

12+ Станислав Котов

# ПРИВЛЕЧЕНИЕ КЛИЕНТОВ В В2В НА АВТОПИЛОТЕ

Инструкция по применению



16

дополнительных  
материалов внутри

- чек-листы
- шаблоны
- pdf-файлы

**Станислав Котов**  
**Привлечение клиентов**  
**в В2В на автопилоте**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=70935136](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=70935136)*

*ISBN 9785006429819*

**Аннотация**

Данная книга представляет собой исчерпывающее руководство по построению системы продаж в сегменте В2В, которая будет работать на автопилоте. Автор книги Станислав Котов описал в книге свой 15-летний опыт работы с клиентами в сегменте В2В. Эта книга является идеальным руководством для предпринимателей, которые стремятся увеличить продажи в сегменте В2В. В ней вы найдете все необходимые инструменты и стратегии для успешного заключения сделок с корпоративными клиентами.

# Содержание

Введение	5
Раздел 1. Подготовка	9
Глава 1. Цель	9
Глава 2. Dash Board	14
Глава 3. Целевая аудитория	22
Глава 4. Анализ конкурентов	31
Глава 5. Формирование базы	37
Конец ознакомительного фрагмента.	44

# Привлечение клиентов в B2B на автопилоте

**Станислав Котов**

*Корректор* Оксана Сизова

*Дизайнер обложки* Клавдия Шильденко

© Станислав Котов, 2025

© Клавдия Шильденко, дизайн обложки, 2025

ISBN 978-5-0064-2981-9

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

# Введение

Приветствую вас, уважаемый читатель, на страницах книги «Привлечение клиентов в B2B на автопилоте. Инструкция по применению».

Меня зовут Станислав Котов. Более 15 лет я занимаюсь продажами в B2B. Прошел путь от руководителя командой продаж в небольшом городе до регионального директора в компании с одиннадцатью филиалами по всей стране и объемом продаж более 200 млрд рублей в год. Весь опыт, который я накопил за это время, я вложил в эту книгу.

Кроме теоретической информации, в Приложениях к данной книге есть ссылки на дополнительные материалы. Я подготовил для вас чек-листы, вспомогательные материалы, шаблоны. Все это вы можете скачать по соответствующим ссылкам в Приложениях в конце книги.

Книга состоит из четырех разделов. Это условные этапы построения системы автоматического привлечения, прогрева клиентов и продаж продуктов/услуг в сегменте B2B.

Мы буквально шаг за шагом создадим автопилот, подобный тому, что используют пилоты самолетов в ходе своей работы. Когда пилот управляет самолетом, он самостоятельно проводит только взлет и посадку. Также пилот берет в руки штурвал в случае нештатной ситуации. Но когда самолет уже взлетел и все идет в штатном режиме, пилот доверяет

движение автопилоту. До 80% времени самолетом управляет автопилот!

Аналогичный автопилот возможен и в B2B-продажах. Однажды мы настраиваем его, иногда корректируем, всегда завершаем продажу самостоятельно (особенно если в продаже большие чеки), но 80% автопилот работает без нас.

**Первый раздел** книги посвящен подготовительному этапу. Здесь мы, подобно пилоту самолета, будем осуществлять взлет. Из этого раздела вы узнаете, как ставить цель по объемам продаж, визуализировать ее с помощью Dash Board, делать анализ целевой аудитории и конкурентов, формировать базу потенциальных клиентов. Поставив цель, а затем визуализируя ее, вы поймете, за счет каких инструментов сможете ее достичь в выручке и прибыли.

**Второй раздел** повествует об инструментах активного привлечения клиентов. Здесь мы уже подключим автопилот, и клиенты начнут приходить в компанию без нашего участия. Один из инструментов – лид-магнит, как сделать его максимально привлекательным. Вы познакомитесь с идеальной структурой продающего landing-page (лэндинга), погрузитесь в тему продаж на мероприятиях, детально изучите холодные звонки и email-рассылки. С таким широким набором инструментов вы сможете эффективно привлекать свою целевую аудиторию.

**Третий раздел** о том, как в автоматическом режиме прогревать потенциальных клиентов. Работа автопилота про-

должается. Какие действия стоит предпринять, чтобы клиент сам принял решение о покупке, а вы не навязывали ему свои решения? В B2B это особенно важно. Вы познакомитесь с основными составляющими автоматического прогресса клиентов: email-маркетингом, чат-ботами и контент-маркетингом. При правильной работе клиенты на автопилоте, без вашего участия будут переходить от состояния «я ничего не знаю о вашем продукте» в «как я могу купить у вас продукт?».

**Четвертый раздел** информирует о том, как эффективно, с высокой конверсией обеспечивать продажу. Здесь мы снова возьмем в руки штурвал и обеспечим посадку самолета. В чем секрет успешных демонстраций продукта? Как, несмотря на дистанционный онлайн-формат, удерживать аудиторию и продавать с высокой конверсией? Как убеждать клиентов во время очных переговоров, как готовиться к встречам? Что обязательно необходимо иметь с собой менеджеру по продажам на встрече? Навыки работы, полученные на предыдущих трех этапах, сделают конверсию продаж действительно высокой.

