

## Tapaustutkimus myyjien ajankäytöstä

Karla Vallila



<b>Tekijä</b> Karla Vallila	
<b>Koulutusohjelma</b> Myyntityö	
<b>Opinnäytetyön otsikko</b> Tapaustutkimus myyjien ajankäytöstä	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 55 + 16
<p>Nykytyöelämässä kiire lisääntyy jatkuvasti. Digitalisoituminen on johtanut valtavaan informaatiotulvaan, jossa luovimiseen tarvitaan kykyä tiedon nopeaan analysointiin sekä entistä parempaan ajanhallintaan. Työn kiireisyyttä ja tehokkuutta voidaan ohjata ajankäytöllä ja -hallinnalla, joiden tueksi on saatavilla useita erilaisia työkaluja. Ymmärtämällä yksityiskohdaisesti mihin aika yrityksessä kuluu voidaan tehdä tarkasti kohdennettuja ja perusteltuja toimenpiteitä yrityksen toiminnan tehostamiseksi.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä esitellään tapaustutkimus, jonka taustalla on erään suomalaisen suuryrityksen halu pureutua juuri ajankäytön ja -hallinnan haasteisiin.</p> <p>Opinnäytetyö pohjaa toimeksiantona kotimaiselle palveluyritykselle tehtyyn myyjien ajankäytön seurantaan. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten myyjien työaika jakautuu yhden yrityksen yhden toimialan sisällä yhden työpäivän aikana. Lisäksi toimeksiantajayritys halusi selvittää, vaikuttaako myyjän työuran pituus kyseisessä yrityksessä työpäivän tahtumiin.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentuu kolmesta teemasta: ajankäyttö, ajanhallinta sekä lean-ajattelu. Ajankäyttö ja siihen liittyvä tutkimus sekä ajankäytön tehokkuus luovat pohjan ajanhallinnan tärkeydestä kertovalle osuudelle, jossa esitellään esimerkkitapoja ajanhallintaan. Kaikissa teorian osa-alueissa huomioidaan myös myyntityön erityispiirteet. Teemat kokoavana toimintatapana esitellään lean-ajattelu eli toiminnan ketteröittämiseen tähtäävä toimintamalli, jossa pyritään saamaan enemmän arvoa vähemmillä resursseilla.</p> <p>Ajankäytön tutkimus toteutettiin kesällä 2015 tapaustutkimuksena, jossa tutkimuksen kohteena oli harkinnanvaraisella näytteellä valittu joukko myyjiä viidestä eri kaupungista. Tutkimus rajattiin edelleen yhteen yrityksen neljästä eri toimialasta. Tutkimusmenetelmänä käytettiin organisaation ulkopuolisen tutkijan toteuttamaa havainnointia, jotta tulokset saatiin kerättyä luonnollisesta ympäristöstään mahdollisimman tarkasti sekä häiritsemättä myyjien työntekoa. Aineiston laajuudeksi tuli kymmeneltä tutkimuspäivältä 686 havaintoa.</p> <p>Tutkimuksen tuloksista saatiin selville se, missä suhteessa työaika jakautuu sisäisen ja ulkoisen sekä eri työtehtävien kesken. Tuloksista selvisi uutena tietona muun muassa se, että myyjien ajasta liki kolmannes kuluu sisäisten asioiden hoitamiseen.</p> <p>Johtopäätöksinä voitiin todeta muun muassa selkeiden roolien sekä sujuvampien prosessien (esimerkiksi raportointi sekä tilausten ja reklamaatioiden käsittely) tärkeys tehokkaalle toiminnalle.</p>	
<b>Asiasanat</b> ajankäyttö, ajanhallinta, myyntityö, lean-ajattelu	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Työn tausta ja tavoitteet .....	1
1.2	Tutkimusongelma.....	2
1.3	Työn rakenne.....	2
2	Ajankäyttö .....	4
2.1	Ajankäytön tutkimus.....	4
2.2	Ajankäytön tehokkuus.....	5
2.3	Myyntityön ajankäyttö.....	7
3	Ajanhallinta .....	10
3.1	GTD -toiminnanohjausjärjestelmä .....	10
3.2	Tiedon ja ajankäytön visualisointi ajanhallinnan työkaluna .....	13
4	Lean eli ketteryys .....	16
4.1	Kaizen.....	17
4.2	Muda.....	17
4.3	Andon .....	18
4.4	PDCA -sykli.....	19
4.5	Lean myyntityössä .....	19
5	Teorian yhteenveto .....	22
6	Tutkimuksen toteutus .....	24
6.1	Tutkimuksen aloittaminen .....	24
6.2	Tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmät .....	25
6.3	Tutkimuksen toteutus käytännössä .....	27
7	Tutkimuksen tulokset.....	30
7.1	Ulkoinen ja sisäinen työ .....	30
7.2	Työpäivän tapahtumat.....	31
7.2.1	Tapaamiset .....	32
7.2.2	Sähköpostit .....	33
7.2.3	Puhelut ja Lync/Skype -yhteydenotot .....	35
7.2.4	Oma työ .....	36
7.2.5	Työuran kesto .....	37
7.2.6	Muut huomioitavat tulokset.....	38
7.3	Yhteenveto tutkimuksen tuloksista .....	39
8	Pohdinta.....	43
8.1	Tulosten tarkastelu omilla tulkinnoilla .....	43
8.2	Tutkimuksen luotettavuus .....	45
8.3	Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset .....	47
8.3.1	Tutkimuksen kehittäminen.....	47

8.3.2 Toiminnan kehittäminen .....	48
8.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi.....	48
Lähteet .....	51
Liitteet.....	55
Liite 1. Tutkimuksen toimeksiantajan esittely (salainen) .....	55
Liite 2. Tutkimuslomake (salainen) .....	56
Liite 3. Tutkimuksen aineisto (salainen).....	57
Liite 4. Tutkimuksen yhteenveto ja tulokset (salainen).....	58
Liite 5. Opinnäytetyöprosessin aikataulusuunnitelma .....	59

# 1 Johdanto

Nykytyöelämän kiire lisääntyy jatkuvasti. Alati kiihtyvä digitalisoituminen on johtanut valta-vaan informaatiotulvaan, jossa tietoa on saatavilla valtavia määriä mistä tahansa aiheesta ja missä tahansa paikassa, niin työelämässä kun vapaa-ajallakin. Informaatiota onkin osattava prosessoida nopeasti ja tehokkaasti, ja erityisesti muutokset ja niihin reagoiminen on jo vakiintunut osa työelämää.

Kaikki uusi tieto sekä jatkuva kiire luo työntekijöille paineita suoriutua työtehtävistään entistäkin paremmin ja tehokkaammin. Työvälineet ja prosessit mahdollistavat töiden teon mistä tahansa käsin, joten perinteiset mallit työnteosta tiettyinä kellonaikoina omassa toimistossa eivät monilla aloilla enää päde. Esimerkiksi myyntityössä myyjän oletetaan monesti olevan tavoitettavissa aina asiakkaan niin toivoessa riippumatta myyjän muista työtehtävistä tai yksityiselämän vaatimuksista. Samaan aikaan myös kollegat ja työyhteisö saattavat odottaa jatkuvaa tavoitettavuutta, mikä korostaa hyvän ajanhallinnan merkitystä työssä menestymiselle.

Informaatiotulvan hallitsemisen sekä työelämän kiireestä selviämisen voidaan perustaa ajankäyttöön ja sen hallintaan eri keinoin. Työelämässä kaikilla on käytössään samat vuorokauden tunnit, mutta se, mitä niillä tekee, ratkaisee sen, miten työntekijä saa asioita aikaiseksi ja toisaalta jaksaa työssään. Avain järkeviin ajanhallinnan ratkaisuihin on yksityiskohtaisessa ymmärryksessä siitä, mihin aika nykyhetkellä kuluu, ja mihin sen toivottaisiin ideaalitulanteessa kuluvan.

Tässä opinnäytetyössä esitellään yksi tapaustutkimus, jonka taustalla on erään suomalaisen suuryrityksen halu pureutua näihin ajankäytön ja -hallinnan haasteisiin.

## 1.1 Työn tausta ja tavoitteet

Kotimainen usealla eri paikkakunnalla toimiva yritys halusi kartoittaa, miten tietyn toimialan myyjien aika jakautuu työpäivän aikana varsinaiseen myyntityön ja myyntityötä tukevien toimenpiteiden sekä muun toiminnan välillä. Toimialakohtaisen tutkimuksen tuloksia voitaisiin mahdollisesti käyttää laajemminkin yrityksen toiminnan tehostamiseen.

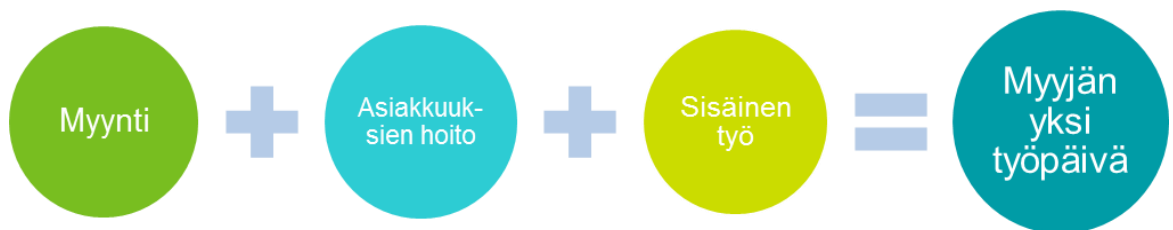
Tämän opinnäytetyö pohjaa kesällä 2015 toimeksiantona tehtyyn myyjien ajankäytön seurantaan, ja sen tavoitteena on selvittää, miten myyjien työaika jakautuu yhden yrityksen

yhden toimialan sisällä yhden työpäivän aikana. Missä suhteessa myyjät tekevät esimerkiksi myyntiä ja asiakkuuksien hoitoa? Kuluuko myyjien työaika merkittävästi esimerkiksi sisäiseen raportointiin tai reklamaatioiden käsittelyyn?

Tutkimustulosten lisäksi yritys oli kiinnostunut saamaan kehitysehdotuksia ajankäyttöön liittyen sekä selvittämään, vaikuttaako myyjien työuran kesto päivittäisiin työtehtäviin. Tutkimusta tultaisiin käyttämään pohjana toiminnan kehittämiseksi jo syksyn 2015 aikana.

## 1.2 Tutkimusongelma

Tutkimusongelmana oli selvittää mihin eri asioihin tutkimusta koskevan toimialan myyjien aika yhden työpäivän aikana käytännössä kuluu. Lisäksi haluttiin selvittää, missä suhteessa työaika jakautuu myynnillisiin, asiakashoidollisiin sekä sisäisiin tehtäviin (kuvio 1).



Kuvio 1. Tutkimusongelmana myynnin, asiakkuuksien hoidon ja sisäisen työn suhteet

Tutkimuksen alussa haettiin vastausta lähinnä seuraaviin kysymyksiin:

1. Paljonko aikaa kuluu myynnillisiin tehtäviin?
2. Paljonko aikaa kuluu asiakashoidollisiin tehtäviin?
3. Paljonko aikaa kuluu muihin sisäisiin tehtäviin?
4. Vaikuttaako myyjän työuran pituus ajankäytön jakautumaan?

Koska vastaavaa tutkimusta ei ole tehty aiemmin ja sen suunnittelu tapahtui hyvinkin nopeasti, tutkimuskysymykset haluttiin pitää hyvin avoimina ja yleisinä. Vasta sitten, kun kaikkien myyjien seurantapäivät olivat valmiina ja aineisto oli koottu helpommin käsiteltävään taulukkoon, tutkimuskysymyksiä tarkennettiin ja ideoitiin lisää tutkittavia aiheita. Tässä vaiheessa kiinnitettiin huomiota muun muassa reklamaatioiden viemään aikaan.

## 1.3 Työn rakenne

Tämä opinnäytetyö noudattaa Haaga-Helia ammattikorkeakoulun ohjeistusta tutkimustyyppisen opinnäytetyön rakenteesta. Työssä huomioitavaa on se, että toimeksiantajan toiveesta sekä yrityksen esittely että muu tutkimusta koskeva aineisto on liitetty työhön sellaisenaan.

Työn esittelyn sekä tavoitteiden ja rakenteen kuvaamisen jälkeen esitellään työhön liittyvä teoriaosuus, joka luo pohjan työn ja tutkimuksen empiiriselle osalle. Teoriaosuudessa käsitellään ajankäyttöä, -hallintaa, tehokkuutta sekä ketteryyttä, sillä tutkimus havaintoineen perustuu vahvasti näihin aiheisiin. Ajankäyttö ja sen hallinta ovat laajasti ymmärrettäviä käsitteitä, joten kirjoittaja on rajannut teorian käsittelemään ajankäyttöä, -hallintaa, tehokkuutta, ketteryyttä sekä myyjien työajankäytön suhteita näihin teemoihin.

Teoria kootaan yhteen luvussa viisi ennen siirtymistä empiiriseen osioon. Siinä esitellään tehty tapaustutkimus ja sen työvaiheet, kerätyt tutkimustulokset, pohdintaa tutkimuksen tuloksista ja luotettavuudesta sekä kehittämis- ja jatkotutkimusehdotuksia sekä kuvaus kirjoittajan omasta oppimisesta. Lisäksi työn lopussa on toimeksiantajan toiveesta salaisina liitteinä kaikki tutkimukseen liittyvä aineisto sekä toimeksiantajayrityksen esittely.

## 2 Ajankäyttö

Tässä luvussa käsitellään ajankäyttöön ja sen tehokkuuteen liittyviä tekijöitä. Lisäksi tutkija esittelee erityisesti myynnin ajankäyttöä. Luvun tarkoituksena on antaa lukijalle kuva siitä, miten ja miksi ajankäyttöä on tutkittu ja halutaan tutkia, milloin ajankäyttö on tehokasta ja miten siihen voi vaikuttaa sekä miten ajankäytön haasteet näkyvät myyntityössä.

Tutkijan mielestä nämä teemat antavat kattavan yleiskuvan tutkimukseen liittyvistä ajatuksista ja luovat pohjan erityisesti kehitysehdotusten rakentamiselle. Aiheet valikoituvat tutkijan perehdyttyä erilaisiin ajankäyttöön liittyviin lähteisiin ja peilattuaan niitä jo tehtyyn tutkimukseen ja siitä tehtyihin havaintoihin.

Tutkija perehtyi aiheeseen muun muassa Saku Tuomisen ja Pekka Pohjakallion tekemän 925 – Redesigning the work week -projektin ja siihen liittyvän aineiston avulla. Projekti on vuosina 2011–2012 toteutettu Helsingin designpääkaupunkiuteen liittynyt kehityshanke, jossa pyrittiin uudistamaan työviikko siten, että työntekijöiden tehokkuus, viihtyvyys ja luovuus paranisivat entisestään. Hankkeeseen liittyi muun muassa yritysysteistyössä tehdyt haastattelut ja havainnot sekä ennen kaikkea laaja kirjallisuustutkimus. 925 -projekti on koottu teokseksi nimeltä Työkirja – työelämän vallankumouksen perusteet, ja tutkija pitää sitä kattavana lähteenä teoriaosuudelleen sen ajankohtaisuuden sekä erittäin laajan tietoperustan vuoksi. Lisäksi tutkija käytti koko tietoperustan kokoamisessa lähteinä muun muassa alan ammattilaisten haastatteluja, aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja tutkimuksia sekä erilaisia artikkeleita ja verkkojulkaisuja, sillä esimerkiksi ajankäytön tutkimusta käsittelevien tietojen ja näkemysten tuli olla mahdollisimman ajankohtaisia. Tutkija halusi tutustua ajankäyttöön nykyaikaisena ilmiönä, eikä niinkään sen historiaan.

### 2.1 Ajankäytön tutkimus

Nykymaailma pyörii koko ajan tiukemmin aika-käsitteen ympärillä. Oppilaitoksissa suoritusten laajuus määritellään vaadittavien työtuntien mukaan ja työpaikoilla työajanseuranta tarkkaillaan hyvin yksityiskohtaisesti. Perinteinen toimistoissa kello 8:00–16:00 tehtävä työ on muuttumassa nykyajan välineillä tehtäväksi etätöksi missä paikassa tahansa, joten keskustelu ajankäytöstä on siirtymässä ajan seurannasta tehokkuuden seurantaan.

Nykyajan työelämään sekä työajansääntelyyn vaikuttavat esimerkiksi

- globalisaation nopeus ja laajuus
- informaatio- ja viestintäteknologian murros
- toimialarajojen hämärtyminen
- verkostomainen työskentely
- sidonnaisuus kiinteään työskentelypaikkaan vähenee. (Sitra 2015b.)



Lisäksi Suomen työmarkkinatilanteeseen vaikuttaa huomattavalla tavalla demografinen muutos, jonka myötä työmarkkinoilta poistuu enemmän työikäisiä henkilöitä kuin mitä sinne tulee. Työpanos ja sen myötä kasvupotentiaalin kaventuminen heikentää hyvinvointiyhteiskunnan perusteita, joten esimerkiksi tästä syystä työurien pidentäminen on keskeisenä teemana talouden rakenteiden sekä työaikasäännösten uudistamisessa. (Sitra 2015b.)

Ajankäyttötutkimus on ollut viime vuosina kansainvälisesti laajeneva tutkimusala, johon on kehitetty uusia analyysimenetelmiä sekä sovellusaloja. Ajankäytön tutkimusten kansainvälisestä vertailusta selkeää tekee se, että kaikilla mailla on käytössään sama 24 tunnin runko. Tutkimuksia on tehty esimerkiksi kotityön, liikenteen ja vapaa-ajan parissa, ja viime aikoina Suomessa tutkimusta on laajennettu erityisesti työelämään. Uusia tutkimuksia tehdään koko ajan, ja tällä hetkellä Työterveyslaitos on osana Pohjoismaista ajankäyttötutkimusta, jossa pyritään luomaan uusia toimintamalleja ja ratkaisuja työelämään liittyen. Laaja tutkimus on aloitettu syksyllä 2015 ja se valmistuu vuonna 2020. (Tilastokeskus 2012; Työterveyslaitos 2015b; Ylikännö 2011.)

Suomessa työelämän ja erityisesti työajan haasteiden parissa työskentelee esimerkiksi Työterveyslaitos (TTL), joka tutkii ja kehittää työhyvinvointia. TTL:n Aivot ja työ – tutkimuskeskus työskentelee aivojen ja hermoston toimintakyvyn sekä ihmisen ajattelun ja tiedonkäsittelyn turvaamisen parissa nimenomaan työelämän haasteita ajatellen. Toimintaan kuuluu esimerkiksi unimittauksia sekä työaikatutkimusta, jota tehdään erityisesti aloilla, joissa työskennellään vuoroissa tai muuten epäsäännöllisesti. Tutkimusta on toteuttamassa monitieteinen yksikkö, sillä tutkimuksessa yhdistyvät niin ihmis- kuin insinööritieteetkin. Tutkimusta tehdään globaalin, kellon ympäri toimivan yhteiskunnan mahdollisen kuormittavuuden ja vaativuuden vuoksi, joka näkyy esimerkiksi epäsäännöllisinä työaikoina ja teknologian lisääntymisen tuomina itsensä kehittämisen paineina. (Työterveyslaitos 2015a.)

## **2.2 Ajankäytön tehokkuus**

Ajanhallinnan työkaluilla pyritään karsimaan aikavarkaita ja selkiyttämään työntekoa, jotta sen tehokkuus paranisi. Aikavarkaalla tarkoitetaan tapahtumaa, joka kuluttaa resursseja tuomatta minkäänlaista lisäarvoa. Tehokkuudella puolestaan voidaan käsittää mitattavissa olevaa tulosta sekä työntekijöiden omia tunteita työnteostaan.

Työelämää pyritään järjestämään päivän tehokkaimpien tuntien ympärille. Pohjakallion mukaan ajatustyö on tehokasta kuitenkin vain noin neljän tunnin ajan päivässä ja tuottavinta työ olisi päivän ensimmäisen tunnin ajan. DeskTime- työajanhallintasovelluksen kehittänyt yritys on selvittänyt tuoreessa tutkimuksessa, kuinka työnteko on tehokkainta 52 minuutin jaksoissa, joiden välissä on 17 minuutin tauot. Tehokkuuden tarkkaileminen jotta uusiin innovaatioihin ja pyrkii tuomaan parempaa ymmärrystä siitä, miten paljon lepoa kukin henkilö tarvitsee sekä milloin juuri hän on tehokkaimmillaan. Erityisesti elektroniikan parissa työskentelevä monialayritys Samsung on kehittämässä puettavaa teknologiaa, jolla päivän tehokkaimmat tunnit on helpompi tunnistaa. (Haanpää 2015, 22; Samsung Electronics Nordic 2014; Tarvonen 2015.)

Tehokkuuteen voidaan vaikuttaa myös muillakin tavoilla kuin pelkästään ajankäyttöä tehostamalla. Tuominen ja Pohjakallio esittelevät havainnon amerikkalaisesta tutkimuksesta, jonka mukaan onnellinen työntekijä voi olla jopa 72 prosenttia tehokkaampi kuin onneton. Lisäksi tutkija ja neurologi Kiti Müller vahvistaa aivotutkimuksen kautta sen, että innostunut työntekijä kestää paremmin pettymyksiä sekä onnistuu löytämään hankalissakin tilanteissa ratkaisuvaihtoehtoja merkittävästi helpommin kuin vähemmän innostunut henkilö. Positiivisen työympäristön voidaan siis sanoa vaikuttavan myönteisesti työntekijän tehokkuuteen. (Tuominen & Pohjakallio 2012, 173–174.)

Tyytyväisyyteen ja työssä jaksamiseen vaikuttaa myös aikaansaamisen tunne. Harvard Business Schoolin professori Amabile on tutkinut toimistotyöntekijöiden työntekoa ja kerännyt sadoilta henkilöiltä päiväkirjamerkintöjä yli kymmenen vuoden ajalta. Näistä tuhansista havainnoista on saatu selville, että työntekijät olivat tyytyväisimpiä silloin, kun he kokivat saaneensa jotain konkreettista ja järkevää aikaiseksi. Havaintoa voidaan pitää itsensä selvyytenä, mutta nykyaikana työ voi olla sellaista, josta ei synny mitään konkreettista tai valmista: puheluita, sähköposteja ja raportointia. 925 -tutkimuksen havainnot olivat samassa linjassa professori Amabilen tutkimuksen kanssa, ja siinä työntekijät olivat vaikuttaneet konkreettiseen tunteeseensa tekemällä päivittäin tehtävälisteriä, jotka tuli saada päivän aikana valmiiksi. (Tuominen & Pohjakallio 2012, 57.)

