

Константин Бакшт



# БОЛЬШИЕ КОНТРАКТЫ

Спецтехнологии выхода на Клиентов

Стратегия и тактика переговоров о цене

«Отжим» Клиентов от конкурентов и защита своей клиентской базы

ДОЖИМ сделок. Финальная стадия переговоров



ПРОДАНО БОЛЕЕ 250 ТЫСЯЧ ЭКЗЕМПЛЯРОВ

# Константин Александрович Бакшт

## Большие контракты

### Серия «Искусство продаж (Питер)»

*Издательский текст*

[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=584505](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=584505)

*Большие контракты: Питер; СПб.; 2015*

*ISBN 978-5-496-01439-7*

### **Аннотация**

В книге автор отразил ключевую, наиболее эксклюзивную часть личного опыта, который он приобрел за двадцать два года непрерывных переговоров и продаж. Также в книгу вошел опыт многих участников тренингов «Большие контракты» – руководителей продаж, директоров и владельцев различных бизнесов России и СНГ. Опыт самых сильных переговорщиков-практиков – и больше ничего! Книга адресована всем, кто участвует в переговорах и продажах любого уровня: от директоров компаний, руководителей и собственников бизнеса (для которых она будет полезнейшим руководством к действию) до начинающих менеджеров по продажам (пусть знают, куда им расти!).

# Содержание

Введение	5
Чем большие контракты отличаются от обычных?	5
Доминирование Клиента и обязательные проверки «на вшивость»	13
Глава 1. Этапы больших контрактов	27
Последовательность действий при активном привлечении Клиентов	28
Этапы работы с крупным контрактом	41
Первый этап: выход на Клиента	42
«Холодные» телефонные звонки и «холодные» визиты	43
Входящие обращения Клиентов	46
Конец ознакомительного фрагмента.	47

# Константин Александрович Бакшт Большие контракты

© ООО Издательство «Питер», 2015

\* \* \*

*Посвящается моей семье, моим близким, моим друзьям и хорошим знакомым в разных городах России.*

*И конечно, Лене, Саше и Мише.*

*Главная радость в моей жизни – это общение с близкими, друзьями и другими интересными людьми.*

*Большие контракты должны давать возможность больше и чаще общаться, лучше и интереснее отдыхать.*

*Иначе зачем они нужны?*

# Введение

## Чем большие контракты отличаются от обычных?

Продажи – это профессия. А умение заключать большие контракты – верх профессионального мастерства. Тут-то и возникает важный вопрос: чем большие контракты отличаются от обычных лично для Вас? По каким признакам Вы понимаете, что контракт, по которому Вы ведете переговоры, *большой*?

Когда я провожу тренинг «Большие контракты», я задаю участникам этот вопрос. Вот некоторые ответы и мои комментарии к ним. Каждый из этих ответов по-своему верен.

– *Это контракт на крупную сумму.*

Разумеется. Только нужно уточнить, начиная с какого размера контракты становятся крупными лично для Вас. Это зависит не только от того, что Вы продаете, но и от Вашего личного порога.

У двух сотрудников из одного и того же отдела продаж понятие о крупном контракте может быть в корне различным. Один привык заключать сделки от 140 до 3000 рублей. Контракт на 10 000 рублей будет казаться ему крупным. А дру-

гой заключает сделки в интервале от 20 000 до 100 000 рублей. Для него крупный контракт – 200 000–300 000 рублей.

Возникает вопрос: действительно ли контракт на 300 000 рублей является БОЛЬШИМ контрактом? У меня немало знакомых переговорщиков, которые предпочитают вести переговоры на миллионы или десятки миллионов долларов. Переговоры на суммы ниже \$100 тыс. им вести просто лень.

*– Это контракт, который на значительный период обеспечивает рентабельность и доходность бизнеса в целом.*

Уже лучше. Понятно, с чем можно сравнивать ежемесячную прибыль по контракту. Если эта прибыль превышает 10 % ежемесячных базовых затрат предприятия – контракт довольно интересный; если 25 % – контракт чрезвычайно важный. Если же ежемесячная прибыль от контракта превышает 50–100 % ежемесячных базовых затрат Вашего предприятия – контракт имеет для Вас исключительное значение.

Есть одно но: лучше иметь НЕСКОЛЬКО особо крупных контрактов. Иначе Вы будете слишком сильно зависеть от одного ключевого Клиента, что породит ненужные Вам риски.

*– Это контракт с крупным и известным корпоративным заказчиком. Само наличие контракта с таким заказчиком послужит нам наилучшей рекламой.*

А вот это определение очень спорное. С одной стороны, контракт с крутым и известным корпоративным заказчиком

не обязательно должен быть крупным. С другой – подписание такого контракта может идти долго и тяжело. При этом далеко не факт, что условия контракта будут выгодны для Вас. Крутые заказчики обожают выкручивать руки своим поставщикам.

### **ПРИМЕР**

В последние годы многие бюджетные заказчики для выбора поставщиков параллельно проводят *два* тендера. Один тендер – на минимальную цену, другой – на максимальный откат. При этом чиновники полагают, что любой предприниматель должен считать за счастье выложить из собственного кармана несколько миллионов на покрытие убытков по контракту. Это небольшая цена за счастье иметь своим Клиентом *мэрию!*

Нужно понимать, что существует несколько путей заполучить крутых корпоративных заказчиков.

1. Заказчики могут обратиться к Вам сами. Для этого нужно за несколько лет наработать достойную репутацию, стать одним из лидеров рынка. Еще лучше иметь репутацию признанных экспертов в своей отрасли, для чего требуется как следует «засветиться»: публиковать статьи в отраслевых журналах, газетах и на сайтах, а также книги. И тогда крутые корпоративные заказчики изредка будут обращаться к Вам сами. Контракты в этом случае, скорее всего, будут типовыми и не очень большими. Зато подписание контрактов бу-

дет проходить легче и быстрее. Если инициатором контракта выступает сотрудник Компании-заказчика, он и будет проталкивать контракт внутри своей организации. А это существенно облегчит Вам жизнь. К тому же отзывы по результатам сотрудничества будут выглядеть не менее внушительно, чем после огромного проекта.

