12+

Инна Агольцова

8 лет в B2B: от агента до руководителя канала активных продаж в телеком-корпорации

B2B SALES PLAYBOOK

Руководство по продажам сложных услуг и выстраиванию системы активных продаж в малом и среднем бизнесе

Вы продаёте не софт, не станки и не логистику.

Вы продаёте директору спокойный сон.

Инна Агольцова собрала в одну систему то, что обычно передаётся только наставничеством: скелет диалога вместо жёстких скриптов, правило экспертного поля, заход «снизу-вверх» через внутреннего амбассадора, платный пресейл и CRM-дисциплина.

ЧТО ВНУТРИ

15 ГЛАВ — От секретаря-союзника до LTV и допродаж

СПИН В ДЕЛЕ — Как оцифровать боль в деньгах и защитить цену

6 ШПАРГАЛОК — Чек-листы А4 на стол каждому менеджеру

ДЛЯ КОГО: Собственник • РОП • Менеджер, который хочет продавать ценность, а не скидку

«Ты из них из всех самая адекватная» —
так клиенты говорили автору годами. И это главный конкурентный отрыв в B2B.

Инна Агольцова

B2B sales playbook. Руководство по продажам сложных услуг и выстраиванию системы активных продаж в малом и среднем бизнесе

https://litres.ru/74757667
ISBN 9785007152334

Аннотация

В B2B продаёт не продукт и не скрипт. Продаёт человек, которому доверяют, потому что он честен, компетентен и остаётся рядом после того, как деньги получены.

Содержание

Как пользоваться этой книгой 7
ЧАСТЬ I. МЫШЛЕНИЕ B2B-ПРОДАВЦА 9
Введение. Философия продаж: компании ничего не покупают 9
Глава 1. Скрипты в B2B: польза или вред? 12
Концепция «Скелета диалога»
Смерть жёстких скриптов 12
Хаос — тоже не выход 13
Альтернатива: скелет вместо рельсов 13
Как читать скрипты в этой книге 14
Глава 2. Психология переговоров: как перестать бояться статусов 16
Ловушка иерархии и «синдром просителя» 16
Правило экспертного поля 17
Эффект равенства, или, почему самые большие сделки заключаются в бане 19
Практический вывод 21
Глава 3. Честность как инструмент продаж: запрет на «продажу воздуха» 24
Ложь — это отложенный провал 24
Парадокс экспертности: сила честного «Мы этого не умеем» 25
Как создавать Вау-эффект без обмана 26

B2B sales playbook Руководство по продажам сложных услуг и выстраиванию системы активных продаж в малом и среднем бизнесе

Инна Александровна Агольцова

Дизайнер обложки Инна Александровна Агольцова

© Инна Александровна Агольцова, 2026
© Инна Александровна Агольцова, дизайн обложки, 2026

ISBN 978-5-0071-5233-4
Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

B2B SALES PLAYBOOK

Руководство по продажам сложных услуг и выстраиванию системы активных продаж

в малом и среднем бизнесе
а может и в крупном…

Автор — Инна Агольцова

Управленец с 8-летним опытом организации B2B-продаж, запуска бизнес-процессов с нуля и вывода технологичных продуктов на рынок. Прошла путь от агента по продажам

до руководителя канала активных продаж в телеком-корпорации, продавала IT-решения стоимостью до 1,5 млн р, запустила с нуля швейное производство с оборотом 4 млн р и организовала продажи через маркетплейсы. Знает B2B-продажи с двух сторон: как продавец и как собственник, который расхлёбывает обещания продавцов.

ЛИТЕРАТУРНО ВЫВЕРЕННОЕ ИЗДАНИЕ • КОРРЕКТУРА БЕЗ СМЕНЫ СМЫСЛА

Текст приведён к нормам современной русской орфографии и пунктуации (Розенталь, Лопатин), унифицированы тире, кавычки-«ёлочки», оформление прямой речи и списков. Авторские формулировки, термины и концепция сохранены без подмены понятий.

Как пользоваться этой книгой

Эта книга написана для трёх типов читателей, и каждый найдёт здесь своё.