Каким бизнесам будет полезна книга?

Для компаний, которые реализуют услуги или продукты в сегментах B2B. Чем больше чек, тем лучше. Чем длиннее цикл сделки, тем лучше. Мой личный рекорд по данному алгоритму – продажа на 30 млрд рублей, которая длилась 9 ме-

сяцев.

Материалы, использованные в книге, проверены моим опытом продаж в сфере B2B с 2011 года (в крупных федеральных компаниях). Кроме того, с 2018 года я внедрял эти инструменты в компании в режиме консультирования. Их применение дало прирост выручки от 10%.

Итогом знакомства с этой книгой должно стать сформированное понимание эффективной стратегии продвижения и продаж продуктов и услуг на B2B-рынке. Мы сформируем стратегию, которая на автопилоте будет привлекать клиентов в вашу компанию. С внедрением каждого инструмента стратегии будет расти доход вашей компании.

В книге много инструкций, который можно самостоятельно брать и внедрять. Если самостоятельно делать не хочется, всегда это можно сделать вместе со мной. Информация о том как мы можем совместно поработать над вашим бизнесом в **Заключении** к данной книге.

Приятного вам чтения. Пусть время, потраченное на эту книгу, станет хорошей инвестицией.

# Раздел 1. Подготовка

## Глава 1. Цель

Один американский нефтяной магнат, проводя беседу со своим учеником, просил его ставить очень большие и масштабные цели. Ученик же никак не мог поверить в большие числа и всегда ставил аккуратные значения, которые точно ему были по силам.

Тогда магнат отвел своего ученика в сад и показал на грядку с тыквами. Это были громадные тыквы, кроме одной, которая имела странную форму и была значительно меньше других. Росла эта тыква внутри пустой пластиковой бутылки.

Проблема многих людей в том, что они заранее настраиваются на посредственный результат. И вырастают в него, как «тыква в бутылке».

В этой главе мы поговорим о целях.

Создание стратегии увеличения продаж важно начинать с представления о конечной цели.

Какие цели возможны?

Я руковожу B2B-продажами в крупных компаниях более 15 лет. В бизнесе для отдела продаж цель всегда одна – рост

объемов продаж. Рост закладывается на весь год в зависимости от конъюнктуры рынка и пересматривается по итогам полугодия, как правило, в сторону увеличения. В крупных компаниях я отвечаю только за обеспечение роста продаж. Меня не беспокоит вопрос исполнения обязательств, так как для этой роли есть другие руководители: начальник отдела производства, руководители различных смежных служб от юристов до бухгалтеров.

Но когда я работаю в качестве консультанта с бизнесом поменьше, мы всегда смотрим на рост объема продаж, в том числе и с точки зрения возможности исполнить обязательства.

**В сегменте B2B очень важна репутация.** Для собственника бизнеса увеличить продажи – только половина дела. Далее необходимо будет выполнить взятые на себя обязательства, а для этого важно, чтобы у вас было достаточно производственных мощностей.

Таким образом, при постановке планов в малом и среднем бизнесе, когда человеческий ресурс ограничен и решение принимает собственник, всегда важно помнить о том, как данные обязательства вы будете выполнять. Продать – только половина дела, вторая половина – исполнить обязательства. Об этом всегда важно помнить при планировании и не ставить перед командой продаж объемы, которые не сможет выполнить команда производства. Принято считать, что ежеквартальный рост на треть без риска для репута-

ции и завала производства может переварить любая компания, поэтому рекомендую ориентироваться на ежеквартальный рост выручки в 30% – как на максимальное значение.

При этом в ходе планирования важно помнить принципы эффективного планирования.

Принципы эффективного планирования:

1. Важно начинать планирование в начале года. Подводите итоги прошедшего года и ставьте цель на будущий.

2. Важно на протяжении года пересматривать плановые показатели. Если прослеживается быстрый рост, поднимайте планку. Не забывайте делать калибровку планов через полгода – это будет держать команду в тонусе.

*Например, в 2018 году, когда я работал в крупном российском банке, мы с командой значительно перевыполнили план по итогам первого полугодия. Во втором полугодии нам просто подняли план. Так работает крупный бизнес, и это нормально.*

3. Планируйте вместе с командой. Важно, чтобы каждый ее член разделил цель с вами. Существует много механик, но самая распространенная – проведение совместной стратегической сессии. Возьмите себе за правило проводить такие мероприятия ежегодно и по их итогам составлять командную декларацию о поставленных целях.

**ПРАКТИКА**

Давайте рассмотрим планирование на практике.