2. Вы сами можете прорабатывать крутых корпоративных заказчиков и предлагать им небольшие контракты, индивидуально подогнанные под их специфику. Такой подход может оказаться большой глупостью. Если Вы выходите на крутых корпоративных заказчиков сами, они сразу начинают «гнуть пальцы». Переговоры могут занять много месяцев. Вам придется тоннами оформлять необходимые бумажки. Вас будут жестко «прожимать» по условиям. Вся работа легко может пойти псу под хвост, поскольку успех переговоров никто не гарантирует. И все ради того, чтобы заключить средненький контракт, который Вы легко могли бы заключить с небольшой или средней коммерческой организацией, потратив при этом в пять раз меньше времени и сил. Это просто нерентабельно.

3. Вы можете вести самостоятельную проработку крутых корпоративных заказчиков, предлагая им только крупные и очень крупные проекты. В этом есть резон. Если Вы тратите на переговоры с большой корпорацией в пять раз больше времени, то и сумма контракта должна быть как минимум в пять раз выше. Причем при сравнимой норме прибыли.

И еще одно. Некоторые крутые корпоративные заказчики губят прибыль поставщиков на корню. При сотрудничестве с такими Клиентами счастье – уйти при своих. Они знают: всегда найдутся дураки, которые будут работать с ними «в ноль» или себе в убыток. Вам-то зачем быть дураком? Не проще ли не иметь с этими вымогателями никаких дел?



Не каждый Клиент – наш Клиент. В некоторых переговорах важнее не умение заключить сделку, а умение вовремя сказать Клиенту «нет».

### **ПРИМЕР 1**

Один из наших партнеров – Компания, производящая товары повседневного спроса. В первый же год своей работы в Москве она «вошла» во все

ключевые сетевые магазины Москвы и Подмосковья, но отношения с «Ашаном» прекратила через полгода.

Нельзя сказать, что этот контракт был убыточным. Он завершился «по нулям». Просто производитель сравнил, как идет работа с разными сетевыми гипермаркетами, и решил навсегда прекратить сотрудничество с «Ашаном».

Впрочем, некоторые производители могут работать с «Ашаном» вполне успешно, потому что сами могут его прижать. Только для этого нужно быть «Даноном».



## **ПРИМЕР 2**

Весной 2014 года в связи с событиями на Украине и в Крыму, введением санкций против России и

ухудшением возможностей кредитования российских банков и предприятий в западных банках произошло некоторое «притормаживание» российской экономики. В этот момент поставщики ГАЗПРОМа начинают жаловаться: «ГАЗПРОМ нам не платит! Задерживает платежи! Это – что-то неслыханное! А ведь он – основной наш заказчик! Как жить, как работать дальше?»

А ведь ГАЗПРОМ – это крупнейшее госпредприятие, монополист. От таких предприятий всегда можно ожидать, что они притормозят платежи, будут задерживать оплаты... Такое с ними случается частенько. Причина может быть любой. Например – желание прижать своих поставщиков. Или задержка платежей может происходить вообще без каких-либо особых причин. С поставщиками, которые работают с тем же АвтоВАЗом, с РЖД или, к примеру, с мэриями и Правительствами областей, такое случается сплошь и рядом. И все знают, что госконтракты могут быть выгодными, но всегда – штука достаточно рискованная.

Удивительно как раз другое. Почему те, кто поставлял ГАЗПРОМу, думали, что это их не касается? Только потому, что ГАЗПРОМ несколько лет вел себя со своими поставщиками более прилично, чем многие другие госпредприятия? Или эти поставщики думали, что они привилегированные? Вот жизнь и показала им, что привилегий такого рода в поставках госпредприятиям не бывает. Риск есть всегда.

Вы спросите, какое определение большим контрактам дам

я сам? По моему мнению,

**большой контракт – это контракт, сам факт подписания и реализации которого выводит Ваш бизнес на новый уровень.**

А знаете, что наиболее явно отличает переговоры высокого уровня от обычных?

# Доминирование Клиента и обязательные проверки «на вшивость»

Как Вы представляете себе переговоры высокого уровня? Роскошный кабинет. Большой и дорогой переговорный стол. Представительные переговорщики в строгих костюмах сидят друг напротив друга и, попивая кофеек, вежливо обсуждают детали будущего сотрудничества.

А как может проходить визит к крутому корпоративному заказчику в действительности? В назначенное время Вы приезжаете на встречу. Сначала Вас маринуют в предбаннике. Потом все же запускают в кабинет. Большой босс сидит за столом и занимается своими делами. Создается впечатление, что Вы пришли зря и не стоите его внимания. Наконец он поднимает глаза на Вас и говорит: «У меня мало времени. Чем занимается Ваша Компания? И оставляйте свои предложения. Кстати, с кем Вы работали? Представьте нам Ваши рекомендации». В этот момент Вы чувствуете себя как двоечник, не сделавший домашнее задание.



А теперь самое интересное. Над Вами глумится тот же человек, который при других обстоятельствах вышел бы Вам навстречу, пригласил бы присесть, предложил бы чай или кофе и в беседе с Вами был бы само радушие.

Так в чем же дело? Где здесь подвох?

Дело в том, что переговоры высокого уровня идут в двух разных режимах – коммерческих переговоров и жестких переговоров.

• В режиме коммерческих переговоров обе стороны преследуют свои интересы, но при этом понимают, что и другой стороне нужно дать возможность получить выгоду. Переговоры основаны на бессмертном принципе «ты – мне, я – тебе». Этот стиль переговоров блестяще продемонстрирован в фильме «Молчание ягнят», в тех фрагментах, где Ганнибал Лектер ведет переговоры с Клариссой Старлинг. Ганнибал Лектер – хороший пример переговорщика высокого уровня,

чего не скажешь о Клариссе Старлинг.

