



# Введение

Каждый из нас ежедневно соприкасается с результатом труда софтверных компаний — цифровизация изменила многие привычные процессы рекламы, маркетинга, сбора лидов и привлечения клиентов. Современные продавцы и маркетологи похожи на волшебников, если сравнивать их с теми, кто работал в 1950–1960-х годах. Многолетний тренд на модернизацию системы продаж, технологий продаж, системы подготовки продавцов с интеграцией все более новых устройств и программных решений далек от затухания. Современный маркетолог или продавец при необходимости несколькими движениями мышки может собрать так много информации о своих клиентах, что это сравнимо с объемом работы спецслужб, следивших за неблагонадежными гражданами.

Естественно, практически все технологии продаж, в том числе в B2B-секторе, претерпели существенные изменения.

Бесконечная гонка за улучшением сбора информации о клиентах, ее обработки и кластеризации сформировала огромный спрос на разработку и внедрение коммерческого софта. Сектор продаж софтверных продуктов для B2B с 2000 года был самым быстро растущим и быстро развивающимся, применяющим самые современные достижения науки в области психологии, социологии, управления бизнесом и больших данных.

Маркетинг и продажи необратимо изменились благодаря достижениям софтверных компаний. У большинства людей на земле есть смартфоны, система спутниковой навигации в личном

## Введение

и общественном транспорте отслеживает все передвижения, простейшая попытка что-то купить вместо наличных требует участия десятков программ и платежных сервисов. Софт придал жизни человека новый смысл, его труд равно цифровой след.

Объем производства коммерческих программ стал таким большим, что выделился в отдельную отрасль в секторе B2B. Благодаря смартфонам и носимой электронике никто не знает так много о своих клиентах, как софтверные компании и пользователи их продуктов.

Самые высокооплачиваемые сотрудники крупных компаний в B2B — сотрудники коммерческого блока. Старая американская поговорка, актуальная по сей день: «Доллар — тому, кто придумал. Десять долларов — тому, кто создал софт. Сто долларов — тому, кто продал продукт. Тысячу долларов — тому, кто бесшовно объединил продавцов, рекламистов, маркетологов в команду и внедрил в управление продажами современный софт».

Продажи в секторе B2C трансформируются так быстро, что люди-продавцы больше физически не успевают и не могут обеспечить требуемую производительность труда при одновременном снижении его стоимости. Идеальной продажей в B2C считается та, в ходе которой софт продает продукты людям. Этот тренд лишь набирает силу. Если лет пять назад очень квалифицированные специалисты хотя бы задавали правила, по которым софт продает товары людям, то сейчас благодаря развитию нейросетей софт стал самоадаптирующимся под коммуникацию с покупателем. Управленцы, где только возможно, заменяют продавцов нейросетями и чат-ботами, имитирующими живую человеческую речь, самообучающимися аватарами с искусственным интеллектом.

Однако в секторе B2B внешне перемены не так заметны, продажи любых товаров и услуг корпорациям по-прежнему требуют переговоров, презентаций, личных встреч человека-продавца с лица-

ми, принимающими решения в конкретной компании. Поэтому корпорации, продающие товары и услуги B2B, по-прежнему стремятся заполучить к себе на работу лучших продавцов и не жалеют средств на обучение и повышение квалификации сотрудников, связанных с маркетингом, рекламой, переговорами, продвижением и заключением сделок.

Вам стоит купить эту книгу, если:

- вы работаете в продажах с использованием современных технологий;
- ваши клиенты — это жесткий B2B в странах СНГ;
- минимальная сумма сделки у вас начинается от 200 тыс. руб.

Потратив на прочтение книги 10 часов, вы:

- поймете, как воздействуют на психологию покупателей современные технологии продаж в связке с софтом, обеспечивающим конкурентное преимущество;
- обновите продающие лайфхаки для ваших продавцов;
- скреативите 3–5 идей для улучшения работы вашего отдела продаж;
- задумаетесь, как и где лучше учить ваших продавцов правильным продажам крупным российским компаниям;
- узнаете о чужих ошибках, допускаемых при управлении продажами в России;
- **будете думать о себе и своем бизнесе все время, пока читаете книгу.**

*Если по итогам чтения вы внедрите хотя бы одно изменение в работу отдела продаж, то десятикратно окупите стоимость книги и потраченное на ее прочтение время. Согласитесь, это отличная сделка!*

## Введение

При написании книги мы поставили себе цель проанализировать ситуацию с продажами продуктов и услуг корпоративным клиентам в нашей стране и с качеством подготовки специалистов отделов продаж. В вашей компании наверняка отлажен процесс продажи продукта, вы постоянно ведете работу по «вылизыванию» и повышению эффективности своих бизнес-процессов, но в 80 % случаев не понимаете, как у ваших клиентов происходит процесс покупки вашего продукта или услуги.

Мы, подобно Нилу Рэкхему, консультировавшему сотни крупнейших американских компаний, хотим показать вам:

- как видят вашу работу корпорации-покупатели;
- что о вас и ваших продающих презентациях думают лица, принимающие решения;
- где находится ближайшая для вас зона развития и совершенствования вашего бизнеса.

