

Стивен Шиффман

# Управление ключевыми клиентами

Эффективное сотрудничество,  
стратегическое партнерство и рост продаж

МЕНЕДЖЕР ПРОЕКТА

ЗАВТРА ВСТРЕЧА

ЖДЕМ ЗВОНКА

конкуренты

Книги продаются  
в МАГАЗИНЕ

ведут переговоры

ПАРТНЕРЫ



Ятковский  
Михаил Юрьевич  
Директор  
по связям с общественностью

125080, Россия, Москва, ул. Врубеля, д. 12  
Тел.: +7 (495) 258 27 47, доб. 335, факс: +7 (495) 363 22 25  
pr@ozon.ru, www.ozon.ru



Tatiana  
Khvatina  
Managing Director

10-2-1 Korovinskoye shosse  
Moscow 127486 Russia  
Tel: +7 495 488 80 93  
Fax: +7 495 488 80 94  
tatiana\_khvatina@shl.ru  
www.shl.ru



ТОРГОВЫЙ ДОМ "СОЮЗ"

Александр Владимирович  
ОСАДЧИЙ

КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР

105064, Россия, Москва, Нижний Сусальный пер., д. 5, стр. 4  
Тел.: +7(495)543-9129, 543-9130, факс: +7(495)267-0454  
моб. тел.: +7(495)505-6356 E-mail: osadchiy@torg.soyuz.ru

Штат

Елена Беляева  
генеральный директор издательства ИР Media,  
главный редактор журнала «ШТАТ»  
elena@irmedia.ru

ИР Media, 125057, Москва  
Знаменский пер., д. 3/10, оф. 314  
+7(495) 255-9579  
+7(916) 680-5561  
www.irmedia.ru

В Москве:

Лавка и кафе

Б. Покотский, 35 305-26-33

Пункт сбыта мечт

Галерея «Горькая», 5/ 305-60-42

Веселая бантузов

«Искра» — Телерадиокомпания «Медиа-24» 790-43-46

В интернете: [store.artlebedev.ru](http://store.artlebedev.ru)

О бизнесе – все самое лучшее

Стефан Шиффман

**Управление ключевыми  
клиентами. Эффективное  
сотрудничество, стратегическое  
партнерство и рост продаж**

«Претекст»

2007

УДК 339.138  
ББК 65.422

## **Шиффман С.**

Управление ключевыми клиентами. Эффективное сотрудничество, стратегическое партнерство и рост продаж / С. Шиффман — «Претекст», 2007 — (О бизнесе – все самое лучшее)

Как создать и сохранить прочные взаимоотношения с важнейшими клиентами? Как увеличить продажи? Книга ведущего корпоративного тренера США по продажам Стивена Шиффмана знакомит с успешной методикой продаж при обдуманном риске и внесении свежей струи в отношения с ключевыми клиентами. Он также предлагает технику создания ключевых стратегических связей с компаниями-клиентами. Настоящая книга поможет читателю:• установить контакты и завоевать доверие влиятельных лиц;• разработать план роста продаж для ключевых клиентов;• сформировать план развития сети контактов внутри компании-клиента. Проверенные на практике советы автора нацелены на расширение бизнеса и достижение небывалых результатов! Книга предназначена для специалистов в области продаж.

УДК 339.138  
ББК 65.422

© Шиффман С., 2007  
© Претекст, 2007

# Содержание

Предисловие	7
О компании D.E.I	8
Благодарности	9
Пролог: возьмите инициативу в свои руки	10
Часть 1	13
1. Определения	13
2. Правильная стратегия удержания клиентов	14
3. Два взгляда на процесс продаж	15
4. «Итак, что вы имеете в виду?»	16
5. Восемь распространенных заблуждений о ключевых клиентах	18
6. Переговоры с ключевыми клиентами: десять основных принципов	20
Конец ознакомительного фрагмента.	21

# **Стивен Шиффман**

## **Управление ключевыми клиентами. Эффективное сотрудничество, стратегическое партнерство и рост продаж**

*Посвящается SHS и AFS*

Stephen Schiffman

MASTERING YOUR KEY ACCOUNTS

Maximize relationships  
create strategic partnerships  
Increase sales

Business  
Avon, Massachusetts

© Stephan Schiffman, 2007

*Автор предисловия русского издания Валерий Никишкин, профессор кафедры маркетинга РЭА им. Г.В. Плеханова*

Поддержку книге оказывает ГИЛЬДИЯ МАРКЕТОЛОГОВ, [www.marketologi.ru](http://www.marketologi.ru)

*Переводчик – Мария Чомахидзе-Доронина*

Книга Стивена Шиффмана «Управление ключевыми клиентами», отличающаяся от других подобных изданий четкой практической направленностью, посвящена начальным этапам работы с будущими ключевыми клиентами, в том числе установлению с ними эффективных взаимоотношений. Это действительно крайне важно, так как исследования McKinsey показывают, что две трети решений о покупках товаров и услуг обуславливаются неценовыми факторами.

