

**ЕВГЕНИЙ КОЛОТИЛОВ  
АНДРЕЙ ВАЩЕНКО**



**КАК  
ПРОДАВАТЬ  
В БОЛЬШИЕ  
КОМПАНИИ**

**КРАТКОЕ РУКОВОДСТВО  
ДЛЯ МАЛОГО БИЗНЕСА**



**Евгений Колотилов  
Андрей Ващенко  
Как продавать в  
большие компании.  
Краткое руководство  
для малого бизнеса  
Серия «Бизнес-психология»**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=67314234](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=67314234)*

*Как продавать в большие компании. Краткое руководство для малого  
бизнеса: Питер; Санкт-Петербург; 2022  
ISBN 978-5-4461-2013-0*

### **Аннотация**

Авторы книги – известные тренеры и специалисты по продажам Евгений Колотилов и Андрей Ващенко – делятся своим практическим опытом о том, как найти крупных клиентов для вашей компании, как быстро найти лица, принимающие решения внутри крупной компании, как правильно начать с ними диалог через переписку и телефонные звонки, как проконтролировать все этапы согласования, подписания и оплаты договора, как выстраивать прочные отношения с крупными компаниями и сделать процесс продаж максимально эффективным. Вы сможете

быстро сориентироваться в «лабиринтах» огромных компаний, и установить взаимовыгодные долгосрочные отношения с крупными клиентами.

Вы узнаете, как найти причину, по которой крупная компания может захотеть работать именно с вами, как люди в крупных компаниях принимают решения, как они мыслят, что для них является важным, а что второстепенным. А также научитесь выстраивать наилучшие отношения с крупными фирмами и укреплять их. Вы сможете предугадывать потребности крупной компании еще до того, как ее сотрудники сами о них узнали. Поймете, как непросто принимать бюрократию крупных компаний в виде некой данности, но и сможете использовать эту бюрократию в собственных интересах, облегчая и себе и клиенту работу. Узнаете, как искать крупных потенциальных клиентов с помощью активных продаж, а также как найти союзников в крупной компании и выстроить с ними отношения.

Издание будет полезно руководителям малого и среднего бизнеса, желающим превратить свой малый бизнес в средний, а затем в большой. Книга также заинтересует амбиционных продавцов, планирующих свою карьеру в продажах, от рядового сотрудника до руководителя отдела продаж, а затем и до коммерческого директора.

В формате PDF A4 сохранён издательский дизайн.

# Содержание

Глава 1	6
Глава 2	9
Глава 3	17
Глава 4	25
Конец ознакомительного фрагмента.	29

**Евгений Колотилов,  
Андрей Ващенко  
Как продавать в  
большие компании.  
Краткое руководство  
для малого бизнеса**

© ООО Издательство «Питер», 2022

© Серия «Бизнес-психология», 2022

© Евгений Колотилов, Андрей Ващенко, 2022

# Глава 1

## Почему многие компании малого и среднего бизнеса избегают крупных клиентов

Как скачкообразно изменить уровень доходов вашего малого или среднего бизнеса? Заполучить крупного клиента! Всего один такой клиент способен обеспечить кратный рост выручки, работа с ним будет приносить вам и вашей компании стабильный доход длительное время. С этим утверждением согласны большинство владельцев малого и среднего бизнеса, однако не все из них готовы работать с такими компаниями. Многие владельцы предпочитают нудную, кропотливую, малорентабельную работу с сотней мелких клиентов одному крупному.

Почему же так происходит?

Руководители малого и среднего бизнеса называют три ключевые проблемы, из-за которых они избегают работать с крупными клиентами.

**1. Страх. Самообесценивание. Неверие в собственные силы.**

Очень часто владельцы небольших компаний и их сотруд-

ники в отделах продаж уклоняются от работы с крупными клиентами, поскольку считают, что не справятся: «Наша компания просто не подходит крупному клиенту в силу разницы габаритов». Да, это правда! Вы небольшие, а они крупные. Но у вашего размера есть плюс: вы можете использовать по максимуму сильные стороны вашей компании, такие как легкость на подъем, энергичность, активность, гибкость, скорость реакции и т. п. Невысокий рост не помешал В. В. Путину стать президентом России, а Наполеону Бонапарту – завоевать всю Европу.

