



Степанов Вадим Григорьевич

О телефонном маркетинге и CRM-системах

Степанов Вадим Григорьевич

кандидат экономических наук, доцент

Директор по R&D, руководитель проектов **INFORT Group**

Руководитель проекта «Наука и образование для бизнеса»

Разработчик технологий и систем управления активными продажами на корпоративных рынках с 1990 года.

svg@infort-group.ru

О телефонном маркетинге и CRM-системах

Direct Marketing (директ-маркетинг) – так принято называть все прямые способы маркетинговых коммуникаций предприятия-продавца со своими потребителями. Direct Marketing включает такие инструменты продвижения продуктов и услуг, как

- *личные продажи*, осуществляемые посредством торговых агентов;
- *прямую почтовую рассылку* (Direct Mail);
- *телевизионный маркетинг*, реализуемый посредством телевизионных магазинов;
- *Интернет-маркетинг*, осуществляемый посредством электронных бирж и торговых площадок для оптовых закупок на рынках business-to-business (B2B) и business-to-government (B2G), Интернет - магазинов на рынке business-to-consumer (B2C), электронных досок частных объявлений на рынке consumer-to-consumer (C2C), и, конечно же,
- *телефонный маркетинг*, как способ продаж продуктов и услуг по телефону на рынке B2B и отчасти на рынке B2G.

В зависимости от специфики ведения бизнеса, каждое предприятие создаёт свою уникальную систему Direct Marketing, как определённого сочетания указанных выше инструментов продвижения. Если предприятие работает на корпоративном рынке, то в его системе Direct Marketing телефонный маркетинг во многих случаях играет или может играть ключевую роль, так как является наиболее эффективным способом прямого взаимодействия предприятия с потребителями его продуктов и услуг. Поэтому, далее рассмотрим именно данный инструмент продвижения.

В то же время сейчас многие предприятия стараются отказаться от телефонного маркетинга, как основного инструмента продвижения своих продуктов и услуг, заменяя его Интернет-маркетингом. Да, действительно, Интернет-маркетинг более технологичен и не требует наличия квалифицированного торгового персонала. Кроме того, например, на рынке B2G большинство сделок осуществляется только посредством электронных торгов.

Поэтому для многих предприятий использование Интернет-технологий оказывается более экономичным способом продвижения своих товаров, нежели содержание отдела прямых продаж. Но создавая Интернет-магазины, руководители предприятий часто не учитывают особенности продвижения своих продуктов и услуг. В итоге Интернет-магазины не приносят своим владельцам ожидаемого результата, и, точно так же, как и обычные магазины, закрываются.

Оказывается, что экономичность не всегда обеспечивает эффективность продаж. Эффективность – это отношение результата (выручки, прибыли) к затратам на его получение. Но, очевидно, что снижение затрат не приведёт к росту эффективности, если нет результата.

Почему же нет результата? Потому, что различные продукты и услуги требуют использования различных инструментов Direct Marketing. Здесь можно обратить внимание на то, что все указанные выше инструменты продвижения делятся на две категории: инструменты, обеспечивающие личные контакты продавца и покупателя, и инструменты, создающие прямые, но обезличенные контакты. К первой категории инструментов Direct Marketing относятся личные продажи посредством торговых агентов и телефонный маркетинг, а ко второй категории – прямая почтовая рассылка, телевизионный и Интернет-маркетинг.

Соответственно, мы получаем и две категории товаров (продуктов и услуг). К первой категории

относятся товары, которые обязательно требуют, в первую очередь, личных контактов продавца и покупателя. На корпоративных рынках – это контакты должностных лиц организаций, например, торгового агента и заведующего магазином, менеджера по продажам и менеджера отдела закупок. Ко второй категории товаров относятся те, которые, как правило, можно продвигать любым способом. В этом случае использование обезличенных прямых контактов между продавцом и покупателем обеспечивает реальную экономичность продаж без ухудшения результата.

Очевидно, что основными факторами, влияющими на отнесение товаров к первой или второй категории, являются их потребительские свойства, технические и экономические характеристики. Кроме того, на корпоративных рынках важным фактором является и требования организационного характера, например, обязательность организации закупок на конкурсной основе.

В целом, чтобы понять, возможно ли продвижение определённой категории товаров с использованием тех или иных инструментов Direct marketing, необходимо понять, что процесс продаж – это, прежде всего, информационный процесс. В процессе приобретения товара потребитель проходит три стадии: *познавательную* («узнай»), *эмоциональную* («почувствуй») и *поведенческую* («сделай»). Чтобы сформировать своё отношение к товару и принять соответствующее решение о покупке, потребителю очевидно необходимо, прежде всего, получить информацию о товаре. Процесс сбора информации из различных источников и её обработки для принятия решения о покупке товара характеризуется степенью *вовлечённости* потребителя в процесс покупки. Чем дольше занимает у потребителя данный процесс, и чем сложнее ему принять решение, тем выше степень его вовлечённости. От чего же зависит степень вовлечённости?

Любой товар обладает рядом свойств: *функциональных* (назначение, способ применения), *физических* (форма, цвет, размер, вес), *социальных* (возможность поддержать социальный статус покупателя), *психологических* (возможность выразить определённый стиль жизни, характер и поведение покупателя). Ещё одним важным свойством товара является его *цена*.

Соответственно, приобретая товар, потребитель несёт функциональный, физический, социальный, психологический и финансовый *риски*, связанные с состоянием неопределённости у покупателя по поводу того эффекта, который он получит от покупки. То есть потребитель, не обладая полной информацией о товаре, может предполагать, что приобретённый товар не будет соответствовать его ожиданиям в разрезе тех или иных свойств.