Сегодня уже заканчивается тот этап, на котором основы управления ключевыми клиентами базировались на знании и реализации принципа Парето. Сейчас процесс подбора клиентов и работы с ними становится гораздо сложнее. Уже недостаточно направлять все усилия на работу с теми 20 % клиентов, которые приносят основную часть доходов. Многие фирмы начинают рассматривать управление клиентами как основную составляющую стратегического развития. Это превращает отношения с покупателями в важнейшее конкурентное преимущество.

Стивен Шиффман рассматривает проблемы построения отношений на начальных этапах формирования клиентской базы. Для совершения успешных продаж он призывает руководствоваться принципом: «Все ваши действия, нацеленные на извлечение прибыли, должны быть классифицированы». Автор показывает, насколько важно четкое понимание работниками связи между предпринимаемыми ими ежедневными шагами и заданной конечной целью. Для того чтобы добиться этого понимания, Шиффман представляет весь процесс совершения сделки как ряд последовательных шагов, отмечая, что конечной целью каждого из них является успеш-

ный переход к следующему. Эти шаги предусматривают поиск потенциальных клиентов, проведение первой встречи, отбор реальных клиентов, заключение сделки.

Автор предлагает оригинальную схему работы с потенциальными клиентами, позволяющую минимизировать затраты на заключение сделок. Она предполагает распределение клиентов по соответствующим группам в зависимости от того, на каком шаге находится каждый из них. Стивен Шиффман предлагает четкие критерии такого распределения, а также рассматривает особенности управления клиентами в каждой из групп. Автор справедливо замечает, что невозможно быть хорошим продавцом для всех. Нужно понимать, что нельзя заниматься с одинаковым усердием подготовкой сделок со всеми клиентами сразу. Он определяет «расстояние» до сделки и советует распределять свои усилия в зависимости от этого.

Шиффман выделяет основные задачи менеджера – так называемые «4 п»: поиск, презентация, понимание товара (знание способов его применения), профессиональное развитие (освоение торговых навыков) и предлагает способы создания ключевых стратегических связей с компаниями и клиентами.

Решение этих задач напрямую связано с успешностью сделки и приобретением ключевых клиентов. Автор особенно отмечает, как важно побуждать клиента к конкретным шагам, подтверждающим взаимодействие. Для завершения любой сделки клиент должен брать на себя определенные обязательства: договариваться о встрече, активно участвовать в переговорах и т. д. Нужно, чтобы каждый его шаг доказывал, что он действительно сотрудничает с вами.

Стивен Шиффман указывает на то, что компании обычно описывают свои взаимоотношения с клиентами общеупотребительными словами, часто не понимая, что применительно к бизнес-ситуациям их значение меняется. Автор пытается показать такие изменения. К примеру, для подтверждения «надежности» товара одной лишь установки срока гарантийного обслуживания уже недостаточно. В настоящее время быть надежным – значит предвосхищать события, решая проблемы клиента еще до их возникновения (бесплатно проверять поставленное оборудование до окончания срока гарантии и т. п.). Клиенту нужны внимание и забота, инициированные компанией. Для того чтобы добиться уважения клиента компания должна демонстрировать ему свои возможности предоставления действительно значимых для него ценностей. Вкладывая в понятия «доверие», «надежность», «уважение» и т. п. новый смысл, можно эффективно руководить процессом продаж. Сегодня важно быть в курсе проблем клиента и развивать свои возможности по их решению.

Большой опыт работы Стивена Шиффмана в качестве бизнес-тренера позволил ему написать книгу понятным языком и доступно изложить предлагаемые методики, которые сопровождаются подробными инструкциями, приведенными в приложении. Стоит отметить, что материалы этой книги могут быть полезны при управлении всеми клиентами компании, а не только ключевыми.

Книга «Управление ключевыми клиентами» предназначена для специалистов в области продаж, маркетологов и руководителей предприятий.

