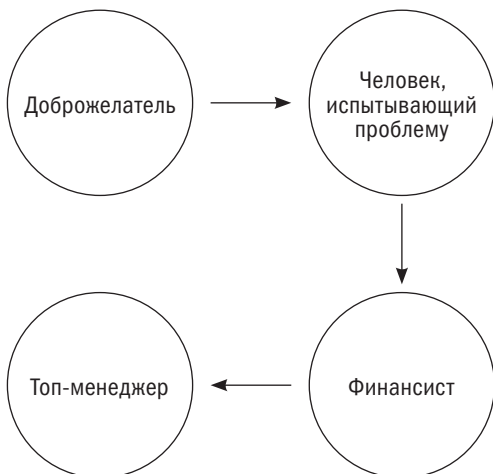


Инструмент № 8

Этапы, на которых находится клиент в цикле принятия решения

Этап	Типичные заботы (вопросы) клиента	Индикаторы готовности клиента к переходу на следующий этап	Типичные ошибки менеджера на текущем этапе
Осознание и идентификация потребностей	Есть ли у нас проблема? Насколько она большая (приоритетная)? Стоит ли предпринимать действия по решению этой проблемы?	Клиент осознал: проблема есть, она значительная и заслуживает внимания и действий по ее решению	Менеджер не исследует потребности клиента и слишком рано переходит к презентации продукта
Рассмотрение опций (вариантов решений)	Какими критериями (параметрами) мы должны руководствоваться при принятии решений? Кто из конкурирующих поставщиков лучше согласно нашим критериям?	Клиент определил четкую систему принятия решений. Согласно этой системе он определил лучших поставщиков либо сократил количество вариантов (шорт-лист)	Менеджер не знает (не понимает) те критерии, по которым клиент делает выбор. Недостаточные усилия со стороны менеджера, чтобы повлиять на критерии либо изменить их
Разрешение дилемм, принятие решения	Если мы принимаем решение, каким рискам подвергаемся? Что может пойти не так и чем это чревато? Можно ли доверять нашему поставщику?	Клиент принял принципиальное решение о закупке (заказе)	Менеджер игнорирует сомнения и опасения клиента в надежде, что все само собой пройдет. Менеджер давит на клиента, желая ускорить процесс принятия решения
Контракт, закупка, внедрение	Получаем ли мы дополнительную ценность соответственно заплаченной цене? Как скоро мы увидим результаты?	Возникают новые потребности и источники неудовлетворенности	Менеджер, не закончив сделку, переходит к активным поискам других клиентов. Менеджер не участвует во внедрении продукта и считает свое дело законченным

Инструмент №9**Стратегия входа к ключевому клиенту через цепочку людей****Инструмент № 10****Стратегия входа к ключевому клиенту**

- 1. Точка входа:** кто в компании клиента готов выслушать вас с пониманием и предоставит вам дополнительную информацию?
- 2. Точка неудовлетворенности:** кто в компании клиента испытывает неудовлетворенность? Чем вы можете помочь?
- 3. Точка власти:** кто в компании клиента принимает решение? Кто может одобрить или запретить конкретные действия?

Инструмент № 11**Как влиять на процесс принятия решения на различных этапах сделки**

Этап	Действия клиента	Цель менеджера на данном этапе
Определение параметров (критериев) выбора	Клиент формирует критерии, по которым будет различать предложения нескольких поставщиков	Узнать существующие критерии выбора и предложить дополнительные
Определение удельного веса (значения) каждого критерия	Клиент определяет ключевые критерии выбора, осознает разницу между своими пожеланиями и реальными потребностями, скрывающимися за ними	Повысить удельный вес критериев, по которым мы превосходим конкурентов. Уменьшить удельный вес критериев, где у конкурентов есть преимущества

Этап	Действия клиента	Цель менеджера на данном этапе
Оценка конкурентных предложений на основе выбранных критериев	Клиент сравнивает предложения нескольких поставщиков, чтобы определить, какое из них самое подходящее	Показать связь между потребностями клиента и возможностями нашей продукции и услуг. Показать соответствие критериям. Показать разницу между своей компанией и конкурентами