- Коммерческие переговоры в любой момент могут перейти в жесткие переговоры. Принцип этих переговоров и правила их ведения совершенно различны. Настолько, что:

**«Если Вы продолжаете вести коммерческие переговоры, когда Клиент уже начал вести с Вами жесткие переговоры, – Вы эти жесткие переговоры однозначно проигрываете».**

- В жестких переговорах одна сторона пытается удовлетворить свои интересы за счет другой. То есть Ваш оппонент с удовольствием отберет у Вас в свою пользу все, что удастся. Ему наплевать, получите ли Вы что-нибудь. Ему все равно, что Вы в результате будете чувствовать. Он выжмет Вас досуха, если сможет.

- Одна из серьезнейших ошибок, которую Вы можете допустить в переговорах высокого уровня, – не уловить момент перехода к жестким переговорам. И здесь недостаток опыта – полбеда. Вторая половина – самообман: Вам так хочется получить этого Клиента, что Вы обманываете сами себя. Вы думаете: «Вдруг это был не наезд? Или, может быть, Клиент чего-то не понял? Нужно постараться уговорить его. Убедить по-хорошему». В этот момент Вы уже проиграли переговоры.

- Для переговоров высокого уровня очень характерно, что Клиент выжимает из Вас сверхвыгодные условия, например скидку 40–50 %, после чего выгоняет Вас с позором. Да, Вы

не ослышались: он не будет с Вами работать на этих шоколадных условиях. Зачем же тогда он давил на Вас? Выжимал эту скидку? Из врожденного садизма, что ли?

Давайте разберемся в причинах, по которым статусные Клиенты при начальном знакомстве с Вами переходят в режим жестких переговоров или как минимум устраивают Вам обязательные «проверки на прочность».

Они должны понять, что Вы из себя представляете как потенциальный партнер, можно ли вести с Вами дела, «варить с Вами кашу». Насколько Вы опытны? Насколько надежны? Умеете ли Вы держать язык за зубами? Есть ли у Вас опыт работы с по-настоящему крупными контрактами?

Как это проверить? Спросить, много ли у Вас было контрактов на 10 миллионов и выше? Если у Вас есть хоть небольшой опыт переговоров, Вы всегда скажете то, что Клиенту хотелось бы услышать. Соврете – недорого возьмете.

Попросить Ваши учредительные документы? Ну и что с того? Какое-то юридическое лицо у Вас наверняка имеется, тем более что регистрация нового предприятия в наши дни стоит копейки. Лицензии? Даже если деятельность лицензируемая, многие аферисты имеют лицензии не хуже, чем у добросовестных предпринимателей. В целом можно сделать вывод, что никакие представленные Вами документы не могут полностью гарантировать Вашу добросовестность как партнера.

Рекомендации? Им можно более или менее доверять,

только когда заказчик лично знаком с рекомендателем. Но и тут рекомендация всего лишь означает, что Ваше сотрудничество со знакомым заказчиком прошло хорошо. Однако это еще не гарантия успешности нового контракта. Мало того, что речь может идти о сотрудничестве по совершенно разным вопросам, так еще и размер проектов может быть разным. Замечательно, что знакомому Клиента успешно выполнили проект на 100 тыс. рублей. Это еще не гарантирует, что проект Клиента на \$10 млн будет реализован так же успешно или что Вы не сбежите с этими деньгами.

Кстати, имеете ли Вы опыт реализации по-настоящему крупных проектов? Специфика крупных проектов сильно отличается от специфики проектов обычных. В проекте на \$10 млн вылезает совсем не те грабли, что в проекте на 100 тыс. рублей. Может быть, Вы классный эксперт, пока речь идет о проектах стоимостью от 50 до 200 тыс. рублей. Но \$10 млн – это по любым меркам немалая сумма. И Клиент не хочет за такие деньги быть подопытным кроликом в Вашем первом крупном проекте.



Поэтому многие опытные предприниматели убеждены: чтобы узнать уровень компании, нужно понять, что за человек ведет с ними переговоры. Если собеседник при первых же «проверках на прочность» не держит удар – о чем с ним разговаривать? Если при обсуждении крупных сумм он начинает нервничать и мелко трястись – как можно давать такие суммы этому человеку и этой компании? А если после проверок видно, что человек опытный и адекватный, – с ним можно говорить уже по существу. Можно предполагать, что он и его Компания имеют опыт решения серьезных вопросов и работы с большими проектами. Конечно, такой человек тоже может попытаться «кинуть» заказчика. Но хотя бы не наделает по неопытности глупых ошибок. К тому же в серьезных проектах обязательно возникают большие проблемы. И решать их вместе с опытным партнером значительно

надежнее и спокойнее. Как говорят, «лучше с умным потерять, чем с дураком найти».

Нужно понимать, что для серьезного заказчика основной приоритет – вовсе не экономия денег. Если проект большой, затраты будут значительными в любом случае. Здесь важнее всего, чтобы партнеры, которым заказчик платит эти деньги, были опытными и надежными, работали стабильно, вовремя обеспечили результат достойного качества. В общем, чтобы не подвели. Заказчик не хочет в итоге оказаться полным идиотом за свои же деньги.

Впрочем, для многих заказчиков вопрос экономии тоже стоит не на последнем месте. И дело вовсе не в отсутствии денег – деньги у них есть. Просто опыт подсказывает им: поторговавшись, можно изрядно сократить затраты.

