

MERCURI
international

КАК

ЭЛЕКТРОННАЯ КНИГА

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ — ТОЛЬКО ЛИЧНО?

Как управление ключевыми
клиентами помогает сохранить
личный подход в цифровом мире

УПРАВЛЕНИЕ КЛЮЧЕВЫМИ
КЛИЕНТАМИ

СОДЕРЖАНИЕ

КЛЮЧ(И) КО ВСЕМУ _____	3
КЛЮЧЕВЫЕ КЛИЕНТЫ — КТО ОНИ? _____	5
ЭТО ЛИЧНОЕ _____	6
ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО _____	8
ИНВЕСТИРУЙТЕ, ЧТОБЫ ВПЕЧАТЛЯТЬ _____	10

ВВЕДЕНИЕ

КЛЮЧ(И) КО ВСЕМУ

Такое определение помогает, но это все же не четкое описание дороги к успеху. Чтобы как следует понять мир управления ключевыми клиентами, нам стоит взглянуть на то, каким он (до недавнего времени) был, каким является сейчас и (что, пожалуй, главное) что нужно, чтобы оказаться там, где мы хотим.

Тем не менее, в том, как Gartner описывает одну из важнейших задач системы управления ключевыми клиентами, все же есть кое-что важное, необходимое для понимания будущего этого подхода. Концепции «взаимовыгодного партнерства» и «четкой стратегии и структурированной программы» имеют центральное значение для появления более современного определения управления ключевыми клиентами.

«Управление ключевыми клиентами (КАМ) — это процесс планирования взаимовыгодных партнерств между организацией и ее самыми значимыми клиентами и управления ими. Ключевые клиенты необходимы для устойчивого и долгосрочного роста организации и требуют существенных вложений как времени, так и ресурсов. Менеджеры по продажам обязаны иметь четкую стратегию и структурированную программу по обслуживанию и развитию таких стратегически важных клиентов.»

Источник: Словарь Gartner

Несмотря на то, что определение к подходу управления ключевыми клиентами почти не меняется, в том, как он используется, произошли кардинальные перемены. И поспособствовали этому по меньшей мере два фактора — прорывные технологии и недавние изменения в том, «где» и «как» работать.

Цель этой электронной книги — не просто проанализировать повсеместный переход к удаленной работе и все более широкое использование

Zoom и других сервисов для проведения онлайн-конференций в нашей жизни, но и признать одну истину. Управление ключевыми клиентами в значительной степени опирается на построении близких и долгосрочных отношений.

А как их строить, когда мы все работаем удалённо?



С ЧЕГО НАЧАТЬ

КЛЮЧЕВЫЕ КЛИЕНТЫ — КТО ОНИ?

Рост популярности подхода управления ключевыми клиентами связан с финансовыми причинами. Закон Парето утверждает, что 20% усилий дают 80% результата, и правило это справедливо и для ваших клиентов. Другими словами, 20% самых активных клиентов приносят 80% прибыли. Если провести сравнение с показателем конверсии для нового бизнеса, то становится понятно, что экономически выгоднее направить свои усилия на удержание наиболее эффективных клиентов, чем тратить время на

поиск новых (если встает выбор при распределении ресурсов).

Поэтому работа по управлению ключевыми клиентами начинается с выявления клиентов, наиболее значимых для развития вашего бизнеса, — они заслуживают особого внимания. О них нужно заботиться, чтобы они оставались с вами и (в идеале) создавали дальнейшие возможности для роста.

Теперь вы понимаете, каких клиентов считать ключевыми. Что дальше?

Ключевые, стратегические или глобальные? Краткое объяснение.

- **КЛЮЧЕВОЙ** клиент — тот, кто способствует успеху компании.
- **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ** клиент — тот, кто важен для выживания вашей компании.
- **ГЛОБАЛЬНЫЙ** клиент — это **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ** клиент, который ведет деятельность в нескольких регионах.

КАК ВЗАИМОДЕЙСТВОВАТЬ ЭТО ЛИЧНОЕ

Предположим, у вас есть нужные люди с необходимыми для своей работы навыками (что, впрочем, уже отдельная тема). Давайте поговорим о том, как эти люди взаимодействуют с клиентом.

