

Saimaan ammattikorkeakoulu
Liiketalous Lappeenranta
Tradenomi
Markkinointi

Mikko Toiviainen

AUTO-KILLAN ASIAKUUDENHALLINNAN TEHOSTAMINEN AKSALES-OHJELMAN KÄYTTÖASTETTA LISÄÄMÄLLÄ

Opinnäytetyö 2010

TIIVISTELMÄ

Mikko Toiviainen

Auto-Killan asiakkuudenhallinnan tehostaminen AKSales-ohjelman käyttöastetta lisäämällä, 30 sivua, 1 liite

Saimaan ammattikorkeakoulu, Lappeenranta

Liiketalous, Tradenomi

Markkinointi

Ohjaajat: lehtori Jyri Hänninen, markkinointivastaava Juha Punkkinen

Asiakkuudenhallintajärjestelmän tehokas käyttö on nykyisessä liikemaailmassa äärimmäisen tärkeää. Asiakkuudenhallintaohjelmien käyttöönotto yrityksissä on usein epäonnistunut joko osittain tai kokonaan.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia Auto-Killan asiakkuudenhallintaohjelman käyttöön liittyviä epäkohtia, puutteita ja ongelmia ja löytää ratkaisuja ohjelman käyttöasteen parantamiseksi.

Tutkimus toteutettiin 12 teemahaastattelulla, joista kukin sisälsi 14 avointa kysymystä. Haastateltavat olivat teknisen palvelun asiakaspalvelijoita, paikallis-päälliköitä ja automyyjiä jotka käyttävät päivittäin ohjelmaa työssään. Haastattelujen tuloksia verrattiin alan kirjallisuudesta ja tutkimuksista koostuvaan teoriapohjaan.

Haastatteluissa selvisi ohjelmassa olevan käyttöä häiritseviä puutteita luotettavuudessa ja tietyissä ominaisuuksissa. Puutteita oli myös koulutuksessa ja asiakkuudenhallintaohjelman syvemmän käyttötarkoituksen selventämisessä ohjelman käyttäjille.

Ohjelman ongelmat voidaan ratkaista muutamilla muutoksilla ja päivityksillä. Henkilöstölle tulisi järjestää ohjelman ominaisuuksien käyttöön ja asiakkuudenhallinnan järjestelmälliseen kehittämiseen liittyvää lisäkoulutusta. Jotta ohjelmasta saadaan tavoiteltu hyöty irti, on sen käytöstä tehtävä osa yleistä työskentelytapaa.

Avainsanat: Asiakkuudenhallinta, käyttöönotto, haastattelu

ABSTRACT

Mikko Toiviainen

Enhancing the Utilization Rate of the AKSales CRM program in Auto-Kilta

30 pages, 1 appendice

Saimaa University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Administration

Specialisation of Marketing

Bachelor's Thesis 2010

Instructor: lecturer Jyri Hänninen, marketing manager Juha Punkkinen

The effective use of CRM programs is highly important if a company wants to be successful in today's business world. However, most of the implementations of CRM programs fail partially or completely for different reasons.

The goal of this thesis was to find solutions to enhance the utilization rate of the CRM program in Auto-Kilta by researching known problems, errors and faults in the program currently in use.

The research was carried out with 12 theme interviews. Each interview contained 14 open questions concerning the everyday use of the program. Participants were employees who use the program in a daily basis.

The results were compared to theories and research results found in literature. The most common problems that came up in the interviews concerned reliability issues and errors in certain features of the program. The lack of training and the whole meaning of the use of the CRM program also seemed to cause problems.

Most of the problems could easily be solved with some training of the personnel and updating the program. The importance of the effective use of CRM should clearly be stated and the whole personnel should be committed to developing better CRM.

Keywords: CRM, interview, implementation, problem

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1 JOHDANTO	5
2.1 Asiakaslähtöisen ajattelutavan kehittyminen	6
2.2 Asiakkuudenhallinnan käsite	8
2.3 Asiakkuudenhallintajärjestelmän tehtävä	8
2.4 Tehokkaan asiakkuudenhallinnan edut	10
3 ASIAKKUUDENHALLINTAJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTOON LIITTYVÄT ONGELMAT	11
3.1 Muutokset yrityksen toimintakulttuurissa	11
3.2 Johdon tuen merkitys käyttöönotossa	12
3.3 Muutosvastarinta	14
3.4 Koulutuksen merkitys	15
3.5 Käyttöönottoprosessin kesto	16
4 AKSALESIN TARVE JA SYNTY AUTO-KILLASSA	17
4.1 AKSalesin tarve	17
4.2 AKSalesia tukevat ohjelmat	18
4.3 AKSalesin ominaisuuksien esittely	18
5 AUTO-KILLAN HENKILÖSTÖN KOKEMUKSET OHJELMASTA	19
5.1 Haastattelujen toteutus	19
5.2 Asiakkuudenhallintaan yleisesti liittyvät kysymykset	20
5.3 AKSalesin käytön aktiivisuus ja eri ominaisuuksien käyttö	20
5.4 Ohjelman vahvuudet ja heikkoudet	22
5.5 Ohjelman käytön seuraaminen ja lisäkoulutuksen tarve	25
6 YHTEENVETO	27
7 OMAN TYÖN ARVIOINTIA	29
LÄHTEET	31

LIITTEET

Liite 1 Haastattelukysymykset

1 JOHDANTO

CRM- ohjelmistojen aktiivinen käyttö on yksi tehokkaimmista tavoista saavuttaa hyvää asiakastyytyväisyyttä ja muodostaa kestäviä asiakassuhteita. Tämän vuoksi on tärkeää, että ohjelman käyttö on luontevaa ja tehokasta kaikissa yrityksen osissa. CRM- järjestelmien käyttöönotot kuitenkin epäonnistuvat erittäin usein monista eri syistä.

Auto-Kilta Oy toimii Lappeenrannan, Imatran, Savonlinnan ja Mikkelin talousalueilla Volvo-, Renault-, BMW-, Dacia- ja Ford-jälleenmyyjänä täyden palvelun autotalon periaatteella. Yritys on perustettu vuonna 1964. Henkilökuntaa yrityksen palveluksessa on 130 henkilöä (1.1.2009) ja liikevaihto vuonna 2008 oli noin 62 milj. euroa. Yrityksen toimitusjohtajana toimii Ossi Rautio. Auto- Kilta ilmoittaa päätavoitteekseen tarjota parasta mahdollista asiakastyytyväisyyttä laatu- ja ympäristöasiat huomioiden. Auto-Killalle onkin myönnetty ISO 14001 ympäristö- ja ISO 9001-laatusertifikaatit osoituksena hyvästä toiminnasta. (Auto-Kilta 2010)

AKSales on Auto-Killan käyttämä web-pohjainen asiakkuudenhallintajärjestelmä. Ohjelma on otettu käyttöön 1.10.2008. Kun ohjelma oli ollut käytössä reilun vuoden, yrityksen johto ei ole tyytyväinen ohjelman käyttöasteeseen. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia ohjelman vähäiseen ja tehottomaan käyttöön johtavia syitä ja kehittää keinoja, joilla asiakkuudenhallintajärjestelmää voidaan käyttää tehokkaammin ja tuottaa lisäarvoa asiakkaille. Tutkimus on rajattu koskemaan henkilöautomyyntiä ja huoltoa.

Tutkimusmetodina käytetään teemahaastatteluita. Haastattelut toteutetaan Auto-Killan toimitiloissa Lappeenrannassa, Mikkelissä ja Savonlinnassa. Haastateltavat ovat ohjelmaa alusta asti käyttäneitä automyyjiä, paikallispäälliköitä ja asiakaspalvelijoita. Haastateltavia on yhteensä 12, joista 8 on automyyjiä, 2 paikallispäälliköitä ja 2 huollon asiakaspalvelijoita. Haastatteluissa esitetään 14 avointa kysymystä, joiden vastaukset nauhoitetaan sanelimella ja puretaan jäl-

kikäteen tekstimuotoon. Kaikista vastauksista muodostetaan tiivistelmiä, eikä vastauksia yhdistetä tiettyyn henkilöön. Vastauksia verrataan aihetta käsittelevään kirjallisuuteen ja tutkimuksiin.

2 ASIAKKUUDENHALLINNAN TARPEEN SYNTY

Markkinointikeinot ovat muuttuneet viimeisen vuosisadan aikana radikaalisti. Perinteisestä massamarkkinoinnista ollaan siirrytty yksilökohtaiseen markkinointiin.

2.1 Asiakaslähtöisen ajattelutavan kehittyminen

Perinteisten markkinointikampanjoiden tarkoituksena on ollut tavoittaa mahdollisimman suuri joukko ihmisiä, välittämättä heidän tarpeistaan tai kiinnostuksestaan tuotteisiin. Oletus oli, että kun tuotetta on saatavilla ja tuotteissa on valinnanvaraa, niin menestys on taattu. (Dyché 2002,3.) Markkinointitapojen kehittyessä, 1960-luvulla keksittiin ja otettiin käyttöön suoramarkkinointi. Edelleen tarkoituksena oli tavoittaa suuri määrä ihmisiä kirjeitse tai lehti-ilmoituksilla. Erona normaaliin massamarkkinointiin oli kuitenkin se, että mainostaja monitoroi markkinoinnin aikaansaamat toimenpiteet. Kampanjat toteutettiin erilaisina eri puolilla markkina-aluetta ja toimivia kampanjoita kehitettiin edelleen, kun taas epäonnistuneet unohdettiin tai muokattiin uudelleen. (Dyché 2002, 21.)

