

# ОТКАТ

Особая Техника Клиентской АТтракции



ДМИТРИЙ ТКАЧЕНКО  
МАКСИМ ГОРБАЧЕВ

ДМИТРИЙ ТКАЧЕНКО  
МАКСИМ ГОРБАЧЕВ

# ОТКАТ

Особая Техника Клиентской АТтракции



Москва  
Санкт-Петербург  
2008

УДК 343.352.3+316.334.2  
ББК 67.408.123.4+60.561.26  
Т48

**Ткаченко, Дмитрий Владиславович.**

**Т48** О.Т.К.АТ. — Особая Техника Клиентской АТтракции / Дмитрий Ткаченко, Максим Горбачев. — Москва : Вершина, 2008. — 184 с. : ил., табл. — ISBN 978-5-9626-0353-7.

**Агентство СІР РГБ**

В этой книге каждый найдет то, что ищет: менеджеры по продажам — пошаговое описание технологии «откатинга»; закупщики — методы противостояния вышеназванной технологии; руководители и собственники предприятий — принципы борьбы с откатами; морализаторы, далекие от бизнеса, — лишний повод убедиться в своем совершенстве и порассуждать о «безнравственности российского бизнеса»; все интересующиеся — подробное описание распространенного в российской (и не только!) деловой практике явления под названием «Его Величество Откат».

Книга основана на практическом опыте работы в «откатоопасных» отраслях бизнеса и проведения тренингов продаж. Авторы ставили перед собой цель дать практические инструменты всем вовлеченным в процесс сторонам.

УДК 343.352.3+316.334.2  
ББК 67.408.123.4+60.561.26

ISBN 978-5-9626-0353-7

© ООО «Вершина», 2008

**Российским закупщикам посвящается...**

**Заслон на пути у хапуги и вора,**

**Гибрид аудитора и прокурора,**

**Сверхбдительный страж процедур и закупок,**

**Подвижник, способный на дерзкий поступок,**

**Успеха бюджетов решающий ключик —**

**Такой он по сути — российский закупщик!!!**

*А. А. Храмкин*

# Оглавление

От авторов.....	7
Предисловие.....	10
Глава 1. Понятие «откат». Откаты по закону и «по жизни»... 14	
«Принос — взятка — откат...» История вопроса.....	14
Юридические аспекты «откатинга».....	21
Из истории права.....	21
Преступление.....	22
Наказание.....	24
Общие советы.....	27
Получателям отката.....	28
«Откатодателям».....	29
«Обеление» откатов в сфере закупок и продаж.....	29
«Обеление» откатов в сфере закупок.....	29
«Обеление» откатов в сфере продаж.....	33
Распространенность откатов на рынке.....	36
Степени поражения рынка.....	38
Глава 2. Как предложить откат.....	42
Переговоры об откате.....	42
Сбор и анализ информации об организации-клиенте.....	46
Экономическая целесообразность отката клиенту.....	46
Прогноз необходимости использования отката в работе с организацией-клиентом.....	49
О.Т.К.АТ. в телефонном контакте.....	56
О.Т.К.АТ. в ходе личной встречи.....	63
Самонастрой.....	63
Типологии объекта стимулирования.....	66
Классификация по ориентации на «отношения — деньги».....	66

Определение типа «откатополучателя» .....	70
Роли продавца .....	71
Откат и половозрастные характеристики .....	78
«Отстранение» сотрудника от организации.....	83
Работа с закупщиком типа «Проститутка» .....	92
Откатное предложение .....	98
Как сделать «откатное» предложение с учетом половозрастных характеристик.....	113
Реализация достигнутых договоренностей .....	120
<b>Глава 3. «Ни дать ни взять» — борьба с откатами .....</b>	<b>123</b>
Организационные методы противостояния откатам .....	123
Психологические методы .....	125
Регламентные методы.....	133
Интернет-технологии в сфере закупок .....	149
Как закупщику противостоять откатам .....	157
Приемы установления неформальных отношений .....	159
Приемы углубления неформальных отношений.....	160
Приемы разведки основных побудительных факторов к получению отката .....	163
Приемы «отстранения» закупщика от организации ....	164
Приемы выявления вашего отношения к откату .....	165
Приемы формулирования откатного предложения .....	165
<b>Вместо заключения: «Наша служба и опасна, и трудна» .....</b>	<b>169</b>
<b>Литература .....</b>	<b>171</b>
<b>Приложения .....</b>	<b>173</b>
<b>Приложение 1. Избранные статьи Уголовного кодекса РФ ....</b>	<b>173</b>
Статья 204. Коммерческий подкуп .....	173
Статья 290. Получение взятки .....	175
Статья 291. Дача взятки .....	176
Статья 201. Злоупотребление полномочиями.....	177
<b>Приложение 2. Профиль лица, принимającego решения (ЛПР).....</b>	<b>178</b>
Информация об ЛПР .....	178

# От авторов

Зачем вы взяли в руки эту книгу?

Для того, чтобы научиться давать откаты — осуществлять коммерческий подкуп и давать взятки? Для того, чтобы научиться им противостоять? Для того, чтобы разобраться в сути этого явления? Или для того, чтобы с оттенком легкой гадливости посетовать в кругу коллег: мол, до чего дошло — уже учебники по откатам выпускают... и заклеить моральных уродов, ее написавших?

Вы не ошиблись! В этой книге вы найдете то, что ищете. Менеджеры по продажам — пошаговое описание технологии «откатинга». Закупщики — методы противостояния выше-названной технологии. Руководители и собственники предприятий — принципы выстраивания «противооткатной» обороны. Морализаторы, далекие от бизнеса, — еще один повод убедиться в своем этическом совершенстве и посудачить в кругу себе подобных «о безнравственности российского бизнеса». Все интересующиеся — первую книгу, подробно описывающую широко распространенное в российской (и не только!) деловой практике явление под названием «его Величество Откат».

В этой книге мы не стали «проводить всесторонний анализ» и «вырабатывать подходы к проблеме». Это удел кабинетных теоретиков. Данное же произведение — квинтэссенция опыта

управления торговым персоналом в «откатоопасных» отраслях продаж, таких как поставки промышленным предприятиям и дистрибуция фармпрепаратов, и многих лет проведения тренингов продаж, практически на каждом из которых задавался вопрос о том, как лучше подойти к вопросу «личной мотивации» закупщика. Соответственно, мы ставили перед собой другую цель: дать практические инструменты всем вовлеченным в «откатный» процесс сторонам. На наш взгляд, это удалось.

Чего нет в этой книге? В этой книге нет главы, посвященной морали и этике отката. Почему? Поделемся своими наблюдениями. Вопросы о нравственной составляющей этого явления всегда исходят от журналистов (в ходе каждого интервью), специалистов по PR, организаторов конференций... то есть от людей, далеких от продаж и имеющих крайне отдаленное представление об этой сфере жизни. Торговый же персонал, регулярно сталкивающийся с вопросами «взаимовыгодного сотрудничества», относится к откату как к явлению природы. Действительно, глупо ведь морализировать на тему «плохо или хорошо, что каждое утро всходит солнце» или рассматривать этическую составляющую процесса пищеварения. Так есть! И от того, что мы заклеим позором это явление, оно не исчезнет! В связи с этим мы относимся к существованию практики откатов как к данности, без которой многие сферы бизнеса современной России просто немыслимы. Данности, которая, с одной стороны, развращает торговый персонал, привыкающий решать все вопросы с помощью конверта с деньгами, а с другой — гарантирует выполнение партнером своих обязательств. Данности, которая, с одной стороны, является преступным деянием, состав которого описан в статье 204 Уголовного кодекса РФ, а с другой — един-



ственным способом продавать конкурентоспособные товары в госсектор. Данности, которая, с одной стороны, ставит под угрозу экономическую безопасность фирмы и России в целом, а с другой — позволяет малому бизнесу выжить, борясь с «компаниями-Голиафами» на олигопольных рынках. Данности, без которой нельзя представить ни прошлое, ни настоящее, ни, к сожалению, будущее России.

*Дмитрий Ткаченко и Максим Горбачев*

# Предисловие

Сначала разберемся с понятием «откат». Существуют разные, хотя во многом идентичные, определения этого явления. Например: «Откат — любое негласное вознаграждение служащего коммерческой фирмы или административного органа сторонними лицами или организациями за принятие выгодного им управленческого или хозяйственного решения в рамках его должностных полномочий»\*.

Или: «Откат — это сумма, выплачиваемая лицу, принимающему решение (ЛПР) или влияющему на принятие решения (ЛВЛР) в организации-покупателе о приобретении товаров и/или услуг, по тайной от своей организации и ее руководства договоренности с лицом (представителем компании-поставщика), предлагающим эти товары/услуги»\*\*.

По сути, откат — это неологизм, вошедший в русский язык и начавший активно использоваться всего пару десятилетий назад и заменивший на бытовом уровне такие понятия, как «взятка» и «коммерческий подкуп».

Действительно, анализ показывает, что все существующие определения отката есть «перевод» с юридического на русский язык статей 204 (Коммерческий подкуп) и 290

---

\* Денисов Д. Территория отката // Бизнес-журнал, 2005. — № 8.

\*\* <http://www.otkat.netfirms.com>.

(Получение взятки) Уголовного кодекса Российской Федерации (Приложение 1).

О чем же мы думаем, слыша это, с одной стороны, запретное, а с другой — такое (как и всякий запретный плод) манящее слово? В ходе тренинга по «откату» мы устраиваем ассоциативный эксперимент, для того чтобы показать участникам сложность и многогранность этого явления. Чего только не услышишь из уст продавцов! Проводя анализ этих ассоциаций, мы структурируем их и показываем, что все можно поделить на несколько групп ассоциаций (рис. 1).

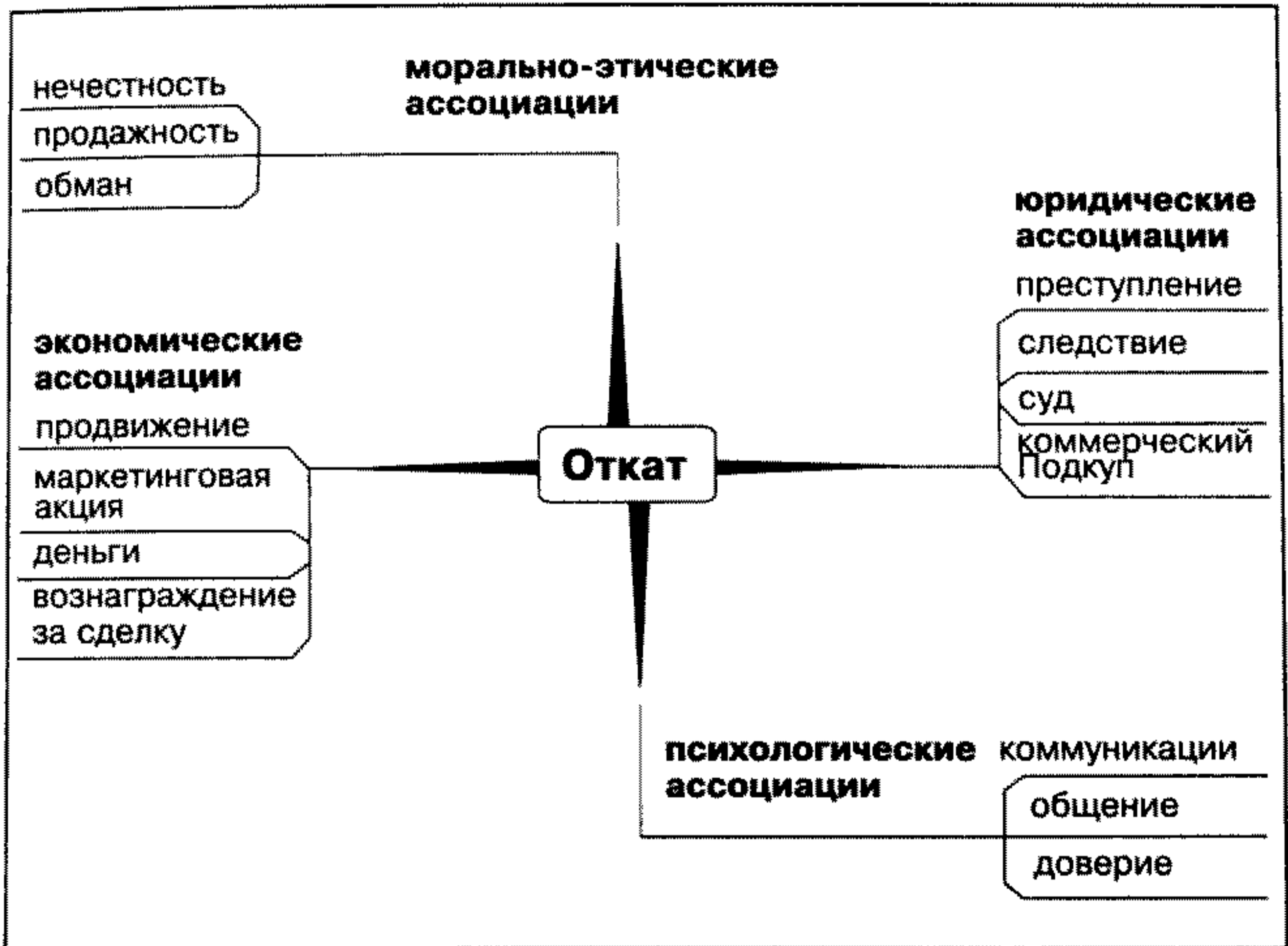


Рис. 1. Группы ассоциаций, связанных с понятием «откат»

Во время написания этой книги мы постарались взглянуть на «откатинг» со всех вышеперечисленных точек зрения.

С морально-этическим блоком мы разобрались в патетической речи в разделе «От авторов».

Глава 1 посвящена юридическим аспектам «откатинга», распространенности и особенностям откатов на разных рынках.

В главе 2 рассказывается о коммуникативной составляющей процесса — разработанной нами технологии «О.Т.К.АТ. — Особой Технике Клиентской АТтракции» и экономических вопросах «личного стимулирования». В чем же «изюминка» методики «Особой Техники Клиентской АТтракции»?

О.Т.К.АТ. — это структурированный набор коммуникативных приемов, имеющих целью актуализировать личные интересы закупащика и направленных на достижение продавцом успеха в переговорах, зашедших в тупик после применения всех «белых» (формальных, общепринятых) способов убеждения, техник аргументации, методов работы с возражениями и т. д.

Как родилась технология О.Т.К.АТ.? Многие подсказали «старшие товарищи», многое было наработано в ходе личной практики «откатинга». Необходимость обучать торговый персонал (сначала подчиненных, а затем и сотрудников других организаций) заставила структурировать и систематизировать имеющийся опыт, который оказался очень востребован — сначала как блок в тренинге продаж, а потом как самостоятельный тренинг. Поскольку «практика — критерий истины», то обратная связь, получаемая от участников тренинга «О.Т.К.АТ.» и руководителей компаний, в которых он проводился, показала его высокую эффективность.

В главе 2 вы найдете основные положения технологии «О.Т.К.АТ.», лежащей в основе нашего авторского тренинга.

Глава 3 посвящена методам борьбы с откатами. Из нее вы узнаете об основных подходах и инструментах противодействия откатам как на уровне организации, так и на уровне закупщиков, которые находятся на переднем фронте откатного давления продавцов. Материалы этой главы составляют основу наших авторских тренингов по борьбе с откатами для руководителей и менеджеров по закупкам.

Таким образом, у этой книги четыре задачи:

- 1) систематизировать разрозненную информацию об откатах;
- 2) для продавцов — представить технологию «О.Т.К.АТ.», позволяющую более эффективно взаимодействовать в различных патовых ситуациях продажи;
- 3) для руководителей компаний — продемонстрировать различные методы борьбы с откатами, показавшие свою работоспособность на практике;
- 4) для закупщиков — описать основные приемы, используемые продавцами для соращения закупщиков с пути истинного, и способы противодействия им.

# ГЛАВА 1

Понятие «откат».

Откаты по закону и «ПО ЖИЗНИ»

«Принос — взятка — откат...»

История вопроса

Бери, большой тут нет науки;  
Бери, что можно только взять.  
На что ж привешены нам руки,  
Как не на то, чтоб брать.

*В. Капнист, Ябеда (1796)*

Что нам известно об истории «откатинга» на Руси? Может быть, это позорное явление есть болезнь нашего времени? Отрывка постсоветской эпохи, помноженная на неокрепшую демократию? Хотелось бы так думать, но, опираясь на обширные исторические источники, легко убедиться в том, что подкуп административного лица есть прочная традиция российского государственного быта по крайней мере несколько последних столетий. Само собой, в иных социально-экономических условиях были по-другому расставлены акценты. В связи с неразвитостью экономических отношений весь процесс был чуть-чуть уже и крутился вокруг получения нужных решений

от чиновников разного уровня и того, что и сейчас является самой коррумпированной сферой, — сферы госзакупок. Прекрасный экскурс в наше «темное прошлое» совершил И. А. Голосенко в своей работе «Феномен “русской взятки”»: очерк истории отечественной социологии чиновничества»\*.