Если вы собственник бизнеса. Читайте книгу целиком, но особое внимание обратите на главы 3, 9, 10, 13 и 15. Они объяснят, почему ваши менеджеры сливают лиды, раздают скидки, ссорятся с производством и почему вы до сих пор не можете понять, работает отдел продаж или просто создаёт видимость.

Если вы руководитель отдела продаж (РОП). Эта книга — ваш инструмент обучения команды. Каждая глава содержит скелет диалога, который можно разбирать на планёрках, и управленческие вставки, которые помогут вам контролировать не слова менеджеров, а логику их работы. Приложения в конце — распечатайте и положите на столы.

Если вы менеджер по продажам. Не зубрите скрипты. Поймите логику. В этой книге нет волшебных фраз, после которых директор достаёт кошелек. Есть понимание того, как думает человек на той стороне стола и что ему на самом деле нужно от вас.

Почему эта методология работает в любой нише?

Фундамент этого руководства построен на опыте продаж сложных IT-решений и телекома. Это исторически самые жёсткие рынки B2B: там продают «воздух» — невидимые облачные технологии, которые нельзя потрогать, но которые стоят миллионы. Если менеджер умеет продавать ценность невидимого продукта по методу СПИН, то продать оптовую партию товара, производственное оборудование, логистические услуги или консалтинг по этой же системе — задача на порядок проще. Поэтому в каждой главе вы найдёте примеры не только из IT, но и из производства, оптовых поставок, логистики и сферы услуг. Замените в примерах «IT-систему» на ваш продукт — и вы получите работающий механизм продаж для вашей отрасли.

ЧАСТЬ I. МЫШЛЕНИЕ B2B-ПРОДАВЦА

Введение. Философия продаж: компании ничего не покупают

Главная ошибка начинающих B2B-менеджеров — иллюзия, будто они ведут переговоры с «компанией». Они готовят презентацию для ООО «Ромашка», пишут коммерческое предложение для ООО «Ромашка» и обижаются, когда ООО «Ромашка» отказывает.

Но у ООО «Ромашка» нет эмоций, нет страхов и нет желаний. Они есть у Ивана Ивановича, коммерческого директора, который сидит перед вами. У него есть план, который он не выполняет второй квартал подряд. У него есть собственник, который задаёт неудобные вопросы. У него есть прошлый опыт, когда он купил «инновационную систему», а она не заработала, и ему пришлось объясняться. У него есть личная премия, которая зависит от того, не ошибётся ли он сейчас с вами.

В B2B цена ошибки невероятно высока. Если директор купит плохую IT-систему, выберет ненадёжного интегратора

или поставщика, который сорвёт поставку сырья, он рискует своей премией, репутацией в компании, а иногда и карьерой. Поэтому руководитель покупает не самый дешёвый продукт и не самый красивый бренд. **Он покупает свою личную безопасность у того человека, которому доверяет.**

Вы продаёте не софт, не оборудование, не оптовые поставки и не услуги. Вы продаёте Ивану Ивановичу спокойный сон. Стройте отношения, держите слово в мелочах, перезванивайте тогда, когда обещали, предупреждайте о проблемах раньше, чем он о них узнает сам. Будьте его личным помощником в решении задач его бизнеса — и он купит именно у вас, даже если у конкурентов дешевле.

И ещё одно. Важно не просто продать. Важно вести клиента. Маленькая компания с тремя сотрудниками, которая сегодня берёт у вас минимальный тариф, через три года может стать корпорацией с огромным бюджетом. И если все эти три года рядом с ней были вы — этот бюджет достанется вам. Если нет — он достанется тому, кто был рядом.

БИЗНЕС-КОНЦЕПЦИЯ: H2H (Human to Human): В современном бизнесе стирается разделение на B2B (бизнес — бизнесу) и B2C (бизнес — потребителю). Пришла эра H2H — Человек Человеку. Любое решение на миллионы рублей принимает живой человек, подверженный стрессу,

сомнениям, страху ошибки и усталости. Менеджер, который понимает это, перестаёт продавать «компании» и начинает решать задачи конкретного человека.

Именно поэтому у двух продавцов с одинаковым продуктом и одинаковой ценой результаты могут отличаться в разы: один продаёт функции, второй — безопасность и доверие.

