

YIYAO KEHU
GUANLI
JIAOCHENG

主编 范平 袁虹 龚友

医药客户管理教程

江西高校出版社

医药客户管理教程

(供高等医药营销专业、从业人员学习用)

主 编:范 平 袁 虹 龚 友

(按姓氏笔划排序)

副主编:万仁甫 王春阳 刘 辉 刘永忠

陈晓明 苏 青 肖朝阳 范 弋

易辉亮 钟伏生

主要参编人员:万 睿 万 松 叶乃刚 刘如龙

李甫英 祁风义 陈雪锋 杨 婕

杨顺平 杨旭辉 肖溢浪 肖文锋

林钧剑 郑红林 周云峰 周兆龙

徐志群 闵晓辉 黄小英 曾庆勇

彭江华 谭和凯 魏一帆

图书在版编目(CIP)数据

医药客户管理教程/范平,袁虹,龚友主编. —南昌:江西高校出版社,2005.9

ISBN 7-81075-701-6

I. 医… II. ①范… ②袁… ③龚… III. 药品-销售管理 IV. F724.73

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 098968 号

江西高校出版社出版发行

(江西省南昌市洪都北大道 96 号)

邮编:330046 电话:(0791)8592235,8504319

江西太元科技有限公司照排部照排

南昌市光华印刷有限责任公司印刷

各地新华书店经销

*

2005 年 9 月第 1 版 2005 年 9 月第 1 次印刷

787mm × 1092mm 1/16 12.875 印张 313 千字

印数:1~2000 册

定价:28.00 元

(江西高校版图书如有印刷、装订错误,请随时向承印厂调换)

序 言

近年来,我国经济日益与国际接轨,医药行业面临越来越严重竞争压力,医药产品正从特种保护商品逐步向普通商品转化;医药市场上 OTC(非处方药)消费渐成主流;药品价格将持续下降,医药行业将进入微利时代;市场细分,个性化、差异化成为未来的主导消费模式,中国医药市场正在酝酿一场巨大而深刻的产业调整和营销变革。医药工商企业为获得生存就必须搞好市场销售工作,而客户管理一直是销售活动的核心。整合客户资源,提升竞争优势,是激烈竞争的医药行业需要。

对医药产品而言,企业的经营核心是销售,销售的核心是客户管理。客户是企业惟一的利润中心,企业要依靠客户来生存。基于以上这些因素,医药企业管理的重心也正从以产品为重心到以客户为重心,从追求成本控制到提高客户满意度,从交易营销到关系营销,从后端管理移向前端管理等方向转变。客户管理集中在四个方面,包括:选择客户、获取客户、客户保持、客户价值扩展。通过有效的客户管理,促使在医药营销过程中达到客户资源统一化、药品流向清晰化、销售过程规范化、销售预测精确化、市场活动精细化、工作流程自动化、决策支持科学化等目的。

医药营销过程中通过有效实施客户管理,可以达到争取新客户、挽留老客户、拓展现有客户等几个方面的效果。它要评估客户的利润贡献度,谁是你的重要客户,这个重要客户可以给你贡献多少利润,什么客户是绝对不能丢的,这些问题都需要明确清楚。从市场营销来看,客户管理是宏观营销向微观营销的转换。

因此,为了更好地提供一本适合药学类专业,尤其是医药营销方向的学生学习和医药营销市场从业人员的操作参考,让大家真正接受医药营销的现代销售理念,提高专业技能及市场运作水平。编写组的同志经过多年的反复论证和精心筹划,形成这本教材。参加编写的人员大部分在高校从事教学研究、药品营销实践第一线工作多年,既有系统的营销理论知识,又有丰富的实践经验。书中所涉及的营销理念和技巧与新经济条件下营销理念相一致,又与我国医药行业营销实际相吻合。相信本书会对医药企业营销人员、医药营销管理人员及医药营销方向或专业的学生起到实效性的帮助。

该书共分十章,主要包括了客户管理的概述、客户关系管理、与医药相关的客户、客户开发与管理的的方法、客户资信管理方法、医院客户的开发管理、医药零售客户的开发管理、客户促销管理方法及客户服务管理等。在本书的编写过程中,得到了江西中医学院领导及有关院系部(处)、江西江中制药集团医药贸易有限责任公司、上海海虹实业(集团)巢湖中辰药业有限公司的关怀和支持;得到了江西高校出版社的大力帮助,在此一并表示衷心感谢。

学海无涯,尽管编写人员倾尽了心力,但由于时间仓促,水平有限,仍不能保证本书的完美无瑕,谨请读者批评指正。

编者

2005年7月于江西南昌

目 录

第一章 客户管理概论.....	1
第一节 客户管理概述.....	1
第二节 客户评价.....	5
第三节 以客户为导向的战略	15
第二章 客户关系管理	18
第一节 客户关系管理(CRM)概述	18
第二节 客户关系管理的基本功能	23
第三节 数据库营销	26
第四节 CRM管理的重点	30
第三章 与医药相关的客户	35
第一节 我国医药管理模式	35
第二节 医药领域客户类型	41
第三节 医院	52
第四节 药店	56
第五节 医药产品的个体消费者	60
第四章 客户开发与管理的的方法	64
第一节 医药客户开发目标市场的确定	64
第二节 客户开发的方法	70
第三节 实用的客户管理技能	74
第四节 与客户接触的技巧	90
第五章 客户资信管理方法.....	100
第一节 客户资信管理的概念.....	100
第二节 客户资信管理与业务风险控制.....	101
第三节 客户资信的应收账款管理.....	109
第四节 讨债的技巧.....	111
第六章 渠道客户的管理.....	116
第一节 分销渠道的概述.....	116
第二节 我国医药渠道的演变与现状.....	119
第三节 新经济下医药营销渠道建立与选择.....	128
第四节 市场中的窜货.....	133
第七章 医院客户的开发管理.....	139
第一节 医院客户开发的策略.....	139
第二节 医院客户的分类组成.....	140

