



Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

Jasmin Knaapi

# Asiakaspalvelukonsepti 1Officen kehityskohteiden tutkiminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Talotekniikka

Insinöörityö

3.6.2019

Tekijä Otsikko	Jasmin Knaapi Asiakaspalvelukonsepti 1Officen kehityskohteiden tutkiminen
Sivumäärä Aika	30 sivua + 2 liitettä 3.6.2019
Tutkinto	insinööri (AMK)
Tutkinto-ohjelma	Talotekniikka
Ammatillinen pääaine	LVI-suunnittelu
Ohjaajat	tuotantotalouden osaamisaluepäällikkö Juha Haimala myyntipäällikkö Toni Sundström
<p>Grundfos-konsernissa otettiin käyttöön 1Office-asiakaspalvelukonsepti. 1Officen käyttöönoton myötä prosessissa tuli ilmi ongelmakohtia. Tämän insinööriyön tavoitteena oli tutkia ilmi tulleita ongelmakohtia ja kehittää niihin kehitysehdotuksia. Alkuperäinen tavoite keskitettiin ohjekäsikirjan tekemiseen.</p> <p>Ongelmakohtia tutkittiin työntekijöille tehtyjen haastattelujen kautta. Haastatteluissa tuli ilmi uusia ongelmakohtia ja näkökulmia niiden ratkaisemiseen. Insinööriyön aikana yrityksessä muodostettiin tiimejä, joissa yksittäisiä ongelmakohtia pyrittiin ratkaisemaan ja muodostamaan prosessille tehokkaat toimintatavat. Ongelmakohtiin etsittiin ratkaisuja myös kirjallisuudesta, esimerkiksi Lean-ajattelusta sekä muutosjohtamisesta.</p> <p>Insinööriyö keskittyi alun perin ohjekäsikirjan tekemiseen, mutta työn aikana koko prosessin mallintaminen osoittautui hyvin tärkeäksi osaksi insinööriyön tekoa ja kehitysehdotusten muodostumista. Työn tuloksena ongelmakohtiin tehtiin erilaisia kehitysehdotukset. Osa kehitysehdotuksista on hyvin konkreettisia työkaluja, kuten ohjekäsikirja ja sisämyynnin SharePoint-sivut. Muut kehitysehdotukset ovat teoreettisempia ajatuksia siitä, mihin prosessissa tulisi keskittyä, esimerkiksi virtaustehokkuuden kasvattaminen. Konkreettisemmat ratkaisut on otettu yrityksessä käyttöön jo ennen insinööriyön valmistumista.</p>	
Avainsanat	prosessin mallintaminen, asiakaspalvelukonseptin kehittäminen

Author Title	Jasmin Knaapi Developing customer service concept 1Office
Number of Pages Date	30 pages + 2 appendices 3 June 2019
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	Building Services Engineering
Professional Major	HVAC Design
Instructors	Juha Haimala, Head of Department Toni Sundström, Sales Operation and Supply Chain Manager
<p>The purpose of this final year project was to find solutions for problems in the internal sales process. In the beginning of the project the main goal was to assemble instructions for the process. After the project started it became obvious that the process needed to be modeled. After modeling the process, the identified problems needed to be recognized and solved.</p> <p>Interviews were conducted to recognize the problems with selected employees. The employees were asked questions about the process itself and the problems in the systems. Based on the results of these interviews, a list was made to determine which issues were possible to solve. The methods used in the project varied. Team-work was used to find better ways to do the subprocesses. Lean and Kotters change management were used for more abstract problems.</p> <p>Team-work was found to be a great method for recognizing efficient ways to do subprocesses. Lean thinking and increasing the flow efficiency lead to creating a coordinator position. Simultaneously, process guidelines were made for the internal sales.</p> <p>The most effective result in the project for the internal sales was a position of a coordinator which had a huge impact for the process. Team-work allowed employees to be a part of the change.</p>	
Keywords	process, lean, change management, internal sales

## Sisällys

### Lyhenteet ja käsitteet

1	Johdanto	1
1.1	Yritysesittely	1
1.2	Tausta ja tavoite	1
1.3	Toteutus	4
1.4	Rajaukset	5
2	Tutkimusprosessissa käytetyt menetelmät	5
2.1	Työntekijöiden haastattelut	5
2.2	Tiimityöskentely osana tutkimusprosessia	6
2.3	Kirjallisuuden tutkiminen	6
3	Sisämyynnin nykyinen prosessi	7
3.1	Järjestelmät	7
3.2	1Office prosessina	8
3.3	Prosessin nykytila	11
3.4	Kehityskohteet	13
3.4.1	Tahtotilan vastaiset työtavat	13
3.4.2	Yrityksen kommunikaatio	14
3.4.3	Prosessin sisäiset ohjeistukset	14
3.5	Ideat kirjallisuudesta	15
4	Kehitysehdotukset ja tulokset	16
4.1	Kehitysehdotukset	16
4.2	Kehitysprosessin tulokset	18
4.2.1	Korkea abstraktitaso – periaatteet	18
4.2.2	Keskimmäinen abstraktitaso – menetelmät	21
4.2.3	Matala abstraktitaso – työkalut	22
5	Yhteenveto	24
	Lähteet	29

## Liitteet

Liite 1. Grundfosin arvot ja tavoitteet

Liite 2. Keskustelujen kysymyslista

## Lyhenteet ja käsitteet

1Office	Grundfos-konsernin kehittämä asiakaspalvelukonsepti.
IR	SAP CRM -ohjelmassa tehtävä <i>interaction record</i> eli tapahtumamuistio. IR tehdään aina, kun asiakaspalvelija käsittelee uuden sähköpostin.
Product Center	Grundfosin tekemä internetpohjainen sivusto, jonka avulla voi hakea ja mitoittaa pumppuja tai tuotteita.
prosessi	Tietokannan hallintajärjestelmä. Ohjelmisto, jonka avulla hallinnoidaan tietokantoja.
RFI	Käsite SAP CRM -ohjelmassa, joka tulee sanoista <i>request for information</i> eli tietopyyntö.
RFQ	Käsite SAP CRM -ohjelmassa, joka tulee sanoista <i>request for quotation</i> eli tarjouspyyntö.
SAP	Yritys, joka valmistaa toiminnanohjausjärjestelmiä.
SAP CRM	SAP-yrityksen tuottama asiakashallintarekisteri. CRM on lyhenne sanoista <i>customer relationship management</i> (asiakashallintarekisteri).
sisämyynti	Sisämyynti on myyntiä, joka tehdään etänä joko puhelimen tai sähköpostin välityksellä. Sisämyyntiä voi kuvata myös asiakaspalveluna.
ulkomyynti	Ulkomyynti on asiakkaan luona tapahtuvaa myyntiä. Ulkomyyjää kutsutaan myös kenttämyyjäksi.

## 1 Johdanto

Grundfos-konserni päättää viiden vuoden välein strategiat, joiden avulla yrityksen liiketoimintaa kasvatetaan. Uusimman 2020-strategian yhtenä osa-alueena on asiakastytyväisyyden kasvattaminen. Tämän strategian pohjalta Grundfos-konserni kehitti uuden asiakaspalvelukonseptin ”1Office”. Uuden konseptin tavoitteena oli nopeuttaa läpimenoaikaa, eli aikaa asiakkaan yhteydenotosta vastauksen lähettämiseen. Konseptin ajatuksena oli ohjata yhteydenotot yhteen sähköpostiosoitteeseen ja puhelinnumeroon, samalla yhtenäistäen tytäryhtiöidensä toimintatapoja. 1Officen myötä tytäryhtiöissä otettiin laajemmin käyttöön jo aiemmin käytössä ollut CRM-järjestelmä (eli asiakashallintarekisteri). Uutta asiakaspalvelukonseptia oli pilotoitu muissa tytäryhtiöissä jo aiemmin, minkä vuoksi sitä räätälöitiin Suomen tytäryhtiötä varten. Käyttöönotto ei tästä huolimatta tapahtunut ongelmitta. CRM-järjestelmän käyttö osana prosessia oli monivaiheista ja aikaa vievää. Alkuperäinen ajatus asiakaspalvelun nopeuttamisesta ei toteutunut, vaan päinvastoin hidastui. Ilmi tullessiin ongelmiin haluttiin tutkia ratkaisuja. Tässä insinööriyössä on näitä ongelmia tutkittu ja tehty kehitysehdotuksia tutkimusten pohjalta.

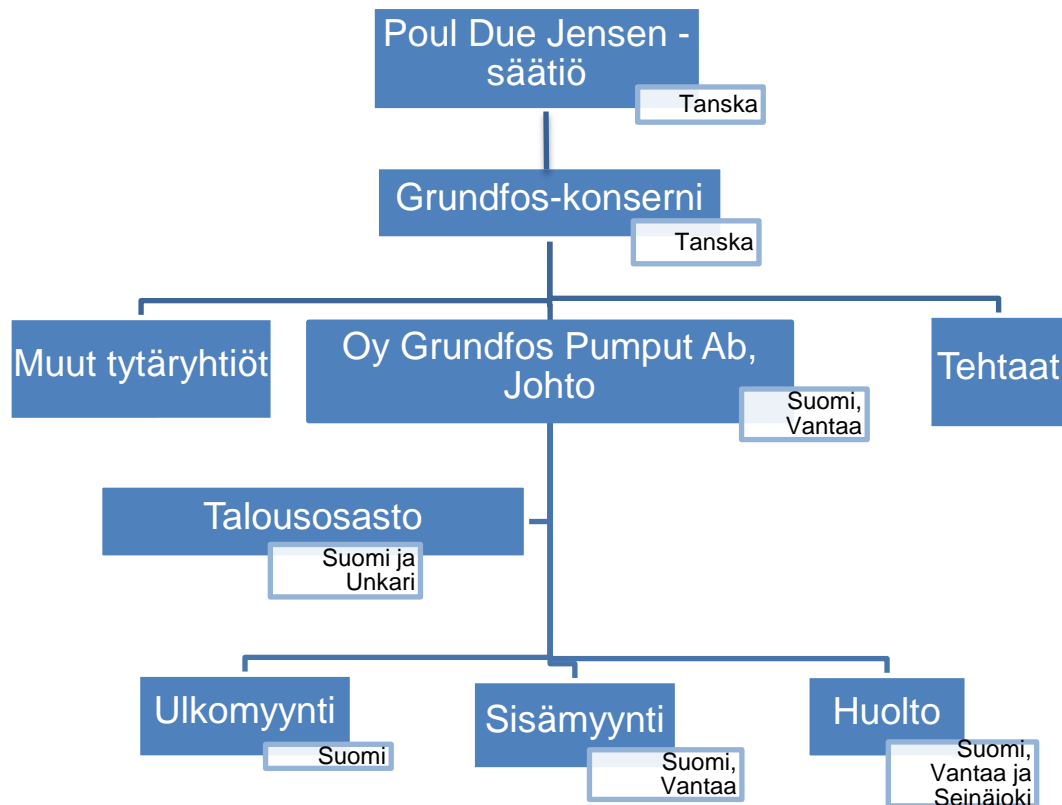
### 1.1 Yritysesittely

Grundfosin on perustanut Poul Due Jensen Tanskassa vuonna 1945, ja se on nykypäivänä maailman johtava pumppuvalmistaja. Grundfosin omistaa Poul Due Jensen -säätiö ja perustajan jälkeläiset. Tällä hetkellä yritys toimii yli 55 eri maassa, ja sillä on noin 19 000 työntekijää [1]. Suomessa yritys on toiminut jo yli 60 vuotta, ja myynnin osalta sitä edustaa Oy Grundfos Pumput Ab [2]. Tuotelinjaan kuuluvat muun muassa lämmitys- ja ilmastointijärjestelmien kiertopumput, paineenkorotuspumput ja jäteveden käsittelyyn liittyvät pumput sekä pumppaamot. Yritys valmistaa vuodessa yli 17 miljoonaa pumppua [3].

### 1.2 Tausta ja tavoite

Sisämyynnin tarkoituksena on olla ulkomyyntin tukena sekä samaan aikaan olla suorassa yhteydessä asiakkaisiin asiakaspalvelun kautta. Sisämyynnin töihin kuuluu muun

muassa tarjousten ja tilausten teko sekä tekninen tuki. Lähes poikkeuksetta alkuyhteydenotto tulee asiakkaalta sisämyyntiin tai ulkomyyntiin. Sisämyynnistä ei lähtökohtaisesti olla asiakkaaseen yhteydessä ilman tätä alkuyhteydenottoa. Sisämyynti on linkkinä eri organisaation osien välillä, joihin kuuluvat muun muassa ulkomyyjät, talousosasto, valmistavat tehtaot, kuljetusliikkeet sekä huolto. Kaaviossa 1 on kuvattu organisaation rakenne, josta näkyy, mistä muista osista sisämyynnin lisäksi organisaatio koostuu sekä missä kyseiset organisaation osat sijaitsevat.

