

НОВАЯ МАШИНА ПРОДАЖ

**ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ
ОСОБЕННОСТИ**

Содержание

Введение	3
1. Реалии современного B2B мира	4
1.1. Изменение рынков и клиентов в B2B.....	4
1.2. Как реагируют на эти изменения маркетинг и продажи	4
2. Главные отличия новой машины дохода.....	6
2.1 Результаты передовых компаний гораздо лучше	8
3. Устройство новой машины доходов	9
3.1. Клиенто-центрическая модель: понять, КАК покупают Клиенты.....	9
3.1.1 Определить типичные процессы закупки целевых клиентов.....	10
3.1.2 Выравнивать процессы обоих циклов.....	12
3.2. Inbound marketing – эффективнее!	14
3.3 Контент-маркетинг – оружие №1 маркетологов	15
3.4 Управление лидами: качество важнее количества!	16
3.4.1 Фиксация лидов: идентифицировать потенциальных клиентов.....	17
3.4.2 Классификация лидов: отфильтровать наиболее вероятных клиентов	18
3.5 Оптимизация и автоматизация процессов маркетинга	24
3.6 Выравнивание Маркетинга и Продаж в организации – как отличие новой машины и путь к ее созданию	25
4. Заключение	27
О B2B Ray	29
Глоссарий	30
Ссылки, литература.....	31

ВВЕДЕНИЕ

Это руководство будет особенно полезно для вас в том случае, если ваш бизнес подвержен следующим симптомам болезни, от которой страдают многие компании:

- ◆ ***продажи генерируют недостаточное количество заказов** – гораздо ниже, чем ожидают руководство и сами продажи;*
- ◆ ***в компании нет повторяемого и масштабируемого процесса продаж** – в результате продажи хаотичны или нестабильны;*
- ◆ ***маркетинг плохо стыкуется с продажами**, в целом демонстрируя низкую эффективность и давая продажам недостаточное количество лидов;*
- ◆ ***маркетинг делает много работы, но с непонятным эффектом и результатами**. Маркетинг не может демонстрировать четкие показатели ROI.*
- ◆ ***себестоимость новых клиентов и новых заказов обходятся компании все дороже, прибыль и маржа падают.***

В целом, один или несколько таких симптомов означают, что ваша существующая машина продаж устарела – **она нуждается в полной модернизации или замене на новую**. В чем особенности этой новой машины, благодаря чему она более производительная и эффективная – об этом наше руководство.

1. Реалии современного B2B мира

1.1 Изменение рынков и клиентов в B2B

Одной из причин такого положения является то, что современный мир B2B значительно изменился, в то время как методы и приемы работы в продажах остались старыми. Вот некоторые ключевые факты, демонстрирующие изменения в B2B *:

- ✓ *83% покупателей B2B активно ищет поставщиков и решения своих проблем через Интернет*
- ✓ *90% покупателей B2B говорят, что они САМИ найдут поставщика, когда в этом возникнет необходимость.*
- ✓ *только 10% потенциальных клиентов приходит к поставщикам через холодные звонки*

Эти и подобные им факты говорят о 2-х **радикальных изменениях в поведении** B2B покупателей:

1. Клиенты **начинают свой цикл закупки задолго до того, как об этом узнает потенциальный поставщик**, и делают это через Интернет.
2. Клиенты сегодня **гораздо лучше контролируют свой цикл закупки** и меньше зависят от прямых контактов с поставщиками.

1.2 Как реагируют на эти изменения маркетинг и продажи

Итак, мы констатируем, что продажи в современном B2B стали намного сложнее и труднее. Кроме радикального влияния интернет («клиенты... находят вас САМИ»), эксперты отмечают 3 другие фактора, вызванные, в первую очередь, нестабильностью рынков и экономик:

- ◆ процесс закупок стал более сложным, более длинным, но менее предсказуемым
- ◆ количество активных закупочных циклов уменьшается: даже когда компании планируют инвестиции, их перевод в фазу реализации зависит от многих факторов
- ◆ в процессе принятия решений увеличилось количество влияющих игроков.

Часть компаний пытается отвечать на эти вызовы традиционным методом – увеличивая инвестиции в количество продавцов, их обучение и системы, поддерживающие продажи, в частности, системы Sales Force Automation или CRM. Еще компании увеличивают инвестиции в маркетинговые мероприятия, традиционно стимулирующие спрос: телемаркетинг, e-мейл маркетинг, прямой маркетинг и оплата за результаты поисковых систем. Однако все это дает весьма слабые результаты.

Вот некоторые факты эффективности таких мероприятий:

*В организациях, где воронка продаж полностью принадлежит продажам, самостоятельный **поиск новых** клиентов и заказов на начальных стадиях (поиск лидов) **занимает до 40 %** времени продавцов. И **25 %** этого времени признается **полностью не эффективной** тратой времени.*

*При этом продавцы признают, что они ожидали бы большую отдачу от маркетинга в этой работе. Однако только **23 %** из всего количества лидов, **сгенерированных маркетингом**, принимаются продажами. 56 % лидов продавцы находят сами.*

*В 2010 г. **ежедневно** на головы B2B покупателей обрушивалось **более 500 млн сообщений** рекламного характера. **90 %** из этого количества потребители считали **спамом**.*

Краткое резюме этих фактов такое – в поиске новых заказов не эффективны ни продавцы, ни маркетологи. Ключевой проблемой обе стороны признают качество и количество лидов.

*Главная причина, по которой компании не могут справиться с новой ситуацией – их **машина продаж перестала соответствовать новому поведению и ожиданиям клиентов**. Клиенты изменились - должны измениться компании. И прежде всего, - выстраивая новые модели и принципы продаж.*

2. Главные отличия новой машины дохода

Итак, традиционные усилия вокруг старых принципов дают слабые результаты. Главная причина состоит в том, что модели и процессы в компаниях выстраиваются вокруг одного доминирующего принципа - **как они сами продают**. А не вокруг того - **как покупают их клиенты**.

Наоборот, выдающиеся результаты показывают компании, кто реально сменил фокус с самих себя на потребителя.

Новая машина продаж базируется на следующих принципах:



1. Переход от само (сейл)-центрических на клиенто-центрические подходы: реальный учет в процессах и подходах, КАК клиенты закупают и КАК лучше соответствовать конкретному этапу жизненного цикла клиента.

2. Современный покупатель ищет информацию о поставщиках и решениях в сети и делает первые заключения задолго до контакта с продавцом. Поэтому средства и методы входящего маркетинга (Inbound) начинают играть большую роль, чем исходящий (outbound).



888-778-1657

Let's Talk!