Seuraava markkinoinnin muoto oli target-marketing, jossa segmentoitiin asiakkaat eri ryhmiin erilaisten perusteiden pohjalta: ikä, sukupuoli, asuinpaikka, ostokanava, tuotto, ostojen määrä, elämäntilanne. Näin voitiin kohdentaa tietyn tuotteen markkinointia tietyllä tavalla tiettyä ryhmää kohden, mikä säästi markkinointikuluja ja tehosti osumatarkkuutta. Mitä enemmän segmentoitua markkinointia käytettiin, sitä tarkempaa tietoa yritykset saivat asiakkaistaan ja pystyivät aina tarkemmin kohdentamaan markkinointiaan. (Dyché 2002, 22-23.)

Segmentoinnin kehittyessä ymmärrettiin, että on tärkeämpää keskittyä asiakkaaseen kuin tuotteeseen (Dyché 2002, 25). Don Peppers ja Martha Rogers (1993,15) toteavat kirjassaan: ... tarkoituksena ei ole myydä yhtä tuotetta mah-

dollisimman monelle asiakkaalle. Sen sijaan, tarkoituksenas on myydä yhdelle asiakkaalle mahdollisimman monta tuotetta, mahdollisimman pitkän aikaa ja mahdollisimman monelta eri osastolta. Onnistuaksesi tässä, sinun täytyy keskittyä rakentamaan yksilökohtainen suhde yksilölliseen asiakkaaseen.

Asiakassuhteeseen perustuvan markkinoinnin tarkoituksena ei ole ainoastaan yksilökohtainen kommunikointi asiakkaan kanssa, vaan myös yksilökohtaisten tuotteiden kehittäminen ja toimiminen asiakkaiden tiedostamattomien tarpeiden mukaisesti. Yksilöllisten palveluiden ja tuotteiden tarjoaminen asiakkaille ei kuitenkaan ole mahdollista ilman mittavaa tietämystä jokaisesta asiakkaasta. Tämän vuoksi asiakkaasta on ehdottomasti saatava kaikki mahdollinen käyttökelpoinen tieto yrityksen käyttöön, jotta palvelu olisi mahdollista. (Dyche 2002,25.)

Asiakkaat ovat yrityksen keskeinen resurssi, joten ilman asiakaskantaa yritys ei voi käytännössä toimia. Asiakkuudenhallinta on luonteeltaan jatkuva oppimisprosessi, jonka keskeisenä tavoitteena on lisätä yrityksen tietämystä asiakkuuksistaan. (Mäntyneva 2001, 9.)

Nykyisessä kaupankäynnissä ei ole enää tyypillisiä asiakkaita. Kuluttajat ovat kiireisempiä kuin ennen, heillä on mahdollisuus lukea riippumattomia arvosteluita mistä tahansa tuotteista, he kyseenalaistavat kaiken lukemansa ja kuulemansa ja ovat kyynisempiä uusia innovaatioita ja tuotteita kohtaan kuin koskaan aikaisemmin. Asiakkaiden on myös helpompi jakaa kokemuksiaan yrityksistä tiedon valtaväylillä. Näiden asioiden vuoksi asiakastyytyväisyyden ylläpitäminen ja jatkuva parantaminen on erittäin tärkeää. (Dyché 2002,6.)

Tämän vuoksi yritysten tulisi ymmärtää, että on tärkeämpää kysyä ”kenelle myydään”, kuin ”mitä myydään”. Samoja tuotteita saa monesta eri paikasta, joten asiakkuuden säilyttäminen on entistä vaikeampaa. Sama koskee katteita. Hintojen laskeminen ei ole kannattavaa kattavan kehityksen kannalta, vaan on keksittävä muita keinoja saada asiakkaat ostamaan juuri omalta yritykseltä. On laskettu, että uudelle asiakkaalle tuotteen myyminen on kuusi kertaa kalliimpaa kuin jo valmiiksi yrityksen asiakkaana olevalle myyminen. Tämän vuoksi asiak-

kuudenhallintaan ja asiakkuuden säilyttämiseen tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota. (Dyché 2001,3.)

2.2 Asiakkuudenhallinnan käsite

Asiakkuudenhallinta on yksinkertaisuudessaan asiakassuhteen hallintaa, asiakassuhteen ylläpitoa ja systemaattista kehittämistä. Asiakkuuksia voidaan kehittää, mikäli asiakkaisiin liittyvät tiedot ovat kaikkien asiakastyötä tekevien saatavilla välittömästi silloin, kun he sitä tarvitsevat. Käytännössä tämä merkitsee asiakkaisiin liittyvien tietojen siirtämistä pois henkilökohtaisista mapeista ja kansioista yhteiseen järjestelmään, johon kaikilla asiakastyötä tekevillä on pääsy. (webcrm Finland viitattu 17.11.2010)

Tom Mochal kirjoittaa tekstissään asiakkuudenhallinnan tarkoittavan, että kerätään, hallitaan ja käytetään kaikkea asiakastietoa. Paremman asiakastietämyksen avulla pystyy hallitsemaan asiakassuhteita paremmin eli pitämään asiakkaat tyytyväisempinä, lojaalimpina ja todennäköisempinä ostavina asiakkaina. (Mochal, 2008.)

CRM, eli Customer Relationship Management(Asiakkuudenhallinta) on koko yrityksen kattava toimintastrategia joka on kehitetty vähentämään kustannuksia ja parantamaan tuottavuutta lisäämällä asiakastyytyväisyyttä, uskollisuutta ja kannatusta. Todellinen CRM tuo yhteen informaatiota kaikista tietokannoista organisaation sisältä (ja jos soveliaista, myös yrityksen ulkopuolelta) antaakseen selkeän kuvan asiakkaasta tosijassa. Tämä antaa asiakaspalvelijoille mahdollisuuksia tehdä nopeita, mutta tehokkaita päätöksiä myynti, markkinointi- ja asiakaspalvelutilanteissa. (CRM Media. Viitattu 12.11.2010)

2.3 Asiakkuudenhallintajärjestelmän tehtävä

Asiakkuudenhallintajärjestelmän tarkoituksena on helpottaa ja tehostaa yrityksen markkinointia, tehostaa kontaktointia, tuoda asiakkaille ja asiakkuuksille

lisäarvoa sekä helpottaa yksittäisen myyjän työtä. Järjestelmän avulla on myös mahdollista selvittää, mitkä asiakkuudet ovat kannattavia ja tuottavia ja mitkä taas ovat tappiollisia. Näin voidaan kohdentaa omia voimavaroja tarkemmin ja tehokkaammin tärkeisiin asiakkuuksiin. (Dyché 2001, 30.)

Jotta asiakkuudenhallinta toimisi halutulla ja tehokkaalla tavalla, sen tulisi olla osa yrityksen ajatusmaailmaa. (Dyché 2001,31):

- Haluamme ymmärtää täysin asiakkaidemme tarpeita – jo ennen kuin he tietävät niitä itsekkään.
- Haluamme houkutella asiakkaita – niin uusia kuin vanhojakin - persoonallisilla kommunikointimenetelmillä.

Asiakkuudenhallinnasta on monia erilaisia näkemyksiä, eikä yhtä ja ainutta varmasti ole olemassakaan. Jokaisen yrityksen tulisi räätälöidä omat järjestelmänsä omiin tarpeisiinsa sopiviksi. Pää tavoitteena jokaisella yrityksellä kiistämättä kuitenkin on voiton tekeminen, ja nykyisessä yritysmaailmassa toimivan asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttäminen on erittäin tärkeää tavoitteiden toteutumisen kannalta. (Dyché 2001, 31.)

Pelkkä asiakkuudenhallintajärjestelmän kehittäminen yrityksen käyttöön ei siis hyödytä mitään, ellei koko yrityksen henkilöstö sitoudu noudattamaan ja täyttämään annettuja lupauksia asiakkaille. (Dyché 2001, 32.)

Asiakkuudenhallinnan edut voidaan karkeasti erottaa kahteen luokkaan. Ensimmäkin asiakkuudenhallinta lisää yrityksen asiakkuuksiin liittyvää tietämystä ja ymmärrystä siitä, miksi he ostavat juuri kyseisiä tuotteita kyseiseltä yritykseltä. Toisaalta asiakkuudenhallinta lisää myynnin ja markkinoinnin tehokkuutta ja vaikuttavuutta, mikä osaltaan vahvistaa markkinoinnin kokonaiskannattavuutta. (Mäntyneva 2001,12.)

Eduksi tietokantalähtöisessä markkinointiviestinnässä voidaan laskea mainonnan kohdentuminen vain halutuille asiakkaille, jolloin kilpailijat eivät näe yrityksen markkinointitoimia vapaasti. Tämä vaikeuttaa kilpailijoiden vastareagointia

omilla keinoillaan. Tämä mahdollistaa myös sen, että tuote- ja palvelutarjonta voidaan räätälöidä asiakkuuksittain, jolloin kannattavimmille asiakkaille voidaan antaa erikoisetuja ilman, että muilla asiakkailla on alemmuudentunnetta. (Mäntyneva 2001,77.)

