Искусство продаж

Константин **Бакшт**

Большие контракты

ПИТЕР®

Москва · Санкт-Петербург · Нижний Новгород · Воронеж
Ростов-на-Дону · Екатеринбург · Самара · Новосибирск
Киев · Харьков · Минск
2009

Бакшт Константин Александрович

Большие контракты

Серия «Искусство продаж»

Заведующая редакцией (Москва)	*И. Евсеенко*
Руководитель проекта	*А. Лобачева*
Ведущий редактор	*М. Литвякова*
Литературный редактор	*Ю. Соболевская*
Художники	*О. Гуцол, А. Татарко*
Корректоры	*Т. Драпезо, Е. Павлович*
Верстка	*О. Махлина*

ББК 65.290-59
УДК 339.238

Бакшт К. А.

Б19 Большие контракты. — СПб.: Питер, 2009. — 288 с.: ил. — (Серия «Искусство продаж»).

ISBN 978-5-388-00633-2

В книге автор отразил ключевую, наиболее эксклюзивную часть личного опыта, который он приобрел за девятнадцать лет 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!

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 978-5-388-00633-2

© ООО «Питер Пресс», 2009

ООО «Питер Пресс», 198206, Санкт-Петербург, Петергофское шоссе, 73, лит. А29.

Налоговая льгота — общероссийский классификатор продукции ОК 005-93, том 2; 95 3005 — литература учебная.

Подписано в печать 21.10.08. Формат 60×90/16. Усл. п. л. 19. Тираж 4000. Заказ 0000.

Отпечатано по технологии CtP в ОАО «Печатный двор» им. А. М. Горького. 197110, Санкт-Петербург, Чкаловский пр., 15.

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?

Оглавление

Введение 7
Чем большие контракты отличаются от обычных? 8
Доминирование Клиента и обязательные проверки «на вшивость». 13

ГЛАВА 1. Этапы больших контрактов 25
Последовательность действий при активном привлечении Клиентов 26
Этапы работы с крупным контрактом 36
Первый этап: выход на Клиента 37
«Холодные» телефонные звонки и «холодные» визиты. 37
Входящие обращения Клиентов 40
Агенты влияния 40
Семь уровней рекомендаций 47
Бизнес-тусовки 51
«Случайные» встречи 62
«Корпоративные сводники». 66
Второй этап: определение и проработка круга влиятельных лиц, подготовка предложения . . 71
Третий этап: предложение + финальные переговоры 79

ГЛАВА 2. Цена вопроса: переговоры о цене 85
«Дешевле — значит, должны купить» 86
Как спрос зависит от цены. 88
Принцип кинотеатра 90
Продажа дорогих и эксклюзивных товаров и услуг . . . 92
Две цели переговоров: у коммерсанта и у Клиента . . . 95
Блеск и нищета прайс-листов 96
Интервальные прайс-листы 99
Спецтехнологии продаж на входящем потоке 106
Два этапа переговорово цене 116
Торги: правила переговоров о цене 118

Личный порог и его «раскачка». 129
Комплексные коммерческие предложения 147
Цена — это абстракция. 154

ГЛАВА 3. Понты на переговорах 161

ГЛАВА 4. «Отжим» от конкурентов 169
Конкуренция: зло или благо? 170
Как нельзя забрать Клиента от конкурента. 176
Плюсы и минусы ключевых игроков. 177
Подкоп под конкурента: обходной маневр 181
Создание эксклюзива. 182
Личный контакт: главное оружие для победы в конкурентной войне 185
Прямой «отжим»: бьем по сильной позиции. 192
Блеск и нищета ценовых войн. 198
Сравнение предложений: главное — момент! 206
Резервный поставщик: если ничто другое не помогает 209

ГЛАВА 5. VIP-программа: система укрепления и развития отношений с имеющимися Клиентами 213
Цели VIP-программы 217
Этапы VIP-программы 218

ГЛАВА 6. «Дожим» сделок. «Финальная стадия переговоров» 227

Резюме: ключевые правила больших контрактов 267

Приложение. Тренинги компании «Капитал-Консалтинг». 272
О Компании«Капитал-Консалтинг» 273
Тренинг «Большие контракты. Финальные переговоры о цене». 275
Эксклюзивный семинар-тренинг «Построение системы продаж». 280

Литература. 284

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 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 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 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 — полбеды. 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 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 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.

Посмотрим, как потенциальные Клиенты могут пробовать 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 счету! 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 съеживается 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 рефлексов. 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 девятнадцатилетнем 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 короче!!!);
   - 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 действует, 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.

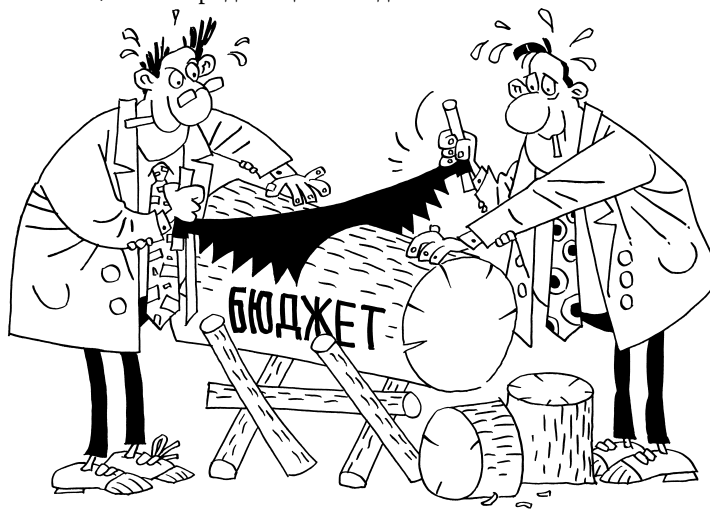
Начнем с того, что интересы Компании — это миф. Как драконы. Все мы знаем, как выглядят драконы. Только драконов не бывает.

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 Компании» 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 от-

ношения. 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? Желающих 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 рассматривают 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 ключевыми 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 костьми, 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 интересующему 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:

- Ваши экспертные статьи, размещенные в деловых и профессиональных газетах и журналах или в Интернете;
- Ваши книги;
- Ваша «засветка» в новостях;
- иногда — Ваше участие в выставках.

Вот, собственно, и все.

В любом случае, если серьезные Компании и будут самостоятельно к Вам обращаться, то довольно редко. Наивно думать, что благодаря таким обращениям Вы выполните план продаж.

В целом обычные методы выхода на Клиентов не слишком эффективны, когда речь идет об особо крупных корпоративных заказчиках. Значительно эффективнее специальные методы выхода на Клиентов, которые мы рассмотрим ниже.

Агенты влияния

Самые серьезные контракты заключаются с корпоративными заказчиками. Привлечение корпоративных Клиентов и ведение многоэтапных переговоров с ними — целая наука.

С частным Клиентом или с директором небольшой Компании Вы решаете вопросы напрямую. С крупными Компаниями все значительно сложнее. Чтобы решить вопрос, необходимо провести переговоры со многими сотрудниками Компании-

заказчика. Большинство из них не могут сказать Вам *да*, но их *нет* серьезно испортит Вам жизнь или загробит сделку на корню.

Все было бы не так сложно, если бы было понятно, кто именно эти ключевые лица и как найти к ним подход.

Однако в жизни все значительно сложнее. Часто Вы даже не можете понять, кто отвечает за интересующий Вас вопрос. Или Вы ведете переговоры с уполномоченным сотрудником, который вроде бы все решает. Но время идет — ничего не происходит. Куда бежать, к кому податься? С кем договориться, кого заинтересовать, кого «подмазать»? Непонятно.

Тут-то Вам и пригодится *агент влияния* — осведомленный человек внутри Компании-заказчика, связанный с Вами доверительными личными отношениями. Он может не иметь прямого отношения к переговорам по интересующим Вас вопросам. Но он должен знать, как делаются дела и решаются вопросы в его организации; кто влиятельные лица; кто имеет наибольшее воздействие на генерального директора и почему; кто на самом деле распоряжается финансами — генеральный директор, главный бухгалтер или жена генерального; какие группировки есть внутри Компании; как идет внутрифирменная война и кто на данный момент в ней побеждает. И самое главное — каково истинное положение дел по Вашему вопросу и что с этим делать.

ПРИМЕР

Компания — наш партнер, крупный производитель металлочерепицы. Мы строили в этой Компании отдел активных продаж.

Один из молодых сотрудников вышел в лидеры продаж за счет крупных заказов муниципального предприятия.

Эти заказы не были случайностью. Молодой коммерсант владел полной информацией о положении дел и раскладке сил внутри предприятия заказчика. Он знал абсолютно все

о ключевых лицах, начиная с генерального директора. Он не просто знал, где живет генеральный директор и чем он увлекается, но постепенно стал вхож в его дом, познакомился с его женой и детьми. Более того, он знал, как зовут любовниц генерального и у которой тот находится в данный момент.

Неудивительно. У парня было два агента влияния — секретарша генерального директора, к которой парень регулярно заходил в гости (что поделаешь, служба!), а также начальник службы безопасности этого муниципального предприятия. Доверительные личные отношения с последним поддерживались смазочными материалами сорокоградусной крепости.

Роль агентов влияния в переговорах с крупными корпоративными заказчиками чрезвычайно важна. Многие опытные переговорщики считают, что вербовка агентов влияния — *обязательный первый этап* проработки крупного корпоративного заказчика. Без успешной вербовки агента переходить к следующим этапам и выходить на заказчика с предложениями нельзя ни в коем случае.

Кто может стать Вашим агентом влияния? Какой-нибудь руководитель среднего звена или заместитель директора. Но хороший агент влияния не обязательно должен быть руководителем. Знаете, кто считается наиболее информированным сотрудником, знающим обо всем происходящем в Компании?

- Во-первых, секретарша генерального директора.
- Во-вторых, шофер генерального директора.

В некоторых случаях хорошие отношения с агентом влияния удается установить благодаря тому, что у него такие же жизненные ценности, что и у Вашего сотрудника, ведущего переговоры.

ПРИМЕР

Начальник отдела продаж одной из наших партнерских Компаний прорабатывала крупного Клиента в Якутии. Она в основном общалась с заместителем директора по хозяйственным вопросам. Обе дамы были средних лет, активные, разведенные, с детьми, судьба у обеих сложилась не очень счастливо. То, что началось как общение по рабочим вопросам, продолжалось

дома у заместителя директора. Женщины сидели, пили водку и разговаривали.

Речь шла о достаточно крупном контракте. Неудивительно, что спустя полторы недели в Якутию прилетел коммерческий директор конкурирующей Компании. Этот молодой лощеный мужик попытался взять заместительницу директора нахрапом, используя личное обаяние. И потерпел полное поражение.

Сразу после этого пошли контракты. Сначала на 5 млн, потом на 6, а потом на 30. Что самое интересное, откатов не было ни копейки, хотя речь шла о поставке стройматериалов.

На начальном этапе агент влияния подскажет, какие лица принимают решения по Вашему вопросу, как на них лучше выходить, каковы их личные интересы, чем их можно «подмазать». Он также сообщит о других их личных особенностях, включая хобби и ситуацию в семье.

Часто интересующие Вас ключевые лица относятся к враждующим сторонам. Например, Вам нужно завизировать договор у коммерческого директора и главного технолога, который относится к партии главного инженера, ведущего подковерную войну с коммерческим директором. Наконец, третью визу должен поставить финансовый директор — страшный жмот. И это еще до выхода на генерального! Даже под руководством агента влияния будет нелегко эффективно маневрировать между ключевыми лицами и полюбовно с ними договориться. А без его поддержки такой контракт заведомо обречен на неудачу.

Как рассказывали некоторые наши партнеры, в подобных ситуациях им приходилось играть роль «своего среди чужих, чужого среди своих». Внешне изображая нейтралитет, в кулуарном общении с каждым из ключевых лиц они всячески

демонстрировали, что будут поддерживать именно его. В ряде случаев приходилось по одному контракту договариваться о трех различных откатах, причем каждый из получателей не знал о двух других.

Всю информацию — полученную от агента влияния и собранную самостоятельно — Вы заносите в «Досье Клиента». Его основной раздел посвящен специфике организации, которую Вы хотите сделать своим заказчиком. К нему прикрепляются дополнительные досье на каждого из ее ключевых сотрудников (тех, кто входит в круг лиц, принимающих решение по Вашему вопросу).

Когда Вы вступаете в переговоры с Компанией, агент влияния становится еще полезнее. Он будет сообщать Вам об истинном положении дел с ходом переговоров и в любой момент подсказывать, что Вы можете сделать, чтобы продвинуться к успешному завершению переговоров.

Например, Вы провели переговоры с ключевыми лицами заказчика. Ударили с ними по рукам. После этого ключевые лица заказчика неожиданно исчезают, и выйти с ними на контакт не удается. Казалось бы, сделка «подвисла». В обычной ситуации Вам остается только ждать и надеяться непонятно на что. Совсем другое дело, когда у Вас в этой Компании есть агент влияния. Вы встречаетесь с ним и прямо спрашиваете: «Что происходит?». Возможны следующие варианты ответа.

- «Все в порядке, руководство развлекает американских поставщиков. Отдыхают, пьют, телефоны выключены. Позвоните в понедельник — все решится!»
- «Неожиданно пришел Ваш конкурент и сказал, что подготовит выгодное предложение. Сейчас руководство ждет его предложения, чтобы сравнить с Вашим. Что лучше сделать? Я Вам позвоню, как только предложение от конкурента поступит, — и сразу подъезжайте! Вас может поддержать

главный технолог: сырье конкурента ему не очень нравится».

- «Сейчас не до Вашего контракта: у нас четвертый день налоговая! Позвоните мне через недельку — я скажу, когда можно будет вернуться к Вашей теме».
- «Мужики, скажу честно: у фирмы нет денег! Раньше чем через две недели ничего не ждите».
- И так далее.

В некоторых случаях агент влияния, который не имеет к Вашему вопросу никакого отношения, может лично обеспечить успех сделки.

ПРИМЕР

Коммерсант сделал своим агентом влияния секретаршу генерального директора. Пообещал ей премию, если счет на поставку оборудования будет оплачен, выдал пачку счетов и проинструктировал, что делать.

Когда генеральный следующим утром вошел в кабинет, счет уже лежал у него на столе.

Генеральный не стал подписывать счет. Порвал и выбросил. На следующий день счет появился вновь. Его снова уничтожили. На следующий день счет появился опять.

Так продолжалось шестнадцать дней. На шестнадцатый день счет был подписан и оплачен.

И последнее. Помните, что агенты влияния помогают Вам прежде всего из-за отношений. И довольно редко — за прямую мзду. Так что вряд ли имеет смысл предлагать им банальный откат. А вот подарки будут вполне уместны. Некоторые коммерсанты развивают отношения с агентами влияния очень далеко. Можно сказать, они расплачиваются за поддержку самым ценным из того, что имеют, — собой. Чего не сделаешь ради хорошего Клиента!

Семь уровней рекомендаций

Говорят, что профессиональная карьера каждого менеджера по продажам делится на два этапа. В начале карьеры имеет значение то, *что он знает*, насколько разбирается в специфике товаров и услуг, которые продает, в какой степени является экспертом по их использованию, насколько он хорош в ведении переговоров и продаж. Менеджер думает, что от этих знаний и его квалификации как эксперта зависит его успех.

Проходят годы работы. Набирается опыт. И постепенно менеджер по продажам понимает: важно не то, *что* ты знаешь. *Важно, кого ты знаешь.* Важны личные отношения, личные связи, деловые контакты, прямой выход на влиятельных людей. А когда у Вас личные отношения со многими серьезными заказчиками — не так важно, что им продавать.

Более того, через имеющихся партнеров удобно приобретать новых. Одно дело — выходить на нового Клиента через «холодный» звонок и «холодную» встречу. Фактически с улицы. И совсем другое дело, когда Вас знакомит с потенциальным Клиентом его хороший знакомый. Представляет Вас. Рекомендует. Многие опытные коммерсанты получают благодаря рекомендациям столько Клиентов, что им уже нет необходимости делать «холодные» звонки.

Обращаю Ваше внимание: для серьезных переговоров, выстроенных на личных отношениях, желательно собирать о потенциальных Клиентах как можно больше информации. На каждого потенциального корпоративного заказчика необходимо вести целое досье. Существует специальная форма, используемая в работе отдела продаж, которая так и называется — «Досье Клиента».

ПРИМЕЧАНИЕ

Если Вам тяжело составить ее самому, напишите мне на адрес info@fif.ru письмо с запросом и вашей контактной информацией

(Ф. И. О., должность, название и адрес Компании, телефоны с кодом города — указать **обязательно**). В поле «Тема» (Subject) письма **обязательно** напишите: «*** Константину Бакшту — запрос "Досье Клиента"».

Какие бывают рекомендации? Давайте представим себе ситуацию: коммерсант Александр Алчный хочет выйти на корпоративного заказчика. Компания называется Big & SmartMoney Unlimited, ключевое лицо в ней — Семен Семенович Бакс. Как же подобраться к великому и ужасному Баксу? Предположим, у Александра имеется давний партнер — Абрам Моисеевич Рабинович. Абрам Моисеевич хорошо знает компанию Big & SmartMoney Unlimited и лично г-на Бакса, с которым его связывают как приятельские отношения, так и национальность.

Существуют семь уровней рекомендаций, которыми может воспользоваться Александр Алчный для выхода на г-на Бакса при посредничестве г-на Рабиновича. Рассмотрим их — от самых действенных к более слабым.

1. Рекомендация первого уровня — **«первоклассная рекомендация»**. В этом случае Абрам Моисеевич по просьбе Александра звонит Семену Семеновичу, договаривается о совместной встрече, приезжает на эту встречу вместе с Александром, представляет его Семену Семеновичу и говорит о нем много добрых слов, после чего Александр общается с Семеном Семеновичем напрямую. Альтернативный вариант: Абрам Моисеевич с Семеном Семеновичем приезжают к Александру в офис. Либо троица встречается в какой-нибудь тусовке. При этом Абрам Моисеевич точно так же лично представляет Александра, рекомендует его и говорит о нем много хороших слов.

   Такая рекомендация самая лучшая. Когда рекомендатель лично Вас представляет, он максимально демонстрирует

свое внимание и уважение к Вам. Да и накладок с организацией такой встречи, скорее всего, не будет.

2. Второй уровень рекомендаций. Абрам Моисеевич лично звонит Семену Семеновичу, рекомендует Александра и назначает для него встречу с Семеном Семеновичем. Но на встречу Александр приезжает самостоятельно, без Абрама Моисеевича. Альтернативный вариант: Семен Семенович сам звонит Александру и говорит: «Абрам Моисеевич рекомендовал мне обратиться лично к Вам».

   Чем хуже такая рекомендация? Во-первых, Ваш рекомендатель все же не счел нужным подъехать, чтобы лично представить Вас. Во-вторых, Вы должны приехать на встречу, которую назначали не Вы, к человеку, которого Вы еще не знаете. Накладок может возникнуть множество, такой вариант значительно менее надежен.

3. Третий уровень рекомендаций. Абрам Моисеевич звонит Семену Семеновичу, по телефону представляет и рекомендует Александра, после чего дает ему всю контактную информацию Семена Семеновича. Абрам Моисеевич говорит, что Семен Семенович проинформирован и «подогрет», но назначить встречу Александр должен самостоятельно.

   Вам предстоит заинтересовать потенциального Клиента в достаточной степени, чтобы он согласился на встречу. Зато встречу Вы назначаете сами, и накладки значительно менее вероятны, чем в предыдущем варианте.

4. Четвертый уровень рекомендаций. Абрам Моисеевич дает Александру всю контактную информацию Семена Семеновича, говорит, чтобы Александр звонил сам и сказал Семену Семеновичу, что звонит по рекомендации Абрама Моисеевича.

   В этом случае Вам будет значительно сложнее выйти на ключевое лицо, чем в предыдущем варианте. Охранник может

не пропустить Вас к директору, и от рекомендации Вы не получите никакой пользы.

5. Пятый уровень рекомендаций. Абрам Моисеевич дает Александру всю контактную информацию Семена Семеновича, говорит, чтобы Александр звонил сам, и уточняет, что Александр может сказать Семену Семеновичу, что сотрудничает с Абрамом Моисеевичем.

   Предполагается, что Семен Семенович перезвонит Абраму Моисеевичу. Но в этом случае Абрам Моисеевич может рассказать об Александре и его Компании как положительные вещи, так и не очень.

6. Шестой уровень рекомендаций. Абрам Моисеевич дает Александру не только контактную, но и дополнительную информацию о Семене Семеновиче с жестким условием, что в разговоре Абрам Моисеевич не будет упомянут.

   Фактически это простая наводка на конкретного человека, которого Вы можете попытаться сделать своим Клиентом. Кроме того, возникает вопрос: почему рекомендатель так не хочет, чтобы Вы упоминали о нем в разговоре с Клиентом? Может, он сам недоволен результатами сотрудничества с Вами?

7. Седьмой уровень рекомендаций. Абрам Моисеевич говорит Александру: «У меня есть знакомая Компания — Big & SmartMoney Unlimited. Думаю, они могут стать твоими Клиентами. Наводку я тебе дал, а дальше ты уж сам».

   Такая рекомендация почти не отличается от «холодного» звонка. На всякий случай спросите рекомендателя, почему он рекомендует Вам звонить именно туда. Может, хоть это облегчит Вам дальнейшее общение с Клиентом.

И напоследок главное, что Вы должны запомнить. **Нельзя совершать сделки ценой потери отношений с Клиентами.** Такие продажи никуда не годятся. Благодаря сделке профессионал приобретает не только деньги Клиента, но и хорошие отношения с ним. А ведь многие Клиенты — потрясающе ин-

тересные люди! Общение с ними приносит и опыт, и колоссальное удовольствие. Этим-то мне и нравится наша работа.

Бизнес-тусовки

Безусловно, рекомендации — эффективнейший способ выхода на крупных корпоративных заказчиков. Прекрасно, когда у Вас имеется рекомендатель, который готов организовать Вам встречу с интересующим Вас потенциальным Клиентом и лично Вас представить. Но что делать, если такого рекомендателя у Вас нет или Вы уже использовали все ресурсы знакомых рекомендателей, а дополнительные Клиенты Вам все еще нужны — и чем больше, тем лучше?

Замечательным источником потенциальных Клиентов являются бизнес-тусовки. Таких мероприятий немало. Разумеется, они существенно различаются между собой по уровню и составу участников. Вот некоторые варианты бизнес-тусовок:

- презентации;
- корпоративные шоу, хэппенинги и другие мероприятия;
- выставки;
- семинары и бизнес-тренинги;
- среднесрочное и долгосрочное бизнес-обучение для руководителей предприятий, например «Президентская программа» и MBA;
- ротари-клубы и другие сообщества предпринимателей;
- конференции, в том числе проводимые под эгидой торгово-промышленных палат (ТПП);
- Государственная дума и областные думы;
- Экономический форум в Давосе (одна из наиболее статусных бизнес-тусовок в мире);
- совещания глав государств «большой восьмерки» (тоже одна из самых статусных тусовок, причем как экономическая, так и политическая).

У бизнес-тусовок как источника деловых связей есть отличительная особенность. С одной стороны, благодаря участию в них новые контакты возникают у Вас в большом количестве, оптом. С другой — эти контакты носят нецелевой характер: неизвестно, какая часть Ваших новых знакомых в будущем могут стать Вашими Клиентами. Таким образом, контакты, которые Вы получаете на бизнес-тусовках, — это руда, более или менее богатая полезными ископаемыми. А обработать руду, выделить из нее драгоценный металл, очистить его от примесей, переплавить и изготовить из него что-нибудь полезное — это уже Ваша задача.

Чем хороши бизнес-тусовки: они имеются во множестве, в уже готовом виде. Вы всегда можете выбрать наиболее соответствующие Вашим интересам, внедриться и использовать тусовки для достижения своих целей.

Во многие из таких тусовок попасть несложно. Например, членство в торгово-промышленной палате обычно стоит недорого. При этом ее руководство положительно отнесется к Вашему предложению провести семинар, интересный руководителям других Компаний — участников ТПП. Вы можете договориться, чтобы семинар проводился под эгидой палаты. В этом случае ее сотрудники не только предоставят Вам списки членов палаты с полной контактной информацией, но и сами разошлют всем членам анонс семинара с сопроводительным письмом на фирменном бланке ТПП.

Так же несложно попасть на подходящий управленческий семинар или бизнес-тренинг. Достаточно оплатить стоимость участия. А она невелика: на момент написания этой книги участие в двухдневных семинарах и тренингах большинства *ведущих* экспертов и бизнес-тренеров России стоило всего лишь от 500 до 2000 долларов за одного участника.

В другие бизнес-тусовки Вы попадаете за какие-то заслуги. Например, Ваша Компания — крупный рекламодатель

одного из ведущих медиахолдингов. Неудивительно, что Вас приглашают на празднование его дня рождения. Разумеется, на празднике у Вас будет возможность познакомиться с руководителями других Компаний, которые, как и Вы, платят рекламщикам много и регулярно, а значит, деньги у них есть!

Или другой вариант: Вы — ведущий эксперт в некотором вопросе. Вы регулярно пишете статьи на данную тему по запросам различных профессиональных СМИ. Неудивительно, что, когда организуется серьезная конференция по данной тематике, Вас могут пригласить одним из выступающих. В отличие от обычных участников конференции, Вы будете участвовать в ней бесплатно. А Ваш статус благодаря выступлению будет несоизмеримо выше, чем их.

Имеются также бизнес-тусовки, в которые попасть нелегко. Например, чтобы стать депутатом Государственной или областной думы, нужно победить на выборах, то есть выиграть в жесточайшей конкурентной борьбе с другими претендентами, которые располагают серьезными связями, политической поддержкой и финансовым ресурсом. Но и это еще не самое сложное. В конце концов, каждые четыре года по результатам выборов определяется заранее известное количество победителей (по количеству мест в Думе). Получить членство в некоторых наиболее респектабельных закрытых клубах Англии и США может быть значительно труднее, чем выиграть выборы в Госдуму. Тем более многие из этих клубов никогда не предоставляли членство россиянам и не имеют никаких причин менять сложившуюся практику в будущем.

Обсудим подробнее некоторые особенности участия в различных бизнес-тусовках.

Начнем с тех вариантов бизнес-тусовок, которые Вы можете организовать сами. Это прежде всего презентации и профессиональные семинары.

Я считаю, что профессиональные семинары (даже небольшие, на несколько часов) на порядок эффективнее, чем обычные презентации.

Предположим, Ваша Компания занимается изготовлением и продвижением сайтов в Интернете. Вы решили организовать мероприятие, на которое сможете собрать потенциальных Клиентов, чтобы предложить им свои услуги. Как вариант, Вы можете организовать презентацию, посвященную возможностям Вашей Компании по раскрутке сайтов в Интернете. Вход на презентацию, разумеется, придется сделать бесплатным. Кто явится на такое мероприятие? В лучшем случае — рядовые рекламщики. А еще веб-дизайнеры, которым интересен Ваш опыт; потом они станут предлагать схожие услуги знакомым Компаниям, с которых имеют частный калым. Лиц, принимающих решения, на презентации будет мало или не будет совсем. Это только кажется, что раз мероприятие бесплатное, то почему бы не сходить. Руководители высокого уровня ценят свое время значительно дороже, чем стоит участие в семинаре. Они рассуждают так: зачем идти на презентацию, где мне будут предлагать то, в чем я пока не нуждаюсь? Мое время слишком дорого, чтобы тратить его на эту ерунду. Вдобавок презентация бесплатная — значит, туда может прийти кто угодно. Тем более мне там делать нечего!

Не лучше ли организовать профессиональный семинар? Например, на тему «Использование Интернета для продаж на федеральном уровне: типичные ошибки и эффективные решения». Чтобы привлекательность семинара для участников повысилась, его должен проводить признанный эксперт в данной области (либо несколько экспертов). Важнейшее отличие профессионального семинара от презентации как раз в том и заключается, что презентация продвигает *Компанию*, а семинар — *экспертов*. Откуда взять экспертов? Правильнее всего вырастить их из собственных сотрудников. Смысл схемы

в том, что сначала эксперт проводит семинар, его статус высоко ставится в глазах участников. А потом тот же самый эксперт привлекается для переговоров с участниками семинара и обсуждает с ними варианты возможного сотрудничества.

Эксперты создаются так: выбираете из своей команды нескольких сотрудников, хорошо разбирающихся в той сфере, которой занимается Ваша Компания. Они должны иметь презентабельный внешний вид и подвешенный язык. Кроме того, они должны уметь писать неплохие материалы, в крайнем случае — надиктовывать их. Для каждого из этих сотрудников составляете план из нескольких экспертных статей, которые они должны написать в ближайшие два месяца. Выделяете секретаршу в помощь тем, кому легче рассказать содержание статьи (то есть надиктовать ее), чем самостоятельно набрать текст на компьютере. Как только из-под пера экспертов появляются первые статьи — вычитываете их, чтобы поправить наиболее бредовые места и убрать неизбежные грамматические ошибки. После начинаете размещать эти статьи в профессиональной прессе. Действительно хорошие статьи СМИ могут опубликовать бесплатно или даже заплатить экспертам небольшой авторский гонорар. А за деньги Вы сможете напечатать почти все, что угодно. Как только в профессиональных СМИ появилось несколько публикаций за подписью Вашего сотрудника, он автоматически становится признанным экспертом в своей области. Если собственник Вашей Компании активно работает с Клиентами и подходит на роль эксперта — в качестве ведущего эксперта рекомендую раскручивать именно его. Во всяком случае, если на почве популярности у него разовьется «звездная болезнь», он не покинет Ваш бизнес, чтобы перейти на работу в конкурирующую Компанию.

Нужно, чтобы в семинаре приняло участие как можно больше лиц, принимающих решения? Так и напишем в анонсе: «Семинар предназначен для руководителей и собственников

Компаний, коммерческих директоров и руководителей служб маркетинга». Зачем нам рядовые рекламщики? Нам нужно собрать на семинар тех, кто распоряжается деньгами. Тех, с кем мы будем потом вести переговоры о сотрудничестве. И уж точно мы сделаем участие в нашем семинаре *платным*. Во-первых, это отсечет разных халявщиков и полудохлых конкурентов, от которых толку на семинаре — ноль. Вдобавок они мешают нам общаться с целевыми Клиентами. Во-вторых, нам значительно выгоднее, чтобы интересующие нас Клиенты принимали решение о своем участии в семинаре, исходя из *стоимости семинара*, а не из *готовности пожертвовать своим драгоценным временем ради участия в бесплатном мероприятии*. Ирония в том, что серьезные, занятые люди легче примут решение об участии в *платном* семинаре, чем в *бесплатном*. Большинство из них просто не станет жертвовать своим драгоценным временем ради всякой бесплатной ерунды. А решение об участии в платном семинаре принимается совсем по-другому. Потенциальный участник смотрит, насколько ему интересна тема семинара, насколько его «цепляет» анонс. Как он может определить уровень Ваших экспертов, которые будут вести семинар? Например, по копиям написанных ими статей, которые Вы приложите к анонсу. Если все это ему интересно, он решает, готов ли оплатить объявленную Вами стоимость участия. Стоимость участия в таких продвиженческих семинарах сознательно делается небольшой, чтобы целевые Клиенты без проблем могли его себе позволить. Наконец, если положительное решение принято, Клиент *выделяет время* для участия в семинаре, вместо того — и это очень важно! — чтобы решать, *готов ли он пожертвовать* своим временем ради Вашего семинара.

Что в семинаре является для Вас самым важным? *Кофе-брейки и анкеты-отзывы.* Содержание семинара, даже если оно будет весьма интересным для участников, не так уж сильно

поможет Вам в продажах. Все будет как всегда: послушали и разошлись! А вот чтобы получилось *не как всегда*, нужно приложить усилия. Основное, что поможет Вам в дальнейших продажах, — личные отношения с участниками семинара, которые лучше всего завязывать на кофе-брейках. Вывод: можно *начинать* семинар с небольшого кофе-брейка (пока собираются участники) и приступать к общению уже там. В процессе семинара можно организовать еще один, а то и два кофе-брейка продолжительностью не менее 15–20 минут. Нужно, чтобы в семинаре участвовало достаточное количество сотрудников Вашей Компании, которые смогут окружить вниманием приглашенных участников. Это могут быть либо эксперты, выступающие на семинаре, либо коммерсанты, которые в дальнейшем смогут вести переговоры с участниками. Рекомендуемое соотношение: один Ваш сотрудник (либо коммерсант, либо эксперт) на пять-шесть приглашенных участников. Вы также можете заранее оговорить, кто из сотрудников каких Клиентов «пасет».

Второй важнейший момент: в конце семинара необходимо собрать полную контактную информацию обо всех участниках для последующей связи с ними. Кроме того, нужно выяснить, какие Ваши предложения могут интересовать участников. Для этого идеально подходит анкета-отзыв, которая раздается участникам и заполняется ими в конце семинара. Ее объем может быть в пределах одной страницы формата А4 для небольших семинаров продолжительностью несколько часов. На заполнение требуется 3–5 минут. Для двухдневных семинаров и тренингов можно заготовить анкету на двух страницах формата А4. Включите в нее наиболее важные интересующие Вас вопросы. Например: личный E-mail участника, номер его сотового, а также перечень ключевых предложений Вашей Компании, в котором участник может поставить галочки напротив тех позиций, которые ему более интересны.

Я убежден, что такие анкеты нужно раздавать на любых, даже самых небольших, импровизированных и бесплатных мероприятиях. Если по результатам мероприятия у Вас остаются анкеты-отзывы с контактной информацией участников и указанием сферы их интересов, позже Вы сможете поднять анкеты и проработать участников.

Теперь подробнее рассмотрим варианты Вашего участия в бизнес-тусовках, которые Вам не приходится организовывать самостоятельно. Начнем с выставок: достаточно популярный в большинстве Компаний способ завязывания новых контактов и привлечения Клиентов. Ваше участие в выставке, как и сами продажи, может быть активным и пассивным. Большинство Компаний участвуют в выставках пассивно. У их стенда стоит пара сотрудников, которые раздают материалы всем, кто подходит к стенду. Думаю, от такого участия толку не будет.

Основные цели участия в выставке: во-первых, сбор контактных данных ее посетителей до их коммерческой проработки; во-вторых, продажи непосредственно в процессе выставки.

Активное участие в выставке предполагает начало массированной проработки Клиентов за месяц, а то и за два до нее. Команда сотрудников, участвующих в выставке, значительно больше по размеру и разбивается на несколько специализированных групп, включая «охотников», которые заманивают к Вашему стенду статусных и перспективных посетителей. А самое полезное, что можно задействовать при Вашем участии в выставке, — это *семинары*. Большинство выставок организуют такие программы семинаров, в которые Вы можете за небольшую сумму включить семинары, проводимые экспертами Вашей Компании. На интересующих меня выставках я стараюсь вписать в программу сразу несколько семинаров на разные темы. Разумеется, в конце каждого из них участникам

раздаются анкеты-отзывы, по которым потом очень удобно вести коммерческую работу.

Ваше участие в профессиональных семинарах и тренингах также может способствовать привлечению Клиентов. Разумеется, и здесь есть свои хитрости. Начнем с вопроса, берете ли Вы с собой на каждый семинар или тренинг несколько десятков своих визиток — по визитке на каждого участника? Мой опыт показывает, что необходимым количеством визиток вооружаются не более 10–20 % участников семинаров и тренингов. Остальные, по-видимому, не задумываются о том, что могут встретить на таком семинаре деловых партнеров, сотрудничество с которыми выведет их бизнес на принципиально новый уровень. Идем далее: может, не стоит ограничиваться визитками? Как добиться того, чтобы другие участники семинара выделили Вас из толпы и запомнили Вас и Вашу Компанию? Может быть, сделать другим участникам небольшие подарки? Подойдут, например, небольшой полезный сувенир в фирменном пакете, фирменная ручка, буклет или каталог Вашей компании и Ваша визитка. Подготовьте такие пакеты по числу участников и, согласовав это с организаторами семинара, раздайте участникам во время одного из перерывов. Заодно можете попросить их визитки.

ПРИМЕР

Проходит семинар «Харизма и власть». Состав участников достаточно статусный, в основном высшие руководители и собственники Компаний. Присутствуют главы администраций и руководители всех трех крупнейших операторов сотовой связи России. Поскольку семинар организован на должном уровне, в конце семинара раздаются списки участников со всеми контактными данными.

На фуршете, завершающем семинар, берет слово один из участников: «Я очень рад тому, что мы с Вами встретились!

Думаю, было бы здорово, если бы мы и в будущем почаще общались! Я, со своей стороны, могу предложить место для таких встреч. У меня недавно открылся ресторан "Старый город", он находится на Набережной. Сегодня вечером я отвезу туда список участников и распоряжусь, чтобы каждому из Вас подготовили именную 10-процентную дисконтную карту. В выходные приезжайте в ресторан, назовите свою фамилию, и Вам выдадут карту. Буду рад видеть Вас в моем ресторане!»

В ту субботу участники семинара практически в полном составе с друзьями и семьями сидели за столиками ресторана «Старый город».

Следующий вопрос: *где* проводить семинары и тренинги? Самые сильные по составу семинары и тренинги проводятся в Москве. И не потому, что все москвичи — такие уж суперпрофессионалы. Просто в столицу на семинары и тренинги съезжаются руководители и собственники Компаний со всей России и СНГ. Так что, даже если Вы живете не в Москве, как минимум на поло-

вину семинаров и тренингов лучше выезжать в Москву. Особенно на те из них, где участвуют в основном руководители.

Еще один важный вопрос: *какие* семинары и тренинги лучше посещать? Во-первых, интересны те семинары и тренинги, где собираются преимущественно руководители и собственники бизнеса. Эффективнее завязывать отношения с лицами, принимающими решения, чем с какими-нибудь клерками. Во-вторых, если Ваши Клиенты принадлежат к узкому сегменту рынка, целесообразно посещать семинары, предназначенные именно для них. Например, если Ваши Клиенты — нефтяники, почему бы Вам не поучаствовать в семинаре «Особенности нефтеразведки в условиях Крайнего Севера и вечной мерзлоты»? Возможно, Вам никогда не придется бурить скважины в этих регионах, зато другие участники семинара будут самыми что ни на есть Вашими целевыми Клиентами.

Что можно сказать о программах среднесрочного и долгосрочного образования как о бизнес-тусовке? Получать ли второе высшее, участвовать ли в Президентской программе или идти за MBA, это решать Вам. Однако с точки зрения расширения личных связей и последующих продаж очень важен уровень людей, с которыми Вы будете учиться вместе. Его можно оценить по спискам выпускников предыдущих лет: сравните между собой списки выпускников нескольких образовательных программ, из которых выбираете. Сравнительный анализ сразу покажет, какая из программ привлекает более серьезных участников. Возьмите списки за несколько последних лет. Во многих подобных вузах издаются специальные книги, где перечислены все прошедшие обучение в разбивке по годам, направлениям и группам, со всеми контактными данными. Информация в этих книгах уточняется каждый год, после чего они переиздаются и распространяются всем выпускникам данного вуза. Такие книги — прекрасная готовая база для выстраивания деловых связей.

В завершение скажу пару слов о торгово-промышленных палатах с точки зрения бизнес-тусовок. Как минимум Вы вступаете в ТПП, чтобы участвовать в проводимых ею конференциях и семинарах. Как максимум — организуете под эгидой палаты *свои* семинары и конференции. Если Вы не делаете ни того, ни другого, зачем Вы вообще вступили в торгово-промышленную палату?

И последнее: чтобы успешно развивать деловые связи, приобретаемые в бизнес-тусовках, желательно быть обаятельным и приятным в общении человеком. Кому-то это дается легко, кому-то нет. В любом случае чем больше Вы практикуетесь, тем лучше у Вас получается. Так что практика, практика и еще раз практика: *общаться, общаться и общаться*!

«Случайные» встречи

Все мы слышали истории о том, как случайное знакомство в поезде, на отдыхе или в магазине стало основой для плодотворного сотрудничества. Из личного знакомства рождаются деловые взаимоотношения, из них — контракты, продажи, доходы, иногда выход бизнеса на новый уровень. Идет ли здесь речь о чистом везении, воле случая?

Доля везения тут, конечно, есть. И случай также играет некоторую роль. Но профессионал тем и отличается от любителя, что максимально усиливает и обращает в свою пользу благоприятные обстоятельства.

В книге Дарси Резака «Связи решают все» приведены интересные выводы об эффективности различного рода «случайных» деловых связей, главный из которых: основную отдачу для привлечения Клиентов, продаж и заключения партнерских соглашений имеют по-настоящему случайные короткие знакомства. Такие, например, как беседа в самолете или встреча на какой-нибудь профессиональной конференции. Отдача от

таких краткосрочных знакомств может быть выше, чем от планомерной проработки участников ротари-клуба. Похоже, когда речь идет о «случайных» связях, количество контактов важнее, чем длительность отдельного контакта. Поговорили, составили о себе благоприятное впечатление, обрисовали, чем занимаетесь, обменялись визитками. А дальше о Вас либо вспомнят, либо нет. Чем больше контактов, тем больше людей вспомнят о Вас и тем выше шанс, что о Вас вспомнит человек серьезный и статусный.

Тут сразу возникает два интересных вопроса. Во-первых, всегда ли Вы знакомитесь с людьми, когда есть такая возможность? Например, стараетесь ли Вы познакомиться со своими соседями каждый раз, когда путешествуете в поезде или самолете? Во-вторых, всегда ли у Вас с собой визитки? По собственному опыту замечу: держать запас визиток только в визитнице недостаточно. Возможность завязать полезное знакомство может возникнуть в любой момент, в том числе тогда, когда Вы не настроены на деловой лад и визитницы у Вас с собою нет. Поэтому есть смысл иметь несколько резервных визиток в бумажнике. Некоторые фанаты деловых связей специально заказывают визитки из непромокаемого материала, чтобы носить их с собой в карманчике плавок.

Профессионал, уделяющий серьезное внимание постоянному установлению и развитию деловых связей, достигает высокой эффективности по двум причинам. Во-первых, он постоянно практикуется. Во-вторых, он организует свою жизнь так, чтобы получать как можно больше контактов — и как можно более качественных.

Как говорит по этому поводу Харви Маккей: «Я всегда летаю первым классом. На самом деле я отлично понимаю, что нос самолета и его хвост достигают места назначения одновременно. Все дело в том, что, когда я лечу первым классом, у меня совсем другие соседи!»

Аналогично, если путешествовать в поезде: Ваши соседи, едущие в вагоне СВ, в среднем могут быть более статусными людьми, чем те, кто едет в купе.

Где лучше отдыхать? Есть просто курорты, и есть курорты оздоровительные. Обеспеченная тусовка вместе с «золотой молодежью» может зажигать в Куршавеле. А многим серьезным людям уже не до спортивного отдыха: о здоровье подумать надо. Для знакомства с ними могут быть интересны такие близлежащие здравницы, как Кисловодск в России и Карловы Вары в Чехии. Когда Вы, отдыхая в Карловых Варах, подходите с кружечкой налить минеральной воды, то можете, к примеру, познакомиться у источника с заместителем министра РФ, который, как и Вы, находится в Карловых Варах на отдыхе.

Вы поддерживаете здоровый образ жизни? Посещаете тренажерный зал или фитнес-центр? А как Вы выбирали фитнес-центр? По близости к дому или по соотношению качества и стоимости услуг? Для профессионала в установлении и развитии личных связей все это не так уж важно. Главное — выбрать именно тот фитнес-центр, в котором занимаются самые серьезные лица Вашего города. Даже если он будет находиться не так уж близко от Вас.

Какие рестораны лучше посещать? Понятное дело, те, которые посещают серьезные люди. Конечно, такие рестораны будут не из дешевых. Но в данном случае стоимость напитков и закусок в какой-то степени является частью сервиса, отсекая нецелевых посетителей.

Механизм «случайных» связей можно использовать и чтобы выйти на конкретного интересующего Вас человека.

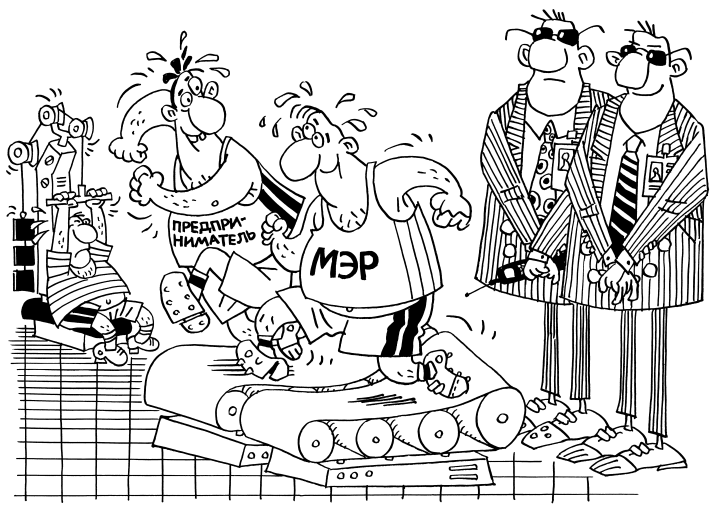
ПРИМЕР

Один предприниматель решил, что для дальнейшего развития бизнеса ему жизненно важно завязать деловые отношения с мэром города. Бизнес у нашего героя был еще не очень круп-

ным. Знакомых, которые могли вывести его на мэра и должным образом представить, не имелось. Нужно было каким-то образом самостоятельно найти выход на мэра.

Для начала предприниматель собрал различную информацию о мэре и его образе жизни. Обдумав, как лучше всего подобраться к мэру, наш герой решил действовать через фитнес-центр. Он приобрел членскую карту фитнес-центра, в котором занимался мэр, и стал регулярно посещать тренировки примерно в то же время, когда в фитнес-центр обычно заглядывал мэр. Задачу упрощало еще и то, что это было время отнюдь не пиковой загрузки центра.

Мэр приходил на занятия с охраной, которая сидела в сторонке и наблюдала за обстановкой. А мэр тем временем потел на тренажерах по соседству с нашим героем. Сперва они начали здороваться. Потом — обсуждать комплексы упражнений и беседовать «за жизнь».



Примерно на третий месяц мэр сказал: «Слушай, Михалыч, наверняка у тебя есть ко мне какие-то вопросы и предложения. Здесь обстановка не самая подходящая для серьезных

разговоров. Заходи-ка ты ко мне в мэрию завтра к десяти утра — поговорим!»

После этого у нашего предпринимателя начались совместные проекты с мэрией.

Мораль: установление и развитие личных и деловых связей — это не работа, а образ жизни!

«Корпоративные сводники»

При развитии бизнеса возникают ситуации, когда Вам необходимо выйти на определенного человека и завязать с ним деловые отношения. Хорошо, если это предприниматель схожего с Вами уровня. Даже если Вы с ним еще не знакомы, наверняка найдется общий знакомый, который сможет Вас ему представить.

А что делать, если уровень нужного Вам человека выше, чем Ваш, и при этом у Вас в принципе нет знакомых, которые вхожи в подобные круги? Например, Вы хотите попросить много денег на новый проект у конкретного «денежного мешка». Напрямую пробиться к нему может быть невозможно (если Вы, конечно, сами не являетесь таким «денежным мешком» или на худой конец губернатором).

Что хорошо: у такого «денежного мешка» обязательно есть доверенный человек, который регулирует «доступ к телу». Что плохо: выйти на этого доверенного человека не намного легче, чем на самого «денежного мешка».