Tehokkuus mielletään usein kyvyksi tehdä mahdollisimman paljon mahdollisimman lyhyessä ajassa. Useita asioita samanaikaisesti hoitavia henkilöitä onkin tavattu pitää arvossa, sillä he pyrkivät toimimaan tehokkaasti ja järjestelmällisesti tilanteissa, joissa useita tehtäviä pitäisi saada ratkaistua. Tutkija Kiti Müllerin mukaan ihmisen kykyä hoitaa monia asioita samanaikaisesti eli multitaskingia voidaan kuitenkin pitää eräänlaisena urbaanina legendana. Tutkimusten, joissa on seurattu tutkittavien aivoja useampaa tehtävää suoritett-

taessa samanaikaisesti, mukaan multitasking aiheuttaa ihmisissä ahdistumista sekä johtaa keskittymiskyvyn heikkenemiseen. Tämä johtaa Müllerin mukaan työmuistin jumiutumiseen sekä muistamattomuuden kokemukseen, joka voi olla niin vahva, että työntekijä epäilee sairastuneensa esimerkiksi tarkkaavaisuushäiriöön. Erityisesti myyntityö onkin lähes poikkeuksetta tehokkaampaa, jos tehtäviin voidaan keskittyä yksi kerrallaan ja saattaa asiat päätökseen ennen uuden projektin aloittamista. Tehokkaampi ajanhallinta tuo myyntiin kaivattua järjestelmällisyyttä ja auttaa ehkäisemään myyjien loppunpalamista. Ajanhallinnalla ja tehokkuudella voidaan siis sanoa olevan yhteys jopa fyysiseen hyvinvointiin, joten niihin huomionkiinnittäminen on tärkeää. (Haanpää 2015, 22–23; Rubanovitsch & Aalto 2008, 141; Tuominen & Pohjakallio 2012, 55.)

### **2.3 Myyntityön ajankäyttö**

Myyntityön peruseriaate on pysynyt samana viimeisinä vuosikymmeninä, vaikka digitalisoituminen on lisännyt informaatiotulvaa ja lisännyt kiireen tuntua: pohjimmiltaan kyse on asiakkaiden kontaktoinnista, tarpeiden selvittämisestä ja tarjouksen esittämisestä sekä sopimusten laatimisesta. Erityisesti uusmyynnissä, jossa pyritään luomaan uusia asiakkuuksia, myyjän työ pohjautuu usein useimmiten kenttätyöhön eli asiakkaiden luona järjestettäviin tapaamisiin. Tapaamisia ei todennäköisesti tule kalenteriin itsestään, ellei organisaatiossa ole erikseen henkilöitä tapaamisten sopimista varten, joten myyjän tulee tehdä asiakastapaamisten hankintaa eli buukkaamista. Toimistolla tehtävään työhön kuuluu usein erilaisia palavereita, raportointia, myyntimateriaalien valmistelua sekä muita juoksevia, esimerkiksi asiakastapaamisiin liittyviä asioita. (Haastateltava B, 23.11.2015.)

Myyjien ajankäyttöön haasteen luovat esimerkiksi työuran kesto, roolit, prosessit sekä työvälineet. Lisäksi erityisesti myynnin esimiestehtävissä erilaiset oheis- ja tukitoiminnot vievät paljon työaikaa. Työuran pitkä kesto tarkoittaa usein myyjälle sitä, että oma asiakaskunta on kasvanut todella laajaksi, ja asiakkaiden huomioiminen vie paljon aikaa. Haasteena tässä on se, että asiakkaat pyrkivät hoidattamaan tutulla myyjällä paljon sellaisiakin asioita, jotka eivät myyjän tehtäviin kuulu. Tästä seuraa toinen suurista haasteista: roolit ja niissä pysyminen. (Haastateltava A 19.11.2015; Haastateltava B 23.11.2015.)

Organisaatioiden sisällä voi olla epäselvyyksiä siitä, kenen kuuluu hoitaa mikäkin asiakaskäyttöön liittyvä tehtävä. Koska myyjät ovat suorassa yhteydessä asiakaskäyttöön ja heidän tehtävänä on ylläpitää toimivaa asiakassuhdetta, voivat he usein päätyä tekemään sellaisia asioita, jotka eivät heidän omaan rooliinsa edes kuulu. Yritysten tulisikin pitää roolit mahdollisimman selkeinä ja pitää koko henkilöstö tietoisena siinä, mitä kunkin työntekijän roolissa kuuluu ja ei kuulu tehdä. Kun kaikki työntekijät tuntevat oman roolinsa

ja vastuidensa lisäksi muiden työntekijöiden vastuut, uskotaan esimerkiksi raportoinnin vähenemisen ja kommunikaation paranevan. Se taas johtaa kaikkien pysymiseen paremmin ajan tasalla, jolloin hankkeet etenevät ja apua osataan pyytää ajoissa. (Haastateltava A 19.11.2015; Haastateltava B 23.11.2015; Tuominen & Pohjakallio 2012, 168–171.)

Prosesseilla käsitetään tässä teoriassa tapoja, joilla yrityksessä hallitaan esimerkiksi uusia asiakashankintaa sekä kulu- ja projektienhallintaa. Nämä vaikuttavat lisäksi muun muassa palaverikäytänteisiin sekä sähköpostien käsittelyyn. Parhaimmillaan prosessit kuvaavat yrityksen toimintatapoja sekä tekevät niistä helpommin monistettavia, jolloin yrityksen tuloista pystytään parantamaan, mutta pahimmillaan prosesseja pidetään hidasteina, jotka vievät työntekijöiltä mahdollisuuden ajatella asioita itsenäisesti. Prosessien on tutkittu vievän pahimmillaan jopa kaksi tuntia työpäivästä ja työntekijät kertovat kokevansa, ettei esimerkiksi raportoinnista tunnu olevan minkäänlaista hyötyä heidän työllensä. Vaikka prosessien olemassaoloa pidetään tärkeänä esimerkiksi terveydenhoitoalalla sekä monikanallisissa suuryrityksissä, on riskinä tutkimusten mukaan yliprosessointi, joka johtaa työntekijöiden turhautumiseen sekä prosessien taakse piiloutumiseen. Tällöin työntekijöiden oma ajattelu jää toissijaiseksi eikä toimintaa pystytä kehittämään. Työvälineiden tärkeys taas nousee esille esimerkiksi siinä, että myyjillä tulisi olla hyvät raportointityökalut sekä järjestelmät asiakkaiden tietojen ylläpitoon ja seurantaan. Kenttämyyjän pitää saada selvyyksiä asiakkaiden tilasta mahdollisimman nopeasti ja sujuvasti, paikasta riippumatta. (Haastateltava A 19.11.2015; Haastateltava B 23.11.2015; Tuominen & Pohjakallio 2012, 168–171.)

Työntekijöiden omien tapojen lisäksi myös työpaikan käytänteet vaikuttavat ajankäyttöön. Aiheesta tehtyjen tutkimusten sekä 925 -hankkeen havaintojen mukaan tavallinen työntekijä käyttää yli kolmanneksen viikon työajastaan sähköpostien käsittelyyn ja toisen kolmanneksen palaveriiniin. Palavereita ei kuitenkaan aina pidetä tarpeellisina eikä hyvin suunniteltuina, mutta niihin osallistutaan ryhmäpaineen johdosta sekä myös siksi, että niissä toivotaan jaettavan tärkeitä tietoja, joista työntekijä ei halua jäädä paitsi. Vuonna 2011 tehdyn tutkimuksen mukaan keskimääräinen vastaanotettujen ja lähetettyjen sähköpostien määrä yhden työpäivän aikana on noin 112 viestiä. Viestejä jää usein lukematta, ja niitä käsiteltäessä sopivana ajankohtana voi käydä niin, että viestien joukosta löytyy jokin hoitamaton asia: joko liian myöhään tai vasta aivan viime hetkellä. Lisäksi satojen viestien poistaminen tai arkistointi yhdellä kerralla vie todella paljon työaikaa. Viestien suurta määrää selitetään palaverien tavoin sillä, että viesteillä koetaan jaettavan tärkeää informaatiota ja toisaalta sillä, että viestien edelleen lähettäminen on helppoa: asiat välitetään ennemmin liian monelle kuin liian harvalle vastaanottajalle. Viestien määrää kasvattaa myös se, että paljon kollegoiden välisestä keskustelusta on siirtynyt sähköposteihin,

vaikka helpompaa saattaisi olla käveleminen työtilan toiseen päähän tapaamaan kollegaa kasvotusten. (Tuominen & Pohjakallio 2012, 50–51 & 152–162.)

Myyntityössä ajankäytön tehokkuus on erityisen tärkeää, sillä myynnin tulos syntyy tehdyistä sopimuksista. Myyjien myyntitulosta seurataan usein *hit raten* eli läpimenoprosentin myötä: esimerkiksi missä suhteessa tehdyt tarjoukset ovat johtaneet myyntiin. Jos myyjällä on myyntitapaamisiinsa liittyen tietty läpimenoprosentti, myyntitulosta voidaan parantaa lisäämällä tapaamisia, ja tämä tapahtuu helpoiten keskittymällä työajan suunnitteluun ja järjestämällä aikaa useammille asiakastapaamisille. (Haastateltava B, 23.11.2015.)

Myyntin johtamiseen nimenomaan ajansäästöä ja nykypäivän informaatiotulvaa ajatellen on laadittu ohjeistus, jonka avulla tietoa saadaan suodatettua ja siihen pystytään reagoimaan nopeasti:

1. Selkeät toimenkuvat: myyjien tulee hoitaa heille jaetut vastuut ja hyödyntää heille annettua valtaa.
2. Tietotekniikan hyödyntäminen: asiakashallinnan ym. tietojärjestelmistä saatavien erilaisten raporttien säännöllinen tarkastelu.
3. Sähköpostikäytänteet: selkeät ohjeet siihen, kenelle viestejä lähetetään ja milloin myös esimies tulee sisällyttää jakeluihin.
4. Yhteydenotot: viestejä vain sellaisille henkilöille, joita asia koskettaa.
5. Kommunikointi: viestintä ei saisi siirtyä pelkästään sähköposteihin, vaan asioista tulee keskustella säännöllisesti myös kasvokkain. (Rubanovitsch & Aalto 2008, 143.)

### 3 Ajanhallinta

Tässä luvussa tutkija kertoo ajanhallintaan liittyvistä tekijöistä sekä sen tärkeydestä. Lisäksi tutkija esittelee esimerkkitavan hallita työtään ja siten myös työajankäyttöään sekä visualisoinnin tärkeyden ajanhallinnassa. Ajanhallintaan liitetään usein myös itsensä johtamisen oppeja, mutta koska tässä tutkimuksessa ei selvitetty myyjien tuntemuksia ajanhallinnasta vaan etsittiin vain tietoa käytetystä ajasta, on tutkija rajannut teorian käsittelemään ajanhallintaa muutamien havaintojen myötä.

Tuominen ja Pohjakallio ovat selvittäneet, miten tutkimusten mukaan ihmiset jakavat päivittäisen aikansa keskimäärin yli 12 kokonaisuuteen ja vaihtavat tehtäviä viikon aikana yli 50 kertaa. Lisäksi on esitetty arvio, jonka mukaan informaatiotyöntekijä joutuu keskeyttämään työskentelynsä noin kolmessa tapauksessa viidestä ja keskittymisaika yhtä tehtävää kohden on noin 11 minuuttia kerrallaan. Kun tätä työajan pirstaleisuutta on vielä tutkittu työn laadun näkökulmasta, on havaittu, että ihmiseltä menee noin 25 minuuttia päästä keskeytystä edeltäneelle tasolle keskittymisessään. (Tuominen & Pohjakallio 2012, 54–55.)

Ajanhallintaan liittyy usein ajatus kiireestä ja siitä, että kiireinen ihminen on tärkeä. Tutkija Müllerin mukaan kiireeseen vaikuttaa osin vaatimusten ja resurssien ristiriita eli työn liian suuri määrä. Huomioitavaa on kuitenkin myös se, että kiirettä aiheuttavat myös työntekijät, jotka eivät itse osaa rajata työmääräänsä. On tutkittu, että 71 prosenttia työntekijöistä kertoo kokevansa kiirettä päivän aikana, mutta toisaalta jopa 72 prosenttia työntekijöistä ei suunnittele työpäiväänsä tai työviikkoaan etukäteen. Kiireeseen voisi siis yrittää vaikuttaa omilla toimillaan pysähtymällä miettimään, mihin on käyttämässä aikaansa ja miten. Kiirettä ei kuitenkaan tarvitse pitää pelkkänä ongelmana, sillä sitä, miten kiireeseen suhtaudutaan, pidetään merkittävänä. Jos työntekijöiden kesken on kiireestä huolimatta hyvä yhteishenki ja työstä syntyy tuloksia, ei kiirettä tarvitse jäädä alleviivaamaan. Ongelmaksi se muodostuu vasta sitten, jos työntekijöistä tuntuu, etteivät he saa mitään aikaiseksi. (Haanpää 2015; Laitinen 2015; Tuominen & Pohjakallio 2012, 177.)

#### 3.1 GTD -toiminnanohjausjärjestelmä

Tutkija esittelee tässä luvussa erään ajanhallinnan toimintamallin. Tutkija valitsi tämän mallin siksi, että siinä pureudutaan aikaa vieviin asioihin, kuten esimerkiksi sähköpostien käsittelyyn, hyvin yksityiskohtaisesti ja tehokkaasti.

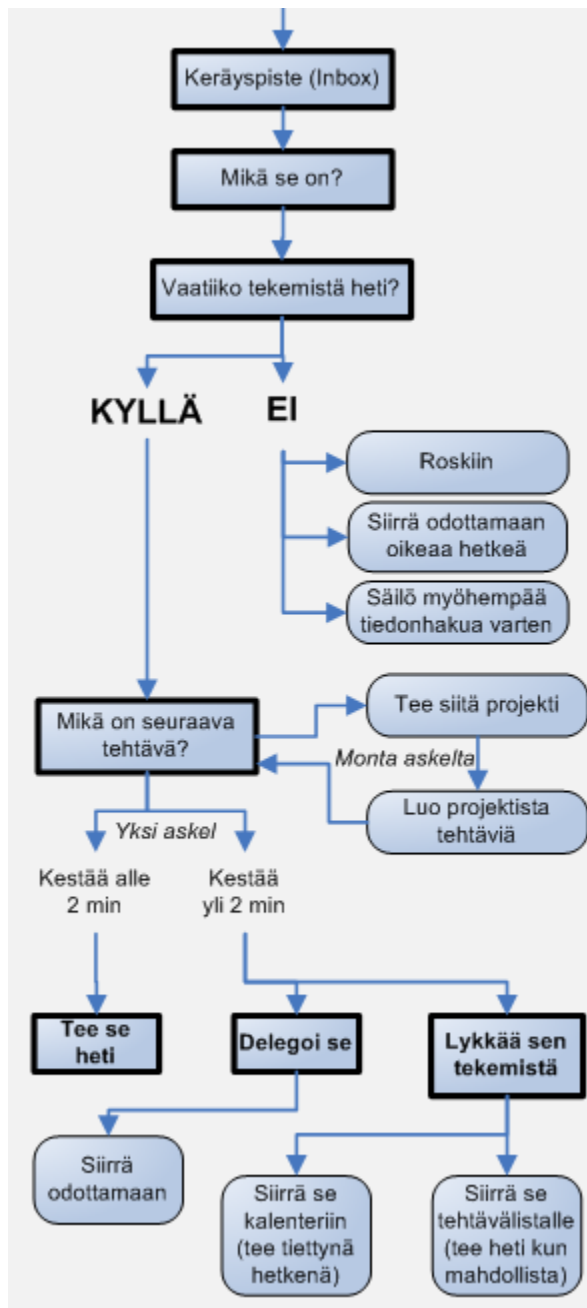
GTD eli Getting Things Done on tuottavuuden ja tietotyön toiminnanohjausjärjestelmä, jonka on kehittänyt yhdysvaltalainen David Allen vuonna 2001. Järjestelmän tavoitteena on vapauttaa ajatuskapasiteettia tuottavampaan työhön kuin yksinkertaisten päätösten ja asioiden hoitoon. Allenin järjestelmän taustalla on ajatus, jonka mukaan pienet asiat strategisissa kohdissa ovat niitä, jotka toteuttavat suuren muutoksen. Hän esittää esimerkin lounasvalinnoista: hampurilaisen ja salaatin välillä tehtävä valinta ei ole sellaisenaan kovin merkittävä, mutta jos päätyy valitsemaan hampurilaisen vuoden jokaisena päivänä, muuttuu tämä päätös merkittävämmäksi. (GTD 2015a & 2015b.)

GTD lähtee liikkeelle viidestä askeleesta (kuvio 2), jolla toimintaa saadaan parannettua. Ensimmäisenä prosessissa tulisi kirjata ylös ja hallita (capture), mihin kaikkeen huomiosi jakaantuu. Sen jälkeen aineisto tulisi käsitellä ja selkeyttää (clarify): onko jokin asia toteutettavissa? Miten kauan sen toteuttaminen kestää? Kolmantena vaiheena on käsittelyn jälkeen organisoida tapahtumat, eli esimerkiksi tehdä niistä muistutuksia kalenteriin. Näihin 2. ja 3. askeleeseen paneudutaan vielä tarkemmin perusaskelien läpikäynnin jälkeen. Neljäntenä vaiheena on palata tarkastelemaan (reflect) ja päivittämään tehtyjä listoja, jotta pysyt tehtävien tasalla. Viidentenä ja viimeisenä vaiheena on toteuttaa tehtyjä suunnitelmia sopivalla tavalla (engage). (GTD 2015a.)



Kuvio 2. GTD:n viisi askelta (mukaillen GTD 2015a.)

Järjestelmän toisessa ja kolmannessa vaiheessa tarkastellaan tehtävien laatua ja aikataulua. Niistä voidaan johtaa kuvion 3 mukainen prosessi, jossa esimerkiksi sähköpostiin saapuneet viestit käsitellään tietyllä kaavalla. Sen tavoitteena on selkeyttää päätöksentekoprosessia niin, ettei päätöksiä tarvitse ajatella lähes ollenkaan, vaan ne syntyvät harjoitetulla rutiinilla. Kaaviossa edetään pohtimalla ensin vaatiiko saapunut viesti toimintaa heti. Mikäli näin ei ole, viesti poistetaan, siirretään odottamaan parempaa hetkeä tai arkistoidaan. Jos seuraavaan vaiheeseen liittyy vain yksi askel, joka kestää alle kaksi minuuttia, tulee tehtävä hoitaa heti. Jos askeleita on enemmän, tulee niistä tehdä projekti ja luoda siihen liittyviä tehtäviä. Jos taas toteutuksen ainoa vaihe kestää yli kaksi minuuttia, tulee se joko delegoida tai siirtää joko kalenteriin tai tehtävälistalle. (GTD 2015a; Jussila 2015.)



Kuvio 3. Tehokkaan työnteon yleisprosessi (Jussila 2015.)

Kun päätöksenteko nopeutuu ja esimerkiksi saapuneet sähköpostiviestit saa käsiteltyä kahdessa minuutissa, syntyy selkeää ajansäästöä ja tehokkuuden tunne, joka kannustaa työnteekoon ja vaikuttaa positiivisesti myös arkeen. Massachusettsin teknillisessä korkeakoulussa (MIT) tehdyn tutkimuksen mukaan rutiinit johtavat myös siihen, että merkittävä osa aivokapasiteettia vapautuu ja päätöksenteon kuluttavuus vähenee. (GTD 2015b.)

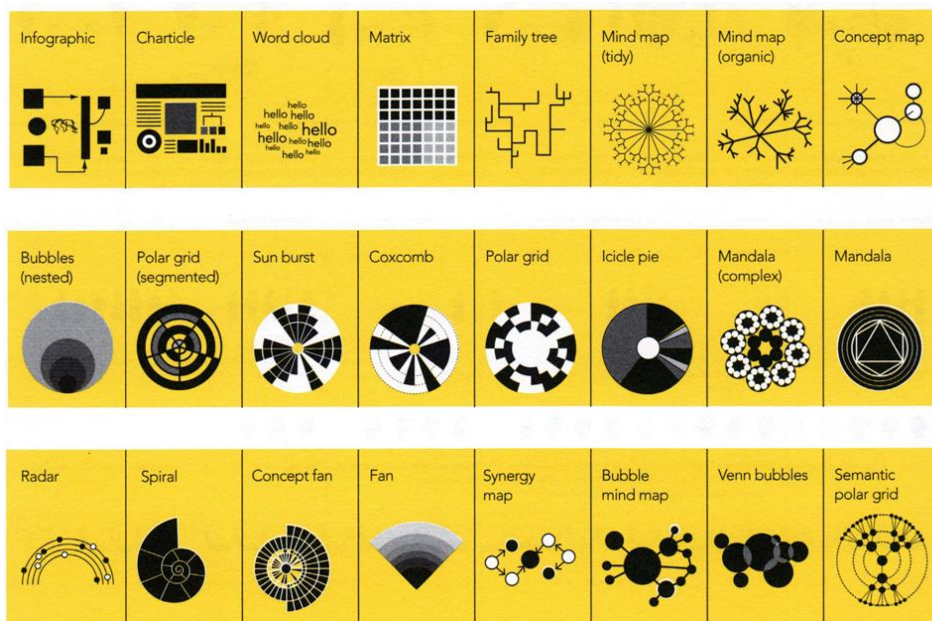


### 3.2 Tiedon ja ajankäytön visualisointi ajanhallinnan työkaluna

Tiedon visualisoinnilla tarkoitetaan informaation esittämistä joko kuvin tai kuvaajin. Visualisointiin on turvauduttu jo vuosisatojen ajan erilaisten taulukoiden ja karttojen muodossa, jotta tietoa on voitu omaksua entistä helpommin ja nopeammin. Nopeampi ymmärtäminen kuvien kautta pitkien kirjoitusten sijaan johtuu siitä, miten aivomme ovat rakentuneet. Kun nykymaailmassa kerätyn ja analysoidun tiedon määrä kasvaa jatkuvasti, päättäjät eri tasoilla arvostavat tiedon visualisointia, jotta erilaisten yhteyksien löytäminen ja jopa tulevan ennustaminen helpottuu. Interaktiivinen visualisointi siirtyy staattisista kuvioista ja kaavioidista tietokoneiden ja mobiililaitteiden maailmaan, jossa esitetyistä tiedoista saadaan entistäkin enemmän tietoa esimerkiksi vaihtamalla sähköisessä muodossa olevien taulukoiden asetuksia ja sitä, mitä tietoa milläkin näkökulmalla kulloinkin esitetään. Interaktiiviset taulukot ja kaaviot helpottavat eri organisaatioiden päätöksentekijöitä

- tunnistamaan huomiota ja kehitystä kaipaavat kohteet
- ymmärtämään, mitkä tekijät vaikuttavat asiakkaan käytökseen
- tietämään, minne tietyt tuotteet tulisi sijoittaa
- havainnoimaan, millä keinoin kasvattaa liikevaihtoa tai vähentää kustannuksia
- ennustamaan myyntiä. (SAS Institute 2015.)