Чем меньше у потребителя информации о товаре, тем выше состояние его неопределённости, выше риски, связанные с покупкой товара, и, следовательно, тем выше вовлечённость потребителя в процесс покупки. Это означает, что потребитель, чтобы снизить риски, связанные с неопределённостью относительно своих знаний о товаре, должен получить информацию о свойствах товара, существующих аналогах, о продавцах товара, о ценах и условиях приобретения и последующего сервисного обслуживания. На основе полученной информации он осуществляет выбор продавца и совершает покупку или же отказывается от неё.

Если товар функционально несложный, имеет понятные для потребителя стандартные свойства и относительно невысокую стоимость, то вовлечённость потребителя в процесс покупки низкая, и время, необходимое для получения информации о товаре, её оценки и принятия решения о покупке может занять всего несколько секунд. Это так называемые *спонтанные* или, по-другому, *импульсивные* покупки.

Понятно, что на корпоративных рынках подобных спонтанных покупок, как правило, не бывает. В то же время существует широкий спектр товаров для организаций, которые не требуют высокой вовлечённости потребителя в процесс покупки. Для небольших организации это может быть периодическая закупка бумаги, канцелярских и хозяйственных товаров, оказание им услуг по уборке помещений, транспортных услуг разового характера и прочее. Во всех этих случаях для потребителя имеют место невысокие риски приобретения, что означает наличие сравнительно небольшого периода времени, связанного со сбором им информации о рынке, выбором наиболее подходящего продавца, проведения с ним переговоров по ценам и условиям продажи.

С точки зрения продавца, данный период, называемый *предпродажным циклом*, также, оказывается относительно несложным. Не возникает особых сложностей для него и в реализации *после-*

продажного цикла, связанного с сопровождением покупателя, так как товары функционально не-сложные и стандартные по своим характеристикам.

Продажи подобных товаров называются *простыми*. Современные технологии простых продаж ориентированы, в первую очередь, на использование Интернет-инструментов продвижения. В то же время, в некоторых ситуациях, особенно на начальном этапе установления контактов продавца с покупателем, целесообразно использование и технологий телефонного маркетинга.

Чем сложнее функционал и выше стоимость товаров, предназначенных для организаций, тем выше риски покупателя, выше степень его вовлечённости в покупку и тем сложнее продажи.

Сложные продажи – это продажи функционально сложных, нестандартных по своим характеристикам продуктов и услуг, таких, как техника и промышленное оборудование, программные продукты и информационные услуги, которые имеют, как правило, относительно высокую стоимость.

Сложные продажи обладают рядом особенностей: это, как правило, редкие продажи, имеющие длительный предпродажный цикл, связанный с необходимостью установления прочных отношений с потенциальным покупателем, а также послепродажное сопровождение клиента, которое может носить совсем нетривиальный характер.

Очевидно, что в сложных продажах использование одних только Интернет-технологий продвижения просто невозможно. Здесь требуется инструментарий телефонного маркетинга. Поэтому, если руководитель предприятия либо не понимает, что продаёт сложный продукт или услугу, либо понимает, но упорно хочет сэкономить на торговом персонале, то предприятие обязательно начнет терять свои позиции на рынке.

В то же время возникают ситуации, когда товары, которые всегда продавались только посредством личных контактов продавца с покупателем, со временем начинают успешно продаваться с использованием Интернет-технологий. Но разве товары могут превратиться из «сложных» в «простые»?

Да, могут. Когда мы говорим о степени вовлечённости потребителя в процесс покупки, то мы фактически говорим об уровне текущей его информированности о товаре и о необходимости расширить имеющуюся информацию, то есть те полезные знания о товаре, которые и позволят потребителю его купить. Следовательно, любой товар обладает ещё одним важным свойством, который прямо зависит от всех вышеперечисленных его свойств – *степенью своей информационной сложности*, как наборе знаний, необходимых потребителю, чтобы приобрести и использовать данный товар. Собственно, когда мы говорим о простых и сложных продуктах и услугах, о простых и сложных продажах, то, по сути, мы имеем в виду именно степень их информационной сложности.

Тогда понятно, почему, на первый взгляд, высококачественные по своим потребительским свойствам товары часто не находят своего покупателя. Потому, что такие товары оказываются информационно сложными для него. Потенциальный потребитель, либо обладая необходимыми знаниями, чтобы использовать товар, не получает необходимую информацию о наличии и свойствах товара от продавца, либо, наоборот, получая от продавца самую полную информацию о товаре, не обладает необходимыми знаниями, чтобы в полной мере понять ценность предлагаемого ему товара, воспользоваться им и получить эффект от покупки. И в том и в другом случае покупка и, соответственно, продажа, скорее всего, не состоится. Информационно сложным является, также, и товар, о котором у покупателей сложились негативные впечатления в результате опыта его использования.

Чем информационно сложнее товар, тем сложнее и используемые технологии его продаж, и тем более совершенные инструменты информирования потребителей должен использовать продавец для продвижения данного товара. А кто может быть более совершенным источником информации, как не человек? Поэтому для продвижения информационно сложных товаров, для сложных продаж телефонный маркетинг должен быть основным инструментом продвижения, а остальные инструменты Direct Marketing – вспомогательными.

Однако, также, понятно, что сложность товара и сложность его продаж – понятия относительные. И если на каком-то этапе жизненного цикла товара окажется, что потребитель начал получать о нём больше информации, необходимой для принятия решения о покупке или расширил свои зна-

ния, необходимые для понимания ценности товара, то степень информационной сложности данного товара, таким образом, начинает снижаться. В этом случае для продавца открывается возможность использовать обезличенные инструменты продвижения, которые со временем становятся основными в его системе Direct Marketing.

