

КАК ГОТОВИТЬСЯ К ВАЖНЫМ ПЕРЕГОВОРАМ С В2В – КЛЮЧЕВЫМ КЛИЕНТОМ?



Владимир Хмелев,

бизнес-тренер-практик, консультант по коммерческой деятельности, создатель отделов продаж; www.vkhtmelyov.ru

Большинство книг и тренингов по переговорам основаны на применении изощренных техник из психологии и NLP, манипуляций и контрманипуляций. Однако ваши оппоненты по переговорам, большие люди из бизнеса, тоже обучаются тому же. Поэтому вскрывают ваши намерения «на раз» и не поддаются им! Вы сможете выиграть переговоры с такими людьми, если докажете на цифрах и фактах, что ваше предложение будет им выгодно! Данный кейс научит вас готовить именно расчеты убедительных выгод!

Переговоры = потери (денег, времени, власти, влияния и т. п.). Особенно если вас в них втянули без вашего желания. И без надлежащей подготовки. Из этого кейса вы узнаете, как в переговорах можно не только не потерять, но и приобрести!

КАКАЯ ВАМ БУДЕТ ПОЛЬЗА ОТ ПРОЧТЕНИЯ?

- Научитесь удерживать ключевых клиентов, не поддаваясь на их шантаж по ценам.
- Узнаете, как поднимать ценность ваших объектов, сдаваемых в аренду.
- Сможете в кризис (!) поднимать средний чек (!) и увеличивать срок сотрудничества (!) с крупным (!) клиентом вместо того, чтобы распрощаться с ним.
- Получите перечень десятков вопросов, которые нужно задать вашим маркетологам для того, чтобы:
 - a) лучше подготовиться к успешным переговорам;
 - b) разработать 3 разные стратегии переговоров, «на тот случай, если что-то пойдет не так»;
 - c) математически точно рассчитать «козыри», которые можно будет менять на ценные для вас уступки от клиента.
- Поймете, что клиенты-арендаторы уровня тройки лидеров рынка точно принимают решения о продолжении сотрудничества не только на основании низких цен.
- Разберетесь едва ли не лучше самого клиента в его бизнесе и сэкономите ему миллионы рублей на никому не нужном переезде.
- Сломаете предубеждение о том, что на требование клиента о скидке — нужно дать ему эту скидку.
- Кроме того, обеспечите себя секретными трюками и лайфхаками по самому ходу ведения переговоров.

КОМУ ПРИГОДИТСЯ ЭТОТ МАТЕРИАЛ?

- Всем, кто ведет переговоры.
- Тому, кто считает, что хороший бизнес строится лишь на теплых личных отношениях.
- Владельцам и директорам компаний, в частности — арендодателей коммерческой недвижимости (складов, офисов, магазинов, производственных помещений и т. п.).
- Директорам по логистике.
- Начальникам отдела аренды.
- Руководителям отделов маркетинга.
- Руководителям отделов продаж.
- Менеджерам по продажам ключевым клиентам.
- Менеджерам по аренде, по сопровождению действующих клиентов.

КОГДА ВАМ ПРИГОДИТСЯ ЭТА ИСТОРИЯ?

- При подготовке вообще к любым переговорам.
- Во время переговоров о продлении сроков договора.
- Во время заключения договора с новым партнером.
- Во время переговоров о цене.
- В момент расторжения договора.

КЕЙС, ОПИСАНИЕ, ПРАВИЛА ПРИМЕНЕНИЯ, КЛЮЧИ И ПРИЕМЫ

ИСХОДНАЯ СИТУАЦИЯ

В настоящее время ни данный клиент, ни данный склад физически

больше не существуют, что позволяет мне рассказывать эту историю, не раскрывая никаких коммерческих тайн.

Клиент — это был топ-3 игрок на московском рынке по продажам мягкой мебели. Имел 98 собственных магазинов в Москве и в области, свой интернет-магазин с доставкой.

Наш склад на севере Москвы, в Медведково, использовался как РЦ (распределительный центр), куда свозилась новая мебель с фабрик со всей страны, а оттуда она доставлялась частным и корпоративным покупателям, оптовикам и в розницу. Его доля на нашем складе была крупнейшей.

Также при складе был его магазин «Сток-центр», популярный у покупателей, в котором дешево распродавались старые коллекции, товары с небольшими недостатками, некомплектные изделия, а также новинки, которые не «выстрелили» и потому выводились из его ассортимента.