Доверенный человек внешне кажется более доступным. Он может появляться на различных протокольных мероприятиях, презентациях и т. д. Вы можете собрать разведданные, выяснить, на каком мероприятии удастся встретиться с интересу-

ющим Вас лицом — и обнаружите, что этот человек *тефлоновый*. Вот он стоит недалеко от Вас и ест бутербродик с сыром. Но все попытки подойти к нему, познакомиться и завязать беседу он отсекает. Вы можете встречаться с ним на десятках официальных мероприятий, каждый раз пытаясь установить контакт. И толку будет ноль.

В подобных ситуациях Вам понадобятся «корпоративные сводники» — люди, которые профессионально сводят одних людей с другими. На этом они расширяют собственную сеть связей, а также зарабатывают деньги либо в виде разового гонорара, либо в виде некоторого бонуса или доли от продвигаемой темы. Говорят, до перестройки и в первые годы кооперации многих деятелей искусства можно было задействовать в качестве «корпоративных сводников» за угощение в ресторане. Позже они поголовно перешли на коммерческую основу.

Деятели искусства до сих пор являются одной из основных разновидностей «корпоративных сводников». Можно предположить, что на этой ниве активно подвизаются Михалков, Макаревич, Троицкий, Янковский и многие другие. Также можно предположить, что лидером среди «корпоративных сводников» этой разновидности в России является Иосиф Кобзон. Заметим: я ничего не утверждаю наверняка, я просто наблюдаю и делаю выводы. Такие же выводы можете самостоятельно сделать и Вы.

Второй разновидностью «корпоративных сводников» являются политические деятели. Разумеется, далеко не все политики занимаются «корпоративным сводничеством». И далеко не каждый политик, который пытается быть «корпоративным сводником», достигает в этом успеха. Тем не менее есть немало звезд «корпоративного сводничества», которые достигли этого положения, двигаясь по политической линии.

Как обнаружить тех «корпоративных сводников», которые хороши в своем деле и при этом находятся в пределах Вашей

досягаемости? Поговорите со своими наиболее статусными знакомыми, спросите их, чьими услугами они пользуются, когда им нужно выйти на кого-то еще более статусного и высокопоставленного. Скорее всего, у них уже налажены отношения с некоторыми «корпоративными сводниками». Если Вы коротко обрисуете суть своего вопроса, они могут даже подсказать Вам, к какому из их знакомых «сводников» Вам лучше обращаться, после чего сами познакомят Вас с ним.

Что еще хорошо в этом варианте: Ваш знакомый, уже работавший с данным «сводником», подскажет Вам размер гонорара, который имеет смысл этому «своднику» предлагать. Дело в том, что при задействовании «корпоративных сводников» размер гонорара за решение вопроса часто обозначает тот, кто выходит на «сводника». На самом «своднике» ценник нигде не висит, жестких тарифов на его услуги может просто не быть. При первом знакомстве он будет ждать Вашего предложения, и здесь важно не промахнуться. Предложите слишком мало — «сводник» мягко увеличит дистанцию и не станет Вам помогать. Предложите слишком много — «сводник» и в дальнейшем будет стремиться работать с Вами по завышенному тарифу. Расчет простой: гонорар «своднику» Вы платите из своей прибыли. Слишком большой гонорар может сделать сделку нерентабельной для Вас. Если Вам не удается получить подсказку о приемлемых размерах гонорара от опытного товарища, аккуратно прощупайте «сводника» сами. Для одних будет достаточно и нескольких тысяч долларов, другие же предложение 15–20 тыс. долларов сочтут личным оскорблением.

Тот, кто умеет эффективно использовать «корпоративных сводников», может заключать сделки совершенно в ином стиле, чем коммерсанты обычных Компаний. В случае с «корпоративными сводниками» *тема* (то есть что продавать и кому продавать) больше зависит от его возможностей, чем от того, что обычно продает Ваша Компания.

ПРИМЕР

Многие небольшие фирмы, торгующие газовым оборудованием для отопительных сетей и других подобных нужд, счастливы иметь *оборот* в несколько десятков миллионов рублей в год.

Теперь представьте себе серьезного предпринимателя и инвестора, который знакомится с человеком, имеющим выходы на крупное региональное предприятие «Энерго». Они обсуждают вопрос, как бы на этом заработать? После уточнения обстановки выясняется, что «Энерго» как раз планирует закупку крупной партии газового оборудования. Проводится сделка, в результате которой «сводник» становится богаче на 400 тыс. евро, а инвестор и его компаньон — на 300 тыс. евро чистой прибыли каждый. То есть в *разовой* сделке они заработали больше, чем обычная мелкая фирма, *специализирующаяся* на торговле газовым оборудованием, зарабатывает за несколько лет.

У профессионального «корпоративного сводника» к моменту знакомства с Вами уже имеется обширная сеть деловых связей. Если у него налажены связи с интересующим Вас человеком — все просто. Но что делать, если ни у одного знакомого «сводника» нет выхода на нужного человека и Вы даже не представляете, как найти того «сводника», у которого такой выход есть?

Если Ваш «сводник» — широко известный деятель искусства, он может решить для Вас подобную задачу.

ПРИМЕР

Уточняете, на каких ближайших официальных мероприятиях должен появиться интересующий Вас человек (далее — *Цель*). Ориентируйтесь на то мероприятие, где у «сводника» хороший контакт с организаторами.

В назначенный день, после того как мероприятие началось и туда приехала Цель, на мероприятие прибывает «сводник». Тут начинается: «К нам приехал, к нам приехал... Никита Сергеевич дорогой!» Наиболее значимых гостей знакомят с Никитой Сергеевичем. Причем *их представляют* Никите Сергеевичу. Ведь Никита Сергеевич — признанный мэтр, а остальные гости «всего лишь» олигархи, их представители и просто успешные предприниматели.

Когда к Никите Сергеевичу подводят Цель, «неожиданно» завязывается оживленная беседа. Отмечу, что профессиональные «сводники» весьма обаятельные люди, которые легко входят в доверие. Через некоторое время Никита Сергеевич говорит Цели: «Вы знаете, у нас Вами такой интересный разговор! Но мне уже пора уезжать на другое, более серьезное мероприятие. Мне не хотелось бы прерывать наше знакомство на таком интересном месте. Как Вы смотрите на то, чтобы отправиться вместе со мной и продолжить нашу беседу? Будете моим гостем».

«Сводник» вместе с Целью приезжают на другое мероприятие, где как раз находитесь Вы. «Сводник» познакомит Вас с Целью, отрекомендует Вас наилучшим образом, поможет завязать непринужденную беседу. А развить это общение в дальнейшие встречи и обсуждение деловых вопросов — уже Ваша задача.

Резюме:
чтобы эффективно использовать «корпоративных сводников», Вам самому нужно быть приятным в общении человеком и легко входить в доверие к незнакомым людям. Зато, в отличие от небезызвестных откатов, этот инструмент создания деловых связей абсолютно законен.

Второй этап: определение и проработка круга влиятельных лиц, подготовка предложения

Итак, мы вышли на одного из ключевых сотрудников Компании-заказчика, установили с ним личный контакт и начали общение. Первый этап проработки Клиента завершен, начинается второй. Цели этого этапа:

- полностью выявить круг влиятельных лиц («центр принятия решения») по Вашему вопросу;
- подготовить такое предложение от Вашей Компании, которое поддержали бы (или которому не слишком сильно сопротивлялись бы) все сотрудники Компании-заказчика, входящие в круг влиятельных лиц;
- подготовить всех сотрудников из круга влиятельных лиц к принятию Вашего предложения.

В крупных организациях абсолютное большинство существенных вопросов в одиночку не решаются. По каждому вопросу имеется несколько влиятельных лиц. Большинство из них не может сказать Вам *да*, но их *нет* капитально портит Вам жизнь или даже губит Ваше предложение на корню.

Также имеется как минимум одно *решающее* лицо, которое принимает окончательное решение и выделяет деньги. Но, как правило, без влиятельных лиц решающее лицо ничего не решает. Вместе влиятельные лица и решающее лицо образуют круг влиятельных лиц («центр принятия решения») по Вашему вопросу.

Чтобы наиболее эффективно продвинуть свое предложение, Вам необходимо познакомиться и выстроить отношения с каждым человеком, входящим в круг влиятельных лиц. Вы можете встречаться с ними индивидуально, хотя в некоторых случаях может быть уместным собрать вместе несколько

человек из круга влиятельных лиц и обсудить интересующие Вас вопросы со всеми одновременно.

Общение с каждым из ключевых лиц традиционно начинается со знакомства и представления сторон. Потом идет установление личного контакта, возможен небольшой разговор на отвлеченные темы. И только после этого Вы постепенно переходите к выявлению потребности Компании-заказчика в товарах и услугах Вашей Компании с точки зрения данного ключевого человека.

Еще в самом начале второго этапа Вам следует максимально точно вычислить всех, кто входит в круг влиятельных лиц по интересующим Вас вопросам. О каждом из этих людей Вам необходимо выяснить:

- кто этот человек: Ф. И. О., должность, положение, занимаемое в организационной структуре предприятия;
- каково его участие в принятии решения по Вашему вопросу;
- каковы его полномочия при обсуждении и решении Вашего вопроса;
- что это за человек: характер, манера общения и поведения, к какому психологическому типу Клиента он относится;
- каким может быть его личный интерес в принятии Вашего предложения.

Необходимо также выяснить — и чем раньше, тем лучше — каковы отношения ключевых лиц друг с другом. Внутри большинства крупных организаций идет клановая борьба. Есть несколько наиболее сильных функционеров, каждый из которых претендует на больший доступ к ресурсам организации, а также на увеличение личной власти. Каждый лидер фракции формирует вокруг себя группу поддержки из сотрудников подчиненных ему подразделений. Дополнительно к этому лидеры фракций стремятся завербовать в свою группу поддержки руководителей и сотрудников других подразделений и Ком-

паний. В этой ситуации сотрудники, не входящие ни в одну из фракций или пытающиеся поддерживать нейтралитет, часто становятся наиболее бесправными и угнетаемыми.

Если Вы собираетесь сделать предложение на серьезную сумму, сам факт его принятия и выделения соответствующего финансирования усиливает ту фракцию, которая его продвигала. Именно поэтому Вам с самого начала следует правильно выбрать, через каких ключевых лиц продвигать свое предложение. Скорее всего, эти ключевые лица входят в ту или иную фракцию. Вполне возможно, что Ваше предложение будет поддержано другими сотрудниками из той фракции, в которую входит продвигающее Ваше предложение ключевое лицо. Зато ему могут препятствовать ключевые лица из враждебных фракций. Вы серьезно рискуете, если Ваше предложение продвигают сотрудники фракции, позиции которой на данный момент слабы. Ключевые лица более сильных конкурирующих фракций могут зарубить Ваше предложение на корню. Лично против Вас они ничего не имеют, но Вам от этого не легче.

Иногда, чтобы успешно продвигать предложение в подобной ситуации, Вам приходится играть «своего среди чужих, чужого среди своих». Внешне Вы подчеркнуто сохраняете нейтралитет, а с глазу на глаз всячески показываете представителям сразу нескольких враждующих фракций, что Вы, конечно же, *их* человек.

Не менее важно, каковы отношения ключевых лиц с Вами и Вашими коллегами. Если Ваш менеджер по продажам неприятен ключевому лицу, с которым он ведет переговоры, — сделки Вам не видать как своих ушей. А хорошие отношения и личная симпатия между Клиентом и коммерсантом значительно способствуют успеху переговоров.

Если переговоры не продвигаются из-за негативного отношения Клиента к Вашим сотрудникам, можно применить прием **«замена менеджера на Клиенте»**.

ПРИМЕР

Одна моя знакомая организация, занимающаяся продажей лицензионных компьютерных курсов, пыталась склонить к сотрудничеству крупное предприятие из структуры Газпрома. Решение вопроса упиралось в одного из руководителей средней руки организации-заказчика. Именно он решал, какие программы обучения заказывать, и представлял предложения на рассмотрение высшему руководству. Характер у него был мерзкий. На коммерческие предложения он смотрел с таким выражением лица, как будто ему подсунули редкую гадость, а на принесшего предложение коммерсанта — с явным неудовольствием.

Сначала с ним пробовала выстроить отношения коммерческий директор. Яркая, привлекательная, умная женщина, одна из сильнейших известных мне переговорщиков. Полгода усилий — результат нулевой.

Клиента передают начальнику отдела продаж. Мужик лет сорока, серьезный, строгий, с аналитическим складом ума. Прекрасно знает специфику. Очень опытный. Еще полгода переговоров — результат нулевой.

Клиента передают одной из сотрудниц отдела продаж. Возраст — чуть за тридцать, рыжеволосая; очень активная, опытная, в высшей степени корыстная. Еще девять месяцев переговоров — результат нулевой. Клиента помещают в резерв.

Еще через два месяца в отдел продаж приходит новая сотрудница. Молодая девушка, которая до этого работала в той же компании секретарем. Ей составляют начальную клиентскую базу, куда в числе прочих попадает тот самый «гиблый» Клиент.

На второй месяц ее работы с этим Клиентом начались продажи компьютерных курсов. И сразу — в крупных объемах.

Мне кажется, у данного Клиента шло инстинктивное отторжение всех коммерсантов. А молодая девушка этого отторжения не вызывала. Возможно, по отношению к ней у него сработало что-то вроде отцовского инстинкта.

Говорят, что эффективнее всего продажи идут у *прирожденных* коммерсантов. На самом деле тут все не так просто. Каждый переговорщик, как и любой человек, относится к тому или иному психотипу личности. Действительно, одни психотипы больше способствуют успеху в продажах, чем другие. Но здесь нет абсолютных плюсов или минусов: все зависит от ситуации.

Например, «целеустремленные» коммерсанты могут действовать весьма эффективно в переговорах с «целеустремленными» или «властными» Клиентами. А вот чтобы успешно вести переговоры с «предусмотрительными» Клиентами, «целеустремленным» нужно серьезно тренироваться и корректировать свой стиль продаж. Многие «целеустремленные» так и не могут научиться договариваться с «предусмотрительными» Клиентами. В этом случае имеет смысл передавать таких Клиентов «предусмотрительному» коллеге, у которого шансов договориться с «предусмотрительным» Клиентом все же больше.

«Властные-имиджевые» коммерсанты хорошо продают стильные, престижные, имиджевые товары и услуги. Блейр Сингер в своей книге «Собаки продаж» называет таких коммерсантов «пуделями». С продажей других, не имиджевых, товаров у «властных-имиджевых» дела обстоят плохо.

Считается, что «дружественные» коммерсанты — продавцы от Бога. Оказывается, это верно далеко не всегда. Их конек — переманить к себе Клиента, который в любом случае покупает *нечто*, и нужно лишь, чтобы он покупал это *нечто* именно у Вас. То есть, допустим, он в любом случае покупает металлопрокат тоннами. Вопрос, покупать или нет, перед ним не стоит. Вопрос только в том, *у кого* купить. Вот тут «дружественный» коммерсант очень эффектно может перетянуть Клиента на свою сторону.

Слабое место «дружественных» коммерсантов обнаруживается, когда нужно предложить Клиенту то, что он может купить, а может и не купить, — что-то новое, связанное с развитием

и инвестициями. Например, когда нужно предложить Клиенту приобрести новую производственную линию или построить ему систему финансового менеджмента. В таких продажах самое главное — *привести Клиента к принятию решения*. «Дружественный» коммерсант на это патологически не способен. *Заставить* Клиента что-то сделать он просто не в состоянии. И в подобных продажах он смотрится очень бледно.

Зато почти нет сомнений, что в любых продажах *худший* тип коммерсанта — «властный-доминирующий».

Исходя из всего сказанного имеет смысл отслеживать типажи коммерсантов Вашей команды еще на этапе отбора сотрудников. У меня есть специальный комплект анкет, который позволяет с высокой точностью определить, к какому типажу относится каждый из соискателей и чего от него можно ждать. Лучше проверить и сразу принять в команду подходящих сотрудников, чем потом долго и тщетно мучиться с неподходящими.

ПРИМЕЧАНИЕ

Вы можете прислать мне письмо по электронной почте, чтобы получить мой комплект анкет для отбора менеджеров по продажам (торговых представителей). Для этого прошу составить письмо **в точности** так, как описано ниже.

- Направьте письмо на адрес info@fif.ru.
- В поле «Тема» (Subject) вашего письма укажите: «*** К. А. Бакшту — анкеты конкурса».
- Напишите, что хотели бы получить комплект анкет для проведения конкурса.
- В тексте письма **обязательно** укажите Ваши Ф. И. О., должность, название и адрес компании, а также контактные телефоны с кодом города.

Если письмо будет оформлено правильно, я обязательно отправлю Вам комплект анкет. Если в письме не будет всей нужной информации, ответ не гарантируется.

Такое же предложение о предоставлении читателям анкет для конкурса я включил в свою первую книгу — «Построение отдела продаж с нуля до максимальных результатов» (ИД «Питер», 2006–2008). В результате к моменту написания книги «Большие контракты» больше 10 000 Компаний из России, СНГ и зарубежных стран прислали запросы и получили анкеты.

Итак, Вы полностью выявили круг лиц, принимающих решения. Теперь Вам необходимо встретиться с *каждым* из них, познакомиться, установить личный контакт.

После этого следует прощупать мнение *данного* ключевого лица о том, какие у Компании могут быть потребности в товаре или услуге, которые Вы предлагаете. У каждого из ключевых лиц может быть своя точка зрения относительно того, что нужно Компании. Точки зрения разных ключевых лиц могут не совпадать. В этом одна из основных сложностей продаж крупным корпоративным заказчикам. Если ключевые лица не могут договориться между собой о том, что нужно их Компании, не пройдет *ни одно* предложение. Поэтому одна из важнейших целей второго этапа переговоров заключается в следующем: выясняя точки зрения различных ключевых лиц и согласовывая с ними свои предложения, Вы должны привести эти точки зрения к общему знаменателю. Только тогда можно переходить к третьему этапу и дожимать сделку.

Однако интересы компании — еще не все. На самом деле интересы Компании — это миф, дымовая завеса. Важно, каковы *личные* интересы ключевых лиц. Ради чего им продвигать Ваше предложение? Что они получат *лично для себя*, если Ваше предложение будет принято?

Не следует думать, что личные интересы сводятся к банальным откатам. Наиболее распространенный личный интерес корпоративных руководителей — защита от рисков, что практически тождественно выражению «как бы чего не случилось».

Не очень-то получается увлечь такого Клиента грядущими перспективами. Зато полезно бывает напугать Клиента близкими неприятностями и форс-мажорами и убедить его принять Ваше предложение, чтобы защититься от этих рисков.

Другому Клиенту будет интересно принять Ваше предложение, чтобы поднять престиж своей Компании, а вместе с ним — свой собственный. Кому-то хочется заполучить за счет Компании новую игрушку. Кому-то греет душу, что благодаря Вашему предложению на бюджет *его* отдела будет дополнительно израсходовано 15 млн.

Наконец, есть Клиенты-карьеристы, которых интересует Ваше предложение, если оно способствует развитию их Компании и увеличению ее доходов. Эти достижения и результаты карьеристы хотят записать на свой счет, чтобы использовать их в дальнейшем подъеме по карьерной лестнице. Ирония в том, что в таком случае они будут действовать как раз в интересах Компании.

Так или иначе, Вам необходимо выяснить точку зрения каждого ключевого лица относительно того, в каких Ваших предложениях может быть заинтересована его Компания, и одновременно прощупать, в чем может заключаться его личный интерес, ради которого он будет продвигать Ваше предложение. После этого Вы сможете сделать предварительное предложение (пока без цен) и согласовать его в общих чертах с данным человеком.

Поскольку точки зрения нескольких ключевых лиц могут существенно различаться, Вам может потребоваться проводить встречи раз за разом, пока Вы не добьетесь своего. Ваша цель — прийти к общему предложению, предварительно согласованному с каждым из ключевых лиц. В лучшем случае каждое из них должно быть серьезно заинтересовано в Вашем предложении, активно поддерживать его и продвигать. Как минимум часть ключевых лиц должна поддерживать Ваше предложение,

остальные — сохранять нейтралитет. Только после этого можно переходить к *третьему этапу*.

Третий этап: предложение + + финальные переговоры

Вы многие месяцы обхаживаете крупного заказчика, проводите множество встреч с его ключевыми сотрудниками, обсуждаете и уточняете все детали предложения. Наконец Вы готовите окончательное предложение с ценами, отсылаете его заказчику по электронной почте — и тишина. На Ваше предложение — никакой реакции. Вы пытаетесь связаться с Клиентом сами. По телефону с Вами общаются неохотно, встречаться не хотят. Что происходит с Вашим предложением, непонятно. Через некоторое время Вы узнаете, что контракт достался конкурентам.

Какая грустная история! И как часто происходят такие истории! Причем винить в том, что контракт потерян, Вам остается лишь себя. А чего Вы ожидали? Как только Клиент получает от Вас предложение с ценами, Вы ему больше не нужны. Он кинет Ваше предложение в папку с предложениями от других таких же простофиль, как Вы. Скорее всего, после этого для Вашего предложения все будет кончено. А контракт получит Ваш конкурент, который *лично* привезет свое предложение Клиенту и на месте обо всем с ним договорится.

Представьте себе еще одну привычную картину. Вы ведете переговоры с руководителем среднего звена. Обсудили финансовые условия, уточнили все нюансы, после чего он говорит: «Теперь я представлю Ваше предложение на рассмотрение руководству». Через неделю он сообщает, что Ваше предложение не прошло: «Я-то был за, но трое других — против, а директор прислушивается к их мнению».

А чего Вы ожидали? Вы опять загробили свое предложение своими же руками. Эти трое ключевых лиц Вас в глаза не видели. Личные отношения Вы с ними не выстроили, и доверия к Вам у них нет. Предложение с ними не согласовано. Их точка зрения на то, что нужно Компании, в предложении не учтена. Более того, их точка зрения может быть прямо противоположна Вашему предложению. Да и непонятно, ради каких личных интересов они должны его поддержать. Скорее всего, Ваше предложение им совершенно неинтересно, вот они и выкинули его в мусорную корзину.

Опять же неизвестно, как представлял Ваше предложение сотрудник, с которым Вы его обсуждали. Наверняка Вы представили бы свое предложение значительно лучше. Например, мог ли этот сотрудник достойно ответить на каверзные вопросы, которые задавали другие участники совещания? Никаких шансов! Практически любое предложение обречено на провал, если его представлять Клиенту таким образом.

Как наиболее эффективно представить предложение Клиенту, чтобы вероятность успеха была максимальной?

- Предложение нужно согласовать со всеми ключевыми лицами *заранее*.
- Необходимо собрать весь круг влиятельных и решающих лиц со стороны заказчика вместе, чтобы согласовать нюансы предложения и финансовые условия со всеми одновременно. И они точно могли бы принять Ваше предложение прямо там, на месте.
- Представлять свое предложение должны Вы сами, а не кто-то из сотрудников заказчика. Впрочем, их поддержка Вам не повредит. Но Вы должны лично участвовать в этой ключевой фазе переговоров от начала до конца.
- У Вас должно быть в запасе достаточно времени, чтобы довести переговоры до принятия решения и на месте «дожать» сделку.

- И уж тут «*дожимайте*»! Сразу же сделайте максимум возможного, чтобы зафиксировать достигнутую договоренность. Выпишите счет, подпишите договор или хотя бы договор о намерениях, наконец, возьмите первый транш наличными на месте, если ситуация позволяет и у Вас хватит решимости. В общем, сделайте все, что в Ваших силах. Тогда, как бы ни обернулась ситуация, сожалеть будет не о чем.

Раз именно такая схема завершающей стадии переговоров наиболее эффективна, значит, к ней мы и будем стремиться.

Чтобы представить Ваше предложение и «дожать» сделку подобным образом, необходимо организовать встречу, в которой со стороны заказчика участвовал бы *кворум* ключевых лиц, то есть все влиятельные и решающие лица, необходимые и достаточные для принятия решений, включая финансовые.

Опытный переговорщик может при организации такой встречи набрать себе дополнительные очки. Понятно, что на встрече должны присутствовать все ключевые лица, без которых принятие данного решения не обойдется. Однако если в Компании-заказчике есть влиятельный сотрудник, который не входит в кворум, но поддерживает Вас, почему бы его не пригласить на это совещание? Наконец, что делать, если кто-то из ключевых лиц весьма негативно относится к Вашему предложению? Можно назначить совещание на то время, когда этот сотрудник будет в отъезде или в отпуске. Главное, чтобы в случае его отсутствия по объективным причинам решение могло быть принято и без него.

Итак, кворум собран и встреча началась. Сначала необходимо еще раз представить окончательный вариант Вашего предложения. Пока без цен. Озвучив предложение, Вы должны утвердить его *персонально с каждым участником кворума*.

Когда предложение без цен согласовано и утверждено, встает следующий вопрос — хватит ли времени для финальных

переговоров о цене и «дожима» сделки? Если хватит — хорошо, идем дальше. Если времени явно недостаточно — переносим обсуждение на следующую встречу и здесь же на месте ее назначаем, пока все ключевые лица в сборе.

Переговоры по цене и «дожим» сделки я рекомендую проводить по моей авторской технологии **«Финальная стадия переговоров»**, подробно описанной в главе 6 данной книги. Я разработал эту эксклюзивную и весьма эффективную технологию после семнадцати лет постоянных переговоров и продаж, а затем еще несколько лет оттачивал ее и совершенствовал. Если Вы хотите овладеть этой технологией на практике, ее можно получить на одном из моих тренингов «Большие контракты».

Вы пришли с Клиентом к соглашению и ударили по рукам? Это еще ничего не значит. Во всяком случае, это еще не продажа. Вся наша работа — говорильня, а весь ее результат — бумага. Договоры, акты, накладные, счета-фактуры… Чтобы совершилась продажа, необходимо не только подписать договор и выставить счет. Необходимо выжать из Клиента оплату и получить документальное подтверждение, что деньги пришли. Обычно это строка в банковской выписке.

Новичок может думать, что, раз деньги пришли, продажа произошла и сделка состоялась. Более опытный коммерсант знает: необходимо лично контролировать сделку, чтобы убедиться, что обязательства перед Клиентом исполнены полностью, и чтобы получить документальное подтверждение их исполнения, например акт выполненных работ. Второе не менее важно.

После этого коммерсант-середнячок вздыхает с облегчением. Слава Богу, все закончилось! Сделка завершилась успешно!

А настоящий профессионал знает, что самый важный этап его работы с Клиентом только начинается. Тот этап, который

приносит прибыль и сверхприбыль Компании. То, ради чего и была проделана вся предыдущая работа. Это:

- последующие и повторные продажи;
- рекомендации других потенциальных Клиентов.

Мораль:
когда Вы договорились с Клиентом
и ударили по рукам — это еще не Ваш Клиент.
Когда Вы подписали с ним договор
и выставили ему счет — это еще не Ваш Клиент.
Когда он сказал, что заплатил Вам, —
это еще не Ваш Клиент.
Когда к Вам поступили его деньги —
это все еще не Ваш Клиент.
Когда Вы получили
документальное подтверждение,
что обязательства перед Клиентом
исполнены полностью,
у Вас может закрадываться подозрение,
что это Ваш Клиент.
Но только если после этого
Клиент заплатил Вам еще раз,
подозрение может перерасти в уверенность.

ГЛАВА 2

Цена вопроса: переговоры о цене

Как бы замечательно ни шли переговоры с Клиентом, пока Вы не договоритесь о цене — сделки не будет.

Неудивительно, что в начале переговоров о цене многих охватывает настоящий мандраж. Какую цену выставлять изначально? Высокую, чтобы потом было куда падать? А если Клиент прекратит переговоры, как только услышит слишком высокую цену? Или, может быть, сразу выставить выгодную для Клиента цену? Но тогда уменьшится маржа. И что делать, если Клиент захочет существенную скидку от этой уже сниженной цены? Маленькая скидка его может не устроить, а дать большую — значит работать на уровне рентабельности или даже себе в убыток. И работать в убыток не хочется, и потерять Клиента не хочется. А как быть с предложениями конкурентов? Вы называете свою цену, а сами думаете: вдруг конкуренты назвали цену ниже? А ведь контракт, наверное, получит тот, кто предложил самую выгодную цену?

«Дешевле — значит, должны купить»

Это убеждение очень широко распространено среди российских предпринимателей, которые инстинктивно считают, что лучше покупают *более дешевое*. Поэтому они недоумевают: «Я продаю дешевле, а конкуренты — дороже. Почему же у них покупают, а у меня нет?»

Есть определение *эластичного* рынка. Рынок эластичный, если на рынке в целом действует обратная взаимосвязь спроса на товар и его цены. То есть более дешевые товары покупают в большем количестве, а более дорогие — в меньшем.

Считаете ли вы, что рынок России в целом эластичный? Давайте проверим.

ПРИМЕР 1

Личный автотранспорт. Затраты на покупку автомобиля — одни из самых больших затрат, осуществляемых из собственного кармана. Поэтому все закономерности взаимосвязи спроса и цены должны проявляться особенно явно.

Какой автомобиль из тех, которые до последнего времени находились в массовом производстве и которые до сих пор несложно купить, самый дешевый? Возможно, его название даже не придет Вам в голову. Это… «Ока». Допустим, рынок эластичный. Тогда больше всего *по количеству* из всех личных автомобилей должны покупать именно «Оку».

Теперь проведите следственный эксперимент: выгляните на улицу и в течение пяти минут считайте все стоящие и проезжающие машины. Сколько Вы насчитали автомобилей «Ока»?

Заметим, что, если рынок эластичный, он должен быть эластичным везде вне зависимости от покупательной способности населения. То есть «Ока» должна быть самым популярным личным автомобилем как в Урюпинске, так и в Москве.

ПРИМЕР 2

Пиво. Если рынок эластичный, то пиво стоимостью 9–13 рублей за бутылку 0,5 л должно быть постоянным лидером продаж. Пиво стоимостью 15–25 рублей за бутылку должно продаваться в меньшем объеме. И уж совсем малый объем продаж (в литрах) должен быть у пива стоимостью 30 рублей и выше за бутылку 0,5 л. Однако мы все знаем пиво, которое в момент выхода на рынок стоило 34–45 рублей за бутылку 0,33 л и вскоре стало одним из лидеров продаж как по объему, так и по обороту. Это «Тинькофф».

Как спрос зависит от цены

Истинная взаимосвязь между ценой на товар и спросом на этот товар — **закон взаимосвязи спроса и цены** — такова.

Больше покупают
не самое дешевое,
и не самое дорогое.
Покупают самое дорогое из того,
что могут себе позволить.

Этот закон действует всегда, когда приобретают что-либо для собственного потребления — лично для себя или для своей компании. Он часто действует и в ситуациях, когда потребление будет опосредованным.

ПРИМЕР

Когда строят «экономичное» жилье, стройматериалы могут использовать любые — лишь бы подешевле. А когда строят элитное жилье, материалы выбирают должного качества; в окна сразу ставят стеклопакеты. И это не из человеколюбия и не от желания сделать подарок будущим жильцам за счет строителей. Просто без стеклопакетов эти квартиры не удастся продать по такой стоимости за метр, на которую рассчитывают строители.

Когда покупательная способность близка к нулю, наибольшим спросом пользуются самые дешевые товары и услуги. Но когда покупательная способность увеличивается в несколько раз, это не означает, что начинают покупать в несколько

раз больше самых дешевых товаров и услуг. Это означает, что начинают покупать товары и услуги, в несколько раз более дорогие. Такая тенденция дополнительно усиливается за счет инстинктивного предположения большинства покупателей о том, что **качество = цена**. То есть из двух сравниваемых товаров более качественным считается тот, что дороже.

Поэтому, когда денег совсем мало, а машину очень хочется, покупают «Оку» или поезженную «шестерку» (ВАЗ-2106). Когда денег становится значительно больше, не покупают тридцать автомобилей «Ока» — покупают один «Лексус».

ПРИМЕЧАНИЕ

На момент написания этой книги (2008 год) покупательная способность в России явно и ощутимо идет вверх. Причем как у частных лиц, так и у корпораций. Это означает, что многие предприниматели, по старинке ориентирующиеся на торговлю самым дешевым товаром, сами копают могилу своему бизнесу.

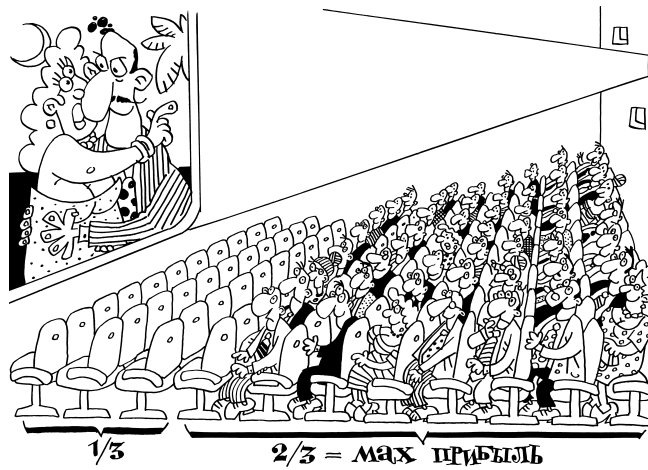
Принцип кинотеатра

В маркетинге есть классическая «задача кинотеатра». Представьте, что Вы арендуете кинотеатр. Затраты на аренду зала и прокат фильма фиксированные, они не зависят от количества зрителей в зале. Какую цену на билет нужно поставить, чтобы получить наибольшую прибыль за сеанс?

Если Вы поставите низкую цену на билет, все места в зале будут заполнены. Но часть зрителей могла бы заплатить за билет существенно дороже, чем Вы с них взяли. Это недополученная прибыль.

Если же Вы поставите более высокую цену за билет, часть мест в зале останутся свободными. Но за каждый проданный билет Вы получите больше. Так какую цену выгоднее поставить: высокую, когда при более дорогих билетах часть мест будет свободна, или низкую, при которой все места в зале будут заняты?

Ответ на «задачу кинотеатра» известен и доказан математически. Чтобы получить от продажи билетов максимальную прибыль, **нужно установить цену, при которой зал будет заполнен на две трети**.



Из этого можно сделать важный практический вывод. Многие организации стремятся полностью распродать все товары или услуги, которые в состоянии произвести. Например, фабрика может производить 15 тыс. костюмов в месяц. Значит, цель отдела продаж — ежемесячно продавать эти 15 тыс. костюмов. Или другой пример: рекламный еженедельник, в котором 16 полос. Здесь цель отдела продаж — ежемесячно продавать столько рекламы, чтобы заполнить эти 16 полос. Не так ли?

Не так. Предположим, Ваш отдел продаж из недели в неделю полностью заполняет рекламой 16 полос еженедельника. Тогда по аналогии с «задачей кинотеатра» это означает, что *цена на рекламу в Вашем еженедельнике занижена*. Да, Вы продаете всю рекламную площадь, которая у Вас есть. Но при этом Вы получаете меньше прибыли, чем если бы продавали рекламную площадь не полностью, но по более высокой цене. Какую стоимость рекламы следует установить, чтобы прибыль была максимальной? Такую, при которой Ваш отдел продаж, работающий на полную мощность, ежемесячно продавал бы под рекламу две трети площади еженедельника или чуть больше. При этом Ваши действия по усилению продаж должны быть направлены на то, чтобы повысить процент площади, продаваемый под рекламу. Но когда Вы начнете продавать под рекламу 90 % площади еженедельника или больше, нужно решать, что делать дальше. Вы можете либо повысить цену на рекламу — процентов на 10–20, либо увеличить количество полос. Оптимально делать это «зигзагом». Сначала увеличиваем количество полос, при этом процент площадей, занятых рекламой, автоматически снижается. Потом усиливаем продажи и опять доводим объем площадей, занятых рекламой, примерно до 90 % общей площади еженедельника. Затем поднимаем цены. Скорее всего, процент площади, занятой под рекламу, при этом понизится. Если при подъеме цен доля площадей, занятых под рекламу, особо не уменьшится, значит,

Вы все предыдущее время сидели «ниже рынка» и Ваши цены были просто-напросто занижены. Но обычно при повышении цен объем продажи рекламы несколько снижается. Дальнейшее усиление продаж должно быть направлено на то, чтобы увеличить объем площадей, продаваемых под рекламу, — уже по новой, повышенной цене. Потом опять увеличиваем количество полос, и так раз за разом. По этой схеме можно существенно повысить доход от рекламного издания всего лишь за год.

Технический вопрос: чем занять остаток площади, который не удалось продать под рекламу? Разумеется, его можно заполнить подходящими по тематике статьями или социальной рекламой. Но еще лучше использовать эти площади под размещение рекламы на бартер, включая бартер на рекламу Вашего издания в других СМИ. В результате Вы рекламируете их, они — Вас и Вам будет легче продавать рекламу по более высокой цене.

Продажа дорогих и эксклюзивных товаров и услуг

Продажа дорогих и эксклюзивных товаров и услуг — отдельная тема. Вы с самого начала должны четко понимать, что переговоры здесь в принципе ведутся не так, как при продаже *бюджетных* или *экономически выгодных* товаров и услуг. В переговорах с Клиентами Вы должны раз и навсегда забыть и ни в коем случае не произносить такие слова, как «недорого», «дешево» или «экономически привлекательное предложение». **При продаже дорогих и эксклюзивных товаров и услуг именно высокая цена является конкурентным преимуществом.**

ПРИМЕР

«Мерседес» в начальной комплектации может стоить, к примеру, от 30 тыс. евро, а «роллс-ройс» — от 100 тыс. Причем, скорее всего, не евро, а фунтов.

Какая машина технически более совершенна? Вполне вероятно, «мерседес». Знаете, что пишут в техническом паспорте «роллс-ройса»?

«Если Ваша машина сломалась, *Ваш водитель знает, что делать*». Перевожу: ты «роллс-ройс» купил или не «роллс-ройс»? Если ты купил «роллс-ройс», значит, должен был купить и водителя. В комплекте.

А сколько лошадиных сил у «роллс-ройса»? Знаете, какая мощность двигателя указана в его техническом паспорте? *«Enough» — «достаточная»*. Если ты купил «роллс-ройс», то успокойся уже: какая тебе еще мощность двигателя?

А что было бы, если бы «роллс-ройс» можно было купить от 30 тыс. евро? Смеетесь, что ли? «Роллс-ройс» от 30 тыс. евро — кому он нужен?

Этот принцип дополнительно усиливается мнением большинства потребителей, что:

КАЧЕСТВЕННО = ДОРОГО.

На самом деле далеко не всегда это так. Бывают случаи, когда это правило в корне неверно. Но и здесь не все просто.

ПРИМЕР

Сравним два мотоцикла — «Харлей-Дэвидсон» и «Хонду» любой последней массовой модели.

Какой из этих двух мотоциклов совершеннее технически? Конечно, «Хонда». А какой дороже? Конечно, «Харлей-Дэвидсон».

Теперь вопрос на засыпку: если «Харлей» во много раз дороже «Хонды», технически менее совершенен и значительно прожорливее, значит ли это, что с выходом на рынок «Хонды» продажи «Харлеев» упали до нуля?

Именно поэтому на ранних стадиях переговоров о цене уместно задать Клиенту вопрос:

«Иван Иванович,
что для Вас важнее:
экономия или качество?»

От ответа на этот вопрос зависит, какое предложение Вы будете дальше делать Клиенту. Возможны следующие варианты.

1. **«Качество».**
   Можно начинать предложения с наиболее серьезного (и самого дорогого). И уж точно *дешевое не предлагать*!
2. **«Экономия».**
   Здесь, скорее всего, надо предлагать что-то поскромнее и подешевле. Однако этот ответ может быть также ухищрением Клиента, своеобразным переговорным маневром. Вы должны чувствовать: действительно ли Клиент не слишком обеспечен, или он проверяет Вас «на вшивость».
3. **«И экономия, и качество».**
   А вот это чистой воды «разводка» со стороны Клиента! Ваша правильная реакция может быть такой: «Иван Иванович, мы же с Вами взрослые люди и понимаем, что хорошее дешевым не бывает. Так что же для Вас важнее: экономия или качество?»
4. **«Меня интересует качество по приемлемой цене».**
   Здесь, напротив, Клиент дает нормальный, позитивный ответ. Ему не нужен самый дешевый из возможных вариантов, и, скорее всего, он не готов платить за самый дорогой. Ему

нужен какой-то средний вариант, где при приемлемом качестве он не будет переплачивать за бренд.

Две цели переговоров: у коммерсанта и у Клиента

Отдельный (и очень важный) вопрос: на каком этапе переговоров уместно озвучивать цену? Казалось бы, о чем тут думать? Клиент спросил, сколько стоит, мы сказали — все просто.

Действительно, все просто. Только каждый опытный переговорщик знает, как просто срываются переговоры именно в этом месте. Как только Клиент узнает цену, переговоры быстро сворачиваются. Клиент берет тайм-аут и уходит на «вечное обдумывание». В чем же дело?

Дело в том, что на переговорах коммерсант и Клиент преследуют совершенно разные тактические цели. В консультативных продажах, когда речь не идет о манипуляциях и агрессивном сбыте, цель коммерсанта — взаимовыгодное сотрудничество. В процессе переговоров он знакомится с Клиентом, устанавливает и развивает с ним личный контакт, выявляет его потребности и в результате предлагает именно то, что нужно Клиенту. Цель коммерсанта: заключить контракт на взаимовыгодных условиях, получить деньги, исполнить обязательства перед Клиентом так, чтобы тот остался доволен, после чего выйти на последующие продажи и выстроить с Клиентом долгосрочное сотрудничество.

Цель Клиента: узнать всю ключевую информацию, после чего уйти на «вечное обдумывание».

Многие коммерсанты с самого начала переговоров стараются как можно больше рассказать Клиенту о своей компании и предложениях. Теперь Вы видите, что такой подход в корне

неверен: коммерсант еще даже не знает, что Клиенту нужно, а Клиент уже получил от него практически все, что хотел. Осталось спросить цену и, как только она будет названа, «сделать ручкой»: «Прощай, недалекий коммерсант, мы с тобой не увидимся больше!».

Блеск и нищета прайс-листов

Отдельный разговор о прайс-листах. В старые времена многие Компании пытались делать продажи с помощью массовой рассылки прайс-листов. Прайс-листы и типовые коммерческие предложения пачками отправлялись по факсу. Торговые представители носились между розничными точками потенциальных Клиентов и в каждом магазине старались прорваться к директору, администратору или закупщику. Дальнейший сценарий был примитивен: «Добрый день! Я Иван Петров, торговый представитель оптовой Компании "Абвгд-Трейд". Наша Компания продает такую-то продукцию. Разрешите оставить Вам наш прайс-лист?»

Конечно, прайс-лист разрешат оставить. Как по этому поводу говорил один наш партнер — директор магазина: «За день ко мне приходят от семи до пятнадцати торговых представителей. Все они похожи друг на друга как две капли воды. Говорят одно и то же. Все хотят оставить свой прайс-лист. Надоели они мне до смерти! За неделю их прайс-листы собираются в стопку во-о-от такой толщины. — Показывает руками — получается сантиметров тридцать. — В конце недели я эту стопку выбрасываю».

То же самое происходит с массовой рассылкой типовых коммерческих предложений.

ПРИМЕР

Рассказывает наш партнер — владелец компании, занимающийся производством скобяных изделий:

— Компания у нас производственная, офис небольшой. Секретарши у меня сроду не было, факс стоит в моем кабинете. Поэтому звонки компаний, предлагающих разные семинары и тренинги, я обычно принимаю сам.

Они обычно говорят: «У нас состоится такой-то семинар. Замечательный семинар! Хотите принять участие?»

Я отвечаю: «Мы подумаем».

Тогда они говорят: «Давайте мы Вам сбросим анонс семинара по факсу. Переключите, пожалуйста, на факс!»

Я отвечаю: «Вы уже на факсе. Стартуйте!»

Они запускают передачу факса. Я же, чтобы сэкономить бумагу, сразу после начала приема нажимаю «сброс». На другой стороне анонс семинара быстро проезжает сквозь аппарат.

Когда передача заканчивается, они опять поднимают трубку и спрашивают: «Как прошел факс?»

Я отвечаю: «Великолепно!»

Чем *на самом деле* вызвано желание рассылать прайс-листы и коммерческие предложения, вместо того чтобы вести переговоры? *Коммерческим страхом.* Или, что то же самое, *страхом перед Клиентами*.

Коммерсант боится Клиентов. Боится отказов. Он думает: «Дай-ка я разошлю много прайс-листов и коммерческих предложений. Если Клиенты заинтересуются, то сами позвонят и сделают заказ. И при этом лично мне никто отказывать не будет!»

Это самообман. **Если Вы сами боитесь продавать Клиенту, то почему ему должна продать жалкая бумажка, написанная Вами?**

Худшее, что можно сделать с Клиентом в начале переговоров, — это вручить ему прайс-лист. Напоминаю: Клиент хочет получить от Вас необходимую информацию, после чего уйти на «вечное обдумывание». Ваш прайс-лист как раз и дает ему информацию — необходимую и достаточную. Если Клиент получил Ваш прайс-лист, зачем вообще с Вами дальше раз-

говаривать? При этом прайс-лист в худшем случае выкинут в мусорку, а в лучшем — положат в стопку из сорока прайс-листов других Компаний. Таких же, как Ваша. Ну и каковы шансы, что в результате Клиент что-то у Вас купит?

Пока Ваш прайс-лист лежит у Клиента, у него нет никаких оснований с Вами общаться. Все наиболее важное он о Вас уже знает. Более того, у Клиента нет оснований общаться не только с Вами, но и с любым коммерсантом Вашей Компании. Фактически из-за массовой рассылки прайс-листов Клиенты просто-напросто «запарываются», и «реанимировать» их впоследствии будет весьма проблематично.

Интервальные прайс-листы

Знаете, как легче всего «запороть» Клиента, который сам звонит в Вашу Компанию?

ПРИМЕР

Клиент: Добрый день! Почем у Вас гипсокартон?
Сотрудник: Сто сорок рублей за лист.
Клиент: Спасибо! (Вешает трубку.)

У Клиента список из тридцати Компаний, торгующих строительно-отделочными материалами. Он их все обзванивает, узнает стоимость гипсокартона и напротив названий фирм в столбик выписывает цены.

В подобной ситуации любая конкретная цена, названная продавцом, — проигрыш переговоров. Если цена высокая, Клиент точно не будет перезванивать. Если цена средняя, Клиент не будет перезванивать все равно. Зачем, если есть предложения по более низкой цене? А если цена низкая,

значит, маржа уже ни к черту. При этом низкая цена еще не гарантирует, что Клиент по ней купит. Клиент вполне может начать торговаться, чтобы сбить цену еще ниже.

Как же быть? Рассмотрим эту ситуацию на примере одного из наших партнеров, который в числе прочего торгует гипсокартоном. Историю рассказала ее героиня, принимавшая звонок Клиента и потом делавшая ему продажу, на одном из моих тренингов «Большие контракты».

ПРИМЕР

Входящий звонок Клиента. Голос у Клиента суровый, недовольный, сам он, похоже, «властно-доминирующий».

Не здороваясь:

— Почем у Вас гипсокартон?

— Добрый день! Компания «XXX», Анна. В зависимости от условий и объемов поставки гипсокартон у нас может стоить от девяноста до двухсот рублей за лист.

