

АЛЕКСАНДР ЕРОХИН

АНДРЕЙ КЛИМОВ

УПРАВЛЕНИЕ КЛИЕНТСКОЙ БАЗОЙ

КАК НАСТРОИТЬ РАБОТУ
КЛИЕНТСКОГО ОТДЕЛА И ПОЛУЧИТЬ
МАКСИМАЛЬНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ



**Андрей Валерьевич Климов
Александр Альбертович Ерохин
Управление клиентской
базой. Как настроить работу
клиентского отдела и получить
максимальный результат
Серия «Бизнес. Как
это работает в России»**

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=70007173

*Управление клиентской базой : как настроить работу клиентского
отдела и получить максимальный результат / Александр Ерохин,
Андрей Климов: Эксмо; Москва; 2024
ISBN 978-5-04-195629*

Аннотация

В большинстве компаний работа отделов продаж сфокусирована на привлечение новых клиентов. При этом 80% прибыли приносят постоянные клиенты, которые уже найдены, которых нужно удерживать и развивать. Авторы предлагают отработанную систему из методик и инструментов управления

клиентской базой, которая поможет увеличить прибыль и снизить риски потери клиентов.

Александр Ерохин и Андрей Климов рассказывают:

- зачем реализовывать стратегии развития, удержания и экономии сил при работе с постоянными клиентами;
- какие отчеты по продажам нужны для повышения эффективности клиентских отделов продаж;
- как сформировать систему материальной мотивации клиентского менеджера;
- почему активный менеджер не может работать с постоянными клиентами и наоборот;
- что включает в себя реактивация постоянных клиентов с конверсией от 60%.

Александр Ерохин – бизнес-эксперт, предприниматель, тренер, автор, управляющий партнер консалтинговой компании Salescraft. Опыт построения отделов продаж в 47 отраслях и 134 нишах рынка. Более 24 лет практики в управлении продажами.

Андрей Климов – более 20 лет опыта в управлении полным комплексом маркетинга, руководстве отделами продаж, создании дилерских и филиальных сетей, консалтинге.

В формате PDF A4 сохранен издательский макет книги.

Содержание

Список сокращений	7
Введение	10
Глава 1	13
1.1. Типы B2B-продаж и их влияние на организационную структуру отделов B2B- продаж	14
1.2. Организационные структуры отделов B2B-продаж и место КМ в них	21
1.3. Сравнение задач менеджеров всех типов	43
Конец ознакомительного фрагмента.	54

Александр Ерохин, Андрей Климов Управление клиентской базой. Как настроить работу клиентского отдела и получить максимальный результат

Посвящается нашим клиентам, которые за 24 года совместной работы дали нам неисчерпаемый источник практических доказательств этих методик и показали всему миру успешность представленных здесь технологий. Благодаря вам тысячи предпринимателей увидят и внедрят такую систему и найдут ответы на сотни своих вопросов.

Во внутреннем оформлении использованы иллюстрации:

VladyslaV Travel photo, theaabbro, Muhammad Allex,

StockBURIN, Catalyst Labs / Shutterstock / FOTODOM

Используется по лицензии от Shutterstock / FOTODOM



БОМБОРА
ИЗДАТЕЛЬСТВО

© А. Ерохин, А. Климов, текст, 2024

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2024

Список сокращений

АП – администратор продаж.

АПР – алгоритм принятия решения.

БП – бизнес-процесс.

ВКК – внутрикорпоративная коммуникация.

ГД – генеральный директор.

ГПР – группа лиц, принимающих решения.

ДИ – должностная инструкция.

ЖИР – журнал интенсивности работ.

КД – коммерческий директор.

КМ/АМ – клиентский менеджер/аккаунт-менеджер.

КО – клиентский отдел.

КП – коммерческое предложение.

КПД – коэффициент полезного действия.

ЛВР – лицо, влияющее на принятие решения.

ЛПР – лицо, принимающее решение.

МП – менеджер по продажам.

ОП – отдел продаж.

РКО – руководитель клиентского отдела.

РОП – руководитель отдела продаж.

СР – специалист отдела развития.

СОП – специалист офисных продаж.

СППО – система «План – Прогноз – Отчет».

ТЗ – техническое задание.

ТК – Трудовой кодекс.

ТМ – телемаркетолог.

УТП – уникальное торговое предложение.

УГД – условный годовой доход.

ФОТ – фонд оплаты труда.

ХПВ – характеристики, преимущества, выгоды (продукта).

ЦКП – ценный конечный продукт.

CRM-система (*от англ. customer relationship management – управление взаимоотношениями с клиентами*) – прикладное программное обеспечение для организаций, предназначенное для автоматизации взаимодействия с клиентами, в частности для повышения уровня продаж, оптимизации маркетинга и улучшения обслуживания клиентов путем сохранения информации о клиентах и истории взаимоотношений с ними.

ERP-система (*от англ. enterprise resource planning – планирование ресурсов предприятия*) – программный пакет, реализующий стратегию ERP.

HR-менеджер (*от англ. human resources – человеческие ресурсы*) – специалист отдела персонала, который занимается подбором и развитием сотрудников.

КАМ (*англ. key account manager*) – менеджер по работе с ключевыми клиентами.

KPI (*англ. key performance indicators*) – ключевые показатели эффективности.

NPS (*англ. net promoter score*) – индекс лояльности.

P&L (*англ. profit and loss statement*) – отчет, показывающий прибыль и убытки компании за определенный период.

MML (*англ. minimum must list*) – минимальная ассортиментная матрица.

Введение

Парадокс рынка!

80 % сделок в сфере B2B-продаж – это сделки с постоянными клиентами, которыми занимаются клиентские менеджеры (КМ). В то же время 80 % обучающих мероприятий посвящены привлечению новых клиентов и проходят для менеджеров активных продаж. Мы расходуем 80 % сил на 20 % возможностей.

Специалисты по работе с постоянными клиентами привлечением новых заказчиков либо не занимаются совсем, либо занимаются по остаточному принципу. Их никто ничему не учит, хотя они приносят львиную долю денег компаниям!

Напрашивается два вывода:

1. Либо в сфере B2B-продаж дуршлаг: учимся привлекать рыбу в дырявые сети, а зашивать сети, удерживать и растить рыбку не умеем.
2. Либо сильно недооцениваем профессиональную работу клиентского отдела продаж.

Мы решили исправить этот недочет и открыть глаза на золото, которое лежит у вас под ногами.

Известно, что клиента надо найти, привлечь, удержать, развивать и возвращать. Этими разными по сути процесса-

ми во многих компаниях занимаются различные специалисты. Конвейерные системы продаж – уже давно не новость. Однако остается пробел в обучении специалистов по работе с постоянными клиентами.

Эта книга целиком посвящена организации клиентского отдела – тому, как должны работать специалисты, чтобы получить максимальный результат от клиентской базы.