Инструмент № 12

Реакция клиента на поведение менеджера по работе с ключевыми клиентами, % от числа опрошенных*

Что раздражает	Что нравится
Отсутствие сопровождения сделки – 28	Готовность сопровождать сделку и довести дело до конца – 78
Недостаточная подготовка встречи – 15	Готовность бороться за интересы клиента в своей компании – 59
«Холодные» звонки – 15	Знание рынка и готовность этим поделиться – 40
Давление и плохие манеры – 14	Знание собственного продукта – 40
Недостаточное знание своего продукта – 11	Нестандартные подсказки по применению продукта – 29
Плохое понимание потребностей клиента – 7	Знание продукции клиента – 28
Незнание рынка – 5	Подготовка к встрече и звонкам – 20
Опоздания – 5	Дипломатичность (гибкость) в отношениях – 15
–	Регулярность встреч и звонков – 9
–	Техническая подготовка – 9

* В сумме может составлять больше 100%, так как некоторые респонденты давали несколько ответов. *Источник:* исследования автора.

Инструмент № 13

Определение ГПР (группы принятия решений)

Лицо	Предположительное влияние, %	Чем руководствуется	Комментарии
Петров В. В., HR-директор	5	Консерватор, не сторонник перемен	Играет формальную роль в процессе принятия решений: когда все решено, он ставит подпись
Иванов О. К., начальник отдела	40	Хочет приструнить нынешнего поставщика	Его подпись нужна (визирует все документы). Часто идет на обострение отношений и конфликтует с поставщиками. Агрессивный, рвется вверх по карьерной лестнице
Сидоров Е. Л., сотрудник IT-отдела	20	Никому не отдает предпочтение, готов выбрать то, что лучше для фирмы	Иницирует перемены, сторонник внедрения новых продуктов. Большой специалист — все знает о новинках в своей области
Кошкин А. Д., руководитель филиала фирмы в Санкт-Петербурге	20	Ожидает, что наш продукт поможет решить проблемы быстро и просто. Охотно доносит предложения по инновациям до начальства	Холодно относится к конкурентам, активно пропагандирует наш продукт, если его убедить в преимуществе этого продукта. Готов идти на риск
Рыбаков В. Г., начальник отдела закупок	5	Любит современные технологии и этим руководствуется при выборе продукта. Понимает, как работает вся фирма, и при каждой закупке думает о том, как интегрировать приобретение в существующий организационный механизм	В основном держится в стороне, но хочет понять, как правильно выбирать системы такого рода

Инструмент № 14**Типовая форма отчета о встрече**

Вариант отчета о встрече			Менеджер			
Данные о клиенте						
Адрес		Тел.				
		Факс				
		e-mail				
		Секретарь				
Компания			Отрасль			
Встреча прошла с (...)			Оборот			
Должность			Сотрудники			
Принимает ли решение			Отдел			
Цель встречи			Рейтинг		Успешная	
					Хорошая	
					Средняя	
Заметки						
ВОЗМОЖНОСТИ		ОПИСАНИЕ			Стоимость, \$	
Продукты						
Услуги						
Вероятность заключения сделки, %						
План действий						
Дата следующей встречи						

Инструмент № 15

Мини-досье на стратегического (ключевого) клиента
(типовая форма)

Процедура ведения стратегического клиента		Клиент			
		Продавцы и другие сотрудники вашей компании, работающие с данным клиентом; состав и роли участников виртуальной команды			
		Обновлен: «__» _____ 200__ г. «__» _____ 200__ г. «__» _____ 200__ г.			
		Существующие информационные системы, программно-аппаратные средства и т. п.			
Тип отношений в настоящее время (см. «Подсказки», п. А)		Тип партнерских отношений, к которым стремится ваша компания (см. «Подсказки», п. Б)			
Миссия/слоган клиента		Предполагаемый возможный доход вашей компании от данного клиента на три ближайших года			
Основные тенденции развития отрасли	Основные показатели деятельности	Объем, \$	Тенденция		
			Повышение	Стабильность	Понижение
1.	Оборот				
2.	Прибыль				
3.	Доля рынка				
4.	Уровень бюджета				
5.					
6.	Другое				
Особенности клиента (стратегические, финансовые, культурологические и т. п.)	Глобальные вопросы клиента*	Существует ли решение вашей компании?			
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					

* Если ваша компания не может участвовать в решении глобальных вопросов клиента, сразу переходите к вопросам, связанным с вашими продуктами/услугами.