— Девушка, что за ерунду Вы говорите? Вы вообще понимаете, что такое гипсокартон?

— Конечно, поскольку я продаю гипсокартон уже много лет. У нашей Компании большой опыт в поставках гипсокартона, на основании которого были разработаны различные условия, в соответствии с которыми гипсокартон у нас может стоить от девяноста до двухсот рублей за лист.

— Все равно не говорите ерунды! Нигде в Самаре гипсокартон не стоит дешевле ста тридцати рублей за лист!

— В целом Вы правы. Но у нас очень длительные и серьезные отношения с производителями. Можно сказать, эксклюзивные. Именно поэтому у нас гипсокартон может стоить в зависимости от условий поставки от девяноста до двухсот рублей за лист.

— У Вас гипсокартон KNAUF?

— Да, KNAUF.

— Ладно… (Пауза.) Так где Вы находитесь?

Через день Клиент приехал и купил гипсокартон. По сто тридцать рублей за лист. Конечно, он мог купить его и по девяносто рублей за лист. Только тогда пришлось бы купить не менее двух составов гипсокартона с самовывозом с завода.

На этом примере мы видим, как в переговорах применяется прием **интервального прайс-листа**. Суть приема в том, чтобы вместо конкретной цены назвать интервал цен. Необходимо заинтересовать, заинтриговать Клиента этим интервалом и, используя интерес как рычаг, договориться с Клиентом о личной встрече — либо о Вашем визите к нему, либо о его приезде в Ваш офис/магазин/салон.

Интервалы могут строиться по-разному. В данном примере применяется классический интервал *от невозможно низкой до невозможно высокой цены*. Такие интервалы строятся исходя из двух правил.

- Ни у кого на рынке не должно быть более низкой цены, чем Ваша самая низкая цена, и более высокой цены, чем Ваша самая высокая цена. Как это выяснить? Очень просто. Составьте список Ваших коллег по бизнесу (то есть Компаний-конкурентов), с этим списком сядьте на телефон и, притворяясь Клиентом, обзвоните все Компании, чтобы выяснить их цены. Это может сделать Ваш сотрудник, которого конкуренты еще не узнают по голосу.
- У Вас должно быть готово предложение и для самой низкой, и для самой высокой цены. Оно должно быть реальным: если Клиенты на него пойдут, Вам должны исполнить контракт, причем с прибылью. Но оно не обязано быть чрезмерно реалистичным: Вы же не рассчитываете, что Клиенты станут покупать у Вас по нереально низкой или нереально высокой цене? В предыдущем примере, если бы заказчик закупил два состава гипсокартона или больше самовывозом с завода, при цене девяносто рублей за лист контракт

был бы прибыльным. А при каких условиях гипсокартон стоил бы двести рублей за лист? В эту стоимость заложен бюджет на продвижение. Пятьдесят рублей из двухсот потом возвращаются заказчику. На рекламу, или на… ну, Вы понимаете.

Дальше предоставим дело человеческой жадности. Клиент отлично понимает: раз гипсокартон стоит не дешевле ста тридцати рублей за лист, значит, именно столько он стоит. *Но… вдруг все-таки удастся купить его по девяносто рублей за лист?* Здесь главное заманить Клиента к себе, чтобы он приехал к Вам в салон. А там уже все будет зависеть от того, удастся ли Вам с этим Клиентом договориться.

От Вас потребуются опыт и выдержка. Если Вы раскроете Клиенту все условия по телефону, вместо того чтобы выманить его на личную встречу, — Вы точно так же проиграете переговоры.

Понятно, что хитрый Клиент может позвонить Вам не один раз в надежде нарваться на более сговорчивого сотрудника, который все расскажет по телефону. Поэтому при использовании таких продвинутых технологий, как интервальные прайс-листы, необходима слаженная работа всей команды. Если хотя бы один Ваш сотрудник будет сообщать Клиентам всю информацию по телефону, вместо того чтобы вытаскивать их к Вам в гости, — Ваши усилия пойдут насмарку. Не лучше будет, если при звонках Клиентов разные сотрудники будут называть разные цены или интервалы цен.

Поэтому для правильного применения технологии нужно разработать сводный интервальный прайс-лист. Абсолютное большинство Клиентов при звонках спрашивают цены всего на несколько десятков ключевых позиций (вариант: в каждой товарной категории есть несколько ключевых позиций). Именно из таких ключевых позиций составляется сводный интервальный прайс-лист, после чего он распечатывается в нескольких

экземплярах и кладется рядом с каждым телефоном, по которому могут поступать входящие обращения Клиентов. Позже, если интервальный прайс-лист нужно скорректировать, Вы вносите изменения в исходный файл, распечатываете нужное количество экземпляров и везде меняете старую версию на новую. Поэтому в каждой версии интервального прайс-листа стоит указывать дату, когда она была подготовлена.

Интервальные прайс-листы хорошо применять и против тех хитрых Клиентов, которые специально звонят и просят прислать им Ваш прайс-лист. Понятно, что они собирают прайс-листы с кучи Компаний, чтобы потом надергать выгодных для себя цен. Высылайте интервальный прайс-лист — и Ваши цены наверняка окажутся самыми низкими из тех, которые соберет Клиент! Правда, одновременно Ваши же цены будут и самыми высокими. Весьма вероятно, что обуреваемый жадностью Клиент позвонит Вам, чтобы выяснить, каковы же на самом деле Ваши цены. А там уж дело за Вами, чтобы договориться с ним о личной встрече!

Сейчас я расскажу, как прием интервального прайс-листа был эффективно использован против меня самого.

ПРИМЕР

Несколько лет назад я впервые в жизни покупал диктофон. Надо сказать, что к тому моменту я разбирался в диктофонах, как свинья в апельсинах. Но деваться было некуда, поэтому я составил список магазинов и салонов, где могли продаваться диктофоны, уточнил их телефоны и стал обзванивать.

Довольно скоро выяснилось, что широкий выбор моделей представлен всего в двух салонах — «ААА» и «БББ».

Салон «БББ» специализировался на системах безопасности. В числе прочего он предлагал неплохой выбор диктофонов различных моделей стоимостью от 2600 до 7800 рублей.

А самое главное — в салоне «БББ» работали классные эксперты. После двадцатиминутной консультации с их специалистом по телефону я начал немного ориентироваться в диктофонах. Оказалось, что диктофон обязательно нужно опробовать на запись. Причем не только тогда, когда он находится непосредственно у Вашего рта, а Вы что-то диктуете. Нужно записать голоса в помещении с расстояния полутора-двух метров и потом проверить, хорошо ли при воспроизведении слышен Ваш голос и голос Вашего собеседника и не забивает ли голоса окружающий шум. В общем, эксперты Компании «БББ» произвели на меня наилучшее впечатление.

После этого я позвонил в Компанию «ААА». С их сотрудницей у меня состоялся следующий разговор.

— Добрый день! Вы позвонили в справочную службу Компании «ААА». Чем могу быть Вам полезна?

— Здравствуйте! Скажите, а у Вашей Компании имеются в продаже диктофоны?

— Одну минутку, сейчас я проведу поиск по базе… Да, у нас имеется в продаже несколько десятков моделей диктофонов. Записывайте: Aiwa, модель такая-то, 1600 рублей; Sony, модель такая-то, 1850 рублей (далее она перечислила еще несколько моделей стоимостью до 4500 рублей); еще около 20 моделей стоимостью от 4500 рублей; и самый дорогой — NEC, модель такая-то стоимостью 15 800 рублей.

Разнообразие вариантов меня, конечно, впечатлило. Думаю: нужно двигаться дальше. Беру для примера какую-то модель средней стоимости и спрашиваю:

— Скажите, а у этой модели «Самсунга» какая максимальная продолжительность записи?

— Вы позвонили в справочный центр Компании «ААА». У меня в базе данных есть информация о наличии моделей и их стоимости. Информацию о конкретных технических характеристиках Вам могут предоставить наши эксперты-

консультанты. Для этого Вам нужно посетить один из наших салонов. Давайте уточним, какой из салонов находится ближе всего к Вам.

Мы, конечно, уточнили. А теперь вопрос на засыпку: в какую из этих Компаний я отправился в первую очередь?

Разумеется, в Компанию «ААА». Я рассудил так: приду в их салон, посмотрю, какие у них есть модели диктофонов. При необходимости позвоню в Компанию «БББ», сравню модели и цены. Затем либо куплю диктофон на месте, либо поеду в салон «БББ» и куплю диктофон там.

А теперь следующий вопрос: где в результате я купил диктофон?

Конечно, в «ААА». Я человек занятой, лишнее время мне тратить лень. Уж если я попал в салон «ААА» и там найдется более или менее приемлемая модель диктофона, ни в какой «БББ» я тащиться не буду.

Самое смешное, что консультант в салоне «ААА» оказался не очень профессиональным. Полбеды, что он продал мне более дешевую модель диктофона, чем я был готов купить. Беда, что микрофон у этого диктофона все-таки оказался слабоват. А ведь я мог купить модель подороже с микрофоном, который меня полностью устроил бы! Вот Вам еще один пример того, что коммерсант **никогда не должен экономить деньги за Клиента**. В результате следующий диктофон я покупал уже не в «ААА», а в «ССС». И все же, невзирая на слабый уровень консультанта, сама схема интервального прайс-листа сработала весьма эффективно.

Отдельный разговор о салоне «БББ». Его эксперт потратил на меня 20 минут, продемонстрировал высокий профессионализм сотрудников салона… И в результате вероятность покупки мною диктофона в салоне «БББ» резко снизилась.

Почему? У консультанта и у меня разные цели. Как только я достиг своей цели (получил необходимую информацию),

консультант потерял возможность реализовать свою цель — продать. Что следовало сделать консультанту салона «БББ»? Ему стоило начать консультацию по телефону, продемонстрировать свой профессионализм, заинтересовать меня, после чего под любым предлогом прервать консультацию и объяснить, что лучше все рассказать и показать на месте. После этого он должен был не просто пригласить меня в салон, а пригласить в салон *лично к себе*, то есть договориться, в какое время я смогу подъехать, чтобы именно этот консультант меня встретил и на месте решил со мной все вопросы. Вот так куется победа!

Спецтехнологии продаж на входящем потоке

При обработке входящего обращения Клиента у коммерсанта могут быть две главные цели.

- Цель-минимум — получить контактную информацию о Клиенте: имя, телефоны и т. д. Если информация получена, в будущем Вы сможете прорабатывать этого Клиента, используя любые технологии активных продаж.
- Цель-максимум — договориться с Клиентом о встрече: либо о выезде к нему, либо о его визите к Вам. Встреча считается назначенной, если точно определены день, время и место встречи.

Если ни одна из этих двух целей не достигнута, Вы смело можете считать, что входящий звонок «запорот» и Клиент потерян. И в абсолютном большинстве случаев Вы будете недалеки от истины. Конечно, есть шанс, что Клиент сначала обзвонит тридцать Компаний, а потом перезвонит именно

Вам. Думаю, Вы и сами прекрасно понимаете, насколько невелика вероятность этого события.

Просто, не так ли? Конечно, в реальности все гораздо сложнее. Если Вы прямо спросите Клиента, какие у него контактные телефоны, не факт, что он сразу их выложит. Многие Клиенты при входящем звонке и имя-то свое стесняются называть. Получить контактную информацию Клиента нелегко, и еще сложнее — назначить с ним встречу.

Лобовой подход здесь ничего не даст. Требуется специальная технология, чтобы нужные результаты получились легко и непринужденно, как бы сами собой. Ниже привожу пример того, как выстроить подобную технологию.

ПРИМЕР

Компания предоставляет услуги доступа в Интернет. В процессе развития бизнеса где-то в 2000 году было принято решение о предоставлении нового вида услуг — высокоскоростного подключения к Интернету многоквартирных домов. В каждом доме устанавливается один комплект оборудования для высокоскоростного доступа в Интернет. Компьютеры Клиентов — частных лиц подключаются к этому оборудованию по локальной сети. При этом телефонные линии не используются, а скорость Интернета в 20–50 раз выше, чем при подключении через телефон и модем. Новую услугу назвали «Интернет-Дом».

Идея заключалась в том, что частные лица могут приобрести высокоскоростное подключение к Интернету, оплачивая не всю стоимость оборудования (от $1500), а только десятую часть. Фиксированный тариф на подключение к Интернету по программе «Интернет-Дом» составлял $148, включая предоплату за получение информации из Интернета. С другой стороны, использовалось достаточно мощное оборудование, с помощью которого можно было обеспечить качественный

доступ в Интернет для корпоративной сети из 50–100 компьютеров. А уж для одновременного подключения к Интернету домашних компьютеров из 15–20 квартир этого оборудования было более чем достаточно.

Понятно, что в те годы немногие частные лица готовы были платить $1500 за качественное подключение к Интернету. А вот стоимость в размере $ 148 была приемлемой и доступной многим. В те времена такая стоимость подключения была сравнима со стоимостью хорошего модема. Впрочем, в наши дни все это кажется вполне очевидным. Множество Компаний предоставляют частным лицам услуги по качественному высокоскоростному подключению к Интернету по кабельным сетям. Но тогда подобная услуга была новаторской. Компания *первой* на рынке предложила ее Клиентам. А первым всегда тяжело. Даже если потом всем становится очевидно, насколько удобно и полезно то, что продвигают новаторы. Вы же не думаете, что первым производителям автомобилей было легко их продавать?

Итак, программа «Интернет-Дом» запущена, и теперь необходимо привлечь Клиентов. Понятно, что привлекать частных Клиентов обычными методами активных продаж не очень-то удобно. Да и вряд ли рентабельно. Что же, ходить от квартиры к квартире, стучась в каждую дверь: «Не нужен ли Вам Интернет на дом?» Так на истоптанной обуви потеряешь больше, чем заработаешь на продаже Интернета. И репутация Компании испортится напрочь.

Поэтому наиболее приемлемый метод привлечения Клиентов в этом случае — использование рекламы и пиара для организации входящего потока обращений. Был выделен рекламный бюджет, запланирована и запущена рекламная кампания. Реклама на телевидении, радио и в газетах была поддержана расклейкой плакатов на подъездах тех домов, которые первыми подключились к Интернету по программе «Интернет-Дом». Основной целью рекламы было обеспечение звонков

от потенциальных Клиентов. Когда потенциальный Клиент звонит в офис Компании, в разговор с ним вступает один из сотрудников отдела продаж. Задача коммерсанта — превратить входящий звонок в продажу.

Как Вы думаете, какой первый вопрос задает человек, который звонит в компанию, интересуясь программой «Интернет-Дом»? Правильно: «Сколько стоит?».

Можно ответить просто: «Подключение по программе "Интернет-Дом" стоит $148 в рублях по курсу ЦБ РФ на день оплаты». И все. На этом разговор закончится. Клиент вежливо скажет: «Спасибо», — и положит трубку. Или бросит трубку, даже не попрощавшись. И разумеется, после такого разговора никакой продажи не состоится, Клиент будет потерян. Почему?

Когда Клиент слышит цену, он должен ее *понять*. Эта цена нормальная, невыгодная (завышенная) или выгодная? С чем он будет ее сравнивать? Специалист может сравнить ее со стоимостью индивидуального высокоскоростного подключения к Интернету. Если он знает, что такое подключение стоит $1500, то выгода видна невооруженным глазом. Конечно, $148 значительно более выгодная цена, чем $1500!

Только большинство Клиентов — частных лиц вовсе не являются специалистами по высокоскоростным подключениям к Интернету. С ценами конкурентов названную цену тоже сравнить невозможно: Компания первая на рынке предоставляет подобные услуги, конкурентов просто нет. Так с чем же Клиенты сравнивают цену?

Конечно, с привычным для них подключением к Интернету по телефону! При этом Клиенты забывают учесть стоимость телефонной линии и модема, хотя и то и другое необходимо для подключения к Интернету и деньги за это были заплачены. Для сравнения берут только стоимость доступа в Интернет. А какой самый распространенный способ оплаты доступа

в Интернет? Правильно, интернет-карты. А сколько стоили интернет-карты в те времена? От сорока до тысячи рублей, самые популярные — от ста до трехсот рублей. Какой же вывод делает Клиент, когда сравнивает стоимость интернет-карт со стоимостью подключения по программе «Интернет-Дом» — $148? «Дорого, невозможно дорого!» И бросает трубку.

Поэтому называть в лоб стоимость подключения к Интернету по программе «Интернет-Дом» при входящем звонке Клиента было строжайше запрещено. Вместо этого была разработана многоэтапная технология, позволяющая обрабатывать входящие обращения Клиентов с максимально возможной эффективностью.

Посмотрим, как проходил разговор с Клиентом, позвонившим в Компанию, чтобы больше узнать о программе «Интернет-Дом».

Клиент: Алло! Это у Вас «Интернет-Дом»? (Обычно в начале звонка Клиент желает убедиться, что попал туда, куда хотел.)

Коммерсант: Добрый день! Да, наша Компания «XXX-КОМ» предоставляет подключение к Интернету по программе «Интернет-Дом». Меня зовут Алексей, я сотрудник коммерческого отдела. С кем имею удовольствие разговаривать? (Или: «Как удобнее к Вам обращаться?» Или: «Представьтесь, пожалуйста!»)

Первая попытка получить имя Клиента. Вежливый Клиент на этом месте представится. Коммерсант сразу запишет имя и потом будет стараться каждую третью фразу, которую говорит Клиенту, начинать с его имени. Самый сладкий звук для человека — звук его собственного имени!

Но Клиент может и не назвать себя, а сразу перейти к наиболее интересующему его вопросу.

Клиент: А сколько стоит подключение к Интернету по программе «Интернет-Дом»?

Коммерсант: Перед тем как говорить о стоимости, необходимо определить техническую возможность подключения.

Для этого прошу Вас назвать адрес дома и номер подъезда. Номер квартиры мне не нужен.

Почему коммерсант подчеркивает, что номер квартиры не нужен? Потому что, если спросить полный адрес, Клиент будет бояться бог знает чего. Откуда ему знать, какой у Компании «ХХХ-КОМ» основной источник дохода? Уж не зарабатывает ли Компания на воровстве компьютеров из квартир Клиентов?

Клиент: Адрес дома такой-то, подъезд такой-то.

Коммерсант: И еще мне нужен Ваш контактный телефон, по которому можно будет Вам позвонить, когда мы определим техническую возможность.

Клиент называет номер.

Получаем контактный телефон. Можно получить даже два контактных телефона. Например, Клиент назвал номер своего сотового. После этого коммерсант может попросить: «Подскажите, пожалуйста, еще Ваш рабочий для надежности». Если Вы получите рабочий телефон Клиента, это повысит эффективность следующего этапа разговора. Здесь же уместно спросить: «В какое время удобнее звонить Вам по этим телефонам?»

Коммерсант: И подскажите, пожалуйста, как Вас зовут? Кого спрашивать?

Клиент называет имя, например Владимир Владимирович Владимиров.

Вторая попытка получить имя Клиента. Если имя Клиент назвал раньше, то на этом этапе можно попросить его полностью назвать свои фамилию, имя, отчество. Вероятность успеха близка к ста процентам. Особенно если до этого Вы уже получили рабочий телефон Клиента.

К этому моменту коммерсант получает и записывает полную контактную информацию о Клиенте. Цель-минимум обработки входящего звонка достигнута. Теперь нужно

постараться достичь цели-максимум — назначить встречу с Клиентом.

Перед тем как идти дальше, поговорим о том, что из себя представляет «определение технической возможности». Техническая возможность подключения Клиента по программе «Интернет-Дом» выясняется очень просто. Все, что нужно знать, — адрес дома Клиента. Не нужен даже номер подъезда — его мы уточняем, чтобы повысить важность определения технической возможности, набить себе цену. На компьютерах коммерческого отдела лежит специальный файл в Excel, в котором перечислены адреса всех домов, подключенных к Интернету по программе «Интернет-Дом». Открыть этот файл и провести в нем поиск по адресу дома можно за две минуты. Но обычно коммерсанты как открывают файл с утра, так и держат в открытом виде. А значит, поиск можно провести за 10–15 секунд.

Конечно, мы могли бы определить техническую возможность подключения, как только Клиент назвал адрес дома. И что бы мы получили? Ничего! Мы бы не узнали ни контактных телефонов Клиента, ни его имени. Кроме того, мы ничем не подчеркнули бы значимость подключения по программе «Интернет-Дом». Тут просто так не подключишься! Тут все серьезно, без технической возможности — никуда!

Теперь, когда предыдущие цели уже достигнуты, самое время посмотреть техническую возможность.

Коммерсант: Владимир Владимирович, Вы можете подождать пару минут? Повисеть на трубочке? Возможно, мне удастся оперативно уточнить техническую возможность.

К этому моменту Клиент обычно воспринимает чуть ли не как одолжение, что техническую возможность определят сразу. Тем временем коммерсант проводит поиск по адресу дома. Если дом еще не подключен, можно попробовать договориться с Клиентом о встрече, чтобы обсудить, как вместе обработать соседей. Нужно не менее пяти заявок от одного дома, чтобы дом

можно было подключать. В любом случае, немедленная продажа здесь невозможна. Поэтому нам интереснее рассмотреть другой вариант: когда техническая возможность имеется.

Коммерсант: Владимир Владимирович, у меня для Вас хорошие новости! Предварительный анализ показал, что техническая возможность Вашего подключения к Интернету по программе «Интернет-Дом» *имеется*. Чтобы уточнить условия подключения и окончательно обсудить детали, нам нужно встретиться. Я могу подъехать к Вам, или Вы можете подъехать к нам в офис. Как Вам удобнее?

Клиент: Давайте лучше я подъеду к Вам.

Конечно, Клиент предпочтет сам приехать в офис! Вдруг все-таки Компания «XXX-КОМ» обкрадывает квартиры Клиентов? А что выгоднее для коммерсанта? Ему тоже выгодно, когда Клиент приезжает сам. В этом случае вероятность продать подключение по программе «Интернет-Дом» максимальная. Коммерсант может продемонстрировать Клиенту, как у него будет работать Интернет. Если Клиент уже видел, как работает Интернет по обычным телефонным линиям, разница будет просто поразительная. То, что Клиент предпринимает усилия и выделяет время, чтобы приехать в офис Компании, также увеличивает вероятность продажи. Кроме того, переговоры с Клиентом по программе «Интернет-Дом» в среднем занимают от 15 до 30 минут. Если ради 15-минутных переговоров и $148 ездить к каждому потенциальному Клиенту — не наездишься!

Теперь надо ковать железо, пока горячо.

Коммерсант: Тогда давайте договоримся о точном времени визита, чтобы я лично Вас встретил и мы могли все обсудить. Давайте я посмотрю свой график…У меня есть свободные интервалы завтра или послезавтра. Когда Вам удобнее?

Клиент: А сегодня никак нельзя?

Коммерсант: Дайте подумать… Пожалуй, я могу немного сдвинуть свои дела и высвободить для Вас время в самом конце

рабочего дня. Скажем, в 17:30 или в 18:00. Когда Вы сможете подъехать?

Клиент: В 17:30 подойдет.

Коммерсант: Отлично! Запишите, пожалуйста: Компания «ХХХ-КОМ», адрес такой-то. Подъехать к нам можно так-то. Меня зовут Алексей Алексеев, ведущий менеджер коммерческого отдела. В 17:30 я буду Вас ждать. Охраннику скажите, что пришли ко мне, мне позвонят, я выйду и встречу Вас. Давайте для надежности обменяемся сотовыми. Мой номер такой-то.

Клиент: Мой сотовый такой-то.

Коммерсант: Отлично, я записал. Ваш номер такой-то, правильно?

Клиент: Правильно.

Коммерсант: Тогда до встречи, Владимир Владимирович! Буду рад с Вами увидеться и познакомиться лично! Я Вам здесь все расскажу, покажу. Надеюсь, Вам понравится работать в Интернете через «Интернет-Дом» и Вы будете очень довольны! Жду Вас, до встречи!

Клиент: До встречи!

Напоминаю: встреча считается назначенной, когда точно определены дата, время и место встречи. Максимальное усиление личного контакта по телефону существенно повышает вероятность встречи. Кроме того, Клиент больше заинтересован во встрече и легче на нее соглашается, когда Вы подчеркиваете, что будете ждать его и встретите его *лично*.

Если до этого Вы не взяли сотовый Клиента, при назначении встречи обязательно приложите все усилия, чтобы его получить. Эффективная технология здесь такова: нужно дождаться момента, когда между Вами и Клиентом уже установилось некоторое доверие, и под любым благовидным предлогом («для надежности») предложить *обменяться* номерами сотовых, после чего Вы первым называете свой номер. Абсолютное большинство Клиентов из вежливости назовут свой номер в ответ. Запишите

номер Клиента, повторите его вслух и получите подтверждение, что номер правильный. Люди несовершенны, Клиент может что-то не так сказать, Вы — что-то не так услышать. Было бы обидно не дозвониться Клиенту, когда он будет Вам по-настоящему нужен, так что лучше перепроверить.

Разумеется, не всегда разговор проходит так гладко. Многие настырные Клиенты упорно хотят узнать цену. Чтобы не проиграть переговоры на этапе первого телефонного разговора, нужно уметь мягко их «придерживать».

Клиент: Так сколько стоит Ваш «Интернет-Дом»?

Коммерсант: Приезжайте, я Вам все расскажу, покажу, и мы все обсудим на месте! Мы сейчас еще не определили окончательно, что с технической возможностью, какой потребуется монтаж и сколько будет стоить подключение. Когда Вас можно ждать к нам в гости?

Клиент: Но все-таки, сколько может стоить «Интернет-Дом»?

Коммерсант: Кроме того, Вы можете хотя бы приблизительно сказать, какой объем информации Вы будете ежемесячно получать из Интернета? Вот видите, Вы еще не знаете. А от этого зависит, какой тарифный план будет для Вас выгоднее. Я Вам помогу с выбором тарифного плана. Только это разговор не на две минуты. Поэтому приезжайте, все на месте обсудим и решим. Когда Вам будет удобно к нам приехать?

Клиент: Но Вы вообще можете назвать цену?

Коммерсант: Конечно! Пока мы с Вами не обсудим цену, мы не сможем подписать договор и я не смогу подключить Вас к Интернету. Но у нашей Компании есть стандарт: **мы никогда не предлагаем Клиенту того, что ему не нужно**. Поэтому приезжайте к нам! Я Вам все расскажу и покажу, как работает «Интернет-Дом». Как только Вы скажете, что «Интернет-Дом» — то, что Вам нужно, мы сразу же обсудим с Вами все финансовые вопросы. Уверен, мы с Вами сможем

договориться на взаимовыгодных условиях. Вам удобнее к нам приехать завтра или послезавтра?

К этому моменту 95 % Клиентов соглашаются на встречу. Оставшиеся 5 % зануд упрямо хотят узнать цену.

Клиент: И все-таки я настаиваю: сколько стоит Ваш «Интернет-Дом»?

Коммерсант: Хорошо, Владимир Владимирович. В зависимости от условий подключения и технической возможности такое подключение может стоить от 150 до 1500 долларов США в рублях по курсу ЦБ РФ на день оплаты.

С этого момента Клиент может реагировать по-разному. Если даже $150 для него неподъемная сумма, он закончит разговор. Не беда: все равно он не наш Клиент! Большинство же подумают примерно так: «Ну, они загнули! 150 долларов — еще туда-сюда, но 1500 — это слишком. Пожалуй, нужно все-таки к ним съездить и выяснить, сколько они хотят получить за мое подключение. Если сумма будет небольшая, я еще подумаю, но 1500 долларов они от меня не дождутся!»

Поскольку подключение совершенно точно будет стоить $148, когда Клиент приедет в офис и услышит эту цену, он наверняка останется доволен.

Два этапа переговоров о цене

Стратегически выгодно четко разделять два этапа переговоров о цене.

На первом этапе Вы выявляете потребности Клиента — выясняете, *что именно* ему нужно. В результате Вы должны будете определить и согласовать перечень товаров и услуг, которые

нужны данному Клиенту и которые Вы ему предложите. Вы получаете ответы на вопросы:

- *что* нужно?
- *когда* нужно?
- *сколько* нужно?
- *где* нужно?

Разговор о стоимости принципиально не ведется. Если Клиент хочет узнать, сколько *это* стоит, используются различные технологии *оттягивания разговора о цене*.

- Как только мы определим, *что именно* Вам нужно, я сразу же назову цену.
- Сначала мы должны определить, *что именно* Вам нужно, и я подготовлю предложение специально для Вас. Я уверен, что по деньгам мы обязательно договоримся.

Помните: прежде всего Клиент должен быть заинтересован в том, ЧТО Вы предлагаете. Только если Клиент заинтересуется Вашим предложением, он будет готов рассмотреть вопрос о покупке. И уже дальше следует выяснять, может ли Клиент позволить себе то, что хочет у Вас приобрести. А пока Клиент не уверен, нужно ли ему то, что Вы предлагаете, он это не купит ни по какой цене.

Поэтому после того как перечень предлагаемых Клиенту товаров и услуг полностью согласован, имеет смысл проговорить его Клиенту и уточнить: «Вы *уверены*, что Вам нужно *именно это*?» Пока Вы не получили от Клиента твердого и однозначного *да*, переговоры о цене вести преждевременно и бесполезно.

Второй этап. После того как получено подтверждение Клиента, что ему *нужно* (!) именно *это*, можно переходить к разговору о цене. При этом желательно не торопиться делать скидки сверх стандартно предусмотренных. В 50 % случаев скидки не требуются вообще. В остальных 50 % Клиент непременно захочет выбить из Вас большую скидку, и, если

Вы уже предложили максимальную скидку, которую могли бы дать, переговоры зайдут в тупик.

Перед вторым этапом зачастую бывает выгодно взять таймаут и подготовить комплексное коммерческое предложение с перечнем услуг и расценками. Плюс такого предложения в том, что Клиент выбирает из перечня услуг те, которые его интересуют больше. Клиент «экономит» деньги, так как заказывает только часть предложенных услуг, но он заказывает их именно по той цене, которую Вы назвали. Разумеется, Вы можете добавить в предложение услуги, к которым Клиент не проявил большого интереса. Ему будет легче от них отказаться, внешне сумма экономии будет значительной, а Вы получите тот заказ, на который и рассчитывали с самого начала. Впрочем, комплексные коммерческие предложения — очень интересный инструмент продаж, и мы о них поговорим ниже.

Торги: правила переговоров о цене

Когда дело доходит до переговоров о цене, полезно помнить, что все Клиенты делятся на два вида.

Первая разновидность Клиентов практически не торгуется. Они либо покупают по той цене, которую Вы им называете, либо не покупают вообще. Впрочем, иногда они могут просить скидку. Но не ошибитесь: на самом деле им нужна не скидка, а знак внимания, уважения, шаг навстречу с Вашей стороны. В таких случаях гораздо лучше скидки может сработать БОНУС — то, что Вы даете Клиенту сверх оговоренного объема контракта без дополнительной оплаты.

У некоторых Клиентов первой разновидности есть интересная особенность: они хотят получить от Вас скидку, но стесняются об этом сказать. Это опасная ситуация в переговорах:

вместо того чтобы спросить о скидке прямо, Клиенты начинают задавать непонятно откуда взявшиеся вопросы и выдвигать нелепые возражения. Особенно опасно, когда Клиент пытается напроситься на скидку, доказывая, что Ваше предложение не такое уж хорошее. Он притворяется, будто оно ему не так уж нужно. Или ему не к спеху. Или его не совсем устраивает качество либо сроки поставки. Беда в том, что вначале для Клиента это игра. Так он пытается обосновать скидку: если Ваше предложение не очень хорошее, значит, и запрашивать за него Вы должны меньше. Но по ходу переговоров Клиент убеждает себя в том, что Ваше предложение с изъяном. А если так, он откажется от покупки, и скидка уже не будет иметь значения.

Поэтому для коммерсанта важно вовремя почувствовать, что цель сомнений и колебаний Клиента — напроситься на скидку. Нужно сделать шаг навстречу Клиенту. Затягивать с этим нельзя — дальше будет хуже! Спросите Клиента: «Иван Иванович, правильно ли я понимаю, что Вам еще хотелось бы получить от меня скидку — и мы договоримся?»

Вторая разновидность Клиентов принципиально торгуется всегда и везде. Пока они не выжмут из Вас серьезную скидку, они у Вас ничего не купят. Для них важно не просто купить — важно купить *выгодно*. А «выгодно» для них означает существенно ниже исходной цены. Причем скидку они обязательно должны выбить из Вас сами. То есть «выгодна» для них такая сделка, при которой они *сэкономят на скидке (считай — заработают) существенную сумму благодаря умению торговаться*. Когда Вы вступаете в переговоры с такими Клиентами, очень важно иметь запас цены для маневра. Продажа может не состояться только из-за того, что они намерены выжать скидку 15 % или как минимум 10 %, а Вы больше 3 % скинуть не можете. Второе важное правило в переговорах с такими Клиентами: скидку, не выбитую у Вас «с кровью», они и скидкой не считают. Так, переговоры могут сорваться из-за того, что у Вас были полномочия

на 10-процентную скидку и Вы сразу ее предложили. Клиент считает, что торговля только началась, и намерен выжать из Вас дополнительно 10–15 % скидки. А у Вас нет полномочий давать скидку более 10 %, Вам не удается договориться с Клиентом — и сделка накрывается медным тазом.

Общее же правило таково:

начинать переговоры с цены,
с которой Вы потом не сможете дать скидку,
невыгодно в любом случае.

С Клиентами первой разновидности Вы сами себе подрежете маржу, а с Клиентами второй разновидности просто не заключите сделку, что еще хуже. Такая же ошибка — назвать цену с запасом, сразу же предложить существенную скидку и в результате лишиться ценового маневра. То есть продавать за миллион и иметь возможность сделать скидку до 900 тыс. — это нормально. Продавать за 900 тыс. и не иметь возможности сделать скидку — неудачный вариант. И такой же неудачный вариант — назвать цену миллион, сразу предложить скидку 10 % и не иметь возможности делать существенную скидку сверх этого.

Наоборот, хорошим маневром против Клиентов, которые особенно любят поторговаться, может быть **индивидуальное ценообразование**. Предположим, Вы знаете, что Клиент — жуткий торгаш и выжмет из Вас скидку процентов 20. Вас отнюдь не радует перспектива работать с ним без прибыли. В этом случае имеет смысл заранее увеличить цену на размер ожидаемой скидки. Вы приходите с предложением на переговоры к Клиенту, торгуетесь с ним два часа, и он «с кровью» вырывает у Вас 20 % скидки. В результате обе стороны довольны: Клиент — потому что выжал из Вас кругленькую сумму, а Вы — потому что в результате переговоров пришли

к своей исходной цене и сможете получить на этой сделке нормальную маржу.

На сколько нужно увеличивать цену, если Вы ожидаете, что Клиент выжмет из Вас 20 % скидки? На 20 %? Как бы не так!

Давайте проверим. Предположим, Ваша исходная цена — 1 000 000.

Вы называете увеличенную цену: 1 000 000 + 1 000 000 × × 20 % = 1 200 000.

В результате торгов Клиент выжимает из Вас скидку 20 %.

Итоговая цена: 1 200 000 – 1 200 000 × 20 % = 960 000.

Меньше, чем мы планировали!

Так на сколько нужно увеличить исходную цену? Нам требуется провести обратную арифметическую операцию к той скидке, которую будет выжимать Клиент. Когда Клиент получает скидку 20 %, изначально названная цена умножается на 80 %, или на 0,8. А значит, чтобы правильно рассчитать цену, которую мы будем называть Клиенту, нужно **разделить** нужную нам сумму на 80 %, или на 0,8.

Проверяем. Предположим, Ваша исходная цена — 1 000 000.

Вы называете Клиенту увеличенную цену: 1 000 000 / 80 % = = 1 000 000 / 0,8 = 1 250 000.

В результате торгов Клиент выжимает из Вас скидку 20 %.

Итоговая цена: 1 250 000 – 1 250 000 × 20 % = 1 250 000 × 80 % = = 1 000 000.

То, что надо!

Поговорим подробнее о стратегии и тактике переговоров о цене. Предположим, Вы подошли к тому моменту в переговорах, когда пора обсудить цену и договориться, чтобы ударить с Клиентом по рукам, совершить продажу и начать сотрудничество. Если Вы действовали в соответствии со стратегией «двух этапов переговоров о цене», Клиент уже подтвердил, что Ваше предложение — именно то, что ему нужно. Вы понимаете, что осталось договориться по финансам — и можно будет ударить по рукам.

Вы-то это понимаете, но понимает ли Клиент? Здесь *необходимо* задать открытый вопрос Клиенту:

— Иван Иванович, правильно ли я понимаю, что у нас остался один вопрос — цена? И если мы сейчас придем к соглашению на взаимовыгодных условиях, мы сможем ударить по рукам и незамедлительно начать сотрудничество?

Пока Вы не получите от Клиента твердого *да* на этот вопрос, вступать в переговоры о цене преждевременно! У Клиента еще остались какие-то сомнения, колебания и возражения. Пока Вы их не вытащите на свет божий и не разберетесь с ними, сделка не состоится, причем независимо от того, какую цену Вы назовете.

Если Клиент подтверждает, что осталось только договориться по деньгам и можно начинать работать, — идем дальше. Пора озвучить цену. У меня есть два любимых варианта того, как это можно сделать.

В простых случаях хорошо называть цену «сэндвичем» (так этот прием назван в книге Николая Рысева «Активные продажи»):

— Владимир Владимирович, обычно для высокоскоростного подключения к Интернету Вам нужно установить комплект дорогостоящего оборудования. Цена такого подключения, включающая в себя компенсацию затрат на оборудование, — от 1500 долларов. Это оборудование настолько мощное, что через него можно подключить к Интернету 50 компьютеров, причем скорость работы в Интернете каждого из них будет в десятки раз превышать скорость обычного подключения по телефонной линии. Задействовать такое оборудование для подключения к Интернету одного компьютера — слишком хорошо. Это как палить из пушки по воробьям.

Именно поэтому для Вас очень выгодно, что Ваш дом уже подключен нами к Интернету с использованием как раз такого оборудования. Стоимость Вашего подключения по про-

грамме «Интернет-Дом» составит всего 148 долларов. При этом не только скорость подключения будет такой же высокой, но и телефон будет свободен. Оформляем заявку на подключение?

В первой части «сэндвича» Вы обрисовываете некое альтернативное предложение, по сравнению с которым цена Вашего предложения будет выглядеть выгодной. Обратите внимание: цена может быть выгодной только в сравнении с кем-то или с чем-то. А здесь Вы сами подбрасываете Клиенту цену, по сравнению с которой цена Вашего предложения будет выгодной однозначно! Сюда же можно включить одно-два неценовых преимущества Вашего предложения.

Во второй части «сэндвича» Вы называете цену. Неплохо, если она явно будет выглядеть выгодной. Но в любом случае цену нужно называть спокойно и уверенно. Ни в коем случае нельзя дать понять Клиенту, что Вы не уверены в цене или что Вы за нее оправдываетесь! Хорошо, если Вы называете цену как нечто само собой разумеющееся.

В третьей части «сэндвича» Вы добавляете еще одно неценовое преимущество, которое дополнительно украсит Ваше предложение. Его нужно обрисовать коротко — буквально одной фразой. Если Вы назвали цену и после это пускаетесь в долгие разглагольствования, это может показать Клиенту Вашу неуверенность в названной цене.

Завершать «сэндвич» нужно в темпе — вопросом, обращенным к Клиенту и принуждающим его ответить на Ваше предложение.

— *Как Вам удобнее — наличный, безналичный расчет?*

— *Когда* сможете *оплатить?*

— *Готовим договор?*

— Выставляем *счет?*

— *Сможете ли оплатить в течение трех дней?*

И после этого держим *паузу*, чтобы Клиент ответил.

В примере, рассмотренном выше, используется вопрос: «Оформляем заявку на подключение?». Это мягкий вариант того, как можно подвести Клиента к принятию решения. Если Клиент соглашается оформить заявку, значит, он готов подключаться. После этого нужно проговорить и зафиксировать все технические нюансы подключения, в том числе назначить дату выезда монтажной бригады. Когда даты определены, Клиенту деваться некуда. Тут самое время напомнить Клиенту, что нужно успеть подписать договор и оплатить подключение ДО того, как монтажники получат распоряжение о выезде к нему. Соль в следующем: прежде всего Вы обсуждаете с Клиентом то, что он получит за свои деньги. А оплата становится лишь одним из действий, необходимых, чтобы Клиент получил желаемое.

В случае сложных, комплексных и дорогостоящих предложений простым «сэндвичем» не обойдешься. Здесь нужно помочь Клиенту разобраться в нюансах предложения. И очень важно *дать Клиенту привыкнуть к цене*.

Поэтому я люблю делать сложные, комплексные предложения «по бумажке». Заранее готовлю письменное коммерческое предложение с перечнем товаров, услуг, условий и цен либо использую стандартные комплексные предложения. Прихожу с этим предложением на переговоры. Когда приходит время озвучить цену, я просто кладу предложение на стол и показываю его Клиенту, после чего начинаю по пунктам рассказывать, что из себя представляют предложение в целом и его составляющие. Стоимость каждого пункта и итоговая цена в предложении указаны, но я их пока не озвучиваю. Рассказывая об отдельных пунктах, я слежу за реакцией Клиента — насколько он привык к цене. Когда я вижу, что Клиент уже готов двигаться дальше, я в темпе закругляю рассказ и называю итоговую стоимость. Например:

— Когда Вы можете оплатить первый транш? За три дня управитесь?

Что может произойти, когда цена названа и Клиент должен отреагировать на Ваше предложение?

- Клиент может в целом согласиться, и дальше Вы будете обсуждать детали сотрудничества и подписывать документы.
- Клиент может отказаться либо попытаться уйти для обдумывания. Нужно «дожимать» Клиента, вытягивать из него сомнения, колебания и обрабатывать их.
- Наконец, Клиент может сказать: «Дорого!» — или запросить скидку. В общем, вступить в процесс торговли.

Тут надо отметить, что возражение «У меня недостаточно денег» *на 100 % мнимое*. Деньги есть! В переводе это возражение означает: «Я недостаточно хочу то, что ты мне предлагаешь, чтобы заплатить столько, сколько ты просишь». Заинтересуйте его больше — и он возьмет!

Это важный элемент правильных переговоров о скидке. Чем больше Вы сможете усилить заинтересованность Клиента в процессе переговоров о скидке и чем приятнее для него будут проходить переговоры, тем меньшая скидка Вам понадобится.

Когда Вы начинаете переговоры о скидке, очень полезно зафиксировать Вашу позицию:

— Иван Иванович, правильно ли я понимаю, что наше предложение — то, что Вам нужно, цена в принципе Вас устраивает? Последнее, чего Вы от меня хотите, — чтобы я предоставил Вам скидку? И если мы договариваемся о скидке, мы ударяем по рукам и незамедлительно начинаем сотрудничество?

Если ответ Клиента — твердое *да*, можно спокойно приступать к разговору о скидке.

О размере скидки лучше всего договариваться поэтапно. Начинаем с небольшой скидки:

— В данном случае я могу пойти Вам навстречу и предложить два процента скидки. Договорились?

Или:

— При этих объемах мои сотрудники предложили бы Вам скидку от двух до трех процентов. Своими полномочиями коммерческого директора я могу увеличить скидку до пяти процентов. Договорились?

Возможно, Клиент этим удовлетворится. Это наиболее вероятно, если ему требуется не столько скидка, сколько знак внимания с Вашей стороны. А вот прожженные Клиенты, которые всегда торгуются до последнего, вряд ли согласятся так легко. Они могут сказать, что предложенная Вами скидка просто смешна, или назвать скидку, которую хотели бы получить, — обычно убийственную для Вас.

В этот момент главное не сделать непоправимую ошибку и не задать Клиенту вопрос: «Какая цена Вас устроила бы?» или «Какую скидку Вы хотели бы получить?».

В жестких переговорах о цене подобные вопросы строжайше запрещены, поскольку являются фатальной ошибкой. Нормальная реакция Клиента-«торгаша» на такой вопрос: «Я хочу получить скидку 50 %, или мы с Вами работать не будем».

За что так жестко? За дело! Ваша ошибка в том, что своим вопросом Вы как бы дали Клиенту право устанавливать *Ваши* цены. Такая ошибка может сойти Вам с рук в переговорах с неопытным Клиентом, но не с жестким переговорщиком!

Впрочем, я надеюсь, что Вы не зададите Клиенту таких неудачных вопросов.

Если Клиент не принял Ваше первое предложение по скидке, не стоит сразу ее увеличивать. Сначала вернитесь к тому, чем интересно и выгодно для Клиента Ваше предложение. Подчеркните одно-два преимущества Вашего предложения, получите от Клиента позитивную реакцию, усильте его заинтересованность, при случае — сделайте комплимент Клиенту или его Компании. В целом старайтесь придерживаться схемы:

один шаг на увеличение скидки, два шага на усиление заинтересованности Клиента либо на комплименты, обращенные к нему. Помните: чем больше Вы заинтересовываете Клиента, когда даете скидку, и чем приятнее для него процесс, тем дешевле отделаетесь!

Далее скидку можно увеличивать с интервалом в 2 %. К примеру, если исходная скидка — 3 %, следующий шаг — 5 %, затем — 7 % и т. д. Когда скидка становится существенной, не обязательно сразу предлагать Клиенту следующий уровень скидки. Вместо этого можно задать *вопрос-предположение*:

— Иван Иванович, если я пойду на скидку 7 %, мы договоримся?

Клиент может не согласиться с такой скидкой, но Вы ее еще не предложили. Теперь у Вас есть возможность напомнить аргументы в поддержку Вашего предложения, дополнительно заинтересовать Клиента. После чего Вы предлагаете *ту же* скидку.

Если Клиент назвал встречное предложение — какую скидку он хотел бы получить, — это можно использовать как дополнительный ресурс в переговорах. Если Вы дали Клиенту дополнительную скидку, но он не согласился — требуйте от него шага навстречу:

— Иван Иванович, я пошел Вам навстречу, теперь Ваша очередь! Жду Вашего встречного предложения!

Когда предложения сторон уже достаточно близки друг к другу и Вы чувствуете, что Клиент почти «дозрел», можно делать финальный рывок:

— Иван Иванович, я предлагаю Вам скидку 7 %, а Вы хотели бы получить 10 %. Предлагаю сойтись посередине — на скидке 8,5 %. По рукам?

Улыбаетесь, протягиваете руку для рукопожатия и *держите паузу*!

Если Клиент в этот момент начинает «финтить», можете усилить позицию:

— Иван Иванович, время — деньги. Каждый час нашего общения, кроме того, что он приятен, еще и обходится нашим Компаниям в несколько тысяч долларов. Сейчас время, которое мы тратим на обсуждение скидки, уже стоит дороже, чем сама скидка. Поэтому предлагаю наконец договариваться! Наши условия — 7 %, Ваши — 10 %, предлагаю сойтись посередине — на 8,5 %. Договорились?

Иногда, чтобы укрепить позицию в переговорах, имеет смысл озвучить свою маржу:

— Наша прибыль по таким контрактам составляет не более 15 %. Я готов уступить часть этой суммы, но часть должна остаться, иначе зачем мне работать?

Дополнительное усиление этой позиции:

— Иван Иванович, мы же не можем работать себе в убыток. И мы, и Вы работаем ради прибыли.