И эту работу **необходимо организовать вам** – руководителям, топ-менеджерам – так как здесь представлена система, которую КМ самостоятельно внедрить не смогут. Эти изменения затронут всю компанию. От эффективности этой системы будет зависеть ваше долгосрочное выживание и развитие, потому что новые клиенты рано или поздно закончатся.

Прежде чем приступить к чтению книги, ответьте себе на следующие вопросы:

1. Объем продаж от текущих клиентов сейчас больше, чем от новых клиентов?
2. Общий бюджет постоянных клиентов предположительно больше, чем текущий объем ваших продаж им (то есть они отдают вам не весь бюджет)?
3. Объем продаж существующим клиентам снижается или стоит на месте?
4. Ваши менеджеры недостаточно квалифицированы, чтобы забрать весь объем бюджета клиента себе, а не просто от-

рабатывать полученные заказы?

5. Бывает, что клиенты уходят и не возвращаются?

6. Средний чек (объем отгрузки) мог быть выше?

7. В основном идет реагирование на запросы клиентов, а инициирование общения реже?

8. Размер клиентской базы постоянный или снижается?

Задание на внедрение

Посчитайте соотношение всех вторых покупок к первым и начните считать их всегда. Это покажет процент удержания новых клиентов. Он должен быть не ниже 67 %, иначе у вас дырка в кармане (это правило не относится к проектным продажам, где сделка бывает лишь раз).

Чтобы продать один раз, иногда нужен хороший продавец, который наобещал с три короба. Чтобы продать второй раз и все последующие, нужна хорошая компания, которая исполнила все обещания продавца!

А. Е.

Глава 1

Вводные аспекты института клиентских менеджеров

Теории ничего не доказывают, зато позволяют выиграть время и отдохнуть, если ты вконец запутался, стараясь найти то, что найти невозможно.

Марк Твен

В этой главе мы рассмотрим ряд теоретических аспектов, которые необходимы для понимания, как нужно правильно построить работу клиентского отдела. Благодаря этому вам будет легче разобраться, откуда берутся те или иные практические рекомендации, на чем они основаны, и почему мы рекомендуем делать так, а не иначе. Это будет самая объемная и трудная для понимания глава книги. Дальше будет легче.

Если вам нужно срочно «выжать» максимум из клиентской базы, то можете перейти к главе 4.

1.1. Типы В2В-продаж и их влияние на организационную структуру отделов В2В-продаж

Вопросы организации работы клиентских менеджеров нужно начать с вариантов организационных структур В2В-продаж, чтобы определить место КМ в структуре и его функционал.

Структура отдела В2В-продаж в большей степени зависит от типа продаж, которые осуществляет компания на своем рынке. Различают четыре базовых типа продаж на промышленных рынках:

1. Транзакционные.
2. Консультационные.
3. Стратегические.
4. Смешанные.

Транзакционные продажи – это продажи товаров и услуг, которые клиентам нужны в больших количествах или которые клиенты используют в своей деятельности чаще. Например, вода для офиса, канцелярские товары, расходные материалы, некоторые виды строительных материалов и т. д. Как правило, клиент закрывает свою потребность за счет выбора поставщика по ценам или условиям поставки и даль-

нейших постоянных закупок. Товары и услуги в транзакционных продажах не обладают какой-то сложностью, и клиенту не нужны дополнительные консультации по их использованию, кроме предложения выгодных для него условий.

Задача продавца сводится к приему большого количества заказов и обеспечению их исполнения. Работа менеджеров заключается в обработке заказов, подбору дополнительного ассортимента или аналогов и допродажам сопутствующего ассортимента. Так как поток заказов большой, времени на продолжительную работу с каждым конкретным заказом нет. Важно четко принимать все заказы и отгружать их с условиями, которые устраивают клиентов. Основы удержания клиентов в транзакционных продажах: цена и сроки, обеспечение условий поставок и удобство клиентов. Сейчас все чаще транзакционные продажи переводятся в автоматический или полуавтоматический режим с использованием веб-сервисов или приложений.

При этом типе продаж клиент ожидает стабильности в наличии товара, скорости обработки и поставки заказов без сбоев и ошибок.

Консультационные продажи – это продажи не столько самих товаров и услуг, сколько решений, которые требуют активной работы менеджеров в помощи подбора подходящих вариантов, раскрытия выгод использования таких решений, преимуществ и особенностей применения. На B2B-

рынках к таким продажам относятся все продажи технологического оборудования, инструментов, услуг по техническому и технологическому обслуживанию и т. д.

В консультационных продажах закрытие потребностей клиента осуществляется не только за счет ценовых параметров, но и за счет прямых и косвенных выгод на определенном горизонте использования товара или услуги. Консультационные продажи в большинстве случаев – это проектные продажи с продолжительным взаимодействием поставщика и клиента. В цикле сделки принимают участие не только менеджеры, но и узкие специалисты (технологи, инженеры, проектировщики и т. д.), которые, обладая компетенциями, консультируют клиентов по подбору и всем аспектам использования товара или услуги. Чаще компетенции компании поставщика выше, чем компетенции клиентов.

Задача консультационных продаж – выяснение или формирование потребностей и предложение клиенту конечных решений, которые прямо или косвенно повысят эффективность его технологических и других бизнес-процессов. В таких продажах условия удержания клиента – это стоимость, удобство и выгоды, которые клиент получает за счет взаимодействия с компанией-поставщиком, а также опыт внедрения таких решений. Консультационные продажи могут быть разовыми, например приобретение технологического оборудования, или частыми – поставки сырья и ингредиентов. Но разовые закупки не означают, что после продажи взаи-

модействие с клиентом заканчивается. Несмотря на то что срок службы технологического оборудования может исчисляться годами и десятилетиями, компания-поставщик продолжает коммуникации с клиентами с целью предоставления дополнительных услуг, к примеру, технического обслуживания или поставок запасных частей и иного оборудования.

Стратегические продажи – это продажи товаров или услуг, которые значительно влияют на бизнес или рыночное положение клиента. К таким продажам относятся стратегическое консультирование, инфраструктурные проекты, проекты по проектированию и реализации промышленных и социальных объектов и т. д.

Часто стратегическими продажами можно назвать аутсорсинг целых функций компании клиента, например, логистики или подбора кадров. Это настоящее партнерство.

Так же, как и в консультационных продажах, потребность клиента удовлетворяется не только благодаря ценовым параметрам, но и за счет прямых и косвенных выгод на долгом горизонте планирования. Но стратегическая продажа чаще всего может быть осуществлена только один раз за жизненный цикл компании клиента. Результаты стратегических продаж влияют на компанию клиента в целом, обеспечивают ее функционирование или повышение эффективности всей компании.

Продажи стратегического типа характеризуются продол-

жительными циклами сделки, вовлеченностью большого количества сотрудников с двух сторон, часто привлечением подрядных организаций или третьих сторон для финансирования.