Механика планирования:

1. Для начала планирования вам понадобятся поквартальные данные по выручке за предыдущие два года.
2. Сформулируйте таргет по выручке: например, ежеквартальный рост выручки в текущем году по отношению к прошлому году – 30%.
3. Соотнесите цель с ретро-данными. Если рост от года к году 300%, ставить цель в 30% нелогично. Ставьте процент роста больше, но всегда соотносите свой потенциальный рост с возможностями производства.
4. Оцените собственные ресурсы в достижении целей (достаточно ли штата менеджеров по продажам и маркетингового бюджета для обеспечения подобного роста?).
5. Декомпозируйте поставленные цели по выручке до конкретных менеджеров по продажам. При этом важно обосновать, почему в текущем году менеджер может начать продавать больше. Причинами могут стать рост маркетингового бюджета или высвобождение времени менеджера за счет передачи некоторых непрофильных функций. В конечном итоге это должно привести к росту продаж.
6. Полученные цифры разбейте на недели, визуализируйте на Dash Board и передайте команде отдела продаж для выполнения поставленных задач.

Мы на регулярной основе на протяжении 15 лет делаем

стратегическую сессию совместно с командой, на которой в том числе совместно определяем цели планы на будущий год. Это мероприятие вдохновляет всех членов команды. Когда цели ставятся совместно, достигать их интереснее.

## Глава 2. Dash Board

До 2023 года Великобритания не могла похвастаться выдающимся результатом в велоспорте. С 1908 по 2003 год британские велосипедисты выиграли на Олимпийских играх всего одну золотую медаль. За 110 лет ни один британский велосипедист не выигрывал «Тур Де Франс».

Все изменилось, когда Федерация велоспорта пригласила в качестве тренера Дейва Брейлсфорда. Через пять лет после его назначения сборная Британии лидировала в велосипедных дисциплинах в Пекине. Там спортсмены завоевали 60% золотых медалей. Четыре года спустя в Лондоне британцы поставили девять олимпийских и семь мировых рекордов. Но и это еще не все. Команда Британии одержала пять побед в гонках «Тур де Франс» – неслыханный результат!

Причина тому – приглашение на роль тренера Дейва Брейлсфорда, который внедрил систему постоянных улучшений в тренировочный процесс. Дейв и его команда стремились день за днем на 1% улучшать каждый элемент, который влиял на результаты спортсмена. Они изменили дизайн седла, поменяли командную форму, изменили цвет в раздельках и так далее. Каждое небольшое улучшение они сопровождали постоянными замерами результатов спортсменов. У них был Dash Board результатов каждого спортсмена, который отслеживал влияние изменений на итоговое время

спортсмена.

Секрет успеха результатов Дейва Брейлсфорда заключался в стремлении постоянно улучшать результат, а также в регулярных замерах результатов. Для этого ему понадобилось внедрить культуру изменений, а также начать вести подробную статистику, чтобы грамотно принимать решения.

В продажах же за статистику, а также за культуру постоянного улучшения предыдущего результата отвечает Dash Board. Планы, которые мы сформулировали в предыдущей главе, необходимо переложить на Dash Board и постоянно, неделя за неделей, стремиться улучшать итоговые показатели.

DashBoard – это инструмент управления, который представляет собой графический интерфейс для мониторинга и анализа ключевых показателей бизнеса. Обычно там есть набор графиков, диаграмм и таблиц, которые отображают информацию о финансовых показателях, производственных процессах, продажах и других важных аспектах деятельности компании.

Для продаж в сегменте B2B необходимо иметь своевременно обновляющийся Dash Board. Это позволит команде быстро оценивать текущую ситуацию и на основе этих данных принимать решения, а также отслеживать эффективность принятых мер.

## **Построение Dash Board**

Прежде чем начать строить Dash Board в продажах, необходимо ответить на несколько вопросов:

1. Каких показателей продаж компания хочет достичь за год?
2. Каким ресурсом будете этого добиваться?

В Dash Board необходимо отразить цель по выручке в млн руб., разделенную на количество менеджеров по продажам.

Но это не самый главный элемент. Важнее отражение количества конкретных действий, которые должен сделать менеджер по продажам для достижения цели.

Именно действия менеджеров приводят компанию к росту продаж, поэтому важно настроить ритм регулярной работы отдела продаж.

Я руковожу отделами продаж различной численности на протяжении последних 15 лет. На протяжении этого периода численность сотрудников в моих командах продаж изменялась от 2 человек до 80 человек, но неизменным всегда оставался фокус на конкретных действиях, которые дают результат. И всегда это приводило к отличным показателям в объемах продаж.

Я обычно контролирую следующие действия менеджеров:

- встречи с потенциальными клиентами/партнерами;
- холодные звонки;

- организация/участие в профильных мероприятиях.

Необходимо установить связь между количеством произведенных действий и объемом продаж. Далее влиять на рост продаж вы сможете через увеличение количества ключевых действий.

Есть в этом инструменте и психологический эффект. Когда десять встреч приносят одну продажу на 1 млн рублей, то менеджеры отдела продаж понимают, что даже если им отказали в рамках первой встречи, они уже заработали 100 тыс. рублей. Это одна из сильнейших практик работы с выгоранием менеджеров, которые постоянно сталкиваются с отказами. Теперь каждый отказ приближает их к подписанной сделке, но для этого необходимо контролировать количество совершенных целевых действий, а это задача руководителя отдела продаж.