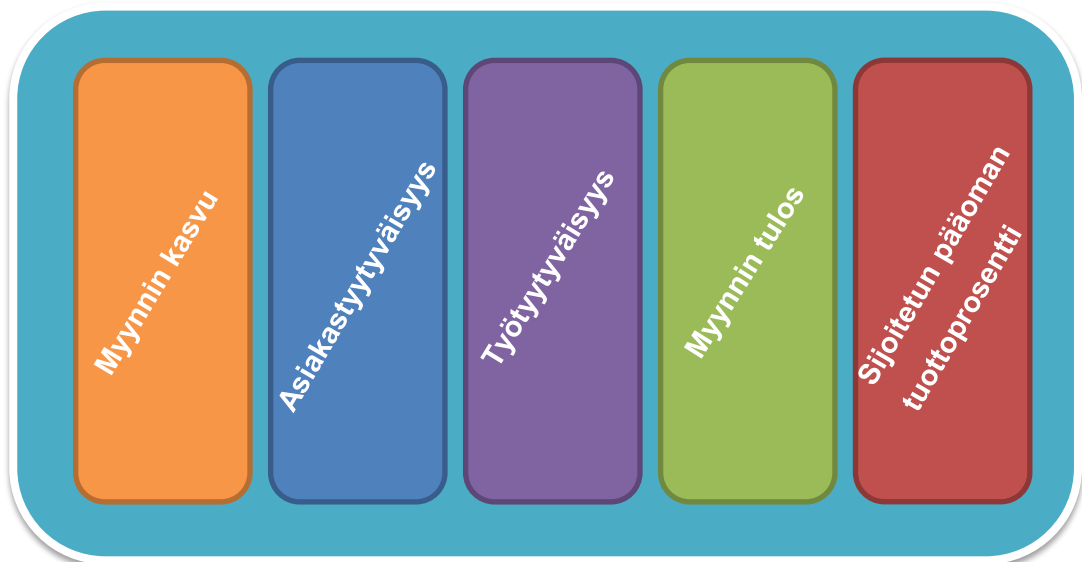


Kaavio 1. Organisaation rakenne

Grundfos-konsernin johto hyväksyi uuden 2020-strategian tammikuussa 2015. Strategia koostuu viidestä eri segmentistä, jotka pohjautuvat Grundfosin olemassa oleviin arvoihin ja tavoitteisiin. Eri segmentit on esitetty kaaviossa 2 [4]. Strategian voi jakaa kahteen eri kategoriaan, talouden mittareihin sekä tyytyväisyyden kehittämiseen. Talouden mittarit koostuvat myynnin kasvusta ja tuloksesta sekä sijoitetun pääoman tuotto prosentista.



Yleiseen tyytyväisyyteen kuuluu asiakastyytyväisyys ja työtyytyväisyys [5]. Yhtenä tavoitteena on asiakastyytyväisyyden kasvattaminen. Osana kyseisen tavoitteen saavuttamista konserni kehitti asiakaspalvelukonsepti 1Officen, jossa asiakkaan yhteydenotot tulevat yhteen sähköpostiosoitteeseen ja puhelinnumeroon. Tähän hyödynnettiin jo käytössä ollutta CRM-järjestelmää. Suurin vaikutus uudesta asiakaspalvelukonseptista ilmeni sisämyynnissä. Muissa organisaation osissa muutos ei ollut merkittävä. Asiakaspalvelukonseptin toteutus tapahtuu sisämyynnin osalta kolmella eri tasolla. Asiakaspalvelijat jakautuvat Front-, Middle- ja BackOfficeen. FrontOffice-asiakaspalvelija käsittelee yksinkertaiset ja nopeat tehtävät sekä käy läpi sähköpostiin tulevia viestejä. MiddleOffice käsittelee tilaukset sekä muut logistiset työtehtävät ja BackOffice monimutkaiset sekä paljon aikaa vievät tehtävät. Sisämyynnissä toimii tällä hetkellä 10 asiakaspalvelijaa, joiden osaamistaso ja erikoistumiset vaihtelevat. Asiakaspalvelijat jakautuvat karkeasti puhdas- ja jätevesijärjestelmiin sekä teollisuuden sovelluksiin.



Kaavio 2. Grundfos-konsernin 2020 -strategia

Asiakaspalvelukonseptia pilotoitiin muutamassa eri tytäryhtiössä ennen laajempaa käyttöönottoa. Pilotointi ei ollut helppoa, ja ongelmia syntyi niin CRM-järjestelmän hitaudesta kuin myös muutosjohtamisen puutteesta [6]. Konsernissa toimii useita erikokoisia tytäryhtiöitä, jotka toimivat myös erilaisissa myyntikulttuureissa. Lähtökohtaisesti asiakaspalvelukonsepti pysyy samana, mutta sitä modifioidaan jokaiseen tytäryhtiöön sen toimintakulttuurin ja asiakaspalvelijoiden määrän mukaan. Suomen tytäryhtiö on pienempi kuin

moni muu yrityksen tytäryhtiö. Tästä johtuen asiakaspalveluprosessi on otettu hieman eri tavalla käyttöön kuin 1Officen alkuperäinen ajatus on. Yrityksen sisämyynnin vähäisyydestä johtuen kaikki asiakaspalvelijat ovat käytännössä BackOffice-roolissa. Tästä modifioinnista huolimatta asiakaspalvelukonseptin käyttöönotto ei tapahtunut ilman ongelmia. Isoin ongelma oli CRM-järjestelmä, joka ei ole visuaalinen eikä helppokäyttöinen. CRM-järjestelmä on hyvin monivaiheinen, joka jo itsessään aiheuttaa turhautumista. Järjestelmä on myös todella hidas, ja jokaisen vaiheen jälkeen joutuu odottamaan muutama sekunnin järjestelmän latautumista. Kokonaisuudessaan käyttöönotto oli turhauttavaa työntekijöille sekä asiakkaille. Sähköpostien käsittelyn rinnalla toimii Trio (puhelinjärjestelmä), jonka käyttöönoton aikana ilmeni myös ongelmia, esimerkiksi puhelinlinjat eivät toimineet. Päädyttiin tilanteeseen, jossa asiakas joutui tottumaan uuteen sähköpostiosoitteeseen ja hitaaseen vastaamiseen, eikä samaan aikaan saanut asiakaspalvelijoita kiinni edes puhelimitse. Asiakaspalvelukonsepti otettiin sisämyynnissä käyttöön joulukuussa 2016. Vaikka konsepti saatiin jollain tasolla toimivammaksi kevään 2017 aikana, isoja ongelmia tuli ilmi kesän loma- ja ruuhka-aikana. Työmäärä oli suuri, ja työntekijöiden määrä kesäloma-aikaan on normaalia pienempi. Kun edellä olevien tekijöiden lisäksi sisämyynnin prosessin hallinnointi puuttui lähes kokonaan, uusi asiakaspalvelukonsepti aiheutti turhautumista sekä asiakkaisissa että työntekijöissä. Konsernin alkupe-  
räinen tavoite asiakaspalvelun nopeutumisesta ei toteutunut.

Tämän insinööriyön tavoitteena oli tehdä kehitysehdotuksia uuden asiakaspalvelukonseptin myötä ilmi tulleisiin ongelma-kohtiin.

### 1.3 Toteutus

Jotta pystyttiin määrittelemään, mikä toimintatapa palvelee asiakaspalvelukonseptia parhaiten, tuli tehdä prosessin nykytilan ja konsernin kehittämisen 1Office-konseptin mallinnus. Näiden pohjalta saatiin tuotua ilmi myös prosessin muita kehityskohteita ja tehtiin korjausehdotuksia. Insinööriyön tekijänä olen samaan aikaan osana prosessia ja päivittäin kosketuksissa ongelmien kanssa. Tutkin päivittäin työtehtävien kautta prosessia, sen ongelma-kohtia ja parannusehdotuksia yhdessä kollegojeni kanssa. Tämän lisäksi pidin kollegoilleni haastatteluja, jossa kävimme näitä ongelma-kohtia läpi. Samalla tuli ilmi syitä siihen miksi 1Office-konsepti ei toteudu prosessin joka vaiheessa. Työn aikana tehtiin myös useita muita haastatteluja yrityksessä toimivien eri osastojen asiantuntijoiden

kanssa. Näiden haastattelujen pohjalta hahmoteltiin prosessin tahtotilaa ja kehityskoh- teita. Kehittämistutkimuksen aikana tutkittiin erilaisia prosessin kehittämiseen liittyviä ai- neistoja ja ideologeja, kuten Leania ja muutosjohtamista. Työn pohjustuksena käytettiin myös prosessin mallintamiseen liittyvää aineistoa.

#### 1.4 Rajaukset

Työ rajattiin niin, että se käsittelee tekniskaupallisesta näkökulmasta sisämyyntiin pääprosessin kulun. Suurimmat ongelmakohdat alaprosesseista tulevat ilmi tarjouspyyn- nön käsittelyssä CRM-ohjelman kautta, minkä vuoksi tätä alaprosessia on tarkasteltu tarkemmin. Muut alaprosessit mainitaan työssä siltä osin kuin ne liittyvät pääprosessiin.

## 2 Tutkimusprosessissa käytetyt menetelmät

Asiakaspalvelukonsepti 1Officen ongelmakohdat olivat tiedossa insinööriyön alkuvai- heessa. 1Officen myötä laajemmin käyttöön otettu CRM-järjestelmä oli hidas, monimut- kainen ja -vaiheinen käyttää. Osastolla oli huomattavissa selkeää muutosvastarintaa eikä alaprosesseille ollut yhtenäistä toimintatapaa. Tutkimusprosessin toteutus voidaan jakaa kolmeen osaan: haastatteluihin, tiimityöskentelyyn ja kirjallisuuden tutkimiseen.

#### 2.1 Työntekijöiden haastattelut

Insinööriyön tekijänä olin samanaikaisesti työntekijänä sisämyynnin osastolla. Työkoke- mukseni oli verrattain pieni asiakaspalvelukonseptin käyttöönoton aikana. Osastolla oli kuitenkin useita työntekijöitä, joilla oli pitkä työkokemus ja osaaminen itse prosessin työs- tämiseen. Jotta saatiin mahdollisimman laaja käsitys osaston työntekijöiden mielipiteistä, päätettiin ottaa riittävän suuri hajonta haastateltaviin työntekijöihin. Ensimmäinen haas- tateltava oli työskennellyt hieman alle vuoden ja toinen haastateltava yli 20 vuotta sisä- myynnin osastossa. Ajateltaessa työkokemusta sisämyynnin työntekijät jakautuvat sel- keästi näihin kahteen eri jakaumaan, muutaman vuoden ja yli 20 vuoden työkokemuk- seen. Näin ollen oli kohtuullista olettaa, että tällä hajonnalla saataisiin riittävän laaja kä- sitys pienellä otannalla.

Haastateltavilta kysyttiin samat kysymykset, jotka määriteltiin jo ennalta tiedossa oleviin ongelmakohtiin. Kysymykset keskittyivät enimmäkseen eri järjestelmien toimivuuteen ja erityisesti CRM-järjestelmän moniin työvaiheisiin. Haastatteluissa käytiin läpi myös sisäistä kommunikointia eri osastojen välillä sekä yleisellä tasolla prosessin toimivuutta. Ennen haastatteluja oli tiedossa useita ongelmakohtia. Haastattelujen pohjalta saatiin niiden takana piilevistä syistä kuitenkin parempi yleiskuva. Haastatteluista tuli ilmi myös uusia näkökulmia kehitysehdotuksiin.

## 2.2 Tiimityöskentely osana tutkimusprosessia

Konsernin kehittelemän asiakaspalvelukonseptin 1Officen käyttöalustana toimiva CRM-järjestelmä on isona tekijänä monessa ilmi tulleessa ongelmassa. Työn alkuvaiheissa tuli hyvin selväksi se, ettei järjestelmää voida vaihtaa, koska sen käytöstä on päätetty konsernin tasolla. Prosessin kehittämisessä päätettiin hyödyntää tiimityöskentelyä, jolloin resurssit ovat tehokkaammin käytettävissä. Sisämyynnin osastolta tiimit muodostuivat lähinnä sen mukaisesti, kuka oli motivoitunut osallistumaan tiimeihin. Tämä siitä syystä, että ei kehitellä tiimejä ja pidetä sitä myöten palavereita, jotka eivät ole tuottavia. Tiimeihin otettiin mukaan sisämyynnin sisältä eri työkokemuksen omaavia henkilöitä, jotta osaston voimavaroja voitaisiin käyttää mahdollisimman tehokkaasti. Tiimien vetovastuu muodostui enimmäkseen osaamistason ja motivaation mukaisesti. Toiset tiimin osalliset olivat kiinnostuneita eri järjestelmien, esimerkiksi Microsoft SharePointin käytöstä, ja toiset enemmän työskentelytapojen kehittämisestä. Tiimin aloituskokouksessa osallisena oli aina tiimin jäsenet ja sisämyynnin esimies. Aloituskokouksen jälkeiset välipalaverit pidettiin poikkeuksetta tiimin jäsenten kesken. Kun kehitystä tai ratkaisuja oli mahdollista esittää, pidettiin palaveri, jossa tulokset esitettiin esimiehelle.