第三节	医药产品成功进入医院市场的策略	141
第四节	提高处方量的方法	143
第五节	医院处方药品市场的发展趋势	146
第八章	医药零售客户的开发管理	149
第一节	医药零售客户管理的重要性	149
第二节	医药零售客户管理系统目标及组成	150
第三节	医药零售客户管理的应用	151
第四节	零售药店的开发、维护及客户管理	153
第九章	客户促销管理方法	162
第一节	促销的概念	162
第二节	客户促销策划管理	163
第三节	客户促销的过程管理	165
第四节	广告及公关宣传促销	166
第五节	营业推广促销	168
第六节	对促销的评估	169
第十章	客户服务	174
第一节	客户服务概述	174
第二节	客户服务管理的解决方案	183
第三节	客户服务技巧	189
第四节	处理客户异议的方法	191
参考文献		200

第一章 客户管理概论

客户是企业利润的来源,是企业发展的动力。企业的经营核心是销售,销售的核心是客户管理。在医药营销的实际工作中,一些经营企业的客户管理不到位,一方面是没有认识到客户管理的重要性,另一方面是在客户管理方面,缺乏真正系统性的策略规划和必要的技术手段。在市场竞争日趋激烈的今天,多数企业管理者已经认识到以客户为中心的管理是成功的关键,要转变思维、策略和方案,走出过去多年沿袭下来的理论或经验,建立起现代化客户管理的价值导向观念。所以,客户管理的价值导向与企业管理价值取向是密切相关的,客户管理的“以客户为中心”和“以客户价值最大化为目标”的价值理论是企业管理的出发点和落脚点,同时,客户也是企业的战略伙伴。从发展的眼光来看,企业在引入现代化客户管理时应以先进的思想丰富和完善原有管理模式,为企业经营注入新的活力。

第一节 客户管理概述

客户管理主要是以维持现有市场为出发点,把营销重点放在现有客户身上,满足现有客户要求,培养忠诚的客户群,从而达到低营销成本,高营销效率的目标,同时在此基础上拓展市场,开发新客户,最终实现客户价值最大化和企业价值的最大化。

客户管理的实质就是如何有效地运营客户这项资源,对它进行开发、维护、运行并使其增值。其指导思想就是对客户进行系统化的研究,以改进对客户的服务水平,提高客户的忠诚度,并由此为企业带来更高的利润。

一、客户管理的主要内容

客户管理的内容是复杂多样的,其客户资料在管理过程中应尽量地完整,归纳起来,主要有以下几项:

(一)合同管理

合同在客户管理中是最具有约束力的法律文本,是管理的法律依据。因此,客户管理的首要内容是合同管理。

1. 建立规章制度。要求所有客户的业务往来均要签订合同。按时间先后编号成册,原件存档,确保合同的严肃性、科学性,堵塞经济交易中的漏洞。

2. 规范合同文本。合同内容应包括:

- (1) 标的:品种、品牌、规格、数量、价格等;
- (2) 质量要求:产品符合国家药典版本或其他质量标准;
- (3) 运输方式、运输工具、收货地点、运费支付等;
- (4) 验收;
- (5) 付款方式:货到验收合格后付款还是其他付款方式;

- (6)违约责任及纠纷处理;
 - (7)签约时间、地点、生效期限;
 - (8)供需方标准名称、地点、联系方式、法人代表、签约代表、账号、开户行、税号等。
3. 专人管理。设立销售内勤合同管理员,负责购销合同的审核与保管。

(二)基础资料的管理

即客户最基本的原始资料,大多公司将其制作成资料卡,内容主要有客户名称、编号、地址、电话、法人代表、电子邮件、交易记录等。

在客户资料管理中,应尽可能采用计算机管理,以便将信息价值挖掘到最大限度。还可采取电子地图技术,将客户的信息在地图上准确地显示出来,增强时效性、准确性。

(三)销售计划记录

销售部门应针对每个客户每月制订一份销售计划,用以指导客户有序地开展工作。销售计划主要有:销售目标(品种、规格、数量),进度计划,销售支持等内容。

客户的业绩好坏,主要通过销售记录表现出来。只要有了销售记录,企业才能随时了解每个中间环节的销售,研究销售工作的进展情况。销售记录是客户销售的基础资料,也是最有用的资料。主要内容有:进货时间、进货品种、规格、数量、金额、结账情况、欠款情况。