2.4 Tehokkaan asiakkuudenhallinnan edut

Perinteiseen markkinointiin verrattuna asiakaslähtöisesti toteutettu markkinointiviestintä antaa yritykselle monenlaisia etuja: (Mäntyneva 2001,105.)

- Asiakaskontaktointi perustuu tarkasti asiakkaan tarpeisiin ja mieltymyksiin.
- Yksittäisen asiakkaan osalta myynnin määrä ja kate optimoituvat suhteessa tehtyihin asiakastarjouksiin
- Asiakas tuntee yrityksen palvelun laadukkaaksi, koska yritys tarjoaa hänelle lähes aina häntä kiinnostavia tuotteita.
- Markkinointikulut pienenevät mainonnan paremman osumatarkkuuden johdosta.

Yksittäiselle asiakkaalle markkinoinnin asiakaslähtöinen toteutus antaa seuraavat edut: (Mäntyneva 2001,105.)

- Vastaa asiakkaan yksilöllisiin tarpeisiin paremmin, koska hänelle tarjotaan hänelle soveltuvinta tuotetta oikeaa kanavaa käyttäen
- Vähentää turhia ja merkityksettömiä kontakteja
- Vähentää viestinnällistä ylikuormitusta

Oikein toteutetun asiakaslähtöisen markkinoinnin keskeisenä etuna on, että asiakkuuksien pitkän aikavälin kannattavuus paranee. Hyvin kohdennetulla markkinointiviestinnällä asiakkaan mielenkiinto yritystä kohtaan voidaan säilyttää pidempään. Asiakaslähtöisessä markkinoinnissa heikkoutena on sen suhteellinen kalleus ja monimutkaisuus.

(Mäntyneva 2001,104.)

Asiakasuskollisuus ei välttämättä tarkoita, että toiminta on voitollista. Asiakas saattaa olla uskollinen yritykselle, mutta asiakassuhde voi silti olla tuottamaton. Yrityksen on harkittava huolellisesti, kenen asiakkaan kanssa se haluaa muodostaa pitkäaikaisen asiakassuhteen. Asiakassuhteen säilyttäminen hinnalla millä hyvänsä ei ole tarkoituksenmukaista. Pitkäaikaisen asiakassuhteen tulee olla molemminpuolisesti tuloksellinen. Ainoastaan tuottava asiakassuhde on vaivan arvoinen. (Lahtinen & Isoviita 1994,29.)

Jatkuva oppiminen mahdollistaa sen, että yritys ei ainoastaan reagoi asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin, vaan myös osaa ennakoida ne (Mäntyneva 2001,13.)

Markkinoinnin perusmuuttujien eli tuotteen, hinnan, jakelun ja markkinointiviestinnän lisäksi yrityksen kannattaa kohdistaa ajatteluaan ja toimintaansa yhä asiakaslähtöisempään suuntaan. Käytännössä tämä tarkoittaa, että asiakkaiden tarpeet tunnistetaan ja kyetään täyttämään nykyistä paremmin. Asiakas ei yleensä ole valmis maksamaan tästä nykyistä enempää, joten yrityksen tulee löytää ratkaisu siihen, miten entistä yksilökohtaisempi asiakaspalvelu ja tuotteiden mukauttaminen asiakaskohtaiseksi kyetään käytännössä toteuttamaan ilman lisäkustannuksia asiakkaille.(Mäntyneva 2001,9-10.)

3 ASIAKKUUDENHALLINTAJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTOON LIITTYVÄT ONGELMAT

CRM-järjestelmien käyttöönottoon liittyy usein monenlaisia ongelmia. Erittäin suuri osa järjestelmien käyttöönotoista epäonnistuu osittain tai lähes kokonaan. Toimintatavan muutokset yrityksessä tuottavat usein suurimmat ongelmat.

3.1 Muutokset yrityksen toimintakulttuurissa

... jos haluamme päästä eroon 80%:in epäonnistumisasteesta, tarvitsemme bisneksen tekoon orientoituneen lähestymistavan teknisen lähestymistavan sijaan (Boardman 2009).

Kaikki epäonnistumiseen johtaneet virheet voidaan tiivistää yhteen syyhyn: olettamukseen, että voit vain ostaa asiakkuudenhallintajärjestelmän. Huolimatta mainostuksesta, toimiva asiakkuudenhallinta ei ole ainoastaan teknillinen sovellus. Se on yrityksen toimintakulttuuri, joka sisältää tarkasti määritellyjä ja omaksettuja toimintaprosesseja, mitattavia suureita ja kykyä reagoida nopeasti asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin palveluissa ja tuotteissa.

(Hershey 2001.)

Asiakkuudenhallinta muuttaa ihmisten työtä. Muutos täytyy nähdä monivaiheisena pitkän ajan prosessina. Siihen tarvitaan uusien prosessien luontia, koulutusta, malleja, seurantaa, työkaluja jne. Kulttuurimuutos voi olla valtava ja yleensä sen aliarvioiminen johtaa epäonnistumiseen projektissa. (Mochal 2008.)

Kun muutosprosessi etenee kohti uusien toimintamallien käyttöönottoa, haasteeksi muodostuu muutoksen konkreettisuuden ylläpitäminen. Liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelussa parhaiten onnistuvat organisaatiot osaavat konkretisoida myös muutoksen toteuttamisen, esimerkiksi koulutusohjelmien ja muutosvalmennuksen avulla sekä opastamalla työntekijöitä uusissa työtehtävissä. Muutoksen eri osa-alueita eli organisaatiokulttuuria, toimintoketjuja, tietojärjestelmiä, tarvittavia henkilöstöresursseja, muutoksia rakenteissa, visiota ja tavoitteita konkretisoidaan vaihe vaiheelta ja otetaan käyttöön aikataulun mukaisesti. Kullakin vaiheella on oma teemansa ja tavoitteensa.

(Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002,59.)

3.2 Johdon tuen merkitys käyttöönotossa

Ylimmän johdon aktiivinen kannatus on erittäin tärkeää. CRM on metodologia kaupan tekoon. Aktiivinen mukanaolo on muutakin kuin viikoittaisen tai kuukausittaisen raportin lukua projektin etenemisestä. Se on todellista päätöksentekoa ja näkyvää johtamista. Keskijohto ei pysty tehokkaasti johtamaan koko yrityksen kattavaa projektia. (Hershey 2001.)

Monet asiakkuudenhallinnan käyttöönotot epäonnistuvat ja suurimmassa osassa käyttöönottoja voisi asiat sujua toteutunutta paremmin. Tämä tietysti koskee

kaikkea muutakin kuin pelkästään asiakkuudenhallinnan käyttöönottoja. Suurin osa organisaation kulttuurin muutosta vaativista muutoksista saavuttavat toteutuneina hyötyinä vain osan alkuperäisistä tavoitteista. Todennäköisyys onnistua kasvaa kun muutosta johdetaan pitkäjänteisesti ja muutoksella on organisaation johdon vahva tuki. (Mochal,2008.)

Hanki ja säilytä ylimmän johdon tuki. Menestyksekkään CRM:n käyttöönoton päävastuu on yrityksen johdolla. Yritykset eivät yksinkertaisesti voi saavuttaa menestystä ilman johdon täyttä tukea, eikä johtokaan voi vain laittaa työtä alulle ja jättää sitä toimimaan omalla painollaan. Sääntönä voisi sanoa, että menestyksekkäs CRM:n käyttöönotto riippuu paljon johdon antamasta esimerkistä. CRM:n käyttöönotto ja osaksi prosessia tuleminen vaatii kovaa työtä, mutta hyödyt ovat onneksi vaivan arvoisia. Johdon ei tulisi yrittää minimoida käyttöönoton aiheuttamaa vaivaa tai vähätellä sitä. Samalla, kun välitavoitteita saavutetaan, johdon tulisi myös olla ensimmäisenä ja vahvimpana promotoimassa toteutuneita hyötyjä. (Brandon 2006.)

Aseta realistiset tavoitteet. Yksi suurimmista virheistä, joita johtoryhmä voi tehdä, on pakkosyöttää uutta teknologiaa koko organisaatiolle. Tämä koskee erityisesti CRM:n käyttöönottoa. Kun yrityksen johto valmistelee CRM:n käyttöönottoa, suunnittelu ja kärsivällisyys ovat erittäin tärkeitä. CRM:n käyttöönotto tulisi tehdä vaiheittain tai osastoittain. Näin on mahdollista tehdä muutoksia ja parannuksia ohjelmistoon ja asettaa välitavoitteita käyttöönoton aikana. (Brandon 2006.)

Luo vahva visio. Monet CRM-käyttäjät aloittavat projektin olettaen, että hyviä asioita tapahtuu ajattelematta syitä, miksi projekti aloitetaan ja mitä ongelmia he haluavat ratkaista CRM:n avulla (Boardman 2009).