Если это ваш первый Dash Board, рекомендую начать с формирования простой таблицы в Excel. В ходе работы с Dash Board вы будете добавлять различные показатели, необходимые именно вам. По истечении 3—6 месяцев вы сформируете исчерпывающий перечень необходимых метрик. После этого можно переходить к цифровизации Dash Board через внедрение его в действующую CRM.

#

**ПРАКТИКА**

## Пример создания Dash Board.

Для того чтобы создать Dash Board, который обеспечит компании рост продаж, необходимо иметь в виду следующие аспекты:

### 1. Цели и задачи, которые должен решать Dash Board.

Например, ежеквартальный рост продаж на 20% по отношению к показателям прошлого года. Также нам важна эффективность сотрудников, поэтому поставим дополнительную цель – каждый менеджер по продажам должен выполнять план продаж.

### 2. Сбор данных, необходимых для отображения на Dash Board:

Нам понадобятся ретро-данные аналогичных периодов. От этих данных рекомендую оттолкнуться при планировании целевых показателей.

На регулярной основе мы будем отслеживать план продаж по выручке в зависимости от того значения, которое запланировали при постановке целей (+20% ежеквартально).

Теперь разделим этот план на количество менеджеров – цель по выручке и действиям, которые необходимо выполнить менеджеру по продажам. Каждый менеджер должен четко знать свои плановые показатели.

Разделим годовой план на квартальные, в зависимости от сезонности, а квартальные – по месяцам и неделям и добавим к плановым значениям по выручке плановые значения

по действиям.

Вот пример Dash Board менеджера по продажам на месяц. Обратите внимание, что основной упор в Dash Board менеджера – ключевые действия.

#

Менеджер 1						
Июнь	Отправка КП/Звонки (База Спецодежды)			Теплые КП/Звонки (по ABC базе)		
	План	Факт	%	План	Факт	%
01.06-06.06	40	0	0,00%	1	0	0,00%
08.06-11.06	40	0	0,00%	14	0	0,00%
15.06-19.06	40	0	0,00%	12	0	0,00%
22.06-26.06	40	0	0,00%	12	0	0,00%
29.06-03.07	40	0	0,00%	12	0	0,00%
Итого	200	0	0,00%	51	0	0,00%

Июнь	Встреча/Демо			Event		
	План	Факт	%	План	Факт	%
01.06-06.06	2	0	0,00%	0	0	0,00%
08.06-11.06	2	0	0,00%	1	0	0,00%
15.06-19.06	2	0	0,00%	0	0	0,00%
22.06-26.06	2	0	0,00%	0	0	0,00%
29.06-03.07	2	0	0,00%	0	0	0,00%
Итого	10	0	0,00%	1	0	0,00%

Продающие действия (КЭВ)		Потенциал
1	Отправка КП	
2	Входящие лиды ADV	
3	Переговоры с руководством	
4	Демонстрация	
5	Рейтинги	

Затем действия трансформируются в результат (в выручке):

<b>Менеджер 1</b>			
Июнь			
	План	Факт	%
01.06-06.06	1500000	0	0,00%
08.06-11.06	1500000	0	0,00%
15.06-19.06	1500000	0	0,00%
22.06-26.06	1500000	0	0,00%
29.06-03.07	1500000	0	0,00%
Итого	7500000	0	0,00%

Затем результат по продажам отдельного сотрудника трансформируется в результат продаж всего подразделения:

План продаж			
Июнь			
	План	Факт	%
01.06-06.06	3000000	0	0,00%
08.06-11.06	3000000	0	0,00%
15.06-19.06	3000000	0	0,00%
22.06-26.06	3000000	0	0,00%
29.06-03.07	3000000	0	0,00%
Итого	15000000	0	0,00%

Важно! Для обеспечения работы Dash Board всей команде необходимо возвращаться к нему на регулярной основе. Делается это за счет внедрения в отделе ритма продаж. Это также задача руководителя этого подразделения.

Рекомендую делать еженедельные спринты, которые позволяют отслеживать движение по Dash Board. По понедельникам важно напоминать команде о задачах на неделю, а в пятницу – подводить итоги по результатам и проводить работу над ошибками. Еженедельный спринт занимает 15—30 минут.

Ежеквартально следует подводить итоги, детально разбирать, что получилось, а что нет. Ежеквартальный спринт занимает от 60 минут.

Скачать пример Dash Board можно в Приложении 1.

## Глава 3. Целевая аудитория

В 2012 году компания Coca-Cola переживала финансовый кризис. Продажи падали на протяжении последних 10 лет. Компания отчаянно искала инструменты по увеличению продаж. Тогда и родилась кампания под названием #ShareACoke.

Маркетологи разместили на упаковке банок с колой именные этикетки и призывали, во-первых, искать в магазинах свое имя на банке колы, ну и, конечно же, делиться фотографией с этой «именной» банкой в социальных сетях. Банка с именем на упаковке попадала на 100% в целевую аудиторию, и не купить ее было невозможно.

