

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 другой 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 будет 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

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» и «Рамстором» прекратила через полгода.

Нельзя сказать, что эти контракты были убыточными. В одном случае контракт завершился «по нулям». В другом — с небольшой прибылью. Просто производитель сравнил, как идет

работа с разными сетевыми гипермаркетами, и решил навсегда прекратить сотрудничество с «Ашаном» и «Рамстором».

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



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 опытни? 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. Совете — 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 Клиенту 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 вылезают 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 напрягаться 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 ситуации 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.**

