

МИХАИЛ

КАЗАНЦЕВ



# ШКОЛА В2В ПРОДАЖ

ОТ ПОНИМАНИЯ  
СИТУАЦИИ КЛИЕНТА –  
К СДЕЛКЕ



Михаил Казанцев

**Школа В2В продаж. От понимания  
ситуации клиента – к сделке**

«Издательские решения»

**Казанцев М.**

Школа B2B продаж. От понимания ситуации клиента – к сделке /  
М. Казанцев — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-908752-2

Реальный опыт продаж B2B, в глубокой и занимательной книге со 116 авторскими иллюстрациями. Это пособие по продажам B2B, основанное двадцатипятилетнем опыте автора. Книга впервые знакомит читателей с системным подходом к пониманию и практическому использованию ситуации клиента для успешных продаж. Автор разработал оригинальные модели ситуаций клиентов, которые могут быть применены в реальных продажах. Рекомендации в конце каждой главы помогут вам усвоить материал и использовать его в работе.

ISBN 978-5-44-908752-2

© Казанцев М.  
© Издательские решения

## Содержание

Информация о книге «Школа В2В продаж. От понимания ситуации клиента – к сделке»	6
Предисловие ко второму изданию	7
Введение	8
Путеводитель по книге	10
Глава 1. Продажи В2В и В2С: разные вселенные	10
Глава 2. Продажи как управление ситуацией клиента (три кита любой продажи)	11
Глава 3. Как клиент воспринимает сделку в зависимости от ситуации? (Ситуация и ее влияние на продажи)	13
Глава 4 и 5. Модели ситуаций клиента	13
Глава 6. Работаем с «закупочным комитетом»	14
Глава 1. Продажи В2В и В2С: разные вселенные	15
В чем разница между В2В- и В2С-продажами?	15
В2С-продажи и В2С-клиенты: мир желаний	16
Конец ознакомительного фрагмента.	19

# **Школа В2В продаж**

## **От понимания ситуации клиента – к сделке**

**Михаил Казанцев**

*Дизайнер обложки Мария Юганова*

*Иллюстратор Казанцев Михаил*

© Михаил Казанцев, 2018

© Мария Юганова, дизайн обложки, 2018

© Казанцев Михаил, иллюстрации, 2018

ISBN 978-5-4490-8752-2

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

## **Информация о книге «Школа В2В продаж. От понимания ситуации клиента – к сделке»**

Автор: Михаил Казанцев

Иллюстрации: Михаил Казанцев

Дизайн обложки: Мария Юганова

У книги есть страница в сети. Там можно найти дополнительную информацию, скачать специальные формы для применения материалов книги в работе и задать вопрос автору.

Полная ссылка: <http://mkazantsev.ru/knigi-mihaila-kazantseva/shkola-b2b-prodazh/>

Короткая ссылка: <http://bit.do/ee9Ms>

QR код страницы:



## Предисловие ко второму изданию

С момента выхода первого издания этой книги прошло почти 3 года. За это время я получил много позитивных откликов от специалистов по продажам, бизнес-тренеров и собственников бизнеса.

Самым ценным стало для меня то, что многие читатели опробовали на практике ситуативный подход к B2B продажам, описанный мной. Я благодарен этим специалистам. Они стали для меня настоящими единомышленниками, подтвердив жизнеспособность и эффективность разработанных мною моделей.

К моему глубокому сожалению, за три прошедших года на рынке бизнес-литературы о продажах мало что принципиально изменилось. Системный ситуативный подход к продажам вы по прежнему можете встретить только в моей книге.

Изменений по сравнению с первым изданием очень немного, но они есть. Внимательный читатель наверняка их заметит.

Я надеюсь и второе издание будет служить «карманным путеводителем по сделке», как книгу охарактеризовали некоторые из моих читателей.

И еще... Второй том книги о B2B продажах уже в работе. Многие читатели до сих пор его ждут. И я рад сообщить им эту новость.

Приятного чтения и хороших продаж!