Результатом кампании стал рост продаж колы по всему миру на 2,5% (и это после десятилетнего падения), а также 1 миллиард просмотров фотографий с хэштегом #ShareaCoke по всему миру.

В тот момент, когда вы попадаете с вашим предложением точно в целевую аудиторию, результат превосходит все ваши самые смелые ожидания.

Маркетинг и продажи построены на двух факторах. Первый – насколько детально вы знаете свою целевую аудиторию. Второй фактор – насколько качественно вы используете знания о своей целевой аудитории, предлагая ваш продукт

или услугу.

Все предприниматели задаются вопросом: как детально и максимально подробно понять потребности своей целевой аудитории?

Для этого необходимо понимать проблемы, желания и возражения аудитории.

### 1. Проблема (боль) аудитории:

- текущие проблемы;
- предыдущий негативный опыт;
- причина раздражения и негодования.

### 2. Желания:

- фундаментальные задачи;
- идеальная картина решения;
- главная причина покупки;
- что останавливает от принятия решения.

### 3. Возражения:

- что не нравится в продукте;
- что не нравится в процессе оказания услуги;
- что останавливает от решения проблемы.

В B2B на первом этапе понимания целевой аудитории необходимо провести исследование на уровне отрасли. Например: что характерно для отрасли нефтепереработки, а что для области IT-разработки?

На следующем этапе вы можете погрузиться на уровень

понимания лиц, принимающих решение (ЛПР). В каждой компании их несколько, поэтому аналитика будет уже другой. Это необходимо, когда вы задумываетесь о внедрении Account Based Marketing (далее – АВМ). АВМ – подход, в рамках которого клиенты – это ЛПР, и к каждому из них вы ищете собственный подход. В этом случае портрет целевой аудитории усложняется.

Предлагаю сразу внедрять комбинированный подход.

Компании выделяем по отраслям и описываем портрет одного ключевого лица, которое принимает решение.

*Пример из практики.*

*Как-то мы работали с компанией, которая оказывает услуги по обучению английскому языку. Мы выделили в этой компании три отраслевых сегмента потенциальных клиентов: IT-разработка, логистика и производство. В каждой отрасли определили, что наша цель – сотрудники следующих специальностей: HR и руководитель по обучению. Далее в каждой отрасли составили портрет целевой аудитории двух должностей в разрезе проблем, желаний и возражений. Привлечь новых клиентов с глубоким пониманием аудитории стало проще.*

Важно, чтобы портрет целевой аудитории отвечал следующим требованиям, раскрывающим портрет клиента по пунктам:

- проблема/боль;
- желания;
- возражения.

Если вы заполните портрет максимально детально, то в будущем у вас не будет проблем ни с креативами для рекламной компании, ни с продающими текстами. Вы всегда будете знать, чего хочет ваш клиент, что у него «болит», и будете общаться с ним, исходя из понимания его проблем и потребностей.

## **Эволюция клиента**

В B2B особенно важно понятие эволюции клиента. Что это такое? Например, если компания оказывает консалтинговые услуги, одна и та же ее целевая аудитория может находиться на разных этапах своего развития. Важно, чтобы продукт вашей компании соответствовал текущему состоянию целевой аудитории. Так, потребности компании с выручкой 100 млн рублей и штатом в 100 человек отличаются от потребностей компании с выручкой 10 млрд рублей и штатом более 10 тыс. человек.

Всегда необходимо стремиться к тому, чтобы клиент рос вместе с вашей компанией. Если ваши услуги или продукты позволяют клиенту расти в выручке, то он будет возвращаться к вам снова и снова, а вам больше не придется тратить

ресурсы на его привлечение.

Что необходимо, чтобы клиент рос вместе с вами? Ваш продукт действительно должен обеспечивать рост – необходим качественный продукт. Тот результат, который вы заявляете в процессе продажи, – обязательно должен быть исполнен.

Вам необходимо четко понимать, какие потребности и задачи стоят перед клиентом на отдельном этапе его развития. Это еще больше расширит ваше понимание целевой аудитории.

*Пример из практики.*

*Однажды мы проводили глубинное интервью с компаниями из отрасли FMCG для нашего клиента. Сама компания занималась внедрением маркетплейсов для своих клиентов. В списке анализируемых клиентов были три компании с разным размером выручки:*

*– небольшая компания (местечковая);*

*– средняя компания с хорошим оборотом, но со слабо развитой филиальной сетью;*

*– компания – лидер рынка.*

*Цель каждой компании одна – автоматизировать работу с дилерами через маркетплейс. Но вот уровень текущего развития каждой фирмы – разный.*

*После проведения глубинного интервью мы поняли, что потребности компаний на разных этапах развития будут*

разными. Первой небольшой компании была важна цена нашей услуги – она еле сводила концы с концами и поэтому искала решение попроще. Компании – лидеру рынка, напротив, цена была неважна, но им был необходим большой перечень индивидуальных доработок.

В итоге в ходе анализа своей аудитории наш клиент понял, что не хочет работать ни с первым сегментом, ни с третьим. В приоритете для него второй сегмент. Там и доработок немного, и цена не самая низкая.