888-778-1657

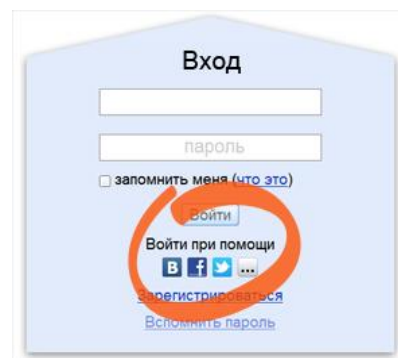
«Входящий» маркетинг, направленный на то, как потенциальному потребителю быстрее и проще достичь ВАС, а не вам достигать его, как это делает «исходящий».

Inbound – это средства веб 2.0, блоги, социальные сети, вебинары, документы обучающего и рекомендующего характера и т.п. Это все то, что создает ценный для покупателя КОНТЕНТ. Эти методы начинают играть гораздо более важную роль, чем традиционные методы прерывания, относящиеся к outbound – выставки, семинары, холодные звонки.



3. Именно по этой причине контент-маркетинг стал одним из главных средств маркетинга в поиске новых и удержания существующих клиентов в B2B. В то же время, маркетинг-менеджеры признают, что **создание привлекательного и полезного контента является одной из самых вызывающих задач в управлении маркетингом.**

4. Поскольку потенциальные клиенты (лиды), приходящие через Интернет являются часто анонимными, их идентификация и вовлечение в диалог становятся важными задачами маркетинга. Ключевым преимуществом передовых компаний, является построение **развитых процессов управления лидами и их автоматизация.**



5. Все это означает также, что изменилась роль маркетинга – он начинает играть гораздо большую роль в компаниях B2B. И, прежде всего, – в поиске клиентов через веб, в обработке и классификации лидов и передачи их в продажи.

Новая машина доходов принадлежит обеим функциям организации в равной степени – Маркетингу и Продажам.

В этом ее кардинальное отличие от старой машины продаж B2B, где (в большинстве случаев) маркетинг выполняет обслуживающие и вспомогательные для продаж роли, а воронка продаж, – как модель работы с клиентами, - полностью принадлежит отделу продаж.

2.1 Результаты передовых компаний гораздо лучше

Компании, внедрившие эти 5 принципов в практику, демонстрируют намного лучше результаты в бизнесе:

Получение **новых заказов обходится гораздо дешевле** – стоимость лида при использовании средств inbound на 62 % меньше. Действительно, разница в стоимости между серией вебинаров и серией семинаров – огромная, хотя результаты в ряде случаев могут быть очень близкими.

Значительно **сокращаются затраты на дорогостоящие мероприятия outbound** – холодные звонки, прямые рассылки и другие подобные мероприятия, занимающие значительное время и ресурс могут быть сведены к минимуму.

Значительно **улучшается эффективность (качество и количество) получения новых лидов**. Согласно исследованиям, оптимизация веб-сайта, социальные сети, e-мейл маркетинг по эффективности сравнялись или даже опережают традиционные средства, как выставки и семинары.

Больше **предсказуемости и стабильности в прогнозах продаж** – фокус на качестве лидов, измерение ключевых параметров воронки дает гораздо лучшее понимание о динамике изменений в портфеле заказов и, соответственно, позволяет делать более точные прогнозы.

В целом, – гораздо **лучшие финансовые показатели**. Компании, которые внедрили управление лидами имеют на 67 % лучше показатель ROMI (окупаемость инвестиций на маркетинг) и на 20 % лучшие показатели роста продаж.

Рассмотрим более детально новые принципы, позволяющие достичь таких результатов.

3. Устройство новой машины доходов

3.1 Клиенто-центрическая модель: понять, КАК покупают Клиенты

Понимание и реализация механизма привязки в том, КАК покупают КЛИЕНТЫ – а не КАК МЫ продаем, – является принципиальным отличием новой машины доходов, ее совершенно другой конструктивной концепцией.

Обычно, в концепции классической машины продаж и, особенно, при формализации и автоматизации бизнес-процессов (CRM, SFA) ключевое внимание отводится детализации бизнес-процессов продаж. Клиент же при этом остается далеко на периферии, – в принципе он нужен просто как *средство для реализации собственных планов и процессов продаж*.

На самом деле подход «клиент как средство» (а не цель бизнеса) стимулирует поведение продавцов в стиле PUSH – режим прерываний, агрессивное навязывание своих принципов. Это резко контрастирует сегодня с реалиями современного мира:

Табл. 3.1 Старые методы не отвечают современному поведению клиентов

<i>Поведение продавцов в стиле PUSH (старая машина продаж)</i>	<i>Реалии современного мира B2B (где нужно адаптироваться)</i>
<i>Клиента надо найти:</i> отсюда предпочтение методам прерываний – тактика outbound	<i>Клиенты сами находят вас:</i> нужно развивать inbound
<i>Клиентам надо напоминать о себе и грузить информацией:</i> в результате B2B организации получают сотни навязчивых сообщений (прерываний) в день.	<i>Клиенты все больше считают такие прерывания спамом.</i> Также клиенты все более отрицательно реагируют на холодные звонки и навязываемые встречи – у них просто нет на это времени. Если только им самим это не нужно.
<i>Главное в работе продавца – это «найти клиента и уметь уговорить»:</i> множественные манипулятивные технологии (как борьба с возражениями и т.п.) ведутся <u>без учета того</u> , нужен ли на самом деле клиенту наш продукт и именно сейчас.	<i>80 % бизнеса – это существующие клиенты:</i> понимание того, какой их предыдущий опыт, как они совершают новые покупки гораздо важнее поиска новых. Для любого клиента – важно понять, что ему <i>нужно сейчас, где он находится в решение своих проблем</i> .
<i>Для увеличения продаж нужно увеличить количество лидов:</i> программы outbound (= еще больше навязывания) и автоматизация процессов продаж очень важны.	<i>Проблема современного B2B – это качество лидов:</i> и поскольку клиенты приходят через разные каналы и начинают свой цикл продаж гораздо раньше, то автоматизировать нужно процессы, которые отвечают за управление лидами (как правило – процессы маркетинга).

Безусловно, процессы продаж нужно формализовать и автоматизировать. Однако вопрос состоит в низкой эффективности подобных орг. изменений, которые делаются без привязки к изменениям в поведении целевых клиентов.

Успех в значительном улучшении бизнес-показателей состоит в адаптации к новым рыночным условиям. А для этого нужно **выровнять свои процессы продаж к процессам закупки**. Следовательно, точка отсчета – это процессы закупки клиента.

3.1.1 Определить типичные процессы закупки целевых клиентов

Современный клиент B2B все больше доминирует – он обладает большим количеством информации еще до первой встречи с потенциальным поставщиком. Благодаря этому он гораздо лучше ориентируется в ситуации, зная рынок, конъюнктуру, возможные решения и тенденции. Это означает, что он все больше контролирует свой процесс закупки – всю последовательность шагов по закупке решения и что поставщикам все сложнее влиять на принятие нужных им решений.