**Михаил Казанцев**

## Введение

Я пишу те книги, которых мне самому не хватало, когда я начинал работать в бизнесе. В свое время мне пришлось резко изменить свою жизнь и начать продавать. Так или иначе, я занимаюсь продажами с 1993 года и по настоящее время. И не просто продажами, а продажами B2B.

Долгие годы я пытался найти какой-нибудь справочник или руководство, которые помогли бы мне продавать больше, лучше, эффективнее... Однако таких книг не оказалось. Поэтому я решил систематизировать свой опыт, опыт своих коллег и клиентов и написать серию книг, посвященных *системному анализу B2B-продаж*, и ничему другому.

Прежде чем начать писать, я еще раз перечитал свои любимые книги по продажам. Посмотрел на них новыми глазами и убедился: действительно, B2B-продажи нигде не описаны «в чистом виде». Они не выделены в самостоятельный тип сделок, требующий особого подхода и особых навыков.

Между тем продажи B2B коренным образом отличаются от продаж B2C.

*Сразу введу понятия, которыми буду пользоваться.*

1. *Продажи B2B – продажи бизнес для бизнеса.*
2. *B-клиент – корпоративный клиент, одна из сторон в сделке B2B.*
3. *B2C – продажи частным лицам.*
4. *C-клиент – частное лицо, покупатель в B2C продаже.*

Я посвятил систематизации опыта в продажах B2B несколько лет. В итоге появилась серия книг, и первая из них перед вами. Она адресована тем, кто работает на B2B-рынке. Здесь предложены инструменты и методики анализа решений клиента и влияния на них посредством моделирования ситуации и управления ею.

Книга создана для того, чтобы, наконец, навести порядок в информационном хаосе, созданном вокруг продаж B2B разными, порой весьма известными авторами. Считаю, что хаос по-настоящему вредит тем, кто работает в B2B продажах. Главная причина его возникновения проста – очень многие путают B2B- и B2C-продажи. Путаница просачивается в печатные работы, отражается на качестве тренингов, а в результате возникает недоверие к любым методикам продаж, каким угодно книгам и тренингам. А ведь практика показала: многие методики B2C невозможно использовать при продажах B-клиенту. Боле того, это может нанести вред.

Итак, в этой книге:

1. Впервые дается системный анализ и рекомендации для продаж B2B;
2. Впервые рассматриваются B2B-продажи с позиции клиента, его интересов и его бизнес-ситуации;
3. Приведены результаты многолетнего опыта автора в продажах B2B.

Последнее отмечу особо.

Я использовал при написании книги:

- свой опыт в продажах с 1993 года;
- опыт моих клиентов и учеников, который я собираю и анализирую с 1997 года;
- опыт моих друзей и коллег, руководителей подразделений продаж и владельцев бизнеса, давших мне интервью.

Книга имеет практическую ценность. Модели и рекомендации, описанные в ней, применимы в реальной жизни, что доказано опытом многих моих учеников.

В книге много иллюстраций. Это рисунки, схемы, диаграммы, карикатуры. Обилие картинок – не дань моде и не моя прихоть. Я умею, люблю и считаю очень важным делать сложные вещи простыми и понятными. Я знаю, что мои ученики и читатели – практики и прагматики. Они работают с клиентами в реально существующих компаниях, и у них нет времени на чтение



больших текстов и на разбор сложных теорий. Задача этой книги – не показать философские глубины B2B-продаж, а снабдить вас, дорогие читатели, новым видением ситуации и простыми инструментами для повседневной работы.

Чтобы сложное сделать понятным и упаковать большой объем информации в небольшой по объему текст, я использую Visual Tools. Это моя собственная методика, которую я разрабатываю и применяю с 1996 года. Ее главная цель – облегчить понимание предмета и дать возможность свежим взглядом увидеть привычное.

И последнее. В моих планах не одна эта книга, а целая серия. И, как любой уважающий себя автор, я хочу читательского внимания. Оттого периодически и мелькает в тексте фраза: об этом, мол, не здесь, а в одной из следующих работ. Конечно, только читателям решать, интересуют их дальнейшие сочинения или нет.