Когда-то давно между менеджером по ключевым клиентам и самим ключевым клиентом существовало вполне физическое взаимодействие. Менеджер проводил много времени в офисе такого клиента, а с «обычными» клиентами чаще всего общался по телефону или электронно.

Ситуацию меняет ряд факторов. Во-первых, все большая глобализация рынка разбрасывает наших клиентов по разным континентам, и мы, разумеется, не можем так часто встречаться с ними.

В ответ на это развиваются новые технологии. Сегодня видеоконференции считаются скорее нормой, чем исключением. Мы привыкли к такому способу общения и начали осознать, что для него требуется совершенно иной набор навыков.

**Будьте внимательны к
существующим клиентам**

**«Удержав на 5 % больше
клиентов, можно
увеличить прибыль
компании на 25 %.»**

Источник: Фред Райхельд, создатель индекса
потребительской лояльности (NPS)

И наконец, из-за недавних «событий» почти вся коммуникация почти целиком проходит в цифровом пространстве. Даже в тех случаях, когда ключевой клиент сидит в соседнем с нами здании. Все эти факторы создают определенную сложность при

попытке разделить управление ключевыми и обычными клиентами: как дать клиенту почувствовать себя особенным, если вы не можете лично приехать к нему и выразить свою признательность?



ОТНОШЕНИЯ



УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ



УДЕРЖАНИЕ

Управление ключевыми клиентами заключается в построении отношений и ведет к трем основным результатам:

«Наши отношения с ключевыми клиентами улучшились»

«Рейтинги удовлетворенности наших клиентов выросли»

«Удержание клиентов стало даваться нам лучше»

Источник: The Effectiveness of Key Account Management Practices («Эффективность практик управления ключевыми клиентами»), Davies/Ryals, 2020 г.

ПЕРЕХОД В ЦИФРОВУЮ СРЕДУ

ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО

«Когда тратишь такие большие деньги, ожидаешь соответствующего отношения к себе».

Так в августе 2019 года начиналась статья McKinsey, где говорилось об управлении ключевыми клиентами, а именно о том, как подъем цифровых технологий меняет правила игры.

Весьма примечательно, что они заключили, что время, когда руководители отделов продаж будут летать на встречи с клиентами **ВОТ-ВОТ** настанет.

Смещение баланса сил между интуитивным персонализированным взаимодействием и аналитическим подходом, основанным на данных, идет полным ходом. Среднегодовые темпы роста компаний, инвестировавших в высокие технологии и аналитику, оказались вдвое выше, чем у менее продвинутых в цифровом смысле компаний.

89% B2B-компаний
считают, что будут
прибегать к управлению
ключевыми клиентами
еще чаще

Источник: [Globalpartnerstraining.com](https://www.globalpartnerstraining.com)

Это вполне логично на уровне стандартного клиента — в конце концов, дело в том, что распределение времени и ресурсов, а также цифровые методы маркетинга и продаж помогают охватить гораздо больше, чем просто общение лицом к лицу, однако мир управления ключевыми клиентами может быть непредсказуем.

Однако если мы посмотрим на это с точки зрения клиента, все начнет проясняться.

Руководители глобальных корпораций, фигурирующих в списке Fortune Global 500, как правило, очень, очень занятые люди. У них действительно нет времени (или желания его тратить) на долгие телефонные разговоры с поставщиками.

Цифровое взаимодействие, которое во многих случаях позволяет им самостоятельно получать информацию, потенциально является лучшим использованием их самого ценного ресурса — времени.

«Самые быстроразвивающиеся компании пользуются продвинутой аналитикой для радикального улучшения показателей своих продаж и имеют двузначный рост при минимальных вложениях в отделы продаж и первоначальную стоимость активов.»

Источник: McKinsey.com

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ИНВЕСТИРУЙТЕ, ЧТОБЫ ВПЕЧАТЛЯТЬ

Как и во многих других областях продаж, от AI до BI, здесь важно понимать, что технологии сами по себе нейтральны — разница заключается в том, как они применяются.