Учитывая необходимость погружаться в специфику каждой отрасли B2B-бизнеса, в книге мы будем часто прибегать к кейсам компаний, продающих софт, одинаковый для рыбной и угольной промышленности, полезный производителям сувениров и дизайнерам, украшающим офисы. В глазах читателя это упростит перенос технологии продаж из отрасли в отрасль.

### ***Кейс: рассказ владельца крупного бизнеса по продаже и производству сувенирной продукции***

Впечатления от серии встреч с типичными представителями отдела продаж софта крупнейших российских компаний.

Сидим мы пятером: толстые, старые, седые. У каждого — большой бюджет на принятие решения о покупке софта, который поможет нашему бизнесу (сувенирка). Компании разные, а действуют как под копирку,

будто им всем загрузили в мозги один и тот же программный продукт. Презентацию возможностей нам проводят три суровых эксперта по программированию, выражением скучающих лиц больше похожих на сотрудников ФСБ, и один певец продаж.

Певец заливается соловьем: мы такие классные, мы такие ловкие, мы такие быстрые, мы все можем, нам все доверяют. Так складно говорит, что можно заслушаться, словно сказки Шахерезады. Когда его совсем заносит в сказительстве и кто-то из нас задает уточняющий вопрос, он обращается к кому-то из экспертов позади себя:

— Семен Игоревич, мы сможем это сделать?

— Да! Если... — отвечает суровый эксперт.

И так — два часа. Мультфильмы показывал, рекламные ролики демонстрировал, встречу с прежними заказчиками софта обещал (референс-визиты). И всех трех экспертов в интерактиве задействовал.

Но в итоге этого действия никто из моих коллег — членов совета директоров ничего не выбрал и не купил.

### ***Почему? Что продавцы сделали не так?***

Честно говоря, сами не можем объяснить, почему так произошло. Ребята старались, говорили красиво, готовились, кейсы от них были интересные.

Но мы им не поверили.

Понимаешь...

Потом мы с друзьями несколько раз обсуждали, что не так.

Решили, что во время презентации не сложились доверительные отношения. Химия не возникла!

Чтобы в вашей жизни как можно чаще возникала химия с покупателями ваших продуктов и услуг, мы посвятили всю свою книгу ответу на актуальный для всех руководителей отдела продаж (РОПов) вопрос «что не так?» с продажами у крупных и средних компаний в России. Вроде все делали по науке, тренировали

## Введение

и обучали своих сотрудников по самым современным и моднейшим методикам, принятым в Европе и США.

P. S. Купите книгу, и вы не пожалеете, потому что ее авторы не будут:

- вас поучать;
- делать провокационные заявления;
- хвалиться собой на каждой странице.

Мы хотим, чтобы ваш бизнес процветал и развивался, а вы писали нам «письма счастья» с благодарностью за инсайты и полезные идеи.

# ЧАСТЬ 1

## Продажи софтверных продуктов в B2B

### Раздел 1. Магия софтверных продаж

Надеюсь, читателям этой книги не нужно доказывать, что сделка купли-продажи — это результат взаимного доверия продавца и покупателя. Нет доверия — нет сделки!

#### **Как появляется и куда исчезает взаимное доверие в ИТ-сфере в секторе B2B**

Крупные ИТ-компании уже более 40 лет вместе с лучшими консалтинговыми фирмами изучают своих клиентов, описывают и анализируют внешние и внутренние процессы, связанные с совершением сделки. Накоплены настоящие озера данных, созданы разные системы контроля за всеми этапами купли-продажи, сотрудники отдела продаж регулярно проходят повышение квалификации.

Но каждый B2B-продавец скажет вам, что формирование доверия у клиента — по-прежнему магия. А продажа софта коллективному ЛПР (лицу, принимающему решения) сродни чуду.

Лучший продавец в ИТ-компании, с точки зрения внешнего наблюдателя, делает то же, что другие продавцы: звонит клиентам, пишет письма, проводит презентации. Но у него покупают, а у других — нет.



Лучше всего эту сказочную, мифическую ситуацию в фильме «Большая сделка» иллюстрирует Дэнни Де Вито, на спор за несколько минут продавший бывшую в употреблении машину своему генеральному директору и владельцу фирмы. Как сказал владелец: «Я сам не понимаю, почему согласился и даже не попросил скидку».



Как это можно объяснить?

**МАГИЯ!**

Лучших продавцов хантят, перекупают целыми отделами, не жалеют бонусов за «гарантированный» результат. Руководители компаний тратят сумасшедшие деньги на создание правильной корпоративной культуры, индивидуальной системы материальной и нематериальной мотивации. Увы, все это не дает 100%-ной гарантии результата продаж, потому что взаимное доверие с клиентом — настоящая магия.

Рост продаж в ИТ B2B как мед в песне Винни-Пуха:

Но мед — это очень уж странный предмет...  
Всякая вещь или есть, или нет,  
А мед (я никак не пойму, в чем секрет!)...  
Мед — если есть, то его сразу нет!

Именно поэтому вам, эксперту по продажам софтверных продуктов корпорациям, будет полезно прочесть данную книгу.

- Мы постарались собрать материалы о методах принятия решений крупными компаниями.
- Мы намерены показать вам внутренние процессы крупных покупателей корпоративного софта.
- Мы хотим помочь вам понять, кому и почему доверяют корпорации.