Например, еще 10-15 лет назад мало кто решался дистанционно приобретать многие бытовые, особенно технически сложные, товары. И дело совсем не в наличии или отсутствии в то время Интернет-магазинов. Дело в том, что у покупателя отсутствовал тот необходимый объем информации о характеристиках и комплектации изделий и устройств, об аналогах и продавцах, об условиях и ценах, который был бы достаточен для принятия решения и совершения покупки. Поэтому люди шли в магазины и там слушали, смотрели, мерили, трогали, вертели в руках, нюхали, пробовали, то есть получали информацию о товаре.

И сейчас люди ходят в магазины, но ассортимент товаров, о которых необходимо получать информацию непосредственно в магазине, от продавца, из года в год становится всё меньше и меньше. Однако это, в первую очередь, касается товаров широкого потребления. Если же говорить о промышленных товарах, о товарах для организаций, то ещё долго будет значительной доля тех продуктов и услуг, которые обязательно требуют человеческого участия в процессе продаж.

Выше была рассмотрена значимость телефонного маркетинга, как важного инструмента продвижения сложных продуктов и услуг, в первую очередь, с точки зрения информационного аспекта продвижения. Далее же затронем психологический аспект использования телефонного маркетинга в сложных продажах.

...Продавец сообщает покупателю о характеристиках своего товара, его цене, о желаемых им условиях сделки, а также о своем предприятии, его истории и опыте работы на данном рынке как продавца. Покупатель сообщает продавцу о желаемых им характеристиках товара, цене, условиях сделки, а также о своем предприятии, его истории и опыте работы на данном рынке как потребителя. Такой информационный обмен присутствует на любых рынках, но на рынках B2B он выражен более ярко, потому что оказывается более длительным и сложным.

И сам факт сделки, и удовлетворенность сторон ее результатом, в общем и целом зависят от качества информационного обмена. Здесь нужно признать, что мы, люди, вообще говоря, хотя являемся лучшими, но всё же несовершенными передатчиками и приемниками информации. Мы часто не можем ясно и доступно изложить свою мысль, просто рассказать о себе, не то, что о достоинствах предлагаемого товара или его уникальных свойствах. Нам бывает сложно сказать о своих собственных желаниях и поделиться своими проблемами, не говоря уже о том, чтобы четко сформулировать свои потребительские предпочтения. Нам бывает сложно понимать друг друга, а одни и те же слова одних приводят в состояние радости, а других – в состояние ярости.

Короче, нам сложно передавать и принимать информацию. Мы информационно несовершенны. И здесь нам приходят на помощь наши взгляды, интонации, мимика и жесты, которые позволяют откорректировать информационный процесс. Прямые личные контакты позволяют нам лучше понять друг друга, а в продажах – лучше сбалансировать требования покупателя и возможности продавца, и, таким образом, создать необходимые условия для совершения сделки. Особенно это становится важным в сложных продажах.

В этом плане с прямыми безличными продажами все сложнее. Информационный обмен между продавцом и покупателем максимально формализован: товары, цены, спецификации. Все современно: сайты, логины, пароли.... Но, где люди? Где лица? Где голоса?

А зачем? Читайте: «Блок А, габариты 2350 x 1470 x 890, потребляемая мощность 240 кВт/ч. Цена 150 000 руб.» А чего не ясно? И зачем вам менеджер – энергичный симпатичный молодой человек, который уверенно произнесет те же слова. Читайте! Но, как оказывается, не все любят читать....

Продажи оказываются эффективнее, если в них присутствует личный контакт, персональная составляющая. И именно телефонный маркетинг создает максимальные возможности для обеспечения продажам их персонального характера. Телефонный маркетинг – это уникальное и вполне гармоничное сочетание современных информационных технологий и человеческой составляющей,

бездушного и душевного. Телефонный маркетинг – это загадка, это ожидание, а иногда и непреодолимое желание увидеть своего абонента. Телефонный маркетинг – это возможность создавать тесные личные контакты между продавцом и покупателем, несмотря на то, что они находятся на огромных расстояниях друг от друга. Из подслушанного в отделе прямых продаж: «Привет, Михаил! Это – Виктор, Хабаровск. Как у тебя дела? Ну что с женой? Все наладилось? Ну, слава богу! Да, кстати, а чего вы задерживаете поставку второй партии компрессоров. Ты же мне обещал к двадцатому. Мой шеф в гневе...». Высший класс человеческих отношений в продажах, не правда ли? Вначале о человеке, потом – о делах.

Телефонный маркетинг – самый сложный по технологии способ маркетинговых коммуникаций с потребителями. ...Фразы должны быть четкими и ясными, никаких «ибо, либо», никаких длинных и пространственных предложений. К деловой беседе приходится долго готовиться, тренироваться, писать тексты вариантов своего коммерческого предложения. Минимум импровизации, максимум стандарта. На каждый нестандартный вопрос потребителя – заранее заготовленный стандартный ответ. «90% – технология, 10% – творчество». Но это то, что касается дела. Это – начало. Потом, когда дело пошло, возникают личные отношения.

