

# Содержание

<i>К читателю</i> .....	15
<i>Об авторах</i> .....	17
<i>От авторов</i> .....	19
<b>Предисловие. О книге</b> .....	21
1 Для кого эта книга?.....	23
2 Почему авторы решили поделиться в книге бесценной информацией, ранее доступной только на дорогах 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
<b>Часть 1. Введение</b> .....	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
<b>Часть 4. Работа с входящим потоком клиентов</b>		<b>95</b>
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 обременительными? ..... 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 сто́ит 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

<b>Часть 9. Обсуждение ценового вопроса</b> .....	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
 <b>Часть 10. Заключение контракта</b> .....	 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
 <b>Часть 11. Последующая работа</b> .....	 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** .....

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

# К читателю

**К**нига 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](http://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 халяву», 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

**П**од 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 бегаёт 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 продают 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](mailto:radmilo@salecraft.ru)

Евгений Колотилов: [kolotiloff@reklamy.ru](mailto:kolotiloff@reklamy.ru)

Предисловие

**О КНИГЕ**

# 1 Для кого эта книга?

Для менеджеров по работе с ключевыми клиентами (key account managers)<sup>1</sup>, 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 бóльшие 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.

---

<sup>1</sup> 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?**

**Д**ействительно, 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?**

**К**нига 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 дорогого оборудования, услуги для компаний, продажа автомобилей корпоративным клиентам, работа с госсектором и т.п.

В то же время любой читатель, сумеющий «спроецировать» 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?**

**Ч**тение 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?

**В**се вопросы для этой книги были либо в разное время присланы 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.

Часть 1

# **ВВЕДЕНИЕ**



## 8 Что такое крупный клиент и крупный контракт?

Для разных компаний определения этих понятий неодинаковы. Для одних продажа на 30 000 руб. будет крупной, для других продажа и на 300 000 долл. может оказаться мелкой рядовой сделкой. Поэтому «крупный клиент» – понятие относительное.

В качестве условного ориентира под словами «крупный клиент» будем подразумевать клиента, годовой объем продаж которому составляет не менее 10% общих доходов всей вашей компании. Например, если оборот вашей компании составляет 20 млн руб. и один из клиентов купил у вас на 2 млн руб., то такого клиента мы и будем считать крупным.

Стоит знать и помнить, что если клиент приносит вам больше 20% общих доходов, то это может вызвать критическую зависимость компании от данного клиента.

Когда один клиент обеспечивает более 50% общего дохода, ситуация приближается к тому, что называется «моноклиент».

Компании, работающие с несколькими крупными клиентами, которые в совокупности приносят ей львиную долю дохода, должны отдельно осуществлять программу по обеспечению лояльности таких клиентов.

Кроме того, существуют отрасли, где крупным считается клиент, который, несмотря на малый удельный вес в общем обороте компании, приносит в несколько раз больше, чем среднестатистический клиент. Например, сотовый оператор связи, где средняя сумма счета за месяц составляет 300 руб., может считать всех клиентов, чей месячный счет превышает 1500 руб., крупными и присваивать им VIP-статус.

## 9 Что такое ключевой клиент?

**П**од словами «ключевой клиент» следует понимать клиента, стратегически значимого для компании. Помимо клиентов, приносящих вам более 10% дохода, это может быть и клиент, с которым компания пока не работает или работает в незначительных объемах, но который очень перспективен для дальнейших отношений. К таким клиентам в первую очередь относят тех, у кого существует значительный бюджет на закупки товаров и услуг, продажей которых занимается ваша компания. Лучшим доказательством их перспективности являются значительные доходы, получаемые конкурентами вашей компании в результате работы с данными заказчиками. Рассматривая возможности работы с такими клиентами, компания должна максимально точно оценить сильные и слабые стороны конкурентов, уже работающих с ними. Иногда стоит попробовать договориться с конкурентами о субподряде или просто о сосуществовании.

Ключевыми можно считать и клиентов, известных в своей отрасли или на своей территории. Сотрудничество с ними может значительно помочь при дальнейшем продвижении продуктов и услуг компании. Это, в частности, перспективно для компании, если она фокусируется на работе в вертикальных рынках, т.е. предлагает типовые или индивидуальные решения определенным группам клиентов (например, компаниям телекоммуникационного сектора, госучреждениям и т.п.). Этих клиентов можно назвать также имиджевыми клиентами.

# 10

## Обязательно ли ключевой клиент является крупным клиентом и должен приносить много денег?

**Н**ет, не обязательно. Крупный клиент может быть ключевым, а вот ключевой крупным быть не обязан.

Ключевым клиентом может быть так называемый «имиджевый клиент»: это клиент, который покупает у вас мало, но при этом является узнаваемым и известным. Существует ошибочное мнение, что работа с имиджевыми клиентами бесполезна для компании, если они не приносят ей много денег. Однако если вы в своем бизнесе начнете разделять то, на какие деньги вы живете сегодня, и то, на что будете жить завтра, важность имиджевых клиентов станет очевидной. Ссылаясь на то, что вы работаете с этим имиджевым клиентом, и используя его рекомендации, вы сможете открыть двери во многие другие крупные компании.

Кроме того, иногда клиента делают ключевым (даже при не очень большом доходе, получаемом от него) его особые компетентность и требовательность, так как работа с таким клиентом способствует соблюдению компанией высоких профессиональных стандартов и ее постоянному совершенствованию.

Подобные клиенты зачастую помогают обнаружить слабые места компании, и иногда благодаря им инициируются такие проекты, как «Улучшение схемы взаимодействия подразделений компании», «Организация четкого управления проектами», «Построение системы CRM». Если крупные клиенты непосред-

ственно и существенно влияют на финансовые показатели компании, то ключевые клиенты этого типа оказывают значительное влияние на внутренние процессы и процедуры в компании, а также (опосредованно) на профессиональный уровень сотрудников компании. Очевидно, что и те и другие нужны компании.

# 11

## Сколько крупных (ключевых) клиентов может быть закреплено за одним менеджером?

**З**а одним менеджером, как правило, закрепляется от одного до трех крупных или ключевых клиентов. Работа с ними требует больше аналитики, усердия и подготовки, чем работа с другими клиентами. Это диктует и особый подход к ней – нельзя собирать сведения о крупном (ключевом) клиенте в том же формате, что и о разовых и мелких клиентах.

Правильнее все же исходить из количества денег, которые приносит компании конкретный менеджер, а не из числа клиентов.

Если ваша компания еще не работает с ключевым клиентом, а только пытается наладить с ним отношения, то этим может заниматься и менеджер по развитию бизнеса.

# 12

## Стоит ли менеджеру по работе с ключевыми клиентами работать и с мелкими клиентами тоже?

**В** идеале менеджеру по работе с ключевыми клиентами не стоит этого делать. Подход «курочка по зернышку клюет» здесь скорее вреден, чем полезен. За то время, которое было потрачено им на мелких клиентов, он мог бы принести своей компании больше денег, сконцентрировавшись только на ключевом клиенте, например продав ему что-нибудь еще.

В крупных компаниях менеджерам по работе с ключевыми клиентами запрещено заниматься мелкими заказчиками. Этот запрет может выглядеть и как ограничение по числу клиентов, с которыми он имеет право работать (не более двух-трех), и как ограничение по сумме контракта, когда всех клиентов, делающих заказ меньше определенного размера, он обязан передавать другим сотрудникам, специально нацеленным на работу с мелкими клиентами.