Глава 1. Скрипты в B2B: польза или вред? Концепция «Скелета диалога»

Прежде чем вы начнёте читать скрипты и речевые модули, которых в этой книге много, нужно договориться о том, как ими пользоваться. Неправильное использование скриптов убивает B2B-продажи вернее, чем их отсутствие.

Смерть жёстких скриптов

На рынке существует устойчивый миф: если написать «идеальный скрипт», заставить менеджера выучить его наизусть и штрафовать за отклонения, продажи взлетят. В массовых продажах, где поток обращений большой, продукт стандартизирован, а решение принимается быстро, жёсткие скрипты могут быть эффективны. Но в сложных B2B-продажах такой подход часто даёт обратный результат.

Сложная B2B-продажа — это разговор двух специалистов, каждый из которых разбирается в своей области. Клиент знает свой бизнес, а менеджер должен знать продукт, его возможности и ограничения. И если один из участников разговора вместо живого диалога начинает зачитывать заученные фразы, экспертного общения не получается. Когда коммерческий директор с двадцатилетним стажем слышит в трубке заученные фразы с неестественными интонациями и

паузами в тех местах, где менеджер читает с листа, он моментально вешает ярлык: *«Очередной робот-впариватель»* — и кладёт трубку. Жёсткий скрипт лишает менеджера эмпатии, гибкости и, главное, статуса эксперта. Дежурные одинаковые фразы для всех в B2B-сегменте абсолютно неприменимы.

Хаос — тоже не выход

Означает ли это, что нужно полностью отказаться от стандартов и сказать менеджерам: «Просто общайтесь от души»? Нет. Чистая импровизация ведёт к тому, что менеджер теряет нить разговора, уходит в болтовню о погоде, забывает задать ключевые вопросы и в конце звонка не понимает, зачем вообще звонил. Продажи превращаются в лотерею, которую невозможно масштабировать и контролировать.

Альтернатива: скелет вместо рельсов

Вместо жёсткого скрипта (рельсов, с которых нельзя свернуть) у сильного менеджера должен быть **Скелет диалога** — навигатор, который показывает, куда двигаться, но не диктует каждое слово.

Скелет — это понимание логики и конечной цели каждого этапа разговора:

• **Цель этапа «Секретарь»:** не продать, а превратить секретаря в союзника и получить выход на нужного человека.

• **Цель этапа «Первые 30 секунд с ЛПР»:** зацепить внимание через отраслевой крючок и получить встречные вопросы.

• **Цель этапа «Встреча»:** с помощью вопросов выявить реальную потребность клиента, определить значимость проблемы для бизнеса и, где возможно, оценить её финансовые последствия.

• **Цель этапа «Возражение „Дорого“»:** не бросаться согласовывать скидку, а выяснить причину возражения и вернуть клиента к ценности решения.

• **Цель финала встречи:** зафиксировать время и формат следующего шага.

То, **какими именно словами** менеджер достигнет этой цели, зависит от его личности, от настроения клиента, от специфики отрасли и от того, что прозвучало в разговоре минуту назад.

Как читать скрипты в этой книге

Все речевые модули, приведённые ниже, — это не догма

для монотонного зачитывания. Это **примеры правильной логики**.

Слабый менеджер распечатает фразу для отработки возражения «Дорого», выучит её и произнесёт без запинки — даже если она совершенно не подходит к ситуации клиента. Клиент почувствует фальшь. Сильный менеджер поймёт саму механику: *«Когда мне говорят „дорого“, мне нельзя бежать за скидкой. Мне нужно вернуть клиента к его потерям, которые мы посчитали, и сравнить их с нашей ценой»*. И скажет это своими словами, опираясь на контекст конкретной встречи, с именами, цифрами и примерами этого конкретного клиента.

ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ: не штрафуйте менеджеров за отклонение от текста скрипта. Оценивайте их по тому, соблюдают ли они логический скелет: прошли ли все этапы, задали ли извлекающий вопрос, зафиксировали ли следующий шаг. Слушая запись звонка, спрашивайте себя не «Он сказал фразу номер пять?», а «Он достиг цели этого этапа?».