Формы взятки менялись — брали съестным, мехами, крепостными, деньгами, услугами, но суть ее как формы злоупотребления властью, как служебного преступления сохранялась. Само собой разумеется, что термина «откат» тогда не существовало, но суть явления не изменилась ни на йоту. Упорная воспроизводимость подобного деяния нашла стихийное отражение в языке. Широко использовались в обиходе народные эквиваленты термина «взятка», такие как «оказать почесть», «проявить уважение», «мзда», «корм», «добыча», «подарок», «детишкам на молочишко», «вернуть долг», «любостяжательность», «лихоимство», «сребролакомство»\*\*.

В допетровские времена «принос» был обычным, не осуждаемым явлением. В те времена на Руси вся местная власть — воеводы и их штат — казенного жалованья от московской власти не получали и лично устанавливали поборы на собственное

\* Голосенко И. А. Феномен «русской взятки»: очерк истории отечественной социологии чиновничества // Журнал социологии и социальной антропологии, 1999. — Т. II, № 3. — С. 101–115.

\*\* Владимир Даль называл взяткой «поборы, приносы, магарычи или подарок должностному лицу во избежание стеснений или подкуп его на незаконное дело». В «Словаре синонимов и сходных по смыслу выражений» Н. Абрамова мы находим следующие синонимы слову «взяточник»: лихоимец, мздоимец, мздолюбец, алтынник, хапун, хапала, живоглот, куроцап, куроед, подкупной, продажный.

*Земля любит  
навоз,  
лошадь — овес,  
а воевода —  
принос*

содержание. Естественно, кто давал регулярно и обильно, получал от начальства искомое «снисхождение».

Петр I признал этот институт «кормления» пагубным, но назначенные им оклады чиновникам (даже губернаторам) выплачивал нерегулярно, в уменьшенном размере и т. п., что неизбежно поддерживало систему «кормления» и подношения\*.

Петр I принял первые законодательные акты, послужившие прообразом будущих правил «публичных» торгов. Тогда вопросами поставок и продаж занималась Канцелярия подрядных дел, подчиненная Камер-коллегии. Для сравнения: в Великобритании создали специальный орган по закупкам, обеспечивающий интересы короны в колониях Британской империи, — «Краун Эйдженс» — лишь в 1833 году.

О внимании и «креативном» подходе Петра Великого к вопросам госзакупок говорит выдержка из книги «Русская старина. Жизнь императоров и их фаворитов».

...Вследствие публикации Адмиралтейской коллегии о вызове подрядчиков для торга и поставки потребных Адмиралтейству материалов явилось много желающих. Но из них осталось только трое купцов, которые друг перед другом наперерыв старались удержать подряд за собою.

Наконец один из них объявил, что возьмет за вычетом расходов по гривне за рубль. Другой сказал, что возьмет только по пяти копеек. Третий же говорил, что из одного только усердия и ревности к Государю берется поставить и без барыша, надеясь, что впредь не будет оставлен.

Коллегия вошла об этом с докладом к Государю.

Какое же решение принял Государь?

---

\* Только при Екатерине II после пугачевского бунта, выявившего многие недостатки управления, окончательно решается вопрос о постоянной (ежемесячной) и несколько увеличенной оплате труда чиновников.



Отдать тому, который требует за труды по гривне за рубль! Другому отказать, понеже из пяти копеек не из-за чего трудиться; а третьего, как плута, отдать на два месяца на галеру, сказав ему, что Государь его богаче!\*

С момента издания «увещевательных» указов Петра I взятка теряет легитимированный характер, как было при институте «кормления», и принимает нелегальный или полунелегальный вид, но не исчезает. Весь XVIII век шла упорная и бесплодная борьба с взяточничеством, монархи издавали новые указы и манифесты. Сенат проводил ревизии по всей гигантской стране, мздоимцев (иногда очень сановных) «нещадно» били кнутами и батогами, рвали им ноздри, клеймили, ссылали с конфискацией всего имущества. А взяточничество и казнокрадство становилось повальными. Александр I с горечью признавался своему воспитателю, швейцарцу по происхождению и республиканцу по убеждениям, Ф. Лагарну: «Непостижимо, что происходит, все грабят, почти не встретишь честного человека. Это ужасно!»\*\* Подобные выразительные признания можно целыми пригоршнями черпать из русской истории. Начиная с Екатерины II русские государи один за другим признавались в бессилии перед повальным взяточничеством и другой стороной этой медали — казнокрадством. «Через всю русскую историю, — писал один из самых серьезных исследователей отечественного взяточничества П. Берлин, — лишь сменяя свою форму, лишь увеличивая и уменьшая свои размеры, тянется колоссальное взяточничество и взяткою широко

\* Русская старина. Жизнь императоров и их фаворитов // Новости, 1992.

\*\* Иконников В. С. Граф Мордвинов. — СПб.: Типография В. Безобразов и К., 1873. — С. 28.

*Добр дворянин,  
что ездит не один  
(а с приносом)*

пользуются, как отмычкой казенных сундуков, крышки которых гостеприимно раскрываются перед людьми, сумевшими в соответствующий момент дать соответствующему человеку соответствующую взятку»\*.

Фактами коррупции, казнокрадства и взяточничества перенасыщены все последующие царствования вплоть до последнего императора. Взятничество по-прежнему было негласной статьей доходов чиновников всех рангов — от рядового до сановного, взгляд на должность как на «пожалование для личного обогащения» оставался незыблемым, как многовековой обычай\*\*.

Взяточничество было привычным явлением для всех: и для чиновников, и для просителей любых сословий: дворян, купцов, мещан, крестьян. Ненормальность, уродливость подобного способа управления перестали замечать, он стал повседневным, как бы естественным, сам собой разумеющимся. Особенностью «русской взятки» было то, что ее перестали стыдиться, а если кто и возмущался, то его считали неискоренимым «идеалистом». «Брали губернаторы, председатели гражданских и уголовных палат, брали в Сенате. Все это узаконилось, вошло в обычай, и проситель никогда не приходил в присутственные места с пустыми руками»\*\*\*.

Сенатские ревизии 1910—1913 годов, которые закончились шумными судебными процессами, показали, что у чиновничества (особенно высшего) существовали «неофициальные, аферистические, уголовно наказуемые источники доходов,

---

\* Берлин П. Русское взяточничество как социально-историческое явление // Современный мир, 1910. — № 8. — С. 45—46.

\*\* Катаев И. М. Дореформенная бюрократия. По запискам, мемуарам и литературе. — СПб.: Типография «Энергия», 1914. — С. 15.

\*\*\* Там же, с. 18.

которых нет в распоряжении других общественных групп, и размеры этих доходов были отнюдь не незначительные»\*.

Также следует отметить, что в то время как на всем протяжении XVIII и XIX веков и в начале XX века правительство «одной рукой энергично и бесплодно искореняло взяточничество, оно другою рукою столь же энергично, но уже и вполне успешно насадило условия, по необходимости рождающие новое поколение взяточников»\*\*. Подлинное объяснение, как писал П. Берлин, непотопляемости российского взяточничества надо искать в том, что оно «неразрывно слилось и срослось со всем строем и укладом политической жизни». Дело в том, что, «стремясь привязать к себе чиновничество крепкими узами... правительство сквозь пальцы смотрело на обогащение с помощью взяток и обмана казны. Оно знало, что если чиновники-взяточники и обманывают, и разоряют казну, то, с другой стороны, в политическом отношении они всегда являются наиболее угодливым элементом». Хотя взяточник в моральном отношении и гнилая, но все-таки какая ни есть подпорка режиму.

«Так прочно закладывались психологические основы взяточничества и казнокрадства». При этом оба упомянутых явления — родственные друг другу сорные травы. «Если мы остановим свое внимание на главном поле российского взяточничества, — делал очень важное заключение П. Берлин, — то легко убедимся, что и люди, получавшие взятки, и люди, их дававшие, одновременно обогатели за один общий счет — казенный». Вот

\* Рубакин Н.А. К статистике русского чиновничества // Спутник Чиновника, 1912. — № 4. — С. 4.

\*\* Берлин П. Русское взяточничество как социально-историческое явление // Современный мир, 1910. — № 8. — С. 48.

От доброго  
приноса и правда  
на цепи живет

почему оно расцветало у нас махровым цветом около казенных предприятий и учреждений, нанося им колоссальные экономические потери.

Следует также отметить тот момент, что «при строгом, неукоснительном применении существующих у нас архаических законов, регулирующих хозяйственную жизнь страны, — как писал Берлин, — чиновники могли бы эту жизнь совершенно затормозить, оставаясь на почве законности». Дело доходило до абсурда. Так, в «Своде законов Российской империи» излагалось, как надо «на законном основании» сушить кирпичи, гнуть железо, молоть хлеб, разводить огородные культуры и т. п., вплоть до мелочных предписаний дворникам убирать золу из печей «прежде их топки». Таким образом, в России — «стране с отсталым политическим строем, с отсталым законодательством» — взятка сплошь и рядом выступала в «конституционной» роли. Любой русский промышленник и общественный деятель мог привести сотни примеров, показывающих, как взятка выступала толкачом экономического, научно-технического и даже шире — общественного прогресса в обход устаревшим законам. Через корыстную поддержку открывались новые фабрики и рудники, строились железные дороги, модернизировался флот (военный и гражданский). Вероятно, эту функцию нашей взятки имел в виду уже в наше время бывший мэр Москвы Г. Попов, когда смиренно признался, что взятки предпринимателям придется давать чиновникам для пользы «дела».

С темными временами царизма разобрались, а что же произошло после победы революции? Может быть, взятки были изжиты благодаря суровым законам военного времени? К сожалению, нет. В состав вновь формирующихся минис-

терств были набраны кадры из старых дореволюционных служащих с их традициями, привычками и навыками управленческой работы. Так продолжилась эта традиция.

За годы советской власти, в изменившихся социально-экономических условиях, взятка покинула административную среду и расползлась по другим социальным институтам — системам здравоохранения, образования, торговли и т. п.

Вывод однозначен: «принос», «взятка», «откат» — это устоявшаяся традиция российского государственного устройства, веками сформированный обычай делового оборота, прекрасно адаптирующийся к любым социально-экономическим условиям.

## Юридические аспекты «откатинга»

«Как дела в России?» —

«Воруют!»

*Н. М. Карамзин*

### Из истории права

Со времен Карамзина изменилось только одно: «воровство» законодательно разделили на взяточничество и коммерческий подкуп.

В уголовном праве России XIX — начала XX века было такое же неприятие взяточничества и коррупции, как и сегодня. Например, посмотрим «Уголовное уложение» 1845 года, которое действовало до 1917 года, как раз в тот период, когда в России стал развиваться капитализм. В нем была подробно

*За взятки не по  
головке гладят,  
а куда надо садят*

расписана ответственность чиновников за всякого рода коррупционные проявления. Различались несколько видов взятки, в частности мздоимство и лихоимство.

Под мздоимством понимались случаи получения чиновником вознаграждения за какие-то правомерные, законные действия. Причем различались два вида мздоимства: по предварительной договоренности и без нее. Когда чиновник совершил какое-то действие, которое удовлетворяло интересы некоего субъекта (купца, капиталиста и пр.), причем даже мог не думать о вознаграждении, но если ему подносилась мзда, то это считалось преступлением. Вот откуда пошло это слово (помните Верещагина: «Я мзду не беру! Мне за державу обидно...»). Правда, наказывалось такое преступление не очень строго — штрафом в размере двукратной стоимости мзды. И даже не обязательно влекло за собой увольнение с должности... Если же имело место мздоимство по предварительной договоренности, то наказание было более суровым. А лихоимство — это когда чиновник получал вознаграждение за незаконное действие, и оно наказывалось серьезно. Более подробно об истории взяточничества в России вы сможете прочесть в Приложении 1.

Следует отметить, что история права знает случаи, когда взятки в любом их проявлении официально не являлись правонарушением. Так, в Османской империи в XVII веке при министерстве финансов существовала «бухгалтерия взяток», чья функция заключалась в учете взяток, полученных должностными лицами, с отчислением определенной доли в казну.

## Преступление

Но вернемся в наше время. Для начала давайте определимся с понятием коммерческого подкупа (в просторечье — отката).

Данному преступлению в Уголовном кодексе РФ посвящена статья 204 («Коммерческий подкуп»). Под коммерческим подкупом понимается «незаконная передача лицу, выполняющему управленческие функции в коммерческой или иной организации, денег, ценных бумаг, иного имущества, а равно незаконное оказание ему услуг имущественного характера за совершение действий (бездействия) в интересах дающего в связи с занимаемым этим лицом служебным положением».

Юридически статья 204 УК РФ является «родственницей» статей 290 («Получение взятки») и 291 («Дача взятки»), которые направлены против правонарушений со стороны должностных лиц государственных и административных органов. А откат по своей сути и есть взятка, только в коммерческой сфере.

Разобрав диспозицию, поговорим и о санкциях. Согласно статье 204, получателю отката грозит:

- штраф 100–300 тысяч рублей;
- или штраф в размере заработной платы за период 1–2 года;
- или лишение свободы до 3 лет.

Привлекают к суду и откатодателя, только наказание в этом случае менее строгое:

- штраф до 200 тысяч рублей;
- или штраф в размере заработной платы за период до 18 месяцев;
- или лишение свободы до 2 лет.

Дело принимается к производству по заявлению организации, в которой трудится откатчик, либо с ее согласия. Для компании это удобный путь — расследование и сбор доказательств

*Не ходи в суд  
с одним носом,  
ходи с приносом!*

будут вестись силами правоохранительных органов, а не «внутрифирменного ЧК».

Еще одна статья, которую можно использовать в борьбе с откатами, — 201-я («Злоупотребление полномочиями»), которая предусматривает наказание за использование лицом, выполняющим управленческие функции в коммерческой организации, своих полномочий — «вопреки законным интересам этой организации и в целях извлечения выгод и преимуществ для себя или других лиц, если это деяние повлекло причинение существенного вреда правам и законным интересам».

Управленцу за злоупотребления может грозить:

- штраф до 200 тысяч рублей;
- или штраф в размере заработной платы за период до 18 месяцев;
- или исправительные работы на срок 1–2 года;
- или лишение свободы на срок до 3 лет.

По уголовным делам штраф взимается в пользу государства. Если же компания, кроме наказания откатчика, желает получить компенсацию в свою пользу, то она должна предпринять дополнительные шаги.

## Наказание

В рамках уголовного процесса компания может подать гражданский иск на возмещение ущерба. Ничто не мешает подать его отдельно — лучше всего после окончания уголовного судопроизводства, чтобы можно было использовать его материалы и решение суда.

Истребовать с откатчика компенсацию за незаконные действия можно по статье 15 Гражданского кодекса РФ («Возмещение



ущерба») или по статье 238 Трудового кодекса РФ («Материальная ответственность работника за ущерб, причиненный работодателю»), подразумевающей прямой действительный ущерб.

Таким образом, в российском законодательстве есть множество статей, направленных на борьбу с коммерческим подкупом. Правда, они носят скорее теоретический, чем практический характер.

Первый момент, на который стоит обратить внимание, — то, что в раскрытии факта передачи отката должна быть заинтересована хотя бы одна из сторон, которая обязана проинформировать правоохранительные органы о предложении коммерческого подкупа. На практике это происходит крайне редко — ну не заинтересованы представители коммерческих организаций в том, чтобы «подставлять» друг друга! Этим объясняется практически полная латентность (скрытость) преступлений подобного рода.

Анализ показал, что большая часть уголовных дел по фактам отката возникает, если берущий зарвался уже настолько, что на него начинает «стучать» дающий. Известны анекдотичные случаи, когда сдавали нервы у чиновников, которые изначально договаривались о получении отката у «заинтересанта», а затем, обуреваемые мыслями о том, не является ли данная ситуация проверкой, сами обращались в компетентные органы. Удивление «откатодателя» в данной ситуации сложно передать какими-либо словами. Представьте: в ходе общения с чиновником последний сам намекает на необходимость учета «личного интереса», вы этот разговор поддерживаете, а после факта передачи заветного конверта вас радушно «принимают» люди в форме, любезно

*Где суд,  
там и взятка —  
такова повадка*

демонстрирующие кинофильм «Как я дал откат», в котором вы исполняете главную роль.

Также известен ряд случаев, в которых представители коммерческих организаций «закладывали» коллег из простого желания заслужить симпатии руководства: выслужиться и показать свою неподкупность. Но это единичные факты, чаще всего после доклада сотрудника о факте предложения отката его гладят по головке и отказываются от сотрудничества с «откатной» организацией, не вовлекая в процесс правоохранительные органы.

Подавляющее число дел (из мизерного количества все же выявленных и дошедших до суда) по факту «откатинга» разваливается в суде. Дело в том, что главной практической стороной применения статьи 204 УК РФ («Коммерческий подкуп») является то, что так же, как и в случае со взяткой, состав преступления трудно доказуем. Доказать в суде наличие связи между получением денег (имущественных благ) и принятым решением в интересах дающего крайне проблематично. За исключением вышеописанных случаев, в которых одна из сторон была заинтересована в том, чтобы «сдать» другую сторону. Причем даже в этом случае, если в доказательственной базе отсутствует видеозапись факта передачи денег, в ходе которого откатополучатель проговаривает, за что он его получил, упомянутая причинно-следственная связь недоказуема. Вообще в российской судебной практике по статье 204 УК РФ «коммерческий подкуп» в основном проходят дела, связанные с воровством и вымогательством, случаи «откатинга» редки и единичны.