(四)分销管理

分销管理就是给客户提出分销目标,制订分销计划,并协助客户实现分销目标。

分销的主要对象是二级批发站和零售点,目的是扩大市场占有率,扩大和消费者的接触面,增加购买机会,尽最大可能扩大分销深度和广度。分销管理要求在分销工作中抓好分销建档工作,给所有的分销客户建立档案,并做好销售记录,制订拜访计划,同分销客户建立业务往来关系。

(五)退换货管理

由于市场销售变化很快,或者由于对市场把握不准,客户经常出现需要退货或换货的现象。对于客户的退换货要求,在没有特殊情况下,都应无条件满足。根据客户的不同情况,规定不同的退货时间,以防止不良客户恶意退货换货行为。

(六)预警管理

客户预警管理就是根据交易中出现的异常现象纳入预警处理流程,引起各方关注,避免商业风险的出现。

1. 应收账款预警。经营企业在商业信用管理方面,往往根据购货方的具体情况设定一个信用额度。当对方的应收账款超过信用额度时,应发出警告,提醒业务员对客户进行调查,分析原因并及时追回在外货款。

2. 销售进度预警。当客户出现进货速度和计划进度异常,同期进货量及频率相比有显著下降或突然放大,应发出警告,及时通知市场销售人员对此情况进行调查,找出下降和放大的原因。

3. 销售费用预警。当客户销售费用严重超出预算时,应发出警告,查明超支原因,相应做出调整措施。

4. 客户流失预警。当客户在相应时间内应进货而出现不再进货现象,被视为该客户已流失,发出警告,企业此时应及时调查,采取有关对策,防止客户的再流失。

5. 客户重大变故预警。根据市场销售人员汇报的情况,当客户发生重大变故,如法人代

表或业务经理被盗、死亡、重病、诉讼等情况。即发生警告,提醒市场密切关注此客户的事态变化,以防风险。

预警管理同客户基础资料管理密切相关,通常利用电脑在客户信息中设置整套管理系统,根据客户在经营交往中出现的资料发出预警,从而提高客户管理水平,以防经营风险出现。

(七)客户投诉管理

处理客户投诉是客户管理的重要内容。出现客户投诉并不可怕,问题是如何正确地看待和处理客户的投诉。一个药品经营企业要面对各式各样的客户,每日进行着庞大复杂的销售业务,要使每位客户都十分满意是很难的。客户投诉还可能反映企业产品和服务不能满足客户的需要,仔细研究这些需要,可以帮助企业开拓新的商机,发现市场“空挡”。所以,在业务交往中要加强与客户的沟通,倾听他们的意见,不断改进在销售过程中出现的失误和错误,补救和挽回给客户带来的损失,维护企业声誉,提高产品形象,巩固老客户,吸引新客户。正确看待客户投诉的前提是将客户的投诉转变为企业收益,并从中挖掘对企业的价值。

北京实达铭泰公司开发的翻译软件《东方快车 2000》上市以后,依靠其强大的智能化功能,全面创新的翻译技术深受电脑用户的喜爱,正版用户已达 100 万,并一举荣获全国性大奖 12 项,在汉化翻译领域处于领先地位。为提供功能更新、技术更好的产品给用户,让用户享受更完善的“东方快车”式服务,公司于 1999 年 10 月对外宣布了一条信息“大奖送给牢骚发得最好的人”,公司准备了丰富的奖品,鼓励给公司提出在改进产品、提高服务方面意见的广大用户,体现了“用户就是上帝”的宗旨。活动主要是以发牢骚、提意见的形式,向所有用户公开征集对“东方快车”升级产品的期望和对旧产品不满意的问题,为公司的下一个升级产品做出最后的选择,这样的活动对公司的未来发展起到积极重要的推动作用。

1. 常见客户投诉的范围

市场销售在各个环节均有可能出现问题,造成客户的一些不满意,甚至一些客户进行投诉。主要常见以下几个方面:

- (1)产品质量投诉。主要包括产品在质量上有缺陷、规格不符,如裂损、数量短少等。
- (2)购销合同投诉。主要包括产品数量、规格、交货时间、借款方式等与合同约定不符。
- (3)货物运输投诉。主要包括货物运输途中发生的损坏、丢失。
- (4)服务投诉。主要包括对企业各类人员的服务质量、态度方式、技巧等提出的批评与抱怨。

2. 客户投诉管理内容

(1)鼓励客户投诉。企业应该制定明确的产品和服务标准及补偿措施,清楚地告诉客户如何进行投诉及可能获得什么结果。如联邦快递就保证“如果客户没有在递交邮件次日上午 10:30 以前收到邮件,邮件费用全免。”在日本有几家公司在产品包装上印有这样的标语来鼓励客户抱怨:“默默忍受质量低劣的产品并非一种美德。”

在此基础上,还要增加处理客户投诉的透明度,可设立一些奖励制度,另一方面要求员工积极接受并处理投诉,从而加强客户与企业、企业与员工之间的理解。

(2)培训客户投诉及员工处理投诉。在鼓励客户投诉的基础上,企业还要采用各种方式培训客户如何投诉。如通过营销人员名片、促销资料、产品包装、品牌提示物等客户能视觉的媒介,告诉客户企业接受客户投诉部门的联系方法及工作程序。

