

ТАБУ В ПЕРЕГОВОРАХ С B2B-КЛИЕНТАМИ: ОШИБКИ, КОТОРЫЕ МОГУТ СТОИТЬ КОНТРАКТА



Максим Федькин,

генеральный директор ООО «ТОР»

За время работы мне приходилось участвовать в переговорах с представителями самых разных промышленных предприятий — от технических специалистов до руководителей производств и служб закупок. Если посмотреть на переговоры, которые заканчиваются успешно, и на те, которые заходят в тупик, можно заметить одну закономерность. Чаще всего причиной неудачи становится не цена и даже не технические характеристики продукта.

Проблемы начинаются тогда, когда теряется доверие между сторонами.

В промышленном секторе B2B-заказчик выбирает не просто поставщика продукции или услуг.

Он выбирает компанию, от которой во многом будет зависеть стабильность его производства, соблюдение сроков и решение технических задач.

Поэтому некоторые ошибки в переговорах способны перечеркнуть месяцы работы еще до подписания договора.

В ПРОМЫШЛЕННОМ СЕКТОРЕ B2B ЗАКАЗЧИК ВЫБИРАЕТ НЕ ПРОСТО ПОСТАВЩИКА ПРОДУКЦИИ ИЛИ УСЛУГ. ОН ВЫБИРАЕТ КОМПАНИЮ, ОТ КОТОРОЙ ВО МНОГОМ БУДЕТ ЗАВИСЕТЬ СТАБИЛЬНОСТЬ ЕГО ПРОИЗВОДСТВА.

ТАБУ № 1. ОБЕЩАТЬ ТО, В ЧЕМ НЕТ УВЕРЕННОСТИ

Одна из самых распространенных ошибок — желание во что бы то ни стало понравиться клиенту.

Иногда поставщик начинает обещать минимальные сроки, гарантированные результаты или технические решения, которые еще тре-

буют дополнительной проработки. В момент переговоров это может выглядеть как конкурентное преимущество. Но если впоследствии выясняется, что обещание выполнить невозможно, доверие теряется очень быстро.

На мой взгляд, в промышленном B2B лучше сразу честно говорить о возможных ограничениях и рисках. Заказчики гораздо спокойнее относятся к открытому разговору, чем к невыполненным обещаниям.

ТАБУ № 2. ГОВОРИТЬ ТОЛЬКО О СВОЕМ ПРОДУКТЕ

Многие переговоры становятся похожими на презентацию компании.

Поставщик подробно рассказывает о материалах, технологиях, оборудовании и собственных достижениях. Но в этот момент заказчик пытается понять совсем другое: каким образом предложенное решение поможет решить его задачу.

Например, главного инженера обычно интересует не столько сам материал, сколько срок службы оборудования, надежность конструкции, снижение теплопотерь или уменьшение простоев.

Если разговор строится только вокруг продукта, а не вокруг задачи клиента, найти общий язык становится гораздо сложнее. Поэтому хорошие переговоры начинаются не с презентации, а с вопросов.

ТАБУ № 3. ДЕЛАТЬ ВИД, ЧТО РАЗБИРАЕШЬСЯ ВО ВСЕМ

В промышленности работают специалисты с большим опытом. Поэтому попытки отвечать на технические вопросы без достаточного понимания темы обычно быстро становятся заметны.

Иногда гораздо правильнее сказать: «Этот вопрос требует дополнительной проработки. Мы уточним

В ПРОМЫШЛЕННОСТИ РАБОТАЮТ СПЕЦИАЛИСТЫ С БОЛЬШИМ ОПЫТОМ. ПОЭТОМУ ПОПЫТКИ ОТВЕЧАТЬ НА ТЕХНИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ БЕЗ ДОСТАТОЧНОГО ПОНИМАНИЯ ТЕМЫ ОБЫЧНО БЫСТРО СТАНОВЯТСЯ ЗАМЕТНЫ.

