

Особенности управления B2B продажами в современной корпоративной практике

Олег Ю. Артемов

*Российский государственный гуманитарный университет,
Москва, Россия, upr-kafedra@rggu.ru*

Аннотация. В статье рассматриваются особенности планирования, организации и проведения B2B продаж, основанных на сбыте продукции предприятий большими партиями другим предприятиям, которые в дальнейшем перепродают продукцию с изменением или без изменения ее характеристик. Особо подчеркивается, что данная система продаж представляет собой комплекс действий по реализации товаров и услуг в корпоративном сегменте. Представлена существующая классификация B2B продаж: транзакционные и консультационные; дилерские, дистрибьютерские, корпоративные и розничные. Определены параметры, оказывающие наибольшее влияние на их объемы (отрасль, продукт, каналы сбыта). Проведено исследование новых трендов рынка и отмечены такие факторы, как усложнение специфики продаж, снижение доверия клиентов к продавцам, увеличение длины цикла сделки. Сделан вывод о том, что B2B продажи являются более сложным продуктом, чем продажи физическим лицам. Результат в них зависит от выполнения продавцами двух условий – предоставление клиентам качественного контента о преимуществах и выгодах продукта, а также повышение эффективности всего процесса сбыта, которая напрямую зависит от выбора структуры отдела сбыта, повышения качества управления, уровня профессиональной обученности менеджеров по продажам, наличия эффективной системы CRM, применения действенных мотивационных механизмов и пр. В этой связи изучены популярные техники продаж (SPIN, продажа решения, продажа с добавочной стоимостью, стратегическая продажа, selling fox). Особое внимание в статье обращено на алгоритм построения эффективной системы управления B2B продажами, для чего требуется индивидуальная настройка и адаптация каждой компании. В идеале данную деятельность следует рассматривать в контексте отдельного бизнес-процесса, ориентированного на создание ключевых совместных ценностей продавца с клиентами. Отмечается важность решения данной задачи для корпоративного бизнеса XXI в., понимания ее значимости и дальнейшего глубокого изучения с выходом на конкретную практику.

© Артемов О.Ю., 2023

Ключевые слова: B2B продажи, жизненный цикл продукта, продуктовый портфель, цепочка создания ценности, уникальное товарное предложение, конкурентное преимущество, тренды, сегмент, клиент, целевая аудитория, клиентская база, продавец, техника продаж, бизнес-процесс, канал продаж

Для цитирования: Артемов О.Ю. Особенности управления B2B продажами в современной корпоративной практике // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2023. № 3. С. 35–48. DOI: 10.28995/2782-2222-2023-3-35-48

Features of B2B sales management in modern corporate practice

Oleg Yu. Artemov

Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia
upr-kafedra@rggu.ru

Abstract. The article discusses the features of the planning, organizing and conducting B2B sales based on marketing the enterprise products in bulk to other enterprises that later resell products with or without changing their characteristics. It is emphasized that such sales system is a set of actions for the sale of goods and services in the corporate segment. The existing classification of B2B sales is presented: transactional and consulting; dealer, distributor, corporate and retail. There are definitions of the parameters that have the greatest impact on their volumes (industry, product, sales channels). New market trends were studied and such factors as: complication of the specifics of sales, decrease in customer confidence in sellers, increase in the length of the transaction cycle were noted. It is concluded that B2B sales are a more complex product than sales to individuals. The result in them depends on the sellers meeting two conditions – providing customers with high-quality content about the advantages and benefits of the product, as well as improving the efficiency of the entire sales process, which directly depends on the choice of the structure for the sales department, improving the quality of management, the level of professional training of sales managers, the availability of an effective CRM system, the use of effective motivational mechanisms, etc. In this regard, popular sales techniques have been studied (SPIN, solution sale, value-added sale, strategic sale, selling fox). Special attention in the article is paid to the algorithm for building an effective B2B sales management system, which requires individual customization and adaptation of each company. Ideally, such activity should be considered in the context of a separate business process focused on creat-

ing key shared values of the seller with customers. The importance of solving such a problem for the corporate business of the 21st century, understanding its significance and further in-depth study with access to specific practice is noted.