## **2. Отсутствие подготовки и навыков деловой коммуникации с большими корпорациями.**

Директора и менеджеры небольших компаний не знают:

- каким образом можно определить круг лиц, принимающих решения (ЛПР) в крупной компании;
- как добраться до этих самых ЛПР и что им сказать при первом контакте.

Эту проблему легко устранить, прочитав нашу книгу или, что еще более результативно, пройдя обучение у профильных специалистов (перечни тренингов представлены в приложении к данной книге).

## **3. Боязнь бюрократических процедур и сложных правил деловой коммуникации с корпорациями.**

Многие менеджеры по продажам не хотят браться за работу с крупными компаниями, так как понимают, что им предстоит столкнуться с бюрократией, большим количеством

различных согласований, процедур и т. п. Это бушующее бюрократическое море бумаг и документов может вызвать у классических «продаванов» настоящую панику. Руководителю не стоит идти на поводу у страхов и фобий своих сотрудников. Как говорят в нашей стране: «Закон – что дышло: куда повернешь – туда и вышло!» Правильно организовав работу сотрудников отдела продаж, вы сможете использовать силу корпоративной бюрократии в собственных интересах: заключить серию крупных сделок и совершить качественный скачок, увеличив масштабы и рентабельность своего бизнеса.

Купите эту книгу. Прочитайте ее сначала бегло, затем детально изучите понравившиеся части, потом заставьте прочесть ее ваших самых упертых продавцов. Устройте с командой мозговую штурм на тему того, с каких больших компаний быстрее и дешевле начать отрабатывать навык продажи крупным корпорациям. Да, будут ошибки, да, будет трудно. Но поверьте – оно того стоит! Как говорят, без труда не вытащишь и сделку из Роснефти ☺.

Дерзайте. Пробуйте, прокладывайте мысленную дорогу для масштабирования вашего бизнеса.

## Глава 2

# Ваш крупный клиент ждет вас

Компании-гиганты похожи на морских китов – такие же огромные, тяжеловесные, сильные. Они медленно реагируют, и требуется приложить огромное количество усилий, чтобы установить с ними контакт. Если вы хотите использовать корпоративного кита в своих меркантильных целях, то вам придется:

- проявить к неповоротливому монстру уважение – это поможет вам быть терпеливыми и внимательными;
- проявить осторожность в процессе достижения договоренностей, чтобы не разрушить свой бизнес;
- вложить много сил в трансформацию собственной компании и обучение сотрудников.

Но эти усилия многократно окупятся ростом самоуважения, масштабов бизнеса и приятным финансовым вознаграждением, которое вы получите по итогам работы.

Сейчас вы не работаете с крупными компаниями, поскольку вас гложут сомнения. Возможно, обсуждая с коллегами перспективы бизнеса, вы объясняете свой отказ от охоты на корпоративных китов следующими фразами:

- «Моя компания не годится для крупных клиентов, они даже не станут с нами разговаривать». Это заблуждение, са-

мосбывающееся пророчество. Корпорации не разговаривают с вами, поскольку вы сами отказываетесь от общения. На самом деле практически любой бизнес в любой отрасли может работать с крупными клиентами. Все, что от вас требуется, – это определиться, кто ваши клиенты и где именно их искать.

- «Я даже не знаю, с чего начать работу с ними». Да, это правда. Начать действительно непросто. Но, например, вы также не умели разговаривать, когда родились, однако научились. «Не боги горшки обжигают» – говорили наши предки. Вы купили книгу, думаете, как изменить ваш бизнес, – это уже движение вперед. Наше сознание устроено удивительным образом: стоит какой-то мысли поселиться у нас в голове, как наш фокус внимания смещается. Мы будто прозреваем, везде находятся подсказки для решения нашей проблемы. Как только вы вдумчиво прочтаете эту книгу, начнете собирать информацию о будущих крупных клиентах, вам станет намного легче. У вас уже будет формироваться план: с чего начать, что делать, как это реализовать аккуратно и выгодно.

