

Вкладка 1



Проактивное привлечение крупных B2B-клиентов

по методике

Account-Based Marketing



Введение

Большинство B2B-компаний сегодня видят, что рынки растут медленнее, бюджеты клиентов сжимаются, стоимость привлечения увеличивается, а привычные каналы дают всё менее предсказуемый результат.

Можно наращивать рекламу, отправлять больше писем, чаще звонить, ездить на большее число выставок — но на сложных рынках это всё чаще приводит не к росту продаж, а к росту затрат и негативной обратной связи от клиентов.

В таких условиях недостаточно просто «иметь хороший продукт», «быть на рынке 20–30 лет» или рассчитывать на сарафанное радио и записные книжки сильных продавцов. Да, это всё ещё ценные активы, но они не заменяют управляемую систему привлечения и развития ключевых клиентов.

Что такое Account-Based Marketing (или ABM)?

В переводе на русский это Маркетинг Ключевых Клиентов. Звучит непонятно, согласитесь. Поэтому, я обычно говорю что это системный и проактивный подход к привлечению и развитию крупных B2B- и B2G-клиентов.

В ABM маркетинг и продажи совместно выбирают наиболее ценные компании, изучают их ситуацию, выстраивают контакт с несколькими участниками решения, вовлекают их в полезный диалог и постепенно развивают отношения до сделки и дальнейшего расширения внутри аккаунта.

Это не email-рассылка с подстановкой имени компании. Не ещё один рекламный канал. И не искусство одного дорогого продавца-звезды.

Это методология, которая превращает опыт сильных продавцов — понимание рынка, умение выбрать правильную компанию, увидеть

сигнал, сформулировать ценность и войти в нужный диалог — в воспроизводимую систему.

Ей можно обучать маркетологов, продавцов и руководителей направлений. А нейросети позволяют ускорить самые трудоёмкие части этой работы: сбор и структурирование данных, поиск сигналов, подготовку гипотез и черновиков персонализированных материалов.

Зачем нужен ABM и почему старых методов уже недостаточно?

Раньше многие компании могли жить без сильной коммерческой системы и выстроенных процессов продаж.

Хватало хорошего продукта, несколько не самых сильных продавцов и маркетинг-микс из онлайн-рекламы, SEO и периодического участия в выставках. Все это в сочетании с сарафаном и связями собственника обычно давало достаточный поток новых возможностей для сделок.

Внутри продаж и маркетинга при этом могла царить неразбериха:

- заявки терялись или обрабатывались слишком поздно;
- CRM велась формально либо не велась совсем;
- продавцы работали по личным связям и на интуиции;
- маркетинг существовал отдельно от продаж;
- никто не мог точно объяснить, почему одна сделка случилась, а другая — нет;
- вклад маркетинга в выручку был неочевиден;

И в целом, система держалась на нескольких людях с опытом и личным нетворком.

Во времена высокого спроса, относительно доступного трафика и широкого набора каналов такие слабости можно было компенсировать вливаниями в рекламу, выставки или поиском продавца ~~е-базой клиентов~~ «с записной книжкой».

На мой взгляд, такой подход похож на попытку решить проблему дырявого шланга покупкой более мощного насоса. Напор увеличивается, воды становится больше — и какое-то время кажется, что всё работает. Но сами дыры никуда не исчезают.

Сегодня этот способ развития почти не работает. Лиды дорожают, доступных и качественных каналов меньше, стоимость денег выше, хорошие продавцы не становятся дешевле, а клиенты дольше принимают решения. Да и в целом, спрос падает.

Во многих категориях невозможно бесконечно наращивать ни рекламный бюджет, ни число звонков, ни штат продавцов.

Особенно это заметно у компаний, которые продают:

- инженерные и IT-решения;
- сложные услуги;
- оборудование;
- консалтинг;
- интеграционные проекты;
- продукты с чеком от сотен тысяч до десятков миллионов рублей;
- решения для крупных предприятий, холдингов и государства.

В таких категориях уже не подходит логика «давайте купим больше лидов». И нужно перестраивать подход чтобы **системно входить в ограниченное число компаний, где действительно есть деньги, задачи и потенциал долгосрочной работы.**

Матрица B2B-рынков Пашигрева

Матрица B2B-рынков Александра Пашигрева показывает простую, но часто игнорируемую зависимость: чем выше чек и сложнее сделка, тем меньше на рынке потенциальных клиентов — и тем больше людей участвует в решении о покупке.

