

Управление отношениями с клиентами

Рабочая тетрадь

Содержание

Стадии принятия решения о покупке	2
Этапы развития отношений с клиентом	3
Задание №1 «Сегментация клиентов по этапам»	4
Некоторые инструменты поиска потенциальных клиентов	6
Задание №2 «Программа работ по поиску новых клиентов»	7
Сценарий холодного входа: примерный бланк телефонного разговора	8
Анализ информации о клиенте: системный взгляд	9
Анализ и сбор информации о клиенте	10
Анкета из 66 пунктов, создающая профиль клиента	12

Стадии принятия решения

При выборе любого продукта мы проходим определенные этапы:



Рис. 1 – Этапы принятия решения



Этапы развития отношений с клиентом

ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ	Люди или организации. Которые в принципе, могут стать вашими клиентами, если сложатся благоприятные обстоятельства, которые сведут вас с ними.
ПОСЕТИТЕЛИ	Те, кто хотя бы однажды поинтересовался вашей продукцией.
ПЕРЕГОВОРЩИКИ	Те, кто вступил в процесс переговоров с вами: оговаривает условия приобретения ваших услуг.
ПОКУПАТЕЛИ	Те, кто уже обслуживается у вас по какому-либо одному продукту.
ПОСТОЯННЫЕ	Те, кто уже имел опыт использования ваших товаров и услуг.
ПРИВЕРЖЕНЦЫ	Самая ценная категория клиентов. Они отличаются двумя особенностями: первое – случайно или нарочно они готовы сказать что-то хорошее о вас другим людям; второе – если вы попали в полосу трудностей они не склонны сразу покидать вас и скорее переждут с вами это время.
ПОТЕРЯННЫЕ	Покинувшие вас ради ваших конкурентов.

Задание 1

Сегментация клиентов по этапам

Приведите примеры ваших клиентов (конкретные имена/названия организаций), которые находятся на каждой из стадий развития отношений с клиентами.

ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ	
ПОСЕТИТЕЛИ	
ПЕРЕГОВОРЩИКИ	
ПОКУПАТЕЛИ	
ПОСТОЯННЫЕ	
ПРИВЕРЖЕНЦЫ	
ПОТЕРЯННЫЕ	

Шаблон развития отношений на каждого клиента

Заполните шаблон для 5 клиентов из категории «Приверженцы».

Название клиента:

Краткая история отношений:

Информация о клиенте:

Основные потребности клиента (на данный момент и в перспективе):

Программа развития (выращивания) клиентов:

Некоторые инструменты поиска потенциальных клиентов

Напишите примеры из вашей практики.

Получение рекомендаций от существующих клиентов:

Анализ деловой периодики:

Анализ интернет-ресурсов

Участие в выставках, семинарах, конференциях и т.п.:

Анализ и просмотр внутренних баз данных:

Иное:

Результат ваших усилий – наличие базы контактов (потенциальных клиентов)

Задание 2

Программа работ по поиску новых клиентов

Профиль «разыскиваемого клиента» (WANTED):

Сегментация клиентов по группам (принципы сегментации):

Группа (принцип) №1:

Группа (принцип) №2:

Группа (принцип) №3:

Регулярные действия, предпринимаемые для поиска клиента
(с указанием регулярности):

	Действие	Регулярность
1		
2		
3		
4		
5		

План поиска (привлечения) клиентов до _____ (укажите срок):

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

Сценарий холодного входа: примерный бланк телефонного разговора

<i>Дата и время звонка</i>	
<i>Клиент: название компании</i>	
<i>Клиент: ФИО</i>	
<i>Клиент: Должность</i>	
<i>Цель звонка:</i>	
<i>Максимальная</i>	
<i>Минимальная</i>	
<i>Вопросы, которые необходимо задать</i>	
<i>Краткий конспект разговора</i>	
<i>Итоговая договоренность</i>	
<i>Действия, которые следует предпринять</i>	
<i>Примечания: особенности клиента</i>	
<i>Когда следует перезвонить</i>	