Visualisoinnin etuna on se, että se helpottaa näkemään asioita, jotka eivät aiemmin ole olleet selvästi esillä. Vaikka aineisto olisi laaja, visuaalinen esitys mahdollista toistuvien asioiden havainnoimisen. Visuaalinen aineisto herättää katsojansa esittämään aineistoon liittyviä kysymyksiä, kuten ”näyttääkö tämä teistä samalta kuin minusta?” tai ”mitä tapahtuu, jos muutamme tätä osaa aineistosta?”. (SAS Institute 2015.)



Kuvio 4. Tiedon kuvaamisen tavat (McCandless 2009, 128.)

Tiedon visualisointiin on useita erilaisia tapoja (kuvio 4). Ajankäytön visualisoinnissa käytetään usein taulukoita, esimerkiksi lukujärjestyksen tai muun kalenterin muodossa. Ajankäytön suunnittelussa voidaan lähteä liikkeelle esimerkiksi pitkän tähtäimen (esimerkiksi vuoden) suunnitelmista tai pelkästään seuraavan viikon aikatauluista. Pidempi ajanjakso tasoittaa pienet vaihtelut ajankäytössä, kun taas lyhyellä aikavälillä pienimmätkin muutokset vaikuttavat tapahtumiin merkittävästi. Esimerkitapa tehtävän työn visualisointiin on aloittaa tyhjistä kalenterista, johon alkaa suunnittelemaan ja kirjaamaan tapahtumia hyvissä ajoin ennen kyseistä ajankohtaa.

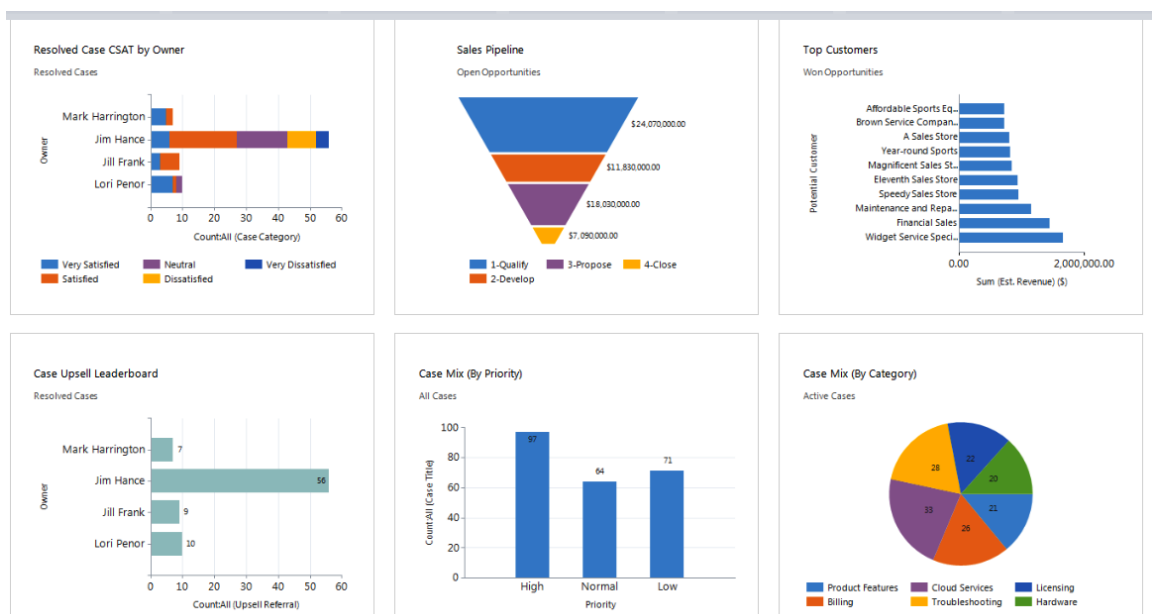
	Maanantai	Tiistai	Keskiviikko	Torstai	Perjantai
8-9	AAMUPALAVERI	ASIAKASKÄYNTEJÄ	ASIAKASKÄYNTEJÄ	ASIAKASKÄYNTEJÄ	KONTTORIPÄIVÄ
9-10	BUUKKAUSTA	ASIAKASKÄYNTEJÄ	ASIAKASKÄYNTEJÄ	ASIAKASKÄYNTEJÄ	PALAVERIA
10-11	BUUKKAUSTA	ASIAKASKÄYNTEJÄ	ASIAKASKÄYNTEJÄ	ASIAKASKÄYNTEJÄ	RAPORTOINTI
11-12	LOUNAS	LOUNAS	LOUNAS	LOUNAS	MATKALASKUT
12-13	BUUKKAUS	ASIAKASKÄYNTEJÄ	ASIAKASKÄYNTEJÄ	ASIAKASKÄYNTEJÄ	BUUKKAUS JOS EHTII
13-14	BUUKKAUS	ASIAKASKÄYNTEJÄ	ASIAKASKÄYNTEJÄ	ASIAKASKÄYNTEJÄ	
14-15	BUUKKAUS	ASIAKASKÄYNTEJÄ	ASIAKASKÄYNTEJÄ	ASIAKASKÄYNTEJÄ	
15-16	BUUKKAUS	ASIAKASKÄYNTEJÄ	ASIAKASKÄYNTEJÄ	ASIAKASKÄYNTEJÄ	

Kuvio 5. Kenttämyynnin klassinen perustoimintamalli (Haastateltava B 23.11.2015)

	Maanantai	Tiistai	Keskiviikko	Torstai	Perjantai	
8:00				Valmistautuminen	Valmistautuminen	
9:00	Laadukas asiakashankinta ja valmistautuminen	Optiona: Soittaminen	Henkilökohtaiset seuranta-palaverit			
10:00				Asiakas-tapaamisia	Asiakas-tapaamisia	
11:00			Asiakas-tapaamisia			
12:00	Tiimipalaveri	Asiakas-tapaamisia	Asiakas-tapaamisia			
13:00				Paperitöitä		
14:00	Asiakas-tapaamisia				Tiimin seurantapalaveri	
15:00						
16:00						
17:00						

Kuvio 6. Myyjän viikkosuunnitelman malli (mukaillen Rubanovitsch & Aalto 2008, 144.)

Yksinkertaisimmillaan ajankäytön visualisoinnissa esimerkiksi myyntityössä voi olla kyse kuvioden 5 ja 6 mukaisten aikataulujen laatimisesta. Nykyisin aikataulun kokoamiseen voi käyttää esimerkiksi eri päätteiden välillä synkronoituvia kalentereita, jotka keräävät yhteen kaikki tiedot tulevista tapahtumista ja muistuttavat tehtävistä asioista. Lisäksi monissa myyntiorganisaatioissa käytössä olevat CRM (eli customer relationship management) -asiakkuudenhallintajärjestelmät pyrkivät tiedon kokoamisen lisäksi selkeyttämään työntekoa esittämällä esimerkiksi myyntisuppilossa olevien asiakkuuksien arvoja tai sovittujen tapaamisten määrää visuaalisesti (kuvio 7). CRM:n ajatuksena on, että myyjät voivat tallentaa sinne kaiken asiakkaista keräämänsä tiedon niin, että se on koko organisaation saatavilla helposti ja nopeasti. Lisäksi järjestelmän avulla voidaan seurata myyntimahdollisuuksien kehittymistä sopimuksiksi ja saada tietoja myyntituloksista. (Microsoft 2015.)



Kuvio 7. Asiakkaidenhallintajärjestelmän esimerkinäkymä (Microsoft 2015.)

## 4 Lean eli ketteruus

Tässä luvussa tutkija esittelee lean- ajattelua, jota kutsutaan monissa yhteyksissä myös ketteryydeksi. Tutkija valitsi leanin osaksi tämän työn teoriapohjaa, sillä hän pitää leania hyvänä esimerkkinä toiminnan tehostamisesta erityisesti siihen kuluvan ajan tarkistelun myötä. Teoria on rajattu käsittelemään muutamia keskeisiä käsitteitä sekä leanin toimivuutta myös myyntityön haasteissa.

Leanin ajatuksena on, että yksittäisten asioiden sijaan keskitytään suuremman kokonaisuuden optimoimiseen. Tavoitteena on parantaa asiakkaalle tuotettavaa arvoa vähemmällä resursseilla, kuitenkin tuottajan tarpeita unohtamatta. Tähän pyritään asiakastytyväisyyden eli virtaustehokkuuden ja tuottajatytyväisyyden (resurssitehokkuus) maksimoimisella. Toiminnan tehostamisen lisäksi siitä pyritään tekemään entistä sopeutuvampi ja notkeampi. (Nissilä & Storbacka 2013, 23; Six Sigma 2015a; Six Sigma 2015b.)

Lean pohjautuu tunnetun japanilaisen autovalmistaja Toyotan tuotantofilosofiaan. 1930 – luvulla yrityksen perustajan poika Kiichiro Toyoda alkoi kehittämään yrityksen uudelle osastolle autoteollisuudelle tarkoitettuja teknologioita, ja resurssipulasta johtuen joutui paneutumaan siihen, että raaka-aineita ja osia tuli saataville vain tarvittava määrä tarvittavalla hetkellä. Tätä tapaa kutsutaan JIT –tuotannoksi (”just-in-time”, ”juuri ajallaan”). Toyoda haki myös oppia Yhdysvalloista ja häneen teki erityisen vaikutuksen se, miten tehokkaasti supermarketit toimivat: tuotteita on saatavilla sopivasti ja varasto liikkuu ilman suuria ponnisteluita. Samalla hän tutustui tutkija W. Edwards Demingin PDCA – sykliin, josta Toyotan toiminta otti mallia. Toiminnan kehittäminen jatkui yrityksen kasvaessa ja tuottavuutta alettiin parantamaan vuosina 1948-1975 rakennetulla Toyota Production Systems (TPS) –järjestelmällä. Tällä pyrittiin vähentämään prosessin eri vaiheissa syntyvää hukkaa, jolla tarkoitetaan esimerkiksi eri työvaiheisiin kuluva tarpeetonta aikaa. (Haastateltava A 19.11.2015; Liker & Convis 2012, 5-6; Six Sigma 2015b.)

Leania noudattavien organisaatioiden kompastuskivenä voidaan pitää muutoksen pysyvyyttä. Uusista toimintatavoista saadaan yleisesti ottaen paljon hyötyä, mutta se on harvoin pysyvää. Syynä ei ole leanin toimimattomuus, vaan sitoutuminen: ei riitä, että leaniin satsataan projektiluonteisesti, jonka jälkeen uusien toimintatapojen ylläpito unohtuu ja ajan kuluessa kaikki leanilla saavutettu hyöty katoaa. Uusia tapoja tulee toistaa niin, että niistä tulee vakiintuneita ja voidaan sen jälkeen toistaa muualla organisaatiossa. Tärkeänä osana onnistunutta järjestelmämuutosta pidetään yhtiön johtajia, joiden tulisi

omalla esimerkillään vaikuttaa uusien tapojen ylläpitämiseen. Muutosta voidaan verrata aggressiiviseen laihdutuskuuriin tai terveisiin elintapoihin sitoutumiseen. (Liker & Convis 2012, 6-7.)

#### 4.1 Kaizen

Kaizen tarkoittaa vapaasti käännettynä muutosta parempaan. Termi tulee japanin kielen sanoista kai, joka tarkoittaa muutosta ja zen, joka tarkoittaa hyvää. Kaizenit ovat merkittävä osa lean-prosesseja ja niiden tavoitteena on vähentää hukkaa eli mudaa mahdollisimman pienin kustannuksin. Kaizeneilla viitataan kaikkiin toimintoihin, jotka tähtäävät toiminnan jatkuvaan kehittämiseen ja niille on tyypillistä se, että niihin sitoutuvat kaikki työntekijät toimitusjohtajasta tuotantolinjalle saakka. (Kanbachi 2015; MCS 2012.)

Kaizen noudattaa kymmentä periaatetta, jotka ovat:

- Paranna kaikkea jatkuvasti.
- Unohda vanhat, perinteiset käsitteet.
- Älä hyväksy tekosyitä vaan saa asioita aikaiseksi.
- Sano ei uusien toimintatapojen implementoinnille oletuksella, että ne toimivat automaattisesti.
- Jos jokin on väärin, korjaa se.
- Osallista ja valtuuta kaikki mukaan ongelmanratkaisuun.
- Kerää tietoa ja mielipiteitä useilta henkilöiltä.
- Ennen päätöksentekoa kysy ”miksi” viisi kertaa löytääksesi ns. juurisyyn.
- Muista, ettei kehityksellä ole rajoja äläkä koskaan lopeta yritystä tulla paremmaksi.
- Ole taloudellinen. (Kanbachi 2015.)

#### 4.2 Muda

Muda tarkoittaa lyhyesti hukkaa eli ylimääräisiä tapahtumia, jotka eivät lisää asiakkaan kokemaa arvoa vaan vievät resursseja (Nissilä & Storbacka 2013, 30; MCS 2012). Erityisesti myyntityöhön liittyvää mudaa ovat esimerkiksi

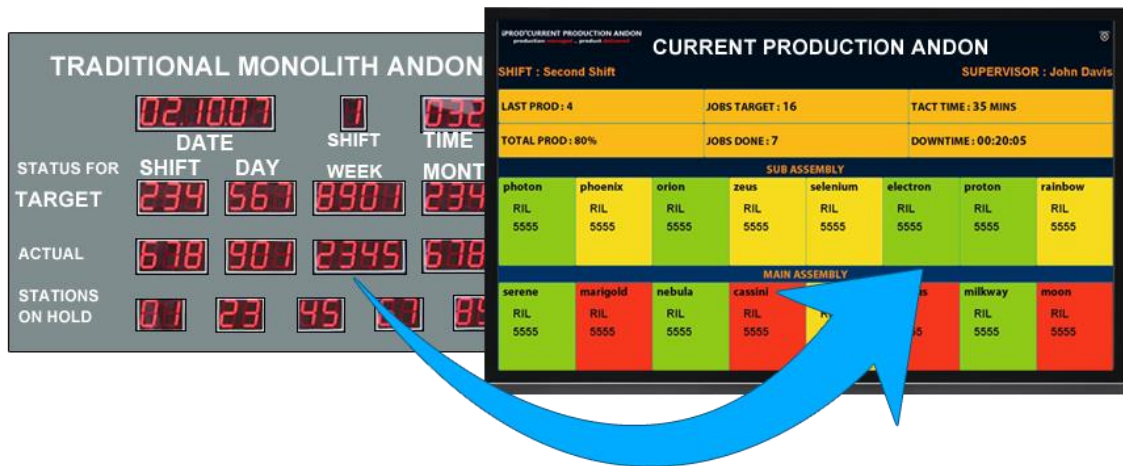
- osittain tehty työ
- liiallinen kustomointi
- uudelleenopiskelu
- töiden siirtäminen
- viivästykset
- tehtävien vaihtaminen
- virheet. (Nissilä & Storbacka 2013, 30-32.)

Osittain tehty työ jää pahimmillaan kesken pidemmäksikin aikaa ja estää myyjää keskittymästä täysillä uusiin tehtäviin. Keskeneräiset työt johtavat usein myös muihin hukka-askeleihin, kuten uudelleenopiskeluun ja viivästyksiin. Uudelleenopiskelulla ei tarkoiteta uusien asioiden oppimista, sillä se on lean-ajattelussa tärkeää, vaan sitä, miten tehtävien vaihtelusta ja työntekijöiden kesken siirtelystä johtuen joudutaan opettelemaan samoja asioita

useita kertoja. Liiallisella kustomoinnilla viitataan asiakkaan vaatimiin muutoksiin, jotka eivät ehkä tuota hänelle mitään lisäarvoa alkuperäiseen tarjottuun ratkaisuun verraten, mutta jotka vievät enemmän resursseja. Virheet tarkoittavat huonolaatuista tai virheellistä työtä, joka voi johtaa myyntimahdollisuuden häviämiseen tai muuhun epäonnistumiseen, ja jonka korjaaminen vie jälleen ylimääräistä aikaa. (Nissilä & Storbacka 2013, 30–32.)

### 4.3 Andon

Andon tai andon-taulu (kuvio 8) on visuaalinen palautejärjestelmä, joka esimerkiksi tuotannossa ilmoittaa työn etenemisestä, hälyttää silloin kun toiminta vaatii huomiota ja valtuuttaa työntekijät pysäyttämään tuotannon mahdollisissa ongelmatilanteissa. Ongelmatilanteita ovat esimerkiksi työkalun tai laitteiston hajoaminen, osan virheellisyys tai puuttuminen tai linjaston tahdin heikentyminen tavoitellusta aikataulusta. Andonin toiminta perustuu sen visuaalisuuteen: kun toiminta on normaalia, taulu on yksivärinen (usein vihreä) eikä se kiinnitä työntekijöiden huomiota. Jos taas jotain poikkeavaa tapahtuu, taulu antaa visuaalisen ärsyksen muuttamalla tietojen värikoodeja (keltaiseksi tai punaiseksi), jolloin huomio kiinnittyy tauluun ja velvoittaa toimenpiteisiin. (Haastateltava A 19.11.2015; MCS 2012; Vorne Industries Inc. 2013.)

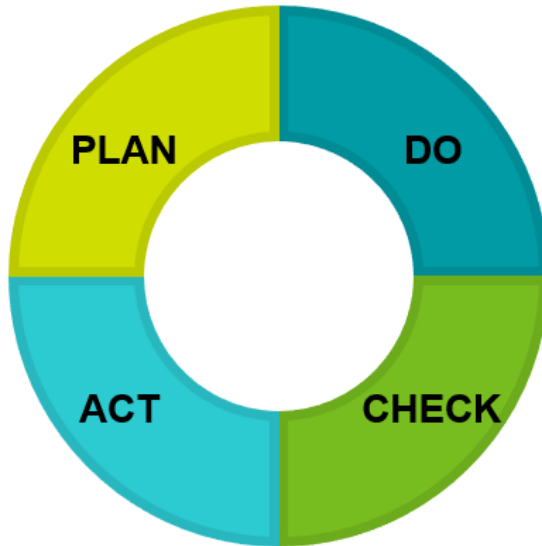


Kuvio 8. Andon-taulu (iD4 Realms 2014.)

Andonin ajatuksena on se, ettei työn laadun heiketessä tai tahdin hidastuessa pyritä vain kiihertämään ja paikkaamaan virheitä, vaan pysähdytään selvittämään, mistä ongelmat johtuvat. Vaikka työn keskeyttäminen syiden löytämiseksi vie hetken aikaa, tarkoituksena on, että parannettu toiminta säästää tulevaisuudessa aikaa ja tekee pysähtymisestä ja korjausliikkeestä erittäin tärkeää.

#### 4.4 PDCA -sykli

PDCA -sykli on systemaattinen sarja askeleita, joilla pyritään tuotteen tai prosessin jatkuvaan parantamiseen. Sarja tunnetaan myös Demingin laatuympyränä sen kehittäjän William Edwards Demingin (1900–1993) mukaan. Deming oli palkittu yhdysvaltalainen tutkija, joka teki merkittävää työtä muun muassa laatujohtamisen saralla. (The W. Edwards Deming Institute 2015.)



Kuvio 9. PDCA -sykli (mukaillen The W. Edwards Deming Institute 2015.)

Laatuympyrä (kuvio 9) alkaa Plan - eli suunnitteluaskeleella. Siihen kuuluu tavoitteen kirjaaminen, toiminnan suunnitteleminen, onnistumisen mittareiden määrittelemine sekä suunnitelman käynnistäminen. Tätä vaihetta seuraa Do - eli toimintavaihe. Tällä askeleella suunnitelma toteutetaan, esimerkiksi tuotteen valmistamisen muodossa. Seuraavaksi tarkistetaan (Check), onko suunnitelma edennyt toivotulla tavalla vai onko siinä ilmennyt kenties jotain ongelmia tai kehittämisen kohteita. Mikäli toiminnassa huomataan jotain muutettavaa, tehdään siihen korjausliike välittömästi Act -askeleella. Tällä askeleella voidaan esimerkiksi tarkastaa tavoitetta tai muuttaa toimintatapoja. Kun PDCA -ympyrä on kierretty loppuun, ei sen käyttöä lopeteta vaan aloitetaan uusi kierros, ja tätä toistetaan uudestaan ja uudestaan. Näin saadaan toteutettua jatkuvaa parantamista ilman pitkiä katkoja toiminnassa. (The W. Edwards Deming Institute 2015.)

#### 4.5 Lean myyntityössä

Yritysten tarjonnan monipuolistuessa on ratkaisumyynnin merkitys korostunut. Asiakkaiden tarpeet pyritään täyttämään kokonaisuuksilla, joihin kuuluu tuotteiden lisäksi yhä enenevässä määrin palveluita joko tuotteen käyttöönottoon tai toiminnan ylläpitoon liittyen.