Если менеджер не строит личных отношений, если ему не хочется тратить на это свое драгоценное время, если он считает это несущественным, то он – слабый продавец. Менеджер освоил технологию, но не готов к выстраиванию отношений с потребителем? Он относится к своему клиенту только как к источнику своего заработка? Однако он забыл, что потребителю, этому парню на том конце провода, нужны не только позиции и цены в прайс-листе, что он поднимает трубку и терпеливо выслушивает безумные предложения типа «Только для вас! Цены на детали МЧ-600 мы снижаем на 2%» иногда только потому, что он хочет отношений. Нормальных, человеческих отношений. И потребителю нельзя отказывать в этом.

Телефонный маркетинг предъявляет высокие требования к личным качествам, знаниям и умениям менеджера по продажам. Приятный, уверенный голос, правильная речь. Хотя уверенность приходит только со временем, но правильная речь и приятный голос – это те инструменты продвижения, которые, в первую очередь, воспринимаются потребителем и могут, в конце концов, решить судьбу сделки. Достаточно высокий уровень общей культуры поведения. Достаточный для того, чтобы, например, не выстраивать по телефону слишком личных отношений с клиентом противоположного пола. Высокий уровень образования. Предлагаемые на корпоративных рынках товары в большинстве случаев требуют специальной подготовки менеджера по продажам. Менеджеры, занимающиеся продажами не обязательно должны быть гуру в соответствующей отрасли, однако их знаний должно вполне хватать на то, чтобы изучить потребительские свойства товаров, которые они продают и соответствующие предпочтения их потребителей. Образование менеджера, кроме того, должно хватить и на то, чтобы освоить технологию, необходимую для управления своими взаимоотношениями с потенциальными потребителями и клиентами.

Итак, мы подошли, пожалуй, к самому, если не главному, то важному в телефонном маркетинге – к вопросу управления взаимоотношениями продавца с потребителями его товаров на рынке B2B. Учитывая, что управление – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, в данном случае, взаимоотношений с потребителями, продавцу необходимы технологии и соответствующие информационные, технические и программные инструменты, реализующие данные управленческие функции.

Самым простым инструментом, реализующим функцию контроля (учёта) и в какой-то мере планирования работы продавца, с его потенциальными потребителями и клиентами – это записная книжка. Записная книжка менеджера по продажам может быть как бумажной, так и электронной, например, в виде списка контактов в смартфоне, в адресной книге почтовой программы или в электронной таблице Excel.

В записной книжке – данные о должностных лицах организаций, их телефонах, адресах, датах знаменательных для них событий, прошедших и будущих контактах и сделках. Но записная книжка менеджера – это своеобразное инкогнито, «вещь в себе», которая плохо контролируется руководством предприятия. Ушел менеджер – унес «вещь в себе», а заодно и своих клиентов и сотни тысяч, миллионы рублей недополученной предприятием выручки. Проблема? Конечно, проблема.

Да еще какая!

Другая проблема с записными книжками: менеджер ушел или, не дай бог, заболел. Как работать с его клиентами? В каком состоянии находятся его взаимоотношения с ними? С кого и с чего начинать? Разбирать его почерк, непонятные сокращения и специальные пометки, сделанные в так любезно предоставленной им записной книжке? Неудобно....

Все понятно: нужна единая структурированная электронная база данных потребителей. Тогда всё становится на свои места: база данных с информацией о потребителях, о контактах и сделках с ними не распределена по записным книжкам менеджеров, а находится на компьютере предприятия, и, естественно, ему принадлежит. Ушел менеджер или, не дай бог, заболел, – процесс контактов и сделок предприятия с потребителями не нарушается. Удобно.

Это – *технология учёта*, то есть совокупность способов и приёмов получения, сбора, передачи, хранения, обработки и представления данных о корпоративных потребителях предприятия. Программа, реализующая данную технологию, называется *системой управления корпоративной базой данных*.

Однако для управления продажами посредством телефонного маркетинга предприятию необходимо и наличие определённой технологии взаимодействия со своими потенциальными потребителями и клиентами. Это – *технология охвата*, как совокупность принципов и методов планирования и контроля (учёта и анализа) контактов и сделок с корпоративными потребителями. Кроме того требуется организация данного процесса и мотивация участвующего в нём персонала. То есть для управления прямыми продажами необходимо наличие полноценной системы, включающей все функции управления, а не только учёт корпоративных потребителей.

Охват – это количество потенциальных потребителей и клиентов предприятия, охваченных контактами и сделками за определённый период времени. Существует определенная зависимость, связывающая охват потребителей, и, как следствие, количество совершенных сделок и объем продаж от времени работы менеджера: $\text{Время} \rightarrow \text{Охват} \rightarrow \text{Сделки}$.

Конечно же, количество совершенных сделок и объем продаж зависят от многих факторов, которые напрямую не могут быть обеспечены только охватом. Такими факторами являются и качество предлагаемых предприятием продуктов и услуг, и существующий спрос на них со стороны потребителей, и умение торгового персонала продавать. В то же время, как правило, количество сделок есть определенный процент (на каждом рынке – свой) от количества эффективных контактов с потенциальными потребителями, в результате которых им были сделаны коммерческие предложения. Поэтому, в большинстве случаев, количество сделок и объем продаж будут определяться охватом потенциальных потребителей и клиентов предприятия.

Параметры зависимости охвата от времени работы среднестатистического менеджера с учетом его усредненных знаний и умений для конкретного корпоративного рынка индивидуальны, но вот форма зависимости – практически единая для всех рынков (см. рис. 1).

Как видно из рисунка 1, работа среднестатистического менеджера с записной книжкой наименее эффективна в плане затрат его времени для получения приемлемого результата – необходимого охвата за определённый период времени. Гораздо большего результата от работы менеджера можно добиться при использовании систем управления корпоративными базами данных. Однако подобные программы не содержат в себе специальных технологий работы с потребителями. Используя их, продавец фактически применяет для работы такие же записные книжки, но только электронные, которые просто позволяют компактнее хранить и быстрее находить нужную информацию.