Трудность наказания «откатчика» связана еще с тем, что по закону возможно лишь уголовное преследование

«лиц, выполняющих управленческие функции в коммерческой или иной организации». То есть таким лицом может быть в организации лишь человек, решения которого обязательны к исполнению и который имеет специальные полномочия, закрепленные локальными нормативными актами (уставом, приказом, положением, доверенностью). Таким образом, менеджеры среднего звена, которые в основном балуются откатом, просто лоббисты. Их решения необязательны. Они лишь настоятельно рекомендуют начальству ту или иную сделку. Соответственно, уголовная ответственность на них не распространяется.

Таким образом, мы с вами пришли к выводу, что в России основным сдерживающим фактором от участия в «откатных» схемах является не буква закона и возможность уголовного преследования, а методы борьбы с откатами, применяемые непосредственно в компаниях, и различные способы «обеления» откатов, встречающиеся на практике.

В заключение дадим несколько советов «откатчикам».

## Общие советы

1. Передавайте или берите откат в месте, неожиданном для другой стороны. Самыми удобными местами для установки видео- и аудиозаписывающей аппаратуры являются машина вашего оппонента, ваш кабинет, заранее назначенное место (кафе, сауна и т. д.).
2. Помните о возможности наличия портативной видео- и аудиозаписывающей аппаратуры непосредственно на теле оппонента или в его вещах. Портативные камеры часто размещают в сумках, кейсах и барсетках, приносимых оппонентом.

*Взятку дал —  
в тюрьму не попал*

3. Ни в коем случае при передаче денег не обсуждайте, за что вы их получаете. Если вас старательно выводят на данный разговор, стремясь проговорить условия, — уходите! Это засада!
4. Вообще уходите от налички! Зачем человечество придумало web-money и Western Union? В том числе и для того, чтобы вы меньше нервничали! Будьте только осторожны при обсуждении условий (см. вышеприведенные пункты).

### Получателям отката

1. Первую сделку проведите без «бонусов», оговорив, что к обсуждению «личной мотивации» вернетесь после прохождения первого цикла сотрудничества. Данный подход очень хорош тем, что, с одной стороны, отсекает все случаи провокации, направленные против закупщика. Никто не будет имитировать поставку только для того, чтобы проверить своего сотрудника. Последний же, в случае если «казачок окажется засланным», легко отметет от себя все подозрения, сославшись на то, что просто не хотел обижать поставщика, что данный ответ — форма вежливого отказа. С другой стороны, прохождение первого цикла сотрудничества демонстрирует все огрехи и возможные перспективы дальнейшего сотрудничества — стоит ли «головная боль», приносимая сотрудничеством с этим поставщиком, получаемых от него денег? По новому товару первый цикл сотрудничества показывает спрос на него и возможные объемы продаж, что позволяет выбрать оптимальную «формулу» отката или вообще отказаться от него в случае, если дело не стоит выведенного яйца — объем продаж недостаточен для получения сколько-нибудь значимых сумм бонуса.
2. Не прикасайтесь к купюрам и самому их вместилищу (конверту, папке и т. д.)! Помните, что купюры (а иногда

и конверт) помечают специальной невидимой при обычном освещении краской. Если вы все же прикоснетесь к купюрам, то на последующих кадрах оперативной съемки ваши руки будут убедительно светиться в ультрафиолете, наглядно подтверждая факт «нечистой лапы».

3. При получении отката помните, что принесенные вам купюры могут быть помечены словами «откат» или «взятка», светящимися в ультрафиолете, а также что номера купюр могут быть переписаны в имеющемся под рукой у пришедших к вам работников органов протоколе. В этом случае уверения, что это «возврат долга», не подойдут (см. следующий пункт).
4. Если вы не притронулись к принесенным деньгам, а работники органов появились в месте ведения переговоров — настаивайте на том, что «не знаю, что это: товарищ забыл!».

### «Откатодателям»

Если вас «вяжут» при передаче отката, упорно гните свою линию: данные деньги — это возврат долга.

## «Обеление» откатов в сфере закупок и продаж

Шеф не берет взятки, шеф принимает... знаки благодарности!

### «Обеление» откатов в сфере закупок

«Если поставщики предлагают и дают откаты категоричным менеджерам за вход в сеть, ввод новых позиций в ассортиментную матрицу, размещение большего количества

продукции на полке, то нам просто необходимо перенаправить этот денежный поток себе в кассу», — решили топ-менеджеры сетевой розницы с оглядкой на западные розничные сети. В результате возникла система бонусов за вход и сотрудничество с сетью, которая, кроме минимизации рисков ритейлера при работе с поставщиком, позволила также направить откатные деньги поставщиков на увеличение собственной прибыли.

На самом деле данная практика повсеместно используется западными сетевыми операторами. Например, рассказывают о том, что Danone заплатила одной крупной французской розничной сети 5 млн евро за включение в ее ассортимент нового йогурта\*, то есть это официальная система оплаты услуг розничной сети за работу с товаром поставщика. Если посмотреть с точки зрения взаимодействия двух компаний, то для поставщика это создание отлаженного механизма управления своим товаром в розничной сети. Во-первых, размещение товара в том месте торгового зала, где это необходимо. Во-вторых, в том ассортименте и количестве, которое является оптимальным. Сеть при этом снижает свои риски возможных потерь от недобросовестных поставщиков, упорядочивает работу мерчендайзеров в торговом зале и т. п.

Особенностью российского подхода к системе бонусных платежей является то, что некоторые ритейлеры собирают эти деньги не официально, то есть без договора на предоставление дополнительного сервиса в сети. Чаще всего подобные платежи проходят либо по договорам, по которым сеть проводит маркетинговые исследования для поставщика (например, о том, как продаются его и сопутствующие товары), либо просто нигде не приходуемой «наличкой».

---

\* Бизнес-журнал, 2005. — № 8.

Поскольку за эти деньги компания-поставщик не получает никаких дополнительных услуг, бонусы превращаются в обычное требование наличных денег. Ведь отсутствует официальный договор на предоставление услуг, и поставщик просто не имеет юридической возможности потребовать обещанный ему сервис и контролировать его качество. Категорийные менеджеры, которых руководство лишило откатов, очень быстро осваиваются в этой «мутной» ситуации и начинают включать в перечень дополнительных услуг и свой личный интерес.

Поставщики, понимая ситуацию, а также то, что большинство бонусов имеют ценовой диапазон (например, бонус за вход — от 1000 до 2000 у. е.), привычно за откат договариваются с закупщиками о том, чтобы вдвое снизить сумму того или иного «взноса».

Для того чтобы лучше понимать, о каких суммах здесь идет речь, приведем перечень бонусов и их размеры в розничных сетях (табл. 1).

Таблица 1  
Виды оплаты услуг розничной сети (виды бонусов) за работу с товаром поставщика\*

Виды бонусов	Примерное описание и цена
Бонус за вход	Разовый бонус за ввод одной позиции в один магазин сети от 30 до 2000 у. е.
Бонус за присутствие	Ежегодный бонус, пролонгация уже введенных позиций на следующий год. От 30 до 1500 у. е. за каждую позицию на один магазин сети

Продолжение ↪

\* Бодряков Р. Откаты в практике снабжения // Логистик & Система, 2005. — № 5.

Таблица 1 (продолжение)

Виды бонусов	Примерное описание и цена
Бонус за аренду прикассовой зоны	Выкладка товара в прикассовой зоне — от 50 до 2500 у. е. за каждую позицию на каждой кассе
Бонус за аренду паллето-места или дополнительного места на полке	От 50 до 5000 у. е. за одно место в одном магазине. Паллето-место предоставляется в аренду на срок от двух недель до трех месяцев. Место под дополнительную выкладку на полке можно выкупить на целый год
Бонус за открытие нового магазина	Разовый бонус, собираемый с поставщиков при открытии сетью новых магазинов, от 30 до 6000 у. е. на один новый магазин сети за каждую позицию
Логистический бонус	Бонус на обработку товара через распределительный центр сети — 2–6 % от суммы продаж товара
Бонус за оборудование	Установка фирменного оборудования поставщика в торговом зале — от 100 до 3000 у. е. на каждый магазин
Бонус за мерчендайзинг	Оплата поставщиков услуг по мерчендайзингу — от 30 у. е. до 7 % от объема продаж товара за месяц
Бонус за проведение промоакций в торговом зале	От 10 до 1000 у. е. за 1 час промоакции на 1 магазин

Некоторые ритейлеры пошли еще дальше и разрешили своим закупщикам официально получать комиссионные от поставщиков. В качестве подтверждения подобной практики приведем данные опроса руководителей 120 торговых компаний. На вопрос «Имеют ли ваши закупщики возможность официально получать премии от поставщиков?» 7 % ответили утвердительно\*.

\* Бодряков Р. Откаты в практике снабжения // Логистик & Система, 2005. — № 5.



То есть откат передается закупщику совершенно легально под видом комиссионного вознаграждения по агентскому договору. В этом случае некоторые магазины ставят поставщику условие: тому сотруднику отдела закупки, который будет с вами работать, вы будете «уплачивать» определенный процент (который варьируется от 1 до 3 %) от каждой поставки. Для поставщика так даже проще: не нужно тайно передавать деньги, можно провести платеж по бухгалтерии. Руководство же закупщика контролирует размер отката, не позволяет ему «зарываться» и закладывать свой интерес сверх цены поставщика. Правда, возникает вопрос, кто в этой ситуации управляет закупщиком: его руководство или поставщик. Поскольку на требование предоставить дополнительную скидку продавец скажет: «Зачем тебе скидка? Ведь от закупки со скидкой в итоге и ты меньше получишь».

### «Обеление» откатов в сфере продаж

Чаще всего «обеление» откатов в сфере продаж происходит под видом проведения маркетинговой акции, в ходе которой закупщик, выполнивший требования поставщика (определенный объем закупки, закупка всей ассортиментной линейки и т. д.), получает личный бонус. Бонус может выдаваться деньгами, но чаще всего — самим товаром (так называемым свободным продуктом) или подарками. Эта деятельность поставщика носит название *trade-marketing* (торговый маркетинг). Цель ее — стимулировать участников каналов сбыта продвигать продукцию того или иного производителя.

В качестве примера рассмотрим, за что и как «легально» стимулируют товароведов в торговых точках

*И умный берет,  
когда глупый дает*

FMCG-компании (компании, торгующие товарами народного потребления).

**Ввод новых позиций в ассортимент торговой точки.** В качестве бонуса за оформление заказа выступает либо сам товар (свободный продукт), либо подарки для лиц, принимающих решение. Например, «при заказе не менее одного ящика шампанского и выставлении продукции на полку товаровед получает сертификат на сумму 1500 рублей от магазина бытовой техники»\*.

**Увеличение товарного запаса.** Чаще всего это акции, по условиям которых бонус выдается при единовременном заказе определенного количества продукта. Например, «при единовременном заказе кофе на сумму 3000 рублей товаровед получает в подарок пачку кофе. Подарок выдается на каждые 3000 рублей, количество подарков не ограничивается».

**Расширение выкладки на полке.** Для того чтобы поддерживать требуемую выкладку и избежать «перестановки», специалисты по трейд-маркетингу рекомендуют дарить подарки только по завершении акции. Например, «при выставлении в период с 25 ноября по 25 декабря на полке пяти бутылок шампанского товаровед получает новогодний набор — две бутылки шампанского и коробку конфет. Подарок выдается перед новогодними праздниками».

**Соблюдение стандартов мерчендайзинга.** «При согласии клиента соблюдать требования стандартов выкладки с клиентом подписывается соглашение сроком на полгода. Каждые две недели мерчендайзер проверяет соблюдение условий соглашения и выставляет баллы за каждый пункт

---

\* Каминская Е. Сглаживаем сезонные спады продаж инструментами трейд-маркетинга // Sales business / Продажи, 2006. — № 1. — С. 54–56.

(от 0 до 5). Все баллы заносятся в специальный буклет, в котором товаровед ставит свою подпись. По итогам акции клиент может выбрать себе подарок исходя из количества набранных баллов. Магазин, набравший наибольшее количество баллов, получает главный приз».

С «обелением» откатов ритейлерами и их поставщиками мы разобрались. А как обстоят дела в других сферах бизнеса? Какие там придумываются «легальные» способы стимуляции лиц, принимающих решения?

Приведем пример из практики IT-индустрии. Так, компания Microsoft в 2006 году предлагала системным администраторам откаты в виде «поощрительной программы для сотрудников, которые прилагают усилия к лицензированию используемых в их компании продуктов Microsoft»\*.

Как же проводилась эта «маркетинговая акция по продвижению лицензионных продуктов Microsoft»? Сначала системные администраторы ряда потенциально интересных для Microsoft компаний получили неожиданное предложение. В письме, адресованном лично сисадмину, его приглашали принять участие в упомянутой «поощрительной программе». У дозвонившихся по указанному в письме телефону сотрудник колл-центра узнавал об источнике информации о программе. Как выяснилось, Microsoft сам выбирал компанию для участия в программе и посылал письмо одному из ее IT-специалистов, в котором и содержался специальный код для входа на заветный сайт [www.ms-bonus.ru](http://www.ms-bonus.ru).

В письме и на специальном закрытом сайте приводилась и подробная схема

**Возьми на калачи,  
да только дело не  
волочи**

\* По материалам газет «Ведомости» — № 89 от 19 мая 2006 года — и «Бизнес» от 2 декабря 2005 года.

премирования. «Денежный объем, эквивалентный сумме закупленных лицензий, переводится в условные единицы по курсу 1:20 и округляется в большую сторону до величины, кратной 50 условным единицам». Иными словами, если компания купит лицензионное ПО на 2500 долларов, то способствовавший этому сотрудник организации получит 150 у. е. Правда, единовременно он может получить не больше тысячи условных единиц. И речь, конечно, идет не о наличных: сисадмину будет выдана пластиковая карта сети «Мир» на сумму, эквивалентную полученному бонусу. Примечательно также, что руководители большинства компаний так и не узнали, что Microsoft выдает личные бонусы их сотрудникам.

Ничего удивительного в этой ситуации, конечно же, нет. Просто Microsoft лишний раз доказала, что «деньги не пахнут», выбрав тот маркетинговый инструмент (откат), который адекватен рынку, и «обелила» его. Аналогичных примеров — сотни, если не тысячи. Подробнее о распространенности откатов на рынке читайте в следующем разделе.

## Распространенность откатов на рынке

Чтобы уберечь от коррупции государственный сектор, пришлось упразднить частный; чтобы уберечь от коррупции учреждения, пришлось бы упразднить людей.

*Стефан Гарчиньский*

В начале разговора о том, насколько распространены откаты на различных рынках, мы приведем результаты опроса руководителей 120 торговых компаний России. На вопрос: «Платите

ли вы закупщику клиента бонус наличными?» — 78 % опрошенных руководителей ответили утвердительно. Причины, по которым преобладающее большинство торговых компаний платит откаты своим покупателям, указаны в табл. 2.

Таблица 2

Данные опроса руководителей 120 торговых компаний России\*

Вопрос	Вариант ответа	Соотношение ответов, %
По каким причинам ваша компания дает откаты своим покупателям?	Так принято в нашем бизнесе	Да — 90 %, нет — 10 %
	Это позволяет более чем вдвое расширить клиентскую базу	Да — 61 %, нет — 39 %
	Это позволяет увеличить среднюю наценку компании	Да — 17 %, нет — 83 %

Причем, как видно из данных, 90 % руководителей платят откаты в связи со сложившимися правилами работы на рынке. При этом больше половины опрошенных считают, что откаты позволяют удвоить клиентскую базу, и только каждый пятый говорит, что при помощи откатов увеличивает наценку. То есть получается, что для кого-то откат — обычай делового оборота, без которого обходится редкая сделка. Соответственно, работать без него практически невозможно: вы или работаете «как все», или уходите с данного рынка. Ну, а для кого-то откат — это стратегия развития и конкурентное преимущество на рынке: «Не подмажешь — не поедешь».

**Откат — это «черепашка», на которой стоят все «слоны» бизнеса!**

\* Бодряков Р. Откаты в практике снабжения // Логистик & Система, 2005 — № 5.

В зависимости от того, в каких целях используется откат и насколько широко он распространен, получается следующая типология степеней поражения рынка.

## Степени поражения рынка\*

**«Нулевой откат».** Встречается на отдельных рынках в странах глубоко укоренившегося капитализма, где проделана большая работа по противооткату. Над менеджерами и чиновниками всех уровней довлеют различные законы и морально-этические кодексы, которые побуждают их отказываться от хлебосольства контрагентов, выходящего за границы стаканчика колы или чашки капучино, и стремглав бежать докладывать начальству всякий раз, когда они получают подарок дороже 25 долларов. Предложения более весомых «бонусов» вообще способны вызвать у «белого воротничка» нервное расстройство или неадекватное поведение вроде подачи заявления в полицию.

