelmään.

Näin ollen nähdään myös luoduissa hankintastrategioissa mahdollisia puutteita, sillä käytössä oleva toiminnanohjausjärjestelmä ei keskustele reaaliaikaisesti vaadittavan toiminnan kanssa. Integroituja järjestelmiä voitaisiin hyödyntää suuresti tiedonvaihdossa ja päätöksentekoprosessin tukena (Jespersen & Skjott-Larsen, 2005, s. 107). Hankintastrategioitakin pohtien, hyvin integroitu, toimiva järjestelmä hyödyttäisi vähittäiskaupan alaa aina päätöksenteonprosesseissa ja tiedonvaihdossa reaaliaikaisesti ja tehokkaasti.

Yritys on myös huomannut, että heidän digitalisaation ja IoT-laitteiden hyödynnettävyys, lähinnä teknologiahankintojen saralla, on jäänyt jälkeen kilpailijoista. Tämä kuitenkin tarkoittaisi suurempaa investointia tulevaisuudessa, mutta sitä kohden yritys on kuitenkin tavoittelemassa seuraavien vuosien aikana.

Tutkimuksen motiivina käytetään myös työyhteisössä koettua tehokkuuden puutetta, ja sen myötä työhön uupumista. Hyvinvoivat ja sitoutuneet työntekijät nähtäisiin tuottavimpina työntekijöinä (Robertson & Cooper, 2011, s. 29). Empiirisen havaintoaineoston perusteella luodaan kandidaatintyössäni yrityksen työntekijöille kysely, johon he saavat vastata anonymisti koetun perusteella käytännön ongelmista ja puutteista tuotannon tehokkuuteen ja toiminnanohjausjärjestelmään nähden. Tuloksista kootaan pohdinta, jonka myötä pyritään löytämään mahdollisia ratkaisuja yritykselle tuottavuuden kehittämiseen ja parantamiseen yrityksen oman toiminnanohjausjärjestelmän kanssa.

1.2 Tutkimuskysymys

Kandidaatintutkielmani tutkimuskysymyksenä toimii ”Miten saadaan yrityksen käytössä oleva toiminnanohjausjärjestelmä tukemaan tehokasta tuottavuutta?”. Yrityksen toiminnanohjausjärjestelmä on nähty tarpeisiin vastaamattomana järjestelmänä ja tehottomana tarvittavaan toimintaan.

Käytössä olevat WinSKJ- ja Web-SKJ -järjestelmät vieläkin vaativat tällä hetkellä jonkin verran manuaalista käsityötä, ja tätä olisi pyrittävä kehittämään mahdollisin muutosehdotuksin. Kun suuret yritykset käyttävät tuotanto- ja liiketoimintajärjestelmiään useasti, on sillä vaikutusta tuottavuuden hallintaan (Jeske, Würfels & Lennings, 2021, s. 6). Tämä haastaa siis kohdeyritykseni käytössä olevaa toiminnanohjausjärjestelmää ja siihen liittyviä käyttöliittymiä WinSKJ:ta ja Web-SKJ:ta.

Tärkeimmäksi näkökulmaksi valikoituu kandidaatintutkielmaan lähinnä myymälöissä tapahtuva tuottavuuden tehostaminen arkipäiväisessä toiminnassa toiminnanohjausjärjestelmän kanssa. Tähän liittyen suoritetaan empiirinen kysely havainnoinnin tueksi.

Jotta tuottavuushyötyjä voitaisiin tavoitella myös konkreettisesti talouden näkökulmasta yrityksessä, on vain syytä tehostaa pääoma-, hyödyke- ja työmarkkinoita (Tarjanne, Perttunen & Paju, 2016, s. 9). Nämä haastavat osaltaan kohdeyritystä vähittäiskaupan alalla työmarkkinarakenteissakin.

Seuraavassa luvussa tarkastelemme tuottavuutta ja sen vaikutuksia. Tutkielmassa on tarkoituksena löytää vähittäiskaupan alalla toimivalle yritykselle kehityskohteita tuottavuuden näkökulmasta toiminnanohjausjärjestelmän avulla.

2 TUOTTAVUUS

Tuottavuuden nähdään olevan yksi tärkeimmistä kansantalouden kehittymiseen vaikuttavista tekijöistä. Sen paraneminen luo taloudellista kasvua, antaa täten mahdollisuuksia elintason nousuun ja parantaa kilpailukykyä. (Sarala & Sarala, 1996, s. 94.) Tämänkaltainen kehys hyvän tuottavuuden näkökulmasta kannustaa eittämättä yritystä toimimaan tuottavuuden kannalla ja havitellen jatkuvaa kehitystä.

2.1 Tuottavuus käsitteenä ja kilpailuetu yrityksessä teknologian kanssa

Yrityksen kilpailuetu on vapailla markkinoilla toimivan menestyksen ydin (Porter, 1985, s. 9). Kilpailuetuun yhdistetään myös kilpailustrategian käsite. Kilpailuedun säilyttämiseksi, on yrityksen myös nähty kykenevän strategiaan toimenpiteisiin. Strategia voidaan nähdä epäonnistuneen, mikäli yritys ei ole kyennyt ylläpitämään muuntautumiskykyään strategian puitteissa ja sittemmin säilyttämään kilpailuetuaan. Porterin (1985, s. 13) mukaan kilpailu on yksi vaikuttavin tekijä yrityksen onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Näin ollen, mikäli yritys haluaa löytää kilpailuaseman, on sen kilpailustrategian pyrittävä saavuttamaan pysyvää ja kannattavaa paikkaa toimialallaan, ja sittemmin saavuttamaan kilpailuetuaan.

Jotta kilpailuetu olisi saavutettavissa ja hyödynnettävissä, on yrityksen päätettävä, minkälaista kilpailuetua yritys tavoittelee, millä alueella yritys haluaa toimia, sekä, miten se olisi mahdollisimman pysyvää. Porterin (1985, s. 24–25) mukaan nämä tulevat kolmesta perusstrategiasta, kilpailustrategiasta, joita ovat kustannusjohtajuus, differointi ja keskittyminen.

Kilpailuetuun nähden myös teknologinen muutos on yksi tärkeimmistä kilpailutekijöistä (Porter, 2004, s. 164). Teknologiaa hyödyntämällä, kehittämällä sekä päivittämällä yritykset pystyvät saavuttamaan kilpailuetuaan ja paikkaansa kilpailuilla markkinoilla.

2.2 Teknologinen kehitys kaupan alalla ja tietojärjestelmien hyödyntäminen

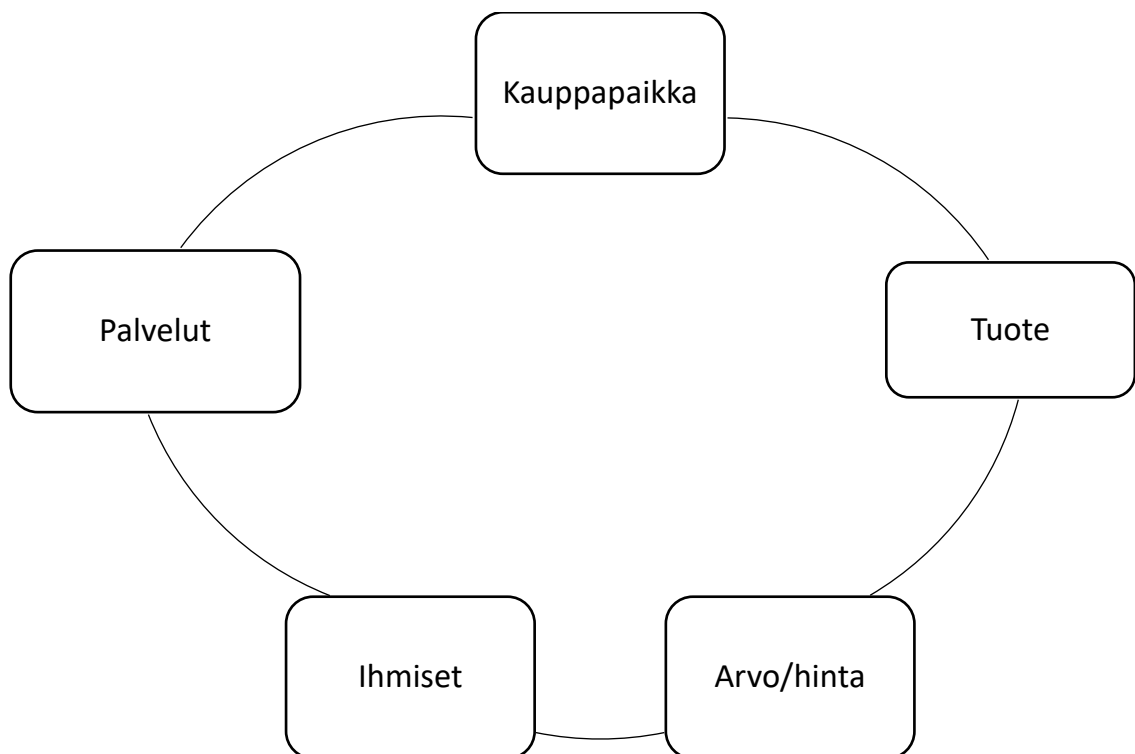
Rämön (2008, s. 23) mukaan kaupan digitalisaatio on tullut jäädäkseen. Digitalisaation kehityksen myötä kaupan ala pystyy vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin ja vaateisiin entistä reaaliaikaisemmin, kuin koskaan aiemmin. Teknologisen ke-

hityksen myötä myös tavaravirtojen ohjailua on päästy kehittämään. Päivittäistavarakaupassa tilausjärjestelmät ovat nykypäivänä joko osittain tai täysin automatisoituja, mikä vaikuttaa myös hankintatoimeen, jonka maksuliikennettäkin voidaan toimittaa koneellisesti. (Rämö, 2008, s. 24.) Tutkimuksen kohdeyrityksen tilaus- ja varastonhallintajärjestelmä toimii myös toiminnanohjausjärjestelmän kautta.

Tietojärjestelmät ovat yksi kaupan perusasioiden kilpailukeino ostamisen ja logiikan lisäksi. Niiden avulla voidaan nopeuttaa kaupassa työskentelyä, säästää työkustannuksissa, sekä hallinnoida muun muassa valikoimia, lajitelmiä ja tilausjärjestelmiä. (Rämö, 2008, s. 139.) Tietojärjestelmien tarve on nykypäivän kaupalle elinehto, jotta se pystyy toimimaan.

Ring & Tigertin (1995) Pentagon-Triangle -malli yhdistää kaupan kilpailukeinoissa tietojärjestelmät yhdeksi mallin ydinkolmion osaksi. Tämä tarkoittaa sitä, että tietojärjestelmät ovat erittäin tärkeässä osassa ja roolissa kaupan kilpailukeinojen kannalta, jolloin kaupalla voi olla mahdollista kilpailla muita toimialan yrityksiä vastaan. Hyödyntämällä tietojärjestelmiään tehokkaasti, kauppa pystyy kehittämään ja parantamaan tuottavuuttaan.