Как правило, в стратегических продажах удержание клиентов вторично или может отсутствовать вовсе, так как потребность в стратегическом товаре или услуге может не возникнуть, а дополнительное обслуживание или допродажи чаще всего осуществляются другими поставщиками.

Смешанные типы продаж. Компаний, которые осуществляют только определенный тип продаж, например, только консультационные или транзакционные, мало. На рынке распространены смешанные типы продаж, что обеспечивает устойчивость компании-поставщика на рынке. Варианты смешанных типов продаж: консультационные + транзакционные, консультационные + стратегические.

Консультационные + транзакционные: компания осуществляет консультационную продажу сырья для производства продукта с полным циклом проектной продажи. Задача – удовлетворить технологические потребности клиента. А уже продажи самого сырья осуществляются по транзакционной схеме с периодической поддержкой технологов компании-поставщика. Продажи инструментов также проходят по этой схеме.

Консультационные + стратегические продажи: компания

специализируется на поставках отдельных агрегатов и оборудования, но при необходимости может осуществить стратегическую продажу – поставку целой технологической линии – или реализовать полный цикл по проектированию, поставке и запуску производственной площадки клиента.

Схематически это отображено в таблице ниже.

Таблица 1

Вид	Кто делает	Что продает	Кому продает	Фокус	Управление
Транзакционные	Продавец	Продукт и услуги	Ф/Л, закупки	Знание продукта	Инструкции
Консультационные	Специалист	Добавленная стоимость	Ф/Л, эксперты	Опыт внедрения	Цели
Стратегические	Бизнесмен	Ноу-хау, знания	VIP, топ-менеджмент	Бизнес клиента	Ценности

Из представленной таблицы видно, что отличие в видах продаж проявляется во всех параметрах:

- ✓ Кто продает?
- ✓ Что продает?
- ✓ Кому продает?
- ✓ На чем фокусируется при продаже?
- ✓ Как меняется управление разными видами продавцов?

Особое внимание хочется обратить на колонку «Кому

продает».

В транзакционных продажах стандартизировать продукт и осуществлять закупку по параметрам может любое лицо, тогда как в консультационных это должен быть специалист, хорошо понимающий отличия предложенных вариантов решений. В стратегических продажах это чаще всего владелец или топ-менеджер, который отвечает за ключевые показатели всей компании. И тогда сам продукт – лишь часть общей концепции.

Пример из сферы логистики

Перевозка 20 тонн груза фурой Москва – Санкт-Петербург за 30 р./км будет транзакционной продажей. Доставка груза в несколько разных точек с учетом маршрутов, упаковки, страховки груза будет консультационной продажей. Полный аутсорсинг функции доставки по разным точкам, осуществляемый исполнителем на постоянной основе – стратегической продажей.

Вопрос: Какие виды продаж присутствуют у вас?

Ответ на него будет определять структуру вашего сбытового подразделения.

1.2. Организационные структуры отделов В2В-продаж и место КМ в них

После определения типа продаж и их главных характеристик можно переходить к основным видам организационных структур В2В-продаж. Организационная структура четко зависит от типа продаж, а от структуры – кадровый состав и распределение функционала внутри отдела или между подразделениями компании.

Ниже представлена сводная таблица по организационным структурам. Первый столбец описывает типы продаж в разрезе сложности товара, количества клиентов на рынке и у компании, стоимости товара или услуг и частоты повторных покупок. Следующие столбцы описывают состав профессионального отдела продаж и позиции сотрудников с их первичным функционалом и задачами. Пока еще в компаниях чаще встречаются универсальные продавцы, которые выполняют весь функционал. Это некие универсалы, которых трудно найти, еще сложнее обучить и удержать. Работают они так, что любимое занятие делают хорошо, а нелюбимое откладывают. Из-за этого средний показатель эффективности у них ниже, чем у узкоспециализированных сотрудников.

Организационная структура при транзакционных продажах

Характеристики продаж: стоимость товаров или услуг низкая, количество клиентов с потребностями на рынке очень большое (тысячи и десятки/сотни тысяч), сложность товаров невысокая, частота закупок товаров или услуг высокая – раз в месяц или чаще.

При таких параметрах отдел продаж состоит из телемаркетологов, специалиста по развитию (активного менеджера) и специалиста офисных продаж (сотрудника, который принимает и передает в обеспечение заказы клиентов).

Таблица 2

Транзакционные продажи	Телемаркетолог	Специалист по развитию	
Сложность — низкая Клиентов — сотни тысяч Стоимость — низкая Частота — высокая	1. Квалификация 2. Актуальность покупки	1. Первая продажа 2. Передача 3. Реактивация	
Транзакционные продажи с удержанием постоянных клиентов	Телемаркетолог	Специалист по развитию	
Сложность — средняя Клиентов — десятки тысяч Стоимость — средняя Частота — средняя	1. Квалификация	1. Актуальность покупки 2. Первая продажа 3. Передача 4. Реактивация 5. Новый ассортимент	
Консультационные продажи, чаще проектные	Телемаркетолог	Специалист по развитию	
Сложность — высокая Клиентов — тысячи Стоимость — высокая Частота — низкая	1. Квалификация	1. Актуальность покупки 2. Первая продажа 3. Передача	
Стратегические продажи, консалтинг, инфраструктурные проекты, производства	Телемаркетолог	Специалист по развитию	
Сложность — очень высокая Клиентов — сотни, реже тысячи Стоимость — очень высокая Частота — очень низкая	1. Квалификация 2. Актуальность покупки	1. Продажа 2. Передача проекта	

Специалист офисных продаж	Бэк-офис		
1. Обработка заказов	1. Документооборот		
Клиентский менеджер	Операционист	Поддержка	Бэк-офис
1. Работа с постоянной базой 2. Актуальность покупки 3. Новый ассортимент	1. Обработка заказов	1. Формирование решения 2. Сервисное сопровождение	1. Документооборот
Клиентский менеджер	Проектный менеджер	Поддержка	Бэк-офис
1. Работа с постоянной базой 2. Плотная работа с клиентом 3. Актуальность покупки 4. Новый ассортимент	1. Формирование решения 2. Управление проектом	1. Формирование решения 2. Текущее консультирование 3. Сервисное сопровождение	1. Документооборот
Проектный менеджер	Поддержка	Бэк-офис	
1. Формирование решения 2. Управление проектом	1. Формирование решения 2. Текущее консультирование 3. Реализация проекта	1. Документооборот 2. Контентное сопровождение	

Телемаркетологи в такой системе занимаются работой с входящими холодными или теплыми лидами (сленговое на-

звание «лидорубы»), производят квалификацию клиентов – определяют соответствие типа клиентов типу, на который ориентирована система сбыта, и в некоторых системах продаж определяют актуальность покупки или готовность клиента переключиться на другого поставщика.

