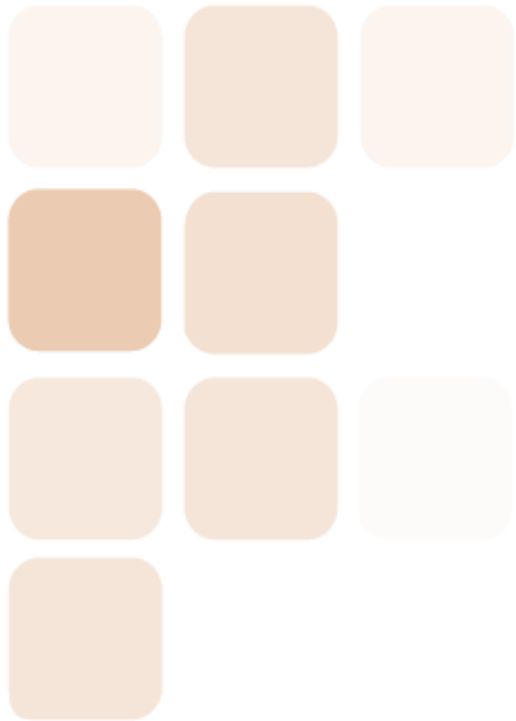


CRM-ostajan opas



Sisällys

Johdanto.....	2
Asiakkuudenhallinta eli CRM – mistä oikein on kysymys?	3
Asiakkuudenhallintajärjestelmä ei ole pelkkä asiakasrekisteri	5
Onko yrityksesi valmis muutokseen?	7
Myynnin johtaminen ja CRM.....	9
Prosessit, mittaaminen ja toistettavat suoritukset	11
Myynnin ennustaminen ja CRM	12
Sen seitsemän tapaa hankkia CRM-järjestelmä	15
CRM edellä puuhun	17
CRM-järjestelmän arvo on käyttäjissä.....	19
Miten ihmeessä saada myyjät päivittämään CRM-järjestelmää?	21
7 epäonnistuneen CRM-projektin oiretta	23
Lopuksi.....	24
Kirjoittajista	25
Kirjallisuutta.....	26

Johdanto

Tämä opas on tarkoitettu CRM- eli asiakkuudenhallintajärjestelmän hankintaa harkitsevan tai hanketta käynnistävän yrityksen liiketoiminnan, myynnin ja markkinoinnin johdolle. Toki oppaasta on hyötyä myös CRM-järjestelmän jo hankkineelle organisaatiolle.

Opas on koostettu suurimmaksi osaksi vuosien 2011 – 2012 aikana aiheesta kirjoittamistamme blogikirjoituksista.

Lisää kirjoituksia löytyy osoitteesta www.myynti20.fi.

Oppaassa lähestytään CRM-järjestelmän hankkimista puhtaasti liiketoiminnan näkökulmasta. Teknologiasta emme tässä oppaassa puhu juuri ollenkaan.

Käsitlemme oppaassa seuraavia CRM:ään liittyviä aiheita:

- Mikä on CRM?
- Mitä hyötyä siitä on?
- Miten teknologiaa voidaan hyödyntää myynnin ja asiakkuuksien johtamisessa?
- Milloin yritykseen tulisi hankkia CRM-järjestelmä?
- Miten hankintaan tulisi valmistautua?
- Miten vältän hankkeen epäonnistumisen?
- Miten saan käyttäjät käyttämään järjestelmää?

Toivomme, että tämän oppaan luettuasi olet saanut käsityksen siitä, mihin yrityksenne CRM-hanketta aloittaessaan on ryhtymässä ja miten saatte vietyä hankkeen menestyksekkäästi läpi.

Crementum Oy

Crementum on myynnin, markkinoinnin ja asiakkuuksien johtamisen konsulttiyritys, joka keskittyy auttamaan nopeasti kasvavia B2B-yrityksiä johtamaan nykyisiä ja potentiaalisia asiakkuuksiaan tehokkaammin.

Kotisivumme löytyvät osoitteesta www.crementum.fi.

Voit myös seurata meitä sosiaalisessa mediassa:

- LinkedIn: <https://www.linkedin.com/company/crementum-oy>
- Twitter: <http://twitter.com/Crementum>



Asiakkuudenhallinta eli CRM – mistä oikein on kysymys?

Asiakkuudenhallinta eli CRM (Customer Relationship Management) on jo 1990-luvulla suosiota saavuttanut toimintamalli ja liiketoimintastrategia, joka vain vahvistaa asemiaan yritysten toiminnassa myös 2010-luvulla. Yksinkertaistettuna CRM tarkoittaa niitä **strategioita ja järjestelmiä, joilla yritys pystyy rakentamaan paremmat suhteet asiakkaisiinsa.**

CRM suomeksi

Termille *Customer Relationship Management* on useita eri suomennoksia, kuten:

- asiakkuudenhallinta
- asiakkuuksien hallinta
- asiakkuuksien johtaminen
- asiakassuhteiden hallinta

CRM – väärin ymmärretty?

Hyvin usein CRM ymmärretään vain tietojärjestelmänä, mutta on tärkeä oivaltaa, että **CRM on paljon enemmän kuin pelkkä teknologia.** Sen takia käytänkin itse asiasta mielellään suomenkielistä nimitystä asiakkuudenhallinta (tai sen “modernimpaa” versiota asiakkuuksien johtaminen), koska se ei vie ajatuksia teknologiaan.

Jos siis CRM – tai asiakkuudenhallinta – ei ole pelkkä tietojärjestelmä, niin mitä se sitten oikein on?

Parhaimmillaan asiakkuuksien johtamisen perustana oleva **asiakaskeskeinen ajattelutapa** saadaan vietyä eli jalkautettua yrityksen koko organisaatioon.

Kyse on siis pohjimmiltaan varsin vaativasta **yritystason kulttuurimuutoksesta.**

Onnistuneen CRM-hankkeen resepti

Onnistuneessa asiakkuudenhallinnan hankkeessa onkin kolme keskenään yhtä tärkeää osatekijää: **ihmiset, prosessit ja teknologia.** Tämä tarkoittaa käytännössä, että

- Yrityksen kaikkien asiakkaiden kanssa tekemisissä olevien **työntekijöiden tulee tukea CRM-hanketta** – toimitusjohtajasta jokaiseen asiakasneuvojaan ja huoltohenkilöön.
- Yrityksen **liiketoimintaprosessit tulee käydä läpi** ja tarvittaessa rakentaa vaikka alusta asti uudelleen sen pohjalta, miten kunkin prosessin tulisi hyödyttää yrityksen asiakkaita.
- Yritys tarvitsee näihin **liiketoimintaprosesseihin sopivan asiakkuudenhallintajärjestelmän.**

Asiakkuuksien johtamisen osa-alueet

Käytännön CRM-hankkeissa tarkastellaan yleensä yrityksen liiketoimintaprosesseja kolmella osa-alueella: **markkinointi, myynti ja asiakaspalvelu.** Kukin näistä osa-alueista vaatii hieman erilaista

kokemusta ja osaamista, minkä takia niitä onkin järkevä **tarkastella ja kehittää omina prosesseinaan.**

Periaatteessa yritys voi aloittaa asiakkuudenhallinnan kehittämisen mistä tahansa näistä kolmesta alueesta riippuen esimerkiksi siitä, **minkä osa-alueen kehittäminen tuottaa eniten hyötyä lyhyellä tähtämellä.** Useimmiten aloitetaan joko myynnistä tai asiakaspalvelusta, mutta mikään ei estä käynnistämästä asiakkuudenhallinnan kehityshanketta markkinointiprosesseista.

Asiakkuudenhallinnan hyödyt

Kokonaisvaltainen asiakkuudenhallinta auttaa yrityksiä – ihmisten, prosessien ja tietojärjestelmien avulla – ymmärtämään ja mittaamaan asiakkaiden käyttäytymistä ja arvoa yritykselle. Tämä ymmärrys puolestaan auttaa mm.:

- kohdentamaan markkinointia paremmin
- tarkentamaan asiakkaiden profilointia ja segmentointia
- löytämään lisämyyntimahdollisuuksia
- nostamaan kauppohenkilöstön syntymisen todennäköisyyttä
- lisäämään osuutta asiakkaiden hankinnoista (share of wallet)
- parantamaan markkinoinnin ja myynnin yhteistyötä
- kehittämään asiakaspalvelua
- parantamaan asiakastyytyvyyttä ja vähentämään asiakaspoistumaa

Kuulosta hienolta, mutta...