После проведения этого исследования мы проследили, что отличает компании на разных этапах развития. Например, у компании из второго сегмента точкой роста могло быть увеличение и укрепление филиальной сети.

Таким образом, анализ дает вам возможность подсказать клиентам из разных сегментов, чего им не хватает для роста.

Сильная филиальная сеть компании из второго сегмента существенно увеличивала бы выручку и позволяла ей перейти в другой сегмент.

В итоге мы сформулировали линейку продуктов для каждого сегмента. Для стартового уровня – коробочное решение, для среднего – коробочное решение + индивидуальная доработка, для высокого уровня – полностью кастомная (индивидуальная) разработка. На основании продуктовой линейки далее прорабатывалась и рекламная кампания.

## **Зачем составлять портрет целевой аудитории?**

Детальная проработка портрета целевой аудитории существенно упрощает работу маркетинга. Благодаря пониманию того, что отличает разные компании на отдельных этапах развития, вы будете знать, чем помочь конкретному клиенту, чтобы эволюционировать дальше. Более того, под каждый вид целевой аудитории может быть предложен свой продукт.

### **Польза проработки аватара**

1. Благодаря подробно расписанному портрету клиентов вы сможете сделать им «лучшее предложение, от которого они не смогут отказаться». Вы знаете боль, потребность, даже понимаете ценности.
2. Вы сможете понять, какие психологические и продающие триггеры нужно использовать.
3. Эффективные каналы рекламы. В анализ аватара целевой аудитории обязательно необходимо включать информацию о том, где она получает профессиональную информацию, в каких социальных сетях присутствует и т. д.
4. Проработать продуктовую линейку.

### **Способы изучения целевой аудитории**

Существуют три способа, которые наиболее полно рас-

крывают целевую аудиторию:

- глубинное интервью;
- анкетирование;
- отзывы о конкурентах вашей компании.

**Глубинное интервью.** Вы встречаетесь с клиентом и задаете ему ряд вопросов, которые помогают составить портрет целевой аудитории.

**Анкетирование.** Если времени недостаточно, можно провести анкетирование среди своей аудитории в Google-Документах. У вас не будет возможности задать уточняющие вопросы, как в рамках глубинного интервью, но ответы первого уровня вы получите. В них тоже будет достаточно инсайтов.

**Отзывы о конкурентах вашей компании.** К этому пункту стоит переходить только после проведения первых двух, когда у вас уже сложилось впечатление о вашей целевой аудитории и можно дополнить его. Изучите отзывы, которые оставили клиенты конкурентов вашей компании. Там будет много потенциальных возражений и болей, проработав которые, вы сможете отстроиться от конкурентов.

## **Портрет идеального клиента**

Рекомендую вам следующее упражнение: опишите, как, на ваш взгляд, выглядит ваш идеальный клиент. Ответить нужно на те же вопросы.

Далее проведите интервью с вашими постоянными клиентами и сравните, соответствует ли портрет идеального клиента вашему реальному клиенту. Вы увидите, насколько ваша клиентская база отличается от идеального портрета, и сможете изменить стратегии привлечения.

К целевой аудитории вы будете возвращаться постоянно, поэтому крайне важно качественно проработать ее портрет.

Скачать список вопросов для анализа целевой аудитории можно в Приложении 2.

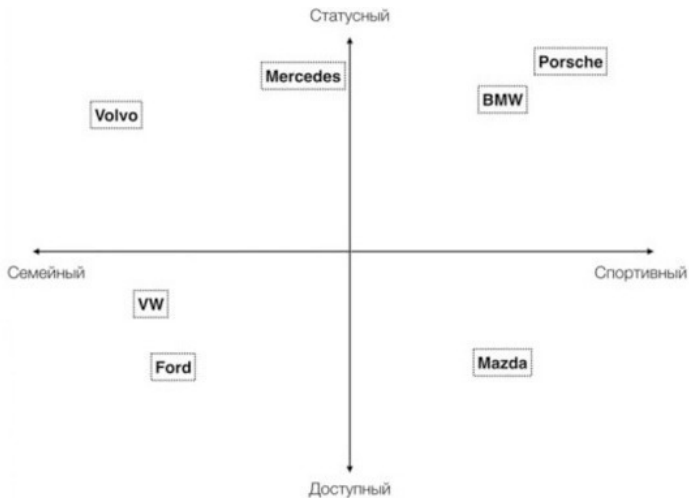
## **Глава 4. Анализ конкурентов**

Анализ конкурентов – важнейший этап в подготовке стратегии продаж. Качественный анализ конкурентов может существенно сэкономить время, так как изучив опыт конкурентов, можно сократить свой собственный путь к цели. Анализ конкурентов помогает сформулировать преимущества собственного продукта, улучшить решение, отстроиться от решений, представленных на рынке. Также если вы планируете запуск нового направления, анализ конкурентов предостережет от ошибок.

Чтобы понять свое позиционирование, сначала вам необходимо понять, как позиционируют себя ваши конкуренты. Четкое позиционирование определит вашу маркетинговую стратегию.

