

УДК 339.187; 658.8
ББК 65.422
Л84

Лукич Р., Колотилов Е.

Л84 Техника продаж крупным клиентам: 111 вопросов и ответов / Лукич Радмило, Колотилов Евгений. — М.: Альпина Пабlishер, 2012. — 265 с.

ISBN 978-5-9614-1965-8

В книге известных бизнес-тренеров по продажам популярно и доходчиво раскрывается полный цикл продаж крупным клиентам — от их поиска до подписания с ними договора. Разобраны такие темы, как первичный поиск клиентов, работа с входящим потоком клиентов, составление коммерческих предложений крупным клиентам, презентации, переговоры, работа с ценовым возражением и др.

«Техника продаж крупным клиентам» представляет собой обширное собрание ответов на часто задаваемые вопросы, которые авторы собирали в течение нескольких лет, получая их от реальных людей, имеющих за плечами опыт в продажах.

Информация, которую содержит данная книга, ранее в основном была доступна лишь сотрудникам крупных корпораций. Сейчас она предлагается вниманию широкого круга людей — менеджерам по продажам, менеджерам по работе с ключевыми клиентами, менеджерам по развитию бизнеса, руководителям отделов продаж, а также всем тем, кто хочет продавать на большие суммы крупным заказчикам.

УДК 339.187; 658.8
ББК 65.422

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу lib@alpinabook.ru.

© Радмило Лукич,
Евгений Колотилов, 2011
© ООО «Альпина Пабlishер», 2012

ISBN 978-5-9614-1965-8

Содержание

<i>К читателю</i>	15
<i>Об авторах</i>	17
<i>От авторов</i>	19
Предисловие. О книге	21
1 Для кого эта книга?.....	23
2 Почему авторы решили поделиться в книге бесценной информацией, ранее доступной только на дорогих семинарах?.....	24
3 В каких отраслях применимы методы, описанные в этой книге?.....	25
4 Кому не стоит читать эту книгу? В каких отраслях описанные методы не будут работать?.....	26
5 Чем эта книга не является?.....	27
6 На что похожа эта книга?.....	28
7 Откуда взялись вопросы для данной книги?.....	30
Часть 1. Введение	31
8 Что такое крупный клиент и крупный контракт?.....	33
9 Что такое ключевой клиент?.....	34
10 Обязательно ли ключевой клиент является крупным клиентом и должен приносить много денег?.....	35

11	Сколько крупных (ключевых) клиентов может быть закреплено за одним менеджером?	37
12	Стоит ли менеджеру по работе с ключевыми клиентами работать и с мелкими клиентами тоже?	38
13	Чем продажи крупным клиентам отличаются от продаж обычным среднестатистическим клиентам?	39
14	В чем разница между продажей продуктов и продажей услуг?	41
15	Как продавать услуги крупным клиентам?	43
16	Нужно ли адаптировать свои продукты и услуги под крупных клиентов, выделяя их в отдельные VIP-линейки?	45

Часть 2. Профессиональные и личные качества успешного менеджера по продажам

17	Какова роль личности менеджера по продажам в крупных продажах?	51
18	Какие специфические навыки и знания нужны менеджеру по продажам, чтобы продавать крупным клиентам?	53
19	Как развивать навыки менеджера по продажам?	57
20	Какие личные качества необходимы успешному менеджеру по продажам?	58

Часть 3. Активные продажи крупным клиентам

21	Стоит ли заниматься активными продажами или достаточно потока клиентов, приходящих по рекламе?	63
22	Существует мнение, что все крупные клиенты уже поделены. Можно ли их вообще найти активным поиском?	64
23	Как искать крупных клиентов?	66

24	Как войти в крупную компанию?	70
25	Я продавец, который только что устроился на работу менеджером по продажам; у меня еще нет клиентов, но я хочу сразу заниматься крупными. С чего мне начать?	72
26	Где искать крупных клиентов?	74
27	Как готовиться к активному поиску клиентов?	76
28	Как правильно совершать холодные звонки крупным клиентам?	78
29	Как по телефону можно добраться до нужного собеседника?	81
30	Что отвечать на вопрос секретаря «Как вас представить»?	82
31	Что делать, когда предлагают «позвонить позже»?	83
32	Что делать, если клиенты говорят, что им ничего не надо?	84
33	По каким признакам можно судить о том, что телефона или электронной почты недостаточно и нужна личная встреча с клиентом, перед тем как готовить ему коммерческое предложение?	85
34	Как назначить первую встречу с клиентом?	87
35	Какие ошибки часто допускаются при активном поиске крупных клиентов?	89
36	Я заинтересован в крупном клиенте, но он уже работает с нашими конкурентами. Как быть?	90
37	Что делать, если я проработал целый месяц менеджером по продажам и до сих пор нет ни одного намека на контракт?	92

