



Китаев-Смык А. Л., MBA

Управление работой с ключевыми клиентами (Key Account Management, КАМ)

Закон Парето гласит, что 20% усилий приносит 80% всех результатов. Если перевести его на язык бизнеса, то получится, что 20% клиентов делают 80% выручки. Этот закон находил себе подтверждение уже несколько столетий. В наши времена пропорция меняется и выглядит так: 30%-70% (анализ клиентской базы Мегафон в 2005 г. показал: 35%-65%). Так кто эти 30% нашей клиентской базы, которым мы обязаны стабильностью бизнеса, перспективами развития, да и просто – личным благосостоянием?

Ключевой Клиент (КК) – это потребитель продукции, для работы с которым необходимо комплексное техническое и коммерческое интегрированное решение. С КК необходимо поддерживать прямые контакты и развивать партнерство, чтобы обеспечивать соответствие производимой продукции потребностям данного потребителя.

Управление работой с КК (КАМ) – это фокусная работа по изучению КК, определению его потребностей и развитию партнерских отношений, результатом которой должно быть увеличение нашей доли объема в закупках КК, а также увеличение прибыльности бизнеса с ним.

Расшифровка определения КК представлена в таблице:

| Что делает КК важным: | Чем КК отличаются: | Чего хотят КК: |
|---|--|--|
| Большой объем его закупок | Потребности КК индивидуальны | Лучших цен |
| Стабильная прибыльность продаж | Высоким авторитетом на рынке, влиянием на других участников рынка | Лучшего качества |
| Уменьшающиеся издержки по его обслуживанию | Обладают высоким уровнем образования и опытом, технической подготовкой | Сервис и дополнительные услуги |
| Высокая предсказуемость его действий | Являются весьма квалифицированными переговорщиками и специалистами по закупкам | Прибыль от использования нашего продукта |
| Высокая стабильность | | Снижение своих расходов |
| Большая привлекательность для наших конкурентов | | Стабильность и безопасность, работая с нами |
| Реальность его потребностей | | Креативность в работе с ним (не для всех бизнесов) |
| Хорошая репутация на рынке | | Порою, эксклюзивность в работе с ним |
| Рост и развитие | | Партнерства |
| Высокие возможности для разработки (поставки новой продукции) | | Новых идей |

Ключом к КК является знание «Профиля» КК

Для успешной работы необходимо доскональное представление о всех аспектах существования КК:

■ Его бизнес:

1. История компании (дата и история образования, учредители, публикации о них).
2. Финансовые результаты (оборот, % валовой прибыли, объем закупок по нашему продукту).
3. Бизнес-цели и стратегии.
4. Организационная структура (количество сотрудников, основные подразделения, руководители).
5. Методы принятия решений (кто принимает решения, кто консультирует, кто утверждает и возможно ли влияние извне?)

■ Руководство КК:

1. Имя, дата рождения, семейное положение.

2. Персональные цели.
3. История этого человека (образование, опыт).
4. Хобби, увлечения.
5. Психотип личности.
6. Влияние внутри организации.

■ Систем закупок:

1. Централизованная.
 2. Распределенная.
- Кто из конкурентов работает с КК – доволен ли КК?

Развитие отношений с КК

Эволюция отношений с КК проходит через 3 стадии:

1. Вы – продавец продукции.

Начав поставку своего продукта клиенту, необходимо регулярно (возможно после каждой поставки) посещать его для осведомления о качестве продукции и качестве сервиса. Это несколько напоминает вопрос официанта: «Как Вам понравилось это блюдо?». В ресторане это может показаться навязчивым, но в реалиях бизнеса все испытывают дефицит человеческого внимания... Да и цель этого вопроса – убедиться, что клиент не планирует разрыв с Вами.

Также необходимо убедиться в полном выполнении требований клиента к поставляемой продукции. И сделать презентацию продукции, сервиса и наших возможностей для Высших лиц компании. Хорошим способом получить обратную связь может быть анкетирование КК, с количеством вопросов не более десяти (на большее количество вопросов КК может «не найти» время).

2. Вы – поставщик продукции и услуг.

