

大客户渠道管理策略

概述

许多人都有个误会，以为只要是销售量大的都是大客户。一般判断大客户有三个标准：

- 销售潜力 + 现在销售量
- 参与购买的人员数量
- 销售流程步骤

也由于大客户的特性，造就销售过程复杂、销售周期过长。虽然投入许多的资源，却难以衡量大客户经营的绩效，也难以预测被竞争者侵入的机会，更难以掌握业务进行的状况。本课程的目的就是希望能够将大客户开发和维护的过程透明化，让公司投入的资源得以最优化！

在许多公司的渠道策略中，必须要整合现有渠道（经销商）进入大客户的管理；或是，从现有经销商渠道拓展到大客户的经营。在这两种结构的变化中，渠道整合是一个必然的趋势。

本课程提供 A3 大小的“大客户销售策略管理计划表”（KSP）帮助学员在课程进行中，针对自己的大客户进行销售计划，在课后依照“大客户销售策略管理计划表”进行销售及维护的工作。

The image shows a detailed 'KSP' (Key Sales Plan) table for large accounts. It is organized into several main sections: '客户背景' (Customer Background), '销售现状' (Current Sales Status), '销售目标' (Sales Objectives), '销售策略' (Sales Strategy), and '销售流程' (Sales Process). The table includes various data points such as sales volume, revenue, and profit. A central organizational chart is also present, showing the relationship between different departments and roles involved in the sales process.

学习流程

在课程中，学员将通过不同形式学习活动，来学习以下课题：（这些活动将包括小组与全体讨论、个人与结队练习等…）

- 了解客户需求，为什么购买，购买/决策的流程
- 不是销售量大的就是大客户，由于每个大客户都要投入资源，所以要慎选大客户
- 多渠道整合的管理方式
- 发展大客户策略之前，要从客户的角度出发，从客户的眼来看世界，才能知道需要什么供应商
- 了解客户的观点后，才能进行理解客户及我们之间的关系位置，进一步分析客户内部的组织结构

- 发展大客户的三个策略：
 - 业务发展策略
 - 组织渗透策略
 - 资源支持策略
- PDCA 是执行力的准则，而大客户策略策略计划执行后，也就必须进行检讨，这是一般公司最容易忽略的步骤，却又非常关键。

课程收益

在课程结束后，学员将学会以下技巧：

- 深入分析客户的需求，掌握客户购买的韵律
- 了解大客户的需求和一般客户的需求的不同之处
- 掌握多渠道管理及合作模式
- 厘清大客户管理的真相及误区
- 明确大客户销售人员的角色定位
- 扩展大客户信息的来源，并进行管理
- 分析大客户的挑战及趋势，创造销售方的优势
- 清楚掌握销售方的定位，创造大客户的价值提案
- 掌握大客户管理的三大策略，有效经营和发展
- 明确大客户管理计划，将策略贯彻到行动方案