Mallia pystytään soveltamaan myös käytännönkokemusten mukaan vähittäiskaupan näkökulmaan (Rämö, 2008, s. 138). Oikein mallia sovellettuna, asetettuna käytäntöön, vähittäiskauppa voi toimia ylivertaisena kilpailijana markkinoilla. Kuvio 1 kuvaa Ring & Tigertin (1995) Pentagon-Triangle -mallin



KUVIO 1 Kaupan kilpailukeinot. Pentagon-Triangle -malli (mukaillen Ring & Tigert, 1995).

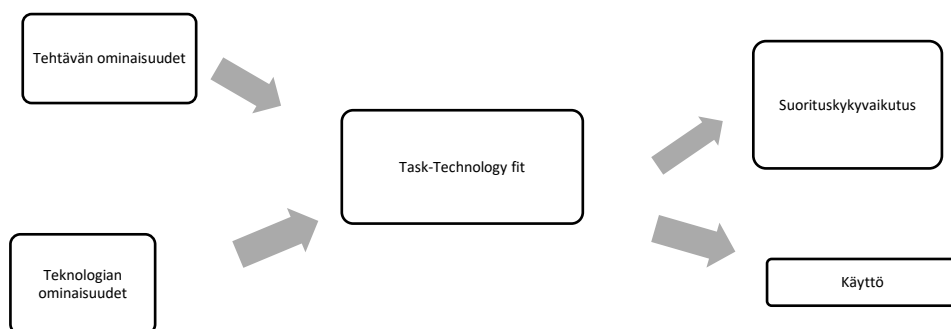
2.3 Task-Technology Fit ja sen sovellus myymälöissä

Kaupan alalla ja itse myymälöissä työt jakaantuvat moneen eri kohteeseen ja laitteeseen. Työtä sujuvoittaakseen, tukeakseen ja tehdäkseen kaupan alalla, on toiminnassa käytössä useita eri teknologialaitteita ja -ratkaisuja työntekijöiden, asiakkaiden, itse yrityksen ja hallinnonkin välillä. Näiden rajapinnat ovat usein lähes huomaamattomia, mutta nykypäivänä tarkkaan suunniteltuja ja toteutettuja. Tässä tutkimuksessa teknologiat kohdistetaan vähittäiskaupan myymälöissä käytössä oleviin teknologialaitteisiin, joita ovat muun muassa Piccolink ja kassajärjestelmät, jotka ovat yhteydessä toiminnanohjaus- ja tilausjärjestelmään.

Schlesingerin & Heskettin (1991, s. 72) mukaan teknologia voi kuitenkin tuoda kilpailuetua, kun sitä käytetään asiakasrajapinnassa henkilökunnan apuvälineen, mutta ei korvaamassa kokonaan henkilöstöä. Henkilöstöä siltikin tarvitaan toimimaan arkipäiväisessä työssä myymälöissä, eli täysin automatisoituun kaupankäyntiin eivät myymälät kykene.

Tietojärjestelmätieteen teorioissa on tunnistettu *Task-Technology fit* -teoria, TTF-teoria, jossa teknologia auttaa henkilöä suorittamaan tehtävänsä (Hart & Gregor, 2012, s. 122–123). Tässä tutkimuksessa kohteena, yhdistettynä *Task-Technology fit* -teoriaan, on myymälöissä käytettävät teknologiat, jotka auttavat henkilöstöä suoriutumaan myymälätyöskentelystään. Mallia pystytään soveltamaan melko laajasti, sillä sen tarkoitus on sovittaa teknologiaa tehtävän vaatimusten ja yksilöllisten kykyjen väliseksi vastaavuudeksi (Goodhue & Thompson, 1995). Teknologiat ovat pääosin luotu avittamaan ja tehostamaan työskentelyä myymälöissä niiden nopeatempoisessa arjessa.

Goodhuen & Thompsonin (1995, s. 214–216) *Task-Technology fit* -teoria kuvataan koostuvan tehtävän ja teknologian ominaisuuksista, ja näiden yhteensovittamisesta syntyvää suorituskykyvaikutusta sekä käyttöä. Kuvio 2 kuvaa näiden tekijöiden yhteyttä TTF-teoriassa.



KUVIO 1 Task-Technology fit -teorian tekijät (mukaiillen Goodhue & Thompson, 1995, 215).

TTF -teorian tekijät vaikuttavat toisiaan tukevina ja vaikuttavina tekijöinä löytääkseen käyttäjälle mahdollisimman stabiilin ja hyödyllisen ”TTF-tilan”. Tilan mittaamiseen liittyvät tekijät löytyvät 2.3.4 alatasen otsikosta.

2.3.1 Teorian soveltaminen

TTF-teoriassa tekijät Task-Technology fit -tilan saavuttamiseksi ovat usein monen tekijän summa. Teoriamallia pystytäänkin soveltamaan myös muihin tietojärjestelmätieteen teorioissa tunnettuihin malleihin, kuten esimerkiksi teknologioiden hyväksymismalliin Technology Acceptance Model, TAM, jolloin soveltaavuutta voidaan ymmärtää, miten ja miksi ihmiset osallistuvat sähköiseen kaupankäyntiin (Hart & Gregor, 2012, s. 125).

2.3.2 TAM-Malli ja TTF-teoria

TAM-malli pyrkii selvittämään, miten mahdolliset ulkoiset tekijät vaikuttavat käyttäjänsä asenteisiin, aikomuksiin ja uskomuksiin teknologian käyttöä kohtaan. TAM-malliin liittyy myös koettu hyödyllisyys, koettu helppokäyttöisyys ja sitä kautta käyttäjän asenne teknologiaa kohtaan, sekä siitä mahdollisesta vaikutusta käyttöaikomukseen. (Davis, Bagozzi, & Warshaw, 1989, s. 985.) Myymälätyöskentelyyn TAM-mallin piirteet ulottuvat teknologioihin, joita työntekijät soveltavat päivittäisessä työssään ja ennen kaikkea tilanteessa, miten työntekijät ovat käyttöaikomustaan saavuttamassa teknologian kanssa. Osalle käyttöaikomukseen saattaa vaikuttaa esimerkiksi uusi, päivitetty, Piccolink -laite, jonka käyttöaikomus saattaa johtua ennakoasenteista.

TAM-mallin soveltavuutta voidaan tavata TTF-teorian teknologian ominaisuudet -tekijässä, johon liittyy vahvasti TAM-mallissakin tavatut uskomukset, asenteet ja aikomukset teknologiaa kohtaan. Kun asenteet, aikomukset ja myös tehtävän ominaisuudet kohtaavat yhtenevästi käyttäjän ja teknologian kanssa TTF-tilassa, muodostuu mahdollinen teknologian käyttö, sekä suorituskykyvaikeus.

2.3.3 UTAUT-Malli ja TTF-teoria

TTF-teoria on saanut myös soveltavuutta ja päivitystä laajentamalla yhtenäisellä hyväksynnän ja teknologian käytön -teorialla, UTAUT-mallilla (Zhou, Lu & Wang, 2010). UTAUT-malli, eli Unified Theory of Acceptance and Use of Technology on teknologian käyttöönoton viitekehys, jonka oletuksena on, että teknologian käyttöönoton todennäköisyys riippuu neljästä keskeisestä vaikutuksesta:

odotetusta suorituskyvystä, ponnistuksen odotuksesta, sosiaalisesta vaikutuksesta sekä olosuhteista (Venkatesh, Morris, Davis & Davis, 2003, s. 425–426). TTF-teoriassa UTAUT-mallin nähdään oletettavan, että tekniikan käyttöönottoa ennakoivat tehtävien ja tekniikan välinen sovitin. Mallin mukaisesti ja samalla yhteydessä TTF-teoriaan, tekniikan ja tehtävien yhteensopivuus ennustetaan itse tehtävän ja tekniikan omien ominaisuuksien perusteella (Goodhue & Thompson, 1995, s. 218–219). Näin ollen, mikäli käyttäjän ja teknologian välille syntyy tekniikan toiminnallisuuden ja tehtävän vaatimusten välille yhteys, voidaan saada positiivinen käyttö aikaiseksi.

UTAUT-mallia TTF-teorian kanssa voidaan soveltaa myymälään esimerkiksi tilanteessa, missä käyttäjä kokee suorituskykynsä, tehtävän odotuksen, ympäröivän sosiaalisen vaikutuksen, eli työyhteisön, ja tekniikan itselleen suotuisaksi. Mallin piirteitä noudattaen, arvioita ei välttämättä tarvitse tehdä täysin uuden teknologian käyttöönotosta, vaan myös jo käytössä oleva teknologia on mahdollinen arvioimaan UTAUT-mallin ja TTF-teorian tilaa. Käytännössä myymälätyöntekijä pystyy esimerkiksi arkipäiväisissä toimissaan tilausjärjestelmän kanssa toimimaan UTAUT-mallin ja TTF-teorian mukaisesti, mikäli vain mallin osatekijät ovat suotuisat käyttäjälleen ja saavuttavat positiivisen käyttökokemuksen. Eittämättä, kun myymälätyöntekijä löytää mallien mukaisen positiivisen tilan ja käyttökokemuksen tehtävästään ja teknologiastaan, vaikuttaa se myymälän tuottavuuteen niin konkreettisesti, kuin myös työntekijän panoksen mukana työhön.

2.3.4 Teorian mittaaminen

Task-technology fit -teoria sisältää mittariston, joka yhteensovittaa tehtävän ja teknologian yhteensopivuutta. Mittaristossa tekijöitä on kahdeksan: laatu, paikannettavuus, valtuutus, yhteensopivuus, helppokäyttöisyys/koulutus, tuotannon oikea aikaisuus, järjestelmien luotettavuus ja suhde käyttäjiin. (Goodhue & Thompson, 1995, s. 221–224.) Mallissa tekijöitä mitataan vaihtelevalla pistevälialasteikolla. Mittaus antaa lähinnä kuvaa, onko tekijä samaa mieltä vai täysin eri mieltä, tai jopa siltä väliltä. Toisin sanoen TTF-teoriasta saadaan datan pohjalta ymmärrettyä tuloksia, sekä sitä kautta pohdittua, onko yhteensopivuustila tehtävän, teknologian sekä käyttäjän välillä. Tässä tutkimuksessa tuotettu empiirinen kysely vastaa osaltaan TTF-teorian periaatteisiin teknologian käytöstä suhteessa suorituskykyynsä työtä kohtaan myymälähenkilöstön näkökulmasta myymälätyöskentelyssä.

3 CASE: KOKKOLAN HALPA-HALLI OY

Seuraavassa luvussa esitellään tutkimuksen kohdeyritys Kokkolan Halpa-Halli Oy, sekä tarkastellaan lähemmin tutkittavaa toiminnanohjausjärjestelmää. Tuotavuuden näkökulma kulkee läpi luvun.

Case -osion päättää laadullisen tutkimuksen empiirinen osio, joka on suoritettu myymälän työntekijöille haastatteluna tutkimuksen aikana. Haastatteluiden pohjalta pystytään tuottamaan realistista pohdintaa toiminnasta, konkretiaa myymälässä tapahtuvassa työskentelystä, sekä ajankohtaisia mietteitä käytössä olevista teknologioista.