Внешние факторы		Культурная среда клиента и существующая система ценностей				
Конкуренты клиента	Покупатели клиента	(см. «Подсказки», п. В)				
Партнеры и союзники	Другие					
Головная боль?	1. Что они хотят купить/заказать? Где они будут это покупать/заказывать? Почему они хотят это купить/заказать?	(см. «Подсказки», п. Г)				
Перспектива?	2. Будут ли они покупать/заказывать?	(см. «Подсказки», п. Д)				
Предпочтения?	3. Как конкуренты могут нас победить? Должны ли мы участвовать?	(см. «Подсказки», п. Е)				
Процесс принятия решения	4. Как и когда они будут принимать решение?	(см. «Подсказки», п. Ж)				
1. Головная боль – предлагаемое решение		Оценка соотношения вашей компании и конкурента			Конкурент 1	Конкурент 2
	Ключевые вопросы	Приоритет клиента	Ваша компания			
	Преимущества компании					
	Опыт в отрасли					
	Функциональность продукта					
	Простота в эксплуатации					
	Техническая/консультационная поддержка					
	Соответствие цены и качества					
	Партнеры					
	Качество					
	Персонал					
	Совместимость					
		Оценить по 10-балльной шкале				

Роли	Ключевые вопросы	Оценка
«Привратник» — человек, принимающий решения, — пользователь — «экономист», оценивающий экономическую целесообразность, — технический эксперт — консультант — человек, от которого ждут одобрения, — ваш информатор — «сторонник» вашей компании среди высшего менеджмента — «сторонник» — оппонент — человек, имеющий влияние, — тренер — неучаствующий сотрудник — человек, который в перспективе будет иметь вес в компании, — контактное лицо	Какую роль каждый участник будет играть в процессе принятия решения? Кого еще можно привлечь к участию в этом проекте? Какова ваша степень влияния в каждом департаменте? Каково качество этих взаимоотношений? Является ли ваша компания более предпочтительной для ключевых людей компании-клиента? Кто помогает вашим конкурентам?	

Досье на стратегического клиента — варианты заполнения

Подсказки	
<p>А.</p> <p>Никаких взаимоотношений. — Вялотекущее сотрудничество. — Клиент удовлетворен сотрудничеством. — Клиент не удовлетворен сотрудничеством. — Отношения классической купли-продажи (либо «заказчик-исполнитель»). — Партнерские отношения. — Другие отношения</p>	<p>Б.</p> <p>Партнерские отношения. — Стратегическое сотрудничество</p>
<p>В.</p> <p>Единая корпоративная культура или культура каждого отдельного департамента? — Централизованное или автономное принятие решений? — Добавленная ценность или цена? — Предпочтения — хорошо зарекомендовавшие себя решения или инновации? — Высокие технологии или проверенные решения? — Партнерские отношения или высокомерные советы? — Уравновешенность или рискованность? — Скрытность или открытое принятие решений? — Логика или эмоции? — Краткосрочное или долгосрочное сотрудничество? — Люди или цифры?</p>	<p>Г.</p> <p>Цели закупки. — Решение и объем продаж. — Рамки возможностей. — Временные рамки. — Соответствие технических решений. — Функциональное соответствие. — Техническая поддержка. — Соответствие методологии. — Соответствие цен. — Определение требований (как и кем определяются). — Уровень опыта клиента. — Расходы. — Отзывы в регионе. — Поддержка и обучение. — Головная организация или филиал? — Где принимается решение? — Территориальные представительства конкурентов и их стиль работы. — Сведения о профессионализме и личностях. — Решение проблемы. — Квалификация. — Можем ли мы решить проблему и удовлетворить клиента? — Можем ли мы это сделать с выгодой для себя?</p>

