



Книга Управление ключевыми клиентами

Эффективное сотрудничество, стратегическое партнерство и рост продаж

Стивен Шиффман
Adams Media , 2006

Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Продавцы всегда нацелены на то, чтобы увеличить объем продаж. Они стараются совершенствовать свои навыки, больше и эффективнее работать. Но, по словам автора книги и гуру продаж Стивена Шиффмана, лучший способ увеличить доход – расширить сотрудничество с ключевыми клиентами. В своей книге он показывает, как использовать существующие контакты с крупными организациями-клиентами и найти новые возможности. Шиффман также познакомит вас со своим подходом к продажам: научит выявлять добросовестных потенциальных клиентов, следовать определенному процессу продаж и постоянно подталкивать потенциальных клиентов к заключению сделки. Тем, кто уже знаком с работами Шиффмана, *BooksInShort* советует сразу переходить к главам, посвященным управлению ключевыми клиентами, пропустив информацию, которую вы уже могли встречать в других его книгах. Менее опытным продавцам, которые находятся в поиске новых источников доходов, лучше начать с самого начала.

Основные идеи

- “Ключевые клиенты” – это ваши постоянные клиенты.
- Хорошо продуманная, ориентированная на клиента система коммуникаций служит основой длительных отношений
- Доверительные отношения с ключевыми клиентами обеспечивают вам надежный тыл и новые возможности для работы.
- Задавайте своим клиентам такие вопросы, какие могут им задать ваши конкуренты.
- Ваш успех в поиске потенциальных клиентов зависит от сделанных вами телефонных звонков.
- Определенное число звонков принесет в результате определенный доход.
- “Система управления потенциальными клиентами” поможет вам сделать точный прогноз продаж, отслеживая прогресс в переговорах с каждым клиентом
- “Добросовестные потенциальные клиенты” взаимодействуют с вами на протяжении всего процесса продаж, но его исход зависит в конечном итоге от того, имеет ли им смысл покупать ваш продукт или нет.
- Ваши слова и действия должны быть хорошо отрепетированы, и в то же время вы должны вести себя непринужденно и доброжелательно.
- Самый большой ваш враг – нежелание клиента что-либо менять.

Краткое содержание

Определимся с терминами

Если вы продавец, то для вас ключевые клиенты бесценны. Неважно, где вы работаете – в крупной корпорации или небольшой фирме, – с ключевыми клиентами вас связывают постоянные бизнес-отношения.

Определите роли представителей организаций – ваших ключевых клиентов. Например, ваш “основной контакт” – это главное контактное лицо, с которым вы работаете; “влиятельное лицо” – тот, кто может повлиять на процесс принятия решения о покупке, независимо от того, какой пост он занимает в компании. “Принимающим решения” может быть как ваш основной контакт, так и другой сотрудник. Компания – “крупный клиент”

может купить у вас значительное количество продукции, но, возможно, решения в ней принимает не один человек, а несколько, поэтому порой вам приходится работать с сотрудниками разных подразделений.

Хороший совет

Большинство профессионалов в сфере продаж сходятся во мнении, что 80% всех сделок они заключают с 20% клиентов. Вот почему ваши главные клиенты так для вас важны. Не дайте им стать добычей конкурентов. Как это ни парадоксально, интерес продавца обычно достигает своего пика в самом начале выстраивания отношений с клиентом. После совершения продажи он, как правило, угасает – так открывается дорога для конкурентов. Менеджеры по продажам должны поддерживать отношения со своими клиентами и искать пути их улучшения. К сожалению, самоуспокоенность, нехватка времени, оторванность от перемен в отрасли мешают им это делать.

Что следует знать для ведения переговоров

У менеджеров по продажам есть несколько типичных заблуждений относительно продаж ключевым клиентам. Они склонны считать, что нужно предлагать скидки, что на заключение сделки всегда требуется много времени и что покупка обязательно требует участия нескольких лиц, принимающих решение. Среди других заблуждений – необходимость проведения переговоров непосредственно с руководством организации в ее головном офисе. И хотя подобное случается, такие условия нельзя назвать универсальной практикой.

“Нередко бывает так, что продавец теряет интерес к выстраиванию отношений с клиентом именно тогда, когда лицо, принимающее решения, начинает проявлять заинтересованность”.

Успех переговоров с ключевыми клиентами зависит от соблюдения нескольких важных правил. Будьте готовы прекратить переговоры, как только окажется, что сделка не имеет смысла или для вас, или для клиента. Не пропустите момент, когда лучше выждать, прежде чем делать встречное предложение. Никогда не выкладывайте клиенту новое предложение, не получив ответа на предыдущее. Договоритесь об условиях продажи до разговора о цене и будьте готовы аргументированно обосновать цену и объяснить ее структуру. Избегайте уступок и скидок. Характеризуйте сделку так, чтобы клиенты были довольны своей покупкой.

Реальные возможности

Многие менеджеры по продажам ошибочно полагают, что все, с кем они говорят о своем продукте, являются потенциальными клиентами. На самом же деле реальный потенциальный клиент работает с вами на протяжении всего цикла продаж, плавно переходя на очередную стадию. Цикл продаж – это среднее время, которое требуется для заключения сделки. Если продажа не укладывается в привычные для вас рамки, то вероятность ее заключения низка.