Ratkaisut on yritetty vakioida helpommin myytäviksi paketeiksi, mutta tällainen lähestymistapa tukee ainoastaan ratkaisumyyjiä, ei asiakkaita. Tuote edellä tapahtuvan myynnin sijaan asiakas tulisi saada sitoutettua myyntiprosessiin. Myyntiprosessin ketteröittämisessä pyritään kehittämään vuorovaikutusta eri toimijoiden kesken: asiakas, kehitystiimi ja liiketoimintajohto. Vuorovaikutuksen kehittäminen mahdollistaa asiakkaan sitouttamisen esimerkiksi toimitusprosessiin ja kehitystyöhön. Ketterän myynnin tavoitteena on synnyttää enemmän myyntiä vähemmällä myyntityöllä, sillä toiminnan kannattavuuden vuoksi monissa yrityksissä myyntiorganisaatioita joudutaan karsimaan. Myös digitalisoituminen vaikuttaa myynnin ketteröittämissä tarpeeseen, sillä tutkimusten mukaan 50–70 % B2B-yri-tysten myyntimahdollisuuksista on ollut asiakkaan puolelta jo etukäteen päätettyjä ver-kosta saatavien ennakkotietojen myötä. (Nissilä & Storbacka 2013, 8-9; Salminen 2015.)

Leania on käytetty viime vuosikymmeninä pääasiallisesti tuotannon prosessien parantami- sessa, mutta sen hyödyntäminen palveluoperaatioiden kehittämisessä on kasvussa. Tätä voidaan pitää Isossa-Britanniassa tehdyn tutkimuksen mukaan tärkeänä muutoksena, sillä palveluorganisaatioiden kehittämisestä leania hyödyntäen voidaan saada merkittävämpää hyötyä kuin tuotannon kehityksestä. Leanin soveltaminen palvelusektorille vaatii työtä, mutta tutkimuksesta selvisi monien palveluyritysten kiinnostus erityisesti leanin pehmeäm- piä käytänteitä (soft practices), kuten työntekijöiden ja asiakkaiden vahvempaa osallistu- mista kohtaan, ja tutkimustulosten mukaan leanin ja vakaan suorituksen väliltä löytyi yh- teys niin tuotanto- kuin palvelusektorin osalta. (Alsmadim, Almani & Jerisat 2012.)

Lean-ajattelua jalkautettaessa eri organisaatioihin on fokus usein viidessä keskeisessä käsitteessä:

1. Tunnista lisäarvot.
2. Dokumentoi arvovirrat.
3. Luo ja tehosta virtausta.
4. Tarvelähtöisyys.
5. Tavoittele täydellisyyttä. (Back 2015.)

Näiden käsitteiden muokkaaminen myyntityöhön lähtee liikkeelle asiakkaan tarpeiden sekä myyntiprosessin ymmärtämisestä. Tuotteen ostamisen sijaan asiakas haluaa tuot- teella toteutettavan tapahtuman, arvovirtaan voidaan lukea asiakkaan päätöksentekopro- sessi, myyntivirtaa tehostaa toimiva myyntiprosessi, asiakkaiden tarpeeseen vastaaminen ja uuden luominen on ketteryyttä ja täydellisyyttä voidaan tavoitella vain parantamalla omaa toimintaansa jatkuvasti. Ketterän myynnin viisi ydinkäsitettä olisivat siis:

1. Ratkaise asiakkaan ongelmat.
2. Tunnista asiakkaan päätöksentekoprosessi.
3. Toimiva myyntiprosessi.
4. Ketteryys ja muutoskyky.
5. Kehity jatkuvasti. (Back 2015.)



Huomioitavaa on, että todelliseen lisäarvoon liittyy tietysti myytävän tuotteen tai palvelun ominaisuudet, mutta näiden esimerkkien avulla pystytään tarjoamaan ja toimittamaan palveluita ja tuotteita entistä paremmin. (Back 2015.)

Ketterää myyntiä tukevia toimintoja ovat tavoitteiden ja mittareiden asettaminen, organisaation ja avainprosessien tunnistaminen, roolien ja vastuiden selkeä jakautuminen, raportointi, palkitseminen sekä toimivan palaverikäytännön omaksuminen. (Nissilä & Storbacka 2013, 72.)

## 5 Teorian yhteenveto

Tässä luvussa tutkija tekee yhteenvedon esittämästään teoriapohjasta ja selventää työhön valittua teoreettista viitekehystä ja sen osien yhteyksiä.

Koska työ tehtiin toimeksiantona yritykselle, joka halusi paneutua nimenomaan myyjiensä ajankäyttöön, pohjaa työn teoreettinen viitekehys nimenomaan ajankäyttöön ja sen tutkimukseen. Tutkimuksen myötä kävi selvästi ilmi, miten ajankohtainen ja tärkeä tutkimusaihe ajankäyttö on, ja kuinka monet asiat ovat vaikuttaneet ja vaikuttavat edelleen nykytyöelämään ja työajan säätelyyn.

Muun muassa digitalisoituminen, toimialarajojen hämärtyminen sekä Suomen työmarkkinoihin vaikuttava demografinen muutos vaativat eri toimijoilta entistä tarkempaa paneutumista työajankäyttöön, ja tutkimusta tehdään etenkin globalisoituneen yhteiskunnan aikaansaaman työn lisääntyneen kuormittavuuden ja vaativuuden vuoksi. Myyntityön ajankäytölle tyypillisiä haasteita ovat roolien selkeys, prosessien ja työvälineiden toimivuus sekä mahdollisesti työuran kesto.

Ajankäytön tutkimuksesta löytyy selkeitä yhtymäkohtia myös yhteen työn muista avainkäsitteistä, *tehokkuuteen*. Teoriapohja kumoaa yleisesti vallalla olevan ajatuksen siitä, että monien tehtävien samanaikainen toteuttaminen olisi tehokasta, ja kannustaa sen sijaan keskittymään yhteen asiaan kerrallaan. Työntekijän hyvinvointi ja työyhteisön hyvä yhteishenki on yhteydessä työn tehokkuuteen, joten pelkkien työtuntien seuraamisen sijaan tulisi tarkkailla myös työn tuloksia.

Tehokkuuteen pyritään pääsääntöisesti toimivan ajanhallinnan kautta. Ajanhallinta onkin korostuneen tärkeää nykytyöelämässä, sillä tutkimuksista selvisi miten pirstaleista työnteko voi pahimmillaan olla ja kuinka kuormittavaa kiireessä toimiminen on. Kiire yhdistetään usein mielikuvissa työntekijän *tärkeyteen*, mutta tosiasiasa kiireen todetaan syntyvän usein vaatimusten ja resurssien ristiriidasta. Kiire ei kuitenkaan aina ole pahasta, jos siitä huolimatta työyhteisö toimii hyvin yhdessä ja saa aikaan asioita.

Ajanhallintaan voi pyrkiä vaikuttamaan monin eri tavoin, ja tässä teoriapohjassa tutkijaa nosti esille erään toiminnanohjausjärjestelmän sekä visuaalisuuden ajanhallinnan työkaluna. GTD eli Getting Things Done on tuottavuuden ja tietotyön hallintaan kehitetty järjestelmä, jonka avulla pyritään yksinkertaistamaan päätöksentekoprosesseja ja vapauttamaan ajatuskapasiteettia tuottavampaan työhön. Sen avulla esimerkiksi sähköpostien käsittely saadaan prosessoitua niin, että aikaa yhden viestin käsittelyyn kuluu vain noin kaksi

minuuttia. Tämä ajansäästö luo myös tärkeää tehokkuuden tunnetta ja päätöksenteon kulluttavuus vähenee.

Visualisoinnilla puolestaan pyritään selkeyttämään asioita ja tekemään tiedon omaksumisesta helpompaa ja nopeampaa. Ajanhallinnassa visuaalisuus liitetään usein selkeisiin kalentereihin tai tietojärjestelmien etusivuihin, joihin luodaan erilaisia kuvioita tai kaavioita esimerkiksi myyntimahdollisuuksista, tehdyistä kaupoista sekä tapaamisten lukumäärästä. Visuaalisuus auttaa näkemään asioita, joita ei olisi muuten selkeästi havaittavissa, ja auttaa muistamaan hoidettavat asiat tavanomaisia tehtävälistero selkeämmin.

Kolmantena teemana teoriapohjassa on lean-ajattelu. Tutkija valitsi leanin osaksi teoreettista viitekehystä, sillä se kokoaa yhteen aiemmin käsitellyn teorian ajankäytöstä ja -hallinnasta myyntityöhönkin sovellettavana esimerkkitoimintatapana. Lean pyrkii ketteröittämään ja selkiyttämään toimintoja niin, että vähemmillä resursseilla saadaan aikaan enemmän asiakkaalle tuotettavaa arvoa. Vaikka leania on käytetty esimerkiksi teollisuudessa jo 1900-luvun puolivälistä alkaen, on se edelleen toimiva ja ajankohtainen lähestymistapa toiminnan tehostamiseen. Käsitteissä esitellyt *kaizenit* ovat keinoja jatkuvaan parantamiseen hukan eli *mudan* vähentämisen myötä ja visuaalisuus liittyi leaniin *andonin* myötä. Andonit ovat tulostauluja, jotka antavat visuaalisen ärsykkeen, mikäli toiminnassa olisi parannettavaa. Lisäksi teoriapohjassa esiteltiin PDCA -sykli, jonka tarkoituksena on ylläpitää toiminnan ja ajanhallinnan jatkuvaa parantamista.

Teoreettisen viitekehysten teemat voidaan koota yhteen kuvioksi 10, jossa ajankäyttö ja siihen liittyvä tutkimus, ajankohtaisuus ja tehokkuuden tarkastelu luovat pohjan ajanhallinnalle ja siihen liittyville GTD -järjestelmälle sekä visualisoinnille. Samassa ajankäytön kentässä toimii myyntityö ja sen ajankäytön haasteet (roolit, prosessit ja työuran kesto), ja niihin ulottuvana ajanhallinnan työkaluna toimii lean-ajattelu käsitteinen.



Kuvio 10. Teorian yhteenvetokuva

## 6 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen toteutus eri vaiheineen suunnittelusta tulosten puhtaaksikirjoittamiseen ja esittelyyn. Samalla esitellään työssä käytetyt tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmät. Tämän tutkimuksen toimeksiantajan toiveesta toimeksiantajayrityksen esittely on työn lopussa salaisena liitteenä (salainen liite 1).

### 6.1 Tutkimuksen aloittaminen

Työn tavoitteena oli saada selville, mihin myyjien aika yhden työpäivän aikana käytännössä kuluu, sekä antaa yritykselle kehitysehdotuksia myyjien ajankäyttöön liittyen.

Tutkimuksen ideointivaiheessa yrityksen esimiesten keskuudessa oli pidetty tärkeänä, että se toteutettaisiin niin, että myyjien työntekoa seuraisi jokin muu taho kuin esimiehet, jotta tulokset olisivat mahdollisimman lähellä todellisuutta. Tästä syystä täysin ulkopuolinen henkilö ja opiskelija, joka ei asettaisi erityisiä paineita työntekijöille, koettiin toimivimmaksi tapa seurata myyjien työskentelyä. Sopiva tutkija löytyi ammattikorkeakouluille suunnatusta myyntikilpailusta keväällä 2015, joten tutkimusta lähdettiin toteuttamaan kesälle 2015.

Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus eteni kuvion 11 mukaisesti. Suunnittelu alkoi kesäkuun 2015 alussa yhteisellä palaverilla, johon osallistuivat myynnin johtaja ja viisi myynnin esimiestä sekä tutkimuksen toteuttanut opiskelija. Palaverissa käytiin läpi yrityksen toiveet tutkimukselle sekä lähinnä aikataululliset rajoitteet työn toteuttamiselle. Koska toteutusajankohtana oli kesä-elokuu, piti projekti suunnitella niin, että datan keruu eli myyjien tarkkailu tapahtuisi heti kesäkuun aikana ennen aktiivisinta lomakautta. Tietojen koonnille ja muulle käsittelylle jäisi aikaa heinä-elokuun taitteeseen asti, ja tutkimus valmistuisi elokuun puoleen väliin mennessä niin, että se ehditään esitellä niin esimiehille kuin myyjillekin tutkijan kesätyösuhteen aikana. Tulosten analysointia ja kehitysehdotusten ideointia tutkija jatkaisi syksyllä, kirjoittaessaan tehdystä tutkimuksesta opinnäytetyötään.



Kuvio 11. Tutkimuksen aikataulun suunnitelma

## 6.2 Tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmät

Tutkimusmenetelmät eli tutkimusotteet jaetaan karkeasti laadulliseen eli kvalitatiiviseen ja määrälliseen eli kvantitatiiviseen tutkimukseen. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää, mistä jossain ilmiössä on kyse, kun taas määrällisessä tutkimuksessa taustalla oleva ilmiö on jo tuttu, ja tutkimuskysymykset esimerkiksi kyselyyn johdetaan ilmiöön liittyvästä teoriasta. Sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista lähestymistapaa yhdistävää tutkimusta edustavat kehittämis-, toiminta- ja tapaustutkimukset, joita kutsutaan tutkimusstrategioiksi. (Kananen 2015, 66–73.)

Tapaustutkimuksella tarkoitetaan jotain yksittäistä, selkeästi rajattavaa kokonaisuutta, jota tutkitaan monipuolisia tutkimusmenetelmiä hyödyntäen. Rajattuja kokonaisuuksia pyritään tutkimaan niiden luonnollisessa ympäristössä, ja tavoitteena on tutkittavan kohteen mahdollisimman tarkka ja totuudenmukainen kuvaus. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tämä opinnäytetyön taustalla oleva työ on toimeksiantajayritykselle tehty tapaustutkimus. Tutkimusstrategiaksi valikoitui tapaustutkimus, sillä tutkimuksen tavoitteena ei ollut niinkään ymmärtää myyjien ajankäyttöön liittyviä tekijöitä yleisesti, vaan koota tarkkaa tietoa siitä, mihin aikaa käytetään toimeksiantajayrityksen yhden toimialan myyjien työssä, eli tutkimus oli hyvin selkeästi rajattu koskemaan vain yhtä toimialaa ja toiminnan osa-aluetta eli myyntiä.

Tapaustutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä käytettiin havainnointia. Havainnoinnissa tutkija seuraa tutkittavaa kohdetta ja sen toimintaa. Tätä aineistonkeruutapaa pidetään hyvänä esimerkiksi silloin, kun tutkitaan ihmisiin liittyviä prosesseja ja halutaan tietää, miten asiat oikeasti tapahtuvat. Tämän tiedonkeruumenetelmän haasteena voi olla tilanne, jossa havainnoitsija ei tiedä, mihin kaikkiin seikkoihin hänen tulisi havainnoinnissaan kiinnittää huomiota. Havainnointiin ulkopuolisen tutkijan toteuttamana päädyttiin siksi, että tutkittavat myyjät saisivat keskittyä omaan työhönsä ja tutkija hoitaisi aineiston keruun.

Tutkija teki tässä tutkimuksessa suoraa havainnointia, eli seurasi tapahtumia paikan päällä niin, että kaikki pystyivät seuraamaan havainnointia ja tiesivät, että heitä havainnoidaan. Tällaista havainnointia voidaan kutsua myös osallistuvaksi, sillä tutkija oli fyysisesti läsnä ja tutkija joutui välillä osallistumaan toimintaan kyselemällä tarkennuksia myyjien toimista. Koska tutkijalla ei ollut vaikutusvaltaa tehtävään työhön tai ajankäyttöön, havainnointi tulkitaan tässä työssä suoraksi. (Kananen 2015, 135–137.)

Havainnoinnissa tärkeää on muistiinpanojen teko esimerkiksi päiväkirjamaisesti. Työkaluina voidaan käyttää narratiivista (strukturoidutonta) kirjaamista, strukturoitua kirjaamista tai arvioivaa havainnointia. Narratiivisessa kirjaamisessa tutkija pyrkii kirjaamaan kaikki havaintonsa ylös, strukturoidussa tutkija tietää jo, mitä asioita hänen tulee seurata ja mitkä asiat tulee kirjata ylös, ja arvioivassa havainnoinnissa tutkija itse arvioi tapahtumia ja tietää tarkasti, mihin hänen tulee kiinnittää huomiota. Tässä työssä havainnoinnin työkaluna käytettiin strukturoitua kirjaamista, jossa tutkijan tukena oli kirjaamista nopeuttava ja tuloksia yhtenäistävä tutkimuslomake (salainen liite 2). (Kananen 2015, 139.)

Koska tutkittavaan joukkoon myyjiä ja asiakkuuksien hoitajia kuului 39 henkilöä, piti osallistujajoukkoa rajata muun muassa aikataulullisista syistä. Tutkimuksen osallistujat valittiin ottamalla koko tutkimusjoukosta eli organisaation myyjien ja asiakkuuksien hoitajien tiimeistä harkinnanvarainen näyte. Harkinnanvaraisella näytteellä tarkoitetaan koko tutkittavasta joukosta tehtävää otosta, jota ei ole valittu systemaattisella otannalla tai arpomalla, vaan sen valintaan on käytetty tutkijan harkintaa. Tapa, jolla näyte valittiin, muistuttaa myös kiintiöpöimintää, jossa tutkimusjoukosta kerätään tietty osuus tietynlaisia yksiköitä, mutta loma-ajoista sekä myyjien eri työskentelypaikkakunnista johtuen näytteen valintaa pohdittiin useasta eri kulmasta. (Kananen 2015, 272; Taanila 2013a.)



Kuvio 12. Tutkimusjoukon rajaaminen

Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että suunnittelupalaverissa käytiin läpi tiimien koko ja ikäryhmät (viitaten työuraan yrityksessä) sekä montako tutkimuspäivää kesäkuun aikana ehdittäisiin toteuttamaan. Tutkimuspäiviä saatiin mahtumaan kesäkuulle kymmenen ja tiimien koot ovat suhteessa 7/3, joten kuvion 12 mukaisesti suuremmasta myynnin tiimistä valittiin seitsemän myyjää ja asiakkuuksien hoitajia valittiin kolme. Lisäksi huomioitiin myyjän työpaikan maantieteellinen sijainti, sillä tutkimus rajattiin koskemaan pääkaupunkiseutua sekä muutamaa suurinta, kohtuullisen matkan päässä olevaa kaupunkia. Kolmen ikäryhmän jaossa pohdittiin sitä, missä vaiheessa työntekijät ovat jo hyvin perillä kaikista työtavoista ja missä vaiheessa työtävät vaikuttavat jo melko urautuneilta, ja päädyttiin jakoon

- alle kaksi vuotta yrityksessä työskennelleet
- kahdesta kymmeneen vuotta yrityksessä työskennelleet
- yli kymmenen vuotta yrityksessä työskennelleet.

Erään myyjän kohdalla päädyttiin nostamaan hänet astetta ylempään ikäryhmään johtuen siitä, että hän on työskennellyt alalla huomattavan pitkään ja siirtynyt toimeksiantajayritykseen yrityskaupan myötä vasta joitain vuosia sitten.

### **6.3 Tutkimuksen toteutus käytännössä**

Tutkimuksen toteutus aloitettiin laatimalla tutkijan tueksi tiedonkeräyslomake (tutkimuslomake, salainen liite 2) sekä valitsemalla tutkimukseen osallistuvat henkilöt. Kun tutkimukseen osallistuvat henkilöt oli valittu, arvottiin tutkimuspäivien järjestys. Harkintaa käytettiin kuitenkin vielä siinä, että kauemmille paikkakunnille lähdetessä tutkijalla piti olla aikaa matkustukseen, joten muutamat arvotut päivät vaihdettiin vielä aikataulullisista syistä niin, ettei esimerkiksi juhannuksen paluuruuhkien aikaan täytynyt lähteä matkustamaan.

Osallistuville myyjille ilmoitettiin heti henkilöiden valikoiduttua tutkimuksen alkamisesta ja heidän osuudestaan siinä, mutta heidät ohjeistettiin olemaan suunnittelematta tutkimukseen valikoituvaa työpäiväänsä millään tavalla. Suunnitelmallisuuden estämiseksi toteutuksessa päädyttiin vielä ilmoittamaan kaikille myyjille heidän oma seurantapäivänsä vasta edellisenä arkipäivänä, jolloin heillä ei olisi edes mahdollisuutta muokata päivän sisältöä, ainakaan merkittävästi. Muulle myyntiorganisaatiolle ilmoitettiin, että ajankäytön tutkimus ollaan toteuttamassa tiettyjen henkilöiden parissa kesän aikana ja kyseessä on toiminnan kehittämistoimenpide, eikä esimerkiksi alustusta yhteistoimintaneuvotteluille. Tutkimuspäivät sijoituivat aikavälille 11.–26.6.2015. Juhannusaatto edeltävänä päivänä ei tehty tutkimusta, sillä sen tiedettiin olevan jo niin hiljainen päivä, ettei tuloksista olisi voinut päätellä mitään.

Tutkimus toteutettiin niin, että tutkija seurasi aina yhtä myyjää yhden työpäivän kerrallaan. Myyjä sopi tutkijan kanssa tapaamispaikan ja -ajan edellisenä päivänä, ja tutkija seurasi myyjän työskentelyä koko työpäivän ajan, sisältäen muun muassa kaikki tapaamiset, matkustuksen eri kohteisiin, itsenäisen työskentelyn sekä myyjän pitämät tauot. Tutkija kirjasi ylös havaintonsa kaikista myyjän työtehtävistä eli tapahtumista sekä niihin kuluneesta ajasta, ja jokainen tapahtuma merkittiin omalle lomakkeelleen. Tutkijan tueksi valmistettu lomake (salainen liite 2) sisälsi myyjän tietojen (nimi, tehtävä, työvuodet yrityksessä) lisäksi valmiita vaihtoehtoja siitä, minkälaisesta tapahtumasta oli kyse, keneen se kohdistui, kuka oli aloitteellinen tekijä, kauanko tapahtuma kesti (aloitus- ja lopetusaika) sekä minkä-

laista asiaa tapahtuma koski. Lomakkeessa oli myös tilaa muille tutkijan tekemille havainnoille. Päivän aluksi selvitettiin myyjän suunnitelmat päivälle sekä lopuksi oli tarkoitus kirjata ylös (myyjän puhelimesta tarkistaen) montako puhelua ja sähköpostia myyjä on päivän aikana saanut tai lähettänyt. Tutkija kuitenkin lopetti tämän määrien kirjaamisen hyvin nopeasti, sillä sama tieto tulnaisiin tarvittaessa saamaan selville tutkijan muistiinpanoista eikä kaikista puhelimesta saanut näitä tietoja kovinkaan selkeästi.

