

CRM И КОУЧИНГ КЛИЕНТА

Понятие CRM стало широко употребительным, но уже очевидно, какое противоречие существует между богатством функциональных возможностей и крайне скудным их использованием. Пассивная ориентация на действия пользователя не способствует совершению им последовательных контакт-действий и приводит к потере времени, так как на этапе разработки и внедрения технологии не было уделено достаточно внимания системной организации отбора и индивидуальной работы с перспективными клиентами.

В данной статье предлагается проактивный подход, в рамках которого основные действия осуществляются CRM-системой, высвобождая пользователю время для главного — построения отношений. Следуя предлагаемым идеям и рекомендациям, можно повысить отдачу от инвестиций в CRM путем оптимального использования возможностей автоматизации процессов.

Павлов Андрей — управляющий партнер «ФБ Консалт» (дипломированной российской организации, специализирующейся на крупных внедрениях CRM-решений в банках, страховых компаниях, промышленных и сервисных организациях), к.т.н., обладатель степени MBA, член международной CRM Guild, член международной Ассоциации консультантов по процессам продаж (IASPC), координатор экспертного совета CRMONLINE.RU. Обладает более чем 20-летним

практическим опытом работы с бизнес- и информационными технологиями (включая и область построения продаж) на руководящих постах в компаниях Siemens, Comstar, «Интерпроект», «Формула безопасности». С автором можно связаться по e-mail: info@fbconsult.ru (Москва)

1. ВВЕДЕНИЕ

Из обзоров «в среднем по больнице» известно (Dartnell Corp.), что только треть *проспектов* имеют намерение совершить сделку в течение 3-х месяцев, а две трети — в течение года, причем 20% из них имеют обыкновение затягивать переговоры на еще больший срок. *Проспекты*, не готовые сделать покупку сразу, остаются без внимания и контроля («The Customer Driven Company», Whiteley): 80% «умирают» (66% — полагают, что их нужды в большей или меньшей мере остались непонятыми, 14% — из-за разочарования), причем 11% решают задачу иначе, а 19% — переходят к конкуренту.

Прекращение контактов до наступления готовности к сделке еще больше удорожает и без того недешевые процессы продаж: 90% *«фронтальных» сотрудников* сдаются уже после четырех неудачных контактов (48% — после первого, 25% — после двух, 17% — после трех-четырех) и перебегают от «яблони к яблоне», стремясь сорвать низко висящий фрукт.

CRM как технология прибыльного приобретения и удержания клиентов в последние четыре года прочно заняла второе место в «Топ-10» IT-технологий в 2004 г. (Bain&Company, 2005), причем семь из них используются уже много лет в более чем в половине компаний-респондентов*. Однако при традиционном подходе к применению CRM «фронтальные» сотрудники:

- не любящие писать письма и электронные послания, по-прежнему не печатают их;
- позволяющие несрочным делам копиться, продолжают накапливать их и в CRM, а увольняясь, передают дела не полностью, что зачастую приводит к потере контактов;
- ведут дела как считают нужным (выхолащивают персонафикацию даже при наличии регламентных требований);



- тяготеют к *транзакционным продажам* в 1–3 касания и начинают терять профессиональную квалификацию (необходимую в *сложных продажах*);

- теряют лояльность, т. к. система «вырождается» в накопление отчетов о сделанном.

Поскольку лишь 10% продавцов совершают 80% сделок после 5–10 контактов, то понятно, что лишь системный подход к «производству наводок» и сопровождению контактов поможет устранить эти слабые стороны работы продавцов, т. к. они:

- с разной эффективностью выстраивают правильную последовательность коммуникативных действий;
- часто вынуждены лично реализовывать от начала до конца все этапы построения отношений с каждым клиентом (привлечение новых клиентов, их удержание и развитие, возвращение ушедших к конкуренту клиентов);
- не успевают своевременно обслуживать все процессы, т. к. отношения с клиентом имеют разноплановую специфику.

* Материалы по CRM: <http://www.fbconsult.ru>.

Таким образом, существует ряд препятствий:

- дефицит квалифицированных «фронтных» сотрудников;
- естественное ограничение качества труда сотрудника заданным количеством клиентов (чем их больше, тем «тоньше размазывается джем усилий»);
- ограниченность ресурсов отдела продаж не позволяет уделять достаточно внимания всем блокам развития отношений.