Цена клиента	Десятки тысяч			Миллионы рублей			
	Тысячи рублей	Сотни тысяч			Десятки млн.		
Циклы сделок	2+ ЛПР/ЛВР, недели и месяцы			5+ ЛПР/ЛВР, кварталы и годы			
	1 ЛПР, дни и недели	3+ ЛПР/ЛВР, месяцы и кварталы			7+ ЛПР/ЛВР, годы		
Чеки сделок	Тысячи руб.	Десятки тыс. руб.	100-999 тыс. руб.	1-9 млн. руб.	10-99 млн. руб.	100-999 млн. руб.	Млрд. рублей +
Объем рынка в шт. целевых клиентов	Миллионы и сотни тысяч клиентов	Десятки тысяч клиентов	Тысячи клиентов	Сотни клиентов	Десятки клиентов	Единицы клиентов	
		1000					
Подход привлечению	ФОКУС НА ЦЕЛЕВОЙ ТРАФИК ПО ПРИЕМЛЕМОЙ СТОИМОСТИ			ФОКУС НА КОНВЕРСИИ ЗА СЧЕТ ПЕРСНИФИКАЦИИ			
	Не- или слабо сегментированный			Персонифицированный			
	«Охватный», ATL			Сегментированный			
				Возможны нерыночные методы			

На левом краю матрицы оправдана логика массового маркетинга: широкий охват, стандартная воронка, автоматизация, понятная стоимость лида. На правом — она перестаёт быть рентабельной.

Если у вас на рынке 100 потенциальных крупных клиентов, нет смысла действовать так, будто их 100 000.

Именно здесь начинается зона ABM. Вместо воронки «трафик → лиды → продажи» компания строит список приоритетных аккаунтов и работает с каждым из них как с отдельным рынком.

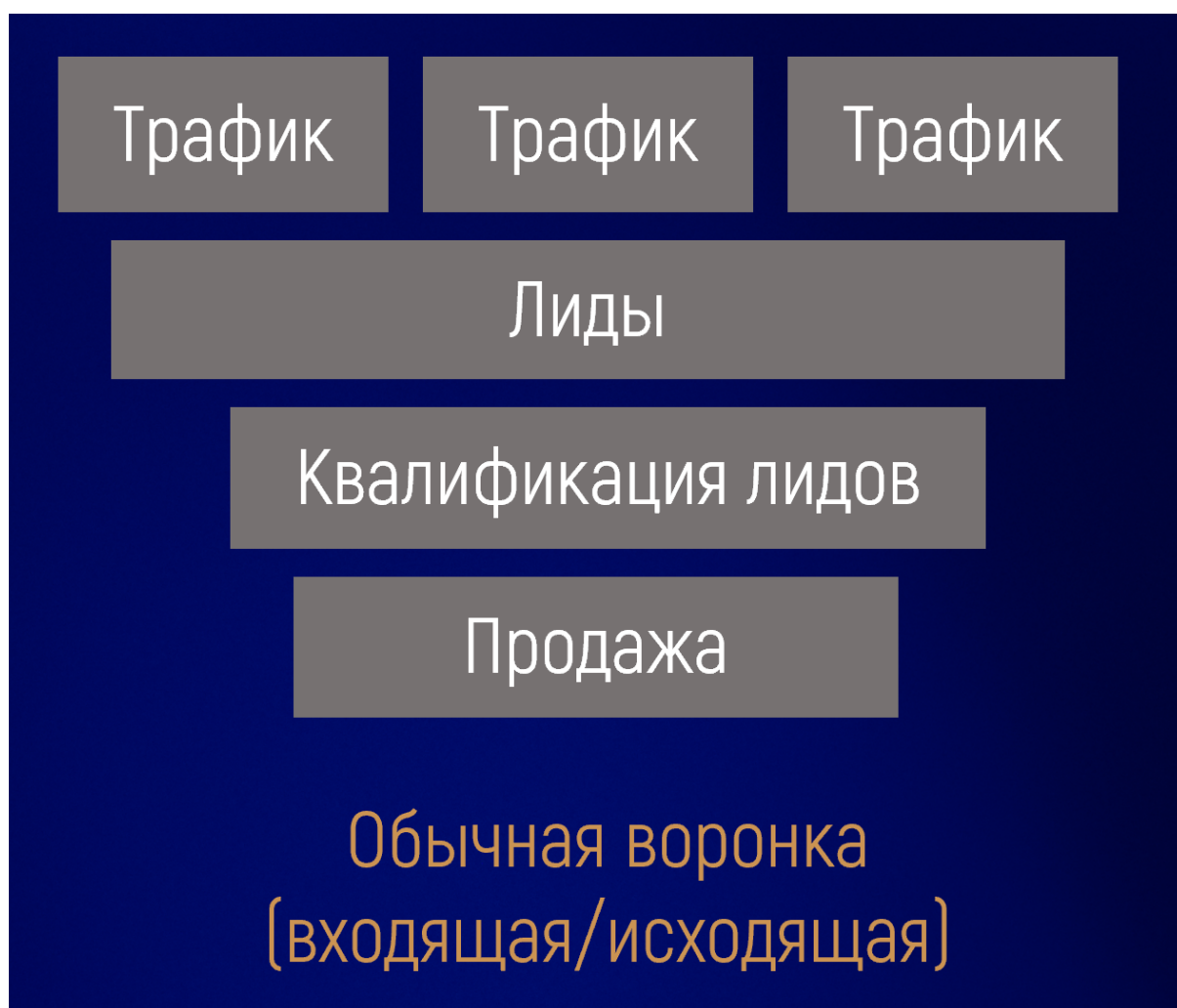
Обычная воронка продаж в сравнении с воронкой ABM