Специалисты по развитию получают от ТМ клиентов соответствующего типа, устанавливают взаимоотношения с ними и доводят до первой сделки. Также в их задачи может входить реактивация клиентов, которые по каким-то причинам прекратили покупать у компании или снизили частоту покупок.

После заключения договора или первой сделки специалисты по развитию сразу передают клиентов специалистам офисных продаж, которые осуществляют прием заказов и далее направляют их для исполнения в другие подразделения компании. Кроме приема заказа, СОП выполняют функции допродаж или увеличения среднего чека.

В структуре продаж транзакционного типа также участвуют сотрудники бэк-офиса, которые занимаются подготовкой и обменом первичной документации, так как это большой объем работы. И нагружать этими задачами СОП = снижать количество или качество принятия заказов. **Есть проверенная формула: один сотрудник, берущий на себя рутинные задачи, может разгрузить до пяти менеджеров.** То есть, используя такую схему, каждому менеджеру возможно освободить до 20 % времени для работы с клиен-

тами, а значит, повысить объем или эффективность привлечения и обработки заказов на 20 %.

Такая структура призвана обеспечить высокую скорость работы с большим количеством клиентов. Основа такой системы продаж – четко отработанные бизнес-процессы приема и обеспечения продаж. Средний чек невысокий, маржинальность низкая, так как основной фактор, влияющий на покупку, – цена. Чтобы оставаться в плановой рентабельности продаж, необходимо снижать затраты на всех этапах исполнения заказа. Глубокой проработки постоянных клиентов здесь нет, так как временные затраты на такую работу не будут окупаться повышением объемов продаж – индивидуальные объемы закупок у каждого клиента маленькие.

Сложно не заметить, что все структуры, отображенные в таблице 2, представляют собой конвейеры продаж с четким распределением функций. Сейчас уже не нужно доказывать эффективность такого подхода. Если и остались противники конвейеров продаж, то только по причинам невысокой компетенции в их организации. Основные сложности возникают с организацией поддержки всех типов продавцов, их материальной мотивацией, правильной загрузкой участников конвейера, перераспределением клиентской базы, условиями передачи клиентов по этапам конвейера, горизонтальным ростом сотрудников и нематериальной мотивацией. Решения этих вопросов достойны отдельной книги, и из-за ограничений по объему здесь мы их рассматривать не будем.

Подробнее эту информацию рекомендуем изучить в предыдущей книге Александра Ерохина «РОП. Все, что нужно знать для построения эффективного отдела продаж». Эта книга стала бестселлером и финалистом в номинации «Деловая книга года». Она продается на всех онлайн-площадках («Озон», «Литрес» и другие).

Организационная структура при смешанных транзакционных и консультационных продажах

Как отмечалось выше, смешанные типы продаж преобладают в организационных структурах систем B2B-продаж. В смешанных транзакционных и консультационных продажах существует две основные задачи: «вход» к клиенту и обеспечение регулярных поставок. Стоит отметить, что при относительно невысокой стоимости товара «вход» может быть очень сложным и дорогим. К таким продажам относятся поставки сырья, инструментов, расходных материалов и т. д., но с какими-то особенностями товара. Первичная задача системы продаж – продать свои услуги, технологии, товары или товарные линейки лицу или нескольким лицам, принимающим решение, которые, как правило, занимают высокую позицию в компании клиента. Вторичная задача – обеспечение регулярных поставок, а третья – расширение ассортимента и/или объемов регулярных поставок. Продажи на B2B-рынках FMCG имеют схожий тип и организационные структуры. Характеристики продаж при рассматриваемом смешан-

ном типе: стоимость товаров низкая или средняя, сложность товаров низкая или средняя, клиентов – тысячи, частота покупок средняя (гарантированно раз в два месяца или чаще).

При таких параметрах отдел продаж состоит из телемаркетолога, специалиста по развитию (активного менеджера), клиентского менеджера, операциониста, поддержки отдела продаж и сотрудников бэк-офиса.

Телемаркетолог также квалифицирует клиентов по холодной базе или лидам, подготавливая работу специалистов по развитию. Это могут быть и исходящие звонки, и работа на входящих обращениях. Как правило, в его задачах отсутствует определение актуальности покупки, так как товары в такой системе продаж на регулярной основе нужны клиентам. В такой системе актуальность покупки заменяется на определение четкого времени принятия решения о переходе на новый товар или необходимости нового товара. Например, в FMCG – это прохождение ассортиментных комитетов в розничных компаниях. Задача актуализации покупки – определение времени проведения этих мероприятий, а значит, начала фазы активных продаж. Эта задача лежит на специалистах по развитию. Такой же процесс характерен для крупных промышленных предприятий при переходе с одного сырья, комплектующих или инструментов на другие.

Еще один пример. Продажи материалов для возведения кровли при малоэтажном строительстве. Есть целевая аудитория клиентов – строительные бригады, которые выполня-

ют работы, обращаются за проектами кровли в компанию поставщика и в конечном счете выбирают строительные материалы. В таком случае определение актуальности закупки при первой сделке также лежит на активном менеджере как повод для «входа» к клиенту. А последующее выявление потребности (появление нового проекта у строительной бригады) – уже задача клиентского менеджера.

Специалисты по развитию работают с переданными от ТМ потенциальными клиентами. Их основной функционал: установление взаимоотношений, определение времени, которое потребуется клиенту для принятия решения о возможной закупке нового товара, осуществление первой, а возможно, и последующей продажи, передача клиента клиентскому менеджеру на сопровождение, реактивация «уснувших» клиентов и расширение ассортимента.

Вот, наконец, на сцену выходит клиентский менеджер. После того как клиент передан КМ, последний выполняет следующие задачи:

- регулярные поставки;
- определение актуальности ввода нового ассортимента;
- увеличение объемов регулярных поставок;
- расширение ассортимента.

Стоит прокомментировать, что в такой системе задача расширения ассортимента может лежать как на клиентском менеджере, так и на менеджере активных продаж. Кто зани-

мается расширением, зависит от продукта, услуги и текущей операционной нагрузки. Если операционная нагрузка высока и/или введение нового ассортимента равносильно новой продаже, то имеет смысл эту задачу передать активному менеджеру или, по крайней мере, старшему клиентскому менеджеру.

Три причины такого распределения:

1. Необходимый психотип менеджера. Он должен быть как минимум экстравертом, а КМ по большей части интроверты.
2. Невысокий статус КМ для таких действий.
3. Отсутствие времени у КМ на эти действия.

Яркий пример системы продаж в смешанных системах, когда задача расширения ассортимента лежит на активных менеджерах, – сложные логистические услуги. КМ настолько погружены в текущее сопровождение и коммуникации с клиентом по имеющимся заказам, что у них не хватает времени на продажу новых услуг. КМ в логистике – ярко выраженные интроверты («зеленые» или «синие» по психотипу). Им тяжело выполнять подобные активные задачи в продажах.