## 2.3 Kirjallisuuden tutkiminen

1Office asiakaspalvelukonseptina on Grundfos-konsernin kehittelemä, mutta sen kehittämiseen johtaneet syyt eivät ole pohjimmiltaan poikkeavia muihin organisaatioihin nähden. Tästä johtuen tähän insinööriyöhön luonnollisesti sovellettiin esimerkiksi yleisiksi määritelmiksi muodostuneita Leania ja muutosjohtamista. Grundfos-konserni on iso glo-

baali yritys, jonka sisällä on tehty muitakin kehittämistöitä ja -projekteja. Esimerkkinä sisämyynnin esimiehen tekemä tutkimustyö, jossa tutkittiin 1Office-asiakaspalvelukonseptin käyttöönottoa ja 1Officen toteutumista pilottityrityksissä. Näitä kirjallisuuden materiaaleja hyväksikäyttäen modifioitiin 1Officeen parhaiten soveltuva lähestymistapa.

### 3 Sisämyynnin nykyinen prosessi

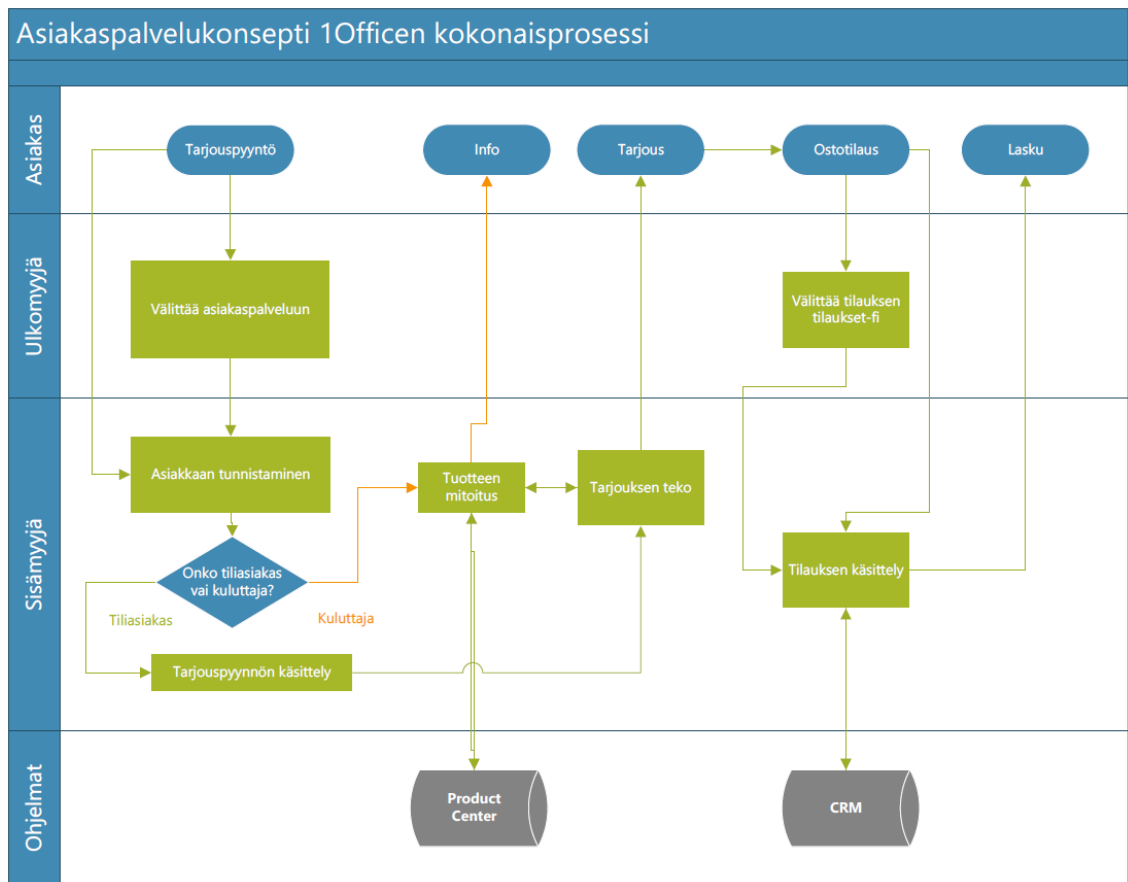
Prosessin mallintaminen tulee aloittaa toimintaympäristön määrittelyllä. Tämän jälkeen tulee määrittellä, mihin osaan mallinnettava prosessi kuuluu organisaatiossa. Yleisen määrittelyn jälkeen tulee tunnistaa ydinprosessit ja niiden myötä määrittellä prosessin tahtotila. Tahtotila kertoo, miten prosessin tulisi edetä, jotta tavoitteet saavutetaan. Kun tahtotila on määritelty, voidaan tutkia, mikä on prosessin nykytila. Nykytila tuo ilmi prosessin ongelmakohdat ja vaiheet, jotka poikkeavat tahtotilasta [7]. Tässä työssä prosessin tahto- ja nykytilan mallinnuksessa on käytetty niin sanottua uimaratakaaviota hyödyntäen Microsoft Visio -ohjelmaa.

#### 3.1 Järjestelmät

Suurin osa yrityksen järjestelmistä on SAP-pohjaisia ohjelmia. SAP on ollut käytössä hallinnon, tilausten käsittelyn ja varastojen osalta jo aiemmin. Muutama vuosi sitten käyttöön on otettu myös SAP CRM-ohjelma, jota kautta on ollut mahdollista tehdä muun muassa tarjoukset ja hallita asiakasrekisteriä. Pumppujen mitoituksessa käytetään nettipohjaista Product Centeriä, joka on avoin myös yrityksen ulkopuolisille ihmisille. Product Center sisältää suurilta osin yrityksen kaikki valmiiksi koodatut pumput. Yrityksellä on edelleen henkilökohtaiset sähköpostiosoitteet käytössä sisäistä kommunikaatiota varten, joita käytetään Outlook-ohjelmalla. Sisämyynnin käytössä on myös tilaukset-fi-sähköpostiosoite, jonka kautta tilaukset käsitellään. Puhelinjärjestelmänä toimii TRIO-ohjelman avulla tietokoneen kautta ja sen rinnalla, enimmäkseen sisäisessä kommunikaatiossa, Skype.

### 3.2 Office prosessina

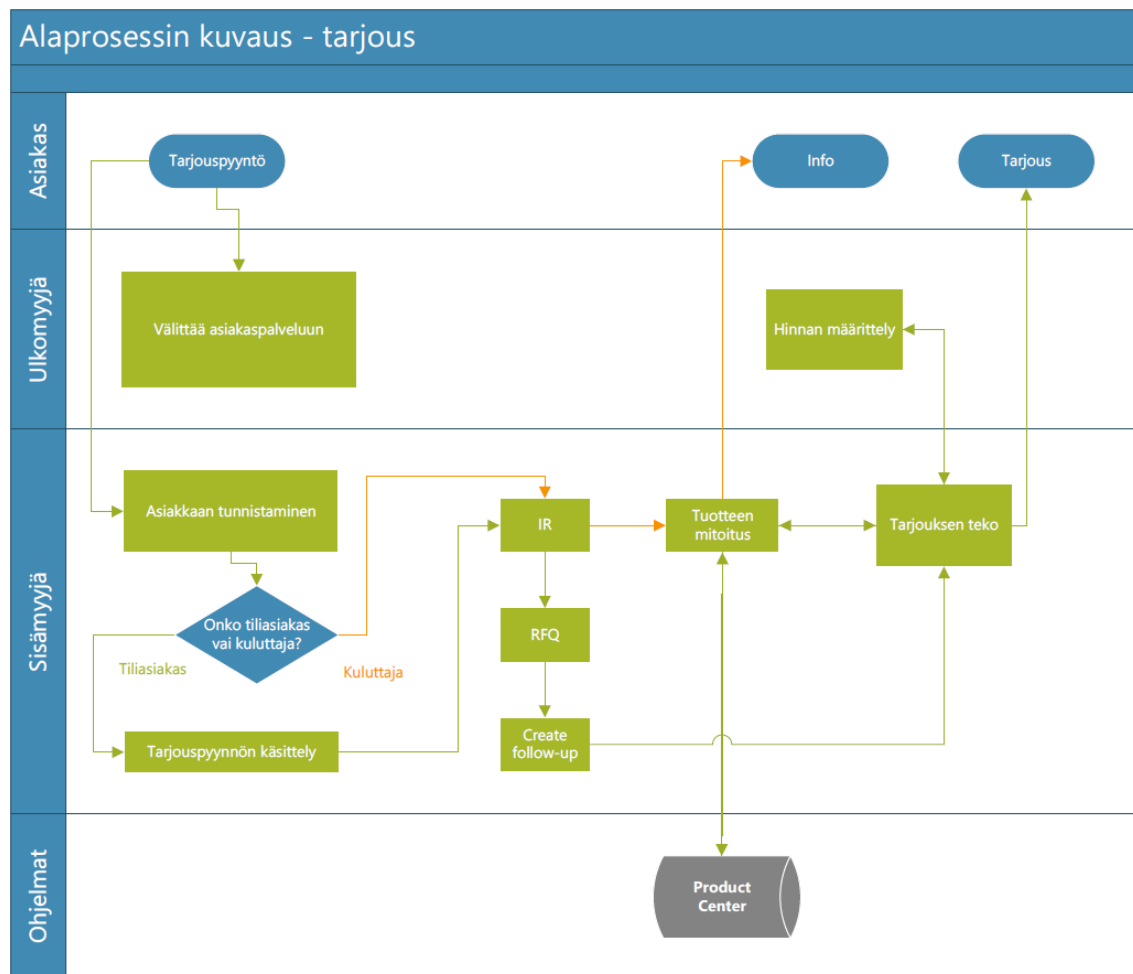
Kuten kaaviossa 3 on kuvattu, prosessi alkaa tarjouspyynnöstä, jonka asiakas lähettää joko suoraan asiakaspalveluun tai ulkomyyjälle, joka välittää viestin asiakaspalveluun. Tarjouspyynnön käsittely alkaa asiakkaan tunnistamisesta. Jos kyseessä on kuluttaja, tuote mitoitetaan ja lähetetään tieto asiakkaalle. Jos kyseessä on toiminnanharjoittaja, esimerkiksi asentaja, urakoitsija, suunnittelija tai tukkuliikkeen edustaja, käydään tarjouspyyntöön liittyvät tiedot läpi ja mitoitetaan pumpput Product Centerin kautta. Kun tarjous on tehty, lähetetään tarjous sekä siihen liittyvät muut liitteet asiakkaalle sähköpostitse CRM-järjestelmän kautta. Tämän jälkeen toiveena on se, että tarjouksesta syntyy kauppa, ja asiakas lähettää meille ostotilauksen. Ostotilaus voi tulla ulkomyyjälle, joka välittää sen tilaukset-fi-sähköpostiosoitteeseen, tai asiakas lähettää ostotilauksen sinne suoraan. Ostotilauksen vastaanottamisen jälkeen tarjouksen tiedot haetaan CRM-järjestelmästä ja tarjous muodostetaan järjestelmän kautta suoraa tilaukseksi SAP-järjestelmään. Lasku muodostuu tuotteen lähetyksen jälkeen automaattisesti [8].



Kaavio 3. Asiakaspalvelukonsepti 1Officen mukainen prosessin kuvaus.

Osana 1Officen ajattelua on prosessin läpinäkyvyys sekä järjestelmän eri vaiheista saatavat raportit. Tästä sekä CRM-järjestelmästä johtuen prosessi on tarjouspyynnön kannalta hieman monivaiheisempi kuin kaaviossa 3 on esitetty. Koska nämä monet eri työvaiheet ovat yksi iso ongelmakohta, selitetään ne vielä erikseen yksityiskohtaisemmin. Kuten kaaviossa 4 on kuvattu, prosessi alkaa tarjouspyynnöstä, jonka asiakas lähettää joko suoraan asiakaspalveluun tai ulkomyyjälle, joka välittää viestin asiakaspalveluun. Kun tarjouspyyntö otetaan käsittelyyn, määritellään ensin kysely talotekniikan, teollisuuden tai jätevesipuolen osastolle. Tämän jälkeen tunnistetaan asiakas. Jos kyseessä on kuluttaja, hänet lisätään yleiseen kuluttajien asiakastiliin, tehdään IR (interaction record eli tapahtuma muistio), mitoitetaan tuote ja lähetetään tieto asiakkaalle. Jos kyseessä on toiminnanharjoittaja, etsitään asiakkaan tili tai perustetaan uusi tili. Kun tili on tiedossa, luodaan tarjouskyselylle ensin IR, jossa määritellään sähköpostin sisältö ja voidaan kir-

joittaa pieni kuvaus siitä. Tämän jälkeen tehdään tiketti, jota CRM-järjestelmässä kutsutaan RFI:ksi (Request for information eli tietopyyntö) tai RFQ:ksi (Request for quotation eli tarjouspyyntö). Tarjousta tehdessä valitaan RFQ, minkä jälkeen käydään tarkemmin tarjouspyyntöön liittyvät tiedot läpi ja mitoitetaan pumpput ProductCenterin kautta. Tämän jälkeen siirrytään takaisin CRM-ohjelmaan, aukaistaan RFQ ja luodaan uusi tarjous, joka samalla linkitetään tämän kyseisen RFQ:n alle. Kun tarjous on tehty, mennään samaa kautta ensin RFQ:n alle, sulkemaan tiketti, minkä jälkeen asiakkaalle lähetetään sähköpostitse tarjous sekä siihen liittyvät muut liitteet.