Большинство таких заказчиков – сильные и опытные переговорщики. В то же время средний профессиональный уровень менеджеров по продажам в России и СНГ чрезвычайно низок. Более того: многие руководители отделов продаж, директора и даже собственники небольших предприятий слабоваты как переговорщики. Они идут на переговоры в «Ашан», «Норильский никель» или на АвтоВАЗ, заранее ослепленные крутизной заказчика. С ними даже напругаться особо не приходится. А теперь представьте: слабый переговорщик, имеющий большие полномочия на скидки и отсрочки платежа, предлагающий товары и услуги, которые как раз нужны предприятию заказчика. В этой ситуа-

ции трудно удержаться, чтобы не обернуть условия в свою пользу по максимуму! Да и зачем сдерживаться? Чем выгоднее условия закупки, тем больше прибыли остается заказчику. А если поставщики работают с ним себе в убыток – это их проблемы.

Иногда на переговоры приходят такие менеджеры по продажам, что заказчик понимает: о сотрудничестве не может быть и речи. Компания, которая посылает таких сотрудников на серьезные переговоры, не может рассматриваться как приемлемый партнер. А над пришедшим на встречу коммерсантом заказчик начинает откровенно куражиться. Ну что тут скажешь?

**Есть такие собаки, что смотришь на них – и нога сама поднимается их пнуть.**

### **ПРИМЕР**

Посмотрим, как потенциальные Клиенты могут попробовать Вас на прочность и как Вы можете использовать эти моменты переговоров в свою пользу. Рассказывает один из наших партнеров, совладелец бизнеса по торговле стройматериалами:

– Мне достаточно часто приходится выезжать к крупным заказчикам, чтобы встретиться с ключевым лицом и лично обсудить условия сотрудничества. Строители, конечно, ребята тертые. Они стараются всячески «отжать» ситуацию в свою пользу. Но за много лет в переговорах я изучил их хитрости наизусть и выработал свою схему, как с ними лучше общаться. Она

состоит из четырех этапов.

1. **Разговор ни о чем.**
2. **Пугание ценой.**
3. **Достижение договоренности.**
4. **Согласование деталей.**

**Разговор ни о чем.** Клиент ждет, что я зайду в его кабинет и сразу начну что-то ему предлагать. Получается, я в нем заинтересован. А он во мне – нет. Значит, моя позиция в переговорах проиграна с самого начала.



Поэтому я поступаю по-другому. Приезжаю к Клиенту, здороваюсь, присаживаюсь *и завожу разговор ни о чем*. На любые отвлеченные темы. Погода, дороги, отдых... Только не о том, ради чего я приехал. Говорю,

а сам посматриваю на Клиента. Понимающе так.

Моя цель – чтобы Клиент первым сказал: «Ну ладно, давайте потолкуем о деле». Если он это говорит, значит, он тоже заинтересован в сотрудничестве и наши с ним позиции в переговорах как минимум равны.

**Пугание ценой.** После этого Клиент начинает кидать понты: «Мы очень крупная Компания. У нас в строительстве постоянно находится несколько крупных объектов. А средних и мелких вообще без счета! Разумеется, наши поставщики обеспечивают нам эксклюзивные условия. Я понимаю, что Вы очень заинтересованы в сотрудничестве с нами. Но мы такие решения принимаем взвешенно и обдуманно. Сначала нужно Вас попробовать на каком-нибудь небольшом объекте. Посмотреть, как Вы себя покажете. Возьмем, к примеру, объект такой-то. Вы могли бы поставить для него материалов примерно на 10 млн. Есть ли у Вас опыт работы с такими объектами и какие эксклюзивные условия Вы можете нам предложить?»

Клиент говорит, а сам внимательно на меня смотрит. Как я реагирую на сумму 10 млн? Начал ли я выказывать волнение или заинтересованность? Если да – значит, я не привык к контрактам на такие суммы. А раз опыта работы с подобными контрактами у меня мало, то и этого контракта я не увижу как своих ушей.

Что делать, если Клиент назвал сумму, которая мне кажется очень большой? Я начинаю задавать уточняющие вопросы по второстепенным пунктам, а тем временем делю в уме названную Клиентом сумму

10 млн? Круто. Но ведь он же не сразу будет брать материалов на 10 млн. Скорее всего, материалы будут закупаться в соответствии с графиком строительства. Сколько может строиться такой объект? Наверное, год. Так, 10 млн в год, а в месяц это сколько будет? 833 тыс. Тоже неслабо. Но ведь он же не будет делать закупку раз в месяц? Скорее всего, поставки будут идти еженедельно. На какую сумму? 200 тыс. с копейками в неделю. А что, вполне обычный контракт. Ничего особенного.

Как только Вы привыкли к заявленной сумме контракта, можете двигаться дальше. Учтите: у Клиента есть несколько причин назвать сумму контракта побольше. Во-первых, это повышает его статус в переговорах. Усиливает его позицию. Во-вторых, так он может выгадать более выгодные условия. Ему и нужно-то материалов всего на 500 тыс, но он будет обсуждать с Вами контракт на 10 млн. Распишет график поставок. Выжмет из Вас максимальные скидки и отсрочки платежа. Потом начнутся поставки. Клиент подождет, пока Вы поставите материалы в нужном ему объеме – на 500 тыс, а потом придерется к чему угодно. Обвинит Вас в том, что Вы плохо работаете. И разорвет контракт. Получится, что при объеме поставки в 500 тыс. у него будет скидка, как за 10 млн. И Вы же еще останетесь виноватыми.

Поэтому, чтобы не остаться в дураках, давайте скидку только пропорционально тому объему, который реально был поставлен. Нельзя давать скидку сейчас

под мифические объемы в будущем. Будут объемы – будет и скидка.

**Достижение договоренности.** После того как Вы справились с предыдущим этапом, настает время для переговоров по существу. И здесь самое главное: *не бойтесь предлагать!* Если Вы в этот момент не предложите Клиенту откат и прочие личные условия – другой возможности у Вас не будет. Серьезный человек тратит на Вас время, встретился с Вами, ждал Ваших предложений и не получил их. Зачем ему встречаться с Вами вновь?

Только нужно понимать, кому и что предлагать. Если Вы ведете переговоры с собственником бизнеса, откат может быть неуместен. Хотя и тут возможны варианты. Особенно, когда собственник – *младший* партнер.