<p>Д. Есть ли бюджет проекта? — Финансовая стабильность. — Важность проблемы. — Срочность. — Предстоящее событие. — «Политическое» спонсорство. — Угрозы осуществлению проекта. — Процесс принятия решения. — Является ли сделка жизненно важной для кого-либо? — Для нас? — Сравнение с другими нашими/моими возможностями. — Каких ресурсов это потребует? — Далеко ли мы от наших целей? — Будет ли клиент удовлетворен в результате осуществления проекта?</p>	<p>Е. Связь с предыдущими проектами. — Преимущества и недостатки конкурентов. — Их влияние на требования клиента. — Привычки и уклад. — Можем ли мы определить их слабые стороны? — Кто их поддерживает? — В чем заключается наша контрстратегия? — Подходят ли наши решения? — Кто противодействует демонстрации наших решений? — Наши сравнительные преимущества. — Будущая потребность в ресурсах. — Совместимость подходов. — Потенциал оборотов и доходов в будущем. — Рычаги воздействия</p>
<p>Ж. Существует ли определенная процедура? — Какую роль играет каждый сотрудник компании-клиента? — Что может изменить привычную процедуру? — Кто в перспективе может влиять на процесс принятия решения? — В чем заключается участие каждого в принятии решения? — Коллегиальное принятие решения или все решает генеральный директор? — Процесс принятия решения</p>	<p>З. Голосование. — Простое большинство. — Предварительное голосование. — Голосование по департаментам. — Авторитарное. — Борьба лагерей. — Неопределенное. — Корпоративное одобрение. — Одобрение совета директоров</p>
<p>И. Мы выбраны. — Гнуть свою линию. — Уходить. — Не контролируем ситуацию. — Находимся в противостоянии с ближайшим конкурентом</p>	<p>К. Процесс идет по нарастающей. — Сохраняется та же ситуация. — Процесс идет по нисходящей. — Процесс застопорился</p>

Инструмент № 16**Мини-досье на стратегического клиента (вариант 2)**

1. *Название компании* _____
2. *Должностные лица*
 - 2.1. *Руководитель* _____
 - 2.2. *Менеджер* _____
 - 2.3. *Рабочая группа*

Фамилия	Подразделение	Роль и обязанности
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

3. *Описание компании*
 - 3.1. *Отрасль* _____
 - 3.2. *Бюджет, выделяемый на продукты/услуги, предлагаемые вашей компанией*

Более \$1 млн	
Около \$1 млн	
Более \$400 тыс.	
Менее \$400 тыс.	

- 3.3. *Общая организационная структура*
- 3.4. *Структура подразделения, с которым вы работаете*
- 3.5. *Внутренние пользователи*
- 3.6. *Свойства стратегического клиента*

Монополия	
Естественная монополия	
Крупный игрок на рынке	
Импортер	
Бюджетообразующее/градообразующее предприятие	
Инвестиционно привлекательные предприятия	

3.7. Характеристики стратегического клиента

Вхождение в ФПГ/холдинг (какой)	
Наличие дочерних структур (каких)	
Кто является акционером?	
Где является акционером?	
В каком банке счет?	
Краткая характеристика бизнес-отношений с другими организациями (поставщик/потребитель и т. п.)	

3.8. Ключевые (контактные) лица в компании клиента

Должность	ФИО	Телефон	E-mail	Решаемые вопросы

3.9. Должностные лица компаний — крупных поставщиков, отвечающих за данного клиента

Должность	ФИО	Телефон	E-mail	Решаемые вопросы

3.10. Перечень компаний-конкурентов, работающих с клиентом

Компания	Применяемые и предлагаемые решения	Состояние дел	Сумма проекта

3.11. Краткая характеристика стратегического клиента:

- краткое описание отрасли (прогнозы развития);
- краткое описание бизнеса компании;
- общая оценка состояния дел, положение (доля) на рынке, прогнозы перспектив развития (долгосрочный и краткосрочный);
- зависимость от внутривнутриполитических факторов;
- интеграция в мировую экономическую систему;
- наличие региональных структур; их развитие;
- перспективы модернизации действующего производства.