Prosessi, jossa CRM- järjestelmä istutetaan asiakaspalveluorganisaatioon, tarjoaa erinomaisen tilaisuuden arvioida toimintatapoja ja prosesseja kaikissa yrityksen osissa. Järjestelmän käyttöönotosta vastuussa olevien ihmisten tulisi arvioida, tutkia ja perehtyä yrityksen toimintoihin ja päättää, mitä tietojärjestel-

män osia tulisi liittää järjestelmiin. Tämä on paras hetki keskustella uusista prosessimuutoksista, jotka parantavat yrityksen menestystä. (Brandon 2006.)

3.3 Muutosvastarinta

Henkilökohtaisesti koettu muutos herättää voimakkaita tunteita. Ihminen suhtautuu lähes poikkeuksetta muutokseen aluksi epäluuloisesti ja sen ilmentymä organisaatiossa on muutosvastarinta. (Kiiskinen, ym. 2002, 63.)

CRM-järjestelmä on enemmän kuin uusi ohjelmistopaketti. Se sisältää ajattelutavan, tavan tehdä bisnestä ja tavan olla kanssakäymisissä muiden työntekijöiden kanssa. CRM-järjestelmän käyttöönoton onnistuminen on sellaisen työvoiman harteilla, joilla on halu jakaa tietoa asiakkaista ja kontakteista. Tämä yhteistyöhenkinen ajattelutapa ei kuitenkaan sovi kaikille asiakaspalvelun ammattilaisille. Monet asiakaspalvelijat ovat skeptisiä tiedon jakamisesta, koska pelkäävät menettävänsä mahdollisuuksia hyötyä omista kontakteistaan itse. Jos kuitenkin CRM:n käyttöönotossa korostetaan työntekijöille, että järjestelmällä on mahdollista synnyttää uusia mahdollisuuksia kaikille, onnistumisen mahdollisuus kasvaa huomattavasti. (Brandon 2006.)

Tämän vuoksi on erityisen tärkeää julkistaa tietolähteet kun jaettu informaatio hyödyttää koko yritystä. Johdon tulee työskennellä synnyttääkseen ”kulttuurin” yritykseen jossa tavoitteena on yhteisen hyvän saavuttaminen yksilöllisen menestyksen sijasta. Saavuttaakseen tämän päämäärän, käyttäjien on nähtävä todisteita jotka näyttävät kerätyn tiedon hyödyttävän koko yrityksen toimintaa. Siihen voi mennä aikaa, mutta toimintatavan muutos on kaiken vaivan arvoista. (Brandon 2006.)

Operatiivisessa johdossa ja työntekijätasolla esiintyy toiseksi eniten muutosvastustusta. Ylin johto vastustaa muutosta hyvin harvoin. (Kiiskinen, ym. 2002, 65.)

Oletettuun ja kohdattuun muutosvastarintaan voidaan valmistautua kaikissa organisaatioissa. Muutosvastarinta voidaan ottaa etukäteen huomioon esimerkiksi antamalla henkilöstön osallistua, tiedottamalla projektista, kouluttamalla

henkilöstöä, vaikuttamalla asenteisiin, seuraamalla tavoitteiden toteutumista ja palkitsemalla henkilöstöä.

Muutosvastarinnan hallinnassa keskeisellä sijalla on henkilöstön osallistuminen. Jotta muutosvastarinnalta vältyttäisiin, henkilöstöä ei tulisi nähdä ryhmänä, johon muutokset kohdistuvat, vaan pikemminkin sen tulisi olla mukana suunnittelemassa ja toteuttamassa aktiivisesti muutoksia. Edelleen muutosvastarinnan hallinnassa keskeisellä sijalla on riittävä ja avoin tiedottaminen. Epävarmuuden tunteen syntyminen voidaan välttää tiedottamalla henkilöstölle muutoksesta ja sen seuraamuksista. Henkilöstön motivaatioon voidaan vaikuttaa myös palkitsemalla toteutuneesta muutoksista ja antamalla lisäkorvaus lisääntyneistä työtehtävistä. Kouluttaminen lisää osaamista ja vähentää epäluuloja uusia toimintatapoja kohtaan. Asenteisiin vaikuttaminen esimerkiksi koulutuksen ja aidon vaikuttamismahdollisuuden kautta ovat organisaatiokulttuurin muuttamiseen tähtäävä keino. Muutostavoitteiden tulisi olla niin konkreettisia, että niitä kyetään mittaamaan. Näin voidaan seurata, miten tavoitteet toteutuvat ja palkita henkilöstöä niistä. Mittaaminen myös vähentää mielikuviin perustuvaa muutosvastarintaa.

(Kiiskinen, ym. 2002 ,64.)

3.4 Koulutuksen merkitys

Käyttökoulutuksen haasteet. Ei ole väliä kuinka hyvin järjestelmäsi on suunniteltu, jos et saa käyttäjiä käyttämään sitä säännöllisesti ja järjestelmällisesti. Jos käytöstä ei tule osa prosessia, ei se myöskään tuota lisäarvoa yrityksellesi. Perinteinen näkökulma teollisuuden alalla käyttökoulutuksen antamiseen on jääne keskiajalta. Yleisesti ohjelmistojen tarjoajat ovat hyvin perillä teknologiasta, mutta eivät sen soveltamisesta tosielämään. (Boardman 2006.)

Kokemuksien mukaan käyttäjät tulevat koulutuksesta hyvin hataran osaamisen ja kokemuksen kanssa. Usein käyttökoulutus koostuu ainoastaan puolen päivän käyttökoulutuksesta. Koska käyttäjän perehdyttäminen on moniosainen haaste, olisi suositeltavaa opettaa jokaiselle työntekijälle yksilöllisesti järjestelmän käyt-

töä. Koulutusohjelmassa on myös otettava huomioon, että jo olemassa olevien toimintatapojen hävittäminen on yleensä vaikeata ja uusien toimintatapojen omaksuminen hidasta. (Boardman 2006.)

3.5 Käyttöönottoprosessin kesto

Yleisesti julistettu CRM:n epäonnistuminen tulee esille "valot päällä, mutta ei ketään kotona"-tilanteena. Järjestelmä toimii, mutta ei tuota käytettävää hyötyä. Esimerkiksi tilanne, jossa on tietojärjestelmä pitää sisällään monenlaista tietoa, mutta tietoon ei voi luottaa, koska se ei ole ajan tasalla. Tai myyjä saattaa tehdä itselleen "soita takaisin"-tehtävän mutta järjestelmässä ei ole mitään hyödyllistä tietoa.

Lopulta päästään tilanteeseen, jossa ohjelmiston ostaja ymmärtää, että käyttöönotto on kaikkea muuta kuin yksinkertaista, mutta olettaa, että CRM-ohjelman tarjoaja auttaa heitä selviytymään haasteen läpi. Kokemuksen mukaan hyvä ohjelmistoyritys ymmärtää vain teknologiaa, mutta ei sen pääkäyttö-tarkoitusta. He helposti ottavat "kerro minulle mitä haluat"-asenteen käyttäjän opastamisen sijaan. (Boardman 2010.)

CRM-projekti on pitkäaikainen prosessi. CRM-järjestelmän arvo ilmenee pitkän ajan kuluessa. Tämän vuoksi CRM-järjestelmän käyttöönottoa ja käyttöä ei tulisi kohdella yksittäisenä projektina, vaan sitä tulee tukea pitkäaikaisena hankkeena. CRM-järjestelmät ovat erityisen haavoittuvaisia esimerkiksi business-strategian muutoksille ja johtajanvaihdoksille. (Boardman 2010.)

Jos näkyvät toimenpiteet puuttuvat tai viivästyvät, se johtaa muutokselle otollisen hetken hukkaamiseen, turhautumiseen ja muutoksen vastustamiseen. Mikäli organisaatiolla ei ole riittävää itseluottamusta ja uskoa muutoksen toteutumiseen, seurauksena on yrittämisen loppuminen, avuttomuuden tunne ja lopulta muutoksesta luopuminen. Radikaaleissa muutoksissa tulisi saada nopeasti jotain näkyvää aikaan. Niin sanotut quick winsit eli nopeasti toteutettavat ratkaisut osoittavat, että muutos on todella käynnistynyt ja etenee. Näin muutosprosessista ei tule ns. ikuisuusprojektia. Isoilla muutoksilla on taipumuksena kestää

pitkään. Jos mitään ei tapahdu heti alussa, työntekijät menettävät uskonsa muutoksen toteutumiseen. (Kiiskinen, ym. 2002, 60.)

4 AKSALESIN TARVE JA SYNTY AUTO-KILLASSA

Markkinoilla on monia erilaisia valmiita CRM- järjestelmiä. Auto-Killassa on käytössä monia räätälöityjä ohjelmistoja, joten kaikkien niiden yhdistämiseksi oli tehtävä täysin uusi asiakkuudenhallintaohjelmisto.

4.1 AKSalesin tarve

Päällimmäinen syy yhtenäisen asiakkuudenhallintajärjestelmän tarpeeseen Auto-Killassa oli eri tietojärjestelmien hajanaisuus. Kaikilla Auto-Killan edustamilla automerkeillä oli omat asiakastietokannat ja ohjelmistot, joten asiakastietojen kokoaminen ja niiden tutkiminen oli hyvin työlästä. Tämän vuoksi päädyttiin Tietokoura Oy:n kanssa kehittämään kokonaan uusi yhtenäinen järjestelmä jo olemassa olevien tietokantojen yhdistämiseen.