Как и в спорте, на практике вне поля зрения тренера может оказаться достаточно большое количество клиентов, до которых просто «не доходят руки». Очевидно, что как CRM не может заменить продавца, так и средства автоматизированных коммуникаций не могут совершать сделки – они только готовят клиента к ним.

Новомодный термин «*коучинг*» [7] означает тренинг, причем ясно, что рабочие приемы успешных тренеров отличаются от обычных. CRM-коучинг охватывает как всех *контрагентов*, так и не требующие активного участия фазы взаимодействия с ними. Целью работы является систематизация методов «ФБ Консалт» в этой области.

Коучинг-цель – совместно с проспектом выработать доверие к определенной компании как предпочтительному поставщику (попасть в «короткий» список). При этом правильное восприятие «*влиятелями*» не должно искажаться ассоциациями со спамом, содержанием убеждая обращаться именно к предлагающей свои услуги компании (желательно, только к ней) в «правильное» время, то есть когда проспект готов совершить покупку или передумал работать с конкурентом. При этом для компании важно продолжать отношения с теми проспектами, что еще не готовы к покупке (не расходуя силы на собственно продажу), а также удовлетворять потребность конечных пользователей в приобретении новых знаний и фактов для принятия обоснованных решений (в отличие от традиционной работы с контактами, коучинг не завершается, если проспект сказал «нет»).

Приступая к общению с неопытным проспектом, приходится брать большую часть нагрузки на себя – провоцировать его на постановку задачи, всячески повышать ее приоритет, инициировать подготовительные действия, стремясь к поэтапной

передаче ему инициативы общения (по мере роста знаний *проспекта*). В зависимости от роли *проспекта*, его уровня подготовки и эмоционального фона (рис. 1) контакт-процесс может преследовать совершенно разные цели. Как отмечено в работе А. Сорокоумова [1], «от сержанта по строевой подготовке», через наставника и фасилитатора, – до такого спарринг-партнера. И стили, и подходы могут быть совершенно разными. Главное – помнить несколько базовых принципов, которые делают коучинг коучингом. Во-первых, это открытый партнерский режим работы, что означает, что все делается с согласия клиента и с «раскрытыми картами». Во-вторых, клиент движется туда, куда ему действительно нужно. В-третьих, принимает решения и делает все своими руками. И в-четвертых, становится способным решать аналогичные проблемы самостоятельно».

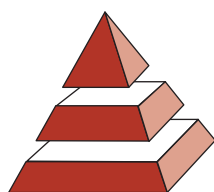
CRM-коучинг основан на том, что лишь небольшая часть *коммуникативных действий* реализуется менеджером во время непосредственных встреч с клиентом, а основная их масса осуществляется в форме переписки по электронной почте, факсов и телефонных звонков, эта деятельность может быть описана *контакт-процессом*, то есть представлена в виде сценариев и стандартных операций на базе шаблонов документов.

Контакт-процессы в составе CRM являются инструментом обеспечения продаж путем установления доверительных отношений с большим числом проспектов!

Контакт-процессы в рамках коучинг-методологии позволяют:

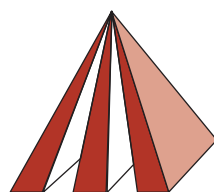
- «заставить» CRM ежедневно работать над притоком проспектов, эффективно тиражируя лучший опыт (наиболее востребованные компоненты управления знаниями в сочетании с «критически важным» знанием о клиентах): шаблоны корреспонденции и регламентов («*ноу-хау*»), которые часто остаются неформализованными и, как следствие, погребенными под напором ежедневной рутины;
- работать с большей производительностью, уделяя некоторым действиям меньше внимания;

РИС. 1. ПАРАМЕТРЫ АДРЕСАТА КОУЧИНГ-ПРОЦЕССА



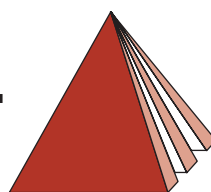
РОЛЬ АДРЕСАТА:

- «Решатель»
- «Оценщик»
- «Пользователь»



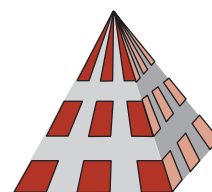
СЕГМЕНТ АДРЕСАТА:

- Пионеры-инноваторы
- Раннее большинство
- Позднее большинство



ЭМОЦИИ АДРЕСАТА:

- Надежда
- Ожидание
- Страх



CRM – это «клей» коучинг-процессов

- автоматизированно осуществлять коммуникативные действия с контрагентами по бизнесу («внешние») и сотрудниками («внутренние»): документы, переписка, задания и необходимые знания передаются от организации к контрагенту (и в обратном направлении) в соответствии с лучшими теоретическими разработками и бизнес-правилами деятельности клиента;
- не зависеть от особенностей управления контактами конкретной CRM-системы, таких как продвижение продаж, поддержка маркетинговых акций, обеспечение рассылок и взаимодействие с текстовыми процессорами.