Поскольку требования и ожидания разных ЛПР-ов будут значительно отличаться на разных этапах, ключевым моментом в выстраивании взаимовыгодных взаимоотношений становится **ясное понимание, на каком этапе закупки находится потенциальный клиент**.

Процессы закупки в B2B могут включать до 10 и более этапов в зависимости от компании. Полезным для данного рассмотрения является подход [Forrester Research](#), отражающий детально наиболее типичные подходы и в то же время упрощающий для понимания эту сложность к 4-м наиболее важным фазам:

- 1) **«Открыть»** – осознать свою проблему и открыть для себя мир новых возможностей.
- 2) **«Исследовать»** – исследовать рынок на предмет альтернативных решений.
- 3) **«Закупить»** – купить необходимые компоненты решения.
- 4) **«Интегрировать»** – интегрировать решение в свои операционные процессы.

Процесс закупки согласно Forrester Research представлен на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Процесс закупки согласно Forrester Research

Современность данного подхода заключается не только в полноте и детальности. А также в том, что она признает реальность многих моментов, не соответствующих традиционным взглядам о рациональности и логичности процессов закупки в B2B.

Шаги 1 и 2 являются в большой степени эмоциональными, так как решение по внутренним изменениям всегда не простое и апеллирует к потере комфортности и определенной стабильности (статус-кво). Таким образом, выгоды изменений или, наоборот, угрозы сохранения статус-кво должны быть достаточно значительными для принятия решения об изменении.

Также в отличие от традиционной воронки продаж этот цикл «продлевает жизнь» закупочного цикла до этапов внедрения и финальной оценки опыта (шаги 10-11). Именно эти финальные оценки клиента повлияют на то, будет ли совершена повторная (следующая) покупка. Еще эта модель отражает стремление современного покупателя разделить полученные результаты и оценки с другими участниками отрасли и в профессиональных сообществах (шаг 12).

Важно отметить, что на всем протяжении фаз «Открытие», «Исследование» и в конце фазы «Интеграция» потребитель активно использует сетевые ресурсы – как для поиска, так и для консультаций, и распространения информации. Именно поэтому предоставляемый контент и поддержка отношений {офф + он-лайн} будет играть решающее значение в развитии его отношений с поставщиком.

3.1.2 Выровнять процессы обеих циклов

Если мы глубоко поняли процесс закупки нашего целевого клиента, то следующими 5 важнейшими задачами по синхронизации нашего цикла продаж будут следующие:

- 1) Понять **на каком этапе** цикла закупки находится клиент
- 2) Организовать **диалог**, установить отношения
- 3) **Уточнить статус** (= понять готовность к покупке)
- 4) В случае готовности (статус = sales ready lead) – **передать в продажи**
- 5) В случае неготовности – **«подпитывать»** (поддерживать) отношения или удалить контакт из базы.

Типично, за реализацию всех вышеуказанных задач в компании отвечает маркетинг. **Почему маркетинг, а не продажи?**

Две главные причины:

- 1) как было отмечено, эта предварительная проработка занимает много времени и трата времени продавцов на этом этапе является непозволительной роскошью;
- 2) именно маркетинг проводит кампании генерации лидов (= стоит у начала воронки продаж) и владеет соответствующими средствами продвижения – поэтому он и должен заканчивать эти кампании эффективными результатами.

Рис. ниже иллюстрирует процесс стыковки.

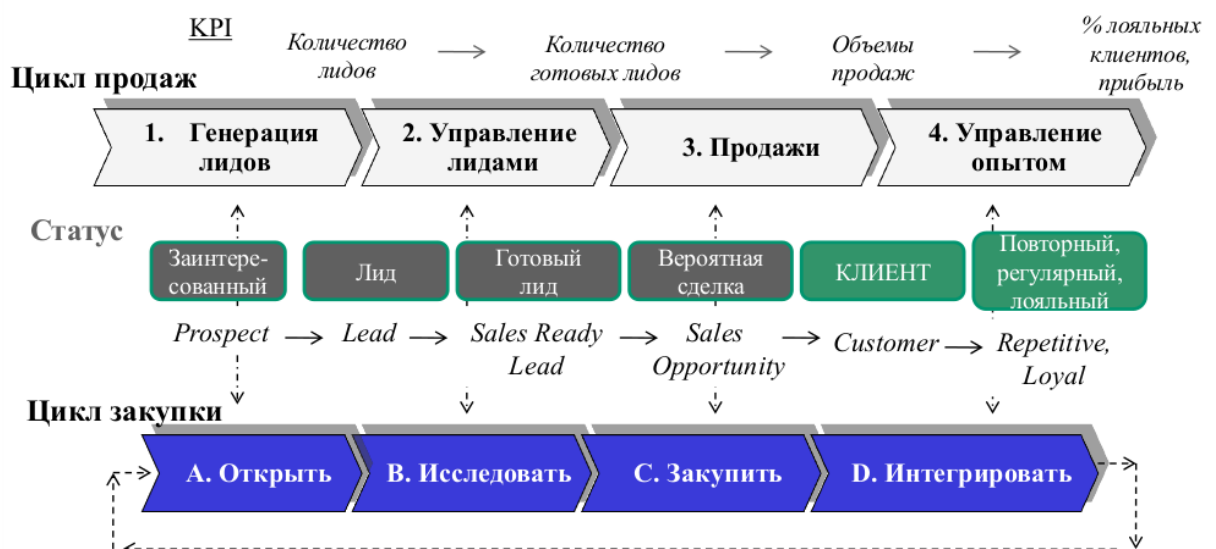


Рис. 3.2 Синхронизация цикла закупки и цикла продаж

Для понимания этой картины важно отметить следующие моменты.