Распишите ваших конкурентов по интересующим вас критериям.

Пример позиционирования марок автомобилей.



## Проведение конкурентного анализа

### Этап 1. Определение своих конкурентов

1. Используйте поисковые системы. Составьте список компаний, которые уже реализуют те же продукты/услуги, что и ваша компания.

2. Используйте отраслевые рейтинги. Они, кстати, информируют о том, за каким конкурентом необходимо следить особенно пристально. Как правило, лидеры рынка используют самые сильные и интересные идеи.

3. Посещайте тематические мероприятия. Не пренебрегайте участием в конференциях, семинарах, онлайн-мероприятиях.

приятнях.

## Этап 2. Составление карты конкурентного анализа

Оцените ваших конкурентов по двум параметрам: доля рынка и темпы роста.

Особенно интересным и полезным будет анализ лидеров рынка и компаний, которые показывают наибольший темп роста. На основе этого анализа можно составить следующую таблицу:



Составьте перечень конкурентов и заполните таблицу следующей информацией:

1. Наименование конкурента.
2. Ссылка на сайт.

3. Продуктовая линейка конкурента.
4. Целевая аудитория конкурента.
5. Что получит клиент, купив продукт у конкурента.
6. Ссылка на отзывы.
7. Топ-3 интересных идей конкурента.

Конкурент	Название	Ссылка	Оффер	ЦА	Что получает	Отзывы	Топ-3 идеи
1							
2							
3							
4							
5							

В результате у вас появятся идеи по улучшению вашего предложения (минимум 3 от каждого конкурента).

Дополнительно можно проанализировать ценовые предложения конкурентов. Для этого заполните следующую таблицу:

Конкуренты	Low-priced	Middle-priced	High-priced	Premium
Ваша компания	+	+		
Конкурент А	+	+	+	
Конкурент Б		+		
Конкурент В		+		
Конкурент Г	+			
Конкурент Д	+	+	+	
Конкурент Е				+

Также полезно будет провести анализ способов продвижения конкурентов:

Параметр	Ваша компания	Конкурент А	Конкурент Б
Бюджет, тыс. руб.			
Прямое ТВ	Бюджет, тыс. руб.	+	
	SOV	Краткое описание	
Региональное ТВ	Бюджет, тыс. руб.		
	SOV		
Интернет	Бюджет, тыс. руб.	+	
	Охват, тип присутствия	Краткое описание	
Наружная реклама	Бюджет, тыс. руб.		
	SOV		
Пресса	Бюджет, тыс. руб.		
	SOV		
Выставки и профмероприятия	Бюджет, тыс. руб.	+	
	Охват, тип присутствия	Краткое описание	
Регионы продвижения			

Как правило, анализ конкурентов занимает от 1 до 4 недель. Дальше будет необходимо раз в квартал обновлять информацию. Время, затраченное на такой анализ, вы компенсируете выгодами от него.

Важно держать руку на пульсе и следить за тем, что делают ваши конкуренты. Если вы внедрите все лучшее, что есть у 5 ваших конкурентов, то станете существенно сильнее

каждого из них в отдельности.

Скачать таблицу анализа конкурентов можно в Приложении 3.

## Глава 5. Формирование базы

Однажды в США один доктор сменил место жительства – всей семьей переехал из одного штата в другой. Были 60-е годы, интернета на тот момент еще не было. Перед ним встала задача быстро получить первых клиентов. Он открыл свой кабинет, но новые клиенты не приходили. Дело в том, что в этом городе уже было достаточное количество врачей, и все клиенты так или иначе пользовались их услугами.

Наш герой не растерялся. Им двигало желание во что бы то ни стало преуспеть в новом городе. Тогда он начал стучаться в каждый дом и предлагать свои услуги лично. Он общался с каждым потенциальным клиентом, говорил, что недавно переехал в город, и приглашал к себе на прием. Он обошел большую часть домов. Клиентов поразила открытость доктора, они решили довериться ему. А поскольку специалистом он был неплохим и оказывал действительно хорошие услуги, то в короткие сроки он стал очень востребованным.

При смене локации наш герой столкнулся с ограниченным рынком. Рынок ограничен конечным числом пациентов. С одной стороны, это ограничение, вы не сможете продать свои услуги большему числу пациентов. С другой стороны, это и большая возможность, так как вы всегда точно знаете конечное число потенциальных потребителей и, исхо-

дя из этого, выстраиваете свою стратегию работы с ними.

На рынке B2B для каждой услуги есть конечное число компаний. Если вы работаете с российским рынком, то вы ограничены юридическими лицами, зарегистрированными в России. Если работаете по всему миру, то ваш рынок – все юрлица в мире. Это большое число компаний, но каким бы большим это число ни было, оно все равно конечное. Нам остается составить перечень этих компаний и разработать стратегию работы с ними.

Наш доктор решил зайти в каждый дом клиентов. Нам же по домам сегодня ходить не придется. Как и доктор, мы обратимся к каждому потенциальному клиенту, правда, делать это будем другими современными методами.

