

# 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 3 000 рублей. Контракт на 10 тыс. рублей будет казаться ему крупным. А другой заключает сделки в интервале от 20 до 100 тыс. рублей. Для него крупный контракт — 200–300 тыс. рублей.

Возникает вопрос: действительно ли контракт на 300 тыс. 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 обеспечит 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 крупным 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 крупных 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 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 это 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 кофе, 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 бесмертном 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 млн 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 Заказчика 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.