*Валерий Никишкин,  
профессор, декан факультета маркетинга  
РЭА им. Г.В. Плеханова.*

## Предисловие

В этой книге обобщен весь мой многолетний опыт в области продаж. Здесь вы найдете знания и стратегии, которые я приобрел за 30 лет работы, а также принципы, выработанные в процессе профессионального роста.

Здесь собраны такие советы по управлению базой ключевых клиентов, которых, думаю, нет больше нигде. Я горжусь своей книгой и надеюсь, что она вам пригодится. Буду рад, если вы поделитесь своим мнением о прочитанном. Мне хотелось бы узнать, какие принципы вам удалось успешно применить на практике, что нужно улучшить и добавить в следующем издании.

Буду рад вашим письмам и звонкам!

*Искренне ваш,  
Стивен Шиффман,*

Нью-Йорк  
1-800-224-21-40  
contactus@dei-sales.com

## О компании D.E.I

Основанная в 1979 году Стивеном Шиффманом D.E.I., одна из ведущих тренинговых компаний США в области продаж, она предлагает программы освоения принципов управления и совершенствования различных навыков для всевозможных организаций – от компаний из списка Fortune 500 до новичков в бизнесе.

С помощью программ индивидуального и дистанционного обучения мы помогаем организациям совершенствовать деятельность, добиваясь ощутимых результатов в важнейших областях продаж:

- поиск клиентов;
- реализация продукции/услуг (на встрече или по телефону);
- управление клиентской базой и продажами.

На сегодняшний день мы провели тренинги для 750 000 специалистов по продажам в Северной и Южной Америке, Европе и Азии из более 9000 компаний, в том числе таких, как Nextel Communications, Boise Office Solutions, Cox Communications, Fleet Bank и Datamonitor.

О системе франшиз D.E.I. можно узнать по адресу:

D.E.I. Franchise Systems  
888 7<sup>th</sup> Avenue, 9<sup>th</sup> Floor  
New York, NY 10106  
1-800-224-21-40  
[www.dei-sales.com](http://www.dei-sales.com)



## **Благодарности**

Эта книга – компиляция концепций и принципов, создававшихся в течение многих лет, и с моей стороны было бы преступной небрежностью не поблагодарить тех, кто внес важный вклад в ее создание. Выражаю глубочайшую благодарность Брендону Торопову, Скотту Формену, Дэvidу Ривере, Алану Ковалу, Бену Алперту и моему другу Стивену Меллеру; Джиму Левайну, Дэниелю Гринбергу и Стефании Кип Ростан из Levine Greenderg Agency; Гари Кребсу и Шощанне Гроссмен из Adams Media. И, конечно же, свою глубочайшую признательность я выражаю, как всегда, Дэниеле, Дженнифер и Энни.

## Пролог: возьмите инициативу в свои руки

Несколько лет назад, когда я задержался после рабочего дня в офисе, зазвонил телефон. Секретарь уже ушел, я мог бы и не отвечать на звонок, но почему-то все-таки снял трубку.

Это решение оказалось судьбоносным.

Звонила руководительница одного из отделов крупной транснациональной компании, которая просила продать ей десять экземпляров моей книги «Техники „холодных звонков”, которые действительно работают» (*Cold Calling Techniques (That Really Work!)*).

Я ответил: «Странно, обычно покупают только один экземпляр этой книги. Можно спросить, зачем вам понадобились десять?»

(Обратите внимание – я спросил о том, что важно для *нее*. Мне интересно, какие перемены в ее работе потребовали приобретения десяти экземпляров книги).

Оказалось, что она, работая с дилерами и дистрибьюторами – представителями ее компании, хотела обучить их технике «холодных звонков». Решив заключить с ней сделку, я ответил: «Знаете, я *отдам* вам экземпляры этой книги бесплатно, но взамен мне хотелось бы встретиться с вами и самому послушать „холодные звонки” ваших дистрибьюторов. По-моему, это выгодно, как вы считаете?»

Она согласилась. Заключив небольшое тренинговое соглашение, мы научили дистрибьюторов назначать встречи клиентам и помогли им улучшить результаты звонков.

Победа!

Думаете, я ограничился однодневным тренингом?

Нет, я не позволил такой крупной компании просто исчезнуть с моего горизонта, зная, что в ней работают *сотни* дистрибьюторов. Эта компания только что заплатила мне за обучение десяти из них. А как же остальные?

Вот вопрос. Проведя однодневный тренинг только для десяти дистрибьюторов такой крупной компании, можно ли считать ее своим *клиентом*?

Да, можно.

Но стала ли эта крупная компания для нас ключевым клиентом, учитывая наши возможности обучения?