Анализ информации о клиенте: системный взгляд

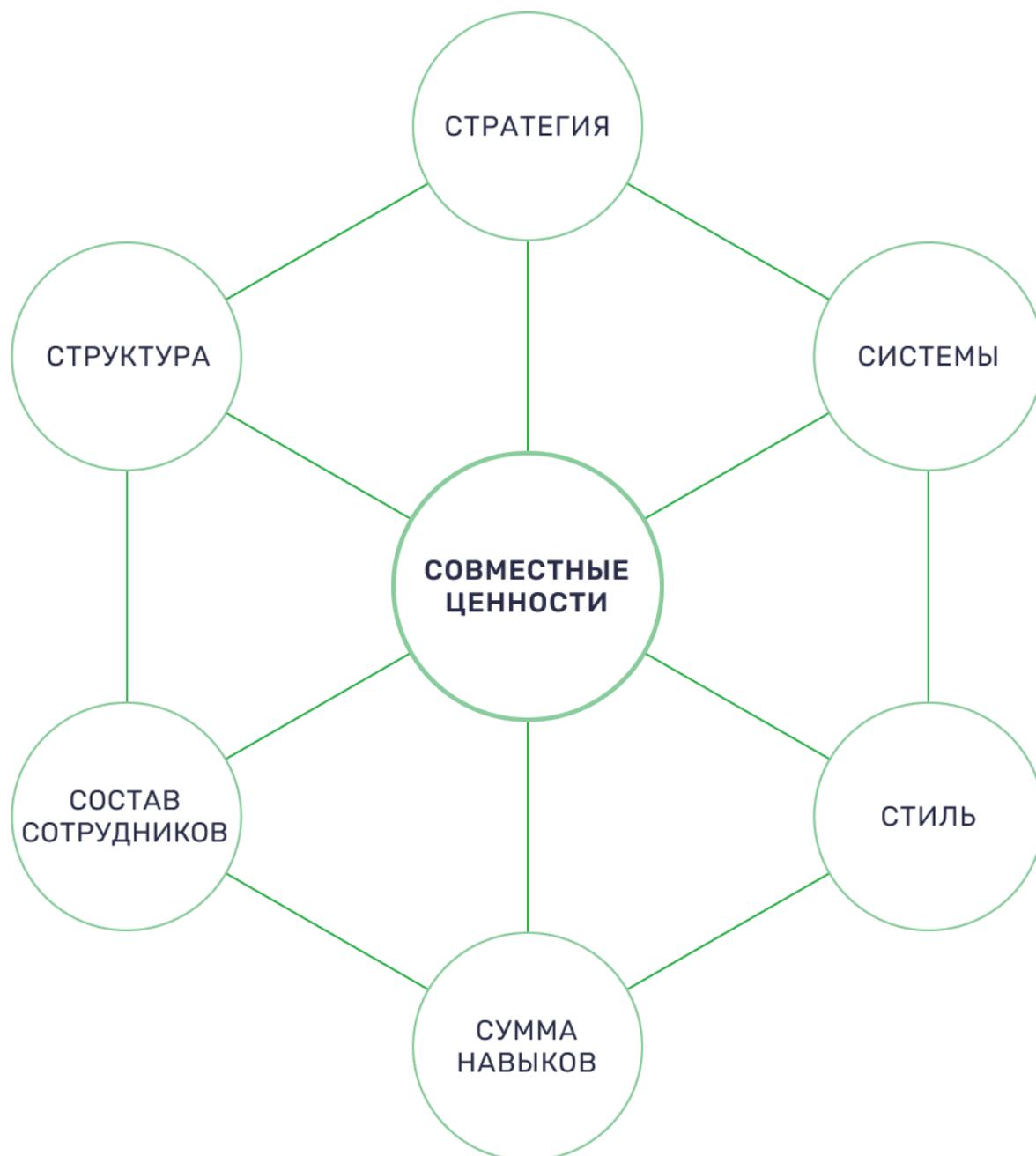


Рис. 2 – Модель «7-С» компании McKinsey

Анкета из 66 пунктов, создающая профиль клиента

Жизненно необходимо располагать максимумом сведений о своем клиенте. Отсутствие этих сведений приводит к безрассудным поступкам.