AKSales on räätälöity automyyjän ja Auto-Killan tarpeita silmälläpitäen. Vastavaa järjestelmää ei ole ollut valmiina, joten ohjelma on tehty varta vasten toimimaan Auto-Killan valmiiden järjestelmien kanssa keskustelevalle.

Aikaisemmat samoihin toimintoihin käytetyt ohjelmat eivät ole olleet erityisen käyttäjäystävällisiä tai käytännöllisiä. AKSales yhdistää erilaisia tietojärjestelmiä ja tietokantoja helppokäyttöiseksi web-pohjaiseksi ohjelmaksi. AKSales-ohjelman käyttö tehostaa asiakassuhteiden hoitoa, säästää markkinointikuluissa ja helpottaa työntekijöiden päivittäistä työskentelyä. Esimerkiksi normaalin lehti-ilmoituksen sijasta markkinointibudjetti voidaan kohdistaa tehokkaammin tekstiviesteillä tai muulla suoramainonnalla, joka kohdistuu ainoastaan jo olemassa olevaan asiakaskantaan.

Aikaisemmin asiakkaiden haku ja asiakasryhmien valinta on hoidettu esimerkiksi CD400- laskutusohjelmalla tai Volvon omalla ASSU-

asiakassuhdejärjestelmällä. Ohjelmien käyttö on kuitenkin hidasta ja vaivalloista hankalan käyttöliittymän ja puutteellisten hakuominaisuuksien vuoksi. AKSalesin käyttöliittymä on huomattavasti yksinkertaisempi ja käyttäjäystävällisempi.

4.2 AKSalesia tukevat ohjelmat

Arviomies on maksullinen web-pohjainen palvelu, jolla voidaan etsiä asiakkaan vaihtoauton tiedot tietokannoista rekisterinumeron perusteella. Arviomiestä käytetään myös Auto- Killan mediahallintaan vaihto-auto-ilmoituksia valmistaessa ja nettisivuja päivitettäessä. AKSalesilla ei voida tarkistaa auton omistussuhteen muutoksia, joten Arviomies on arvokas työkalu AKSalesin rinnalla.

Duett on automyyjän pääasiallinen työkalu. Ohjelmaa käytetään koko auton myyntiprosessin ajan. Duett hakee Arviomiehestä asiakkaan auton tiedot rekisterinumeron perusteella, mikä nopeuttaa vaihtohinnan laskemista ja tarjouksen tekemistä. Duett- ohjelmaan jää jälki asiakkaiden asioinnista AK:n toimipisteessä. Huollot, koeajot, tarjoukset, ostot ja muut tapahtumat tallentuvat Duettin muistiin. Duettin puutteena on kuitenkin suoritettujen hakujen jäsentelyominaisuuden puute, mikä tekee ohjelman hakuominaisuuksien käytöstä työlästä.

4.3 AKSalesin ominaisuuksien esittely

AKSales mahdollistaa käyttäjälleen seuraavia toimintoja:

- Tehtävien luonti, jossa käyttäjä voi luoda itselleen ajoitettuja tapahtumia ja tehtäviä.
- Rahoitussopimusten seuraaminen. Käyttäjä voi seurata päättyviä rahoitussopimuksia kontakteja etsiessään.
- Huoltoon tulevat ajoneuvot. Näyttää, milloin omasta toimipisteestä myyty auto on tulossa huoltoon, jolloin on taas luontevaa kontaktoida asiakasta.
- Tulevat tapahtumat. Näyttää markkinoinnillisesti merkittävät tapahtumat ja toimii ilmoitustauluna.
- Palaute. Näyttää jätetyt asiakaspalautteet.
- Kalenteri.

- Asiakkaat. Voidaan hakea erilaisilla kriteereillä asiakkaita tietokannasta.
- Ajoneuvot. Voidaan hakea eri kriteereillä ajoneuvoja tietokannasta.
- Raportit. Voidaan seurata tarjousten määrää, osumatarkkuutta, keskiarvoja jne. Toimii erityisesti markkinoinnin työvälineenä.
- Tilauskanta. Mahdollistaa asiakkaille tilattujen ja toimitettujen autojen hallinnan.
- Markkinointi. Voidaan luoda tapahtumia, näyttelyitä ja muita toimintoja (markkinoinnin työkalu).
- Tekstiviesti. Mahdollistaa tekstiviestien lähettämisen yksittäisille asiakkaille tai asiakasryhmille.
-

Ohjelma antaa käyttäjälleen mahdollisuudet monipuoliseen ja tehokkaaseen asiakastiedon tarkastelemiseen ja asiakkaan kontaktointiin. Eri ominaisuudet ja niiden käyttö tukee toisiaan ja antaa myös yrityksen johdolle tarpeellista tietoa markkinointitapahtumista.

5 AUTO-KILLAN HENKILÖSTÖN KOKEMUKSET OHJELMASTA

Tehokkaimmaksi tavaksi AKSalesin tutkimiseen todettiin teemahaastattelut. Avoimissa haastatteluissa saataisiin tietoa kerättyä luontevimmin ja tietoa saataisiin myös laajemmin kuin rajatuilla kysymyksillä.

5.1 Haastattelujen toteutus

Haastattelut toteutettiin Auto-Killan toimitiloissa syksyllä 2009, AKSales-ohjelman oltua käytössä noin vuoden. Haastattelut käytiin vapaamuotoisina keskusteluina haastattelijan ja haastateltavan kesken. Haastattelut nauhoitettiin sanelimella, ja ne purettiin myöhemmin tiivistettynä tekstimuotoon. Yksittäisten haastateltavien mielipiteitä ei ole henkilöity erikseen, vaan haastatteluista on poimittu olennaisimmat ja tärkeimmät asiat. Kysymykset on laadittu johtaja Jari Rinteen

ja markkinointivastaava Juha Punkkisen johdolla. Haastateltavat ovat eri toimipisteiden automyyjiä, paikallispäälliköitä ja Lappeenrannan henkilöautohuollon työnjohtajia. Haastateltavat on valittu työtehtävien perusteella. Haastattelusta on jätetty pois laskutuksen ja varaosamyynnin työntekijät, koska he eivät yleensä käytä AKSalesia työssään.

5.2 Asiakkuudenhallintaan yleisesti liittyvät kysymykset

Aluksi selvitettiin vastaajien yleisiä asenteita asiakkuudenhallintaa kohtaan. Jokainen haastateltava piti asiakkuudenhallintajärjestelmää tarpeellisena ja ymmärsi järjestelmän merkityksen teoriassa. Moni haastateltava kuitenkin totesi samaan hengenvetoon, että on hyvin vaikeaa päästä eroon esimerkiksi ruutupaperille ja kalenterin reunaan tietojen tallentamisesta, koska se on muodostunut omaksi tutuksi toimintatavaksi aikojen kuluessa.

Monille haastateltaville AKSales oli myös ensimmäinen ja ainut asiakkuudenhallintajärjestelmä, jota he olivat käyttäneet, joten aina varsinaista vertailupohjaa ei ollut. Tämä osaltaan vaikeutti jatkokysymyksiä, koska ohjelman ominaisuuksia ei pystytty vertailemaan muiden vastaavien järjestelmien kanssa. Yleisesti kuitenkin käyttäjillä oli hyvä ja positiivinen suhtautuminen ohjelmaa kohtaan. Lähes kaikki olivat kuitenkin sitä mieltä, että ohjelmassa olisi vielä parannettavaa erityisesti luotettavuuden, mutta myös laajuuden ja tarkkuuden osa-alueilla. Monet olivat tottuneet hakemaan tietoa myös muista ohjelmista, kuten Duettista mikä osaltaan vähentää AKSalesin käyttöä. Osittain tämä johtuu käyttäjästä, mutta myös ohjelmassa voisi olla tässä asiassa parantamisen varaa.

5.3 AKSalesin käytön aktiivisuus ja eri ominaisuuksien käyttö

Keskusteltaessa AKSalesin käytön aktiivisuudesta todettiin, että lähes kaikki vastaajat käyttivät ohjelmaa viikoittain. Ohjelman päivittäiselle käytölle ei tunnettu olevan tarvetta, jos kontakteja tai kesken olevia kauppoja oli riittävästi. Ohjelmaa siis käytettiin eniten kontaktien etsimiseen. Huollon työnjohtajat käyttivät ohjelmaa aikaisemmin päivittäin, mutta nyt kiireen vuoksi ei ole ehditty. Huomi-

oitavaa on, että haastatteluiden aikana Auto- Killassa oli käynnissä lomautukset talouden taantumana vuoksi. Toiminta pyöri vajaamiehityksellä, mikä ajoittain vaikutti yksittäisten työnjohtajien työmäärään. Vaihtoautomyyntissä ohjelman käyttö on vähäisempää, koska vaihtoautokaupan luonne eroaa hieman uusien autojen myynnistä.