**«Откат I степени»,** легкий. Менеджеры охотно принимают ценные подарки и другие знаки внимания со стороны откатодателей, если те соблюдают определенный этикет. Обе стороны делают вид, что откат дается не за что-то, а просто за хорошее отношение, стало быть, подкупом не является. Чаще всего легкий откат действительно жестко не обязывает откатчика совершать какие-то действия в пользу откатодателя. Сами «благотворители» расценивают свои подношения как плату за лояльность своему «агенту влияния».

**«Откат II степени»,** средний. Менеджеры ударно трудятся по принципу «компания — скидки, сотрудникам — откаты», пытаясь худо-бедно соблюсти баланс между корпоративным

\* Денисов Д. Территория отката // Бизнес-журнал, 2005. — № 8.

интересом и личной выгодой. При невозможности получить откат менеджеры явно скучают. Откат представляет собой недополученную компанией скидку (ее кладет себе в карман откатчик). Руководители и владельцы бизнеса могут быть в курсе дел: считая откат неизбежным злом, они лишь следят, чтобы наемные менеджеры не «зарывались». Косвенные признаки: смутная и не афишируемая политика компаний-продавцов в отношении корпоративных скидок, которая практикуется на рынке; неадекватно низкая оплата труда менеджеров, предполагающая «самостимуляцию». Размер отката варьируется в пределах 5–10 % от объема сделки.

**«Откат III степени», тяжелый.** Вместо рынка продукта/услуги существует рынок отката: управленцы заключают контракт с тем, кто больше откатит. Ни интересы компании, ни сам предмет сделки большой роли не играют. В этом случае откат чаще всего — не просто недополученная компанией скидка, это еще и изрядная накрутка к цене товара. Сам откат становится главным способом продвижения продукции, все остальные маркетинговые инструменты имеют второстепенное значение. Для удобства получения мзды менеджерами создаются «карманные» компании, для обналичивания отката широко используются фирмы-однодневки. Особенно распространен на рынках, где оценка полезности самого продукта (услуги) носит субъективный характер или является прерогативой «высоко-лобых» специалистов: например, IT-рынок, маркетинговые исследования, услуги PR. Размер отката может достигать 50–70 % от объема (хотя это тоже не предел).

*У нас нет высоких цен — у нас есть большие откаты! Из них, собственно, и складывается цена...*

В доказательство распространенности откатов на различных рынках и в отраслях можно привести следующие примеры.

**Откаты на IT-рынке.** Откаты очень распространены в области «системной интеграции». В некоторых случаях они являются одним из основных способов продвижения компаний в этом сегменте, так как конкуренция здесь очень плотная и услуги, предоставляемые клиентам, практически одинаковы и равнозначны, а следовательно, без «вербовки» человека в интересующей компании-клиенте продвигаться, расти и зарабатывать компаниям-интеграторам почти невозможно. Откат составляет в среднем 10 % по «железу» и 25 % по «софту».

**Откаты на рынке фармакологии.** Крупные зарубежные поставщики некоторое время назад отошли от откатов налом. Все подобные вопросы негласно переданы «в ведение» российских дистрибьюторов. Иными словами, поставщиков не волнует, каким образом их российские партнеры добиваются хороших продаж. В ряде случаев зарубежные поставщики идут на легальные формы отката, работая с так называемыми российскими лидерами мнений (англ. *opinion leaders*), которые влияют на закупки: приглашают их выступить с лекциями за баснословный гонорар или выделяют грант на исследования их «карманным» фирмам. Решение о таком откате обычно принимается головной конторой за рубежом.

**Откаты на полиграфическом рынке.** Зона отката чуть-чуть сузилась. На мелких заказах маржа стала невелика, и откат экономически нецелесообразен. Многие компании, размещающие в типографиях очень крупные заказы, наладили строгий контроль над своими сотрудниками с помощью службы безопасности — вплоть до прослушки рабочих теле-



фонов. Зато на рынке средних заказов по-прежнему настоящее раздолье.

**Откаты в сфере логистики.** В качестве примера откатов в сфере логистики приведем объявление на сайте компании-грузоперевозчика: «Предлагаем вам сотрудничество в области доставки грузов. Если клиент просит вас организовать доставку груза, то вы можете обратиться к нам, и мы сообщим вам стоимость перевозки (наши цены не превышают среднестатистические). Ваш интерес и форму его получения мы готовы обсуждать индивидуально. Мы давно работаем на рынке перевозок, дорожим своим имиджем и будем для вас надежным партнером, так как руководствуемся популярным в бизнесе правилом “Живи сам и давай жить другим”».

**Откаты в нефтяной отрасли.** Допустим, некоей государственной нефтяной компании надо покрасить кусок трубы. Ее топ-менеджер объявляет конкурс и нанимает два института, которые должны провести оценку, например, двух компаний-претендентов. В первом институте претенденту № 1 ставят 10 баллов, претенденту № 2 — 0 баллов. Во втором институте результат обратный: претенденту № 1 дают 0 баллов, № 2 — 10. Поскольку формально соревнование закончилось ничьей, топ-менеджер компании сам определяет победителя — скажем, претендента № 2. Тот в знак благодарности дает откат — минимум 15 % (порой доходит до 70 %) от стоимости подряда. Откат проходит через цепочку посредников и оседает в так называемой точке оставления прибыли — фирме, приближенной к топ-менеджеру.

# ГЛАВА 2

## Как предложить откат

### Переговоры об откате

Чем отличаются переговоры с предложением отката от обычных переговоров? С первого поверхностного взгляда все кажется абсолютно идентичным: представители двух организаций обсуждают стандартные вопросы сотрудничества, к которым добавляется еще и вопрос о «бонусировании» одной из них. В действительности все сложнее. Дело в том, что появление «личного интереса» кардинально меняет всю картину взаимодействия. Рассмотрим этот вопрос подробнее.

Обычные переговоры о поставке товаров и заказе услуг между клиентом и поставщиком на конкурентном рынке выглядят следующим образом (рис. 2).

Организация-клиент, у которой существует потребность в определенных товарах или услугах (Т/У) и есть деньги (\$) для их закупки, ведет переговоры с несколькими поставщиками, работающими на рынке. В ходе переговоров поставщики предлагают свои коммерческие предложения (КП по Т/У), содержащие условия поставки данной продукции. Лицо, принимающее решение (ЛПР) о закупках, выбирает самое выгодное коммерческое предложение одного

из поставщиков и организует подписание с ним договора. Таким образом, в данных переговорах ЛПР, являясь представителем своей организации, отстаивает интересы своей компании и действует в соответствии с установленными правилами, принятыми на его предприятии. Личное влияние, или человеческий фактор, в ситуации подобного взаимодействия в идеале сводится к минимуму.

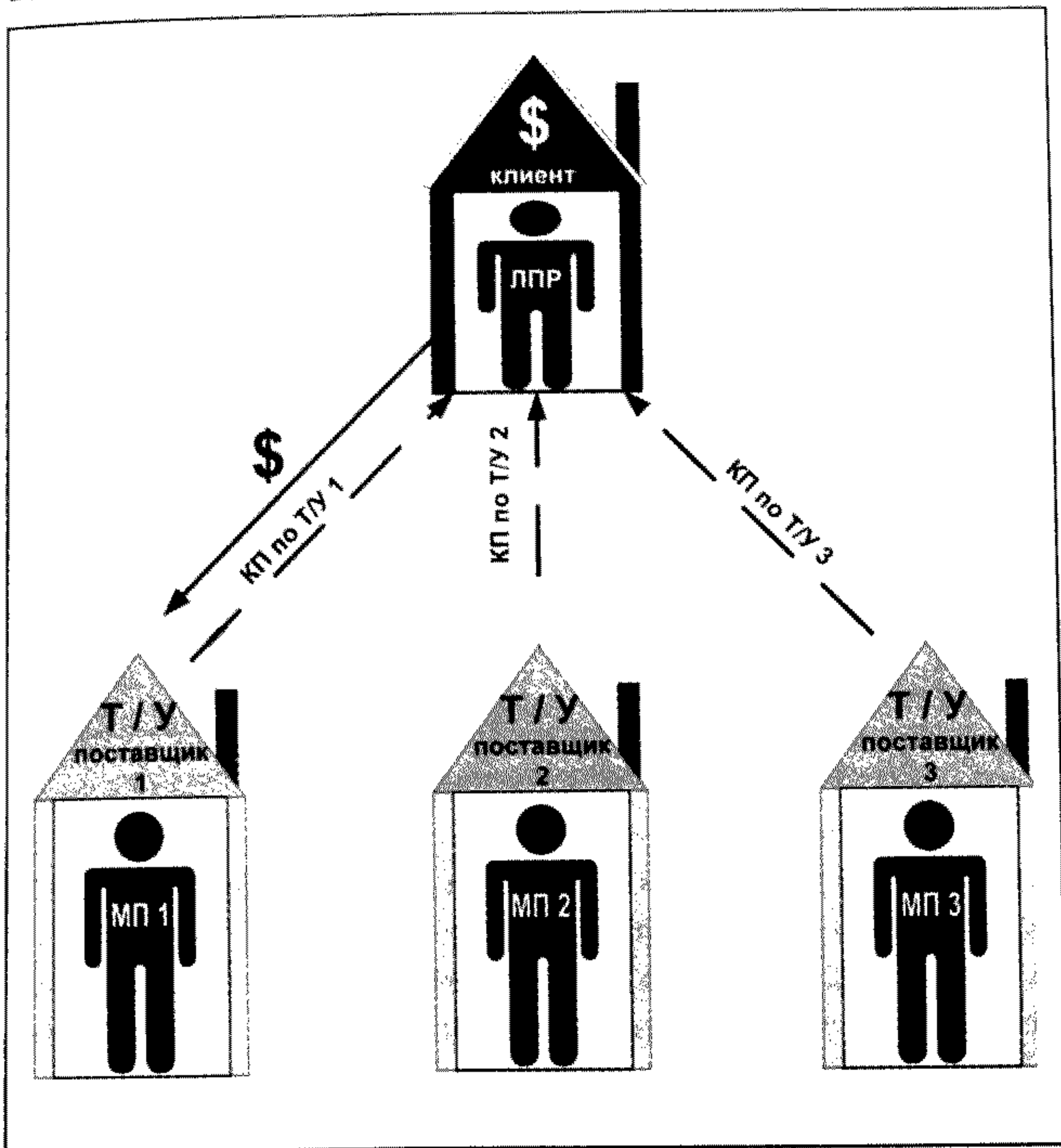


Рис. 2. Схема переговоров о поставке на конкурентном рынке

Что же происходит в ситуации ведения переговоров с обсуждением вопроса об откате? Факт появления «дополнительного стимулирования» добавляет еще один уровень переговоров — «предложение отката», который направлен на удовлетворение личных интересов ЛПР в обмен на подписание договора (рис. 3).

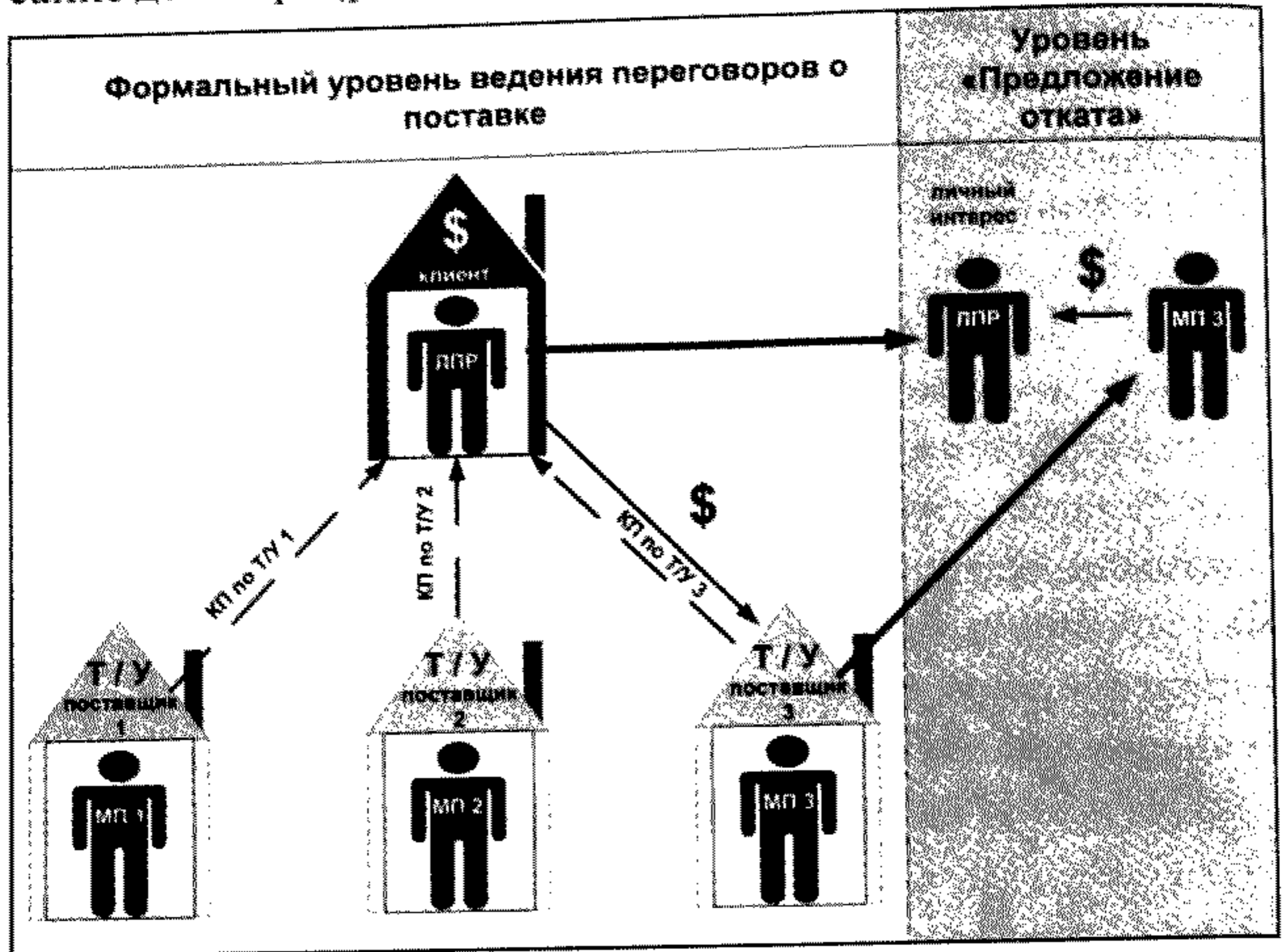


Рис. 3. Схема переговоров с обсуждением вопроса об откате

Откат является фактором, способным перевесить чашу весов в пользу не самого выгодного для организации предложения. Поэтому в таких переговорах нужно искать баланс между интересами организации-клиента, ЛПР и поставщика.

Наличие дополнительного уровня ведения переговоров накладывает отпечаток на весь процесс, добавляя «второй план», ставя специфические цели перед переговорщиком.

Рассмотрим подробнее вопрос о целях, стоящих перед переговорщиком при ведении активных продаж.

В таблице 3 представлены стадии ведения переговоров и цели, стоящие перед менеджером по продажам. Под «Формальным уровнем» понимается ведение «белых» переговоров о продаже — без «дополнительного стимулирования» ЛПР. Уровень «Предложение отката» является своего рода надстройкой. Он применяется в тех ситуациях, когда при помощи формальных, «белых» технологий продаж мы не сможем достичь стоящей перед нами цели.

Таблица 3  
Стадии процесса активных продаж

Название стадии	Цели	
	формальный уровень	предложение отката
Сбор и анализ информации о потенциальном клиенте	Внесение базовой информации о потенциальном клиенте в клиентскую базу данных	Прогноз необходимости использования откатов при работе с данным клиентом
Телефонный контакт	Сбор информации о потребностях клиента. Определение приоритетности клиента (квалификация клиента). Назначение личной встречи (определение следующего шага в работе с клиентом)	Определение необходимости использования откатов исходя из приоритетности клиента. Создание заинтересованности в дальнейшем ведении переговоров двусмысленными намеками
Личная встреча	Достижение договоренности об условиях сотрудничества	Получение ответов на вопросы: берет — не берет? будет обсуждать возможность отката — не будет? Достижение договоренности о том, за что выплачивается откат, размере и схеме отката

Таблица 3 (продолжение)

Название стадии	Цели	
	формальный уровень	предложение отката
Реализация договоренностей	Выполнение обязательств и «закрытие» сделки. Определение следующего шага сотрудничества	Выполнение обязательств по откату. Получение обратной связи

Подробно останавливаться на целях, стоящих на формальном уровне, мы не будем — данный вопрос широко освещен в книгах по продажам. В последующих разделах мы разберем пути и методы достижения целей, перечисленных в табл. 3.

## Сбор и анализ информации об организации-клиенте

Мысль о том, что в любом деле важна подготовка и что именно она на 90 % определяет успех любого дела, бесспорна. А когда «дело» еще и уголовно наказуемо, то переоценить важность подготовки просто невозможно. Важнейшим аспектом подготовки к ведению переговоров о продаже является сбор информации об организации, с которой предстоит контактировать: кто является ЛПР, каковы схема закупки и объемы потребления вашей продукции, у кого из конкурентов производятся закупки. Ключевыми моментами, которые необходимо выяснить до начала переговоров об откате, являются экономическая целесообразность «откатывать» данному клиенту и прогноз необходимости использования откатов в работе с этим клиентом. Эти ключевые моменты мы и рассмотрим подробнее.