3.1 Kokkolan Halpa-Halli Oy

Kokkolan Halpa-Halli Oy on Ylisen perheen perheomisteinen kotimainen myymäläketju, joka on perustettu 1969. Virallisesti kuitenkin ketju on saanut ensiaskeleet jo vuonna 1967. Ketju työllistää tällä hetkellä noin 1500 työntekijää ja myymälöitä on ympäri Suomen 35. Halpahalli pyrkii pitämään kuluttajalleen hinnat järkevän alhaisina, sekä samalla kuitenkin tarjota kattavan ja laajan valikoiman. (Kokkolan Halpa-Halli Oy, 2020.)

Halpahalli -ketjun (2020) strategiana on tuoda ensisijaisesti arvo asiakkaalle etuna, mikä ohjaa päivittäistä toimintaa henkilöstöjohtamisessa, yhteistyökumppaneihin suhtautumisessa ympäröivään yhteiskuntaan sekä omistajapolitiikassa. Ketju listaa arvoikseen asiakkaan edun, läheisyyden, läsnäolon, yhdessä tekemisen, vastuullisen omistajuuden ja rehellisyyden. Koko yhteisö kulkee sloganilla « Jotta kaikilla olisi mahdollisuus elää hyvää arkea. Yhdessä, hyvän arjen puolesta. ». Ketjulle on myönnetty Avainlipun käyttöoikeus merkinä suomalaisesta työstä Suomessa tuotetuille palveluille ja valmistetuille tuotteille. Avainlippu -merkki viestii vastuullisuudesta ja luotettavuudesta kuluttajalle, ja näin ollen avittaaakin kuluttajaa kuluttajakäyttäytymisessään. Ketjun kohderyhmänä on koko kansa, aina vauvasta vaariin.

3.2 Ketjun teknologinen kehitys

Ketju on ollut myös yksi suomalaisen kaupankäynnin suunnannäyttäjistä tietoteknisessä liikenteessä. Ketjun tietoteknisen historian nähdään ulottuvan jo 80-luvulle, ja saaden suuremman siirron jo 90-luvulla laajentuen muun muassa varastologiikkajärjestelmän tukityökaluksi. Kaikkea tätä edesauttoi aikakautensa huiput ICL-superserverit. Kynä-paperikirjanpidosta päästiin

siirtämään data viimein tietokantoihin ja saavutettavaksi laajemmalle alalle reaaliaikaisemmin. (Taatila, 2019, s. 231-232.)

Nykypäivänä ketjulla on kivijalkamyymälöitä ja internetissä toimiva verkkokauppa. Ketjulle on myös luotu monikanavainen liiketoiminnan ekosysteemi. Monikanavaisesta liiketoiminnan ekosysteemistä toteutui verkkopalvelu, jonka pohjana on keskitetty tuotetiedonhallintajärjestelmä. Tämä keskitetty tuotetiedonhallintajärjestelmä muodostuu yhdessä Progress -toiminnanohjausjärjestelmästä ja Magento -verkkokauppa-alustasta. Progress -toiminnanohjausjärjestelmä on toimistotason toiminnanohjauksen ydin, kun taas SKJ-järjestelmät ovat myymälöiden ydinjärjestelmät. Tuotetiedonhallintaan käytetään avoimen lähdekoodin Akaneo PIM -ratkaisua, jolloin rajapinnat Magenton ja Akaneon välillä ovat integroitumisen osalta toisiin järjestelmiin helppoa. (Digia, 2021.)

Verkkopalvelukokonaisuus näkyy vapaasti internetin käyttäjälle osoitteessa <https://www.halpahalli.fi>, missä on yhteydessä verkkokauppapalvelu aina yritystiedoista työpaikkailmoituksiin asti. Verkkopalvelusta kuluttaja pystyy löytämään lähes kaiken tarpeellisen tiedon, ja samalla yritys itsessään pystyy palvelussa tukemaan omaa liiketoimintaansa.

3.3 Tutkimuksen kohdejärjestelmä

Tutkimus pyrkii tarkastelemaan Kokkolan Halpa-Halli Oy:ssä käytettävää SKJ -toiminnanohjausjärjestelmää ja siihen liittyviä käyttöliittymiä WinSKJ :ta ja Web-SKJ. Järjestelmä on SKJ Systems Ltd Oy:n, eli tutummin Jeemly by SKJ :n tuottama (Jeemly, 2021). Toiminnanohjausjärjestelmä on linkitetty myymälöissä toimiviin teknologioihin, kuten myymälätyötekijöillä käytössäoleviin Piccolink -laitteisiin ja kassajärjestelmiin. Toiminnanohjausjärjestelmä löytyy myös jokaisesta myymälässä olevasta tietokoneesta, jotka ovat henkilöstön käytössä, sekä myös hallinnon tietokoneista pääkonttorilta Kokkolassa. Jeemlyn (2021) tuottama yhdistää yrityksessä kassajärjestelmät, verkkokauppajärjestelmän ja toiminnanohjausjärjestelmän. Jeemlyn tuottama yhteinäinen virta on perusajatukseltaan hyvin samankaltainen, kuin verkkopalvelukokonaisuus – monet tärkeät eri elementit yhdistyvät, ovat kätevästi hallittavissa, sekä tukemassa liiketoimintaa.

WinSKJ:n käyttöliittymä pohjautuu kuitenkin yhteen luotuun tietojärjestelmään, vaikkakin järjestelmässä on erilaisia kokonaisuuksia riippuen eri osastoista. Esimerkiksi niin sanotussa kassatoimistossa toiminnanohjausjärjestelmä on kattavampi, josta pystymään päivän päätteeksi nollaamaan kassat. Pääkonttorin puolesta pystytään vaikuttamaan tuotetietoihin, tuotekoodaukseen sekä laaja-alaisesti järjestelmän päivitykseen jokaiseen myymälään.

Järjestelmän avulla ketjussa voidaan toteuttaa sähköistä ostotilausjärjestelmää. Jotta järjestelmä ja ostotilaus päättyisi tavarantoimittajalle,

on välissä operaattori, joka viestittää toiminnanohjausjärjestelmän tietokannasta tiedot eteenpäin. Puhelintilaukset ovat myös mahdollisia myymälätyöskentelyn puolella tavarantoimittajilta, lähinnä tuore-elintarvikkeiden osalta.

Myymälässä Piccolink -laitetta käyttäen toteutetaan eri tuoteryhmien tilauksia, mikäli tuotteet eivät tule automaattisella kulutuksenlukujärjestelmällä suoraan varastola. Lähinnä nämä Piccolink -laitteella tilatut tuotteet koskevat tuoretuotteiden käsimanuaalasti tapahtuvaa tilausta liikkeissä. Järjestelmän avulla voidaan myös myymälätasolla kirjata mahdollista hävikkiä eri kategorioihin, joko tehdasvirheellisenä tai tavallisena hävikkinä. Myös hintojen muutokset, kampanjoiden aikataulut, hyllynreunaetiketit, myynnin- ja ostonseuranta ja keskusvaraston tilannemäärät ovat tämän toiminnanohjausjärjestelmän alla, ja samalla linkitettyinä Piccolink -laitteisiin nähtäväksi. Järjestelmä toimii SQL-relaatiotietokantaan nojautuen.

Toiminnanohjausjärjestelmään liittyy myös Web-SKJ -käyttöliittymä, joka löytyy myymälän puolella tietyillä osastoilla toimivista henkilökunnan tietokoneista. Web-SKJ on hieman yksinkertaisempi versio laajemmasta WinSKJ:sta, sillä siinä esimerkiksi tilausmahdollisuus on rajallisempi kuin WinSKJ:ssa. Eli, mikäli haluaa tehdä tavarantoimittajalle laajemmin muokatun ostotilauksen, on työskenneltävä sen tietokoneen kautta, missä on WinSKJ. Kuitenkin kaikki perustiedot eri tuotteista löytyvät molemmista järjestelmistä. Pääsääntöisesti laajempi kokonaisuus, WinSKJ, löytyy myymälästä löytyvien toimistojen tietokoneista, jotka ovat lukittujen ovien takana ja vain henkilökunnalla on avaimet näihin toimistoihin. Osasyynä tässä on tietoturvallisuuden näkökulma, jos myymälän puolella olevat tietokoneet joutuisivatkin väärin käsiin.

Järjestelmässä on kuitenkin havaittu puutteita ja päivittämättömyyttä, jotka ilmenevät myymälässä työskenteleville tehdyn empiirisen osion pohjalta. Tähän paneudutaan tarkemmin seuraavassa luvussa empiirisessä osiossa ja huomioonottaen tuottavuuden kehittämisen näkökulman.

4 EMPIIRINEN OSIO, TUTKIMUSMENETELMÄT

Lähtökohtana tutkimuksella on selvittää, miten myymälöissä käytössä oleva toiminnanohjausjärjestelmä vaikuttaa tuottavuuteen. Samaan kontekstiin liitetään tehdyn työn tehokkuus, sekä toiminnanohjausjärjestelmään liittyvät oheisteknologiat. Näiden perusteella toteutettiin tutkimuksen yhteydessä Kokkolan Halpa-Halli Oy -ketjun myymälähenkilökunnalle empiirinen kyselyhaastattelu. Kyselyhaastattelun tavoitteena oli saada konkreettista tietoa myymälässä tapahtuvassa toiminnasta toiminnanohjausjärjestelmän ja siihen liittyvien käyttöliittymien WinSKJ:n ja Web-SKJ :n kanssa. Samalla tarkastellaan, miten näiden käyttöliittymien avulla tuottavuutta kehitettäisiin.

4.1 Empiirisen tutkimuksen lähtökohta

Tutkimuksen lähtökohtana on ollut yhdistää liiketoiminta- ja teknologialähtöisen tutkimuksen tunnuspiirteet (Ritala, 2013). Tunnuksiin on pyritty havaitsemaan liiketoiminnallinen ongelma, jolloin tutkimuskohde on pystynyt hyötymään käytännössä kerätystä aineistosta, tässä tapauksessa empiirisestä kyselyhaastattelusta myymälähenkilöstölle.

Lähetysmenetelmänä tehdyllä tutkimuksella on deduktiivinen tutkimus. Deduktiivisessa tutkimuksessa testataan olemassa olevaa teoriaa, hypoteettisesti testataan ja falsifioidaan, käytetään pääosin kvantitatiivista aineistoa, pyritään selittämään asioiden välisiä kausaalisuhteita, käytetään standardoituja välineitä tutkimuksen tekemiseen, operationalisoidaan käsitteitä mittauksien onnistumisen kannalta, sekä tavoitteena yleistää ja pitämällä tutkijan rooli objektiivisena, eli erillään tutkimuskohteesta (Ritala, 2013).