информацию и вернемся с ответом». Такой подход выглядит значительно профессиональнее, чем попытка дать ответ любой ценой. Практика показывает, что честность в подобных ситуациях укрепляет доверие, а не снижает его.

ТАБУ № 4. СВОДИТЬ ВСЕ РАЗГОВОР ТОЛЬКО К ЦЕНЕ

Цена всегда остается важным фактором. Но в большинстве промышленных проектов она является лишь одной из составляющих принятия решения. Заказчик оценивает опыт поставщика, надежность компании, наличие реализованных проектов, качество сопровождения, сроки выполнения работ и способность решать возникающие вопросы.

Когда весь разговор сводится исключительно к скидкам, часто остается без внимания то, что действительно важно для клиента. В результате переговоры превращаются в торг, а не в поиск оптимального решения.

ТАБУ № 5. СЧИТАТЬ ПЕРЕГОВОРЫ ЗАВЕРШЕННЫМИ ПОСЛЕ ВСТРЕЧИ

Многие считают, что основная работа заканчивается после проведения встречи или отправки коммерческого предложения. На практике именно после этого начинается самый важный этап.

Клиенту могут потребоваться дополнительные расчеты, технические пояснения, уточнение условий или согласование внутри своей ор-

ганизации. Если поставщик надолго исчезает после переговоров, возникает ощущение, что проект для него не является приоритетным. Даже если решение будет приниматься несколько месяцев, заказчику важно понимать, что коммуникация продолжается.

ЧТО ЧАЩЕ ВСЕГО ПРИВОДИТ К ПРОВАЛУ ПЕРЕГОВОРОВ

Если говорить о причинах неудачных переговоров в целом, то чаще всего проблема связана не с ценой и не с конкуренцией.

Причина гораздо проще. Клиент перестает доверять поставщику. Это может произойти из-за невыполненных обещаний, недостаточной компетентности, отсутствия обратной связи или нежелания разобраться в реальной задаче заказчика. Когда доверие исчезает, дальнейшие переговоры обычно теряют смысл.

За годы работы я пришел к выводу, что успешные переговоры в промышленном B2B строятся не на красивых презентациях и не на агрессивных техниках продаж.

Основа долгосрочного сотрудничества — это понимание задач клиента, профессиональный подход и открытый диалог. Поэтому самые опасные ошибки в переговорах связаны не с отсутствием навыков продаж, а с попыткой выглядеть лучше, быстрее или компетентнее, чем есть на самом деле.

В конечном итоге доверие остается главным фактором, который помогает превращать переговоры в долгосрочное партнерство.

МНЕНИЕ ПО ТЕМЕ



ВИКТОРИЯ РАНЕВСКАЯ,

СЕО маркетингового агентства «Есть контакт», автор Telegram-канала «Раневская про [около] маркетинг», эксперт в HR-маркетинге и построении воронок найма, член Гильдии маркетингологов России

В B2B принято считать, что переговоры выигрывает тот, кто лучше говорит. На самом деле их чаще проигрывает тот, кто говорит не то и не тогда.

Я видела, как сделки на серьезные бюджеты разваливались не из-за цены и не из-за продукта. Одна неудачно выбранная интонация или одна попытка казаться лучше, чем есть. И всё. Также видела обратное, как почти расторгнутый контракт оставался жить, потому что в нужный момент кто-то сказал правду вместо того, чтобы выкручиваться.

Я руковожу агентством «Есть контакт!». Среди компаний, с которыми мы работали, — РЖД, Роснефть, «Магнит», «Озон», и переговоры с заказчиками такого калибра научили меня одной вещи: в корпоративном сегменте побеждает не самый красноречивый, а самый честный и подготовленный.

ЧТО ПРИВОДИТ К ПРОВАЛУ

Первая и самая системная причина срывов — отсутствие подготовки. Многие приходят на встречу «поговорить», рассчитывая сориентироваться по ходу. В B2B это не работает. На той стороне сидят люди, которые занимаются своим рынком годами, и они мгновенно считывают, разбираешься ты в их ситуации или просто пришел продать. Если ты не знаешь, как устроен их бизнес, кто их конкуренты и что у них болит прямо сей-

час, ты в их глазах еще один поставщик с презентацией. А поставщиков у них очередь.