Tutkijan seuraamat työpäivät kestivät viidestä ja puolesta tunnista yli yhdeksään tuntiin, keskimääräisen työajan ollessa noin seitsemän ja puoli tuntia. Tutkimukseen osallistuneet myyjät työskentelivät pääkaupunkiseudun lisäksi Tampereella, Turussa, Hämeenlinnassa sekä Lahdessa. Koska tutkijan työpäiviin kuului lisäksi matkustaminen tutkittavan myyjän luokse (lähinnä muualle kuin pk-seudulle, jossa myyjät tapasivat tutkijan yhteisellä työpäikällä), tuli työpäivien pituuksista sellaisia, ettei tutkija olisi havainnoinnin jälkeen ehtinyt kirjaamaan kaikkia havaintojaan ylös taulukkoon, vaan lomakkeiden puhtaaksikirjoitus jätettiin kokonaan tutkimuspäivien jälkeiseksi tehtäväksi. Tällöin myös kaikki päivät tulisi kirjattua Excel -taulukkoon samalla tavalla, kun kirjaamiset tehtäisiin yhteen putkeen. Myyjien työpäivistä tehtyjä havaintoja käsiteltiin yhtenä massana, vaikka aineistossa oli ylhäällä tietojen mahdollista selventämistä varten se, kenen myyjät työpäivästä on ollut kyse.

Kun aineisto (salainen liite 4) kaikista myyjistä ja tutkimuspäivistä oli koottu, sitä alettiin työstämään lajittelemalla tietoja eri tehtävien mukaan. Tässä vaiheessa Excel -taulukkoon liittyvien ominaisuuksien hallitseminen oli todella tärkeää, sillä havainnot muodostivat lähes 700 riviä ja 15 saraketta kattavan, laajan aineiston, jolloin automaattisten suodattimien käyttäminen oli lähes ehdotonta.

Tutkimuksen aineistoa käsitellessä tutkija huomasi, että alle minuutin kestäneet tapahtumat, esimerkiksi puhelut ja sähköpostiin vastaamiset, häviäsivät taulukossa automaattisia asetuksia käyttämällä, niiden arvon ollessa nolla. Tästä syystä aineiston osalta tehtiin päätös muuttaa alle minuutin kestäneet tapahtumat yhden minuutin kestoisiksi, jotta ne tulisivat osaksi tuloksia. Tämä vaikutti aineiston ja todellisen työajan pieneen eroavuuteen, 4,8 %, mutta sitä ei tässä työssä pidetä merkittävänä, sillä tutkimus perustui tutkijan käsin kirjaamiin tietoihin, joissa on joka tapauksessa huomioitava inhimillisen virheen mahdollisuus. Todellinen toteutunut työaika oli yhteensä 77 tuntia ja aineisto käsitti yhteensä 80 tuntia 40 minuuttia.





Kuvio 13. Kerätyn aineiston jaottelu

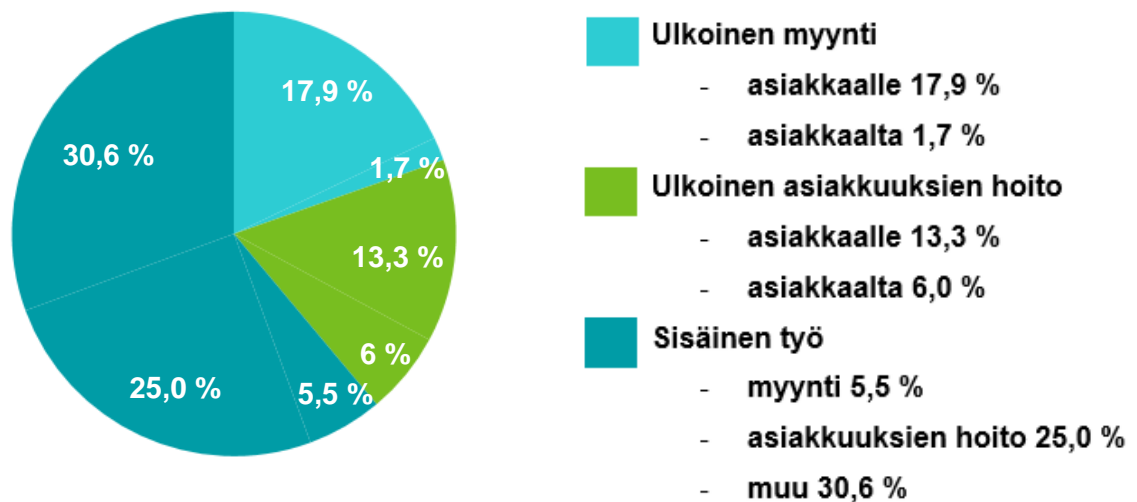
Suodatusten myötä aineistosta laadittiin suurimpia tehtäväalueita koskevia kaavioita, joista on helppo nähdä, missä suhteessa tehtävät ovat jakautuneet (kuvio 13). Karkein jako tehtiin ensin sen mukaan, koskiko tapahtuma myyntiä, asiakkuuksien hoitoa vai jotain muuta. Sen jälkeen jakoa tarkennettiin niin, että kaikki tehtävät jakoutuivat kuuteen osaluueeseen: tauot, matkustus, tapaamiset, sähköpostit, puhelut ja Lync/Skype sekä oma työ. Oma työ -kategoria käsittää kaiken sen myyjän tekemän työn, joka ei kuulu muihin suurempiin kategorioihin, eli muun muassa itsenäisesti tietokoneella tehtävät asiat kuten tarjoukset, sopimukset sekä raportointi.

## 7 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitellään tehdyn tutkimuksen ja kerätyn aineiston (salainen liite 4) tulokset. Tulokset esiteltiin toimeksiantajayritykselle kesän lopussa PowerPoint -esityksellä, johon oli koottu erilaisia kaavioita tärkeimmiksi koetuista aihealueista sekä havainnoista. Nämä kaaviot toimivat pohjana myös tämän opinnäytetyön tulosten esittelylle. Koska kerätty aineisto oli niin laaja, ei esityksessä käsitelty kaikkia kerättyjä tuloksia kovin tarkalla tasolla, vaan esityksen lisäksi aineisto annettiin esimiesten käyttöön niin, että he voivat halutessaan palata siihen ja tarkastella heitä kiinnostavia asioita syvällisemmin. Myös tässä opinnäytetyössä tulokset esitellään samalla tasolla kuin yrityksellekin, eli pääpaino on työajan jakautumisessa suurimpiin osa-alueisiin.

### 7.1 Ulkoinen ja sisäinen työ

Ulkoisella työllä tarkoitetaan asiakkaisiin selkeästi kohdistuvaa työtä, esimerkiksi puhelinsoittoja, sähköposteja sekä tapaamisia. Sisäinen työ käsittää kaikki muut tapahtumat, jotka eivät kohdistu suoraan asiakkaaseen. Kuviossa 14 esitetään sisäisen ja ulkoisen jaon lisäksi erot myynnillisissä ja asiakashoidollisissa tehtävissä, sekä se, onko tapahtuma tullut myyjälle vai lähtöisin myyjältä. Sisäiseen työhön on myös eritelty muu työ, joka ei ole ollut selkeästi myyntiä eikä asiakkuuksien hoitoa. Tällaisia tapahtumia ovat olleet esimerkiksi raportointi ja reklamaatioiden käsittely.



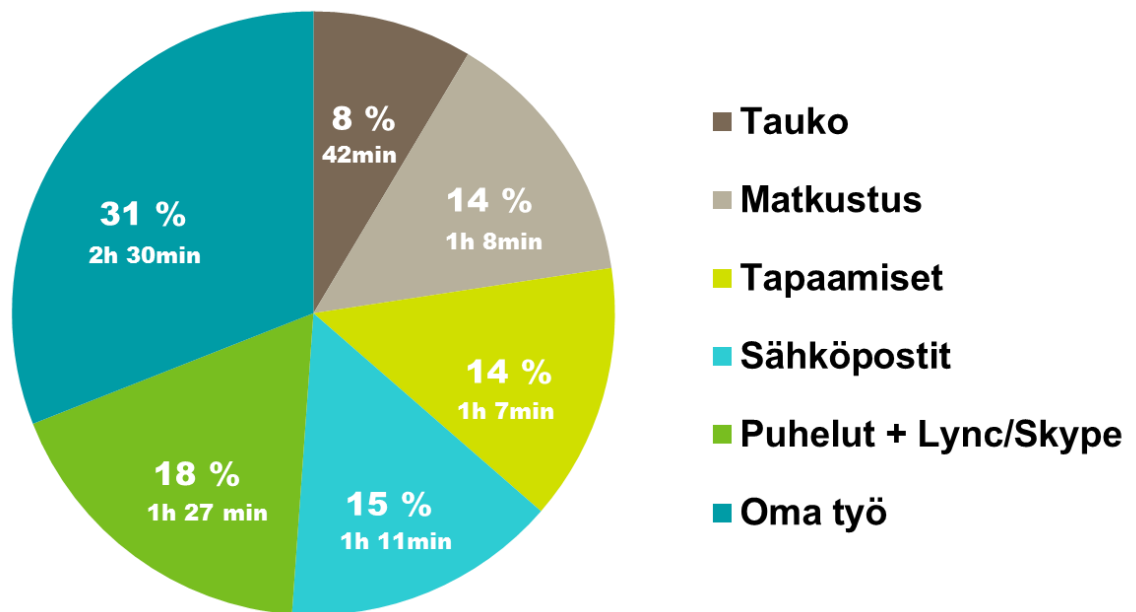
Kuvio 14. Jako sisäisiin ja ulkoiisiin tehtäviin

Tuloksista selvisi, että tutkittujen myyjien työajasta 61,1 % kului sisäisiin tehtäviin, ja loput 38,9 % oli ulkoista, selkeämmin asiakkaisiin suuntautuvaa työtä. Asiakkuuksien hoitoon sekä myynnillisiin tehtäviin liittyen kuviossa 14 nähdään, että myyjät ottivat asiakkaisiin enemmän yhteyttä kuin asiakkaat heihin, ja sisäisistä tehtävistä asiakkuuksien hoidollisia

oli viisi kertaa myynnillisiä enemmän. Lisäksi kuviosta 14 nähdään, miten myyntiorganisaatiossa työajasta jopa 30,6 % on kulunut sisäisiin, ei-myyntillisiin tehtäviin (sisäinen muu).

## 7.2 Työpäivän tapahtumat

Seuraavaksi tutkittiin sitä, missä suhteessa työaika oli jakautunut kuuteen suurimpaan ja selkeimpään osa-alueeseen: taukoihin, matkustamiseen, tapaamisiin, sähköpostien käsittelyyn, puheluihin sekä Lync/Skype -palveluihin sekä omaan työhön, joka käsitti kaiken muun tehdyn työn.



Kuvio 15. Jako tapahtumien mukaan

Tuloksista selvisi kuvion 15 mukaan se, miten työaika oli tutkimuspäivinä kulunut. Tauot, jotka käsittivät myös lounaat, olivat 8 % koko aineistosta ja ajallisesti noin 42 minuuttia per myyjän työpäivä. Matkustus työpäivän aikana oli 14 % ja ajassa mitattuna se vei reilun tunnin jokaisen myyjän päivästä. Taukoihin ja matkustukseen ei paneuduttu tulosten analysoinnissa yrityksessä tämän enempää, ja samaa linjaa noudatetaan tässä opinnäytetyössä.

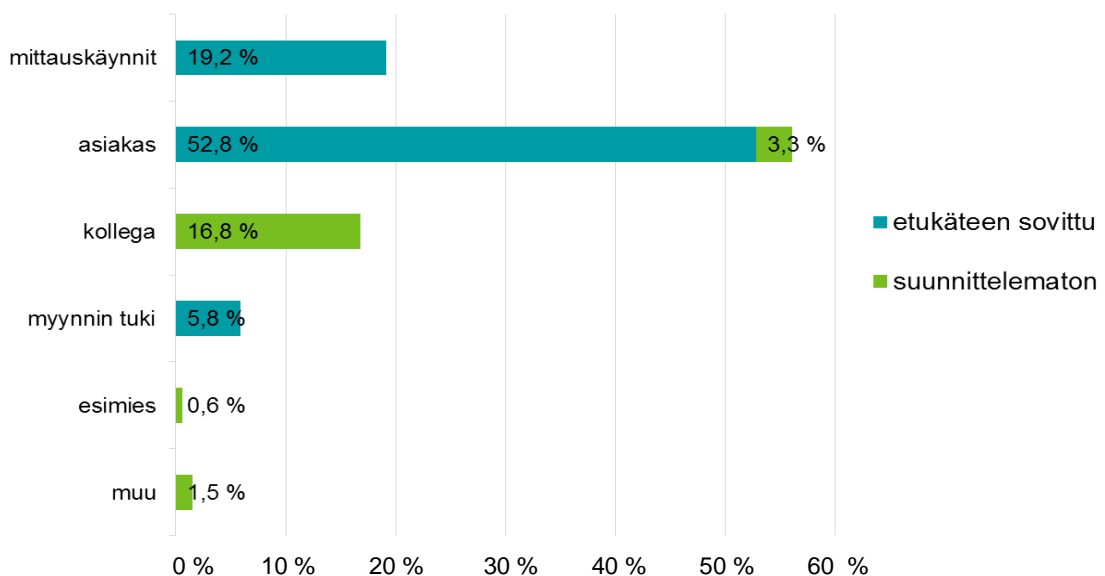
Tapaamiset veivät 14 % työpäivistä. Näihin kuuluivat kaikki mahdolliset tapaamiset ja asiakaskäynnit: myös sisäiset tapaamiset kollegoiden kanssa sekä mittauskäynnit, joissa myyjä ei kohdannut asiakasta ollenkaan, vaan kävi vain tekemässä selvitystä mahdollista tarjousta tai sopimusta varten. Ajallisesti tapaamisiin kului sama määrä kuin matkustamiseen, eli reilu tunti päivässä.

Sähköpostien käsittely oli koko aineistossa 15 %, vain hieman vähemmän kuin puheluihin sekä Lync ja/tai Skype -sovelluksiin kuluva aika, 18 %. Saapuneiden sähköpostien osuus oli 7,6 % ja lähetettyjen osuus 7,2 % kaikesta aineistosta, eli ne olivat hyvin tasaiset. Puheluissa myyjät soittivat enemmän puheluita (10,8 % kaikesta aineistosta) kuin mihin he vastasivat (7,2 %). Lync ja Skype -sovellukset liitettiin osaksi puheluita, sillä niihin kului tulosten mukaan yhteensä vain 1,4 % koko aineistosta. Sähköpostien käsittelyyn kului työpäivästä reilu tunti ja puheluihin noin puolitoista tuntia.

Kuviosta 15 selvisi, että suurin osa työajasta, jopa 31 % eli 2,5 tuntia, kului omaan työhön. Oma työ -kategoria sisälsi paljon erilaisia tapahtumia, joten sen tarkempi tarkastelu oli erityisen tärkeää ja siihen palataan tässä opinnäytetyössä luvussa 7.2.4.

### 7.2.1 Tapaamiset

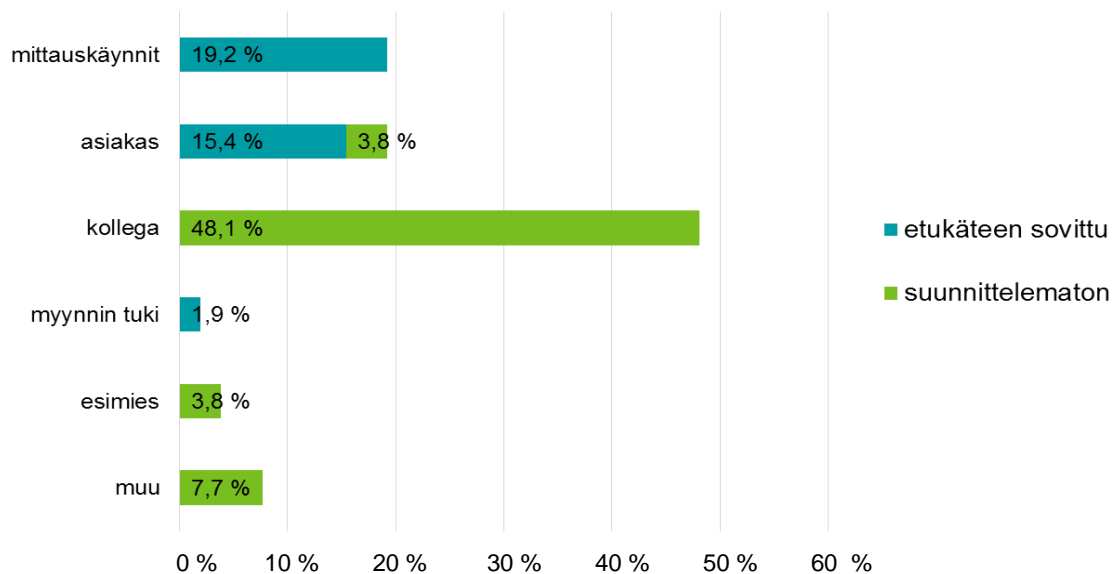
Tapaamisiin kulunutta aikaa tarkasteltiin tuloksissa sekä niiden keston että lukumäärän perusteella, sillä erilaisten tapaamisten kesto vaihteli parista minuutista yli tuntiin ja pelkän keston tarkkailu ei olisi kertonut totuutta erilaisten tapaamisten välisistä suhteista.



Kuvio 16. Tapaamiset keston mukaan

Kuvioista 16 ja 17 selviää tapaamisten kestojen ja lukumäärän lisäksi se, onko tapaaminen ollut suunniteltu vai suunnittelematon. Kuvioista 16 nähdään, että kaikki kollegoiden ja esimiesten kesken tapahtuneet tapaamiset ovat olleet suunnittelemattomia. Tuloksissa eriteltyt ”muut” tapaamiset ovat olleet myyjän henkilökohtaisiin asioihin liittyneitä. Keston mukaan yli puolet tapaamisista olivat asiakastapaamisia ja myös mittauskäynnit (reilu 19

%) liittyvät selkeästi asiakkaisiin, joten valtaosan tapaamisiin käytetystä ajasta voidaan sanoa kuluneen asiakkaiden parissa. Tuloksissa mainittu myynnin tuki käsittää yrityksen sisäisen toiminnon, jota voidaan rinnastaa asiakaspalveluun, mutta sen käyttäjäkuntaa ovat myyjät.

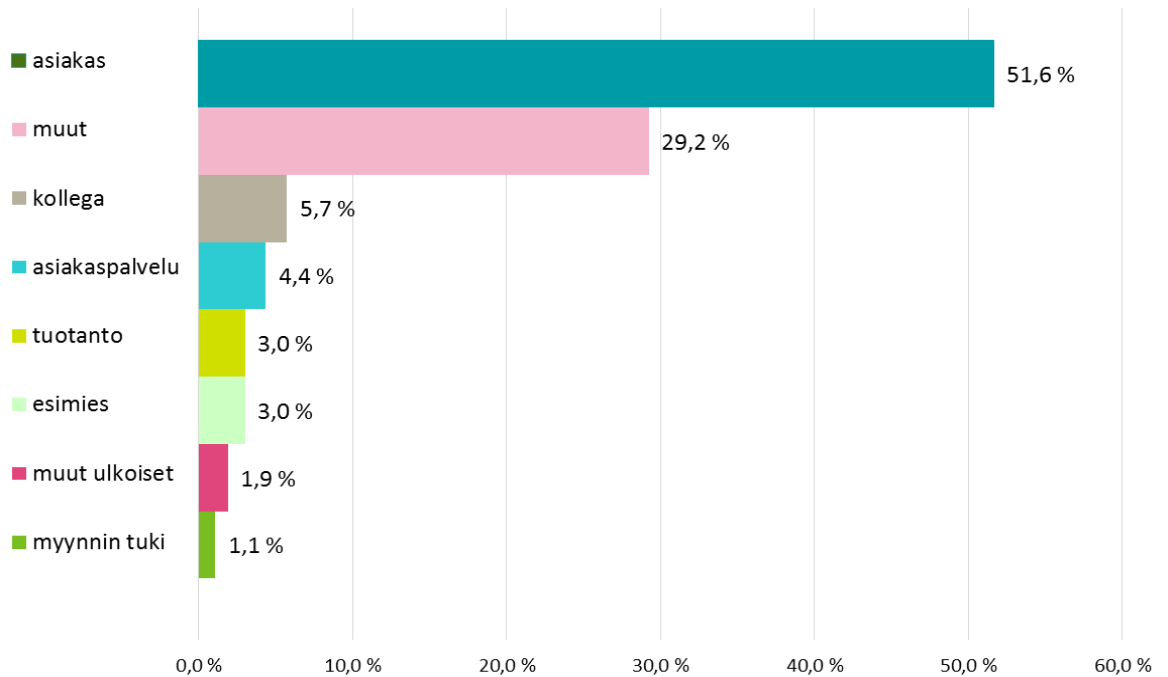


Kuvio 17. Tapaamiset lukumäärän mukaan

Jos tapaamisia kuitenkin tarkastellaan niiden määrän mukaan, nähdään kuviosta 17 miten sisäiset tapaamiset kollegoiden, esimiesten ja asiakaspalvelun ovat yli puolet tutkimuksen tapaamisista (53,8 %) ja asiakkaisiin liittyviä käyntejä (tapaamiset ja mittauskäynnit) 38,4 %. Muut tapaamiset, noin kahdeksan prosenttia, liittyivät tuotannollisiin asioihin.