Чтобы лучше понять особенность ABM, полезно сначала сравнить его с привычной логикой маркетинга и продаж.

В классической воронке компания начинает с широкого охвата. Она покупает трафик, развивает контент, участвует в мероприятиях, запускает рекламу, делает рассылки или холодные звонки. Цель на первом этапе — получить как можно больше обращений, лидов или контактов.

Дальше начинается отсев: нужно понять, кто из пришедших людей действительно подходит, есть ли у них задача, бюджет, полномочия и реальный интерес к покупке. Только после этого наиболее перспективные контакты передаются в продажи.

Упрощённо обычная воронка выглядит так:



Такая модель логична, когда рынок большой: потенциальных покупателей тысячи или больше, чек невысокий или средний, а решение принимается быстро одним-двумя людьми. В этом случае допустимо сначала собрать много контактов, а уже потом понять, кто из них подходит.

Но в сложном B2B этот подход часто не работает

Представьте, что вы продаёте решение с чеком от нескольких миллионов рублей. Ваш рынок — не сотни тысяч компаний, а, например, 300 предприятий, 100 холдингов или 50 потенциальных заказчиков. Внутри каждой компании решение принимают не один-два человека, а технический директор, руководитель бизнеса, финансовый блок, закупки, безопасность, будущие пользователи и генеральный директор.

В такой ситуации наивно ждать, что нужный вам клиент случайно придёт из рекламы, найдёт статью в поиске и оставит заявку. Даже если он придёт, это может быть не тот человек, не тот момент и не та задача. Внешне лид будет выглядеть хорошо, но не дойдёт до сделки.

Именно поэтому digital и входящий маркетинг часто неэффективен на таких рынках. И тут выигрывает тот, кто не ждет пока спрос сформируется внутри компании и клиент пойдет на рынок искать поставщика. Да, такое иногда происходит, но в таком случае, поставщики уже вынуждены сражаться друг с другом по цене.

А в случае захода на более ранних стадиях, когда потребность еще не сформирована, есть возможность продемонстрировать вашу экспертизу и помочь клиенту осознать проблему и сформировать правильные представления о ее решении.

И за счет этого получить конкурентные преимущества не основанные на более низкой цене.