Часто цена — далеко не единственное существенное финансовое условие. Не менее важными могут быть рассрочка или отсрочка платежа, отгрузка товара на реализацию или на консигнацию, сроки поставки и т. д. Если Вы чувствуете, что Клиент захочет от Вас подвижек по этим условиям, обсуждайте их *до* того, как окончательно договоритесь о скидке! Вы можете ставить Клиента перед выбором, какая подвижка в условиях ему более важна. Например, так:

— Иван Иванович, у меня есть возможность маневра по скидке, хотя и не очень большая. У меня есть также возможность маневра по рассрочке платежа, и тоже не очень большая. Выбирайте, что Вам важнее — скидка или рассрочка?

Хороший ход — *заранее* подготовленный стандартный прайс-лист, в котором цена зависит от условий оплаты. То есть одна цена указана для варианта стопроцентной предоплаты, чуть более высокая — для варианта оплаты по факту поставки, еще более высокая — для недельной консигнации, еще более высокая — для консигнации в две недели. И самая высокая

цена — для поставки с отсрочкой платежа более месяца либо на реализацию. Эта цена может включать в себя компенсацию Ваших затрат на проценты по кредиту и услуги факторинга.

Когда Вы вошли в режим финального «дожима» — надо «дожимать». Вы ничем не рискуете: если здесь и сейчас Вы не «дожмете» сделку, Клиент с высокой вероятностью срывается. «Дожимайте» так, словно это Ваш последний шанс и другого не будет. И помните:

«Продажа делается
под влиянием эмоций, а не логики.
Желание Клиента купить
должно перевешивать страх
перед изменениями,
нежелание расстаться с деньгами,
опасение сделать ошибку».

Личный порог и его «раскачка»

У каждого коммерсанта свой личный порог. **Личный порог — максимальный размер сделки, заключенной данным коммерсантом в той Компании, где он сейчас работает.**

Учитывается размер сделки, заключенной в рамках одного раунда переговоров и потом оплаченной. Разумеется, большинство переговоров на крупные суммы требуют многих звонков и встреч. Но все равно в результате происходит та встреча, когда стороны обсуждают финансовые условия сотрудничества и ударяют по рукам. Сумма, на которую заключено это соглашение, либо та ее часть, которая потом была реально оплачена, и учитывается как личный порог.

ПРИМЕР

Если максимальная сумма заключенного Вами договора на поставку стройматериалов — 5 млн рублей и заказчик полностью ее оплатил, Ваш личный порог равен 5 млн. При этом неважно, оплатил заказчик эту сумму сразу или частями на протяжении полугода. Если же Вы договорились на 5 млн, а потом заказчик оплатил только часть контракта, на сумму 3,5 млн, Ваш личный порог будет составлять 3,5 млн.

Если Вы в соответствии со спецификой Вашего бизнеса обсуждаете на переговорах суммы ежемесячных поставок, так и учитывается Ваш личный порог. Например, Вы провели переговоры о поставках в сеть гипермаркетов эксклюзивной детской одежды на сумму $300 тыс. в месяц. И это максимальный заключенный Вами контракт такого рода. Если поставки на эту сумму идут и гипермаркеты за них платят, Ваш личный порог составит $300 тыс. в месяц. Если же в результате усадки ежемесячные поставки сократились до $150 тыс. в месяц, то Ваш личный порог составит $150 тыс. в месяц. При условии, конечно, что гипермаркеты выплачивают Вам эти деньги.

При приеме сотрудника на работу полезно поинтересоваться максимальным размером сделки, которую он когда-либо заключал. Также уточните, что именно он продал на эту сумму. Эта информация позволит понять, к переговорам о каких суммах привык коммерсант. Но то, что на прошлом рабочем месте он заключал контракты на миллионы долларов или рублей, еще не означает, что такие же контракты он сможет заключать у Вас.

ПРИМЕР

Один мой знакомый коммерсант, занимаясь оптовой продажей пива, заключал контракты на суммы до 60 млн рублей.

Потом он перешел на работу в компанию, где продавал интернет-рекламу. Там контракты на суммы от $300 до 500 у него заключались неплохо. Но уже на сумму $800–1000 не было ни одной продажи. Что поделать — ограничение личного порога! Контракты на сумму в $500 казались ему привычными. А контракт на сумму $1000 — это *слишком много*, это *дорого*!

Именно так и работает ограничение личного порога. Предположим, у Вас есть опыт продаж на максимальную сумму в 500 тыс. рублей. Переговоры о суммах в 200–300 тыс. рублей Вы будете вести без особых сложностей. Переговоры на 500 тыс. тоже проведете нормально: такой опыт у Вас уже был. С переговорами на 550–600 тыс. (плюс 10–20 % к достигнутому ранее личному порогу) Вы, скорее всего, тоже справитесь достойно. А вот в переговорах о сумме в один-два миллиона Вы будете чувствовать себя неуютно — начнете волноваться, вести себя не вполне адекватно. Ваша неуверенность будет видна невооруженным взглядом. Почувствовав ее, Клиент сделает соответствующие выводы. И ваши переговоры вряд ли завершатся успехом.

Однако то, что переговоры о достаточно крупных суммах, к которым Вы не привыкли, будут значительно менее успешными — еще полбеды. Настоящая беда заключается в том, что из-за ограничения личного порога Вы даже не пытаетесь делать Клиенту предложения на большие суммы. Более того — Вы просто *не видите*, что бы такого предложить Клиенту на один-два миллиона. Подчиняясь диктату привычных для Вас размеров сделок, Вы ищете возможность сделать Клиенту предложение на 100–200 тыс. рублей, в лучшем случае на 500 тыс. рублей. При этом другой переговорщик, который уже имеет опыт сделок на 3–5 млн рублей, может сделать тому же самому Клиенту предложение на 4,5 млн. Предложений на 100 тыс. рублей этот переговорщик не будет делать просто потому, что ему

скучно разговаривать о таких суммах. И уж будьте уверены: если Клиенту действительно нужно что-то закупить на 4,5 млн, в результате он примет либо это предложение, либо одно из аналогичных. Предложения на 100–300 тыс. он серьезно рассматривать не будет.

При этом в Вашей команде могут работать сотрудники, для которых привычный размер сделки — 10–20 тыс. рублей. Такой вот у них личный порог! Хотя продают они те же самые товары и услуги, что и Вы. Они смотрят на Клиента и думают: что бы ему такого предложить тысяч на 20, в крайнем случае — на 5. А уж если они сделают предложение на 40 тыс., то будут считать это подвигом. Если переговоры с тем же Клиентом будете вести *Вы*, то сделаете ему предложение тысяч на 400. И Клиент легче заплатит Вам эти 400 тыс., чем 40 тыс. Вашему сотруднику.

ПРИМЕР

В одной из региональных газет по трудоустройству, с которой мы работали, я познакомился с очень активной пожилой дамой — агентом по рекламе. Не жалея сил, она делала в среднем 70 продаж ежемесячно. Сумма каждой ее сделки составляла от 140 до 600 рублей, в среднем — 300 рублей. Легко подсчитать, что сред-

ний оборот всех ее продаж за месяц составлял 21 000 рублей. При этом в той же команде работали рекламные агенты, которые могли взять сумму от 20 до 100 тыс. рублей одним контрактом.

Деньги она брала за размещение объявлений о вакансиях. Разумеется, за такие суммы можно было разместить только маленькие строчные объявления. Объявление за 600 рублей эта дама считала дорогим, а рекламные блоки стоимостью от одной-двух тысяч рублей продавать просто не решалась. Как она говорила: «Реклама у нас и так очень дорогая! Клиенты мне 300 рублей еле-еле платят, у них денег нет. А если я им предложу рекламный модуль за 1000 — они развернутся и уйдут. К тому же Клиенты жалуются, что реклама у нас плохо работает. Объявления они размещают, а звонков от соискателей поступает мало».

По поводу того, что для ее Клиентов 1000 рублей — слишком большие деньги, эта дама просто вводила себя в заблуждение. Некоторые из ее Клиентов платили от 100 до 300 тыс. рублей в месяц за рекламу на телевидении.

Правдой было то, что многие ее Клиенты были недовольны отдачей от рекламных объявлений в газете. Почему? Виновата была явно не газета: в том городе это было лучшее издание по трудоустройству. И разумеется, большинство серьезных Компаний размещали в нем свои объявления о вакансиях. Причем не куцые текстовые объявления, а рекламные блоки хорошего размера.

Теперь представьте себя на месте соискателя. Он покупает газету по трудоустройству и просматривает все объявления по интересующим его вакансиям. Найдя подходящие объявления, он обводит их кружочком или отмечает как-то еще. После просмотра газеты отмечены 15 достойных модулей и 17 мелких плюгавых текстовых объявлений. Как Вы думаете, в трудоустройстве в какую Компанию соискатели будут больше заинтересованы? В ту, которая оформила свою вакансию в виде большого и красивого рекламного модуля?

Или в Компанию, у которой нет денег даже для того, чтобы разместить нормальное объявление о вакансии?

Если бы Компании, размещавшие текстовые объявления за 300 рублей, вместо этого использовали нормальные рекламные модули стоимостью две-три тысячи рублей, результаты были бы совершенно другими. По нашему опыту и опыту наших партнеров, отдача от размещения в этой газете подобных рекламных модулей была колоссальной. Звонки от соискателей шли десятками и сотнями. Когда получаешь от объявлений по трудоустройству такую отдачу, то потом опять размещаешь объявления в этой газете и платишь за них с удовольствием!

Беда рекламного агента была в том, что она брала со своих Клиентов *слишком мало*. Они с удовольствием платили бы за объявления две-три тысячи и получали бы хороший результат. А когда они размещали объявления за 300 рублей, результат был плохой. Поэтому Клиенты говорили, что реклама в этой газете никуда не годится, и платили за следующее объявление 300 рублей, просто чтобы отвязаться от рекламщицы.

Причиной было, конечно, *ограничение личного порога*. И посмотрите, какую высокую цену платили за это все участвующие стороны! Дама зарабатывала в несколько раз меньше того, что могла бы спокойно зарабатывать на тех же самых Клиентах. Клиенты несли колоссальные потери из-за того, что их объявления о вакансиях не срабатывали. Экономия на размещении объявления ценой в одну-две тысячи рублей ничто по сравнению с потерями из-за того, что месяц за месяцем не удается найти нужных сотрудников. Наконец, сама газета по трудоустройству теряла не только деньги, но и репутацию. С тех же самых Клиентов издание могло получать в несколько раз больший оборот. Но еще хуже то, что многие из них считали рекламу в этой газете бесполезной и некоторые наверняка рассказывали об этом своим знакомым. Так укреплялась дурная репутация газеты, а ведь она действительно была самым эффективным изданием по трудоустройству в городе!

Эта история — иллюстрация того, что происходит, когда нарушается один из ключевых принципов переговоров и продаж:

«Никогда
не экономьте
деньги Клиента
за Клиента!»

Как же бороться с ограничением личного порога? Для начала нужно определить, каковы личные пороги у Вас и Ваших сотрудников. На очередном совещании отдела продаж попросите каждого сотрудника назвать сумму самой крупной его сделки, за которую деньги уже поступили. Рекомендую на всякий случай уточнять, о каком Клиенте идет речь и за что он платил.

У коммерсантов есть склонность приукрашивать действительность. Например назвать Вам сумму сделки, по которой оплата пришла лишь частично или вообще еще не поступила.

Когда Вы составите список максимальных сумм сделок всей Вашей команды, картина с личными порогами станет более ясной. Например, у Вас максимальная сделка — на $1 435 000. У двух Ваших сотрудников — Абрамовича и Рабиновича — $540 000 и $620 000 соответственно. И еще у четырех сотрудников команды — от нескольких тысяч до нескольких десятков тысяч долларов.

Понятно, что, если молодняк будет ходить на переговоры сам по себе, на крупные сделки они не выйдут никогда. Поэтому когда сотрудник, еще не привыкший к крупным сделкам, ведет переговоры со средним или крупным Клиентом, в финальных переговорах вместе с ним должен принять участие опытный «дожимщик». В Вашем случае это либо Абрамович, либо Рабинович, либо Вы сами. С другой стороны, если Абрамович или Рабинович выходят на особо крупную *для них* сделку (от миллиона долларов и выше), им имеет смысл проводить финальные переговоры по таким сделкам вместе с Вами. После нескольких успешных совместных сделок, когда они уже привыкнут к новому уровню контрактов, они смогут проводить переговоры по миллионным контрактам самостоятельно.

Почему ограничение личного порога имеет такое большое значение? Дело в том, что переговорный ресурс коммерсанта ограничен. И ограничение возникает прежде всего из-за того, что переговоры требуют времени, а время — ограниченный ресурс. К примеру, коммерсант может провести в среднем за день две-три часовые встречи в разных районах города. Это дает нам 10–15 встреч в неделю. Большинство переговоров многоэтапные, и далеко не все приводят к успешному результату. Получается, что количество сделок, которые коммер-

сант может заключить в течение месяца, строго ограничено. Это количество можно постепенно выявить опытным путем. Например, в одной из моих Компаний коммерсанты могли сделать за месяц от 20 до 40 простых типовых продаж. Если же коммерсанты вели переговоры по более серьезным контрактам, они могли заключить от двух до пяти таких крупных сделок за месяц — не больше.

Количество сделок, которые коммерсант Вашей команды может заключить в течение месяца, нельзя каким-то чудом увеличить в несколько раз. Чтобы с помощью коммерческого отдела зарабатывать больше денег, у Вас остается два пути. Один путь экстенсивный — увеличение количества коммерсантов. Минус этого пути в том, что управленческие проблемы разрастаются сразу, затраты Компании на оклады сотрудников тоже увеличиваются, а вот доходы растут далеко не так быстро. Когда еще новые сотрудники смогут приносить Вам столько, сколько опытные бойцы команды!

Другой путь — интенсивный — связан с «раскачкой» личного порога всех сотрудников команды. Оборот, который сотрудники отдела продаж приносят в Компанию, равен количеству сделок, умноженному на среднюю сумму сделки. Таким образом, увеличивая среднюю сумму сделки, мы можем увеличить суммарный оборот, приносимый в Компанию отделом продаж.

Можем ли мы это сделать? Да, конечно! Если Вы заключаете контракты на миллион долларов и больше, велика вероятность того, что и Абрамович с Рабиновичем скоро научатся заключать контракты на такие суммы. И уж совершенно точно остальные сотрудники отдела продаж могут выйти на тот уровень сделок, который уже освоили Абрамович с Рабиновичем. Предположим, у Абрамовича и Рабиновича средняя сумма сделки около $200 000. А у других сотрудников отдела продаж — примерно $30 000 на каждого. Если в результате направленных усилий

увеличить среднюю сумму сделки для этих четырех сотрудников хотя бы до $150 000, то это будет приносить Компании дополнительный оборот $120 000 в среднем на каждой продаже. Если каждый сотрудник заключает в среднем три таких сделки в месяц, дополнительный оборот от каждого из них составит $360 000, а от всех четверых — $1 440 000. При этом сами сотрудники кровно заинтересованы в успехе, ведь их доходы возрастут пропорционально росту продаж! Для Компании ситуация тоже выглядит привлекательно: оборот увеличивается, растут личные доходы сотрудников и их мотивация, при этом управленческие сложности уменьшаются.

«Раскачать» личный порог у всей Вашей команды можно по следующей схеме.

1. Следует провести совещание отдела продаж и выяснить, каковы максимальные суммы сделок у каждого сотрудника команды. Необходимо рассказать о личных порогах, почему так важно целенаправленно их «раскачивать», в чем здесь выгода Компании и каждого сотрудника отдела продаж лично. Затем нужно определить, кого из сотрудников команды можно задействовать как «дожимщиков». Это наиболее сильные коммерсанты, которые уже имеют опыт более крупных сделок. Значит, именно их стиль ведения переговоров наиболее эффективен. И именно их опыт следует передавать другим сотрудникам команды. В нашем примере это Абрамович, Рабинович и Вы сами.
2. Для каждого «дожимщика» нужно подготовить и вывесить на стену график «дожимов» на ближайшие две недели. Делается этот график так. К примеру, Вы один из «дожимщиков». Вы решаете, какую часть Вашего времени Вы можете выделить сотрудникам для совместных переговоров с Клиентами, не нанеся при этом непоправимого ущерба другим своим обязанностям. Предположим, Вы можете еженедельно выделять половину дня во вторник (с 14:00) и весь

четверг (с 10:00 после утренней оперативки). На графике это время выделяется жирной рамкой, а остальную часть недели можно заполнить какой-нибудь темной заливкой, показывающей, что на другое время Ваши сотрудники претендовать не вправе. Нужно сразу распечатать и вывесить на стену два графика — на ближайшую и на следующую неделю.

ПРИМЕЧАНИЕ

Чтобы получить нашу форму графика «дожимов», Вы можете прислать мне письмо по электронной почте. Для этого прошу составить письмо *в точности* так, как описано ниже.

- Посылайте письмо на адрес info@fif.ru.
- В поле «Тема» (Subject) письма укажите: «*** Константину Бакшту — запрос "Графика дожимов"».
- Напишите, что хотели бы получить от нас форму «График дожимов».
- В тексте письма *обязательно* укажите Ваши Ф. И. О., должность, название и адрес Компании, контактные телефоны с кодом города.

Если письмо будет оформлено правильно, я обязательно отправлю Вам «График дожимов» в электронном виде. Если в письме не будет всей нужной информации, ответ не гарантируется. Мои сотрудники могут связаться с Вами и уточнить, какие дополнительные материалы Вам направить.

3. После этого Вы договариваетесь с сотрудниками о правилах резервирования времени в графике «дожимов». Исходя из своего опыта, Вы говорите, сколько времени надо планировать на один раунд переговоров, включая «дожим» и дорогу. К примеру, если на переговоры Вам нужно в среднем 45 минут и еще 45 минут — на переезд к следующему Клиенту, на один раунд переговоров в графике нужно отводить полтора

часа. Если же на переговоры требуется в среднем полтора часа, а на дорогу — час, на один раунд переговоров в графике нужно отводить два с половиной часа.

4. Когда сотрудник планирует финальный раунд переговоров с Клиентом, он смотрит в Вашем графике, где ближайшие незанятые «окна» для «дожимов», и старается назначить встречу с Клиентом на одно из них. Когда встреча назначена, он обводит в графике прямоугольной рамкой планируемое время встречи, вписывает туда название Клиента и свою фамилию, чтобы было ясно, кто забронировал Ваше время.
5. Если все время в Вашем графике на ближайшие две недели уже занято, а Клиент очень серьезный и Ваше участие в переговорах жизненно важно, сотрудник может подойти к Вам и обрисовать ситуацию. Вы можете поддаться на его уговоры и выделить ему дополнительный интервал своего времени для организации встречи. Или Вы можете провести ревизию графика и посмотреть, насколько перспективны уже назначенные встречи. Если выяснится, что какая-то из них явно слабая, Вы можете разрешить сотруднику назначить встречу с серьезным Клиентом *вместо* слабой встречи, которая уже вписана в график. Поскольку ресурс Вашего времени ограничен, Вы стремитесь оптимизировать его использование так, чтобы за имеющееся время провести переговоры на максимально возможные суммы с наивысшей вероятностью успеха.
6. В нашем примере «дожимщиков» несколько. В этом случае имеет смысл проговорить правила, по которым лучше назначать переговоры на «дожим» с тем или другим «дожимщиком» команды. Например, при ожидаемой сумме сделки $100 000–200 000 лучше приглашать на «дожим» Абрамовича либо Рабиновича, а Вас — только в крайнем случае. На сделки от $1 000 000 и выше нужно приглашать в качестве «дожимщика» Вас. А если будет возможность —

то еще и Абрамовича либо Рабиновича, чтобы они, участвуя вместе с Вами в переговорах на такие суммы, тоже потренировались и почерпнули Ваш опыт. Можно также учитывать личный стиль «дожимщиков» и то, на каких Клиентов они воздействуют более эффективно. Например, Вы по опыту знаете, что женщины-руководители становятся практически беззащитными, когда переговоры с ними ведет Абрамович, а против статусных руководителей-мужчин наиболее эффективен Рабинович.

7. Остается еще один важный вопрос: достаточен ли уровень сделок, которые умеют заключать лучшие переговорщики Вашей команды? То есть достаточно ли высок *самый* высокий в Вашей команде личный порог, например Ваш? Возможно, многие Ваши успешные конкуренты работают с контрактами на значительно большие суммы или Вы сами знаете, что сделки, которые Вы заключаете сейчас, — мелочевка. А значит, Вам нужно тренироваться в переговорах о гораздо более высоких суммах, чем те, к которым Вы привыкли. Но как это сделать, если наиболее крупные контракты в истории Компании заключали именно Вы и ни у кого из сотрудников нет опыта успешных переговоров о более высоких суммах?
8. В этом случае прежде всего нужно определить тот следующий уровень контракта, на который Вы хотите выйти. К примеру, если до сих пор максимальный заключенный Вами контракт был на сумму 500 000 рублей, то заключение контракта на сумму от 1 000 000 до 3 000 000 рублей обеспечит Вам выход на следующий уровень. Если же исторически сумма Вашего максимального контракта — $1 430 000, то выходом на следующий уровень для Вас станет контракт на сумму от $3 000 000 до 10 000 000. Заключение и оплата первого же контракта из этого интервала раз и навсегда выводит Вас как переговорщика на новый уровень.

9. Когда Вы определите интервал сумм контрактов, необходимых Вам для выхода на новый уровень, пора тренироваться в заключении этих контрактов. Здесь действует простое правило: если Вы можете сделать Клиенту предложение на сумму из интересующего Вас интервала, Вы *должны* его сделать. Разумеется, далеко не первое такое предложение будет принято. Но Вы должны раз за разом тренироваться в переговорах по контрактам более высокого уровня, чтобы проводить их все лучше и лучше. Полезно, чтобы вместе с Вами в таких переговорах участвовали другие сильные переговорщики Вашей команды. Это позволит лучше понимать, как проходят переговоры, и эффективнее придумывать, что и как необходимо изменить в проведении переговоров и самом предложении, чтобы достичь успеха.

ПРИМЕР

Несколько лет назад в развитии моего консалтингового бизнеса наметился тупик. Во-первых, услуги, которые мы тогда предоставляли Клиентам, напоминали набор «Сделай сам». И далеко не все контракты приводили к успешным для Клиентов результатам. Сами Клиенты запрашивали значительно более высокий уровень сопровождения проектов — чтобы мы не говорили им, что делать, а делали вместе с ними все от начала до конца, каждую мелочь. Во-вторых, мы не могли во много раз увеличить объем сопровождения для каждого контракта за те же деньги. При ограниченном ресурсе экспертов Компания просто разорилась бы. В-третьих, продавая контракты той же стоимости, мы еле-еле сводили концы с концами. На выживание денег еще хватало, но ни о каком развитии речь не шла.

Проанализировав ситуацию, мы поняли, что работа с контрактами привычного уровня ведет нас в тупик. Чтобы обеспечить высокий уровень гарантий для Клиентов и вместе с тем

зарабатывать не только на выживание, но и на развитие, *нужно увеличить объем и стоимость контрактов в семь-десять раз*. В наших услугах стоимость увеличивается пропорционально объему: чем больше дней работы экспертов требуется по контракту, тем дороже контракт. При этом стоимость одного дня работы эксперта остается неизменной.

Определив нужный нам интервал стоимости контрактов нового уровня, я распорядился: для переговоров с любым Клиентом, с которым есть хоть какой-то шанс заключить контракт на интересующую нас сумму, *обязательно приглашать меня*. После этого я начал тренироваться в проведении переговоров о контрактах нового уровня.

За первые пять месяцев тренировок я «запорол» переговоры с тридцатью пятью серьезными корпоративными заказчиками. Мои сотрудники проводили с каждым из них предварительные переговоры в течение одного-двух месяцев до того, как назначить первую встречу со мной. Переговоры с моим участием обычно длились от двух до трех часов. С каждым из потенциальных заказчиков у меня состоялось от одного до трех раундов таких переговоров. И все впустую! Ни с одним из этих Клиентов не удалось заключить контракт даже на минимальную сумму. При этом в те же месяцы я провел немало успешных переговоров о привычных для нас суммах контрактов.

Однако эти тридцать пять Клиентов были запороты не зря. Мы совершенствовали свою работу после каждых неудачных переговоров. За пять месяцев мы полностью поменяли стратегию и тактику проведения подобных переговоров. Коренным образом изменилось само наше предложение, а также его оформление. Например, в первых вариантах предложений планируемый срок сотрудничества составлял восемь месяцев. Позже график сотрудничества и план работ были пересмотрены, и все сотрудничество удалось сжать в три месячных этапа.

Хотя общая стоимость контракта практически не изменилась, Клиенты с гораздо большей заинтересованностью рассматривали предложение о трехмесячном сотрудничестве. Интересный вывод: Клиентам легче принять решение о трехмесячном сотрудничестве со значительно более высокими ежемесячными платежами, чем о восьмимесячном сотрудничестве на ту же общую сумму с ежемесячными выплатами равными долями!

Наконец тридцать шестые по счету переговоры оказались успешными: контракт был заключен и оплачен. Сразу же после этого было заключено еще несколько контрактов нового уровня. Бизнес в целом поднялся на новый уровень и получил мощный толчок к развитию. Вскоре после этого мы начали экспансию нашего бизнеса по России.

10. Одна из важнейших причин, из-за которых Вам сложно заключать сделки на непривычно высокие для Вас суммы, — мандраж на переговорах. Ведя переговоры о такой сумме, Вы чувствуете понятное волнение, неуверенность в себе. Опытный Клиент сразу почувствует это волнение и поймет, чем оно вызвано. И Ваши шансы на успешное заключение контракта стремительно упадут. Поэтому неэффективно вести переговоры о большой сумме только с одним Клиентом. Гораздо эффективнее вести переговоры о больших суммах с несколькими Клиентами параллельно. Когда Вы называете Клиентам на переговорах большие суммы по нескольку раз в неделю, Вы волей-неволей начинаете привыкать к этому порядку цифр. И Клиент уже не чувствует в Вас волнения, когда Вы в очередной раз озвучиваете сумму контракта в несколько миллионов или десятков миллионов долларов. К тому же Ваше обучение проведению переговоров нового уровня проходит значительно быстрее, когда Вы ведете несколько таких переговоров параллельно. Если в процессе переговоров Вы сделали предложение Клиенту

на большую сумму, озвучили ее и Клиент обещал обдумать Ваше предложение — это самое золотое время для того, чтобы попробовать «дожать» другие контракты того же уровня! Если же Клиент не только ударил с Вами по рукам, но и сделал первый существенный платеж по контрактам — поздравьте себя! Вы «в дамках»! Вы вышли на контракты нового уровня. И в этот момент самое лучшее, что Вы можете сделать, — «дожать» всех Клиентов, которые только есть у Вас в проработке, на контракты нового уровня.

ПРИМЕР

Когда я сам выходил на контракты нового уровня, я вел переговоры со многими Клиентами параллельно. В один прекрасный день я проводил финальные переговоры с Клиентом «А». Это был первый Клиент, с которым мы предварительно ударили по рукам по контракту нового уровня. Дело было за пару дней до майских праздников. Мы договорились, что встретимся в середине мая, согласуем план работ, окончательно уточним сумму и начнем сотрудничество.

Воодушевленные, мы поехали на переговоры к Клиенту «Б». Поскольку теперь мы были уверены, что можем успешно продавать на такие суммы, переговоры прошли легко. С этим Клиентом мы договорились более конкретно. 18 мая в 16:00 к нему должны были приехать наши эксперты, он должен был оплатить нам первый транш, после чего начиналось сотрудничество.

Майские праздники еще не закончились, когда нам позвонил Клиент «А». Директор сказал, что они погорячились и к сотрудничеству не готовы. Жаль. Но все же у нас остается Клиент «Б», который должен платить 18 мая.

Ожидая платеж от Клиента «Б», мы не сидим сложа руки. 17 мая с утра мы проводим переговоры с Клиентом «В», делаем ему предложение, и он берет два дня на обдумывание.

Днем встречаемся с Клиентом «Г». Переговоры проходят успешно, мы ударяем по рукам и заключаем контракт нового уровня. Клиент сразу же делает первый платеж по контракту. *Yes!!!* Мы сделали это! Возвращаемся в офис и отмечаем выход на новый уровень контрактов шампанским. Отмечаем слегка, потому что на вечер запланированы еще одни переговоры.

Вечером встречаемся с Клиентом «Д». У меня кураж, а кураж — лучшее состояние для переговоров. Мы ударяем по рукам и заключаем еще один контракт нового уровня. Договариваемся, что первый платеж будет сделан на следующий день с утра.

Восемнадцатого с утра мы получаем копию платежки: «Д» исполнил свое обещание. Теперь у нас уже два контракта нового уровня, по которым пошли платежи. В состоянии эйфории едем к Клиенту «Б» на встречу, которая была назначена еще в конце апреля. У Клиента форс-мажор, и к контракту он не готов. Но мы к этому времени настолько уверены в себе и в пользе нашего сотрудничества, что немедленно договариваемся с ним о частичном сотрудничестве за меньшую сумму.

На следующий день Клиент «В» дает нам согласие на сотрудничество и сразу делает первый платеж. После этого делает платеж Клиент «Б».

В следующие три месяца у нас было больше проблем не с тем, как заработать денег, а с тем, как отработать уже заключенные контракты. Эксперты разрывались между Клиентами, чтобы все успеть.

Несмотря на перегруженность экспертов, нам удалось обеспечить Клиентам достойные результаты. В целом Клиенты остались довольны сотрудничеством. О результатах двух контрактов, заключенных в том мае, Вы можете прочитать в моей книге «Боевые команды продаж» (ИД «Питер», 2007–2008).

Комплексные коммерческие предложения

Итак, Вы идете на переговоры к Клиенту. Готовое предложение для него у Вас с собой. Сумма предложения такая, что у Вас заранее трясутся поджилки.

Если Клиент почувствует Ваш мандраж — сделка, скорее всего, сорвется. Что же делать?

Конечно, *увеличить сумму предложения*. В два-пять раз. В среднем — в три раза. Используя технологию **комплексного коммерческого предложения**. Посмотрим, как она работает.

Предположим, изначально Вы хотите предложить Клиенту станок за $600 000. Сумма сделки для Вас великовата, и Вы начинаете нервничать при одной мысли о переговорах. К тому же Клиент — крепкий орешек, а у Вас нет возможности дать большую скидку.

Подумайте: что еще можно предложить этому Клиенту? Вы с ним обсуждали, что в перспективе будет рассматриваться приобретение еще двух станков. Клиент пока не готов принимать

решение об их покупке. Но ведь когда-нибудь они ему понадобятся, не так ли? Значит, их можно включить в предложение. Их стоимость — $450 000 и $570 000 соответственно.

Что бы еще добавить в предложение? Может быть, текущее обслуживание этих станков на год вперед. Может быть, поставку каких-то расходных материалов для этого оборудования. Предположим, так мы наскребем еще $80 000.

Итоговая сумма предложения: $600 000 + $450 000 + $570 000 + + $80 000 = $1 700 000. Это в 2,83 раза больше суммы исходного предложения. С таким предложением уже можно идти на переговоры!

Есть несколько вариантов развития событий на переговорах.

- Клиент может принять предложение целиком по той сумме, которую Вы указали. Такое иногда случается. И поверьте мне, если это произошло с Вами — это очень приятно!
- Клиент может попытаться уменьшить сумму предложения за счет общей скидки на предложение в целом. Конечно, это подрежет Вашу маржу. Но скорее всего, Вам удастся *и* предоставить Клиенту красивую скидку, *и* заработать значительно больше, чем на исходном предложении.
- Клиент может попытаться получить скидку за счет того, что откажется от некоторых пунктов предложения. В этом случае сумма контракта уменьшится весьма ощутимо по сравнению с итоговой суммой ($1 700 000), с которой Вы начали переговоры. Зато Ваша норма прибыли может остаться неизменной, и итоговая прибыль будет значительно выше, чем в исходном предложении. Иногда этот вариант развития событий сознательно учитывают при подготовке комплексного коммерческого предложения. Такой вариант можно назвать «игрой в поддавки». Вы составляете комплексное коммерческое предложение из более или менее интересных Клиенту позиций. Потом добавляете в предложение еще одну позицию, которая номинально может быть интересна Клиенту, но на

самом деле ему совершенно не нужна. Когда дело доходит до обсуждения предложения, Клиент вцепляется в этот пункт. Вы с ним сражаетесь, как лев, пытаясь эту позицию отстоять. Когда посопротивлялись достаточно — поддаетесь Клиенту, соглашаетесь с ним, отказываетесь от этого пункта. Велика вероятность, что остальное предложение пройдет «как оно есть».

- Наконец, Клиент может отбросить все остальные пункты предложения и сосредоточиться на обсуждении исходной позиции, с которой все начиналось. В этом случае Вы как минимум ничего не теряете и даже приобретаете некоторые бонусы.

  Во-первых, Клиенту льстит, что Вы выходите на него с таким крупным предложением. Он чувствует себя в Ваших глазах серьезным, денежным, статусным Клиентом. Даже если у него не очень хорошо с деньгами, он задумывается: «Вот на каком уровне работают серьезные предприятия! Вот какие сделки мне нужно заключать, чтобы серьезно подняться и перестать заниматься мелочевкой!» Возможно, он примет Ваше предложение хотя бы частично и влезет в кредит (или лизинг), чтобы его оплатить.

Во-вторых — и это главное, — *благодаря комплексному коммерческому предложению Вы избавитесь от неуверенности на переговорах*. Откуда Ваша неуверенность? Вы можете продать Клиенту за $600 000 станок, который ему действительно нужен. Скорее всего, у него есть деньги, чтобы его оплатить. Так что если сделка не состоится, причина в том, что Вы *оплошали на переговорах*. Этого-то Вы и боитесь! А страх резко увеличивает возможность того, что Вы оплошаете.

Когда Вы делаете предложение на $1 700 000, волноваться не из-за чего. Вы же не рассчитываете на самом деле заключить контракт на эту сумму? Как бы ни развивались переговоры, Вы ни в чем не виноваты. Волноваться не из-за чего. Самое смешное, что в этой ситуации у Вас больше шансов заключить сделку на $1 700 000, чем если бы Вы изначально предложили станок за $600 000 и попытались его продать.

Как все-таки составлять комплексное коммерческое предложение? Здесь нужно применить правило «деньги не имеют значения». Вы предполагаете, что финансовые ресурсы Клиента *не ограничены*. Что он в этом случае захотел бы у Вас заказать?

Понятно, что, если деньги для Клиента не имеют значения, он закажет у Вас все, что ему нужно. Закажет он и то, что ему может быть интересно или полезно. Наконец, он может заказать у Вас все, что хотя бы слегка его заинтересовало. Почему бы и нет, если финансы не проблема? Но Клиент не будет заказывать у Вас то, что ему неинтересно и не нужно. Зачем ему это? Даже если у него денег куры не клюют?

Поэтому включайте в комплексное коммерческое предложение только те позиции, которые хотя бы в небольшой степени могут быть интересны Клиенту, и не добавляйте позиции, которые совершенно точно Клиенту не нужны. Потом

проверьте итоговую сумму предложения. Напоминаю: она должна быть в два-пять раз (в среднем в три раза) больше, чем исходное предложение. Сумма в порядке? Тогда вперед на переговоры!

К каким результатам приводит использование комплексных коммерческих предложений в реальных переговорах, видно на следующем примере.

ПРИМЕР

Речь пойдет о компьютерной Компании среднего размера, которая продавала компьютеры и программное обеспечение, а также устанавливала корпоративные компьютерные сети под ключ в славном городе С.

Началась эта история много лет назад. Тогда в молодую еще компьютерную Компанию пришли на работу новые специалисты. Вскоре они познакомились с молодыми компьютерщиками, работавшими в крупной бюджетной организации. Поводом для знакомства стал ремонт компьютера.

Компьютерщики этих организаций периодически встречались и общались на протяжении следующих четырех лет. Вопросы каждый раз решались небольшие. То ремонт компьютера, то покупка расходников. Деньги на приобретение новых компьютеров в бюджетной организации не выделялись. И все же, поскольку организация была крупная, серьезная и широко известная в городе, к ее небольшим заказам всегда проявляли особое внимание. Компьютеры старались отремонтировать не только на совесть, но и в первую очередь.

За эти годы молодые специалисты сделали карьеру. В компьютерной Компании они выросли до ведущих экспертов, в бюджетной организации — до ведущих специалистов, а один из них стал начальником отдела автоматизации.

Встречаются как-то раз компьютерщики двух организаций и начинают травить байки. Начальник отдела автоматизации

в шутку говорит: «Вы знаете? Ходят слухи, что в этом году нам утвердят бюджет на закупку компьютерной техники! Неужели нам удастся заменить некоторые из гробов, на которых мы работаем сейчас, на что-то более приличное?» Сам он, понятное дело, не верит, что случится чудо и деньги выделят.

Тем не менее информация интересная. Через некоторое время ведущие эксперты компьютерной Компании договариваются о встрече с начальником отдела автоматизации и начинают обсуждение этого вопроса уже всерьез. О какой сумме идет речь? Говорят, могут выделить финансирование в размере миллиона рублей. Есть уверенность, что дальше разговоров дело не пойдет? Почему же! Шанс, что финансирование выделят, имеется. Правда, небольшой. А что нужно сделать, чтобы провести поставку компьютерной техники и программного обеспечения, если бюджет на закупку все же будет утвержден? Нужно подготовить соответствующие документы, смету и все остальное.

И вот все документы подготовлены в лучшем виде. Смета — на миллион рублей. Дело доходит до рассмотрения бюджета, и бюджет на закупку компьютерной техники… не утверждают.

Эксперты из компьютерной компании узнают об этом на очередной встрече с начальником отдела автоматизации. Все расстроены: труды и усилия обеих сторон потрачены впустую. Начальник отдела автоматизации пытается успокоить своих партнеров: «Жаль, что так получилось. Но это еще не конец. В следующем году опять будут рассматривать бюджет. Только теперь-то мы знаем, что если даже деньги выделят, то смету безбожно подрежут. Поэтому давайте подготовимся заранее! И смету необходимо раздуть. Миллиончиков до трех. Тогда после того, как ее подрежут, хотя бы на самое необходимое денег хватит».

Все документы переделали, смету раздули до трех миллионов. Потом до пяти. Потом до семи. А бюджет все не рассматривают. Наконец компьютерщики напрягли фантазию и раздули смету до 16 миллионов. После этого проходит очередное рассмотрение бюджета, и бюджет на закупку компьютерной техники *утверждают* в размере… шестнадцати миллионов рублей.

От утверждения бюджета еще очень далеко до победы. В бюджетной организации закупки на такую сумму обязательно должны проводиться через тендер. Понятно, что, как только о нем услышат конкуренты, они налетят со всех сторон, как мухи на мед. Цены упадут ниже плинтуса, и поставка на 16 млн потеряет всю свою привлекательность. Вопрос: как проскочить мимо тендера?

Компьютерщики обеих организаций зарываются в тендерную документацию и через некоторое время находят лазейку. Она заключается в том, что при бесприбыльной (по дистрибьюторским ценам) поставке компьютерной техники от производителя производитель имеет право самостоятельно выбрать дистрибьютора в данном регионе, через которого будет производиться поставка. И тендер при таких поставках не проводится.

По счастливому стечению обстоятельств компьютерная Компания — авторизованный дистрибьютор многих известных производителей компьютерной техники. Компания договаривается с одним из этих производителей, оборудование которого как раз включено в смету. Московский офис производителя готовит на имя начальника бюджетной организации официальное письмо, в котором сообщается, что производитель готов провести поставку техники по дистрибьюторским ценам при условии, что поставка будет проводиться через авторизованного дистрибьютора, компьютерную Компанию такую-то.

На основании этого письма вся поставка согласуется и утверждается без объявления тендера. Впрочем, сотрудники компьютерной Компании все равно особо ни на что не рассчитывают. Им все еще тяжело поверить в собственное счастье. Однако когда на расчетный счет Компании начинают поступать деньги от бюджетной организации, вера крепнет. Она превращается в спокойную уверенность в завтрашнем дне, когда на расчетный счет поступают все 16 млн.

Еще два нюанса. Во-первых, был ли откат? Можно сказать, что был. Менее одного процента от суммы сделки в натуральном выражении. Деньги не передавались ни в каком виде. Во-вторых, за все это время не было ни одной личной встречи директора компьютерной Компании и начальника бюджетной организации. Все вопросы решались на уровне начальников отделов.

Когда мне рассказывали эту историю, как раз шло обсуждение следующей подобной поставки в ту же бюджетную организацию.

Цена — это абстракция

Как мы можем поднять доходы от продаж?

- Можно увеличить количество менеджеров по продажам. Недостатки экстенсивного пути очевидны: затраты возрастут сразу, управленческие проблемы усугубятся, а с дополнительными доходами все будет не так гладко.
- Можно увеличить среднюю сумму сделки. Это очень интересный путь, хотя здесь придется сражаться с ограничениями личных порогов.

- Есть еще и третий путь. Иногда самый простой и эффективный способ поднять Ваш доход — *просто увеличить цену на Ваши товары и услуги*.

Это один из вариантов **активного ценообразования** — увеличение прибыли от продаж за счет активного маневрирования ценой.

Иногда цену можно поднимать, чтобы заработать больше денег. Например, Вы можете предоставлять эксклюзивные услуги и постоянно обеспечивать перевес продаж над Вашими производственными мощностями. Когда у Вас не хватает ресурсов на исполнение всех заказов, а Клиенты стоят в очереди и хотят работать именно с Вами, вопрос можно решить ценой. Поднимите цену так, чтобы нужное число Клиентов отсеялось, а оставшиеся заплатили дороже. Если Вы таким образом повышаете цену регулярно (например, два-три раза в год, каждый раз на 15–50 %), это дает Вам прекрасную позицию для борьбы с клиентскими «завтраками»: «Иван Иванович, если Вы сейчас не готовы заплатить миллион, не проблема! Мы можем встретиться с Вами через год, чтобы вернуться к обсуждению этого вопроса. Только тогда Вам придется заплатить 1,5–2 млн за аналогичный проект. Вы же знаете: наши цены меняются только вверх!» Схожая ситуация возникает в переговорах о купле-продаже недвижимости. Цены на недвижимость, как ни крути, растут, и довольно регулярно.

Иногда, чтобы заработать больше денег, цену можно снижать. Только делать это нужно с умом. Примитивный демпинг никому еще доходы не увеличивал. Хороший пример — Wal-Mart. В их магазинах *продажные* цены на бытовую технику могут быть ниже, чем *закупочные* цены небольших розничных точек. Но это не значит, что у Wal-Mart рекордно низкая маржа! Выкупая у производителей огромные объемы с предоплатой на год вперед, Wal-Mart выжимает у производителей рекордно

низкие закупочные цены. В результате при колоссальных оборотах Wal-Mart получает на своих продажах вполне неплохую маржу.

Для успеха активного ценообразования очень важно понимать, что:

ЦЕНА — ЭТО АБСТРАКЦИЯ.
Стоимость товаров и тем более услуг
не должна быть напрямую связана
с их себестоимостью.
Ваши товары и услуги
стоят ровно столько,
сколько Клиенты готовы за них платить.

ПРИМЕР

Я расскажу о Компании, которая сама сформировала для себя рынок. До того как она начала свою деятельность, рынок фактически не существовал. Учитывая специфику примера, будем считать, что описываемая история не имеет никакого отношения к реально существующим Компаниям и событиям, имевшим место в жизни.

Дизайн-студия «А» была родоначальником рынка эксклюзивного веб-дизайна. К тому времени Интернет уже активно развивался на территории России и СНГ, но лишь немногие Компании организовывали свои представительства в Сети. Часть этих представительств делали компьютерщики, работающие в Компаниях. Другую часть создавали доморощенные веб-дизайнеры, обычно студенты. Стоимость разработки представительства в Интернете обычно составляла от $300 до 700. Самые крутые представительства могли стоить несколько тысяч долларов. Веб-дизайн как бизнес никто серьезно не рассматривал. Подумайте сами: о каком серьезном по московским

меркам бизнесе может идти речь, если максимальная стоимость проекта не превышает нескольких тысяч долларов?

Главная заслуга основателя дизайн-студии «А» состоит в том, что он придумал и претворил в жизнь план создания рынка, которого до того момента просто не существовало.

Вначале он собрал команду талантливых веб-дизайнеров и программистов. Они создали представительства в Интернете для нескольких серьезных организаций, широко известных по всей России. Важный нюанс: организации не оплачивали создание этих сайтов. Более того, они вряд ли знали об их существовании. Тем не менее были зарегистрированы доменные имена, соответствующие названиям этих организаций. Сайты были размещены в Интернете, и сотрудники дизайн-студии «А» обеспечивали их текущее администрирование. Использовались новости прессы, телевидения, новостных агентств и других открытых источников информации. Зайдя на сайты, можно было увидеть, что они «живые» и информация на них регулярно обновляется.

Зачем это было сделано? Чтобы обойти проблему с портфолио. С ней сталкивается каждая новая дизайн-студия, которая выходит на рынок и пытается привлечь первых Клиентов. Клиенты обязательно попросят: «Покажите Ваши предыдущие работы, которые Вы сделали для других заказчиков!» Если показывать нечего, продажи срываются. Нет продаж — не появятся проекты, которые потом можно будет показывать другим Клиентам. Получается своеобразная «сказка про белого бычка».

Итак, дизайн-студия «А» обеспечила себе отменное портфолио. Правда, это потребовало колоссальных усилий, за которые Клиенты не заплатили ни копейки. Но подождите: это был лишь первый шаг продуманной стратегии!

Ценовая политика дизайн-студии была определена с самого начала: с проектами стоимостью меньше $40 000 принципиально связываться не будут. При этом за $40 000 может быть

создано лишь самое простое представительство в Интернете. Средние проекты должны стоить несколько сот тысяч долларов, наиболее масштабные — от одного до полутора миллионов долларов.

На каждый сайт, который содержался в портфолио, была подготовлена *ксерокопия* договора с данным Клиентом. В *копии* договора было всё: реквизиты, условия, подписи, печати. Разумеется, в договоре содержалось и такое важное условие, как стоимость контракта. Стоимость в разных копиях договоров поставили разную — от нескольких сот тысяч долларов до миллиона с лишним — сообразуясь с тем, сколько стоил бы данный сайт исходя из ценовой политики дизайн-студии «А».

Переговоры с Клиентами проходили по следующей схеме.

- После первых переговоров с Клиентом следующий этап — обсуждение структуры сайта и предварительное согласование дизайна. Именно на этом этапе Клиенты смотрят портфолио. Чтобы обсудить все вопросы, ключевых сотрудников Компании-заказчика приглашают в офис дизайн-студии «А».
- В начале встречи демонстрируется портфолио. Более детально рассматривается сайт, близкий по уровню к тому сайту, который обсуждается с потенциальным Клиентом. Кроме того, уже на этом этапе коммерческий директор дизайн-студии «А», ведущий переговоры, держит в уме стоимость проекта, которую он будет называть Клиенту. Предположим, он планирует озвучить сумму $480 000. Тогда имеет смысл обсуждать проект на основе сайта из портфолио, разработанного как бы для «РАОО АЭС». Во-первых, по уровню этот сайт близок к обсуждаемому проекту. Во-вторых, в копии договора на изготовление сайта «РАОО АЭС» указана сумма контракта $670 000. То что надо!