- «Я уже пытался продавать в крупные компании, но ничего хорошего из этого не вышло». Это самое популярное возражение. Да, вы пробовали. Да, не получилось. Вы обиделись и поставили на себе крест. Представьте, что вы, придя в школу в первый класс, сразу попробовали бы написать книгу или решить логарифм. У вас наверняка бы не получилось. Но прошло время, и шаг за шагом вы решили все

свои проблемы. Получили образование, занимаетесь бизнесом. Большая дорога к большим клиентам начинается с первого шага, иногда с первого блина комом. Не стоит из ошибок прошлого создавать страхи и фобии. Скорее всего, в то время вы просто не знали, как правильно построить работу с крупными клиентами. Возможно, вы «ухаживали» не за тем клиентом или неправильно построили ваше коммерческое предложение и презентацию. Это не смертельные ошибки. Их можно исправить, например, внимательно прочитав эту книгу.

Вы делаете свое дело, вы действительно нужны крупному клиенту, просто он пока об этом не знает. Поэтому первое препятствие, которое вам необходимо преодолеть, чтобы продавать большим компаниям, – отсутствие веры в то, что им могут быть интересны и нужны ваши продукты или услуги. Вы должны отказаться от предположения, что ни одна крупная компания не может быть заинтересована в том, что вы предлагаете.

В России и в мире совершенно точно существуют компании, которым вы нужны, просто надо их отыскать. Помните: вы нужны крупным клиентам почти так же, как и они вам. Поработав некоторое время с таким клиентом, вы обнаружите, что ваша компания увеличивается, у вас появляются новые большие клиенты и они начинают нуждаться в вас даже больше, чем вы в них.

Все перечисленное выше не означает, что вам теперь сле-

дует игнорировать небольшие компании и сосредоточиться только на крупных, вовсе нет. Бывают небольшие фирмы, которые очень быстро растут и демонстрируют все признаки укрупнения. Поймав тренд, вы можете расти вместе с ними, строить долгосрочные взаимовыгодные отношения.

Так где же вас ждет с распростертыми объятиями крупный бизнес?

Там, где есть четкие типовые услуги с номинальными административными издержками. Крупный бизнес – это порядок и стандартизация. Это правила и регламенты, стоимость исполнения которых постоянно должна снижаться. Это отличная возможность для многолетнего долгосрочного сотрудничества.

Самый простой способ стать контрагентом крупной компании – буквально выполнить ее требования, описанные в тендерной документации, или в локальном конкурсе на электронной площадке «Сбербанк», или еще в чем-то подобном.

Вам не нужно никого искать, большие клиенты сами объявляют, с кем и на каких условиях готовы работать, – это договор оферты, любой, кто его примет, может заключить контракт. Таков закон.

Электронные площадки – простейшая точка входа для начала работы с крупными клиентами. На таких площадках прозрачные правила, для корпораций нет риска, очень комфортно заключать сделки, поскольку клиенты этих площа-

док всегда правы.

Но не торопитесь бежать на электронную площадку оказывать стандартизированные, типовые услуги. Выполнить договор оферты ох как непросто. Главная проблема в том, что ваши текущие процессы, производственные мощности могут не выдержать издержек: времени, администрирования и прочих расходов. Вам просто может не хватить ресурсов (например, сотрудников), и вы не дождетесь, когда окупятся все первоначальные вложения в оказание стандартных услуг.

Почему малый бизнес всегда может рассчитывать на благосклонность крупных компаний?

Потому что топ-менеджмент корпораций верит, что нужно отдать на аутсорсинг все неключевые функции и процессы: бухгалтерию, транспортные услуги, ремонты, уборку, питание сотрудников, ремонт и обслуживание офисной техники и многое другое, в идеале и всех рядовых сотрудников тоже. А поскольку этого хотят все корпорации, то формально возникает огромный рынок для стандартных услуг, где есть ниша для малого и среднего бизнеса. Но дьявол, как всегда, в деталях, в специфике крупных компаний.

Пока ни Google, ни «Яндексу», никаким другим IT-монстрам не удалось создать аналог «Яндекс. Такси» в аутсорсинге корпоративных услуг: уборке помещений, питании сотрудников, обработке бухгалтерских документов. Для тотальной автоматизации недостаточно одинаковости и стандартизации, многое нужно делать руками, проявлять гиб-

кость.

А значит, всегда есть место индивидуальному подходу и высокой рентабельности малого бизнеса, если он мал не объемом работы, а административными и управленческими расходами.