В ABM квалификация происходит до первого касания

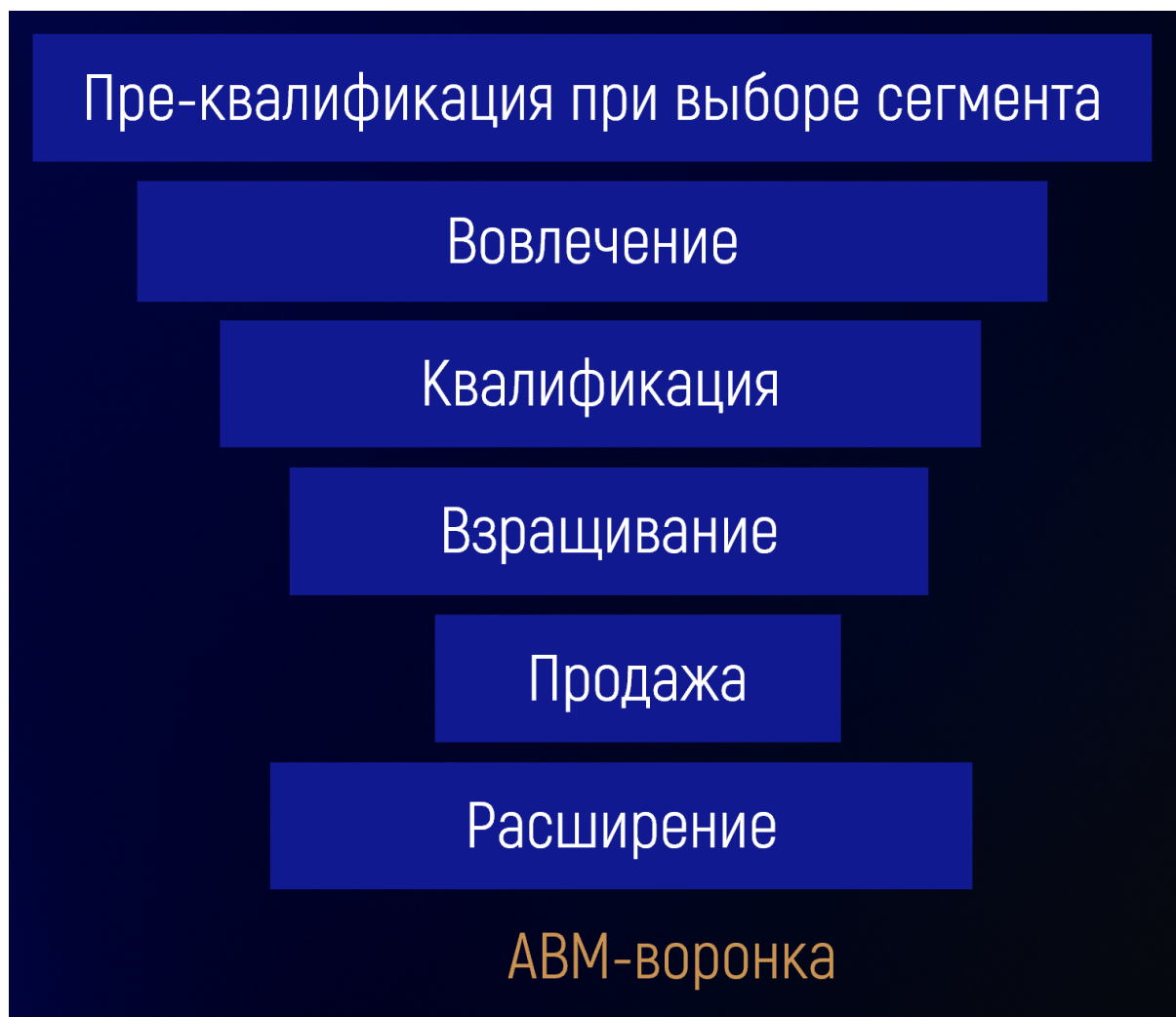
Вместо того чтобы сначала собирать лиды, а потом выяснять, кто из них целевой, команда заранее выбирает компании, которые соответствуют профилю идеального клиента — ICP.

То есть маркетинг и продажи ещё не звонили, не писали и не получили заявку. Но уже понимают по внешним признакам, что компания:

- похожа на лучших текущих клиентов;
- работает в нужной отрасли;
- обладает подходящим масштабом;
- потенциально может купить решение нужного чека;
- имеет релевантные процессы, задачи или технологический контекст;
- находится в ситуации, где может появиться спрос;
- содержит нужные роли и ЛПР.

После этого команда не ждёт случайного входящего обращения, а начинает адресно работать с выбранным списком компаний.

ABM-воронка выглядит так:



Главный принцип можно сформулировать так:

В обычной воронке компания сначала пытается привлечь как можно больше людей, а потом ищет среди них нужных.

В ABM команда сначала выбирает нужные компании, а потом создаёт условия, при которых нужные люди начинают с ней диалог.

Почему это повышает конверсию

В обычной воронке персонализация начинается слишком поздно. Маркетинг уже потратил деньги на широкий охват, собрал контакты, а затем продажи пытаются понять, кто перед ними и нужен ли этому человеку продукт.

В ABM большая часть этой работы делается заранее.