Kohdeyrityksen tutkimusta tuottaessa on pyritty muun muassa testaamaan tuottavuuden näkökulmaa olemassa olevissa teorioissa. Liiketoiminnan ja tietojärjestelmätieteen teorioissa on pyritty selvittämään eri asiayhteyksiä liittyen käytäntöön, yleistää tuotosta järkeväksi ja kansankieliseksi, sekä pitää tutkijan rooli täysin ulkopuolisena tutkimuskohteesta.

4.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen tutkimusmenetelmänä on pääosin kvantitatiivinen tutkimus. Kvantitatiivinen tutkimus vastaa esimerkiksi kysymyksiin, miten X vaikuttaa Y :hyn. (Ritala, 2013). Tutkimuksessa on kyselylomakkeen avointen vastausten perusteella myös kvalitatiivista tutkimusta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa teorian nähdään taustoittavan tiedonkeruuta ja sittemmin auttaa analyysissä (Ritala, 2013). Tutkimuksen avointen kysymyksien vastaukset pyrkivät

kvalitatiivisen tutkimuksen mukaisesti auttamaan tulkintaa analyysistä ja kehittämään teoriaa. Tutkimusmenetelmien avulla on pyritty tavoitteellisesti ymmärtämään saatua dataa.

Tutkimuksessa on tuotettu tutkimusprosessia (Ritala, 2013) suunnitellusti tutkimuskysymyksen ja tutkimuksen tavoitteiden pohjalta, nojautuen teoriaan, käsitteisiin ja operationalisointiin. Tuottavuuden tutkimista myymälöissä on pyritty lähestymään teoreettisen näkemyksen pohjalta, kilpailukykyä ja tietojärjestelmätieteen teorioita hyödyntäen.

Aineisto on kerätty empiirisen kyselyhaastattelun perusteella, sekä pyritty saatua aineistoa analysoimaan teoriaa ja empiriaa reflektoiden. Kerätystä aineistosta löytyy taulukoita ja kaavioita niin numeerisesti kuvaten, kuin visuaalisesti kuvaten. Kvantitatiiviselle aineistonkeruulle tyypillisesti, tulkintoja aineistosta perustetaan numeerisiin ja standardoituun dataan. Kvalitatiivisen aineistonkeruumenetelmissä vastaavasti on tutkimuksessa pyritty valikoimaan avaininformatit siten, että ne ovat parhaita henkilöitä vastaamaan tutkimuksen avoimiin kysymyksiin. Tässä avainhenkilöinä ovat myymälähenkilöstö tutkimuksen kontekstissa.

Ritalan (2013) mukaan haastattelut ovat yksi yleisimmistä ja syvällisistä rikkaimpia aineiston lähteistä kvalitatiivisissa aineistonkeruumenetelmissä. Siksi tutkimukseen on valikoitu vastaamaan myymälähenkilökunta, joka käyttää arjessaan toiminnanohjausjärjestelmää jatkuvasti. Haastattelutyyppi tutkimuksessa oli standardoitu valmiilla vastauslomakkeella, johon pystyi kuitenkin vastaamaan yksilötasolla puolistrukturoidusti ennalta teoreettisesti perustuviin käsitteisiin, teorioihin ja teemoihin. Lähinnä tämä ilmeni kyselylomakkeessa teoriaviitteillä tuottavuudesta, sekä sen yhteyksistä myymälätyöskentelyyn toiminnanohjausjärjestelmällä. Haastattelukysymykset antavat kuitenkin myös avointa mahdollisuutta vastata vapaalla sanalla yleisiin kannanottoihin tuottavuudesta.

Näin ollen tutkimusstrategiana on ollut hyvin vahvasti empiirisen tutkimuksen, kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen suuntaviivat. Nämä suuntaviivat pyrkivät antamaan kuitenkin kattavaa ja ymmärrettävää dataa ja sittemmin jatkokehittämään saatua tutkimuksen tuloksia.

4.3 Tutkimuksen jatkumahdollisuudet

Tämänkaltainen yleistävä teoria silti haastaa jatkotutkimuksia, sillä yleistetty tutkimus jo olemassa olevilla teorioilla ja niistä johdetuilla hypoteeseilla vaikeuttaa löytämään uutta ymmärrystä, sekä ratkaisemaan uudenlaisia ongelmia (Ritala, 2013). Vähittäiskaupan alalle tehdyn tutkimuksen, jo entuudestaan laajasti tutkituilla teorioilla ja tekniikoilla eittämättä haastaa tutkijaa uuden löytämisessä.

Jatkotutkimuksia ajatellen, on syytä kiinnittää vähittäiskaupan alan tutkimuksissa asioiden päivittämiseen, ylläpitämiseen ja kehittämiseen. On syytä kuitenkin huomata, että nopeasti muuttuva ala vaatii myös ympäristötekijöiden kautta muutosta jatkuvasti, ja ne antavat jo myös jatkotutkimuksille relevantteja aihealueita tulevaisuudessa.

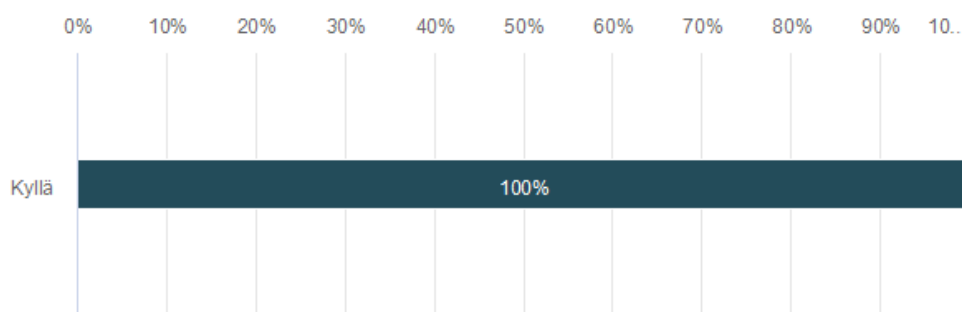
5 KYSELYLOMAKE JA TULOKSET

Tutkimuksen kyselylomake toimitettiin myymälätyöntekijöille internetissä toimivan Webropol -kyselylomakkeen kautta. Henkilöstöllä oli aikaa vastata kyselyyn 1,5 viikon ajan. Kyselyyn vastattiin anonyymisti ja tulokset tullaan julkaisemaan myös anonyymisti. Kyselylomakkeen avasi 40 henkilöä. Kyselyyn vastasi 11 henkilöä. Seuraavaksi esitellään kyselylomakkeen kysymykset vastauksineen.

5.1 Tulokset taulukoina ja kuvaelmat tuloksista

1. Suostun tietojeni anonyymisti keräämiseen tutkimustarkoituksessa, ja siihen, että tietojani säilytetään viisi (5) vuotta. *

Vastaaajien määrä: 11

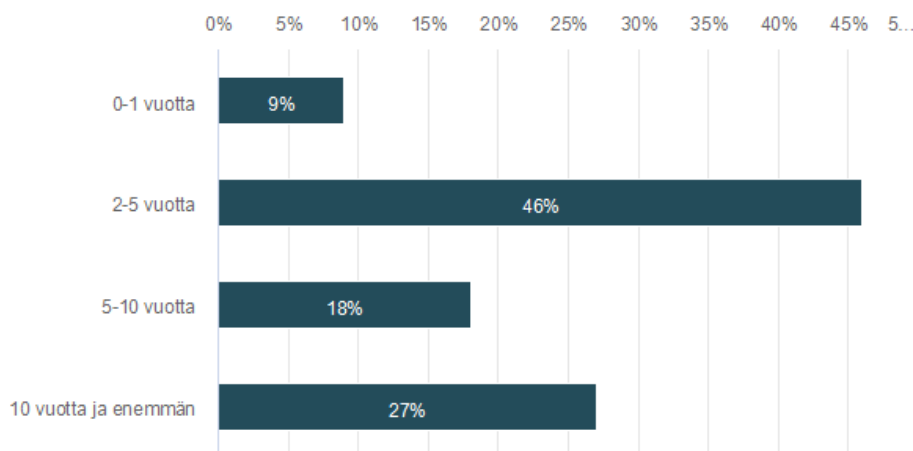


TAULUKKO 1 Tietojen keruulupa anonyymisti

Tietosuojalain 31§ mukaisesti kyseylomake perustuu asianmukaiseen tutkimussuunnitelmaan, ja henkilötietoja käytetään tutkimustarkoituksessa siten, että siitä eivät henkilöt ole tunnistettavissa.

2. Työvuotesi Kokkolan Halpa-Halli Oy:ssa

Vastaajien määrä: 11

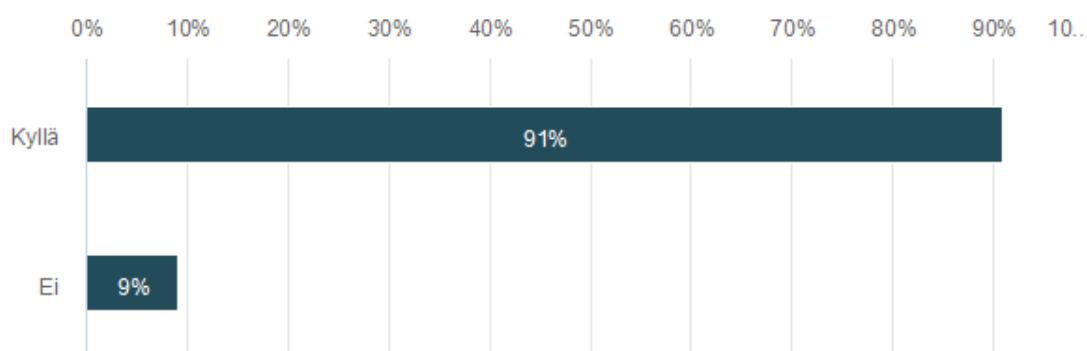


TAULUKKO 2 Työvuodet Kokkolan Halpa-Halli Oy:ssä

Tutkimuksen vastaajista enemmistö oli työskennellyt Kokkolan Halpa-Halli Oy:ssä 2-5 vuotta. Vastaajissa on myös nähtävillä pidemmän linjan kokemuksen edustusta yrityksen palvelussa yli kymmenen työvuoden kokemuksella. Tämä antaa tutkimukselle rikasta dataa kokemuksen mittarilla.

3. Tuottavuus on yksi tärkeimmistä kansantalouden kehittämiseen vaikuttavista tekijöistä, ja sen paraneminen luo taloudellista kasvua, luo edellytyksiä elintason nousuun sekä parantaa kilpailukykyä (Sarala, 2003, s. 94). Onko termi "tuottavuus" sinulle entuudestaan tuttu?