- ◆ **Цикл закупки** – показан как выборочный фрагмент из множественных подобных циклов, составляющих Жизненный Цикл клиента (рис. 1).
- ◆ **Цикл продаж** включает 4 важных бизнес процесса:
 - ✓ *Генерация лидов* представляет собой хорошо знакомые маркетинговые программы, которые могут иметь различные ориентации и цели. Однако в конечном результате все они должны давать больше лидов.
 - ✓ *Управление лидами* – процесс включаемый в классическую воронку продаж, состоит из под-процессов: 1) классификации (оценку) лидов, 2) подпитки лидов, 3) передачи лидов в продажи.
 - ✓ *Продажи* – классический процесс консультативных продаж в B2B. Однако в вышеуказанном контексте он начинается с получения т.н. «готового лида». В контексте нового понимания реалий B2B и разделения функций внутри организации, этого «готового лида» должен предоставлять маркетинг.
 - ✓ *Управление опытом* – ряд процессов в компании, направленных на оценку и корректировку потребительского опыта. Указанный как последний этап (поскольку имеет непосредственное отношение к сервису), процесс (-ы) управления опытом в более широком понимании на самом деле захватывают все этапы цикла закупки клиента.
- ◆ Наиболее критичным процессом в цепочке, его узким горлышком или **ограничением процесс является управление лидами** – красный кружок на рис. 2. Именно его отсутствие либо недостаточная эффективность является причиной того, что количество готовых лидов является явно недостаточными для обеспечения процесса продаж.
- ◆ Процесс управления лидами неразрывно связан постоянной оценкой – квалификацией лидов. Сортируя исходные запросы на готовые лиды, требующие подпитки и «дисквалифицированные» (отсев), маркетинг способен достигать своей цели – постоянно снабжать продажи качественными (готовыми) лидами.

3.2 Inbound marketing – эффективнее!

По оценкам исследований в развитых странах к 2015 году 75% лидов будет генерироваться через сеть. Исходя из этого, программы входящего маркетинга строятся на логике **«Выше трафик (посещаемость сайта) – больше лидов – больше клиентов»**, рис. 3.3.



Трафик и работа с лидами в свою очередь полностью зависят от качества контента и от того, насколько быстро его можно найти в сети. По оценкам американских исследовательских агентств стоимость лида в inbound на 62 % ниже, чем в outbound. Те же источники отмечают, что для B2B пользователей все большую важность в приобретении лидов играют тактика и средства inbound – социальные сети, блоги и SEO.

Кроме получения лидов, техника inbound хороша для поддержания и развития отношения на последующих этапах жизненного цикла – социальные сети являются хорошим средством для персонализации отношений, получения обратной связи и улучшения опыта.

Вот некоторые факты показывающие эффективность подхода inbound по 2010 году:

- 1) стоимость лида в маркетинге Inbound на 62% ниже, чем в традиционном – outbound;
- 2) 57 % опрошенных компаний заявили, что приобрели новых клиентов благодаря блогу компании;
- 3) 67 % компаний B2C и 41 % компаний B2B в 2010 г. приобрели клиентов благодаря общению в FaceBook, а 42 % - через Twitter.

Все эти факты заставляют задуматься о возможном переходе ваших маркетинговых программ на «входящий» режим. Однако если социальные сети и другие средства являются «телом» inbound маркетинга, то его «духом» является контент – без него тело может быть мертвым.

3.3 Контент-маркетинг – оружие №1 маркетологов

Контент-маркетинг – это 3-этапный процесс создания, публикации и продвижения контента. Контента, который ищет ваша аудитория по всем каналам, где они обычно ищут и на всех этапах своего жизненного цикла покупки.

В англоязычной трактовке контент-маркетинг имеет также название **Thought Leadership** – «Идейное лидерство».

Действительно, без лидерства идей и информации, которые лучшим образом отвечают на насущные проблемы потребителей невозможно привлекать и удерживать посетителей в сети. И это на самом деле непросто.

Ведущее британское агенство Velocity Partners называет **контент маркетинг оружием №1** современного маркетинга B2B. Вот как оно детализирует в своем определении контент-маркетинг:

«Идейное лидерство использует **вашу уникальную позицию в вашей отрасли** (=Никто на рынке не предлагает такую же точку зрения как вы), чтобы предложить **значимое решение** (то, что имеет ценность в глазах потребителя) и **рекомендации** (вы - эксперт) по тем **вопросам** (не продуктам), которые **больше всего волнуют** (их приоритеты, а не ваши) ваших существующих и потенциальных клиентов».

Согласно многим исследованиям 2010-11 годов в области цифрового маркетинга именно **создание качественного (вовлекающего и полезного) контента является наиболее сложной задачей для маркетеров**. Сложность этой задачи в программах генерации лидов объясняется не только трудностями создания уникального контента, но еще и необходимостью его соответствия потребностям целевой аудитории и разным этапам жизненного цикла клиентов в динамике.

В этом контексте усилия маркетологов направлены на две категории задач:

- 1) важна **СУТЬ** – нужно создать «идейно лидирующий» контент: речь идет об инсайтах, глубокой аналитике и лучших идеях – рекомендациях. В сложных видах B2B все это невозможно создавать без привлечения лучших экспертов – из рынка и собственных.
- 2) важна **ФОРМА** – нужно сделать контент разнообразным, захватывающим и легко доступным: здесь маркетологи пользуются целым арсеналом технических средств, которые одновременно служат и каналами распространения информации – *блоги, статьи, соц. сети (Linkedin, Facebook, Twitter, Slideshare, Youtube...), е-книги, отчеты, подкасты-видеокасты, вебинары, панельные дискуссии, пресс-релизы...*

Успешная реализация этих задач реально приносит компаниям гораздо больше лидов. Вот пример того, как [Fujitsu Group через социальные сети и свой развитый контент](#) значительно увеличила количество лидов. Великолепное «[Руководство по контент-маркетингу](#)» (перевод на русском) от VelocityPartners предоставляет много других деталей по созданию и продвижению контента.

3.4 Управление лидами: качество важнее количества!

Если ваш контент качественный и умело продвигается, то трафик на вашем сайте обязательно вырастет. Однако **как** из всего потока безымянных посетителей **выделить настоящих лидов** – потенциальных клиентов, а не просто случайно заинтересовавшихся людей?

Процесс генерации лидов включает в себя под-процесс фиксации лидов – четкой идентификации потенциальных клиентов.

Процесс управления лидами можно разбить на 2 основных подпроцесса:

- ◆ Квалификация лидов
- ◆ Подпитка лидов

Рассмотрим внимательно все эти процессы, начиная с фиксации.

3.4.1 Фиксация лидов: идентифицировать потенциальных клиентов

Важнейшим элементом маркетинговых программ, реализующих функции фиксации (на англ. capturing - схватывания) лидов является **интеграция форм обратной связи**, доступная в различном виде.

Это могут быть:

- ✓ Посадочные страницы с регистрацией (например, анонс вебинара)
- ✓ Загрузка документов обучающего или исследовательского характера (white paper)
- ✓ Комментарии к блогам и статьям
- ✓ Подписка на е-вестники и новостные рассылки
- ✓ Налаживание персонального диалога в соц. сетях ...

Как уже было сказано, социальные сети и блоги являются в развитых странах основными источниками лидов через программы inbound. В поисках действительно важной информации, потенциальные потребители вступают в диалог и оставляют свои данные. Это и есть первичная информация, подлежащая дальнейшей фильтрации.