Asiakkuudenhallinnan kehityshanke ei useinkaan ole helppo eikä lyhyt projekti. Jotta CRM-hankeella saavutetaan tavoitellut hyödyt,

on saatava niin johto kuin muu henkilöstö vakuuttuneeksi siitä, että muutos on hyväksi ja että järjestelmästä on heille oikeasti hyötyä.

Tämän jälkeen tulee analysoida liiketoimintaprosessit ja päättää muutostarpeesta ja siitä, miten parhaiten edetä asiassa. Seuraavaksi on päätettävä, mitkä asiakastiedot ovat merkityksellisiä ja miten niitä käytetään. Lopuksi täytyy valita yritykselle sopiva CRM-järjestelmä automatisoimaan se, mitä kannattaa automatisoida.

Riippuen yrityksen koosta ja liiketoiminnan kompleksisuudesta tämä prosessi voi kestää muutamasta viikosta vuoteen tai kauemminkin. Monet yritykset käyttävät edelleen satoja tuhansia ellei miljoonia CRM-järjestelmän ohjelmistolisensseihin, asennukseen ja räätälöintiin.

Usein koko CRM-hanketta voidaan helpottaa huomattavasti valitsemalla **pilvipalveluna toimitettava CRM** varsinkin pienissä ja keskisuurissa yrityksissä.



Asiakkuudenhallintajärjestelmä ei ole pelkkä asiakasrekisteri

Asiakkuudenhallintajärjestelmän tärkein perusominaisuus on keskitetty asiakastietokanta eli asiakasrekisteri. Liiketoiminnan luonteesta riippuen asiakastietokannan keskeisen sisällön muodostavat

- B2B-liiketoiminnassa yritysten tai muiden vastaavien organisaatioiden yhteystiedot
- B2C-liiketoiminnassa eli kuluttajaliiketoiminnassa yksittäisten henkilöiden yhteystiedot.

Jos yrityksen asiakkaat ovat organisaatioita, kuuluu niihin luonnollisesti myös yhteyshenkilöitä, jotka työskentelevät näissä asiakasorganisaatioissa.

Asiakastieto on yrityksesi tärkeintä omaisuutta

Keskitetty asiakasrekisteri on edellytys sille, että yritys voi kutsua asiakastietojaan aidosti omaksi omaisuudekseen. Sillä niin kauan kuin asiakastiedot ovat hajallaan ympäri yritystä myyjien ja asiakaspalveluhenkilöstön muistikirjoissa, käyntikorttikansioissa, paperikalentereissa, puhelimissa ja Outlook-yhteystiedoissa, eivät ne tosiasiaassa ole yrityksen hallinnassa.

Keskitetty asiakasrekisteri on siis erittäin tärkeä järjestelmällisen asiakkuudenhallinnan kivijalka, jota ilman ei oikeastaan asiakkuudenhallinnasta voi käytännössä edes puhua. Asiakkuudenhallinnan kehityshanke onkin järkevintä aloittaa juuri

yrityksen keskitetyn asiakastietokannan perustamisesta ja olemassa olevan – ja siivotun – asiakastiedon viemisestä sinne.

On myös huomattava, että asiakasrekisterin pitämistä säädellään mm. henkilötietolaissa ja EU:n tietosuojadirektiivissä.

360 asteen näkyvyys asiakkuuteen

Asiakkuudenhallintajärjestelmä on kuitenkin paljon enemmän kuin pelkkä asiakkaiden osoiterekisteri. Parhaimmillaan yrityksen asiakkuudenhallintajärjestelmä tarjoaa kaikille asiakasrajapinnassa työskenteleville 360 asteen näkyvyyden asiakkuuteen. Tällä tarkoitetaan, että yhteystietojen lisäksi yrityksen kustakin asiakkaasta löytyy CRM-tietokannasta tiedot mm.

- sopimuksista
- laskuista
- tilauksista
- tarjouksista
- asiakkuuden hoitoon liittyvistä suunnitelmista
- meneillään olevista myyntiprojekteista ja lisämyyntimahdollisuuksista
- asiakkaaseen kohdistetuista markkinointitoimenpiteistä
- asiakkaan ilmoittamista ongelmista sekä näiden ratkaisu edistymisestä
- reklamaatioista
- kaikesta asiakkuuteen liittyvästä dokumentaatiosta

Tämän lisäksi asiakkuudenhallintajärjestelmässä hallitaan yleensä myös potentiaalisten asiakkaiden muodostamaa liidikantaa ja ns. myyntisuppiloa sekä usein myös asiakaspalvelun resursseja ja aikatauluja.

Prosessinäkökulmasta tarkastellen asiakkuudenhallintajärjestelmä tukee niin markkinointi-, myynti kuin asiakaspalveluprosesseja.

Kaikilla sama tieto asiakkaasta

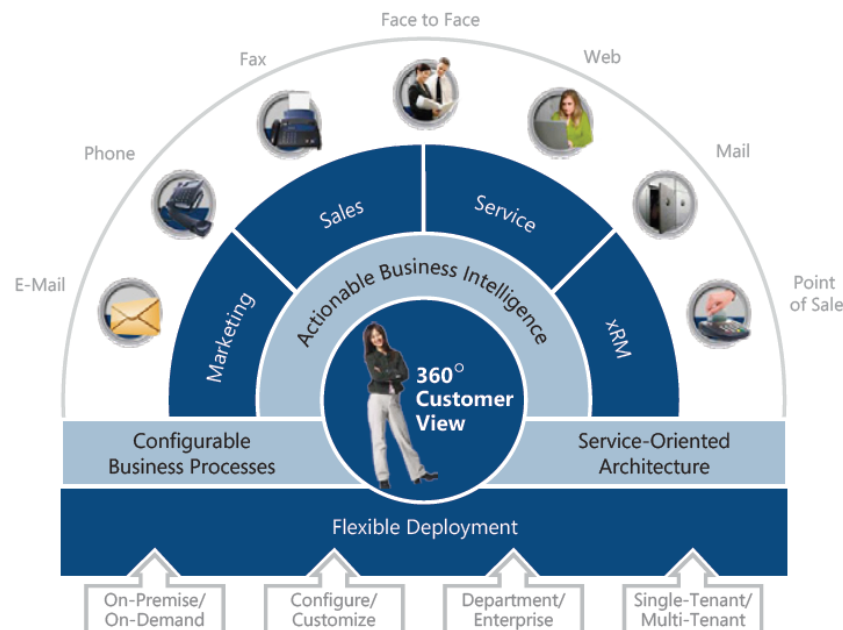
Asiakkuudenhallintajärjestelmässä kaikilla asiakasrajapinnassa työskentelevillä on pääsy samaan yhtenäiseen ja keskitettyyn asiakastietoon, jolloin asiakkaalle esimerkiksi pystytään toimittamaan juuri sitä, mitä hänelle on myytykin.

Markkinointi taas pystyy kohdentamaan viestinsä oikein ja näin auttamaan lisämyynnin aikaansaamisessa.

Toisaalta esimerkiksi asiakaspalvelussa pystytään laskuttamaan sellaisista asioista lisähintaa, jotka eivät sisälly hänen palvelusopimukseensa – joka luonnollisesti löytyy asiakkuudenhallintajärjestelmään talletettuna ja on yrityksen asiakaspalveluhenkilöstön käytettävissä asiakaspalvelutapahtuman aikana.

Mitä laajemmin asiakkuudenhallintajärjestelmä otetaan käyttöön yrityksen asiakasrajapinnoissa, sitä paremmin yritys pystyy viime kädessä asiakkaitaan palvelemaan – eli sitä paremman asiakaskokemuksen yritys pystyy tarjoamaan, kuten nykyään tavataan sanoa. Kaiken kaikkiaan siis tavoitteena on saavuttaa parempi asiakastytyväisyys, enemmän myyntiä ja viime kädessä parempi tulos.

Asiakkuudenhallinnan kehityshankkeissa kannattaa edetä vaiheittain, osa-alue ja prosessi kerrallaan. Keskitetyn asiakasrekisterin perustaminen on kuitenkin useimmiten se ensimmäinen vaihe, josta kaikki hauskuus alkaa.



Onko yrityksesi valmis muutokseen?