Если же мы вооружимся необходимыми знаниями, то сумеем успешнее, чем наши конкуренты, продавать, руководить, стимулировать и заключать сделки.

Все мы собираем сведения о других людях – особенно о тех, на которых мы хотим оказать влияние. Единственный вопрос заключается в том, как мы это понимаем и что мы при этом делаем.

Каждому, кто считает, что разведывательная деятельность подобного рода напоминает слежку, организованную «Старшим братом», следует вспомнить истину о своих потенциальных покупателях. Они ведь приходят к вам уже предубежденными, воспринимая ваше предложение о продаже с подозрением, с цинизмом. Работа у них такая.

Ваша же работа как продающего – нейтрализовать эти настроения с тем, чтобы ваша продукция получила справедливую оценку, которую она заслуживает.

Если бы процедура торговли сводилась просто к тому, чтобы выявить тех, кто делает выгодное предложение, и отсортировать предлагающих плохой товар, то тогда мир не нуждался бы в торговых агентах. Все это можно было бы сделать с помощью компьютера. Предлагаемый вам 66-пунктный вопросник рассчитан на то, чтобы превратить вас из противника в коллегу тех людей, с которыми вы имеете дело, и помочь им приобрести то, что им нужно, а вам сбыть то, что у вас есть. За людьми, а не за компьютерами всегда останется решающее слово, когда надо будет определить, с кем заключать сделку. Как выразился американский бизнесмен Ли Якокка: «Тому, кто не умеет ладить с людьми, нельзя заниматься бизнесом, потому что именно люди нас окружают».

Поэтому я и разработал анкету клиента из 66 вопросов. То, о чем мы здесь говорим, – это заполнение бланка. Для нас не является новостью ни то, что люди вообще не любят заполнять бланки, ни то, что торговые агенты в этом отношении еще хуже большинства других. Торговые агенты – это люди, привыкшие мыслить масштабно, они игнорируют математику, они действуют, получая сигналы от правого (творческого) полушария мозга. Я это понимаю. Я это принимаю. Предлагаемый мной бланк разработан именно с учетом этих характерных особенностей.

Собирать эту информацию гораздо легче, чем вам может показаться. Взгляните на последнюю страницу, самую важную часть «66-пунктного вопросника Маккея».

Клиенты удивительно охотно рассказывают о своих административных целях и проблемах. Однако, поскольку торговые агенты таковы, каковы они есть, вы часто просто не обращаете внимания на эти рассказы. Обычно, с точки зрения торговых агентов, любая бумага, не являющаяся подписанным заказом на закупку, не заслуживает того, чтобы ее вообще читали. Я видел это выражение безразличия в остекленевшем взгляде тысячи торговых агентов; но тем не менее обладание информацией в объеме представленного 66-пунктного вопросника и умение ее использовать – это именно то, чем отличаются профессионалы.

Вот поэтому-то и не следует отворачиваться, когда мы предлагаем вам этот бланк. Пользоваться им совсем нетрудно. Не исключено, что вы уже и так заполняете многие аналогичные графы и 66-пунктный вопросник всего лишь поможет вам систематизировать имеющуюся у вас информацию таким образом, чтобы она стала более полезной и более доступной.

Несмотря на то, что самая большая часть информации поступает к вам благодаря личным контактам с вашими клиентами и непосредственным наблюдениям, вам не следует ограничиваться только этим. Вот ваши ресурсы: клиенты, поставщики, банки, газеты, отраслевые издания, телевизионные передачи, секретари, помощники.

А ведь это всего лишь краткий список.

В нашей фирме в обязанности секретарей входит и ежедневный просмотр местной прессы, а также газет «Уолл-стрит джорнал» и «Нью-Йорк таймс». Все сведения, касающиеся наших двадцати наиболее крупных клиентов, должны быть прочитаны в обязательном порядке всеми, кто имеет отношение к нашей финансовой деятельности.