Совместный анализ процесса поставок, совместная работа с командой КК для снижения затрат, обсуждение долгосрочных контрактов – выдвигает Вас в ряд основных поставщиков КК. Интеграция в системы управления клиента, вовлечение клиента в процесс контроля качества поставляемой ему продукции, обсуждение вариантов оплаты (в зависимости от качества работы) – делает Вас важнейшим поставщиком. Для удержания достигнутых позиций в работе с

Работа по продвижению своего товара должна вестись со всеми лицами, входящим в DMU:

| Участник | Действия |
|-----------|---|
| Противник | Подчеркнуто уважительное отношение, не позволяющее ему втянуть Вас в словесную баталию. Негативное отношение к продукту конкурента высказывать не рекомендуется |
| Союзник | Благодарность в его адрес в виде эмоционального посыла |
| Советник | Показать характеристики Вашего продукта, его отличительные черты, подчеркнув преимущества, и предъявить факты всего вышесказанного |
| Подписант | Показать надежность Вашей компании, которая обеспечит безопасность будущего партнерства. Выявить все выгоды, открывающиеся перед его компанией, при переходе на Ваш, к примеру, ПВХ-профиль |

КК необходимо создание команды по работе с КК, обслуживающей комплексные запросы клиента комплексными решениями. Преимуществами командной работы с КК будут:

- Разносторонние, креативные решения.
- Управление многофункциональными задачами.
- Расширение и углубление базы контактов.

3. Вы – стратегический бизнес-партнер.

Проводятся совместные маркетинговые акции, которым предшествуют совместные маркетинговые исследования. Контракт о долгосрочном сотрудничестве подразумевает интеграции в электронные системы управления друг друга, совместную работу команд по разработке новой продукции и оптимизации расходов.

Ярчайшим примером партнерства, находящегося на этой стадии развития, является альянс компании KALEVA (Россия) и компании RENAУ (Германия). Начав с размещения торговой марки KALEVA на защитной пленке, покрывающей ПВХ-профиль, компания RENAУ разработала уникальную серию ПВХ-профилей, переработку которой ведет только российская компания.

Тактики «Сцепления»

- Техническое консультирование персонала клиента.
- Совместное участие в выставках и семинарах.
- Гарантированное наличие продукции на складе под КК.
- Помощь в продвижении Ваших контактных лиц по службе.
- Анкетирование КК о работе Вашей компании.
- Совместное прогнозирование закупок.
- Обсуждение сбалансированной ценовой политики.
- Поздравления с праздниками.
- Регулярное информирование о всех новинках.
- Привлечение сотрудников КК для продвижения нашей продукции.

Выявление лиц, принимающих решение

В отличие от небольших компаний, где решение, к примеру, о переходе на другой

ПВХ-профиль принимает владелец компании, в крупных компаниях, особенно если производство ПВХ-профиля является лишь частью строительного холдинга, существует Группа лиц, принимающих решение (DMU – Decision Making Unit):

- Человек, принимающий решение. Его авторграф будет венчать труд разработчиков ПВХ-профиля, производственного коллектива, работу отдела продаж и собственно КАМ (Key Account Manager – Ведущего менеджера). Именно он определяет стратегию своей компании и подписывает контракты.
- Человек, влияющий на принятие решения, – советник, эксперт в обсуждаемом вопросе, поэтому оказывает влияние на человека, принимающего решение.
- Союзник – человек, получающий выгоду от принимаемого решения. Выгода, как правило, не материальная, важен эмоциональный фон (друзья, бывшие коллеги). Он снабжает неконфиденциальной информацией о событиях, предлагает идеи по развитию бизнеса.
- Противник – человек, являющийся союзником конкурента. Отличается крайней необъективностью, негативен ко всем Вашим идеям.

Работа по продвижению своего товара должна вестись со всеми лицами, входящим в DMU.

Продвижение продукта: реклама и связи с общественностью (Public Relations)

Первостепенная задача отдела маркетинга – это ответ на вопрос: «Кто наша «Целевая Аудитория?» ЦА – это люди, принимающие решение о приобретении нашего продукта. В сфере корпоративных продаж В2В (Business-to-Business) ЦА – это руководство компании, в сфере частных продаж В2С (Business-to-Client) ЦА – это люди, проживающие на территории маркетинговой активности компании. Так, коммуникации с

потребителем могут проходить на двух плоскостях – В2В и В2С, со всеми вытекающими отсюда особенностями.