Monet yritykset pyrkivät ratkomaan myynnin ja asiakkuuksien johtamisen ongelmia pelkästään hankkimalla asiakkuudenhallinta-järjestelmän – siis teknologiaa. Se ei itsessään kuitenkaan saa aikaan muutosta parempaan, sillä tekniikka on vain mahdollistaja.

Valitettavan usein usko teknologian voimaan on kuitenkin niin vahva, ettei valmistelemaan työhön satsata riittävästi. Yritykseen hankitaan kiireesti se uusin ja hienoin CRM-järjestelmä, minkä jälkeen ihmetellään, miksei kukaan käytä sitä.

Tämä on varsin usein merkki siitä, ettei kyseinen organisaatio yksinkertaisesti ollut vielä kypsä asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönottoon.

Mistä tiedät, että yrityksesi tarvitsee CRM-järjestelmän?

Onko se nyt sitten itsestään selvää, että CRM-järjestelmä on edes oikea lääke yrityksesi myynnin haasteisiin?

Ei tietenkään, mutta käytännössä kaikki todella hyvin menestyvät yritykset ovat ottaneet onnistuneesti käyttöön modernin asiakkuudenhallintajärjestelmän, jota myös käytetään näissä yrityksissä tunnollisesti.

Katsotaanpa asiaa toisesta näkökulmasta: ovatko seuraavat myynnin ja markkinoinnin haasteet sinulle tuttuja?

- Näkyvyys varsinkin myyntiputken alkupäähän on heikko.

- Myyjillä on vaikeuksia käynnistää ja edistää myyntiprojekteja systemaattisesti.
- Nykyisiä asiakkuuksia ei hoideta järjestelmällisesti.
- Asiakastieto on hajallaan eri puolilla yritystä, eikä sitä pystytä hallitsemaan.
- Myynnin ennustaminen on hankalaa ja raportointi työlästä.
- Markkinoinnin tuottamia liidejä ei jatkotyöstetä, vaan ne homehtuvat kaiken maailman taulukoissa.

Jos esimerkiksi jotkin näistä haasteista ovat jokapäiväisiä riesoja yrityksessäsi, on varsin selvää, että yrityksesi tarvitsee systemaattisen markkinoinnin, myynnin ja asiakkuudenhallinnan toimintamallin sekä näitä tukevan CRM-järjestelmän.

CRM-järjestelmän hankinta: Onko yrityksesi kypsä siihen?

Organisaatiosi kypsyyttä ottaa käyttöön CRM-järjestelmä voidaan tarkastella 3 osa-alueella: ihmiset, prosessit ja teknologia.

CRM ja ihmiset

Ihmisiin – siis yrityksen työntekijöihin – liittyviä kysymyksiä ovat esimerkiksi:

- Ymmärtääkö yrityksen johto, mistä CRM:ssä on kysymys?
- Tukeeko koko johtoryhmä CRM-hanketta?
- Keitä ovat järjestelmän tulevat käyttäjät?
- Kuka järjestelmän omistaa ja kuka sitä ylläpitää käyttöönoton jälkeen?
- Keiden työhön asiakkuudenhallintajärjestelmän hankinta vaikuttaa?

- Kykenevätkö yrityksen työntekijät ottamaan vastaan CRM:n mukanaan tuomat muutokset?
- Miten käyttäjien koulutus järjestetään ja varmistetaan mahdollisimman suuri CRM:n käyttöaste?

CRM ja liiketoimintaprosessit

Kun yrityksen työntekijöihin liittyviin kysymyksiin on saatu vastauksia, on aika tarkastella liiketoiminnan prosesseja. Mistä tiedät, että yrityksesi prosessit – erityisesti markkinoinnin, myynnin ja asiakkuudenhallinnan osalta – ovat valmiit CRM-järjestelmän käyttöönottoon?

Kysymyksiä, jotka prosesseista tulee esittää, ovat mm.:

- Kuka on tarkasteltavan prosessin omistaja?
- Miten prosessissa edistymistä mitataan?
- Onko prosessissa pullonkauloja?
- Mitä prosesseja tulisi muuttaa, kehittää tai kuvata tarkemmin?

CRM ja teknologia

Viimeisenä tarkastelun kohteena on teknologia. Jos yrityksessä käytetään edelleen kovin vanhoja tai keskenään erilaisia tietokonelaitteita ja -ohjelmistoja, saattaa uuden CRM-sovelluksen käyttöönotossa tulla ongelmia.

Suosittelavaa olisikin modernisoida ja standardoida sekä laitteet että ohjelmistot tuoreelle tasolle.

Muita teknologiaan liittyviä kysymyksiä arvioitaessa valmiutta ottaa käyttöön CRM-järjestelmä ovat esimerkiksi:

- Missä liiketoiminnan kannalta tärkeää tietoa säilytetään ja ylläpidetään nykyisin?
- Miten uuden CRM-teknologian odotetaan tehostavan työskentelyä ja prosesseja?
- Minkälaisia liitäntöjä muihin tietojärjestelmiin tarvitaan CRM-järjestelmästä? Ovatko nämä muut järjestelmät ajan tasalla?

Yksi askel taakse, kaksi eteen

CRM-projektin alussa on hyvä ottaa hieman etäisyyttä ja tarkastella asiaa kokonaisuuden kannalta, ennen kuin syöksytään suin päin toteutuksen kimppuun.

Kokemuksemme mukaan asioita, joita yrityksissä täytyy usein ensiksi käydä läpi ja kuvata ennen asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönottoa, ovat mm. asiakkaiden segmentointi, markkinoinnin ja myynnin prosessit, kannustinmallit sekä johtamiskäytännöt ja raportointitarpeet – puhumattakaan tavoitteiden ja onnistumisen mittareiden asettamisesta CRM-hankkeelle.

Asiakkuudenhallinnan kehityshankkeella tulee myös aina olla liiketoimintaa edustava omistaja, projektin vetäjä ja mielellään myös tekninen tukihenkilö.

CRM-järjestelmän hankkimisessa ei kannata hätiköidä, vaan edetä suunnitelmallisesti, vaiheittain ja kokonaisuus mielessä pitäen. Ulkopuolisen asiantuntija-avun käyttö näinkin laajassa hankkeessa on yleensä suositeltavaa.

Myynnin johtaminen ja CRM

Myynnin johtaminen on perinteisesti ollut myyntitulosten tulkitsemiseen perustuvaa taustapeiliin tuijottamista. Perinteisen myyntijohtamisen piirteitä ovat toiminnan määrän korostaminen – kiinnittämättä huomiota toiminnan laatuun – sekä tarjouskannan ja tilausten käyttö tärkeimpinä myynnin mittareina.

Mutta myyntiä voidaan johtaa tehokkaasti vasta, kun kokonaisuus saadaan hallintaan **systemaattisen ja vaiheistetun myyntiprosessin** avulla. Tällainen hyvä myynnin prosessi heijastaa mahdollisimman tarkasti asiakkaiden ostoprosessia.

Myynnin johtamista ja myyntiprosessia tukemaan tarvitaan vielä yrityksen liiketoimintaan sopiva asiakkuudenhallintajärjestelmä, jonka avulla myyntiä on huomattavasti helpompi johtaa systemaattisesti ja analyttisesti.

CRM myyntiprojektien johtamisessa

Hyvään myynnin johtamiseen liittyy kiinteästi myös **myyntimahdollisuuksien arviointi** sovitulla kriteereillä. Valitettavan usein systemaattinen tapa myyntiprojektien arviointiin puuttuu.

Tässä auttaa juurikin **vaiheistettu myyntiprosessi**, jossa kullakin vaiheella on todennettava asiakkaan toimintaan perustuva “poistumiskriteeri”. Myyntimahdollisuuksien arvioinnissa hyvä asiakkuudenhallintajärjestelmä on erinomainen työkalu.

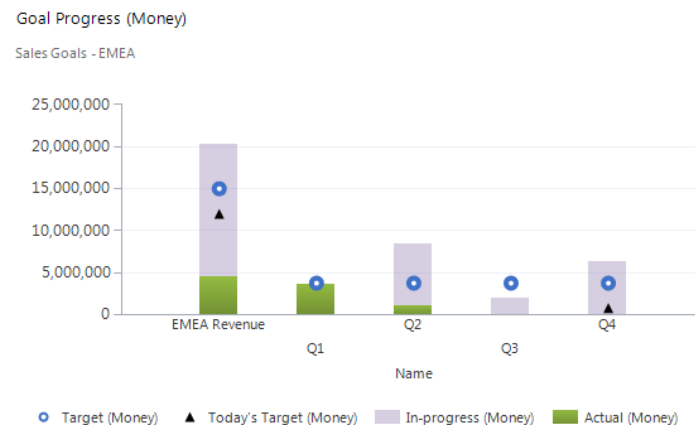
CRM valmentavan myynnin johtamisen tukena

Hyvässä myynnin johtamisessa korostuu myynnin esimiesten valmentava rooli. Myynnin esimiehen tulisikin käyttää valtaosa työajastaan nimenomaan valmentavaan myyntijohtamiseen.