Vastaajien määrä: 11

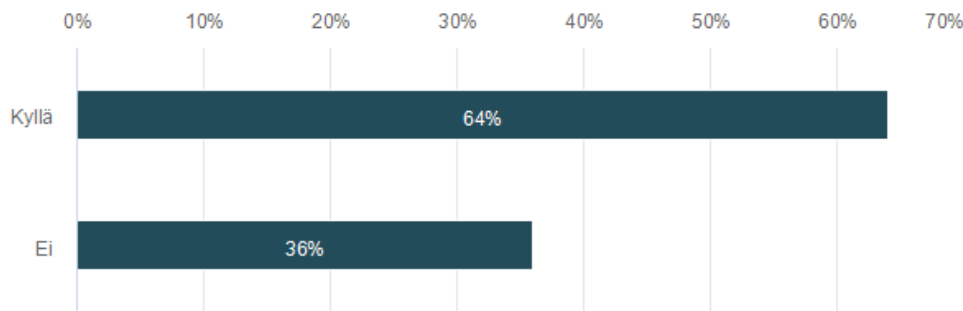


TAULUKKO 3 Tuottavuus -termin tunnettavuus

Lähes kaikille tutkimukseen vastaajista termi « tuottavuus » oli käsitteellisesti tunnettavissa. Termin haltuunotto on tärkeää ymmärryksen kannalta silläkin, miksi tutkimus tehdään, miksi se on tehty ja mitä siitä saadaan. Lopputuleman kannalta ja jatkokehityksen kannalta on hyvä ymmärtää termi itsessään.

4. Pyritkö arkipäiväisessä työskentelyssäsi myymälässä huomioimaan tuottavuuden kehittämisen/parantamisen?

Vastaajien määrä: 11



TAULUKKO 4 Arkipäiväinen työskentely myymälässä tuottavuus huomioiden

Tutkimuksen vastaajat enemmistönä pyrkivät huomioimaan arkipäiväisessä toiminnassaan tuottavuuden kehittämisen ja parantamisen. Tämä kertoo työntekijän motivaatiosta työtään kohtaan, sekä osaltaan myös sisäisestä yrittäjä-asenteesta.

5. Mikäli vastasit kysymykseen 4. "Kyllä", kirjoita vapaamuotoisesti kokemuksiasi tuottavuuden kehittämisestäsi/parantamisestasi myymälätyöskentelyssä. Mikäli vastasit "Ei", ohita kysymys.

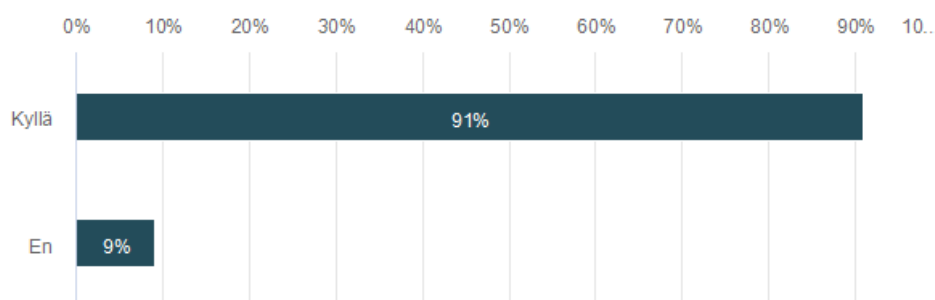
Vastaajien määrä: 5

Tuottavuuden huomiointi on omalla kohdallani mm. hävikkiä vastaan toimimista, tuotteiden esille laittoa niin että olisivat mahdollisimman "myyviä" ja huomattavissa, sekä enen huolehtimista että asiakas saisi sen tuotteen, jota toivoo.
Yritän kehittää työskentelyäni niin että työskentely olisi tehokasta ja joustavaa.
Tehokkuus
Tehokkuus omassa työskentelyssä, parempi myynnin tulos
Pyrin parantamaan omalta osaltani tuottavuutta siten, että teen aina työni huolellisesti loppuun saakka, pyrin olemaan ripeä työssäni, ennakoin asioita, kuten tilausmääriä ja sesonkeja analysoimalla edellisen vuoden myyntiraportteja, tekemällä montaa asiaa yhtä aikaa, pohtimalla esillepanoja jne.

TAULUKKO 5 Vapaa sana kokemuksesta tuottavuuden kehittämiseksi myymälätyöskentelyssä

Vapaan sanan -vastauksiin tutkimuksen vastaajat kertoivat hyvin informatiivisesti omakohtaisista kokemuksistaan tuottavuuden kehittämiseksi ja parantamiseksi. Osaltaan myös lyhyemmillä vastauksilla on vastattu, mutta vastauksissa on kuitenkin ymmärretty tuottavuuden ydinajatus vaikutuksista ja seurauksista. Myös kaupan alan konteksti on ymmärretty.

6. Kokkolan Halpa-Halli Oy:n myymälöissä on käytössä toiminnanohjausjärjestelmä WinSKJ ja siihen liittyvä Web-SKJ, oletko käyttänyt kyseisiä järjestelmiä?

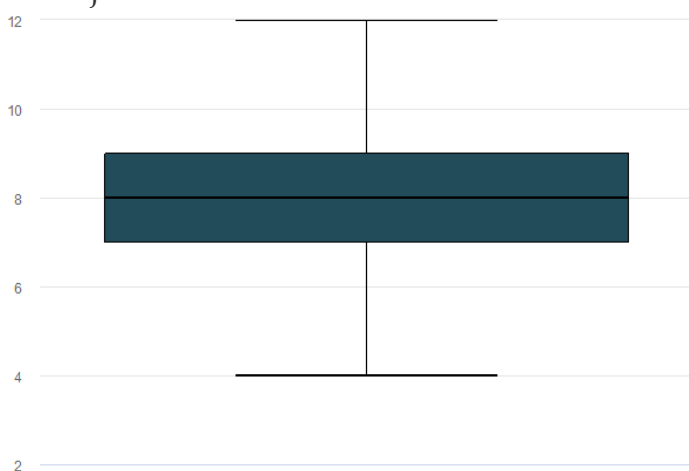


TAULUKKO 6 Toiminnanohjausjärjestelmän tunnettavuus

Tutkimuksen vastaajista lähes kaikki olivat käyttäneet Kokkolan Halpa-Halli Oy:n toiminnanohjausjärjestelmää ja siihen liittyviä käyttöliittymiä WinSKJ:ta ja Web-SKJ:ta.

7. Mikäli vastasit edelliseen kysymykseen 6. "Kyllä", arvioi numerotaulukon perusteella, kuinka helppoa on ollut järjestelmien käyttö. Mikäli vastasit "Ei", ohita kysymys.

Vastaajien määrä: 11



TAULUKKO 7 Numeroarviointi järjestelmien käytöstä

Mi-nimiarvo	Mak-simiarvo	Kes-kiarvo	Me-diaani	Summa	Kes-kihajonta
5,0	10,0	8,0	8,0	88,0	1,5

Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöliittymien WinSKJ:n ja Web-SKJ:n käyttöä arvioitiin numeroperusteisesti. Numeroarviointitaulukko oli numeroiden 0-10 välillä, missä 0 tarkoitti "Vaikeakäyttöistä", kun vastaavasti 10 "Helppokäyttöistä". Keskiarvon ja mediaanin mukaan käyttöliittymien käyttö nähtiin keskimääräistä korkeammalla asteella helppokäyttöiseksi.

8. Kerro vapaalla sanalla järjestelmien käyttökokemuksistasi.

Vastaajien määrä: 5

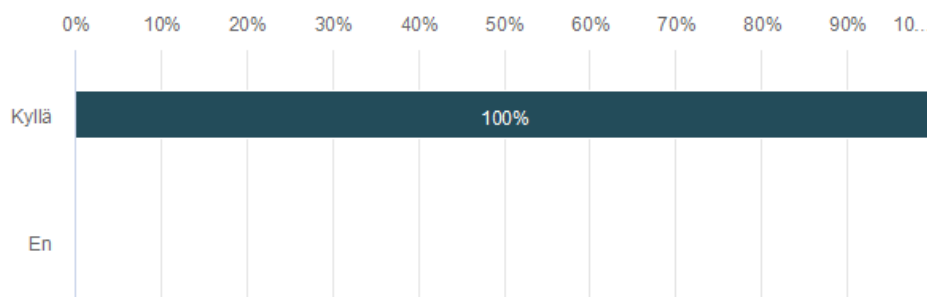
Helppo, mutta välillä hidaskäyttöön sekä vähän vanhanaikainen. Hakumahdollisuus ei aina anna oikein totuudenmukaista tulosta
WinSkj on käytännöllisempi tuore-elintarvike osastolla. Täältä näkee kertymät, edelliset kampanjat ja muutenkin monipuolisempi. Web-Skj:ssä on uutena lappuohjelma joka on tosi kätevä. Vielä kätevämpää olisi jos tämä lappuohjelma olisi WinSkj:ssä.
järjestelmät ovat helposti opittavissa. Reklamaatio-ohjeiden osalta järjestelmän ohjeet tulisi päivittää selkeimmiksi ja ajantasalle. Nykyään Web-skj:stä saa tulostettua suoraan tuotteille a6 ja a4 hintalappuja, mikä on erittäin hyvä uudistus (on nopeuttanut myymälätyötä siltä osin todella paljon). Tämä toiminto ei kuitenkaan vielä taivu siihen, että määräalennus-tuotteille saisi tulostettua myös suoraan kimppahintalapun. kampanja-kohdan järjestelmä poimii hyvin suoraan lappukoneeseen mutta kimppatarjouksia ei osaa vielä poimia suoraan. Tehostaisi myös työntekoa, jos web-skj:stä näkisi suoraan myös tuotetiedot tuotteista. Nyt täytyy kaivaa tuote verkkokaupan puolelta, jos asiakas kaipaa tuotteista lisää tietoa.
Yksinkertainen, jäykkä mutta riittävä
Ohjelmien käyttö on suhteellisen yksinkertaista, mutta ne ovat hieman vanhahtavia ja jonkinlainen koulutus voisi auttaa saamaan ohjelmista kaiken hyödyn irti.

TAULUKKO 8 Vapaa sana järjestelmien käyttökokemuksista

Vapaan sanan -vastauksissa käyttökokemukset WinSKJ:sta ja Web-SKJ:sta antoivat hyvää informatiivista dataa kertoen käyttöliittymien toiminallisuuksista, eroavaisuuksista ja relevanteimmista käyttökohteista. Vastaukset kertovat myös käyttöliittymien kipukohtista, jotka vaikuttavat työntekoon ja sitä kautta eittä-mättä tuottavuuteen. Hyvä nosto vastauksissa on myös koulutuksen tarpeellisuus käytössä olevista järjestelmistä, jotta mahdollisimman suuri hyöty saataisiin sittemmin jokaisen työskentelyyn, kuin myös sitä kautta työn tuottavuuteen.

9. Oletko käyttänyt myymälätyöskentelyssäsi Piccolink -laitetta ym. teknologisia laitteita, jotka linkittyvät WinSKJ:n ja Web-SKJ:n kanssa?