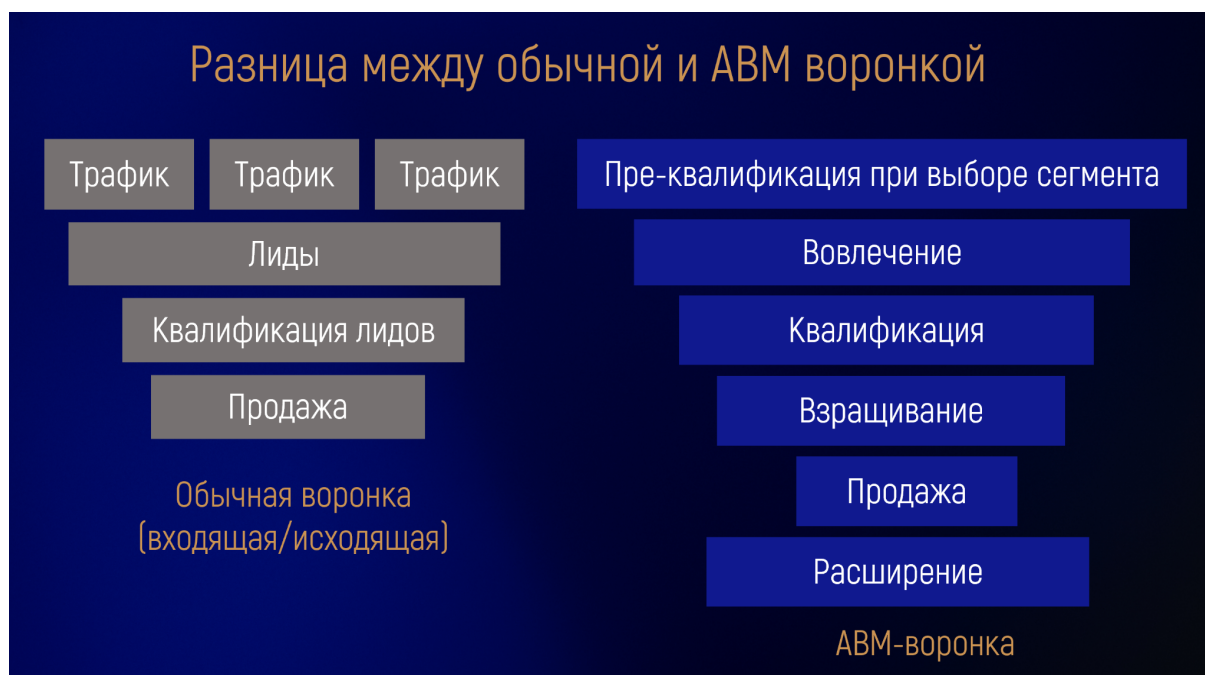
Команда уже знает:

- почему выбрана именно эта компания;
- какие изменения происходят в её отрасли;
- какие проекты, риски или возможности могут быть актуальны;
- какие роли участвуют в решении;
- какая бизнес-проблема может быть у каждой из ролей;
- какой кейс, расчёт, исследование или вводный продукт будет для них релевантен;
- какой следующий шаг будет для клиента безопасным и уместным.

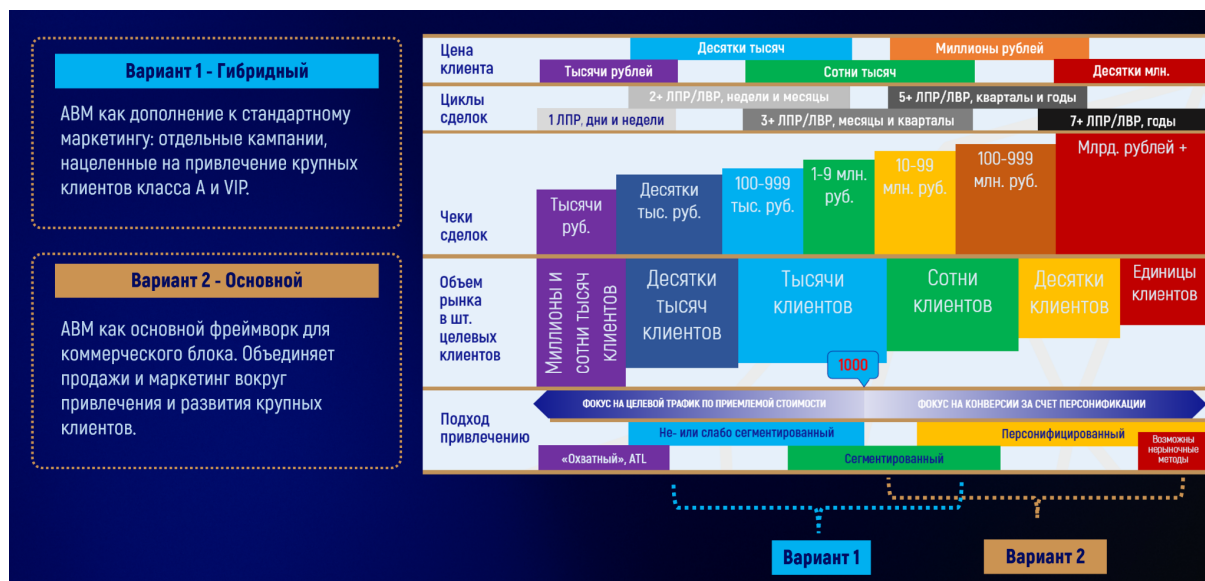
Поэтому первое сообщение перестаёт быть обезличенным: «Мы предлагаем услуги X, давайте созвонимся». Вместо этого оно становится профессиональной гипотезой:

«Мы увидели, что вы запускаете проект X. В похожей ситуации компании сталкиваются с проблемой Y. Мы решали её для компании Z и получили результат N. Возможно, имеет смысл показать подход и проверить, релевантен ли он вам».

Да, это еще не гарантирует сделку. Но резко повышает шанс, что сообщение вообще прочитают, поймут и воспримут как повод для содержательного разговора.