Kaavio 4. Asiakaspalvelukonsepti 1Officen alaprosessin kuvaus.

Kun tarjouspyyntö käsitellään tätä kautta, pystytään esimerkiksi asiakkaan alunperin lähettämä sähköposti etsimään asiakkaan omien asiakastietojen alta. Jokainen vaihe prosessin tahtotilassa on tärkeä ja auttaa kaiken tiedon löytämistä jälkepäin. Jos



tarjouksesta tulee tilaus, se on hyvin helppoa muuttaa tilaukseksi CRM-ohjelmaan tehdyn tarjouksen pohjalta. Tilauksen käsittelijä näkee tarvittaessa myös alkuperäisen pyynnön, jolla voidaan välttää virheiden tapahtumista tapauksissa, joissa tilaus on tullut sisämyyntiin epäselvin tai puutteellisin tiedoin.

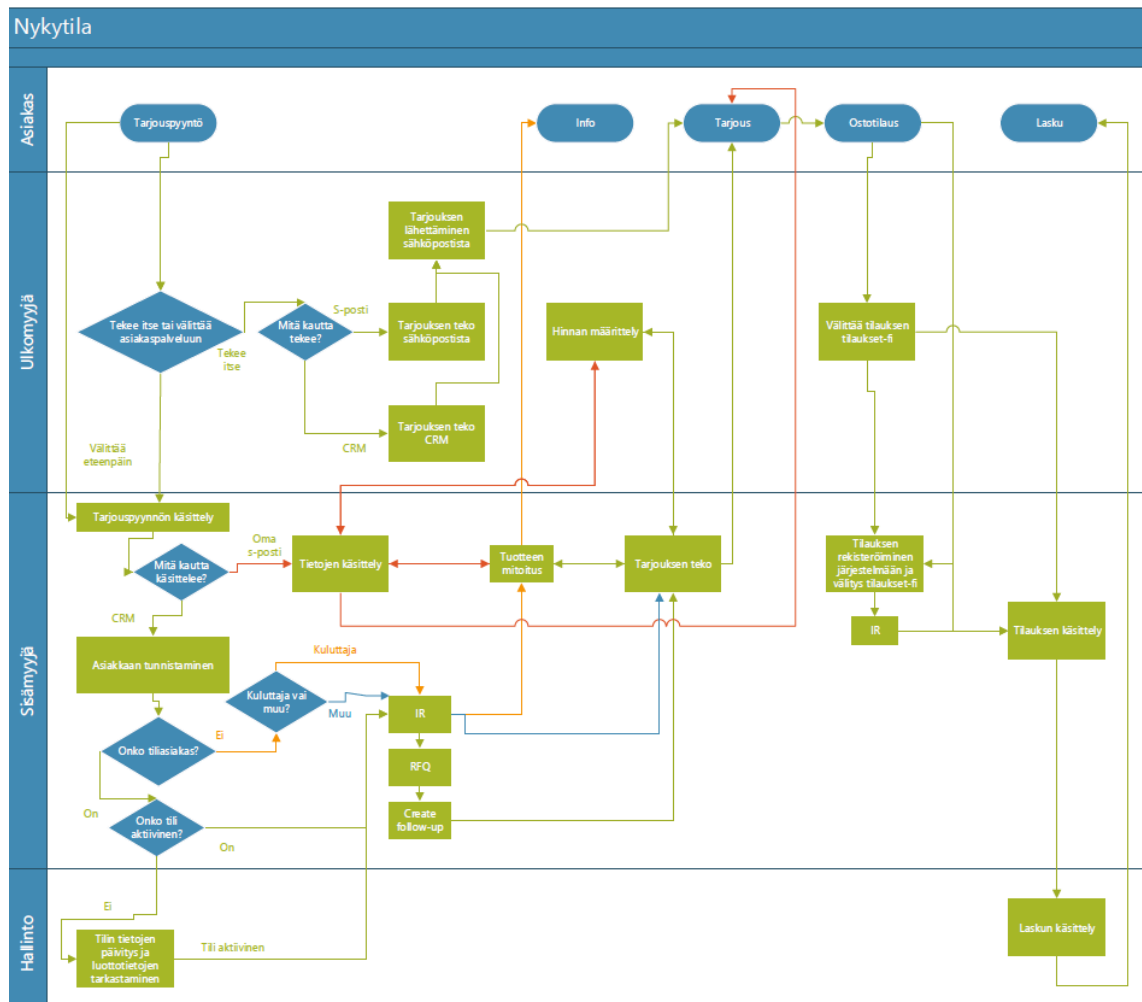
Kun toimitaan tahtotilan mukaisesti, 1Officesta hyötyvät konserni, Suomen tytäryhtiön johto, ulkomyynti sekä sisämyynti. CRM:n kautta konserni ja yrityksen johto saa laajoja raportteja, myyntiennusteita sekä muita tilastoja. Prosessi mahdollistaa tiedon läpinäkyvyyden, sillä tieto ei ole ainoastaan yhden työntekijän sähköpostissa tai tietokoneella vaan kaikkien käytettävissä yhteisessä järjestelmässä. Asiakkaan tiedoissa on jokainen sisämyyntiin tullut yhteydenotto, tarjoukset ja muut asiakastiedot. Näin ollen jos jotain tietoa tarvitaan myöhemmin, se löytyy helposti ja selkeästi asiakkaan tiedoista.

### 3.3 Prosessin nykytila

Kuten kaaviossa 5 näkyy, nykytila toimii osittain määritellyn tahtotilan mukaisesti. Vaikka nykyinen prosessi on ollut käytössä jo jonkun aikaa, sen rinnalla on yhä henkilökohtaiset sähköpostiosoitteet sisäiseen käyttöön. Sähköpostiosoitteiden muotoa ei muutettu prosessin uudistuessa. Koska edellisessä prosessissa henkilökohtaiset sähköpostit olivat käytössä myös ulkoisessa viestinnässä useita vuosia, on täysin luonnollista, että tämä viestiyhteys asiakkaisiin ei katkea hetkessä. Ulkomyyjien henkilökohtaiset sähköpostit jäivät käyttöön vanhan prosessin mukaisesti ja ovat samaa muotoa kuin sisämyyjien sähköpostit. Tämä aiheuttaa sen, että myös uudet asiakkaat pystyvät päättelemään sisämyyjien sähköpostiosoitteen ja lähettävät niihin sähköposteja. Osa asiakkaista ei halua lähettää sähköposteja yleiseen sähköpostiosoitteeseen, minkä vuoksi ne suosivat yhä edelleen henkilökohtaisia sähköpostiosoitteita.

Jokainen asiakkaan yhteydenotto tulisi siirtää yhteiseen asiakaspalvelu-, tai tilauksetsoitteeseen. Ulkomyyjät tekevät myös tarjouksia, osa CRM-ohjelmaan ja osa suoraan sähköpostilla asiakkaalle. Tämä yhdessä sisämyynnin omien sähköpostien käytön kanssa sekoittaa prosessin tahtotilan toteutumista. Prosessin toimivuutta hidastaa järjestelmän eli CRM-ohjelman hitaus, sekavuus sekä liian monet eri työvaiheet. Tämä osittain aiheuttaa sitä, että on helpompi palata vanhaan prosessiin ja lähettää sähköposti

suoraan omasta sähköpostista. Käytössä olevat useat erilliset järjestelmät tekevät prosessista sekavan, sillä samaan aikaan tulee olla monta eri ohjelmaa auki. Tilausvaiheessa kaikkia tarjouksia ei ole tehty CRM-ohjelmaan, joka aiheuttaa sen, että vaikka alkuperäinen viestiketju olisi tiedossa, ei välttämättä tiedetä tarkalleen oikeita tuotteita. Tämä lisää työmäärää ja hidastaa tilauksien käsittelyä.



Kaavio 5. Prosessin nykytila.

Työkuorma vaihtelee päivittäin ja viikoittain hyvin paljon. Kuormaan vaikuttaa vuodenaika, ulkomyyjillä olevat pidemmät messut, lomat sekä hetkellinen pienentynyt työntekijöiden määrä esimerkiksi sairauden johdosta. Tiedon jakaminen osastojen välillä näissä

tapauksissa olisi äärimmäisen tärkeitä, jotta prosessia voisi hetkellisesti mukauttaa valitsevaan työkuormaan nähden. Tiedon kulku on kuitenkin usein puutteellista eikä kokonaisuuden hallitsemiseen ole työkaluja.

Sisämyynnillä ei ole kokonaisvaltaista ohjeistusta työhön liittyvistä alaprosesseista. Työhön tultaessa käydään muutaman viikon kestävä perehdytysjakso, jossa tietoa jaetaan sen mukaisesti mitä alkuvaiheessa tulee tietää. Suurin tiedon lähde ovat toiset kollegat. Näin ollen toimintatapoja on monia ja prosessi muuttuu, tekijästä riippuen, hieman erilaiseksi.

### 3.4 Kehityskohteet

CRM-järjestelmän hitaus ja epäselkeys vaikuttavat itsessään prosessin tehokkuuteen, mutta ovat samalla osasyinä muihin epäkohtiin. Prosessia olisi miellyttävämpi toteuttaa, jos järjestelmän jokainen vaihe tukisi prosessia. Jotkut prosessin vaiheet ovat kuitenkin olemassa ainoastaan järjestelmän takia tai liittyvät prosessin raportointiin. Järjestelmän ja prosessin moninaisista vaiheista, kuten IR:stä, on kuitenkin hyötyä tiedonlähteenä. Käytössä oleva järjestelmä on konsernin määrittelemä, minkä vuoksi siihen liittyviin ongelmiin, kuten hitauteen, emme suoranaisesti tämän työn avulla pysty vaikuttamaan.

#### 3.4.1 Tahtotilan vastaiset työtavat

Suurin osa tarjouksista kirjataan CRM:ään tahtotilan mukaisesti. Syitä sille, miksi kaikki tarjoukset eivät päädy CRM:ään on varmasti monia. Haastattelujen pohjalta selvisi, että suurimpina syinä ovat järjestelmän hitaus ja vuosien mittaan totuttuihin tapoihin päätyminen. Näille syille on vaikea löytää yhtenäistä ratkaisua. Tärkeämpää olisi keskittyä siihen, mitä hyötyä järjestelmästä on. Prosessia kritisoidaan siitä, että tieto löytyy monen eri ohjelman kautta. Jos kaikki tarjoukset tehtäisiin aina CRM:ään, yksi osuus tästä hajautuksesta katoaisi. Ulkomyyjille yhtenä etuna heidän tekemiensä tarjousten löytymisessä CRM-ohjelmasta olisi se, että silloin sisämyynnin työntekijöille olisi tarjolla vanhoja jo olemassa olevia tarjouksia, joista ottaa mallia. Näin ollen osa töistä tulisi tehtyä jo sisämyynnissä, mikä poistaisi kuormitusta ulkomyyjältä [9].

Sisämyynnin henkilökohtaisten sähköpostien käyttö asiakaspalvelun välineenä on jossain tapauksissa nopeampaa kuin asian käsittely yleisen sähköpostin kautta. Tällöin prosessin tahtotila ei kuitenkaan toteudu, mikä vaikuttaa niin asiakkaan historian puutteellisuuteen kuin myös työkuorman säätelyyn. Jos kaikki sähköpostit käsiteltäisiin yhteisen sähköpostin kautta, asiakkaan historiatietoihin jäisi tieto tuotteista, joita on tarjottu, onko näistä tullut kauppaa ja millä hinnalla kauppa on saatu. Yleisellä tasolla näkyisi selkeästi, jos tietty asiakas on usein tekemisissä tietyn sisämyynnin työntekijän kanssa. Jokaisen prosessin vaiheen tulisi tukea asiakkaan parempaa palvelua, jolloin asioita pitäisi nähdä isona kokonaisuutena.

#### 3.4.2 Yrityksen kommunikaatio

Yrityksen sisällä osastojen välinen kommunikaatio on ajoittain vajavaista. Ongelma ilmenee usein esimerkiksi työkuorman odottamattomalla lisääntymisellä. Jokainen osasto toimii yrityksessä erillisenä organisaation osana, mutta työt limittyvät keskenään yhteen. Heikko kommunikaatio tuottaa olettamuksia, jotka luovat vääränlaista kuvaa työympäristöstä [10]. Sisämyynnin sisäinen kommunikaatio erityisesti kiireisinä aikoina on toisinaan vajavainen. Kommunikaatio tapahtuu usein olettamusten kautta, ja aikatauluja seurailtaan mahdollisesti Outlookin kalenterista. Tämä yhdessä muiden prosessin epäkohdien kanssa rasittaa usein yksittäisiä henkilöitä, jotka eivät välttämättä suuren rasituksen vuoksi toimi tehokkaasti.