Keywords: B2B sales, product lifecycle, product portfolio, value chain, unique product offer, competitive advantage, trends, segment, customer, target audience, customer base, seller, sales technique, business process, sales channel

For citation: Artemov, O.Yu. (2023), “Features of B2B sales management in modern corporate practice”, *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 3, pp. 35–48, DOI: 10.28995/2782-2222-2023-3-35-48

B2B происходит от английского “business-to-business”, что в переводе означает «бизнес к бизнесу». Существуют разные трактовки понятия «B2B». Так, к примеру, ряд авторов считают, что это процесс продажи, который подразумевает участие двух сторон, когда одна организация оказала услугу другой организации, и на этом процесс продажи завершился [Назаров 2017]. Есть и другая точка зрения: компания, получившая от своего партнера какой-либо товар, перепродает его третьему участнику [Гамаюнов, Дятлова 2010]. То есть о B2B можно говорить только при наличии последовательной связи между несколькими звеньями определенной торговой операции. По нашему мнению, B2B – это продажи, основанные на сбыте продукции предприятий большими партиями другим предприятиям, которые в дальнейшем перепродают продукцию с изменением или без изменения ее характеристик.

Таким образом, система B2B продаж представляет собой комплекс действий по реализации товаров и услуг в корпоративном сегменте или сегменте крупных компаний. Субъектами продаж в этой сфере большей частью являются оптовые поставщики и закупщики. Эффективная работа данной системы рассматривается сегодня как процесс согласованной работы отдельных компонентов, направленный на получение необходимого уровня прибыли, а под «компонентами» системы понимаются законченные действия, результат которых можно измерить¹.

В теории сбыта выделяются следующие типы B2B продаж:

1) по сложности:

- транзакционные, в рамках которых покупатель приходит за продуктом, понимая свои потребности: цикл сделки в

¹ Памбухчиянц О.В. Организация и технология коммерческой деятельности: Учеб. 6-е изд. М.: ЮНИТИ, 2020. С. 45.

таких продажах будет коротким, а роль продавца – минимальной;

- консультационные (экспертные): покупателю необходима помощь со стороны менеджеров по продажам, поскольку ему самому сложно разобраться в продукте.

Отметим, что с использованием современных инновационных технологий все больше B2B продаж являются экспертными. Основным навыком в их организации выступает способность определять не только имеющиеся проблемы и потребности покупателя, но и потенциально возможные, то есть те, которые могут произойти в будущем;

2) по каналам продаж:

- дилерские (оптовые): компания продает свою продукцию крупными партиями фирмам, а они ее перепродают со своей наценкой клиентам;
- дистрибьюторские (партнерские): используя этот канал, компания реализует товар определенному количеству своих партнеров в рамках дистрибьюторских договоров, а дистрибьюторы в дальнейшем осуществляют его распространение на выделенной территории;
- корпоративные: компания предлагает продукт другой компании, использующей его в своем производстве;
- розничные: компания реализует товары с помощью розничных сетей-ритейлеров.

О.В. Бусыгин, консультант по управлению и бизнес-тренер, определяет три параметра, оказывающих наибольшее влияние на B2B продажи [Бусыгин 2020, с. 174]:

- 1) отрасль, в которой осуществляет деятельность B2B-компания;
- 2) продукт, который она производит или продает;
- 3) каналы продаж, через которые идет поставка продукта на рынок.

Как уже было указано, сегмент B2B продаж представляет собой отрасль или нишу рынка, в которой компания реализует товары или услуги от одного юридического лица другому. Привлекательность отрасли зависит от возможности получения долгосрочной прибыли. Для ее достижения рекомендуется формирование уникального торгового предложения или обеспечение сильного конкурентного преимущества. При осуществлении B2B продаж компания должна выбрать такую конкурентную стратегию, которая обеспечит лучшие результаты, чем у соперников в отрасли.

Продуктом B2B продаж могут быть товары, а также услуги различной сложности или разнообразные комплексные решения,

при которых необходимы доработка продукта под покупателя, его внедрение в производство и послепродажное обслуживание.

Что касается каналов B2B продаж, то они определяют способ, с помощью которого компания осуществляет поставки своего продукта на рынок.

В рамках настоящего исследования обозначим современные тренды развития данного сегмента.