Часть 4. Работа с входящим потоком клиентов 95

38	Как отбирать и классифицировать входящих клиентов, с кем из обратившихся стоит иметь дело, а с кем нет?	97
----	---	----

39	Как обрабатывать входящий поток клиентов?	102
40	Как назначать встречи с клиентами, которые сами звонят в наш офис и интересуются товарами и услугами?	104
41	Какие ошибки бывают при обработке потока входящих потенциальных клиентов?	106

Часть 5. Готовим предложение клиенту 109

42	Как правильно составить коммерческое предложение клиенту, который проявил первичный интерес?	111
43	Какова структура коммерческого предложения? Какие смысловые блоки оно содержит?	115
44	Стоит ли представлять коммерческие предложения в виде длинного письма?	117
45	Стоит ли в коммерческом предложении делать адресные пометки типа: «Эту часть письма дайте посмотреть и проанализировать вашему финансовому директору, другую — вашему администратору»?	118
46	Есть ли смысл указывать в коммерческом предложении, что проблему, выявленную в ходе встречи, можно решить несколькими способами, далее описать каждый способ с его плюсами и минусами и предложить в результате тот, который наиболее выгоден для клиента?	119
47	Будут ли коммерческие предложения отличаться друг от друга, если в одном случае мы вышли на клиента активным поиском (и он проявил интерес), а в другом — он сам нашел нас?	120
48	Существует большой соблазн предложить новому клиенту нестандартные условия, чтобы его заполучить. Как сделать так, чтобы эти нестандартные условия не стали для нашей фирмы обременительны?	122
49	Имеет ли смысл в коммерческом предложении выдвигать два варианта покупки — более дорогой и более дешевый?	124

50	Какие ошибки чаще всего допускаются при составлении коммерческих предложений?	125
51	Не будет ли ограничение в виде срока действия коммерческого предложения воспринято клиентом как давление?	126
52	Как доставлять коммерческое предложение: в электронном виде или в бумажном?	127
53	Правда ли, что если две фирмы присылают свои коммерческие предложения клиенту, при этом одно небольшое по объему, а другое огромное, то последнее воспринимается как более серьезное?	128
54	Как реагировать, если клиент сказал: «Спасибо, мы все получили, изучим и сами свяжемся с вами»?	129
55	Допустим, на второй день после отправки клиенту предложения мы звоним ему и спрашиваем, удалось ли ему ознакомиться с ним. Он отвечает: «Да, удалось». И дальше надо подтолкнуть его к следующему шагу. Каким образом это лучше сделать? Стоит ли использовать фразы-заготовки, шаблоны?	131

Часть 6. Первая встреча с потенциальным клиентом 133

56	Как готовиться к первой встрече с потенциальным крупным клиентом?	135
57	Нужно ли в процессе подготовки к встрече исследовать основных конкурентов клиента?	138
58	Что делать, если неожиданно появилась возможность пообщаться с клиентами, а времени на подготовку нет?	139
59	Можно ли назначать встречу, не имея конкретного предложения или продукта-тарана?	140
60	Где должна происходить первая встреча с потенциальным клиентом?	141
61	На какое время лучше назначать первую встречу?	142
62	Сколько времени просить для встречи?	143

63	Кого взять с собой на встречу?	144
64	Какие материалы следует брать с собой на встречу?	145
65	Как определить лиц, принимающих решения, и степень влияния других сотрудников компании?	146
66	Какова цель первой встречи с потенциальным клиентом?	147
67	Каким должно быть наше поведение на первой встрече?	148
68	Мы пришли на встречу в назначенное время, а нам говорят: «Ждите, директор занят». Сколько ждать — полчаса, час?	150
69	Чего нельзя делать на первой встрече?	152
70	Как на встрече определить «болевые точки» клиента?	154
71	Как лучше всего завершить встречу?	155
72	Как может выглядеть отчет о встрече с клиентом?	156
73	Как одеваться на встречу с клиентом?	157