Вопросник из 66 пунктов представляет ценность не только для самих торговых агентов. Как и на любом предприятии, некоторые ваши сотрудники, в данном случае торговые агенты, увольняются с работы. Но благодаря анкете вы получаете возможность не допустить, чтобы имеющиеся у них сведения о клиентах исчезли вместе с ними. Благодаря этой анкете их преемники быстрее входят в курс дела, сокращается срок обучения по сравнению с тем, который бы потребовался, если бы новые торговые агенты начинали с нуля. Поскольку все сведения находятся в письменном виде (а лучше в электронном), 66-пунктная анкета помогает также в тех случаях, когда торговые агенты и руководители подразделений сбыта обсуждают клиентов.

Два необходимых предостережения. Мы живем в непрерывно меняющемся мире, и поэтому сведения, содержащиеся в анкете, необходимо постоянно обновлять; кроме того, поскольку в эти анкеты часто попадает информация особого рода, полученная неофициальным путем, они должны храниться в закрытом фонде, выдаваемые экземпляры нумеруются, посторонние лица не должны иметь к ним доступа.

Первые десять лет после введения этой системы вам следует каждый субботний вечер брать домой досье на первых десять наших крупнейших клиентов и перечитывать содержащуюся там информацию до тех пор, пока не вы зубрите ее полностью. Кроме этого вам следует, раз в год собирать вместе вашу группу сбыта и специалистов-производственников, чтобы изучить эти материалы, уделяя особое внимание последней странице. Этот анализ общих для клиентов проблем представляет собой стартовую площадку для вашего планирования.

Теперь известно, как это делается. Дальше вы, вероятно, зададите вопрос: «А толк от этого есть?» Прочитайте первоначально все пункты, а затем дайте нам возможность ответить на ваш вопрос.

*Отрывок из книги Харви Маккея
«Как уцелеть среди акул и не быть съеденным заживо»*

Дата заполнения _____
Дата внесения последний дополнений _____
Кто заполнил анкету _____

Клиент

- Фамилия и имя _____
- Прозвище _____
- Занимаемая должность _____
- Название фирмы и адрес _____
- Домашний адрес _____
- Телефон: служебный _____ домашний _____
- Дата и место рождения _____
- Рост _____ Вес _____
- Особенности физического состояния (примеры: лысеет, в прекрасной физической форме, артрит, острые боли в спине и т.п.) _____

- Средняя школа и год окончания _____
- Высшее учебное заведение _____
- Когда окончил _____
- Какой степени получен диплом _____
- Какие награды получал в вузе _____
- Ученые степени _____
- Какими видами спорта занимался _____
- Какой вневузовской общественной деятельностью занимался _____

- Если клиент не получил высшего образования, то является ли для него (для нее) это обстоятельство болезненным? _____
- Чем компенсировалось отсутствие высшего образования? _____

- Прохождение военной службы _____
- Звание при увольнении в запас _____
- Отношение к своей службе в армии _____

Семья

- Семейное положение _____
- Фамилия и имя жены (мужа) _____
- Образование жены (мужа) _____
- Круг интересов жены (мужа), общественная деятельность, членство в каких-либо организациях _____
- Дата свадьбы _____
- Дети (если есть), имена и возраст _____
- Является ли клиент чьим-либо опекуном? _____
- Образовательный уровень детей _____
- Чем интересуются дети (их увлечения, проблемы и т.п.) _____

Предшествующая деятельность

Прежние места работы (сначала указывается последнее) _____

Фирма _____ Адрес _____

Даты (с _____ по _____) _____

Занимаемая должность _____

Фирма _____ Адрес _____

Даты (с _____ по _____) _____

Занимаемая должность _____

Работа сейчас

Предшествующая должность (в фирме, где работает в настоящее время) _____

Даты _____

Имеются ли в кабинете клиента какие-либо «символы» социального положения?