### Экономическая целесообразность отката клиенту

Об определении ценности клиента для компании написано много. Одним из методов, который позволяет опреде-

лить экономическую целесообразность сотрудничества, является так называемый ABC-анализ клиентской базы. Суть его состоит в том, что если проанализировать клиентскую базу любой компании, то мы обнаружим закономерность, которая схематически изображена на рис. 4. 20% клиентов дают приблизительно 60% объема продаж, это группа А — приоритетные клиенты; 30% клиентов в среднем приносят 30% объема продаж — это группа В, и самая большая группа — С (50% в клиентской базе) — приносит только 10%.

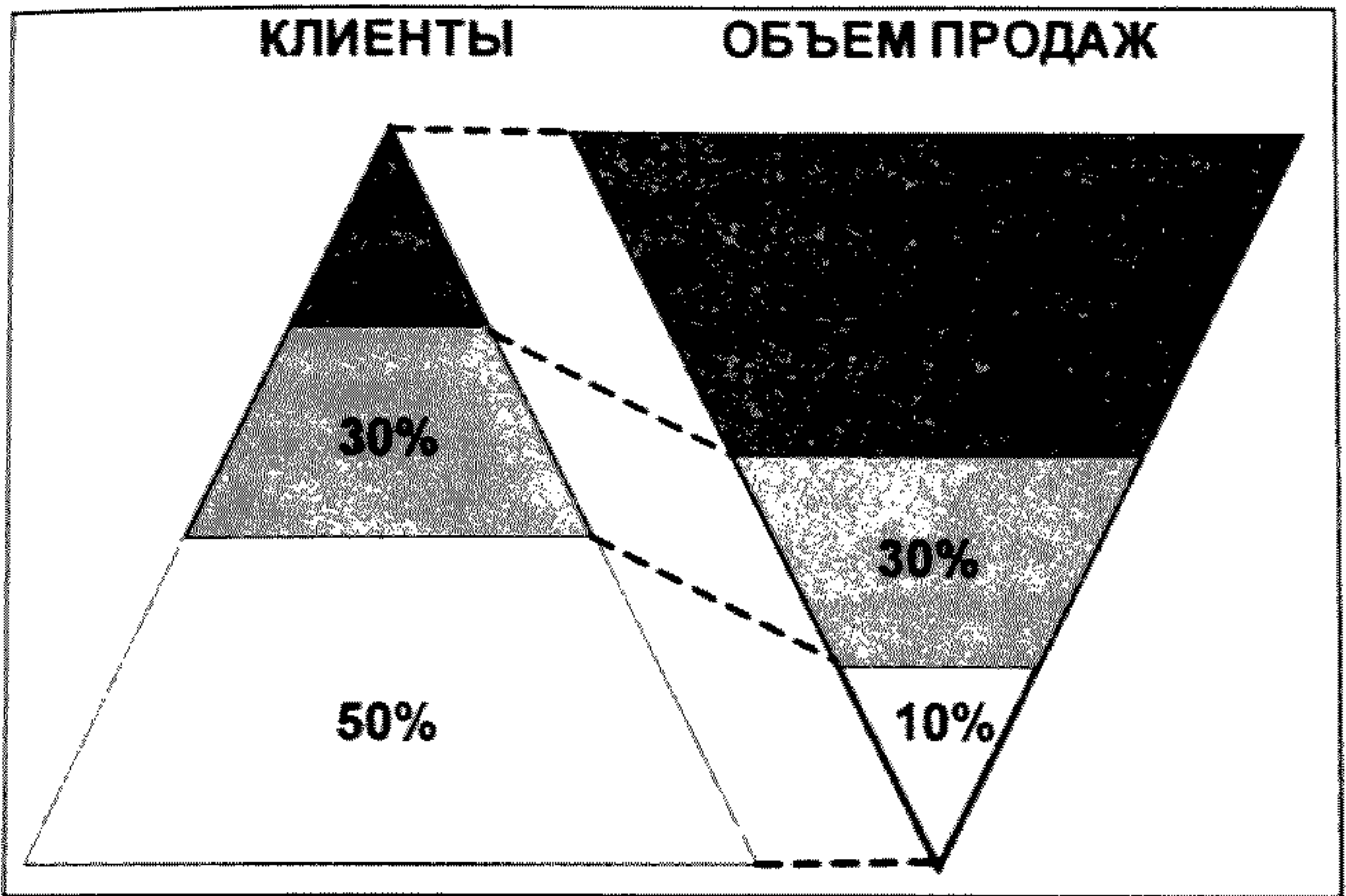


Рис. 4. Соотношение доли клиентов в клиентской базе компании с закупаемым объемом продукции

Практика показывает, что руководители отделов продаж чаще всего проводят ABC-анализ существующей клиентской базы компании по фактически произведенным отгрузкам продукции.

*Казна на поживу дана*

В результате часть «жирных» клиентов входит в группу С, несмотря на то что в действительности потребляют большие объемы продукции. Просто для этих клиентов наша организация является дополнительным поставщиком, у которого закупки производятся по остаточному принципу (закупается то, чего нет у основного поставщика). Таким образом, этих клиентов все (включая руководителя отдела продаж) считают мелочевкой, никто не старается развивать (ну зачем возиться с мелочью), и в результате организация теряет часть выручки.

Поэтому наша рекомендация при оценке приоритетности клиента — собирать информацию о потенциале организации (сколько реально потребляется нашей продукции, объемы и периодичность закупок) и, исходя из полученных данных, относить клиента к той или иной группе (категории).

Стоит ли предлагать откат клиентам всех групп? Практика показала, что нет. Результатом опыта стала табл. 4.

Таблица 4

**Категория клиента и использование откатов**

Категория	Использование откатов
А	Предлагать откат, если «формальными» способами не удастся «завоевать» клиента и нет других сдерживающих условий
В	Откат используется в случае, если клиент сам поднял данный вопрос
С	Откат не используется

В принципе комментарии здесь излишни. И так ясно, что необходимо любой ценой завоевать приоритетных клиентов, максимально «удовлетворить» клиентов группы В, а с «мелочевкой» особенно возиться не стоит. Важнейшей причиной, по которой не стоит предлагать откаты клиентам группы С, является моментально страдающая репутация компании:



все на рынке знают, что данная организация — «откатчик», а продукция, которую она продвигает, неконкурентоспособна и продается только за откаты. В результате клиенты групп А и В отказываются работать с ней, опасаясь некачественной или неликвидной продукции, а также ненужных кривотолков и подозрений.

### Прогноз необходимости использования отката в работе с организацией-клиентом

Прогнозируя необходимость использования отката в ходе ведения переговоров, необходимо учитывать следующие факторы:

- 1) уровень коррумпированности организации-клиента. Если в организации берут на всех уровнях, то слух об этом обязательно «ходит» по рынку. Поэтому подобную информацию можно «снять» у знакомых из других организаций, работающих в данной отрасли;
- 2) сотрудничество с конкурентом, который использует откаты для продвижения своей продукции. Хотя сам факт сотрудничества с конкурентом-«откатодателем» не означает, что все решается только при помощи отката;
- 3) статус и должность лица, принимающего решения (ЛПР). Понятно, что собственнику откаты не нужны. Правда, есть примеры, когда собственники под видом закупщиков максимально прогибали поставщиков, а потом еще требовали «откат», тем самым еще снижая закупочную цену. Как показывает практика, топ-менеджеры частных компаний (генеральные директора, коммерческие директора и др.) зачастую не ориентированы на улучшение своего благосостояния за счет откатов со стороны поставщика. В основном откатами «балуются» руководители среднего звена и исполнители (специалисты).

Для того чтобы прогнозировать необходимость «личного стимулирования» ЛПР, необходимо собрать о нем определенную информацию, которая обычно заносится в профиль ЛПР. Благодаря этой информации также удастся найти точки соприкосновения, снизить уровень недоверия и установить неформальные отношения. Мы адаптировали профиль лица, принимающего решения, созданный Харви Маккеем, для практического применения (Приложение 2).

Само собой, подобный объем информации стоит собирать только при работе с ключевыми клиентами (клиентами категории А) — овчинка должна стоить выделки. В большинстве случаев хватает «урезанного» варианта данного профиля.

Зачастую вся либо часть нужной информации находится в несистематизированном виде в голове менеджера по продажам. Однако только ее целенаправленное внесение в заранее разработанные карточки дает возможность для анализа и выявления «болевых» точек, на которые стоит акцентировать свое внимание в процессе дальнейшего взаимодействия с ЛПР. Информация об ЛПР должна быть составной частью карточки клиента, хранящейся в базе данных.

Для того чтобы начать сотрудничество с ключевым клиентом (клиентом категории А), приходится контактировать и «выстраивать» отношения с разными сотрудниками на различных уровнях организации. Обычно это лицо, принимающее решение, специалисты снабжения, бухгалтерия, юристы, пользователи и т. д. В теории продаж всех этих сотрудников называют «закупочным центром», иногда «клиентским бутербродом». Для того чтобы продажа состоялась, необходимо «пройти» все слои этого «бутерброда», получив одобрение

и поддержку многих его участников (рис. 5). Возможно это лишь в том случае, если удалось разобраться в сложных взаимосвязях внутри организации, выяснить роли сотрудников в схеме закупки.



Рис. 5. «Клиентский бутерброд»

Первое, что для этого нужно сделать, — это составить список всех сотрудников с указанием должностей, которые имеют отношение к вашей продукции, и определить их роли в схеме закупки. Можно выделить пять основных ролей.

1. **Лицо, принимающее решение (ЛПР).** Находится на самом верху «клиентского бутерброда» и может принимать решение о начале сотрудничества — тогда обозначим его (ЛПР СОТР), а может — о сроках выплаты денег за

отгруженную продукцию (ЛПР \$). В ряде организаций непросто бывает выявить ЛПР, установить с ним контакт, собрать информацию о том, как он будет принимать решение о закупке и каковы его интересы в этом вопросе. И, как мы уже говорили выше, не всегда положительное решение ЛПР (даже если он не собственник) получается при помощи отката.

2. **Центр влияния (ЦВ)** может быть положительным (ЦВ+) и отрицательным (ЦВ-). Центр влияния либо находится в цепочке закупки (например, начальник службы снабжения, согласующий нового поставщика у коммерческого директора), либо вне нее (например, начальник цеха, который неудовлетворительно отзывается о качестве полученных материалов). Лицо становится центром влияния, когда наше предложение затрагивает его интересы. Если он видит персональную выгоду в нашем предложении и доверяет нам, он станет положительным ЦВ и будет нам помогать. Если увидит ущерб, он становится отрицательным ЦВ и будет блокировать любые наши попытки выйти на ЛПР и лоббировать свои интересы в организации. Как правило, центрами влияния являются руководители среднего звена (или специалисты по закупкам), которые в ряде случаев выдают себя за ЛПР, договариваются со всеми поставщиками об откатах и при любом раскладе не остаются без наваров.

3. **Информатор (И).** Информатор держит нас в курсе дела о ролях внутри организации, порядке принятия решений, изменениях ситуации и т. п. Чаще всего хорошими информаторами являются секретари, так как они «сидят» на потоках внутренней информации. Для того чтобы сделать секретаря своим информатором, необходимо завязать и поддерживать с ним неформальные отношения.

4. **Союзник (С).** Союзник — это сотрудник, который готов помочь нам, но не имеет влияния на ЛПР. Тогда как можно задействовать союзника? В том случае, если их много в организации, они могут оказать коллективное влияние на ЦВ или ЛПР. Чаще всего это наши знакомые либо те сотрудники, с которыми удалось завязать неформальные отношения.

5. **Тень (Т).** Тень — это сотрудник, который присутствует в нашем списке ключевых лиц, но мы пока не можем ему назначить роль в силу недостатка информации. Что делать с ним? Как он может повлиять на процесс работы? Это можно узнать у информатора.

Затем для того, чтобы лучше понять систему взаимосвязей внутри закупочного центра, необходимо нарисовать карту организации, нанеся должности сотрудников, роли и взаимосвязи в виде стрелочек (рис. 6).

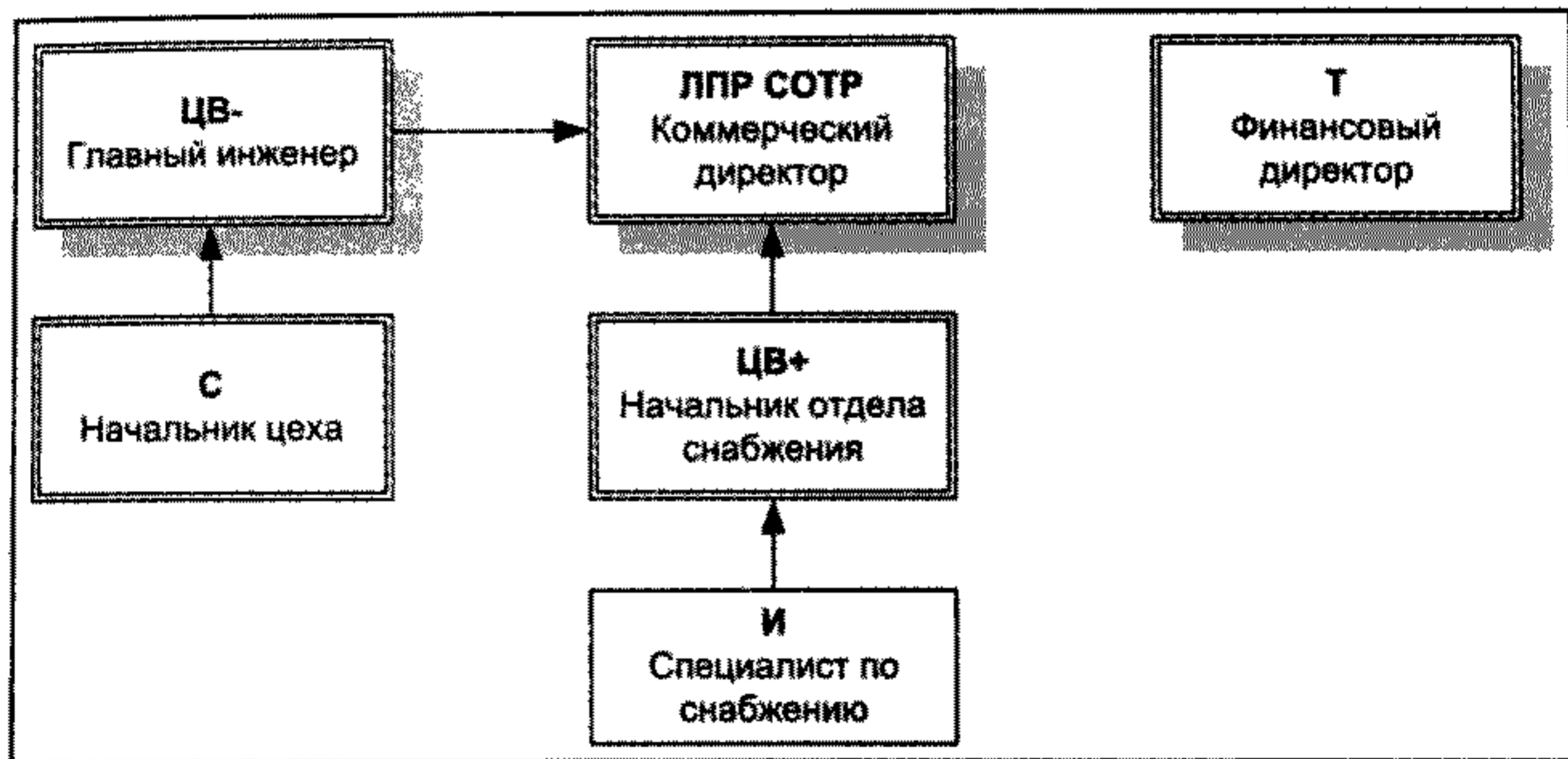


Рис. 6. Пример карты организации

Чаще всего нарисовать полную карту организации с первого раза бывает невозможно, поскольку попросту не хватает информации о том, у кого какие роли в этой организации. Для

планирования работы по сбору необходимой информации можно использовать следующие вопросы\*.

1. Кто будет принимать решение? Через кого можно на него выйти?
2. Кто вам помогает сейчас? Может помочь? В чем их интерес?
3. Кто будет мешать? Почему?
4. Кто еще может быть ключевой фигурой?
5. Каковы отношения между центрами влияния, кто сильнее во влиянии на ЛПР?
6. Выявил ли я все ключевые фигуры?
7. Какую информацию надо собрать? Когда и как я это могу сделать?
8. Кто остается темным пятном?
9. Кому и за что следует предлагать откат?

Если продолжать рассматривать пример, изображенный на рис. 5, то в результате сбора информации может оказаться, что главный инженер лоббирует конкурента, так как тот ему пообещал откат. Исходя из полученной информации, мы можем запланировать проведение переговоров об откате с главным инженером и для этого выйти на него через начальника цеха.

Применение данной методики позволяет снизить объем откатов за счет отказа от выплат неключевым сотрудникам.