#### 3.4.3 Prosessin sisäiset ohjeistukset

Sisämyynnin alaprosesseista ei ole kokonaisvaltaisia ohjeita. Eri ohjelmia varten on niihin tehdyt ohjeet, esimerkiksi SAP- ja CRM-ohjelmista, mutta koska ne ei ole suoraan tehty sisämyynnin alaprosesseja varten, niitä ei pysty käyttämään tehokkaasti osana päivittäisiä työtehtäviä. Prosessin tahtotila on monilta osin toteutunut vanhalla toimintatavalla, mutta ei tehokkaasti [11]. Vaikka uusien työntekijöiden neuvominen edistää yhteishenkeä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta, se vaatii usein viikkojen ajan vähintään yhden ihmisen työpanosta. Neuvovan työntekijän työ keskeytyy jokaisesta kysymyksestä, jotka voisivat helposti olla koottuna ohjeessa. Työn luonne vaatii asioiden yhteistä pohtimista ja ratkaisukeskeistä näkökulmaa, joka ei aina onnistu itsenäisesti. Ohjeiden avulla itsenäinen työskentely ja oppiminen kuitenkin tehostuvat. Haastattelujen pohjalta on tullut

ilmi, että yksittäisen alaprosessin teossa on paljon hajontaa, jotka ovat näkyneet koulutusvaiheessa. Tätä hajontaa saataisiin ohjeiden avulla vähennettyä, kun työntekijöille esitetään yksi tehostettu tapa tehdä jokainen alaprosessi.

Erilaiset ohjeet, vanhojen tuotteiden tekniset tiedot ja muut dokumentit ovat organisaatiossa yleisellä verkkolevyllä. Kansiorakenne on hyvin hajanainen eikä millään tavalla looginen. Aloittelevalle työntekijälle tietoa on äärimmäisen vaikeata löytää, eivätkä edes pitkään yrityksessä työskennelleet työntekijät löydä tiedostoja, joita eivät käytä päivittäin. Dokumentit ovat kuitenkin tärkeä osa alaprosesseja, joten tiedostojen tulisi olla selkeästi löydettävissä, jotta se ei hidastaisi niiden suorittamista.

Insinöörityössä päätettiin keskittyä korjaamaan asiakaspalvelukonseptia päällisin puolin eniten työllistävät ongelmakohdat. Tässä tapauksessa päätettiin niiden olevan ohjeistusten puute sekä sisämyynnin sisäisen kommunikaation parantaminen. Kirjallisuuden näkökulmasta tärkeimmäksi kehitysehdotukseksi muodostui prosessin työtapojen optimointi ja virtaustehokkuuden tehostaminen.

### 3.5 Ideat kirjallisuudesta

Lean-ajatteluun liittyy vahvasti ongelma-kohtien jaottelu abstrakti tasoihin. Tämän jaottelun myötä osataan paremmin hahmotella mihin eri tasoihin ongelmat kuuluvat ja minkä tyyppisiä ratkaisuja kunkin tason ongelmille tarvitaan. Lean-ajattelussa korostetaan myös paljon vaihtelun merkitystä prosessin virtaustehokkuudessa. Kuten Sari Torkkola toteaa kirjassaan:

”Et voi parantaa kaaosta. Sinun on ensin stabilisoitava tilanne. Muutettava sen enustettavuutta.” [12].

Asiakaspalvelukonsepti 1Officen virtaustehokkuuden tehostamisessa tulisi kiinnittää huomiota vaihtelun ennakointiin.

Argentin esittää, että jos organisaatio haluaa kehittää sen sisäistä tai ulkoista kommunikaatiota, organisaation tulee tehdä kommunikaatiostrategia [13]. Kommunikaatiostrate-

gia koostuu kolmesta eri asiasta. Ensimmäinen on tiedottaja eli tässä tapauksessa sisämyynnin osasto. Toinen on yleisö, eli muut organisaation osastot ja kolmas on viesti. Argentin painottaa, että organisaation tulee keskittyä näihin kolmeen eri osa-alueeseen kommunikaatiota kehitettäessä. Organisaation sisäistä kommunikaatiota tulisi parantaa keskittymällä näihin kolmeen kommunikaatiostrategian osaan.

Asiakaspalvelukonsepti 1Officen käyttöönoton sekä tämän insinööriyön haastattelujen myötä tuli ilmi, ettei prosessissa ole yhtenäisiä toimintatapoja. Kotterin muutosjohtamisajatuksessa [14] on kahdeksan eri kohtaa. Kaiken perusta on mielestäni kuitenkin se, että muutos alkaa johdosta ja että sitä eteenpäin ajavilla ihmisillä tulee olla alaisten luottamus ja auktoriteetti. 1Officen toimintatapojen yhtenäistämiseksi voidaan soveltaa Kotterin muutosjohtamista niin, että muutos alkaa tiimityöskentelystä. Muodostettavilla tiimeillä tulee olla muiden työntekijöiden luottamus ja auktoriteetti.

## 4 Kehitysehdotukset ja tulokset

Sisämyynnin prosessia ei ole aiemmin mallinnettu. Vaikka ongelmat ovat aiemmin olleet tiedossa, ei niiden juurisyytä ole pystytty ratkaisemaan ilman kokonaisvaltaista prosessin tarkastelua. Osa sisämyynnin prosessin ongelmakohdista on kytköksissä isompiin kokonaisuuksiin, joita ei tämän työn puitteissa pystytä ratkaisemaan. Ongelmakohtiin paneutuessa mietitään yleensä itse ongelmia ja sitä, miten juuri kyseiset ongelmat tulisi ratkaista. Ongelmakohdat eivät kuitenkaan ole muodostuneet itsenäisesti, vaan niiden takana on muita syitä, jotka voidaan todeta, kun ongelmia ja prosessia tarkastellaan laajasta näkökannasta. Tästä näkökulmasta voidaan miettiä, mikä on sisämyynnin pohjimmainen tarkoitus ja mihin sisämyynnissä halutaan keskittyä? Yrityksen tarkoitus on tehdä voittoa markkinajohtajana. Sisämyynnin tarkoituksena on tukea tätä palvelemalla asiakasta mahdollisimman asiakaslähtöisesti.

### 4.1 Kehitysehdotukset

Asiakaslähtöinen palvelu on 1Officen perusta, ja tätä päämäärää voidaan kehittää tehostamalla prosessin virtaustehokkuutta. Virtaustehokkuuden ja resurssitehokkuuden välistä ristiriitaa voidaan kuvata kaaviossa 6 näkyvällä tavalla eli tehokkuusmatriisilla

[15]. Tähti on se, mihin jokaisen yrityksen riippumatta alasta tulisi tähdätä. Ollessaan tähti-kohdassa yrityksen tulisi tietää, mitä, milloin ja kuinka paljon asioita prosessissa tapahtuu nyt sekä tulevaisuudessa, eli osata ennakoida tuleva. Tämä ei kuitenkaan ole mahdollista vaihtelun takia. Vaihtelua voidaan kuitenkin pyrkiä minimoimaan ja ennakoimaan [12]. Työtehtävien laadun suurta vaihtelua voisi minimoida sillä, että työt jaettaisiin koordinaattorin puolesta jokaiselle, jotta yksittäisen työntekijän ei tarvitse etsiä hänelle sopivaa työtehtävää suuresta sähköposti massasta. Vaihtelun ennakointia tulisi parantaa. CRM-ohjelmasta sekä muista käytössä olevista ohjelmista saadaan konserni- ja johdotasolla paljon erilaisia raportteja. Näitä raportteja tulisi hyödyntää myös sisämyynnin työkuorman ennakoinnissa. Raporteista voitaisiin ottaa muutaman vuoden hajonta ja sitä kautta yrittää ennakoida, mihin aikaan vuodesta on suurin työkuorma. Raporteista saisi tehtyä saman myös viikkotasolla, mihin työtehtäviin tulisi kiinnittää huomioita, mihin aikaan päivästä? Tuleeko puheluita keskimäärin enemmän klo 13-15 perjantaisin? Kun raportteja hyväksikäytettäisiin tällaiseen tarkoitukseen, näiden pohjalta voitaisiin tehdä suunnitelmia resurssien optimoimisesta.

Organisaation sisäisessä kommunikaatiossa on parantamisen varaa. Ongelmia on niin sisämyynnin sisäisessä kuin myös osastojen välisessä kommunikoinnissa. Argentin kommunikaatiostrategia koostuu kolmesta osasta, joihin tulee keskittyä erillisinä osina [13]. Sisämyynnin osaston kannalta ei mielestäni ole tärkeää, kuka kommunikaation lähteenä eli tiedottajana toimii. On kuitenkin äärimmäisen tärkeätä keskittyä siihen, mitä tietoa välitetään. Nyky-yhteiskunnassa tietotulva on suuri, minkä vuoksi organisaation tulee myös ajatella, mikä tieto on relevantti jaettavaksi. Kommunikaatiota kehitettäessä tulee myös keskittyä siihen, kenelle tieto jaetaan. Jaettaessa tietoa eri osastojen välillä, tieto on yleislaajuisempaa kuin osaston sisäinen tiedon jako. Kommunikaation kehittämisessä tulee mielestäni keskittyä siihen, mitä tietoa jaetaan, millä tasolla ja kenelle.

Asiakaspalvelukonsepti 1Office on konsernin tasolla mallinnettu. Suomen tytäryhtiössä 1Office otettiin kuitenkin eri tavalla käyttöön kuin konsernin alkuperäinen ajatus oli. Sisämyynnin työntekijöiden määrästä johtuen jokainen työntekijä toimii BackOffice-roolissa, mutta normaalitilanteessa jokaisella on alaprosessi, johon on erikoistunut. Tämän vuoksi esimerkiksi tilanteessa, jossa kollega (1) tuuraa toista kollegaa (2), toimintatapa muuttuu, koska kollega (1) ei ole välttämättä useaan kuukauteen tehnyt yhtään kollegan (2) tekemää työtehtävää. Toisekseen kollega (2) on ollut töissä osastolla 20 vuotta, toisin

kuin kollega (1) vasta vuoden. Koska sisämyynnin osastolla ei ole yhtenäisiä ohjeita alaprosesseista, näiden kollegojen työtavat eroavat toisistaan merkittävästi. Ehdotukseni on, että 1Officen toimintatapoja yhtenäistetään tiimityöskentelyn avulla ja samalla alaprosesseista tehdään yksityiskohtaiset ohjeet.

## 4.2 Kehitysprosessin tulokset

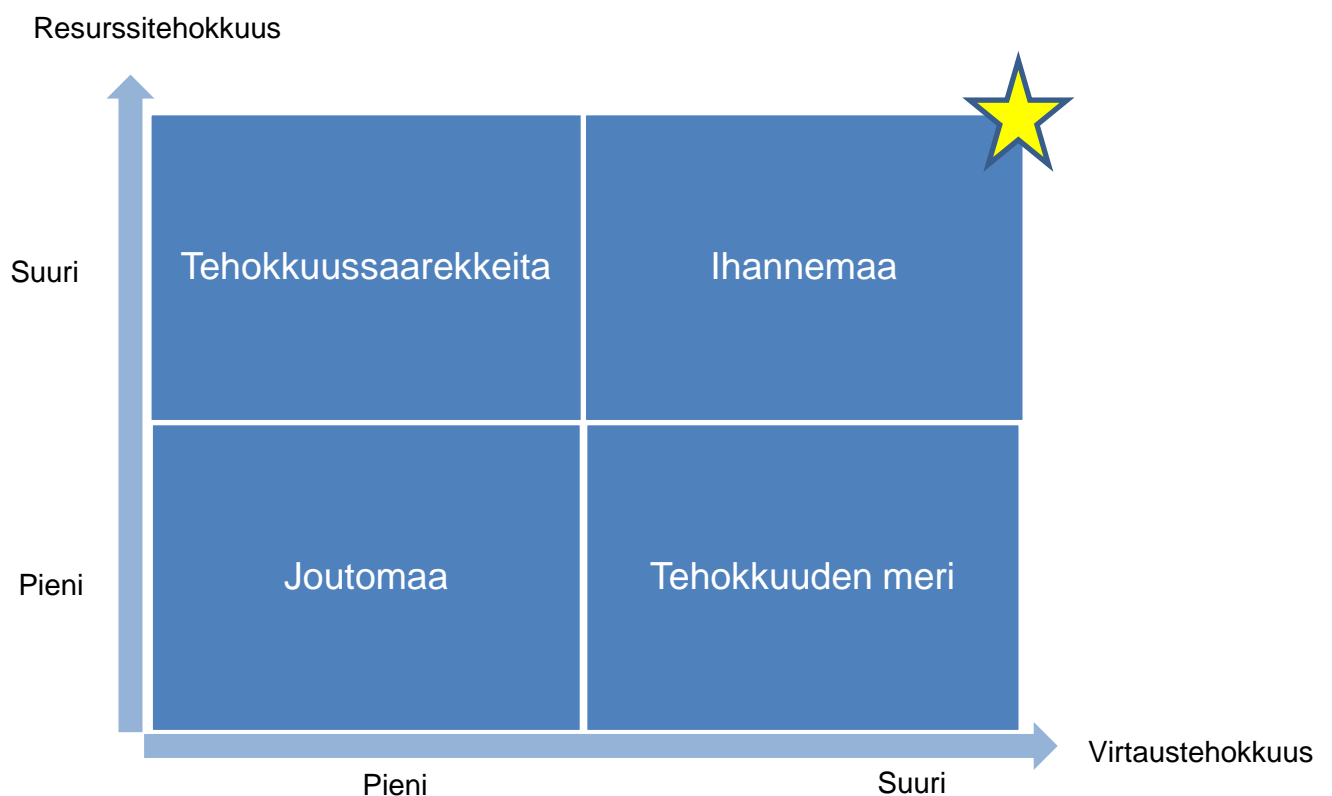
Prosessin mallinnuksen sekä tehtyjen haastattelujen kautta tuli ilmi yksittäisiä ongelmakohtia. Syvemmän tarkastelun myötä voidaan olla sitä mieltä, että ne liittyvät usein johonkin isompaan kokonaisuuteen. Tutkimusprosessissa ilmi tulleet ongelmakohdat voivat jakaa kolmeen eri abstraktitasoon: korkeaan abstraktitasoon eli periaatteisiin, keskimäiseen abstraktitasoon eli menetelmiin ja matalaan abstraktitasoon eli työkaluihin. Kuten *Tätä on Lean – ratkaisu tehokkuusparadoksiin* [15] -kirjassaan Modig ja Åhlström useaan kertaan mainitsevat, käyttäessä Leania tulee muistaa eri abstraktitasot ja se, että riippuen abstraktintasosta myös siihen tehtävä kehitysehdotus tulee myötäillä tätä abstraktitasoa. Ongelmakohdat soveltuvat eri abstraktitasoille, riippuen siitä näkökulmasta mistä niitä halutaan tarkastella ja miettiä kehitysehdotuksia. Esimerkiksi ohjeiden puutteeseen ei auta ideaalinen ajatus prosessin tehostamisesta (korkea abstraktitaso), vaan jotain konkreettisempaa, esimerkiksi ohjekäsikirja (matala abstraktitaso). Seuraavissa luvuissa ongelmakohdat on jaoteltu yllälueteltuihin abstraktitasoihin, jolloin niiden kehitysehdotukset pystytään rajaamaan kokonaisuuksiin.