Имеются ли люди, к мнению которых клиент особо прислушивается? _____

Какие деловые отношения он (она) имеет с сотрудниками нашей компании? _____

Являются ли эти отношения хорошими? Почему? _____

Кто еще из сотрудников нашей компании знаком с клиентом? _____

Тип контакта _____

Характер отношений _____

Как клиент относится к своей фирме? _____

В чем заключается его (ее) долгосрочная цель деятельности? _____

В чем заключается его (ее) ближайшая цель коммерческой деятельности? _____

Чем в настоящее время больше всего озабочен клиент: благополучием фирмы или своим личным благополучием? _____

Думает ли клиент о настоящем или о будущем? _____

Особые интересы

Клубы и профессиональные клубы _____

Является ли политически активным? _____

Партия _____

Значение для клиента _____

Религия _____

Строго конфиденциальные сведения, не подлежащие обсуждению с клиентом (например, развод, членство в организации «Анонимные алкоголики» и т.п.) _____

Что еще (помимо бизнеса) принимает клиент близко к сердцу? _____

Стиль жизни

Медицинское заключение (состояние здоровья в данное время) _____

Употребляет ли клиент спиртные напитки? _____

Если да, то какие и в каком количестве? _____

Если он не употребляет спиртные напитки, то реагирует ли отрицательно, когда в его присутствии пьют другие? _____

Курит ли клиент? _____

Если не курит, то возражает ли он, когда курят другие в его присутствии? _____

Куда он предпочитает ходить на обед? _____

Любимые кушанья _____

Возражает ли клиент против того, чтобы кто-нибудь платил за его обед? _____

Какие у клиента увлечения и что он предпочитает делать в свободное время? _____

Как и где клиент обычно проводит отпуск? _____

Болеющим каких видов спорта он является и за какие команды «болеет»? _____

Какой марки у него автомобили (автомобили)? _____

О чем любит поговорить? _____

На кого именно клиент старается произвести впечатление? _____

Какое впечатление клиент хочет произвести на этих людей? _____

Какими эпитетами вы бы воспользовались, чтобы описать клиента? _____

Какими своими жизненными достижениями он (она) больше всего гордится? _____

Какова, по вашему мнению, долгосрочная личная цель клиента? _____

Какова, по вашему мнению, ближайшая личная цель клиента? _____

Клиент и вы

Какие возникают моральные или этические соображения, когда вы работаете с клиентом? _____

Считает ли клиент, что у него есть какие-то обязательства в отношении вас, вашей фирмы или вашего конкурента? _____

Если да, то какие? _____

Вызывает ли предложение, которое вы собираетесь сделать клиенту, необходимость изменить какую-либо привычку или предпринять действие, нарушающее установившийся порядок? _____

Беспокоится ли он (она) прежде всего о мнении других? _____

Или же клиент является эгоцентричным? _____

В чем заключаются, как считает клиент, главные проблемы? _____

Какие проблемы административного управления являются самыми срочными для фирмы клиента? _____

Существуют ли конфликты между клиентом и администрацией его фирмы? _____

Есть ли у вас возможность оказать помощь в разрешении этих проблем? Каким образом? _____

Располагает ли ваш конкурент лучшими ответами на вышеприведенные вопросы, чем вы? _____

Дополнительные сведения

Давайте взглянем на вопрос 5 «Дата и место рождения ... Родной город ...» «Ну и что, – скажете вы себе, – Мы рекомендуем посылать клиентам поздравительные открытки ко дню рождения? Экое важное дело». Подождите минуту. Разумеется, клиент получает поздравительную открытку ко дню рождения. Но это далеко не все. Вспомните – когда мы были детьми, мы интуитивно понимали, что не следует ни о чем просить, если наши родители в дурном настроении. Зато когда мы чувствовали, что они настроены благодушно, тут уж мы не стеснялись в своих просьбах. Точно рассчитать время – это главное, разве не так? Что касается вашей фирмы, то у вас все данные о днях рождения клиентов обязательно должны быть занесены в память компьютера, и клиент обязательно должен получать поздравительную открытку. Но попробуйте угадать, что вам следует делать еще? Правильно! «Новорожденному» лично нужно позвонить по телефону и пригласить его на обед,

едва только наступает этот особенный день (по-видимому для этого и существуют представительские расходы в вашей фирме?)