如何妥善处理客户的投诉,企业还必须培训员工,尤其是市场一线的营销人员,主要内容如何倾听客户的投诉、如何选择恰当的解决方案,并迅速采取措施,不要推来推去踢皮球,实际上有些客户只需要一个真诚的道歉或在合作中的某一个问题的解释。

(3)提供方便供客户投诉。一个好的企业应尽可能降低客户投诉的成本,减少他们在投诉上的时间、精力、财力等支出,应提供方便、省时、省力的信息接受渠道让客户投诉变得简单易行。如利用计算机在互联网上建立客户投诉平台,提高处理客户投诉效率;提供“800免费电话”接受客户投诉;在交易过程中为客户提供一张邮资已付的客户意见卡;在产品销售地点设立意见箱等方便客户投诉的举措。

(4)及时做出响应,迅速处理客户投诉。企业应要求市场营销人员在最短时间内与投诉客户接触。并赋予一定的权限,使他们在处理一些无法预见的、随机的问题时有自主权,从而保证问题处理的及时性。

(5)把处理结果及时告知客户,获得其反馈意见。企业在对客户所遭受的物质和精神损失做出补偿方案后,营销人员应通过电话、信件、电子邮件或上门拜访等方式及时告知客户,并进一步了解客户对处理方法是否满意,有必要的时候,还可能继续调解。

3. 客户投诉的处理流程

客户投诉处理一般来说,包括以下几个步骤(如流程图 1-1 所示)。

(1)记录投诉内容。利用客户投诉记录表详细地记录客户投诉的全部内容如:投诉人、投诉时间、投诉对象、投诉要求等。

(2)判断投诉是否成立?市场营销人员了解客户投诉的内容后,要判定投诉的理由是否充分,要求是否合理。如果投诉不能成立,即可以做客户工作,用婉转的方式答复客户,取得客户的谅解,消除误会。

(3)确定投诉处理责任部门。根据客户投诉的内容,确定相关受理部门和受理负责人。如属运输问题,交储运部门;属产品质量问题,则交质检部门处理。

(4)责任部门分析投诉原因。查明客户投诉内容的产生原因及造成客户投诉的责任人。

(5)提出处理意见。根据实际发生的情况,参照客户投诉的要求,提出处理意见,如退货、换货、折价、维修、赔偿等。

(6)提交主管领导批示。企业领导应高度重视客户的投诉,对其处理方案要一一过目,作出批示,挽回已出现的损失。

(7)实施处理方案。处罚直接责任人,并通知客户。

二、客户管理的原则

1. 尊重客户。围绕客户开展工作是客户管理的基石,没有这个前提,谈有效地管理客户只是空中楼阁,尊重客户是最起码的商业道德。

2. 长久合作。在客户管理上,一定要有长远眼光,而不能考虑一时一事的利益。因为客户稳定是销售稳定的前提,客户群体的稳定对于销售政策的连贯性和市场维护都是必不可少的。实际工作也证明,稳定的客户给公司带来的收益远大于经常变动的客户,客户的每一次变动都意味着风险和费用,不到万不得已不要考虑更换客户。这就要求我们在选择客户时一定要慎重,在最初选择时就从长远角度考虑。美国营销大师菲利普·科特勒认为:吸收一个新客户所消耗的成本大概相当于保持一个现有客户的 5 倍。另据美国贝国咨询公司在