“Продавцы, как правило, представляют себя в первую очередь охотниками, и лишь во вторую – земледельцами, независимо от того, что говорит их должностная инструкция”.

Поиск потенциальных клиентов – игра с большими числами. Организация встреч, заканчивающихся продажами, требует определенного количества звонков. Зная свой план продаж на год, вы сможете примерно вычислить, сколько нужно сделать звонков. Увязка одного с другим подчинит ваши действия поставленным целям. Для повышения уровня продаж вам необходимо:

1. Делать больше звонков в неделю;
2. Улучшить соотношение звонков и разговоров;
3. Увеличить количество встреч, назначенных по итогам разговоров;
4. Увеличить количество встреч, заканчивающихся продажами;
5. Больше продавать каждому контакту.

А вы как считаете?

Процесс продаж состоит из четырех этапов: начало/оценка, сбор информации, презентация, завершение. Каждый из них зависит от предыдущего. Отведите большую часть времени на сбор и проверку информации. Чтобы перейти к следующему этапу цикла, задавайте конкретные вопросы. Например: “Я многое узнал от вас, и мне есть над чем подумать. На следующей нашей встрече я смогу представить вам наш вариант. Давайте встретимся в следующий вторник, скажем, в 14:00?” Всегда помните о том, что вам следует двигаться в сторону заключения сделки.

“Всякий раз, входя в дверь, мы воссоздаем первое произведенное нами впечатление”.

Для завершения процесса продажи спросите своего клиента: “Как мне кажется, мы пришли к разумному решению, а вы как считаете?” Потенциальный клиент скажет либо “да” – и сделка будет закрыта, либо “нет” – и тогда вы можете предложить ему обсудить, почему он так не считает и что нужно сделать, чтобы решение устроило обе стороны.

Четыре главных вида деятельности

Для достижения успеха в работе с ключевыми клиентами продавцу необходимо делать следующее:

1. **“Поиск”**. Расширьте объем предложений своему первоначальному контактному лицу либо установите взаимоотношения еще с одним представителем организации. Эта деятельность должна занимать 45% вашего времени.
2. **“Презентация”**. Предложите план, который будет иметь смысл как для вас, так и для клиента. Это еще 20% вашего времени.

3. **“Знание продукта”**. Объясните, каким образом используют ваш продукт или услугу. Еще 20% времени.
4. **“Профессиональное развитие”**. Занимайтесь всем, что улучшает ваши навыки продаж. Отводите на эту задачу 15% вашего времени.

Отслеживайте потенциальных клиентов

Применяйте структурированный подход к управлению потенциальными клиентами, например “Систему управления потенциальными клиентами”, в основе которой лежит деление контактов на категории в зависимости от вероятности заключения сделки с ними. Тогда вы будете всегда знать, на каком этапе процесса продажи находится тот или иной клиент, и это позволит вам делать более точные прогнозы продаж. Нарисуйте график или диаграмму, которые будут показывать, на какой стадии находится каждый потенциальный клиент – “перспективной возможности, нового контакта или покупателя”. В “Системе управления потенциальными клиентами” это делается с помощью треугольника.

Узнайте больше о ключевых клиентах

Представьте, что вы руководитель отдела продаж, работающий с крупным клиентом, таким как GE или Coca-Cola. У вас есть подписанный контракт, и вы чувствуете себя комфортно, думая, что это заставит ваших конкурентов держаться подальше. Подобное поведение таит в себе опасность: ваши конкуренты могут и не догадываться о том, что они должны обходить вашего клиента стороной. Крупные корпорации часто состоят из подразделений, где работают люди, ничего не знающие о вашей эксклюзивной договоренности. Думайте о своем соглашении с ключевым клиентом как об “охотничьей лицензии”, которая позволяет вам охотиться на новые бизнес-возможности “на территории” данного клиента. Чтобы выявить новые возможности работы с организацией-клиентом, спросите себя:

- Сколько подразделений в этой компании?
- Кто самые влиятельные лица, принимающие решения, в каждом из подразделений?
- Каков потенциал каждого подразделения?

Шаг за шагом

Ваша главная цель на протяжении всего процесса продаж – продвигаться на очередную стадию. Агрессивным вас будут считать, только если вы будете проталкивать товар или услугу, которые клиенту определенно не нужны.

“Если в вашем графике не запланировано обсуждение того, что по обоюдному согласию поможет перейти к следующему этапу цикла продаж, то вы ничего не достигли”.

Чтобы построить серьезные отношения, вам нужны хорошие коммуникативные навыки. Если клиенты не заинтересованы в товаре или услуге, они будут искать отговорки. Следите за сигналами. Внимательно относитесь к процессам, “покрываемым плесенью”, – то есть к задержкам, создаваемым незаинтересованными клиентами. Сосредоточьтесь на интересах потенциальных клиентов, а не на своей основной цели – продаже. Говорите просто, дружественным тоном и избегайте использования профессионального жаргона. Работая с клиентами-визуалами, рисуйте картинки и показывайте презентации в PowerPoint. Другие клиенты могут предпочесть более подробную беседу.