Глава 2. Психология переговоров: как перестать бояться статусов

Ловушка иерархии и «синдром просителя»

Самый частый страх менеджера перед первой встречей (особенно с крупным клиентом) звучит так: «Я всего лишь простой продавец, а он — генеральный директор завода с оборотом в миллиарды. Как я буду с ним разговаривать? Он же выше меня по рангу!»

С таким настроем менеджер ещё до встречи проигрывает переговоры. Он входит в кабинет с опущенными плечами, говорит тише, чем нужно, соглашается с каждым словом директора, боится задавать неудобные вопросы и просто «читает презентацию». Он превращается в обслуживающий персонал. В просителя.

Бизнесмены чувствуют неуверенность мгновенно и бессознательно. Они каждый день принимают решения о людях и за секунды считывают, кто перед ними: партнёр или проситель. С просителем не советуются. Просителя выслушивают

из вежливости, говорят «мы подумаем» и забывают.

Правило экспертного поля

Этому правилу меня в своё время научил один из моих руководителей. Он сказал фразу, которая запомнилась мне на всю жизнь: «Садясь с ним за стол переговоров, помни: в том, с чем ты пришла, ты разбираешься лучше, чем он». Тогда эта мысль казалась мне слишком смелой, но со временем именно она полностью избавила меня от страха перед любыми должностями.

Для меня изменилось само восприятие переговоров. Я перестала смотреть на должность собеседника как на показатель его превосходства надо мной. Да, у нас разный статус, разный опыт и разные зоны ответственности. Но за столом переговоров встречаются два специалиста, каждый из которых разбирается в своей области. И моя задача — не соответствовать его должности, а быть компетентной в том вопросе, с которым я пришла.

Иван Иванович может гениально управлять своим заводом. Он знает всё о производстве металла, о логистике, о тендерах и о том, как договариваться с администрацией региона. Он объективно и однозначно лучше вас разбирается в своём бизнесе целиком — было бы наивно и самона-

деянно думать иначе. Но в той узкой нише, с которой вы к нему пришли, — будь то IT-интеграция, телефония, CRM или поставки сырья, — вы обязаны разбираться глубже него. Не потому, что вы умнее или опытнее, а потому, что это ваша профессиональная территория. Если вы пришли продавать сложное решение, вы должны знать его настолько хорошо, чтобы клиент получал от разговора с вами экспертизу, которой у него самого нет.

Вы каждый день видите, как эти системы работают в десятках других компаний. Вы знаете все подводные камни внедрения. Вы знаете, почему у одних это работает, а у других разваливается через полгода. Вы знаете, что обещают конкуренты и что они на самом деле делают. В моменте обсуждения вашего продукта — вы главный эксперт в комнате.

Это осознание моментально выводит вас на один уровень с любым руководителем. Вы приходите к нему не просить деньги. Вы приходите как врач-диагност, который разбирается в «болезнях» бизнес-процессов лучше, чем пациент. Хороший врач не заискивает перед пациентом, даже если пациент — министр. Он задаёт вопросы, слушает, ставит диагноз и назначает лечение.

Когда вы принимаете эту позицию, уходит страх. Появляется спокойная уверенность, которую клиент считывает так

же бессознательно, как считывал неуверенность. И он начинает относиться к вам не как к продавцу, которого можно прогнать, а как к независимому консультанту, к которому нужно прислушаться.

БИЗНЕС-КОНЦЕПЦИЯ: Экспертное позиционирование: В переговорах статус определяется не должностью, а тем, кто владеет дефицитной экспертизой в обсуждаемом вопросе. Директор знает это лучше кого бы то ни было: он сам каждый день платит юристам, аудиторам и консультантам за знания, которых у него нет. Менеджер, который держится как эксперт, автоматически попадает для него в категорию «людей, которых я нанимаю за компетенцию», а не в категорию «людей, которые что-то от меня хотят».

Эффект равенства, или, почему самые большие сделки заключаются в бане

Здесь возникает закономерный вопрос. Если менеджер — эксперт и формально находится с директором в равной позиции, то почему же руководителям отделов продаж и собственникам бизнеса так часто кажется, что они продают лучше своих менеджеров? Они сами выходят на переговоры с крупным клиентом, закрывают сделку за один звонок — и делают вывод: «Вот видите, как надо делать, а мои сотрудники не умеют продавать».