Клиент занимал наш склад уже несколько лет, все взаимодействие с ним осуществляло наше подразделение аренды и обслуживания в Москве, а по критическим моментам — лично его начальница.

Причем эта начальница вела себя на совещаниях в нашей компании едва ли не как главная «кормилица». Реально ее подразделение получало по счетам от клиентов несколько сотен тысяч долларов в месяц. Однако задержки в выплате зарплат всех сотрудников компании при этом составляли от 2 до 6 месяцев.

Головной офис нашей логистической компании, собственник и я находились в Нижнем Новгороде. Я в этой компании начинал работать сначала как заместитель директора

по маркетингу, затем получил повышение до руководителя департамента маркетинга и продаж.

Численность сотрудников в компании ~1000 человек, 5 собственных складов в Московской и Нижегородской областях, также были свои автофуры, контейнерный терминал, грузовые порты, ж/д пути и инфраструктура, таможенные брокеры...

«ЛЮТЫЙ В2В»

Стыдно сказать, но я лично поначалу не был знаком с этим ключевым клиентом и не знал всех деталей работы с ним. В те дни в мире бушевал мировой экономический кризис, нашу страну и наш бизнес тоже, конечно же, лихорадило. Этот клиент начал требовать от нас скидок и уступок. По телефону, по электронной почте, на встречах с нашими представителями на складе. Как потом оказалось, часть его требований они, своей властью, все-таки удовлетворили. Но главную, комплексную ставку по аренде они не опускали до последнего! Клиент начал скандалить и угрожать переездом на другой склад.

Примерно через месяц об этом узнал собственник нашей компании, вызвал к себе меня и распорядился, чтобы я хорошенько подготовился и провел с ним переговоры! Цели: и клиента не потерять, и цены не уронить.

Я попытался было апеллировать, что совсем не знаю этого клиента, что его обслуживают мои коллеги в Москве. На что мне резонно возразили: «Так познакомься!»

Я запросил все имеющиеся данные про клиента. Вот что мне прислали:

1. Клиент занимает на СОХе (складе ответственного хранения) — **8094,5 кв. м** площадей.
2. Ставка по хранению — **489 руб./кв. м.**
3. Хранение в месяц — **3958210,5 руб.**
4. По договору минимальный грузооборот определен суммой — **898494,47 руб./месяц.**

ТЕПЛЫЕ ЛИЧНЫЕ ОТНОШЕНИЯ КЛИЕНТА С НАЧАЛЬНИЦЕЙ ОТДЕЛА АРЕНДЫ, КАЖЕТСЯ, УЖЕ НЕ ПОМОГАЮТ СПАСТИ НАШ БЮДЖЕТ ДОХОДОВ.

5. Если привести к 1 кв. м — то это будет **111** рублей/месяц с 1 кв. м площади.
6. Комплексная ставка составляет **489 + 111 = 600** рублей/кв. м/месяц.
7. За услуги СОХа клиент платит всего **4856704,97** рубля/месяц.
8. В июне 2009 года **снижали ставки по СОХ** на 15%
9. Если перевести клиента на аренду, то мы снимаем услуги грузооборота и сразу теряем — **898494,47** рубля/месяц. Или, чтобы не было потерь, надо ставку по аренде поднимать до 600 рублей кв. м/месяц. А сейчас таких ставок на рынке нет. Средняя ставка по нашему мониторингу составляет — **487** рублей/кв. м/месяц. **Доказать новую ставку — 600 рублей/кв. м/месяц вряд ли получится.**
10. Занимают магазин 406,2 кв. м по 800 рублей/кв. м/месяц = **324960** рублей.
11. В октябре 2009 года **снижали ставку аренды магазина** с 1000 до 800 рублей/кв. м/месяц.
12. Занимают антресоль 238,2, в том числе мойку 68,4 кв. м по 680 рублей/кв. м/месяц = **161976** рублей.
13. Занимают площадки открытого хранения 3266 кв. м по 100 р. = **326600** рублей.
14. В октябре 2009 году **снижали ставку открытых площадок** с 125 до 100 рублей/кв. м/месяц.
15. Оплачивают рекламные места **40000** рублей/месяц.