Два сценария применения ABM



Сценарий 1. Гибридная модель: обычный маркетинг + ABM для категории А.

Этот вариант подходит компаниям, у которых одновременно есть:

- массовый или SMB-сегмент;
- типовые продукты;
- короткие сделки;
- входящий спрос;
- и небольшая группа стратегических клиентов категории А, VIP или enterprise.

В этом случае не нужно отменять классический маркетинг. Контекст, SEO, контент, партнёрства, вебинары, реклама и стандартный outbound продолжают обслуживать основной поток рынка. Но для 10–100 наиболее ценных компаний создаётся отдельная ABM-программа.

Например, компания может продавать стандартный продукт малому и среднему бизнесу через обычную воронку, а крупнейшие холдинги, госкорпорации, банки или промышленные предприятия вести через отдельный процесс: анализ, карта ЛПР, персонализированные материалы, мероприятия и специальные инициативы.

Сценарий 2. ABM как основной коммерческий фреймворк.

Этот вариант нужен, когда клиентов на рынке объективно мало, а каждая сделка дорогая и сложная. Например:

- вендор продаёт сложное ПО крупным промышленным предприятиям;
- интегратор работает с ограниченным кругом холдингов;
- консалтинг продаёт трансформационные проекты;
- производитель оборудования работает с десятками заводов;
- компания выходит в B2G;
- у бизнеса 50–300 потенциальных клиентов, и каждый из них может существенно изменить годовую выручку.

Здесь классическая массовая воронка становится вторичной. Основным объектом управления становится не лид, а **аккаунт**: конкретная компания, её бизнес-единицы, ЛПР, ЛВР, бюджетные циклы, текущие инициативы и точки расширения.

Что обеспечивает ABM в случае системного внедрения?

1. Прогнозируемый pipeline.

В классическом digital-маркетинге вы знаете число лидов, но часто не знаете, откуда и когда придёт следующая качественная сделка. В ABM вы заранее знаете список компаний, в которые входите, видите статус по каждой и можете управлять действиями: где не хватает контекста, где нужен кейс, где стоит подключить руководителя или провести мероприятие.

2. Синхронизацию маркетинга и продаж.

Маркетинг перестаёт быть «фабрикой лидов», а продажи — изолированной функцией, которая живёт на личных связях. У команды появляются общие аккаунты, общие цели, общий язык и общие метрики.

3. Отчуждаемую методологию вместо искусства звёздных продавцов.

Сильный продавец ценен не только своей записной книжкой. Его способ мыслить можно разложить на элементы: как выбирать компании, какие сигналы замечать, какие вопросы задавать, как строить гипотезу, чем доказывать ценность, как вести цепочку касаний. После этого методику можно передавать маркетологам и менее опытным продавцам через шаблоны, CRM, регулярные разборы и обучение.

4. Более высокую конверсию.

Персонализация не означает вставить название компании в шаблон письма. Это значит говорить с человеком о его контексте, задачах и рисках. Такой подход повышает вероятность, что сообщение будет замечено, прочитано и станет началом разговора.

5. Снижение стоимости ошибок.

Вместо бессистемной траты бюджета на широкий охват компания инвестирует в ограниченное число наиболее перспективных аккаунтов. Даже если работа с одним аккаунтом требует больше времени, она может быть экономически выгоднее, чем тысячи случайных касаний.

6. Ускорение сложных сделок.

ABM позволяет не зависеть от одного контакта. Параллельная работа с несколькими ролями помогает раньше выявить блокеры, найти внутреннего спонсора и поддержать процесс согласования.

7. Рост LTV и расширение внутри клиента.

После первой успешной сделки у вас уже есть доверие, контекст и карта влияния. Это облегчает выход в другие подразделения и работу с новыми задачами.

Восемь этапов проактивного привлечения

Если вы хотите протестировать АВМ для вашей компании, вот шаги, с которых можно начать:

1. Определить ICP и сформировать таргет-лист

Нужно выбрать не «отрасль вообще», а конкретные компании. За основу берутся лучшие текущие клиенты: прибыльные, лояльные, регулярно покупающие, дающие хорошую маржу и готовые рекомендовать вас другим.

По ним формируется профиль идеального клиента: отрасль, масштаб, география, финансовые признаки, технологический стек, тип задач, наличие определённой структуры или программы изменений.

Результат — список 10–30 аккаунтов для пилота или 50–200 для масштабной программы.

2. Разобраться, кто принимает и кто влияет на решение

В крупной сделке недостаточно найти генерального директора. Нужно построить карту ролей: инициатор, пользователь, технический эксперт, закупщик, держатель бюджета и т.д.