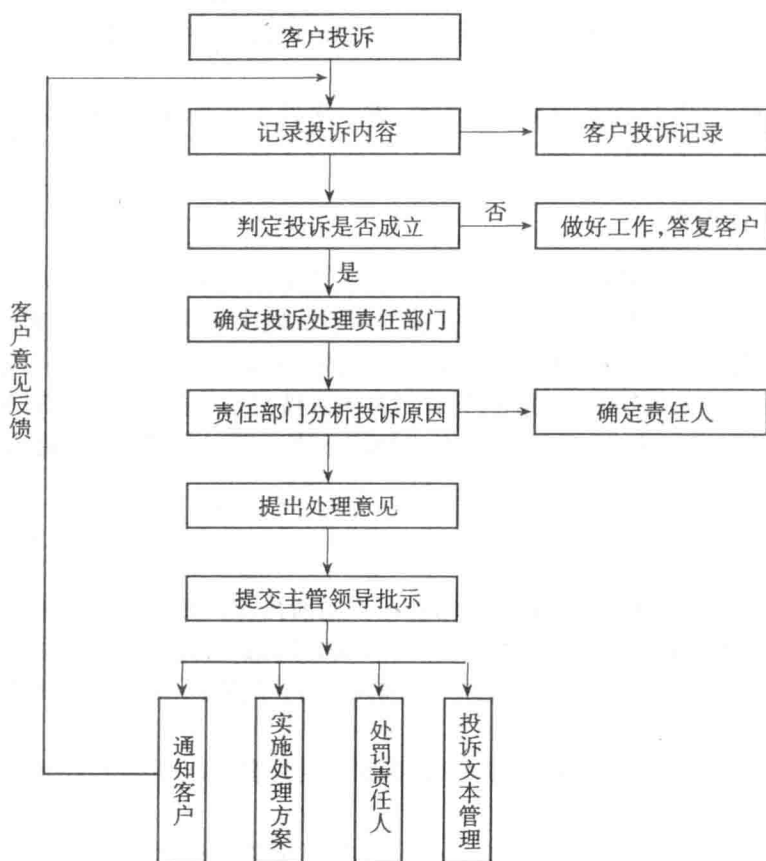


图 1-1 客户投诉处理流程表

对 24 个行业中的 100 多家公司进行调查后指出:客户流失减少 5% 能够使利润增加 25%(信贷保险业务)到 85%(银行分行业务)。

3. 日常工作。客户管理的日常工作要常抓不懈,搞突击是没有任何效果的。客户管理是销售管理的一个重要组成部分,因而不可放松,应由专人负责,并设定指标进行考核。

4. 客户利益。我们开发客户的目的是共同携手为终端消费者提供产品、提供服务。企业应给客户一定的经营自主权和获利空间,让客户在畅通的销售渠道中真正发挥桥梁作用。

第二节 客户评价

很多企业将“客户是我们的衣食父母”“客户是上帝”作为客户管理的理念,然后小心翼翼地侍候“上帝”,不敢提出合理要求,对一些屡屡违规的客户不敢提出批评。这种认识是造成企业无法对客户进行有效管理的重要原因。其实,对企业与经销商而言,只有一个共同的上帝,即终端消费者。客户是企业的合作伙伴,双方把消费者视为上帝,然后努力使其满意并积极购买企业生产的产品,商企一起共同开发市场、管理市场。

药物有三种命运:一是制成药品(片、丸、针剂),被人们使用,实现其治疗疾病的价值;二

是与其他品种合成新药品,创造新的治疗价值;三是由于保管不善,发霉变质,过期失效,丧失其价值。也就是说药品管理好了,就会为人类创造出价值;管理不好,就会失去其价值甚至会带来负面影响。

客户也一样,具有双重性:企业管理得好,客户忠诚于企业,就会为企业做出贡献;管理不好,就会对企业造成损失。

一、“客户”的内涵

英语“Customer”可以翻译成顾客,也可以翻译成客户、用户、买主等。从严格意义上讲,顾客与客户是有区别的,客户的资料是很详细地掌握在企业信息库中,客户与供应商之间的关系比一般意义上的顾客更为亲近和密切。客户的定义有上百种,有些学者对“客户”这一概念的定义为:所有本着共同的决策目标参与决策制定并共同承担决策风险的个人和团体,包括使用者、影响者、决策者、批准者、购买者和把关者。我们认为最通俗的定义是:为企业提供收入的个人或团体。

二、认识你的客户

如果你有 100 个客户,你便要对付 100 张不同的面孔,以 100 种不同的态度去应付他们,所以你的工作就像是探险和研究,你要设法获取 100 个人的答允。因此,就要和每一位客户交朋友,或者最低限度成为业务上的朋友,你越能了解你的客户,你的工作便能越顺畅。

(一)客户的分类

1. 按客户的性质:可划分为政府机构(以国家采购为多)、特别公司、普通公司、顾客个人和商业伙伴。

2. 按交易过程:可分为曾经有过交易业务的客户、正在进行交易的客户、即将进行交易的客户。

3. 按交易数量和市场地位可分:主力客户、一般客户、零散客户。在客户管理中,通常按购买金额的多少,划分为 ABC 三类。A 类,大客户,购买金额大,客户数量少;C 类,小客户,购买金额少,客户数量多;B 类,一般客户,介于 A、C 类客户之间。管理的重点是抓好 A 类客户,照顾 B 类客户。

4. 按时间序列可分:老客户、新客户、未来客户。

5. 按不同性质来分:

(1)普通客户:这一类大约是你所有客户的 60% ~ 70%,他们是不难应付的,虽然他们有点主观,但却很诚恳。他们爱作决定,喜欢发表意见。我们应多取悦他们,多为他们服务。不久,他将成为你第一号客户。

(2)冲动客户:这种人很普遍,他们脑筋灵活,精力充沛。所以你不难和他们接触,只要你用客气礼貌的说话,他们一定会欢迎你。同时,你说话要正确,绝不含糊,因为他是极爽快的人。

(3)“让我考虑一下”的客户:他很可能需要和其他人商讨一下,才能做出决定。因此,你必须要有耐性,给他们一些时间和方便,或许你可向他提出一些问题,例如:“你想失去和别的药店竞争的机会吗?”你的提议会帮助他下决定,如果他还是不答允,你可追问原因,同时,更可和他详细倾谈,最后他一定会向你投降。

(4)自大客户:对这类客户,你要非常小心。他自负、敏感和非常主观。切勿和他辩论,一切都要顺从他,对他的意见、言论尽可能表示赞同,这样,或许你能顺利和他做成生意。

(5)友善客户:他很喜欢说和听笑话,他善于倾谈,非常友善。但你千万不要以为他是容易交流的,相反,他是最难应付的客户之一。你应让他说话,不要冲撞他,一有机会,就要把话题转到生意方面去,不要放松。最后,你要用决定性的问题使他无法拒绝。例如:“你想要5箱我们的药品还是暂要1箱,以求安全呢?”