### 4.2.1 Korkea abstraktitaso – periaatteet

Kuten aiemmin insinöörityössä on mainittu, sisämyynnin prosessi tapahtuu paljon vaihtelua työkuormassa. Vaihtelua tapahtuu myös töiden tason erilaisuudessa. Toiset työt ovat helppoja ja nopeita hoitaa, toiset vaativat pitkää, jopa päiviä kestävästä ajattelutyötä ja tutkimista. Vaativimmissa töissä sisämyyjä saattaa olla samaan aikaan tekemisissä esimerkiksi valmistavan tehtaan, talousosaston, toisen sisämyynnin kollegan ja ulkomyyjän kanssa ja kokonaiskäsittelyaika saattaa venyä viikoiksi. Työ vaihtelee myös asiak-



kaan mukaan. Koska toimimme asiantuntijatyössä, asiakkaat eivät aina tiedä, mitä lähtötietoja me tarvitsemme, jotta voimme löytää heille oikeanlaisen tuotteen. Toisinaan lähtötiedot voivat olla liian yksityiskohtaiset, jolloin olennainen tieto hukkuu massaan. Toisinaan tiedetään lähinnä tuotetyyppi ja kohde, esimerkiksi käyttöveden kiertopumppu ja 200-neliöinen omakotitalo. Vaihtuvuuteen kokonaisuutena vaikuttavat niin töiden tason, lähtötietojen kuin työkuorman vaihtelevuus.



Kaavio 6. Tehokkuusmatriisi [15].

Koska vaihtelu on varmaa eikä sitä voi täysin kontrolloida, tulee miettiä keinoja, joilla prosessissa päästään tahtotilaan ja tehostetaan virtaustehokkuutta. Yhtenä ongelma-kohtana on mainittu useaan otteeseen CRM-järjestelmän hitaus ja sen monet työvaiheet. Tähän ratkaisuksi kehiteltiin koordinaattori, joka selaa tulleet sähköpostit aamulla ja ilta-päivällä ja jakaa työt osaston kesken. Tämä poistaa muiden työntekijöiden työvaiheita,

sillä asiakkaan tunnistamista, IR:ää ja RFQ/RFI:tä ei tarvitse tehdä. Tällä tavalla tehostetaan pääasiallista työtä, koska työntekijät eivät itse selaile tulleita sähköposteja, vaan työt on valmiiksi jaoteltu henkilökohtaisesti. Samalla poistetaan vaihtelua työntekijöiltä, sillä koordinaattori käsittelee ja suodattaa radikaalimmat vaihtelut. Suurin vaikutus tällä on virtaustehokkuuden kasvattamiseen, sillä samalla kun koordinaattori selaa sähköpostit ja tekee niistä RFQ/RFI:in hän tekee myös priorisoinnin, eli päättää onko pyyntö kiireellinen tai onko tarjous pyydetty lähettämään vasta kahden viikon päästä. Tämä priorisointi viestitään selkeästi työntekijöille, jolloin yleiskatsauksella työntekijä tietää, missä järjestyksessä työtehtävät tulee tehdä. Koska priorisointia tehdään myös eri asiakasryhmien välillä, asiakkaat, jotka ovat yritykselle tärkeimpiä, saavat vastauksen siinä ajassa kuin kukin työtehtävä sen vaatii tai voidaan olettaa vaativan. Vähemmän tärkeät työtehtävät voidaan priorisoimalla tehdä silloin, kun vaihtuvuus ja työkuorma on pieni.

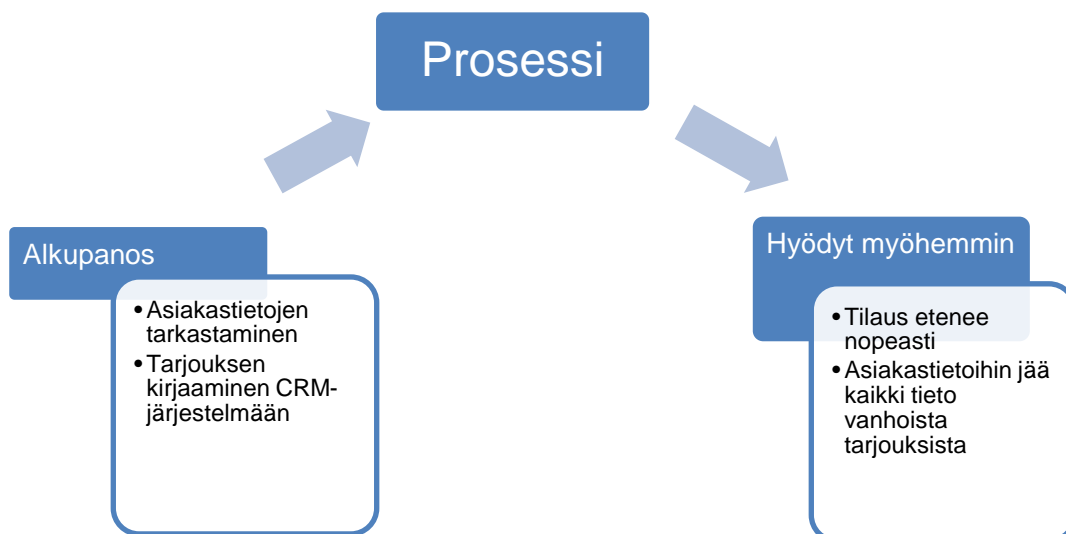
Muita keskittymiskohteita virtaustehokkuuden kasvattamiseksi on prosessin nykytilassa tehtävät päällekkäisyydet ja muu manuaalinen työ, joille olisi automatisoitu prosessi. Tilaukset jakautuvat prosessissa tällä hetkellä manuaalisesti tehtyihin tilauksiin ja järjestelmään automaattisesti tuleviin tilauksiin, jotka tarkastetaan manuaalisesti ennen niiden vapautusta. Järjestelmään automaattisesti tulevat tilaukset jakautuvat kahteen eri ohjelmistoon; Extranetiin ja EDI-tilauksiin.

Tahtotilassa CRM-järjestelmään tehty tarjous on tehty laskutusasiakkaalle ja tuotteen ”masterdata” on valmiiksi luotuna Suomen myyntiyhtiölle. Tuotteen ”masterdata” vaaditaan, jotta tuote voidaan tilata tehtaalta tai keskusvarastolta. Tarjous on tässä tapauksessa suoraan valmis tilattavaksi. Tällainen tarjous voidaan CRM-järjestelmästä muuttaa suoraan tilaukseksi, eikä tilauksen tekijän tarvitse tehdä samaa työtä, jonka tarjouksen tekijä on jo tehnyt, uudelleen. Prosessissa tulisi keskittää huomio siihen, että tarjotut tuotteet ovat mahdollisuuksien mukaan Suomen yksikön perustuotteita eli tuotteita, joilla tämä ”masterdata” on valmiina. Sisämyynnin tulisi keskittyä myös löytämään potentiaalisia asiakkaita, jotka soveltuisivat Extranetin käyttäjiksi. Tällä poistetaan prosessin aikana tehtävät päällekkäisyydet, manuaalisessa kirjaamisessa tapahtuvat virheet ja samalla vapautetaan resursseja.

Keskittymällä yleiskuvaan nähdään paremmin prosessiin eniten vaikuttavat tekijät. Näiden ongelmien kautta muodostuu usein lisätöitä, jotka eivät ole arvoa tuottavaa työtä. Kun poistetaan tämä lisätö, saadaan virtaustehokkuutta kasvatettua.

#### 4.2.2 Keskimäinen abstraktitaso – menetelmät

Menetelmillä tarkoitetaan tässä insinööriyössä prosessin erilaisia työtapoja, jotka poikkeavat 1Office-konseptista. Tarjouksien kirjaaminen CRM-järjestelmään tukee prosessin tahtotilaa monella eri osa-alueella. Tämä ei kuitenkaan aina toteudu nykytilassa. Tähän liittyy vahvasti omien henkilökohtaisten sähköpostien käyttö yleisten sähköpostien sijaan. Nämä poikkeavat toimintatavat ovat osa isoja kokonaisuuksia, mutta niitä ei pystytä korvaamaan ainoastaan korjaamalla järjestelmiä. Kyse on usein asenteiden muuttamisesta, joka on Kotterin muutosjohtamisen keskeisiä piirteitä. Muutosjohtamiseen liittyy yhdessä kehittäminen ja uusien asioiden innovointi. Muutosjohtaminen lähtee ylemmältä tasolta, ja johdetaan sitä kautta alemmille tasoille [14]. Koska yrityksessä käytettäviin järjestelmiin emme pysty tämän työn avulla vaikuttamaan, tulee mielestäni muutosta näihin ongelmakohtiin hakea asennemuutoksesta. Tässä tapauksessa tuotaisiin ilmi se, mitä etuja CRM-järjestelmän käytöstä saavutetaan. Jos käytettävät järjestelmät voidaan nähdä hyödyllisenä työkaluna työntekijän omassa työssä, on niiden käyttö miellyttävämpää. Kuten kaaviossa 7 on esitetty, alkupanostuksella on merkitystä myös myöhemmin, vaikka se ei suoranaisesti tuo heti arvoa kyseisessä prosessissa, eli tarjouksen teossa.



Kaavio 7. Alkupanoksen tuottamat hyödyt

Asiakastietojen päivittäminen ja tarjouksen kirjaaminen suoraan CRM-järjestelmään nopeuttaa tilauksen kirjaamista. Jälkeenpäin tieto voidaan etsiä asiakkaan tiedoista, jolloin kerran tehty työ eli "alkupanos" tuottaa hyötyä, niin tilausvaiheessa kuin myös paljon myöhemmin.