Сумма выручки по клиенту ежемесячно: 5710240,97 рубля (примерно \$200359), и клиент успешно «прогибает» нашу компанию то на одну, то на другую скидку. Теперь давит на снижение ставки из п. 9. Теплые личные отношения клиента с начальницей отдела аренды, кажется, уже не помогают спасти наш бюджет доходов...

Визуализация склада: желтым отмечены площади, которые клиент занимает, вернее, собирается освоить...

СОКРАТИТЬ ШТАТ НЕ ПРЕДСТАВЛЯЕТСЯ
ВОЗМОЖНЫМ, ТАК КАК ДАННОЕ КОЛИЧЕСТВО
ЧЕЛОВЕК ТОЛЬКО-ТОЛЬКО СПРАВЛЯЕТСЯ
С СУЩЕСТВУЮЩИМИ ФИРМАМИ, А ИХ 37.

Что еще прислали многочисленные руководители по существу дела:

Переписка про клиента:

То, что пишет Т. А. — это снижение на 17%.

После телефонного звонка крайняя комплексная цена 525 рублей СОХ 13% и 400 рублей аренда.

Моё мнение: надо переговорщикам в лице Хмельва В. В. идти на переговоры и добиться 10% снижения.

Зам. руководителя управления складской логистики, ФИО

Sent: Wednesday, November 18, 2009 12:04 PM На данный момент у клиента ставка 489 рублей Хранение + 898494,47 рубля гарантированный ПРР = 4856735,74 рубля. Комплексная ставка = 600 рублей/м²

Клиент требует опуститься до 500 рублей комплексной ставки.

На данный момент клиент настроен решительно, если мы не снизим ставки, он начинает потихоньку уменьшать площади, а в конечном результате может съехать. Сейчас гендиректор дал команду сокращать выставочные образцы (чем в большей степени занят склад). Также сокращает работников.

Если мы сделаем ставку 500 рублей/м², то при договоре СОХа сможем хранение поставить 425 рублей/м² гарантированный ПРР 607087,5 рубля.

Если переведем на договор прямой аренды, то пострадает СОХ, так как остальные клиенты приносят нам за ПРР (пр. октябрь) 591234,57 рубля с НДС, что меньше фонда оплаты труда.

Сократить штат не представляется возможным, так как данное количество человек только-только справляется с существующими фирмами, а их 37. И все имеют привычку приезжать в одно время, а также одновременно при погрузке или выгрузке клиентов нужно еще производить подбор, сортировку других клиентов.

Начальник СОХ1 ИК-1, ФИО
письмо от 12.11.2009:

Сегодня, пообщавшись с руководством, пришли к общему мнению дать скидку в размере 5%, потери в месяц = 240 тысяч рублей. Ждем вашего подтверждения.

Начальник СОХ1 ИК-1, ФИО

<Заметьте, никто не ставит вопросы: «Как НЕ ДАВАТЬ скидку?» и «Как сохранить доходы компании?»>

Руководители (!) с опытом (!) и с огромными окладами (!) единогласно (!) ставят вопрос, более приличный плохим продавцам: «Какую ДАТЬ скидку и КТО за нее возьмет на себя ответственность?» >

Другими словами, для исполнения целей, поставленных мне президентом нашей компании, нужны

ДЛЯ ИСПОЛНЕНИЯ ЦЕЛЕЙ, ПОСТАВЛЕННЫХ МНЕ
ПРЕЗИДЕНТОМ НАШЕЙ КОМПАНИИ, НУЖНЫ
БЫЛИ ДРУГИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ, БОЛЕЕ
ВЫСОКОГО КАЧЕСТВА.

были другие управленческие решения, более высокого качества.

ИМЕЮЩИЕСЯ РЕСУРСЫ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАЧ (ПРИВЫЧНЫЕ И ТРАДИЦИОННЫЕ)

- *Информация по текущим договорам и получаемым клиентом услугам (см выше).*
- *Наш отдел аренды и его руководители.*
- *Маркетологи, их мониторинги. У меня было две девушки, одна в Москве, другая в Нижнем Новгороде. К счастью, они знали маркетинг шире, чем просто размещение рекламы.*
- *Звонки конкурентам под видом «тайных покупателей».*
- Интернет.