В крайнем случае, Клиент сам Вам скажет: «Я ценю Ваше предложение. Но давайте просто учтем его в виде дополнительной скидки».

На этой стадии переговоров согласуются общая сумма контракта, объемы, сроки. Если Вы договариваетесь, Вы бьете по рукам и запускается сотрудничество. Обычно у меня все этапы переговоров от начала встречи до удара по рукам проходят по этой схеме за 30–40 минут.

**Согласование деталей.** Ударив по рукам, Вы пришли к рамочному соглашению. Потом начинается согласование и уточнение деталей взаимодействия и графика поставок. Именно на этой стадии определяется реальная сумма проекта, которая с 10 млн съезживается

до полутора миллионов.

Если Вы хотите увидеть, как идут переговоры по большим контрактам, посмотрите фильм «Банды Нью-Йорка» Мартина Скорсезе. Обратите внимание на сцену уличной битвы в самом начале картины. Переговоры высокого уровня по сути своей – такая же бойня. В фильме хорошо видно, что лишь немногие чувствуют себя в этой бойне как рыба в воде – к примеру, мясник с ножами – лидер одной из банд или ирландец-священник с дубиной. Остальные же ничего не могут им противопоставить и только бесславно погибают под их ударами. Обычное пушечное мясо.

Из этого можно сделать важный вывод. Вы можете неплохо продавать обычные небольшие и средние контракты. Но большие контракты потребуют от Вас другого уровня подготовки и профессионализма, другого опыта, других рефлексив. В переговорах высокого уровня успех не придет к Вам сам собой. И на счастливую случайность рассчитывать тоже не стоит. Вы либо профессионал, либо пушечное мясо. Третьего не дано.

Если Вы хотите стать профессионалом в переговорах высокого уровня и заключении больших контрактов, Вам предстоит многому научиться. И в этом Вам поможет моя книга.

В книге я расскажу о самых важных вещах, которые я вынес из своего девятнадцатилетнего опыта переговоров и продаж. Все эти годы я проводил немало переговоров каждую неделю и провожу до сих пор. При моем девятнадцатилет-

нем стаже я еще не стал идеальным переговорщиком. Далеко не все мои переговоры завершаются успешно. Впрочем, стопроцентный успех вряд ли возможен. Каждые свои переговоры я разбираю с сотрудниками, которые участвовали в них вместе со мной. Частенько по результатам разбора я понимаю, в каком месте переговоров я допустил ошибки и как можно было провести их лучше и эффективнее.

Весь свой опыт я приобрел, набивая шишки и наступая на грабли. Надеюсь, что благодаря этой книге Вы сможете избежать многих ошибок, из-за которых я потерял тысячи Клиентов и десятки тысяч контрактов, а также возьмете на вооружение особые приемы и спецтехнологии переговоров, которые я оплатил столь дорогой ценой. Отработав их на практике, Вы сможете быстро подняться на совершенно другой уровень переговоров и продаж и сэкономите несколько лет самостоятельного набивания шишек в жестких переговорных рубках.

Впрочем, когда Вы выйдете на новый уровень, Вы все равно будете активно набивать шишки и наступать на грабли. Это необходимая цена развития профессионального переговорщика. Если Вы хотите стать профессионалом и оставаться им, Вы должны развиваться вечно.

# Глава 1. Этапы больших контрактов

Основная масса больших контрактов заключается с корпоративными заказчиками, то есть с достаточно крупными и серьезными организациями и предприятиями.

Главное средство привлечения корпоративных заказчиков – *личный контакт, личные отношения и личные связи*. Основная технология, которая используется для привлечения корпоративных Клиентов, – *активные продажи*. Ниже перечислены этапы *активных продаж* в их классическом варианте.

# **Последовательность действий при активном привлечении Клиентов**

При массовом привлечении небольших и средних корпоративных заказчиков необходимо действовать в определенной последовательности.

## **1. Подготовка списков Клиентов:**

- выбор направлений работы на основе целей Компании и личного плана продаж;
- составление рабочих списков (справочники, базы данных, пресса, Интернет, обход зданий и т. д.).

**2. Предварительная рассылка коммерческих предложений – факс, E-mail, курьеры, почта (при необходимости этот этап часто может быть пропущен).**

## **3. Первый звонок Клиенту (цель – продать встречу):**

- выйти на ключевое лицо (принимающее решения по интересующему Вас вопросу);
- познакомиться, представиться (имена, фамилии и – желательно – должности должны быть названы с обеих сторон);
- вызвать начальную заинтересованность;
- получить начальную информацию о Клиенте (если возможно);
- назначить встречу (согласовать дату, время, место).

## **4. Встреча с Клиентом (цель – продать Компанию):**

- презентация Компании (рекомендую – как можно коро-

че!!!);

- получение информации о Клиенте;
- выявление потребностей Клиента в товарах/услугах Вашей Компании.

#### **5. Презентация (цель – продать товар/услугу):**

- достижение договоренности по условиям сотрудничества;
- подписание договора/коммерческого предложения;
- оплата счета.

#### **6. Предоставление товара/услуги.**

#### **7. Последующие продажи и рекомендации.**

Более подробную информацию об этапах активных продаж Вы сможете найти в моей книге «Построение отдела продаж с нуля до максимальных результатов» (ИД «Питер», 2006–2008), в главе «Правила боя. Этапы активных продаж».

Казалось бы, все понятно. Мы знаем поэтапную технологию, позволяющую нам привлекать корпоративных заказчиков. Начнем по ней работать – и успех обеспечен. Пройдет немного времени, и мы начнем заключать большие контракты один за другим. Не так ли?

**Не так.** Технология активных продаж, рассчитанная на обычных корпоративных заказчиков, не годится для переговоров высокого уровня. И если Вы внимательно присмотритесь к перечисленным выше этапам активных продаж, Вы поймете почему.