4. Состояние дел

4.1. Сотрудничество вашей компании и компании-клиента

4.2. Объемы закупок по направлениям и департаментам вашей компании — пример (тыс. \$)

Направление/департамент	Периоды						
	2003 г.	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	2004 г.	Три года
Департамент 1							
Департамент 2							
Департамент 3							
Итого							

4.3. Объемы закупок по представительствам или партнерам, дилерам компании

Представительства	Периоды						
	2003 г.	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	2004 г.	2005 г.
Итого							

4.4. Чего хотим достичь в ближайшее время и в перспективе.
Цели, которые перед собой ставим:

- количественные и долевыми (объем, доля по отношению к конкурентам и к внутренним разработкам);
- качественные (новые технологии, новые продукты, версии, оборудование);
- в области развития сотрудничества (уровень взаимоотношений, понимания, участие в ранних периодах работы над системами, выступление в роли основного (генерального) поставщика законченных решений).

5. Проблемы и пути их решения

5.1. Бизнес-проблемы клиента

Наименование	Описание	Пути и способы решения

5.2. Проблемы клиента, связанные с вашей отраслью

Наименование	Описание	Пути и способы решения

5.3. Наши проблемы

Наименование	Описание	Пути и способы решения

6. Выводы и рекомендации

6.1. Общие

6.2. Частные

Инструмент № 17**Письмо потенциальному клиенту**

Рекомендую обязать всех продавцов и оперативных сотрудников сопровождать все первые контракты с новым клиентом таким письмом, передаваемым по почте, факсу или электронной почте:

Компания: ...
Вниманию: ...
Уважаемый ...,

Хочу Вас поблагодарить за доверие, оказанное нашей компанией. Понимая, что мы работаем на рынке не одни и что Ваш выбор надо заслужить, мы и в будущем постараемся оправдать Ваше доверие.

Трудно удовлетворить клиента, если не понимаешь его потребностей и ожиданий. Хочу попросить Вас ответить на несколько вопросов и помочь мне понять, как совместно работать в будущем, чтобы это приносило пользу и удовольствие и Вам, и нам.

1. Как бы Вы по 10-балльной шкале оценили степень удовлетворенности от работы с компанией?
2. Что не понравилось?
3. Что понравилось?
4. Как видится компания в сравнении с компаниями-конкурентами, с которыми Вы раньше работали?
5. Есть ли такие продукты (услуги), которые являются для Вас важными и по которым пока ни одна работающая с Вами компания (по нашему профилю) не предложила Вам то, что нужно?
6. Интересно ли Вам обсудить с нами свои планы на будущее? От этого Вы можете получить прозрачность, предсказуемость, ориентиры по цене и времени поставки, а в «сложные периоды» и резервирование ресурсов и товаров под ваши заказы.
7. Есть ли что-либо, что Вы как клиент хотели бы нам посоветовать для улучшения нашей работы?

Если Вам не хочется писать, позвоните мне, и я с удовольствием выслушаю Ваши ответы. А если на это нет времени – ждем Вас в следующий раз. Я не пытаюсь Вам ничего «продать», я хочу лучше понять, чем мы могли бы быть Вам полезны.

С уважением, (Личная подпись)

Копии таких писем и ответов сотрудники должны хранить. Количество и содержание ответов будут говорить о многом. Подобные письма (с некоторыми изменениями) можно писать и по итогам года, и после окончания нового проекта со старым клиентом, и по итогам года работы компании, и по поводу начала работы с конкретным дилером и т. д.