По моим наблюдениям, в таких ситуациях дело далеко не всегда в технике продаж. Более того, собственник может вообще не знать метод СПИН, не пользоваться скриптами и никогда не проходить тренинги, но закрывать сделки быстрее и легче своих менеджеров. Почему? Потому что в переговорах работает ещё один фактор — социальное восприятие статуса.

К сожалению, в нашем обществе люди редко воспринимают друг друга абсолютно на равных при первом контакте. Статус считывается мгновенно и подсознательно, и он напрямую влияет на ход переговоров — причём даже тогда, когда менеджер объективно является экспертом в своём вопросе, описанном в параграфе выше.

Разговор двух собственников бизнеса (даже конкурентов по масштабу, даже из разных отраслей) психологически воспринимается обеими сторонами как диалог «Партнёр -Партнёр». А разговор наёмного менеджера по продажам с собственником компании-клиента по умолчанию, на подкорке, часто воспринимается как диалог «Проситель — Хозяин» или «Исполнитель — Начальник», даже если менеджер искренне знает свой продукт лучше, чем кто-либо в этой комнате.

Именно поэтому сделки, заключённые двумя первыми лицами в неформальной обстановке -на охоте, на гольфе, в бане, — проходят быстро и просто, часто вообще без скидок и долгих переговоров о цене. Там нет статусного барьера. Там разговор равных.

БИЗНЕС-КОНЦЕПЦИЯ: Транзактный анализ Эрика Берна: Этот эффект удобно рассматривать через модель эго-состояний Эрика Берна: «Родитель — Взрослый — Ребёнок». Речь здесь не о возрасте и должности, а о характере взаимодействия. Когда менеджер начинает оправдываться, заискивать, боится возразить или задать уточняющий вопрос, он рискует занять подчинённую позицию. Собеседник, в свою очередь, может начать разговаривать с ним покровительственно или директивно. Но когда менеджер спокойно обсуждает задачи, аргументирует свои предложения, признаёт ограничения продукта и задаёт профессиональные вопросы, разговор легче перевести в формат «Взрослый — Взрослый». Именно к этому формату я предлагаю стремиться в сложных B2B-переговорах.

Практический вывод

Для менеджера. Вы физически не можете и не должны пытаться казаться равным директору по размеру капитала, возрасту или управленческому опыту — попытка это дока-

зать вызовет отторжение и будет выглядеть фальшиво. Но у вас есть единственный легальный и рабочий способ перейти в позицию «Взрослый — Взрослый» — это сила 100% экспертизы в узком вопросе из предыдущего раздела. В момент, когда вы говорите о продукте не заискивающе, а с позиции спокойного эксперта, и перестаёте «продавать», начиная вместо этого «ставить диагноз», — статусная разница стирается. Собственник считывает это уже не как разговор «проситель — начальник», а как разговор «врач — пациент», где вопрос решается по существу, а не по рангу.

Для руководителя отдела продаж и собственника. Важно понимать два момента, когда вы сравниваете свою личную конверсию с конверсией рядовых менеджеров:

1. Разница в конверсии будет всегда — и руководителям важно это понимать. Речь не об общей выручке или количестве договоров, а именно о конверсии из контакта с потенциальным клиентом в сделку. Когда на переговоры выходит собственник или первое лицо компании, у него уже есть статусное преимущество. Клиент воспринимает его как человека, который принимает решения и несёт ответственность за результат. Менеджеру же приходится завоёвывать эту позицию в процессе переговоров.

Поэтому я считаю некорректным напрямую сравнивать конверсию собственника и менеджера. Даже при отличном знании продукта и владении техниками продаж их стартовые

позиции неравны. Требовать от сотрудника такой же конверсии, игнорируя статусную составляющую, — управленческая ошибка. Не наказывайте менеджера за эту объективную разницу и не меряйте его результаты своей собственной линейкой.

2. Ваша задача — усиливать главный инструмент, который позволяет менеджеру выстраивать равноправный диалог с клиентом, — его профессиональную экспертность. Не требуйте от сотрудника «быть на вашем уровне» — это невозможно и нечестно по отношению к нему. Вместо этого системно усиливайте его единственный реальный рычаг -глубину экспертных знаний о продукте, рынке и кейсах клиентов. Чем глубже менеджер разбирается в технических деталях, цифрах выгоды и примерах конкурентов, тем меньше для клиента в моменте переговоров имеет значение формальная разница в должностях и капиталах.