По этой технологии получается, что Вы с начала и до конца ведете переговоры с одним и тем же ключевым сотрудником – решающим лицом по Вашему вопросу. И действительно, в небольших частных Компаниях большинство хоть сколько-нибудь существенных вопросов решает директор. В этом случае разумная стратегия – выходить на директора, встречаться и лично с ним решать все вопросы.

Но заключить большой контракт с мелкой фирмой у Вас вряд ли получится. У небольшой Компании просто нет тех денег, которые сделают контракт по-настоящему большим. Чтобы заключать большие контракты, Вам надо вести переговоры с крупными и средними организациями с численностью сотрудников от нескольких сотен до нескольких тысяч человек. А некоторые наиболее крупные организации имеют в штате десятки или даже сотни тысяч сотрудников.

В таких организациях в решении любого существенного вопроса участвуют несколько ключевых лиц. Круг сотрудников Компании, участвующих в принятии решения по Вашему вопросу или влияющих на принятие решения, называют центром принятия решения (ЦПР) или центром закупки (ЦЗ).



Большинство этих людей сами по себе не принимают решение по Вашему вопросу. Но их «нет» может капитально испортить Вам переговоры или даже зарубить сделку на корню.

Тут огромное значение приобретает еще одна особенность классической схемы активных продаж. Предполагается, что Клиент принимает решение, исходя из своих потребностей, то есть из реальной заинтересованности в товарах и услугах Вашей компании. Поскольку речь идет о продажах корпоративным заказчикам, предполагается, что ключевой сотрудник, с которым Вы ведете переговоры, действует, исходя из интересов Компании. Таким образом, исходная схема всем хороша при двух условиях. Во-первых, Вы можете решать все вопросы с одним ключевым сотрудником Компании-заказчика. Во-вторых, этот ключевой сотрудник дей-

ствует, исходя из интересов своей Компании. Такое вполне возможно, если этот ключевой человек – директор и одновременно главный собственник своей Компании.

А теперь вернемся от идеальной ситуации на нашу грешную землю.

Начнем с того, что интересы Компании – это миф. Как драконы. Все мы знаем, как выглядят драконы. Только драконов не бывает.

То же и с интересами Компании. Откуда они вообще могут взяться? Что из себя представляет Компания? Компания – это куча бумаги в сейфе. Учредительные документы. У них нет интересов. Потому что учредительные документы – просто бумага, а бумага думать не может. Кроме того, Компания состоит из множества людей – сотрудников, у каждого из которых есть какие-то личные интересы. И Бог его знает, как их личные интересы связаны с мифическими интересами Компании.

У многих Компаний есть главный или даже единственный собственник. В этом случае его личные интересы могут стать теми самыми интересами Компании. В Компании могут также иметься несколько ключевых сотрудников, чьи интересы в плане бизнеса практически тождественны интересам главного собственника.

Ситуация становится значительно более запутанной, когда собственников в Компании несколько. Если главный собственник теряет интерес к бизнесу, понятие «интересы Ком-

пании» быстро утрачивает смысл.

Наконец, во многих организациях нет и не может быть реального главного собственника. Это государственные структуры, бюджетные предприятия, а также крупные холдинги в государственной собственности. Руководители этих структур – временщики по определению. И наивно думать, будто чиновники управляют регионом и распоряжаются бюджетом так, чтобы принести максимальную пользу жителям региона. Все знают: бюджет создан для того, чтобы его пилить и относить наверх должную долю отпиленного. Чем отличается глава администрации – «хозяин» от главы администрации – «беспредельщика»? «Хозяин» отпиливает от бюджета не более 30–40 %, а «беспредельщик» – до 90–100 %.



В одном мы можем быть уверены наверняка: большинство

людей, входящих в центр принятия решения, действуют вовсе не из интересов Компании, а из своих личных интересов, которые могут не иметь к интересам Компании никакого отношения. Более того: многие ключевые сотрудники Компании знать не знают, в чем эти интересы Компании заключаются. Другие ключевые сотрудники знают, в чем заключаются интересы Компании, но понимают их как-то по-своему. Часто представления разных сотрудников одной Компании о ее интересах в корне различны или даже диаметрально противоположны.

Все это резко осложняет вхождение в сотрудничество со средними и крупными организациями. Вы можете делать им официальные предложения; демонстрировать, чем Ваши товары и услуги могут быть полезны для их организации. Но клеркам, которые рассматривают Ваши предложения, наплевать как на интересы родной организации, так и на все выгоды Ваших предложений.

Что же делать? Эврика! Нужно пробиваться на самый верх! Главное – выйти на самого большого босса и заинтересовать его нашим предложением. Если мы договоримся с главным боссом, его подчиненные выстроятся по стойке смирно и сделают, как он скажет. Так?

В теории все хорошо. Но практика, как обычно, опровергает теорию.

### **ПРИМЕР**

Организация – наш партнер – занимается поставкой

специализированных ГСМ. Их крупнейшие Клиенты – Российские железные дороги. Около трех лет назад у директора Компании возникла блестящая возможность поднять бизнес на новый уровень: его познакомили с начальником О-ской железной дороги. Программа знакомства была подготовлена заранее и продумана до мелочей: рестораны, сауны, выезд на охоту... Ударный отдых продолжался пять дней. Личные отношения с начальником дороги выстроились замечательные.

В конце отдыха начальник дороги сказал: «Я вижу, ты мужик что надо. Будем с тобой работать. Ступай к моим снабженцам, я распоряжусь – они будут закупаться через тебя».

С тех пор прошло три года. За эти три года не удалось организовать *ни одной* поставки на О-скую железную дорогу. В то время как со многими другими железными дорогами сотрудничество идет нормально. Правда, там не пытались знакомиться с начальником дороги в обход начальника службы снабжения.