Здесь и далее мы будем ссылаться на определенные психотипы людей, предрасположенных к тому или иному виду деятельности. Более подробно психотипы в контексте про-

даже разобраны в книге «РОП. Все, что нужно знать для построения эффективного отдела продаж».

Следующими в таком конвейере стоят операционисты, которые обрабатывают регулярные заказы внутри компании и также могут контролировать их исполнение. Часто у наших заказчиков возникает вопрос: «А клиентские менеджеры не могут это делать?» Конечно, могут. Но тогда об увеличении объемов поставок можно забыть!

Рост продаж конкретному клиенту возможен только за счет его собственного роста. Клиентский менеджер в такой ситуации не сможет увеличивать долю компании в закупках своих клиентов, так как он будет занят операционными процессами внутри собственной компании. Рассмотрим хороший пример, когда мы получили задачу улучшения работы клиентского отдела на предприятии, которое считается лидером отрасли по поставкам химического сырья. Менеджеры, кроме получения заказов, обеспечивали продвижение своих заказов по всем циклам производства: от закупки сырья, внутризаводских перевозок, постановки заказа на производство, выходных испытаний до отгрузки готовой продукции. Достаточно было провести фотофиксацию рабочего дня КМ и доказать руководству компании, что у него не то чтобы нет времени на командировки к клиентам с целью увеличения доли компании в закупках клиентов, у него нет времени на дистанционные переговоры по данной задаче.

Следующими в конвейере стоят специалисты, которые

обеспечивают поддержку всех типов менеджеров. Мы проговорили, что товар или услуга имеют среднюю сложность (иногда высокую), а значит, доведение компетенций менеджеров до уровня исполнителей услуги или разработчиков товара невозможно или слишком затратно. Поэтому менеджерам всех типов необходима поддержка узких специалистов: технологов, проектировщиков, логистов, таможенников, инженеров и т. д. Эти сотрудники подключаются к новым продажам или работе с текущими клиентами для консультирования менеджеров и клиентов, формирования наиболее правильного решения для клиентов и реализации этих решений в состоявшихся сделках.

При структурировании отделов продаж всегда возникает вопрос: в какой структуре должна находиться эта поддержка. В системе продаж или в своем подразделении, например, в проектном отделе? Можно однозначно сказать: если необходима быстрая реакция на запросы рынка и продавцов, то поддержка должна находиться в системе продаж. Если скорость реагирования не так важна, то поддержка может осуществляться из другого подразделения. Но в этом случае стоит серьезная задача контроля качества взаимодействия и скорости работы сотрудников этого подразделения с отделом продаж, так как поддержка не будет для узких специалистов первоочередной функцией. Идеальный вариант – когда в отделе продаж есть минимальная собственная поддержка, подчиняющаяся руководителю коммерческого блока и рабо-

тающая только на продажи, например, технический специалист. А отдел узких специалистов занимается собственными задачами обеспечения продаж или развития продуктов и услуг.

И завершает конвейер структуры рассматриваемого смешанного типа продаж бэк-офис, в функцию которого входит обеспечение документооборота. В случае, когда нужно быстрое исполнение рутинных функций оформления документов, КП, спецификаций, передача актуальных цен, внесение информации в CRM, а менеджеры по активным продажам находятся в разъездах, эти функции можно передать сотруднику не бэк-офиса, а выделенному операционисту в составе отдела продаж. Такая структура очень эффективна, например, при организации проектных или регулярных продаж строительных материалов.

Часто при реализации наших проектов у заказчиков возникает вопрос: «А что, менеджеры сами не могут внести информацию в CRM и подготовить КП?» Теоретически могут. Но если менеджер активных продаж подобран правильно и у него определенный психотип, то рутина, а тем более письменная работа для него в тягость. Он будет избегать ее всеми силами. Это, кстати, одна из причин долгого или неудачного внедрения полноценной CRM в компаниях.

Организационная структура при консультационных продажах

Характеристики продаж: частота сделок низкая, превышающая два месяца; сложность продуктов высокая, требующая компетенций нескольких сотрудников компании поставщика; количество клиентов – от сотен до нескольких тысяч, стоимость товаров и услуг высокая.

Как отмечалось выше, основная задача системы консультационных продаж – помощь в подборе наилучшего для клиента решения. Установление взаимодействия, снятие или формирование потребностей, определение актуальности сделки, заключение сделки и перевод клиента на долгий «подогрев» с возможностью допродаж сопутствующих товаров и услуг до следующей крупной сделки. Как правило, такие сделки проектные.

При таких характеристиках состав системы продаж усложняется и выглядит следующим образом: телемаркетологи, специалисты по развитию, клиентские менеджеры, проектные менеджеры, узкие специалисты (поддержка продаж и бэк-офис).

Телемаркетологи так же, как и в других системах, работают с холодной базой и входящими лидами. Осуществляют квалификацию клиентов по типу, с которым компания может выстраивать наиболее эффективные взаимодействия. Задачи актуальности у ТМ быть не может, так как мы имеем дело с длительными циклами продаж, с долгим «выхаживанием» клиента. Эта задача лежит на активных менеджерах при первой сделке и на клиентских менеджерах при повтор-

ных продажах.

Активные менеджеры устанавливают взаимоотношения, выявляют или формируют потребности, определяют время возможного принятия решения о покупке, дожимают сделку, возможно, полностью осуществляют первую продажу, после чего передают клиента на сопровождение КМ и менеджеру проектов. При таком типе продаж в функционал специалиста по развитию редко входит реактивация клиентов. С этой задачей может справиться и КМ, даже если разрыв отношений произошел по вине компании поставщика. А если это случилось со стороны клиента, то вернуть его не составляет труда и клиентскому менеджеру, так как уже есть положительный опыт совместной работы. В очень редких случаях к реактивации может подключаться специалист по развитию, но этот вариант можно считать новой сделкой. Причина такого распределения ролей при реактивации – лояльность клиентов, которые уже имеют опыт работы с компанией, поставщиком и, надеемся, комплекс: в системе продаж есть плановые касания клиента, допродажи дополнительного ассортимента и услуг по сопровождению клиента или поставленного товара.

При проектных продажах важен процесс передачи клиента от специалиста по развитию к клиентскому менеджеру и менеджеру проектов. Клиент на протяжении нескольких месяцев, а то и лет общался с одним человеком. У них установилась химия отношений, а тут – на тебе – подсовывают ко-

го-то еще! Часто это вызывает раздражение клиента, вплоть до разрыва последующих отношений. Поэтому процесс передачи не сводится к речевым скриптам, как это можно сделать в транзакционных продажах, а носит системный характер с постепенным подключением на финальных этапах заключения сделки клиентских менеджеров и проектных менеджеров. Это процесс, где задача менеджеров, которым будет передан клиент – доказать свою лояльность к клиенту, компетенции и заинтересованность в работе с ним. И здесь химия уже не так важна. На первый план выходят компетенции и четкость в работе с клиентом.