ГИПОТЕЗЫ И ПРЕДПОЛОЖЕНИЯ, КОТОРЫЕ НУЖНО БЫЛО ПРОВЕРИТЬ

1. У клиента в бизнесе все очень плохо, и он «выбитыми» где только можно скидками хочет спасти свою компанию.
2. У клиента в бизнесе все хорошо, и он просто хочет увеличить свою норму прибыли, снизить себестоимость.
3. У клиента есть интересные предложения по аренде от конкурентов, и он действительно собирается перенести свой склад — к ним. А нас — просто заранее информирует о будущем освобождении арендуемых площадей.
4. Клиент не владеет информацией с рынка по аренде аналогичных площадей, а нас берет на «Слабо дать скидку?» или блефует угрозой переезда, понимая, что быстро мы ему полноценную заме-

ну, да еще и по 600 рублей/кв. м/месяц — не найдем.

5. Клиент своими требованиями просто хочет укрепить свои позиции, получить от нас какие-то принципиально новые преимущества и «плюшки». Например: ремонт наших помещений, сдаваемых ему в аренду, новые ворота, новые стеллажи для более плотного заполнения пространства и т. п.
6. Клиент часть продаваемой продукции производит сам, но не у нас на складе. Если бы мы его «привели» к себе с производством, то шансов на переезд от нас стало бы меньше.

РЕСУРСЫ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАЧ (НЕПРИВЫЧНЫЕ)

- *Собственные органы чувств (глаза, уши, нутро и т. п.).*
- *«Работные» сайты.*
- *Пост нашей охраны.*
- *Курилка, куда ходят сотрудники клиента.*
- *Сайты клиента.*
- *СМИ и рекламоносители.*
- *Контрагенты клиента.*
- *Конечные покупатели клиента.*
- ...

ПЛАН И ХОД ЕГО ВЫПОЛНЕНИЯ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ПЕРЕГОВОРАМ

Я поручил своим маркетологам найти ответы на ряд вопросов (провести несколько этапов разведки):

РАЗВЕДКА № 1

1. *Кто у них собственник/ЛПР и принимает ли он участие в операционной деятельности? Это можно легко узнать хоть в нашем магазине, хоть на складе.*

— *ФИО является действующим директором и действительно сам решает все вопросы, связанные с арендой.*

2. *Какую долю на московском рынке он имеет и менялась ли она за последний год? Если да, то в каком размере? Возможно, кто-то из конкурентов откусил долю клиента? Если да, то кто именно и почему? Как сейчас себя чувствуют конкуренты?*
 - *Клиент занимает лидирующие позиции в Москве и входит в тройку лидеров. И, очевидно, не за счет экономии на аренде нашего склада в Медведково. У конкурентов снизились обороты.*

3. *Как изменилось поведение их конечных покупателей за последний год? Стали покупать меньше? Стали покупать более дешевую мебель? Можно узнать в магазине у продавцов, у их складских работников, у нашей охраны (меньше ли стал поток автоперевозок через проходную?).*
 - *В связи с кризисом, действительно, перевозок стало значительно меньше...*

Еще есть информация, что у клиента есть обязательства по объему закупки от фабрик + скидки от объемов на фабриках (на закупку товаров) + желание удержать цены для своих покупателей за счет большой закупки товаров по «докризисным ценам». И этот большой закупленный объем — с одной стороны его «замороженные» деньги, с другой стороны — дополнительный «якорь» на наших площадях. Он гораздо больше «наварит» на распродаже этих уже закупленных диванов, чем на скидке с нашей аренды. Для этого и идет такая большая реклама, даже золотые цепочки дарят и скидки на диваны дают от 2 до 60%! <http://www>.

4. *Были ли у клиента планы по дальнейшей экспансии в Москве, в области, в других регионах? Что стало с этими планами?*
 - *Вообще раньше с ними шли переговоры по расширению в регионы, но, к примеру,*

КЛИЕНТ СВОИМИ ТРЕБОВАНИЯМИ ПРОСТО
ХОЧЕТ УКРЕПИТЬ СВОИ ПОЗИЦИИ, ПОЛУЧИТЬ
ОТ НАС КАКИЕ-ТО ПРИНЦИПИАЛЬНО НОВЫЕ
ПРЕИМУЩЕСТВА И «ПЛЮШКИ».