И только использование специализированной программы для управления процессом взаимодействия с потребителями обеспечивает предприятию максимальную отдачу от работы менеджера и применения компьютерных технологий на его рабочем месте. Такие программы называются *CRM-системами* (Customer Relationship Management – *управление взаимоотношениями с потребителями*). В них реализована не только *система управления корпоративной базой данных*, но и *система управления охватом потребителей*, – программный модуль, основанный на определенной технологии охвата.

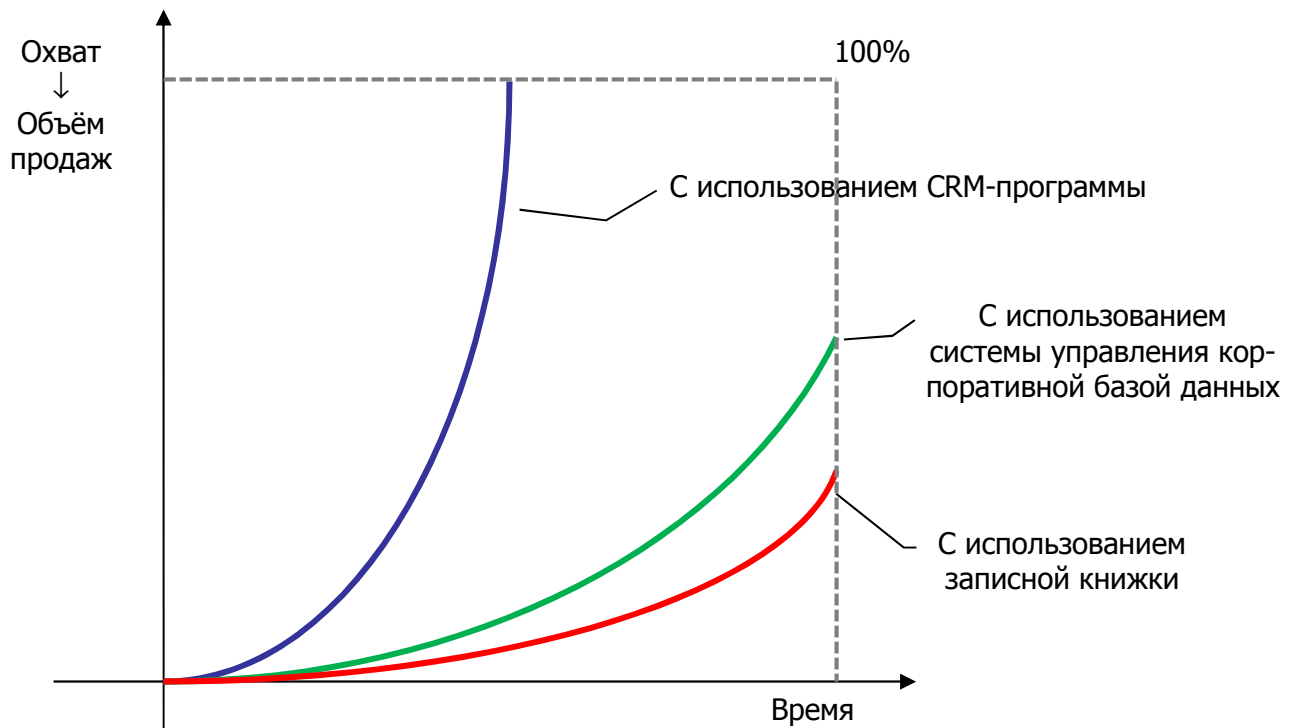


Рис. 1 Зависимость охвата и, как следствие, объёма продаж от времени работы менеджера при использовании различных инструментальных средств и технологий управления прямыми контактами и сделками

Под термином «CRM-система», как правило, понимают только непосредственно программу, но мы должны понимать, что система управления продажами кроме программных средств включает, также, и организационно-экономические, информационные, математические и технические средства, реализующие определённую технологию управления взаимоотношениями с потребителями. Просто все эти средства часто остаются незаметны для пользователя и аккумулируются в CRM-программу. Однако такое упрощённое восприятие CRM-системы как программы, является первой грубой ошибкой, которую допускают многие руководители, внедряя CRM-технологии у себя на предприятиях. Это первая ошибка на пути от надежды («CRM-система нам поможет!») к разочарованию («CRM-системы не работают!»). Именно так, во множественном числе: «не работают»....

В дальнейшем, чтобы не допускать подобных ошибок, мы будем использовать термин «CRM-система», когда речь будет идти о совокупности средств, реализующих CRM-технологию, и «CRM-программа», когда будет обсуждаться именно программное обеспечение системы управления.

Если говорить о характеристиках CRM-программ, то современные программы могут обладать достаточно широким функционалом, включающим, как непосредственно инструменты управления взаимоотношениями с потребителями, так и функционал программ торгового учёта (складского учёта и учёта продаж). В то же время эффективность применения на практике той или иной CRM-программы в большей степени будет зависеть не от набора реализованных в ней функций, а от направленности её инструментария на продвижение определённых видов продуктов и услуг, которые требуют использования различных технологий продаж.

И здесь мы вновь возвращаемся к классификации продаж на простые и сложные. Так как простые продажи — это продажи товаров с относительно низкой для рынка B2B вовлечённостью потребителей в процесс покупки, то главной задачей продавца в простых продажах является обеспечение максимального охвата за определённый период времени. Охват здесь важен потому, что взаимодействие продавца с потребителем, как правило, сразу приводит или не приводит к результату — сделке, без какого-либо продолжения взаимоотношений по обсуждению характеристик продукта или услуги, цены и условий сделки. То есть в простых продажах результат обеспечивается скорее

количеством контактов, а не их качеством.