Вторая причина — говорить о себе вместо клиента. Это профессиональная болезнь продавцов: прийти и вывалить все про свой продукт, регалии, кейсы, методологию. Клиенту это неинтересно ровно до тех пор, пока он не услышал, что вы поняли его проблему. Пока человек не убедился, что вы видите его боль, любые рассказы про вашу экспертизу — это шум. Разговор должен начинаться с его ситуации, а не с вашего портфолио.

Третья — не слышать возражения. В корпоративных переговорах возражение почти никогда не звучит в лоб. Чаще это пауза, осторожная формулировка, переведенная тема. Если вы прете по своему сценарию и не замечаете этих сигналов, вы теряете человека еще в середине встречи, а узнаете об этом потом — когда «мы подумаем» превращается в тишину.

И четвертая, особенно болезненная в B2B, — недооценка цикла сделки. В крупных продуктах решение зреет долго, проходит через несколько ЛПР, согласования, закупки. Если вы давите, торопите, ставите искусственные дедлайны, вы работаете против самой природы такой сделки и раздражаете людей, которые физически не могут решить быстрее. Терпение здесь — часть профессии.

ГЛАВНЫЙ КЕЙС: КАК МЫ УДЕРЖАЛИ ПОЧТИ РАСТОРГНУТЫЙ КОНТРАКТ

Самый показательный для меня случай — это даже не выигранные переговоры, а спасенные.

У нас был крупный инвестирующий продукт в B2B с тяжелым, длинным циклом сделки. И в какой-то момент клиент захотел выйти из договора: его не устраивал результат, и он шел на встречу с твердым настроем расторгнуть контракт. Стандартная реакция в такой ситуации — защищать-

ся. Объяснять, что не все зависело от нас, что часть проблем на их стороне, что вообще-то мы сделали много хорошего.

Мы поступили наоборот. Перед их руководителем мы честно и открыто признали все ошибки (в том числе те, которые были не за нами). Не стали делить вину, не стали выгораживать себя, не полезли в оправдания. Просто назвали вещи своими именами.

А дальше, без какого-либо давления, спокойно и ровно изложили свое видение, как ситуацию можно вытащить. Не паникуя, не суетясь, не пытаясь срочно «продать» им спасение.

Просто честно: вот где мы сейчас, вот что мы предлагаем сделать, вот куда это нас приведет. Самое важное здесь было — не перенять их панику. Когда клиент на эмоциях, а ты остаешься собранным и не теряешь почву под ногами, это само по себе возвращает ему ощущение, что ситуация управляема.

В переговорную человек зашел с решением расторгнуть контракт, а вышел с пониманием, куда мы движемся дальше и над чем еще можем поработать вместе. Проект мы успешно ведем по сей день. И я до сих пор считаю, что спасло его ровно одно: мы не стали выкручиваться. Признанная ошибка плюс честное решение оказались сильнее любой обороны.

ТАБУ, КОТОРЫЕ НЕЛЬЗЯ НАРУШАТЬ НИКОГДА

Из этой истории и из общей практики складывается список вещей, которых в переговорах с B2B-клиентом делать нельзя. Это не теория вежливости, а то, что напрямую решает судьбу сделки.

Главное табу — врать и выдавать пустоту за результат. Это самое разрушительное, что можно сделать. Когда что-то не получилось, велик соблазн припудрить отчет, переформулиро-

вать провал в «промежуточный этап», показать активность вместо результата. Так вот: клиент почти всегда это чувствует. А если не почувствует сейчас — почувствует через месяц, и тогда вы потеряете не один проект, а доверие навсегда. Признать ошибку и дать решение всегда выгоднее, чем выкручиваться и пытаться выглядеть хорошим. Честность в B2B — это не моральная позиция, а стратегия с лучшим выходом вдолгую.