- В нашем районе (СВАО) нет свободных площадей в таком количестве. У соседей все занято. Возможен переезд в ВАО, ЮВАО, ЮАО или за МКАД — там есть площади и реально дешевле. Мониторинг конкурентов (метро «Медведково», «Алтуфьево», «Бабушкинская») на ноябрь 2009 года:

СКЛАДЫ	е/ф — евро-фура h — высота потолков	Курс \$ =	28,50 р.						
теплые									
№	Район	Контактное лицо	Телефон	Полы	Категория	Площадь, кв.м	Арендная ставка в мес., кв.м, руб.	Арендная ставка в год, кв.м, руб.	Арендная ставка в год, \$ (курс ЦБ)
1	ст.м.Медведково	АН	953-55-55	бетон	е/ф h=4м	300	475р.	5 700,00р.	\$200
2	ст.м.Медведково	АН	953-75-57	бетон	е/ф	300	316р.	3 790,00р.	\$133
3	ст.м.Медведково	АН	549-98-19	бетон	е/ф h=4м	300	475р.	5 700,00р.	\$200
4	ст.м.Медведково	Собственник	363-92-17	бетон	Класс В	90	360р.	4 320,00р.	\$152
5	ст.м.Медведково	Собственник	473-96-49	беспылевое покрытие	Класс В	500	500р.	6 000,00р.	\$211
6	ст.м.Алтуфьево	АН Инком	363-04-03	бетон	е/ф h=6м	1640	458р.	5 500,00р.	\$193
7	ст.м.Алтуфьево	АН	953-55-55	беспылевое покрытие	е/ф	1000	428р.	5 130,00р.	\$180
8	ст.м.Алтуфьево	АН	953-75-57	беспылевое покрытие	е/ф h=3-6м	600	440р.	5 280,00р.	\$185
9	ст.м.Алтуфьево	АН	543-98-19	беспылевое покрытие	е/ф	50	721р.	8 650,00р.	\$304
10	ст.м.Алтуфьево	АН Инком	363-08-43	бетон	е/ф h=6м	1500	475р.	5 700,00р.	\$200
11	ст.м.Алтуфьево	АН Century	415-60-35	бетон	е/ф h=4м	1000	417р.	5 000,00р.	\$175

в прошлом году они заявляли, что им достаточно Москвы и Московской области. И они четко выполняют эту стратегию. За последние два месяца открыли еще 4 новых магазина: <http://www.>

5. Что с зарплатами сотрудников клиента? Упали? Выросли? Задерживаются? Это нужно очень аккуратно и вкрадчиво узнать на складе и в магазине.

— В этом году действительно произошло существенное сокращение штата. Про з/п никто не захотел общаться.

<http://www.> зарплат продавцов и директоров магазинов — от 40 до 65 000 рублей (при курсе \$ 1=28,50 рубля).

6. Когда клиент стал активно рекламироваться (билборды, растяжки, наружка на нашем складе, печатать проможурнал и буклеты, запустил сайт/интернет-магазин, рекламу по телевидению)? С чем это было связано? С сокращением товарооборота? С затариванием склада? С агрессивным захватом рынка и убиванием конкурентов?

— Да, рекламы по городу ОЧЕНЬ много, говорят просто: «Активная рекламная политика». К примеру, по размещению рекламы на нашем складе договор действует с 1 марта 2009 года. Сейчас общая сумма договора только по его рекламе у нас состав-

ляет 40000 рублей. Когда речь в любой умирающей компании заходит о сокращении издержек, то в первую очередь «режут» маркетинговый (рекламный) бюджет, потом расходы на персонал. В данном случае — все наоборот! Очень показательно.

7. Что со ставками на СОХ и аренду вокруг нас в ноябре? Куда, чисто теоретически, они могли бы съехать? Сколько потерь они понесут из-за переезда (погрузо-разгрузочные работы, перестановки, переноса сигнализации и видеонаблюдения, автомоек + расходы на транспорт, расходы на рекламу и прочее, неизбежная порча товара при транспортировке...).

Наш склад — это не просто склад, но и один из четырех их «сток-центров». Очень удобный, раскрученный у конечных покупателей. При переезде прямые убытки могут исчисляться даже не сотнями тысяч, а миллионами рублей.