Vastaajien määrä: 11

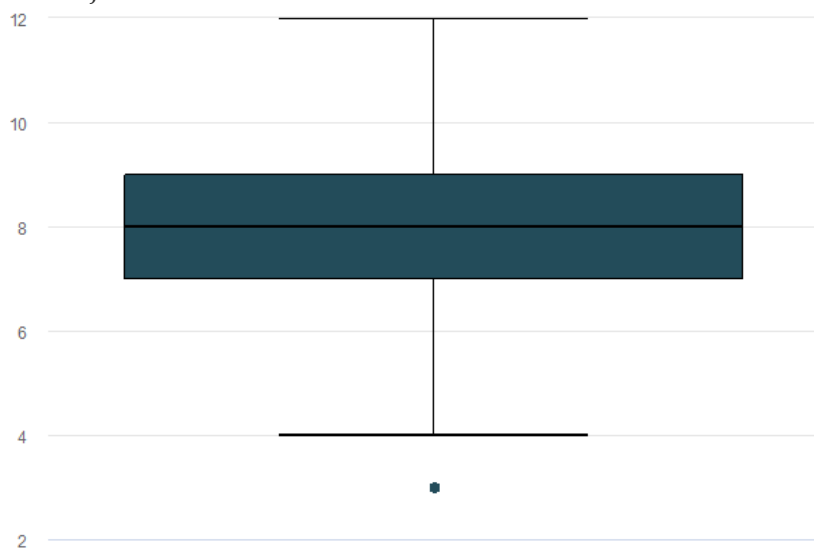


TAULUKKO 9 Teknologistenlaitteiden käyttöaste myymälätyöskentelyssä

Tutkimuksen vastaajista kaikki olivat käyttäneet teknologisia oheislaitteita toiminnanohjausjärjestelmän ja siihen liittyvien käyttöliittymien kanssa. Teknologisten oheislaitteiden käyttö on edellytys toiminnanohjausjärjestelmän ja käyttöliittymien käyttöön.

10. Arvioi näiden oheislaitteiden käyttökokemuksia numeroarvioinnilla.

Vastaajien määrä: 11



TAULUKKO 10 Numeerinen arvio teknologistenlaitteiden käyttökokemuksista

Mi-nimiarvo	Mak-simiarvo	Kes-kiarvo	Me-diaani	Summa	Kes-kihajonta
3,0	10,0	7,9	8,0	87,0	1,9

Kysymyksessä tutkimuksen vastaajat arvioivat numeroarvioinnilla teknologisten oheislaitteiden käyttökokemuksia numeroasteikolla 0-10.0 vastasi "Vaikeaa"

ja 10 ”Helppoa”. Keskiarvollisesti myös tässäkin vastauksessa käyttökokemukset koettiin keskiarvoa korkeammalla tasolla helpoksi.

11. Kerro vapaalla sanalla, miten näet tuottavuuden kehittämisen/parantamisen WinSKJ:n ja Web-SKJ:n ja siihen linkitettyjen laitteiden kanssa Kokkolan Halpa-Halli Oy:ssä.

Vastaajien määrä: 3

Säästää aikaa. Ennen piccolinkkiä tilaukset tehtiin puhelimella, joka oli aikaan sidottu, faxilla, joka vaati sen että tilaukset piti tehdä paperille ja lähettää.
lappukoneen osalta vastattu jo edelliseen kohtaan. Olisihan se tehokasta, jos esim. piccolilinkillä saisi suoraan nappia painamalla tilattua tuotteista esim. sen a4 hintalapun.
Esim. Piccolinkiin tai Winskj:in voisi saada työtä nopeuttavia ominaisuuksia, kuten suoran painikkeen, josta saisi koneelle suoraan A2, A4 tai A6 hintalaput tulostettavaksi tai Piccolinkiin mahdollisuuden tehdä tuotteelle kampanjan tai muuttaa hintaan tms.

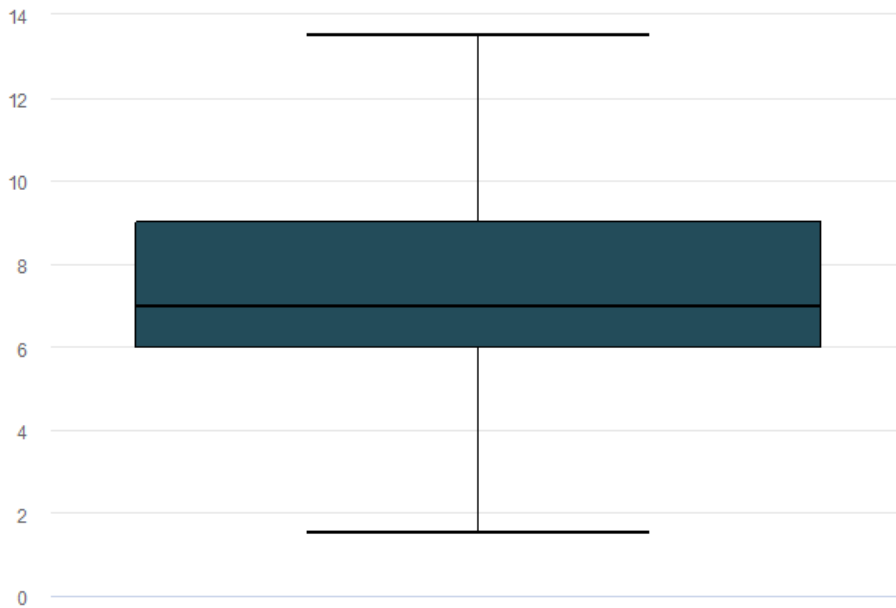
TAULUKKO 11 Vapaa sana tuottavuuden kehittämisestä toiminnanohjausjärjestelmän ja oheislaitteiden kanssa myymälässä

Vapaan sanan -vastaukset oheislaitteiden käytöstä käyttöliittymiin ja sitä kautta toiminnanohjausjärjestelmään antavat tutkimuksen tutkimuskysymykselle vastauksia, miten osaltaan tuottavuutta saataisiin kehitettyä ja parannettua myymälässä. Esimerkkinä toiminnollisuuksien lisääminen, jotta hintalappujen tulostus olisi yhden painalluksen päässä verrattuna nykyiseen toimintamalliin, missä tulostus tapahtuu erikseen tietokoneella ohjattavan käyttöliittymän kautta.

Lehti ym. (2012, s. 91) toteavat, että työnantajalla on kuitenkin pyrkimystä työn tuottavuuden parantamiseen ja työntekijöiden tavoite on ollut keventää työn rasitusta, joka on sittemmin ohjannut automaation käyttöön rationalisoidussa ihmistyössä. Tämä tarkoittaisi myös käyttöliittymien lisäominaisuuksien tarvetta, jotta tehty työ olisi järkeenkäypää ja sitä kautta tuottavaa.

12. Kuinka hyvin mielestäsi WinSKJ, Web-SKJ ja oheislaitteet tukevat tehokasta työntekoasi?

Vastaajien määrä: 11



TAULUKKO 12 Numeerinen arvio toiminnanohjausjärjestelmän ja oheislaitteiden tehokkaasta työnteosta

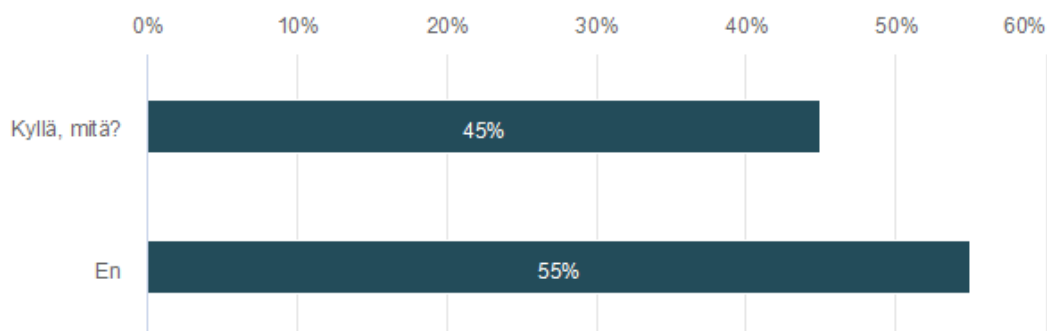
Mi- nimirvo	Mak- simiarvo	Kes- kiarvo	Me- diaani	Summa	Kes- kihajonta
6,0	9,0	7,4	7,0	81,0	1,3

Tutkimuksen vastaajat arvioivat tutkimuksessa numeroarvioinnilla teknologisten oheislaitteiden tuottamaa tukea tehokkaaseen työntekoon. Numeerinen asteikko on ilmaistu 0-10 välillä, ja 0 tarkoittaa "Ei ollenkaan", kun vastaavasti 10 "Todella hyvin". Hieman yli keskiarvon tutkimuksen vastaajat kokivat teknologisten oheislaitteiden tukevan tehokasta työntekoaan.

Toisin sanoen, ilman teknologisia oheislaitteita tehokas ja tuottava työnteko olisi toiminnanjärjestelmän ja käyttöliittymien kanssa lähes mahdotonta. On kuitenkin huomattava, että osa ei koe teknologisten laitteiden tukevan täysin tehokasta työntekoaan, mihin he pystyisivät. Tässä nähdään yhteys tutkimuksessa esiteltyyn *Task-Technology fit* -teoriaan, jonka mukaan "fit-tila" olisi saavutettavissa vasta, kun teknologiat tukisivat suorituskykyä tehtyyn työhön. Tämä haastaa jatkoon kannalta käytössä olevien teknologioiden, käyttöliittymien ja toiminnanohjausjärjestelmien jatkuvaa kehittämistä ja päivittämistä, jotta tehokkaan ja tuottavan työn suhde pysyisi kannattavana.

13. Näetkö järjestelmien käytössä mahdollisia puutteita/heikkouksia?

Vastaajien määrä: 11



TAULUKKO 13 Järjestelmien puutteet/heikkoudet ja vapaasana

Lisätekstikenttään annetut vastaukset

Vastausvaihtoehdot	Teksti
Kyllä, mitä?	Välillä hitaita, joka hidastaa taas fyysistä työtä
Kyllä, mitä?	Tilausvirheet, näppäilyvirheet
Kyllä, mitä?	vastattu edellisiin kohtiin jo ideoita.
Kyllä, mitä?	Hhhh
Kyllä, mitä?	Järjestelmät ovat hieman alkeellisia. Myös jonkinainen koulutus järjestelmien käyttöön voisi olla paikallaan.

Tutkimuksen vastaajat näkivät melkein lähes yhtä paljon järjestelmien käytössä mahdollisia puutteita tai heikkouksia. Kymmenenprosenttiyksikön erolla kuitenkin vastaajat vastatessaan kysymykseen "Ei" osoittavat, että ovat toisin sanoen tyytyväisiä nykyisiin järjestelmiin.

Kuitenkin merkittävä prosenttiosuus, 45 %, vastaajista koki järjestelmissä puutteita, ja ovat vastanneet vapaalla sanalla mahdollisista puutteista ja heikkouksista. Kirjattuja puutteita tai heikkouksia nähdään järjestelmien hitaudessa, joka vastaavasti hidastaa työtä ja sitä kautta työn tuottavuutta, kuin myös järjestelmien alkeellisuudessa ja koulutusmahdollisuuksista. Tämä haastaa myös osaltaan järjestelmiä pysymään päivitettyinä jatkuvasti muuttuvassa teknologian toimikentässä, ja sitä kautta vastaavasti yritystä myös pysymään kilpailukykyisenä toimialallaan.