- Некоторое время обсуждаются дизайн и структура сайта, другие нюансы. Наконец основные детали согласованы и подходит время для основного вопроса: «Сколько стоит изготовить этот сайт?»
- На этот вопрос коммерческий директор дизайн-студии «А» отвечает: «Предлагаю сначала согласовать остальные ключевые условия, а потом обсудить цену. Все условия отражены в нашем типовом договоре. Поэтому удобнее всего будет изучить его, заодно и условия согласуем. Сейчас я найду типовой договор… Подождите… Он должен быть где-то здесь… Извините! Прошу прощения! Как видно, все бланки типовых договоров закончились. Переговоры у нас идут очень интенсивно. Зато я нашел копию договора, заключенного на изготовление как раз того сайта, который мы только что с Вами смотрели. Вот, Вы можете пока посмотреть его, тут есть все интересующие нас условия».
- Разумеется, Клиент обратит внимание на сумму контракта $670 000, зафиксированную в копии договора «РАОО АЭС». После этого стоимость проекта $480 000, озвученная коммерческим директором, будет выглядеть *просто подарком*.

После того как по этой схеме были совершены первые реальные продажи, подставные сайты были постепенно изъяты из портфолио. Думаю, впоследствии их постарались продать тем самым Компаниям, «как бы» для которых они когда-то были сделаны. Если сайт удавалось продать — отлично! Это были весьма выгодные контракты, несмотря на неизбежные переделки. Если же сайт продать не удалось — ничего страшного! Все равно можно было продать этой организации права на домен за сумму, несущественно отличающуюся от стоимости сайта.

Последний штрих: на третьем году работы дизайн-студии «А» порог минимальной стоимости контракта был увеличен до $120 000. В три раза. Как Вы думаете, почему? Я думаю, причина проста: они увеличили в три раза план продаж на год и решили, что увеличивать в три раза количество проектов — неверный путь. Теряется эксклюзивность, да и увеличить в три раза число *высококвалифицированных* веб-дизайнеров и программистов нереально. Поэтому единственный правильный путь — увеличить в три раза среднюю стоимость контракта при неизменном количестве проектов, выполняемых в течение года.

ГЛАВА 3

Понты на переговорах

Мир живет на понтах — поможем ему!

V., «Менеджер мафии»

Зачем вообще нужно рисоваться перед будущими партнерами? Поставьте себя на место Клиента, который ведет переговоры о крупном контракте. Причем ведет их с организацией, с которой он до этого не работал. Ему просто-напросто страшно отдавать большие деньги неизвестно в чьи руки. Нормальные ли это партнеры? Не обманут ли они?

Оценка статуса переговорщиков противоположной стороны позволяет обезопасить себя от совсем уж глупых ошибок. Все, что прямо подтверждает серьезность и обеспеченность партнера, позволяет Клиенту повысить уверенность в благонадежности этого партнера. И соответственно, подкрепляет готовность Клиента платить такому партнеру большие деньги.

Одни имиджевые штучки известны многим. Другие не столь очевидны. Ниже я расскажу о нескольких ключевых моментах, которые, по моему опыту, укрепляют положительное мнение Клиентов о Вас и Вашей Компании.

1. *Никогда не ходите на статусные переговоры в одиночку!* Если на любые переговоры от Вашей Компании приходит несколько человек (хотя бы двое), это явно демонстрирует, что она не слишком бедствует. При этом *слишком много* переговорщиков с Вашей стороны — тоже не очень хорошо. Если со стороны Клиента в переговорах участвует один сотрудник, приемлемое число переговорщиков с Вашей стороны — не более трех. Большее количество будет восприниматься Клиентом как психологическое давление.
2. Чрезвычайно важны одежда и аксессуары переговорщика, особенно ведущего. Плохо одетый переговорщик, делающий предложения на серьезные суммы, выглядит *жалко*. Мне самому как-то предлагал миллионные инвестиции мужик,

одетый в затасканный дождевик, да еще и с запахом изо рта. Эта встреча не продлилась и четырех минут.

3. *Но!* Здесь еще важно, Вы выходите на своего собеседника или он на Вас? Какую организацию представляет Ваш собеседник, в какой он должности? Одно дело, если *он* выходит на Вас с коммерческим предложением или предложением о сотрудничестве, представляя коммерческую организацию, либо если с подобным предложением на кого-то выходите Вы. Тут «щеголять» в обносках и сшибать собеседника с ног зловонным дыханием совершенно неуместно. И совсем другое дело, если Ваш собеседник — сотрудник налоговой или милицейский начальник. Тут и запах перегара можно потерпеть ради дела.
4. У мужчин прежде всего оцениваются часы, потом костюм и обувь, потом дополнительные аксессуары (очки, портфель), если они есть. Для переговорной униформы важно, чтобы все вещи были *узнаваемо дорогими*. Например, часы лучше подбирать тех марок, у которых просто *нет* дешевых моделей. Серьезные часы — «Патек Филипп», «Вашерон Константин», «Брегет», «Аудемар Пиге», «БланПа»; слабее — «Омега» или «Радо»; совсем скромно — «Тиссо». Костюмы (от крутых

к менее статусным) — «Бриони» (Brioni) или индивидуального пошива на Сэвил-Роу в Лондоне; «Армани» (Armani), «Живанши» (Givenchy), «Эрменеджильдо Зенья» (Ermenegildo Zegna), «Зилли» (Zilli) или «Китон» (Kiton); скромнее — «Хуго Босс» (Hugo Boss). Переговорная униформа — это не одежда для повседневной носки. Это доспехи, в которых Вы идете на переговорные битвы. В доспехах стоимостью $30 000 Вы чувствуете себя на переговорах совсем не так, как в обычном костюмчике. Такие доспехи годятся, чтобы вести переговоры от сотен тысяч до пары миллионов долларов. А для переговоров на десятки и сотни миллионов долларов больше подойдут доспехи стоимостью $150 000. Отмечу: внутренняя уверенность и опыт важнее, чем переговорная униформа. У сильного переговорщика, одетого не бог весть как, больше шансов заключить выгодную сделку, чем у полностью экипированного, причем дорого, новичка. И все же наиболее эффективно, когда опыт сочетается с достойной экипировкой: лучше иметь 100 % возможных шансов, чем 50 или даже 70 %.

5. Далее приоритеты зависят от того, *как* Вы проводите переговоры — в основном выезжаете к Клиентам или в основном приглашаете Клиентов к себе. В первом случае будет важнее машина, во втором — местоположение, отделка и обстановка Вашего офиса. Учтите: при выездных переговорах часы важнее, чем машина. Не всегда Клиент видит Вашу машину (особенно, когда из-за пробок пришлось добираться до места переговоров на метро). А вот Ваши часы Клиент заметит и оценит наверняка.
6. Кстати, знаете, как Вы можете уточнить реальный уровень партнера, когда приезжаете к нему в офис? В подходящий момент попросите подсказать, где у него туалет (все мы люди…). Может быть, Вы просто хотите вымыть руки. *На самом деле* Вы оцените уровень отделки туалета относительно остального офиса. Если офис отремонтирован скромно, но достойно

и так же без лишнего шика, но достойно и чисто выглядит туалет — это приемлемо. Но если офис явно с претензией на статусность, обстановка в директорском кабинете дорогая, а туалет откровенно убогий — это *очень* нехороший признак.

7. Важнейшим элементом Вашего имиджа является *визитка*. Переговорщик, не имеющий собственной визитки, сразу опускается ниже плинтуса. Хорошая визитка должна быть строгой, на плотной бумаге — 250–330 граммов. Никакой дизайнерской пестроты. Вам засчитают как плюс адрес офиса в центре, особенно в статусном месте. Номер Вашего сотового не должен быть напечатан на визитке, но когда Вы вписываете его от руки, прямой городской «золотой» или «платиновый» номер добавит Вам очков. А вот что резко *снизит* Ваш статус, так это указанный на визитке Ваш E-mail, размещенный на бесплатном сервере типа mail.ru, list.ru, rambler.ru и т. д., или адрес Вашего сайта, размещенного на бесплатном хостинге типа narod.ru. Каждая уважающая себя Компания должна иметь для своего сайта и электронной почты *свой* доменный адрес второго уровня — xxxxx.ru, xxxxx.su, xxxxx.com и т. д.

8. Буклеты, лифлеты, образцы продукции и презентации в PowerPoint — все это также может быть полезно. С одним важным нюансом: тот, кто приносит на переговоры свои презентации и прайс-листы, явно планирует что-то предлагать и продавать, то есть изначально занимает более слабую позицию. Поэтому ведущему переговорщику лучше дистанцироваться от таких вещей. Пусть проводят презентации, предлагают каталоги и буклеты Ваши сотрудники. Это может происходить *до* той встречи, когда с Клиентом встречаетесь Вы, или в процессе той же встречи. Вы сидите с Клиентом, попиваете кофеек, смотрите презентацию и показываете всем видом: пусть мальчики и девочки отработают свое содержание, а уж потом серьезные люди будут говорить о серьезных вещах.
9. После Вашего визита Клиент может зайти на Ваш сайт и посмотреть, что из себя представляет Ваша Компания. Поэтому при разъездном режиме переговоров содержать в порядке сайт важнее, чем офис.
10. Помните: Клиент оценивает Ваш статус по самому слабому звену! Если в каком-то из пунктов он видит слабину, вся оценка Вашего статуса получает огромный минус. И только если каждый компонент, оцениваемый Клиентом, находится на достойном уровне — Вам засчитывают *плюс*.
11. Самая страшная ошибка в переговорах с серьезным партнером — *начать перед ним пресмыкаться*. Многие коммерсанты, обалдевшие от великолепного офиса заказчика, начинают себя вести точь-в-точь как собаки, которых нога сама тянется пнуть. С другой стороны, многие опытные переговорщики любят проверять своих партнеров на прочность. Сначала они пытаются «наехать» на Вас, сшибить Вас с ног. И только если это не получится, они воспринимают Вас как достойного партнера. Если же Вы попались на их провокации, значит, Вы неопытный переговорщик и слабый партнер. Очень вероятно, что ника-

ких дел с Вами они вести не будут. Часто такие жесткие переговорщики из любви к искусству выбивают из своих жертв скидку 50 %, после чего все равно посылают их куда подальше.

12. Еще один любимый прием опытных переговорщиков — огорошить Вас огромной суммой контракта. Покупать они планируют на 6,5 млн, а Вам называют сумму контракта миллионов так на семьдесят и смотрят, как Вы реагируете. Если у Вас начались сбои в дикции и дрожание рук или Вы иным образом показываете свое волнение, значит, к крупным суммам Вы непривычны и серьезно сотрудничать с Вами нельзя. А если Вы нормально реагируете на объявленные суммы? Тогда все равно остается надежда получить с Вас убийственную скидку за объем поставок на 70 млн. Потом Клиент приостановит поставки под любым предлогом, когда выберет нужный ему объем.
13. Не менее важно, *как* Вы говорите с Клиентом. Если Вы говорите слишком громко и быстро, это показывает Вашу неуверенность. Уверенный в себе человек говорит не слишком громко, не слишком быстро, с паузами, поскольку знает, что к его словам прислушиваются и обязательно выслушают до конца.
14. Еще один сильный прием — создание впечатления *обыденности* при переговорах об *очень* крупных суммах. Например: «Ну, по этим позициям большинство крупных партнеров закупается у нас на $5–10 млн в месяц. Вы сейчас хотели бы говорить о $2–3 млн в месяц. Понятно, это не так уж много… Если это рассматривать как некоторые начальные объемы, которые вскоре могут быть увеличены…» Тут самое время ввернуть названия нескольких Компаний, с которыми Вы работаете на подобном уровне, и парочку имен известных людей, с которыми Вы договаривались о подобных контрактах: «Когда мы только начинали работать с Дерипаской, они

тоже закупались в пределах $3 млн в месяц, а сейчас берут на $20 млн в неделю, не меньше!»

15. Существует еще много правил того, как демонстрировать свой статус и «кидать понты» на переговорах. И есть только один способ, позволяющий успешно обойти эти правила. Если Вас рекомендовал Клиенту *очень* правильный человек, Вы можете игнорировать все статусные моменты и тем не менее получить контракт.

ГЛАВА 4

«ОТЖИМ» ОТ КОНКУРЕНТОВ

Конкуренция: зло или благо?

Сколько раз, задавая предпринимателям в разных регионах России и СНГ вопрос: «Что Вам мешает больше продавать?», я слышал в ответ:

— Конкуренты замучили!

Правильно! А Вы как хотели? Чтобы они с Вами в поддавки играли? Конечно, для Вас не очень хорошо, если *они* мучают *Вас*. Было бы значительно лучше, если бы *Вы* мучили *их*, не правда ли?

— Мерзавцы-конкуренты всячески перетягивают к себе Клиентов! Нет чтобы своих привлечь!

Так это же самое приятное! Если конкурент забирает у Вас Клиента, эффект получается двойным. Он увеличивает свои доходы на некоторую сумму ежемесячных платежей, а Ваши ежемесячные доходы уменьшаются на схожую сумму. В результате его рыночная позиция усиливается против Вашей вдвойне по сравнению с ситуацией, когда он привлекает такого же Клиента со стороны.

Заметим, что, если бы Клиент конкурента захотел перейти на обслуживание к Вам, Вы были бы очень даже рады. Да Вы наверняка и сами при случае делаете подобные предложения Клиентам конкурентов.

Так что нечего лить крокодиловы слезы, если конкуренты поступают с Вами так же, Как и Вы поступаете (или можете поступать) с ними. На самом деле, если Вы и расстраиваетесь, то не поэтому. А потому, что Ваши конкуренты действуют эффективнее Вас.

— На наш рынок заходят москвичи и выдавливают региональные Компании!

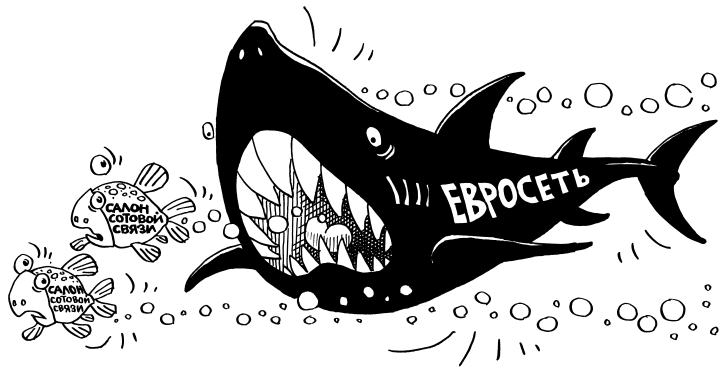
Понятно, что Компания, которая вышла на федеральный уровень и активно развивается, всячески стремится расширять свое присутствие на региональных рынках. Она хочет привлечь дополнительных Клиентов и увеличить обороты. Конечно, основная масса этих Клиентов не возьмется из ниоткуда — их придется забрать у других Компаний. Если бы Вы были на их месте, то поступали бы точно так же.

Вот и вопрос: почему Вы не на их месте? Неужели Вы думаете, что это *москвичи* ведут региональную экспансию? Большинство москвичей слишком ленивы и избалованы, чтобы серьезно рассматривать возможность бизнеса за пределами МКАД. Так что основная часть Компаний, которые сегодня ведут активную экспансию на федеральном уровне, начинали деятельность вовсе не в Москве. Например, сеть магазинов «Пятерочка» развивалась из Питера, а сеть магазинов «Магнит» компании «Тандер» — вообще из Краснодара.

Большинство этих Компаний когда-то открывалось с нуля. Как, возможно, когда-то поднималась с нуля и Ваша Компания. Почему же они смогли начать региональную экспансию, обосноваться в Москве и продолжить развитие на федеральном уровне, а Вы — нет? Что, решимости не хватило? Тогда на что жалуетесь? Кто сказал, что Ваш бизнес должен

процветать? И даже просто выжить? Для того и действует в бизнесе закон естественного отбора, чтобы выживал сильнейший!

Опять же, насколько важен для Вашего бизнеса закон масштаба? Если Вы открыли в своем городе отличный ресторан, Вас не сильно расстроит приход «Макдоналдса», «Ростикса» и «Крошки-Картошки» одновременно. А вот если Вы держали два небольших салона по продаже сотовых телефонов, приход в Ваш город «Евросети» — действительно проблема. Чтобы нормально себя чувствовать по соседству с «Евросетью», нужно быть «Связным».



Вывод: если Вы хотите заниматься бизнесом только в своем городе, выбирайте такую сферу, где эффект масштаба не столь важен и предприятие, работающее на территории одного-единственного города (или даже с еще более узким кругом избранных Клиентов), незначительно уступает по эффективности федеральным Компаниям аналогичного профиля.

Если же Вы занялись бизнесом, в котором федеральные Компании однозначно превосходят по эффективности региональные, у Вас на выбор три варианта:

- выходить на федеральный уровень;
- развить свой бизнес, насколько это возможно и оправданно, и выгодно *продать его* федеральной Компании;

- зарабатывать на этом бизнесе, пока получается. Когда конкуренция ожесточится настолько, что дальнейшего смысла заниматься этим бизнесом не будет, — закрыть его. А до того терпеть и не жаловаться.

— Федералы нагибают рынок под себя, давят денежной массой и вовсю используют административный ресурс!

Опять же представьте себя на их месте. Если у Вас амбициозные планы развития и имеется административный ресурс, за счет которого можно неплохо подвинуть конкурентов, Вы что, не будете его применять? Кстати, федералы точно так же могут пожаловаться на препоны, которые ставят перед ними местные власти во многих регионах. Так, в Казань еще несколько лет назад не могла проникнуть ни одна федеральная сеть супермаркетов и гипермаркетов. Злые языки говорят, что разрешение крупным федеральным Компаниям зайти в Казань было одним из условий очередного назначения Шаймиева на пост губернатора.

— Конкуренты забыли о морали и этике ведения бизнеса, применяют запрещенные приемы!

Интересно, а что Вы имеете в виду под «запрещенными приемами»? Например, то, что эти «сволочи-конкуренты» демпингуют? Как именно они демпингуют? Просто снижают цену при тех же затратах, что и у Вас? Продают себе в убыток? Тогда они, наверное, скоро обанкротятся. Или они нашли способ значительно повысить эффективность своего бизнеса и сократить затраты и при более низких ценах у них остается хорошая прибыль? Тогда Вы либо повысите эффективность своего бизнеса до конкурентоспособной, либо будете терять позиции Вашего бизнеса на рынке. Ну и кто они после этого? Гады! Конечно, гады!

Или эти конкуренты давят Вас с помощью административного ресурса? Протолкнули постановление в мэрии и воздействуют на Клиентов с его помощью? Нет, ну какие сволочи! Вот когда Вы три года назад выбили при предыдущем мэре аналогичное постановление, Вы были молодец. А они — сволочи! И... плагиаторы!

В общем, бизнес — это война. А на войне как на войне. Побеждают те, кто действует наиболее эффективно в соответствии с ситуацией. Мораль и этика полезны в бизнесе, но не всегда.

К тому же обвинения конкурентов часто идут по принципу: «В чужом глазу соринку видим, а в своем бревна не замечаем». Кроме того, чаще всего «*заказывают*» вовсе не конкурентов, а *партнеров*. Причем партнеров по *успешному* бизнесу. (Это к вопросу об этике и морали.)

— Транснациональные Компании все скупают на корню, после них остается выжженная земля!

Только не надо рассказывать, что транснациональные Компании лучше разбираются в специфике российского бизнеса, чем сами россияне! Да, у них могут быть мощные финансовые ресурсы, раскрученные бренды, эффективная система ведения бизнеса. В одних случаях это действительно обеспечивает им преимущество. Например, если речь идет о «Проктер энд Гэмбл» или «Кока-Коле».

В других случаях важнее всего эффективно строить и развивать бизнес с учетом местной специфики. Не нашлось транснациональной Компании, которая успешно конкурировала бы в России с «Евросетью».

Наконец, чем плохо развить свой бизнес и продать его транснациональной Компании? Если бы не было крупных покупателей, ни один предприниматель не мог бы, построив самый успешный бизнес, обратить в деньги результаты своего труда, снять с себя ответственность и отойти от дел. Или Ваш бизнес — единственное, что важно для Вас в жизни, и Вы твердо намерены вкалывать до самой смерти?

В общем, конкуренция — такая же неотъемлемая часть окружающей нас действительности, как смена времен года или закон всемирного тяготения. Конкуренция в бизнесе выполняет ту же роль, что принцип естественного отбора в природе. Чтобы растения и животные постоянно развивались

и совершенствовались, более приспособленные особи и виды должны воспроизводиться, а менее приспособленные — отмирать. Заметим, что в природе, как и в конкуренции, выживают не самые сильные, а самые приспособленные.

Жаловаться на конкуренцию — все равно что быть недовольным цветом неба. Какого цвета небо? Днем оно голубое. Или синее. Или серое, если погода пасмурная и все небо затянуто тучами.

Вы можете воскликнуть, как это делали китайцы две тысячи лет назад: «Пусть падет синее небо неравенства и восстанет желтое небо справедливости!» Но небу наплевать на Ваши желания точно так же, как две тысячи лет назад ему было наплевать на желания китайцев. Оно останется синим. Или голубым. Или серым.

Еще несколько слов о конкуренции. В каждой конкретной отрасли, для каждого вида товаров и услуг конкуренция развивается от плохого к худшему. Конкуренция минимальна, когда новый товар или услуга только выводятся на рынок. После этого конкуренция постоянно усиливается. Временные ослабления конкуренции возможны только как движения по синусоиде, идущей вдоль восходящей направляющей.

С ужесточением конкуренции условия на рынке усредняются. Слабые игроки покидают рынок, а у сильных — схожие возможности. Стоимость и качество товаров и услуг как факторы конкурентной борьбы отходят на второй план. Приоритетное значение для победы в конкурентной войне приобретает главный фактор — **личный контакт, личные отношения и личные связи**.

И еще одна важная закономерность, которую Вам полезно будет знать. Гарвардский гуру менеджмента Майкл Портер доказал, что **на абсолютно конкурентном рынке норма прибыли стремится к нулю**. Это значит, что, если на каком-то рынке конкуренция становится слишком ожесточенной, все

Компании, работающие на нем, в совокупности получают нулевую прибыль. Если хоть кто-то из них работает в плюс, значит, все остальные работают в убыток. Если Вы попали в такую ситуацию на рынке, возможно, вполне разумным будет просто сбежать. Ради чего Вы занимаетесь бизнесом — ради прибыли или ради мазохизма?

Как нельзя забрать Клиента от конкурента

После того как предприниматель привыкает к факту, что конкуренция — неотъемлемая часть окружающей действительности, начинается вторая стадия заболевания — поиск чудодейственных рецептов победы в конкурентной войне.

Существуют ли вообще такие рецепты? Для начала давайте предположим, что большинство Клиентов не совсем законченные дураки. По поводу двойственности этой ситуации в реальной жизни блестяще высказался Проктер, один из основателей «Проктер энд Гэмбл»:

«Никогда не держите
Клиента за дурака,
но никогда не забывайте,
что он и есть дурак».

Предположим для простоты, что Клиенты не в большей (и не в меньшей) степени дураки, чем мы с Вами.

Представьте себе картину маслом: Вы хотите забрать себе Клиента, который уже работает с Вашим конкурентом. Товары и услуги, по которым Клиент работает с Вашим конкурентом, примерно те же, что у Вас. Условия конкурент может пред-

ложить примерно те же, что и Вы. Клиент работает с этим поставщиком (Вашим конкурентом) уже несколько лет. Сотрудничество идет более или менее приемлемо, серьезных нарушений обязательств по отношению к данному Клиенту Ваш конкурент не допускал. Между ключевыми сотрудниками Клиента и Вашего конкурента уже несколько лет поддерживаются неплохие деловые отношения. В этой ситуации, если бы Вы были на месте Клиента, стали бы Вы менять поставщика? Вот и он, скорее всего, не станет.

Из этой ситуации можно сделать важный практический вывод:

не каждый Клиент —
наш Клиент.

Не каждого Клиента мы можем переманить к себе, если он уже работает с нашим конкурентом. В том числе и потому, что для некоторых Клиентов объективно выгоднее работать с нашими конкурентами, чем с нами. Или просто нет особой разницы, с кем работать — с нами или с конкурентами. Но если Клиент работает с нашим конкурентом и сотрудничество его в целом устраивает, менять конкурента на нас все же не резон. Вдруг мы не так хороши, как о себе рассказываем? Вдруг, когда мы станем обслуживать Клиента, начнутся проблемы, сбои в поставках? От добра добра не ищут.

Плюсы и минусы ключевых игроков

Принципы продаж в условиях борьбы с конкурентами должны быть приспособлены к целям этой борьбы. Меняется сама оценка того, насколько Ваши предложения выгодны для Клиента.

Здесь уже не так важно, можете ли Вы заинтересовать Клиента Вашими предложениями. Самое главное — будут ли они **более привлекательны для Клиента, чем предложения Ваших конкурентов**.

Стратегию и тактику продаж нужно строить, исходя из того, что на первый план в переговорах выходит не заинтересованность Клиента, а сравнительная выгодность конкурентных предложений. Прежде всего необходимо организовать постоянный сбор информации о предложениях ключевых конкурентов. Результаты сводятся в таблицу, в которой сильные и слабые позиции Вашей Компании сопоставляются с сильными и слабыми позициями каждого из ключевых конкурентов.

Понятно, что нельзя быть во всем лучше всех. Бывает и так, что слабость — лишь отражение силы. Например, крупные Компании могут иметь более широкий ассортимент, более выгодные цены и больший запас товара на складе, чем небольшие частные Компании. Зато ахиллесова пята большинства крупных предприятий — недостаточное личное внимание к Клиентам, слабое выстраивание отношений с ними и отсутствие индивидуальной подстройки к их интересам. И по всем этим пунктам небольшие частные Компании легко опережают крупных корпоративных монстров.

Таким образом, в сопоставлении с каждым из Ваших конкурентов у Вас будут как преимущества, так и недостатки по отношению к нему. То, что для Вас является преимуществом, у него может быть недостатком. И наоборот, сильные стороны его работы могут отразиться в Ваших слабых сторонах.

Самое главное в этой ситуации — что более важно для того Клиента, который выбирает между Вами и конкурентом. Если интересующие его условия попадают на сильные стороны Вашего конкурента и на Ваши слабые стороны — нелегко Вам будет склонить Клиента на свою сторону! Если вдобавок Клиент уже долго работает с Вашим конкурентом и в целом им

доволен, маловероятно, что Вам удастся заполучить этого Клиента. Попробовать-то можно… Но стоит ли игра свеч? Возможно, после многомесячных или даже многолетних усилий Вам все же удастся склонить Клиента к сотрудничеству. А ведь Вы могли бы потратить это время и силы, чтобы заполучить десять-двадцать новых Клиентов из числа тех, которые изначально более склонялись к сотрудничеству с Вами. Таким образом, если Клиенту объективно выгоднее работать с Вашим конкурентом, чем с Вами, имеет смысл просто не тратить на него зря время и силы. Либо стоит принять управленческое решение, что Вы делаете ровно одну попытку забрать себе этого Клиента. И, если попытка не достигает успеха, больше этого Клиента не беспокоите.

А что, если ситуация противоположная и приоритетные интересы Клиента попадают на Ваши сильные позиции и слабые позиции Вашего конкурента? Это неплохо, но радоваться рано. Хорошо, если Клиент еще только выбирает между конкурентом и Вами. Тогда самое главное — продемонстрировать в переговорах с Клиентом Ваше объективное преимущество, заинтересовать Клиента, склонить его на свою сторону. И как можно скорее забрать его деньги, чтобы конкурентам они не достались.

А если Клиент уже работает с Вашим конкурентом несколько лет и в целом им доволен? Что Вы будете делать? Придете к Клиенту и скажете: «Ты работаешь с моим конкурентом Петей. Петя — козел, и условия у него невыгодные. Не работай с Петей, работай со мной!»

Как раз этого Вы не должны делать **никогда и ни при каких обстоятельствах**. Фактически, если Вы говорите Клиенту, что его поставщики козлы и условия у них невыгодные, это означает, **что сам Клиент — дурак**. А Клиенту не нравится быть дураком. Ему не хочется быть дураком. Да и Вам на его месте не хотелось бы.

Как в этой ситуации Клиент сможет не быть дураком? Очень просто. Он скажет Вам: «Меня вполне устраивают мои партнеры. Я работаю с ними много лет. А вот Вы еще не начали с нами работать, а уже демонстрируете свою неэтичность и непорядочность. Не думаю, что нам имеет смысл продолжать разговор». И Вас вышибают за дверь. Так что:

никогда
и ни при каких обстоятельствах
не ругайте и не критикуйте
Вашего конкурента.
Особенно конкурента,
с которым уже работает Клиент.

Что же делать, если конкурент, с которым работает интересующий Вас Клиент, действительно не стоит доброго слова? Вы не должны критиковать конкурента. Зато можно сделать так, чтобы его критиковал сам Клиент. Задайте Клиенту вопрос: «Какие моменты в работе Ваших поставщиков имеют для Вас наибольшее значение?» Клиент начнет Вам рассказывать, мол, поставщики как минимум должны ежедневно доставать для него луну с неба. Выслушайте его, а потом задайте второй невинный вопрос: «Насколько работа Ваших нынешних поставщиков соответствует Вашим требованиям?» Многие Клиенты уже на этом месте начинают поливать своих партнеров грязью. Более выдержанные отзовутся о работе своих поставщиков достаточно нейтрально. Специально для них у Вас подготовлен третий невинный вопрос: «То есть правильно я понимаю, что имеющиеся поставщики обслуживают Вас безукоризненно, в полном соответствии с Вашими стандартами?» Такого вопроса душа поэта вынести уже не может. Открываются хляби небесные, и Клиент начинает ругать своего поставщика. Что Вам и требуется.

Подкоп под конкурента: обходной маневр

Следующее правило: не идите против позиции конкурента в лоб. Не надо говорить Клиенту: «Сейчас Вы покупаете 15 тонн цемента в месяц у наших конкурентов, давайте Вы будете покупать эти 15 тонн цемента в месяц у нас!» У Клиента нет никаких оснований менять шило на мыло. Тем более менять надежного поставщика, с которым взаимодействие уже налажено, на нового партнера (то есть на Вас), с которым еще неизвестно, какие грабли всплывут. И на что Вы рассчитываете, когда делаете такое предложение?

Вместо этого используйте обходной маневр: обойдите позицию Вашего конкурента и зайдите на Клиента с фланга. Скажите Клиенту: «Вы уже работаете с нашими коллегами. Я уважаю Ваше стремление к долгосрочным отношениям с поставщиками и не претендую на взаимоотношения, которые у Вас уже сложились. Вместе с тем у нас есть некоторые предложения, совершенно эксклюзивные по условиям. Ваши поставщики не могут предложить Вам ничего подобного. Предлагаю рассмотреть возможность нашего сотрудничества именно по этим позициям. Нам очень хотелось бы с Вами работать, и я думаю, что такое сотрудничество будет интересно и взаимовыгодно для обеих сторон».

Не претендуя на те объемы, которые Клиент уже закупает у своих поставщиков, предложите ему что-то **дополнительно**. Что-то достаточно интересное и привлекательное для него. Что-то такое, от чего Клиент не сможет отказаться. Как только Вы начнете поставлять что-то Клиенту, ситуация в корне изменится. Вы станете одним из партнеров Клиента, а не чужаком со стороны. У Вас будет тот же налаженный личный контакт с Клиентом, что и у других поставщиков.

А дальше «коготок увяз — всей птичке пропасть»! При каждом удобном случае Вы сможете расширять объемы сотрудничества с Клиентом и даже перетягивать на себя объемы от других поставщиков. В этой ситуации есть два ключевых фактора успеха. Во-первых, Вы должны всячески развивать и усиливать личный контакт с Клиентом. Во-вторых, Вы должны ждать, пока Ваш конкурент сделает ошибку. Пока он работает хорошо, Вы не сможете забрать его объемы. Но идеальных Компаний не бывает. Представьте сами: Вы работаете с поставщиком много лет, он сделал Вам двадцать крупных поставок. Девятнадцать прошли нормально, двадцатая была полностью запорота. Какую поставку Вы больше запомните? Разумеется, двадцатую. Если в тот момент у Вас не будет наготове другого поставщика, Вы можете продолжить сотрудничество с прежним, невзирая на сбой с поставкой. Если он очень подвел Вас, Вы **постараетесь** найти ему замену. Но если замена не найдется быстро, Вы можете остыть и передумать.

Поэтому очень важно, чтобы у Вас были отменные личные отношения с Клиентом. И еще важнее, чтобы, когда другой поставщик оплошает, Вы были наготове. Ваша задача — поддерживать личные отношения с Клиентом и все делать правильно. Когда Вы получите Клиента, зависит не от Вас, а от конкурента.

Создание эксклюзива

Вернемся к тому моменту, когда Вы ссылаетесь на свои эксклюзивные предложения, чтобы начать отношения с Клиентом. Откуда они возьмутся? Разумеется, их надо придумать! Вы можете сказать, что у Вашей Компании никакого эксклюзива нет, что у всех Компаний на Вашем рынке одинаковые

возможности и примерно одни и те же условия. И это будет ложью. Кто хочет создать эксклюзив, создает его. Кому лень напрягать мозги, говорит, что эксклюзива не бывает.

Эксклюзив, или специальные возможности, можно сделать из чего угодно. Можно придумать и производить эксклюзивный товар. Можно закупать эксклюзивный товар, который производит кто-то другой. Можно продавать примерно тот же товар, что и у других, под эксклюзивной торговой маркой. Можно сделать эксклюзив из сроков изготовления или поставки заказа, из сервиса. Большинство экспертных услуг сделать эксклюзивными очень легко. Если Вашу задачу решает не *какой-то* эксперт, а эксперт *с именем* — это эксклюзив. Сравните: Вы отдаете свой капитал в управление Джорджу Соросу, который является одним из ведущих финансистов мира. Это эксклюзив. Или Вы отдаете свой капитал в управление венчурному фонду, организованному Джорджем Соросом. Вашим капиталом будут управлять финансисты, которых отбирал Джордж Сорос. Они работают в соответствии с методами и технологиями, созданными под руководством Джорджа Сороса, и лично Джордж Сорос контролирует работу венчурного фонда. Это тоже эксклюзив. Или Вы отдаете свой капитал в управление *какому-то* финансисту. Это не эксклюзив, и вообще — полная ерунда.

ПРИМЕР 1

Вы знаете, чем услуги *оперативной* полиграфии отличаются от услуг обычной полиграфии? Во-первых, сроками. В обычной полиграфии предусмотрены определенные сроки исполнения заказа — от нескольких дней до нескольких недель. А оперативную полиграфию можно задействовать, если сегодня нужно запускать в печать заказ, желаемый срок изготовления которого — *вчера*. Во-вторых, стоимостью исполнения заказа. Когда Вы пользуетесь услугами оперативной полиграфии, стоимость

заказа *в три раза* выше, чем если бы Вы воспользовались услугами обычной полиграфии.

ПРИМЕР 2

Несколько лет назад в одном из областных центров на рынке пластиковых окон работало 75 Компаний. Конкуренция на «перегретом» рынке была ожесточенной. Клиентов на всех не хватало, большинство Компаний еле-еле сводили концы с концами. Стоимость пластикового окна в стандартной комплектации практически у всех составляла 9 тыс. рублей минус скидки и распродажи.

На общем фоне особняком стояла Компания «Е». Во-первых, она изготавливала окна из эксклюзивного итальянского профиля. Остальные Компании использовали профиль таких распространенных производителей, как KBE (12 Компаний), Rehau (20 Компаний) и т. д. Но никто не мог использовать тот же профиль, что и Компания «Е». Это предусматривалось ее дистрибьюторским договором, включающим условия территориального эксклюзива. А во-вторых, ее окна были значительно дороже, чем у остальных Компаний на рынке. Стоимость окна в стандартной комплектации — 12 тыс. рублей.

Все Клиенты делятся на два подвида: одни ищут попроще и подешевле, другие — покачественней и подороже. Для Клиентов, искавших дешевизну, на выбор было 74 компании, которые в жесткой ценовой конкуренции резали себе маржу и убивали доходность бизнеса. А перед Клиентами, которые хотели приобрести окна подороже, выбора не стояло.

Вдобавок есть у меня подозрение, что себестоимость изготовления пластикового окна из итальянского профиля, который использовала Компания «Е», примерно равнялась себестоимости изготовления окна из профиля Rehau. Так что с маржой у Компании «Е» все было более чем в порядке.

Личный контакт: главное оружие для победы в конкурентной войне

Итак, с ужесточением конкуренции условия на рынке усредняются. Приоритетное значение для победы в конкурентной войне приобретает один главный фактор: **личный контакт, личные отношения и личные связи**. Что Вам еще полезно знать: самое уязвимое место у давно работающих на рынке Компаний-лидеров — именно *личный контакт* с Клиентами.

Чем выше Компании поднимаются и чем больше денег зарабатывают, тем меньше обращают внимания на своих постоянных Клиентов, которые приносят им основной доход. Общение «через губу», откровенное невнимание, срыв обязательств перед имеющимся Клиентом ради перспективного контракта… А уж о том, чтобы регулярно навещать Клиентов в их офисах, чтобы просто *дружить* с ними, поддерживать отношения и выяснять, доволен ли Клиент обслуживанием, никто даже и не помышляет!

Именно здесь слабое место большинства корпоративных Голиафов, которым могут воспользоваться сообразительные Давиды, как показывают два следующих примера.

ПРИМЕР 1

Несколько лет назад мы строили отдел продаж для маленькой частной Компании, торговавшей электротехническим оборудованием и материалами. На момент нашего знакомства все их продажи велись через единственный магазин электротоваров. Когда-то их бизнес шел весьма успешно благодаря продуманному выбору места под магазин. Но когда на том же

перекрестке появился второй магазин аналогичного профиля, за ним третий, а потом их стало пять — ситуация ухудшилась. Поток Клиентов разделился на *пять* розничных точек, обороты в магазинчике сильно упали, а прибыль испарилась.

По результатам анализа ситуации я честно сказал этим партнерам: что-то улучшать в работе розничной точки бесполезно. Пока имеющийся поток Клиентов будет делиться между пятью магазинами, нормально зарабатывать не сможет ни один из магазинов. Единственный выход — создать отдел корпоративных продаж, сотрудники которого смогут привлекать Клиентов-организации. Это мы и сделали.

В том городе на рынке торговли электротехническим оборудованием и материалами последние 10 лет лидировала Компания «А». К концу первого месяца работы нового отдела продаж сотрудники в голос кричали, что они не могут соревноваться с Компанией «А». Ведь у нее шире ассортимент, ниже цены, лучше условия, а запас на складе — так просто несопоставим!

Однако к концу *второго* месяца работы нового отдела продаж ситуация изменилась. Появились первые Клиенты, которых удалось отобрать у Компании «А», выигранные у них тендеры. При ближайшем рассмотрении выяснилось, что Компания-лидер работает далеко не так безукоризненно, как казалось. У нее были серьезные случаи срыва обязательств перед Клиентами. Например, товар уже два месяца как оплачен, но все еще не поставлен (по ходу дела выяснилось, что Компании «А» подвернулся перспективный Клиент и этот товар вне очереди перебросили ему). Грубость к Клиентам со стороны сотрудников, невнимание, наплевательское отношение…

Как и следовало ожидать, большинство корпоративных Клиентов предпочитают за свои деньги получать уважительное отношение. Даже если товар будет стоить чуть дороже.

Когда я начал работать коммерческим директором интернет-провайдера «Р», наша Компания была самой молодой на рынке. Разумеется, рынок был поделен между Компаниями, которые вышли на него раньше. Если бы мы удовольствовались таким положением и просто пытались набирать новых Клиентов в меру своих сил, мы бы обанкротились в первый или второй год. «Отжать» на себя часть Клиентов существующих Компаний было для нас вопросом выживания. Беда была в том, что тройка Компаний-лидеров рынка превосходила нас и технически, и финансово, не говоря уж о клиентской базе.

Однако в результате наших действий в следующие несколько лет лидерам рынка пришлось изрядно потесниться. Самая мощная на рынке Компания изначально превосходила нас всем: более совершенным оборудованием, более мощными магистральными каналами, более высоким ежемесячным доходом и несоизмеримо более объемным финансовым ресурсом. Она была первой профессиональной Компанией на данном рынке и работала на нем дольше, чем любой другой из крупных игроков. Ее репутация находилась на недосягаемой высоте. Все знали эту Компанию. Все знали, что она лидер рынка. Разумеется, с ней работало большинство наиболее серьезных и статусных корпоративных Клиентов региона.

У этой лидирующей Компании (далее — «О») мы отобрали около 40 % ключевых Клиентов. У двух Компаний, следующих за ней, — всех платящих. Плюс к этому мы привлекли больше новых Клиентов, чем имели все Компании на рынке, вместе взятые. Так мы обеспечили доминирование нашей Компании в ключевых сегментах рынка: получили тот самый контрольный пакет рынка, когда более 51 % Клиентов работают с нами и более 51 % денег платится нам. Насколько я знаю, Компания «Р» удерживает это положение до сих пор.

Как же нам удалось забрать десятки ключевых корпоративных заказчиков у конкурента, которому мы уступали во всем? Для понимания ситуации я нарисую Вам две картины, а уж выводы из них делайте сами.

Картина первая. Приходит начальник отдела АСУ банка «МЕНАТЕП» в Компанию «О» подключаться к Интернету. Коммерческий директор Компании «О», хотя и был в офисе, не счел нужным лично познакомиться с начальником АСУ «МЕНАТЕП». Действительно, какая важность — пришел какой-то банк подключаться к Интернету! А «МЕНАТЕП», надо сказать, был по тем временам весьма крутым банком.

Откуда я об этом узнал? От самого начальника отдела АСУ «МЕНАТЕП». Примерно через месяц я приехал в гости к нему в офис. Я считал, что «МЕНАТЕП» — важный Клиент и *безусловно* заслуживает личного визита. Мы познакомились с начальником отдела АСУ, пообщались, нашли много общего. Тут, кстати, и всплыла история об «уважении», проявленном к нему со стороны Компании «О». Потом начальник отдела АСУ подвел меня за ручку к управляющему «МЕНАТЕП». Мы познакомились, пообщались, нашли много общего.

Еще через месяц «МЕНАТЕП» полностью перешел на обслуживание к нам, при этом стал ежемесячно платить в четыре раза больше, чем платил Компании «О». Не то чтобы наши цены были настолько завышены. И упаси Вас Бог, если Вы подумали об откате. Просто банк сразу же стал пользоваться нашими услугами в значительно большем объеме.

Картина вторая. Приходят в Компанию «О» рекламщики и говорят: «У Вас такой классный Интернет! Мы хотели бы к нему подключиться. Но у нас такая классная реклама! Нельзя ли хотя бы частично пользоваться Вашим Интернетом в зачет наших услуг?»

На это сотрудник Компании «О» отвечает: «Мы лидеры рынка! Нас все знают. Если кто-то хочет подключиться

к высококачественному Интернету, он и так знает наши телефоны и где мы находимся (все это, кстати, чистая правда). Поэтому, если хотите пользоваться нашим Интернетом, платите живые деньги!»

Когда рекламщики приходили к нам (или мы приходили к ним, что бывало чаще), мы всегда договаривались о стопроцентном бартере. Неудивительно, что вскоре каждый житель региона неизбежно сталкивался с нашей рекламой по нескольку раз на дню.

Все это было не случайностью, а следствием избранной Компанией стратегии продаж. Мы понимали, что в начале развития бизнеса у нас не хватит ресурсов, чтобы проработать весь рынок целиком. Поэтому мы сосредоточили внимание на трех категориях Клиентов. Во-первых, банки. Им очень нужна надежная связь, и они готовы платить за нее нормальные деньги. Кроме того, если у Вас обслуживается большинство банков — это лучшая рекомендация для других Клиентов, что Ваши услуги действительно качественные и надежные. Во-вторых, рекламщики. С платежеспособностью у них не очень. Зато, если работать с ними на бартер, они могут организовать Вам потрясающую «засветку». В-третьих, крупные Компании-производители. Наличие у Вас подобных Клиентов — также лучшее подтверждение Вашей репутации. Кроме того, в те времена (после дефолта) российские производители резко пошли в гору.

В результате направленных усилий за пару лет мы перевели к себе на обслуживание 85 % банков региона, 98 % рекламных агентств и 45 % крупных производств, что значительно упростило процесс подключения к нам других корпоративных Клиентов.

Но не подумайте, что нас настигла звездная болезнь. Мы всегда помнили, кому мы обязаны успехом. Мы так и говорили друг другу: «Что бы мы ни делали, нельзя допустить,

чтобы пострадали генеральный директор и коммерческий директор Компании "О". Пока они занимают свои должности, положению нашей Компании на рынке ничто не угрожает».

Сюда можно добавить еще два важных принципа.

Активные продажи
в большинстве случаев
побеждают пассивные
(продажи на входящем потоке).

Когда Вы пытаетесь привлечь Клиентов за счет потока входящих обращений, Вы тратите силы и средства на рекламу и пиар, а сотрудники Вашего отдела продаж протирают штаны и ждут, пока потенциальные Клиенты сами позвонят, чтобы вступить в переговоры. Конкуренты же в это время берут Клиентов приступом прямо в клиентских офисах и торговых помещениях. Чем больше Клиентов привлекается в процессе активных продаж, тем меньше сами Клиенты начинают куда-то звонить и собирать информацию об интересующих их товарах и услугах. Кстати, самые крутые Клиенты отродясь никуда не звонят. Им все приносят прямо к креслу. Наконец наступает момент, когда большинство Клиентов уже разобрано. И теперь сколько рекламы ни давай — все бесполезно. Каждый корпоративный Клиент уже с кем-то работает и, самое главное, удерживается личными отношениями. Реагировать на рекламу просто некому.

Личный контакт
в большинстве случаев
побеждает дистанционное общение.

В 2007 году мы работали с Компанией — лидером по Санкт-Петербургу в своем сегменте рынка. Компания специализируется на производстве противопожарных дверей, решеток и т. д., в том числе дверей, которые устанавливаются на нефтяных скважинах и платформах в открытом море.

Компания серьезная, заметная. Неудивительно, что много лет назад на нее вышла нефтяная Компания из Тюмени. В первый год сделали заказов на десятки миллионов рублей, во второй — еще больше, в третий — на несколько миллионов долларов. Все общение велось по телефону, переговоры и согласования проходили дистанционно.

На четвертый год в Питер приходит факс от тюменских нефтяников: «К нам поступило предложение о поставках продукции, аналогичной Вашей. Просим прокомментировать это предложение». В качестве сопроводительного документа — даже не коммерческое предложение, а уже выписанный конкурентами счет! Конкуренты, кстати, тоже откуда-то из Тюмени.

Директор питерской Компании закусила удила: лично села и написала письмо в Тюмень с разбором представленного счета, в котором нашла семь крупных огрехов — от явной профессиональной некомпетентности до несообразного завышения цен. За это тюменские нефтяники сказали ей «большое спасибо!».

Угадайте, прошла ли с тех пор хотя бы еще одна поставка от этой питерской Компании тюменским нефтяникам?

Как сделать, чтобы ушлые конкуренты аналогичным образом не воспользовались Вашими уязвимыми местами? Об этом мы подробнее поговорим в следующей главе данной книги, посвященной **VIP-программе**.

Прямой «отжим»: бьем по сильной позиции

Глупого конкурента можно подловить на чем угодно. Умного и сильного конкурента можно поймать на какой-то ошибке и даже воспользоваться его промашкой, но недолго.