Коучинг базируется на возможностях программного обеспечения CRM, но это все-таки методология, а не технология ведения контактов! [2]

2. СОСТАВ КОУЧИНГ-ПРОЦЕССОВ

Опыт и знания в организации распределяются неравномерно, и только часть их востребована в ежедневной работе. Особенно это заметно в «фронтových» подразделениях, где «золотые 20%» эффективны на 125–225% (принимая общую пользу за 100%), а из оставшихся – 70% составляют «рутину» (нейтральны), а 10% просто вредны (приносят потери 25–125%, т. к. тратят ресурсы компании на подстраховку или для обоснования ошибочных действий).

Наилучшим использованием времени и энергии «фронтových» сотрудников является не ввод данных в CRM-систему по итогам непродуктивных контактов, а построение отношений с «квалифицированными» проспектами, когда они готовы к совершению сделки! [3]

Практически все программы контакт-менеджмента содержат в себе зачатки автоматизации контактных процессов продаж и маркетинга, но CRM автоматизируют все множество рутинных операций и тем самым обеспечивают своевременность, четкость и единообразие в исполнении регламентов любой сложности при любом количестве адресатов.

- «Промышленная» CRM, как правило, имеет в составе:
- *Монитор параллельных процессов* для обеспечения исполнения множества шагов и постоянного «отслеживания» их состояния. Например, монитор CRM SalesLogix [4] позволяет задать любое количество потоков, связать их с документами, хранящимися в таблице SalesOrder, и описать их в привычных «закладках» и экранных формах (аналогично процессам продаж).
 - Удобные графические средства описания бизнес-процессов в терминах «очереди заданий». Обычные пользователи (не «технари») должны иметь возможность формировать очереди заданий и бизнес-правил.
 - Средства диалога пользователей с процессами для исполнения заданной роли из любого места в компьютерной сети.

- Набор предустановленных процессов на базе «обобщенного» опыта и тщательно составленных и выверенных текстовых шаблонов. Например, отраслевые CRM-решения на базе SalesLogix предлагают более двух десятков «заготовок» контакт-процессов генерации и сопровождения *наводок, шаблонов процессов продаж*.

- Интеграция с приложениями (электронной почтой и текстовым процессором) для быстрого и простого формирования индивидуальной корреспонденции.

Написание и адаптация текстов корреспонденции в соответствии со спецификой конкретного бизнеса обычно вызывают серьезные затруднения, особенно в части учета роли, этапа развития и эмоционального фона адресата.

Коучинг-сообщения должны:

- изменять смысл (позиционирование) в зависимости от фазы жизненного цикла развития отрасли (клиента);
- содержать побуждающие к покупке мотивы («дремлющие» или неосознанные), потребности, информацию о предложениях и советы;
- адресоваться к конкретной эмоции проспекта и разрушать ограничивающие предубеждения;
- содержать краткие «порции» информации (смподобные сообщения);
- помогать усваивать знания в самой легкой форме – в виде ответа на конкретный вопрос.

Для успеха коучинга CRM-система должна предоставить иной «сплав» штатных процессов и функций:

- автоматизированное выполнение процессов (а не просто рабочих операций сотрудников): система должна автоматически управлять действиями по выполнению плана (как, когда и каким образом следует общаться с проспектом), чтобы ничто не осталось без внимания;
- персонификация переписки: шаблоны корреспонденции и задания должны автоматически заполняться индивидуальными данными каждого проспекта; задачей пользователя является выбор/запуск процесса и, возможно, коррекция даты контакта (чтобы избежать периодов информационной перегрузки);
- планирование задач продавцов в тот момент, когда требуется начать обработку квалифицированных «наводок» (если проспект проявил готовность);
- эргономичность пользовательского интерфейса CRM (необходимо, чтобы сотрудника, владеющего базовыми навыками работы с персональным компьютером, можно было обучить работе с данной системой в течение одного занятия);
- «автосцепка» типа проспекта с определенным процессом.