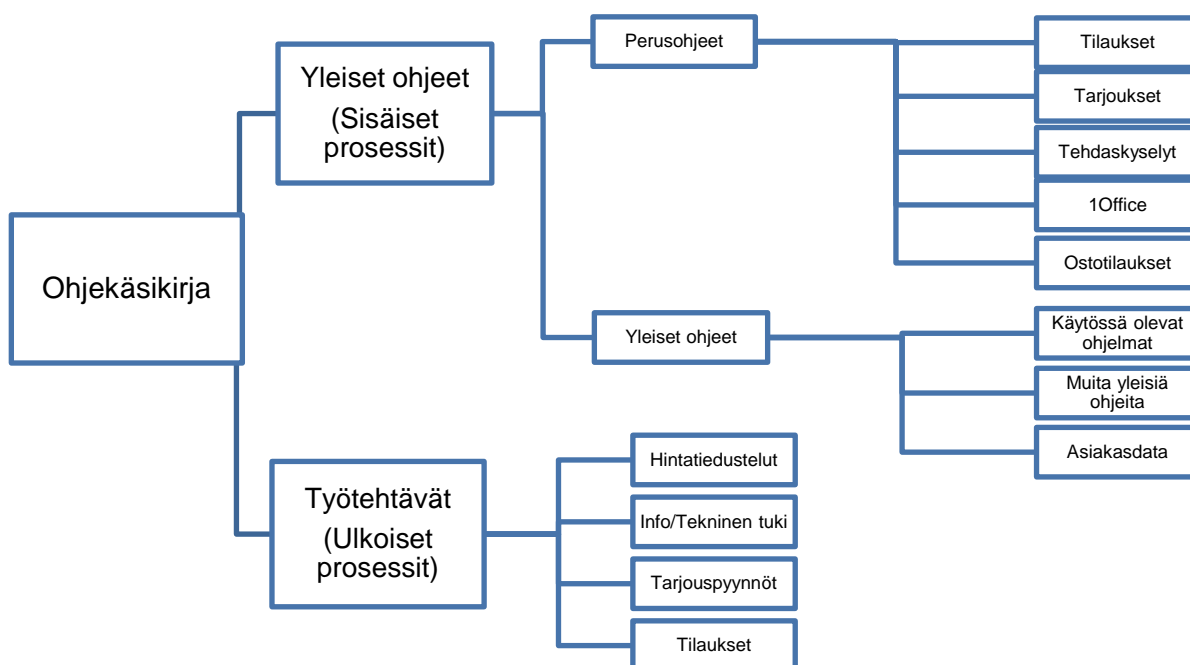
#### 4.2.3 Matala abstraktitaso – työkalut

Matalalla abstraktitasolla käsitellään ongelmakohtia, jotka ovat selkeästi ratkaistavissa uusilla tai erilaisilla työkaluilla. Yhtenäisten ohjeiden puuttumiseen päätettiin kehittää ohjekäsikirja, johon kerättiin kaikki yleiset ohjeet ydinprosessin ymmärtämiseen sekä yksityiskohtaiset ohjeet alaprosesseja varten.

##### 4.2.3.1 Ohjekäsikirjan tuottaminen

Sisämyynnin yhteistä ohjeistusta eli ohjekäsikirjaa alettiin työstää haastattelujen kautta. Haastatteluja tehtiin läpi organisaation sen sisällä olevien asiantuntijoiden avulla. Ensimmäisessä haastattelussa haastattelin sisämyynnin koordinaattoria ja etsimme yhdessä

tärkeimpiä alaprosesseja sekä sitä, mitä työkaluja sisämyynnissä aloittava työntekijä tarvitsee [16]. Tämän pohjalta ohjekäsikirjalle tehtiin rakenne, joka näkyy kaaviossa 8. Haastattelun pohjalta tulivat selkeäksi ohjekäsikirjan tärkeimmät kiintokohteet. Suurin osa alaprosesseista on jollain tavalla yhteydessä toisiinsa, joten tärkeimpien alaprosessien tueksi tuli tehdä myös yleisiä ohjeistuksia. Kuten aiemmin työssä on todettu, sisämyynti on usein linkkinä asiakkaan ja muiden organisaation osien välillä. Tämän vuoksi ohjekäsikirjaan tehtiin osioita myös huollon työtehtävistä [17]. Näitä ovat esimerkiksi reklamaatiot ja huoltokutsut. Vaikka sisämyynti ei suoranaisesti kyseisiä työtehtäviä hoida, sisämyyjien on kuitenkin oleellista ymmärtää mitä näiden prosessien sisällä tapahtuu, jotta he voivat ohjeistaa asiakasta prosessissa.



Kaavio 8. Ohjekäsikirjan rakenteen kuvaus.

Ohjekäsikirja päätettiin tehdä PowerPoint-pohjaiseksi, jotta se olisi mahdollisimman käytännöllinen ja miellyttävä käyttää. Osaa alaprosesseista, kuten ”Perusohjeet” on selitetty ohjekäsikirjassa jokaista yksityiskohtaa myöten. Osaa alaprosesseja, kuten ”Yleiset ohjeet” on avattu pintapuolisesti, sillä ne toimivat lähinnä lähtötietona muissa alaprosesseissa eikä niiden yksityiskohtainen ohjeistus ole tarpeellinen.

#### 4.2.3.2 Kommunikaation kehittäminen

Yrityksessä oli paljon kommunikaation puutetta osastojen välillä. Tätä ongelmakohtaa lähestyttiin työn läpinäkyvyyden puolesta. Ajatuksena oli kehittää yhteistyökalu, josta ulkomyynti näkisi yhdellä vilkaisulla sisämyynnin kulloisenkin työkuorman, josta samalla myös sisämyynti hyötyisi. Ensin tuli määritellä, mitä tietoja työkalussa tulisi näkyä, jonka jälkeen eri järjestelmien raportointia hyväksikäyttäen tieto saatiin räätälöityä työkalua varten. Työkalu tehtiin Microsoft Power BI -ohjelman avulla ja sitä kutsutaan ”Dashboard”iksi.

Sisämyynnin sisäiseen kommunikaatioon päätettiin kehitellä kaksi erilaista, mutta toisiinsa tukevaa työkalua. Kuten aiemmin insinööriyössä on mainittu, yrityksen dokumentit eivät ole olleet selkeästi löydettävissä. Dokumentteja ja sisäistä kommunikaatiota varten kehitimme sisämyynnille osastokohtaisen SharePoint-sivun. Sivuja tehdessä oli selvää, että kaikki dokumentit, joita päivitetään tasaisin väliajoin jonkun osaston ulkopuolisen tahon toimesta, laitetaan esille ainoastaan linkin muodossa, ohjaten käyttäjä aina tuoreimpaan tietoon. Sivun etusivu on koti-ikkuna, josta on tarkoitus nähdä yhdellä vilkaisulla tärkeimmät tiedotteet, sekä kalenteri. Sivun rakenne muodostuu kansioista, tuoteryhmäkohtaisista sivuista, kalenterista, dashboardista. Kansioihin kokosimme kaikki tiedot, jotka eivät vaadi päivittämistä, kuten tiedot vanhoista tuotteista. Tuoteryhmä-sivuilla on ajankohtaisimmat ja käytetyimmät linkit kyseisten tuoteryhmien omille SharePoint-sivuille.

Sisämyynnin muuhun tiedonjakoon perustettiin osaston sisäinen Yammer-ryhmä, jonka tarkoituksena on jakaa ajankohtaisia konsernin tasolta tulleita päivityksiä ohjelmien käytöstä sekä sisämyyntiä koskevia logistiikka uudistuksista. Jatkossa ryhmästä toivotaan olevan hyötyä myös muussa tiedonkeruussa.

## 5 Yhteenveto

Sisämyynnin osaston pystyy jakamaan selkeästi lyhyen ja pitkän työkokemuksen omaaviin työntekijöihin. Luonnollisesti lyhyen työkokemuksen omaavilla työntekijöillä ei ollut ennako-oletuksia uuden asiakaspalvelukonseptin käyttöönotossa, mutta pitkän työko-

kemuksen omaavat kyseenalaistivat sitä enemmän. Käyttöönnotossa ilmi tulleet järjestelmän ongelmat olivat kuitenkin koko osastolle yhteiset ja ilmenivät samalla tavalla työkokemuksen pituudesta riippumatta.

Työn alkuvaiheessa ajatuksena oli prosessin mallintaminen, ja suurin pääpaino oli ohjekäsikirjan teossa. Tutkimuksen myötä kävi kuitenkin ilmi, että vaikka ohjekäsikirja on tärkeä osa työtä, virtaustehokkuuden kasvattaminen ja sen muutokseen panostaminen on sisämyynnin kehityskohteista tärkein. Virtaustehokkuuden kasvattaminen automaattisesti ajallaan kehittää muitakin kehitysongelmia. Tähän liittyy myös muutosjohtaminen, jota on sovellettu muodostettujen kehitystiimien kautta. Kotterin ajatus on se, että muutokset tulee aina alkaa johdosta. Kotter on myös sitä mieltä, että niillä, jotka alkavat ajamaan muutosta, tulee olla tarpeeksi auktoriteettia ja alaisten luottamusta takanaan [14]. Kotterin ajattelusta jalostamalla päättelimme, että jos muutoksen eteen tarvitaan auktoriteettia ja luottamusta, sitä yleensä on omia kollegoita kohtaan. Muutamista tuloksista voimme nähdä tämän tiimityöskentelyn olevan hyvä toimintatapa sisämyynnissä.

Prosessin mallintamisen myötä ilmi tulleet kehityskohteet ovat monella eri abstraktitasolla. Tästä syystä niiden kehitysehdotukset poikkesivat toisistaan merkittävästi. Korkeimmat abstraktitason kehitysehdotukset ovat paljon yleisluontoisempia ja keskittyvät virtaustehokkuuden lisäämiseen töiden priorisoinnin avulla. Keskimmäisen abstraktitason kehitysehdotukset liittyvät muutosjohtamiseen, jonka tulisi lähteä liikkeelle johtoryhmän tasolta. Matalan abstraktitason kehitysehdotukset ovat jo tämän insinööriyön aikana tuoneet positiivista tulosta.

Ohjekäsikirjan tekemisessä on kestänyt suhteellisen iso osa tämän työntekoa ja onkin todettu, että koska alaprosessit muuttuvat jatkuvasti, ei ohjekäsikirja tule koskaan täysin aukottoman valmiiksi. Ohjekäsikirjasta julkaistaan tietyn väliajoin uusia versioita, jotka tulevat suoraa työntekijöiden käyttöön. Vaikka ohjekäsikirja oli alun perin tarkoitettu lähinnä uusille aloittaville työntekijöille, on se osoittautunut hyödylliseksi myös yrityksessä pidempään työskenneille. Ohjekäsikirja itsessään ohjaa työntekijää tahtotilan suuntaan, jolloin työntekijä voi oman työnsä kautta oppia tehokkaamman työskentely tavan.

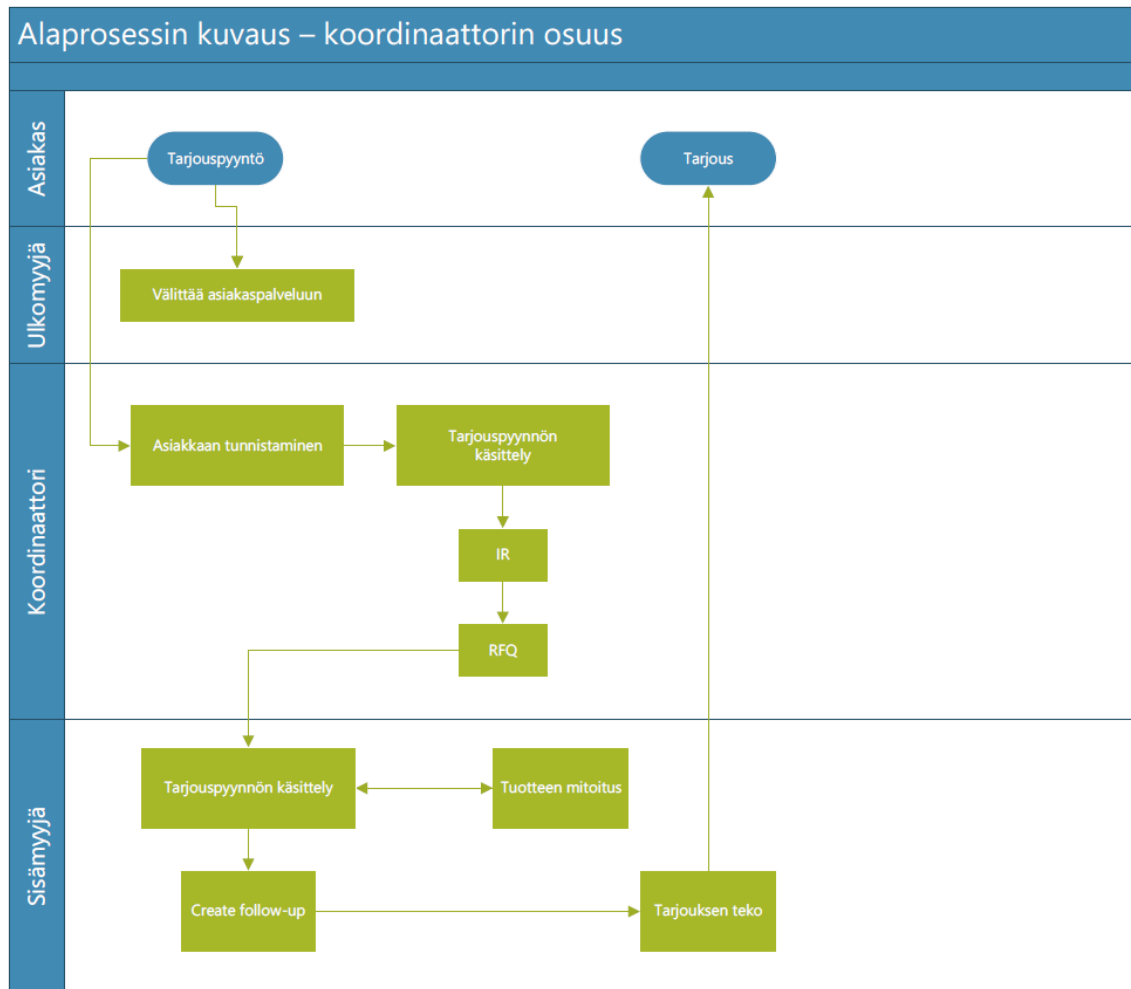
SharePoint on vielä suhteellisen uusi työkalu sisämyynnissä, sillä se julkaistiin vasta vuoden 2019 alussa. Siitä on kuitenkin muodostumassa vakiintunut dokumenttien jaon työkalu ja se mahdollistaakin visuaalisemman tavan tuoda tiedostoja ja tietoja ilmi.