Одной из основных ошибок менеджеров по продажам является ведение переговоров об откате не с ЛПР. Чаще всего это связано с отсутствием проработки карты организации и выяснения схемы закупки. Однако встречаются и случаи сознательной дезинформации со стороны оппо-

---

\* *Завадский В.* Диалог специалиста и тренера о работе с крупными организациями // <http://www.cons.runa.ru>.

нента. В ряде случаев это делается в угоду личным амбициям, из простого желания «понадувать щеки», иногда это способ личного обогащения: исполнитель, не принимающий решений, договаривается со всеми потенциальными поставщиками об откатах для себя и ждет, кто из них выигрывает. В любом случае он получит свою «долю малую».

В связи с этим вспоминается характерная история, не относящаяся к коммерческой практике, но хорошо иллюстрирующая вышеописанную ситуацию. Преподаватель одного из вузов негласно пиарил себя как «человека, способного решать вопросы» по получению зачетов и экзаменов у других преподавателей. Деньги он, само собой, брал авансом. Никаких переговоров ни с кем не вел и, соответственно, не делился. Когда к нему подходил «проплативший» студент, не сдавший экзамен или зачет, преподаватель делал удивленное лицо: не знаю, мол, почему так получилось. После чего возвращал деньги. Как вы понимаете, был высокий процент студентов из числа оплативших, которые сдали экзамены своими силами или просто постеснялись прийти за деньгами. На них наш персонаж и зарабатывал без каких-либо усилий и опасностей для себя.

Вообще в российских компаниях существуют два подхода к вопросу: «Кому давать деньги»:

- «точечные удары» — подход, при котором стимулируется только ЛПР;
- «пропитка» — деньги заносятся всем (или почти всем) сотрудникам, имеющим отношение к процессу закупки.

Плюс первого подхода — экономичность. Минус — возможные сбои в работе по причине незаинтересо-



Пчелка и та  
взятку берет

ванности, а иногда сознательного саботажа и вредительства сотрудников, участвующих в процессе закупки.

Плюс «пропитки» — отсутствие сбоев в работе. Существует только один минус данного подхода — зачастую суммарный размер бонусов съедает всю маржу по сделке. В результате работать с «пропитанными» организациями становится просто невыгодно.

Практика показала, что правильным подходом является следующий: ЛПР в большинстве случаев стимулируется деньгами (подробнее вопрос о том, чем мотивировать разные типы ЛПР, мы рассмотрим ниже), остальные сотрудники — подарками. Конечно же, не стоит забывать об установлении и поддержании неформальных отношений, но об этом дальше.

Само собой разумеется, сбор информации об организации — это перманентный процесс, в котором нельзя поставить точку: его, как и ремонт, можно только начать.

## О.Т.К.АТ. в телефонном контакте

Какова цель телефонного контакта с клиентом? Правильно! По большому счету это назначение личной встречи! Не будем вдаваться в нюансы техники телефонных переговоров — этому посвящена масса книг и тренингов. Основные вопросы, которые мы осветим здесь, это в каких случаях и в каком виде стоит предлагать откаты, что и кому следует говорить в ходе телефонной беседы.

Начнем с вопроса о том, с кем следует общаться по вопросам «откатинга». Ответ очевиден: с лицом, принимающим решение (ЛПР) по данному вопросу. Соответственно, правило № 1 — все, так или иначе касающееся отката, обсуждаем с ЛПР. С остальными сотрудниками используем приемы установления нефор-



мальных отношений и прочие техники, известные в телемаркетинге. Основная цель телефонного контакта — выйти на ЛПР по данному вопросу и, в большинстве случаев, назначить с ним личную встречу. Остальных сотрудников используем для сбора информации. Конечно, возможны и исключения — в некоторых случаях имеет смысл сначала встретиться с кем-либо из лиц, участвующих в решении вашего вопроса, но не принимающих по нему решения, — опять же для получения и уточнения уже имеющейся у вас информации.

Правило, казалось бы, очевидное, но если бы вы знали, как часто переговоры ведутся и, соответственно, тема отката обсуждается вовсе не с тем сотрудником, с которым следовало бы. Характерным является следующий диалог.

- Отдел снабжения. Иванов. Слушаю вас!
- Здравствуйте! Меня зовут Петр Петров. Компания «Бета». Хочу предложить вам сотрудничество в сфере X.
- Нам ничего не надо!

Или:

- У нас уже есть поставщик — мы всем довольны! и т. д.
- У нас есть интересные условия лично для вас!
- Что вы имеете в виду?

Или другой — чуть более продвинутый вариант.

- Отдел снабжения. Иванов. Слушаю вас!
- Здравствуйте! Меня зовут Петр Петров. Компания «Бета». С кем я могу поговорить по вопросу сотрудничества в сфере X?
- Со мной.
- Хочу предложить вам сотрудничество в сфере X!
- Нам ничего не надо!

*«Бабло побеждает зло» — то есть размер отката всегда больше предполагаемой ответственности и риска быть пойманным*

Или:

- У нас уже есть поставщик — мы всем довольны! и т. д.
- У нас есть интересные условия лично для вас!
- Что вы имеете в виду?

Итог один и тот же.

Что неправильно в этих диалогах? Ответ прост: не выйдя на ЛПР и не собрав информацию, начали презентацию. Причем неважно чего — условий сотрудничества или возможности получить откат: результатом будут проваленные переговоры, застопорившиеся на первой стадии — телефонном контакте.

Как же прояснить вопрос об ЛПР в ходе телефонного разговора? Конечно же, задавая вопросы.

Кто отвечает за вопрос X?

\*\*\*

Кто принимает решение по вопросу X?

\*\*\*

Как выглядит схема принятия решения по вопросу X?

\*\*\*

Кто еще участвует в принятии решения о закупке?

Если, несмотря на все усилия, роль собеседника в начале разговора прояснить не удалось, в конце разговора следует задать косвенные вопросы, позволяющие получить нужную информацию о его статусе и системе принятия решения.

С кем еще из сотрудников вашей организации, принимающих участие в закупке/решении данного вопроса, мне стоит обсудить данный вопрос?

\*\*\*

Нужно ли будет с кем-либо согласовывать наши договоренности?

Получив ответы на эти вопросы, следует, по ситуации, задать ряд уточняющих.

Директор принимает решение или только визирует подготовленный вариант?

\*\*\*

Руководитель отдела закупок тоже входит в тендерную комиссию?

И так далее. Ну и конечно, предваряем вопросы всевозможными расшаркиваниями — словами-амортизаторами: «Могу я узнать...», «Подскажите, пожалуйста...» и т. д.

Небольшой, но важный практический совет продавцам! Исключите из своего лексикона (при общении по рабочим телефонам) фразу, которую часто рекомендуют использовать в начале разговора для прояснения комфортности момента для ведения телефонных переговоров.

Вам удобно сейчас говорить?

Дело в том, что часто данной фразой предваряется прямое откатное предложение. Соответственно, у слышащего ее опытного снабженца часто повышается эмоциональный фон, что затрудняет дальнейшее ведение переговоров. Наш опыт показывает, что лучше использовать фразы-заменители.

Иван Иванович, у нас есть пять минут для обсуждения вопроса..?

\*\*\*

У нас есть три минуты для беседы?

\*\*\*

Вы располагаете временем для разговора?

Прояснив вопрос о ЛПР и выйдя на него, мы вплотную подходим к вопросу номер 2 — в каких случаях следует вообще поднимать тему отката в телефонном разговоре? Ответ прост:

только при полном провале формальной аргументации и только при «разработке» ключевого клиента.

Как в ходе телефонного контакта квалифицировать клиента? Нужно прояснить его потенциал. Проще всего это сделать с помощью вопросов об объемах закупок.

Какой объем товара X обычно закупается за год/квартал/месяц?

\*\*\*

Как часто бывает такая заявка?

\*\*\*

Что (и в каких количествах) обычно закупаете?

То есть в тех случаях, когда все ваши аргументы относительно перспектив сотрудничества и необходимости личной встречи разбились о стену полной незаинтересованности. На откат в телефонном разговоре мы намекаем только в ситуации выбора: вешать трубку и больше никогда не звонить или зайти с фланга, задействовав ресурсы «дополнительного стимулирования».

Техника О.Т.К.АТ. применяется в телефонном разговоре с ЛПР клиентов групп А и В при провале формальной аргументации.

Если же у нас есть какие-либо приемы и техники из «белого» арсенала (в изобилии описанные в литературе по продажам) — продолжаем использовать их: время для использования отката еще не пришло.

И, наконец, самый животрепещущий вопрос: как поднять эту щекотливую тему в разговоре, что говорить, какие фразы использовать? На этапе телефонного контакта основной задачей является достижение договоренности о встрече. Перед

вами пока не стоит задача определить, берет оппонент «на лапу» или нет. Ваша цель — добиться личной встречи с ним, а там уже можно и сориентироваться. Поэтому лучше всего применить текст, который является универсальным, то есть рассчитанным как на тех, кто отстаивает только интересы организации, так и на тех, кто не забывает о себе.

Все приведенные в табл. 5 фразы говорят о выгодности вашего предложения. Слово «выгодность» в нашем случае можно трактовать двояко. Поэтому ЛПР, который откатов не берет, не будет считать, что вы его совращаете. А тот, кто берет, прекрасно вас поймет, да еще и оценит тонкость вашего намека.

Таблица 5

**Двусмысленные фразы для создания в ходе телефонного контакта заинтересованности в дальнейшем ведении переговоров**

Ваша фраза	Официальное понимание	Неофициальное понимание
<i>Для вас будет очень выгодно обслуживаться в нашей компании</i>	...для вашей организации	...для вас лично
Мы готовы пойти вам навстречу, чтобы <i>вы</i> выбрали нашу компанию	Мы готовы учитывать пожелания организации	Мы можем пойти и на то, чтобы и вас заинтересовывать лично
Возможна скидка в <i>любой удобной для вас форме!</i>	Гибкая система скидок	Предоставим откат вместо скидки
Мы учтем <i>все ваши интересы!</i>	В коммерческом предложении будут учтены все требования клиента	Предоставим личный бонус
Также <i>вы</i> получите «рибейт»* от производителя	Получение бонуса от производителя для организации	Откат будет в форме «рибейта» (бонуса)

\* Рибейт (от англ. *rebate*) — скидка, уступка (при расчетах). Возвратная скидка (ретробонус) на общую стоимость продукции без учета НДС, отгруженной участнику канала сбыта (дилеру) за месяц.

Данные фразы намекают на возможный интерес. Оппонент получает сигнал: «Если хочешь откат, то это можно устроить. Если не хочешь, ограничимся интересами твоей фирмы». Их главная функция — стимулировать продвижение в переговорах. Они не призваны дать ответ на вопрос: «Берет — не берет?» Хотя в принципе опытный коммуникатор может отслеживать незаметные поведенческие реакции на эти фразы, для того чтобы предварительно ориентироваться в намерениях ЛПР. Но на данном этапе это не обязательно. Просто стимулируйте развитие переговоров, их переход к следующему этапу — личной встрече.

Список фраз, приведенный в таблице, можно продолжать сколько угодно. Иногда, при соответствующем культурном и образовательном уровне участников, фразы могут звучать очень экзотично для обывателя, например, обсуждение «схем адресной компенсации усилий участников переговоров».

Как бы ни строились фразы, вам следует выразить суть.

Мы очень хотим вас обслуживать/с вами работать/быть вашим поставщиком. У нас есть возможности, чтобы полностью удовлетворить потребности вашей организации и учесть ваши личные интересы. Мы готовы это обсуждать с вами. Мы понимаем вашу осторожность и готовы учитывать ее при обсуждении данного вопроса.

Если он поймет вашу тираду именно так, можете считать, что работу на данном этапе выполнили. Вот пример такого текста.

Хочу сказать, что в коммерческом предложении невозможно отразить все наши преимущества. Поэтому я готов обсуждать любые вопросы для формирования предложения, которое полностью удовлетворит ваши интересы.

Русский язык многогранен: часто звучащее в двусмысленных фразах местоимение «вы» может пониматься двояко: «Вы» как человек, «вы» как организация. Курсивом в табл. 5 выделены фразы, указывающие на двойной смысл. В ходе общения с оппонентом их следует слегка интонационно выделять — полусекундная пауза, легкая смена интонации или громкости голоса прекрасно акцентируют внимание собеседника, подсказывая ему, что в ваших словах есть второй смысл. Само собой, не надо все доводить до абсурда, вставляя мхатовские паузы и наигранные интонации, превращая телефонный разговор в спектакль провинциального театра. Переигрывание здесь чревато полным отказом от контактов — у откатополучателя самая острая потребность (нет-нет! вовсе не деньгах!) в безопасности. Поэтому как только собеседник начинает подходить к вопросу об удовлетворении «личного интереса» с ужимками дешевого комедианта или персонажа латиноамериканских сериалов, он моментально вычеркивается из числа потенциальных партнеров.

Двусмысленные фразы используются обычно при создании договоренности о встрече и на начальном этапе личного общения. Затем потребность в них отпадает.

## О.Т.К.АТ. в ходе личной встречи

### Самонастрой

Перед тем как приступить к теме «откатинга» в личной встрече, разберем вопрос, во многом определяющий успех переговоров, — самонастрой.

*Умный  
госзакупщик  
принимает откат  
через глупого, а  
не напрямую от  
поставщика*

Первое, что нужно сделать, — это раз и навсегда решить для себя: будете ли вы использовать откат в своей работе с клиентами. Возможны как ответ «нет», так и ответ «да». В первом случае вы имеете чистую совесть, сон праведника и «зауженную» клиентскую базу. Во втором приобретаете дополнительную головную боль и повод для стресса и беспокойства, но расширяете (на некоторых рынках — в разы) круг клиентов.

Если вы все же выбрали ответ: «Да, я буду применять откаты в работе с клиентами», то внимательно отследите свои мысли за несколько секунд до входа в кабинет оппонента. Как вы думаете, каким будет результат встречи, если в это время у вас в голове будут крутиться фразы вроде: «Зачем я сюда прусь?», «А вдруг он откажется от отката и я окажусь в дурацкой ситуации?» и т. д.? Правильно! Результат будет отрицательным! Наши мысли, помимо того что программируют наше поведение, еще и великолепно передаются нашим оппонентам в первые секунды контакта через невербальные проявления: мимику, жесты, особенности зрительного контакта, интонации и т. д. Таким образом, будьте уверены, что если у вас в голове сидит мысль о том, что «скорее бы все это закончилось!» — все закончится очень быстро, но, к сожалению, не в вашу пользу.

Что же делать, если вы все же поймали себя на подобной «негативной» мысли? Надо поменять знак! Опыт работы с менеджерами по продажам показал, что их можно разбить на две группы: ориентированные на результат и ориентированные на процесс.

Менеджеры, ориентированные на результат, получают удовольствие и, соответственно, считают мерилom своей деятельности итоговые показатели: выполнение плана продаж,



количество привлеченных клиентов, сделок, вал продаж, прибыль компании, собственную зарплату, наконец.

Менеджеры, ориентированные на процесс, в большей степени уделяют внимание самому взаимодействию с клиентом, его деталям.

Так вот, если вы — «человек результата», перед входом в кабинет подумайте о том, что должно стать итогом этой и последующих встреч. Для пущей убедительности можете добавить образности. Вместо мысли о том, что итогом этих переговоров должно стать подписание контракта, с которого ваша премиальная часть составит  $N$  долларов, подумайте о том, что вы приобретете на эту премию. Например:

«За этой дверью — колесо от моего нового “Мерседеса”!»

Или женский вариант:

«За этой дверью — карман от новой норковой шубы!»

Если вы действительно хотите эту вещь — дальше все пойдет своим чередом. Если нет — ищите, что вас мотивирует, и связывайте контакт с клиентом с получением этой вещи!

Если вы — «человек процесса», то вам следует применять иную технологию. Рассматривайте предстоящее взаимодействие как игру, в ходе которой вы будете отрабатывать определенные навыки. Например:

«Сейчас я отработаю технику установления контакта!»

\*\*\*

«В ходе этих переговоров я отработаю технику “отстранения от организации” и навык использования двусмысленных фраз!»

Маленький совет менеджерам, ориентированным на процесс. Помните все же про результат. Иначе можно

«заиграться» с клиентом — итог банален: невыполнение плана продаж, увольнение, поиск новой работы и т. д. по кругу.

Если говорить непосредственно о ситуации предложения отката, то здесь стоит выучить и повторять про себя секретную мантру откатчика, уходящую корнями в глубокую древность.

Откат в России — это общераспространенная практика, обычай делового оборота. Все, что я могу сделать, — это работать «белыми», формальными способами там, где это возможно. В безвыходных ситуациях мне придется использовать этот инструмент в своей работе. Не я такой — жизнь такая!

## Типологии объекта стимулирования

Перед тем как приступить непосредственно к теме взаимодействия с закупщиком в ходе личной встречи, следует сказать несколько слов о том, что опытный коммуникатор определяет в первые секунды контакта и без чего невозможно продвижение к намеченной цели: определение типа оппонента. Обобщив личный опыт и эмпирические данные, мы выделили две основные классификации оппонентов:

- 1) по «испорченности» откатами — классификация по ориентации на «отношения — деньги»;
- 2) по половозрастным характеристикам.