(6)呆板客户:也是最难应付的一种客户。向他推销,好像是全无希望,有时甚至令人气恼。他会目瞪口呆地看着你说话,毫无反应,使你感到失望。惟一的方法,就是利用机会,给他亲身体验,合他口味后,或许他会成为你的客户。

(7)粗鲁客户:许多销售代表都非常害怕和这类客户接头,因为他们行为举止非常粗鲁,言语会使你感到不舒服,但你不要因此而退缩,因为他们的粗鲁也会吓走其他人,这便是你的机会,你很可能做成一笔大生意,得到意想不到的收获。然而,和他倾谈时切勿和他辩论,你要设法把话题带回生意上,要应付他们粗鲁的行为和说话,你该表现自然些,不要取笑他的无知,和他们谈生意时,要非常谨慎。粗鲁客户虽然粗鲁,但也非常注重利益,故我们要准确把握他的弱点,向他进攻,这样,便能水到渠成了。

(二)后营销

“后营销”(Aftermarketing)这个概念的提出,是基于这样一个市场事实:赢得一个客户,不是营销过程的一个终结;现有客户为企业所创造的价值大大超过用广告或市场调查去争取的新客户所能带来的利润。通过建立客户信息文件(CIFS)、客户满意计划(CSP)并测量客户满意度等着手开展客户关系管理(CRM),这方面内容我们将在下面章节作出介绍。一些营销学者因此提出以“5A”为主要内容的后营销活动:

1.认识客户(Acquainting):通过认识客户,熟悉他们,并了解他们购买行为和需要,逐步认定具有较高价值的客户群。

2.答谢客户(Acknowledging):通过答谢客户(如函谢)、市场考察、业务培训或工商联谊活动等方式,对客户主动发起沟通,交流活动,让客户知道他们受到企业的重视。

3.欣赏客户(Appreciating):欣赏客户及他们为企业提供的业务。在许多供应商可选择的情况下,他们却为企业提供机会,企业对他们的决策应给予欣赏和感激。

4.分析客户(Analyzing):分析客户在沟通和交流活动中所带来的信息,企业可为自己未来的经营活动确定方向。

5.为客户满意而行动(Acting):向客户学习,倾听客户的心声后,企业要通过实际行动改进经营流程,提升自身的产品和服务,增加客户对企业的满意程度。

三、认识你自己

你有没有遇见过十全十美的营销代表呢?我相信大家都没有。但我们曾见过很多尽责和不负责的销售代表。较为全面的销售代表在与客户打交道时有3个目标:争取客户的注意;引起客户的兴趣;刺激客户产生想进一步了解你所提出建议的欲望。达到客户愿意与你沟通的目的,为顺利转入洽谈准备好条件。

(一)造就良好的销售人才

以下有8个步骤,可造就一个良好的销售人才。他们就是健康、整洁、说服力、热诚、自

信、殷勤、坚忍和忠诚。现在,让我们简单地讨论一下:

1. 健康:你需要有一个强健的身体去应付烦恼的工作,每当到达各客户药店,然后再费尽唇舌和他们谈产品销售,这过程好像很简单,但会消耗我们相当多的精力。因此,你们要特别注意自己的健康,吸烟和饮酒对健康都有很坏的影响。要有充足的睡眠,饮食不要过量。这样,相信你一定会有充足的体力应付每日的工作。

2. 整洁:我们要时常注意自己的衣着、头发、鞋袜等,尽量保持整齐清洁,因为好的外表会直觉地给人以一个好印象。整洁是一种无往而不利武器。

3. 说服力:每一个成功的销售代表都需要有良好的口才,鼓其如簧之舌去说服客户,所以你必须培养自己的口才,因为它是必须的工具,帮助你发展你的业务。

4. 热诚:一个热诚的销售代表会得到客户的信任和尊敬,药店经理会喜欢和他倾谈,因此往往能事半功倍。你的热诚、整洁和健康的面孔,会令你的客户更加信任你,不自觉地成为你的客户。

5. 自信:每一个销售代表都有坚强的自信心。自信心的产生是由于自己有充分的知识、能力和经验。因此,我们需要谦虚地不断从工作中吸收更多的经验,建立自信,这样办事就会快捷得当。

6. 殷勤:一位好的销售代表相信也是一位殷勤的人,同时他会很友好。殷勤不单是一种良好的行为,而且也是一种最好的外交手段。一位机敏的销售代表,常常会令人感到他可爱友善,因为他懂得利用机会,在适当的时间做适当的工作。

7. 坚忍:销售代表的职务是绝不适宜那些胆小懦弱和易受惊吓的人的。你需要随时随地准备接受拒斥责备,你要有再接再厉的精神,向那些顽固的客户挑战。换言之,你必须面皮厚,害羞、懦弱和胆小都是造成销售失败的最大原因,千万记住不要接受客户及患者的拒绝,畏难退缩,以为再没有希望。

8. 忠诚:对公司忠心的态度就是承认自己是公司的一分子。应以我们来代表公司,因为你是公司的销售代表,你的一言一语都关系到公司的荣誉。

(二)怎样结交你的客户

在竞争异常激烈、市场过度饱和的情况下,维系老客户比争取新客户更为重要、更容易、成本更低、效果更佳。前面已讲述过,吸收一个新客户所耗费的成本,费用相当于保持现有客户的5倍,以下有7种提议,可以帮助你结交你的客户。