В консультационных продажах значительная роль отводится КМ. Их задачи: контроль и участие в реализации текущего проекта, осуществление допродаж товаров и услуг, осуществление текущих касаний клиента с целью поддержания лояльности и выяснения будущих потребностей, определение времени актуальности следующей проектной сделки, выстраивание барьеров перехода клиента к другому поставщику, реактивация «уснувших» клиентов и подключение, то есть передача клиента проектному менеджеру при очередной крупной проектной сделке.

В таких продажах роль КМ возрастает в разы. Практически он становится внештатным сотрудником компании клиента, живет его процессами и задачами, в нужный момент подключает необходимых специалистов своей компании для консультирования или осуществления каких-либо

услуг. Другими словами, делает все, чтобы клиенты не ушли к другому поставщику. Он знает планы развития клиента, косвенно участвует в бюджетировании, осуществляет сопровождение операционных процессов клиента, если это нужно. Идеальный КМ – тот, у которого на стене рядом с рабочим местом прикреплены стратегические инвестиционные планы каждого клиента. О развитии и выстраивании барьеров более подробно поговорим дальше в разделе о стратегии продаж по ABCD-анализу.

Проектный менеджер подключается на фазе реализации текущего проекта и выполняет весь комплекс управления проектом. Необязательно выделять отдельную группу проектных менеджеров. Этот функционал могут реализовывать узкие специалисты, например, проектировщики или сотрудники сервисно-монтажных подразделений. Важно, что при реализации текущего проекта КМ активно участвует в коммуникациях с клиентом, находится в курсе всех этапов и действий сотрудников клиента и сотрудников своей компании. Он является тем элементом, который в любой момент может нивелировать возможные конфликты и сложности. Повышение лояльности клиента – его основная задача. И ее нельзя передать проектному менеджеру, цель которого – реализация проекта, что может идти вразрез с поддержанием лояльности.

В некоторых случаях на проектных менеджеров, так же как и на узких специалистов, можно возложить функции

поддержки продаж, формирование решений для клиента.

Следующий элемент этой структуры и конвейера – поддержка. Подробно об участии узких специалистов рассказали выше. Здесь стоит добавить регулярное консультирование постоянных клиентов. Как бы хорошо ни работал КМ, но «рыбак рыбака видит издалека». Технологи всегда найдут общий язык быстрее. Главный инженер клиента и сервисный инженер компании поставщика могут обсудить текущие вопросы более эффективно и подробно, чем бы это сделал КМ. Узкие специалисты говорят на своем языке. В сложных проектных продажах лучше направлять сотрудников поддержки в специализированных отделах, чем выделять узкого специалиста в коммерческом блоке. Это позволяет узким специалистам равномерно накапливать компетенции. Ключевое здесь то, что основная их функция заключается в поддержке продаж, а мотивация завязана на конверсии по сделкам новых клиентов и проектов с постоянными клиентами.

И последний элемент текущей организационной структуры – бэк-офис. Подразделение или отдельные сотрудники, которые берут на себя рутинные работы по документам, оформлению и внутренним задачам с единственной целью – разгрузить менеджеров, чтобы у них было больше времени для воздействия на умы и сердца своих клиентов.

Организационная структура при стратегических продажах

Характеристики продаж: клиентов сотни, редко – тысячи, есть рынки, на которых количество клиентов ограничено десятками; частота сделок минимальная, вплоть до одной сделки за жизненный цикл клиента; сложность продукта или услуги максимальная, соответственно, стоимость продукта очень высокая.

В такой структуре есть телемаркетолог, активный менеджер, менеджер проекта, поддержка и бэк-офис. Сразу остановимся на особенностях. В таких продажах повторная сделка или невозможна, или ее цикл будет соответствовать циклу работы с новым клиентом. Поиск таких клиентов могут осуществлять активные менеджеры с хорошей маркетинговой поддержкой.

Задачи системы продаж: нахождение клиента с актуальными или потенциальными потребностями и реализация проекта. Все! J

Телемаркетолог проводит работу с холодной базой или теплыми лидами. Его задача – квалификация клиента и его передача специалисту по развитию. **Так как клиентов немного, от позиции ТМ можно полностью отказаться, передав его функции активным менеджерам.** Телемаркетолог определенно нужен в тех системах продаж, в которых необходимо определять актуальность покупки для клиента. То есть потребность у клиента может возникать постоянно, но по ряду причин не при каждом возникновении потребности клиент готов ее реализовывать.

Часто контакт продавца с покупателем возникает без предварительных договоренностей, на выставках или форумах. Так как в стратегических продажах редко идет выявление потребности, часто они формируются самим продавцом в голове клиента, так как он предлагает ноу-хау, ранее неизвестное покупателю.

Один из примеров такой сделки – инфраструктурные проекты для администраций городов и районов по замене традиционного уличного и фасадного освещения на светодиодное. Проекты, в которых в последние годы не стремился поучаствовать только ленивый. Потребность у администраций-то есть, а вот бюджета можно ждать годами.

Специалист по развитию выявляет или формирует потребность, определяет актуальность сделки, дожидается клиента до подписания договора и передает клиента проектно-му менеджеру.

Проектный менеджер (он же может быть и узким специалистом) реализует проект с привлечением не только внутренних, но и внешних специалистов и субподрядчиков.

Поддержка такая же, как и в консультационных продажах: формирует решения, консультирует всех участников и участвует в реализации проекта. В структуре системы продаж узкие специалисты не находятся в коммерческом блоке, так как не нужна высокая скорость отработки – клиентов мало, цикл сделки очень продолжительный.

Бэк-офис также берет на себя второстепенные функции

по документообороту для разгрузки основных участников проекта-сделки. В определенных случаях на бэк-офис можно возложить контентное сопровождение сделки – предоставление первичной информации по проектам для «упаковки» маркетингом и дальнейшего использования в программах привлечения или PR-кампаниях.

Несмотря на то что по сумме сделки стратегические продажи лидируют, по организационной структуре системы продаж они наиболее простые, так как основной упор идет на высокую квалификацию главного продавца. Это напоминает солиста и подпевал. **Именно поэтому часто стратегическую продажу делают первые лица компании, владельцы или генеральные и коммерческие директора.**

Ключевая мысль этого раздела – место КМ в разных системах продаж. Невооруженным взглядом видно, что КМ и их задачи значимы в следующих типах продаж: консультационно-транзакционные, консультационные (проектные) и консультационно-стратегические. Стоит отметить, что в этих типах продаж функционал КМ и значение результатов их деятельности выше, чем у активных менеджеров. Так как с ростом среднего чека мы получаем снижение количества клиентов, а значит, ограничения по привлечению новых. Рост объемов продаж возможен в большей степени за счет развития постоянных клиентов, а не привлечения новых.