Henkilökohtaisia sähköpostiosoitteita ei voida kokonaan poistaa käytöstä, sillä ne toimivat sisäisen viestinnän välineenä. Jokainen asiakkaan sähköposti tulisi kuitenkin välittää yleisiin sähköpostiosoitteisiin. Asiakkaiden skeptisyyttä yleisiä sähköposteja kohtaan tulee yrittää lieventää. Tässä voi auttaa esimerkiksi se, että asiakkaan vastustelusta huolimatta puhelimessa vakuuttelee vastauksen nopeutta ja sisämyynnin prosessissa otetaan tämä kiireellisyys huomioon.

Vaikka prosessi sähköpostin vastaanottamisesta siihen, että asiakas saa tarjouksen, on hyvin monivaiheinen, tulee silti muistaa tämän järjestelmän hyödyt. Ilman asiakkaan tunnistamista ja rekisteröintiä, on mahdotonta etsiä vanhoja sähköposteja, jolloin prosessia ei pääse tutkimaan taaksepäin.

Koordinaattorin työ on osoittautunut äärimmäisen tehokkaaksi prosessin tehostamisen keinoksi. Kaaviossa 9 on koordinaattorin työnkuva havainnollistettuna. Jos kaaviota 9 vertaa kaavioon 4 nähdään selvä ero sisämyyjän työvaiheissa. Työnkuvaan liittyy kyselyiden suuret vaihtelevuudet niin itse kysymyksissä kuin siinä, kuka kyselijänä toimii. Työt saadaan kuitenkin koordinaattorin tekemän priorisoinnin avulla tehtyä 1Office-konseptin mukaisesti. Sisämyynnillä on esimerkiksi kokemus osastoa paljon työllistävästä tärkeästä yrityksestä, josta tuli suora palaute, että emme vastaa kyselyihin riittävässä ajassa. Sisämyynnin koordinaattorit alkoivat kiinnittää huomiota tästä yrityksestä tuleviin kyselyihin, ja ne priorisoiitiin hyvin korkeaksi. Tämä huomattiin palautetta tulleesta yrityksestä nopeasti ja he olivat tyytyväisiä muutokseen. Sisämyynnissä yksittäiselle työntekijälle tämä ei kuitenkaan aiheuttanut lisätöitä. Tästä voidaan päätellä, että töiden priorisointi on tällä hetkellä osaston tärkein kehittymismahdollisuus. Koordinoinnissa priorisoinnin lisäksi asiakkaat hyötyvät yleisesti siitä, että kiireelliset työt eivät katoa suureen viesti massaan. Tämä poistaa myös henkistä kuormitusta avaamattomista sähköposteista jokaiselta työntekijältä.





Kaavio 9. Alaprosessin kuvaus – koordinaattorin vaikutus prosessiin.

Konsernin alkuperäinen ajatus siitä, että kehitellään yksi konsepti ja viedään se jokaiseen tytäryhtiöön sellaisenaan, ei toimi todellisuudessa. Jos keskitytään pelkästään järjestelmien ja resurssien kehittämiseen, saatetaan vahingoittaa koko 1Officen lähtökohdan, eli asiakastytyväisyyttä [6].

Jos 1Officesta haluttaisiin tehdä yhtä Lean, kuin siitä oli ajateltu, tulisi CRM-järjestelmän vaiheita poistaa. Suurin vaikutus tulisi kuitenkin sillä, että Suomessa myytäisiin ainoastaan keskusvarastoissa olevia perustuotteita. Tämä poistaisi hyvin monta eri vaihetta koko asiakaspalveluprosessissa. Tämä ei kuitenkaan ole Suomessa mahdollista, eikä sitä haluta tehdä.

Insinööriyön aikana konserni on kehittänyt työntekijöiden kannustamistapaansa. Vuoden alussa sisämyynnille kerrotaan muutama eri tavoitevaihtoehto, joista työntekijä saa valita itselleen kaksi. Tavoitteita voivat olla esimerkiksi tarjouspyyntöjen vastausaika ja puheluiden vastausprosentti. Riippuen siitä, kuinka hyvin tavoitteet toteutuvat, työntekijä saa mahdolliset bonukset. Tällaisella motivoinnilla työntekijä voi tavoitteiden mittauksen kautta nähdä oman työpanostuksensa ja saada siitä myös rahallista etua.

Insinööriyöstä rajattiin pois CRM-järjestelmän muuttaminen tai sen toimintoihin vaikuttaminen. Työn alkuvaiheessa organisaation rakenne muuttui konsernin tasolla niin, että Suomen tytäryhtiö on osa Nordic-aluetta, johon kuuluu muun muassa Ruotsi, Norja ja Tanska. Suomen tytäryhtiö on hyvin pieni osa konsernia, ja yhtenä tytäryhtiönä vaikutusvalta ei ole ollut suuri, mutta Nordic-alueella on paljon enemmän vaikutusvaltaa konserniin. Insinööriyön aikana CRM-järjestelmän vikoja on listattu yhdessä Nordic-tasolla ja, esimerkiksi järjestelmän hitautta on saatu poistettua, mikä on nopeuttanut prosessin toteutusta. CRM-järjestelmän ongelmien työstäminen on pitkä prosessi, ja se jatkuu edelleen.

Kuten aiemmin olen insinööriyössä todennut, sisämyynnin työssä on hyvin paljon erilaista vaihtuvuutta, jolla on suuri merkitys virtaustehokkuuteen. Työntekijöiden tasolla CRM- ja SAP-järjestelmän raportointia on hyödynnetty ainoastaan DashBoardin teossa. Raportointia tulisi mielestäni hyödyntää myös vaihtuvuuden ennustettavuuteen.

## Lähteet

- 1 Grundfos Journal 18. 2019. Verkkoaineisto. Grundfos Corporation. <<http://magazines.grundfos.com/Grundfos/Communication/journal18/?page=12>>. Luettu huhtikuu 2019.
- 2 About us. 2018. Verkkoaineisto. Oy Grundfos Pumput Ab. <<https://fi.grundfos.com/about-us/grundfos-pumput.html>>. Luettu huhtikuu 2018.
- 3 We are grundfos. 2019. Verkkoaineisto. Grundfos Corporation. <<https://www.grundfos.com/about-us/sustainability-responsibility/sustainability-report-2018/we-are-grundfos.html>>. Luettu huhtikuu 2019.
- 4 Grundfos Values and Purpose. 2019. Verkkoaineisto. Grundfos Corporation. <<https://www.grundfos.com/about-us/Our%20company/our-values-and-purpose.html>>. Luettu huhtikuu 2019.
- 5 Grundfos Reports & Magazines 2018. 2019. Verkkoaineisto. Grundfos Corporation. <<http://magazines.grundfos.com/Grundfos/SU/COM/UK/annualreport2018/?page=%3e.#/>>. Luettu huhtikuu 2019.
- 6 Sundström, Toni. 2017. Reviewing the implementation of '1Office' Customer Service Concept in Grundfos EMEA. Helsinki: Henley Business School.
- 7 Blomqvist Marja; Martinsuo Mii. 2010. Prosessin mallintaminen osana toimintaan kehittämistä. Opetusmoniste 2. Tampereen teknillinen yliopisto.
- 8 Sundström, Toni. 2017. Sales Operation and Supply Chain Manager. Oy Grundfos Pumput Ab, Vantaa. Keskustelu helmikuu 2017.
- 9 Aschan, Heidi. 2017. Sisämyynnin työntekijä. Oy Grundfos Pumput Ab, Vantaa. Keskustelu joulukuu 2017.

- 10 Hornborg, Filip. 2017. Sisämyynnin työntekijä. Oy Grundfos Pumput Ab, Vantaa.  
Keskustelu joulukuu 2017.
- 11 Broman, Gustav. 2017. Customer care and Operations Manager. Oy Grundfos Pumput Ab, Vantaa.  
Keskustelu helmikuu 2017.
- 12 Torkkola Sari. 2015. Lean Asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Talentum Media Oy.
- 13 Argenti, Paul A. 1998. Corporate Communication Strategy: Applying Theory to Practice at Dow Corning. Henry Stewart Publications.
- 14 Kotter John. 1996. Leading Change. Harvard Business Review Press. 1th edition.
- 15 Modig Niklas; Åhlström Pär. 2016. Tätä on Lean – ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Tukholma: Rheologica Publishing 2013.
- 16 Suhonen, Simo. 2017. Sisämyynnin koordinaattori. Oy Grundfos Pumput Ab, Vantaa.  
Keskustelu helmikuu 2017.
- 17 Töyrylä, Onni. 2017. Huollon työntekijä. Oy Grundfos Pumput Ab, Vantaa.  
Keskustelu maaliskuu 2017.

## Grundfosin arvot ja tavoitteet

Alla on lueteltuna Grundfosin arvot ja tavoitteet, joiden pohjalta konserni pyrkii toimimaan.

### Our values

#### SUSTAINABLE

Grundfos runs its business in a responsible and ever more sustainable way. We make products and solutions that help our customers save natural resources and reduce climate impact. We take an active role in the society around us. Grundfos is a socially responsible company. We take care of our people - also those with special needs.

#### OPEN AND TRUSTWORTHY

In Grundfos we do what we say, and we say what we do. Our communication is open and honest among ourselves and with the world around us. We put the facts on the table – also when it is not pleasant.

#### FOCUSED ON PEOPLE

Grundfos is our people. We develop the individual. Everyone in Grundfos has passion and potential. Everyone has the power to influence. Everyone must feel respected and valued.

#### INDEPENDENT

The main shareholder of Grundfos – now and in the future – is the Poul Due Jensen Foundation. Profit is a means to growth – not a goal in itself. We ensure a healthy financial foundation at all times.

#### PARTNERSHIP

Grundfos creates value through close relations with customers, suppliers and other stakeholders. We are a global company building on local entrepreneurship. We believe that diversity drives innovation and growth.

#### RELENTLESSLY AMBITIOUS

In Grundfos we never stop challenging ourselves to create better solutions faster. We take pride in delivering premium quality in everything we do. We show leadership and innovate the future.

## Our purpose

**Grundfos is a global leader in advanced pump solutions and a trendsetter in water technology. We contribute to global sustainability by pioneering technologies that improve quality of life for people and care for the planet.**

**"Global leader"** means that Grundfos is perceived by its customers and competitors throughout the world as the leading player in the pump industry. We develop, produce, sell and service high quality pump solutions and we set the standard in the industry.

**"Advanced pump solutions"** means that we offer turn-key solutions to match the requirements of our customers – no matter how complex the solution is, where it is to be used or how big it is.

**"Trendsetter within water technology"** means that we strive to be among the industry leaders when it comes to finding ways of using new technologies to move and treat water and wastewater.

**"Contribute to global sustainability"** means that we do business in an environmentally sustainable way and create sustainable solutions from cradle to grave. We are committed to making a significant contribution towards reducing the impact on the environment by limiting both our own and our customers' CO2 emission levels. We aim to create cleaner technologies and solutions which limit water consumption, improve efficiency, enable consumers to reduce their water and energy consumption and increase the reuse of resources.

**"Ground-breaking technologies"** means that we will invent solutions the world has never seen before. We will expand our business with the addition of new categories and areas by using our technologies in new and creative ways, based on the requirements of our customers.

**"Improve the quality of life for people and take care of the planet"** means that we focus on people in a growing world, and that there is always a balance between human, social and environmental concerns in our solutions. We want to enable people to look after themselves and to give more people a more comfortable life without it being at the expense of the environment and the planet's natural resources. We are always eager to find solutions for the world's most poverty-stricken communities and people with special needs.

## Keskustelujen kysymyslista

Alla kysymyslista, jota käytettiin haastateltaessa sisämyynnin työntekijöitä.

Sisämyynnin haastattelujen kysymyslistat:

Aihealueet:

1. Käytössä olevat järjestelmät
  - Toimivuus prosessissa?
  - Toimivuus keskenään?
  - Tekninen toimivuus?
2. CRM -järjestelmän toiminta
  - Eri työvaiheet – IR,RFQ/RFI
  - Ohjelman näkyminen
  - Prosessin toimivuus
  - Asiakkaan tunnistaminen
3. Asiakasrekisteri
  - Onko kunnossa?
  - Toimiiko osana prosessia?
  - Mikä suurin ongelma?
4. Osastojen välinen kommunikointi
  - Onko ongelmia?
  - Miten vaikuttaa työhön?
5. Muita ongelmakohtia?
6. Suurimmat asiat mitkä tulisi muuttaa, jotta työskentely olisi miellyttävämpää?
7. Onko uudessa asiakaspalvelukonseptissa jotain hyvää?