Пока еще нет. Она была только *потенциальным* ключевым клиентом. Моя задача заключалась в том, чтобы *превратить* ее в ключевого клиента!

Мы поработали с небольшим отделом этой ведущей нефтяной компании. На тот момент я должен был установить контакт с каждым руководителем команд дистрибьюторов.

Вот, что я говорил им: «Послушайте, мы с Мери Джоунс провели этот тренинг для десяти дистрибьюторов, которыми она руководит. Я могу показать вам при встрече, как мы улучшили результаты работы ее отдела. Вы свободны в следующий вторник, в 14:00?»

Я обзвонил около 60 человек и каждому говорил примерно одно и то же. В результате я договорился о 35 встречах и заключил примерно 20 соглашений, за которые компания заплатила мне (иногда тренинг частично оплачивали сами дистрибьюторы).

Итак, стала ли эта нефтяная компания моим ключевым клиентом?

Конечно, стала!

\* \* \*

Эти 20 программ помогли «завербовать» примерно 200 сторонников, которые с неподдельным интересом рассказывали всей компании о «Системе назначения встреч D.E.I.», а при-

мерно через год работы мы запустили «вирусный маркетинг»<sup>1</sup>. И тогда уже дистрибьюторы компании стали искать встречи с *нами*.

Наконец, нам удалось заинтересовать вышестоящих сотрудников, благодаря чему нашу программу одобрило руководство компании. Мы стали ее основным поставщиком. Это крупное предприятие не просто превратилось в важнейшего клиента, но и составило значительную долю нашего текущего бизнеса.

В этот момент я подумал, не пора ли остановиться?

Почему мы не предлагали другим компаниям из той же отрасли свои пилотные программы? Дело в том, что я не имел права (и не делал этого) разглашать какую-либо конфиденциальную информацию, которую мы получили о первой компании. Но я мог (и сделал это) попросить разрешения у других компаний провести пилотные программы для отдельной группы *их* дистрибьюторов с условием, что при успешном прохождении бесплатных тренингов они согласятся оплатить этим дистрибьюторам часть стоимости обучения, когда программа выйдет на более широкий уровень.

Так мы и поступили.

Итак, можно ли было называть эти компании своими клиентами, пока я действительно не продал им программы? Нет. Когда я проводил бесплатные тренинги для группы дистрибьюторов, они еще не являлись клиентами. *Однако* они были потенциальными ключевыми клиентами, потому что подходили под мое определение ключевого клиента.

В итоге мне все же удалось убедить две крупные компании из той же отрасли заказать у нас тренинг для своих дистрибьюторов. И когда это произошло, эти нефтяные компании тоже стали для нас ключевыми клиентами. С тех пор мы действовали по этой схеме и в других отраслях.

Я рад, что ответил на тот звонок, вместо того чтобы включить автоответчик. Иначе нам пришлось бы ограничиться заказом на десять книг!

\* \* \*

Позвольте рассказать еще одну историю – о химической компании, с которой мы работали. Один из ее торговых представителей сказал мне, что его «важнейший клиент» – (назовем его компанией Massive Lubricants) производит смазочные материалы, используя химикаты компании моего клиента.

Тогда я спросил его: «Примерно сколько человек из Massive Lubricants готовы покупать ваши химикаты?»

Он задумался на минуту и ответил: «Наверное, около 400».

«Сколько у вас контактов в Massive Lubricants?» – продолжал выяснять я.

«Два» – ответил он.

«А когда вы в последний раз предлагали им что-то новое?» – поинтересовался я.

Он покачал головой: «Не помню».

Я сказал: «Знаете, что? Пора генерировать идеи!»

«Что вы имеете в виду?» – удивился он.

Я ответил: «Позвоните этим людям и предложите им новый способ применения ваших химикатов. Эти клиенты могут открыть перед вами обширный, недооцененный рынок, а вы ничего не делаете. Итак, вам нужно связаться с теми, кого вы знаете, и предложить другие методы использования вашей продукции. Это единственный способ распространить внутри компании информацию о вас и заручиться рекомендациями».

Он пригласил своих знакомых обсудить новые идеи о различных способах применения продукции. В итоге этот человек получил рекомендации, а его база контактов пополнилась новыми именами, позволив расширить область сотрудничества с этой компанией.

\* \* \*

Оба примера показывают, как важно взять инициативу в свои руки и перейти на новый уровень сотрудничества с клиентом. Они иллюстрируют принципы продаж, основанные на умении «расшевелить» клиента, но аккуратно, с умом. Об этих принципах я и хочу рассказать.