Но сначала давайте очертим перечень потенциальных клиентов.

## **Шаг 1: Подготовка**

Важно на этапе запуска воронки продаж направить свои силы на группу клиентов, которые для вашей компании приоритетны. Поэтому, прежде чем приступить к формированию базы, необходимо сформировать портрет желаемых клиентов. Сделать это можно, ответив на несколько вопросов:

1. В каких отраслях работают клиенты, которые принесли вам наибольшую прибыль?
2. В каких отраслях работают клиенты, с которыми вам

было бы наиболее комфортно взаимодействовать?

3. Есть ли в вашем портфеле заказов клиенты, опыт работы с которыми вы можете представить как успешный кейс?

4. Какие отрасли, на ваш взгляд, будут расти?

Хорошо, если, отвечая на эти вопросы, вы сформируете три наиболее перспективные отрасли для работы. Отрасль всегда имеет общероссийский классификатор видов экономической деятельности, или ОКВЭД. Он-то и нужен для формирования базы в будущем. Например, ОКВЭД компании по разработке компьютерных игр – 58.21, а все компании, которые занимаются производством спецодежды, будут иметь ОКВЭД 14.12.

## **Шаг 2: Формирование первичной базы**

Особое преимущество работы в B2B – то, что легко в несколько кликов можно сформировать список потенциальных клиентов. Все юридические лица в стране собраны в базы, из которых их легко можно выгрузить.

Это базы Спарк, Контур, Компас СБИС, Корус и прочие.

Например, если выгрузить все компании, которые занимаются разработкой компьютерных игр, то получим более 4 000 компаний. Это компании, так или иначе связанные с игровой индустрией. Кто-то переводит игры, кто-то создает, но у всех в качестве основного вида деятельности будет указан соответствующий ОКВЭД, по которому мы их и найдем. По каждой компании вам будут доступны более сорока

параметров, но вот какие, на мой взгляд, самые важные:

- наименование;
- адрес;
- номер телефона;
- Ф. И. О. генерального директора;
- адрес сайта;
- размер выручки за последний год;
- численность штата.

По основным параметрам уже можно выстраивать приоритезацию работы.

№	Наименование	Регистрационный номер	Наименование	Адрес	Руководитель ФИО	Телефон	Электронный адрес	Сайт	Выручка
1									
2									
3									
4									
–									

### Шаг 3: Углубление детализации

С полученной базой уже можно начинать работать, но ее можно и улучшить. Для этого рекомендую использовать следующие источники:

1. Отраслевые рейтинги и каталоги, где ваши клиенты бу-

дут уже проранжированы от наиболее к наименее перспективным. Найти данные рейтинги можно с помощью поисковых систем.

2. Список членов ассоциаций и объединений, в котором, как правило, присутствуют сильные игроки рынка.

3. Интервью топ-менеджеров интересующих вас компаний в отраслевых и бизнесовых СМИ.

4. Списки участников отраслевых выставок.

Например, в ритейле можно воспользоваться аналитической информацией с сайта [Retailer.ru](http://Retailer.ru), в других отраслях – базами данных от РБК. Эта информация существенно сэкономит вам время на верификацию и ранжирование компаний.

## **Шаг 4: Сегментация базы**

У вас уже собрана база минимум из 2500 компаний отрасли, с которой можно начинать работу, но можно еще улучшить ее, очистив от неперспективных компаний.

## **Дополнительные инструменты фильтрации сформированной базы**

Важно помнить, что чем большим количеством информации вы наполните базу, тем лучше будет последующая конверсия от работы с ней. Базу можно усилить следующей информацией:

1. Фидбэк от коллег. Обратная связь от команды поможет

удалить компании, с которыми не хотите работать.

2. Гео. В приоритете должны быть компании с наличием филиала в вашем регионе.

3. Темпы роста. Сравните рост выручки потенциального клиента в базе за год с темпом потребительской инфляции:

– если показатель больше потребительской инфляции, то бизнес растет;

– если показатели равны, то, очевидно, есть сложности.

В базу такие компании стоит включать, если раньше они показывали высокие темпы роста либо по прочим параметрам набирали высокие баллы.

– Если показатели выручки ниже темпов потребительской инфляции, то это проблемный бизнес.

Важно также указать историю коммуникаций компании с клиентом. Для этого соотнесите получившуюся базу с вашей действующей CRM-системой и отметьте следующие категории: «новый», «текущий» или «работали ранее» – лучше с комментариями, о чем договорились или на чем расстались. Данные комментарии станут хорошим подспорьем в ваших будущих коммуникациях.

## **Шаг 5: Наполнение базы необходимыми данными о ЛПР**

После выгрузки данных из системы Спарк в лучшем случае у вас будет рабочий контакт генерального директора. Да, по нему всегда можно будет дозвониться до секретаря.

ря, но вам необходимо обзавестись дополнительными контактами в организации. Коммерческий директор, директор по производству или маркетингу, HR – вот за чьими контактами стоит начать настоящую охоту.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.