Такая технология продаж предполагает наличие у CRM-системы удобных технических и программных средств коммуникации с массой потенциальных потребителей. Кроме того, так как сделок, как правило, оказывается достаточно много, то CRM-система должна иметь организационно-экономический, технический и программный инструментарий для учёта покупок и текущих заказов клиентов, своевременного напоминания им о сроках совершения повторных покупок и сервисного обслуживания по договору, информирования их о новых продуктах и услугах.

Сложные продажи – это продажи товаров с высокой степенью вовлечённости потребителей в процесс их покупки. Сложные продукты и услуги требуют как достаточных знаний в соответствующей области у покупателя, так и хорошей информационной поддержки продвижения со стороны продавца. Поэтому предпродажный цикл здесь оказывается достаточно длительным, сделки совершаются относительно редко, да и самих потребителей, как правило, немного.

Следовательно, технология сложных продаж совсем не требует от CRM-системы наличия технических и программных инструментов, обеспечивающих охват массы потребителей. Также, объективно нет необходимости в наличии у CRM-программы мощного модуля торгового учёта, так как, например, сделки могут совершаться всего несколько раз за месяц, квартал или даже год.

В то же время в CRM-программе, ориентированной на сложные продажи, должна быть реализована технология охвата, направленная не на охват большого количества потребителей, а на *развитие отношений* с ними. То есть CRM-программа должна предоставлять продавцу информацию в виде системы специальных показателей, необходимую для правильной оценки текущего уровня его взаимоотношений со своими потенциальными потребителями и клиентами, принятия соответствующих решений и планирования будущих контактов на протяжении длительного периода времени, с целью добиться результата – совершить первую или повторную сделку.

Таким образом, выбор руководством предприятия CRM-системы, не соответствующей технологии продаж его продуктов и услуг, скорее всего, окажется ещё одним фактором, который заставит думать, что «CRM-системы не работают!».

Другим немаловажным фактором, влияющим на результаты внедрения CRM-системы и отношение к ней руководства и персонала предприятия, является функциональная сложность CRM-программ. Например, предприятиям малого, да и большинству предприятий среднего бизнеса функциональные возможности многих известных CRM-программ, предлагаемых сейчас на рынке данной категории программного обеспечения, реально не нужны. И здесь не стоит покупать «систему на вырост», предполагая, что внедрение «крутой» программы позволит существенно повысить эффективность продаж.

Вспомним, что CRM-программа реализуют заложенную в CRM-системе технологию управления, которая хотя и называется «управлением взаимоотношениями с потребителями», но по сути своей является управлением продажами. Поэтому её внедрение и использование требует, как минимум, организационных изменений процесса продаж, но, чаще всего, – существенных изменений всей системы управления, то есть процессов планирования, организации, мотивации персонала и контроля продаж в целом. Причём, в случае внедрения CRM-программы «на вырост», такие изменения, наоборот, могут привести к серьёзным проблемам в управлении продажами, так как просто не будут соответствовать уровню организации бизнеса и квалификации персонала малого предприятия.

Ещё одной характерной ошибкой, которую допускают руководители предприятий, чаще всего, малого бизнеса, является использование бесплатных или условно-бесплатных CRM-программ. Руководителям кажется, что используя подобное программное обеспечение, они существенно сэкономят на внедрении. Однако при этом предприятия лишаются услуг обучения и сопровождения, связанных, в первую очередь, с решением тех проблем, которые возникают как раз не в результате внедрения CRM-программы, а CRM-системы в целом.

«Зачем мне нужно обучение и сопровождение, если в этой программе и так всё понятно?» – скажет руководитель, обладающий большим опытом корпоративных продаж, но мало понимающий в менеджменте. И здесь мы снова вспоминаем, что CRM-программа реализует технологию, основан-

ную на определённых принципах и методах управления, которым необходимо строго следовать, чтобы CRM-система в целом обеспечивала ожидаемый результат. При этом эти принципы и методы управления могут быть глубоко спрятаны за стандартным программным интерфейсом, экранными и печатными формами, отражающими те или иные показатели продаж, значения которых не всегда оказываются такими понятными, как кажется на первый взгляд. Дьявол в деталях...

Первую программу для автоматизированного управления прямыми корпоративными продажами автор этих строк разработал в 1990 году. Однако, оценивая её возможности с позиции сегодняшнего дня можно сказать, что, возможно, это была и неплохая система управления корпоративной базой данных, но никак не CRM-система. И только после создания собственного отдела прямых продаж пришло понимание того, каким функционалом должна обладать программа, действительно помогающая сложным продажам. В результате в 2001 году была разработана CRM-система **INFORT Group CRM DMS** для управления продажами сложных продуктов и услуг с использованием телефонного маркетинга на предприятиях малого и среднего бизнеса.

Программа **INFORT Group CRM DMS** реализована на основе приложения Microsoft Access, не предъявляет каких-либо существенных требований к ресурсам компьютера, является сетевой версией без ограничений на количество рабочих мест, обеспечивая, таким образом, быстрое масштабирование информационной системы предприятия. Кроме того, использование в качестве инструментального средства офисного приложения позволяет предприятию быстро и недорого осуществить внедрение и дальнейшую эксплуатацию системы.