Чуть позже мы рассчитали за клиента, что сам по себе переезд ему действительно обойдется в 2,7 млн рублей прямых затрат (автомобили, грузчики и т. п.), а учитывая, что это громоздкая мебель, и то, что она может быть повреждена при многочисленных перемещениях, может испачкаться от дождя, снега, грязи; может быть украдена или потеряна... То с учетом таких потерь переезд может обойтись во все 3 млн рублей.

РАЗВЕДКА 2

1. Клиент прислал письмо о желании сократить аренду площадей на 2000 кв. м. За счет каких именно площадей?
 - По словам руководителя СОХИ, это не имеет значения, может любой кусок «отрезать».
2. Есть подозрение, что у клиента часть диванов производится на своем производстве. Это так? Где? Каковы его производственные мощности? Найдешь?

— Узнала. Они сами ничего не производят, они занимаются только перепродажей.

3. Нужно сделать карту Москвы и МО и отметить на ней все торговые точки клиента. Адреса торговых точек клиента есть на его сайте.

— На их сайте также есть карта Москвы в масштабе, где отмечены все точки. Этого недостаточно? <http://www>.

Потом определим логистические «плечи», то есть расстояния от нас до каждой его торговой точки. Есть ощущение, что, съехав от нас, он не найдет равнозначной замены по всей Москве, а склад в области — это «совсем другая песня», совсем другие затраты, автопробки на въезд в Москву...

- Карту условно поделили на 4 района: Север (здесь мы) — 13 точек, Восток — 25 точек, Юг — 23 точки и Запад — 9 точек. Остальные 28 — в ближайшем Подмосковье. Таким образом, выгоднее всего им переехать в Юго-Восточный округ (или ЮАО, или ВАО). Арендные ставки там реально ниже и очень много свободных площадей (см. рис.).

4. Посчитай затраты клиента на аренду всех его магазинов, на аренду нашего склада. Прикинь их долю в структуре его затрат в себестоимости.

— по моим эмпирическим расчетам (площадь каждого магазина × ставку аренды в этом районе и добавляем обеспечительный платеж, комиссию риэлтеров, затраты на подбор персонала, на оборудование и рекламу каждого магазина), затраты на аренду всех магазинов составляют ~50% в структуре его затрат, из этих 50% на наш склад он тратит ~10%.

То есть клиент платит за наш склад всего 5% от всех своих затрат, из которых он требует скидку смешотворные 100 рублей из 600 рублей, и готов ради этого единоразово «выкинуть» на переезд 2,7–3 млн, а также «вынуть» из оборота миллионов 10–15 на оплату расходов за аренду склада на новом месте (за первый месяц + обеспечительный платеж + комиссию риэлтерского агентства).

Ему также придется прорабатывать с нуля еще массу вопросов: доставку грузчиков на новое место работы, оформлять их документы для миграционной службы. Получать согласования от пожарных и др. надзорных органов на новом складе... Менять реквизиты в документах, информировать об этом всех контрагентов, с кем-то, возможно, перезаключать договора...

Кроме того, ему придется заново выстраивать всю логистику, терять деньги упущенной выгоды, пока «Газели» по городу и фуры с мебелью с фабрик будут стоять в пробках, привыкая к новым путям подъезда к новому складу.

Клиенту также придется вкладываться в новые стеллажи, а это тоже +миллионы рублей...

В общем цена вопроса переезда — под миллион долларов!

Это и есть «козыри» для переговоров! И расчет ЦЕННОСТИ нашего склада для этого клиента.



Рис.

5. Ты говорила, что во всей округе — дефицит площадей, тем более — с такой инфраструктурой как у нас. Это так? Тогда мимо наших существующих клиентов нужно почаще водить других, интересующихся и потенциальных клиентов, громко комментировать наши преимущества, показывать огромный интерес к нам... Особенно часто такие экскурсии лучше организовывать у обоих ключевых клиентов. Можно даже инсценировать такие экскурсии...

— Наш комплекс считаю уникальным в своем роде именно для этого клиента. Наш склад находится на 1-ой линии московской улицы, у нас есть: торговые площади, склад, офисы, площади открытого хранения (удобные для его «Газелей»), автомойка...

Но, с другой стороны, если им удобнее в другой части города, и мы хотим их удержать, то нужно давать скидку. Я узнала, что хотя они находятся на СОХе, фактически эту услугу они не получают, погрузочными работами они занимаются сами.