Myynnin valmentava johtaminen tarkoittaa ensi sijassa **myyjien tukemista** myyntiprojektien voittamiseksi. Pidemmällä aikavälillä valmentamisen tavoitteena on **kehittää myyjien osaamista** ja työn laatua kohti huipputasoa. Myös valmentavassa myyjien johtamisessa hyvä CRM-järjestelmä on oiva apuväline.

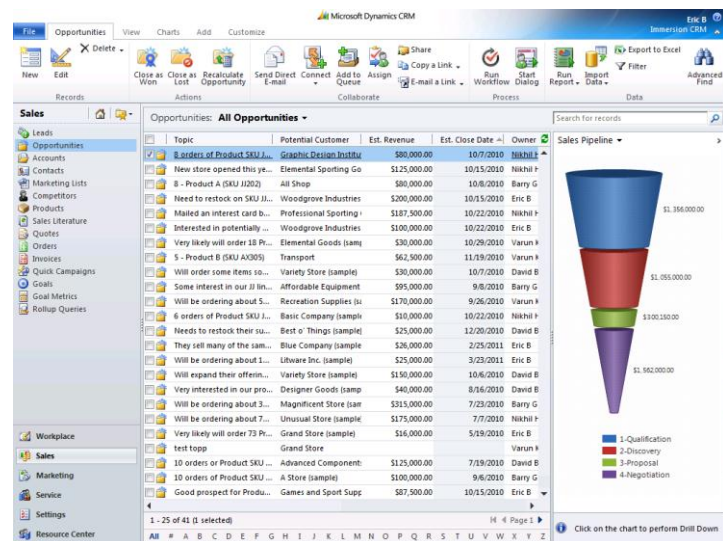
Myynnin tavoitteiden asettaminen, mittaaminen ja seuranta

Myynnin tavoitteiden asetannassa, kommunikoinnissa ja niiden saavuttamisen mittaamisessa moderni CRM-järjestelmä voi toimia hyvinkin suurena apuna. Sen avulla niin myyntijohto kuin myyjät voivat seurata reaaliajassa, kuinka hyvin myyntitavoitteet ollaan saavuttamassa ja mitkä asiat tähän vaikuttavat.



CRM myynnin ennustamisessa

Tarkan myyntiennusteen tuottaminen on erittäin myyntijohtajan tärkeimpiä tehtäviä. Tässä jos missä on systematiikasta ja CRM-järjestelmästä hyötyä. Ilman systemaattista vaiheistettua myyntiprosessia on kaikissa olosuhteissa yhtä tarkan myyntiennusteen tekeminen erittäin vaikeaa.



Prosessit, mittaaminen ja toistettavat suoritukset

Miksi myynti on alue, jolle prosessiajattelu, toiminnan mittaaminen ja toistettavat toimintamallit saadaan viimeisenä kaikista organisaation osista? Usein muut yritysten osastot noudattavat jotakin yleisesti hyväksyttyä standarditoimintamallia. Niillä on Leania, Six Sigmaa ja ISO 9000:aa. Miksi siis myyntiä ei johdeta samoin?

Puuttuuko jotain?

On helppo tunnistaa myyntiprosessin puutosoireet yrityksissä. Esimerkkinä olkoon vaikkapa tyypillinen vaikeus ennustaa, milloin myyntisuppilossa olevat myyntiprojektit saadaan päätökseen. Huono tai olematon prospektien hyväksyntäprosessi johtaa tyypillisesti siihen, etteivät myyjät selvitä esim. asiakkaan ostoikkunan ajoitusta tai hankinnan kiireellisyyttä. Tästä taas seuraa myyntisuppiloa tukkivia ikuisuusprojekteja tai vähin äänin suppilosta hiipuvia haaveunia.

Kilpailukykyisen myyntiorganisaation johto ei voi vain seurata sivusta, miten heidän tiiminsä pärjää. Heidän on johdettava myyntiä, mutta johtaa voi vain sitä, mitä pystyy mittaamaan – ja mittaaminen on hankalaa ilman prosessivaiheita.

Tässä kohtaa todettakoon, että vaikka yrityksessäsi käytetäänkin jo CRM-järjestelmää, se ei välttämättä tarkoita, että teillä olisi käytössä asianmukainen myyntiprosessi

Mitä tehdä asialle?

Tässä joitakin ohjeita, millä pääset myynnin prosessijohtamisessa vauhtiin.

Selvitä, miten asiakkaasi haluavat ostaa. Asiakkaiden pitää antaa ostaa haluamallaan tavalla.

Selvitä nykyinen myyntiosaamisen ja välineiden taso. Onko yritykselläsi oikeat välineet tarjota arvoa asiakkaalle koko myyntiprosessin läpi? Onko myyjiesi osaaminen ajan tasalla?

Vertaile nykyistä toiminnan tasoa sekä yrityksen sisällä että muihin yrityksiin. Harkitse pelkän myyntitavoitteen saavuttamisen lisäksi muita mittareita, kuten ennustetarkkuus tai myyntisyklin pituus.

Ota käyttöön systemaattinen myynnin toimintamalli, joka määrittelee myynnille standardoidun ja toistettavan tavan työskennellä asiakasrajapinnassa.

Uudelle toimintamallille tarvitaan johdon täysi tuki. Jos johto ei ymmärrä eikä tue myynnin uutta toimintatapaa, on työ turhaa.

Valmenna myynnin johto ja myyjäsi uuteen toimintamalliin ja välineisiin.

Valikoi perusmittarit, joiden avulla valvot myynnin suoritusten kehittymistä. Vertaa nykytilannetta alkutilanteeseen. Onko kehitystä tapahtunut riittävästi? Millä alueella tarvitaan säätöä?

Myynnin ennustaminen ja CRM

Tarkan myyntiennusteen tuottamisella pitäisi näkemyksemme mukaan olla nykyistä paljon suurempi prioriteetti hyvin monissa yrityksissä. Sillä tehdään näiden numeroiden perusteella kaiken aikaa tärkeitä, koko yrityksen toimintaa koskevia päätöksiä.

Jos ennuste on hyvä, voi yritys rahoittaa uusien tuotteiden kehitystä, lisätä henkilökuntaa ja maksaa työntekijöille hyvät bonukset. Jos ennuste taas on huono, ovat budjetti- ja henkilöstöleikkaukset varsin todennäköisiä seurauksia.

Myyntiennusteen tarkkuudella on siis varsin suuri merkitys bisnekselle.

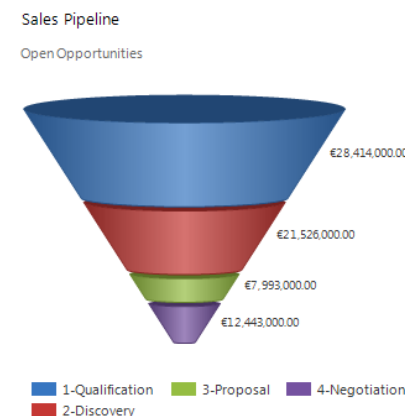
Nykyisin suuressa osassa yrityksistä on kyllä käytössä moderni CRM-järjestelmä, jonka avulla myyntiä pystytään seuraamaan varsin tarkastikin. Valitettavasti tästä huolimatta myynnin ennustaminen on todellisuudessa yhä enemmänkin taidetta kuin tiedettä.

Ja vaikka myyntijohtajat viettävät kuukausittain runsaasti aikaa "grillaten" myyjiä yrittäessään saada selville, mitkä kaupat saadaan kotiin ja mitkä oivat vain myyjien toiveunia, perustuu ennuste useimmiten lähinnä valistuneeseen arvaukseen.