Во-первых, усложнение специфики продаж. Тенденция заключается в том, что раньше сам процесс B2B продаж был более простым: маркетинговая служба разрабатывала уникальное торговое предложение и упаковку продукта, менеджеры по продажам привлекали клиентов и вели их по воронке продаж. Таким образом, B2B продажи были достаточно предсказуемы, поскольку компания находила поставщиков, рассматривала различные варианты и выбирала продавца по лучшему представленному решению. В настоящее время процесс B2B продаж усложнился. Клиенты еще до переговоров с продавцами осуществляют много самостоятельных действий: собирают информацию из доступных источников, проводят исследования, ищут рекомендации, изучают в Интернете отзывы о компаниях-поставщиках, проводят серьезную аналитику с целью правильного выбора продавца. Поскольку большой объем информации находится в открытом доступе, в настоящее время в B2B продажах покупатель проходит до 60–70% процесса принятия решений, даже не связываясь с держателем товара (Управление продажами 2021). Вот почему последнему, чтобы оказывать влияние на клиента, необходимо понимать специфику процесса принятия такого решения и всех действий заказчика по циклу покупки.

Во-вторых, снижение доверия клиентов к продавцам. Согласно отчету американской исследовательско-консалтинговой компании на рынке информационных технологий “Forrester” по сегменту B2B за 2020 г., 59% покупателей предпочитают сами находить информацию в Интернете, потому что продавец, как им представляется, навязывает продукт, а не помогает решить проблему. 57% признались, что они предпочли бы купить его у продавца, который «не пытается оказывать давление»².

В-третьих, увеличение длины цикла сделки. Клиент в B2B продажах использует больше времени на принятие решения о покупке. Длина их среднего цикла за последние пять лет стала больше на 22% [Холл 2020, с. 198]. Это связано с ростом количества лиц, вовлеченных в данный процесс, и усложнением объема информации,

² Бек М.А. Маркетинг B2B: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2023. С. 223.

с которой работают покупатели. Увеличение длины цикла сделки свидетельствует о том, что на современном этапе предпочтительнее начинать развивать клиента как можно раньше, а также повышать эффективность всего процесса продажи.

В этой связи проследим перспективы изменения модели В2В и выделим основные варианты возможных стратегических действий:

- открытие розничных офисов или торговых точек – В2С (Business to Customer), требующих серьезных финансовых затрат со стороны компании;
- развитие бизнеса по модели В2В2В (Business to Business to Business), когда бизнес В2В будет выступать субподрядчиком для таких же бизнесов сегмента В2В. Например, авиаперевозчик может дополнительно продавать пакеты перелетов туроператорам, добавляя наценку с целью получения прибыли;
- создание бизнеса по модели В2В2С (Business to Business to Customer), предполагающей, что продажи по субподряду будут осуществляться не компаниями, а конечным покупателем. Например, авиаперевозчик может работать с туристскими агентствами, которые будут предлагать перелеты напрямую, включая их в пакет тура.

Отсюда можно сделать вывод, что В2В продажи являются более сложным продуктом, чем продажи физическим лицам. Их цель состоит в том, чтобы заключить выгодную сделку. В2В продажа осуществляется не одному клиенту, а группе лиц, принимающих решение. Результат в В2В продажах в настоящее время зависит от выполнения продавцами двух условий – предоставление клиентам качественного контента о преимуществах и выгодах продукта, а также повышение эффективности всего процесса продажи, которая напрямую зависит от выбора структуры отдела сбыта, повышения качества управления, уровня профессиональной обученности менеджеров по продажам, применения действенных мотивационных механизмов наличия эффективной системы CRM и прочих факторов [Чистякова, Артемов 2021, с. 33].

Для того чтобы работать в данном сегменте и управлять В2В продажами, рассмотрим ряд наиболее популярных сегодня специальных техник.

Техника 1 – *SPIN, или СПИН-продажи*. Основана на четырех группах вопросов, которые продавец задает покупателю [Синявец и др. 2020, с. 115]:

- ситуационные вопросы (Situation): нацелены на сбор обобщенной информации о ситуации (например: Сколько лет Ваша компания работает на рынке? Каким бюджетом она располагает?);

- проблемные вопросы (Problem): выявляют имеющиеся у компании трудности (например: С какими проблемами в бизнесе она сталкивается?);
- извлекающие вопросы (Implication): вопросы о последствиях (например: Несет ли компания какие-либо издержки из-за возникшей проблемы...?);
- направляющие вопросы (Need-payoff): с их помощью стараются понять и оценить значимость предложения для покупателя (например: Какие выгоды клиент видит в сотрудничестве с компанией).