《大客户渠道管理策略》

模块	课程大纲	时间分	教学方法
课程导入	<ul style="list-style-type: none"> • 开场（客户方） • 破冰活动 • 研讨公约 • 课程介绍 • 讨论：学员面临的挑战是什么？ 	30分	<ul style="list-style-type: none"> • 内容讲解 • 引导活动 • 小组讨论
第一单元 客户需求分析及管理	<ul style="list-style-type: none"> • 单元目的：让学员了解客户的购买流程就是一个决策流程，而销售要跟着客户的韵律而动，才能掌握客户的需求，提供产品/服务/方案 • 销售的定义：客户不会在乎销售是谁，客户只在乎自己的需求是否得意满足。因此，销售要有与过去不同的定义。 • 客户购买的原因：改善、追求、避险。 • 客户购买的韵律变化 • 什么是大客户的战区定义 	120分	<ul style="list-style-type: none"> • 内容讲解 • 引导活动 • 个人活动 • 小组讨论 • 工具：KSP
第二单元 多渠道合作模式	<ul style="list-style-type: none"> • 单元目的：大客户经营与经销商渠道的整合是一个发展趋势，但如何高效的整合运作 • 大客户管理的误区：不是所有的客户都是大客户，那么什么才是呢？ • 大客户潜力分析：一个非常大的错误认识，以为销售量大的就是大客户，这是完全错误的概念，那么要如何分析和明确大客户呢？ • 大客户经理的角色定位：大客户经理如果不清楚自己的定位，那么会失去许多的销售机会，也会眼睁睁地看到生意的失去。 • 市场覆盖模型 • 多渠道整合作业方式 	90分	<ul style="list-style-type: none"> • 内容讲解 • 引导活动 • 个人活动 • 小组讨论 • 工具：KSP
第三单元 情境评估	<ul style="list-style-type: none"> • 单元目的：如何收集信息，客观地分析客户的状况，他们所面临的挑战，以了解策略人物的观点及需求 • 关系阶梯：销售方都想要把自己定位高一层的低位，但这是合理和实际吗？ • 信息来源：要如何去寻找信息 • 客户的观点：把自己放在客户的角度来了解他们的需求和挑战。 • 策略人物：在客户端，有哪些策略性的人物会影响销售的过程？ 	120分	<ul style="list-style-type: none"> • 内容讲解 • 引导活动 • 个人活动 • 小组讨论 • 工具：KSP

<p>第四单元 策略分析</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 单元目的：从客户的观点及需求为起点，做自我的定位，并明确策略目标 • 定位陈述：客户只在乎自己的需求是否被满足，所以在面对大客户的时候，要清楚定位自己的价值，留下对方印象深刻的最佳印象，这可以让自已站到一个优势的位置。 <ul style="list-style-type: none"> - 针对不同的战区需要不同的定位陈述 - 制作自己的定位陈述 • 制定目标：销售额的目标只是大客户管理目标的一个。 <ul style="list-style-type: none"> - 针对大客户的某个项目，提出目标陈述 - 如何制定销售目标 	<p>60分</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 内容讲解 • 引导活动 • 个人活动 • 小组讨论 • 工具：KSP
<p>第五单元 制定策略计划</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 单元目的：大客户的策略有三大策略： <ul style="list-style-type: none"> - 针对“事”，要如何帮助大客户发展他们的策略，建立竞争优势 - 如何在大客户内部建立关系，让策略人物对我们开绿灯 - 如何在公司内部获得适当支持及资源，以利大客户策略的推动。 • 业务发展策略：如何支持大客户的策略，强化他们的优势？ <ul style="list-style-type: none"> - 策略发展的关系是如何定义 - 如何评估目前的位置 - 如何制定子策略，并决定采取的行动 	<p>120分</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 内容讲解 • 引导活动 • 个人活动 • 小组讨论 • 角色扮演 • 工具：KSP
<ul style="list-style-type: none"> • 组织渗透策略：如何让大客户的关系人对销售方开启绿灯，支持销售方的业务推动？ <ul style="list-style-type: none"> - 如何制作关系人影响分析表 - 如何制作子策略，并决定采取的行动 - 如何设计电梯谈话（90秒） 	<p>120分</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • 资源支持策略：如何在销售方内部获得支持，统合资源聚焦大客户的发展策略？ <ul style="list-style-type: none"> - 公司有哪些可以获取的资源 - 如何计算预期的投资回报，以展示其价值 - 如何排列项目之间的优先级 	<p>60分</p>		
<p>第六单元 计划检讨</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 单元目的：大客户策略不是一个纸上谈兵，而是一个实际操作的工具，也就是在获得公司的支持后，要进行定期的检讨，来推动大客户策略的发展，推动公司业务的提升 • 参与计划检讨的人员 • 检讨的周期 • 检讨的内容：定位陈述、策略和进度、问题和挑战、机会和目标、行动计划 	<p>60分</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 内容讲解 • 引导活动 • 工具使用 • 个人活动 • 小组演示/模拟
	<p>总课时长度</p>	<p>13小时 0分</p>	

休息时间：上下午各一场 15 分钟休息
中饭休息时间：1 个小时