Ratkaisuksi hyvin johdettu myyntisuppilo

Koska myyntisuppilon johtamista ei ymmärretä tai se koetaan hankalaksi, myyntiorganisaatiot ovat kehittäneet erilaisia lähinnä "kokemukseen" ja "markkinatuntemukseen" perustuvia tapoja tehdä

ennusteita. Näissä tavoissa vain on se ongelma, etteivät ne oikeastaan perustu tietoon – ja ne voivat usein tuottaa varsin epätarkkoja ennusteita.



Hyvin johdettu myyntisuppilo sen sijaan antaa myynnin johtamiseen aivan uutta tarkkuutta ja helpottaa selvästi bisneksen pyörittämistä.

Millainen on hyvin johdettu myyntisuppilo?

Hyvin johdetussa myyntisuppilossa on jatkuva virtaus – kaikki myyntiprojektit etenevät suppilossa jatkuvasti. Myyntiprojektit siis joko liikkuvat jatkuvasti kohti suppilon kärkeä ja ennustettavissa olevaa päättymispäivää - tai jos myyntiprojekti on jämähtänyt paikalleen, se poistetaan myyntisuppilosta kokonaan.

Hyvin johdetussa myyntisuppilossa on tarkoin määritellyt validointikriteerit jokaisessa vaiheessa myyntiprosessia. Näihin kriteereihin liittyy kaikilta myyjiltä vaadittavia, todennettavia toimenpiteitä, joiden seuraaminen auttaa myynnin johtoa ymmärtämään

1. missä tosiasialliset mahdollisuudet ovat
2. miten myyjät todellisuudessa toimivat
3. minkä tarjousten voi todella odottaa realisoituvan

Hyvin johdetussa myyntisuppilossa tulee olla määritelty maksimiaika, jonka myyntiprojekti saa viettää kussakin myyntiprosessin vaiheessa. Tämä auttaa pitämään aidosti potentiaaliset myyntiprojektit liikkeellä. Ja ellei ole perusteltuja syitä toimia toisin, liian pitkäksi aikaa myyntisuppiloon juuttuneet myyntiprojektit tulee siivota kylmästi pois. Myyntisuppilossa olevien myyntiprojektien jatkuva validointi auttaa näin pitämään suppilon virtaamassa ja antaa samalla luotettavia, todellisuuspohjaisia ennusteita.

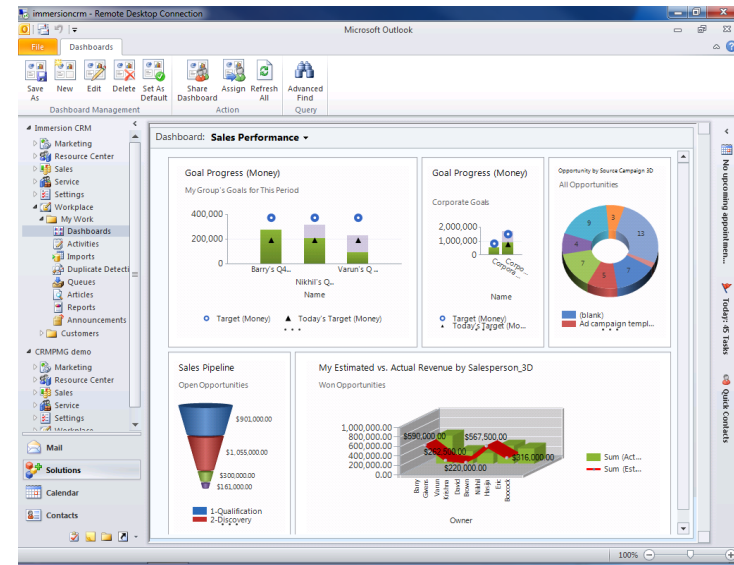
Usein myyjät nimittäin roikottavat myyntisuppilossa kaikkia mahdollisia ja mahdottomia myyntiprojekteja (vaikka projekti on ollut kuukausikaupalla ilman mitään toimintaa). Tämän kaltainen itsepetos antaa myyjille tietynlaisen (väärän) turvallisuuden tunteen, mistä johtuen he eivät uskalla siivota myyntisuppiloon tarpeettomasta ”roskasta”.

CRM-järjestelmä myyntisuppilon johtamisessa ja myynnin ennustamisessa

Myyntisuppilon johtaminen tehokkaasti ei oikeastaan ole mahdollista ilman kunnollista asiakkuudenhallintajärjestelmää, josta tarvittavat ajantasaiset tiedot ja mittarit saadaan näkyviin ”napin painalluksella”.

Myynnin ennustamiseen liittyvää työmäärää voidaan pienentää huomattavasti, kun asiakkuudenhallintajärjestelmä tuottaa

automaattisesti tarvittavat raportit ja kaaviot ilman Excel-taulukoiden pyörytystä ja tietojen yhdistämistä eri lähteistä.



Olenainen tieto myynnin ennustamista varten koottuna niin myyjän kuin myyntijohtajan reaaliaikaiseen kojelautaan helpottaa tätä työtä merkittävästi. Toki edellytyksenä on, että asiakkuudenhallintajärjestelmän tietoja päivitetään tunnollisesti.

Hyvin johdettu myyntisuppilo tuo hyötyjä kaikille

Kun myyntiorganisaatiossa tehdään suursiivous myyntisuppilolle, sieltä katoaa usein jopa 50 % volyymistä. Vaikka tämä saattaakin olla aluksi pienoinen järkytys, tapahtuu myynnin tuottavuuden kasvussa useimmiten pian myös melkoinen hyppäys, kuin myyjät pääsevät keskittymään tärkeimpiin ja todennäköisimpiin myyntiprojekteihin.

Hyvin johdettu ja läpinäkyvä myyntisuppilo auttaa myynnin johtoa näkemään myös, missä kunkin myyjän suurimmat haasteet ovat. Näin ne voivat mahdollisimman tehokkaasti valmentaa myyjää oikealla tavalla ja oikeissa asioissa.

Hyvin johdettu myyntisuppilo tarjoaa kaiken kaikkiaan tarkan ja todellisuuteen perustuvan näkyvyyden sekä myynnin tekemiseen siihen, miten odotetut myyntituotot jakautuvat eri myyntiprosessin vaiheisiin. Näillä tiedoilla myynnin ennustaminen ja liiketoiminnan ohjaaminen onkin jo paljon helpompaa.

Sen seitsemän tapaa hankkia CRM-järjestelmä

Ennen oli elämä helppoa, kun asioille ei ollut niin monia vaihtoehtoja. Oli Posti- ja Teletaitos, valtion katsastuskonttorit, Mobira Cityman ja Hoover.

CRM-järjestelmien osalta vielä 90-luvulla käytännössä ainoa vaihtoehto oli hankkia omaan konesaliin asennettu, kullekin yritykselle vahvasti räätälöity sovellus. Tällaiseen oli varaa vain kaikkein suurimmilla yrityksillä – eikä oikeastaan niilläkään.

Itsekin aloitin CRM-urani 90-luvun puolella. Juuri valmistuneena maisterina tehtäväni oli koodata eräälle suurelle teleoperaattorille CRM-järjestelmää.

Maailma muuttuu, Eskoseni

2000-luvulle tultaessa markkinoille on tullut CRM-järjestelmiä internetissä jaeltuna kuukausivelotteisena ohjelmistopalveluna (Software-as-a-Service, SaaS) eli nykykielessä pilvipalveluna.

Yllättäen raskaille CRM-projekteille olikin saatavilla vaihtoehto: ”kevytversio”, joka kuitenkin tarjoaa useimmille yrityksille riittävän toiminnallisuuden ja vieläpä ilman laitteisto- ja ohjelmistoinvestointeja sekä minimaalisilla räätälöinneillä.

CRM á la carte

Nykyisin näitä CRM-järjestelmän hankkimisen vaihtoehtoja sitten riittääkin. Otetaanpa esimerkiksi toimitusvaihtoehdoissa kunnostautuva Microsoft, jonka **Dynamics CRM** on saatavissa kolmella eri tavalla toimitettuna:

Paikallisena asennuksena (“On-Premise”), joka on siis se perinteinen tapa ostaa ohjelmistoja omalle serverille pyörimään. Tämä on Microsoftin asiakaskunnassa edelleen toki se suosituin tapa hankkia CRM-sovellus.

Toimittajan tarjoamana sovelluspalveluna (“Partner-Hosted”), mikä tarkoittaa, että CRM-sovellus hankitaan toimittajalta, joka tarjoaa sen palvelukeskuksesta.