Рассмотрим эту ситуацию с позиции начальника службы снабжения О-ской железной дороги. Как Вы думаете, неужели он сам не знает, где можно купить специализированные ГСМ? Желających поставлять их – сотни. Вопрос в том, кто из поставщиков будет для снабженцев самым правильным. Хороший поставщик должен быть «своим», надежным, умеющим держать язык за зубами. А главное – он должен тщательно учитывать интересы снабженцев при каждой поставке. При этом надо понимать, что снабженцы вовсе не рас-

смастривают откаты как должностное преступление. Для них откаты – это обязательная, положенная им по должности часть их личного дохода. Причем основная часть: официальная зарплата значит для них меньше. Такие снабженцы могут воспринимать любое предложение о существенных поставках, не учитывающее их личный интерес, как попытку воровства из их кармана.

Как начальник службы снабжения будет относиться к директору Компании – поставщика специализированных ГСМ, с которым он должен сотрудничать по распоряжению начальника дороги? Как к наглецу и выскочке. К начальнику службы снабжения заранее не подошли, личные отношения не выстроили, об интересе не договорились. Попытались решить вопрос через его голову. Более того, выскочка и хам пришел к нему для согласования поставок (обойти снабженца не удалось)! Ну, он покажет этому наглецу кузькину мать! Этот выскочка узнает у него, кто тут главный! Ни копейки он не получит! И как начальник службы снабжения решил, так все и произошло.

Какой вывод можно сделать из этой истории? При принятии решений в средних и крупных организациях влиятельные лица, клерки и руководители среднего звена могут играть даже более важную роль, чем само решающее лицо. Да, именно решающее лицо (например, директор) выделяет деньги. Но в чаще всего директор лишь визирует решение, которое подготовили его подчиненные – влиятельные лица,

или выбирает из нескольких вариантов, подготовленных теми же ключевыми сотрудниками. При этом директор вряд ли может принять решение, сильно противоречащее пожеланиям его подчиненных. Ведь именно им придется проводить решение в жизнь: директор вряд ли захочет выполнять работу, которую должны делать его подчиненные. А значит, директор в какой-то степени является заложником собственных подчиненных. И в конечном счете он вынужден соглашаться с их точкой зрения.

### **ПРИМЕР**

Встречаются два школьных друга. Оба стали директорами и владельцами бизнеса. Один из них возглавляет фирму «А», торгующую компьютерной техникой. Фирма крупная и в городе известная. Другой возглавляет достаточно крупное предприятие, регулярно закупающее компьютеры для собственных нужд. Приятели договариваются, что в дальнейшем компьютеры на это предприятие будут закупаться именно в фирме «А» по оптовым ценам: директор фирмы «А» с удовольствием готов дать скидку школьному другу.

Через несколько недель пришло время закупить несколько компьютеров. Директор предприятия вызывает своего компьютерщика и говорит: «Теперь мы будем закупать компьютеры в фирме “А”! Там директор – мой друг, цены выгодные, а еще они нам предложили специальные условия по скидкам».

На это компьютерщик возражает: «Да, цены у них

выгодные. Потому что весь город знает, из какого дешевого барахла они собирают свои компьютеры. Да, в фирме “С”, которая много лет является нашим поставщиком, компьютеры дороже. Зато они качественные и собраны из хороших комплектующих. А развалюхи, собранные в “А”, нам и даром не нужны!»

Директор предприятия, не ожидавший такого отпора, пытается договориться с компьютерщиком: «Послушай, я уже обещал! Да и директор “А” – мой друг. За качество компьютеров он мне ответит головой. А цены все-таки хорошие. Давай закупим у них пяток компьютеров на пробу?»

Но компьютерщик непреклонен: «Вы как хотите, а я отвечать за работу этого барахла не готов. Вы директор, воля Ваша, прикажете – закупим компьютеры в “А”. Я их привезу, подключу к сети, установлю на них необходимые программы. Но ответственность за их обслуживание я с себя снимаю. Если полетит бухгалтерия – я с бухгалтерами разбираться не буду. Хотите – вызывайте своего друга».

Так предприятие и не купило компьютеры в фирме «А», несмотря на дружбу директоров и выгодную цену. Скажу по секрету, качество тут ни при чем: у компьютеров фирмы «А» оно вполне приемлемое. Причина в другом: компьютерщик предприятия получает откат от фирмы «С» в размере 4 % от стоимости закупленной компьютерной техники.

**Мораль:** на средних и больших предприятиях с ключе-

выми лицами надежнее договариваться снизу вверх. Сначала заручитесь поддержкой влиятельных лиц, а уже потом идите к решающему лицу. Пытаться договориться на верхнем уровне, не заручившись поддержкой низов, может быть опасно или даже губительно.

Если договориться с влиятельными лицами у Вас не получилось, попытка все равно может быть полезной.

### **ПРИМЕР**

Производитель сухих строительных смесей хочет поставлять свой товар для одной из городских строек. Выясняется, что непосредственно принимает решение по этому вопросу бригадир. Коммерсант выходит на бригадира и начинает его уговаривать: «Сухие строительные смеси Вам наверняка нужны. Качество у нас отличное, значительно лучше, чем у тех смесей, которые Вы используете сейчас. Вы используете привозные смеси, а наши делаются прямо здесь, в пригороде. Поэтому цена, даже при более высоком качестве, вполне конкурентоспособная. Ваш интерес, разумеется, учтем в лучшем виде!»

Бригадир на это отвечает, что у него уже есть поставщики. С ними отношения налажены, условия оговорены – все тип-топ. Зачем ему что-то менять? От добра добра не ищут! Коммерсант обхаживает его и так и сяк – бригадир ни в какую.

Что же делать? Коммерсант плюнул и решил выйти напрямую на заказчика объекта. Вышел, познакомился. Рассказал о своих сухих строительных

смесях, показал образцы. И уговорил заказчика, чтобы сухие строительные смеси закупались именно у его Компании.