Если вы придумали уникальную технологию обработки документов и устранения рутины с помощью программ-роботов, нашли лазейку в законе о налогообложении зарплат, умеете оперативно нанимать и увольнять персонал без конфликтов и скандалов – корпорации сами будут бегать за вами и просить заключить с ними договор.

Как грибы после дождя растут бухгалтерские компании, центры фирменного обслуживания, курьерские службы, набирает популярность аутстаффинг персонала и многое другое. Растут все, кто может очень быстро и дешево выполнять простые, рутинные операции. Уберизация обслуживающих бизнес-процессов, протекающих в крупных корпорациях, например, аутсорсинг бухгалтерии и т. п. – мощный долгосрочный тренд.

А что делать вам: производителям дверей, кондитерам, консультантам? Где ловить больших клиентов? Если вы все такие уникальные, редкие, очень качественные?

Вы столько сил потратили на создание и рекламу своего УТП (уникального торгового предложения), а большие клиенты не видят его, не понимают, не воспринимают.

Вы должны понять, что крупные корпорации в каком-то

смысле похожи на СССР, где царили госплан, КГБ и постулат «экономика должна быть экономной».

В абсолютном большинстве крупных компаний потребности сотрудников, дочерних компаний максимально регламентированы и урезаны усилиями финансистов. Как мы в шутку это называем, «Госплан на минималках» и «бюджетные игры», когда бюджеты перераспределяются или урезаются то у одних, то у других.

Гонка за эффективностью и выполнением KPI привела к тому, что от руководителей заводов и производственных цехов, ремонтных бригад требуют ежегодно снижать расходы на 2–5 %. Итог усилий финансистов – несделанные или урезанные ремонты оборудования, текучка компетентного персонала, накопление рисков в производственной сфере, анекдоты об эффективных менеджерах. Все, как в СССР: люди строят коммунизм, а полки пусты, производственные инциденты скрываются и маскируются.

Против такого произвола головных организаций восстают инициативные сотрудники на местах, они ждут тех, кто своими товарами, услугами, идеями поможет им остановить тупой каток финансистов-гильотинщиков. Таким сотрудникам нужны концепции, оригинальные идеи, творческий подход, дающий стратегический выигрыш, надежду на выход из тупика, в который их загнали безумцы с саблями стратегических KPI в руках.

Хотите продавать свою уникальную продукцию корпора-

циям – ищите среди ЛПР ваших потенциальных клиентов буйных, революционеров, борцов с системой, помогайте им с помощью вашего товара достигать их стратегических целей.

Делайте так, чтобы, покупая вашу продукцию, ЛПР получал реальный шанс на повышение и высокую оценку руководства.

Со стороны кажется, что в огромных компаниях очень много денег, они такие большие, такие богатые. ЛПР в этих компаниях просто сидят на деньгах. Да, сидят, но не могут их потратить, поскольку не могут обосновать финансистам, внутреннему аудиту и акционерам, зачем это нужно, как это соответствует стратегическим целям компании и выполнению ее миссии.

Подобно Кашею, ЛПР просто чахнут над золотом, ведь их жизнь в яйце, яйцо в утке, утка в зайце, заяц в сундуке, а сундук в золотых цепях в корпоративном казначействе.

Чтобы успешно продавать крупным компаниям, надо создавать УТП не своему товару, а покупателю: каким особенным он становится внутри корпорации, заключив сделку именно с вами.

Одиноким богатым ЛПР сидят в высоких башнях на бесконечных совещаниях, как Рапунцель, и ждут своего продавца на белом коне, чтобы спустить ему длинную косу своих ожиданий и подписать кровью долгосрочный контракт в обмен на личное УТП.

# Глава 3

## Семь правил для работы с крупными клиентами

Крупная компания в потенциале – отличный, стабильно платежеспособный клиент. Чтобы его привлечь, продать ему и удержать его, необходимо трансформировать свой бизнес. Вам предстоит сделать множество вещей.

И первое, с чего стоит начать, – изменить свое мировоззрение, собственные правила в бизнесе. Попробуйте примерить на себя семь правил работы с крупными клиентами.