Microsoftin toimittamana sovelluspalveluna (On-Demand), jonka saa käyttöön kuukausiveloituksella ja joka kantaa nimeä Microsoft Dynamics CRM Online.

Microsoft tarjoaa tämän lisäksi CRM-asiakkailleen mahdollisuuden siirtyä varsin joustavasti paikallisten ja pilviasennusten välillä. Yritys voi siten vaikkapa aloittaa CRM-käytön pilvipalvelussa ja siirtyä tarvittaessa ”omaan” CRM-järjestelmään. Myös siirtyminen paikallisesta CRM-asennuksesta online-palveluun on mahdollista.

Luulitko, että tavat hankkia Microsoftin CRM-sovellus loppuivat tähän? Ehei, vielä on (ainakin) yksi vaihtoehto: **CRM-sovelluksen hankkiminen asennettuna esimerkiksi [Amazon-pilveen](#).**

Tässä mallissa yritys hankkii CRM-ohjelmiston lisenssit samalla periaatteella kuin paikallisesti asennetun CRM-järjestelmän

tapauksessa, mutta itse ohjelmisto asennetaan Amazonin isännöimään pilviympäristöön.

Valinnan vaikeus

Mitä enemmän vaihtoehtoja, sitä vaikeampi valita? Kyllä, ainakin jos yksi valinta sulkee muut vaihtoehdot lopullisesti pois. Pilvestä hankittava CRM-sovellus on kuitenkin tänä päivänä erittäin varteenotettava vaihtoehto, jota ehdottomasti kannattaa mielestäni harkita yrityksessä kuin yrityksessä.

Yhä useammat suuretkin yritykset valitsevat nykyisin CRM-pilvipalvelun perinteisen oman CRM-järjestelmän sijaan. Näin on myös Suomessa. Onko pilvipalvelu mahdollisesti vaihtoehto myös omalle yrityksellesi?



CRM edellä puuhun

Erilaiset tutkimukset kertovat, että suuri(n) (18 – 70 %!) osa yritysten CRM-projekteista epäonnistuu.

(<http://www.zdnet.com/blog/projectfailures/crm-failure-rates-2001-2009/4967>)

Ihme, että joku yritys ylipäänsä uskaltaa aloittaa uuden projektin!

Miksi CRM-projektit sitten epäonnistuvat?

Unohtakaamme suosiolla ajat, jolloin suurin osa asiakkuudenhallintajärjestelmistä tehtiin räätälöityinä projekteina. Nykyisin lähes jokainen CRM-projekti voidaan toteuttaa valmistuotetta pohjana käyttäen, pilvellä tai ilman. Teknologiariski ei siten mielestämme näytele kovin suurta roolia epäonnistumisissa nykypäivinä.

Usein mainittuja epäonnistumisen syitä ovat johdon sitoutumisen puute projektiin, muutoksenhallinnan unohtaminen tai vaikkapa "epähygieenisten" tietojen siirtäminen uuteen järjestelmään.

Ajattelin kuitenkin ottaa esiin pari muuta syytä, joiden uskon näyttelevän suurta osaa monissa epäonnistuneissa projekteissa.

Asiakkaan unohtaminen

Uusi hieno CRM-järjestelmä ei muuta yrityksen myyntikulttuuria piirun vertaa eivätkä sisäänpäin lämpiävät kehitystoimenpiteet paranna asiakkaan ostokokemusta. Siksi yritys pitäisi ymmärtää asiakkaiden ostoprosessi ja tottumukset sekä mukauttaa

myyntimallinsa ja prosessinsa siihen ennen kuin CRM-järjestelmää aletaan määritellä.

Vanhojen toimintamallien ja prosessien automatisointi

Monesti CRM-järjestelmän hankinnassa oikaistaan suoraan itse järjestelmän määrittelyyn, valintaan ja hankintaan. Sen sijaan yrityksen tulisi ensiksi tarkastella kriittisesti nykyisiä markkinoinnin, myynnin ja asiakaspalvelun prosessejaan. Varsin usein onkin tarpeen määritellä esimerkiksi täysin uusi myyntiprosessi, jonka suunnittelussa ei edes vielä mietitä CRM-järjestelmää sen enempää.

Kunhan pidetään huoli, että määritellään prosessin yhteydessä myös sellaiset asiat, jotka lopulta auttavat saamaan CRM-investoinnista mahdollisimman suuret hyödyt (kuten myyntihankkeiden vaihekohtaiset todennäköisyysprosentit).

Liian täydellinen esianalyysi

Monesti yritykset yrittävät saada aikaan liian valmista kerralla sen sijaan, että aloittaisivat perusteista ja kehittäisivät sekä toimintamalleja että CRM-järjestelmää vähitellen.

Tällä tavoin päätökset etenemisestä saattavat venyä loputtomiin. Eikä yritysten toimintaympäristö tai asiakkaiden tarpeetkaan pysy vakioina, vaan muuttuvat jatkuvasti.

Teknologian painottaminen ihmisten sijaan

CRM-projekti tarkoittaa yrityksen työntekijöille lähinnä suurta muutosta. Siksi ei uuden järjestelmän käyttöönotto onnistu kertarysäyksellä ja mahtikäskyllä. (Usko pois, kokeiltu on.)

Moderneista asiakkuudenhallintajärjestelmistä ei puutu toiminnallisuutta tai joustavuutta. Hyvin testattuina vakiotuotteina ne ovat tyypillisesti myös erittäin toimintavarmoja. Kyse on ehkä enemmän sopivan toimitus-, palvelu- ja hinnoittelumallin löytymisestä kuin teknologisista eroista.

Mikä avuksi CRM-projektin onnistumiseksi?

Onnistuneen CRM-projektin eväiksi näkisimme kokemuksemme mukaan nämä:

1. **Tunnista asiakkaan ostoprosessi ja oma myyntimallisi ensin.** Määrittele vaikkapa myynnin toimintamalli ja myyntiprosessi ensin puhtaalta pöydältä.
2. **Aloita pienestä ja yksinkertaisesta.** Nykyisin on mahdollista hankkia CRM myös pilvipalveluna ensin kokeilukäyttöön ja siirtyä omaan CRM-asennukseen, jos yrityksen koko ja tarpeet niin edellyttävät. Toiminnallisuuden osalta kannattaa aloittaa yksinkertaisesta minimiversiosta ja keskittyä siihen, että työntekijät omaksuvat järjestelmän käytön vaihe vaiheelta.
3. **Jalkauta uusi myyntiprosessi ja CRM-järjestelmä vaiheittain.** Käyttöasteen maksimoimiseksi on tehokkainta edetä vähitellen. Aloita prosessin ensimmäisistä vaiheista ja CRM-järjestelmän perusteita. seuraa, miten käyttäjät omaksuvat järjestelmän käytön kussakin vaiheessa ja etene

seuraavaan vasta, kun edellisen vaiheen käyttö on saavuttanut tavoitetason.

4. **Ota järjestelmään mukaan myös käyttöastetta mittavat mittarit** ja seuraa niiden kehittymistä jatkuvasti.

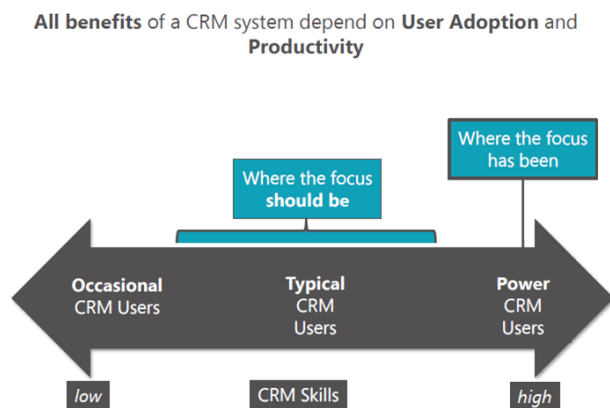
CRM-järjestelmän arvo on käyttäjissä

CRM-järjestelmän käyttöönotto organisaatiossa alkaa yleensä sillä, että määritellään, mitä järjestelmällä voidaan tehdä. Tämä vaatimusmäärittely keskittyy siihen, **mitä toiminnallisuutta CRM-järjestelmässä tulee olla ja mitä tietoa sinne tulisi tallentaa.**

Kuitenkin **CRM-järjestelmän tuoman hyödyn organisaatiossa määrittelee ensi sijassa se, kuka CRM-järjestelmää käyttää** – ja kuinka ahkerasti.