## Путеводитель по книге

Некоторые книги по продажам можно и нужно читать с любого места. Они содержат «фишки» – отдельные «приемчики» продаж, не связанные между собой. Книга, которую Вы держите в руках – совсем другая. Здесь описан новый, целостный, поход к продажам. Если вы залезете в середину книги, не читая ее с начала, то, скорее всего, мало что поймете, и уж точно не сможете ничего применить на практике. А мне бы так не хотелось. Поэтому я для начала покажу логику изложения, а вы потом сами решите, годится вам моя методика или нет.

### Глава 1. Продажи B2B и B2C: разные вселенные

Эта глава очень важна для понимания всей книги. Более того, и для понимания многих других книг по продажам, так как, возможно, впервые, задает новую систему координат и новый уровень понимания продаж.

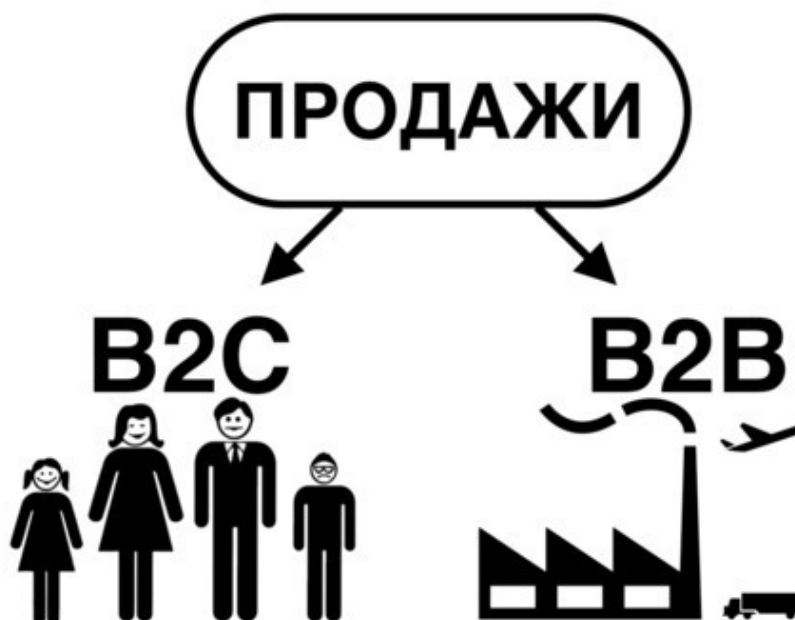


Рис.1

Много раз я замечал, что менеджеры по продажам слепо верят, что продажа важна сама по себе. Вне зависимости от того, торгуешь ты помидорами на рынке или продаешь прокатный стан. На самом деле, разница огромна. И дело даже не в том, что в одном случае ты продаешь частному лицу, а в другом – организации. А в том, что у человека и у бизнеса совершенно разные ценности. И потому существенно различаются алгоритмы, согласно которым принимаются решения, покупать или нет. В этой главе мы увидим, чем B2B отличается от B2C. И дадим ответ на главный вопрос: почему покупают частные лица и почему решение о закупке принимает B-клиент? В каждом случае логика будет другой. Только поняв это, возможно построить адекватную систему продаж B2B.

## Глава 2. Продажи как управление ситуацией клиента (три кита любой продажи)

В 2007 году я работал над диссертацией. Она была посвящена перспективному направлению – психологии восприятия ситуации. К тому времени я уже имел солидный опыт работы в бизнесе. Я сразу же понял, что ситуативный подход – не голая теория. Его легко применить на практике, и он предоставляет инструменты управления реальными ситуациями. Защитив диссертацию, я попробовал проверить метод на практике.

И сразу заработал около полумиллиона.

Так родился мой авторский подход к продажам.

Я утверждаю, что продажи – это влияние, прежде всего – продавца на решение, которое принимает клиент. Однако в отличие от других авторов, разделяющих данную точку зрения, я понимаю под продажей *не только общение между продавцом и клиентом*.