ПРИЗНАКИ ГОТОВНОСТИ К ПЕРЕГОВОРАМ

Таким образом я подготовился к переговорам, имея увесистые «козыри» для обоснования наших действующих цен. Но это все равно еще были пока наши предположения! Важно, чтобы сам клиент нам обо всем этом рассказал и подтвердил наши расчеты.

На тот случай, если что-то во время переговоров «пойдет не так», у меня были заготовлены запасные варианты действий. Я разработал три совершенно разные «Стратегии переговоров» с использованием моей любимой технологии «СПИН-продаж»:

- 1-ая: что у клиента все хорошо. Он остается, ставка не изменяется.
- 2-ая: что у клиента все плохо. Он остается, ставка не изменяется.

ТОЛЬКО ГРАМОТНАЯ ПОДГОТОВКА
К ПЕРЕГОВОРАМ ПОМОЖЕТ ВАМ В ИТОГЕ
ДОСТИГАТЬ ПОСТАВЛЕННЫХ ЦЕЛЕЙ.

- 3-я: что клиент сам делает реконструкцию нашего склада, а стоимость этих работ по смете мы засчитываем ему в счет арендных платежей (вроде скидка, а вроде и нет).

КАК БЫЛИ ПРОВЕДЕНЫ ПЕРЕГОВОРЫ, ПО ШАГАМ + ТРЮКИ И ЛАЙФХАКИ

Трюк № 1: В назначенный день и час я приехал на наш склад в Москве и попросил самого клиента перед переговорами провести для меня небольшую экскурсию по его арендованным площадям. Ему преподнес это как мое искреннее любопытство и желание получить разоблачение в ситуации. Его это немного удивило, но понравилось.

А для себя ставил целью определить своими глазами состояние его бизнеса («умирает» он или растет?), его отношение к этому бизнесу (вовлечен или безразличен), стиль его менеджмента, его управленческую волю, планы и перспективы, и прочие важные для себя детали.

Он встретил, познакомился и сопровождал меня не один, а в компании со своим директором по логистике, как раз отвечающим за склад, за коммерческие показатели (цены, услуги, договора, % издержек и т. п.). Он был большой профессионал в своем деле, чувствовалось, что не зря занимает свой пост.

Мы ходили там около часа. Одна из моих предварительных гипотез — подтвердилась именно в этот момент. Я понял, какую из заготовленных заранее «Стратегий переговоров» мне стоит сейчас применить.

После этого мы вдвоем поднялись к нам в переговорную, к нам

присоединилась наша начальница отдела аренды, все выпили кофе и с 10.00 до 16.00 (!), без обеда, обсуждали наши дела... Начальница пыталась, было, делать комплименты клиенту, шутить и веселиться, но он ее довольно быстро и жестко вернул сугубо в деловое русло разговора. И она дальше практически все время молчала... Мне же пришлось принимать весь «огонь на себя»...

Трюк № 2: Как известно, покупатели больше верят себе, своему опыту, своим убеждениям, а не каким-то там посторонним продавцам или поставщикам. Поэтому мне нужно было своими вопросами «достать» из голов моих оппонентов именно их собственные мнения про их бизнес, про их трудности, про их взаимодействие с нами, про их понимание предложений конкурентов... И зафиксировать все это на бумаге.

Что я и сделал. Взял чистый лист бумаги (это мой «Метод белого листа») и за целый день весь исписал и изрисовал его тем, что сказали сами клиенты. А сказали они много интересного (по сути, подтвердили то, что мы с моими маркетологами узнали сами):

- И про то, что им надоело оплачивать услуги наших грузчиков на СОХе, которыми они не пользуются, т. к. привлекают для этого своих
- И про то, что средняя ставка аренды в нашем районе по складам сейчас ниже 500 рублей, но они готовы оплачивать 500. 600 же, которые мы с них «дерем» — за гранью справедливости.
- И про то, что их бизнес развивается, что у них есть планы по развитию, они не собираются сворачиваться...

- И про то, что они знают про другие склады, более дешевые, более высокого качества, в более удобных местах.
- И про то, что сам по себе переезд с нашего склада на другой — довольно дорогое для них удовольствие, как раз в пределах 3 млн рублей невозвратных затрат.
- И про то, что в структуре их себестоимости затраты на всю аренду (всех магазинов и склада) — это примерно 40%, а в этих 40% на наш склад приходится не более 10%. То есть наши заочные эмпирические расчеты не только подтвердились, но даже оказались еще более убедительными для последующих финальных торгов.