Первичная обработка этих данных сводится к тому, чтобы определить может ли этот «заинтересованный» быть потенциальным клиентом. Другими словами, **соответствует ли он целевому профилю клиента**, определенному в вашей сегментации.



Новый контакт с «заинтересованным» или изначально более полная форма регистрации дают эту информацию. Например, если один из признаков вашего целевого клиента – размер предприятия, то дополнительное поле «размер...» в форме заполнения дает быстрый ответ на этот вопрос. Действительно, если вы продаете системы класса ERP, то очевидно, что позволить себе такие «игрушки» могут только крупные предприятия. В данном примере данные о размере идут в следующий процесс – классификации лидов.

3.4.2 Классификация лидов: отфильтровать наиболее вероятных клиентов

Исследования по распределению лидов дают следующие результаты:

В 100% того, что кампании называют «лиды»:

- ◆ только **8 %** являются **«готовыми»**, то есть лидами, которые соответствуют критериям готовности к покупке, взаимно согласованным между маркетингом и продажами.
- ◆ **7 %** являются таковыми в среднесрочном плане – условно можно назвать их «теплыми».
- ◆ Но 30 % – вообще не являются лидами – они никогда у вас не купят и, следовательно, их нужно сразу отсеивать.

Кто такие «не лиды»?

Интерес к вашему предложению может возникать у множества людей – это **студенты, конкуренты, люди, случайно зашедшие на ваш сайт, ваши поставщики, другие партнеры и т.д.**

Часть из них претендует на то, чтобы остаться в вашей базе данных, но часть необходимо удалять – по крайней мере, из той ее части, которая служит для маркетинговых кампаний. Например, очевидно, что перспектива развития взаимовыгодных отношений с явным конкурентом сведена к нулю. Другая категория «не лидов» – это непрофильные клиенты. К примеру, – если вы продаете промышленные насосы только для химической промышленности, а зашедший на сайт потребитель представляет собой автомобилестроение, то какой смысл квалифицировать его в качестве «лида»?

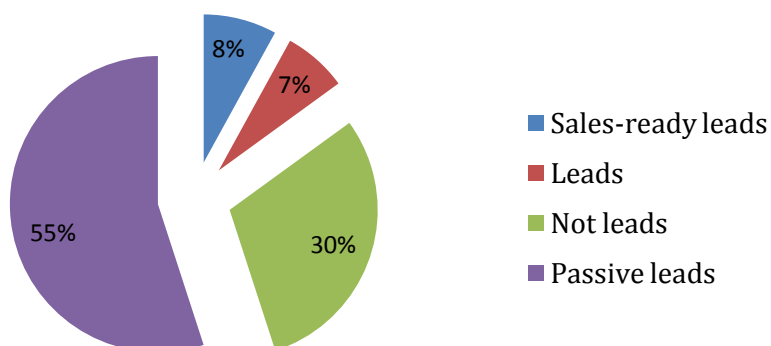


Рис. 3.4 Распределение лидов

Однако наиболее интересным представляется сегмент «пассивных лидов» - 55 %. Те же исследования говорят, что до 30 % из них реально осуществляют покупку в течении ближайших 12-18 месяцев. Эта цифра значительно превосходит 15 % совместно взятых «готовых» и просто «лидов».

Отсюда понятно, почему **критически важным является весь процесс квалификации и последующей подпитки «не активных» лидов:**

- ◆ Выявить сегменты готовых и «теплых» лидов – передать в продажи.
- ◆ Отсеять «не лидов»
- ◆ Постоянно подпитывать пассивных лидов до их полного созревания.

Несмотря на всю простоту этого процесса, очень мало компании наладили классификацию лидов. Компании, выстроившие свои процессы с ориентацией на самих себя, а не на своих клиентов просто не понимают природу образования и получения лидов и хотят немедленных результатов. Это приводит к тому, что 87 % потенциальных сделок вообще не рассматриваются продажами! [12].

Разработать алгоритм фильтрации не сложно. Многие компании обладают сегодня развитым инструментарием по ведению клиентских баз данных, многие внедрили CRM. Поэтому гораздо большее значение в реализации такого подхода имеют организационные и процессные изменения:

- 1) **Согласовать** с продажами статусы клиентов, критерии их переходов.
- 2) Разработать **общий алгоритм классификации лидов**, реализовать его в базе данных.
- 3) Выделить **ресурс для постоянного мониторинга** и классификации лидов.
- 4) Наладить механизмы постоянного **контроля по изменению статусов**.

Согласование критериев «лид – не лид» может осуществляться различными системами оценок (скоринга – от англ. score).

Простейшая 4-уровневая система совокупно оценивает различную степень интереса потенциального клиента и его соответствие целевому профилю (табл. 3.2).

Табл. 3.2 Простейшая 4-уровневая система скоринга¹

Уровень	Определение	Оценка
Уровень 1	получена обратная связь	0-9
Уровень 2	были как минимум 2 обмена с компанией	10-29
Уровень 3	2 обмена + установлены демографические и фирмографические данные	30-49
Уровень 4 = Лид	уровень 3 + демонстрация интереса к покупке	50+

Здесь «настоящий лид» соответствует уровню 4 (входит в сегмент 7 % на рис. 3.4)

Более сложные системы отдельно оценивают степень соответствия целевому профилю и отдельно – интерес клиента к покупке.

Образуемая таким образом матричная система будет более точной, однако и требует больших усилий по наполнению данными и автоматизации их обработки.

Квалификация готового лида (Sales Ready Lead) строится на дополнительных **критериях оценки**, главными из которых являются:

- 1) *Бюджет (Budget)*: наличие бюджета на покупку
- 2) *Власть (Authority)*: имеет ли данная персона достаточное влияние на принятие решений о покупке
- 3) *Потребность (Needs)* : соответствуют ли запросы тому, что мы реально можем предложить
- 4) *Временной период закупки (Timeline)* : когда именно планируется закупка

Кроме этих 4 главных критериев, продвинутые системы квалификации оценивают еще множество критериев покупательского поведения – как явного, так и неявного. Согласование этих критериев с продажами, их формализация в процессном или процедурном виде являются необходимыми элементами в достижении необходимого качества лидов.

Процесс классификации лидов касается всех источников их получения – как с inbound, так и с outbound программ. Степень точности определения лидов и дает то самое необходимое качество, ради которого выстраивается весь процесс управления лидами.

¹ Источник: Blue Bird Strategy

Результаты компаний, естественно, могут отличаться. Агентство [Sirius Decision](#) приводит результаты исследований 2011 по американскому рынку (табл. 3.3) по качеству процесса управления лидами. В ней видно, что лучшие компании имеют намного лучше коэффициенты конверсии в процентном соотношении и в разы лучше – в натуральных величинах.