Иногда путь к верхнему ЛПР начинается через более доступный уровень — руководителя направления, middle-менеджера или будущего пользователя. Через такие контакты можно узнать реальный язык проблем, внутренние барьеры, приоритеты и структуру согласования.

3. Собрать контекст и сигналы

АВМ не строится на фразе «мы предлагаем лучшие услуги». Он строится на контексте.

Сигналами могут быть:

- выход компании в новый регион;
- строительство, модернизация, запуск нового производства;
- импортозамещение;
- смена руководителя;

- вакансии в нужной функции;
- инвестиционная программа;
- внедрение новой технологии;
- рост, сокращение, M&A;
- выступление ЛПР на конференции;
- изменения у конкурентов;
- публичные заявления о стратегии

И так далее. По каждому бизнесу и по каждому продукту мы формируем свой список сигналов.

На этом этапе полезен ИИ, где он, как аналитический помощник может быстро структурировать публичные факты, суммировать отчёты, выделять гипотезы проблем и готовить черновой профиль компании.

Но финальную интерпретацию должен делать человек, который понимает рынок.

4. Сформулировать гипотезу ценности

Для каждого аккаунта нужно ответить на вопрос: какую конкретную проблему или возможность мы видим у этой компании — и почему наше решение может быть актуально именно сейчас?

Сильная гипотеза ценности может быть составлена по моей формуле И-З-И-П, которая состоит из четырёх элементов:

- **Интент:** факт о компании клиента или об отрасли;
- **Значение:** ваша экспертная интерпретация фактов, в пользу того, что наш продукт может быть полезен;
- **Идея ценности:** чем именно вы можете помочь и как это повлияет на бизнес-результаты;
- **Подтверждение:** кейс, опыт, расчёт, методика, экспертная оценка - ответ на вопрос почему клиент этому поверит.

Например:

Интент: компания расширяет производственные мощности.

Значение: в таких проектах часто возникает проблема несогласованности производственного планирования и фактических ограничений оборудования.

Идея ценности: можем помочь увеличить выпуск без капитальных вложений

Подтверждение: есть подобные кейсы с подтвержденной экономией и методика расчета окупаемости наших услуг

5. Подготовить вводный продукт

Для сложного и дорогого решения редко работает призыв «купите!». Нужен лёгкий вход в диалог — продукт с низким риском для клиента.

Это может быть:

- диагностика;
- аудит;
- экспресс-расчёт;
- демо;
- тест-драйв;
- пилот;
- дорожная карта;
- отраслевой white paper;
- закрытый круглый стол;
- экспертная сессия;
- персонализированный обзор рынка;
- приглашение выступить на мероприятии.

Вводный продукт не должен быть бесплатной работой «на полпроекта». Его задача — помочь клиенту сделать безопасный первый шаг и увидеть вашу компетенцию.

6. Создать цепочку касаний

Касания можно донести через email, телефонные звонки, отраслевые мероприятия, соцсети, ретаргетинг и партнёров. В некоторых случаях используют курьерскую доставку и бумажные письма с небольшими, подарками со смыслом. Но ABM это не сумма каналов или приемов. Каналы остаются привычными — меняется логика и сценарий их применения.

Смысл в том, что у нас появляется матрица из нескольких ЛПР/ЛВР, ряда приоритетных каналов и набор гипотез, которые нам нужно донести до клиента. Мы не ориентируемся на 1 супер-эффективное касание или канал, а проектируем цепочку сообщений.

Обычно пилотная цепочка состоит из 3–4 касаний с интервалом от 3 до 10 дней. При этом нет единого шаблона, что именно обязательно должно быть в первом письме, а что во втором. В практике ABM я использую **две логики движения**:

1. **От «жёсткого» оффера к «мягкому» (Downselling шага).** В первом касании мы сразу предлагаем содержательную встречу или созвон под конкретную задачу. Если ЛПР не отвечает, мы не начинаем спамить однотипными напоминаниями «вы видели моё письмо?», а делаем профессиональное допущение: человек перегружен, тема сейчас не в фокусе или формат встречи для него слишком обязывающий. В следующих касаниях мы плавно снижаем порог входа — предлагаем ознакомиться с коротким кейсом, присылаем сжатую аналитику по отрасли или приглашаем на закрытый круглый стол.
2. **От «мягкого» касания к «жёсткому».** Начинаем с полезного экспертного материала, бенчмарк-отчёта, приглашения на мероприятие или разбора отраслевого тренда. Убедившись, что контакт зафиксирован, а тема откликается, в последующих шагах переходим к конкретному предложению провести встречу и разобрать применимость решения к процессам клиента.

Выбор подхода не делается в вакууме. При разработке ABM-программы я всегда изучаю уже накопленный опыт ваших продаж: анализируем успешные и провальные сделки, специфику продукта, длину цикла, уровень конкуренции и то, как исторически привыкли принимать решения стейкхолдеры в конкретной нише.

