

Прочитав эту книгу вы узнаете:

- как находить активным поиском крупных клиентов;
- как подготовить им коммерческое предложение;
- как добиться встречи с крупным клиентом;
- как проводить встречи и презентации с крупными клиентами;
- как отстоять свою цену в переговорах с крупными клиентами;
- и еще очень очень многое, из того что должен знать каждый уважающий себя менеджер по продажам.

Радмило Лукич
Евгений Колотилов

ТЕХНИКА ПРОДАЖ
**КРУПНЫМ
КЛИЕНТАМ**

111 ВОПРОСОВ И ОТВЕТОВ



«Альпина Паблишер»
ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ

Москва
2012

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

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 Паблишер, 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 Паблишер», 2012

ISBN 978-5-9614-1965-8

[<u>Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>></u>](http://kniga.biz.ua)

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 49

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 61

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

6 Техника продаж крупным клиентам

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
8	Техника продаж крупным клиентам	

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 прсылают 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
10	Техника продаж крупным клиентам	

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 стбйт 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
12 Техника продаж крупным клиентам	

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

К читателю

Книга Радмило Лукича и Евгения Колотилова – скорее вредная, чем полезная.

Вредная, в первую очередь, потому, что забирает у менеджера по продажам возможность сказать: «Я не знаю, как достучаться до лица, принимающего решение...» или «Я не знаю, где мне найти свой следующий крупный заказ...»

Масса «не знаю», «не умею» и «не могу» автоматически уходит в прошлое при прочтении и проработке этой книги.

Эта книга – больше, чем тренинг. Больше, чем руководство к действию. Больше, чем справочное издание. Авторы разобрали полный цикл продаж крупным клиентам – от поиска последних до подписания с ними договора: это и переговоры, и выстраивание коммерческих предложений, и активные продажи, и работа с входящими потоками заинтересованных потенциальных клиентов. Информация дается сжато, по существу, иллюстрирована конкретными примерами.

Просто бери и внедряй. С любого места. Прямо сейчас.

Очень мощное средство увеличения вашего оборота и вашей прибыли.

Андрей Парабеллум,
проект *Infobusiness2.ru*

Об авторах

Радмило Лукич, бизнес-тренер и консультант в области продаж B2B.

В тренерском бизнесе с 01.04.2000 года. Владелец компаний PINTA LAB LTD и «Лаборатория Радмило Лукича». Торговая марка SALECRAFT, сайт www.salecraft.ru.

Провел более 2000 тренинг-дней в форме открытых и корпоративных тренингов, семинаров и мастер-классов. По рейтингу, который делал журнал «Секрет фирмы», на основе отзывов HR-аудитории, входит в 10 лучших тренеров РФ и занимает 1-е место среди тренеров по продажам B2B.

Родился 27 июня 1956 года в Белграде. По матери македонец, по отцу серб. Закончил электротехнический факультет Белградского университета.

Отец 2 сыновей: Мирко (1988 г.р.) и Никола (1991 г.р.).

Собаковод. Любит ВСЕ породы собак, но выбрал венгерскую породу пули.

Джиповод со стажем. Любит ВСЕ породы джипов, но выбрал несколько LR.

Специализируется на следующих темах: управление отделом продаж, продажи B2B, работа с ключевыми клиентами. Выступал перед аудиторией до 3000 человек, мечтает о выступлениях на стадионе. Любит то, что делает, иначе не делает это вообще.





Евгений Колотилов

Бизнес-тренер по продажам и маркетингу, консультант.

<http://www.kolotiloff.ru>

Основная специализация: увеличение объема продаж и привлечение новых клиентов. Ежегодно проводит десятки семинаров на тему продаж и маркетинга по всей России.

Учился у лучших бизнес-тренеров мира, таких как Джим Рон, Эбен Паган (Дэвид

ди Анжело), Дэн Кеннеди, Фрэнк Кёрн, Джей Абрахам, Джо Витале, Джон Карлтон, Джей Конрад Левинсон, Энтони Роббинс, Билл Глейзер, Джо Полиш, Пол Хенли.