Глава 3. Честность как инструмент продаж: запрет на «продажу воздуха»

Ложь — это отложенный провал

Самый большой соблазн для менеджера на встрече, когда клиент просит невозможного, -сказать: «Да, конечно, мы это можем!», лишь бы закрыть сделку. Пообещать интеграцию, которой нет. Пообещать сроки, которые технически невыполнимы. Пообещать, что «производство сделает».

Категорически запрещено продавать то, чего в продукте нет.

Ложь может помочь только в одном — получить подпись под договором. Но как только дело дойдёт до реализации обещанного, она обернётся проблемами:

1. **Жёсткий отток.** Клиент уйдёт, как только поймёт, что его обманули. И уйдёт не тихо.

2. **Удар по репутации.** В B2B рынки узкие. Директора одной отрасли знакомы между собой, сидят в одних чатах и встречаются на одних конференциях. Негативный отзыв от одного ЛПР моментально расходится по всему его кругу.

3. **Финансовые потери.** Компания потратит ресурсы на инсталляцию и запуск, а клиент потребует возврат денег, часто со штрафными санкциями по договору.

4. **Внутренняя война.** Производство и технический отдел возненавидят менеджера, который продал невыполнимое и переложил проблему на них (подробнее — в главе 13).

Никогда не бойтесь сказать клиенту: *«Этого функционала у нас сейчас нет. Но давайте разберёмся, какую именно бизнес-задачу вы хотите этим решить. Возможно, мы закроем её другим способом».*

Парадокс экспертности: сила честного «Мы этого не умеем»

Большинство продавцов боятся признаться в ограничениях своего продукта. Но парадокс B2B-продаж заключается в том, что честное признание этих ограничений может работать на вас сильнее, чем попытка убедить клиента в универсальности решения.

Когда менеджер спокойно смотрит на клиента и говорит: *«Смотрите, вот эти три задачи наша система закроет идеально. А вот эту специфическую функцию мы не потя-*

нем, здесь наш продукт вам не подойдёт», — происходит магия. Защитный барьер клиента рушится.

В этот момент менеджер перестаёт быть «впаривателем» и становится честным экспертом. Логика ЛПР предельно проста: *«Если он сам открыто говорит об ограничениях, значит, ему можно доверять больше, чем продавцу, у которого всё идеально»*. Клиент знает, что идеальных продуктов не бывает. Продавец, у которого «всё идеально», вызывает подозрение. Продавец, который сам обозначает границы, вызывает доверие.

Такая честность формирует отношения, которые не разрушить скидкой конкурента. Клиент начинает прислушиваться к вам не как к продавцу, а как к независимому аудитору. И именно это доверие в итоге закрывает сделку.

Как создавать Вау-эффект без обмана

Чтобы предвосхищать ожидания клиента, не нужно выдумывать несуществующие функции. Нужно **маниакально хорошо знать свой продукт**.

Слабый менеджер знает только базовые функции — те, что в презентации. Сильный менеджер знает неочевидные возможности продукта и умеет комбинировать их под

нестандартные задачи бизнеса.

Очень часто клиент остро нуждается в решении, но даже не догадывается, что ваш стандартный продукт уже умеет это делать. Или нуждается в нём, но не знает, где его купить. Задача менеджера — найти таких клиентов и показать им то, чего они не видели.

Пример. Клиент ищет дорогостоящую систему контроля качества работы отдела продаж. Его проблема — менеджеры забывают перезванивать клиентам, руководитель не видит реальную картину, а часть заявок теряется. Вместо внедрения отдельной системы глубоко знающий продукт менеджер предлагает использовать возможности уже установленной облачной АТС и её интеграцию с CRM. Пропущенный звонок автоматически создаёт задачу ответственному сотруднику, а если тот не перезванивает в установленное время — уведомление получает руководитель. Клиент получает автоматический контроль потерянных обращений без покупки отдельной платформы. И самое главное — решение работает без постоянного ручного контроля со стороны РОПа.

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.