То есть «камнем преткновения» для нас с ними являются всего какие-то несчастные 100 рублей из 600 рублей, которые, в свою очередь, в структуре их затрат влияют всего на 4% себестоимости. И ради этого переезжать за миллионы, обрекать всю компанию клиента на огромное количество новых проблем и неудобств?! Смешно!

Собственно, к этому диалогу, в конечном итоге, наш разговор и подошел... Надо было видеть лицо директора той компании и его коллеги. Они были обескуражены такими аргументами. Они удивились и моим дополнительным (неизвестным для них) «козырям», но согласились с тем, что переезд может вылиться для них в суммы, близкие к 1 млн долл потерь!

Моя коллега удивилась не меньше их, едва промолвила мне: «Ну ты даешь! Вот это ты их поймал!», я парировал: «Я никого ни на чем не ловил, а только записал и зарисовал то, что сказали сами клиенты!». Все это было чистой правдой, никаких домыслов и инсинуаций! Четкий математический расчет и внимание к деталям. Зависла пауза... Потом клиент сказал мне:

— *ты пойми, мне вас «прогнуть» сейчас — дело чести! Я всех «прогнул», кого только мог. Вы единственные все еще сопротивляетесь!*

Трюк № 3: Я спокойно ответил:

— *Вы меня, ИО, тоже поймите правильно! Я — наемный сотрудник, я не могу вам просто так взять и подарить почти миллион рублей ежемесячно. Мне нужны какие-то для этого веские причины и обоснования. Какие ваши обоснования я могу привести своему директору, чтобы он позволил дать вам желаемую скидку?*

ГЛАВНОЕ ПРАВИЛО ПЕРЕГОВОРОВ:

прежде, чем дать скидку или уступку — получи что-то ценное для себя от оппонента!

Клиент:

— *вы ведь хотите, чтобы я остался на вашем складе, верно?*

Я отвечаю:

— *конечно!*

Он дает распоряжение своему директору по логистике, кивая в мою сторону:

— *напиши им гарантийное письмо, что мы не будем освобождать склад в течение 3 лет.*

Я улыбнулся и загнул один палец на своей руке. Продолжил молчать и слушать еще обоснования клиента. Он сказал:

— *мы когда с тобой ходили по складу, видели рядом с нашим участком еще свободное место. Давай мы арендуем еще 1500 кв. м по 500 руб/кв. м/месяц.*

Я загнул второй палец на своей руке. Продолжил дальше слушать обоснования клиента. Он сказал:

— *когда мы к вам на склад заезжали, много лет назад, твои коллеги (указывая пальцем на мою коллегу) взяли с нас арендную плату за первый месяц, мы также заплатили комиссию риэлтер-*

ского агентства, которое нас сюда привело, но не заплатили обеспечительный платеж за последний месяц, который с нас никто не спросил (опять кивнув на начальницу отдела аренды). Так что давай, выставляй нам счет на 5,7 млн рублей, завтра мы вам его оплатим!

Я загнул третий палец и сказал:

— *хорошо, спасибо, мне нужно сейчас позвонить своему директору и согласовать с ним такое серьезное решение*

— *конечно!*

Мой директор, конечно, обрадовался такому итогу переговоров.

Клиент тоже остался полностью удовлетворен и находился на этом складе потом еще долгие годы.

ИТОГИ ПЕРЕГОВОРОВ

- Клиент не просто остался, а дал письменные гарантии своей аренды у нас на 3 года вперед.
- Скидку в 100 рублей мы все-таки дали и потеряли при этом 898494 рублей ежемесячно, но заместили практически все эти потери вот этим:
- Клиент арендовал еще +1500 кв. м площадей по 500 рублей/кв. м/месяц на сумму 750000 рублей.
- Клиент на следующее утро перечислил нам 5710240,97 рублей, или \$226675 «живых» денег.

Если бы мы НЕ подготовились к переговорам описанным мной способом, то просто теряли бы каждый месяц почти 900000 рублей и не получили бы \$226675 «живых» денег на следующее утро.

Как вы считаете, наша долгая и тщательная подготовка к этим переговорам стоила того? Нужно ли вкладывать деньги в обучение правильным переговорам ваших сотрудников и руководителей?