Keskiverto CRM-järjestelmän käyttäjä ei ole mikään *Power User*, vaan hänen taitonsa käyttää CRM-sovellusta on keskinkertainen. Siksi nimenomaan keskivertokäyttäjän tarpeet tulisi ottaa huomioon asiakkuudenhallintajärjestelmän suunnittelussa ja jalkauttamisessa.

Success Depends on Adoption & Productivity



(Kuva: Microsoft)

Aloita yksinkertaisesti

Nykyisin aletaan jo sentään ymmärtää, että CRM-toiminnallisuuden määrittelyssä yksinkertainen on kaunista. Tietojen tallentamisessa taas kannattaa valita tyylisuunnaksi minimalismi – tallennetaan CRM-järjestelmään vain ne tiedot, jotka ovat välttämättömiä liiketoiminnalle.

Nämä ovatkin oikean suuntaisia askelia järjestelmän käytettävyyden takaamiseen. Lisäksi käyttäjät tulee kouluttaa käyttämään asiakkuudenhallintajärjestelmää nimenomaan niissä asioissa, joita he päivittäisessä työssään tarvitsevat.

Pyri nostamaan käyttäjien tuottavuutta

Perinteisesti CRM-järjestelmä koetaan lähinnä työntekoa haittaavaksi lisävaivaksi. Mutta kunnolla käyttöön otettu ja käyttäjien ehdoilla suunniteltu järjestelmä itse asiassa nostaa ajan mittaan käyttäjien tuottavuutta.

Kyse ei enää olekaan pelkästä tietojen syöttämisestä, vaan **tehokkaammasta tiedon jakamisesta ja helpommasta löydettävyydestä sekä organisaation sisäisen yhteistyön tiivistämisestä.**

Tuottavuutta parantavia ominaisuuksia Microsoft CRM:ssä

Microsoft Dynamics CRM:n kiistattomia etuja CRM-järjestelmän käyttöasteen ja käyttäjien tuottavuuden nostamisessa on Office Outlook 2010 -ohjelmaan sulautettu käyttöliittymä. Sen avulla tietojen tallentaminen CRM:ään on tehty varsin helpoksi ja osin automaattisiksi.

Email-kirjeenvaihdon liittäminen CRM:ssä oleviin tietoihin vaatii 2-3 hiiren napsautusta viestiketjun ensimmäisen viestin kohdalla, jonka jälkeen automatiikka hoitaa loput. Yhteyshenkilöt, tapaamiset ja tehtävät löytyvät niin ikään saumattomasti niin Outlookista kuin CRM:stäkin.

Käyttäjien tuottavuutta nostavia ominaisuuksia on Outlook-integraatiossa paljon lisää. Itse olen ihastunut mm. siihen, että kaikki CRM-järjestelmään lisäämäni yhteyshenkilöt löytyvät saman tien myös Windows Phone älypuhelimeni Outlook-hakemistosta.

Miten ihmeessä saada myyjät päivittämään CRM-järjestelmää?

Yleinen murheenaihe yrityksissä on **CRM-järjestelmän alhainen käyttö ja järjestelmään talletetun tiedon heikko laatu**. CRM-sovellukseen tallennettu tieto onkin usein niin hajanaista, epätäydellistä ja suurelta osin vanhentunutta, ettei sitä voi käyttää johtamisen apuna.

Miksi näin? Käytännössä tässä on kyse siitä, **etteivät myyjät tyypillisesti päivitä CRM-järjestelmää kuin pakon edessä**.

Eräässäkin myyntiorganisaatiossa kuulemma myyntijohtajalla oli tapana huutaa huoneestaan tuon tuostakin: "Päivittäkää sitä #%&! CRM:ää!"*

Myyjät ovat tyypillisesti luonteeltaan vastahakoisia muutoksille. Menestyvillä myyjillä on aikaa myöten kehittynyt oma tapansa toimia, jota he eivät noin vain ole halukkaita muuttamaan. Ja CRM-järjestelmä sekä muut myynnin tietojärjestelmät ja työkalut merkitsevät tyypillisesti myös uusien työtapojen omaksumista.

Miten sitten saada nämä vastarannankiisket päivittämään sitä #%&!* CRMää? Periaatteessahan mikä tahansa asia voidaan myydä ihmisille kahdella tavalla – käyttäen joko keppiä tai porkkanaa (tai näiden yhdistelmää).

Keppi – CRM:n käyttämiseen “pakottaminen”

Yritykset ovat keksineet erilaisia keinoja pakottaa myyjänsä ja muut myynnin kanssa työskentelevät henkilöt käyttämään CRM-sovellusta halutulla tavalla. Tällaisia keinoja ovat mm.

Myyntipalkkioiden maksun sitominen CRM-sovellukseen, eli vain järjestelmään asianmukaisesti talletetuista kaupoista maksetaan myyntipalkkiot. Tämä on ainakin periaatteessa tehokas kannustin, koska se koskee suoraan myyjän lompakkoon.

Prosessien rakentaminen sellaisiksi, että CRM-järjestelmän “ohi” ei käytännössä voi toimia. Esimerkiksi myyjä voi saada myyntiprojektiin teknistä tukea vain “tilaamalla” sitä CRM-sovelluksen kautta. Jos siis myyjä ei käytä järjestelmää halutulla tavalla, hänen on vaikea saada mitään myytyä.

Myyjät, jotka eivät päivitä CRM-sovelluksen tietoja sovitulla tavalla, joutuvat jonkinlaiseen “häpeäpaaluun”. Tällainen voi olla vaikkapa syyllisten lista myyntijohtajan ovesa.

Tämän kaltaisilla pakkokeinoilla myyjät saadaankin käyttämään CRM-järjestelmää melko ahkerasti ainakin numeroiden valossa. Vastarintaa esiintyy kuitenkin varmasti ja aivan taatusti myyjät menevät tässä yli sieltä missä aita on matalin. Tallennetun tiedon laatuun ei pakkokeinoilla oikein ole positiivista vaikutusta.

Porkkana – CRM-sovelluksen arvon “myyminen” myyjille

CRM-järjestelmän systemaattinen käyttö auttaa myyjää työssään monella tavalla. Heille pitää vain pystyä perustelemaan (eli

myymään) tämä. Hyvin ylläpidetty CRM-sovellus auttaa myyjiä heidän työssään muun muassa seuraavilla tavoilla:

CRM toimii muistin apuna. Kun myyjä kirjaa tärkeimmät – myös tulevaisuuteen sovitut – tehtävänsä ei häneltä unohdu esimerkiksi kirjoittaa asiakastapaamisesta muistiota tai soittaa asiakkaalle uudelleen sovittuna ajankohtana.

Myyjä pystyy hoitamaan paljon suuremman määrän asiakkaita ja myymään näin enemmän kuin ilman CRM-järjestelmää. Tämä tuntuu jo myyjän tilipussissakin.

CRM-järjestelmä tarjoaa myyjälle historiatietoa ja kontaktihenkilöitä asiakasyrityksistä. Näin säätyy paljon työtä, kun tätä tietoa ei tarvitse kerätä esimerkiksi soittelemalla kollegoille.

CRM ohjaa myyjiä työskentelemään tehokkaammin. Hyvin mietitty – ja CRM-sovellukseen viety – myyntiprosessi kertoo, mitä myyjän kannattaa seuraavaksi tehdä.

CRM-sovelluksesta löytyvät tarvittavat asiakirjapohjat ja myynnin työvälineet. Kun asiakasrajapinnassa tarvittava materiaali, kuten vaikkapa usein käytettyjen sähköpostiviestien rakenne (esim. asiakas tapaamisen asialista tai tapaamismuistiinpanot), on mietitty valmiiksi ja saatavissa helposti käyttöön, säästyy myyjältä paljon aikaa. Samalla hänen on helpompi tuottaa aina hyvälaatuista materiaalia asiakkaille.

Hyvin ylläpidetty CRM-järjestelmä säästää aikaa raportoinnissa johdolle. Kun myyntijohtajan ei enää tarvitse käyttää yhtä paljon aikaa kyselemiseen myyjiltä esim. myyntiennustetta tehdessään, säästyy myös myyjien aikaa varsinaiseen asiakastyöhön.