Часть 7. Дальнейшие шаги, встречи, взаимоотношения, тендеры 161

74	Когда стоит делать первые шаги бесплатно/платно?	163
75	Как в крупных компаниях принимают решения о покупке?	165
76	Присутствует ли эмоциональная составляющая в процессе принятия решений о крупных закупках?	166
77	Можно ли использовать как средство убеждения обращение к человеческой жадности, алчности, зависти и т. п.?	167
78	В фирме клиента два лица, принимающих решения. Один за наше предложение, а другой против. Наши действия?	168
79	Как быстро создать обширный круг связей в коллективе нужного крупного клиента?	170

80	Если у нас фирма маленькая, а хочется продавать крупным клиентам, как убедить их, что мы справимся, и выглядеть солидно?	172
81	Нас пригласили участвовать в тендере — как определить, настоящий ли это тендер?	173

Часть 8. Презентация 175

82	Как подготовиться к презентации, чтобы хорошо ее провести?	177
83	Как сделать хороший слайд-график?	184
84	В каких случаях стоит готовить и предоставлять аудитории раздаточные материалы?	186
85	Каким должно быть содержание раздаточных материалов?	187
86	Как правильно работать с оборудованием?	188
87	Как лучше проводить генеральную репетицию презентации?	189
88	Как грамотно использовать голос, мимику, жесты во время проведения презентации?	190
89	По каким признакам можно понять, что теряется контроль над аудиторией?	193
90	Нужно ли задавать вопросы залу и для чего?	194
91	Как правильно поступать, если я знаю ответы на вопросы из зала?	195
92	Что делать, если я не знаю ответов на вопросы из зала?	196
93	Что делать, если я знаю ответ на вопрос, но не хочу отвечать?	197
94	Как преодолеть страх и волнение перед презентацией?	198
95	Как отвечать на нападки во время презентации нашего предложения?	200

Часть 9. Обсуждение ценового вопроса	201
96 Что делать, если клиент говорит: «Ваше предложение слишком дорогое»?.....	203
97 Что делать, если клиент говорит, что у него нет денег?	216
98 Что делать, если клиент говорит, что может купить это дешевле в другом месте?	218
99 Соглашаться ли, если покупатель говорит, что мы сделаем хороший бизнес, снизив для него цены?.....	220
100 Может ли наш конкурент продать крупному клиенту что-то ниже себестоимости?.....	221
101 Как отличить дежурную попытку клиента поторговаться от реальной дороговизны нашего предложения?	222
102 Какие ошибки совершают новички, когда слышат ценовое возражение?.....	223
Часть 10. Заключение контракта	225
103 Как можно выделиться среди нескольких конкурентов, чтобы получить заказ, если мы предлагаем примерно одно и то же?.....	227
104 Как можно сгенерировать для клиента источник срочности, чтобы подтолкнуть его к заключению контракта?	229
105 Какие методы заключения контракта из описанных в литературе на самом деле не работают?.....	230
106 Как вести себя менеджеру после заключения контракта?.....	231
Часть 11. Последующая работа	233
107 Как уговорить крупного клиента дать хороший отзыв?	235
108 Как поставить продажи крупным клиентам на поток?.....	236

109	Через какие этапы развития проходят взаимоотношения между ключевым клиентом и менеджером по продажам, и какие задачи для каждого из этапов стоят перед менеджером?	237
110	Как можно получить обратную связь от клиента о качестве работы нашей компании?	239
111	Какие сведения о ключевом клиенте следует собирать?	241

ПРИЛОЖЕНИЯ 245

Приложение 1		246
	<i>Группа принятия решения</i>	246
Приложение 2		247
	<i>Вариант отчета о встрече</i>	247
Приложение 3		249
	<i>Вероятность заключения контракта</i>	249
Приложение 4		250
	<i>Рекомендуемые цветовые сочетания элементов одежды (с учетом международных стандартов)</i>	250
Приложение 5		251
	<i>Мини-досье на ключевого клиента (вариант 1)</i>	251
Приложение 6		260
	<i>Мини-досье на стратегического клиента (вариант 2)</i>	260