# Часть 1

## Основные положения

### 1. Определения

Когда я рассказал сотрудникам нашего нью-йоркского офиса о своем намерении написать книгу «Управление ключевыми клиентами», их мнения о ее содержании разошлись.

Меня заинтересовали такие противоречия и причины их возникновения. Я решил, что отчасти это объясняется названием книги, точнее термином «*ключевые клиенты*». Люди вкладывают в это определение разный смысл.

Поэтому давайте начнем с определения основных терминов, которые используются в этой книге.

*Ключевой клиент* – это клиент, от которого вы рассчитываете получать в дальнейшем повторные заказы. Вот что я понимаю под этим термином. Таким образом, транснациональная нефтяная компания, получившая в прошлом году прибыль в 36 миллиардов долларов, может считаться вашим ключевым клиентом, если вы постоянно продаете ей товары или предоставляете услуги ее сотрудникам. Точно так же ключевым клиентом может стать ваш сосед-предприниматель, если он будет постоянно покупать вашу продукцию. Конечно, стратегии расширения сотрудничества с крупной транснациональной компанией немного отличаются от стратегий, направленных на получение новых заказов от индивидуального предпринимателя. Но я считаю, что их обоих можно считать ключевыми клиентами, потому что продажи не прекращаются, а их объемы могут со временем вырасти. Эта книга посвящена улучшению взаимоотношений с ключевыми клиентами и торговым методикам, нацеленным на реальный рост продаж.

*Основной контакт* – это первое и/или основное контактное лицо, принимающее решение в компании, постоянно покупающей вашу продукцию. Обычно я использую этот термин, чтобы отметить, есть ли доступ к процессу принятия решений. Основной контакт может измениться, что весьма вероятно, учитывая текучесть кадров в компаниях.

*Влиятельное лицо* – это тот, кто, возможно, не уполномочен принимать окончательное решение о покупке вашей продукции и услуг, но может оказать значительное влияние на это решение. Понятно, что стоит поддерживать хорошие отношения с влиятельными лицами в вашем деловом окружении. Это может быть жена вашего соседа-предпринимателя, которая решает, будет ли он покупать у вас, или же большая группа людей из отдела закупок, управления персоналом или обеспечения, которые играют ту же роль в крупных организациях. Конечно, влиятельными лицами могут быть самые разные люди.

*Принимающий решения* – это человек, который делает окончательный выбор, покупать у вас или нет, или способен повлиять на него. При этом человек, принимающий решение, не обязательно является вашим основным контактом, хотя вполне может быть одним и тем же человеком.

*Крупный клиент* – это организация, способная закупать у вас значительное количество продукции, в которой решение принимают несколько человек (другими словами, полномочиями принимать решение или влиять на него в вашу пользу обладают несколько человек). Как правило, в этих компаниях сотрудники, принимающие решения, работают в абсолютно разных сферах. Крупным клиентом могут быть несколько небольших предприятий, работающих как одна компания. Обычно советуют рассматривать деятельность внутри крупной компании каждого принимающего решение сотрудника как отдельную область.

## 2. Правильная стратегия удержания клиентов

Во время интервью меня иногда просят сформулировать в одном предложении суть той или иной сферы продаж, но обычно ее невозможно передать несколькими словами.

Например, журналист говорит: «У нас осталось 30 секунд, прежде чем мы уйдем на рекламу, – скажите нашим слушателям, как сделать идеальный звонок потенциальному клиенту».

Это невозможно сделать за 30 секунд.

Или: «В двух словах, как управлять клиентской базой?»

Я не знаю, что сказать. Мы можем (так и делаем) целый день обсуждать эту тему, также как и методику идеальных звонков потенциальным клиентам. Но для этого 10 слов или 30 секунд просто недостаточно.

Знаете, чего я жду? Я хочу, чтобы журналист сказал: «Передача подходит к концу. Какой важнейший совет вы могли бы дать специалистам по продажам о том, как удержать ключевых клиентов?»

На *этот* вопрос я могу ответить одной фразой. Если вы радио– или телеведущий, намеревающийся взять у меня интервью, задайте мне этот вопрос. Вот что вы услышите в ответ:

**«Не давайте конкурентам оружия против вас!»**

Я не шучу. Если последуете этому совету, вы действительно удержите ключевых клиентов.

