

Konstantin MELNIKOV,
Pentagramma Group, General Director

1. Ключевые клиенты.

Ключевой клиент, по определению, является одним из наиболее важных клиентов. Зачастую развитие и поддержка партнерских отношений с ним оказывается решающим фактором в обеспечении устойчивости и процветания бизнеса компании. Как правило, клиенту присваивается титул «ключевой», если он :

- Стабильно генерирует высокую прибыль (в соответствии с законом Парето, 20% клиентов приносят около 80 % прибыли);
- Постоянно порождают дополнительные возможности для увеличения объемов продаж;
- Рассматривает вас в качестве надежного партнера / советника для ведения долгосрочного бизнеса;
- Считается одним из лидеров в своей индустрии или способен оказывать устойчивое влияние на формирование рынка в конкретной отрасли.

Другой особенностью ключевых клиентов является их безусловная привлекательность в связи с тем, что работа с ними позволяет как значительно снизить издержки (существенно дешевле развивать бизнес через существующих крупных клиентов, нежели создавать отделы продаж для поиска новых), так и осуществлять высокоточное планирование и получать доступ к мониторингу изменений в рыночной среде через исследование изменяющихся потребностей ключевых клиентов.

Однако, продолжением этих достоинств являются некоторые подводные камни, к числу которых можно отнести необходимость вести постоянную борьбу за данного клиента с конкурентами и развивать стабильные отношения между несколькими организационными уровнями взаимодействующих компаний, а не только между отделами продаж.

Роль менеджера по работе с ключевыми клиентами состоит в том, чтобы быть «послом» своей фирмы. В этой связи от него требуется не только умение продавать, но и знание особенностей рынка и конкурентной среды, глубокое понимание бизнеса клиента и способность действовать в качестве консультанта в областях деятельности, не относящихся непосредственно к сфере обязанностей менеджера.

Осознанию и ассимиляции роли менеджера по работе с ключевыми клиентами посвящен одноименный тренинговый курс, разработанный автором статьи; в рамках данного обзора будет рассказано об основных компонентах этого курса. В качестве подготовительного упражнения к семинару менеджерам отделов продаж предлагается самостоятельно составить список ключевых, (по их мнению), клиентов и попросить о том же своих коллег из отделов финансов и маркетинга.

Затем списки сравниваются. Обсуждение различий и возможных причин их возникновения становится прологом к основным темам курса :

- Ключевой клиент как бизнес-партнер;
- Обнаружение возможностей и направлений действия;
- Составление плана развития ключевого клиента;
- Менеджмент отношений;
- Маркетинговые коммуникационные программы;
- Переговоры и специальные правила организации взаимодействия с ключевым клиентом;
- Ведение ключевых клиентов (повседневный менеджмент – этапы успеха).

2. Ключевой клиент как бизнес-партнер.

Ваши собственные представления о том, насколько велик прогресс, достигнутый в отношениях с клиентами, в данном случае к делу не относятся.

Значимым является мнение клиента о вашей деятельности и его оценки.

Задайтесь следующими вопросами:

- Нуждается ли ваш клиент в вас в той же степени, что и вы в нем ?
- Заключает ли он соглашения с вашими конкурентами ?
- Нравится ли ему обсуждать с вами проблемы бизнеса ?
- Предпочитает ли он время от времени товары / услуги конкурентов ?
- Выводит ли он периодически вас из себя ?
- Откладывает ли он намеченные ранее визиты ?

Ответы на эти вопросы важны, так как они позволяют классифицировать ваше положение на «лестнице» восприятия клиента:

Уровень 1: брокер, торгующий предметами потребления.

Цена в данном случае является единственным фактором, оказывающим влияние на принятие решения о покупке. Другие факторы клиентом в расчет не принимаются.

Чувствительность к вариациям цены огромна, а лояльность клиента стремится к нулю. Знак – «один из многих».

Уровень 2 : провайдер товаров или услуг, , которые вы предлагаете клиенту наряду с мелкими выгодами.

Если ваши конкуренты предложат некое усовершенствование при той же цене, клиент будет ожидать от вас того же и в кратчайшие сроки.

Чувствительность к цене по-прежнему высокая, лояльность низкая. Знак – «один из некоторых».

Уровень 3 : добавляющий ценность (the value adder).

В глазах клиента вы генерируете дополнительную ценность, помогая ему достигнуть определенных целей. Например, банкир, финансирующий проект клиента по открытию производства за рубежом, не только выдает кредит, но и предоставляет дополнительную информацию, благоприятствующую экспансии клиента.

На этом уровне чувствительность к цене снижается, а лояльность растет.

Знак – «один из избранных».

Уровень 4 : бизнес-партнер.

Клиент воспринимает вас как инсайдера, «своего человека». Ваши стратегические советы, как, впрочем, и предлагаемые вами товары или услуги, постоянно вносят вклад в успех клиента.

Чувствительность к цене крайне низкая, лояльность высокая.

Каково ваше положение на этой «лестнице» ? Куда бы поместил вас на этой лестнице ваш клиент ? А ваших конкурентов ? Каковы практические шаги по преодолению ступеней этой лестницы ? Эти вопросы становятся обсуждения и тренинга в первой части семинара.

3. Обнаружение возможностей и направлений действия.

Ваш ключевой клиент полон возможностей. Например, возможностей для развития бизнеса, сбора информации о рынке, встреч с влиятельными людьми и др.

Существуют различные способы определения «местоположения» возможностей и концентрации на тех из них, которые выявляются путем анализа бизнес-целей вашего клиента, их (и ваших) конкурентов, а также количественных и качественных показателей объемов продаж.