Технологии — это лишь инструмент, который отлично поддерживает другую деятельность: платформы для видеоконференций позволяют нам общаться лицом к лицу на расстоянии, BI-инструменты дают нам данные для информационной поддержки таких встреч, CRM-системы позволяют всегда иметь подробные данные о клиенте под рукой.

Чтобы управление ключевыми клиентами осуществлялось успешно, нужно соединить все кусочки в «соответствующее отношение» к клиенту, чтобы тот чувствовал себя

ценным, был более лояльным и в идеале финансово активным. Многие навыки, которыми обладают лучшие менеджеры по работе с ключевыми клиентами — это те же навыки обычного менеджера по работе с клиентами, но сосредоточенность и внимание к деталям, ориентированное на клиента, в этом случае выходят на другой уровень. Если умение подчеркнуть достоинства продукта заключается в понимании потребностей клиента, то управление ключевыми клиентами — это еще один шаг вперед. Оно позволяет предвидеть те потребности бизнеса, о которых клиент еще даже не подозревает. Это тесные, личные отношения, которые строятся на кропотливом, детальном изучении и последующем применении знаний на практике.

Ваши клиенты менее лояльны к вам, чем вы думаете...

«Только 29 % B2B-клиентов полностью связывают себя со своими поставщиками...

...а 71 % клиентов с радостью поработает с кем-нибудь еще»

Источник: Исследование B2B-рынка, Gallup

Навыкам, которыми обладают лучшие менеджеры по работе с ключевыми клиентами, необходимо обучать, особенно в цифровую эпоху. Времена, когда на KPI могли серьезно повлиять харизматичность менеджера и его способность заполучить столик в выбранном клиентом ресторане, давно прошли. Компаниям необходимо инвестировать в программы, которые позволяют менеджерам по работе с ключевыми клиентами получать актуальные для цифровой эпохи навыки, развивая, а не заменяя умения, которые они получили, работая старыми методами.

Компания Mercuri International понимает разницу между навыками, необходимыми для работы с клиентами и работы с ключевыми клиентами, и предлагает методики обучения, которые выведут эффективность отдела продаж на новый уровень.

Благодаря правильным инструментам для работы и пониманию, что **обучение — это ключ к успеху**, будущее управления ключевыми клиентами выглядит иначе, но определенно радостнее, чем когда-либо.

«Около 70 % программ изменений терпят крах по разным поведенческим причинам. Важно отметить, что менеджеры по продажам не имеют навыков, необходимых для достижения успеха в цифровой среде. Благодаря умению развивать компетенции три самые первые компании в рейтинге имеют маржу по EBITDA в два раза большую, чем у последних трех компаний. Таким образом, новые программы повышения эффективности продаж — это инвестиция в выявление необходимых навыков и в обучение, которые спровоцируют изменения в культуре продаж.»

Источник: McKinsey.com

Ресурсы/ссылки:

Словарь Gartner (<https://www.gartner.com/en/sales/glossary/key-account-management-kam->)

Zero Defections: Quality Comes to Services («Успешное удержание клиентов и качество в обслуживании»), Harvard Business Review, Reichheld/Sasser, сентябрь–октябрь 1990 г.

The Effectiveness of Key Account Management Practices («Эффективность практик управления ключевыми клиентами»), Davies/Ryals, 2020 г.

How digital is powering the next wave of growth in key-account management («Как цифровые технологии провоцируют следующую волну популярности управления ключевыми клиентами»), McKinsey, 7 августа 2019 г.

10 Surprising Stats About Strategic Account Management (SAM) Plans («Удивительная статистика по планам по управлению стратегическими клиентами»), Mercuri International/Rain Group

What the future science of B2B sales growth looks like («Будущий рост продаж в B2B»), McKinsey, 4 января 2018 г.

Analytics and Advice for B2B Leaders («Аналитика и рекомендации для руководителей B2B-компаний»), исследование Gallup, 2016 г.



Чтобы узнать больше о том, как Mercuri International может помочь вам
достичь успехов в продажах, напишите нам по адресу
hello@mercuri-int.ru.

ru.mercuri.net