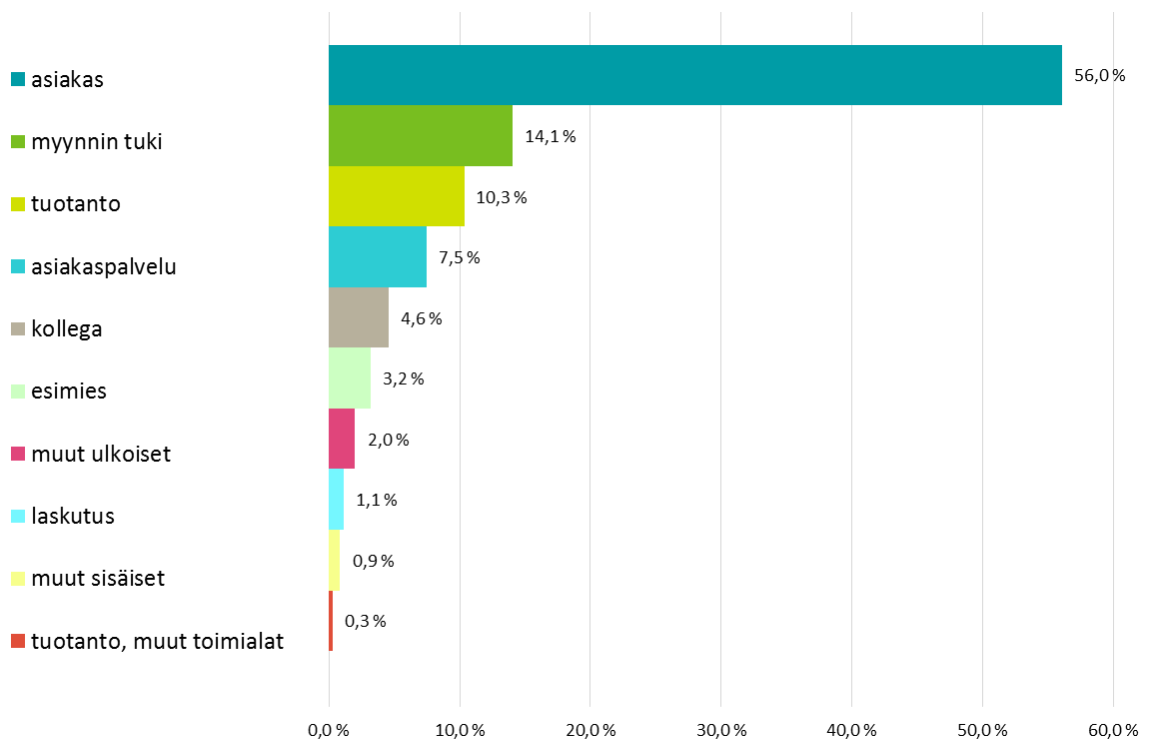
### 7.2.2 Sähköpostit

Sähköposteja tarkasteltiin tuloksissa sekä lähetettyjen että vastaanotettujen viestien osalta. Kuviosta 18 nähdään vastaanotettujen viestien lähettäjät. Yli puolet myyjien käsittelemistä viesteistä tuli asiakkailta ja muiden lähettäjien osuudet olivat huomattavasti pienempiä enintään alle kuuden prosentin osuudella. Osio ”muut”, noin 30 %, käsitti pääasiassa sellaiset tapahtumat, jolloin myyjä lajittelu saapuneita sähköpostejaan niin, ettei tutkija ehtinyt tai nähnyt tarpeelliseksi kirjata ylös viestien lähettäjä.



Kuvio 18. Myyjälle lähetetyt sähköpostit

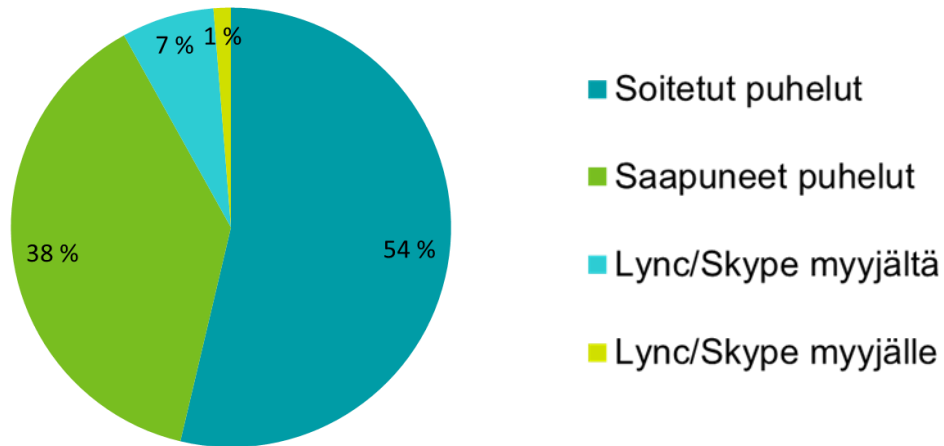
Tuloksista kävi ilmi, että asiakkaat pitävät suurinta osuutta myös myyjien lähettämässä sähköposteissa. Seuraavaksi suurimpina osuuksina ovat kuvion 19 mukaan myynnin tuki, tuotanto sekä asiakaspalvelu. Myyjät hoitavat esimerkiksi tilauksia näiden tahojen kautta. Muiden vastaanottajien osuudet ovat viestien lähettäjien mukaisesti paljon pienempiä.



Kuvio 19. Myyjän lähettämät sähköpostit

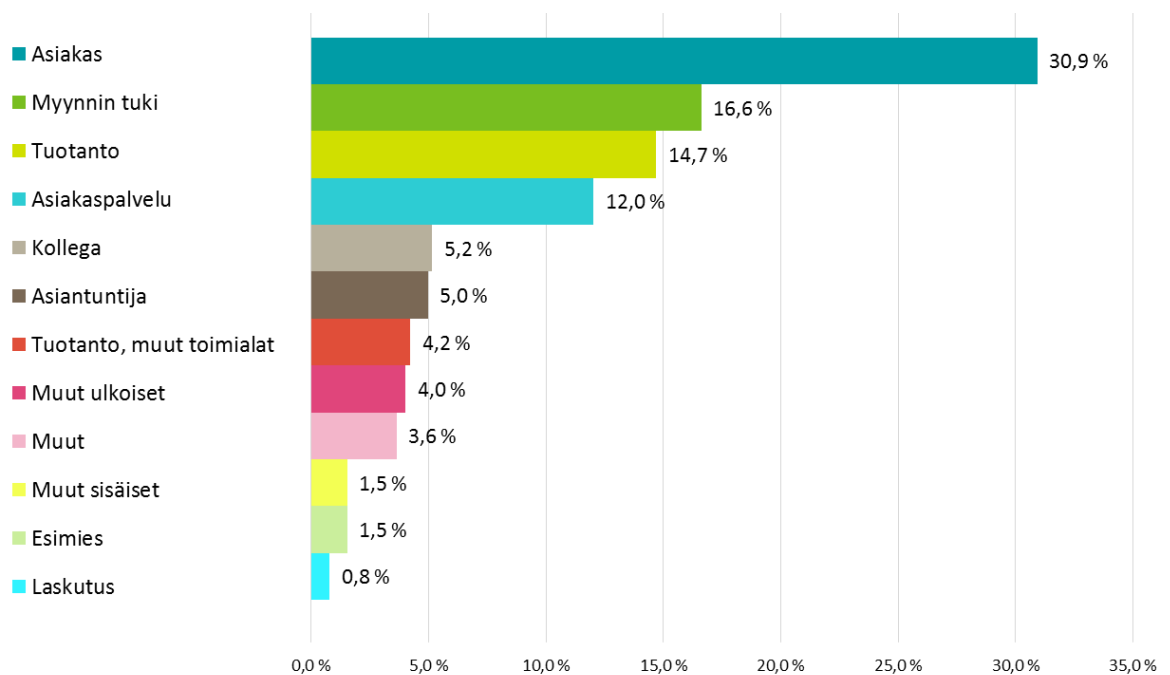
### 7.2.3 Puhelut ja Lync/Skype -yhteydenotot

Sähköpostien tapaan puhelut ja Lync/Skype -yhteydenotot käsiteltiin sekä lähteneiden että vastaanotettujen viestien mukaan. Tulosten mukaan 61 % yhteydenotoista oli lähtöisin myyjältä ja loput 39 % suuntautuivat myyjälle (kuvio 20).



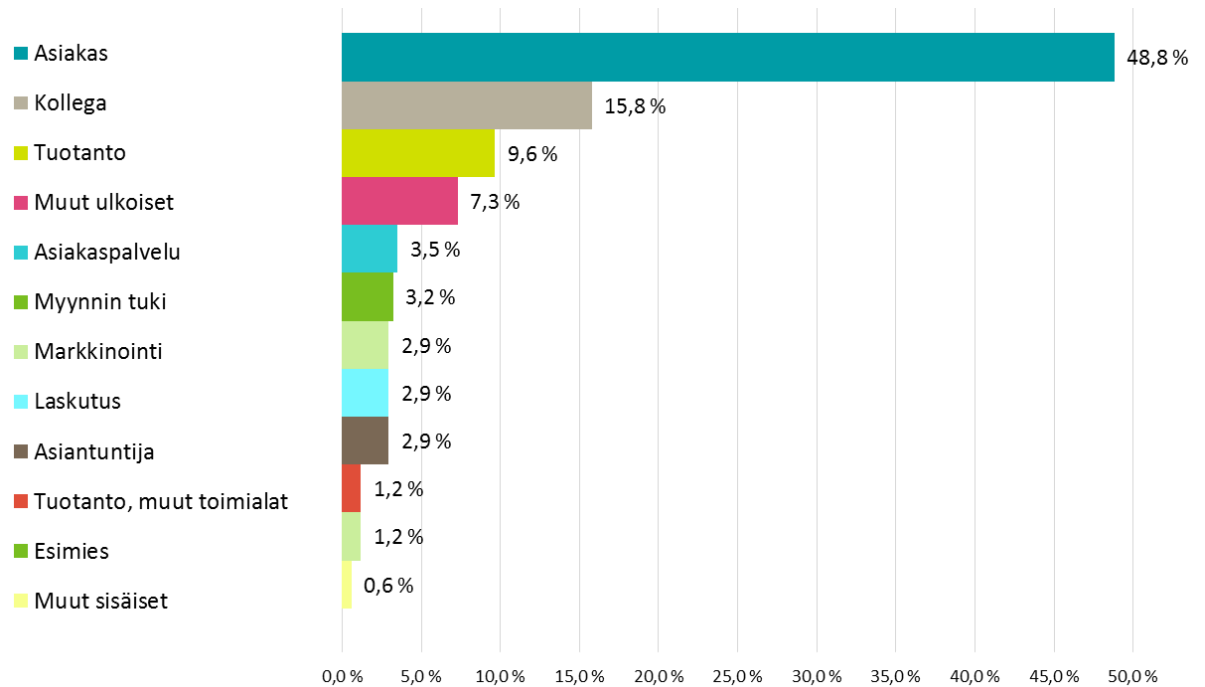
Kuvio 20. Puheluiden sekä Lync/Skype -yhteydenottojen kestot

Tarkemmissa tuloksissa eriteltiin se, keneltä puhelut tulivat tai kenelle puhelut oli suunnattu. Puheluiden seuranta oli yksi tutkimuksen tarkimmista osuuksista, sillä myyjät kertoivat aina ennen soittoa, kuka soittaa tai kenelle he soittavat, ja puhelun kestoa oli selkeää seurata.



Kuvio 21. Myyjän soittamat puhelut ja Lync/Skype -yhteydenotot

Asiakassoitot ovat selkeästi suurin ryhmä myyjän tekemistä puhelusta (kuvio 21). Seuraavaksi suurimpia puheluiden tai Lync/Skype -yhteydenottojen kohteita ovat myynnin tuki-palvelu, tuotanto sekä asiakaspalvelu. Tuloksista nähdään myös se, että kollegoihin ja sisäisiin asiantuntijoihin ollaan melko paljon yhteydessä puhelimitse (yhteensä 10,2 %).



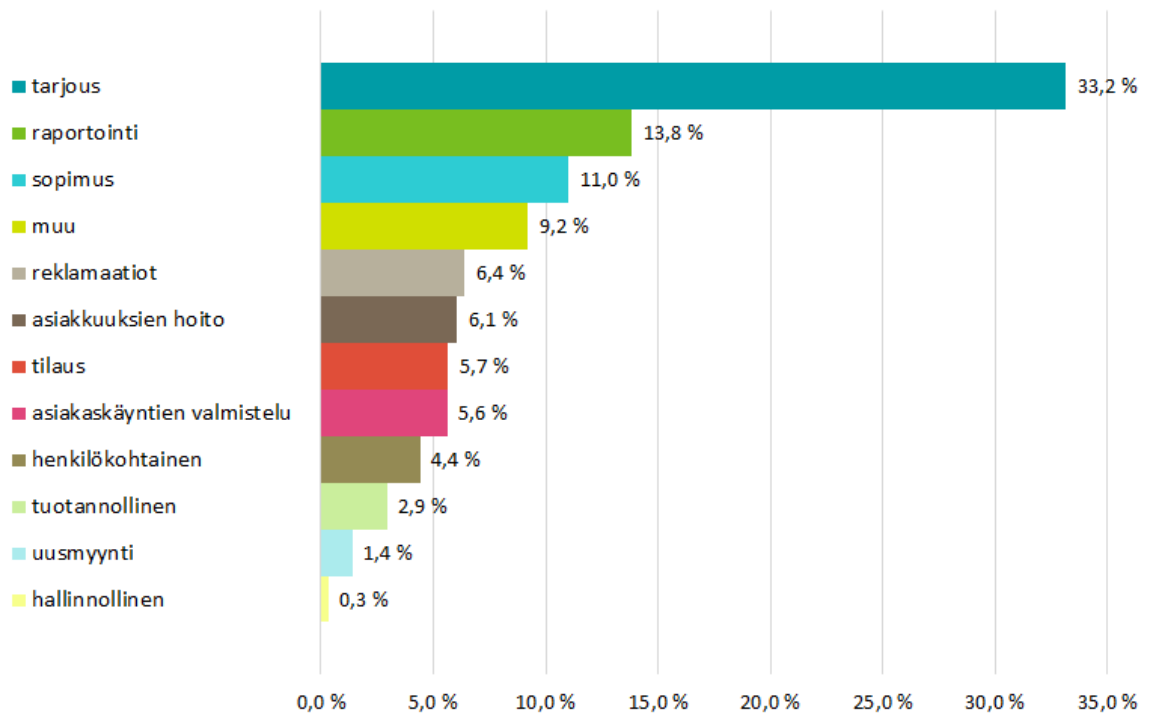
Kuvio 22. Myyjän vastaanottamat puhelut ja Lync/Skype -yhteydenotot

Myös vastaanotetuissa puhelussa asiakkaat olivat tulosten korkeimmalla sijalla. Kuviosta 22 nähdään, että lähes puolet saapuneista puhelusta tulivat asiakkailta ja seuraavaksi suurimpana ryhmänä olivat kollegoiden soitot hieman yli 15 %:lla. Tuotannon sekä muiden ulkoisten (esimerkiksi henkilökohtaiset) puhelut olivat seuraavaksi suurimmat ryhmät, mutta näiden jälkeen tulokset olivat hyvin hajanaisia pienillä 3,5 % - 0,6 % osuuksilla.

#### 7.2.4 Oma työ

Liki kolmannes työajasta kului tutkimuksessa oma työ -nimellä kutsuttuun kategoriaan. Nämä tapahtumat ovat sellaisia, joita myyjä tekee pääsääntöisesti itsenäisesti työkoneellaan. Lisäksi myyjien henkilökohtaiset tapahtumat, kuten mahdollinen omien asioiden hoito päivän aikana, kuuluivat tähän ryhmään. Henkilökohtaisista tapahtumista oli annettu ennen tutkimusta tarkat ohjeet: mitään suunnitelmia ei saanut perua tutkimuspäivän vuoksi, vaan tutkija merkitsi ne aineistoon henkilökohtaisiksi asioiksi, eikä niihin puututtu sen enempää.



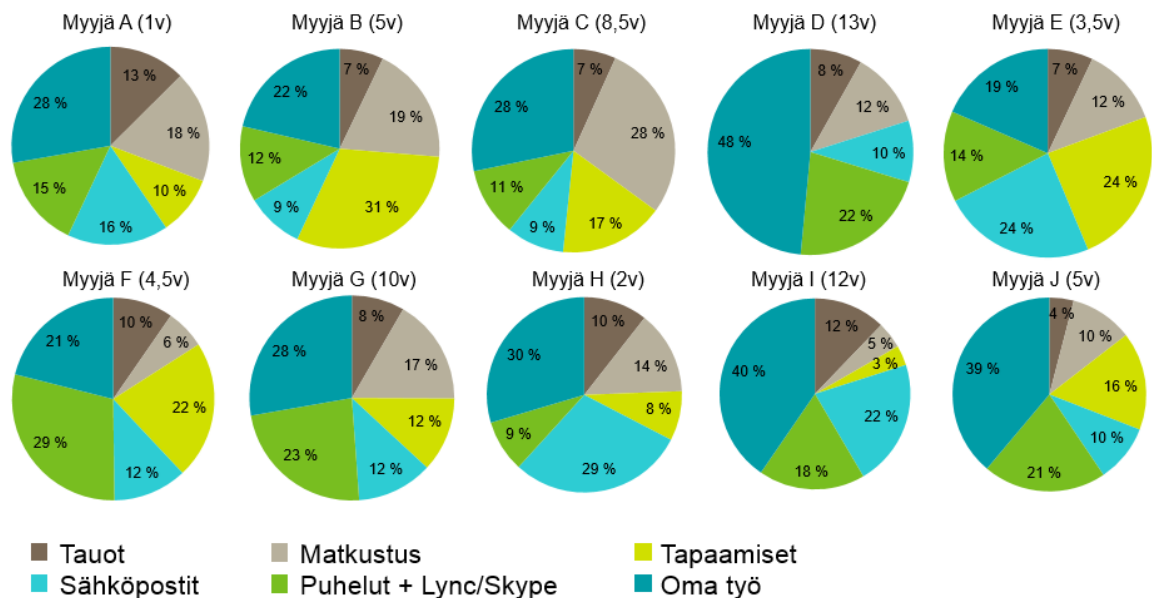


Kuvio 23. Oman työn jakautuminen

Kuviosta 23 nähdään, että kolmannes omaan työhön käytetystä ajasta on kulunut tarjousten laatimiseen tai käsittelyyn. Seuraavaksi suurimpana ajanviejänä on raportointi noin 14 %. Sopimuksiin liittyvät työt veivät 11 % työajasta. Aineistossa hieman yli 9 % suuruinen osuus ”muu” käsittää muun muassa työpäivän suunnitteluun ja omien töiden järjestelyyn kuluneen ajan. Muut osuudet ovat melko yksiselitteisiä, mutta uusmyynti tässä osiossa käsittää selkeästi uusasiakashankintaan liittyvät toimet ja hallinnollisiin tapahtumiin kuuluu muun muassa kululaskut.

### 7.2.5 Työuran kesto

Yhtenä tutkimuksen tavoitteista oli selvittää muuttuvatko myyjien työkuvaukset sen myötä, mitä pidempään he ovat olleet töissä kyseisessä yrityksessä. Tätä pohdintaa varten tutkija selvitti, miten pitkään kukin tutkittava henkilö oli ollut töissä yrityksessä, ja laati jokaisen tutkittavan työpäivästä oman ajankäytön kaavion käyttäen samaa tehtäväjakoa kuin kuviossa 15.



Kuvio 24. Myyjäkohtaiset ajankäytön kaaviot

Kuviosta 24, jossa on koottuna kaikkien kymmenen tutkittavan päiväkohtaiset aineistot, nähdään selkeästi se, miten toisistaan poikkeavia myyjien työpäivät olivat. Kuviosta nähdään esimerkiksi se, ettei kaikilla myyjillä ollut päivänsä aikana tapaamisia niihin käytetyn ajan vaihdellessa 0 - 31 %. Lisäksi kuviosta 24 selviää, miten suuria eroja esimerkiksi matkustelun ja oman työn välillä oli. Matkustukseen käytetty aika vaihteli 5 - 28 % ja oma työ 19 - 48 %. Kun kaaviot järjestetään työurien mukaiseen järjestykseen, on niistä nähtävissä oman työn osuuden kasvu sitä suuremmaksi, mitä pidempään tutkittava on työskennellyt yrityksessä (salainen liite 4). Muista tehtävistä ei synny samanlaista vaikutelmaa, vaikka esimerkiksi tapaamisten määrä on pienin talossa pisimpään työskennelleillä henkilöillä.

## 7.2.6 Muut huomioon otavat tulokset

Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa myynnin johtoryhmää kiinnosti muun muassa se, kuuluuko myyjien aikaa merkittävästi sisäisiin tehtäviin, ja erityisesti tilausten ja reklamaatioiden käsittelyyn. Nämä tapahtumat olivat tulleet usein ilmi myyjien palautteissa työn kuormittavuudesta, joten tutkimuksella haluttiin selvittää, mikä näiden tehtävien todellinen osuus työajasta on. Tarkoituksena ei ollut vähätellä myyjien antamaa palautetta näistä tehtävistä, vaan saada faktatietoja mahdollisten toiminnan uudistusten taustaksi.