Табл. 3.3 Результаты американских B2B компаний в процессе борьбы за качество лидов

№	Компании Статус	Средние	Хорошие	Лучшие
1	<i>Заинтересованный</i>	10000	10000	10000
2	<i>Лид</i>	5%	7%	10%
		500	700	1000
3	<i>Готовый лид</i>	58%	65%	75%
		290	455	750
4	<i>Вероятная сделка</i>	50%	58%	60%
		145	264	450
5	<i>Клиент</i>	22%	26%	30%
		32	69	135

3.4.3 Подпитка лидов: развивать отношения с перспективными клиентами

Как было указано выше, до 50 % неактивных лидов (уровень 3 в таблице 3.2) нуждаются в поддержании и развитии отношений – до 30% из них может потенциально перейти в статус лидов (уровень 4) в течении ближайших месяцев.

По определению, **подпитка лидов** – это «процесс построения и развития отношений с «заинтересованными», не зависимо от их готовности к немедленной сделке с целью получения бизнеса, когда они «созреют».

Механизм подпитки может быть представлен на классической воронке продаж, представленной в горизонтальном виде (рис. 3.5).

Как видно из рисунка, в базе подпитки находятся не только низкоуровневые лиды – еще не созревшие потенциальные клиенты. Туда возвращаются и некоторые потенциальные клиенты в статусе «готовый лид» или «вероятная сделка», не прошедшие по тем или иным причинам квалификационные требования в продажах.

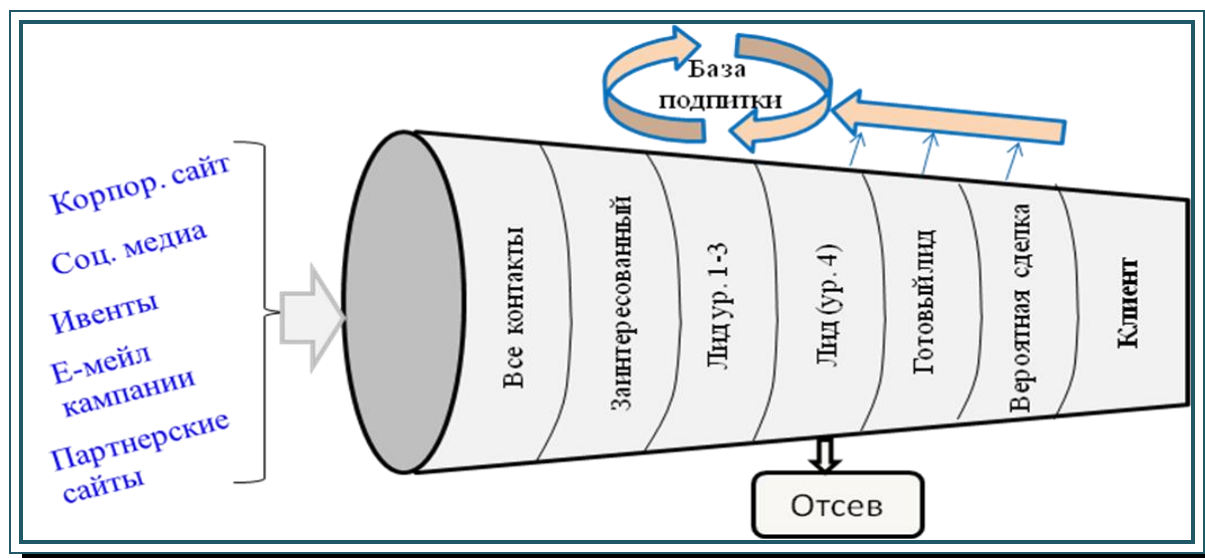


Рис. 3.5 Распределение по воронке с учетом подпитки и отсева.

Источник: *Blue Bird Strategy*

В зависимости от целей продаж и маркетинга, компания может выстраивать различные **типы программ подпитки**.

Агентство Blue Bird Strategy приводит **12 распространенных видов программ**:



Рис. 3.6 Различные виды программ подпитки.

Источник: *Blue Bird Strategy*

Большинство из приведенных названий отражают суть компании. Например, ясно, что **«удержание клиентов»** касается кампаний подпитки существующих клиентов. Такие кампании могут включать опросы удовлетворенности или предложения скидок на отдельные виды продуктов и таким образом стимулировать новый спрос и увеличивать лояльность. Наоборот, кампания **«отрасль»** может предлагать контент, сфокусированный на специфических отраслевых проблемах. Истории успеха и кейсы реальных отраслевых примеров являются хорошим контентом для такого рода кампаний.

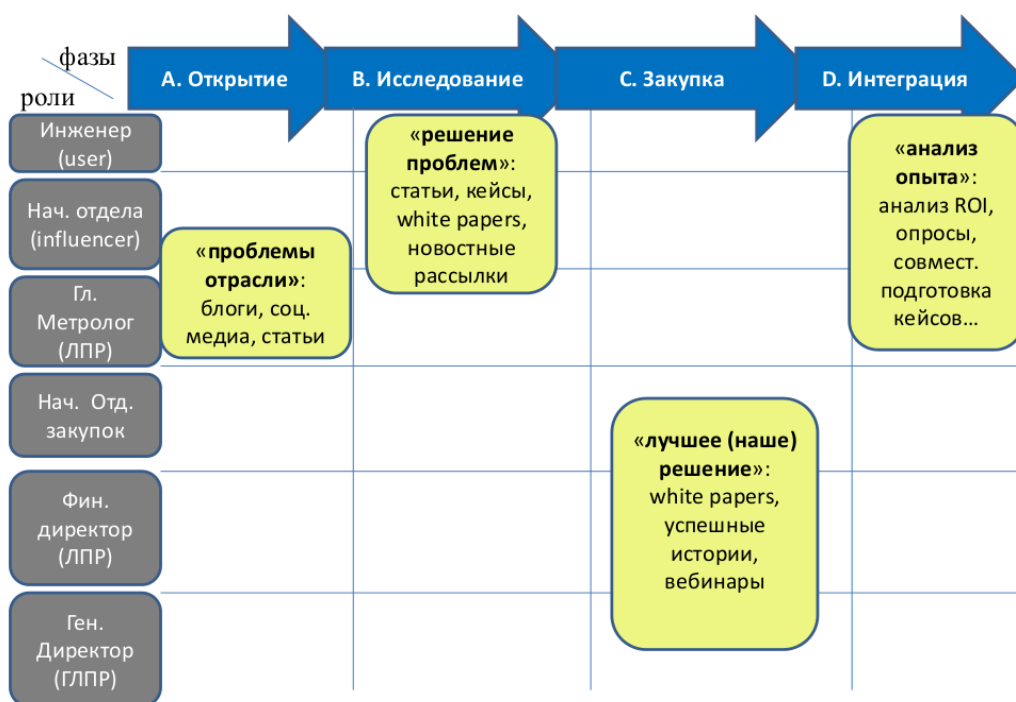


Рис. 3.7 Различные ЛПР-ы играют разную роль на разных этапах: контент нужно адаптировать и под фазу ЖЦК, и под ключевых лиц

Клиенто-центрический подход в кампаниях подпитки проявляется и в четком соответствии ожиданиям разных ЛПР-ов на разных стадиях закупки.