А затем, если бы интервьюер сказал: «Замечательно! Директор канала только что дал нам еще пять минут, не могли бы вы разъяснить этот принцип?», – вот что бы я ответил:

«На тренингах мы учим специалистов по продажам не задавать новым клиентам такие вопросы, как «Чем вам не нравится ваш поставщик?» или «Что бы вы изменили в своем поставщике?» Вместо этого мы советуем им сосредоточиться на деятельности клиента, а затем собрать соответствующую информацию. Благодаря этому вы сумеете получить гораздо более обширные сведения. Но когда вы получите нужную информацию и заключите сделку, имейте в виду, что, возможно, ваши *конкуренты* зададут эти вопросы о вас, и надо их опередить. Регулярно встречайтесь со всеми ключевыми клиентами и задавайте эти вопросы о *своей компании*. Наберитесь смелости и спросите клиента: «Вас что-то не устраивает в наших методах работы? Вы хотели бы изменить что-нибудь в нашем сотрудничестве?» Потом наступает сложный момент, когда нужно помолчать и послушать, что скажет клиент, и решить любую проблему, о которой могут узнать конкуренты. Сделав это, вы отнимете у конкурентов «оружие», которое они могли бы направить против вас, и удержите ключевого клиента».

Конечно, это связано с отделом обслуживания клиентов, которому посвящена следующая глава. Но прежде чем перейти к ней, подумайте над таким вопросом:

**«Если 80 % бизнеса компании зависит от 20 % ее клиентской базы...,**

**...почему специалисты по продажам не делают абсолютно ничего, чтобы эти 20 % не ушли к конкурентам?»**

### 3. Два взгляда на процесс продаж

Почему уходят клиенты? Обычно это объясняется нашим безразличием к ним, которое переходит всякие рамки. Часто это безразличие называют «плохим обслуживанием», имея в виду, что «хорошие» отношения с отделом обслуживания клиентов могут решить проблему. Сомневаюсь, что решение стоит искать среди торговых представителей, которые заключили сделку с клиентом и добиваются роста продаж.

Обратите внимание: часто самый активный интерес к продажам (и к тому, кто принимает решение) они проявляют в начале процесса, стремясь превратить потенциального клиента в реального заказчика. Принимающий решение, напротив, проявляет наибольший интерес на завершающей стадии процесса, когда возможная сделка становится реальностью. Другими словами, интерес торгового представителя к взаимоотношениям с клиентом часто снижается именно тогда, когда интерес принимающего решение повышается.

К чему я веду? В большинстве случаев хорошее обслуживание клиентов – это не более чем сознательное решение осуществить план реализации своей продукции.

Чья это обязанность? Так или иначе – наша! Мы, торговые представители, должны убедиться в том, что компания знает, чего на самом деле ожидает клиент от заключенной сделки, и проследить за тем, чтобы эти ожидания были удовлетворены. Мы должны сделать все возможное, чтобы *не дать конкурентам оружия против нас!*

Если мы не справимся, можно ли надеяться на новые заказы от этого клиента?

В чем заключается эффективное обслуживание клиентов?

В общем оно сводится к трем вопросам, адресованным реальным и потенциальным ключевым клиентам.

1. Вас что-то не устраивает в наших методах работы?
2. Вы хотели бы изменить что-то в нашем сотрудничестве?
3. Что вам не понравилось в нашей последней программе/проекте/поставке?

Эти вопросы надо задать *после* заключения сделки. То есть нужно задать *нашим* клиентам те же вопросы, которые, вероятно, зададут им конкуренты. Вот к чему сводится эффективное обслуживание клиентов.

## 4. «Итак, что вы имеете в виду?»

Я считаю, что некоторые клиенты уходят, потому что торговые представители не стремятся их удержать. Нельзя ожидать постоянных заказов от клиента, с которым вы регулярно не общаетесь (по крайней мере, раз в год, а лучше раз в квартал), чтобы узнать, как дела, нет ли проблем в вашем сотрудничестве, не хочет ли он что-то в нем изменить. Приведем несколько оправданий торговых представителей, объясняющих, почему они не могут / не надеются / даже не мечтают назначить встречу с основным контактом, чтобы задать эти вопросы.

*Нет времени.* Сколько времени займут у вас ежеквартальные встречи? А сколько времени вы потратите на то, чтобы вернуть клиента, если конкуренты его переманят?

*Я чувствую себя не в своей тарелке. Пусть лучше техперсонал отвечает на вопросы о внедрении продукции.* Если бы была серьезная техническая проблема, ставящая под угрозу все ожидаемые комиссионные от клиента, что бы вы предпочли — а) знать об этом или б) не знать об этом? Если вы выбираете первый ответ, как любой торговый представитель, стремящийся сохранить свои комиссионные, то зачем же игнорировать проблему, пока она не переросла в кризис?