Коучинг-процессы состоят из следующих групп (рис. 2):

- Маркетинг: от «холодного» контакта к потенциалу.
- Продажи: от квалифицированного потенциала к проспекту посредством «воронки продаж» [8].

РИС. 2. ПРИМЕРЫ ГРУПП КОУЧИНГ-ПРОЦЕССОВ («МПОС-КОЛЕСО»)

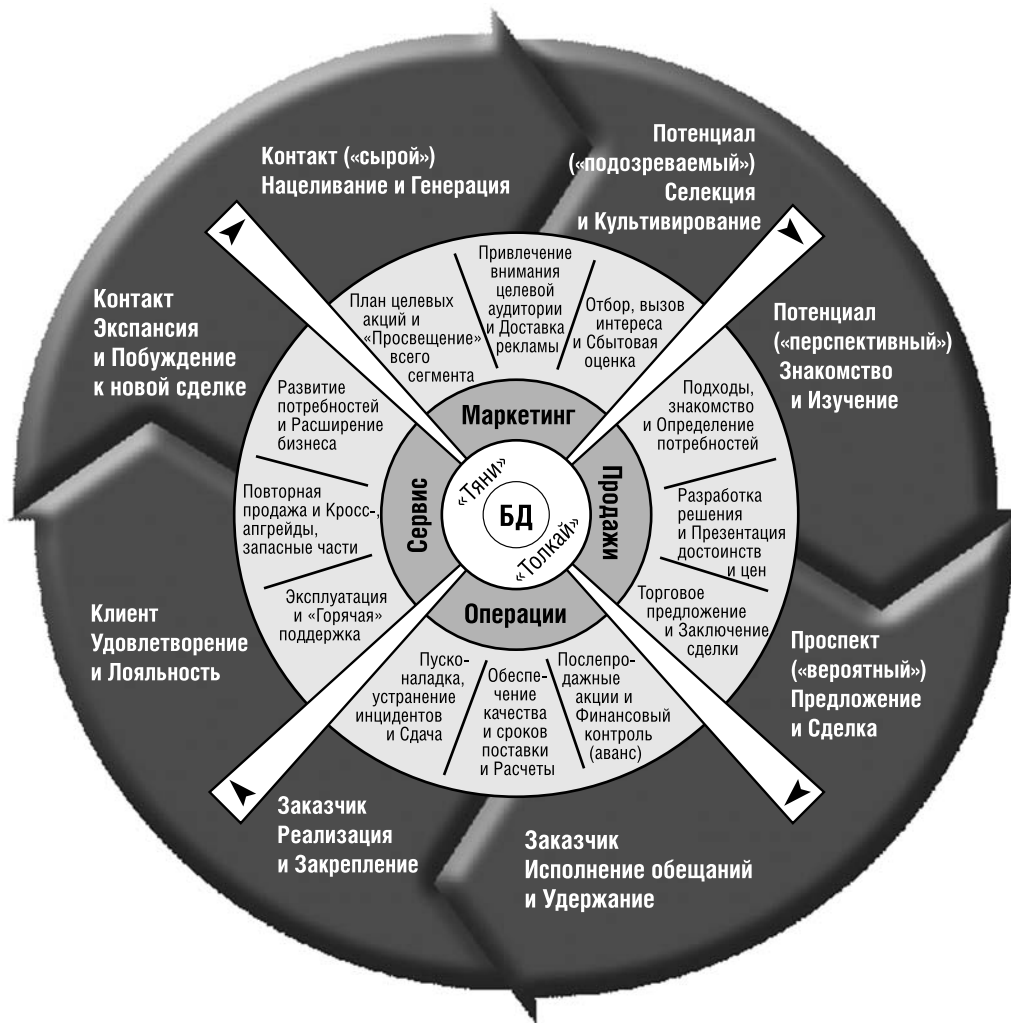


ТАБЛИЦА 1. ВАРИАНТЫ ЭМОЦИЙ ЗАКАЗЧИКА (ПОСЛЕ ВЫБОРА В ПОЛЬЗУ НЕ НАШЕЙ КОМПАНИИ)