Kun myyjät ymmärtävät, miten CRM-sovellukseen tallennetut tiedot auttavat heitä tekemään työnsä paremmin, on heidän helpompi motivoida itsensä sen tehokkaampaan käyttöön. Miten myyjät sitten saadaan tämä sisäistämään? Minä uskon tässä asiassa **jatkuvaan, vaiheittaiseen ja perusteelliseen valmentamiseen.**

7 epäonnistuneen CRM-projektin oireita

CRM-järjestelmien toimittajat lupaavat tuotteidensa tehostavan yrityksen myyjien työskentelyä, tarjoavan näkyvyyttä yrityksen myyntiputkeen ja parantavan asiakassuhteiden hoitamista. Valitettavasti vain pelkällä CRM-järjestelmän pystyttämällä ei näitä etuja saavuteta. Tarvitaan myös tehokkaasti toteutettu jalkautus.

Jos yrityksessäsi on asiakkuudenhallintajärjestelmä ja tunnistat yrityksesi säistä oireista, on varsin todennäköistä, että CRM-järjestelmän räätälöinti, käyttöönotto ja jalkautus on ainakin joiltain osin epäonnistunut:

1. CRM-sovelluksesta saatava myyntiputken arvo ja myyntiennuste eivät ole tarkkoja eivätkä ajan tasalla.
2. Useimpia myyntimahdollisuuksia ei ole päivitetty CRM-järjestelmässä asianmukaiseen myyntiprosessin vaiheeseen..
3. Vanhentuneita myyntimahdollisuuksia, joista ei koskaan ole tulossa kauppvoja, roikkuu järjestelmässä kuukaudesta toiseen.
4. Jokainen myyjä käyttää CRM-sovellusta eri tavalla.
5. Myyjät kokevat CRM-järjestelmän vaikeaksi käyttää.
6. Liidien etenemistä myyntimahdollisuuksiksi ja niiden lähdeä ei seurata.
7. CRM-tietokanta ei ole ajan tasalla tai tieto on niin sirpaleista, ettei sitä voi käyttää esimerkiksi markkinointikampanjoihin.

Mikä avuksi?

Seuraavat asiat kannattaa ainakin tarkistaa:

- Onhan yritykselläsi myyntiprosessi, joka on kuvattu, ajan tasalla ja käytössä? Onhan tuo prosessi mallinnettu CRM-sovellukseen asianmukaisella tavalla?
- Onhan CRM-sovelluksesta piilotettu kaikki yrityksellesi turha toiminnallisuus ja syötettävän tiedon määrä minimoitu vain olennaiseen?
- Onhan myyntiporukka koulutettu niin myyntiprosessin soveltamiseen kuin CRM-sovelluksen yhdenmukaiseen käyttöön?
- Osaahan myyntijohto myös vaatia CRM-järjestelmän käyttöä jopa vanhoilta jermuilta?
- Siivotaanhan CRM-tietokantaa säännöllisesti?
- Onhan CRM-sovelluksen ylläpito ja kehittäminen vastuutettu jollekin myyntiorganisaation henkilölle?

Siinä lyhyt lista, jonka noudattaminen ei ole aina aivan vaivatonta, mutta aivan välttämätöntä.

Lopuksi

Asiakkuudenhallinnan kehityshankkeissa kannattaa edetä vaiheittain, yksi osa-alue ja prosessi kerrallaan. Näin vältetään helpoiten liian ison palan haukkaaminen kerralla, joka on ollut useiden vaikeuksiin joutuneiden CRM-hankkeiden kompastuskivi.

Keskitetyn asiakasrekisterin perustaminen on useimmiten se ensimmäinen vaihe, josta kannattaa aloittaa. Tämän jälkeen on hyvä edetä **tarkastelemaan markkinoinnin, myynnin ja asiakkuuksien johtamisen prosesseja** ja käytäntöjä. Kunkin yrityksen liiketoiminnan luonne ja vaihe määrää, mikä näistä prosesseista kannattaa ensimmäisenä ottaa työn alle.

Varsinaisen **asiakkuudenhallintajärjestelmän toiminnallisuuden määrittelyyn** kannattaa ryhtyä vasta, kun prosessit, joita järjestelmän on tarkoitus tukea ja automatisoida, on kuvattu riittäväällä tarkkuudella.

Huolellisen määrittelyn jälkeen alkaa varsinainen **asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönotto ja sovittaminen yrityksen liiketoiminnan tarpeisiin. Teknologiaavalinta** tulee eteen viimeistään tässä vaiheessa, jos sitä ei ole tehty jo aiemmin.

Käyttöönoton yhteydessä tulevat **käyttäjät koulutetaan järjestelmän käyttöön.**

Älä unohda muutoshallintaa

Hyvin usein CRM-projektit päättyvätkin sitten tähän. Tällöin eräs hankkeen olennaisimmista asioista jää vaille huomiota: uuden järjestelmän ja sen mukana tulevien uusien toimintamallien aikaansaama **muutos** ja muutoksen vaatima **muutoshallinta**.

Tarvitsetko apua?

Asiakkuudenhallinnan kehittämishankkeissa lähes kaikki yritykset tarvitsevat jossain vaiheessa ulkopuolisen konsultin ja toimittajan apua.

Me Crementumissa pystymme tarjoamaan apua läpi koko hankkeen yrityksesi nykytilan kartoittamisesta ja asiakkuudenhallinnan kypsyysanalyysistä alkaen aina asianmukaiseen muutoshallintaprosessiin ja tukipalveluihin asti.

Voit ottaa meihin yhteyttä joko

- verkkosivuiltamme osoitteesta [www.crementum.com/ota-yhteyttä](http://www.crementum.com/ota-yhteytta)
- sähköpostilla osoitteeseen info@crementum.com

Otamme myös mielellään vastaan palautetta oppaasta em. osoitteisiin.

Kirjoittajista

Kai Grass



- Viimeisen 20 vuoden aikana Kai on toiminut erilaisissa vaativissa kansainvälisissä myynnin, markkinoinnin ja myynnin johtamisen tehtävissä mm. näissä yrityksissä:
 - Accenture, Comptel, Nokia, Nokia Siemens Networks
- Myynnin ja asiakkuuksien johtamisen konsultti vuodesta 2011
- Crementum Oyn perustaja
- LinkedIn: www.linkedin.com/in/kgrass

Pekka Sahlsten



- Pekalla on yli 15 vuoden kansainvälinen kokemus ratkaisumyynnistä ja myynnin johtamisesta mm. näissä yrityksissä:
 - Siemens, Tecnomen, Comptel
- Myynnin ja asiakkuuksien johtamisen konsultti sekä valmentaja vuodesta 2008
- Konsultoinut ja valmentanut yrityksiä eri puolilla Eurooppaa
- Suomen Paras Myyntiorganisaatio -kilpailun vetäjä v. 2011
- Suomen suosituimman B2B-myyntiä käsittelevän blogin [Myynti 2.0 \(www.myynti20.fi\)](http://www.myynti20.fi) perustaja ja aktiivinen kirjoittaja
- Crementum Oy:n perustaja
- LinkedIn: www.linkedin.com/in/psahlsten

Kirjallisuutta

Power Base Selling, *Jim Holden*

Strategic Selling, *Robert Miller, Stephen Heiman*

SPIN Selling, *Neil Rackham*

Solution Selling, *Michael T. Bosworth*

CustomerCentric Selling, *Michael T. Bosworth, John R. Holland*

Crossing the Chasm, *Geoffrey A. Moore*

Inside the Tornado, *Geoffrey A. Moore*

Selling to VITO, *Anthony Parinello*

Selling to Big Companies, *Jill Konrath*

Snap Selling, *Jill Konrath*

Hope Is Not a Strategy, *Rick Page*

The Challenger Sale, *Matthew Dixon, Brent Adamson*

Customer Relationship Management, *Francis Buttle*

The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management, *Jill Dyché*

CRM at the Speed of Light, *Paul Greenberg*

CRM Fundamentals, *Scott Kostojohn, Mathew Johnson, Brian Paulen*

Managing Customer Relationships: A Strategic Framework, *Don Pepper, Martha Rogers*

The Ultimate CRM Handbook : Strategies and Concepts for Building Enduring Customer Loyalty and Profitability, *John Freeland*

Why CRM Doesn't Work, *Frederick Newel*

CRM ja muutoksen tuska, *Tommi Oksanen*

Microsoft Dynamics CRM 2011 Step by Step, *Mike Snyder, Jim Steger, Brendan Landers*



www.cremementum.fi