Подчеркну эту мысль. Практически во всех известных мне книгах продажа рассматривается как коммуникация. Уважаемые и известные авторы убеждают читателей: изучив и применив коммуникационные приемы, продавцы преуспеют. Но ведь это не совсем так. Возможно, именно в силу ущербности самого подхода предлагаемые этими авторами методики и не работают в жизни так, как заявлено.



Рис.2

На самом деле продажа гораздо шире, чем коммуникация. В этой главе я впервые определяю два других важнейших компонента продажи.

Без сомнения, общение очень важно при продаже. Коммуникация – это и способ донести информацию, и инструмент, нужный, чтобы выстроить отношения и оказать влияние. Но не более чем инструмент. И на тренингах по продажам обычно учат неким «универсальным» приемам, помогающим оказывать влияние с помощью коммуникации. Считается, что узнав эти приемы, продажник сумеет грамотно встроить общение и достигнет своей цели.

Да, «универсальные» способы влияния действительно существуют. Однако гораздо эффективнее работает «прицельное» влияние, при котором вы учитываете особенности клиента как человека. Это и есть первое из двух нововведений: определить особенности личности клиента и использовать их, чтобы повлиять на его решение. Для этого вы должны располагать

возможностями понять клиента и знать, каковы специфические способы влиять на решения, срабатывающие с каждым типом личности.



Рис.3

Но недостаточно знать, каков клиент, и даже уметь на него воздействовать. Необходимо также понимать, в какой ситуации он находится в данный момент. Если мы говорим о продажах B2B, то в какой *бизнес-ситуации*.

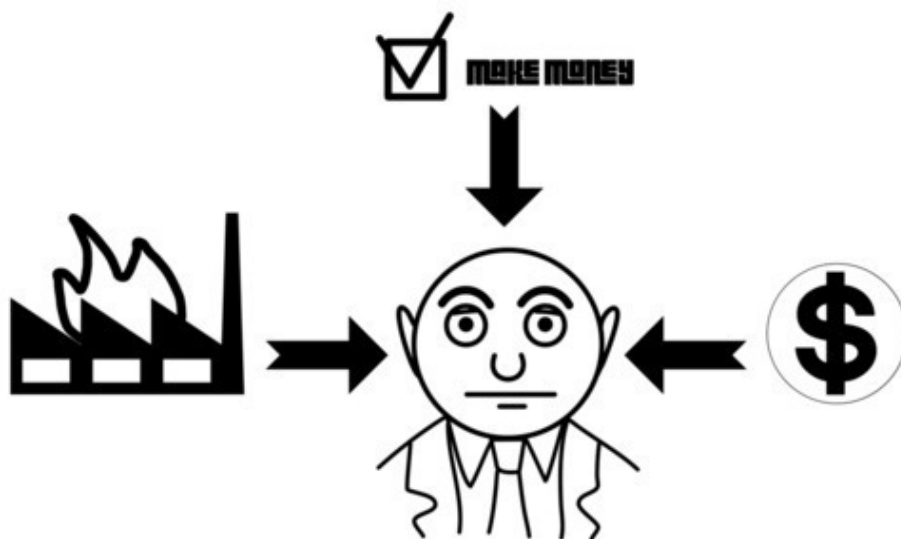


Рис.4

Самое важное в продажах – анализ ситуации. Задача этой книги – предоставить инструменты для этого анализа. Ситуативный подход позволяет понять, что клиент, с которым вы имеете дело, не только человек, но и своего рода винтик в системе, большой или маленький.

И правила игры в этой системы, принятые в ней ценности и алгоритмы решений определяют успех или неудачу сделки.

Поняв бизнес-ситуацию клиента, вы можете во много раз эффективнее влиять на его решение и на сделку в целом.