Инструмент № 18**Риск при закупке и способы его уменьшить**

1. Типы риска, которым подвергается покупатель при принятии решения о закупке товара либо о заказе услуг, можно разделить следующим образом:

- *функциональный риск* — сделает ли продукт (услуга) то, что нужно и что ожидает покупатель-заказчик;
- *физический риск* — не навредит ли покупателю продукт, а также не подвергает ли покупатель свое здоровье риску в процессе оказания услуг;
- *финансовый риск* — стоит ли продукт (услуга) той цены, которую покупатель должен заплатить;
- *психологический риск* — как данная закупка (либо заказ услуги) отразится на самочувствии покупателя и на его самооценке, как она вписывается в его концепцию жизни вообще;
- *социальный риск* — как закупка (заказ) отразится на имидже покупателя, то есть что по этому поводу скажут другие, в частности, его родные и близкие;
- *риск, связанный с потерей времени и дискомфортом*, — возможно, вся затея — только пустая трата времени и/или она связана с лишними хлопотами.
- В целом, как считают покупатели, когда заказываешь услуги, риски больше, чем когда покупаешь товар. Восприятие риска во многом зависит от уверенности покупателя (его знаний и опыта), от суммы закупки (заказа), от того, насколько это для него важно, насколько сама природа продукта (услуги) связана с неопределенностью.

2. Способы уменьшить риск при оказании услуг

Если большинство советов по уменьшению риска касаются продуктов, то ниже приведены методы, рекомендуемые при оказании услуг.

- Тот, кто оказывает услуги, должен сначала четко определить ожидания клиента. Клиент должен представлять, что будет после оказания услуг, — его надо подготовить к тому, что

на выходе он получит то или другое. Иногда стоит отдельно подчеркнуть, чего не следует ожидать: клиент может ожидать по умолчанию чего-то, что не совпадает со взглядом компании.

- Чтобы избежать завышенных ожиданий со стороны клиентов, продавцы услуг должны тщательно формулировать все обещания, которые доносятся с помощью рекламы либо через другой контакт с клиентами.
- Так как клиенты зачастую не могут (не умеют) измерять качество услуг, им надо помогать в оценке того, что им нужно и что они вправе ожидать, до оказания услуг, во время и после предоставления услуг.
- Оказание услуг во многом связано с межличностными отношениями, поэтому стоит уделить особое внимание обучению персонала, который вступает в контакт с клиентами.
- Когда возможно, предлагайте пробу до окончательного решения клиента о заказе услуг. Существуют услуги, для которых это невозможно сделать, и в таком случае, наверное, стоит показать примеры ранее выполненных услуг.
- По возможности необходимо стандартизировать свои услуги, после чего станет легче объяснить клиенту, что он получит. Разные этапы оказания услуг нужно сопровождать предъявлением своего рода промежуточных результатов и доказательств того, что клиент получает обещанное.
- Гарантия и возможность вернуть деньги, в случае если клиент не будет удовлетворен, также значительно уменьшают риск при принятии решения. Если нет очевидной возможности (как в случае продажи продуктов), надо проявить изобретательность.

Компания, предоставляющая услуги, должна особое внимание уделить тому, что пугает клиентов. Что клиенты воспринимают как риск? Почему они долго не решаются разместить заказ? Чего бы вы (как профессионал в своем деле) боялись, заказывая данную услугу?

Инструмент № 19**Схема эффективной работы с претензиями**

1. Поступила жалоба-претензия.
2. Компания осознает суть вопроса и сообщает клиенту о процедуре, в соответствии с которой будет устраняться претензия. Процедура должна существовать.
3. Компания исследует проблему. Если существует решение, его необходимо сообщить клиенту, и процедура продолжается. Если решения нет, то компания запускает стандартную, предусмотренную в таких случаях процедуру (возврат денег, повторное оказание услуг и т. д.).
4. Компания решает проблему — предпринимает конкретные действия.
5. Компания документирует случай: причину претензии, ее источник, какие действия предприняты, чем все закончилось. (Не забудьте, что хорошая компания может извлечь пользу и из таких ситуаций.)
6. Анализ причин, вызвавших недовольство клиента.
7. Результаты анализа сообщаются всем участникам процесса (менеджменту, сотрудникам, отделу CRM) с целью понять, предупредить, да и вообще увеличить знания компании.
8. Данные по конкретному случаю должны отразиться на процедурах компании, возможно, на основе этих данных в них надо внести изменения.