Вот почему не удивительно, что иногда быстрота сбыта вашей продукции будет превышать скорость звука именно в тот день и месяц, когда наш клиент празднует день своего рождения. Что же касается родного города клиента, то это повод для присылки бесконечного количества соответствующих газетных вырезок. Причем вам даже не нужно вырезать их лично. Если это, на ваш взгляд, является стоящим делом, станьте подписчиком информационной службы газетных вырезок или же проглядывайте иногда издающуюся в этом городе газету (например, в Интернете). Благодаря тому, что вы вооружены сведениями о его родном городе, вы можете предложить клиенту для беседы тему, на которую он готов говорить восемь дней в неделю.

Раздел «Образование». Вопросы с 7-го по 12-й. Как-то один из нас нанес визит клиенту, который, как оказалось, окончил ту же школу, что и он, — лет на 15 раньше. Им обоим преподавала английский язык один и тот же преподаватель. Истории, которые они рассказывали друг другу, были потрясающими, а количество товаров, которое он приобрел, было еще более потрясающим. С чего бы это?

Раздел «Семья». Вопросы с 13-го по 19-й. Однажды наш промоутер, случайно услышал, как секретарь его клиента договаривалась по телефону о том, чтобы его двенадцатилетнюю дочь отвезли на машине на урок гимнастики. Разумеется, промоутер расспросил о дочери. И при первой же возможности отправился на детские спортивные соревнования и смотрел, как неустрашимые малыши соревновались на брусках. Через месяц, когда он уже стал разбираться в гимнастике, он затронул эту тему в разговоре с клиентом и получил от него первый заказ в тот же день.

Раздел «Предшествующая деятельность». Вопрос 22-й: «Имеются ли в кабинете клиента какие-либо «символы» социального положения?» Этот вопрос хорош тем, что он дает возможность нащупать чувствительную струнку клиента. Однажды наш промоутер посетил в Москве одну фирму, входившую в список 100 лучших товаров России. Памятуя о том, что самое полезное чтение для делового человека — это материалы, красующиеся на стене кабинета потенциального клиента, мы в ожидании, пока он оторвется от телефона, можем обнаружить фотографию, на которой было запечатлено, как президент фирмы вручает вашему клиенту почетную грамоту за подготовленный им установочный доклад по вопросу о сбыте их продукции. Через неделю можно прислать ему монографию на эту тему. Заказы будут поступать непрерывно.

Раздел «Стиль жизни». Вопросы с 40-го по 57-й. Билеты на спортивный матч всегда являются хорошим средством для перехода к неофициальным отношениям, особенно если вы пойдете вместе с клиентом. И не считайте само собой разумеющимся, что разговор будет идти только об игроках.

Один агент в продолжение трех лет безрезультатно наносил визиты сотруднику одной фирмы в Москве, работавшему менеджером по материально-техническому снабжению, причем он даже ни разу не поинтересовался стоимостью его продукции.

Агент узнал, что он любит посещать матчи по футболу.

Тут же агент стал болельщиком этого вида спорта. Он появился в его кабинете, и сообщил, что у него большие связи в этой области и что он хочет предложить ему билеты в первые ряды.

Менеджер сдерживал себя изо всех сил, но в конце концов согласился. Конечно он не был наивным и понимал, что агент пытается завязать с ним деловые отношения. И все же перспектива сидеть во время матча в первых рядах оказалась настолько соблазнительной, что он не смог сопротивляться. Он принял предложение агента, но настоял на том, что он сам оплатит билеты.

Три года тяжелого труда без малейших результатов, но, по правде говоря, прошел еще целый год, прежде чем он осведомился у агента о ценах на его продукцию, и еще два, прежде чем он получил заказ. Итого шесть лет. Но это было достигнуто именно благодаря «66 пунктам», а прибыль, которую компания с тех пор получила, вполне оправдала столь долгое ожидание.

Ну а результат? Результат – это конверт. Конверт с заработной платой. Заработная плата торговых агентов более чем вдвое будет превышать среднюю заработную плату по всей стране. Причина здесь только одна: 66 пунктов.