В этой главе мы изучим основные свойства ситуации и то, каким образом они влияют на сделки. Мы будем разбирать странно звучащие для обычного человека термины: «Теорема Томпсона», «канальные факторы»... Не пугайтесь. За словами стоят реальные инструменты продаж! Например, канальные факторы – это способы кардинально повлиять на ситуацию, используя минимум ресурсов и сил. Канальные факторы с успехом применяются в рекламе, маркетинге и продажах высокого уровня.

Также будут введены понятия «силы» и «слабости» ситуации. Эти характеристики – ключевые для бизнес-переговоров. Тот, кто умеет управлять «силой» и «слабостью» ситуации, управляет ходом переговоров.

Здесь же рассмотрим главного участника продаж – продавца, разберем три основных стратегии взаимодействия продавца и клиента: «реактивную», «проактивную» и... гм... «безмозглую».

Влиянию на личность клиента будет посвящена моя следующая книга.

### Глава 3. Как клиент воспринимает сделку в зависимости от ситуации? (Ситуация и ее влияние на продажи)

В этой маленькой главе раскрываются важнейшие принципы ситуативного подхода к продажам. Я рассказываю, почему клиент воспринимает сделку совершенно иначе, чем продажник, и как специфика бизнеса клиента и его положение в компании определяют его восприятие сделки.

Фактически здесь я объясняю, с помощью чего продажник может, что называется, «залезть в голову» к клиенту и повлиять на его решения.

### Глава 4 и 5. Модели ситуаций клиента

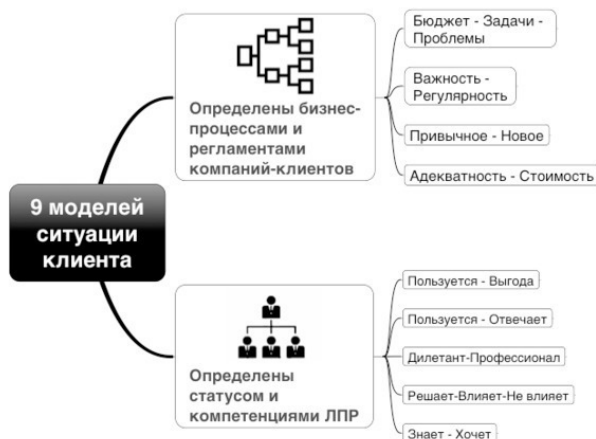


Рис.6

Здесь я даю девять базовых моделей ситуации продаж с точки зрения клиента. Именно *с точки зрения клиента*. Это может показаться сложным – залезть в голову другого человека. Я сделал это за вас и преобразовал знания в понятные схемы и диаграммы, которые можно

использовать на автомате. Применив эти схемы, вы получите матрицу сделки глазами клиента. Эта информация бесценна и позволит вам работать с клиентом на новом уровне.

## **Глава 6. Работаем с «закупочным комитетом»**

Так называемый «закупочный комитет» для большинства продавцов – настоящий «черный ящик», система, работающая по непонятным законам и выдающая непонятные решения.



Рис.7

В этой главе мы будем «черный ящик» «вскрывать». Любой закупочный комитет – это несколько человек, занимающих разные должности и имеющих несхожие интересы. На примерах мы рассмотрим, каким образом можно постичь логику действий закупочного комитета и оказать влияние на его решения.

## **Глава 1. Продажи B2B и B2C: разные вселенные**

### **В чем разница между B2B- и B2C-продажами?**

На тренингах я постоянно спрашиваю участников, в чем они видят разницу между продажами В- и С-клиентам. Реакция противоречива. Некоторые говорят, что продажа – всегда продажа. Другие – что да, это абсолютно разные вещи, но не могут четко сформулировать, в чем же различие состоит.

Не видя разницы между двумя явлениями, мы не различаем их и не можем эффективно управлять ими. Далее мы исследуем принципиальные различия между B2B- и B2C-продажами, а также В- и С-клиентами. Найденные черты будем использовать в дальнейшем, чтобы искать рычаги и подбирать ключи к влиянию на решения В-клиента.