Результатом этой части семинара является выявление, анализ и группировка возможностей в несколько классов, которые помогут вам, например:

- увеличить использование или продажи вашего существующего продукта;
- улучшить уровень обслуживания;
- расширить ведение бизнеса.

Одновременно расставляются приоритеты с точки зрения вашей потребности во времени, деньгах и персонале относительно каждой из возможностей, с одной стороны, и по критерию выгода / отдача, с другой.

4. Составление плана развития ключевого клиента.

Этап 1. Постановка целей для ключевого клиента (что вы хотите достигнуть и к какому сроку). Ваши цели должны быть «зеркальны» целям вашего клиента, например : вы – книгоиздатель и ваш клиент – владелец книжного магазина – хотел бы организовать службу доставки книг по почте для людей пенсионного возраста. Тогда ваши цели могли бы выглядеть следующим образом:

Оказать помощь в формате «добавления ценности» (adding-value fashion) и предоставить маркетинговые исследования по намеченной целевой потребительской группе;

Разработать внутренний процесс управления товарными запасами для быстрой обработки небольших регулярных заказов от владельца магазина;

Создать (выпустить) новую серию книг по домашнему рукоделию и добиться доли в 10% заказов по почте через 6 месяцев после запуска серии.

Этап 2. Развитие стратегии и тактики осуществления плана. Происходит путем анализа четырех пунктов :

Продукт / услуга (потребность в изменении дизайна, подчеркивания других выгод, продаже других количеств или разработке кардинально нового предложения);

Цена (существует ли потребность в снижении цены для завоевания большей доли бизнеса вашего ключевого клиента и минимизации возможностей для конкурентов скопировать ваш продукт; предложить новый продукт по изначально высокой цене для максимизации ваших выгод, и др.)

Продвижение товара (каким образом вы намереваетесь использовать коммуникативные процессы для достижения целей вашего ключевого клиента) – наилучшими средствами являются встречи, презентации / семинары, выставки / ярмарки, спонсорство, внутренние новостные и информационные письма);

Место (place) – для достижения целей ключевого клиента, возможно, потребуется : изменить методы дистрибуции, повысить качество процедур контроля, снизить издержки путем покупки внешних услуг по доставке, провести поиск дополнительных каналов сбыта и др.;

Разумеется, этому процессу сопутствует оценка необходимых ресурсов (персонал, время, финансы), а также разработка тактики (разбиение стратегии на ряд специфических действий, которые должны быть выполнены в течение определенного периода времени).

Этап 3. Собственно составление плана в письменной форме и его обсуждение – содержательный результат этой части тренинга.

5. Менеджмент отношений.

Залогом успешного менеджмента отношений является увеличение вашего влияния на лицо, принимающее решения в компании ключевого клиента. Для этого вам необходимо:

- Четко представлять себе, что вы хотите коммуницировать;
- Четко представлять себе «кто есть кто» в процессе принятия решения;
- Понимать внутренние политики и процедуры в компании клиента;
- Составить организационную карту компании клиента для лучшей ориентировки;

Инициировать «зеркальные» взаимоотношения;

Создать сеть контактов в компании клиента и, таким образом, познакомиться со всей компанией;

В ходе семинара подробно исследуется каждый из этих пунктов. Так, в частности, описываются типы людей, задействованных прямо или косвенно в процессе принятия решений («принимающий решение», «оказывающий влияние», «спонсор», «антиспонсор», «восходящая звезда», «закатывающаяся звезда») и способы взаимодействия с ними. Рассматривается план построения «организационной карты» и алгоритм создания сети внутренних отношений в компании.

6. Маркетинговые коммуникационные программы.

Функции программы : создать широкую осведомленность о продукте через ключевого клиента; усилить стратегическое партнерство с клиентом, информировать об эволюции предложений о товарах / услугах, которыми располагает ключевой клиент.

Сообщения – как правило, типичные сообщения относятся:

- К вашей компании – размер, доля рынка, уровень экспертизы и инновации;
- К вашему продукту или услуге – выгоды, портфель брендов и планируемое развитие;
- К основным тенденциям в секторе ваших ключевых клиентов;
- Критические рыночные факторы для ваших ключевых клиентов :
 - Технологические изменения;
 - Демографические характеристики населения и потребительских групп;
 - Новые конкуренты;
 - Правительственное регулирование.

Правильный подбор типов сообщений и соответствующих коммуникационных инструментов (пресс-релизы, семинары, выставки и др.) позволяет составить коммуникационную программу, которая будет использована в дальнейшем при взаимодействии с клиентом.

7. Переговоры и специальные правила.

Обнаружение возможностей и составление плана развития вашего ключевого клиента являются центральными пунктами расширения бизнеса с клиентом.

Каковы же способы и средства превращения этих возможностей в реальность ?

- Совершенствование персональных навыков общения (building rapport with your customer);
- Продажа решений проблем;
- Создание убедительных торговых предложений;
- Проведение выигрышных презентаций (winning presentations);
- Ведение эффективных переговоров.

Все эти пункты подробным образом исследуются и отрабатываются в процессе тренинга пропорционально потребности участников (зависит от их уровня).

8. Ведение ключевых клиентов (повседневный менеджмент).

- вовлечение в сферу своей деятельности нового ключевого клиента;
- составление профиля ключевого клиента;
- организация работы (включая все пункты, изложенные выше);
- составление дневника ключевого клиента;

- форматы обновления данных;
- обзор плана развития клиента;
- внутренняя коммуникация;
- встречи с клиентом и поддержка принятых решений;
- завершающий этап.

Эту книгу целиком Вы можете купить на нашем сайте по
ссылке:

www.akademiki.biz/biblioteka-jivoi-informacii/knigi