Техника 2 – *Продажа решения (установление степени актуальности проблемы)*. Суть ее изложена в работе М.Т. Босворта “Solution Selling Is The Most Comprehensive Sales And Sales Management Process Available Today”. Автор обозначает три уровня потребности (боли) клиента:

- скрытая боль: существует проблема, которую клиент замечает, но при этом игнорирует ее (возможно, намеренно);
- выявленная боль: клиент, зная о проблеме, вынужден с ней жить, так как нет подходящего варианта (способа) ее решения;
- поиск решения: клиент знает о проблеме и пытается с ней справиться.

По мнению М.Т. Босворта, клиентов, которые самостоятельно ищут решения, не более 5% на рынке [Bosworth 2011]. В связи с этим задачей продавца является поиск тех, кто еще не сделал выбор, но понимает важность проблемы, а также способен оценить потенциальные выгоды от использования продукта, который может предложить продающая компания. Скорее всего, эти клиенты уже рассматривают предложения конкурентов.

Техника 3 – *Продажа с добавочной ценностью*. Многие продавцы считают, что предоставление той или иной скидки позволяет ускорить процесс принятия решения о покупке продукта. Однако Т. Рейли, автор книги «Продажи с добавочной стоимостью. Как продавать больше, выгоднее и профессиональнее», делает ставку не на цену, а на добавочную ценность продукта. Предложенная им техника продаж B2B включает [Рейли 2008, с. 86–87]:

- анализ потребностей: исследование проблем и перспектив покупки с точки зрения клиента;
- включение дополнительных услуг: эти услуги будут являться источником добавочной ценности при принятии решения о покупке;
- работа после покупки: например, предложение услуг по устранению неполадок и настройке поставляемого решения.

Техника 4 – *Стратегические продажи*. Разработчики подхода – Роберт Миллер и Стивен Хейман, выпустившие книгу-бестселлер «Новая стратегия продаж», воспринимают процесс продаж как битву, в которой принимают участие группы людей, у каждой из которых свои функции, степень влияния, цели и инструменты. Среди лиц, принимающих решения, названы [Миллер, Хейман 2019, с. 226]:

- «экономический покупатель»: делает выбор, исходя из оценки затрат, рентабельности, дохода и пр.;
- «покупатель-потребитель»: обращает внимание на производительность, удобство использования, качество и другие дополнительные опции;
- «коуч»: берет на себя роль инсайдера у клиента;
- «технический покупатель»: рассматривает покупку с точки зрения решения проблем, учитывая при этом поставленную цель, размер цены, сроки доставки и т. п.

Техника 5 – *Selling fox*. Приведена в работе Джима Холдена “The Selling Fox. A Field Guide for Dynamic Sales Performance”, в которой ключевая роль в продажах отводится продавцу. Автор считает, что именно от личности последнего напрямую зависит объем продаж, а работа с клиентом предполагает учет следующих условий [Holden 2018]:

- «готовность»: клиент должен быть подготовленным, поскольку в процессе покупки изучил основных поставщиков и их условия, что будет способствовать принятию взвешенного решения;
- «желание»: клиент подтверждает свое решение составлением шорт-листа из заинтересовавших его поставщиков, свидетельствующем о его первом мнении по каждому из них и выбором потенциальных кандидатов;
- «способность»: последний этап в принятии решения, когда клиент должен иметь возможность сделать вывод, связанный с имеющимся в его распоряжении бюджетом (причем эта способность не только финансовая, но и материально-техническая).

Таким образом, по мнению автора, для ускорения продажи продавцу следует сохранять активность на всех указанных этапах принятия решения клиентом.

Изучив наиболее известные техники B2B продаж, считаем необходимым рассмотреть специфику построения соответствующей им системы управления. На наш взгляд, в зависимости от полученных результатов, факторов среды и специфики работы каждой компании необходимы ее индивидуальная настройка

и адаптация. Постараемся описать примерный сценарий построения такой системы.