Ominaisuuksien käytössä löytyi paikkakuntakohtaisia eroja. Myös automyyntin ja huollon toimintatavat erosivat hieman toisistaan. Huollon puolella AKSalesia oli käytetty soittolistojen tekoon erittäin tehokkaasti. Ohjelmalla oli haettu asiakkaita, jotka eivät ole käyneet huollossa määrättyyn aikaan ja kontaktoitu heitä. Huollon asiakaskontaktoinnissa AKSales on todettu toimivaksi ja tehokkaaksi työvälineeksi.

Yleisesti asiakastietojen haku erilaisilla kriteereillä oli käytetyin ominaisuus. Käyttäjät olivat tyytyväisiä ominaisuuteen ja sitä pidettiin tarpeellisena ja käteväenä. Ilmi tuli kuitenkin luotettavuusongelmia hakujen kanssa. Aina ei löytynyt kaikkea, mitä piti ja joskus käsiteltävää tietoa tuli liikaa. Osittain ongelmat olivat ohjelmasta johtuvia, mutta ongelmien syynä voi olla myös hakukriteereiden määrittäminen ohjelmassa.

Tekstiviestien lähettäminen oli Mikkelissä tehokkaasti käytetty ominaisuus, ja siihen oli oltu tyytyväisiä. Myös Ford-myyjät olivat käyttäneet ominaisuutta, mutta yleisellä tasolla tekstiviestien lähetys oli kovin vähäistä. Tehtävien teko itselleen oli hyvin vähän käytetty ominaisuus, ja ainoastaan yksi haastateltava oli ottanut itselleen tehtäväksi ilmoittaa asiakkaalle kun tämän etsimä tietynlainen auto tulee myyntiin.

Moni seurasi myös, milloin oma asiakas tuo auton huoltoon ja kontaktoi asiakasta mahdollisuuden mukaan. Rekisterinumeron perusteella etsitään myös autosta tietoa ja seurataan huoltohistoriaa. Tämä ei kuitenkaan ollut kovin yleisesti käytetty ominaisuus.

AKSales mahdollistaa rahoitussopimusten seuraamisen. Tutkimusten mukaan asiakkaat ovat herkempiä ostamaan uuden auton, kun entinen rahoitussopimus

on lähellä päättymistä. Haastatteluissa selvitettiin myös tämän ominaisuuden käyttöä ja tarpeellisuutta. Tiedettiin, että ominaisuus oli olemassa, mutta sopimuksia tutkittiin erittäin vähän. Kalenteria seurattaessa jotkut huomioivat päättyvät rahoitussopimukset, mutta eivät aktiivisesti käyttäneet ominaisuutta. Ford-myyjille ei löytynyt vielä mitään tietoa, koska rahoitukset eivät olleet päättymässä vielä vähään aikaan. Fordeja on myös myyty verrattain vähän rahoituksella. Rahoituksen nykytila täytyi myös aina erikseen varmistaa, koska ohjelma ei tiennyt, onko auto enää samalla omistajalla vai onko asiakas tehnyt esimerkiksi rahoituksen siirron tai myynyt auton.

5.4 Ohjelman vahvuudet ja heikkoudet

Haastatteluissa pyrittiin myös erittelemään ohjelman vahvuuksia ja heikkouksia. Lähes kaikki haastatteluun osallistuneet mainitsivat tärkeäksi asiaksi, että ohjelma on kehitetty erityisesti Auto-Kiltaa varten. Ohjelman vahvuutena pidettiin helppokäyttöisyyttä ja sitä, että ohjelma hakee vaivattomasti tiedot suoraan muista käytetyistä järjestelmistä. Automyyjät pitivät tarpeellisena ja mukavana ominaisuutena tietyn auton huoltohistorian tutkimismahdollisuutta. Ohjelma löytää merkinnät oman konsernin sisällä suoritetuista huolto- tai korjaustoimenpiteistä. Tämä on hyödyllinen ominaisuus vaihtautokaupassa. Myyjä pystyy kertomaan asiakkaalle auton huoltohistoriasta ilman fyysisen huoltokirjan etsimistä ja tulkintaa.

Ohjelma tarjoaa mahdollisuuden löytää muutakin myyntitilanteessa käyttökelpoista ja tärkeää tietoa, joka olisi muuten hankala etsiä monista eri paikoista. Huomattavaa oli, että lähes kaikki vastaukset keskittyivät autojen historian tutkimiseen ja vain kaksi käyttäjää mainitsi asiakkuuksien hallinnan ja asiakkaiden kanssa yhteydenpidon helpottumisen tärkeäksi seikaksi. Ainoastaan yksi automyyjä mainitsi ohjelman vahvuudeksi sen, että sillä pystyi jälkikäteen seuraamaan omia tekemisiään.

Ohjelman heikkouksista kysyttäessä esille tuli käytön alkuvaiheessa ilmenneet ohjelman kaatuilut ilman järkevää syytä ja ohjelman käytön epävarmuus. Myös erittäin suuren asiakasryhmän käsittely saattoi aiheuttaa ohjelman täydellisen kaatumisen. Epäselvää oli myös, kuinka ohjelman kehittäminen ja laajentaminen onnistuu ja mitä se tulee maksamaan. Tämä seikka arvelutti myös silloin, kun muita ohjelmaan käyttämiä tietokantoja päivitetäisiin.

Erytisen usein häiritseväksi seikaksi todettiin luotettavuusongelmat. Haun tuloksena saattoi tulla muiden toimipisteiden tai toisten myyjien asiakkaita. Joskus asiakastiedot olivat vanhentuneita ja myös päällekkäisiä asiakastietoja oli ilmennyt. Tämä oli erityisesti ongelmana suorakirjeen osoitelistoja tehtäessä ja tekstiviestejä lähettäessä. Listat oli käytävä manuaalisesti nimi kerrallaan läpi, jotta samalle asiakkaalle ei lähtenyt useita suorakirjeitä tai tekstiviestejä. Syy päällekkäisyyksiin saattaa johtua tietojen päivittämisessä tehdyistä inhimillisistä virheistä, mutta automatiikka ja ohjelman ”äly” voisi helpottaa tätä ongelmaa. Samalla asiakkaan nimellä saattaa löytyä useita asiakkaita eri asiakasnumerolla. Tietokannan päivittäminen, siivoaminen ja yhtenäisen tallennustavan käyttöönotto yrityksessä parantaisivat ohjelman käytettävyyttä tällä osa-alueella.

AKSales on myös hyvin samanlainen kuin Duett monilta osilta, jolloin ohjelmaa ei välttämättä viitsitä avata ja samat asiat tehdään Duettilla, joka on pakollinen työkalu jokaiselle myyjälle. Toisin sanoen AKSalesin ei tunnettu antavan riittävää lisäarvoa ohjelmana.

Rahoitussopimusten seuraaminen ei onnistunut kaikilla. Rahoitussopimusten seuraamista vaikeutti myös se, että aina ei ollut varmuutta, oliko auto enää samalla omistajalla vai oliko auto jo vaihtanut omistajaa. Rinnakkaista ohjelmaa käyttämällä on mahdollista selvittää auton paikkansapitävä omistussuhde, mutta ominaisuuden lisääminen AKSalesiin nopeuttaisi työskentelyä ja toisi lisäarvoa ohjelmalle.

Tehdystä soitosta, lähetetystä suorastamainonnasta tai muusta asiakkaan kontaktoinnista ei jää jälkeä, eikä toteutettua toimintoa voi helposti mennä jälkikä-

teen tutkimaan, mikä vaikeuttaa järjestelmällisen ja jatkuvan markkinoinnin toteuttamista.

Yleisesti todettiin, että ohjelmasta saisi enemmän irti, jos sitä käytettäisiin järjestelmällisemmin ja haettavaa tietoa olisi enemmän käytettävissä. Todettiin myös, että ohjelman käytön seuranta on kovin vähäistä, mikä voi osaltaan vaikuttaa käyttöasteeseen ja sitä kautta käytettävissä olevan datan määrään.

Lisäominaisuuksien tarpeesta kysyttäessä ei löytynyt yhtä tiettyä ominaisuutta, jota kaivattiin. Paikallispäälliköiden mainitsemia yksittäisiä ominaisuuksia oli maahantuojaan Excel-listojen suora siirtäminen AKSalesiin ilman manuaalista kirjoittamista. Vaikka kaikki listalla olijat eivät ole Auto-Killan asiakkaita, esimerkiksi huollon jälkimarkkinoinnin kannalta tämä olisi tärkeä ominaisuus. Taksiautoilijoista tulevat listat olisi myös hyvä saada siirrettyä vaivattomasti, ilman manuaalista kirjoittamista.

Kalenterin yhdistäminen Duettin, AKSalesin ja Notesin välillä olisi tarpeellista. Esimerkiksi vuosi sitten luovutetusta autosta tulisi automaattisesti muistutus sähköpostiin tai työpöydälle, mistä sen lukeminen olisi vaivatonta. Suorakirjeen lähetyksestä, sisällöstä ja mahdollisesti aiheutuneesta toiminnosta olisi hyvä jäädä jälki jokaisen asiakkaan kohdalle, jota asia koskee. Käytännössä tämä tarkoittaisi jokaisesta asiakkuudesta erillistä listaa, josta voisi tutkia kaikkia menneitä kontakteja asiakkaan kanssa.