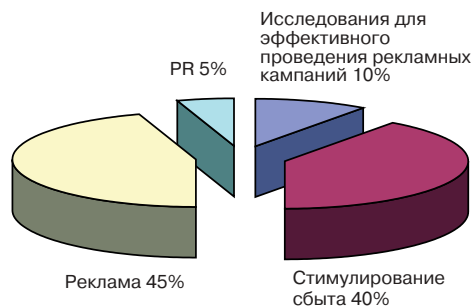
В маркетинговой практике используются различные приемы и методы общения с ЦА для получения желаемой ответной реакции. К основным методам неличной массовой коммуникации относят рекламу в СМИ, наружную рекламу, «директ мейл» и связи с общественностью (Public Relations).

Рекламная кампания, проводимая по всем коммуникационным каналам, является капиталоемким мероприятием, поэтому требует всестороннего предварительного исследования, мониторинга в режиме on-line и последующей оценки эффективности. Если речь идет о затратах в несколько сотен тысяч Евро, то целесообразнее провести тестирование и т.п. работы, стоимость которых составляет 10-20 тысяч Евро.

Маркетинговый бюджет

Среди методов формирования маркетингового бюджета наиболее распространенными являются:

- От объема реализованной продукции (1-5%).
- Доли от полученной прибыли (10-25%).
- Увеличение прошлогоднего бюджета на 5, 10, 15% и т.д.



Маркетинговый бюджет

Разновидности рекламных обращений

1. Информационное – создание или увеличение количественных показателей объемов продаж.
2. Напоминающее – поддержание сбыта в период падения спроса.
3. Имиджевое – утверждение образа фирмы в представлении действующих и потенциальных потребителей.

Наружная реклама

Преимущественно используется в сфере В2С и находит свое выражение в плакатах, стендах, транспарантах, щитах, световых табло и т.п. Обладает весьма действенным эффектом и поэтому высокой ценой (аренда щита 6x3 м в Москве стоит примерно 3000 \$/месяц). При хорошем размещении позволяет осуществить большое число повторных контактов при относительно слабой конкуренции носителей рекламы.

Реклама:

| B2C | B2B |
|---|--|
| <p>Это любая форма неличного представления и продвижения идей, товаров или услуг с помощью средств массовой информации (газет, журналов, телевидения и радио), формирующая определенное отношение или мнение по поводу данного товара или марки. То есть реакцию на уровне восприятия, которая в свою очередь формирует поведенческую реакцию – желание потребителя приобрести рекламируемый товар.</p> | <p>Для размещения рекламных обращений выбираются специализированные журналы, если есть – газеты. Так же возможно воздействие на ЦА B2B через рекламу для ЦА B2C. Для завоевания нового дилера компании-производители часто в своих рекламных модулях перечисляют действующих дилеров. Здесь прослеживается двойная цель – помочь своим дилерам и привлечь новых, как бы говоря: «Вливайтесь в ряды наших дилеров – и у Вас будет рекламная поддержка и многое другое!»</p> |

Директ мейл

Применим к сферам B2B и B2C. Высокая избирательность аудитории и близкий к личностному характеру контакт делает этот способ весьма продуктивным.

Стоимость прямой рассылки рекламных материалов по почте России по 10000 адресатов составляет около 5000\$. Эффект достигает минимум пятью траншами – половина адресатов откликаются на рекламный посыл. Стоимость рассылки по электронной почте уменьшается каждый день, но, будучи атакованным подобными письмами, предпочту проигнорировать этот хулиганский способ рекламы.

Реклама на месте продажи

В большей степени относится к сфере B2C, однако вполне применима и к Отделу работы с клиентами (компаниями) в поддерживаемом режиме. Т.е. показывающим дилеру, какие рекламные материалы есть у компании-производителя и как правильно их надо размещать.

■ Информационная деятельность точки продаж – плакаты, буклеты, листовки, сувенирная продукция.

■ Фирменная одежда менеджеров по продажам, замерщиков.

Стимулирование сбыта

Мероприятия по стимулированию сбыта способствуют расширению продажи товаров, уже не считающихся новинками, о которых у покупателя сложилось некоторое представление благодаря либо рекламе, либо собственному опыту использования (потребления).