Для труднодоступных VIP-персон стандартные цифровые каналы иногда дополняются нестандартным офлайном — персональными посылками или адресными письмами. Но креатив здесь не самоцель: он работает только тогда, когда усиливает ценность сообщения и помогает пробить информационный шум и заслоны в виде секретарей.

7. Вовлечь в диалог и квалифицировать

Отклик — это ещё не сделка. На этом этапе важно понять:

- есть ли реальная задача;
- насколько она приоритетна;
- кто участвует в решении;
- есть ли бюджет или путь к нему;
- какой формат первого проекта может быть реалистичен;
- как выглядит процесс закупки и согласования;
- кого ещё нужно вовлечь.

Здесь маркетинг не «передаёт лид в продажи и забывает», а продолжает поддерживать сделку кейсами, аналитикой, мероприятиями и новыми релевантными касаниями.

8. Взрачивать и расширять отношения

Если клиент целевой, отсутствие сделки сегодня не означает провал. Возможно, проект отложен, бюджет уже распределён или внутри компании нет согласия.

Важно оставаться в поле внимания: приглашать на полезные форматы, делиться отраслевыми материалами, показывать новые кейсы, поддерживать контакт с несколькими ролями.

Крупный аккаунт — это не одна сделка. Это департаменты, филиалы, дочерние общества, смежные задачи и следующие проекты. Поэтому

ABM включает не только привлечение, но и развитие: **land and expand** — войти в одну точку, доказать ценность и расширяться внутри группы.

Подходит ли вам ABM? (тест)

Поставьте себе по одному баллу за каждый ответ «да»:

- Наш продукт или услуга стоят дорого, сложны или требуют индивидуальной доработки.
- Сделка длится больше трёх месяцев.
- У нас ограниченный круг наиболее ценных потенциальных клиентов.
- В решении о покупке участвуют несколько ЛПР и ЛВР.
- Мы зависим от нескольких сильных продавцов, владельца или личных связей.
- Нам не хватает качественных новых клиентов, несмотря на маркетинговые активности.
- Мы хотим не только привлекать, но и расширяться внутри крупных текущих клиентов.
- У нас есть хотя бы один успешный кейс, который можно превратить в понятный аргумент.
- Мы готовы собрать рабочую группу из маркетинга и продаж.
- Мы готовы инвестировать 6–8 недель в пилот, а не ждать мгновенного потока лидов.

0–2 балла. Вероятно, ABM пока не главный приоритет. Сначала стоит укрепить базовую воронку, продуктовую упаковку и управление продажами.

3–5 баллов. ABM может быть полезен как гибридная программа для категории А или VIP-клиентов. Начните с пилота на 10–20 аккаунтах.

6–10 баллов. У вас высокая вероятность того, что ABM должен стать одним из ключевых коммерческих фреймворков — особенно если рынок узкий, чек высокий, а сделки сложные.

Кому не стоит внедрять ABM

ABM не является универсальной таблеткой. Его не стоит делать главным приоритетом, если:

- у вас недорогой продукт с коротким циклом покупки;
- рынок массовый и измеряется десятками тысяч клиентов;
- у компании нет подтверждённого продукта и понятной ценности;
- нет ни одного сильного кейса или хотя бы понятного вводного продукта;
- базовые процессы продаж не настроены вообще: заявки не фиксируются, менеджеры не отвечают вовремя, CRM отсутствует;
- бизнесу нужен быстрый поток мелких сделок уже завтра, а не задел на крупные проекты через месяцы;
- руководство не готово выделить маркетолога и продавца в общую рабочую группу.

В этих случаях лучше сначала устранить базовые проблемы коммерческого контура. ABM не заменяет продукт, сервис и управляемость продаж — он усиливает их.

Что дальше?

Если методика заинтересовала вас - предлагаю персональную консультацию. На ней окажу вам реальные кейсы с цифрами

из моей практики ABM и вместе примерим эту методику для вашего бизнеса.

Что можно сделать на консультации:

- разобрать вашу бизнес-модель и тип сделок;
- оценить ваше место на матрице B2B-рынков;
- выбрать один продукт или сегмент для пилота;
- определить сегмент потенциальных целевых аккаунтов;
- проверить, есть ли у вас подходящие кейсы и вводный продукт;
- оценить готовность маркетинга и продаж к совместной работе;

Также, на консультации я покажу свои кейсы с цифрами и примеры реальных материалов из проектов по ABM.

Чтобы записаться на консультацию, пишите мне <https://t.me/alpashigrev> или на почту alex@pashigrev.com или звоните: +7 (926) 820-49-00