Опыт работы в продажах и маркетинге с 1994 года. Преподавал на программе МВА в РУДН и в Институте банковского дела АРБ.

Автор и разработчик уникального курса «Клиенты на халюви», позволяющего привлекать новых клиентов с нулевым бюджетом. Автор книг-бестселлеров: «100 подсказок менеджеру по продажам», «Удвоение личных продаж».

В 2009 году наряду с Радмило Лукичем был назван журналом «Управление сбытом» одним из лучших в России бизнес-тренеров.

Направление тренингов: корпоративные тренинги продаж, продажи крупным клиентам, переговоры, презентации, маркетинг.

От авторов

Под словом «продавец» или «менеджер по продажам» еще 10–15 лет назад каждый понимал то, что хотел понимать. Поэтому сегодня само понятие «менеджер по работе с крупными клиентами» выглядит как относительно молодое. Для тех, кто считает, что он – всего лишь обычный продавец, это не более чем банальное название. А для кого-то это совершенно определенный тип профессии с уникальными навыками и знаниями.

Известно, что для забега на 100 метров и для бега на 10 километров нужны совершенно разные люди. Универсал, который бегает на любые дистанции, может выиграть любительские соревнования, но чемпионом мира он, скорее всего, стать не сможет. Потому что разные дистанции требуют разной подготовки, работы различных групп мышц, различной длины шага и разного типа дыхания. В одном случае это аэробный тип нагрузки на организм спортсмена, а в другом – анаэробный.

То же самое и с менеджерами по продажам, которые проходят разным типам клиентов. Менеджер по работе с ключевыми клиентами – это очень серьезное орудие, это крупнокалиберная пушка, которая бьет по очень большим и серьезным целям.

Если эта книга поможет вам лучше понять и оценить профессию менеджера по работе с ключевыми клиентами, мы свою задачу выполнили. Но еще лучше, если вы не только полюбите и поймете ее, но и пожелаете заниматься этим долгие годы. И если вы действительно хотите быть победителем, помните, что

никакой набор техник, знаний и навыков не поможет вам выиграть без определенного настроя.

Успехов вам!

Радмило Лукич, Евгений Колотилов

С авторами можно связаться по электронной почте.

Радмило Лукич: radmilo@salecraft.ru
Евгений Колотилов: kolotiloff@reklamy.ru

Предисловие

О КНИГЕ

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

1 Для кого эта книга?

Для менеджеров по работе с ключевыми клиентами (key account managers)¹, перед которыми стоит задача продать этим клиентам намного больше, чем раньше.

Для менеджеров по работе с клиентами (account managers) и для менеджеров по продажам (sales managers), которые хотят продавать на большие суммы крупным заказчикам.

Для менеджеров по развитию бизнеса (business development managers), которым нужно привлекать новых клиентов на новых рынках.

Для маркетологов, которые хотят помочь своим продавцам увеличить продажи.

Для высших руководителей компаний, которые хотели бы разобраться в процессе крупных продаж.

Для начальников отделов продаж, которые хотят найти что-то новое для увеличения объема продаж.

¹ В классическом понимании менеджер по работе с ключевыми клиентами – это сотрудник, за которым закреплены от одного до трех очень крупных клиентов. Он работает только с ними, и если появляются другие заказчики, он передает их другим менеджерам.

2

Почему авторы решили поделиться в книге бесценной информацией, ранее доступной только на дорогих семинарах?

Действительно, информация, которую содержит данная книга, ранее была доступна в основном только сотрудникам крупных корпораций, где организовывалось обучение персонала по таким темам, как «Работа с ключевыми клиентами» и «Продажи ключевым клиентам». В то же время для людей, работающих в небольших компаниях, путь к этому знанию был закрыт.