第一种:保持微笑的面孔。人人都是因为内心欢喜而微笑,它会令人感到舒服,给人好感。药商也是人,他会喜欢和笑面迎人的销售代表谈生意。因此微笑的习惯是非常有利的。

第二种:良好的外表。做到朴素、整洁、自然、大方。

第三种:和善的声音。美好友善的声调,人人都爱听,你的客户亦不例外。因此,你的说话和声调也要像你微笑的面孔一样,使人感到亲切舒服。

第四种:表现诚恳的态度。客户们爱向你大发谬论,虽然是在谈生意,他们会不自觉地与你倾谈许多与生意无关的事,这时,你要尽可能表示诚恳的态度和他倾谈,这样他会觉得你就是他的朋友,那么万事都会顺利。

第五种:守信。你若对某位客户作了承诺,就一定要守信。不守信,则很容易破坏你和他的交情。

第六种:尽可能去称赞你的客户,但千万不要太过夸张。假若他们的药店装修或新装置

了广告板,你应称赞他的眼光,对他说这药店是这个区域最突出的,令他认为你的点评有独到之处,以后他必定非常乐意和你交往。

第七种:给他们作一些额外服务,例如药店没有零钱找付,你应乐于帮忙,最好帮他整理一下混杂的小药店,清理药箱的污渍,顺便把自己公司的产品放到显眼、容易拿的地方。这少许的帮助,会留给他们非常良好的印象。

四、客户对企业的影响

客户对企业有着正反两方面的影响,一方面对企业的发展壮大做出积极贡献,提供现金流,提供学习与创新的资源,即为企业创造市场竞争优势及市场价值;另一方面,在经营活动中客户要耗费企业的成本,运作失控就会给企业带来损失,使企业处于竞争劣势地位。所以,要善待客户,坚持以客户为中心的企业管理策略,客户才是企业真正赖以生存和发展的基础。

(一)客户是企业收入的主要来源

企业的收入来源于客户,这使客户在战略上潜在地成为最重要的财务出纳。为此,企业常用“谁为你支付工资”这样的问题来引导员工的注意力,并且以此使员工把注意力放在客户身上。

(二)客户创造市场价值

从战略角度来讲,客户不仅是收入流方面的资金保管员,而且是能提高市场价值的宝贵财富。随着市场竞争的加剧,各类广告信息泛滥,广告的信任度大打折扣,人们对大量的眼花缭乱的广告难辨真伪,无所适从,此时树立良好的口碑显得尤为重要。

德国拜耳公司的费利克斯·霍夫曼在1897年10月10日研制出一种新药乙酰水杨酸,用于缓解发热和关节病,不仅能止痛,而且副作用很小,该药品推向市场时并未做广告,而是直接走向医院,请医生免费赠送样品,利用医务界的口碑作为主要促销途径。没过两年,该药已被医务界广泛使用,这就是大名鼎鼎的阿司匹林。因而人们在购买决策时,越来越注意亲朋好友的推荐,尤其是已有产品使用经验的推荐。提高客户对本产品的忠诚度,树立良好口碑,争取老客户的推荐是吸收新客户的重要途径,如图1-2所示的三角销售。

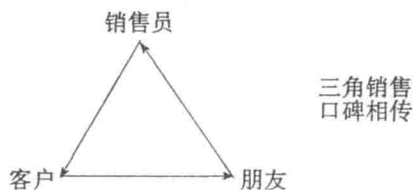


图1-2 三角销售

把一个客户当成朋友,让他感到最大程度的满意,使他成为本企业的义务销售员、宣传员。营销实践证明,推荐是赢得客户的所有方式中最有意思、最快速、最安全和最能保证成功的一项。

(三)客户为企业带来竞争优势

在医药行业里,拥有竞争优势的企业比他们的竞争对手更能赚取更高的利润。一般来说,企业可以通过两种方式保持竞争优势:一是在能够发挥自身优势的业务领域以超过竞争

对手的速度增长;二是在实施客户管理前提下提供更好的优质服务。

1. 依靠品牌特色的竞争优势

能够创造出为客户所看到的、与那些竞争对手有所不同产品的企业能够有效地确立自己的垄断地位。例如:“防蛀”是高露洁牙膏的品牌核心,为建立“防蛀”的卖点,高露洁不断强调含氟可使牙齿更坚固,甚至推出权威机构——中华预防医学会、全国牙防组织的推荐。又如“胃动力”是吗丁啉的市场切入点,刚推出的一段时间医生不愿接受“胃动力”的概念,为此杨森公司不断通过临床验证、学术会议、专家研讨、论文发表等途径,建立完善的专家网络,采集大量的临床数据,逐渐在医生和消费者心中建立了强有力的“胃动力”概念。再如荣昌制药公司推出治疗痔疮的新型给药途径——“贴肚脐治痔疮”;东盛制药推出的“白天服白片,晚上服黑片”——“白加黑”感冒片。对这些企业生产的具有特色的产品,客户往往愿意支付一些额外费用,如先付款再发货、提供运输工具等。因为他们认识到在这些产品交易中没有其他直接竞争,这些额外的费用对企业来说可以转化成更高的利润,融入到企业的资本中而产生差别成本,理应较竞争对手的产品成本要低。