Еще один вывод, который можно сделать из описанных выше организационных структур и задач их участников: КМ

должны иметь высокие компетенции как в продажах, так и в бизнесе клиентов. Это связано с тем, что КМ осуществляют длительные коммуникации с постоянными клиентами и должны хорошо знать их бизнес-технологии. В противном случае их работа будет сводиться к вопросу: «А когда следующий заказ?» В это время активный менеджер конкурента плотно работает с клиентом и делает все, чтобы провести первую сделку, а затем заполучить его в базу постоянных клиентов своей компании. Всегда нужно помнить, что на промышленных рынках продажи постоянным клиентам занимают от 60 % до 100 %.

1.3. Сравнение задач менеджеров всех типов

Чтобы до конца разобраться с функционалом КМ, мы свели их задачи и функционал в единую таблицу. В таблице 3 представлены все типы менеджеров и их функционал, а также возможные условия передачи клиента по конвейеру продаж.

Рассмотрим функционал и задачи ТМ.

Квалификация клиента, т. е. ТМ должен по шаблону вопросов или скрипту определить, является ли клиент тем, на которого ориентировано предложение компании, будет ли он восприимчивым к УТП компании. Ключевое в этом функционале – четко сформулированные признаки целевых аудиторий. Руководство компании и коммерческий блок должны четко знать (и это должно быть прописано), кто (какая целевая аудитория) реальные клиенты компании. Их-то и необходимо найти и квалифицировать ТМ.

Таблица 3

	ТМ	Специалист по развитию	КМ	МП, эксперт	СОП, бэк-офис
	Квалификация клиента	Установление взаимоотношений, урегулирование скин-даний	Повторные продажи	Формирование, обеспечение решения	Транзакционные продажи
	Актуализация покупок	Продажа	Увеличение среднего чека	Увеличение лояльности	Увеличение лояльности
	Вывод на встречу	Передача клиента	Увеличение частоты покупок	Поиск развития	Документооборот
		Продажа КМ, МП, эксперт	Развитие ассортимента		
		Реактивация клиентов	Увеличение лояльности		
		Развитие ассортимента	Выстраивание барьеров		
			Реактивация		
			Продажа МП, эксперт		
			Заполнение досье на клиента		
Условия передачи	Наш клиент	1, 2, 3... продажи	Сделка	Выбор и реализация решения	Заказ клиента, СР, КМ, МП
	Актуальность покупки	Объем заказа		Сложности с клиентом	
		Время			
		Сделка			

Стоит сделать отступление и проговорить важный нюанс. Одно из зол российских систем B2B-продаж – это попытка привести компанию к всеядности по клиентам, их типам и объемам закупок. Это стратегическая ошибка. Очень хорошо эту проблему описал Радмило Лукич. Он приводил ассоциации с пищеварением: съешь большого клиента – и не сможешь переварить, съешь маленького, но не «своего» клиента – мало того, что не насытишься, да еще и проблемы со здоровьем начнутся. Так и в российских отделах B2B-продаж: «Нам бы клиентов, а там разберемся!» Из-за этого случаются многие проблемы не только в системах продаж, но и на уровне исполнения заказов. Кстати, проблемы на уровне реализации намного страшнее, так как они формируют нега-

тивный информационный фон и дают конкурентам козыри в борьбе за рыночные позиции.

Пример. Клиент занимается изготовлением уникальных строительных конструкций, которые позволяют в два раза быстрее возводить практически любые здания. У производственной площадки есть четко определенная мощность, выше которой перейти нельзя. Компания проводит поиск и находит клиента с объектом, который в два раза превышает мощность производства. Какие плюсы? О, это сладкое слово – «бюджет»! Получить объект стоимостью два годовых оборота – мечта владельца компании. Какие минусы? Объект, скажем прямо, выполнен со значительным превышением сроков. Из-за накладок производства было много доработок на площадке, а значит, снизилась прибыль проекта (если она вообще осталась). Клиенту пришлось на протяжении полугода отказывать своим заказчикам в исполнении небольших, но «сладких» объектов. Если посмотреть в итоговые R&L того года, возникнет вопрос: «А зачем вам это было нужно?» Плюс потеряли часть постоянных клиентов, которые заказывали небольшие конструкции и объекты с хорошей рентабельностью. А конкуренты теперь трубят на всех углах, что компания не выдерживает сроки.

Второй пример, показывающий необходимость работы только с теми клиентами, которые восприимчивы к УТП компании. Небольшой по российским меркам завод, производящий измерительную аппаратуру для многих отраслей

промышленности. Основная производственная программа – стандартные ГОСТовские датчики. Конструкторское бюро и завод настроены на определенные партии производства, которые позволяют работать с плановой рентабельностью. Активный менеджер приводит клиента, которому нужны датчики с изменениями под их задачи, причем ассортимент их достаточно большой, а количество невелико. То есть это разработка, близкая к уникальной. Отдел продаж ведется на клиента и, согласовав с конструкторским бюро и производством ассортимент и стоимость (которая была рассчитана с учетом общезаводских затрат) заключает договор поставки на полгода вперед. Что в итоге? Клиент вынес мозг всем! Конструкторам, директору по производству, коммерческому директору, менеджеру по продажам и т. д. Долго согласовывали конструкцию, материалы, минимальные партии. Еще и персоналии на стороне клиента встали в позу «а Баба-яга против»! Конечно, сорвали сроки из-за специфичности датчиков в заказе. А объем поставок этому клиенту меньше 2 % в годовом обороте. Что в итоге? Клиент остался недоволен сроками производства. Если посмотреть на отчет по прибыли от заказа, сердце кровью обливается – понятно, что убытки были скомпенсированы валовой наценкой, но прибыль не получили. Да и время потеряли все!

Вы скажете: «Ну нужно было цену увеличить». Да, конечно, но не факт, что клиент купил бы по этой цене. Да и система продаж с производством ориентирована на серийное

производство. В такой ситуации не было даже методики расчета заказов в режиме НИОКР. Вывод: нужно учиться отказывать или упорядочивать ожидания потенциальных клиентов.

Итак, у ТМ должен быть четкий портрет клиента, который нужен компании: на него ориентированы все сервисы компании, и он восприимчив к уникальному предложению. Именно по этому портрету ТМ квалифицирует клиента, то есть определяет «наш или не наш».

Также к задачам и функционалу ТМ относится определение актуальности покупки для клиента. Не во всех типах продаж это применимо. Но кроме квалификации, ТМ еще определяет, есть сейчас актуальная потребность или нет. В большей степени это относится к продажам, близким к транзакционным. Нет смысла на небольшой сделке с небольшим сроком реализации передавать клиента специалисту по развитию при условии, что клиент купил товар у конкурента вчера. То есть, если ТМ определяет актуальность покупки, дальше он передает не только квалифицированного клиента, но и клиента, который может купить здесь и сейчас.