CRM-система обеспечивает:

- надежное хранение и защиту информации,
- централизацию процедур хранения и обработки данных,
- распределение процедур ввода данных и получения результатов на рабочих местах,
- сегментирование базы данных потребителей по территориальному и коммерческим (рынок, характеристика потребителя) признакам.

INFORT Group CRM DMS реализует **технология охвата NEXT Step** (© **INFORT Group, 2001-2020**), направленную на развитие отношений с потребителями в течение длительного периода времени. Применяемая CRM-технология позволяет:

- объективно оценивать состояние взаимоотношений с потребителями и принимать правильные решения по их развитию;
- в самые короткие сроки осуществлять начальную подготовку менеджера и максимально компенсировать имеющиеся у него недостатки в технике продаж;
- обеспечивать высокий уровень производительности труда менеджера и эффективность корпоративных продаж в целом.

INFORT Group CRM DMS ориентирована на малые, но активные компании, которые стремятся начать быстро продавать, а не заниматься организационными изменениями и изучением технических изысков.

И в заключение. Слишком многие предприятия в процессе внедрения CRM-систем проходят путь от «CRM-система нам поможет!» к «CRM-системы не работают!». Выше были указаны основные ошибки, приводящие к такому результату. Однако не было сказано главного: CRM-система – это только технология управления и набор реализующих её средств. Эти средства могут быть технически и программно совершенны. Но они никогда не смогут заменить человека в процессе выстраивания им отношений с другими людьми. CRM-система не может научить менеджера продавать или хотя бы просто уважать людей и относиться с эмпатией к своим клиентам. Она не может думать и принимать решения за человека. CRM-система помогает продавцу, но не подменяет его. В этом, собственно, и заключается гармония реализуемого в CRM-системе человеко-машинного союза.

Список литературы

1. **INFORT Group** – Технологии и системы управления бизнесом [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.infort-group.ru>.
2. Степанов В. Г. Модели и технологии последовательного управления продвижением. // Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbruken, Deutschland, 2014.
3. Степанов В. Г. Информационные технологии управления продажами и маркетингом. // Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG, Saarbruken, Deutschland, 2013.
4. Количественные методы и инструментальные средства в экономике и торговле. Монография / Под ред. В. Г. Степанова. – Тула: Издательство «Эконом», 2013.
5. Степанов В. Г. Информационные технологии управления в торговле: алгоритмы и методы решения задач на компьютере. Язык программирования ALLite. Монография. – Тула: Издательство «Эконом», 2013.
6. Степанов В. Г. Основы информационных технологий управления бизнес-процессами. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG/Saarbruken, Deutschland / Германия, 2013.
7. Степанов В. Г. Анализ и оптимизация систем обслуживания в торговле. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG/Saarbruken, Deutschland / Германия, 2015.
8. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Основы бизнес-анализа на компьютере. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbruken, Deutschland / Германия, 2015.
9. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Бизнес-анализ на компьютере: профессиональные вычисления в Excel. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbruken, Deutschland / Германия, 2017.
10. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Информационные технологии управления: профессиональная работа в Word. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbruken, Deutschland / Германия, 2017.
11. Экономический анализ в торговле: учеб. пособие / Баканов М. И., Степанов В. Г. и др.; под ред. М. И. Баканова. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 400 с.: ил.
12. M. I. Bakanov, V. G. Stepanov Information technologies to control the quality of functioning of servicing systems in trade. // Audit and Financial Analysis, fourth quarter of 2000, – с. 144-152.
13. Степанов В. Г. Математическая теория массового обслуживания. / Экономический анализ: ситуации, тесты, примеры, задачи, выбор оптимальных управленческих решений, финансовое прогнозирование. Учебное пособие. \ Под редакцией Баканова М. И., Шеремета А. Д. — М.: Финансы и статистика, 2004.
14. Степанов В. Г. Анализ качества функционирования систем обслуживания в торговле. / Экономический анализ в торговле: учеб. пособие / Баканов М. И. [и др.]; под ред. М. И. Баканова. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 400 с.: ил.
15. Баканов М.И., Степанов В.Г. PRE-анализ коммерческой деятельности сети / Аудит и финансовый анализ №2, 2007.
16. Степанов В. Г. Структурный ABC-Price-анализ ассортимента./ В. Г. Степанов // Журнал "Аудит и финансовый анализ", №3, 2007. – с. 205-214.
17. Степанов В. Г. САТМ – комплексный анализ целевого рынка // Аудит и финансовый анализ. – 2007, № 4, – с. 360-370.
18. Степанов В. Г. Алгоритмы и методы решения задач на компьютере. Язык программирования ALLite: Учебное пособие / В. Г. Степанов. – Тула: Тульский филиал РГТЭУ, 2009. – 174с.