Почему? Потому что умный конкурент быстро понимает, где происходит сбой в работе, после чего исправляет его. И Вы его на этой ошибке уже не поймаете. Более того: когда Вы начинаете переманивать Клиентов у конкурента, это не мгновенный процесс. Вы встречаетесь с его Клиентами, объясняете им, в чем Ваше преимущество перед конкурентом, ведете переговоры, убеждаете, готовите договоры… Пройдет не один месяц, прежде чем Клиенты Вашего конкурента действительно начнут переходить на обслуживание к Вам. Умный конкурент успеет за это время закрыть найденное Вами уязвимое место и оповестит об этом всех своих Клиентов. В результате вместо того, чтобы заполучить себе Клиентов конкурента, Вы только поможете ему улучшить работу.

Значительно эффективнее бить в **сильное** место в работе Вашего конкурента. Поскольку сильное место составляет одно из основных преимуществ его бизнеса и он от него не откажется, Вы можете бить в эту точку долго и успешно.

ПРИМЕР 1

Всем известно, что «Макдоналдс» делает ставку на привлечение в качестве посетителей семей с детьми. При этом детки смолоду приучаются к «Макдоналдсу». Так сказать, подсаживаются на иглу. Очень разумная стратегия — кто бы спорил?

Однако в каждой силе есть своя слабость. Уязвимое место «Макдоналдса» обнаружила и использовала в собственных

интересах сеть закусочных Wendy's. Она изобрела специальный гамбургер с большой котлетой, обильно политой соусом. Ребенок, если в его руки попадет такой гамбургер, испачкает не только себя, но и всех вокруг. Затем Wendy's запустила массивную рекламу на национальном уровне.

Идея проста: кто хочет посетить фастфуд с детьми, может идти в «Макдоналдс». Но есть немало взрослых, которые желают прийти в закусочную и съесть гамбургер без детского сада вокруг. Милости просим — приходите в Wendy's!

Этот подход показал высокую эффективность. Причем его можно использовать годами, поскольку «Макдоналдс» никогда не откажется от своей ориентации на семьи с детьми.

ПРИМЕР 2

Заранее прошу меня извинить: в этом рассказе я буду использовать профессиональный сленг. Без него пример не был бы достаточно точным.

Вернемся к истории, когда я во главе коммерческих подразделений Компании «Р» уводил Клиентов от Компании «О». Напоминаю, что в техническом плане Компания «О» имела серьезное превосходство перед нами. Для подключения своих Клиентов к Интернету она использовала маршрутизаторы производства Cisco Systems. Проще говоря, это очень хорошее профессиональное оборудование. В те времена на закупку маршрутизаторов Cisco Systems в таких количествах у нас не было денег.

Однако мы смогли обратить техническое превосходство конкурента в *свое* преимущество. На наше счастье, в комплекте с хорошим профессиональным оборудованием у нашего конкурента имелись высоколобые технические специалисты. При решении внутренних вопросов они имели значительно больший вес, чем коммерсанты той же Компании.

В предоставлении услуг Интернета один из ключевых вопросов — учет их стоимости. И здесь технари Компании «О» пошли по пути наименьшего сопротивления. Как видно, их лень была значительно сильнее профессионализма. Вместо того чтобы разрабатывать специальные программы, они решили использовать готовую программу учета статистики замечательных маршрутизаторов Cisco Systems. Правда, эта программа никогда не предназначалась для расчета стоимости услуг. Все, что она показывала, — это процент загрузки порта. То есть Клиент подключен к Интернету через конкретный порт на маршрутизаторе Cisco Systems. Скорость подключения, установленная на этом порту,— 38 400 бит в секунду. Средняя загрузка порта за месяц составила 4,83 %. Зная скорость порта и средний процент загрузки, можно посчитать, сколько данный Клиент скачал за месяц информации из Интернета.

Такой способ расчета стоимости предоставляемых услуг имеет один побочный эффект. Любая тарифная политика предполагает разделение услуг на дорогие и дешевые. При данном подходе само собой получается, что при высокой скорости порта услуги дорогие и качественные, а при низкой скорости услуги дешевые и менее качественные. За этим выводом следует еще один, менее очевидный. Если Клиенту нужны услуги Интернета в небольшом объеме и он не хотел бы платить за них лишних денег, он будет *вынужден* подключиться к Интернету на низкой скорости. А значит, получит услуги низкого качества.

Теперь представьте себе ситуацию, которая встречалась мне неоднократно и каждый раз использовалась мною к выгоде нашей Компании. Некий банк подключается к Интернету через Компанию «О». Его прежде всего интересует надежность соединения, значит, требуется подключение к Интернету по выделенной линии. Кроме того, на первых порах объем информации, передаваемой через Интернет, ожидает-

ся небольшой, а именно пересылка нескольких ежедневных отчетов по электронной почте. К тому же руководство не выделяет лишних денег на подключение к Интернету. Поэтому программисты банка выбирают надежное подключение подешевле. В результате банк подключается к Интернету со скоростью порта 19 200 бит в секунду. Чтобы Вам было понятно, о чем идет речь: это в три-четыре раза меньше, чем при обычном подключении через модем и телефонную линию из дома. И вот за такое подключение банк начинает платить несколько сот долларов в месяц.

Что мы предприняли в этой ситуации? Мы построили свою тарифную политику на прямо противоположном принципе. Оплата непосредственно зависела от того, какой объем информации Клиент получал из Интернета за месяц. Были различные варианты абонентской платы, начиная с 50 долларов в месяц. Каждый тариф включал в себя определенный объем информации, который Клиент мог скачать из Интернета за месяц. Если Клиент скачивал больше, он дополнительно оплачивал каждый мегабайт превышения. Разумеется, чем выше была абонентская плата и чем больше мегабайт в нее было заложено, тем дешевле стоили мегабайты. Самое главное: каждому Клиенту подключение предоставлялось на *максимально возможной* в его случае скорости. Обычно скорость подключения в десятки раз превышала ту, которую имел несчастный банк с выделенкой на 19 200 бит в секунду.

Дальше все было довольно просто. Я встречался с управляющими этими банками и начальниками отделов АСУ (то есть с главными компьютерщиками) и предлагал им: «Я знаю, насколько важна для банка надежность связи. Как мы с Вами отлично понимаем, единственное подключение банка к Интернету не может быть на сто процентов надежным, каким бы качественным оно ни было. Чтобы обеспечить необходимую надежность, банк должен иметь минимум два полностью

независимых подключения к Интернету от двух разных интернет-провайдеров.

Я знаю, что Ваш банк уже подключен к Интернету по выделенной линии от Компании "О". Это, безусловно, достойная Компания, такой выбор можно только одобрить. Единственный нюанс: как я понимаю, объем информации, передаваемый Вами через Интернет, пока небольшой. А значит, Вы, вероятнее всего, платите несколько сот долларов в месяц за подключение на невысокой скорости 19 200 бит в секунду.

Я хочу предложить Вам организовать второе подключение к Интернету через нашу Компанию. Вы сможете обойтись без существенного увеличения затрат: минимальная абонентская плата в нашем случае составляет всего 50 долларов в месяц. При этом в нее уже входит определенный объем информации, получаемый из Интернета. Этого объема хватит, чтобы перекрыть все Ваши нынешние ежемесячные потребности. Но что особенно приятно: скорость Вашей работы в Интернете будет *в десятки раз* выше, чем по нынешнему подключению от Компании "О". Проще говоря, *Интернет у Вас будет просто летать*!

Как нам удается предоставлять доступ к Интернету на более высокой скорости за меньшие деньги? Таковы особенности нашей тарифной политики. Чтобы Вы смогли убедиться, что мои слова соответствуют действительности, я просил бы вот о чем: когда мы будем подключать Ваш банк к Интернету, давайте сразу же подключим компьютер управляющего банком. Мы будем только рады, если управляющий сам попробует наш Интернет в деле и сделает выводы. Честно говоря, я думаю, что Вы еще не видели ничего подобного! Вы не будете разочарованы!»

Обычно такой подход срабатывал. Банк приобретал второе подключение к Интернету у нашей Компании, после чего сам решал, какое подключение будет основным, а какое резервным. Если в результате от подключения через Компанию "О" по выделенной линии отказывались, в лучшем случае заменяя

его обычным подключением по телефону и модему, — это уже было решением банка. Я-то не рекомендовал отказаться от подключения через наших конкурентов! Но если сам банк принял такое решение… так тому и быть.

У этого подхода было еще одно интересное следствие. По низкоскоростным подключениям от Компании "О" Клиенты толком не работали в Интернете: это было медленно и противно. Зато по нашим скоростным подключениям работать было легко и приятно. В результате объем информации, получаемый Клиентом из Интернета, рос прямо на глазах. Ох, не зря я просил, чтобы к Интернету прежде всего подключали управляющего банком! Когда в банк приносили счет, согласно которому за получение информации из Интернета сверх объема, заложенного в абонентскую плату, нужно было доплатить несколько сот долларов, обязательно поднимался шухер. И мне было проще решать вопрос цивилизованно, если значительный объем этой информации составляла порнография, скачанная лично управляющим, а не каким-нибудь рядовым компьютерщиком.

Надо отметить, что я всегда шел навстречу Клиенту. Звонит мне начальник отдела АСУ банка с криком: «У нас в счете за Ваши услуги превышение на несколько сот долларов! Нас всех сейчас уволят и линчуют!». Я всегда знал, чем его успокоить в этой ситуации: «Иван Андреевич, я должен Вас поздравить! Ваш банк активно работает в Интернете и серьезно увеличил объемы ежемесячного потребления наших услуг! Для тех объемов, которые Вы получаете из Интернета сейчас, условия Вашего обслуживания уже не являются оптимальными. Помните, я Вам говорил, что чем больше информации Вы ежемесячно получаете из Интернета, тем дешевле Вы платите за каждый мегабайт? Сейчас объем информации, которую Вы получаете ежемесячно, так вырос, что Вам нужно изменить условия сразу на две ступени вверх. Если бы Вы уже работали

по этим условиям в прошлом месяце, Ваш счет был бы меньше на 180 долларов! Знаете, что мы с Вами сделаем? Я Вам подготовлю дополнительное соглашение к нашему договору и датирую его *прошлым* месяцем. А Вы пойдете к управляющему банком и подпишете у него это соглашение. Скажете, что торговались со мной, как лев, и выторговали у меня снижение платежей на 180 долларов. Что ж, Вы такой опытный переговорщик — как я могу Вам сопротивляться?».

В результате объемы услуг, потребляемых Клиентами нашей Компании, росли. Их платежи и наши доходы также росли. И чем больше росли платежи наших Клиентов, тем больше Клиенты были довольны.

Интереснее всего, что мы успешно использовали это уязвимое место в тарифной политике Компании «О» несколько лет. Все эти годы технические специалисты Компании «О» отражали предложения отдела продаж по изменению тарифной политики.

Да здравствуют твердолобые и упертые технические специалисты, которые работают у Ваших конкурентов!

Мораль:
найдите слабость
в силе Вашего конкурента.
Туда и бейте.

Блеск и нищета ценовых войн

Когда речь заходит о борьбе с конкурентами, сразу же возникает вопрос о демпинге. Казалось бы, чего проще: узнать, на

каких условиях обслуживается Клиент у конкурента, и предложить Клиенту более выгодные условия. Если мы можем это сделать — все Клиенты будут наши! Ведь так?

Нет, не так. Этот прием может сработать против конкурентов — непроходимых дураков. Еще у него есть шанс сработать, если Вы делаете предложение Клиенту по ценам ниже себестоимости. Правда, возникает другой вопрос: долго ли Вы сможете обслуживать Клиентов, работая себе в убыток? А Клиент, которого Вы привлекли *только* низкой ценой, уйдет от Вас, едва лишь Вы попробуете существенно поднять эту самую цену.

Как по этому поводу блестяще сказал Карл Сьюэлл, автор книги «Клиенты на всю жизнь»: «Вначале мы были отстающими на нашем рынке. Мы решили стать лидерами. Некоторое время мы пытались выбиться в лидеры за счет того, что предлагали наши услуги по более низкой цене. Но достаточно быстро мы поняли, что это не работает. Всегда найдется либо умник, который сможет сократить затраты, либо дурак, который их не считает».

От себя добавлю, что с умниками может получиться повсякому, а вот дураков в России всегда хватало!

Предположим, Вы сделали Клиенту Вашего конкурента более выгодное по цене предложение. Неужели он сразу же его примет и перейдет на обслуживание к Вам? Нет, скорее всего, он скажет: «Я подумаю».

А как он будет думать? Очень просто! Он позвонит Вашему конкуренту и скажет: «Слушай, я только что получил предложение от твоих конкурентов с более выгодными условиями. Жду от тебя встречных предложений!».

Что сделает в такой ситуации Ваш конкурент? Скорее всего, он сделает Клиенту встречное предложение, в котором предоставит ему более выгодные условия, и сохранит Клиента, пожертвовав частью маржи.

Отмечу, что в этом случае уравнять цену, предложенную конкурентом, не самый лучший ход. Лучше лично встретиться с Клиентом и убедить его, что длительное сотрудничество и налаженные отношения тоже чего-то стоят. После чего предоставить ему скидку, но не такую существенную, как предлагал конкурент. Если просто уравнять цены, есть вероятность, что конкурент предложит еще бóльшую скидку. Или сам Клиент может спровоцировать Вас на ценовую войну. А в ценовой войне проигрывают все конкурирующие стороны. При этом не факт, что «отжатые» условия были для Клиента так уж важны. Если же Вы останавливаетесь, не доходя до предложения конкурента, есть хорошая вероятность, что ценовой войны не будет. Ведь предложение конкурента все равно выгоднее по деньгам, чем Ваше, и тем не менее Клиент на него не соглашается. А значит, давать дополнительную скидку особого смысла нет.

Итак, Вы попытались отобрать Клиента у Вашего конкурента за счет демпинга. Каким, скорее всего, окажется результат?

- Вы не получите Клиента.
- Каждый такой шаг уменьшает норму прибыли на Вашем рынке.
- Вы имеете хорошие шансы разозлить конкурента.

А разозленный конкурент может *делом* доказать, что злить его было большой ошибкой.

ПРИМЕР

Когда наша Компания «Р» уже достигла доминирования на рынке, коммерческую работу стало вести легко и просто. Многих работников наших конкурентов мы запугали до крайности. Например, когда сотрудники отдела продаж Компании «О» приходили к новому Клиенту и узнавали, что наши сотрудники у него уже были, они просто разворачивались и уходили, часто даже не сделав никаких предложений. Просто чтобы

не наносить себе моральных травм. Как Вы понимаете, это сильно облегчало нам работу.

К сожалению, ничто хорошее не длится вечно. Спустя несколько лет в отдел продаж Компании «О» пришли новые сотрудники. Молодые, голодные. Они быстро обнаружили, что в тех офисных зданиях, где у их Компании имеются узлы доступа, большинство Клиентов обслуживается нами, причем далеко не на демпинговых условиях. Недолго думая, они предложили нескольким нашим Клиентам перейти на обслуживание к ним на более выгодных условиях. Мы узнали об этом практически сразу. Откуда? Сами Клиенты и сказали. В подобных ситуациях некоторые Клиенты начинают вести себя, как форменные проститутки. Но даже в таких ситуациях только Вам решать, будете ли Вы выступать в роли сутенера.

Мы собрали военный совет. Было понятно с самого начала, что, если мы не заставим себя уважать, никто не будет с нами считаться. Поэтому мы разработали план, позволяющий быстро и жестко показать нашим конкурентам, на каком они свете.

Разумеется, мы отлично знали всех основных Клиентов Компании «О». Мы выбрали из списка двух *очень* крупных Клиентов, связанных с Компанией «О» не только клиентскими, но и политическими отношениями. Дальше вопрос на догадливость. Какие условия Вы предложите Клиенту при самом жестком демпинге, если хотите заполучить его, невзирая ни на что? Наверное, не ниже уровня себестоимости. Чтобы не работать себе в убыток, если все же удастся заполучить этого Клиента. Например, 7 центов за мегабайт полученной информации при условии ежемесячного потребления *очень* больших объемов.

А какие условия мы можем выдвинуть Клиенту, если для нас главное — обрушить условия конкурента и мы *точно* знаем, что этого Клиента не получим? *Любые.* Например, по *закупочной* цене — 2 цента за мегабайт полученной информации.

Именно такие предложения мы выдвинули двум нашим целевым Клиентам. Вначале они были так ошеломлены, что несколько дней даже серьезно рассматривали возможность перейти на обслуживание к нам. Но первоначальный расчет оказался верным: их политические связи не позволили им этого сделать. Зато они написали гневные письма в Компанию «О» с заявлениями, что последние годы их обслуживали на грабительских условиях, а также с требованиями изменить условия на более выгодные, соответствующие *нашему* предложению. Они чуть ли не настаивали на перерасчете стоимости оказанных услуг задним числом с начала года. Политика, знаете ли, палка о двух концах.

Сделав предложения этим двум Компаниям, я выждал неделю, после чего позвонил прямо в офис Компании «О» и попросил соединить меня с коммерческим директором. Ему я сказал: «Добрый день! Меня зовут Константин Бакшт. Мы с Вами лично еще не знакомы, но Компании наши сталкиваются на рынке постоянно. Недавно Ваши сотрудники сделали демпинговые предложения нескольким нашим Клиентам. Думаю, Вы уже в курсе наших предложений Компаниям "X" и "Y". Мы могли бы сделать аналогичные предложения практически всем Вашим ключевым Клиентам, но намеренно пока не предприняли этого шага.

Я вот что думаю. Мы можем некоторое время играть в демпинг и даже несколько месяцев подряд обслуживать Клиентов ниже себестоимости. Только мы с Вами от этого не выиграем. Мы будем проедать свои финансовые запасы, а Вы — свои. Ни о каком развитии и закупке нового оборудования речи идти не будет. И все ради чего? Для наших Клиентов уменьшение ежемесячных платежей в нашу сторону — капля в море. Если кто и выиграет от нашей ценовой войны, так это те наши коллеги по бизнесу, которые не будут в ней участвовать.

Поэтому как Вы смотрите на то, чтобы встретиться со мной на нейтральной территории? Попьем чайку, кофейку и обсудим сложившуюся ситуацию».

Мы встретились и часа за полтора договорились, ниже каких цен наши сотрудники не опускаются при столкновениях у Клиентов. Это соглашение не было зафиксировано на бумаге. Тем не менее следующие несколько лет оно безусловно исполнялось. Необходимой и достаточной гарантией этому было слово двух коммерческих боссов.

Забирать Клиентов
у конкурентов
эффективнее всего
не на демпинге,
а на подъеме цены
и/или увеличении платежей.

Как такое может быть? Очень просто. Достаточно вспомнить классический принцип «Клиент покупает самое дорогое, что может себе позволить». Мы подробно разбирали действие этого принципа в главе «Цена вопроса: переговоры о цене». Если покупательная способность Клиента возросла, а конкурент вовремя не подсуетился, то Клиент становится уязвимым для предложения с большим объемом или по более высокой цене.

Если Вам удается проделать подобный фокус, это часто позволяет не только заполучить Клиента, но и вывести конкурента из строя. Как обычно реагирует конкурент, когда Вы уводите у него Клиента? Он пытается удержать Клиента, заинтересовать его более выгодными условиями сотрудничества — и *снижает* цены, чем еще больше отталкивает Клиента. Это деморализует сотрудников конкурента. Они окончательно перестают понимать, что происходит и как такое вообще может быть.

Устроив такое сотрудникам Вашего конкурента несколько раз подряд, Вы можете развить у них животный страх перед Вами, Вашей Компанией и сотрудниками Вашей команды. Что в дальнейшем облегчит Вам расправу над конкурентом.

ПРИМЕР

Когда в 1998 году грянул дефолт, наша Компания «Р» только-только вышла на рынок и набрать Клиентов мы толком не успели.

Надо сказать, что Интернет — это нефтяная труба наоборот. Труба (магистральные каналы) идет из Штатов, и платить за подключение к ней нужно долларами. Начавшийся во время дефолта взрывной рост курса доллара привел к прямо пропорциональному увеличению основных затрат у всех российских интернет-провайдеров. В результате наша молодая Компа-

ния, не имевшая большого количества Клиентов, должна была мгновенно разориться.

Как в этой ситуации поступили наши конкуренты? Попытались смягчать рост курса доллара для своих Клиентов. Они вводили пониженные внутренние курсы, по которым рассчитывали стоимость своих услуг, мягко относились к неплательщикам и сокращали магистральные каналы, чтобы снизить затраты. При этом качество услуг мгновенно падало. Большую часть дня связь толком не работала. Наибольший ущерб ей наносили Клиенты-неплательщики, которые были уверены: расплатиться они не смогут — проще разорвать договор и скрываться от уплаты долгов. Пока их не отключали, они сидели в Интернете и пользовались им без зазрения совести по принципу «семь бед — один ответ».

Продумав стратегию и тактику выживания Компании в форс-мажорных обстоятельствах, мы начали поступать прямо противоположным образом. Курс доллара для расчета наших услуг использовался в точности равный официальному. Цен мы не снижали, а цены у нас были немалые. Обычное подключение по телефонной линии в те времена оплачивалось так: $5 в месяц *плюс* $1 за каждый час соединения *плюс* $1 за каждый мегабайт полученной информации *плюс* НДС. В общем, профессионалы меня поймут. Неплательщиков мы отключали мгновенно. Зато мы не только не сокращали магистральные каналы, но уже через два месяца после дефолта ввели в строй первый *дополнительный* магистральный канал. Чтобы следовать такой стратегии, нужны железные нервы.

В числе прочих Клиентов на рынке интернет-услуг были и те, которым надежная и качественная связь была нужна любой ценой. И неважно, сколько стоят такие услуги. Многие из этих Клиентов той осенью перешли на обслуживание к нам.

Некоторые начинали ежемесячно платить нам в 30–40 раз больше, чем платили своим предыдущим интернет-провайдерам. Тогда же мы взяли к себе на обслуживание примерно 40 % рекламщиков нашего региона. Это позволило сформировать ядро нашей клиентской базы.

Так наша Компания смогла подняться на рынке благодаря дефолту и тому, что в критических обстоятельствах мы делали прямо противоположное действиям всех наших конкурентов.

Сравнение предложений: главное — момент!

Предположим, Клиент еще не работает ни с Вами, ни с Вашими конкурентами. Он начинает с того, что собирает коммерческие предложения всех заинтересованных сторон. Потом он сравнивает их друг с другом, выбирает Компании, предоставившие наиболее интересные предложения, после чего старается окончательно «дожать» их по условиям.

Знаете, что в такой ситуации хуже всего? Быть *первым*, кто представит свои предложения Клиенту. Вероятность, что Вы не заключите контракт, очень высока. И неважно, насколько выгодно Ваше предложение. Клиент все равно не будет серьезно его рассматривать. Он будет ждать, когда к нему поступят другие предложения. И вероятнее всего, не выиграет *ни одна* из Компаний, которые прислали Клиенту предложения. Выиграет тот, кто *лично* явится к Клиенту со своим предложением, когда достаточное количество других предложений уже будет у Клиента на руках. Кто в этот момент уговорит

Клиента, что именно с его Компанией лучше всего работать, и заберет деньги Клиента — тот и прав.

Слишком рано приходить плохо. Но и прийти слишком поздно тоже плохо. Сложно будет уговорить Клиента, что лучше работать именно с Вами, если он начал работать с Вашим конкурентом и уже отдал ему деньги.

Таким образом, идеальный момент, когда нужно выходить к Клиенту со своим предложением, — *после того*, как Клиент собрал достаточно предложений, чтобы принимать решение, и перешел к выбору поставщиков, но *до того*, как Клиент сделал выбор, принял решение и подписал договор. И тем более — *до того*, как Клиент успел заплатить деньги кому-то из Ваших конкурентов. Как определить этот момент? Проще всего спросить об этом самого Клиента: «Иван Иванович, как Вы думаете, сколько дней Вам потребуется, чтобы завершить сбор предложений и приступить к принятию решения?». Если Клиент отвечает, что ему потребуется на это три рабочих дня, договаривайтесь, что Вы лично приедете к нему и привезете свое предложение вечером третьего дня или утром четвертого дня.

При этом постарайтесь заинтересовать Клиента и заинтриговать его, чтобы он ждал Вашего предложения. Но ни в коем случае не раскрывайте интриги! Нельзя, чтобы к Клиенту досрочно попало Ваше предложение в конкретизированном виде и с окончательными ценами. Если Ваше предложение с ценами ляжет на стол Клиента в пачку из сорока таких же предложений, вероятность успеха Вашего предложения будет такой же, как у остальных сорока. Не одна сороковая, как можно было бы подумать, а нулевая, потому что все предложения, лежащие в пачке, проиграют. Выиграет то, которое принесут лично и на которое уговорят Клиента.

Поэтому договаривайтесь только о том, что принесете предложение лично! До визита лучше не направлять предложение Клиенту ни в каком виде. В крайнем случае можно направить

Клиенту техническое предложение *без цен*. В самом крайнем случае — прислать предложение с интервальными ценами.

Наоборот, всегда уместно сказать Клиенту: «Иван Иванович, я уверен, что смогу подготовить Вам самое выгодное предложение! Давайте поступим следующим образом. Вы собираете предложения от других Компаний, после чего я приезжаю к Вам, мы вместе садимся за стол, раскладываем перед собой эти предложения, и я готовлю специально для Вас предложение, которое будет самым выгодным из всех!». Такая уверенность в себе создает приятное впечатление о Вас в глазах Клиента. Конечно, сильные переговорщики могут не пойти на то, чтобы разложить перед Вами все предложения Ваших конкурентов. Но большинство обычных Клиентов согласятся на такую схему действий, что упростит Вам жизнь. В любом случае Вы сможете выполнить свое обещание и подготовить самое выгодное предложение из всех. Ведь Вы обещали *самое выгодное* предложение, а не *самое дешевое*, не правда ли?

И последнее. Что делать, если Вы *уже* пришли к Клиенту со своим предложением, а он еще не закончил сбор предложений от Ваших конкурентов? По-хорошему, нужно перенести встречу на более поздний срок, когда предложения будут собраны и Клиент будет готов принимать решение. Предлог можно найти любой. Например, что цель сегодняшней встречи — уточнить с Клиентом те нюансы, которые позволят разработать индивидуальное, эксклюзивное, подготовленное именно для него предложение. Понятно, что оформление такого предложения потребует некоторого времени, после чего Вы с удовольствием вновь приедете к Клиенту и лично представите ему это эксклюзивное предложение. Когда? А сколько времени, как сказал Клиент, нужно на сбор оставшихся предложений? Три дня? Вот-вот, Вы приедете к Клиенту с готовым предложением утром четвертого дня. И Клиент может быть уверен: Ваше предложение будет самым выгодным из всех!

Резервный поставщик: если ничто другое не помогает

Бывают ситуации, когда «отжать» Клиента у Вашего конкурента никак не удается. Вы заходите и справа, и слева, и сверху, и снизу, и так, и сяк — Клиент ни в какую. Если бы Клиент был мелкой рыбешкой или даже обычным середнячком, Вы бы давно махнули на него рукой. Но по тем или иным причинам Вам *очень* хочется его заполучить. Как же быть?

Вариант есть. Вы можете предложить Клиенту следующее: «Иван Иванович, я знаю, что у Вас уже есть поставщик, с которым Вы работаете. В целом он Вас устраивает, и Вы не хотите менять его на кого-то другого. Мне, со своей стороны, приятно видеть в Вашем лице такую лояльность по отношению к партнерам.

При этом хотелось бы отметить, что Вы представляете большую и серьезную организацию. Для организации такого уровня надежность и бесперебойность поставок имеет важнейшее значение. Любой сбой в поставках может привести к сложностям, проблемам, задержкам в исполнении Ваших обязательств перед Клиентами, к убыткам и потере репутации. Как бы ни был хорош Ваш поставщик, он не идеален и может допустить сбои в работе. Как не идеальны и мы, и любое другое предприятие. Важно вовремя обеспечить защиту от подобных форс-мажорных обстоятельств, чтобы в случае их возникновения Ваша Компания не испытывала сложностей и не несла убытков.

Поэтому я предлагаю Вам, чтобы мы стали Вашим *резервным поставщиком*. Если в работе с Вашим основным поставщиком возникнут сбои, мы будем наготове и немедленно включимся в процесс поставок, чтобы Ваша Компания была защищена от возможных проблем».

Как по этому поводу говорит Харви Маккей: «Почему-то все конкурирующие Компании хотят пролезть на первое место в очереди. За первое место идет ожесточенная борьба, все толкают друг друга локтями. А вот за второе место такой конкуренции нет, часто оно вообще свободно. Занять второе место в очереди в большинстве случаев довольно просто.

Но если Вы занимаете второе место во многих очередях, через определенное время в некоторых из них Вы будете перемещаться на первое. Первое место такое ответственное! Его нелегко занять и еще сложнее на нем удержаться. Люди несовершенны. Они имеют обыкновение умирать, переезжать в другой город, уходить из бизнеса, менять направление деятельности. Наконец, они могут крепко напортачить перед Клиентом, серьезно нарушить обязательства перед ним или просто испортить с ним отношения. Во всех этих случаях, если Вы уже занимаете второе место в очереди и первое место становится вакантным, у Вас есть отличная возможность его занять!»

Если Вы договорились с Клиентом, что будете его резервным поставщиком, это серьезно укрепляет Ваши позиции. Как резервный поставщик, Вы должны быть в курсе, что именно и в каких объемах закупает Клиент, какие условия по поставкам нужно с ним соблюдать, какие у него особые требования.

Вы должны будете провести пробную поставку. А как еще опробовать и отладить взаимодействие Ваших Компаний? Когда у основного поставщика произойдет крупный сбой и Вы должны будете делать отгрузку Клиенту в экстренном порядке, время для отлаживания взаимодействия будет совсем неподходящее! Пробную поставку Клиент, разумеется, должен оплатить, и по нормальной цене. Клиент может спросить Вас: «Почему Вы выставили мне счет по 112? У нашего нынешнего поставщика мы берем аналогичную продукцию по 103». На это Вы отвечаете: «У нас же с Вами пробная поставка. И размер партии небольшой — всего 200 единиц. А у своего постав-

щика Вы берете по 12 000 единиц ежемесячно. Чем больше партия, тем меньше цена. Закажите у нас хотя бы 6000 единиц — я с удовольствием снижу Вам цену до 104 за единицу». Многие Клиенты ради экономии согласятся на такое предложение — и то, что должно было быть пробной поставкой, превратится в нормальный контракт.

В процессе пробной поставки Вы познакомитесь со многими сотрудниками Клиента. Если Вы наладите с ними хороший личный контакт, то сможете получить от них бесценную информацию о том, как идет работа с Вашим конкурентом: действительно ли все так замечательно и безоблачно, как об этом рассказывало их руководство. Или, возможно, Клиенту интересны какие-либо позиции, которые Вы могли бы предложить дополнительно. Собрав эту информацию, Вы можете подготовить более продуманное предложение. После Вам ничто не мешает вновь выйти с этим предложением на высшее руководство Компании-Клиента, вдобавок обеспечив себе поддержку ее сотрудников. Тем самым у Вас появляется отличный шанс повысить свой статус с резервного поставщика до одного из основных поставщиков данного Клиента.

ПРИМЕР

Во многих крупных успешных Компаниях институт резервных поставщиков, или стека поставщиков, используется в обязательном порядке.

Например, в BAT («Бритиш Американ Тобакко») по каждой позиции имеется основной поставщик, главный резервный поставщик и стек из нескольких перспективных резервных поставщиков. Если с основным поставщиком что-нибудь произойдет, его в мгновение ока заменят главным резервным поставщиком. При этом сразу же из стека запасных резервных поставщиков будет выбран наиболее подходящий, которого назначат главным резервным поставщиком.

В других Компаниях весь объем поставок разбивается между поставщиками, входящими в стек поставщиков, в заранее утвержденной пропорции. Например, первый поставщик из стека в среднем обеспечивает 75 % объема поставок, второй поставщик — 20 %, третий — 5 %, четвертый поставщик в стеке является главным резервным поставщиком и т. д.

Резюме:
если Вы предлагаете Клиенту
стать его резервным поставщиком,
у Вас не только появляется хорошая возможность
делать этому Клиенту в будущем серьезные поставки,
Вы также даете ему рекомендацию, как поднять
его бизнес на более высокий уровень.

ГЛАВА 5

VIP-программа: система укрепления и развития отношений с имеющимися Клиентами

Эта история произошла, когда бизнес, которым я руководил, уже достиг доминирования на рынке. Нашей основной специализацией было предоставление корпоративным заказчикам высокоскоростных подключений к Интернету. К тому моменту большинство Клиентов в нашем сегменте рынка, использующих эти услуги, уже работали с нами и основная часть денег в этом сегменте рынка платилась тоже нам.

Вдруг, откуда ни возьмись, появился мелкий интернет-провайдер, который попытался отобрать у нас Клиентов. Более того, он достиг в этом некоторых успехов! Он переманил от нас Думу. Несколько крупных банков были на грани того, чтобы отказаться от наших услуг и перейти на обслуживание к новоявленному конкуренту.

При этом мы точно знали, что конкурент слабее нас во всех отношениях. Его технические мощности были значительно ниже, качество услуг хуже. У него в помине не было круглосуточного сервиса, который предоставляли Клиентам мы. Стоили услуги практически одинаково, а в скидках мы могли зайти значительно дальше. И конечно, у конкурента не было того представительного списка Клиентов, который был у нас. И все же они забирали у нас ключевых Клиентов. Как такое вообще возможно?

Конечно же, мы старались защитить своих Клиентов. Два директора Компании лично поехали в Думу, чтобы она осталась с нами. Предложили чрезвычайно выгодные условия оплаты, но ничто не помогло, и Дума перешла на обслуживание к нашим конкурентам.

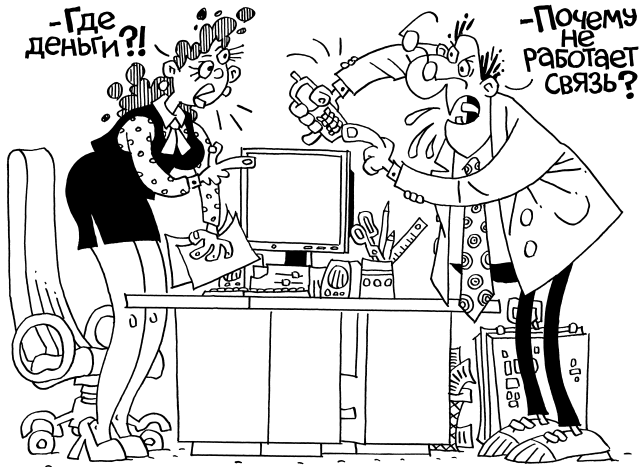
Все же встречи с Думой и банками, под которые подкапывались наши конкуренты, не были безрезультатными: мы начали понимать, что происходит.

Чтобы разобраться в ситуации, необходимо вернуться назад — в те времена, когда мы привлекали наших ключевых Клиентов.

Кто занимался привлечением корпоративных Клиентов? Правильно, коммерческий отдел. Как мы общались с этими Клиентами, когда уговаривали заключить с нами контракты? Конечно же, мы с ними дружили. Всячески их ублажали. В результате Клиенты заключили контракты и мы стали их обслуживать.

Когда контракт заключен, Клиент передается из коммерческого отдела на обслуживание в абонентский отдел, который в дальнейшем общается с Клиентом.

Какие вопросы ежемесячно обсуждают с Клиентом сотрудники абонентского отдела? Во-первых, сбор текущих платежей. Каждый месяц вопрос один и тот же: «Где деньги, сволочь?». Разумеется, в реальности этот вопрос задается мягче, но суть дела понятна всем. Второй повод, по которому регулярно происходит общение: «Почему опять не работает Ваша никуда не годная связь?». По этому поводу Клиенты обычно звонят сами, и формулировки могут быть от вежливых до матерных.



Текущее обслуживание клиентов

Из месяца в месяц два вопроса — «Где деньги?» и «Почему ничего не работает?». Как Вы думаете, такое общение укрепляет отношения с Клиентом? Думаю, не очень. Скорее постоянно подтачивает их. К моменту, когда конкуренты начинают

подкапываться под Клиента, от его отношений с нами может остаться одна труха.

В некоторых случаях отношения с Клиентами создаются на уровне высших руководителей Компаний, и мы рассчитываем, что личные отношения их директоров с нашими директорами защитят нас от нападок конкурентов. Действительно, иногда это может спасти ситуацию.

Однако в таких организациях, как Дума, большинство ключевых фигур меняется раз в несколько лет, после очередных выборов. К моменту, когда конкуренты стали склонять Думу к сотрудничеству, в ней не осталось ни одного человека, с которым мы когда-то были знакомы. Да, у нас был договор с Думой. Да, она платила нам деньги, а мы предоставляли ей услуги. Но в последние годы личных отношений не поддерживалось, а текущее общение сводилось к разборкам из-за не оплаченных вовремя счетов и неработающей связи. На самом деле Дума уже не была нашим Клиентом. Был договор, оставшийся от старых времен, — до первой проверки ситуации на прочность. Этой проверкой и стал визит в Думу наших конкурентов.

Как конкуренты стали общаться с ключевыми сотрудниками Думы? Правильно, они стали с ними дружить и ублажать их. Кроме того, у них было заметное преимущество в *видимом* качестве предоставляемых услуг связи. На самом-то деле качество было выше у нас. Но связь не бывает идеальной. Какие-то сбои и ошибки случаются всегда. Мы предоставляли Думе доступ в Интернет много лет, и за эти годы проблем со связью, которые могли бы припомнить сотрудники Думы, было немало. На этом фоне услуги наших конкурентов в плане стабильности и надежности выглядели идеально. Разумеется, до тех пор, пока они не начали предоставлять Думе доступ в Интернет и пока сотрудники Думы не попробовали их услуги в деле. Беда в том, что для нас в этот момент уже было слишком поздно. Деньги потрачены, новое подключение к Интернету организовано.

Даже если по качеству оно окажется хуже, чем предыдущее (наше), никто не любит признавать свои ошибки.

В этой ситуации мы серьезно задумались и задали себе несколько вопросов.

1. Что будет, если мы за счет коммерческой работы привлечем на 50 % больше Клиентов, чем имеем, а половину имеющихся Клиентов потеряем?

   Ответ: наша Компания обанкротится. Мы лидеры рынка, и большинство ключевых Клиентов в нашем сегменте рынка уже обслуживается у нас. Если мы потеряем половину наших Клиентов, мы нигде не сможем найти достаточное число Клиентов такого же уровня, чтобы восполнить потери.
2. Что будет, если мы вообще не станем привлекать новых Клиентов, зато начнем всячески укреплять и развивать отношения с имеющимися Клиентами, сохраним свою клиентскую базу, а если по рекомендации нашего Клиента к нам обратится новый Клиент, тоже не будем ему отказывать?

   Ответ: **наш бизнес будет процветать вечно**.

Тогда мы разработали программу укрепления и развития отношений с имеющимися Клиентами и назвали ее **«VIP-программа»**.

Цели VIP-программы

- Обновление и укрепление личных отношений с ключевыми фигурами Компаний-заказчиков.
- Обновление контактной информации о ключевых лицах, в том числе знакомство с новыми ключевыми лицами Компании-заказчика, поменявшимися в процессе сотрудничества.
- Получение информации о положении на рынке и перспективах развития заказчика, которая будет полезна для дальнейших предложений.

- Получение объективной обратной связи по поводу качества предоставляемых заказчику товаров, услуг и сервиса. Эта информация используется для проведения мероприятий по повышению качества обслуживания Клиентов.
- Увеличение объема сотрудничества по имеющимся позициям.
- Дополнительные продажи за счет предложения Клиентам дополнительных позиций и новых тем для сотрудничества.
- Получение рекомендаций: контактной информации тех знакомых заказчика, которым могли бы быть интересны товары и услуги Вашей Компании.

Этапы VIP-программы

VIP-программа проводится следующим образом.

1. Назначается руководитель VIP-программы — сотрудник, ответственный за планирование и контроль всех работ по этому направлению.
2. Составляется список всех корпоративных Клиентов Компании. В него могут быть также добавлены важнейшие из Клиентов — частных лиц.
3. Определяется, кто из сотрудников Компании будет передан в подчинение руководителю VIP-программы на период проработки всех без исключения Клиентов по списку из предыдущего пункта. Это могут быть два-три сотрудника, занятые только VIP-программой. Это также может быть весь отдел продаж, который будет заниматься VIP-программой параллельно с текущей работой. В последнем случае рабочее время сотрудника делится примерно пополам между работой по VIP-программе и привлечением новых Клиентов.

4. Общий список Клиентов делится на индивидуальные списки — отдельный список для каждого сотрудника, который будет работать по VIP-программе. Не обязательно работать с Клиентом по VIP-программе должен тот, кто его изначально привлекал. Точнее, если известно, что коммерсант поддерживает замечательные отношения с Клиентом и продаст ему все, что можно, он и будет работать с этим Клиентом по VIP-программе. Если же нет уверенности, что коммерсант, изначально привлекший Клиента, сработал с ним по максимуму, возможно, по VIP-программе с этим Клиентом следует работать другому сотруднику. А если коммерсант ограждает других сотрудников Компании от общения с Клиентом, пытаясь монополизировать свои отношения с ним, то Клиент в рамках VIP-программы обязательно должен быть передан кому-то другому.
5. Разрабатывается VIP-анкета, на основе которой будут проводиться встречи с Клиентами. Обычно она занимает две стороны одного листа формата А4 и рассчитана на обстоятельную беседу с Клиентом продолжительностью до часа. Разделы, которые должны включаться в анкету:
   - название Компании-заказчика, дата встречи и имя сотрудника, проводившего встречу и заполнившего анкету;
   - контактная информация ключевых лиц, ответственных за сотрудничество со стороны заказчика;
   - «Вопросы по Карнеги», которые позволяют заказчику рассказать много хорошего о своей Компании. Это даст Вам немало бесценной информации и укрепит Ваши с ним личные отношения;
   - вопросы, уточняющие специфику имеющегося сотрудничества с данным заказчиком;
   - вопросы, позволяющие определить объективное качество обслуживания заказчика. Например, качественным подключением к Интернету является подключение быстрое

и надежное. Это означает, во-первых, что заказчик должен получать информацию из Интернета на скорости не ниже установленной. Во-вторых, заказчик не должен припоминать каких-либо заметных сбоев в связи в течение последнего месяца. Если хотя бы одно из этих условий не выполняется — предоставляемые услуги нельзя считать качественными и необходимо провести технические работы, чтобы восстановить качество обслуживания заказчика;

- вопросы о возможности расширения и увеличения объемов сотрудничества;
- раздел для предложения новых товаров и услуг Компании, а также развития дополнительных направлений сотрудничества;
- раздел для сбора рекомендаций — контактной информации тех знакомых заказчика, которым могло бы быть интересно сотрудничество с Вашей Компанией.

ПРИМЕЧАНИЕ

Вы можете прислать мне письмо по электронной почте, чтобы получить мою форму VIP-анкеты. Для этого прошу составить письмо **в точности** так, как описано ниже.

- Посылайте письмо на адрес info@fif.ru.
- В поле «Тема» (Subject) письма укажите: «*** Константину Бакшту — запрос VIP-анкеты».
- Напишите, что хотели бы получить VIP-анкету.
- В тексте письма **обязательно** укажите ваши Ф. И. О., должность, название и адрес Компании, а также контактные телефоны с кодом города.

Если письмо будет оформлено правильно, я обязательно отправлю Вам комплект документов. Если в письме не будет всей нужной информации, ответ не гарантируется. Мои сотрудники могут связаться с Вами и уточнить, какие дополни-

тельные материалы Вам направить. Следует ожидать, что к моменту получения Вашего письма у меня будут подготовлены дополнительные материалы и статьи, которые помогут Вам укреплять и развивать отношения с Вашими Клиентами.

6. Устанавливается норматив встреч с Клиентами по VIP-программе в течение недели. Результатом встречи считается заполненная и принесенная в офис VIP-анкета. Обычно сотрудник, занимающийся VIP-программой параллельно с коммерческой работой, должен заполнить за неделю не менее *пяти* VIP-анкет. Сотрудники же, полностью занятые VIP-программой, должны заполнять не менее *пятнадцати* анкет в неделю.
7. Работа с Клиентами по VIP-программе начинается с телефонных звонков и назначения встреч. Ваши сотрудники звонят Клиентам из своих списков, выходят на ключевых лиц и говорят им: «Наша Компания запустила новую программу по повышению качества обслуживания наших партнеров. Вы — наши давние хорошие партнеры, и Ваше мнение как эксперта чрезвычайно важно для нас. Поэтому хотелось бы встретиться с Вами, чтобы задать Вам ряд вопросов на основе специально разработанной формы. Встреча займет около часа, и я готов подъехать к Вам в офис в удобное для Вас время. Когда Вам было бы удобно встретиться?» Абсолютное большинство Клиентов реагирует на данное предложение весьма позитивно. Подумайте сами: поставщик интересуется мнением Клиента, считает его экспертом. Цель встречи — выяснить, как улучшить обслуживание Клиента. Неудивительно, что Клиенты с радостью принимают такое предложение!
8. В начале встречи с Клиентом традиционно идет представление сторон, а в некоторых случаях — и знакомство. Первые сюрпризы могут возникнуть уже на этапе уточнения

ключевых лиц. Часто бывает так, что со времени предыдущих личных встреч с заказчиком ключевые сотрудники этой Компании уже успели смениться. В этом случае Вам сильно повезло, что Вы начали работать по VIP-программе. Теперь Вы имеете возможность познакомиться с новыми ключевыми лицами Компании-заказчика и выстроить с ними личные отношения. А главное, успеете это сделать до того, как с новыми ключевыми лицами выстроят отношения конкуренты и заберут от Вас незащищенного Клиента.

9. После «Вопросов по Карнеги» Вы переходите к определению объективного качества сотрудничества с данным заказчиком. И здесь возможны два результата: либо в целом качество обслуживания заказчика достойное, либо с качеством обслуживания имеются серьезные проблемы.
10. Если с качеством обслуживания заказчика есть проблемы, общение по VIP-анкете нужно временно приостановить. Сотрудник должен выяснить все претензии и внести полученную информацию в анкету. После нужно сказать заказчику, что будет проведена работа по улучшению качества обслуживания. Потом сотрудник вежливо прощается с Клиентом и завершает встречу.
11. Необходимо выстроить в Вашей Компании механизм работы над повышением качества обслуживания Клиентов на основе «проблемных» VIP-анкет. В идеале от подразделений, обслуживающих Клиентов, должен быть назначен ответственный руководитель, который контролирует все эти работы. Со стороны коммерческих подразделений общий контроль за повышением качества обслуживания Клиентов ведет руководитель VIP-программы. Все «проблемные» анкеты копируются в трех экземплярах. Оригинал остается у сотрудника, который встречался с заказчиком. Одна копия отдается руководителю VIP-программы, вторая — ответственному сотруднику сервисных (производственных) под-

разделений, курирующему работы по повышению качества сотрудничества. Дополнительно ведется сводный реестр «проблемных» анкет, в который вписываются все анкеты, переданные для проведения работ по повышению качества обслуживания.