Второе табу — перебивать. В корпоративных переговорах за столом часто несколько человек, у каждого свой вес и своя зона интересов. Перебивая, вы не просто грубите — вы теряете информацию, ради которой и пришли. Дайте человеку договорить до конца, даже если уже поняли мысль: ровно в последней фразе он часто и выдает настоящее возражение.

Третье — давить на цену и закрытие до того, как клиент понял ценность. Торг про деньги имеет смысл только тогда, когда вторая сторона уже видит, за что платит. Если вы начинаете с цены и дедлайнов, не показав ценности, любая сумма кажется завышенной, а любая настойчивость — впариванием. Сначала ценность, потом цифра. Не наоборот.

Четвертое — шаблонные скрипты без адаптации под ситуацию. Скрипт хорош как опора, но мертв как дог-

ПЕРЕГОВОРЫ С B2B-КЛИЕНТОМ ВЫИГРЫВАЕТ НЕ ТОТ, КТО КРАСИВО ГОВОРИТ И ЛОВКО ОБХОДИТ НЕУДОБНЫЕ ТЕМЫ, А ТОТ, КТО ПРИШЕЛ ПОДГОТОВЛЕННЫМ.

ма. Корпоративный клиент мгновенно слышит, когда с ним говорят «по бумажке», и это сразу обесценивает разговор: человек понимает, что в его случай не вникают, а прогоняют через конвейер. Каждые серьезные переговоры — отдельная история, и заготовка должна гнуться под нее, а не наоборот.

КАК МЫ ГОТОВИМСЯ, ЧТОБЫ НЕ ПРОВАЛИТЬСЯ

Все, что я описала выше, держится на одном фундаменте — подготовке. Мы не ходим на серьезные переговоры «налегке». До встречи мы собираем все данные, до которых вообще можем дотянуться. Смотрим конкурентов клиента и их подход — чтобы понимать, на каком фоне он живет и с чем сравнивает. Разбираем видимый подход самого клиента: как он себя ведет на рынке, что транслирует, какая у него стратегия. Делаем первичный анализ его ситуации —

где у него, по нашей оценке, узкие места и точки роста.

Смысл этой работы в том, чтобы прийти на встречу уже понимающими контекст, а не выясняющими его в реальном времени. Когда ты с порога показываешь, что разобрался в рынке клиента и в его положении, разговор сразу переходит на другой уровень: ты не очередной продавец с презентацией, а человек, который пришел по делу и уже думал над их задачей. Это резко снижает сопротивление и сокращает дистанцию, на преодоление которой иначе ушли бы недели.

Если свести всё к одной мысли: переговоры с B2B-клиентом выигрывает не тот, кто красиво говорит и ловко обходит неудобные темы, а тот, кто пришел подготовленным и не побоялся быть честным даже там, где честность невыгодна в моменте. Вдолгую именно это и строит отношения, ради которых весь B2B и существует.

Тренинг-интенсив

“НЕЙРОСЕТИ ДЛЯ РАБОТЫ С ВИЗУАЛЬНЫМ КОНТЕНТОМ”

📍 Москва
📅 21-23 октября
2026 года

Темы тренинга:

- Обзор актуальных инструментов для генерации изображений и видео: что выбрать под конкретные задачи.
- Технология промптинга: структура запроса, ключевые параметры, типичные ошибки и как их избежать.
- Создание контента для социальных сетей: форматы, размеры, стилистика под разные платформы.
- Работа с корпоративным визуальным стилем: как получать результат в рамках брендбука.
- Генерация презентационной графики, инфографики и иллюстраций для текстов.
- Видео и анимация: обзор возможностей и практические кейсы.

Тренинг будет интересен и тем, кто вообще ни разу не сталкивался с нейросетями и хочет освоить все с первых шагов, и тем, кто уже работает, но хочет существенно улучшить свои навыки.

ПОДРОБНЕЕ:



(495) 540-52-76
www.eventimage.ru