

КЕЙ-АККАУНТ МЕНЕДЖЕР КАК ОСНОВНОЕ ЗВЕНО ЭФФЕКТИВНЫХ ПРОДАЖ И ПРОДВИЖЕНИЯ ПРОДУКЦИИ

© Егоркина А.И.*

Поволжский государственный университет сервиса, г.о. Тольятти

В статье рассмотрены значение и ценность ключевых клиентов для организации. Выявлены основные преимущества работы с ключевыми клиентами, а также определение кей-аккаунт менеджера (КАМ), как незаменимой и основной единицы в эффективной работе с ключевыми клиентами.

Ключевые слова: кей-аккаунт менеджер (КАМ), ключевые клиенты, эффективные продажи, краткосрочное планирование.

Эффективные продажи – залог успеха и процветания организации в современных условиях. Основная задача поставщика – заинтересовать клиента в покупке, правильно предоставить товар или услугу и продемонстрировать выгоды, которые получает клиент при приобретении данного предложения.

Можно сказать, что успех продаж напрямую зависит от коммерческого предложения, которое предоставит покупателю менеджер по продажам.

Также каждому руководителю известно, что самая большая ценность компании – это ее ключевые клиенты. Знать преимущества работы с различными клиентами, что компания получит после их привлечения, а также уметь принимать эффективные и приносящие дополнительный доход решения является задачами кей-аккаунт менеджера (КАМ).

В общих чертах, к основным целям работы менеджера по работе с ключевыми клиентами можно отнести:

- ответственность за продажи, развитие дистрибуции и продвижение продукции, маркированной товарными знаками, право на использование которых на территории РФ принадлежит поставщику в ключевых сетях (клиентам), работающим в регионе;
- проводить переговоры с филиалами клиентов, с целью заведения (продвижения) новой продукции и проведения промо-активностей;
- выстраивать коммуникацию и деловые отношения с региональными офисами сети клиента;
- устанавливать контроль над исполнением договорных обязательств с клиентом на региональном уровне;
- осуществлять контроль над реализаций промо-активностей и программ по мерчандайзингу, проводимых в торговых точках;

* Ассистент кафедры «Экономика и управление».

- организовать промо-активности у клиента на региональном уровне, в рамках договорных отношений;
- обеспечивать соблюдение рекомендаций коммерческой политики поставщика.

Клиента можно отнести к рангу ключевых клиентов, если он: приносит стабильную и довольно высокую прибыль; сотрудничает с компанией как с надежным партнером; рассчитывает на долгосрочное сотрудничество; способствует увеличению объема продаж; оказывает влияние на формирование рынка в своей отрасли; способен влиять на закрепление имиджа компании благодаря своему кругу общения [2, с. 98].

Для успешной работы с ключевыми клиентами необходимо выяснить, к какой группе они относятся. Всех ключевых клиентов можно условно разделить на несколько групп:

- 1) «кормилец» – такой клиент обеспечивает основную прибыль компании – от 10 % в денежном выражении от общей суммы. Такой клиент, как правило, ценен для компании и лоялен к ней;
- 2) «перспективный» – новый клиент, располагающий значительным бюджетом для приобретения продуктов компании. Он также может быть «кормильцем» одного из конкурентов;
- 3) «имиджмейкер» – клиент с известным именем, который занимает лидирующие позиции в своей отрасли (регионе);
- 4) «эксперт» – клиент, который выдвигает высокие требования к качеству товаров и уровню сервисов компании. Именно такие клиенты – направляющая и движущая сила своей отрасли [5, с. 17].

Ключевые клиенты являются желаемым объектом компаний-конкурентов, которые будут пытаться их переманить. Задачей же кей-аккаунт менеджера, который работает с подобными ключевыми клиентами, является предотвращение развития данной ситуации и уход от демпинговой ситуации, чтобы сохранить на приемлемом уровне прибыль, которая устроит его компанию [3, с. 146].

Для того чтобы сделать сотрудничество с ключевыми клиентами долгосрочным и выгодным, целесообразно придерживаться такого плана действий:

- 1) оценить состояние исходной базы работы с ключевым клиентом;
- 2) наметить цели в работе с ключевым клиентом;
- 3) выбрать мероприятия по улучшению состояния исходной базы работы;
- 4) выбрать стратегию, направленную на достижение поставленных целей.

Работая с ключевым клиентом, КАМ должен собрать достаточный объем информации, чтобы иметь возможность самому инициировать события в отношениях между компанией и ключевым клиентом. Так, КАМу следует собрать информацию об истории компании, ее организационной структуре,

наличии или отсутствии дочерних предприятий, количестве сотрудников. В случае если компания-поставщик уже работает с таким клиентом, необходимо оценить историю отношений с ним (какой товар и сколько его поставляли), выявить сильные и слабые стороны сотрудничества с клиентом, а также то, как можно улучшить и расширить сотрудничество с ним.

В своей работе КАМу необходимо ориентироваться именно на краткосрочное планирование, чтобы лучше реагировать на изменение потребностей ключевых клиентов и удовлетворять их. Под краткосрочным планированием понимают:

- разработку стратегии взаимодействий с различными подразделениями ключевых клиентов;
- разработку стратегии проведения переговоров «один на один» и группой лиц, уполномоченных принимать решения;
- прогнозирование, планирование результатов переговоров с ключевым клиентом и разработка методов влияния на них;
- расширение сотрудничества с ключевым клиентом;
- определение основных факторов, влияющих на расширение сотрудничества с ключевым клиентом;
- составление альтернативных планов работы с ключевым клиентом;
- определение методов продвижения своей компании у ключевого клиента;
- определение методов формирования барьеров для доступа конкурентов к ключевым клиентам [1, с. 126].