12. Ежедневно по электронной почте направляется отчет о проведенных работах и о том, качество обслуживания каких Клиентов можно считать восстановленным. Еженедельно проводится совещание ключевых сотрудников коммерческих и сервисных (производственных) подразделений, ответственных за проведение VIP-программы и повышение качества обслуживания.
13. С каждым Клиентом, качество обслуживания которого восстановлено, должен связаться сотрудник, курирующий данного Клиента по VIP-программе. Он сообщает Клиенту, что работы по повышению качества проведены, и просит его лично проверить, действительно ли качество восстановлено и все ли теперь в порядке. Пока сам Клиент не дал подтверждение о том, что все в порядке, работы по повышению качества нельзя считать завершенными.
14. Когда качество действительно восстановлено, можно договариваться с Клиентом о новой встрече в рамках VIP-программы и о продолжении заполнения анкеты. При этом представьте себе ощущения Клиента. Сотрудник поставщика сам ему позвонил, сказал, что хочет повысить качество обслуживания, и договорился о встрече. При общении выяснилось, что с качеством действительно есть проблемы. Сотрудник вежливо извинился и удалился, сказав, что возьмет вопрос под личный контроль. И — о чудо! — Компания действительно провела работы по повышению качества обслуживания, и все проблемы были решены. При этом вопрос держался под контролем до тех пор, пока сам Клиент не убедился, что все в порядке. Много ли Вы видели Компаний

в России, которые так работают со своими Клиентами? Вот и я — немного. Можете представить, как обычный Клиент будет относиться к сотруднику Компании, который все это обеспечил и пришел на новую встречу.

15. Возвращаемся к заполнению VIP-анкеты с того места, когда проверка качества показала, что все в порядке. Либо с момента, когда выявленные проблемы были исправлены. В обоих случаях личный контакт прекрасный. Отношения установлены отличные. И у Клиента хорошее расположение духа.
16. Пришла пора воспользоваться хорошим настроением Клиента для развития отношений с ним. Сначала Вы смотрите, нет ли возможности увеличить объемы сотрудничества по имеющимся позициям. Потом рассказываете Клиенту о новых товарах и услугах, которые появились у Вашей Компании с момента последней личной встречи. Здесь же можно упомянуть о принципиально новых направлениях, по которым можно расширить сотрудничество Ваших Компаний. Если что-то из новинок заинтересует Клиента — самое время сделать дополнительную продажу! И в любом случае не забудьте спросить Клиента о рекомендациях. Пусть он назовет своих знакомых, которым могут быть интересны товары и услуги Вашей Компании. Лучше всего, если он сам организует Вам встречи с этими знакомыми и лично Вас отрекомендует. Делать продажи по таким рекомендациям — одно удовольствие!

Так идет работа по VIP-программе, пока все Клиенты из списка не проработаны по одному разу. Однако понятно, что личные отношения — ресурс, который нужно возобновлять и укреплять постоянно. VIP-программа приносит максимальную пользу только тогда, когда она проводится регулярно. Как часто нужно проводить VIP-программу и какие ресурсы для этого нужны?

Полную проработку всех корпоративных Клиентов по VIP-программе (с обязательным заполнением анкет) нужно проводить не реже раза в год. Однако у Вашей Компании есть ключевые Клиенты, самые ценные — и самые лакомые для конкурентов. С ними, конечно же, нужно общаться чаще. К примеру, Вы можете поделить свою клиентскую базу по принципу Паретто: 20 % ключевых Клиентов, которые дают 80 % дохода, и все остальные. С ключевыми Клиентами имеет смысл встречаться раз в квартал, с наиболее ценными из них — раз в месяц. Разумеется, эти встречи в большей степени направлены на поддержание отношений, каждый раз заполнять VIP-анкету ни к чему.

Исходя из статистики встреч и сбора анкет, о которой говорилось выше, а также из количества Ваших Клиентов, можно рассчитать число сотрудников, необходимых для проведения VIP-программы. При этом меньшее число сотрудников необходимо для регулярного общения с ключевыми Клиентами. Зато Вам потребуется команда, чтобы раз в год за 2–3 месяца прорабатывать по VIP-программе всю клиентскую базу Компании.

В нашем случае в VIP-программе постоянно был задействован только один человек — руководитель VIP-программы. Раз в год ему в помощь передавался отдел продаж в полном составе. При этом три сотрудника на 100 % переключались на работу по VIP-программе. Остальные были частично задействованы параллельно с обычной коммерческой работой по привлечению новых Клиентов.

VIP-программа оказалась золотым дном. Прямые затраты на ее проведение были близки к нулю, эффективность же оказалась неожиданно высокой. Конечно, мы предполагали, что в процессе общения с Клиентами сможем сделать неплохие дополнительные продажи. Но мы не ожидали, к каким последствиям приведет контроль качества услуг, предоставляемых Клиентам.

Проверив объективное качество услуг у всех без исключения корпоративных Клиентов нашей Компании, мы выявили

узкие места нашей сети. Более того, мы провели планомерную работу, чтобы одно за другим устранить эти узкие места. В некоторых случаях установка оборудования стоимостью в несколько сот долларов приносила несколько тысяч долларов ежемесячной дополнительной прибыли от текущих платежей Клиентов. В других случаях, аренда дополнительных оптоволоконных каналов давала десятки тысяч долларов дополнительной прибыли ежемесячно. При этом даже не требовалось менять условия договора. Клиенты получали значительно более качественные услуги, объемы возрастали, Клиенты платили нам значительно больше — и платили с удовольствием! Поистине, это был тот случай, когда все стороны оставались в выигрыше.

С тех пор мы запускали сплошную проработку Клиентов по VIP-программе в начале каждого лета. Для многих сфер лето — период спада деловой активности и продаж. Таким же он должен был быть и для большинства Компаний, предоставляющих доступ в Интернет… кроме нашей. Благодаря VIP-программе мы прекрасно использовали летний сезон, чтобы укрепить отношения с Клиентами и сделать им дополнительные продажи. Но самый интересный эффект давали рекомендации. Каждое лето через наших Клиентов мы выходили на десятки и сотни Компаний, обслуживающихся у конкурентов. С этими Компаниями, впечатленными рассказами о предоставляемом нами сервисе, договориться было не так уж сложно. Особенно с теми, к которым с момента подключения к Интернету их поставщики услуг не заходили в гости *никогда*.

Каждый раз в начале осени наши конкуренты, вернувшись из отпусков, с ужасом наблюдали дыры в своих клиентских базах. Они не понимали, что происходит. И еще меньше понимали, как им защититься. Ну что тут скажешь? Когда у противника сломлен моральный дух, его легче добивать. Бизнес — это война, а на войне как на войне.

ГЛАВА 6

«ДОЖИМ» СДЕЛОК. «ФИНАЛЬНАЯ СТАДИЯ ПЕРЕГОВОРОВ»

Переговоры с крупными корпоративными заказчиками занимают немало времени — в среднем от двух недель до шести месяцев с момента первого контакта до первого поступления денег. А в более сложных случаях срок прохождения контракта может составлять от шести месяцев до двух-трех лет.

Необходимо провести немало переговоров с различными сотрудниками заказчика, до того как начнет вырисовываться конкретное предложение с Вашей стороны. От первого контакта с потенциальным Клиентом до выхода на конкретное предложение может пройти несколько недель, а то и месяцев. И в этот период Вы регулярно проводите встречи с сотрудниками заказчика — со средней интенсивностью одна встреча в неделю. Вот какие затраты времени и сил требуются от Вас, чтобы только приступить к обсуждению конкретного предложения! И так — для *каждого* корпоративного заказчика!

Но в тот самый момент, когда Вы наконец делаете конкретное предложение и называете цену, все неожиданно прекращается. Ваше предложение попадает «на рассмотрение»… Кто его рассматривает? Как? По каким инстанциям оно движется? Да и рассматривает ли его кто-то вообще? Это тайна, покрытая мраком.

Иногда Вам сообщают, что Компания в настоящее время не заинтересована в Вашем предложении. Или туманно намекают, что есть предложения от Ваших конкурентов, которые тоже нужно рассмотреть и сравнить с Вашим. Или открыто говорят, что Ваши цены не выдерживают никакой критики. Разумеется не показывая при этом альтернативных предложений, которые якобы значительно выгоднее Вашего. Или просто, выслушав Ваши условия, представители заказчика начинают скрываться от Вас. Неожиданно они становятся слишком забеганными и занятыми, чтобы с Вами встречаться. Когда Вы звоните к ним в офис, Вам всегда говорят, что их нет на месте или они на важном совещании. Когда Вы звоните им на сотовый, они

не снимают трубку. На Ваши письма по электронной почте они тоже не отвечают. Как будто это не они созванивались и встречались с Вами по несколько раз в месяц на протяжении последних трех месяцев!

Вырисовывается типовой сценарий, по которому развиваются события.

- Вы выходите на корпоративного заказчика, начинаете общение с его ключевыми лицами.
- Постепенно определяете круг лиц, влияющих на принятие нужного Вам решения.
- Общаетесь с этими людьми, выстраиваете с ними личные отношения.
- Пытаетесь понять, какое предложение для их Компании Вы можете сделать с учетом разношерстных интересов всех этих людей.
- Наконец делаете предложение, сообщаете цену.
- После этого общение сходит на нет, контракт «подвисает».
- И так — раз за разом.

Понятно, что общаться с корпоративными заказчиками по такой схеме можно вечно. Но толку от такого общения будет мало, как и продаж.

Еще хуже, когда из-за боязни подобного развития событий коммерсант общается с Клиентами сколь угодно долго, так и не делая им никаких предложений. В этом случае процесс продаж и переговоров полностью вырождается в тусовку с Клиентом. Причина — банальная коммерческая трусость. Коммерсант боится получить отказ от Клиента и боится, что Клиент начнет скрываться, после того как коммерсант сделает ему предложение. Поэтому коммерсант просто-напросто *не делает Клиенту никаких предложений*, по-видимому ожидая, что в один прекрасный день Клиент сам ему скажет: «Ты такой отличный парень, давай-ка я подкину тебе деньжат!». В сказках такое, может, и случается. Но в жизни вряд ли.

В любом случае схему работы, при которой большинство переговоров «подвисает», как только называется цена, нельзя назвать эффективной. Чтобы понять, как бороться с этим злом, давайте рассмотрим основные причины «подвисания» контрактов на этой стадии.

1. **У коммерсанта и у заказчика стратегические цели в переговорах разные.** Коммерсант, работающий в «консультативном» стиле продаж, ориентирован на долгосрочное сотрудничество с Клиентом. Его цель в переговорах — понять, что нужно Клиенту, и именно это ему предложить. После чего запустить сотрудничество на взаимовыгодных условиях, подписать договор, получить с Клиента оплату, полностью исполнить обязательства перед Клиентом и продолжать взаимовыгодное сотрудничество. А у Клиента стратегическая цель в переговорах — получить всю необходимую информацию о предложении коммерсанта и возможностях его Компании, включая, разумеется, цену, после чего уйти «на вечное обдумывание». Практический вывод: чем больше информации о себе Вы передаете Клиенту, тем быстрее он сможет сбежать от переговоров с Вами.
2. **Неготовность принимать решения у одного из ключевых лиц заказчика.** Как известно, у российских руководителей есть две специфические черты — неспособность принимать решения и жмотство. При этом более опасна именно первая из этих двух особенностей. А ситуация переговоров с крупными корпоративными заказчиками усугубляется еще и тем, что влиятельных лиц там несколько. Большинство из них не могут самостоятельно сказать Вам *да*. Но их *нет* может капитально испортить Вам переговоры или даже загубить сделку на корню. Представьте себе ситуацию: в рассмотрении Вашего предложения участвуют три влиятельных лица плюс решающее лицо — генеральный директор. Влиятельные лица: начальник отдела продаж,

коммерческий директор и директор по маркетингу. Предположим, сначала Вы выходите на начальника отдела продаж. Если он отрицательно относится к Вашему предложению и не дает Вам выйти на коммерческого директора — дело плохо. Даже если Вам удастся как-то извернуться и выйти напрямую на коммерческого директора или директора по маркетингу, начальник отдела продаж будет портить Вам жизнь, как может. А если Вам удастся заручиться поддержкой начальника отдела продаж? Хорошо, но этого мало. Если против Вашего предложения выступит коммерческий директор или директор по маркетингу, ситуация опять получится неприятная. Особенно если речь идет о крупной сумме. С точки зрения генерального директора ситуация будет выглядеть так: сумма большая, а мнения ключевых лиц относительно данного предложения явно расходятся. Вряд ли генеральный директор будет в подобной ситуации серьезно рассматривать Ваше предложение. Тем более маловероятно, что он отдаст распоряжение о его оплате. И даже в том случае, когда все три влиятельных лица поддерживают Ваше предложение, оно может затормозиться из-за нерешительности самого генерального директора.

3. **Незаинтересованность ключевых лиц из-за того, что они не поняли Ваше предложение.** Вероятность возникновения этой проблемы меньше, если Вы представляете предложение сами при личной встрече с ключевыми лицами заказчика. Будет лучше, если Вы в процессе встречи несколько раз повторите представителям заказчика ключевые моменты Вашего предложения. Можно повторять их раз за разом, практически одними и теми же словами. Опыт показывает, что до большинства Клиентов суть Вашего предложения с первого раза не доходит. Если же Вы направили предложение по факсу или электронной почте вместо того, чтобы представить его лично, — ждите проблем. Каждый

сотрудник заказчика, который прочитает Ваше предложение, воспримет его по-своему, причем в искаженном виде. А Вас не будет рядом, чтобы ответить на их вопросы и развеять их заблуждения. И уж совсем тяжелый случай, когда Вы делаете предложение какому-нибудь менеджеру среднего звена, а он потом самостоятельно пересказывает Ваше предложение вышестоящему руководству. При этом Ваше предложение обычно извращается в степени, не поддающейся описанию. Я рекомендую по возможности не допускать подобных ситуаций. Если же другого пути нет, обязательно подготовьте письменное предложение, чтобы «посредник» имел его на руках, когда пойдет с Вашим предложением к высшему руководству. Тогда и он в своем докладе меньше переврет Ваше предложение, и высшее руководство самостоятельно по Вашей бумажке сможет разобраться, что именно Вы имели в виду.

4. **Незаинтересованность ключевых лиц из-за того, что им плевать на интересы Компании.** Одна из самых распространенных ошибок, которые допускаются в переговорах с корпоративными заказчиками. Вы долго и упорно определяете, что же такого интересного и полезного можете предложить Компании-заказчику. Наконец Ваше блестящее предложение готово! За счет новых технологий повысится качество продукции, производимой Компанией-заказчиком из Ваших комплектующих! Оно будет значительно выше, чем при использовании комплектующих любого из Ваших конкурентов. При этом стоимость продукции может быть даже несколько снижена по сравнению с нынешней! Вам кажется, предложение такое замечательное, что подписание контракта — простая формальность. Только Вы не учли, что рассматривать Ваше предложение будет вовсе не Компания, а вполне конкретные люди — ее сотрудники. У них своя жизнь, свои проблемы. Вчера вечером пил, ночью скан-

дал в семье, с утра похмелье. Хочется купить новый BMW, а денег катастрофически не хватает. Отправил заявку на замену монитора на рабочем компьютере — пришел отказ. Ну никакого нет настроения и желания думать о том, как повысить качество продукции Компании! К тому же предлагают какие-то новые технологии. А вдруг они как-то не так сработают… и что, придется за это отвечать? Может, выкинуть это вредное предложение в мусорную корзину? Это лучше, чем думать, напрягаться и рисковать теплым местечком! А Вы потом удивляетесь, почему на Ваши звонки перестали отвечать. Или что это за предложение таинственных конкурентов, которое «выгоднее Вашего в пять раз»? Вы же точно знаете, что такого предложения просто быть не может! Правильно: достойной альтернативы Вашему предложению в природе не существует. И все равно Ваше предложение — в мусорной корзине. *Мораль*: если Вы делаете предложение корпоративному заказчику на крупную сумму, само по себе оно контрактом не станет. Нужно, чтобы его продвигал кто-то из ключевых лиц *внутри* Компании-заказчика. А это ключевое лицо должно быть лично заинтересовано в том, чтобы Ваше предложение было принято его Компанией. На всякий случай уточняю: откат — всего лишь один из очень многих вариантов личной заинтересованности. Ключевой сотрудник заказчика, который заинтересован в Вашем предложении и активно его продвигает, называется «спонсором». Если у Вашего предложения нет хотя бы одного такого «спонсора» внутри Компании-заказчика — шансы на его успех невелики. Идеально, если *каждое* из ключевых лиц, участвующих в рассмотрении Вашего предложения, заинтересовано в его успехе.

5. **Рассмотрение предложений от нескольких конкурирующих организаций.** Есть заказчики, которые при принятии решения о любой сколько-нибудь существенной закупке

сначала анализируют рынок: собирают кучу конкурирующих предложений, а уж потом думают и решают. В этой ситуации важнее всего правильно выбрать время для подачи Вашего предложения. Выигрывает не обязательно та Компания, которая предложила самые выгодные условия. Выигрывает тот, кто пришел с достаточно приемлемым предложением в нужный момент. В тот момент, когда основная масса предложений уже собрана, проанализирована и пора принимать решение. Кто в этот момент сможет полюбовно договориться с Клиентом и перетянуть контракт на себя, тот и прав. *Мораль*: нужно очень тщательно планировать момент, когда Вы приходите к Клиенту со своим предложением. Маловероятно, что выиграет первый приславший предложение Клиенту. Пока не поступили предложения от других Компаний, никакого решения по его предложению приниматься не будет. А когда основная масса предложений уже поступит к Клиенту, выиграет кто-то другой. Тот, кто придет к Клиенту лично, имея на руках приемлемое предложение, договорится с Клиентом о взаимовыгодных условиях, ударит по рукам — и получит контракт. Таким образом, когда Клиент собирает предложения от Вас и от Ваших конкурентов, нужно выяснить, сколько времени ему на это потребуется. Допустим, на сбор предложений Клиенту потребуется пять рабочих дней и еще день — на анализ. Значит, будет уместно приехать к Клиенту с предложением на седьмой-восьмой рабочий день и приложить все усилия к тому, чтобы «дожать» Клиента на месте. Приехать на третий день было бы слишком рано. В этот момент Клиент еще не готов принимать решение. Ваше предложение просто ляжет в стопку других таких же предложений. Если в нем будет указано все необходимое для принятия Клиентом решения, Ваша переговорная позиция будет полностью проиграна. Если Вы уже находитесь у Клиента и понимаете,

что сегодня он еще не собрал достаточно предложений и не будет принимать решение, лучше переназначьте встречу на другой день, когда предложения будут собраны. И уходите, *ни в коем случае* не оставляя Клиенту полностью конкретизированного предложения. Тогда у Вас еще будет шанс отыграть ситуацию в свою пользу. Точно так же не стоит приходить с предложением слишком поздно. Если Вы придете к Клиенту на следующий день после того, как он подписал договор с Вашим конкурентом и заплатил ему деньги, мало что можно исправить. Иногда можно что-то сделать, если договор с Вашим конкурентом подписан, но оплата еще не произведена. Точно так же и Вам следует тщательно опекать Клиента, когда он уже подписал с Вами договор, но еще не произвел оплату. Контракт могут увести у Вас из-под носа в последний момент. Понятно, что выбор правильного момента для представления предложения Клиенту всегда сопряжен с риском. Но те, кто представляет свои предложения слишком рано, слишком поздно или направляет их Клиенту по факсу/электронной почте (вместо презентации при личном визите), практически не рискуют. Проигрыш им гарантирован почти наверняка.

6. **Выжимание заказчиком из поставщиков наиболее выгодных условий.** Здесь важно помнить правило: *«Не каждый Клиент — наш Клиент»*. Нет смысла вести длительные многоэтапные переговоры с крупной корпорацией, чтобы в результате работать себе в убыток. Вы видите, что прибыль по данному контракту Вам уже не светит, а Клиент продолжает «отжимать» условия в свою пользу? В этой ситуации Вы можете просто «сбросить карты» и выйти из переговоров. В некоторых случаях может быть полезно занять позицию «качественного предложения». Вы говорите Клиенту: «Мы постараемся сделать Вам предложение лучшего качества. При этом в убыток мы работать не будем. И более того, мы

будем работать только на условиях взаимовыгодного сотрудничества, а значит, с прибылью. Если Вам нужна самая низкая цена, Вы можете получить ее у других поставщиков. А вот по тем позициям, где при приемлемой цене Вам нужно высокое качество, мы с удовольствием будем с Вами работать». Дальнейшая ценовая война между поставщиками может привести к тому, что по качеству их предложения упадут ниже плинтуса. И тогда та часть объема поставок, по которой качество имеет существенное значение для Клиента, вполне может достаться Вам.

7. **Клановые войны.** Вы продвигаете свое предложение через начальника отдела продаж, который входит в клан коммерческого директора, враждующий с кланами главного инженера и финансового директора. Поэтому технолог, входящий в клан главного инженера, всячески критикует и блокирует Ваше предложение, а финансовый директор доказывает, что финансирование подобного предложения абсолютно невозможно до конца следующего года. Разумеется, если бы предложение продвигалось через главного инженера, его критиковали бы начальник отдела продаж и финансовый директор. Разобраться в этих корпоративных джунглях можно, только заведя в Компании-заказчике хорошего агента влияния.
8. **Неудачный момент.** Ваше предложение продвигалось вполне удачно, и оставалось всего ничего до подписания договора и оплаты. Как вдруг наезд налоговой/смена директора/авария грузовика/неурожай/пожар на складе/снижение цен на нефть/повышение цен на нефть привело к тому, что Ваше предложение «зависло». У заказчика на уме только то, как выбраться из очередного форс-мажора. С Вами никто и разговаривать не хочет. Не до Вас сейчас! Кстати, именно из-за этого один из самых рискованных этапов любых переговоров — период с момента удара по рукам до оплаты. В это время лучше всего, если не произойдет ничего сверх

уже достигнутых договоренностей. Любые события могут сработать как форс-мажор, разрушающий сделку. Поэтому важно сокращать время между договоренностью с Клиентом и получением оплаты от него. Настолько, насколько это вообще возможно.

9. **Рефлекторное оттягивание принятия решения.** Эта особенно обидная ситуация может возникнуть, когда все ключевые лица в целом согласны с Вашим предложением. Вы с ними встречались, мило общались. Вам было сказано, что Ваше предложение понятно, интересно, теперь над ним будут думать и, скорее всего, результат будет положительным. Вы прощаетесь с представителями заказчика, надеясь на скорое начало сотрудничества. Что дальше? *Ничего!* Сначала заказчик выдерживает паузу, потому что тяжело так сразу принять серьезное решение. Потом ожидание затягивается, потому что тяжело так вот сразу расстаться с крупной суммой. А потом возникает какой-нибудь форс-мажор. Или появляется другое, более интересное предложение, на которое заказчик может потратить деньги. Или к заказчику приходит Ваш конкурент и перетягивает уже готовый контракт на себя. В общем, был контракт — и нет контракта. *Мораль*: даже когда с Вашим предложением все хорошо и с Клиентом у Вас полное согласие, это не означает, что Вы получили контракт. Сначала нужно, чтобы Клиент принял решение о начале сотрудничества с Вами. Потом — чтобы он подписал договор и произвел оплату. Если Вы сами это не обеспечите — ничего не будет. Контракт сам собой не подпишется. Деньги сами собой к Вам не поступят. А значит, результат будет такой же нулевой, как если бы Вы никогда не вели переговоры с этим Клиентом.

Чтобы повысить эффективность ведения переговоров с корпоративными заказчиками на заключительных стадиях, я разработал специальную технологию. Она называется **«Финальная**

стадия переговоров». Эта технология — результат моего девятнадцатилетнего опыта переговоров и продаж. Причем разработал я ее, когда за моими плечами уже было шестнадцать с половиной лет переговорных рубок. С тех пор я по нескольку раз в неделю применяю ее, отлаживаю и шлифую.

Рассмотрим эту технологию по этапам.

1. Правильный вход в «финальную стадию»:
   - кворум влиятельных и решающих лиц со стороны заказчика;
   - предварительное согласие всех ключевых лиц на Ваше предложение без цен;
   - достаточный запас времени для достижения окончательной договоренности, в том числе по финансам.
2. «У нашей Компании простой стандарт: все вопросы, кроме денег, решаются до денег. После этого мы переходим к решению финансового вопроса. И тут уж либо *да*, ударили по рукам на взаимовыгодных условиях и незамедлительно запустили сотрудничество, либо *нет* — это тоже нормально. Но *да* или *нет* — решается на месте». *(Пауза.)*
3. «Иван Иванович, первый проверочный вопрос: наше предложение — это именно то, что нужно Вашей Компании?»
4. «Иван Иванович, второй проверочный вопрос: есть ли у Вас какие-либо сомнения, колебания по поводу нашего предложения? Почему оно может Вам не подойти?»
5. «Иван Иванович, готовы ли Вы здесь и сейчас перейти к финальной стадии переговоров, чтобы обсудить финансовые условия и, приложив все усилия для достижения соглашения на взаимовыгодных условиях, ударить по рукам и незамедлительно запустить наше сотрудничество?»
6. *<Кофе-пауза>.*
7. «Итак, Иван Иванович, мы с Вами входим в финальную стадию переговоров, чтобы здесь и сейчас принять решение о начале сотрудничества на взаимовыгодных условиях, а при

достижении договоренности ударить по рукам и незамедлительно приступить к сотрудничеству».

8. Вхождение в «финальную стадию переговоров о цене» и «*дожим*».

А теперь рассмотрим в подробностях, как работает эта технология.

1. **Правильный вход в «финальную стадию».**

Все покупки можно условно разделить на два вида.

- В одних случаях покупка — дело решенное. Известно, что покупать, сколько, какого качества. Порой даже цена заранее известна. Вопрос только в том, у кого Вы это будете брать. Например, Вам нужно закупить 300 мешков цемента. У Вас есть семь поставщиков, каждый из которых может отгрузить Вам этот объем. Такую продажу успешнее сделает тот поставщик, который лучше выстроил отношения с Клиентом. «Дожимать» Клиента особо не нужно. Главное — с ним дружить. У кого лучше отношения с Клиентом, тому он и отдает заказы.
- В других случаях Клиент должен принять волевое решение, чтобы сделать покупку. Без волевого решения не обойтись, если разговор идет о закупке новой производственной линии или о начале использования в производственном процессе нового вида сырья. Для средней Компании волевое усилие необходимо, чтобы единовременно потратить 300 тыс. на рекламу. А для маленькой Компании нужно колоссальное напряжение силы воли, чтобы принять на работу в отдел продаж еще одного сотрудника.

Технология «финальной стадии переговоров» жизненно важна и незаменима именно во втором варианте.

В этом случае Вам нужно прийти к соглашению с Клиентом не один раз, а дважды.

- Сначала Вы должны убедить Клиента, чтобы он *принял решение по Вашему предложению здесь и сейчас.*

- И только после этого Вы можете прийти — или не прийти — к соглашению с Клиентом по самому предложению.

Если этого не сделать, Ваши переговоры с Клиентом не приведут ни к какому результату. Ведь две основные специфические особенности российских руководителей — это неспособность принимать решения и жмотство. Поэтому средний российский директор оттягивает принятие решений столько, сколько это вообще возможно. А в данном случае мы предлагаем ему то, что он пока еще не использует. Его никто и ничто не заставляет принимать Ваше предложение. Можно принять, можно оставить все как есть. Можно принять какое-то другое предложение. А раз нет необходимости принимать Ваше предложение, над ним можно думать вечно.

Именно поэтому в подобных переговорах главное — убедить Клиента, что *пора что-то решать*. Пока Клиент сам не осознал, что *решать что-то придется*, все разговоры с ним — в пользу бедных. Это может быть бесконечная тусовка, не приводящая ни к какому результату. Поэтому, если Вы понимаете, что сегодня Клиент принимать решение не будет, пора эту встречу завершать! Выясните у Клиента, чего ему не хватает? Что могло бы убедить его в необходимости принятия решения? И назначайте следующую встречу. Пока Клиент не готов ничего решать, обсуждать цену и пытаться «дожать» сделку бессмысленно.

Хорошо, если Вы это поняли до того, как озвучили цену. Пока интерес у Клиента есть, а цена еще не объявлена, остается повод для дальнейших встреч. Напротив, назвать цену, когда Клиент не готов что-либо решать, — губительная ошибка. Получив всю необходимую информацию, включая цену, Клиент легко уходит на «вечное обдумывание». Он не заинтересован в дальнейших встречах с Вами и даже может начать «прятаться» от Вас. Вы ему больше не нужны. Клиент остается наедине с Вашим предложением и своими сомнениями. Или текучка

просто выбивает Ваше предложение у него из головы. Каковы шансы, что он наконец *примет* Ваше предложение? *Никаких!*

Но это еще не все. Разве в крупных организациях решения по серьезным вопросам принимает *один* человек? В большинстве случаев нет. Даже если принимающее решение лицо одно, этот человек с кем-то советуется. Еще кто-то на него воздействует и влияет.

Теперь представьте, что ему нужно принять решение по серьезному, но спорному вопросу. А ведь любое предложение, связанное с развитием бизнеса, спорное. Любое предложение, основанное на новых технологиях, спорное. Любой вариант инвестиций неоднозначен. Даже предложение о переходе на новые комплектующие или новое сырье для производства — и то под большим вопросом. Ведь можно оставить все по-старому и вернуться к этим новшествам и инвестициям в развитие через год… или через два года… Или никогда.

Когда на кону большие деньги, а тебя терзают сомнения, всегда хочется с кем-то посоветоваться. И решающее лицо советуется со своими влиятельными лицами. Теперь представьте, что будет, если Вы до этого с ними не общались. Возможно, они такие же нерешительные жмоты, как их босс. И совершенно точно у них есть масса сомнений, колебаний и возражений, направленных против Вашего предложения. Многие сомнения и возражения вызваны тем, что они просто-напросто *не понимают* Вашего предложения. Более того, Вы с ними не встречались до того, как сделали предложение, не выяснили их точку зрения на данный вопрос, и ваше предложение *не приспособлено* и *не подстроено* под интересы этих ключевых лиц. А значит, сценарий того, как будут развиваться события, очевиден.

- Вы делаете предложение решающему лицу.
- Оно берет тайм-аут на обдумывание Вашего предложения.
- Решающее лицо советуется с ключевыми лицами по поводу Вашего предложения.

- Влиятельные лица озвучивают сомнения и возражения и всячески отговаривают решающее лицо от Вашего предложения.
- В этой ситуации нужно быть гением решимости, чтобы пойти против мнения своих советников и принять Ваше предложение, отмахнувшись от их рекомендаций.
- Большинство решающих лиц вовсе не такие гении решимости, как Александр Македонский или Наполеон. Зато среди них хватает предусмотрительных, во всем сомневающихся, постоянно напуганных, нерешительных тюфяков.
- Поэтому Ваше предложение закономерно отправляется в мусорную корзину.

Если Вы хотите, чтобы Ваше предложение имело серьезные шансы на успех, необходимо все тщательно подготовить. Понятно, что со всеми ключевыми лицами необходимо пообщаться *до*, а не *после* того, как Вы сделали предложение. А еще раньше необходимо определить круг ключевых лиц. Кто будет участвовать в принятии решения по интересующему Вас вопросу? К кому на рассмотрение изначально попадают такие предложения, как Ваше? Кто *решающее лицо* по Вашему вопросу (то есть человек, который будет подписывать договоры и выделять деньги)? Чье мнение могут спросить при обсуждении Вашего предложения и с чьим экспертным заключением будут считаться?

До того как делать предложение, Вам необходимо выстроить отношения со всеми нужными Вам влиятельными лицами и с решающим лицом. Вместе эти сотрудники Компании-заказчика образуют **кворум лиц** по интересующему Вас вопросу. Если все эти люди одобрят Ваше предложение, оно, скорее всего, будет принято.

Но даже в том случае, когда Ваше предложение подготовлено с учетом пожеланий всех лиц, входящих в кворум, это еще не гарантирует его успеха. Когда ключевые лица собираются вместе и обсуждают Ваше предложение, мало ли до чего они додума-

ются? В любой момент могут возникнуть всяческие сомнения и колебания. Это могут быть как существенные вопросы, так и полная ерунда. Но Вас не будет рядом, чтобы достойно ответить на эти вопросы. Так взаимовыгодное предложение может «зависнуть» навсегда из-за любой мелочи.

Поэтому лучше всего, если окончательное обсуждение предложения проходит в Вашем присутствии. Для этого следует собрать в одном месте и в одно время кворум лиц, необходимый и достаточный для принятия решения по Вашему вопросу. Если Вы правильно подготовили предложение, оно должно учитывать интересы и пожелания всех ключевых лиц, которые Вы согласовали с ними заранее. И все равно нужно еще раз изложить Ваше предложение в присутствии всего кворума ключевых лиц. Сначала *без цен*. Уже на этом этапе может возникнуть немало сомнений и возражений со стороны представителей заказчика. Разумеется, Вы должны их обработать, при необходимости скорректировать предложение и убедить всех ключевых лиц, что Вы предлагаете им именно то, что нужно.

В этот момент у Вас уже есть серьезные причины для того, чтобы быть довольным собой. Как здорово, что сомнения и колебания озвучиваются в Вашем присутствии! Если бы все это безобразие всплыло без Вас, Ваше предложение уже было бы похоронено.

Пока все ключевые лица со стороны заказчика не подтвердили, что сомнений и возражений у них не осталось, *дальше не идете*. Более того, Вам нужно явное подтверждение от каждого из присутствующих представителей заказчика, что Ваше предложение — именно то, что нужно их Компании. Здесь действует известное правило:

«Пока Клиент не уверен в Вашем предложении, любая названная ему цена чрезмерна ровно на всю свою величину. А все бесплатное настораживает вдвойне».

Таким образом, Вы должны получить предварительное согласие с Вашим предложением *всего* кворума ключевых лиц со стороны заказчика. И только потом двигаться дальше, к объявлению цены. Кто-то из представителей заказчика может спросить: «Как я могу согласиться с Вашим предложением, когда я даже не знаю цены?». Ответьте так: «Предположим, по цене мы договорились. Тогда наше предложение — то, что Вам нужно?».

Кстати, даже состав кворума ключевых лиц, принимающих решение по Вашему вопросу, может быть разным. Обеспечив выгодный Вам состав участников переговоров, Вы можете существенно повысить свои шансы на успех. Понятно, что без решающего лица кворума быть не может. Также может быть необходимым присутствие некоторых влиятельных лиц или экспертов, без учета мнения которых решающее лицо принципиально не будет принимать решение — ни при каких обстоятельствах. Их участие в решающих переговорах обязательно и уж точно выгодно для Вас. Лучше Вы лично ответите на их сомнения и возражения, чем если бы они были изложены в Ваше отсутствие — и загробили сделку.

Помимо этих влиятельных лиц, необходимых для кворума, в Компании-заказчике могут быть и другие ключевые сотрудники, мнение которых важно для решения Вашего вопроса. Кто-то из влиятельных сотрудников заказчика может поддержать Ваше предложение, хотя он и не входит в основной кворум. В таком случае Вам выгодно, чтобы этот человек принял участие в финальных переговорах. Проведение решающей встречи согласуется обеими сторонами, поэтому Ваше мнение относительно состава участников настолько же весомо, насколько и мнение самого заказчика. Вот и скажите, что для Вас важно участие во встрече такого-то сотрудника со стороны заказчика, поскольку его мнение будет учитываться при принятии решения. Или просто вежливо спросите, нельзя ли пригласить

на встречу такого-то: по Вашей информации, он настаивал на участии в переговорах, и Вы опасаетесь, что, даже если этого человека на переговорах не будет, все будет согласовываться с ним и принятие решения затянется надолго. Вы можете изобразить дело так, будто данный сотрудник Компании-заказчика относится к Вашему предложению весьма неоднозначно, чуть ли не является его противником. Тем сильнее будет эффект, когда в процессе переговоров этот сотрудник решительно поддержит Ваше предложение.

В Компании-заказчике могут быть влиятельные лица, которые любят доказывать свою значимость по каждому поводу. Даже если они не имеют прямого отношения к Вашему вопросу, они захотят принять участие в решающих переговорах, чтобы продемонстрировать свою власть. Понятно, как они будут вести себя на встрече. Они будут придираться ко всему, куражиться над Вами. Все это резко снижает шансы Вашего предложения на успех. Поэтому для Вас выгодно, чтобы эти люди *не участвовали* в решающих переговорах. Обеспечить это не так уж сложно. Ведь именно Вы назначаете встречу. Нужно постараться назначить ее кулуарно, без лишней огласки, чтобы ключевые лица Компании-заказчика, которые Вам на встрече не нужны, узнали о переговорах уже после того, как они прошли. Другой хороший вариант: назначить переговоры на тот день, когда неугодное Вам ключевое лицо физически не сможет в них участвовать, потому что будет в командировке или в отпуске.

ПРИМЕР

Как-то мы вели переговоры с производственной Компанией средних размеров. Генеральный директор этой Компании с самого начала был заинтересован в сотрудничестве с нами. Проблема заключалась в его заместителях. Их у него было семеро. И все такие «предусмотрительные» — клейма негде

ставить. Самым вредоносным из семи замов был главный инженер. Наше предложение, как и любые другие идеи относительно развития бизнеса, он воспринимал в штыки. Слава богу, мы это поняли в процессе предварительных переговоров. Поэтому не совсем случайно решающие переговоры были назначены, как только главный инженер уехал в отпуск. Встреча продолжалась семь часов. Оставшиеся шесть замов тоннами вываливали на нас свои сомнения и колебания. И все же переговоры завершились успешно: мы пришли к взаимовыгодному соглашению. А главный инженер узнал об этом только через три недели, когда вернулся из отпуска.

Резюме

- При назначении встречи для проведения решающих переговоров Вы сами должны обеспечить кворум ключевых лиц со стороны заказчика.
- В кворум обязательно должно войти решающее лицо — тот, кто будет выделять деньги.
- Помимо решающего лица на встрече должны присутствовать те влиятельные лица, без которых босс *точно* не примет решения. Возможно, кто-то из них настроен резко против Вашего предложения. Подумайте, не назначить ли переговоры на тот день, когда этот человек будет в отъезде.
- Вам выгодно пригласить на решающие переговоры ключевых лиц Компании-заказчика, поддерживающих Ваше предложение, даже если решение может быть принято и без них.
- Наоборот, Вам желательно избежать участия в переговорах влиятельных лиц заказчика, не входящих в обязательный кворум и не поддерживающих явно Ваше предложение. Если эти люди хотят участвовать в переговорах ради демонстрации своей власти, для Вас это риск. Следует ожидать, что они будут придираться к Вашему предложению и всячески его критиковать. Поэтому старайтесь назначать решающие

переговоры, не допуская излишней огласки, чтобы люди, которые Вам на переговорах не нужны, узнали о них уже по факту, когда переговоры прошли и решение принято. Или не узнали о них вообще никогда, что тоже неплохо!

Следующий важный фактор, на который Вы должны обратить внимание, — *время*. Вам нужно определенное время, чтобы прийти к соглашению с Клиентом. И если Вам не хватит времени, чтобы ударить по рукам с Клиентом, переговоры будут проиграны. Попытка «дожима» сделки в условиях нехватки времени обречена изначально. Клиент уже узнает цену, но еще не успеет принять какое-либо решение — под благовидным предлогом «времени не хватило»! Более того, Вы даже не успеете проработать все его сомнения и колебания. С этими сомнениями, колебаниями и со знанием цены Клиент уйдет на обдумывание. Понятно, что раздумья затянутся навечно.

Сколько времени Вам необходимо, чтобы провести финальный «дожим»? Вы должны это знать по опыту. На переговорах обязательно засекайте время, когда переходите к «дожиму», а потом отмечайте, сколько времени (в минутах) занял «дожим» сделки и насколько успешным он был.

По моему опыту, продолжительность «дожима» зависит от трех факторов. Во-первых, от того, какие товары и услуги предлагаются — насколько сложные и насколько дорогие. Во-вторых, от решительности ключевых лиц заказчика. «Целеустремленные» и «властные» Клиенты принимают решение значительно быстрее, чем «предусмотрительные». В-третьих, от количества ключевых лиц со стороны заказчика, участвующих в переговорах. Чем больше участников, тем более длительными могут стать переговоры. Пока мой личный рекорд — переговоры, продолжавшиеся тринадцать часов практически без перерыва. В этих переговорах со стороны заказчика участвовали десять наемных топ-менеджеров и трое собственников.

Допустим, Вы по опыту знаете, что для успешного «дожима» такого предложения, которое Вы делаете данному Клиенту, потребуется около часа. До конца переговоров остается всего пятнадцать минут. В этой ситуации переходить к «дожиму» **нельзя ни в коем случае**. Тем более не следует озвучивать Клиенту цену. Вместо этого нужно перенести финальную часть переговоров на следующую встречу, которую удобнее всего назначить здесь и сейчас, пока все ключевые лица в сборе. Чтобы сотрудники заказчика не потеряли интерес к Вашему предложению, оттягивать эту встречу не стоит. Промежуток времени до нее может составлять от одного дня до недели — не больше. Другой вариант: Вы можете сделать какое-то простое предложение, на «дожим» которого времени будет достаточно, а для переговоров по основному предложению все равно назначайте следующую встречу.

Только в том случае, если кворум ключевых лиц в сборе, все предварительно одобрили Ваше предложение и времени на «дожим» достаточно, можно входить в «финальную стадию переговоров».

2. **«У нашей Компании простой стандарт: все вопросы, кроме денег, решаются до денег. После этого мы переходим к решению финансового вопроса. И тут уж либо да, ударили по рукам на взаимовыгодных условиях и незамедлительно запустили сотрудничество, либо нет — это тоже нормально. Но да или нет — решается на месте». (Пауза.)**

В этот момент Клиент думает, что Вы загоняете его в угол и будете безжалостно «дожимать». Но не тут-то было! Вместо этого Вы задаете проверочные вопросы.

Обратите внимание: в формулировках «финальной стадии переговоров» имеет значение *каждое слово*. Например, упоминание о «взаимовыгодных» условиях подчеркивает, что на невыгодную сделку Вы просто не пойдете и в убыток себе работать не будете. «*Нет* — это тоже нормально» говорит

о том, что Клиент имеет свободу выбора. Клиент может заявить: «Вы на меня давите!». На это Вы закономерно ответите: «Позвольте, но Вас никто не заставляет соглашаться с нашим предложением! Вы можете ответить *да* или *нет*. Все, о чем я прошу, чтобы Вы дали один из этих двух ответов». Клиент может сказать, что сейчас он не готов принимать решение или что он хочет взять тайм-аут и подумать. Вот и отлично! Значит, сегодня с этим Клиентом каши не сваришь. И самое время перенести дальнейшие переговоры на следующую встречу, назначить ее, пользуясь присутствием всех ключевых лиц, после чего распрощаться и вежливо удалиться. *Ни в коем случае не озвучивая цену.*

Разумеется, сходящий с ума от любопытства Клиент всячески будет пытаться вытрясти из Вас цену. Не поддавайтесь! Будьте вежливы, но непреклонны. Если бы Клиент был готов принимать решение сегодня, цена была бы озвучена здесь и сейчас и Вы не ушли бы, пока не было бы принято то или иное решение. А если Клиент не готов что-либо решать? Тогда поговорим о цене, когда он будет готов! В крайнем случае, если Вас прижали так, что назвать цену надо, используйте интервальный прайс-лист. Например: «Сколько у нас стоит гипсокартон? В зависимости от условий от 90 до 200 рублей за лист. А сколько он будет стоить в Вашем случае, я готов обсудить, когда будет приниматься конкретное решение о поставке. Уверен: мы договоримся!»

И помните:

Клиент может попытаться одурачить Вас.
Но только Вы сами можете позволить ему сделать это.

При входе в «финальную стадию переговоров» существуют два основных момента, когда Клиенты могут попытаться одурачить Вас.

- Клиент притворно соглашается, что готов принять решение здесь и сейчас. А на самом деле он не готов что-либо решать. Он просто хочет узнать цену.
- Тот состав ключевых лиц со стороны заказчика, который присутствует на переговорах, не может самостоятельно принимать решения необходимого уровня. Опять же они хотят выяснить все Ваши условия, после чего порадуют Вас: «Вы знаете, мы не сможем сами принять подобное решение. Нам нужно будет согласовать это с тем-то». Или просто возьмут тайм-аут без объяснения причин и уйдут на «вечное обдумывание».

В обоих случаях важно не поддаться на провокацию Клиента и перенести переговоры на следующую встречу, не озвучивая цены.

Если же все идет в правильном направлении, дальше звучат проверочные вопросы.

3. **«Иван Иванович, первый проверочный вопрос: наше предложение — это именно то, что нужно Вашей Компании?»**

Имя человека — самый сладкий звук для него. Поэтому общее правило в любых переговорах — узнать имя собеседника как можно раньше. Например, можно представиться друг другу в самом начале встречи. После этого вставляйте имя Клиента примерно в каждую третью фразу, обращенную к нему.

В переговорах могут участвовать несколько ключевых лиц со стороны заказчика. Советую разложить перед собой их визитки в том же порядке, в котором они сидят, или хотя бы записать их фамилии, имена и отчества на лежащем перед Вами листе бумаги. В этом случае Вы можете начинать высказывания с имен тех собеседников, к которым Вы обращаетесь в данный момент.

Сам проверочный вопрос нужен, чтобы Вы получили формальное одобрение Вашего предложения от сотрудников Компании-заказчика. На этом этапе уже могут всплыть их сомне-

ния, колебания и возражения. Вы их выслушиваете, фиксируете и обрабатываете. Пока все возражения не обработаны, дальше не идете.

В конечном счете Вам нужно получить твердое одобрение Вашего предложения от *каждого* участника переговоров со стороны заказчика. После этого Вы задаете следующий проверочный вопрос.

4. **«Иван Иванович, второй проверочный вопрос: есть ли у Вас какие-либо сомнения, колебания по поводу нашего предложения? Почему оно может Вам не подойти?»**

Одобрение Вашего предложения, которое Вы получили на предыдущем этапе, могло быть формальным. В целом Клиент может одобрять Ваше предложение, но у него еще остаются кое-какие сомнения и колебания. Он предпочитает держать их при себе. Беда в том, что они составляют серьезнейшую угрозу для успеха Вашего предложения. Именно для того, чтобы вытащить их на божий свет, Вы и задаете второй проверочный вопрос.

С помощью этого проверочного вопроса Вы словно пылесосом вытягиваете из Клиента оставшиеся возражения. В некоторых случаях более уместно сравнение не с пылесосом, а с экскаватором.

На этом этапе Вам нужно получить примерно тот же результат, что и на предыдущем. *Каждый* участник переговоров со стороны заказчика в конце концов должен подтвердить, что у него не осталось никаких, даже самых незначительных, сомнений и колебаний по поводу Вашего предложения.

После этого самое время определить, готов ли Клиент здесь и сейчас принимать окончательное решение.

5. **«Иван Иванович, готовы ли Вы здесь и сейчас перейти к финальной стадии переговоров, чтобы обсудить финансовые условия и, приложив все усилия для достижения соглашения на взаимовыгодных условиях, ударить по рукам и незамедлительно запустить наше сотрудничество?»**

Ах, что творится с Клиентами после этого вопроса! В ответ на стандартную отговорку «нет, не готов» поинтересуйтесь: «А почему не готовы? В чем причина?» Какие только нелепые возражения здесь не всплывают!