Lisäominaisuudeksi voisi myös laskea täsmällisyyden lisäämisen hakujen tuloksissa. Esimerkiksi tietyn myyjän omassa asiakaskannassa toteutunutta kauppaa haettaessa hakutuloksissa saattoi näkyä myös tehtyjä tarjouksia tai muiden myyjien samojen asiakkaiden kanssa tekemiä kauppoja.

Haastatteluissa tiedusteltiin myös rinnakkaisohjelmien käytöstä samoihin toimintoihin, joita AKSales mahdollistaa. Tarkoituksena oli selvittää AKSalesin vajavaisuuksia ja lisäominaisuuksien tarvetta. Jokaisessa haastattelussa esille tuli ymmärrettävästi Duett, jonka avulla tarjoukset lasketaan. Duettia käytetään

asiakastietojen hakuun yleensä silloin, kun tiedetään tarkalleen, mitä ollaan hakemassa.

Vain 3 haastateltavaa 12:sta kirjasi asiakastietoja AKSalesiin. Muut kirjoittivat paperille, Duettiin tai eivät mihinkään. Jotkut lisäsivät Duettiin tietoja, koska tunsivat kalenteriominaisuuden yhdistämisen helpommaksi ja kätevämmäksi. Useimmat kyllä myönsivät, että AKSalesiin olisi hyvä merkitä tiedot muistiin, mutta jo opittu tapa oli niin pinttynyt, että siitä olisi erittäin vaikea päästä eroon. Kaikki olivat kuitenkin samaa mieltä, että asiakkuudelle saataisiin lisäarvoa ja asiakastyytyvyyttä parannettua, kun asiakasta voidaan palvella yksilöllisemmin hänestä jo olemassa olevaa tietoa hyväksikäyttäen.

5.5 Ohjelman käytön seuraaminen ja lisäkoulutuksen tarve

Esimiesten vastuu ohjelman käyttöasteen parantamisessa oli myös yksi keskustelun aihe. Yleisesti oltiin tietoisia, että esimiehellä on mahdollisuus seurata kunkin alaisen ohjelman käyttöä. Huollon työntekijät pitivät ohjelmaa hyvänä työkaluna kontaktointiin, mutta ilmoittavat, että tällä hetkellä asiakkaiden palveleminen tiskillä työllistää niin paljon, että ohjelmaa ei ehtinyt käyttää yhteydenottoihin lainkaan. Lomautuksista johtunut henkilöstön vaje vaikutti selvästi. Yleisesti todettiin, että tällä hetkellä on niin paljon tekemistä, että ei ole tarvetta käyttää AKSalesia kontaktien hakuun eikä sen vuoksi ole tarvetta lisätä ohjelman käyttöä.

Todettiin myös, että myyjän tulee itse löytää AKSalesin hyvät ja käyttökelpoiset ominaisuudet ja ymmärtää, miksi ohjelmaa pitäisi käyttää. Pakottamisella ja tehtävien teettämällä väkisin ei saataisi haluttua tulosta käyttöasteen lisäämisessä. Pääpiirteissään ei haluttu/toivottu tai koettu tarpeelliseksi, että esimies tekisi mitään ohjelman käytön lisäämiseksi. Vastauksissa oli havaittavissa myös muutostarintaa. Yleinen mieliala irtisanomisten ja jyrkän autokaupan laskun vuoksi ei myöskään ruokkinut uuden toimintatavan opettelua.

Haastatteluissa käytiin läpi myös AKSalesiin liittyviä muita toimintoja, kuten tilauskanta- ominaisuuden päivittämistä Duett-järjestelmään. Tämä liittyi osaltaan AKSalesin yrityksen johdolle ja myyntipäälliköille tuottamaan informaatioon. Viisi kymmenestä automyyjästä ei päivittänyt tilauskantaan lainkaan. Päivittäminen tuntui tarpeettomalle tai unohtui. Moni piti päivittämistä itselleen hyödyttömänä tai ei tiennyt päivittämisen tarkoitusta. Jotkut myyjät siivosivat kuukausittain turhat tarjoukset pois ja päivittävät kannan. Oli ilmennyt, että jotkut tarjoukset eivät hävinneet, vaikka niitä yritetään poistaa.

Mikkelin työntekijät hoitavat asian tunnollisesti, oli auto sitten uusi tai käytetty. Kaupan tila päivitettiin luovutettu-tilaan heti, kun asiakkaalta oli saatu maksu ja auto oli luovutettu asiakkaalle.

Haastateltavilta kysyttiin myös, vaikuttaisiko lisäkoulutus ohjelman käyttöasteeseen positiivisesti. Ohjelman koulutusta oli pidetty yleisesti ainoastaan ohjelman lanseerauksen yhteydessä. Ne, jotka käyttivät ohjelmaa paljon, eivät pääasiallisesti pitäneet lisäkoulutusta erityisen tarpeellisena, koska ohjelma oli helppo ja selvä käyttää. Kukaan ei kuitenkaan suhtautunut kielteisesti lisäkoulutukseen. Ohjelmaa vähän tai harvoin käyttäneet olivat innostuneempia ja kiinnostuneempia lisäkoulutuksesta. Noin puolet haastatelluista halusi lisäkoulutusta henkilökohtaisesti, ja noin puolet olivat yleisen koulutuksen kannalla.

Tuli myös ilmi, että asiakkuudenhallintaohjelman käyttötarkoitusta ja yleisiä hyötyjä olisi hyvä selventää laajemmin koko yrityksen henkilöstölle, jotta kaikki käyttäjät saisivat siitä suuremman hyödyn päivittäisiin toimintoihin.

CRM-järjestelmän tehokas käyttö vaatii aktiivista asiakastiedon keräämistä ja hyödyntämistä. Haastateltavilta kysyttiin, onko asiakastiedon lisääminen AKSalesiin työlästä muun rutiinityön ohessa. Totuttujen työmenetelmien muuttamiseen arveltiin menevän aikaa, joten AKSalesiin asiakastietojen ja muun olennaisen datan lisääminen tuntui usean vastaajan mielestä vieraalle. Monet kertoivat edelleen merkitseväänsä tietoja ainoastaan Duettiin. Itse ohjelman käyttöä ei pidetty työläänä, mutta tiedon keräämiselle olisi oltava selvä tarkoitus, jotta siitä tulisi motivoivaa ja jatkuvaa.

6 YHTEENVETO

Asiakkuudenhallintajärjestelmät ovat edelleen suhteellisen nuoria ja suppeasti käytössä olevia ohjelmia Suomessa. Järjestelmistä puhutaan paljon, ja erittäin usein esille nousee käyttöönoton vaikeudet ja epäonnistumiset.

Syksyllä 2009 tehtyjen haastattelujen perusteella AKSales on kehittämiskelpoinen työkalu Auto-Killan asiakkuudenhallintaan. Mitään rakenteellisia perusongelmia itse ohjelmasta ei haastattelujen perusteella löytynyt. Havaitut ongelmat, virheet ja puutteet ovat epäilemättä ohjelmiston valmistajan ratkaistavissa uudistuksilla ja päivityksillä. Havaittujen ongelmien ratkaisemiseksi olisi ohjelman käyttäjien ja ohjelmiston valmistajan tehtävä saumatonta yhteistyötä ja muokattava ohjelma juuri asiakaspalvelijoiden tarpeiden mukaiseksi. Haetun tiedon luotettavuuteen ja helppoon käytettävyyteen tulisi kiinnittää erityistä huomiota, jotta ohjelman käytöstä tulisi tehokkaampaa ja helpompaa. Tiedon jäsentelyyn ja luotettavuuteen saataisiin vaikutettua myös lisäkoulutuksella, jolla saadaan kaikille oikeanlainen tapa tiedon lisäämiseen. Tällä tavoin käyttäjistä johtuvat tiedon ristiriitaisuudet ja päällekkäisyydet saadaan ehkäistyä. Hakutuloksien tarkkuuteen käyttäjä pystyy myös itse vaikuttamaan rajaamalla haettavia tietueita pienemmiksi erilaisten valintojen avulla. Uskoisin lisäkoulutuksen parantavan myös hakuominaisuuden käyttötaitoa ja sitä kautta hakutulosten tarkkuutta.

Ohjelman teknistä puolta vahvemmasi syyksi ohjelman käyttöasteen vähyyteen pidän ohjelman lanseerausvaiheessa tehtyjä virheitä ja laiminlyöntejä. Henkilöstölle on esitelty ohjelma käyttöönoton yhteydessä, mutta jatkokoulutus ja syvempi henkilökohtainen perehdytys on jäänyt vajavaiseksi. Tämän vuoksi kaikki käyttäjät eivät ole oppineet käyttämään ohjelmaa tehokkaasti, eikä siitä ole muodostunut yrityksen yleistä toimintatapaa. Kirjallisuuslähteisiin peilaten yksistään tämä on erittäin yleinen syy asiakkuudenhallintajärjestelmien lanseerauksen epäonnistumiseen.