С этим распоряжением заказчика коммерсант возвращается к бригадиру. Бригадир все выслушал и сказал: «Ну и... черт с тобой! Будем брать у тебя, ладно уж. Напомни-ка мне еще раз, какой будет мой интерес?»

Подозреваю, что если бы коммерсант не обсудил с бригадиром возможные условия отката *до* визита к заказчику объекта, ничего бы не вышло. Бригадир лег бы костями, но продолжал бы закупать смеси у прежних поставщиков.

Все эти нюансы необходимо учесть при проработке крупных корпоративных заказчиков. Ниже перечислены этапы работы с крупным контрактом.

# Этапы работы с крупным контрактом

## 1. Выход на Клиента (на ключевое лицо):

- «холодные» телефонные звонки и «холодные» визиты;
- входящие обращения Клиентов;
- выход через агента влияния;
- знакомство по рекомендации;
- бизнес-тусовки;
- «случайные» встречи;
- «корпоративные сводники».

## 2. Определение и проработка круга влиятельных лиц («центра принятия решений») + подготовка предложения:

- кто эти люди;
- каково их участие в принятии решения;
- каковы их полномочия;
- что это за люди;
- каков их личный интерес в Вашем предложении;
- каковы их отношения друг с другом;
- каковы их отношения с Вами и Вашими коллегами.

### *С каждым из ключевых лиц:*

- установить личный контакт;
- выяснить возможные интересы Компании;
- выяснить (согласовать) возможные личные интересы;
- предварительно согласовать предложение.

*Важно: каждому из ключевых лиц нужно дать возможность высказать, что нужно Компании и лично ему.*

### **3. Предложение + финальные переговоры:**

- подготовка совещания с участием *кворума* влиятельных и решающих лиц;
- представление предложения без цен (если цена не является очевидным конкурентным преимуществом);
- предварительное согласование предложения;
- **переход к «финальной стадии»;**
- «дожим» (в том числе переговоры о цене);
- подписание документов, получение денег;
- контроль исполнения обязательств перед Клиентом и подписание документов, подтверждающих исполнение обязательств;
- дополнительные продажи;
- рекомендации.

Рассмотрим эти этапы последовательно, начиная с различных вариантов *выхода на Клиента*.

## **Первый этап: выход на Клиента**

Работа начинается с выбора Клиента, то есть Компании, которую Вы хотите сделать своим заказчиком. Цель первого этапа – встреча с одним из ключевых сотрудников Компании-заказчика, входящих в круг влиятельных и решающих лиц, с которыми можно вести переговоры по интересующе-

му Вас предложению.

Существуют различные варианты выхода на ключевого человека. Начнем с традиционных.

## **«Холодные» телефонные звонки и «холодные» визиты**

Этот способ выхода на ключевых лиц наиболее популярен при массовой проработке небольших и средних корпоративных заказчиков. Однако для выхода на крупные корпорации это явно не лучший вариант.

Эффективность «холодного» звонка можно повысить, если перед звонком собрать досье на Компанию – потенциального Клиента. Полезно знать, чем занимается Компания, какова ее организационная структура, на кого конкретно Вам нужно выйти. Еще лучше выяснить фамилию, имя, отчество и должность нужного Вам человека (это поможет пройти вахтера). Такая информация часто находится на сайте Компании-заказчика.

«Холодные» звонки и встречи – не лучший способ выйти на серьезную Компанию. Однако если другие варианты не сработали либо недоступны, почему бы не зайти «в лоб»? Думаю, профессиональный коммерсант не должен отказываться от попыток, пока не испробованы все возможности. К тому же лобовой подход вполне может сработать!

### **ПРИМЕР**

Один мой знакомый коммерсант очень хотел вести поставки крупному предприятию из структуры Газпрома. Он выяснил, кто конкретно из высшего руководства принимает решения по этим закупкам (предположим, руководителя звали Иваном Ивановичем). Обдумав ситуацию, наш герой решил, что самое надежное – прорваться к Ивану Ивановичу в кабинет. А там как карта ляжет.

В здании был пропускной режим. Чтобы проникнуть внутрь, коммерсант назначил встречу с каким-то мелким клерком, а сам отправился к Ивану Ивановичу и внаглую заскочил к нему в кабинет.

Не тут-то было! Как только наш герой попробовал представиться, Иван Иванович, не стесняясь в выражениях, порекомендовал ему убраться вон и больше не показываться.

Коммерсант выскочил за дверь. В первый момент он действительно готов был уйти, но потом притормозил и подумал: «Если я сейчас уйду, я точно проиграю. Почему бы не попробовать еще раз? Что мне грозит в худшем случае? Ну, охрану вызовет...»

Он заходит в кабинет и опять представляется – слегка по-другому, как будто видит Ивана Ивановича впервые и предыдущей встречи не было. Иван Иванович снова просит его убраться, но уже не так агрессивно, как в прошлый раз.

Наш герой выходит из кабинета. Выжидает пять минут. Возвращается в кабинет и представляется заново. Тут уставший от его напора Иван Иванович

сломался и предложил сказать, что ему, собственно, нужно.

В первом разговоре наш герой старался не столько продвинуть свое предложение, сколько выстроить хорошие отношения с Иваном Ивановичем. Встреча завершилась через полчаса на мажорной ноте: контактами обменялись, Иван Иванович обещал подумать.

Удивительное дело: в пятницу Иван Иванович звонит нашему герою! Но не по поводу его предложения, а с приглашением... на рыбалку, которая оказалась корпоративной попойкой газпромовского руководства.

В течение месяца после рыбалки у нашего героя начались крупные поставки на это предприятие.



## **Входящие обращения Клиентов**

Всем нам хотелось бы, чтобы крупнейшие корпоративные заказчики сами звонили и предлагали с ними работать. К сожалению, это вряд ли возможно.

На самом деле такое чудо иногда случается. Вероятность этого повышается, если Вы входите в число признанных лидеров в своей области. По моему опыту, достичь этого результата Вам помогут:

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.