*Не мутите воду.* Это, по сути, значит: «Не нарушайте заведенный порядок». Если ваш подход к обслуживанию клиента приносит десятки или сотни тысяч долларов, стоит ли нарушать порядок?

Будьте решительными. Назначайте встречи. Задавайте вопросы, которые могут задать конкуренты. Выслушивайте ответы. Принимайте соответствующие меры. Свяжитесь с контактным лицом и расскажите, что вы делаете для решения проблемы. В конце концов, от вашего отношения к выявлению и решению проблем ключевого клиента зависит ваша прибыль.

Итак, вы уже знаете, какими бывают оправдания. А каковы *реальные* причины отсутствия контактов с ключевыми клиентами?

Вернемся к вопросу из главы 2: **если 80 % бизнеса компании зависит от 20 % ее клиентской базы, то почему торговые представители не делают абсолютно ничего, чтобы эти 20 % не ушли к конкурентам?**

Постараюсь ответить. Думаю, помимо рассмотренных нами проблем, есть ряд причин, по которым мы не стремимся во что бы то ни стало удержать клиентов, которых так долго завоевывали. Давайте рассмотрим три из них, а также возможные решения.

**Мы ограничиваемся общением только с одним человеком.** Если нам кажется, что сотрудничество с одним контактным лицом поможет удержать клиента, мы обманываем себя. Нужно узнать как можно больше о клиенте и выяснить, с кем взаимодействует наше контактное лицо в компании, кому он подчиняется, от кого зависит его повышение и т. д.

Это относится и к крупным клиентам, например, ведущим поставщикам электроэнергии, и к небольшим региональным сетям розничных магазинов. Если у вас несколько контактных лиц, следует выяснить, как эти люди взаимодействуют друг с другом, и чем они будут заниматься ближайшие 12 месяцев. (Благодаря этому вы также узнаете, нет ли в компании большой текучести кадров и не собирается ли основное контактное лицо сменить работу. Конечно, этот человек может сотрудничать с вами и в другой организации, но было бы неплохо удержать ключевого клиента, с которым вы все это время развивали отношения!).

**Мы становимся высокомерными.** То, что мы видели, мы проявляем большой интерес к продажам на начальном этапе, еще только планируя сделку и устанавливая отношения с кли-



ентом, но теряем к ней интерес, когда отношения начинают развиваться и приносить результат, — это парадоксально! Ведь большая часть нашего дохода зависит от регулярных соглашений с клиентом и роста продаж.

Однако торговые представители часто считают себя, в первую очередь, охотниками, а уж потом фермерами — независимо от того, что указано в их должностных обязанностях. Если они мнят себя охотниками и не собирают информацию о клиенте, не интересуются его делами, то скорее всего, не получают никакой выгоды от усилий, вложенных в привлечение этого клиента.

**Мы не успеваем за переменами на рынке.** Зачастую все так быстро меняется в мире бизнеса и технологий, что это нас пугает. Надо приложить усилия, чтобы поспеть за переменами в сфере деятельности клиентов. Этого вполне можно добиться, если расширить свой кругозор и с неподдельным интересом спрашивать клиентов, какие изменения они предвидят в своей области. Мы должны найти способ получения информации от клиентов, чтобы передавать ее своей технической службе, которая может решить их проблемы.

## 5. Восемь распространенных заблуждений о ключевых клиентах

Прокомментируем самые распространенные заблуждения о торговле с постоянными клиентами.

**ЗАБЛУЖДЕНИЕ 1. Для того чтобы заключить соглашение, нужно предложить клиенту крупную скидку.** На самом деле сотрудничество с ключевым клиентом обычно основывается на обоюдной выгоде. Мы добиваемся получения повторных заказов не благодаря снижению цены «ниже плинтуса», а вследствие решимости отстаивать свои позиции и точно определить ценность программы или продукта.

**ЗАБЛУЖДЕНИЕ 2. Ключевые клиенты долго не подписывают договор.** Наш опыт показывает, что ключевым клиентам требуется примерно столько же времени для принятия решения, сколько и новым. Это не значит, что вам никогда не попадется такой ключевой клиент, которому понадобится больше или меньше времени, или такой, который постарается уложиться в ваш торговый цикл. Например, если 25 % ваших клиентов – ключевые клиенты, с которыми вы заключаете повторные сделки, а 75 % – абсолютно новые, то окажется, что заключение новых сделок и с теми, и с другими займет примерно одинаковое время.