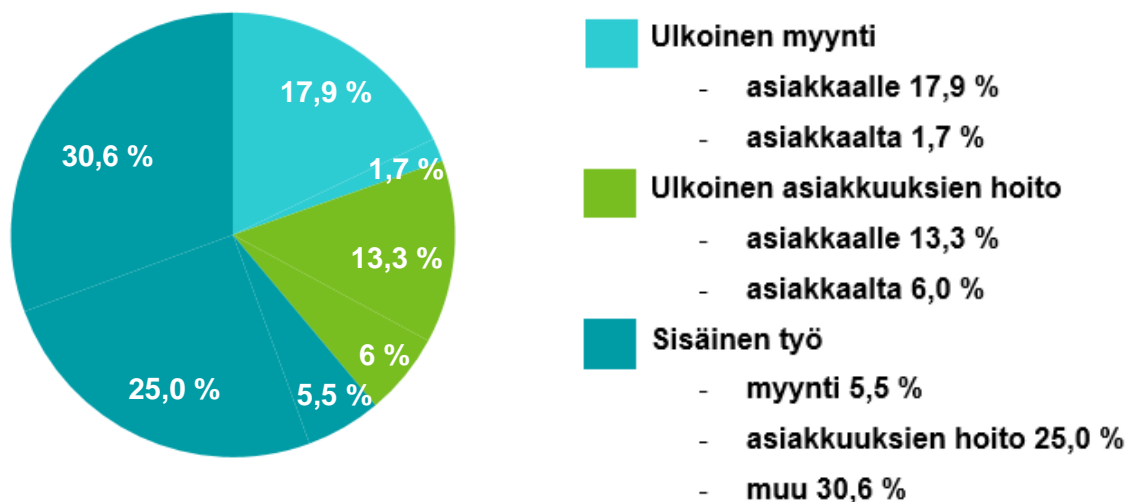
Kootusta aineistosta (salainen liite 3) selviää, että tilauksiin käytettiin aikaa 5,5 % kaikesta työajasta eli jokaisen myyjän työpäivästä noin 27 minuuttia kului tilausten käsittelyyn. Huomioitavaa on kuitenkin se, että erään yksittäisen myyjän osuus kaikista tilauksista oli 37,6 % ja hänen päivästänsä tilaukset veivät aikaa jopa 1 h 40 min.

Reklamaatioihin aikaa kului noin 20 minuuttia per myyjä, eli koko aineistosta noin 4,5 %. Yrityksessä on käytössä erillinen järjestelmän reklamaatioiden hoitamiseen, joten esimerkiksi asiakaspalvelun kautta tullessiin reklamaatioihin voi paneutua itselleen sopivana ajankohtana. Tutkija havaitsi, että kaikki myyjät eivät käsitelleet reklamaatioita tutkimuspäivän aikana lainkaan, vaan keskittivät niiden läpikäyntiä esimerkiksi joillekin tietyille viikonpäiville.

Tutkija teki tutkimuspäivistä lisäksi yleisiä havaintoja muun muassa siitä, miten kaikki myyjät arvioivat kesän olevan huomattavasti hiljaisempaa työskentelyaikaa ja tapahtumien lisääntyvän merkittävästi syksyn alkaessa. Päivän aluksi tutkijalle kerrotut suunnitelmat päivän ohjelmasta toteutuivat kaikkien myyjien osalta. Tutkimuksen aineistosta selvisi lisäksi se, että myyjien tehtävät vaihtuivat tai keskeytyivät alle seitsemän minuutin välein, sillä tutkittu työaika oli yhteensä 4620 minuuttia ja tapahtumia kertyi yhteensä 686 kappaletta.

### 7.3 Yhteenveto tutkimuksen tuloksista

Tutkija nostaa tässä luvussa esille sellaiset tutkimustulokset ja muut havainnot, joita hän pitää koko aineistoa ajatellen merkittävimpinä tai muuten huomion arvoisina. Pohjan tutkimustuloksille loi tehty jako sisäisten ja ulkoisten tehtävien välille, josta selvisi se, miten paljon myyjien ajasta kuluu sisäisiin tehtäviin.

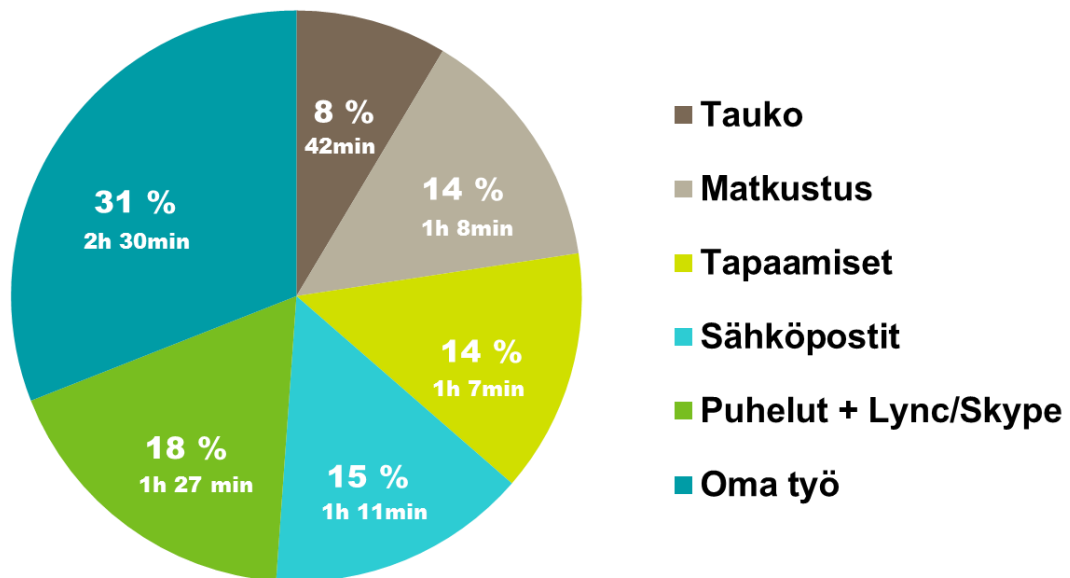


Kuvio 14. Jako sisäisiin ja ulkoisiin tehtäviin

Suuri osa myyjien työajasta kului tutkimuksen tuloksista laaditun kaavion 14 mukaan sisäiseen työhön, jota tehtiin 61,1 % työpäivästä. Loput työstä oli joko ulkoista myyntiä tai asiakkuuksien hoitoa. Työn suunnasta mainittakoon, että myynnistä kuten myös asiakkuuk-

sien hoidosta valtaosa suuntautui myyjältä asiakkaalle, eikä toisinpäin. Tärkeänä huomiona kuvioista tehdään se, että 30,6 % kaikesta työstä on kulunut sisäiseen työhön, joka ei ole suoranaisesti myyntiä eikä asiakkuuksien hoitoa.

Seuraava jako tehtiin kuuden tapahtuman välillä: tauot, matkustus, tapaamiset, sähköpostit, puhelut + Lync/Skype sekä oma työ. Kuvioista 15 nähtiin näiden osien sekä prosentuaalinen että ajallinen jakautuminen.



Kuvio 15. Jako tapahtumien mukaan

Taukojen sekä matkustuksen keston ei otettu tutkimuksessa tulosten esittämistä enempää kantaa, ja niin tehtiin myös tässä opinnäytetyössä.

Tapaamisiin kului 14 % myyjien työpäivästä, ja niihin kuuluivat kaikki sisäiset ja ulkoiset tapaamiset ja asiakaskäynnit. Huomioitavaa oli se, että tapaamisten kestoa tarkasteltaessa asiakaskäynnit olivat yli 75 % kaikista tehdyistä käynneistä, mutta niistä 19,2 % oli ns. kylmiä käyntejä eli sellaisia, joissa asiakas ei ollut paikalla vaan asiakaskohteeseen tutustuttiin sovitusti omatoimisesti. Jos taas tapaamisia tarkasteltiin niiden määrän mukaan, oli asiakastapaamisia ja kylmiä käyntejä vain 18,2 % + 19,2 % ja esimerkiksi kollegoiden välisiä sisäisiä tapaamisia yli 48 %. Mainittavaa oli myös se, että kaikki kollegoiden väliset tapaamiset olivat suunnittelemattomia ja asiakastapaamisista kaksi kymmenestä oli sellaisia, joita myyjä ei ollut sopinut ennakoon vaan asiakas kohdattiin hieman yllättäen.

Sähköpostien käsittely vei työpäivästä 15 % eli noin 70 minuuttia. Yli puolet saapuneista viesteistä oli asiakkaiden lähettämiä, ja lähes kaikki muut olivat sisäisiä viestejä. Huomioitavaa tuloksissa oli se, että toisella sijalla oli 29,2 % osuudella ”muut” lähettäjän viestit, eli sellaiset sähköpostit, joiden lähettäjä ei selvinnyt tutkijalle tai joita myyjä käsitteli hyvin nopeasti lähinnä siirtäen tai poistaen viestejä saapuneet-kansiostaan. Myös lähetetyissä viesteissä asiakkaat olivat kärkisijalla, 56 %, ja sen jälkeen valtaosa viesteistä lähti joko myynnin tukeen, tuotantoon tai asiakaspalveluun (yhteensä 31,9 %).

Soitetuista puheluista selvisi se, että noin 30 % soitoista suuntautui asiakkaille. Muutamia ulkoisia puheluita lukuun ottamatta loput puheluista oli sisäisiä, ja kärkikolmikun 43,3 %:lla muodostivat myynnin tuki, tuotanto sekä asiakaspalvelu. Loput puheluiden kohteista olivat pienempiä, 5,2 – 0,8 % osuuksia.

Myös myyjän vastaanottamissa puheluissa asiakkaat olivat kärkisijalla jopa 48,8 %:lla. Huomioitavaa tuloksissa oli se, että myyjien soitot kollegoille oli 5,2 % mutta vastaanotetuissa puheluissa kollegat olivat toisella sijalla jopa 15,8 %:lla. Muuten vastaanotettujen puheluiden soittajat olivat välillä 9,6 – 0,6 % eli hajonta oli suurempaa kuin myyjän soittamissa puheluissa. Tuotannon, asiakaspalvelun ja myynnin tuen osuus oli 16,3 %.

Suurin osa työpäivästä (31 %) kului ”oma työ” -kategorian tehtäviin. Tutkija nostaa tästä kategoriasta esille sellaiset tapahtumat, joiden ajankäytöstä oltiin erityisen kiinnostuneita tutkimusta suunniteltaessa tai joihin kului merkittävästi aikaa. Niitä ovat

- tarjoukset
- raportointi
- sopimukset
- tilaukset
- reklamaatiot
- ”muut” tapahtumat.

Ehdottomasti suurimman osan ajasta vei tarjousten laatiminen ja käsittely, jopa 33,2 %. Seuraaville sijoilla tuloksissa olivat raportointi, joka vei aikaa 13,8 %, ja sopimukset, joihin kului 11 % oman työn ajasta. Tilauksiin kului 5,7 %, mutta huomioitavaa on se, että yhden myyjän osuus kaikista tilauksista oli lähes 40 %. Reklamaatioihin kului aikaa hieman enemmän, 6,4 %. Tästä luvusta tutkija huomauttaa sen, etteivät kaikki myyjät käsitelleet reklamaatioita tutkimuspäivänsä aikana lainkaan.

Tutkimuksella haettiin myös selvyyttä sille, vaikuttaako myyjän uran kesto ko. yrityksessä siihen, miten hänen työpäivänsä kuluu. Tuloksista havaittiin, että myyjien työpäivät vaihtelivat huomattavasti, ja ainoa yhteys uran keston kanssa syntyi oma työ -kategorian osalta.

Mitä pidempään myyjä oli ollut töissä ko. yrityksessä, sitä enemmän työaika kului omaan työhön.

Lisäksi yleisinä havaintoina tutkija oli huomionnut sen, että työpäivät olivat myyjien oman kuvauksen mukaan hiljaisempia kuin esimerkiksi syksyisin, ja työpäivän aluksi suunnitellut ja tutkimuslomakkeisiin kirjatut tapahtumat toteutuivat jokaisen myyjän osalta. Tutkitut työpäivät olivat kuitenkin hyvin rikkonaisia, sillä tutkimuksen mukaan työnteko keskeytyi noin joka seitsemäs minuutti.

## 8 Pohdinta

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia sekä arvioidaan muun muassa sitä, miten luotettavana tutkimusta voidaan pitää. Tulosten pohjalta tehdyt johtopäätökset esitellään perusteluineen ja annetaan kehittämis- sekä jatkotutkimusehdotuksia. Lisäksi tässä luvussa arvioidaan opinnäytetyöprosessia ja tutkijan omaa oppimista.

### 8.1 Tulosten tarkastelu omilla tulkinnoilla

Tutkimuksessa etsittiin vastausta siihen, missä suhteessa myyjien työaika jakautuu myynnillisten, asiakashoidollisten sekä sisäisten tehtävien välille. Lisäksi haluttiin saada selville, vaikuttaako työuran pituus työpäivän kulkuun. Teoreettinen viitekehys (kuvio 10) rakentui ajankäytön tutkimuksen ja tehokkuuden, ajanhallinnan ja sen työkalujen sekä lean-ajattelun ympärille, ja tehdyn tutkimuksen tulokset osuivat melko tarkasti teoriapohjan havaintoihin.



Kuvio 10. Teorian yhteenvetokuva

Ajankäytön tutkimuksen tärkeys vahvistui tuloksista esimerkiksi sillä, miten merkittävä osuus työajasta kuluu sisäiseen työhön. Vaikka tätä oli spekuloitu yrityksessä jo aiemminkin ja teoriapohjasta selvisi, miten ajankohtainen tutkimusaihe ajankäyttö on, oli työajan jakautuminen sisäiseen ja ulkoiseen työhön tämän tutkimuksen yksi arvokkaimmista havainnoista. Vaikkei organisaation ajankäytölle ole olemassa mitään selkeää mallia, teki tämä tutkimus selväksi sen, ettei sisäisen muun työn osuus päivästä pitäisi olla nykyisellä yli 30 % tasolla. Tutkimuksessa ei etsitty esimerkiksi tiettyjen myyjien tuloksen ja ajankäytön yhteyttä eli tarkasteltu heidän tehokkuuttaan, mutta tutkimus ja teoriapohja vahvistivat tutkijan havainnon siitä, ettei työ ole nyt tehokkaimmillaan nimenomaan ajankäytöstä joh-

tuen. Työajan rikkonaisuus johtaa varmasti keskittymisen herpaantumiseen ja turhautumiseen, sillä teoriapohjan esimerkissä työ keskeytyy 11 minuutin välein, mutta tässä tutkimuksessa uusia tapahtumia tuli joka seitsemäs minuutti.

Tärkeää oli huomata se, että asiakkaat olivat ajankäytön jakautumisesta huolimatta kärkisijoilla esimerkiksi puheluissa ja sähköposteissa. Heihin ollaan siis yhteydessä ja heidän viesteihinsä reagoidaan, vaikka taustalla tehtävä muu työ veisikin paljon aikaa. Tapaamisten määrä oli kuitenkin myyntiorganisaatiolle vähäinen, jos sitä vertaa esimerkiksi teoriapohjan visuaalisiin ajanhallinnan malleihin. Tapaamiset ovat tutkijan mukaan se toiminnan osa-alue, jota tulisi sisäisen työn laadun lisäksi ehdottomasti kehittää. Positiivista huomiota tapaamisista herätti kuitenkin kollegoiden osuus: työntekijät keskustelevat paljon toistensa kanssa ja yhteishenki on hyvä. Teoriassa avattiin tehokkuuden ja kiireen sietämisen yhteyttä toimivaan työyhteisöön, ja tässä yrityksessä kollegoiden yhteistyö vaikutti todella positiiviselta. Tapaamisten suuren määrän lisäksi kollegat olivat toisella sijalla vastaanotetuissa puheluissa, joten yhteyttä pidetään toimipaikasta riippumatta.

Roolien ja työuran keston vaikutus työhön tuli esille erityisesti oman työn jakautumisessa. Pitkään talossa olleet myyjät joutuivat käsittelemään paljon sellaisia asioita, jotka eivät heille kuuluisi, johtuen asiakkaiden suorista yhteydenotoista heihin. Lisäksi roolit korostuivat erityisesti tilausten käsittelyssä, sillä myyjät joutuivat tekemään monia heille kuulumattomia asioita tilausten ja muiden asioiden eteenpäin saattamiseksi ja usein vain siksi, ettei oikeaa vastaavaa saatu selville tai kiinni esimerkiksi puhelimitse. Tilausten kuuluisi kulkea asiakkaiden ja asiakaspalvelun välillä, joten myyjän välikätenä toimiminen tulisi saada vähemmän erityisesti niiltä myyjiltä, joiden työajasta se vei todella merkittävän osuuden.

Sisäisten puheluiden määrä oli suuri, samoin kuin sähköpostiviestien. Viesteissä korostui myös massaviestien käsittely: teoriapohjassa mainittu tapa edelleenlähettää sähköposteja niillekin, joita asia ei kosketa, tuli selville myös tutkimuksesta. Puheluita pidettiin nopeampana ja varmempana tapana hoitaa asioita, mutta silti sähköpostien viemä työaika oli huomattava. Erityisesti sähköpostiviestit toimivat toiminnan keskeyttäjänä, sillä useat myyjät keskeyttivät muun työnsä ja tarkistivat saapuneen viestin heti ainakin otsikkotasolla.

Vaikkei tuloksista noussut esille kovinkaan moni yksittäinen työtehtävä, kiinnitti tutkija erityistä huomiota reklamaatioihin. Esimiehiltä syntynyt ennakkokäsitys oli, että ne vievät suuren osan työajasta, mutta tutkimus kertoi muuta. Tärkeämpi havainto syntyi reklamaatioiden laadusta: monet niistä olisivat saatu käsiteltyä ilman myyjän panosta ja huomattavasti nopeammin kuin mitä prosessissa oli nyt kestänyt. Teoriapohjassa esitellystä



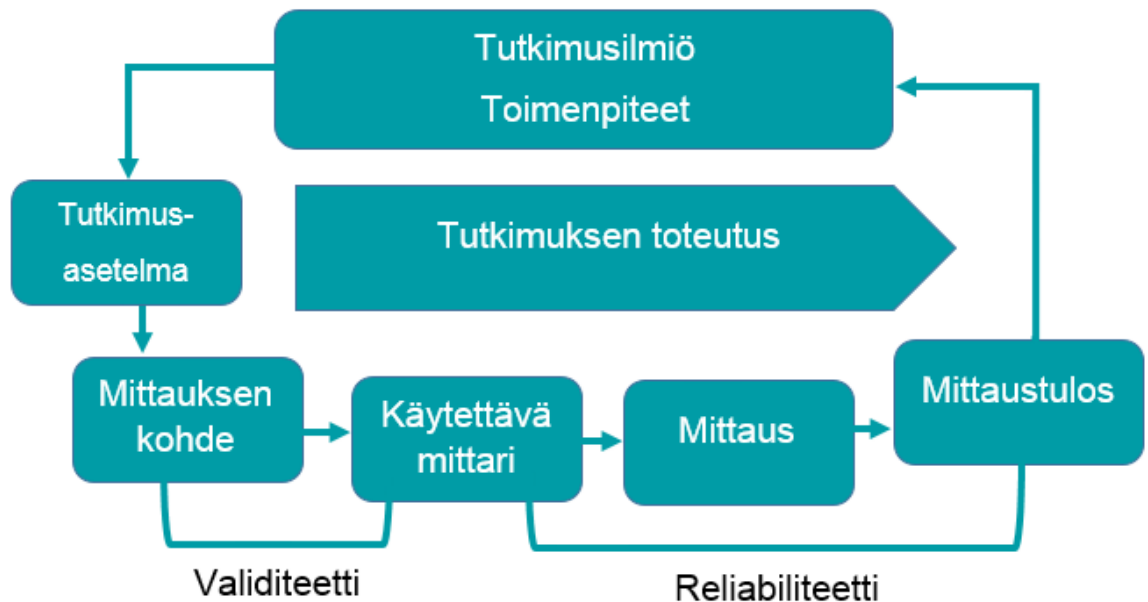
leanista syntyisi tutkijan mielestä yhteys reklamaatioihin: kaikki pitäisi osallistaa niiden käsittelyyn ja läpimenoajan parantamiseen. Tämä ei vaatisi edes kovin suuria ponnisteluja, vaan kaikkien sitoutumisen prosessin kehittämiseen.

Tarjousten käsittely vei suuren osan myyjien työpäivästä. Niiden laatiminen on tärkeää sopimusten syntymisen kannalta, mutta niiden työstäminen oli yllättävän hidasta. Tästäkin työtehtävästä heräsi ajatus rooleihin liittyen: onko toimivinta, että uusmyynnistä vastaava myyjä joutuu paneutumaan myös myyntidokumenttien laatimiseen? Toinen aikaa vievä tehtävä oli raportointi, jonka tärkeydestä voidaan olla montaa mieltä. Teoriapohjassa käsiteltiin prosessien tärkeyttä toiminnan tukena, mutta todettiin, kuinka ne voivat pahimmillaan viedä työntekijöiden aikaa tuomatta heille mitään lisäarvoa. Raportointi tässä organisaatiossa vaikutti olevan hyödyn ja haitan rajalla: myynnillä ei ole käytössä CRM -järjestelmää, jonne raportointi toisi heille selkeää hyötyä esimerkiksi paremmalla asiakkaisiin liittyvän informaation saatavuudella. Raportointi on ehdottoman tärkeää ja esimerkiksi myyjien ansaintamalli tässä organisaatiossa perustuu siihen, mutta siitä pitäisi saada tehokkaampaa ja sen hyötyjä myyjille teroittaa, jottei se tunnu heistä aikavarkaalta.

Vaikkei kaikilla myyjillä ollut kovinkaan tarkkaa suunnitelmaa tutkimuspäivälle, oli positiivista huomata, miten päivän aluksi tehdyt suunnitelmat toteutuivat ja myyjät saivat paljon aikaiseksi päivän aikana. Ajanhallintaan ei tutkijan käsityksen mukaan panostettu, mutta työt etenivät silti melko hyvin ja työntekijöiden kesken oli positiivinen ilmapiiri. Tutkijan käsityksen mukaan teoriapohjan esimerkkejä ja ajatuksia soveltamalla myyntiorganisaation toimintaa voitaisiin kehittää melko pienin muutoksin, jotka toisivat merkittävää hyötyä niin myyntituloksen kuin työntekijöiden viihtyvyyden parantamisella.