Первый этап. *Декомпозиция существующего процесса продаж на простые законченные действия*, результат которых возможно измерить математически (Уиллер, Хирш 2006, с. 137–138):

- декомпозиция производится в разрезе изучения шагов клиента, анализа действий торгового персонала, исследования возможностей применения современных технологий работы с клиентской базой;
- используя статистику предыдущих периодов, производится расчет среднего чека, количества транзакций, среднего периода проекта и длительности сделки;
- показатели, по которым нет данных, оцениваются с помощью экспертной оценки по минимально возможному уровню;
- при проведении оцифровки процесса выбирается единая шкала измерения результата с принятыми в компании единицами измерения. Так, к примеру, при формировании воронки продаж принимается, что проекты открытой части воронки – это шаги клиента, которые он производит с момента возникновения потребности до ее закрытия (покупки). Цифровая шкала разрабатывается индивидуально под бизнес-процессы компании и отображается в дашборде (dashboard), который представляет собой интерактивную аналитическую панель (графический интерфейс), где на одном экране расположены ключевые метрики, показатели целей или процессов, позволяющие выявить тренды и проанализировать инициированные ими изменения.

Второй этап. *Аудит существующей системы продаж*

Проводится по разработанной методологии на базе основных показателей системы B2B продаж следующих групп драйверов роста:

- продажи;
- персонал;
- клиенты;
- автоматизация бизнес-процессов.

Оценка происходит по 10-ти балльной системе с использованием разработанного чек-листа, где: 1 – плохо, 3 – неудовлетворительно, 5 – нормально, 7 – хорошо, 10 – отлично. При этом особое внимание следует обратить на показатели, имеющие оценки ниже 7 баллов, на предмет их потенциального вытягивания в сторону повышения [Райт 2017, с. 332].

Третий этап. *Построение карты операционных показателей*

Наличие такой карты дает возможность производить оценку системы продаж для понимания узких мест и управления на операционном уровне. Она является рабочим инструментом для начальника отдела продаж и отчетным документом для руководителя бизнеса. При анализе изменения показателей в динамике (скорость и вектор направленности – положительный или отрицательный) формируются цветовые индикаторы, помогающие определять слабые места, требующие последующего совершенствования.

Четвертый этап. *Формирование ценностного предложения товара или услуги*

Строится на основании коллективного обсуждения, проработки всех организационно-технических вопросов, решения различного рода рабочих проблем с представителями заказчика. Данный этап способствует выбору оптимальной конкурентной стратегии по отношению к основным соперникам, в связи с чем предполагает [Лагутина 2022, с. 248–249]:

- исследование конкурентной среды: выделение ТОП-10 компаний-конкурентов на обслуживаемом рынке, обозначение критериев их успеха, разработку матрицы конкуренции;
- изучение актуального предложения для товара или услуги компании: исследование продуктового портфеля, оценка эффективности цепи поставок;
- PEST-анализ: исследование факторов внешней среды;
- SWOT-анализ: изучение факторов внешнего и внутреннего окружения компании, а также их сопоставление друг с другом;
- BCG-анализ: стратегическая портфельная оценка бизнеса;
- исследование потребительских сегментов B2B (клиентский анализ): изучение групп потребителей и выделение целевой аудитории – лиц, принимающих решение о покупке;
- создание профиля потребителя: формулирование задач, выделение проблем, определение выгод;
- построение портфеля ценности продукта: разработка функционала и средств актуальной помощи покупателям;
- анализ точек взаимодействия с клиентами;
- построение кривой потребительской ценности;
- формирование индивидуального торгового предложения.

Пятый этап. *Работа с клиентской базой*

Осуществляется в следующих основных направлениях:

- сегментация клиентской базы;
- охват клиентской базы;

- работа с существующими клиентами (увеличение частоты обращений и размера среднего чека);
- поиск и привлечение новых клиентов (лидогенерация, перевод «холодных» звонков в реальные продажи);
- возврат потерянных клиентов.

Каждое направление работы с клиентской базой имеет свои правила, методы и инструментарий. Это позволяет обеспечить наполнение воронки продаж новыми проектами в количестве, необходимом для выполнения поставленных целей.

Шестой этап. *Интеграция*

Связана с перестройкой деятельности отдела продаж в разрезе ТОП-10 основных показателей управления качеством системы сбыта, актуальных для компании. Работа производится посредством проведения консультаций, анализа достигнутых результатов, составления программ корректирующих действий, организации развивающих коуч-сессий и т. п.