И еще одна задача ТМ, которая есть в сложных продажах в предоставлении сложных услуг – это назначение встречи со специалистом по развитию. Решая эту задачу, ТМ значительно экономит время активных менеджеров.

Задачи активных продавцов (специалистов по развитию). Первичная задача— это установление взаимоотношений.

Она включает в себя выход через контактное лицо на тех, кто принимает решения о покупке или участвует в их принятии, установление с ними контакта, который позволит взаимодействовать дальше.

Главная задача активного продавца – заключить первую сделку. Понятно, что это непростая задача, которая состоит из ряда действий. В B2B-продажах полный цикл выглядит следующим образом:

1. Установление взаимоотношений.
2. Определение АПР и ЛПР, ЛВР.
3. Выявление или формирование потенциальных потребностей.
4. Предоставление рамочного КП.
5. Контроль бюджетирования у клиента.
6. Контроль актуальности покупки.
7. Выявление или формирование потребностей под конкретный проект.
8. Формирование КП.
9. Презентация КП.
10. Доказательство состоятельности КП.
11. Работа с возражениями.
12. «Дожим» сделки. Переговорный процесс.
13. Выделение финансирования.
14. Участие в тендерных процедурах (при необходимости).

15. Заключение договора.
16. Реализация проекта.
17. Доказательство эффективности проекта.
18. Получение отзыва.

На первый взгляд, задача заключить сделку выглядит объемно, но если у менеджера есть все необходимые инструменты и конкурентное предложение, то сделки проходят с конверсией выше рыночной. Не так уж много шагов в этой задаче.

Далее вы познакомитесь с задачами и инструментами КМ и поймете, что у него их гораздо больше и они сложнее в реализации.

Следующая задача активного продавца – это передача клиента дальше по конвейеру продаж. Передача может проходить как простой скрипт в транзакционных продажах, так и как комплекс действий с постепенным подключением КМ и/или проектного менеджера к взаимодействию с клиентами на финальной фазе заключения сделки. Так как этот процесс сложен, мы выделяем его в задачу «продажи сотрудников компании, которые будут дальше работать с клиентом». Клиент должен «купить» КМ. «Купить» – значит быть уверенным, что это именно то, что ему нужно. Это тот человек, который будет развивать его успех на рынке. Кстати, КМ

иногда называют менеджером по развитию успеха клиентов (подсмотрено в иностранных консалтинговых компаниях). И это правильно! Хороший B2B-менеджер не только приносит деньги в свою компанию, но и развивает своих клиентов за счет товаров, услуг, консультаций, передачи рыночной и отраслевой информации.

Еще одна задача активного продавца – это реактивация «уснувших» клиентов. Ее может осуществлять и КМ. От чего зависит выбор исполнителя реактивации, мы говорили выше. В разделе практических инструментов (глава 6) будут подробно расписаны действия по этой задаче.

Последняя задача активного менеджера, которая также может быть и у активного продавца, – развитие ассортимента. В системах продаж, в которых расширение номенклатуры практически становится полноценной продажей или операционная нагрузка КМ высока, ее выполняют активные продавцы, подключаясь к работе КМ.

Теперь распишем задачи и функционал КМ.

Первичная задача – это осуществление повторных продаж. Здесь все понятно: КМ необходимо обеспечивать повторяемость заказов или проектов с постоянным клиентом как можно более продолжительное время, в идеале – на полном жизненном цикле компании клиента. Не во всех системах продаж это возможно, но задача состоит в том, чтобы как можно дольше клиент коммуницировал с компанией и постоянно заказывал товары и услуги.

Вторая задача – это увеличение средней суммы сделки. Заказ или потребность не только должны быть приняты, но клиенту должны быть предоставлены дополнительные товары и услуги, которые реально ему нужны и которые повысят эффективность его работы, а для компании увеличат среднюю сумму сделки. Это может быть и более дорогой продукт или решение, лучше удовлетворяющее потребность, и предложение сопутствующих товаров и услуг. Не путать с увеличением объема продаж текущего продукта. Ведь затоваривание склада клиента приведет лишь к снижению частоты покупок, а общий объем останется прежним. Инструменты увеличения средней суммы сделки будут описаны ниже.

Третья задача – увеличение частоты заказов. Раскроем правду, которую не всегда озвучивают консультанты по продажам: возможность увеличения частоты сделки весьма ограничена. Если вы выбираете 100 % бюджета своих клиентов, и частота заказов соответствует их производственным и финансовым циклам, хоть головой об стенку бейся, – поднять частоту заказов не-воз-мож-но! Единственный путь в таких случаях – это новые товары и услуги, которые можно предлагать с большей частотой.

Четвертая задача – развитие ассортимента. Многие путают увеличение средней суммы отгрузки с развитием номенклатуры продаж. Это не одно и то же. Бывают ситуации, когда ассортимент может расти, а средняя сумма сделки заказа – падать. В определенных системах это нормальная ситу-

ация. Представим себе B2B-рынок FMCG – постоянную ротацию товаров в матрице розничной сети. Первичная задача категорийного менеджера – рост товарооборота его категории. И если по товарному ABC-анализу позиция находится в зоне С, что бы ни делал КМ, позиция будет выведена из матрицы. В этом нет ничего страшного. Важно заменить позицию в поставках на новую, то есть увеличить номенклатуру товаров, которую приобретал клиент. И вполне возможно, что после ротации средний чек упадет, но задача продолжения работы с клиентом по этой категории будет выполнена.

Важно понимать, что для удержания клиента частота взаимодействия и исполнения заказов важнее, чем средний чек. Почему? Чем чаще мы коммуницируем с клиентом, тем выше барьеры перехода поставщика и тем сложнее активному продавцу конкурента найти щелочку и пролезть со своим предложением. Если частота заказов невысокая, а это норма для многих B2B-продаж, то барьер перехода должны поддерживать систематические касания клиента и дополнительные товары и услуги. Но об этом в следующих разделах книги.

Пятая задача – постоянное повышение лояльности клиента. Чем выше удовлетворенность клиента в сервисах компании поставщика, тем сложнее конкурентам перехватить постоянного клиента. Повышение лояльности – это комплекс инструментов. Нельзя сказать: «Чтобы повысить лояльность, сделай таких-то пять шагов, и будет клиент лоялен». В каждом инструменте КМ есть действия, направленные на повы-

шение удовлетворенности, а значит, повышение лояльности.

Пятая задача находится в сфере клиентского сервиса. Это предпродажный, технический, маркетинговый, производственный, логистический и бухгалтерский сервисы, которые позволяют кастомизировать путь клиента настолько, что ему очень сложно уйти из таких «объятий».

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.