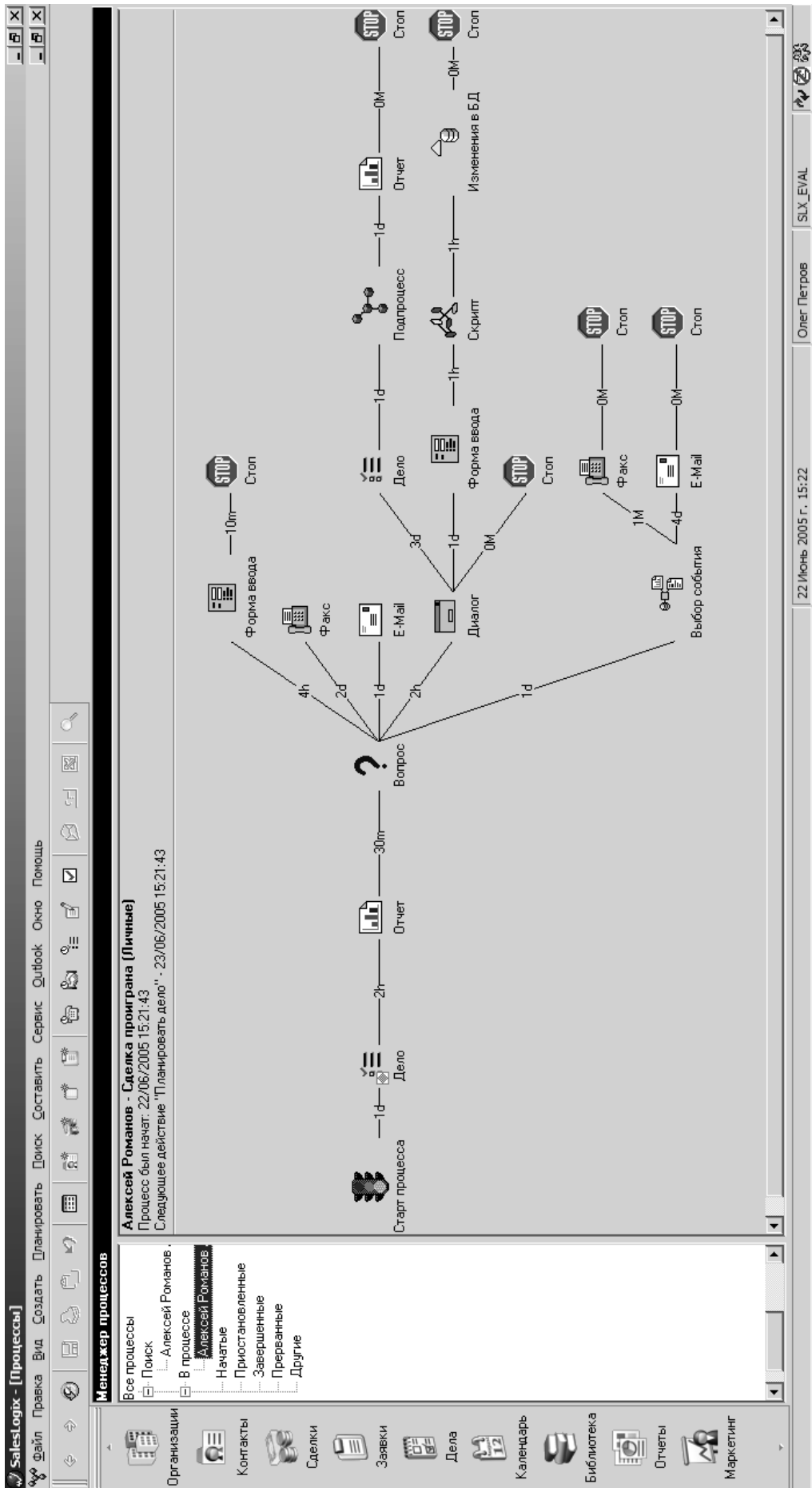
«Надежда» (лучшее, что может случиться)	«Проигравший» не только останется, но и будет бороться за место «резервного» поставщика.
«Ожидание» (самое вероятное, что может случиться)	«Проигравший» уйдет и прекратит информационную поддержку, что не позволит адекватно оценивать решения «победившего» поставщика. Раздражение как реакция на проигрыш часто встречается в бизнесе и, будучи неконтролируемым, может привести к разрыву отношений.
«Страх» (самое худшее, что может случиться)	«Проигравший» не смирится и обратится к высшему руководству за разъяснениями и, возможно, проведением расследования объективности выбора.

- Операции: чтобы проспект стал заказчиком, необходимо исполнить обещанное при подписании договора.
- Сервис: клиент – это заказчик, заключивший сервисный договор и/или сделавший до-заказ.