## Классификация по ориентации на «отношения — деньги»

Продавец и закупщик в процессе переговоров о купле-продаже вступают в своеобразную интимную связь, в которой

продавец выступает в роли мужчины, а закупщик — в роли женщины, вне зависимости от биологического пола. Эту аналогию можно перенести и на процесс переговоров с использованием откатных схем. Действительно, в «откатах», как и в любви, все творится по взаимному согласию и к взаимному удовлетворению сторон.

Что нам дает эта идея? Проводя аналогии между ролями женщин во взаимоотношениях с противоположным полом и типами откатополучателей, мы обнаружили поразительное сходство. Нами была сформирована классификация откатополучателей (табл. 6).

Таблица 6  
Классификация откатополучателей

Тип оппонента	Отношения к откату	Характеристики
«Девочка»	Наивность в этой сфере. Вера в то, что решения принимаются без учета «личного интереса». Незнание откатных схем. Про откаты что-то слышал, но никогда не сталкивался: не знает как, не знает сколько, не знает, как вести об этом разговор. Не понимает намеков. Страх перед откатами, которые воспринимаются как что-то таинственное и неизвестное, но в то же время зачастую манящее. Полное отсутствие данного опыта в жизни	Зачастую молодой возраст. «Девочка» редко бывает лицом, принимающим решение по крупным вопросам. Чаще лицом, влияющим на принятие решения или решающим мелкие вопросы. Хотя бывают и исключения: «Девочка» является ЛПР по крупным вопросам, но имеет небольшой стаж работы на «откатной» должности, а на предыдущих должностях с данными вопросами не сталкивалось

Продолжение ☞

Таблица 6 (продолжение)

Тип оппонента	Отношения к откату	Характеристики
«Женщина»	<p>Знает об откатных схемах. Воспринимает намеки, но, как всякая умная женщина, иногда делает вид, что не понимает, о чем идет речь. Характерными фразами для данного откатополучателя являются: «Ну, и пару копеек со сделки нам»; «И нам что-нибудь начислите...» «Женщина» любит конфеты, букеты, подарки и прочие знаки внимания, которыми зачастую бывает вполне удовлетворена. Закупщик типа «Женщина» не сделал откаты существенным (основным) источником доходов — может взять, а может и не взять</p>	<p>Редко бывают ЛПР по крупным вопросам. Зачастую «сидят» на небольшом постоянном объеме закупок или на периодических «средних» сделках</p>
«Жена»	<p>Здесь нужно все: и деньги, и внимание, и отношения, и подарки. В общем, все, что может дать мужчина. «Отношения» выстраиваются для того, чтобы получить дополнительный рычаг давления на поставщика («ну пробей для меня дефицит, ведь мы с тобой давно работаем») и обезопасить «откатную» составляющую сотрудничества. Обычно берет у проверенных людей («человек проверенный — не подведет»). Как правило, если доволен текущей ситуацией, то старается отказать новым претендентам любым удобным способом</p>	<p>Опытный закупщик. Чаще всего со стажем работы в закупках более 3 лет</p>

Тип оппонента	Отношения к откату	Характеристики
«Проститутка»	Зарабатывает на откатах. Без отката дальнейшее сотрудничество невозможно. Не нужны подарки, букеты, неформальные (доверительные) отношения и т. д. В глазах читается немой вопрос: «Сколько дашь?» Зачастую сами обозначают условия «работы», с формулировкой «N% мне. Согласны — привозите договор. Нет — больше не беспокойте»	Редко встречается в коммерческих организациях. Самый распространенный тип в госсекторе

Если свести эти типы в единую схему, с критериями: «ориентированы зарабатывать на откатах», «ориентированы формировать отношения», то получится следующий квадрат (рис. 7). На рисунке стрелкой показан путь развития получателя отката: от «Девочки» к «Проститутке».



Рис. 7. Путь развития откатополучателя

Многие, конечно, так и остаются «Девочками», «Женщинами» или «Женами», но общее направление движения именно

таково. Скорость продвижения и квадрат, в котором остановится получатель отката, зависит от нескольких факторов:

- рынка, на котором работает компания;
- размеров сделок, на которых «сидит» закупщик;
- методов борьбы с откатами, которые существуют в организации;
- отношения к откатам, принятого в организации;
- морально-этических качеств сотрудника;
- успешного/неуспешного опыта «откатинга»;
- уровня личностной тревожности и потребности в безопасности;
- оценки размера «личного бонуса» как интересного/неинтересного;
- компетенции откатодателей и количества предложений отката.

## Определение типа «откатополучателя»

Как определить, кто перед вами? Опытный коммуникатор интуитивно понимает все без слов в первые секунды контакта. Остальные же могут воспользоваться табл. 7 — «Определение типа «откатополучателя»».

Таблица 7

Определение типа «откатополучателя»

Тип оппонента	Тип реагирования			
	понимает и поддерживает второй пласт разговора — намеки на откат	ориентирован на формирование и поддержание доверительных отношений	отношение к подаркам	реакция на прямое предложение отката
«Девочка»	Не понимает	Нет	Удивление	Ступор, отказ
«Женщина»	Понимает, не всегда поддерживает	Да	Позитивное	Возмущение: «За кого вы меня принимаете?!»

Тип оппонента	Тип реагирования			
	понимает и поддерживает второй пласт разговора — намеки на откат	ориентирован на формирование и поддержание доверительных отношений	отношение к подаркам	реакция на прямое предложение отката
«Жена»	Понимает	Да	Как должное	При установленных доверительных отношениях — как должное
«Проститутка»	Понимает	Нет	Без энтузиазма, как ступень к следующему шагу — деньгам	Торг и обсуждение условий

«Протестировав» оппонента по перечисленным в таблице параметрам, вы сможете определить его тип.

## Роли продавца

Пришла пора разобраться с теми ролями, которые должен играть откатодатель при взаимодействии с потенциальным получателем отката. Их, соответственно, четыре (рис. 8).

В идеале коммуникатор должен владеть всеми четырьмя ролями. На практике все обстоит не так. Часто встречаются менеджеры по продажам, прекрасно устанавливающие контакт, великолепно очаровывающие, располагающие к себе, но... не умеющие (боящиеся) вести разговор об откате. Данный менеджер будет прекрасно работать с типами потенциальных получателей отката, ориентированными на формирование отношений: «Женщиной» и «Женой». При взаимодействии с типом «Девочка» результативность будет низкой. С типом «Проститутка» будет полный провал. Чаще всего менеджеры этого типа молоды и имеют небольшой стаж работы в «откатной» сфере.

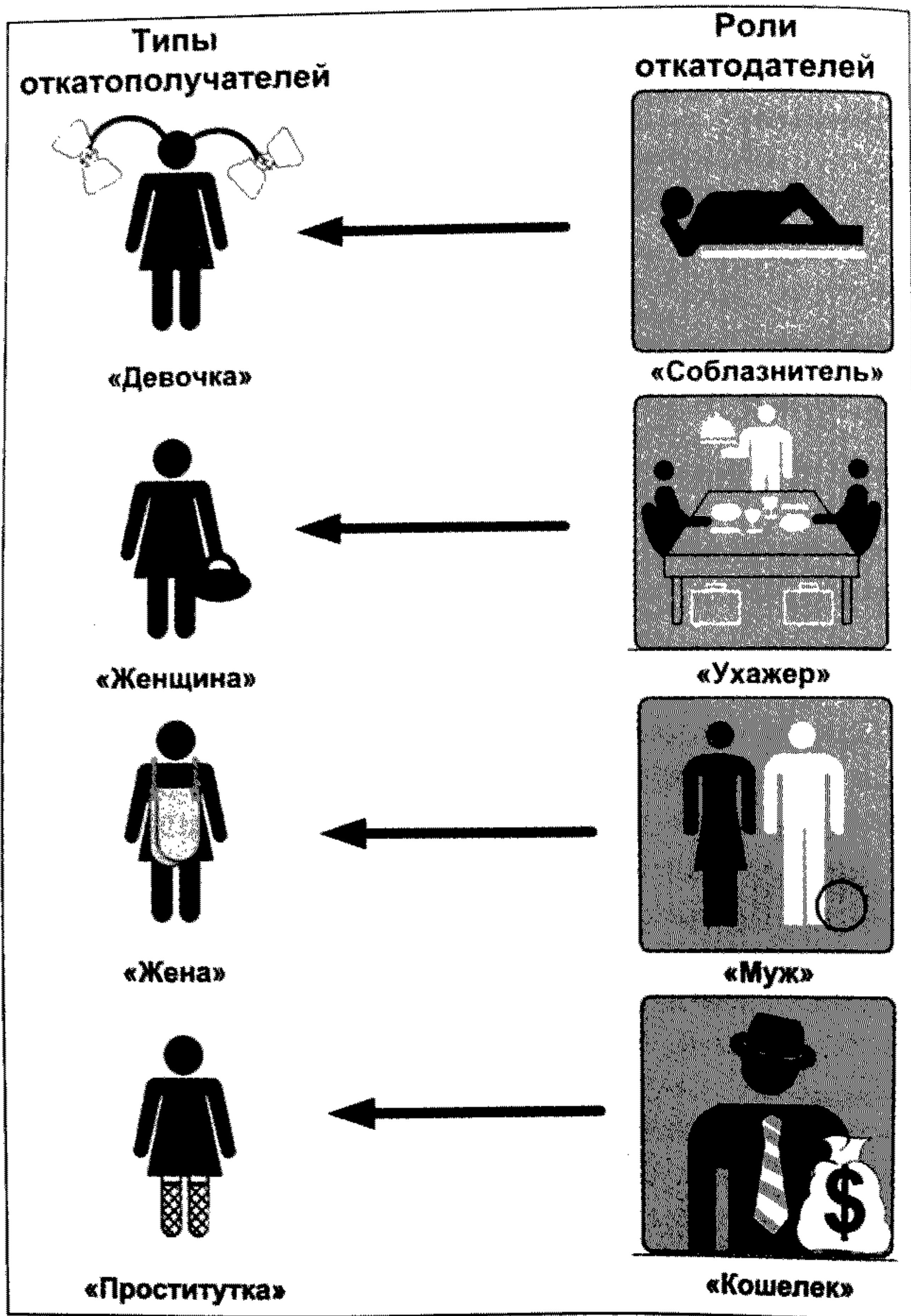


Рис. 8. Роли откатодателей, соответствующие типам откатополучателей



Встречается в жизни и его противоположность — большой опыт «откатинга», уверенность в себе, цинизм, вера, что «берут все» и что откат является главным аргументом, решающим все вопросы: «Золотой молоток и железные двери отворяет». Прекрасно находят общий язык с типом «Проститутка» — понимают друг друга с полуслова. А вот взаимодействие с типами «Девочка», «Женщина» и «Жена» проваливается. «Девочка», если ей прямо предлагают деньги, не понимает, чего от нее хотят. «Женщина» и «Жена» оскорбляются: «Мы не проститутки, мы не продаемся!»

Дальше мы подробно рассмотрим типы получателей отката и роли откатодателей.

### Тип «Девочка»

Для «Девочки» откатов нет, она находится вне поля данного взаимодействия, так как зачастую «сидит» на мелких сделках, на которых поставщики обычно «не откатывают». Если рассматривать взаимодействие с предложением отката как второй пласт — надстройку над формальными переговорами, то ее для «Девочки» нет вообще. Как секса для ребенка. На отношения данный тип тоже не ориентирован — как и все дети, он играет в игры по неким правилам, а главное в играх не отношения, а правила и выигрыш. Поскольку выигрышем могут являться разные вещи, начиная от получения одобрения от начальства и заканчивая получением выгодных условий для своей организации, то на них он и направляет свои усилия. Также данный тип не воспринимает «отношения» как определенный инструмент (ресурс), необходимый для решения сложных вопросов взаимодействия

**Закупщику  
полезно,  
что в карман  
полезло**

с поставщиками. Наблюдается наивность в сфере «откатинга». Про откаты что-то слышал, но никогда не сталкивался: не знает как, не знает сколько, не знает, как вести об этом разговор. Не понимает намеков. В общем, полное отсутствие данного опыта в жизни.

Следует учитывать, что редко (особенно в госсекторе) можно встретить тип «Девочка», занимающий «теплое» место, — чаще всего там будет сидеть «Жена» или «Проститутка». Развращенность растет пропорционально финансовым потокам и «культуре» получения откатов, принятой в организации. Хотя бывают и исключения — когда на лакомое место ставят человека, который не имеет опыта получения откатов. К сожалению, чаще всего быстро находится коллега или клиент, обучающий азам и дающий первые уроки «откатинга». А дальше: «Тот, кого однажды купили, потом уже продает себя сам».

Кто может развратить «Девочку»? «Соблазнитель» — опытный, умеющий расположить к себе, вызывающий доверие, окольными путями подходящий к поставленной цели, показывающий, что это — обычная практика, что «все это делают», зачастую в начале контакта выступающий в роли «Друга». Другой вопрос в том, что «Девочку» не всегда следует совращать — лишать невинности, а только в тех случаях, когда без этого дальнейшая работа с данной организацией невозможна. Девственность не вернуть — один раз показав, что существует «откатная» сфера жизни, мы в большинстве случаев теряем возможность работать с данным сотрудником только «белыми методами». Это приводит к увеличению расходной части сделки, снижает рентабельность и в некоторых случаях приводит к тому,

что работа с данной организацией становится просто невыгодной: аппетиты вчерашней «Девочки», ставшей «Женой» или «Проституткой», могут расти очень быстро. Также ее может увести или перекупить другой.

Если все же выбрана политика «совращения», то здесь принимаются следующие шаги:

- 1) установление неформальных и доверительных отношений;
- 2) вручение небольших (символических) подарков;
- 3) постепенное увеличение стоимости подарков;
- 4) замена подарков деньгами.

#### Тип «Женщина»

Тип «Женщина» не «зарабатывает» на откатах, так как зачастую «сидит» на небольшом постоянном объеме закупок или на периодических «средних» сделках. Поэтому этот тип ориентирован в большей степени на отношения, чем на получение материальных выгод. Как и любой женщине, данному типу нравится получать знаки внимания, ценные подарки, ужины в дорогих ресторанах и т. д. Подарки (стоимость которых зачастую равняется сумме возможного в данных условиях отката) либо деньги воспринимаются как дань уважения и знак хороших партнерских отношений. Чаще всего с данным типом используется откат за лояльность, то есть личный бонус без предварительной договоренности об откате просто за то, что он закупал у этого поставщика продукцию в прошлом. Прямое предложение денег за сделку может вызвать негативную реакцию: «Меня хотят купить, как проститутку?! Ну нет!!!»

Кто нужен «Женщине»? «Ухажер» — проявляющий внимание к ней, ее внутреннему миру, интересам, заботам, сложностям

и радостям, дарящий подарки, балующий знаками внимания и время от времени подкидывающий суммы денег (как бонус для развития торговой точки или подарочный фонд). Это все воспринимается как само собой разумеющееся — так же, как женщина воспринимает ухаживания мужчины. «Женщина», хоть и делает вид, что воспринимает подарки как неотъемлемую часть отношений, внимательно оценивает их стоимость и уместность. Даже в случае самых расчудесных отношений не дай вам бог, расслабившись, вручить подарок, не соответствующий ожиданиям «Женщины» — как минимум затаенная обида вам гарантирована.

### Тип «Жена»

Самый сложный тип — «Жена». Данному типу нужно все: и деньги, и внимание, и подарки, и отношения. «Отношения» выстраиваются для того, чтобы получить дополнительный рычаг давления на поставщика и обезопасить «откатную» составляющую сотрудничества. Обычно берет у проверенных людей («человек проверенный — не подведет»).

Самый простой случай — когда место «Мужа» свободно: закупщик еще ни с кем не установил доверительных отношений и не получил предложений о «личном вознаграждении» за решение данного вопроса. Линия поведения здесь понятна.

Чаще же встречается ситуация, когда, ведя переговоры с закупщиком, мы понимаем, что он «замужем» — получает откат, при этом лоялен к конкуренту. Как правило, если он доволен текущей ситуацией, то старается отказать любым удобным способом.

В работе с данным типом основная сложность заключается в том, чтобы вообще быть допущенным к обсуждению вопроса

«личного бонусирования». Зачастую переговоры с типом «Жена» напоминают историю о том, как одна женщина взяла у другой вазу и вскоре ее вернула. Хозяйка лишь через несколько дней заметила, что на вазе появилась трещина. Когда она указала на сей факт подруге, та ответила следующее: «Во-первых, я у тебя этой вазы вообще не брала. Во-вторых, ты мне ее дала уже треснувшей. И, в-третьих, я тебе ее вернула абсолютно целой!» Так и «Жена» в ходе переговоров с новым поставщиком старается отказать вам под любым предлогом, часто приводя противоречивые аргументы, иногда даже взаимоисключающие.

Закупщик-«Жена» старается отказать вам во что бы то ни стало.

Это — самый главный симптом его купленности.

Так, сначала он может говорить о ваших высоких ценах, потом о том, что у предприятия нет потребности в вашем товаре, после чего перейти на третьих лиц, которые будут против работы с вашей организацией, пожаловаться на отсутствие денег, а закончить тем, что уже есть надежный поставщик.

