

# 开发策略客户的管理能力

## 课程目标

本课程通过三种高效销售策略的计划与实施，帮助客户经理渗透进极具潜力的客户群中并为之建立长期的合作关系。课程是基于相当一批精英销售主管和制作人的多年精心研究制定而成的，并且提供了丰富实用的销售战术和系统工具。

战略业务开发涵盖以下几个关键主题：

- 分析客户的市场状况，研究客户的发展机会，并制定我们的业务目标
- 『需求发展』策略：透过一份问卷了解客户如何看待我们，是当作一般供货商，还是事业的伙伴？设定我们的需求发展目标后，透过子策略的订定来发展行动计划。
- 『组织发展』策略：分析客户的组织结构，明确关键人物对我们的态度，发掘人员影响动态，透过子策略的订定来发展行动计划。
- 『公司内部』策略：分析公司所拥有的资源，订定公司内部的原则，再进行分配。
- 开发长期的客户『管理计划』：整合三大策略的行动计划，成为客户的管理计划。

在这个架构之上，整合渠道管理的工具，发展出针对渠道的大客户关系课程。公司可以透过这个培训，发展年度渠道管理计划。

在课程之前，必须要选定 3~5 个大客户，在课程的进行中会利用选定的客户作为课程进行的案例。选定的客户最好具备有代表性，例如大的终端客户，大的经销商，大的尚未开发经销商，大的尚未开发的客户。上课结束后，这个客户的管理计划也就随之完成。

## 课程大纲

### 第一天

#### 主题 1 何谓战略业务开发？ - 0.5 hr

- 长期状态的战略业务开发：这个部分在引导学员跳脱日常工作，从大方向来看客户开发和管理。
- 客户经理的角色：客户经理有七个角色，学员必须要了解及认同。

- 活动：分析及讨论市场现况，预测未来走向。这个是针对选定的客户进行分析，明确客户所面临的竞争状况。

## 主题 2 明确战略开发机会和目标 - 2 hr

- 通过机会分析工具，分析客户开发机会
- 三种目标：销售，战略，和价值目标：一般客户经理只注意到销售目标，事实上有三种不同的目标必须要清楚定义。
- 活动：分析客户的目标，寻找我们的发展机会，建立三个目标。分析三个目标对于客户而言，价值多少钱？

## 主题 3 管理策略概观 - 1 hr

- 介绍三种管理策略：『需求发展，组织发展，和分配资源』

## 主题 4 需求发展策略 - 4 hr

- 关系需求发展的定义
- 需求发展的五个层次：这五个层次都是有用的，只是要依照当时的状况来客观决定。
- 自我评估：『什么是你的 AQ?』（需求发展指数）
- 高阶需求发展的必备条件：发展需求发展的必要条件是什么？如果没有这些条件，那么成为需求发展的可能性就低。
- 实施需求发展策略的子策略
- 活动：学员以课前选定的客户为基础，拟订需求发展策略，简报及讨论。

## 第二天

## 主题 5 组织发展策略 - 4 hr

- 绘制客户决策流程和关键人物：这里会讨论关键人物影响表。
- 识别重要决策角色和关键人物：关键人物有四种不同的角色。
- 利用『关键人物影响图』找出客户决策流程：透过关键人物影响表来绘制影响动态，了解如何进行组织发展策略。
- 获取组织发展关键人物的机会

- 活动：『高层』销售策略，这个部分就是让客户经理利用角色扮演的方式，来练习如何面对高层主管进行销售。
- 实施组织发展策略的子策略
- 活动：学员以课前选定的客户为基础，拟订组织发展策略，简报及讨论。

#### **主题6 公司内部策略 - 2.5 hr**

- 识别可分配资源：这是一个对内的策略，研究公司有哪些可以使用的资源。
- 预算资源成本要如何计算？
- 使用『相对价值』公式决定如何在战略客户间分配资源
- 实施公司内部策略的子策略
- 活动：学员以课前选定的客户为基础，拟订公司内部策略，简报及讨论。

#### **主题7 开发长期客户管理计划 - 1.5 hr**

- 《管理计划》的介绍 (目标, 关键事件, 关键人物, 资源, 时间表)
- 学员以课前作业中选定的客户为基础，拟订《管理计划》的初稿; 以小组为单位进行演示，展开讨论并反馈。

#### **学习对象及人数：**

大客户销售人员、各级销售主管、大区主管、分公司主管。

#### **课程时间：**

2天