SCG行业解决方案

IT高科行业成功案例分享
从产品经营走向客户经营

行业背景

耐消品行业的商品更新周期与快消品不同，耐消品没办法变个包装设计或加一个新成分就变成一个新的商品；与大宗商品不同，客户对耐消品的新品需求其实越来越接近快消品，所以耐消品厂家不得不更谨慎地掌握新品上市的节奏以迎合客户千变万化的需求，商品更新太快变成自己和自己竞争，商品更新太慢又怕被竞争对手超越。

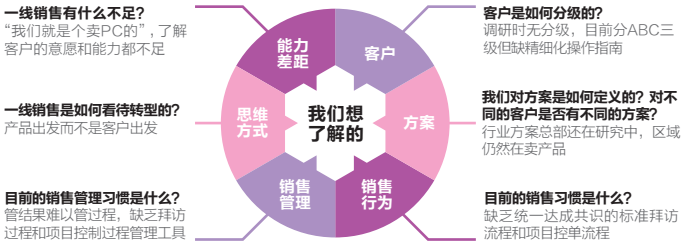
该品牌市场份额持续20年第一，已站在喜马拉雅之巅，同时PC产品严重同质化，卖产品的套路已经走到头了，如何获得持续增长要从产品经营走向客户经营，从客户服务和解决方案入手，从价值上赢得客户。

解决方案

从“客户切入–客户做大–行业推进”，设计递进式营销推进过程，架构业务团队整体赋能规划：

① 调研摸底：六个维度透视商用销售部队

从客户、方案、销售行为、销售管理、思维方式、能力差距六个维度，判断现状和目标之间的差距和转变



② 能力体系：构建商用销售部队能力框架和要素定义

从策略能力、沟通能力、管理能力三个维度共17个项目定义名词解释和要素模拟

策略能力	销售人员如何进行精准的判断和有效控制的能力。	商机评估	需求分析	方案设计
		解决疑虑	客户维护	客户管理
管理能力	销售管理人员有效管理区域/行业/团队的能力。	建立信任	挖掘需求	高层销售
		获取承诺	随机应变	建立优势
沟通能力	销售人员有效挖掘对方需求，并引导到我方优势，取得信任的的能力。	市场规划	过程控制	行业拓展
		团队激励	教练辅导	

问题与挑战

在此行业背景下，2017年SCG与该品牌商用大客户部合作，从“技术、销售、管理”三个维度，预期从产品经营走向客户经营。

- **技术：**销售只会讲产品不会讲行业解决方案，不是销售不想改变，而是他们不具备行业洞察能力和提供解决方案的能力；
- **销售：**赢得项目而非赢得客户，大客户部可不是零售团队，销售还要关注项目赢率、利润率和客户关系健康度；
- **管理：**以“人”为本的客户管理代替以“数字”为本的商机管理，除了商机还有品牌资源和销售价值

项目目标

- 搭建不同的产品组合和销售路径
- 设计不同层级销售的不同能力要求

未展开内容

- 销售能力框架：策略能力、沟通能力、管理能力相关名词解释
- 《大客户销售谋攻之道》定制课程
- 销售管理和销售布局
- CMM控单能力成熟度量模型
- 控单力测量模型(C139模型)组织级绩效提升对客户、产品、销售行为的控制

③ 培训实施：基于能力定义的学习地图

从道法术三个层面重写销售语言，改变销售行为，《大客户销售谋攻之道》标课引入，《高效拜访，价值为王》流程定制：提高拜访效率，用一半的时间做两倍的订单

解决的问题	《大客户销售谋攻之道》	《高效拜访训练》
能力定位	策略：运筹帷幄决胜千里	执行：拿到准确的信息洞察真实需求
关系建立	找对人：先找谁、再找谁、不找谁	建立信任：能找到、能搞定
方案设计	做对事：要解决什么问题、谁的问题、如何解决	建立优势：见不同的人说不同的话，体现不同的优势
流程把控	踩对点：销售流程与采购流程的匹配	获得进展：在每一次拜访中索取承诺推动流程

④ 训后辅导：没有后续的行为指导和review，思想上的冲击很容易消退

销售管理review：面对面实战案例review