### **1. Взгляните на себя глазами крупного бизнеса.**

Если применить охотничью метафору «чтобы поймать зверя, нужно думать как зверь», то вы должны перестать думать как малый бизнес и начать думать как большая компания, иначе не сможете забраться в голову вашего потенциального клиента, чтобы общаться с ним на одной волне. Для успешной деловой коммуникации важно смотреть на вещи с одной точки зрения. В разработке крупного потенциального клиента могут так или иначе участвовать и вы, и самые разные сотрудники вашей компании. Это могут быть руководитель отдела, менеджер, бухгалтер, поставщик, инженер, маркетолог, представитель службы доставки, логистики, IT. В

идеале каждый ваш сотрудник, подчеркнем, **каждый**, с кем может вступить в контакт ваш потенциальный клиент, должен быть максимально заинтересован в том, чтобы компания заполучила этого клиента, доставила ему удовольствие и сделала его лояльным и постоянным.

Чтобы эффективно трансформировать свой бизнес для работы с крупными клиентами, обеспечить себе наилучшие шансы на успех, вы должны объединить всех сотрудников одной идеей, общим взглядом на свой бизнес и на потребности потенциального крупного клиента.

Все решения о клиенте, подход ваших сотрудников или партнеров к потенциальным запросам клиентов, а также скорость, приоритет и точность выполнения работы – все это влияет на ваши шансы на успех.

## **2. Большому клиенту большое внимание.**

Каждый клиент хочет чувствовать себя особенным. Крупные клиенты не исключение. Но у такого клиента множество представителей, он подобен лернейской многоголовой гидре. Вам придется научиться правильно уделять время представителям компании, которые требуют от вас странных, часто противоположных вещей. Бухгалтерии нужно одно, юристам – другое, производственникам и логистам – третье. Приучите ваш персонал правильно обслуживать представителей клиента, понимать, кто более важен, кто менее, когда пора поднимать панику, от кого на самом деле зависят по-

ставка, оплата, оформление договора и т. д.

Лично уделяйте своему крупному клиенту внимание. Вы должны видеть, как развивается процесс сотрудничества, на каких участках и кто не дорабатывает. Конфликты всегда начинаются с раздражающих мелочей. Стремитесь сделать так, чтобы представители большой компании чувствовали ваше внимание и заботу. Самое минимальное – быстро отвечайте на звонки. Старайтесь давать ответы точно и быстро. Ваши сотрудники должны знать, что решение проблем крупного клиента – приоритет № 1. Инвестируйте в отношения с рядовыми представителями клиента – и его ЛПР ответят вам тем же.

### **3. Упор на долгосрочные отношения.**

Вы должны рассматривать своего крупного клиента как партнера в долгосрочных отношениях. Как только вы наладите их на основе взаимного доверия, транзакционные издержки снизятся и вы начнете зарабатывать на этом клиенте гораздо больше. Многие недалёковидные владельцы бизнеса, да и менеджеры по продажам не понимают необходимости инвестировать в долгосрочные отношения, в итоге их первая сделка с крупным клиентом становится последней. Он не только не станет больше иметь с ними дел, но и, обиженный, может, уходя, нанести значительный урон компании продавца.

Думайте о своих крупных клиентах как о ступеньках к

личному успеху. Если вы хотите добраться до вершины, то вам может понадобиться длинная лестница, на которой множество ступенек разной высоты, и надо забираться по ней шаг за шагом все выше и выше. Работая с крупным клиентом, двигайтесь по ступенькам плавно, медленно и наслаждайтесь процессом. Не пытайтесь урвать максимум на первой сделке, это глупо. Проявив скаредность на первом этапе работы, вы упустите гораздо большую выгоду в недалеком будущем.

#### **4. Будь готов – всегда готов.**

На установление долгосрочных отношений с крупным клиентом, как в любви, у вас одна, максимум две попытки. Вы приложили огромное количество усилий в надежде получить хоть один шанс привлечь крупного клиента, и если сразу же оплошаете, то для вас все будет кончено.

Быть готовым означает, что абсолютно все с момента первого контакта, включая ваши расценки, презентации, коммерческие предложения, запросы клиентов и – даже после того, как вы подписали сделку, – доставку и все последующие продажи. Ваша компания может быть лучшей в мире, но крупный клиент может никогда об этом не узнать, если не наймет вас. Даже на мгновение не давайте своему потенциальному клиенту повод сомневаться в вас или искать альтернативу в другом месте.