Седьмой этап. *Формирование компетенций персонала*

Предполагает обучение сотрудников, вовлеченных в процесс продаж товаров и услуг компании. Возможна разработка индивидуального обучающего семинара, направленного на улучшение компетенций, необходимых для решения задач внутри системы продаж, выявленных аудитом (например, рост числа холодных звонков, сужение горла воронки продаж, ужесточение администрирования процедуры переговоров с клиентами и пр.).

Восьмой этап. *Увеличение среднего чека*

Здесь требуется проведение анализа жизненного цикла продукта и действий покупателя, чтобы определить перечень дополнительных товаров и услуг в целях роста величины среднего чека и повышения приверженности со стороны целевой аудитории. Как правило, на данном этапе проводятся полевые исследования, анкетирование, опросы, глубинные интервью и т. п., дающие более полное понимание роли всех звеньев цепочки создания ценности на уровне B2B. Завершается этап расчетом доли продукта в покупках клиента и разработкой мероприятий, направленных на ее увеличение.

Девятый этап. *Разработка (или совершенствование) стратегии продукта*

Имеет место согласование функциональной маркетинговой стратегии компании с операционными действиями, связанными с продажами, в связи с чем [Брежнева, Петрушина 2020, с. 76]:

- выявляются причины стратегических разрывов (GAP-анализ);
- разрабатываются необходимые стратегические изменения;
- актуализируется портфель брендов и продуктовых направлений;

- корректируется внешнее и внутреннее окружение продукта;
- продолжаются исследования и даются предложения о создании альтернативных предложений.

Десятый этап. *Формирование Sales Book – настольной книги продавца*

Рекомендуется для быстрого обучения и адаптации новых сотрудников. Книга продавца является полезным источником, к которому могут обратиться молодые специалисты и найти необходимые данные о компании, ее продуктах, клиентах, технологиях ведения переговоров, основных скриптах и др. Такая информация позволяет им быстро влиться в текущие рабочие процессы и с минимальными затратами достичь целевых показателей.

Подводя итоги, отметим, что B2B продажи сегодня требуют к себе особо пристального внимания и серьезной профессиональной проработки вплоть до самых мелочей и нюансов. Каждый шаг в управлении ими должен быть тщательно рассчитан и взаимосвязан со всеми составляющими стратегического менеджмента и операционного маркетинга. В идеале данную деятельность следует рассматривать в контексте отдельного бизнес-процесса, ориентированного на создание ключевых совместных ценностей. При этом необходимо помнить, что каждый его участник (сторона) является самодостаточным экспертом в своем деле и принимает решения на основе систематического мониторинга рынка, применения тех или иных оценочных метрик, комплексного анализа полученных результатов, составления бизнес- и/или финансовых моделей. Основными критериями построения эффективной системы B2B продаж становятся: возможность управлять каждым элементом системы, измерять показатели функционирования ее любого компонента, устанавливать математическую взаимосвязь между показателями компонентов и итоговым результатом. Учитывая все приведенные выше обстоятельства, отметим важность решения данных задач для корпоративного бизнеса XXI в., выдвижения их на передний план, понимания значимости дальнейшего глубокого изучения и применения на практике.

Литература

Брежнева, Петрушина 2020 – *Брежнева В.М., Петрушина В.М.* Исследование стратегических направлений развития в B2B продаж в современной экономике // Вестник КемГУ. Политические, социологические и экономические науки. 2020. № 1. С. 74–77.