## **8.2 Tutkimuksen luotettavuus**

Kaikkea tieteellistä työtä ja tutkimusta tulisi arvioida sen luotettavuuden osalta. Opinnäytetyössä luotettavuutta tarkastellaan usein käsitteillä validiteetti ja reliabiliteetti (kuvio 25). Validiteettia arvioidessa pyritään muun muassa selvittämään, onko tutkimus pätevä ja uskottava, vaikuttavatko tutkijan omat näkemykset tutkimukseen, tutkitaanko työssä todella sitä, mitä pitikin sekä miten hyvin tutkija osaa tulkita tehdyn tutkimuksen tuloksia. Reliabiliteetti taas tarkoittaa tutkimuksen tulosten pysyvyyttä eli selvittää tutkimuksen toistettavuutta. Näitä luotettavuuskäsitteitä pidetään erityisesti kvantitatiivisen tutkimuksen termeinä, mutta niitä voidaan käyttää apuna myös kvalitatiivisen työn arvioinnissa. Tärkein on pohtia työn kokonaisluotettavuutta sekä siihen vaikuttaneita tekijöitä. (Kananen 2015, 343; Laine 1.9.2014.)



Kuvio 25. Opinnäytetyön luotettavuusmittarit validiteetti ja reliabiliteetti (mukailten Kananen 2015, 342.)

Tässä tutkimuksessa tutkittiin juuri sitä asiaa, johon tutkimuskysymys etsi vastausta: mihin myyjien aika yhden työpäivän aikana kuluu. Validiteettiin vaikuttaa heikentävästi pelkkää tutkimusprosessia ajatellen se, että tutkittu näyte oli vain 10 henkilöä ja heitä seurattiin aina yhden päivän ajan. Validiteettia kuitenkin vahvistaa se, että tutkittavan näytteen koko oli noin 26 % koko tutkimusjoukosta ja erityisesti se, että tutkimukseen osallistuneet henkilöt vahvistivat tehdyt havainnot oikeaksi. Tutkittavat osallistuivat yrityksessä järjestettyyn tulosten esittelytilaisuuteen sekä heitä kannustettiin kertomaan ajatuksistaan niin yleisistä havainnoista kuin heidän omaa päiväänsä koskevista tuloksista, ja tutkija sai tulokset vahvistavaa palautetta paikan päälle sekä myöhemmin kasvotusten että sähköpostitse. Näin tutkimustulokset voitiin tässä toimintaympäristössä yleistää niin, että niitä voidaan käyttää pohjana toiminnan kehittämiseksi. Myös tulosten tulkinnassa on otettu huomioon se, että tutkimus on tehty harkinnanvaraisella näytteellä ja ajankohta on vaikuttanut tapahtumien volyyymiin, joten kokonaisuutena tämä tapaustutkimus tuloksineen voidaan todeta päteväksi.

Tehdyn tutkimuksen luotettavuutta lisää se, miten tarkasti kaikki työpäivien tapahtumat kirjattiin ylös sekä se, että sama henkilö teki koko aineiston keruun. Näin tuloksissa ei ole eri henkilöiden tulkintaeroja. Samaa tekijää eli vain yhtä tutkijaa voitaisiin toisaalta pitää myös riskinä, mutta tässä työssä tutkijan pätevyys ja osaaminen kyseiseen tehtävään oli varmistettu ennakkoon työnäytteellä ja mikään ei anna syytä epäillä tutkijan tarkkuutta. Tutkija ei myöskään tuntenut toimialaa entuudestaan, joten hänellä ei ollut työhön ja tuloksiin vaikut-

taneita ennakkoluuloja. Reliabiliteettia vahvistaa se, että tutkimus on kirjattu hyvin yksityiskohtaisesti ylös ja kaikki siihen liittyvä materiaali on tallessa, joten tutkimus voidaan helposti toistaa milloin ja kenen tahansa toimesta.

Teknisenä, toteutukseen liittyvänä heikkoutena voidaan pitää sitä, että tapahtumien kestot kirjattiin ylös käsin eikä jonkin sähköisen järjestelmän kautta, joten tutkittuun ja kirjattuun työaikaan tulikin jo aiemmin mainittu pieni, alle viiden prosentin ero. Esitysteknisenä seikkana voidaan myös kyseenalaistaa piirakkakaavioiden käyttö tutkimusraportissa, sillä niitä pidetään epätarkkoina ja esimerkiksi pylväskaaviot esittävät samat asiat selkeämmin (Taanila 2013b). Tässä työssä piirakkakaavioita käytettiin pylvästaulukoiden rinnalla niiden visuaalisuuden vuoksi, mutta niihin lisättiin aina tarkat selitteet ja osien arvot prosentteina, jottei niiden informatiivisuus kärsi.

### **8.3 Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset**

Koska kyseessä on hyvin lyhyellä aikavälillä toteutettu tapaustutkimus, tulisi monia sen osa-alueista tutkia aiempaa perusteellisemmin, jotta tuloksista voitaisiin vetää vieläkin varmempia johtopäätöksiä. Tutkija esittää kuitenkin teoreettisen viitekehyksen sekä tehtyjen havaintojen pohjalta jatkotutkimus- ja kehittämisehdotuksia niin tutkimuksen kuin varsinaisen toiminnan osalta.

#### **8.3.1 Tutkimuksen kehittäminen**

Kehittämisehdotuksena samankaltaisen tutkimuksen toteuttamiselle olisi seuranta-ajan kohdan siirtäminen esimerkiksi syksyyn, jolloin toiminta on kiireisempää. Lisäksi tutkittavia henkilöitä kannattaisi ottaa mukaan selvitykseen entistä enemmän, kenties jopa kaikki organisaation myyjät. Maantieteellistä jakoa tulisi laajentaa myös pohjoisempaan Suomeen, jotta mahdolliset erot eri paikkakuntien välillä selventyisivät. Tutkimuksen toteutusta ajatellen tutkimuslomake kannattaisi korvata jollakin sähköisellä sovelluksella, jolloin tutkija säästyisi paperityöltä ja sen puhtaaksikirjoittamiselta, ja tulosten tarkkuus paranisi tarkemman ajanseurannan myötä.

Vaikka tutkimuksen tulokset voitiin todeta paikkaansa pitäviksi, tekisi tutkimuksen säännöllinen toistaminen (esimerkiksi vuosittain) mahdolliseksi sen, että kehitysehdotuksiin ja niistä mahdollisesti seuranneisiin parannuksiin voitaisiin kiinnittää paremmin huomiota ja toiminnan kehittämisestä myös ajankäytön kautta tulisi kiinteä osa organisaation toimintaa.

### 8.3.2 Toiminnan kehittäminen

Ajankäytön sekä yleisesti työnteon selkeyttämiseksi organisaation eri henkilöiden roolit tulisi tarkistaa ja tehdä ajantasaiset tehtäväkuvaukset kaikkien tiedettäväksi. Tällöin säästytäisiin päällekkäiseltä työltä sekä sellaisilta tehtäviltä, jotka eivät kuulu myyjille vaan esimerkiksi asiakaspalvelun tiimille.

Sähköpostien käsittelyä tulisi tehostaa esimerkiksi tietoperustassa esitellyillä prosesseilla. Niiden käsittelyyn varattua aikaa tulisi rajata niin, ettei muu työ keskeytyisi aina uuden viestin saapuessa ja viestit tulisi käytyä läpi varmemmin. Lisäksi organisaatiossa tulisi selkeyttää viestien vastaanottajia, jottei kaikkia viestejä lähetettäisi eteenpäin myös sellaisille henkilöille, joille asia ei suoranaisesti kuulu. Sähköpostien tiedot tulisi olla saatavilla muualtakin kuin myyjien oman kategorisoinnin varassa olevista sähköpostikansioista.

Ajankäyttöä selkeyttäisi myös kaikkien myyjien yhteinen CRM-järjestelmä, josta asiakkuuksia koskevat tiedot löytyisivät reaaliajassa. CRM-järjestelmä lisäisi myös toiminnan läpinäkyvyyttä ja sen visuaaliset työkalut auttaisivat toiminnan ja ajanhallinnan suunnittelussa.

Tutkimuksessa havaittuihin seikkoihin, kuten reklamaatio- ja tilauskäytänteiden haasteisiin, tulisi paneutua omilla selvityksillään, jotta kyseiset tapahtumat saataisiin sujumaan tehokkaammin niin myyjien kuin asiakkaidenkin näkökulmasta. Reklamaatioiden käsittelyä selventäisi parempi työn- ja vastuunjako, sekä huolellisempi toiminta jo ennen mahdollisten reklamaatioiden syntymistä. Tilausten sujuvuuteen vaikuttaisi se, että asiakkaat saataisiin ohjattua entistä paremmin oikealle taholla: ei tuotteen tai palvelun myyneelle myyjälle, vaan asiakaspalvelun pariin. Tässä auttaisivat parempi viestintä asiakkaiden suuntaan sekä palvelun parantaminen esimerkiksi laajempien palveluaikojen myötä.

Toimeksiantajaryitykselle esitettävät toiminnan kehittämissuhteukset voidaan kiteyttää viiteen tutkijan tärkeimpänä pitämäänsä ehdotukseen:

1. Roolit: mitä myyjän kuuluu tai ei kuulu tehdä.
2. CRM-järjestelmä: asiakkuuksien tiedot helposti kaikkien saataville.
3. Tilaukset: suora yhteys asiakkaan ja asiakaspalvelun välille ilman välikäsiä.
4. Reklamaatiot: nopeampi ja tarkempi prosessi reklamaatioiden käsittelyyn.
5. Sähköpostit: toimivampi prosessi viestien lähettämiseen sekä käsittelyyn.

### 8.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessin alussa tutkijalle tärkeintä oli mielekkään ja mahdolliselle toimeksiantajaryitykselle arvokkaan aiheen löytäminen. Tutkija on edennyt ja menestynyt opinnois-

saan erittäin hyvin, joten tavoitteena oli myös tehdä työstä koulun antamat kriteerit kiitettävästi täyttävä kokonaisuus. Toimeksiannon tutkija sai kesän 2015 alussa melko yllättäen, mutta sen aihe oli tutkijalle erittäin mieluinen ja vaikutti täyttävän hänen omat toiveensa opinnäytetyötä ajatellen. Aihe oli ajankohtainen ja selkeästi tutkittavissa, ja lisäksi tutkija pääsis tutustumaan toimeksiantajan organisaatioon todelliselta aitiopaikalta. Tutkimuksen edetessä tunne mielekkäästä ja ajankohtaisesta aiheesta vain vahvistui ja nyt opinnäytetyön valmistuttua tutkija ei voisi olla tyytyväisempi työn aiheeseen ja toimeksiantajaan.

Tutkijan tavoitteesta valmistua etuajassa jo jouluna 2015 johtuen aikataulu nousi työn suurimmaksi haasteeksi. Vaikka opinnäytetyön kirjoittamiselle oli varattu hyvin aikaa ja tutkimus oli toteutettu jo kesän 2015 aikana, vei työn prosessimainen ohjaaminen hieman odotettua enemmän aikaa työn aloitusvaiheesta ja kirjoitustyön kunnollinen aloitus siirtyi myös tutkijan henkilökohtaisista syistä johtuen hieman odotettua myöhemmäksi. Tästä syystä aluksi suunniteltu opinnäytetyön aikataulu (liite 5) muutamilla välietapeilla ei toteutunut täysin, mutta työ kokonaisuudessaan valmistui kuitenkin suunniteltuun päivään mennessä.

Lisäksi tutkija koki haasteelliseksi löytää jo valmistunutta tutkimusta tukevaa teoreettista pohjaa, ja käytti lopulta todella paljon aikaa eri lähteisiin tutustuen ja erilaisia näkökulmia harkiten. Toisaalta aineistoihin tutustuminen oli mielenkiintoista ja opettavaista, mutta työn edistymistä ajatellen se oli melko hidas ja haastava työvaihe. Hyvällä ohjauksella sekä riittävän karkealla rajauksella tutkija sai kuitenkin koottua omasta mielestään tehtyä tutkimusta ja erityisesti siitä johdettuja kehitysideoita tukevan teoreettisen viitekehyksen, josta sai lisää vakuuttavuutta kehitysehdotuksiin ja johon voi olla työn valmistuttua tyytyväinen.

Tutkija oppi tästä työstä paljon omaan ajankäyttöönensä liittyen – niin opiskellun teorian kuin omien toimintatapojensa myötä. Tiedon haku sekä lähdekriittisyys olivat tärkeitä taitoja teoriapohjaa työstettäessä, ja lisäksi vaadittiin rohkeutta rajata työtään niin, ettei se laajene yli opinnäytetyöltä vaaditun ja suositellun laajuuden. Työn kirjallinen toteutus oli hyvin sujuvaa, sillä tutkija oli tottunut noudattamaan raportointiohjeita jo kaikissa muissakin koulutöissään ja osaa laatia sujuvia, kirjallisia kokonaisuuksia.

Tutkijan tyytyväisyyttä tehtyyn opinnäytetyöhön lisää erityisesti se, että tehdystä tutkimuksesta on ollut aidosti hyötyä toimeksiantajayritykselle. Organisaatiossa on jo kuluneena syksynä kiinnitetty huomiota ajankäyttöön sekä roolien selkeytykseen, ja tutkimuksen tuloksiin on palattu useasti erilaisissa tilanteissa yrityksen johtoa myöten. Työtä voidaan siis pitää ympäristössään erittäin merkittävänä ja onnistuneena hankkeena. Lisäksi työ vah-

visti tutkijan omaa ammatillista osaamista ja mahdollisti etuajassa valmistumisen sekä siirtymisen haastavan B2B-myyntiin suoraan koulusta, joten työ täytti kaikki tutkijan odotukset ja toimi varmasti koulunkin toivomana ammatillisen etenemisen mahdollistajana.

## Lähteet

Alsmadi, M., Almani, A. & Jerisat, R. 2012. A comparative analysis of Lean practices and performance in the UK manufacturing and service sector firms. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23, 4, 381-392.

Back, J. 2015. Celectus. Lean myyntityössä. Luettavissa: <http://www.celectus.com/blogi/lean-myyntityossa/>. Luettu 14.11.2015.

GTD 2015a. Getting Things Done. Luettavissa: <http://gettingthingsdone.com/>. Luettu 21.11.2015.

GTD 2015b. GTD and Daily Habits. 18.6.2015. Podcast. <http://gettingthingsdone.com/2015/06/podcast-05-gtd-and-daily-habits/>. 21.11.2015.

Haanpää, S. 2015. Myyttejä murrettavaksi. *Tradenomi*, 14, 03/15, s. 22–23.

Haastateltava A. 19.11.2015. Myyntijohtaja. Toimeksiantajayritys (salainen liite 1). Haastattelu. Helsinki.

Haastateltava B. 23.11.2015. Myyntipäällikkö. Toimeksiantajayritys (salainen liite 1). Haastattelu. Helsinki

iD4 Realms 2014. iPROD ANDON - Visualize your production LIVE. Luettavissa: [http://www.id4-realms.com/iprod/iprod\\_andon.htm](http://www.id4-realms.com/iprod/iprod_andon.htm). Luettu 28.11.2015.

Jussila, H. 2015. Ajanhallintablogi. Luettavissa: <http://ajanhallintablogi.com>. Luettu 21.11.2015.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kanbachi 2015. What is Kaizen? Luettavissa: <http://www.kanbanchi.com/what-is-kaizen>. Luettu 28.11.2015.

Laine, K. 1.9.2014. Myynnin opettaja. Laadulliset menetelmät. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu Oy. Luento. Helsinki.

- Laitinen, J. 2015. Helsingin Sanomat. Työpaikoilla pitäisi hengaila enemmän, sanoo aivotutkija. Luettavissa: <http://www.hs.fi/ura/a1420172981730>. Luettu 9.11.2015.
- Liker, J. K. & Convis, G. L. 2012. Toyotan tapa Lean -johtamiseen. Readme.fi. Hämeenlinna.
- McCandless, D. 2009. Information is Beautiful. Harper Collins. Lontoo.
- MCS Oy 2012. Leaniksi. Luettavissa: <http://leaniksi.fi/lean-sanasto/>. Luettu 24.11.2015.
- Microsoft 2015. Microsoft Dynamics CRM for Sales, Marketing and Customer Service. Luettavissa: <https://pinpoint.microsoft.com/en-us/services/12884977245>. Luettu 28.11.2015.
- Nissilä, T. & Storbacka, K. 2013. Lean Sales - More sales with less selling. Talent Vectia. Espoo.
- Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Libris Oy. Helsinki
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Luettavissa: [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5\\_5.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html). Luettu 12.11.2015.
- Salminen, P. 2015. Sales' House Finland. Ratkaisumyynti vaatii ketteryttä. Luettavissa: <http://www.saleshouse.fi/artikkelit/20-sales-house-finland/artikkelit/51-ratkaisumyynti-vaatii-ketteryytta>. Luettu 14.11.2015.
- Samsung Electronics Nordic. Samsung nimeää vuoden 2015 viisi kuuminta teknologiatrendiä. Luettavissa: <http://www.epressi.com/tiedotteet/elektronikka/samsung-nimeaa-vuoden-2015-viisi-kuuminta-teknologiatrendia.html>. Luettu 22.11.2015.
- SAS Institute 2015. Data Visualization. Luettavissa: [http://www.sas.com/en\\_us/insights/big-data/data-visualization.html](http://www.sas.com/en_us/insights/big-data/data-visualization.html). Luettu 20.11.2015.
- Sitra 2015a. Työajan sääntely jäänyt jälkeen työelämän muutoksesta. Luettavissa: <http://www.sitra.fi/uutiset/tyoajan-saantely-jaanyt-jalkeen-tyoelaman-muutoksesta>. Luettu 18.10.2015.



Sitra 2015b. Kello raksuttaa mennyttä aikaa: Työaikasääntelyn nykytila ja kehittämistarpeet. Luettavissa: <http://www.sitra.fi/julkaisut/Selvityksi%C3%A4-sarja/Selvityksia87.pdf>. Luettu 9.11.2015.

Six Sigma 2015a. Lean ja johtaminen. Luettavissa: <http://www.sixsigma.fi/fi/lean/yleinen/lean-ja-johtaminen/>. Luettu 14.11.2015.

Six Sigma 2015b. Tätä on Lean. Luettavissa: <http://www.sixsigma.fi/fi/lean/lean/>. Luettu 14.11.2015.

Taanila, Aki. 2013a. Akin menetelmäblogi: otantamenetelmä. Luettavissa: <https://tilastoapu.wordpress.com/2012/03/09/otantamenetelma/>. Luettu 15.10.2015.

Taanila, Aki. 2013b. Akin menetelmäblogi: paha piirakkakuviio. Luettavissa: <https://tilastoapu.wordpress.com/tag/paha-piirakkakuviio/>. Luettu 13.11.2015.

Tarvonen, H-M. 2015. Helsingin Sanomat. Tehokas työpäivä täynnä taukoja. Luettavissa: <http://www.hs.fi/ura/a1305924030558>. Luettu 22.11.2015.

The W. Edwards Deming Institute 2015. Luettavissa: <https://www.deming.org/theman/overview>. Luettu 21.11.2015.

Tilastokeskus 2012. Ajankäyttö on kansainvälisesti laajeneva tutkimusala. Luettavissa: [http://www.stat.fi/artikkelit/2012/art\\_2012-09-24\\_005.html](http://www.stat.fi/artikkelit/2012/art_2012-09-24_005.html). Luettu 10.11.2015.

Toimeksiantajayritys 2015. Verkkosivut. Luettu 7.11.2015.

Tuominen, S. & Pohjakallio, P. 2012. Työkirja. Työelämän vallankumouksen perusteet. WSOY. Helsinki.

Työterveyslaitos 2015a. Aivot ja työ – tutkimuskeskus. Luettavissa: [http://www.ttl.fi/fi/tyoterveyslaitos/organisaatio/ratkaisujen\\_kehittaminen/aivot\\_tyossa/Sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoterveyslaitos/organisaatio/ratkaisujen_kehittaminen/aivot_tyossa/Sivut/default.aspx). Luettu 10.11.2015.

Työterveyslaitos 2015b. Työajat, terveys, työhyvinvointi ja työelämään osallistuminen – Työaikoihin liittyvien uusien toimintamallien ja ratkaisujen luominen Pohjoismaihin. Luettavissa: [http://www.ttl.fi/fi/tutkimus/hankkeet/tyoajat\\_terveys\\_tyohyvinvointi\\_tyoelamaan\\_osallistuminen/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tutkimus/hankkeet/tyoajat_terveys_tyohyvinvointi_tyoelamaan_osallistuminen/sivut/default.aspx). Luettu 18.10.2015.

Vorne Industries Inc. 2013. Lean Glossary. Luettavissa: <http://www.leanproduction.com/lean-glossary.html#andon>. Luettu 24.11.2015.

Ylikännö, M. 2011. Sopivasti työtä ja vapaa-aikaa? Tutkimuksia ajankäytöstä eri elämäntilanteissa. Juvenes Print – Tampereen yliopistopaino Oy. Tampere.

## **Liitteet**

**Liite 1. Tutkimuksen toimeksiantajan esittely (salainen)**

## **Liite 2. Tutkimuslomake (salainen)**

### **Liite 3. Tutkimuksen aineisto (salainen)**

#### **Liite 4. Tutkimuksen yhteenveto ja tulokset (salainen)**

## Liite 5. Opinnäytetyöprosessin aikataulusuunnitelma

Viikko	Päivä	Vkopäivä	Tehtävät	Mitä valmiina?
38	14.9.	Maanantai	Aikataulun suunnittelu	Aikataulu
39	21.9.-		Teorian suunnittelu, aineistoa	Teorian runko
40	28.9.-		Teoriaa	
41	5.10.	Maanantai	Eka versio	Eka versio Sadulle
41	7.10.	Keskiviikko	Teoriaa	Ekan version esitys ke 7.10.
42	12.10.-		Teoriaa	
43	19.10.-		Lomaviikko	
44	28.10.		Teoriaa, toinen versio	Toinen versio ke 28.10.
45	2.11.-		Teoria valmis	
46	9.11.-		Tulokset, johtopäätökset	Kolmas versio ke 12.11.
47	16.11.-		Johdanto	
48	23.11.	Maanantai	Seminaari	Oikoluku
48	26.11.	Torstai	Valmiin työn esitys	Valmis oppari to 26.11.
48	27.11.	Perjantai	Lopullinen työ	Mahdolliset korjaukset pe 27.11.
49	30.11.	Maanantai	Urkund	Tallennus Urkundiin
49	30.11.	Maanantai	Kypsyysnäyte	Kypsyysnäyte
49	4.12.	Perjantai	Kaikki suoritukset Winhassa	Kaikki suoritukset Winhassa