

**УДК 339.187**  
**ББК 65.42, 71.01**  
**К58**

**К58 Кожемяко А. П.**

Эра умных продаж на рынке B2B. / 2-е изд. перераб. и доп. – М.: КТК «Галактика», 2022. – 284 с. ил.

**ISBN 978-5-6047562-1-8**

Книга «Эра умных продаж на рынке B2B» – книга о технологии продаж в профессиональном секторе. На страницах книги автор предпринял попытку описать систему профессиональных продаж как последовательность технологических операций, освоив которые менеджеры по продажам добьются высоких результатов в своей деятельности. В предлагаемой технологии автор использует наработки российских и зарубежных исследователей и добавляет к ним целый ряд инструментов, являющихся авторской разработкой. В результате работы с книгой читатель получит систему, полностью адаптированную к реалиям сегодняшнего дня. Издание может использоваться в качестве пособия при обучении сложным продажам.

Книга предназначена для менеджеров по продажам, коммерческих представителей технических компаний, руководителей отделов продаж и коммерческих директоров, а также будет крайне полезна для руководителей инновационных компаний.

Все права защищены. Любая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Материал, изложенный в данной книге, многократно проверен. Но, поскольку вероятность технических ошибок все равно существует, издательство не может гарантировать абсолютную точность и правильность приводимых сведений. В связи с этим издательство не несет ответственности за возможные ошибки, связанные с использованием книги.

ISBN 978-5-6047562-1-8

© Кожемяко А. П., 2022

© Оформление, издание, КТК «Галактика», 2022

# Оглавление

<b>Благодарность .....</b>	<b>5</b>
<b>От автора .....</b>	<b>5</b>
<b>ЧАСТЬ 1. Организация коммерческой работы на B2B рынке.</b>	
<b>Основные положения .....</b>	<b>7</b>
<b>1. В чем следует разобраться продавцам и их руководителям до освоения техники продаж.....</b>	<b>8</b>
1.1. Профессиональные продавцы – требование рыночной ситуации, а не прихоть менеджеров компании.....	8
1.2. Место работы продавца – в голове клиента .....	10
1.3. Транзакции, консультации и стратегические продажи.....	19
1.4. Компетенции консультационных продавцов .....	31
1.5. Как получить хороших консультационных продавцов? .....	37
<b>2. Основные расчеты и показатели в отделе продаж B2B .....</b>	<b>45</b>
<b>3. Алгоритм продаж. Воронка продаж на рынке B2B.....</b>	<b>57</b>
3.1. Зачем создаются алгоритмы. Как и когда нужно отступать от стандартного алгоритма продаж .....	57
3.2. Воронка продаж и контроль ее исполнения .....	60
<b>4. Центры принятия решения и работа с ними.....</b>	<b>102</b>
4.1. Кто такие ЛПР, ЛФР и ЛВР? .....	102
4.2. Лицо, влияющее на решение (ЛВР) .....	103
4.4. Лицо, формирующее решение .....	107
4.5. Лицо, принимающее решение.....	109
4.6. Прямой и косвенный переход к ЛПР.....	115
<b>ЧАСТЬ 2. Инструменты профессионального продавца .....</b>	<b>125</b>
<b>5. Подготовка гипотез потребностей. Матрица преимуществ – как инструмент подготовки к созданию ценности предложения.....</b>	<b>126</b>
5.1. Скажите продавцам правду! Но сделайте это правильно .....	126
5.2. Как научиться работать с нюансами. Определение гипотез потребностей III и IV порядков .....	129
5.3. Составляющие продукта компании. Зачем нужно выделять в отдельные категории товар, услуги и обслуживание .....	134
5.4. Построение матрицы преимуществ .....	138
5.5. Применение матрицы преимуществ.....	140
5.6. Использование матрицы преимуществ для обучения продавцов продукту компании .....	146
5.7. Повышение информативности матрицы преимуществ.....	151

<b>6. Инструменты работы с клиентом на рынке B2B.</b>	
<b>Подготовка к встрече с клиентом .....</b>	<b>159</b>
6.1. Подготовка к встрече с клиентом – определение опорных точек .....	159
6.2. Подготовка вопросов клиенту.....	165
6.3. Уточнение потребностей.....	172
6.4. «Туз в рукаве» и «рояль в кустах» .....	185
<b>7. И снова о ценности .....</b>	<b>188</b>
7.1. Проблемное поле клиента .....	188
7.2. Формула ценности и как будут развиваться продажи в будущем.....	192
<b>8. Усиление ценности предложения .....</b>	<b>198</b>
8.1. Анализ потребностей.....	198
8.2. Развитие потребностей. Работа с квадрантом «Возможность» .....	203
8.3. Как правильно задавать вопросы о последствиях проблем. Навигация по компании – горизонталь и вертикаль .....	213
8.4. Альтернативные способы развития потребностей. Работа с квадрантом «Возможность».....	223
8.5. Борьба с уязвимостью. Работа с квадрантом «Угроза» .....	232
8.6. Переход к предложению .....	238
8.7. Основные требования к коммерческому предложению.....	242
<b>9. Защита ценности предложения .....</b>	<b>246</b>
9.1. Возражения как индикатор создания ценности. Работа с возражениями в консультационных продажах .....	246
9.2. Типы возражений, с которыми сталкиваются консультационные продавцы.....	251
9.3. Как работать с возражениями «Хочу, но не могу» .....	254
9.4. Как работать с возражениями «Хочу, но не верю» .....	258
<b>Заключение.....</b>	<b>263</b>
<b>Приложение 1. Пример проекта воронки продаж компании,     продающей трубную продукцию в проекты .....</b>	<b>264</b>
<b>Приложение 2. Примеры схем принятия решения в проектных     продажах .....</b>	<b>266</b>
<b>Приложение 3. Пример построения диаграммы Исикавы     и матрицы преимуществ на ее основе.....</b>	<b>268</b>
<b>Приложение 4. Продажа пакета страховых услуг для сотрудников     промышленного предприятия .....</b>	<b>272</b>