- Бусыгин 2020 – *Бусыгин О.В.* Мотивация торговых команд. СПб.: Питер, 2020. 336 с.
- Гамаюнов, Дятлова 2010 – *Гамаюнов Б.П., Дятлова Г.Н.* Маркетинг и продажа услуг. М.: Феникс, 2010. 413 с.
- Лагутина 2022 – *Лагутина С.В.* От хаоса к порядку: построение системы b-2-b-продаж // Управление продажами. 2022. № 4. С. 246–250.
- Миллер, Хейман 2019 – *Миллер Р., Хейман С.* Новая стратегия продаж. М.: Лори, 2019. 394 с.
- Назаров 2017 – *Назаров А.И., Будовская О.* Управление продажами. Как построить систему продаж, которая реально работает. СПб.: Питер, 2017. 370 с.
- Райт 2017 – *Райт Р.* B2B-маркетинг. Пошаговое руководство. М.: Баланс Бизнес Букс, 2017. 624 с.
- Рейли 2008 – *Рейли Т.* Продажи с добавочной ценностью. М.: Попурри, 2008. 416 с.
- Синявец и др. 2020 – *Синявец Т.Д., Катунина Н.В., Лунева Е.А.* Маркетинговые инструменты формирования лояльности на рынке B2B // Инновации и инвестиции. 2020. № 3. С. 113–117.
- Уиллер, Хирш 2006 – *Уиллер С., Хирш Э.* Властелины каналов. Как лидирующие компании создают инновационные стратегии маркетинга и продаж. М.: Изд. дом Гребенникова, 2006 (Пермь: ИПК Звезда). 255 с.
- Холл 2020 – *Холл С.* B2B продажи. Как построить эффективную систему продвижения. М.: Баланс Бизнес Букс, 2020. 360 с.
- Чистякова, Артемов 2021 – *Чистякова К.А., Артемов О.Ю.* Пути развития корпоративного бизнеса на основе высокотехнологичных проектов в условиях инновационной экономики // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2021. № 3. С. 22–34.
- Bosworth 2011 – *Bosworth M.T.* Solution Selling Is the Most Comprehensive Sales and Sales Management Process Available Today. N.Y.: McGraw-Hill, 2011. 272 p.
- Holden 2018 – *Holden J.* The Selling Fox. A Field Guide for Dynamic Sales Performance. N.Y.: John Wiley & Sons, 2018. 240 p.

References

- Bosworth, M.T. (2011), *Solution Selling Is the Most Comprehensive Sales and Sales Management Process Available Today*, McGraw-Hill, N.Y., USA.
- Brezhneva, V.M. and Petrushina, V.M. (2020), “Strategic directions of B2B sales development in modern economy”, *Vestnik KemGU. Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki*. no. 1, pp. 74–77.
- Busygina, O.V. (2020), *Motivation of trade teams*, Piter, St. Petersburg, Russia.
- Chistyakova, K.A. and Artemov, O.Yu. (2021), “Ways of corporate business development based on high-tech projects in an innovative economy”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics. Management. Law” Series*, no. 3, pp. 22–34, DOI: 10.28995/2073-6304-2021-4-22-34.

- Gamayunov, B.P. and Dyatlova, G.N. (2010), *Marketing i prodazha uslug* [Marketing and sale of services], Feniks, Moscow, Russia.
- Hall, S. (2020), *B2B sales. How to build an effective promotion system*, Balance Business Books, Moscow, Russia.
- Holden, J. (2018), *The Selling Fox. A Field Guide for Dynamic Sales Performance*, John Wiley & Sons, N.Y., USA.
- Lagutina, S.V. (2022), "From chaos to order. Building a b-2-b-sales system", *Sales Management*, no. 4, pp. 246–250.
- Miller, R. and Heyman, S. (2019), *New sales strategy*, Lori, Moscow, Russia.
- Nazarov, A.I. and Budovskaya, O. (2017), *Upravlenie prodazhami. Kak postroit' sistemu prodazh, kotoraya real'no rabotaet* [Sales management. How to build a sales system that really works], Piter, St. Petersburg, Russia.
- Reilly, T. (2008), *Value-Added Selling*, Popurri, Moscow, Russia.
- Sinyavets, T.D., Katunina, N.V. and Luneva, E.A. (2020), "Marketing methods of forming loyalty in the B2B market", *Innovations and Investments*, no. 3. pp. 113–117.
- Wheeler, S. & Hirsch, E. (2006), *Vlasteliny kanalov. Kak lideruyushchie kompanii sozdayut innovatsionnye strategii marketinga i prodazh* [Channel Champions. How Leading Companies Build New Innovative Marketing and Selling Strategies], Izd. dom Grebennikova: IPK Zvezda, Perm, Moscow, Russia.
- Wright, R. (2017), *B2B marketing. Step-by-step guide*, Balans Biznes Buks., Moscow, Russia.

Информация об авторе

Олег Ю. Артемов, кандидат исторических наук, доцент, профессор, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; upr-kafedra@rggu.ru

Information about the author

Oleg Yu. Artemov, Cand. of Sci. (History), associate professor, professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; upr-kafedra@rggu.ru