Ориентируясь на полученную информацию, краткосрочное планирование базируется не на предположениях, а на фактах. Это планирование, которое по определению находится под влиянием рынка.

Для того чтобы процесс взаимодействия между поставщиком и закупщиком был успешным, следует составить план развития взаимоотношений, который включает в себя такие компоненты:

1. Постановка целей по ключевому клиенту.
2. Цели компании-поставщика должны соответствовать цели закупщика (ключевого клиента).
3. Развитие стратегии и тактики осуществления плана подразумевает анализ продукта компании, его цены и других составляющих:
 - продукт (например, определение потребности клиента в продуктах компании);
 - цена (например, необходимо ли снижение цены для завоевания большей доли бизнеса ключевого клиента);
 - продвижение товара (каким образом будут использованы коммуникативные процессы для достижения целей ключевого клиента);
 - место продаж (для достижения целей ключевого клиента, возможно, потребуется изменить методы дистрибуции).

4. Составление плана в письменной форме и его обсуждение с руководством, а также поступательное стратегическое взаимодействие с ключевым клиентом.

Для выполнения плана развития отношений с ключевым клиентом важно произвести оценку необходимых ресурсов (персонал, денежные средства, время), а также разработать тактику (разделение стратегии на ряд действий, которые должны быть выполнены в течение определенного периода).

Одним из факторов, способных повлиять на решение закупщика принять коммерческое предложение компании, является наличие маркетингового договора. Маркетинговая поддержка клиента, как правило, является одним из факторов плодотворного сотрудничества.

От того, насколько грамотно организованы взаимоотношения с клиентами, напрямую зависит успех и эффективность деятельности любой компании. Удержать существующих клиентов, как правило, значительно труднее, чем найти новых.

В повседневной работе с ключевыми клиентами нельзя забывать о нескольких важных моментах. Во-первых, закупщиков следует неустанно стимулировать к продолжению сотрудничества, во-вторых – всячески поощрять. Неплохим методом в первом случае будет регулярное напоминание о себе, а инструментами поощрения станут акции и бонусные предложения, программы лояльности.

Для того чтобы как можно больше расширить сотрудничество с закупщиком необходим целый комплекс мер, направленных на увеличение бизнес-оборотов: регулярный пересмотр ценовой политики по отношению к ключевому клиенту, создание максимального комфорта для сотрудничества.

Для создания эффективной обратной связи следует обсудить с представителем закупщика виды и периодичность отчетности, которая позволит оценить собственные позиции на рынке, долю продукции компании у закупщика, движение продукции, увидеть перспективы и недостатки работы. Так, среди отчетов, которые могут быть полезны КАМ, можно выделить: отчет о закупке и продажах, отчет о посещении представителями торговых точек, а также персонифицированный отчет (для возможности мотивации сотрудников в случае регулярных продаж продукции компании).

Таким образом, для того, чтобы сотрудничество с ключевыми клиентами долгосрочным и выгодным, КАМ должен оценить состояние исходной базы работы с ключевым клиентом; наметить цели в работе с ключевым клиентом; выбрать мероприятия по улучшению состояния исходной базы работы; выбрать стратегию, направленную на достижение поставленных целей. В своей работе КАМу необходимо ориентироваться именно на краткосрочное планирование, чтобы лучше реагировать на изменение потребностей ключевых клиентов и удовлетворять их. От того, насколько грамотно организованы взаимоотношения с клиентами, напрямую зависит успех и

эффективность деятельности любой компании. Удержать существующих клиентов, как правило, значительно труднее, чем найти новых.

Список литературы:

1. Бондарева А.В. Управление ключевыми клиентами: мифы и реальность / А.В.Бондарева // Личные продажи. – 2013. – № 2. – С. 126-129.
2. Кеворков В. Управление отношениями с ключевыми клиентами как конкурентное преимущество на рынке B-2-B [Текст] / В. Кеворков, Д. Кеворков // Промышленный и b2b маркетинг. – 2010. – № 2. – С. 98-115.
3. Оруч Т.А. Управление отношениями с ключевыми клиентами как фактор обеспечения конкурентных преимуществ предприятия на рынке [Текст] / Т.А.Оруч // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Серия: Экономика. – 2013. – № 3 (29). – С. 146-149.
4. Селихов Д.А. Инструменты и метрики для оценки деятельности менеджеров по работе с ключевыми клиентами [Текст] / Д.А.Селихов // Менеджмент сегодня. – 2011. – № 5. – С. 300-309.
5. Семенцов А.Б. Менеджмент ключевых клиентов на уровне менеджера по продажам [Текст] / А.Б. Семенцов // Личные продажи. – 2010. – № 1. – С. 50-56.
5. Щелепко С. Построение эффективных партнерских отношений с ключевыми клиентами [Текст] / С. Шелепко // Аптека. – 2014. – № 9. – С. 17-18.
6. Шиффман С. Управление ключевыми клиентами эффективное сотрудничество, стратегическое партнерство и рост продаж / Стивен Шиффман; авт. предисл. рус. изд. Валерий Никишин; [пер. с англ. М. Чомахидзе-Доронина]. – М., 2009.