Компания Marketo в своем замечательном «Definitive guide to lead nurturing» приводит общий формат того, как кампании подпитки можно привязывать к этапу жизненного цикла клиента. Рис. 3.5 показывает адаптацию этого формата к условиям промышленной среды, например, при продаже оборудования.

Направленная передача контента чаще всего выполняется посредством e-рассылок. Однако их содержание варьируется – от приглашений на вебинар до предоставления историй успеха. Последовательность и ритм рассылок зависят, как минимум от трех факторов:

- ◆ конкретного этапа закупки,
- ◆ понимания точного статуса клиента
- ◆ и его ответов на предыдущие касания.

Если лидов много и они распределены по разным сегментам, то ясно, что качественно выполнять подобные операции без налаженного бизнес-процесса управления лидами и его автоматизации практически невозможно.

3.5 Оптимизация и автоматизация процессов маркетинга

Подход к управлению лидами как к выделенному важному процессу маркетинга предполагает наличие всех типичных атрибутов процессного управления. Вышеизложенный материал дает достаточное представление о том, какие они должны быть:

❖ **Формализованный и прописанный процесс управления лидами.**

Этот процесс должен быть в маркетинге – именно маркетинг отвечает за работу по началу цикла закупки, он несет ответственность за результаты кампаний и он обладает наиболее релевантными средствами. Однако в большинстве организаций такой процесс еще не налажен, а многие организации еще просто не осознают необходимость его наличия.

❖ **Ясные выходные результаты, ориентированные на следующего внутреннего клиента:** наиболее очевидный KPI – это «количество готовых лидов», передаваемые отделу продаж.

В своем отчете¹ за 2011 год агентство Forrester Research отмечает важность наличия формализованного и развитого процесса управления лидами – именно его отсутствие приводит к тому, что маркетинг выдает слишком малое количество готовых лидов в продажи.

Разработка и оптимизация процесса управления лидами касается всех элементов, описанных выше. Как минимум, должны быть определены:

- 1) Сам процесс с детализацией на 2 главных подпроцесса – классификации и подпитки лидов (рис. 3.8).
- 2) Входные и выходные KPI, плюс их согласование с поставщиком и потребителем процесса управления лидами
- 3) Ресурс и системы поддержки, необходимые для обеспечения процесса.



Рис. 3.8 Цикл продаж с детализацией процесса управления лидами

В качестве последних в развитых странах все большую популярность приобретают решения Marketing Automation. Обзор этих решений можно посмотреть в статье «[Marketing Automation: пора](#)». Безусловно, такие решения представляют собой наиболее адекватный ответ на вызовы управления лидами в среде Интернет. Однако, если ваши клиенты в большинстве своем еще живут в мире офф-лайн, то хорошей CRM-системы будет вполне достаточно для автоматизации процесса управления лидами.

А вот пример того, как небольшая компания [значительно улучшает результаты маркетинговых компаний](#) с помощью продуктов Marketing Automation.

3.6 Выравнивание Маркетинга и Продаж в организации – как отличие новой машины и путь к ее созданию

В новой машине Маркетинг играет значительно более важную роль – он реально стоит у руля новой машины дохода. Ведь запуск этой машины (= кампании по генерации лидов) и полный топливный бак (= постоянное пополнение лидами) находятся в руках маркетинга.

Однако это не происходит автоматически – для начала сам Маркетинг должен проявить должные амбиции и получить кредит доверия от Продаж. Слишком долго Маркетинг находился в тени, в обслуживании других подразделений, поэтому нелепо ожидать его выдвижение сразу на первые роли.

Кроме второсортной роли маркетинга в организациях B2B, маркетингу нужно значительно улучшить свою операционную эффективность – именно низкие показатели отдачи являются одной из главных причин глубокого конфликта между маркетингом и продажами.

Поэтому для реального и совместного управления в новой машине дохода маркетинг должен значительно вырасти и «выровняться» (от англ. to align, alignment).

Выравнивание подразумевает **общее равнение на общие цели, синхронизированные процессы маркетинга и продаж и релевантные показатели эффективности.**

1-ый шаг – «сесть за один стол с продажами»: сам Маркетинг организации должен осознать свои новые роли и принять их. Но во многих сегментах B2B маркетинг настолько слаб, что его усиление и развитие, очевидно, должно исходить от топ-менеджмента компаний.

Для понимания новых ролей маркетинга B2B 21-века маркетинга мы рекомендуем почитать документ Velocity Partners «[Манифест маркетинга B2B](#)».



После этого выхода маркетинга на новый уровень можно реально «садиться за один стол» с продажами. И **находить понимание по 3-м областям:**

- 1. КАК клиенты принимают решения** (цикл закупок). Сдвиг организации с «само-центрического» видения бизнеса на клиенто-центрическое должен состояться, прежде всего, в маркетинге и продажах.
- 2. Как строится цикл продаж** – включая вышеупомянутые процессы генерации и управления лидами. Продажи должны признать важность этих процессов, как и их принадлежность к маркетингу.
- 3. Какие совместные методы и внутренние KPI** будут способствовать более эффективному сотрудничеству маркетинга и продаж. Согласование внутренних показателей по всему циклу продаж, выработка совместных планов действий и подходов к целевым клиентам – все это способствует устранению барьеров между двумя функциями и повышению общей эффективности.

4. Заключение

Безусловно, **изложенные выше факты** и приведенные тенденции в изменениях маркетинга и продаж **базируются на многочисленных исследованиях** и передовых практиках в развитых странах мира, прежде всего, в Европе и США. Поскольку таких исследований на рынках В2В стран СНГ пока не существует, то **выводы данного документа** базируются в значительной степени на **предпосылках и мнениях экспертов**.

Но очевидно, что эти тенденции, движущиеся с развитых стран в нынешнем глобальном мире распространяются все быстрее. 5 лет назад должности как «интернет-маркетолог» или «веб-менеджер» были диковинками для наших В2С рынков. А сегодня многие уже имеют у себя такие выделенные позиции. Также **быстро меняются и В2В рынки** – многие компании уже сегодня используют продукты, как [Marketing Automation](#), позволяющие быстро «схватывать и классифицировать лидов» в режиме он-лайн из посетителей веб-сайтов.