Поскольку CRM-возможности в части коучинг-процессов исключительно важны для доходов, то чем быстрее и эффективнее они применяются, тем энергичнее поставщик сможет расти и конкурировать.

Процесс купли-продажи сопровождается разнообразными эмоциями: людям свойственно принимать решения о покупке, взвешивая и эмоциональные, и логические аргументы (а иногда и просто подкрепляя логикой эмоциональный выбор). При этом продавец должен принимать во внимание и влияние эмоций на процесс принятия решения о сделке, и побудительный мотив покупки, и особенности бизнеса или рыночного положения клиента, то есть выстраивать серии

РИС. 3. ПРИМЕР ОПИСАНИЯ КОНТАКТ-ПРОЦЕССА «СДЕЛКА ПРОИГРАНА» В CRM SALESLOGIX



коммуникативных действий в зависимости от эмоционального фона контрагента (табл. 1).

Процесс «Сделка проиграна» (рис. 3) ставит целью получить приглашение в следующий тендер или даже повлиять на изменение уже принятого решения – подтвердить собственный профессионализм (проиграли, но «сохранили лицо») в правильные моменты:

- решение поставщика-«победителя» оказалось не таким, как ожидалось;
- поставщик-«победитель» начал вести себя не должным образом;
- потребности изменились, и наше решение отвечает им наилучшим образом;
- «решатель» перешел на другую работу, где есть аналогичная потребность.

Адресуемой эмоцией выбрана «надежда», но нельзя заключить, что она – всегда цель!

Пример второго сообщения (из серии с интервалом в месяц): «Прошел месяц со времени нашего последнего контакта (два месяца с окончания тендера), и я пытаюсь быть доступным для связи на упомянутый вами случай – если понадобится помощь или консультация».

Пример «ветвления»: по итогам личного звонка (после серии писем). По его завершении продавец делает соответствующую запись в CRM и классифицирует статус контрагента.

- «Нет интереса». Послать сообщение (по e-mail и/или факсом и/или почтой), начать процесс сопровождения и по итогам повторного звонка запустить один из процессов дальнейшего сопровождения.
- «Нет интереса сейчас». Послать сообщение, начать процесс сопровождения, запланировать в календаре через квартал повторный звонок. По его итогам начать один из процессов сопровождения.
- «Есть интерес». Послать сообщение, запланировать в календаре звонок с целью назначения встречи, по итогам которой следует начать или один из процессов сопровождения (если интерес снова исчезнет или будет отложен), или процесс продажи.

Поскольку коучинг является строго персонифицированным взаимодействием, то:

- отправка сообщений всегда организуется от имени конкретного менеджера;

- по факту звонка, осуществленного продавцом, коучинг-процесс продолжается автоматически;
- от имени продавца на просьбу реагирует администратор системы, если клиент высказал пожелание об отправке информационных материалов;
- в переговоры с клиентом вступает продавец, если клиент попросил о встрече;
- по окончании активной фазы взаимодействия, например завершения сделки, продавец снова возвращает клиента администратору для постановки на процессы сопровождения.

2.1. Этапы разработки коучинг-процесса

1. Определить область процесса (что именно будет предметом работы), установив конкретную цель процесса.
2. Понять и определить движущий эмоциональный фон контрагента.
3. Провести анализ существующего регламента на предмет отклонений от базовой теоретической модели.
4. Осуществить разработку улучшений на базе технологических возможностей CRM.
5. Осуществить документирование процесса и формирование шаблонов индивидуализированных сообщений.
6. Не реже одного раза в год анализировать и корректировать процесс, который не должен «замораживаться» сознанием разработчика, а должен развиваться при передаче «из рук в руки».
7. Можно и должно вести мониторинг выгод: метрики экономические (производительность от координации усилий) и неэкономические (рост доходов за счет отбора проспектов должным образом) (табл. 2) [5].

2.2. Этапы внедрения CRM-коучинга

1. Коучинг-процесс, подобно режиссеру, создает единый «сценарий» из эффективных коммуникативных приемов, разработанных лучшими менеджерами, которые должны приводить клиента-«зрителя» в состояние, которое предполагает «режиссер» продаж.
2. Создание регламента: информационный повод обращения, последовательность чередования писем и звонков, интервалы между ними и условия выбора вариантов.