Syy lanseerauksen osittaiseen epäonnistumiseen on helposti löydettävissä kuukausi ohjelman lanseerauksen jälkeen alkaneista YT-neuvotteluista, lomautuksista ja autokaupan jyrkästä laskusta. Auto-Killassa ohjelmaa kehittäneen työryhmän päivittäisen tekemisen painopiste on ollut vajaamiehityksellä selviytymisessä ja erikoistilanteessa toimimisessa, eikä uuden toimintatavan opetteluun ole ollut luontevaa mahdollisuutta. Samoin ylimmän johdon toimien painopiste on ollut erikoistilanteen hoitamisessa, ja uuden järjestelmän käyttöönotto on ollut toissijainen asia.

Lanseerausprosessin uudelleen käynnistäminen ja tehokas läpivienti vaatisi huomattavasti pidemmän, syvemmän ja laajemman projektin, joka jatkuu jopa kuukausia ohjelman käyttöönoton jälkeen. Tällä tavoin saataisiin ohjelman virheet ja puutteet havaittua ja korjattua tarkemmin. Tähän tarvitaan johdon vahvaa esimerkkiä ja aktiivinen työryhmä, joka toimii ohjelmiston rivikäyttäjien ja kehittäjäryityksen kanssa tiiviissä yhteistyössä. Päätoimisen vastuuhenkilön nimeäminen yrityksen asiakkuudenhallintaan olisi hyvin tehokasta.

Henkilöstön sitouttaminen tehokkaaseen asiakkuudenhallintaan ja asiakastiedon järjestelmälliseen keräämiseen lähtee vahvasta johtamisesta. Johdon tuki, esimerkki ja kannustus ovat erittäin tärkeitä asioita toimintatavan muutoksen kannalta. Käyttökelpoisen tiedon keräämisen tärkeyttä jokaisessa asiakaskontaktitilanteessa tulisi erityisesti korostaa, ja kirjaamisesta pitäisi muodostua automaattinen prosessi, joka tehdään joka kerta saman kaavan mukaan. Itse ohjelmaan tulisi tehdä parannuksia, jotka tekisivät tiedon lisäämisen ja vaivattoman esille saannin erityisen helpoksi. Esimerkiksi yksinkertainen kenttä tietokoneen työpöydällä johon jonkin asiakastiedon syöttämällä saa esille kaikki kyseisen asiakkuuden tiedot, helpottaisi ohjelman käyttöä.

Henkilöstölle tulisi seikkaperäisesti osoittaa, miten jokainen käyttäjä hyötyy yhteisen tiedon käytöstä asiakaspalvelutilanteessa. Mahdollinen muutosvastarinta saadaan vaimennettua, kun osoitetaan ohjelman konkreettiset hyödyt päivittäisessä toiminnassa. Järjestelmän käytöllä saadut onnistumiset ja kaupat voitaisiin alkuvaiheessa esittää esimerkiksi viikkopalavereissa, jolla saataisiin parannettua yleistä asennetta uutta toimintatapaa kohtaan.

Tällä hetkellä hyödynnettävissä olevaa asiakastietoa on vielä verrattain vähän. Kun yksittäinen myyjä lisää asiakastiedot ainoastaan omiin tietoihinsa, ei asiakaslähtöinen ajattelu toteudu koko yrityksen toiminnassa. Myyjien suhteellisen suuri vaihtuvuus autokaupan alalla lisää tiedon ja myös asiakkaiden katoamista yrityksestä myyjän mukana. Asiakkuus olisi helpompi säilyttää yrityksessä, jos asiakasta edellisen autokaupan yhteydessä palvelleen myyjän lähdettyä jäljelle jääneiden myyjien olisi mahdollista käyttää jo olemassa olevaa tietoa asiakkuuden säilyttämiseksi yrityksessä.

Auto-Killalle yrityksenä tehokkaan asiakaslähtöisen ajattelun hallitseminen toisi merkittävää kilpailuetua sen markkina-alueella. Jokaisen asiakaspalvelijan käytössä oleva tieto, esimerkiksi asiakkaan erikoistarpeista tai vaatimuksista antaisi asiakkaalle lisäarvoa yrityksessä asioimisessa. Erityisesti tiedon esteetön kulku neljän eri toimipaikan välillä helpottaisi asiakkaiden asioimista jokaisessa Auto-Killan toimipaikassa. Jo ennestään hyvän asiakaspalvelun hiominen CRM-järjestelmän käytön avulla lisäisi asiakastyytyväisyyttä ja asiakassitoutumista.

7 OMAN TYÖN ARVIOINTIA

Opinnäytetyön tekeminen levittyi syksyn 2009 ja alkutalven 2010 välille. Työtä en tehnyt kovin tasaisesti, vaan lyhyinä erinä. Työ muotoutui useaan otteeseen erilaiseksi. Kolmen kuukauden työharjoittelujakso ja puolen vuoden työkokemus Auto-Killasta antoi perspektiiviä yrityksen päivittäiseen toimintaan. Tutustuin myös AKSalesin käyttöön käytännön työskentelyssä.

Epäonnistuneista CRM-järjestelmien käyttöönotoista puhutaan paljon, mutta aiheen tutkimisen teki hieman haastavaksi se, että Auto-Killan tilanteessa CRM-järjestelmä on jo käyttöönotettu ja ollaan tilanteessa, jossa asiaa täytyisi lähteä korjaamaan. Kirjallisuudessa taas käsitellään enimmäkseen teoriaa tilanteessa, jossa järjestelmää ollaan vasta suunnittelemassa.

Haastatteluissa ja yrityksessä työskennellessäni löysin kuitenkin useita kirjallisuudessa esiintyviä CRM- järjestelmän käyttöön liittyviä virheitä. Aihe oli mielestäni mielenkiintoinen ja myös ajankohtainen. Tehokas asiakkuudenhallinta erityisesti autokaupassa toisi yritykselle vahvan kilpailuedun. Autokaupan toiminnan luonne hyötyy pitkistä asiakassuhteista. Autokaupassa asiakkaat ovat kuitenkin erittäin herkkiä vaihtamaan autokauppaa saatuaan epäkelvää palvelua, joten toimivaan asiakkuudenhallintajärjestelmään tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Näin saataisiin erityisesti tiedonkulun puutteesta johtuvia ongelmia vähennettyä.

LÄHTEET

Auto-Kilta Yrityksenä. Auto- Kilta Oy.

http://www.auto-kilta.fi/ak_yrityksena.html (Luettu 17.11.2010)

Boardman, T. 7.6.2009. Reflecting on CRM failure.... Mareeba Ltd.

<http://www.mareeba.co.uk/blog/2009/06/reflecting-on-crm-failure.html> (Luettu 17.11.2010)

Brandon, G. Five Steps to a Successful CRM Implementation. 1.3.2006.

<http://www.crm-guru.com/five-steps-to-a-successful-crm-implementation.php>
(Luettu 18.10.2010)

Dyché, J. 2002. The CRM handbook: a business guide to customer relationship management. USA: Addison-Wesley

Hershey, L. 2001 A Business Survival Memo to the CEO/President.

http://www.crmodysey.com/Documentation/Documentation_PDF/Why%20CRM%20Fails-Memo%20to%20CEO.pdf (Luettu 17.11.2010)

Kiiskinen, S., Linkoaho, A., Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Lahtinen, J., Isoviita, A. 1994 Customer relationship marketing. Tampere: Avaintulos

Mochal, T. 13.8.2008. 10 Hyvää vinkkiä kohti onnistunutta asiakkuudenhallintaa.

<http://www.suorakonttori.fi/crm.asp?pageid=260> (Luettu 12.1.2010)

Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Peppers, R. & Rogers, M. 1993. Managing customer relationships: a strategic framework. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons, Inc.

Asiakkuudenhallinta on ajankohtainen. webCRM Finland.

<http://www.webcrm.com/fi/newsBlog.asp> (Luettu 17.11.2010)

What Is CRM? CRM Media.

<http://www.destinationcrm.com/Articles/CRM-News/Daily-News/What-Is-CRM-46033.aspx> (Luettu 12.11.2010)

Haastattelukysymykset

1. Koetko yhtenäisen asiakkuudenhallintaohjelman tärkeäksi tai tarpeelliseksi työvälineeksi?
2. Millainen on oma asenne/tuntemus AKSalesia kohtaan ohjelmana tähän tarkoitukseen?
3. Kuinka usein käytät AKSalesia? Päivittäin, viikoittain, kuukausittain?
4. Mitä ominaisuuksia käytät eniten? Esim. kalenterimerkinnät, asiakkaiden haku, tekstiviestien lähetys jne.?
5. Ohjelman vahvuudet?
6. Ohjelman heikkoudet?
7. Tarvitseeko ohjelma lisäominaisuuksia? Mitä?
8. Käytätkö rinnakkaisia ohjelmia samoihin asioihin kuin AKSalesia? Miksi?
9. Kirjaatko AKSalesin asiakastietoihin asioita joita voi hyödyntää myyntitilanteessa?
10. Käytätkö AKSalesia päättyvien rahoitussopimusten seuraamiseen yhteydenottoja etsiessä?
11. Voiko esimies tehdä jotain käytön lisäämiseksi?
12. Kynnys DUETTIN tilauskanta- ominaisuuden päivittämiseen?
13. Haluaisitko tarkempaa/kattavampaa koulutusta ohjelman käytön edistämiseksi?
14. Tuntuuko asiakastiedon lisääminen AKSalesiin työläälle muun työn ohessa?