Osaltaan puutteiden ja heikkouksien havaitseminen tutkimuksen vastaajilta osoittaa tutkimuskysymyksen relevanttiutta, sekä ymmärrystä käytössä olevista järjestelmistä ja niiden toiminnollisuuksista.

14. Kerro vapaalla sanalla kokemuksistasi eri järjestelmien käytöstä myymälätyöskentelyssä, ja siitä, mitä toivoisit niiltä tulevaisuudessa. Vastaukset voivat liittyä niin käyttökokemuksiin, kuin myös tuottavuuden kehittämiseen käytössä olevilla järjestelmillä.

Vastaajien määrä: 5

Nopeampia, varmemmin löytää tuotteet sekä tuotokuva tuotenimen kanssa nopeuttaa sekä helpottaa paljon työskentelyä.
Web-skj on ollut tosi vähällä käytöllä elintarvike osastoilla, mut nyt kun on tämä lappujen teko ohjelma yhdistetty tähän, joka on nopeuttanut tosi paljon työskentelyä. Web-skj:tä ei oikeastaan käytetä muuhun ,tuore elintarvike osastolla. Teollisessa käytetään enempi. Tuore elintarvikeosastolla winSkj on koko ajan käytössä.
Kehittämisideoita löytyy edellisistä kohdista.
Tulevaisuudessa parempaa tilausrajojen haistelua, ettei jää min max virheen takia tavara tulematta.
Kaikki järjestelmät ovat suhteellisen yksinkertaisia käyttää ja nopeita oppia, mutta esimerkiksi Winsjk -ohjelmasta voisi saada enemmän irti, jos siihen olisi olemassa joku koulutus tai opas. Tähän asti kaikki järjestelmät on itseopittuja ja jokainen opettanut aina seuraavalle omalla tyylillään.
Myös kohdassa 11 esimerkkejä, kuinka työskentelyä voisi nopeuttaa ja siten parantaa tuottavuutta.
Lisäksi työtä helpottaisi kuvat jokaisesta tuotteesta Websjk:ssa tai jos Winsjk:sta näkisi suoraan tuotteen myyntikertymistä paljonko tuotetta on myyty ja mikä hinta on ollut kyseisenä ajankohtana.

TAULUKKO 14 Vapaa sana järjestelmien käyttökokemuksiin myymälätyöskentelyssä ja muutosehdotukset tuottavuuden näkökulmasta.

Tutkimuksen vastaajat pääsivät kertomaan vapaalla sanalla yleisesti eri järjestelmien käyttökokemuksistaan myymälätyöskentelyssään, ja mitä vastaavasti odottaisivat tulevaisuudelta järjestelmien suhteen. Vastaukset ovat hyvin samansuuntaisia kuin edeltävien kysymyksien vapaan sanan -vastaukset, mutta uusiakin piirteitä löytyy.

Uutta mainintaa löytyy havaituista tilausrajoitusten mahdollisista hyödynnettävyyksistä, jotta tavaratoimitukset olisivat päteviä ja sitä kautta palvelutuotanto ylläpidettävissä. Havaintoja on myös löydetty yksityiskohtaisesti Web-SKJ:n puolesta tuotekuvien puutteista, ja vastaavasti WinSKJ:sta tuotteiden myyntikertymistä liittyen myös ajankohtaiseen hinnoitteluun. Kysynnän ja tarjonnan -lain perusteisesti olisi myös hyvä huomioida tämänkaltaiset vaihteluvälit järjestelmien toiminnollisuuksissa ja ominaisuuksissa.

6 TULOKSET, POHDINTA JA YHTEENVETO

Tutkimuksen viimeisessä kappaleessa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia, luodaan laajempaa pohdintaa teorian ja haastatteluiden tuloksien perusteella, sekä lopuksi koostetaan yhteenveto tutkimuksesta.

6.1 Tulokset

Empiiriseen osuuteen osallistui 11 henkilöä Kokkolan Halpa-Halli Oy:n myymälöistä. Kyselylinkkiä oli kuitenkin avattu 40 henkilön toimesta, sekä vastaamisen oli aloittanut 19 henkilöä. Lähes suurin osa vastaajista olivat jo muutaman vuoden työskennelleet yrityksen palveluksessa.

Vastauksissa nähtiin hajontaa lähinnä avointen kysymyksien vastausprosentissa verrattuna kyselylomakkeella oleviin numeroilla kuvailtuihin kysymyksiin. Avoimiin kysymyksiin vastausotanta oli lähinnä noin viiden ihmisen havainnointia, eli vastauksia on pyrittävä yleistämään pienenkin otannan pohjalta, mutta kuitenkin huomioiden pienetkin epäkohdat. Avoimista vapaan sanan vastauksista on kuitenkin saatu arvokasta dataa kehityskohteista viitaten tutkimuksen tutkimuskysymykseen ”Miten saadaan yrityksen käytössä oleva toiminnanohjausjärjestelmä tukemaan tehokasta tuottavuutta?”. Näin ollen vastausmotivaatio on vastaajilla pikemminkin valmiiksi numeroarvioituissa kysymyksissä, kuin vapaalla sanalla kuvattavissa kysymyksissä.

Tuloksista voidaan kuitenkin päätellä myös numeerisen datan perusteella vastaajien vastauksia. Kysymykset on kuitenkin luotu mahdollisimman ymmärrettäväksi, että numeroarvioidut tulokset ovat tulkittavissa. Silti heikohko vastausprosentti kokonaisuudessaan verrattuina avattuihin kyselyihin jättää tutkimusta avonaiseksi samalla. Se, että onko aihepiiri kuitenkin termeiltään myymälähenkilöstölle vierasta, sitä ei tutkimus pysty todistamaan osanottajaprocentin nojalla. Kuitenkin pääasiassa termi ”tuottavuus” ja itse myymälöissä käytössä oleva toiminnanohjausjärjestelmä oli vastaajille pääsääntöisesti tuttu.

Tärkein tuloksien anti on kuitenkin se, että melkein puolet vastaajista näkevät myös tutkimusongelmalle relevanttia kohdetta, eli tutkittavaa ongelmaa pyritään todistamaan todeksi myös itse henkilöstön toimesta, joka toimii eittämättä tärkeimpänä todellisuuden linkkinä tutkimusaineistolle, sillä he toimivat päivittäin tutkimuksessa esiintyvien järjestelmien ja teknologioiden kanssa. Niin sanottu kentän anti tuo erittäin tärkeää dataa vastauksiin, jolloin kehityskohteet ovat suoraan havaittavissa vastauksista.

6.2 Pohdinta

Tehdyn tutkimuksen perusteella tutkimusongelmalle ja siitä luodulle tutkimuskysymykselle "Miten saadaan yrityksen käytössä oleva toiminnanohjausjärjestelmä tukemaan tehokasta tuottavuutta?" on saatu erinomaista dataa. Kvantitatiivisin ja kvalitatiivisin menetelmin tuotettu tutkimus, empiirisellä kyselyosueella, osoittautui vähäisestäkin vastausprosentista huolimatta erittäin merkitykselliseksi tutkimusongelman ratkaisua nähden.

Kun pohdimme, miten tuottavuus, toiminnanohjausjärjestelmä ja henkilöstö näkyvät ketjun arjessa, huomataan, että henkilöstö pyrkii tutkimuksen mukaan tekemään liki 65% panostuksella työskentelemään myymälöissä tuottavuuden kehittämisen ja parantamisen kannalta. Tämä viittaa vahvasti henkilöstön sisäiseen yrittäjämäiseen -asenteeseen. Sisäinen yrittäjä -asenne Koirasen (1993, s. 27) mukaan käsittää ihmisen suhtautumistavan työntekoon painottaen luovuutta, joustavuutta, riskien sietokykyä ja muutosherkkyyttä. Asenteen omaava henkilö on myös valmis käynnistämään erilaisia toimia ja hankkeita, vaikka niissä olisi-kin haasteita (Koiranen, 1993, s. 125). Sisäinen yrittäjäisyys ja sen asenteet omaavan, tarjoaa organisaatioille mahdollisuuden keskittää yrityksen voimavaroja entistä tehokkaammin palvelemaan asiakassuhteita ja yrityksen tuottavuutta (Pinchot, 1986, s. 320). On huomattavaa nähdä, että suurin osa myymälähenkilöstöstä pyrkii huomioimaan arkipäiväisessä työskentelyssään niin yrityksen tuottavuuden näkökulman, kuin itse asiakaskohtaamisen, joka ilmenee kyselyn vastauksista haluna tehdä työt tehokkaasti, ennakoita tulevaa sekä eläen myymälän tuottavuuden kannalta analysoimalla esimerkiksi myyntiraportteja. Kaikki nämä elementit kielivät henkilöstön sisäisestä yrittäjämäisestä-asenteesta, joka ohjaa organisaatiota toimimaan sujuvasti ja tavoiteohjautuvasti jo itsessään.

Vaikka itse henkilöstö pyrkii mahdollisimman suurella prosentilla toimimaan tuottavuuden ja tehokkuuden kannalta, tulee heidän vastauksistaan ilmi tutkimusongelman ydin, että nykyinen toiminnanohjausjärjestelmä ei vastaa täysipainotteisesti heidän kykenevää tahtia tehdä tuottavaa työtä. Osa henkilöstöstä vastasikin, että järjestelmä on ehkä hieman vanhanaikainen ja hidas, eikä kaivatut hakumahdollisuudet anna aina päivitettyä ja totuudenmukaista dataa ulos. Osa taas näki puutteita reklamaatio-ohjeissa ja kirjaukset näistä epäselvinä ja ajantasattomina. Vastauksista nähdään myös WinSKJ:n ohessa olevan Web-SKJ:n vaillinaisempi versio, johon kaivattaisiin tuotetietoihin päivitystä, joka tällä hetkellä ajaa asian tarkastamaan toisesta palvelusta, eli verkkokaupasta. Toiminnanohjausjärjestelmä nähdään yksinkertaisena, mutta hieman vanhanaikaisena ja toiveina olisikin mahdollisuus järjestelmän käyttökoulutuksiin, jotta mahdollisimman suuri hyöty saataisiin käytössä olevasta järjestelmästä saavutettua. Tulevina vuosina, mikäli toiminnanohjausjärjestelmä ja yritys pyrkii pysymään kilpailukykyisenä, on eittämättä tärkeää panostaa myös jokapäiväisessä käytössä olevassa toiminnanohjausjärjestelmässä säännölliseen päivitykseen, testaukseen ja ylläpitoon, jotka ovat tuttuja vaihteita myös tietojärjestelmien kehittämisen vesiputousmallista.

Henkilöstölle olisi myös tehokkaan työn teon kannalta suotavaa ja toivottua tutkimuksen perusteella käyttökoulutusta järjestelmistä, jotta ne palvelisivat täydellä tehollaan työntekoa ja sitä kautta kehittäisi tuottavuutta. On koettua, että tällä hetkellä järjestelmien käyttö on lähinnä itse opeteltavissa tai vastaavasti hiljaisen tiedon varassa. Hiljainen tieto on tunnistettavissa kyselytutkimuksen vastauksissa, sillä jo vastaus järjestelmien käytön osaamattomuudesta kielii, että tieto järjestelmien hallinnasta on ollut mahdollisesti hiljaisen tiedon ja oman opiskelun varassa. Moilasan, Tasalan ja Virtainlahden (2005) mukaan hiljainen tieto organisaatiossa on tunnistettavissa työntekijöiden osaamiskartoituksella. Kyselytutkimuksen tulokset tukevat vastauksissaan näkemystä.