## **5. Будьте гибкими, ищите нестандартные решения задач клиента.**

Гибкость в корпоративных отношениях проявляется по-разному. Это могут быть такие элементарные вещи, как выставление счета раньше или позже, с учетом работы в условиях бюджетных ограничений и временных рамок клиента. Это может быть индивидуальный подход к времени встречи в соответствии с графиком потенциального клиента, а не вашим. Это может быть перенос даты доставки вперед или назад или закупка под клиента определенных продуктов, которые вы никогда раньше не закупали. Кстати, последний пункт всегда может означать для вас не угрозу, а возможность расширить ваш ассортимент продуктов и услуг для работы и с другими клиентами и получить дополнительный доход.

Никогда не позволяйте вашим исполнителям из-за лени или преувеличенного представления о собственной значимости отказывать клиенту в удобном обслуживании.

Никогда не ограничивайте то, что можно или нельзя сделать для вашего крупного клиента.

Корпоративное сарафанное радио моментально разнесет информацию о вас по всей компании. Если ваши сотрудники наладили заботливые отношения с профильными подразделениями корпорации, то ваша репутация вежливого профессионала распространится по всей компании и у вас появятся новые возможности для совместного бизнеса. Некоторые из

них вначале могут показаться вам не имеющими отношения к основному бизнесу, но позднее вы увидите в них уникальные возможности получения прибыли.

## **6. Работа с вами должна приносить клиенту удовольствие.**

Подумайте, что вы и ваша компания можете сделать, чтобы вызвать у клиента позитивные эмоции, может быть, даже развлечь его.

Это важно по двум причинам.

- Развлечение полезно для бизнеса. Есть множество исследований, подтверждающих, что люди работают гораздо лучше, когда им весело. Если вы посмотрите на самые процветающие и успешные компании в мире, то там большое внимание уделяют созданию правильной атмосферы.

Потенциальные клиенты должны чувствовать, что работа с вашей компанией и с вашими людьми будет для них приятным занятием. Это помогает укреплять отношения с клиентами.

- Создавать позитивную атмосферу работы – отличный способ выделиться среди конкурентов, большинство из которых полностью сосредоточены лишь на получении денег и при этом будут забывать о взаимоотношениях с клиентом. Если потенциальные или существующие клиенты звонят в вашу компанию и разговаривают с кем-либо (администратором, продавцом, представителем службы поддержки и

т. д.), то у них должно сложиться положительное впечатление. Лучший комплимент, который вы когда-либо можете получить от крупного клиента, – это когда он отзывается о вас как о человеке, с которым приятно работать.

## **7. Считайте себя равноправным партнером на переговорах.**

Партнерство – это двухсторонний процесс, ваша совместная работа не должна походить на улицу с односторонним движением.

Да, ваш крупный клиент может оказать вам огромное одолжение, выбрав вас в качестве поставщика. Ваша работа с ним может приносить вам доходы и прибыль в течение многих лет, если, конечно, вы будете развивать взаимодействие с ним.

Но с другой стороны, вы тоже можете оказать своему клиенту большую услугу. Вы даже можете стать для него незаменимым партнером.

Как это сделать?

Думайте не о том, что вы можете продать крупному клиенту, а чем еще могли бы быть ему полезны. Без понукания, по своей инициативе ищите способы сэкономить его деньги. Изучайте бизнес-процессы клиента, предлагайте методы оптимизации операций, выполняемых в его подразделениях.

Подходите к коммерческим отношениям с целью найти лучшее предложение, которое сможет удовлетворить по-

требности вашего клиента и одновременно с этим быть прибыльным для вашей компании.

Никогда не обесценивайте свою компанию, побуждайте ваших сотрудников думать о том, как и что вы можете сделать для вашего клиента. Это поможет вашей компании сформировать шаблоны продаж для других крупных клиентов.

# Глава 4

## Что важно узнать о крупном клиенте

Система принятия решений в больших компаниях для непосвященного человека выглядит как терра инкогнита. Непонятно, кто, где, как, на основании каких критериев принимает решение о сделках, о выборе поставщиков и подрядчиков. Чтобы заключить договор с корпорацией, очень важно понять, с кем и что предстоит обсуждать.