ТАБЛИЦА 2. ПРИМЕРЫ МЕТРИК

Экономические метрики	Неэкономические метрики
Сокращение среднего количества тренинг-дней для «введения в специальность» нового продавца	Частота использования «порций знаний»
Сокращение среднего количества дней, требующихся новому продавцу для заключения первой сделки	Контроль степени ценности по данным анкетирования (пользователей, клиентов, экспертов)
Сокращение среднего количества встреч, необходимых для заключения сделки	
Сокращение среднего количества встреч с участием множества специалистов	
Сокращение среднего количества дней, необходимых для найма нового продавца	

3. Перенос регламента в CRM-систему:

- разработка текстовых шаблонов, использующих соответствующие данные из CRM-системы и обеспечивающих персонализированное обращение к конкретному клиенту в рамках коучинга;
- настройка процедур CRM-системы для автоматического отбора однотипных клиентов в группу под разработанный для них «сценарий».

4. Подготовка администратора коучинг-процессов, в том числе и по вопросам:

- привлечения продавца для непосредственного взаимодействия с проспектом (по телефону, лично);
- передачи «созревшего» проспекта для дальнейшей работы продавцу.

5. Сбор и обработка мнений получателей по итогам пилотной эксплуатации.

2.3. Преимущества CRM-коучинга

для сотрудников

- Повышает вероятность успеха сделок и, как следствие, премиальные выплаты за счет устранения ошибок сотрудников и массового применения лучшего «ноу-хау».
- Фокусирует усилия продавцов только на отобранных проспектах («готовых к покупке»).
- Избавляет от рутины, т. к. все процедуры выполняются автоматически.
- Предоставляет возможность самообучения, т. к. использует разработанные профессионалами тексты, порядок шагов и нацеленность сообщений.
- Рутинное управление отношениями с проспектами (отбор проспектов, передача «наводок», организация первых встреч и поддержание отношений) возлагается на одного вспомогательного сотрудника – информационного администратора. Такая централизация поддержки продаж способствует минимизации потерь от «текучности» продавцов.

2.4. Преимущества CRM-коучинга для клиентов

- Неизменность обслуживания (контакты продолжают осуществляться, а задания – поручаться и контролироваться).
- Скорость обслуживания (формализованы точки принятия решения и условия выбора варианта их исполнения).
- Защищенность от проблем, связанных с «введением в тему» нового продавца.

2.5. Преимущества CRM-коучинга

для руководителей

- Позволяет стать наставником-организатором.
- Обеспечивает системную работу с проспектами, понижает «персоналозависимость» (работа с проспектами не зависит от личности продавца).
- Информирован о прогрессе в отношениях и любых отклонениях от цели.
- Преобразует информацию в нематериальный актив.
- Способствует выполнению планов и формирует часть метрик эффективности.

3. ВЫВОДЫ

1. Интеграция коучинг-процессов с технологическими возможностями «промышленных» CRM позволяет обобщить лучший опыт маркетинга и продаж и тем самым обезопасить главный нематериальный актив XXI в. – клиентскую базу за счет того, что:

- переписка осуществляется экономично, вежливо и в определенной последовательности; каждое письмо, как правило, составляется на одну тему и сообщает о последующем действии (в соответствии с эмоциональным фоном контрагента);

– узнаваемость бренда позволяет производить подготовленные («теплые») звонки до первой встречи (но в тот момент, когда проспект уже хочет и может совершить покупку), чтобы продавцы оказались в выигрышном положении еще до личной встречи с клиентом;

– быстрое «введение в продажи» новых сотрудников без значительных затрат времени и ресурсов.

2. Коучинг-процессы берут на себя всю шаблонную и рутинную часть деятельности, организуя ее с использованием лучших разработок в области продаж, оставляя «фронтовому» сотруднику возможности для проявления активности и творчества.

3. Главным для повышения отдачи от инвестиций становится выбор подрядчика-«внедренца», который должен:

- предоставить обобщенный опыт, помочь определить наиболее важные аспекты деятельности и внедрить их в «промышленную» CRM-систему;
- эффективно выстроить бизнес- и контакт-процессы для коучинга (многократного использования вновь приобретенного знания);

– содействовать эволюционному освоению CRM.

4. Комбинация мощного монитора процессов с развитой CRM-функциональностью (как в Sales-Logix) дает возможность:

- сделать коучинг предметом совместной работы всех подразделений и территорий;
- точно позиционировать индивидуальное торговое предложение;
- надежно внедрить контакт-процессы (если монитор несовершенен, то они «не приживутся» из-за сложности эксплуатации).