В сфере B2B одним из самых действенных маркетинговых инструментов является участие в отраслевой выставке. Обычно, принимая решение об участии в выставке, пытаются решить сразу несколько задач:

1. Демонстрация продукции: на выставке возможна демонстрация всей продукции; для новых моделей выставка – прекрасное место для демонстрации и изучения спроса.
2. Изучение рынков сбыта: на выставке можно изучить спрос на большинство моделей; на выставку съезжаются торговые агенты, дилеры, заказчики со всех концов России и ближнего зарубежья. Если они узнают о вашей продукции, то ваши рынки сбыта могут значительно расшириться.
3. Реклама продукции.
4. С точки зрения имидж-рекламы, выставка – прекрасное место для встречи с представителями прессы, специалистами, руководителями фирм.
5. Сбыт продукции. Выставка – прекрасное место для заключения договоров на разработку моделей по направлениям деятельности.
6. Изучение продукции конкурентов. На выставке изучение продукции конкурентов может происходить как бы случайно, под видом посетителя. Возможны и непосредственные контакты с представителями конкурента.

Связи с общественностью (Public Relations)

В качестве определения PR перечислим его основные функции:

- Изучение общественного мнения и ожиданий общественности.
- Установление и поддержание контактов между фирмами, населением, государственными и общественными организациями.
- Ликвидация слухов и опровержение клеветнической информации.
- Гармонизация внутрифирменных отношений.
- Создание имиджа и репутации, способствующих достижению фирмой поставленных целей.

PR ведется преимущественно на коммерческой основе: проведение семинаров, пресс-конференций, общественная и благотворительная деятельность, юбилейные мероприятия. Их главная цель – преодоление неприязни к товару и фирме-производителю. Кроме того, PR включает фирменный стиль торгового предприятия, соответствующий дизайн фирменных бланков, прямую рассылку и т.п. Все это способствует созданию определенного имиджа и, при условии правильно поставленного процесса продаж, отражается на коммерческих успехах предприятия.

Семинары, проводимые компанией-производителем (для примера ПВХ-профиля) для своих клиентов (производителей светопрозрачных конструкций), являются весьма действенным методом по созданию позитивного представления о продукте, о компании непосредственно у продавца окон. Знания, полученные после посещения семинара, во-первых, повышают техническую подготовку продавца окон, во-вторых, вселяют уверенность в том, что он продает продукт, который принесет радость покупателю на многие годы. Совместные семинары с другими участниками рынка позволяют проводить комплексное обучение продавцов окон и увеличивают PR-эффект подобных мероприятий.

Кросспромоушн (совместные акции одной или более компаний) стали символом рекламных кампаний нашего времени. Приверженцы одного из участников акции проникаются интересом и уважением к другому участнику акции и наоборот, т.о. число клиентов каждого участника увеличивается.

Поэтому PR можно определить и как искусство создания благоприятного климата по отношению к фирме-производителю у самой широкой публики. С помощью PR до сознания людей доносят мысль о том, что фирма имеет своей целью не только получение прибыли (прибыль – естественный результат деятельности каждого нормально работающего предприятия), но и удовлетворение потребностей самых разнообразных людей, и не только покупателей.

В очередном выпуске будет освещен следующий вопрос:

■ Выпускники бизнес-школы: что изменилось в подходе к управлению компанией после получения степени Магистра экономических наук?

*Директор Департамента продаж PLAFEN
Кутаев-Смык А.Л., MBA.
Alex_ks@plafen.com*

Уважаемые читатели журнала-каталога «Оконное производство», Редакция журнала просит Вас высказать Ваше мнение по освещаемым в рубрике «Сбытовая политика фирмы» вопросам. Многие читатели, с которыми приходилось обмениваться мнением при личных встречах во время проведения различных отраслевых выставок, на-

ходят данную рубрику познавательной и позволяющей систематизировать полученные ранее знания и практический опыт построения системы продаж. Согласны ли Вы с этим мнением? Есть ли у Вас пожелания по обсуждению каких-либо вопросов, дополняющих и расширяющих рубрику? Ведущий рубрики и мы будем очень признатель-

ны Вам за присланные в адрес автора рубрики или адрес редакции письма с Вашим мнением!

*С уважением,
Редакция «Оконного производства»
winpro@mail.ru*