Еще один важный момент. Поскольку в этой книге впервые дается описание системных различий B2B- и B2C-продаж, вы, ее читатели, получите уникальные инструменты, с помощью которых сможете в дальнейшем правильно воспринимать любую информацию о продажах. Вы сможете отсекал все ненужное, ложное и неэффективное, не соответствующее специфике продаж B2B. Вы также сможете из любого тренинга или книги безошибочно извлекать то, что будет работать в B2B продажах.

## **B2C-продажи и B2C-клиенты: мир желаний**

Давайте посмотрим на процесс продажи B2C. Клиент – частное лицо. Оно уже готово что-то покупать, мы ведь живем в обществе потребления. Где бы мы ни находились и что бы ни делали, мы подвергаемся массовой атаке рекламы. Реклама поистине вездесуща: она в журналах, на страницах газет, по телевизору, в интернете, перед началом киносеанса...

Реклама не только побуждает человека покупать, но и придает шоппингу смысл и цели. Что вы делаете, когда у вас плохое настроение? Многие наверняка ответят: «Иду в магазин и что-нибудь себе покупаю». Шоппинг для частного лица давно превратился из обеспечения себя или своей семьи предметами необходимости в нечто иное: вид психотерапии, развлечение, подтверждение социального статуса и т. п.

Если разобраться, какова цель нашей работы? Мы зарабатываем деньги, чтобы покупать, получая удовольствие. Человек в обществе потребления живет, чтобы приобретать. И зарабатывает он для этого же.



Рис.8



Работающих на рынке B2C поддреживает сама глобальная система общества потребления. Человек просто обречен что-нибудь купить. Потому что деньги для массового потребителя только тогда енность, когда обменены на товары.

Важно, что существует система создания и усиления потребностей для B2C клиентов. Маркетологи всего мира решают одну и ту же задачу: как заставить С-клиента захотеть купить что-то еще, о чем он даже не помышлял. Это делается с огромным размахом и привлечением колоссальных средств. Пробуждая у С-клиентов новые потребности, компании разрабатывают новые способы воздействия на поведение и решения покупателей. И чем дальше, тем глубже маркетологи стремятся влезть в голову потребителя, используя сверхсовременные технологии изучения головного мозга. Так возникла междисциплинарная наука нейроэкономика и ее дочерняя дисциплина нейромаркетинг.

В результате действия этих системных факторов С-клиент практически всегда «теплый». Он постоянно готов что-то купить, и самое главное – он убежден: трата денег принесет ему удовольствие.



Рис.9

Почему с С-клиентами работать намного проще, чем с В-клиентами? Именно благодаря фактору удовольствия: решение о покупке ради наслаждения принимаются спонтанно и без оглядки на реальные финансовые возможности.

Я думаю, у каждого бывало (если не у вас лично, то у знакомых), что приобретение дорогих вещей в кредит противоречит логике и экономическим возможностям. Большинство потребителей строит свой бюджет крайне эмоционально, основываясь на сиюминутных желаниях, порожденных рекламой или социальным влиянием. В этом смысле решения С-кли-

ента в подавляющем большинстве случаев не самостоятельны. Совершать покупки вынуждают мода, реклама, мнения друзей и знакомых, иные методы социального давления. Ситуация на рынке В2С часто характеризуется высоким уровнем безответственности со стороны С-клиента. Принимая решение, потребитель несет ответственность только перед самим собой. А психологи недаром утверждают, что степень ответственности без внешнего контроля очень низка. Усилиями маркетологов человек на рынке превращается в ребенка.

Очень любопытное явление – цены на С-рынке. При В2С-продажах огромную роль играет бренды, позволяющие продать С-клиенту товар по стоимости в десятки раз большей, чем у небрендированного аналога. Разница, обеспеченная брендами, характерна для рынка В2С, поскольку решения о покупке принимаются эмоционально, а цель – удовольствие, а не удовлетворение материальных потребностей. По этой же причине С-клиенту легко продать «новинку» – такую же вещь, как та, которая у него уже есть, но некоторым образом преобразованную и, как гласит реклама, улучшенную. Культура массового потребления – это и есть культура новинок.

## **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.