ГЛОССАРИЙ

CRM (Customer Relationship Management) – прибыльное приобретение и удержание клиентов путем управления отношениями на базе современных технологий.

Администратор системы – сотрудник (как правило, в составе продающего подразделения), в обязанности которого входит изменение прав доступа и алгоритмов работы, контроль своевременности, полноты и качества заполнения системы, мониторинг поручений руководства, управление составом и ходом исполнения CRM-процессов.

«Влиятель» – сотрудник или коллегиальный орган, влияющий на характеристики сделки и выбор поставщика.

Коммуникативное действие – звонок, встреча, сообщение по e-mail, факсу или по почте.

Контакт-процесс – бизнес-процесс, состоящий из коммуникативных действий и взаимодействий пользователя с CRM.

Контрагент – юридическое или физическое лицо, с которым планируется совершить сделку.

Коучинг – это «ведение» сотрудника к достижению максимальных результатов в выверенные сроки.

Монитор параллельных процессов – операционное ядро CRM, позволяющее на системном уровне организовать одновременное выполнение сотен бизнес-процессов и алгоритмов.

Наводка (от англ. lead) – инициатор сделки.

«Промышленная» CRM – система, имеющая в своем составе все функциональные CRM-модули, монитор параллельных процессов, развитые средства администрирования, настройки, синхронизации и управления процессами, рассчитанная на одновременную работу минимум сотен пользователей. Как правило, входит в «Топ-15» мирового рейтинга ISM.

Проспект – потенциальный заказчик.

«Решатель» – сотрудник (как правило, топ-менеджер) или коллегиальный орган (например, комитет по закупкам), обладающий правом окончательного выбора поставщика.

Сложная продажа – продажа, для успеха которой необходимо получить согласие нескольких влияющих лиц (обычно трех и более). Каждый из них не является «решателем», но может сказать «нет». Для осуществления требуется, как правило, более трех контактов.

Транзакционная продажа – простая продажа, в которой принимает участие только «решатель». Осуществляется обычно в рамках общепринятых правил и одного-трех контактов (например, продажа пачки сигарет).

«Фронтальные» сотрудники – сотрудники, непосредственно контактирующие с покупателем (проспектом, клиентом, заказчиком).

Шаблон процесса продаж – последовательность действий продавца, систематизирующих лучший опыт. Формализует принятую в организации модель продажи и автоматизирует рекомендуемые для успеха продажи действия и их последовательность, предоставляя продавцам четкие «подсказки», облегчающие ежедневную работу, а другим коллегам – инструмент отчетности. Позволяет анализировать эффективность продаж, определять неотложные меры по усилиям и их распределению, извлекать опыт из статистики успехов и ошибок. По сути, является должностной инструкцией, позволяющей оценивать качество работы, долю трудового участия в успехе (доля комиссионного вознаграждения) и необходимые усилия продавца в формате «план-факт-прогноз».

ЛИТЕРАТУРА

1. Сорокоумов А. Ересь современного менеджмента, или Несколько мифов о коучинге. – http://www.e-xecutive.ru/publications/aspects/hr/newfolder4673/article_2900.
2. Павлов А., Гамора А. Анатомия успеха самого крупного внедрения CRM в банковской отрасли России // Банковские технологии». – 2002. – №7-8.
3. Павлов А. CRM и владение ключевой стратегической информацией // СIO. – 2003. – Август. – <http://www.cio.ru>.
4. Павлов А. Состояние CRM-рынка в России: пять ключевых тенденций. – http://www.e-xecutive.ru/publications/specialization/article_3192.
5. Павлов А. Формула безопасности CRM-проекта // Банковские технологии. – 2003. – №3.
6. Рыбкин И., Падар Э. Коучинг: очередная мистификация или новая религия эффективности. – <http://www.Psycho.ru>, 29.01.2003.
7. Школин А. CRM наперевес // Финансы. – 2005. – №11(101).
8. Вирлов Я. Воронка продаж с насечками – эффективная адаптация современной модели продаж // Управление продажами. – 2002. – №1.
9. <http://www.crmonline.ru>.

ИЗ ДНЕВНИКА ТОРГОВОГО АГЕНТА

Что нельзя купить за деньги, можно купить за большие деньги.

Поль Гетти

Всяк живет, что-то продавая.

Роберт Льюис Стивенсон