Эксперты отмечают сегодня нарастающий разрыв (не соответствие) между практикой клиентов и поведением поставщиков. В то время как клиенты все больше совершают свои закупки с помощью Интернет, где они ищут советы, опыт и рекомендации, компании-поставщики, по-прежнему, игнорируют новые технологии и полагаются исключительно на фактор личных отношений и технологии навязывания своих продуктов. Эта неадекватность нарастает и выход из нее один – полностью перестраивать методы работы с клиентами.

Однако речь не столько о технологиях и признании роли Интернет, как о принципах. **Компании должны переходить на клиенто-центрические методы работы, поскольку старая машина продаж 20-века в новых условиях работает все хуже.**

В данном руководстве мы описали 5 ключевых элементов новой машины дохода и объяснили, почему именно они важны для качественно новой машины. По нашему мнению эти принципы обуславливают лучшие результаты бизнеса, которые уже демонстрируют передовые компании, в том числе в странах СНГ.



Клиенто-центрическая модель касается всей организации. Но маркетинг и продажи должны, прежде всего, синхронизироваться с циклом закупки клиентов – другими словами понять **КАК клиенты принимают решения**.

Баланс inbound vs outbound просто необходим для многих B2B организаций уже сегодня – как соответствие времени и тенденциям. Однако эффективность цифровых стратегий достигается, прежде всего, благодаря **качественному контенту**. А интерес к контенту конвертируется в реальные лиды и клиентов, благодаря **налаженному процессу управления лидами и выравниванию маркетинга и продаж**.

В целом, эти изменения требуют колоссальной подготовительной работы, изменения мышления, новых знаний и навыков – и маркетинг B2B организаций должен к этому готовиться.

Но как правильно отмечает агентство Forreser Research - «Think big and Start small»: не нужно начинать менять все и сразу. Наоборот, обладая этим глобальным видением необходимых изменений, каждая из B2B организаций может построить свой путь из маленьких шагов. И начинать уже завтра с простых вещей – например, с анализа результатов веб-аналитики и с согласования терминологии между маркетингом и продажами. С подготовки первых цифровых кампаний и более глубокого понимания существующей воронки продаж. С пересмотра процессов маркетинга и анализа их эффективности...

Важно иметь видение и сделать первый шаг.

О B2B Ray

Компания «**B2B Ray**» является **консалтинговой компанией** в Украине, специализирующей **в области B2B маркетинга и продаж**.

B2B Ray предлагает уникальные в Украине тренинговые и консалтинговые продукты по направлениям:

- Разработка рыночных, конкурентных и продуктовых стратегий
- Настройка (создание) системы маркетинга и продаж. Улучшение взаимодействия между маркетингом и продажами
- Создание современной структуры маркетинга
- Постановка стандартов продуктового менеджмента
- Создание стратегии и политики по каналам управления продажами
- Модели продаж и Лид-менеджмент. Автоматизация функций маркетинга и продаж
- Современные технологии маркетинговых коммуникаций для B2B

Более подробную информацию Вы сможете найти на нашем сайте www.b2b-ray.com.

Последние разработки компании касаются области процессов управления лидами и автоматизации процессов маркетинга.

В развитии и продвижении новых направлений маркетинга компания тесно сотрудничает с другими ведущими агентствами, имеющими отношение к B2B маркетингу и продажам в Украине, России и за рубежом.

Забываясь об установлении на украинском рынке профессиональных стандартов B2B, **мы создали** образовательный сайт «[B2B-insight](#)», клуб «**B2B маркетинг**» и ведем сообщество на **Linkedin** «[B2B Ukraine](#)».

Связаться с нами Вы можете по электронному адресу: info@b2b-ray.com.

Глоссарий

Клиенто-центрирование (англ. Customer-centricity, синоним Buyer-centricity) – современное определение «клиентоориентации», согласно которому клиент должен находиться в центре процессов компании. Фокус на жизненном цикле клиента является одной из характеристик клиенто-центрированной организации. Клиенто-центрирование противопоставляется понятиям «само-центрирования» или «центрирования на продажах» (Seller-centricity), где фокус на клиенте теряется.

ЛПР – Лицо, Принимающее Решение (англ. Decision-maker) – является одним из лиц входящих в круг ЛПР (DMU - Decision Making Unit). В сложных продажах B2B круг ЛПР-ов может достигать 5-7 человек в разных ролях, и вес которых (способность влиять на решения) меняется на разных этапах цикла закупки.

Сегментация – процесс выделения однородных групп потребителей (в смысле ожиданий и потребностей), которые подобным образом могут реагировать на предлагаемую политику микс (предложение компании).

Уникальное предложение ценности (УПЦ) (Unique Value Proposition – UVP или USP) - «ясное положение о существенных результатах, которые потребитель получает, используя ваши продукты и услуги». Выработка УПЦ является одной из главных задач маркетинга в решении стратегических задач дифференцирования и выделения конкурентных преимуществ.

KPI (Key Performance Indicator) – Ключевой Показатель Эффективности (КПЭ) – принятый в организации измеряемый показатель эффективности действий или процессов. Различают процессные и целевые (итоговые) КПЭ.

Статусы потенциального клиента в цикле продажи:

1. *Заинтересованный* (Interested или Engaged): потенциальный потребитель, проявивший хотя бы разовый интерес к предложению поставщика.
2. *Лид* (Lead или, в другой терминологии MQL – Marketing Qualified Lead): потребитель не только интересуется, но и соответствует целевому профилю, определенному в сегментации компании.
3. *Готовый лид* (Sales Ready Lead или SQL- Sales Qualified Lead): лид, соответствующий критериям готовности, согласованным между маркетингом и продажами. Другими словами – это лид, которого готовы принять продавцы.
4. *Высоко вероятная сделка* (Sales Opportunity или SAL – Sales Accepted Lead): готовый лид, который сам ищет встречи с поставщиком. Как правило, нуждается в скорейшей покупке.

Ссылки, литература

1. B2B Marketers Must Better Prepare for Marketing Automation, Forrester Research, 2011
2. [“Маніфест B2B Маркетингу”](#), (перевод на укр), Velocity partners, 2010
3. Experience through Customer Life cycle, Forrester Research, 2010.
4. [«Встановлення курсу на управління досвідом споживача»](#), (перевод на укр), Omega management Group, 2011
5. [«Руководство по контент маркетингу в B2B»](#), (перевод на русский), Velocitypartners, 2010
6. Sales and Marketing Alignment, report of Aberdeen Group, sept. 2010.
7. [«Маркетинг в новой модели продаж»](#) , B2B-insight
8. Strategic roadmap for digital marketing, CSO report 2011
9. Marketo: definitive nurturing guide, 2010.