19. Степанов В. Г. Анализ коммерческой деятельности торговой сети. // Сибирский торгово-экономический журнал. – 2007, Вып. №6, с. 60-64.
20. Степанов В. Г. Информационные технологии управления обеспеченностью продаж: технология **INFORT Group Storekeeping**. // IX Румянцевские чтения «Экономика, государство, общество в XXI веке». Материалы конференции. Часть 1. М.: РГТЭУ, 2011.
21. Степанов В. Г. Модели и методы оптимального планирования ассортимента и товарооборота. // Теория и практика современной торговли. Часть 2. [Текст]: Сборник научных работ / Под ред. д.э.н., проф. В. И. Зудина. – Тула: Тульский филиал РГТЭУ, 2009. – с. 204-221.
22. Степанов В. Г. Управление продажами: анализ и планирование ассортимента. // Сборник научных трудов Тульского филиала РГТЭУ «Экономика России: теория и практика». — Тула: ИПП «Гриф и К», 2004. – с.110-121.
23. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Системы управления товарными запасами на предприятиях торговли: основные принципы построения и показатели функционирования. // Экономика России: теория и практика: Сборник научных трудов Тульского филиала РГТЭУ. / Под ред. д.э.н., проф. В. И. Зудина. – Тула: ИПП «Гриф и К», 2004. – с. 122-129.
24. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Интегрированный брендинг: основные принципы создания имени // Экономико-правовые аспекты эффективного обеспечения предпринимательской деятельности в России: Сборник научных статей Тульского филиала РГТЭУ. – Тула: ИПП «Гриф и К», 2006.
25. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Информационные технологии управления продажами и товарными запасами в торговых сетях. // Теория и практика современной торговли: Сборник научных трудов./ Под ред. д.э.н., проф. В. И. Зудина. – Тула: ТФ РГТЭУ, 2008. – с. 162-176.
26. Степанов В. Г. , Степанова Т. В. и др. Об эффективности информационных технологий управления закупками. // Концепт. – 2015. – Спецвыпуск № 06. – ART 75098. – 0,5 п. л. – URL: <http://e-koncept.ru/2015/75098.htm>. – Гос. рег. Эл № ФС 77-49965. – ISSN 2304-120X.
On the effectiveness of information technology procurement management / DOAJ – Lund University: Koncept : Scientific and Methodological e-magazine. – Lund, №3, 2015 – ISSN(s): 2304-120X (Department of general mathematical and natural sciences REU the Plekhanov, Tula). – URL: <http://www.doaj.net/3819/>
27. Степанов В. Г. , Степанова Т. В. и др. О технологии выхода на новый региональный рынок. Концепт. – 2015. – Спецвыпуск № 06. – ART 75098. – 0,3 п. л. – URL: <http://e-koncept.ru/2015/75099.htm>. – Гос. рег. Эл № ФС 77-49965. – ISSN 2304-120X.
On the technology of entering a new regional market / DOAJ – Lund University: Koncept: Scientific and Methodological e-magazine. – Lund, №3, 2015 – ISSN(s): 2304-120X (Department of general mathematical and natural sciences REU the Plekhanov, Tula). – URL: <http://www.doaj.net/3820/>
28. Степанов В. Г., Юрищева Н. А. и др. Об управлении ассортиментом в условиях внешнеэкономической деятельности предприятия торговли. Концепт. – 2015. – Спецвыпуск № 06. – ART 75098. – 0,5 п. л. – URL: <http://e-koncept.ru/2015/75101.htm>. – Гос. рег. Эл № ФС 77-49965. – ISSN 2304-120X.
Managing assortment in terms of foreign economic activity of the enterprise trade / DOAJ – Lund University: Koncept : Scientific and Methodological e-magazine. – Lund, №3, 2015 – ISSN(s): 2304-120X (Department of general mathematical and natural sciences REU the Plekhanov, Tula). – URL: <http://www.doaj.net/3822/>
29. Степанов В. Г. , Степанова Т. В. Критерии и модели оптимального управления товарными запасами/. [Электронный ресурс] / Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 3. – С. 153–161. – URL: <http://e-koncept.ru /2017/770259.htm>.
30. Степанов В. Г. О маркетинговом подходе к ценообразованию. / Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 3. – С. 162–173. – URL: <http://e-koncept.ru /2017/770260.htm>.

31. О концепции последовательного управления продвижением / Научно-методический электронный журнал «Концепт», 2017. – URL: https://mcito.ru/publishing/teleconf/tula_8/submitted.html.
32. Степанов В. Г., Трохимчук А. В. К вопросу об управлении запасами в аптеке. / Научно-методический электронный журнал «Концепт», 2017. – URL: https://mcito.ru/publishing/teleconf/tula_8/submitted.html.
33. Степанов В. Г., Степанова Т. В. О проблемах реализации образовательных программ поддержки субъектов малого (микро-) и среднего предпринимательства. / Научно-методический электронный журнал «Концепт», 2017. – URL: https://mcito.ru/publishing/teleconf/tula_8/submitted.html.
34. Степанов В. Г. О концепции последовательного управления продвижением. [Электронный ресурс], 2018. – URL: <http://www.infort-group.ru>.
35. Степанов В. Г. О принципах и системе управления ассортиментом предприятия торговли. [Электронный ресурс], 2019. – URL: <http://www.infort-group.ru>.
36. Степанов В. Г. Управление конкурентоспособностью предприятия торговли. [Электронный ресурс], 2020. – URL: <http://www.infort-group.ru>.
37. Степанов В. Г. Об эффективности маркетинговых исследований. [Электронный ресурс], 2020. – URL: <http://www.infort-group.ru>.
38. Степанов В. Г. О некоторых факторах, влияющих на производительность труда в торговле. [Электронный ресурс], 2020. – URL: <http://www.infort-group.ru>.
39. Степанов В. Г. Пятый элемент как фактор конкурентоспособности предприятия торговли на рынке. [Электронный ресурс], 2020. – URL: <http://www.infort-group.ru>.
40. Степанов В. Г. О структуризации персонала, как факторе роста производительности труда и конкурентоспособности предприятия на рынке. [Электронный ресурс], 2020. – URL: <http://www.infort-group.ru>.
41. Степанов В. Г. О кадровых проблемах предприятий и бродячих специалистах. [Электронный ресурс], 2020. – URL: <http://www.infort-group.ru>.
42. Степанов В. Г. О системе управления и клубе джентльменов. [Электронный ресурс], 2020. – URL: <http://www.infort-group.ru>.