Если Клиент начал ходить вокруг да около, Вы можете вздохнуть с облегчением. Представляете, Клиент уже сомневается, а ведь цена еще даже не названа! Каковы шансы, что он в таком состоянии примет Ваше предложение? *Никаких!* В этой ситуации действуйте по обстоятельствам. Если Клиент «кружит» несильно, сделайте паузу. Передохните. Успокойте его. Попробуйте снова войти в «финальную стадию» с того же места. Если же Клиент совсем не готов принимать решения, переносите переговоры на следующую встречу. Сразу же ее назначьте, пока Клиент не начал от Вас бегать. И очень советую до следующей встречи предоставить Клиенту что-то, дополнительно подтверждающее надежность сотрудничества с Вашей компанией. В любом случае, пока окончательная цена не озвучена, есть повод для дальнейшего общения.

Здесь, как и на предыдущих этапах, Вам нужно получить явное и четкое согласие *каждого* участника переговоров со стороны Компании-заказчика. Если чувствуете, что кто-то из них соглашается формально, не дайте себя обмануть! Выясняйте, какие сомнения у него остались.

Только если Вы чувствуете, что Клиент действительно готов принимать решение по Вашему предложению здесь и сейчас и даже готов в случае согласия расстаться с деньгами, двигайтесь дальше.

6. **Кофе-пауза.**

К этому моменту Ваша встреча с Клиентом продолжается какое-то время. Немало сил и нервов было потрачено, чтобы окончательно конкретизировать и согласовать Ваше предложение. Вы загнали Клиента в «финальную стадию перегово-

ров». Большинство Клиентов находятся в подобной ситуации впервые в жизни.

Жесткая необходимость принять решение здесь и сейчас давит на Клиента. Он связывает это давление с Вами, и не без оснований. Многие Клиенты в этот момент серьезно задумываются: уж не манипулируете ли Вы ими? Кто-то сразу вспоминает таймшеры, «Хопёр-Инвест» и прочие АО «МММ».

Теперь самое время сбросить напряжение, слегка притормозить. Сделать это можно так: *«Иван Иванович, предлагаю устроить небольшой перерыв на чай-кофе, буквально на 8–10 минут. Можно передохнуть, можно говорить о чем угодно. Главное — ни слова о делах!»*

Представляете? Клиент уже изготовился принимать решение. Его разбирает любопытство: хочется услышать Вашу цену. Возможно, он уже сочинил гневную отповедь; решил, что, как только услышит цену, сразу же заявит, что Вы им злобно манипулируете. И тут оказывается, что Вы никуда не торопитесь!

Пока идет пауза, напряжение спадает. Стороны выходят из переговорного клинча. Когда через некоторое время переговоры

возобновляются, настроение сторон более спокойное и позитивное. В общем, такая пауза — то, что доктор прописал!

АНЕКДОТ В ТЕМУ

Встречаются садист и мазохист.

Мазохист: Ну, мучь меня, мучь!

Садист: А я еще подожду немного.

7. **«Итак, Иван Иванович, мы с Вами входим в "финальную стадию переговоров", чтобы здесь и сейчас принять решение о начале сотрудничества на взаимовыгодных условиях, а при достижении договоренности ударить по рукам и незамедлительно приступить к сотрудничеству».**

При окончательном входе в «финальную стадию» Вы вновь проговариваете ключевую формулировку. На этот раз акцент смещен на то, что Вы не сомневаетесь: стороны договорятся. Причем на взаимовыгодных условиях. Оговорка о «незамедлительном начале сотрудничества» тоже очень важна. Это некоторая защита против любимых «завтраков» Клиентов. Клиенты это просто обожают: «Прекрасно, на этих условиях мы готовы начать с Вами работать… через полтора года». Так что лучше защититься от этого маневра заранее!

8. **Вхождение в финальную стадию переговоров о цене и «дожим».**

С этого момента начинаются переговоры о цене и «дожим» сделки. Сама по себе технология «финальной стадии переговоров» не может «дожать» сделку за Вас. Она повышает вероятность того, что более или менее готовый к принятию решения Клиент примет решение здесь и сейчас. Если же Клиент не готов к принятию решения, то финальные переговоры перенесутся в будущее. В этом случае Вы сможете вовремя понять, что происходит. И назначить следующую встречу для продолжения переговоров, не объявив окончательной цены и сохранив шан-

сы на победу. Кроме того, Вы получаете хорошую страховку от неполного кворума решающих лиц, невскрытых возражений, выдвижения невыгодных для Вас условий со стороны Клиента и «завтраков». А теперь «*дожимайте*»: это Ваша работа!

Мы уже обсуждали, как вести переговоры о цене. Вот некоторые принципы, которые помогут Вам в «дожимах».

- В финальном «дожиме» очень многое решает *воля к победе*. Если Вы входите в «дожим» с настроением, что сделаете все возможное и невозможное, но Клиент будет Ваш, — вероятность успеха повышается во много раз. По своему опыту знаю, что, если у меня во время переговоров расслабленное настроение, я буду «дожимать» мягче, осторожничать: либо сделаю Клиенту более скромное предложение, либо пойду сомневающемуся Клиенту навстречу и отпущу его «на обдумывание». В результате эффективность «дожима» резко падает. И наоборот, самые лучшие контракты я заключал в настроении «ни шагу назад». Когда твердо ставил перед собой цель: либо «дожму» этого Клиента здесь и сейчас, либо никогда! Если Вы вошли в «финальную стадию», Вы *должны «дожать»*. Помните: другого такого шанса у Вас не будет. Если сейчас Клиент вырвется из Вашего захвата, следующая встреча может просто не состояться. Клиент может войти в «финальную стадию», выслушать Ваши условия, а потом скажет, что ему надо подумать. Нормальная реакция с Вашей стороны: «Хорошо, подумайте. Сколько Вам на это надо времени? 10–15 минут хватит? А после вернемся к нашим переговорам». При стремлении Клиента взять тайм-аут на день-два Вы должны жестко настаивать, что договоренность была принять решение здесь и сейчас. И если Клиент не скажет Вам *да* на тех или иных условиях, Вы сами скажете ему: «*Нет*, сделки не будет». Клиент может поинтересоваться: «Если я сейчас встану и уйду, а потом продолжу переговоры, Вы разве не будете договариваться

со мной?». На это можно ответить: «Во-первых, я продолжу переговоры с Вами. Но все специальные условия, которые мы обсуждали сейчас, станут недействительными. Так что договариваться нам придется заново, с исходной позиции. А во-вторых, у меня нет цели вести бесконечные переговоры. Моя цель — заключать сделки на взаимовыгодных условиях, делать продажи и зарабатывать деньги. Если Вы не готовы принимать решения, зачем мне с Вами встречаться?» После имеет смысл сделать паузу и мягко зайти с другой стороны: «Иван Иванович, мы с Вами встретились, чтобы договориться о взаимовыгодном сотрудничестве. Думаю, в таком сотрудничестве равно заинтересованы и Вы, и мы. Так что же нам мешает уже договориться и начать наше сотрудничество?» Иногда дело в том, что Клиент хочет от Вас скидки или какой-то поблажки. Причем многие почему-то стесняются сами об этом попросить. Дайте им скидку или бонус — и сделка будет заключена. Другой вариант: в последний момент Вы резко уменьшаете объем сотрудничества. Пытаетесь принять решение не по сотрудничеству в целом, а по первому этапу сотрудничества, по которому соглашение возможно. Здесь Ваше искусство заключается в том, чтобы из полного объема Вашего предложения выделить часть, которая точно может быть принята Клиентом, и договориться с ним по этой части на месте, здесь и сейчас. Помните: лучше продать здесь и сейчас на сто тысяч, чем «подвесить» сделку на миллион.

- Один из наиболее эффективных инструментов «дожима» — это *пауза*. Правило «дожима» Николая Рысева:

Когда сделал предложение Клиенту,
заткнись и жди, пока Клиент ответит.
Кто первым нарушил молчание,
тот проиграл.

- *Удерживайте инициативу* с начала до конца переговоров. Это означает: каждое высказывание, обращенное к Клиенту, завершайте вопросом, на который Клиент должен ответить, либо предложением, на которое Клиент должен среагировать. И держите *паузу*!
- Объявляйте цену в темпе. Неправильно на вопрос Клиента «Так сколько будет стоить Ваше оборудование?» ответить: «Полтора миллиона евро» — и ждать, что еще Клиент скажет. Что бы Клиент ни сказал, он будет думать о своей выгоде, а не о Вашей. Вдобавок Вы демонстрируете свою неуверенность, и Клиент думает, что Ваша цена может быть завышена. Лучше объявите цену так: «Полтора миллиона евро в рублях по курсу ЦБ РФ. Как Вам удобнее — наличный, безналичный расчет?» Или так: «Полтора миллиона евро. Сможете оплатить в течение недели?» Тем самым Вы показываете, что сумма не такая уж существенная, да и сам контракт для Вас типовой.
- Если Клиент хочет скидки или намекает на это, имеет смысл зафиксировать переход к следующему этапу переговоров: «Иван Иванович, правильно ли я понимаю, что мы предлагаем то, что Вам нужно, цена и другие условия в принципе для Вас приемлемы и нам осталось решить последний вопрос — вопрос скидки? И если мы договоримся о скидке, то мы ударяем по рукам и незамедлительно начинаем наше сотрудничество?» *(Пауза.)* Пока Клиент Вам не ответил четко и однозначно, что *да*, он хочет получить скидку и после этого готов немедленно начать с Вами работать, никакие скидки не обсуждаете!
- *Паузу при «дожиме»* можно усилить. Например, Вы делаете скидку Клиенту и думаете, что на этих условиях уже можно ударить по рукам. Тогда Вы говорите: «С учетом специальных условий лично для Вас цена составит один миллион четыреста двадцать пять тысяч евро. *Договорились?*»

Улыбаетесь, протягиваете руку для рукопожатия — *удара по рукам* в знак того, что договоренность достигнута. *И держите паузу с улыбкой на лице и протянутой рукой.* Это *очень* эффективно!

- Нет ничего страшнее для коммерсанта, чем *бояться потерять Клиента*. Если Вы боитесь потерять Клиента, Вы его *уже* потеряли. Этот страх на корню подрывает эффективность «дожима», в том числе по схеме «финальной стадии переговоров». Действительно: при входе в «финальную стадию переговоров» Вы заставляете Клиента принять на себя определенные обязательства. Если потом Вы не решаетесь настоять на исполнении этих обязательств — они не стоят и выеденного яйца. Страх потерять Клиента, который еще не заключил с Вами договор, — полнейшая глупость. **Вы не можете потерять Клиента, которого у Вас еще нет.** Наоборот, каждые Ваши переговоры завершаются положительным результатом. При одном исходе переговоров Вы получаете опыт. При другом — опыт, Клиента и деньги. И всегда помните: *не каждый Клиент — наш Клиент*. Вы не должны стремиться к тому, чтобы заключить какую угодно сделку с каждым Клиентом. Убыточные сделки Вам даром не нужны. Так же, как и Клиенты, от которых больше геморроя, чем толка. Когда я вижу в процессе переговоров, что Клиент слишком проблемный, то стараюсь плавно «свернуть» их, либо не договорившись с Клиентом ни о чем, либо согласившись на минимальное сотрудничество, от которого больших проблем возникнуть в принципе не может.
- Если Клиент пытается сбежать из «финальной стадии переговоров», не приняв никакого решения, Вы должны реагировать автоматически: «Тогда, Иван Иванович, все обсуждаемые нами сегодня условия становятся недействительными. Мы можем встретиться вновь, но договариваться о сотрудничестве будем на наших стандартных условиях. На какой день мы

с Вами назначаем следующую встречу?» Таким образом Вы защищаете себя от хитрых Клиентов, которые в каждом раунде переговоров «отжимают» условия в свою пользу и опять ни о чем не договариваются с Вами, потому что рассчитывают в следующий раз прижать Вас еще сильнее. Вы можете также дать понять Клиенту, что время и силы, которые он потратил на переговоры с Вами, идут псу под хвост. Скажите ему: «Иван Иванович, если мы сейчас с Вами не договоримся, то время и силы, которые мы потратили на переговоры, будут просто выброшены на ветер». Боитесь заявить такое Клиенту? Значит, Вы боитесь Клиента. А раз Вы его боитесь, Вы его уже потеряли. Я знаю одно хорошее лекарство от такого страха. Очень эффективное. Чтобы не бояться Клиентов, нужно хотя бы раз в жизни **самому послать Клиента на х*р**, причем сделать это спокойно, выдержанно, корректным тоном, чтобы было ясно, что Вы действуете не в состоянии аффекта. Например, так: «Иван Иванович, в сложившихся обстоятельствах мне не остается ничего другого, кроме как послать Вас на х*р. Возможно, мы с Вами еще увидимся. Или, точнее, Вы как-нибудь увидите меня на ОРТ, потому что я-то не буду с Вами встречаться. Хорошо, что мы с Вами познакомились, наше общение было вполне результативным. Результат его — то, что я больше не буду тратить время на общение с Вами». Средство сильнодействующее, применяйте его на свой страх и риск. И разумеется, на *не очень важном* для Вас Клиенте.

- Одна из эффективнейших схем «дожима» — вести финальные переговоры так, будто принципиальное решение о сотрудничестве *уже принято*. В этом случае Вы вообще не задаете Клиенту вопрос, готов он с Вами работать или нет. Вы ведете себя так, будто Ваше сотрудничество с Клиентом — вопрос решенный, а переговоры нужны, чтобы согласовать все детали Вашего взаимодействия. Сначала Вы согласуете вопросы,

связанные с исполнением Ваших обязательств перед Клиентом, а потом — те моменты, которые Клиент в рамках сотрудничества должен обеспечить со своей стороны, включая подписание договора и оплату счета: «Иван Иванович, мы сможем обеспечить подключение Вашего завода к Интернету по выделенному каналу в течение 2–3 недель. Этот срок Вас устраивает? Долго? Давайте посмотрим… да, мы сможем сдвинуть график работы монтажных бригад. Мы Вас подключим через семь рабочих дней. Годится? Отлично! Только я не смогу изменить график без подтверждения платежа. Не позднее чем послезавтра утром деньги должны быть у нас. Для этого мы должны решить все вопросы с договором и оплатой сегодня, в крайнем случае — завтра. Какие реквизиты вносить в договор и счет? И давайте вместе решим: что нужно сделать, чтобы договор был подписан, а счет оплачен максимально быстро?»

- Чтобы ускорить принятие решения, следует подчеркнуть, что цель Вашей с Клиентом встречи — договориться о сотрудничестве. Например: «Иван Иванович, давайте уже договариваться! Если мы с Вами не договоримся, наше общение будет приятным, но совершенно бесполезным для наших Компаний». Также очень эффективно ссылаться на высокую стоимость Вашего с Клиентом времени: «Иван Иванович, каждый час нашего с Вами общения не только очень приятен для меня, но и обходится нашим Компаниям в несколько тысяч долларов. Поэтому предлагаю использовать встречу с максимальной эффективностью, чтобы прийти к соглашению и начать наше сотрудничество, а не тратить времени зря на обсуждение малозначащих нюансов». Тот же прием можно использовать и для ускорения переговоров о скидке: «Иван Иванович, сумма дополнительной скидки, которую мы обсуждаем, уже меньше, чем стоимость времени, которое мы на это обсуждение тратим.

Мы сейчас остановились на *таких-то* условиях — *по рукам*?» *(Пауза.)*

- Когда ударили по рукам, сразу оговорите с Клиентом *все* ближайшие шаги: кто готовит договор и приложение к нему; каким образом договор будет рассмотрен, согласован сторонами и подписан. Сразу же утвердите график платежей. Лучше всего, если форма договора и бланк счета у Вас с собой. Тогда заполните и подпишите их прямо там, на месте. Отбросьте ненужную стыдливость: здесь она ни к чему. Чем больше вопросов решите сразу, тем лучше! И не забудьте на месте договориться о том, когда и как начинается исполнение Ваших обязательств перед Клиентом.
- Чем меньше времени пройдет от удара по рукам до первой оплаты, тем меньше риск срыва контракта. Самый рискованный период всех переговоров — от удара по рукам до первой оплаты. В этот период ничего хорошего для Вас произойти не может. Или, точнее, лучшее, что может случиться, — если все пройдет по плану. Любое событие, произошедшее в этот период, может оказаться форс-мажором, который привносит ненужные риски или даже ставит сделку под удар. Неплатежи заказчиков Клиента, болезнь бухгалтера Клиента, неожиданный визит к Клиенту проверяющих органов, звонок от Ваших конкурентов… Все это может стать причиной того, что сделка сорвется в последний момент. Единственное, что Вы можете сделать для защиты от этих рисков, — максимально сократить период от удара по рукам с Клиентом до получения от него первых денег. Идеально, когда какой-то платеж будет сделан уже завтра или даже сегодня, если Вы ударили по рукам в первой половине дня. Если Клиент не может завтра же перечислить Вам всю сумму контракта, пусть погасит первый транш. Если он не может быстро погасить первый транш, договоритесь о какой-то первой части платежа, которую Клиент может «потянуть» уже сейчас:

«Иван Иванович, я понимаю Ваше желание начать сотрудничество через месяц, тем более что только через месяц Вы сможете аккумулировать денежные средства, необходимые для оплаты первого транша по нашему контракту. Но ведь и нам нужно заранее планировать исполнение обязательств по контракту и распределение ресурсов. Поэтому хотелось бы, чтобы Вы в ближайшие дни сделали частичный платеж в счет нашего контракта, что подтвердит серьезность Ваших намерений. Вы же знаете: ничто так не укрепляет отношения, как предоплата! Давайте обсудим, какую сумму в качестве аванса Вы могли бы оплатить в течение 1–2 рабочих дней».

- Мало просто ударить по рукам с заказчиком. Подписать сразу на месте договор и счет — уже значительно лучше. Но еще лучше, после того как договор подписан, попросить Клиента пригласить в кабинет сотрудника, который будет делать платеж по Вашему счету. Пусть Клиент представит Вас друг другу, в присутствии Вас двоих завизирует счет на оплату и лично даст распоряжение о его незамедлительной оплате. Вы сможете обменяться телефонами с этим сотрудником, чтобы совместными усилиями обеспечить быстрое и беспрепятственное прохождение платежа. И еще: обязательно договоритесь о том, чтобы Вам переслали по факсу копию платежки, как только платеж будет сделан! Это принципиальный момент. Если Вы контролируете поступление денег на Ваш расчетный счет, Вы контролируете вчерашний день. Вчера Клиент говорил Вам: «Сегодня мы обязательно проплатим». Сегодня деньги от Клиента на Ваш расчетный счет не пришли. Вы звоните Клиенту: в чем дело? Клиент говорит: «Да, вчера не оплатили. Но уж сегодня Ваш счет обязательно оплатят. Ждите до завтра!» И так Клиент может водить Вас за нос хоть каждый божий день. А вот когда Вы отслеживаете поступление платежа через копию платежки,

Вы контролируете процесс в настоящем времени. Вчера Вы договорились с Клиентом: «Когда Вы нам заплатите? Завтра? Отлично! Только у меня большая просьба: Вы можете сделать платеж прямо с утра? Тогда, пожалуйста, сбросьте нам по факсу копию платежки до 11 утра. Мы сразу проверим реквизиты, чтобы платеж не "завис" между банками». И если сегодня до 11:00 Вы не получили копию платежки, в 11:05 Вы уже можете звонить в бухгалтерию Клиента, чтобы поинтересоваться, почему Вам еще не прислали копию платежки. И уточнить, был ли сам платеж. Если платеж еще не сделан, самое время позвонить непосредственно Клиенту и настоять, чтобы он отдал распоряжение о немедленной оплате Вашего счета. После чего вновь перезвонить в бухгалтерию Клиента, уточнить, сколько времени им потребуется, чтобы сделать платеж и сбросить Вам копию платежки. Затем ставите себе новую контрольную точку: с какого момента, если Вы не получите копию платежки, Вы опять начнете звонить Клиенту и его сотрудникам. Такая схема позволяет обеспечить значительно более плотный контроль за поступлением платежа от Клиента. Когда получите копию платежки, **обязательно сразу же проверьте все реквизиты**. Если в платежке будет небольшая ошибка в реквизитах, например одна неверная буква в названии Вашей организации или цифра в ИНН, платеж до Вас не дойдет. Он попадет на корреспондентский счет Вашего банка, но на Ваш счет зачислен не будет. Легко можно поправить эту ситуацию только до ухода платежа из банка, в котором находится расчетный счет Клиента. Если Вы с помощью копии платежки вскроете ошибку с реквизитами быстро, Клиент успеет связаться со своим банком и скорректировать платежку, пока сами деньги еще не ушли с его расчетного счета. Как только деньги будут перечислены из его банка в Ваш банк, исправить ситуацию будет значительно сложнее. Клиенту нужно будет написать

официальное письмо и идти с ним в свой банк. Потом его банк по официальным каналам свяжется с Вашим банком. И только потом деньги наконец будут зачислены на Ваш расчетный счет. Если все это не удастся провернуть за пять рабочих дней, Ваш банк автоматически переведет спорный платеж со своего корреспондентского счета обратно отправителю. То есть Клиенту. Некоторые Клиенты пользуются этим, чтобы «кинуть» своих поставщиков. Сознательно допускают ошибку в платежке, а потом начинают на Вас давить: деньги они уже заплатили, то, что Вы эти деньги получите, — чисто технический вопрос. Отгружайте уже товар! А сами не торопятся идти в свой банк. В результате, если Вы будете настолько наивны, чтобы отгрузить им товар, через пять дней их деньги сами к ним вернутся. А Вы останетесь и без товара, и без денег. Разумеется, защита от этой схемы — не верить Клиенту на слово, пока его деньги не окажутся на Вашем расчетном счете. Как у классиков: «Утром деньги — вечером стулья. Вечером деньги — утром стулья. А по-другому можно? Можно и по-другому, но деньги вперед!»

- Вы можете взять первый транш наличными на месте. Этот фокус может получиться, если Вы ведете переговоры с собственником бизнеса. Помните:

**«Ничто так не укрепляет отношения,
как предоплата».**

- Слишком многие контракты «слетают» сразу после того, как Вы ударили с Клиентом по рукам. Почему? Все дело в психологии. Вы договорились с Клиентом о сотрудничестве и уходите в уверенности, что скоро он заплатит Вам деньги и контракт запустится. А Клиент после Вашего ухода начинает во всем сомневаться. Действительно ли выгодны

условия, на которых он договорился с Вами? Достаточно ли качественный у Вас товар по сравнению с тем, что предлагают Ваши конкуренты? Не будут ли слишком сильным финансовым напряжением платежи по Вашему контракту? И вообще, стоило ли заключать эту сделку? Может, это ошибка? Может, лучше отказаться? Из-за этих-то сомнений и рушатся контракты в последний момент. Что же делать? Как Вам защитить себя и свои контракты от возможных рисков? В этой ситуации Вашей страховкой может стать **неожиданный бонус Клиенту**. Обеспечивается он так: после удара по рукам с Клиентом и завершения переговоров Вы засекаете время. Примерно через три часа (или через час, если близок конец рабочего дня) Вы должны *сделать Клиенту что-то полезное, чего он не ожидает*. Это что-то должно быть не очень затратным для Вас, ведь он еще не заплатил Вам. Например, Вы можете прислать ему копию статьи с аналитическим обзором интересующего его рынка. Или направить с курьером образцы продукции — своего рода подарок, или подарить полезную книгу, или сообщить ему о знакомой Вам организации, которая могла бы стать для него заказчиком. Главное, чтобы «шаг навстречу Клиенту» не только принес пользу Клиенту, но и был для него неожиданным. Ни в коем случае не предупреждайте о бонусе заранее! На этом и строится психологический расчет. Ваша встреча с Клиентом завершилась, и он начинает впадать в сомнения. Тот ли Вы партнер? Стоило ли договариваться с Вами? И вот, когда Клиент во власти сомнений, Вы ему звоните. Оказывается: пока Клиент сомневается в Вас, Вы думаете, как принести ему пользу, и уже нашли, что хорошего можете для него сделать. Причем *сверх* того, о чем Вы договаривались. (Классический прием: обещайте меньше, давайте больше. Давайте Клиентам что-то *сверх* ожиданий. Именно так из Клиентов делаются *приверженцы*.) И более

того: Вы начали приносить Клиенту пользу, не дожидаясь его оплаты! Тут все сомнения Клиента обращаются в Вашу пользу. Оказывается, он поступил абсолютно правильно, когда выбрал в качестве партнера именно Вас. Разумеется, такой «шаг навстречу Клиенту» в виде *неожиданного бонуса* резко повышает вероятность, что Клиент заплатит деньги по Вашему контракту. Поэтому я рекомендую Вам применять этот прием в *обязательном* порядке при заключении любой более или менее серьезной сделки.

- И самое важное:

Вы лично отвечаете за контракт,
пока обязательства перед Клиентом
не исполнены полностью.
Потом — дополнительные
продажи и рекомендации.

Резюме: ключевые правила больших контрактов

Нет ничего хорошего, и нет ничего плохого,
но все — сообразно обстоятельствам.

Макиавелли

1. Большой контракт — это контракт, сам факт подписания и реализации которого выводит Ваш бизнес на новый уровень.
2. Самая страшная ошибка в переговорах с серьезным партнером — начать перед ним пресмыкаться.
3. Если Вы продолжаете вести коммерческие переговоры, когда Клиент уже начал вести с Вами жесткие переговоры — Вы эти жесткие переговоры однозначно проигрываете.
4. Не каждый Клиент — наш Клиент. В некоторых переговорах важнее не умение заключить сделку, а умение вовремя сказать Клиенту *нет*.
5. Клиент может попытаться одурачить Вас. Но только Вы сами можете позволить ему сделать это.
6. Благодаря сделке профессионал приобретает не только деньги Клиента, но и хорошие отношения с ним.
7. Установление и развитие личных и деловых связей — это не работа, а образ жизни!
8. Никогда не ходите на статусные переговоры в одиночку!
9. Важнейшим элементом Вашего имиджа является визитка. Переговорщик, не имеющий собственной визитки, сразу опускается ниже плинтуса.
10. Помните: Клиент оценивает Ваш статус по самому слабому звену! Если в каком-то из пунктов он видит слабину, вся оценка Вашего статуса получает огромный минус. И только если каждый компонент, оцениваемый Клиентом, находится на достойном уровне — Вам засчитывают плюс.
11. Сильный прием — создание впечатления обыденности при переговорах об очень крупных суммах.
12. Никогда не экономьте деньги Клиента за Клиента!

13. Продажа делается под влиянием эмоций, а не логики. Желание Клиента купить должно перевешивать страх перед изменениями, нежелание расстаться с деньгами, опасение сделать ошибку.
14. Цена — это абстракция. Стоимость товаров и тем более услуг не должна быть напрямую связана с их себестоимостью. Ваши товары и услуги стоят ровно столько, сколько Клиенты готовы за них платить.
15. Больше покупают не самое дешевое и не самое дорогое. Покупают самое дорогое из того, что могут себе позволить.
16. Мнение большинства потребителей: «Качественно = дорого».
17. Начинать переговоры с цены, с которой Вы потом не сможете дать скидку, невыгодно в любом случае.
18. Пока Клиент не уверен в Вашем предложении, любая названная ему цена чрезмерна ровно на всю свою величину. А все бесплатное настораживает вдвойне.
19. Ничто так не укрепляет отношения, как предоплата.
20. Обещайте меньше, давайте больше. Давайте Клиентам что-то сверх ожиданий. Именно так из Клиентов делаются приверженцы.
21. Жаловаться на конкуренцию — все равно что быть недовольным цветом неба. Какого цвета небо? Днем оно голубое. Или синее. Или серое, если погода пасмурная и все небо затянуто тучами. Вы можете воскликнуть, как это делали китайцы две тысячи лет назад: «Пусть падет синее небо неравенства и восстанет желтое небо справедливости!». Но небу наплевать на Ваши пожелания, точно так же, как две тысячи лет назад ему было наплевать на пожелания китайцев.
22. На абсолютно конкурентном рынке норма прибыли стремится к нулю.
23. Стоимость и качество товаров и услуг как факторы конкурентной борьбы отходят на второй план. Приоритетное

значение для победы в конкурентной войне приобретает главный фактор: личный контакт, личные отношения и личные связи.

24. Активные продажи в большинстве случаев побеждают пассивные (продажи на входящем потоке). Личный контакт в большинстве случаев побеждает дистанционное общение.
25. Никогда и ни при каких обстоятельствах не ругайте и не критикуйте Вашего конкурента. Особенно конкурента, с которым уже работает Клиент.
26. Найдите слабость в силе Вашего конкурента. Туда и бейте.
27. Забирать Клиентов у конкурентов эффективнее всего не на демпинге, а на подъеме цены и/или увеличении платежей.
28. Если Вы предлагаете Клиенту стать его резервным поставщиком, у Вас не только появляется хорошая возможность делать этому Клиенту в будущем серьезные поставки, Вы также даете ему рекомендацию, как поднять его бизнес на более высокий уровень.
29. Вы не можете потерять Клиента, которого у Вас еще нет. Наоборот, каждые Ваши переговоры завершаются положительным результатом. При одном исходе переговоров Вы получаете опыт. При другом — опыт, Клиента и деньги.
30. Чтобы не бояться Клиентов, нужно хотя бы раз в жизни самому послать Клиента на х*р.
31. Правило «дожима» Рысева: когда сделал предложение Клиенту, заткнись и жди, пока Клиент ответит. Кто первым нарушил молчание, тот проиграл.
32. Эффективнейшая схема «дожима» — вести финальные переговоры так, будто принципиальное решение о сотрудничестве *уже принято*.
33. Чем меньше времени пройдет от удара по рукам до первой оплаты, тем меньше риск срыва контракта. Самый рискованный период всех переговоров — от удара по рукам до первой оплаты.

34. Вашей страховкой может стать неожиданный бонус Клиенту. Примерно через три часа (или через час, если близок конец рабочего дня) после удара по рукам с Клиентом и завершения переговоров Вы должны сделать для Клиента что-то полезное, чего он не ожидает.
35. Вы лично отвечаете за контракт, пока обязательства перед Клиентом не исполнены полностью. Потом — дополнительные продажи и рекомендации.
36. Когда Вы договорились с Клиентом и ударили по рукам — это еще не Ваш Клиент. Когда Вы подписали с ним договор и выставили ему счет — это еще не Ваш Клиент. Когда он сказал, что заплатил Вам, — это еще не Ваш Клиент. Когда к Вам поступили его деньги — это все еще не Ваш Клиент. Когда Вы получили документальное подтверждение, что обязательства перед Клиентом исполнены полностью, у Вас может закрадываться подозрение, что это Ваш Клиент. Но только если после этого Клиент заплатил Вам еще раз, подозрение может перерасти в уверенность.
37. Если Вы хотите стать профессионалом и оставаться им, Вы должны развиваться вечно.

Приложение. Тренинги Компании «Капитал-Консалтинг»

Адрес: Москва, Багратионовский пр-д, д. 7,
корпус 20в, оф. 400–403. Тел.: (495) 645-00-30, 645-00-31.
Сайт: www.salesystem.ru. E-mail: info@fif.ru

О Компании «Капитал-Консалтинг»

Российский межрегиональный холдинг «Капитал-Консалтинг»/ «Профессиональные системы продаж» специализируется на бизнес-обучении, бизнес-тренингах, консалтинге. География деятельности Компании — вся Россия, а также Украина, Белоруссия, Молдова, Казахстан, Узбекистан и Литва. Основные эксклюзивные услуги (специализация):

- построение профессиональных отделов продаж под ключ (с нуля или на основе имеющихся отделов продаж);
- построение системы бизнеса под ключ;
- набор кадров с открытого рынка труда с внедрением заказчикам нашей эксклюзивной авторской технологии;
- выстраивание управления отделами продаж на основе авторского пакета стандартов и технологий — 61 документ.

Компания также проводит семинары и тренинги по следующим темам:

- «Большие контракты. Финальные переговоры о цене»;
- «Построение системы продаж»;
- «Активные продажи: система гарантированного привлечения Клиентов»;

- «Практическое управление»;
- «Управление временем»;
- «Путь к финансовой свободе» (управление личными финансами, инвестиции).

Компания имеет собственную команду штатных экспертов-консультантов и бизнес-тренеров (около 20 экспертов в различных регионах России).

Головной офис Компании «Капитал-Консалтинг» находится в Москве, тел.: (495) 645-00-30, 645-00-31. E-mail: info@fif.ru Сайт компании в Интернете: www.fif.ru

Сайт интернет-журнала «Профессиональные системы продаж»: www.salesystem.ru

Имеется несколько региональных представительств:

- Самара, тел.: (846) 267-30-53, 267-30-79, E-mail: samara@fif.ru
- Тольятти, тел.: (8482) 70-45-13, 70-49-17, E-mail: totti@fif.ru
- Саратов, тел.: (8452) 45-96-36, 45-96-56, E-mail: saratov@fif.ru

Адрес: Москва, Багратионовский пр-д, д. 7,
корпус 20в, оф. 400–403. Тел.: (495) 645-00-30, 645-00-31.
Сайт: www.salesystem.ru. E-mail: info@fif.ru

Тренинг «Большие контракты. Финальные переговоры о цене»

Тренинг переговоров и продаж продвинутого профессионального уровня. Рассчитан прежде всего на опытных переговорщиков, руководителей продаж, директоров и собственников компаний — на тех, у кого за плечами многолетний опыт переговоров и продаж и для кого участие в обычных тренингах продаж уже давно бесполезно.

Основную часть тренинга занимают жесткие переговорные рубки, под видео и в малых группах, и разбор полетов. Прорабатываются *только* наиболее сложные этапы переговоров: переговоры о цене, «дожим» сделок, защита от доминирования Клиента, борьба с «завтраками», «отжим» от конкурентов. Плюс к этому углубленно анализируется специфика работы с крупными корпоративными заказчиками.

Тренинг предназначен для *директоров, коммерческих директоров, руководителей отделов продаж и закупок, старших менеджеров* и других сотрудников Вашей Компании, которые профессионально занимаются ведением VIP-переговоров

и крупными контрактами. Тренинг также может быть полезен для начинающих менеджеров по продажам, но при этом *не гарантируется*, что они поймут все происходящее на тренинге.

Темы программы:

- «Структура работы с крупными контрактами»;
- «Технологии выхода на Клиента»;
- «Особенности проработки влиятельных лиц»;
- «Стратегия ведения переговоров о цене»;
- «Личные ограничения по сумме контракта»;
- «"Отжим" Клиентов от конкурентов и защита своей клиентской базы»;
- «Финальная стадия переговоров. "Дожим" крупных сделок».

Цели, которых Вы достигнете в результате участия в тренинге:

- реальное увеличение **объема** личных продаж и **продаж** Вашей Компании;
- снятие личных ограничений по сумме контракта и выход на новый уровень заключения контрактов;
- освоение технологий, позволяющих вести переговоры о большой цене и «дожимать» крупные сделки.

Важнейшая составная часть тренинга — отработка действий менеджеров в реальных ситуациях, возникающих в ходе переговоров:

- уход от доминирования;
- жесткие переговоры;
- отстройка от конкурентов;
- финальный «дожим».

Ведущий тренинга — Константин Александрович Бакшт. За его плечами девятнадцатилетний опыт личных продаж, тринадцатилетний опыт управления собственным бизнесом, семилетний опыт работы бизнес-консультантом и бизнес-тре-

нером. Его специализация — построение систем корпоративных продаж под ключ (более 100 реализованных проектов в Москве и различных регионах России и СНГ). Константин Бакшт — автор книг «Построение отдела продаж с нуля до максимальных результатов», «Боевые команды продаж», «Как загубить собственный бизнес: вредные советы российским предпринимателям» и «Большие контракты» (тираж более 100 000 экз.).

Позвоните нам по телефонам (495) 645-00-30, 645-00-31, и мы предоставим Вам любую интересующую Вас информацию о тренинге!

План проведения тренинга «Большие контракты. Финальные переговоры о цене»

Первый день	*Второй день*
Начало тренинга — 10:15	*Начало тренинга — 10:15*
10:15–12:00 **Представление участников, определение целей тренинга.** **Установление стандартов групповой работы.** **Личные пороги продаж. Что для Вас большие контракты?** **Тренинг на активное слушание.** **Как внушить Клиенту, что мы его уважаем.** **Тренинг телефонных звонков.** **Особенности жестких переговоров.** **Тренинг ухода от доминирования**	*10:15–12:00* **Тренинг на передачу инструкций.** **Правила презентации в ходе переговоров.** **Отстройка от конкурентов.** **Примеры отстроек.** **Схема резервного поставщика.** **Техники обработки возражений.** **Создание эксклюзива.** **Тренинг отжима от конкурентов**
12:00–12:15. Кофе-пауза	
12:15–14:00 **Структура работы с крупными контрактами.** **Технологии выхода на Клиента.** **Определение центра принятия решений.** **Стадии определения потребностей.** **Особенности проработки влиятельных лиц.** **Выход на ключевое лицо: агент влияния, рекомендации, «случайная встреча»**	*12:15–14:00* **Истории совершения крупных сделок.** **Примеры из личного опыта участников.** **Причины ограничения продаж.** **Личные пороги продаж.** **Технологии снятия ограничения по личным порогам.** **Отстройки по скидкам, особенности предоставления скидок.** **Тренинг переговоров о цене: уход от скидок**

Первый день	*Второй день*
14:00–14:45. *Обед + «Чикаго» + «Большая любовь»*	*14:00–14:45. Обед*
14:45–16:15 **Переговоры о большой цене.** **Предложение и финальные переговоры.** **Техники перехода к финальной стадии.** **Особенности финального «дожима».** **Тренинг жесткого «крутежа» по цене**	*14:45–18:00* **Общая стратегия переговоров о цене.** **Запрещенные вопросы.** **Техника «задание эталона».** **Комплексные предложения.** **Особенности составления комплексных предложений.** **Тренинг переговоров о цене.** **Финальный «дожим».** **Трехуровневая структура продаж.** **Тренинг переговоров с Клиентом о цене и завершение продажи.** **Получение обратной связи от участников**
16:15–16:30. Кофе-пауза	
16:30–18:00 **Отстройки по ценам.** **Тренинг переговоров о цене.** **Техника «запугивания» большой ценой.** **Тренинг перехода к финальной стадии переговоров**	
Завершение первого дня тренинга — 18:00	*Закрытие тренинга — 18:00*
	Фуршет

Адрес: Москва, Багратионовский пр-д, д. 7,
корпус 20в, оф. 400–403. Тел.: (495) 645-00-30, 645-00-31.
Сайт: www.salesystem.ru. E-mail: info@fif.ru

Эксклюзивный семинар-тренинг «Построение системы продаж»

Уважаемые коллеги! Бизнес — это война, где пленных скупают за бесценок. Линия фронта на этой войне проходит там, где идет работа с Клиентами. Ваша основная ударная сила — Ваш отдел продаж. Ваши менеджеры по продажам всегда в бою, всегда на передовой.

Многие Компании не уделяют должного внимания сотрудникам, работающим с Клиентами. Кто-то надеется на свое техническое превосходство и мощь производственной базы. Надеется зря. Конкуренты перехватывают Клиентов на дальних подступах. Полудохлые отделы продаж не могут оказать им сопротивления. Прекрасные производственные мощности простаивают без дела. Закономерный финал — ликвидация бизнеса.

Только профессиональный отдел продаж может стать настоящей опорой для бизнеса и защитой от конкурентов. Именно такой отдел продаж нужен Вам, чтобы завоевать рынок.

Профессиональный отдел продаж (система продаж) строится ради достижения трех целей.

1. **Гарантированный сбыт.** Отдел продаж ежемесячно должен обеспечивать оборот от уровня рентабельности (плюс 20–30 % сверху) до рекордного. Оборот никогда не должен опускаться ниже «ватерлинии» — независимо от сезона/несезона, Клиентов, конкурентов, форс-мажоров.
2. **Независимость от кадров (2–4 ключевых лица).** В профессиональной системе продаж 2–4 самых важных для продаж человека могут быть изъяты из бизнеса одновременно. Продажи при этом могут снизиться, но Цель № 1 (гарантированный сбыт) все равно должна быть достигнута.
3. **Планируемое увеличение сбыта.** Отдел продаж должен выполнять поставленные перед ним задачи по увеличению доходов Компании.

О том, как построить такой отдел продаж, рассказывает ведущий семинара-тренинга Константин Александрович Бакшт. За его плечами девятнадцатилетний опыт личных продаж, тринадцатилетний опыт управления собственным бизнесом, семилетний опыт работы бизнес-консультантом и бизнес-тренером. Его специализация — построение систем корпоративных продаж под ключ (более 100 реализованных проектов в Москве и различных регионах России и СНГ). Константин Бакшт — автор книг «Построение отдела продаж с нуля до максимальных результатов», «Боевые команды продаж», «Как загубить собственный бизнес: вредные советы российским предпринимателям» и «Большие контракты» (тираж более 100 000 экз.).

Позвоните нам по телефонам (495) 645-00-30, 645-00-31, и мы предоставим Вам любую интересующую Вас информацию о семинаре-тренинге!

План проведения семинара-тренинга «Построение системы продаж»

Первый день	*Второй день*
Начало тренинга — 10:15	***Начало тренинга — 10:15***
10:15–12:00 **Представление участников.** **Установление стандартов групповой работы.** **Цели тренинга, «психологический контракт».** **Цели построения системы продаж.** **Три компонента системы продаж.** **Четыре основные функции руководителей продаж.** **План построения системы продаж**	***10:15–12:00*** **Этапы развития отдела продаж.** **Коммерческий и клиентский отделы.** **Технология разработки системы сдельной оплаты труда.** *Шаблон Приказа об оплате труда.* **Тренинг: разработка системы оплаты труда менеджеров по продажам и клиентского отдела**
12:00–12:15. Кофе-пауза	
12:15–14:00 **Управление продажами: ежедневные мероприятия.** **Статистика коммерческой работы.** **Тренинг: проведение оперативок.** **Форма «Статистика коммерческой работы» и ее анализ.** **«Сменные дежурства», типовые оргструктуры отдела продаж.** **Управление продажами: еженедельные и ежемесячные мероприятия.** *Протокол совещания*	***12:15–14:00*** **Тренинг на целеполагание персонала.** **Региональные продажи.** *Статья «Как выйти в соседний регион».* **Система профессиональной подготовки менеджеров по продажам.** *Анонсы и планы семинаров и тренингов*
14:00–15:00. Обед	

<table>
<tr><th>Первый день</th><th>Второй день</th></tr>
<tr><td>15:00–16:15
Текущий документооборот менеджера по продажам.
Тренинг: первая встреча с Клиентом.
Анкета Клиента.
Разработка анкет Клиентов (в группах)</td><td rowspan="3">15:00–18:00
Групповое фото.
Планирование и прогнозирование продаж. Контроль коммерческой работы по Прогнозу продаж.
Прогноз продаж.
VIP-программа: укрепление и развитие отношений с имеющимися Клиентами, защита от конкурентов.
Пример: «отжим» Думы.
VIP-анкета.
Три стадии работы на корпоративном рынке.
Подведение итогов тренинга. Обратная связь с участниками тренинга</td></tr>
<tr><td>16:15–16:30. Кофе-пауза</td></tr>
<tr><td>16:30–18:30
Этапы активных продаж и их соотношение с документооборотом.
Рабочий журнал: самоорганизация менеджеров по продажам.
Роль стандартизованного документооборота в обеспечении безопасности бизнеса и защите клиентской базы Компании.
Список из 61 документа, передаваемого при консалтинге.
Подведение итогов первого дня тренинга</td></tr>
<tr><td>Завершение первого дня тренинга — 18:30</td><td>Завершение тренинга — 18:00</td></tr>
<tr><td></td><td>18:00–20:00. Фуршет</td></tr>
</table>

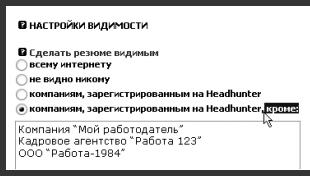
Литература

1. *Бакшт К. А.* Построение отдела продаж с нуля до максимальных результатов. 2-е изд. — СПб.: Питер, 2006–2008.
2. *Бакшт К. А.* Боевые команды продаж. — СПб.: Питер, 2007–2008.
3. *Бакшт К. А.* Как загубить собственный бизнес: вредные советы российским предпринимателям. — СПб.: Питер, 2007–2008.
4. *Бакшт К. А.* Построение отдела продаж с нуля до максимальных результатов (аудиокнига). — СПб.: Питер, 2008.
5. *Бакшт К. А.* Боевые команды продаж (аудиокнига). — СПб.: Питер, 2008.
6. *Бакшт К. А.* Как загубить собственный бизнес: вредные советы российским предпринимателям (аудиокнига). — СПб.: Питер, 2008.
7. *Маккей Х.* Как плавать среди акул. — М., 2004.
8. *Маккей Х.* Копайте колодец до того, как захотите пить. — М., 2004.
9. *Деревицкий А.* Школа продаж. — СПб., 2006.
10. *Брук К.* Бал хищников. — М., 2004.
11. *Льюис М.* Покер лжецов. — М., 2001.
12. *Кокс Дж., Стивенс Г.* Как продать колесо. — М., 2003.
13. *Трамп Д.* Искусство заключать сделки. — М., 2005.
14. *Росс Дж.* Переговоры в стиле Трампа. — СПб.: Питер, 2008.

ШЕФ НЕ УЗНАЕТ,

ЧТО ВЫ ИЩЕТЕ РАБОТУ

Ваш шеф никогда не узнает, что вы ищете работу или готовы рассматривать предложения от других компаний.



Уникальная гибкая система настройки конфиденциальности резюме.

Вы сможете:

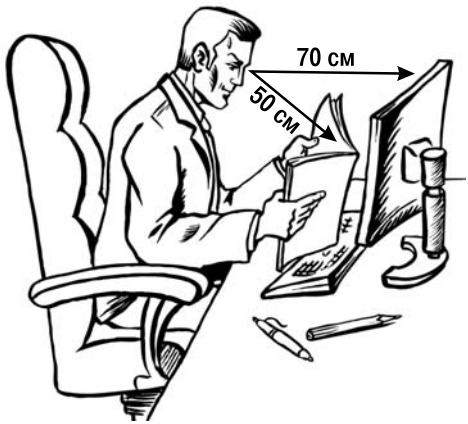
- выбирать, представители каких компаний и кадровых агентств могут видеть резюме, а каких — нет;
- сделать резюме видимым только конкретным работодателям;
- создать не видное никому резюме и откликаться им на вакансии.

HEADHUNTER
WWW.HH.RU

на стол РУКОВОДИТЕЛЮ
Деловой еженедельник

Бесплатная подписка на сайте
NASTOL.RU

Мы ближе к руководителю!*



*Рекомендуемое расстояние
от глаз до монитора – 70-80 см,
от глаз до журнала – 40-60 см

Деловой еженедельник
«На стол руководителю»
Распространяется по офисам Москвы

элитный персонал
еженедельник

ТЕЛ: 956-86-56 ДОБ. 1305
EXCLUSIVE@RDW.RU
WWW.E-PERSONAL.RU

НОВЫЙ ВЗГЛЯД НА ЖИЗНЬ И КАРЬЕРУ

Тел.: (495) 925-56-45

Как увеличить продажи?

Где найти новых клиентов?

Как увеличить прибыль в условиях снижения спроса?

Найдите ответы в журнале
Маркетинг Менеджмент

На каждой странице