Насколько преданны ваши клиенты?

По отношению к процессу покупки клиенты делятся на три категории:

1. **“На рынке”**. Они уже нуждаются в вашем товаре или услуге, и у них есть график и критерии совершения покупки. И что еще важнее, у них есть человек, принимающий решения, который уполномочен заключить сделку.
2. **“На входе на рынок”**. Они исследуют рынок, но пока не готовы покупать. Будьте настойчивы с такими клиентами, чтобы конкуренты не смогли их переманить.
3. **“Существующие клиенты”**. Они уже работают с вами. Станьте менее уязвимы для конкурентов: поинтересуйтесь у клиентов, довольны ли они вашими “качеством, сроками, сопровождением сделки и способностью оправдать и даже превзойти их ожидания”.

“Лучшие менеджеры по работе с клиентами из года в год добиваются успеха, оттачивая свои основные навыки”.

Ваши отношения с такими клиентами попадут в одну из четырех категорий:

1. **“Надежный партнер”**. Отношения с клиентом достигли максимально возможного уровня. Вы стали его стратегическим партнером. У вас есть доступ к топ-менеджерам компании, и они делятся с вами последней информацией по самым важным вопросам и тенденциям. Стремитесь создать такие отношения с каждым клиентом.
2. **“Постоянный поставщик”**. Между вами и контактным лицом клиента установились постоянные отношения, и у последнего нет желания уходить к конкуренту. Но вы уязвимы, потому что работаете только с этим человеком. Попросите его представить вас своим коллегам в компании. Пригласите всех на обед.
3. **“Один из поставщиков”**. Вы заключили уже одну-две сделки, но клиент еще не стал вашим, хотя вы знаете, что вас будут приглашать для участия в тендерах по проектам или представления ваших предложений. Самая главная задача для вас – выявление лиц, принимающих решения, и установление контакта с ними.
4. **“Продавец”**. Вы заключили свою первую сделку и заложили начало отношений. Теперь стоит потратить время и силы на установление сотрудничества.

“Хорошее клиентское обслуживание в большинстве случаев – это не что иное, как сознательное решение реализовать на практике план, который мы уже подготовили, продавая свой продукт этому клиенту”.

Скорость продвижения от “поставщика” до “надежного партнера” зависит от времени, доверия, надежности, того, насколько вы нравитесь клиентам и насколько они вас уважают.

Покажите, на что вы способны

Прежде чем браться за презентацию, вы должны знать, как описать свой товар или услугу, что отличает вас от конкурентов и почему вы продаете именно по такой цене. Готовясь к встрече с новым клиентом, узнайте все о компании, ее продуктах, конкурентах и рынке, на котором она работает. Заранее подумайте о том, какие вопросы задавать, чтобы получилась хорошая конструктивная беседа. Решите, чего вы хотите достигнуть в результате встречи. Тогда ваша презентация будет интересна клиенту.

“Что я действительно хочу... так это чтобы клиент пользовался моими услугами, пользовался ими в полном объеме, получал удовольствие от этого и пользовался бы ими всегда, давая возможность заработать мне и моей организации”.

Встречаясь с новым человеком – представителем ключевого клиента, будьте актером: ваши слова и действия должны быть непринужденными, но в то же время точно выверенными и отрепетированными. Произведите впечатление лаконичной аргументацией связи между вашим товаром или услугой и бизнесом клиента. После этого легче задавать вопросы. Ваш самый главный враг – это не менеджер по продажам другой компании, а нежелание клиента что-либо менять. Люди боятся перемен, и потенциальные клиенты склонны держаться за что-то им уже известное – пока не разочаруются окончательно. Боритесь с этим, спрашивая клиентов: “Вы можете рассказать мне, как используется тот продукт, который закупается сейчас?” или: “Чем обусловлено ваше сотрудничество с компанией X?”

Поддерживайте отношения с ключевыми клиентами

Используйте любую возможность, чтобы упрочить отношения с контактными лицами ваших ключевых клиентов. Приглашайте их на свои корпоративные мероприятия. Устраивайте встречи. Постоянно собирайте новую информацию, задавая простые, конкретные вопросы. Какова роль вашего контакта в компании и корпоративной структуре? Что компания думает о своих конкурентах? Используйте свои отношения с основным контактом, чтобы наладить связи с сотрудниками других подразделений. Договоритесь с ними о бизнес-ланче, по окончании которого попросите их показать свои владения. Представьте как можно большему количеству людей. В разговоре отзовитесь с уважением о контактном лице. Раздайте свои визитные карточки. Спустя некоторое время напомните о себе каждому из новых знакомых. Попросите контактных лиц рекомендовать вас внутри организации. Они знают, что вы продавец, поэтому это не вызовет у них удивления.

Об авторе

Стивен Шиффман – тренер по продажам, автор множества бестселлеров, в том числе “Техники холодных звонков”, “25 стратегий продаж” и “Техника заключения сделок”.