Причиной написания книги было желание сделать процесс передачи подобных знаний более демократичным: предоставить большому числу людей, проявляющих интерес к данной теме, практическую информацию такого качества, которое ранее было привилегией только корпоративных служащих.

Фактически сотрудник маленькой компании, где работают всего пять человек, после прочтения этой книги будет теоретически подкован лучше, чем служащий транснациональной корпорации.

3 В каких отраслях применимы методы, описанные в этой книге?

Книга абсолютно точно поможет компаниям, занимающимся продажей комплексных продуктов, услуг и проектов, а также компаниям, у которых длинный цикл сделки. Она будет полезна тем, кто ведет честную конкурентную борьбу на открытом рынке.

Если говорить конкретно об отраслях, то это могут быть финансы, рекламные услуги, информационные технологии, высокие технологии, строительство, продажа дорогостоящего оборудования, услуги для компаний, продажа автомобилей корпоративным клиентам, работа с госсектором и т.п.

В то же время любой читатель, сумеющий «спроектировать» книгу на свой опыт и сферу деятельности, сможет получить от книги значительную пользу, даже если он всего лишь поставляет спички в розничные магазины.

Иными словами, эта книга поможет всем, кто продает продукты или услуги в секторе «бизнес для бизнеса» (business to business).

4 Кому не стоит читать эту книгу? В каких отраслях описанные методы не будут работать?

Чтение этой книги вряд ли поможет компаниям, работающим в условиях монополии или закрытого рынка. Не поможет она также там, где принятие решения о покупке зависит лишь от коррупционной составляющей.

Методы, описанные в этой книге, не годятся для продажи трейдерами биржевых товаров.

Не подходят они и тем, у кого очень короткий цикл сделки и множество мелких клиентов, например розничным магазинам.

5 Чем эта книга не является?

Эта книга не является ни академическим учебником, ни теоретической монографией, ни пошаговым пособием для новичков, которые не имеют опыта в продажах. Данная книга не является описанием трюков, показывающих, как навязывать клиентам низкопробные и не нужные им товары.

Эта книга не является панацеей от всех проблем, с которыми может столкнуться продавец. Она не является жестким набором правил, которые следует выполнять безоговорочно, поскольку в различных ситуациях в зависимости от контекста может понадобиться индивидуальное решение той или иной задачи.

6 На что похожа эта книга?

Эта книга похожа на набор мягких правил, которые оставляют место для творчества и в соответствии с которыми решили действовать очень грамотные менеджеры по работе с ключевыми клиентами.

Эта книга похожа на ускоритель, который может довести время разгона менеджера по продажам – и начинающего, и уже имеющего некоторый опыт – до нужной скорости и нужного уровня компетенции.

Эта книга представляет собой обширное собрание ответов на часто задаваемые вопросы, которые собирали в течение нескольких лет, получая их от реальных людей, имеющих за плечами опыт в продажах.

Эта книга похожа на шпаргалку, в которую можно заглянуть, когда не знаешь ответа на возникший вопрос, связанный с продажами.

Данная книга похожа на методическое пособие, в котором можно найти подробные ответы на множество конкретных вопросов. Это попытка собрать и систематизировать в одном месте знания по продажам крупным клиентам.

Эта книга похожа на конструктор, к которому можно добавлять новые блоки.

Эта книга похожа на рассказчика, который сложные вещи, ранее понятные только профессионалам в области продаж, рассказывает настолько простым языком, что они становятся по-

нятны любому сотруднику компании, никогда прежде не имевшему дела с продажами.

Эта книга похожа на мини-учебник для специалистов, желающих совершенствоваться в своем деле.

Эта книга – генератор новых идей.

7 Откуда взялись вопросы для данной книги?

Все вопросы для этой книги были либо в разное время при сланы авторам конкретными менеджерами по продажам, либо поставлены в ходе проводимых нами тренингов и семинаров. На самом деле вопросов было намного больше; из наиболее часто повторяемых и актуальных мы отобрали 111 и для удобства сгруппировали их по темам.