2. 依靠资源的竞争优势

市场表明,客户能够提供一资源优势,从而也为企业提供了收入优势。前面我们介绍过,开发一个新客户比维系一个老客户的费用要昂贵得多,这是因为新客户在开发的起始阶段成本较高,并且现有客户比新客户更能理解企业。因此,保持较高水平的客户资源能获得潜在的成本优势。

实践证明,医药行业客户资源优势尤为凸现。许多声誉较好的企业,将公司的商号和产品名称相结合,充分利用客户资源。如:江中制药的江中草珊瑚、江中健胃消食片、江中痔康片、江中博洛克、江中痢啉片。神奇制药的神奇脚癣一次净、神奇止咳露。这种利用现有客户资源优势,有助迅速推广上市新产品。

3. 可持续的竞争优势

据美国公司索引 ACSI 的数据显示,具有最高客户满意度的公司其增长市值是具有最低客户满意度的公司的两倍多。客户满意度,换句话说,能直接转化为公司的可持续竞争优势。再看下面的数据:

(1)客户满意度如果有 5% 的提高,企业的利润将加一倍。

——《哈佛经济评论》

(2)一个非常满意的客户的购买意愿比一个满意客户高出 6 倍。

——Xerox Research

(3)2/3 的客户离开供应商是因为供应商对客户关怀不够。

——Yankee Group

(4)93% 的企业 CEO 认为客户管理是企业成功和更富竞争力的最重要的因素。

——Aberdeen Group

由此可见,企业可持续的竞争优势,客户在其中扮演着至关重要的角色。

(四)客户是企业学习与创新的源泉

客户是企业学习与创新的源泉,实际上,客户管理是一个向客户学习、服务及不断改进产品并创新的循序渐进的过程,是促使企业向良性发展的催化剂。

(五)客户同样可以是企业的危险人物

客户并非都适应于本企业,好的客户是公司利润之源,而那些信誉差、价值低的客户会使公司不断失血,在不由自主之中走向衰败。成也客户,败也客户,管好客户是企业管理的题中之要点。坚决淘汰不良客户的主要原则是:

1. 资信不良的客户;
2. 每月回款小于公司最低要求的客户;
3. 以往合作中资信状况较差的客户;
4. 企业内部财务、物流系统混乱的客户;
5. 已成为竞争品牌主要分销商的客户。

客户能够创造竞争优势,同样,他们也能创造出竞争劣势。

江西江中医药贸易公司对客户地位的认识有独特的体验,该公司过去片面僵化地理解“客户是上帝”,造成强调客户利益多,责任制约少,结果“上帝给企业制造了些麻烦”,一度造成应收账款量急增。实践让江中公司认识到,公司与客户是承担相应责任和义务的利益共同体。1996年,该企业按经营资料对客户重新筛选,将客户数由2000余家减少至200余家,制定了信贷标准、新开户标准、窜货防范措施,规定现款交易数额、三个月内赊销数额返利等,均与客户的利益紧密联系,严格的规定把销售任务从业务员身上转到了客户的身上,使客户没有了“上帝的感觉”,但留下来的客户说,这种对客户表面的限制,其实为客户营造了一个更好的经营环境,不少客户由上帝“降格”为“共同体”,这是一种双赢策略。公司与客户的关系有三种:“一加一等于二”、“一加一小于一”、“一加一大于二”。公司把客户视为合作伙伴,共同的目标就是要发挥出“一加一大于二”的作用。

成功的客户管理就是要让客户既离不开企业,又不让企业完全受制于客户,这种若即若离的关系处理需要很高的管理哲学。可以说,生产出高质量的产品,只是让企业获得市场生存的准入证;制定出高水平的营销策略,则可以让企业获得发展的机会;而只有做好客户管理,才能为企业赢得日益庞大的忠诚客户群,让企业从此得以发展壮大!

五、大客户的管理

当今管理学界有一个熟知的原则——“80:20原理”,即:80%的价值来自于20%的因子,其余20%的价值则来自于80%的因子。这一原理同样适用于市场营销中的客户管理工作。无论你从事何种产品的市场营销,如果你将企业的客户按照销售量的大小进行排名,然后按企业客户总数的20%这一数额,将排名最靠前的这些客户的销售量累计起来,你会发现这个累计值占企业销售总量的比例有多大,可能是60%、70%,甚至80%以上。也就是说,企业大部分的销售量来自于一小部分客户,而这部分客户就是企业的大客户。这些客户可能是企业在某个地区的总代理,可能是某个市场部的核心客户,也可能是一个大型的贸易集团,这些大客户对企业有多重要,大家心里都十分清楚。

产销矛盾,在某种意义上说是不可避免的。经销商是一个独立的经济实体,因而有他自己的经营政策和经营方法,他首先考虑的是客户的需求及本企业的经济利益,经销商在产品的销售上比较重视的是产品能满足各类客户的需求,以求获得更大的商业利润;生产企业需要经销商的支持,才能保证销售渠道的畅通,最终实现所生产的产品既快又多地到达消费者手中,获得相应的企业利润。生产企业要与客户结成长期的合作伙伴,就要不断地协调二者之间的关系。一方面,要弄清客户的需求,诸如对收到产品时间的长短有何要求;对交货批