Vastaavasti kuitenkin, mikäli osaamista organisaatiossa kehitettäisiin, on viitteet liitettävissä olennaisesti organisaation strategiaan ja toiminnan tavoitteisiin. Organisaation osaamiskentän kartoituksella voidaan kuitenkin määritellä, mitä onnistunutta osaamista organisaatiossa on ja sitä kautta edellyttävää toimintaa. Organisaation menestyksen ja toiminnan kannalta nähdään ydinosaaminen yhtenä tärkeimmästä osaamisesta. (Moilanen, Tasala & Virtainlahti 2015, s.31.) Jotta henkilöstö olisi ydinosaamisessaan hyvin syvällä järjestelmien käytössä, olisi se myös mahdollinen tehokkaan tuottavuuden aikaansaannos ja sitä kautta myös kilpailuetua luova näkökulma osaavalla ja tehokkaasti tuottavalla organisaatiolla.

Kyselyhaastatteluiden pohjalta on nähty toiminnanohjausjärjestelmän ja siihen liittyvien teknologialaitteiden, kuten Piccolink, parantavan tuottavuuden kehitystä myymälöissä, sillä vuosia takaperin on vielä ostotilauksia hoidettu puhelimen välityksellä, faxilla ja kynällä ja paperilla. Piccolink -laitteessa nähdään kuitenkin ainakin myös yksi puute, suora tulostusnappi eri kokoisille hintalappuille ja mahdollisuuden muuttaa hyllyn luona tuotteelle esimerkiksi kampanjahintaa. Tällä hetkellä tämä työvaihe vaatii myymälähenkilöstön siirtymään erikseen myymälän tietokoneiden ääreen, jotta muutokset olisi mahdollista tehdä käsin WinSKJ:n kautta. Tämä vie eittämättä myymälähenkilöstöltä aikaa tehokkaasta työnteosta. Mikäli pohdimme yrityksen arvomaailmaa asiakas etusijaisena arvona, vie ylimääräiset askeleet strategisesti asiakaskokemusta. Saarijärven ja Puustisen (2020, s. 47) mukaan asiakasarvo, kilpailukeinot ja arvolupaus määrittävät, millaisella asiakaskokemuksella organisaatiolla on aikomus menestyä. Tämä ohjaa näin ollen suuntaviivoja myös koettuun asiakaskokemukseen ja organisaation menestymiseen.

Teknologioiden ja toiminnanohjausjärjestelmä yhteen sovittavuudessa nähdään kuitenkin viite tutkimuksessa esitettyyn Task-Technology fit -teoriaan, jonka vahvistaa kyselyhaastattelun tulokset. Tuloksien mukaan teknologiat ovat auttaneet myymälähenkilöstöä tehtävissään kehittyneillä teknologiaratkaisuilla, kuten esimerkiksi Piccolink -laitteella aiemman kynä-paperi -toiminnan suhteen. Löytääkseen TTF-teorian "fit-tilan", myymälähenkilöstö pyrkii teknologisten laitteiden, toiminnanohjausjärjestelmän ja tehtävän kanssa teoriassa ilmenneisiin tekijöihin: laatuun, paikannettavuuteen, valtuutuksen yhteensopivuuteen, helpokäyttöisyyteen/koulutukseen, tuotannon oikea-aikaisuuteen, järjestelmien luotettavuuteen ja suhde käyttäjiin. (Goodhue & Thompson, 1995, s. 221-224).

Yleisesti ottaen kyselyhaastattelun vastaajien vastauksista pystyy tunnistaman tämän "fit-tilan", ja tiedostamattaankin he suorittavat tehtävän "fit-tilassa" teknologian ja toiminnanohjausjärjestelmän kanssa, kunhan vain käyttö on positiivissävytteistä. Kyseinen "fit-tila" saattaa siis näin ollen tehokkaasti hyödynnettyä tuoda myös kilpailuetua henkilöstön toimien myötä.

Mikäli yritys pyrkii luomaan asiakkaalleen arvoisan asiakaskokemuksen, jolla on myös menestysmahdollisuuksia yritykselle itselleen, kiinnittää hän huomiota nykypäivänä päivitettyihin teknologioihin, henkilöstön koulutukseen, operatiiviseen toteutukseen ja toimintaan, kilpailukeinoihin, arvolupaukseen, tavoiteltuun kohderyhmään ja asiakkaan kokemaan arvoon. Tämän seurauksena saatetaan saada toteutuneet asiakaskokemukset asiakastyytyväisyytenä, asiakassuostuksena ja asiakassuositteluna. Seurauksien myötä yrityksellä on mahdollisuus kasvu- ja kannattavuustavoitteisiin ja yrityksen tarkoitukseen. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, s. 40–41.) Mikäli myös yritys havittelee edellä mainituin keinoin tuottavuutta ja tehokkuutta, on muistettava, että myös organisaation ilmapääri ja kulttuuri vaikuttavat yrityksen tehokkuuteen ja tuottavuuteen. Näitä edellä mainittuja kehityskohteita hyödyntäen, ketjulla on vielä tulevaisuudessa hyvät mahdollisuudet saavuttaa kasvua ja kilpailuetua muihin alalla toimiviin yrityksiin.

6.3 Yhteenveto

Yhteenvetona tutkimus on vastannut empiirisen osion perusteella tutkimusongelman ratkaisuun, ja antanut arvokasta tietoa tuottavuuden kehittämiseksi Kokkolan Halpa-Halli Oy:lle oman myymälähenkilöstön näkökulmasta. Toiminnanohjausjärjestelmään nähdään halukkuutta päivitykselle, mutta ei kuitenkaan täysin korvattavuutta. Täysi korvattavuus olisi resurssillisesti iso panos yritykselle, joten tämänhetkisen tutkimuksen perusteella on ajankohtaisempaa päivitetylle versiolle toiminnanohjausjärjestelmästä, jotta tuottavuus ja tehokas työnteko myymälöissä kohdistuisi kannattavaksi. Tutkimuksen perusteella käyttökoulutukselle on nähty myös tarvetta käytössä olevista järjestelmistä, jotta järjestelmien käytöstä ja sen hyödynnettävyydestä työnteossa saataisiin mahdollisimman suuri hyöty ja sitä kautta tehokasta työtä ja tuottavuutta.

LÄHTEET

- Davis, F.D, Bagozzi, R.P. & Warshaw, P.R. 1989. User acceptance of computertechnology: A comparison of two theoretical models. *Management Science*, 35(8), 982–1003.
- Digia Oyj. (1.12.2021). Case Halpa-Halli. Askeleet monikanavaiseen kaupankäyntiin. <https://digia.com/asiakkaamme/halpa-halli/>.
- Elliot, G. & Starkings, S. (1998). *Business Information Technology. Systems, theory and Practice*. Longman, New York & London.
- Goodhue, D. L., & Thompson, R. L. (1995). Task-Technology Fit and Individual Performance. *MIS Quarterly*, 19(2), 213–236.
- Hart, D. N. & Gregor, S. (2012). *Information Systems Foundations: Theory Building in Information Systems*. ANU Press.
- Jeemly by SKJ. (1.12.2021). Jeemly ny SKJ, kassajärjestelmä, joka kasvaa yrityksesi mukana. <https://jeemly.com>.
- Jeske, T., Würfels, M., & Lennings, F. (2021). Development of digitalization in production industry – impact on productivity, management and human work. *Procedia Computer Science*, 180, 371-380. doi:<https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.01.358>
- Jespersen, B. D. & Skjott-Larsen, T. (2005). *Supply chain management: In theory and practice*. Copenhagen Business School Press.
- Koiranen, M. (1993). *Ole yrittäjä Ulkoinen ja sisäinen yrittäjyys*. Tampere: TT-kustannustieto Oy.
- Kokkolan Halpa-Halli Oy. (1.12.2021). Kokkolan Halpa-Halli Oy. <https://www.halpahalli.fi>.
- Kotzab, H., & Bjerre, M. (Eds.). (2005). *Retailing in a SCM-perspective*. Copenhagen Business School Press DK.
- Lehti, M., Rouvinen, P., Ylä-Anttila, P., Kauhanen, A., Kulvik, M., Kulvik, S., Ranta, P. (2012). *Suuri hämmennys: Työ ja tuotanto digitaalisessa murroksessa*. Taloustieto.
- Moilanen, R., Tasala, M. & Virtainlahti, S. (2005). *Hiljainen tieto näkyväksi*. Edita: [Ilmarinen].
- Pinchot, G. (1986). *Intrapreneuring. Why You Don't Have to Leave the Corporate to Become an Entrepreneur*. New York. Harper & Row.
- Porter, M. E. & Tillman, M. (1985). *Kilpailuetu: Miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään*. Weilin + Göös.

- Porter, M. E. (2004). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Ring, L. J. & Tigert, D. J. (1995). *Building Competitive advantage in Retailing*, Babson College.
- Ritala, P. (2013). (9.12.2021). Johdatus tutkimusmetologiaan. Päivä 2: Keskeiset kvantitatiiviset ja kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät. Kauppatieteellinen tiedekunta, LUT.
https://developmentcentre.lut.fi/digi/Moodle_pohjat/Ritala_Johdatus%20tutkimusmetologiaan%202013.pdf .
- Robertson, I. & Cooper, C. (2011). *Well-being: Productivity and happiness at work*. Palgrave Macmillan.
- Rämö, S. (2008). *Retail: Kaupan työt ja toiminta* ([Uud. p.]). Edita.
- Saarijärvi, H. & Puustinen, P. (2020). *Strategiana asiakaskokemus: Miksi, mitä, miten?* Docendo.
- Sarala, U. & Sarala, A. (1996). *Oppiva organisaatio: Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen*. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Schlesinger, L. & Heskett, J. (1991). *The Service-Driven Service Company*. *Harvard Business Review*, no. 5, September-October .
- Taatila, H. (2019). *Talo, jonka Esko rakensi: HalpaHallin värikkäät vuodet 1969–2019*. Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Tarjanne, P., Perttunen, A. & Paju, I. (2016). *Yrityskatsaus nro 2 /2016: Palvelut kasvun lähteenä*. Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Tietosuojalaki 2018. 31 § Tieteellisiä ja historiallisia tutkimustarkoituksia sekä tilastollisia tarkoituksia varten tapahtuvaa henkilötietojen käsittelyä koskevat poikkeukset ja suojatoimen. Viitattu 15.12.2021.
<https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20181050#Pidm45237816967744>.
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View. *MIS Quarterly*, 27(3), 425–478.
- Faraj, S. & Sambamurthy, V. (2006). Leadership of information systems development projects. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 53(2), 238–249.