Несмотря на то что у каждой компании есть свои правила, регламент и политика, можно выделить общий для всех алгоритм принятия решения о сделке.

- **Сбор информации.** Решение о покупке продукта или услуги, как правило, принимается в ходе серии встреч, во время которых представитель компании клиента собирает информацию о вас как о потенциальном деловом партнере.

- **Проверка на соответствие правилам компании.** Собранная информация оценивается профильными специалистами клиента на соответствие политике корпорации и ее внутренним критериям отбора поставщиков.

- **Принятие решения о работе с данным поставщиком или об отказе.** Проведя деловые встречи, изучив до-

кументы, информацию о вас, собранную из разных источников, коллективный (групповой) ЛПР корпорации (круг лиц, участвующих в принятии решения) пытается определить, является ли ваша компания тем самым идеальным поставщиком, который решит их конкретную задачу.

Если вы следуете седьмому правилу из главы 3 и считаете себя равноправным деловым партнером в переговорах с большой компанией, то подготовьтесь к переговорам. Соберите максимум полезной информации – это поможет вам на равных управлять деловым знакомством с потенциальным крупным клиентом. Вы можете считать себя неплохо подготовившимся к работе с корпорацией, если узнали информацию, изложенную ниже.

## **1. Кто на самом деле принимает решения?**

Начните сбор информации с создания таблицы, в которую записывайте всех известных вам сотрудников компании и их должности. Или можете создать в программе Miro карту взаимных связей внутри компании клиента. Это похоже на то, как в детективных сериалах сыщики оформляют стену с фотографиями и красными линиями обозначают связи между людьми и их мотивы. Ваша цель – определить круг лиц, участвующих в принятии решения, и роль каждого члена этой группы. Постарайтесь определить всех участников процесса принятия решения в компании, а также то, что каждому из них важно, что каждый из них требует и что каждый

из них ожидает от вас как от поставщика.

Вам нужно ответить для себя на следующие вопросы.

- Кто влияет на принятие решений? Люди, с которыми вы начнете общаться в компании, скорее всего, будут являться источниками информации, потенциальными союзниками. Это так называемые лица, влияющие на решение (ЛВР), но сами его не принимающие. Они могут высказать свое мнение относительно того или иного поставщика, могут создать для вас положительный или отрицательный имидж внутри их компании. Но решения принимают не они, а ЛПР.

- Кто принимает окончательное решение о данной закупке? Кто ЛПР? Это может быть один человек либо несколько. Вам нужно собирать информацию у ЛВР, что важно для конкретных ЛПР, что они ценят. Следует подумать о том, как сделать их более благосклонными по отношению к вашей компании.

- Кто может вам помешать? Каким бы замечательным ни было ваше предложение, какими бы достоинствами и уникальными преимуществами ни обладала ваша компания, всегда может найтись некто из сотрудников клиента, способный сорвать сделку, а вы даже не узнаете, почему это произошло. Вам нужно собирать и позитивную, и негативную информацию – это способ управлять рисками будущей сделки. Ваше контактное лицо стоит спросить о других сделках, особенно о тех, которые сорвались, о том, кто в этом участвовал, чья точка зрения негативно повлияла на мнение кол-

лективного ЛПР.

С чего вам стоит начать поиск ЛПР?

Вам нужен типовый лист согласования договора, внутренний документ, на котором поставили свои утверждающие подписи сотрудники корпорации. Просто попросите вашего знакомого в компании-клиенте показать вам лист согласования похожего договора или его электронную копию. Таким образом, увидев один документ, вы получите 80 % информации о составе коллективного ЛПР.

В крупных компаниях типа Газпрома самый маленький договор может содержать до 68 согласующих подписей. Такова специфика внутренней процедуры согласования.

Как выглядит типовый лист согласования?

В самом верху располагается подпись генерального директора (единоличного исполнительного органа).

Чуть ниже – подпись первого зама или финансового директора: он подтверждает, что сделка соответствует всем бюджетным требованиям и средства для оплаты договора предусмотрены соответствующей статьей.

Юридический департамент подтверждает, что договор приемлем.

Служба безопасности иногда подтверждает, что к компании-поставщику нет замечаний, что нет судов с налоговой инспекцией по НДС, регистрация не по рискованному для ФНС адресу, нет уголовных дел по мошенничеству.

# 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.