**ЗАБЛУЖДЕНИЕ 3. За любым решением о покупке стоит несколько человек.** Как мы увидим чуть позже, некоторых крупных ключевых клиентов следует воспринимать как компании внутри компании. Это значит, что иногда даже в очень крупных организациях решение о заключении повторных сделок принимает один человек, наделенный абсолютными полномочиями для сотрудничества с нами.

**ЗАБЛУЖДЕНИЕ 4. Нет бюджета – нет продаж.** Одно из преимуществ общения с высокопоставленными клиентами заключается в том, что иногда они могут создать бюджет, который не был запланирован. Мы обсудим это, а также особенности продаж таким клиентам чуть позже.

**ЗАБЛУЖДЕНИЕ 5. Вы должны быть известны или иметь обширный опыт работы в отрасли клиента, чтобы добиться повторных сделок.** На самом деле вам достаточно знать устремления потенциального клиента. Многие клиенты, ставшие для нас ключевыми, начали сотрудничать с нами *без* рекомендаций, только пообщавшись по телефону, потому что мы сумели показать, как наши возможности совпадают с их целями. Некоторые сделки были заключены благодаря случайным контактам с теми людьми, которые принимают решения, хотя раньше они с нами не работали.

**ЗАБЛУЖДЕНИЕ 6. Нужно всегда начинать с человека, принимающего решения на самом высоком уровне.** Иногда действительно стоит связаться с руководством компании. Но иногда это ни к чему. Вместо того чтобы следовать единым принципам сотрудничества с ключевыми клиентами, я призываю вас овладеть разнообразными стратегиями, чтобы найти путь к каждому клиенту.

**ЗАБЛУЖДЕНИЕ 7. Всегда начинайте с главного офиса.** Нет. Иногда главный офис расположен совсем не там, где решаются вопросы закупок, где сосредоточены полномочия, влияние и менеджерское «ноу-хау», потому что руководство компании предпочитает быть

подальше от всего этого. В таком случае не стоит тратить время в главном офисе или даже начинать там переговоры.

**ЗАБЛУЖДЕНИЕ 8. Верьте общепринятым суждениям.** Мой опыт показывает, что, по сути, каждый, кто работает с ключевыми клиентами, следует своим личным, притом ошибочным, предвзвешенным о своей работе, верит в мифы, относящиеся исключительно к его рынку. К примеру, когда мы проводили тренинг для биржевых брокеров и трейдеров по различным источникам информации, участники программы сказали, что у них создалось такое впечатление, как будто люди, работающие с ключевыми клиентами, слишком заняты, чтобы встречаться с ними лично. Но оказалось, что все наоборот. Клиенты иногда нуждались в помощи по установке компьютерных систем, позволяющих просматривать данные в удобном формате. Оказывая такую помощь, торговые представители получили несколько новых рекомендаций внутри компании и заметно улучшили взаимоотношения с клиентами. Это всего лишь один пример заблуждений, присущих определенной торговой среде. Я оставляю этот обширный перечень заблуждений открытым, потому что, скорее всего, вам известны подобные примеры общепринятых суждений, которые мешают развитию сотрудничества с ключевыми клиентами.

## **6. Переговоры с ключевыми клиентами: десять основных принципов**

Прокомментируем основные принципы успешных переговоров с ключевыми клиентами.

**ПРИНЦИП 1. Подумайте, при каких условиях придется отказаться от сделки.** Если речь идет о переговорах, это значит, что в какой-то момент вам придется сказать: «Нет, сделки не будет». Даже если клиент регулярно заказывает вашу продукцию или услуги, вы обязаны определить, когда настанет этот момент, как сформулировать отказ и какие стратегии использовать для поиска различных источников дохода. Насколько твердую позицию вы занимаете в переговорах? В конечном итоге, вы можете вести переговоры только с позиции силы, если *действительно можете* отказаться от соглашения. Потенциальный или реальный клиент предпочтет, чтобы вы не отказывались от сделки. На каждом переговоре постарайтесь определить наилучшую альтернативу обсуждаемому соглашению.

**ПРИНЦИП 2. Надо знать, когда отложить заключение сделки.** Чем крупнее сделка, тем больше времени должно пройти между первоначальным и договорным предложением. Если сделка важная, от предложения клиента до встречного предложения должны пройти сутки.

**ПРИНЦИП 3. Не ведите переговоры против себя.**

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.