Желая отказать вам, закупщик-«Жена» будет строить возражения, которые могут оказаться противоречивыми, взаимоисключающими.

В этом случае нам предстоит сначала выстроить с ним отношения, а потом «сделать предложение, от которого он не сможет отказаться, — предложить себя сначала на роль

«Ухажера» (Поставщика № 2), а только потом уже отвоевать статус «Мужа». Каким же образом можно преодолеть контактное сопротивление закупщика-«Жены»? При помощи периодических контактов с закупщиком (примелькаться) и установления неформальных отношений.

Для того чтобы стать «Ухажером» (Поставщиком № 2), все средства хороши — перечислим основные подходы.

1. Эксклюзив — поставка товарной позиции, предлагаемой только нашей компанией на рынке.
2. Дыра в ассортименте основного поставщика — когда мы договариваемся о поставке товарных позиций, отсутствующих в данный момент у конкурента.

Стать «Мужем» можно только после периода «ухаживания» и положительного опыта сотрудничества, то есть когда менеджер по продажам сформировал доверительные отношения и стал для закупщика источником финансирования.

### Откат и половозрастные характеристики

При работе с типами «Девочка», «Женщина» и «Жена» следует обратить особое внимание на определения возможного мотива получения «отката» на основе половозрастных характеристик оппонента. Из личного опыта родилась следующая классификация (табл. 8).

Таблица 8  
Основные мотивы получения отката

	Молодые	Зрелые
Мужчины	Материальная выгода	Подтверждение статуса, уважение

	Молодые	Зрелые
Женщины	Саморазвитие	Для детей. Наказать организацию

Рассмотрим данный основополагающий вопрос подробнее.

Основными характеристиками женщин-закупщиков являются:

- повышенный страх раскрытия факта получения отката (связанный с повышенной эмоциональностью);
- конформизм — при внедрении в сознание объекта мысли в духе «все берут» процесс дальнейшей работы значительно упрощается.

**Молодые женщины.** Самый сложный тип объекта стимуляции, так как в значительном количестве случаев не мотивированы деньгами (содержатся сначала родителями, затем мужьями и т. д.), работу воспринимают как промежуточный этап, наработку опыта, а иногда как место общения, плюс все та же повышенная эмоциональность. Стараются избегать единоличных решений, пытаются перекинуть принятие решения и ответственность на своего руководителя. Основной путь вербовки объекта данного типа — установление неформальных отношений, мужчины в общении с ними могут применять элементы флирта. В идеале не предлагать деньги — лучше что-то подарочное (хорошо действуют мобильные телефоны последних моделей), под предлогом участия в акции. Следует учитывать, что чаще всего в компетенцию данного типа закупщика входит принятие решения по «копеечным»

*Порядочный человек берет взятку в одном-единственном случае — когда предоставляется случай (Г. Лауб)*

сделкам, чаще всего они являются «лицами, влияющими на принятие решения». В связи с этим стоит проанализировать возможность выхода на следующий уровень — руководителя объекта.

**Зрелые женщины.** В большей степени мотивированы деньгами, особенно при неудавшейся личной жизни, о которой при установлении неформальных отношений вам, несомненно, расскажут. При наличии детей основной аргументацией получения отката должно стать «возьмите не для себя, возьмите для детей», а дети для женщин превыше всего. Второй мотив, характерный только для данной группы, — «наказание» организации за все несправедливости (действительные и мнимые), а также «утраченные выгоды» («да если бы я ушла отсюда, я бы уже...»), не реализованные в связи с фактом работы в данной фирме. Откат подается как способ отомстить за все мучения и несправедливости или под соусом «с паршивой овцы — хоть шерсти клок».

**Мужчины-закупщики** в меньшей степени опасаются раскрытия факта получения отката. Основной особенностью работы с мужчинами-закупщиками является необходимость учитывать увеличивающуюся с возрастом потребность в уважении.

**Молодые мужчины.** Идеальный объект стимулирования: мотивированы деньгами (которых в любом случае недостаточно), редко боятся раскрытия факта получения отката, считают, что легко найдут себе другую работу. Факторами, влияющими на отказ от получения отката, могут стать: желание сделать карьеру в данной организации, наличие коллег-родственников, которых нельзя подвести. Данной категории закупщиков следует предлагать деньги, подавая



предложение в виде взаимовыгодной схемы сотрудничества. Следует быть готовым к элементам торга — если при работе с вышеописанными группами основной сложностью является устранение страхов возможной «поимки», то основной вопрос данной категории — «сколько?». Вокруг него и разворачивается основная дискуссия.

**Зрелые мужчины.** По мере приобретения мужчиной всех необходимых составляющих материального благополучия сами по себе деньги уходят на второй план. На первый выходит уважение, признание его высокого статуса как специалиста, руководителя и т. д. Основным приемом вербовки закупщиков данной категории (и чем ближе к пенсионному возрасту, тем в большей степени) является установление неформальных отношений с преклонением перед его опытом, знаниями, статусом. Подстраиваясь «снизу», необходимо прощупывать темы хобби, увлечений, интересов — это, с одной стороны, работает на углубление отношений, с другой — дает почву для формирования предложения, от которого данный закупщик не сможет отказаться. Само собой, что подарок (в данном случае не следует предлагать деньги — если они нужны, закупщик сам попросит «перевести» его в денежные единицы) следует дарить не «за дело», а как «дань уважения». В ряде случаев можно получить ответ, что «давайте деньгами, я сам решу»; тогда к теме подарка не стоит больше возвращаться.

С данной группой прекрасно работают «борзые щенки», к коим следует отнести и различные подарки (зачастую по стоимости равные годовой зарплате), и поездки за границу с проживанием в пятизвездочных отелях и всем

**Справедливый  
госзакупщик  
назначает размер  
отката строго  
в соответствии  
с преискурантом**

необходимым «джентльменским» набором, и даже... тот же самый «пиар», который закупщику иногда нужен не меньше, чем поставщику. Фотография закупщика в обнимку с президентом крупной компании-производителя или политическим деятелем, проплаченная статья о нем в журнале или премия «Лидер индустрии» — всех нематериальных откатов не перечесть. И «пиарится» в этом случае не компания, сотрудником которой является закупщик, а в первую очередь он сам. Этот способ максимально работает на удовлетворение потребности в уважении.

Условная схема вербовки представителей разных категорий приведена в табл. 9.

Таблица 9

Схема вербовки закупщиков разных категорий

Закупщик	Основные характеристики	Способ вербовки	Что предлагать	Как предлагать
Молодые женщины	Повышенный страх раскрытия факта получения отката. Конформизм. Часто не мотивированы деньгами. Избегание принятия решения и ответственности	При разности полов необходимы элементы легкого флирта. Один пол — модель «закадычные подруги». Разница в возрасте — модель «родитель — ребенок»	Подарки, модные атрибуты	Под видом акции, которую проводит ваша компания
Зрелые женщины	Повышенный страх раскрытия факта получения отката. Конформизм. Зачастую мотивированы деньгами	Установление неформальных отношений с прощупыванием тем: личная жизнь; недовольство организацией	Деньги, помощь в решении проблем	«Возьмите не для себя, возьмите для детей». Накажите организацию, в которой вас не ценят

Закупщик	Основные характеристики	Способ вербовки	Что предлагать	Как предлагать
Молодые мужчины	Мотивированы деньгами. Не боятся раскрытия факта получения отката, считая, что легко найдут себе другую работу	Прямое предложение	Деньги	Взаимовыгодная (для вас и для него) схема
Зрелые мужчины	Потребность в уважении, подтверждении статуса	Установление неформальных отношений с преклонением перед его опытом и прощупыванием темы хобби, увлечений	Подарки, связанные с хобби и увлечениями. «Нематериальный» откат	Как знак уважения

Ясно, что описанные возрастные группы выделены достаточно условно: надеяться найти ключ к человеку, определив только его пол и возраст, в достаточной степени наивно, но в качестве базовой гипотезы мы призываем взять приведенную выше классификацию. К ней мы еще вернемся в разделе «Откатное предложение», в котором будем разбирать вопрос о том, как сформулировать это самое предложение.

### «Отстранение» сотрудника от организации

Разобравшись с полом и возрастом, перейдем к следующему вопросу — как выстраивать разговор с закупщиками типов «Женщина» и «Жена».

Но сначала — немного теории.

Как выглядят обычные переговоры о купле-продаже? Встречаются два (а иногда и более) представи-

*Дали на лапу —  
подставь другую  
(Яцек Вейрох)*

теля разных компаний и ведут торг в рамках имеющихся у них полномочий в целях обеспечить наиболее интересные условия поставки для своей организации. Если изобразить это схематически, то мы получим следующий образ (рис. 9).

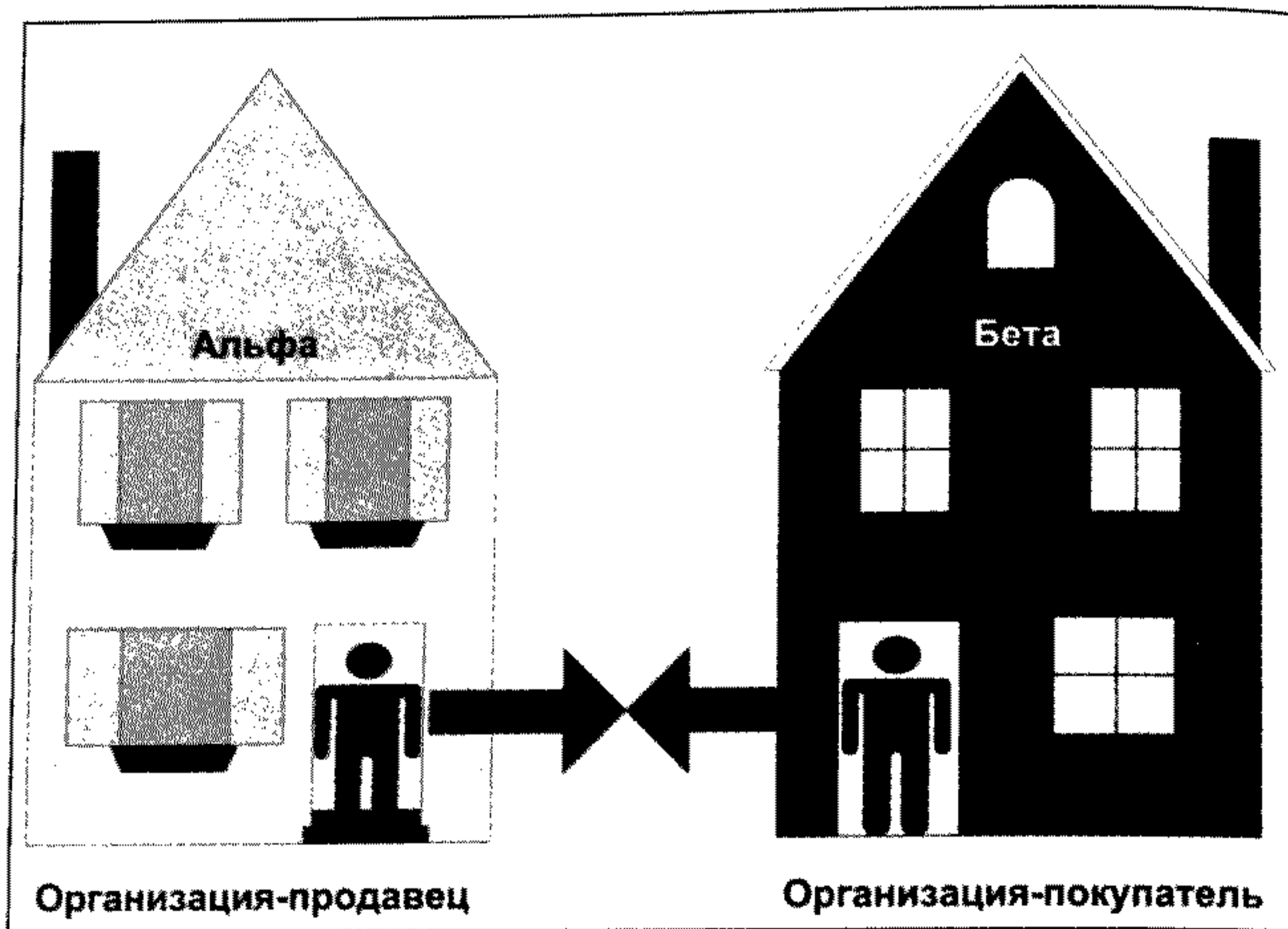


Рис. 9. Взаимодействие представителей двух организаций: продавца и покупателя

Самый интересный психологический момент заключается в том, что в данной ситуации сотрудники воспринимают себя как часть организаций. Каждый из участников взаимодействия в данной ситуации действует в интересах своей фирмы и в рамках имеющихся полномочий. Личные интересы находятся чаще всего вне поля сознания.

Сделает ли в такой ситуации сотрудник что-либо, расходящееся с интересами его компании? Конечно нет — ведь он часть организации, и вредить ей — значит вредить себе.

Какой из этого делаем вывод? Что же нужно сделать? Правильно! *Отстранить его от организации* — сделать так, чтобы человек в нем победил сотрудника, заставить его посмотреть на свою организацию как на внешний объект (рис. 10).

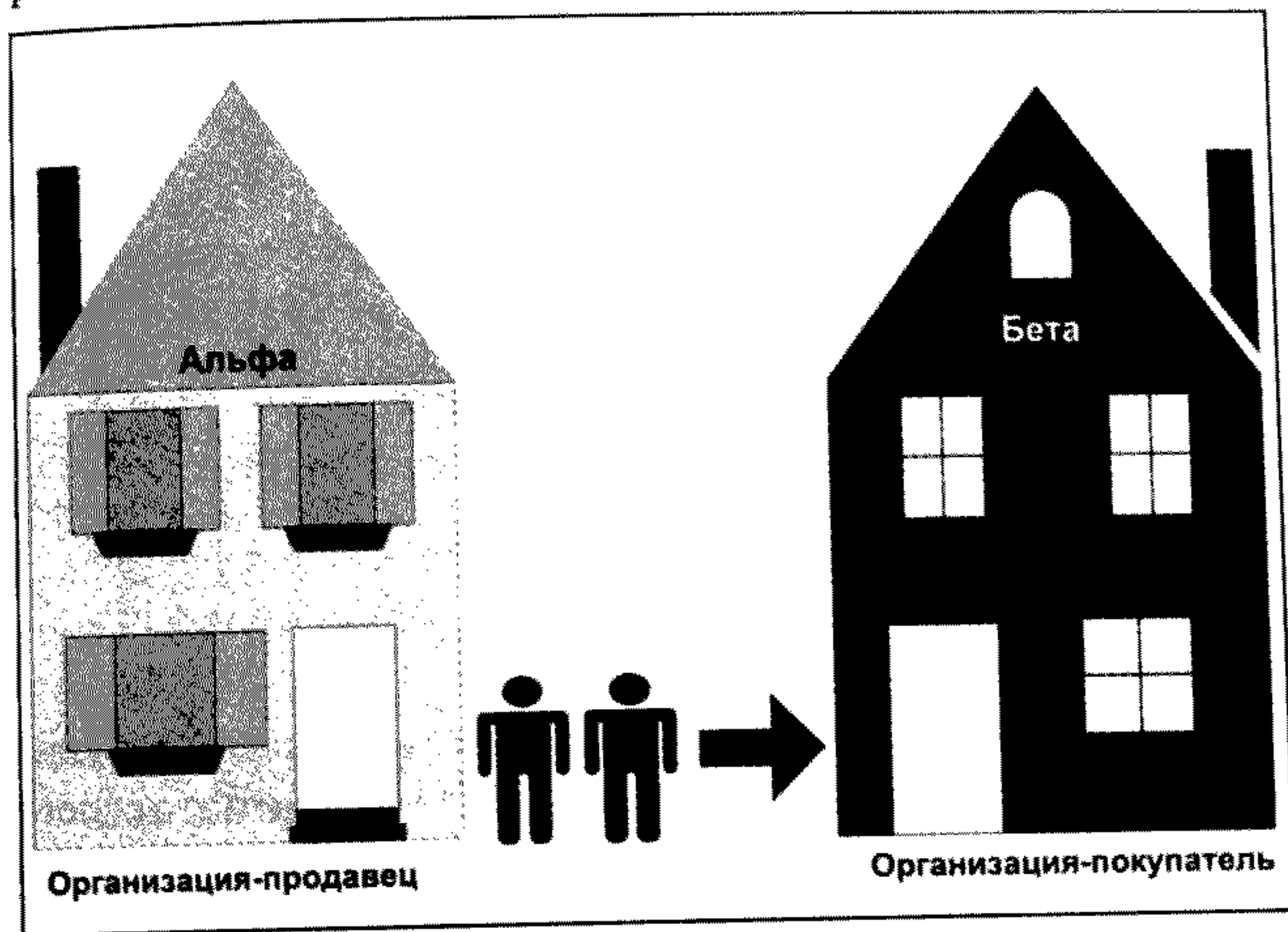


Рис. 10. Отстранение закупщика от организации

Как же добиться таких изменений? Как отстранить сотрудника от его организации? Эта задача решается в несколько ходов.

Действие первое —  
установить неформальные отношения

Достигаются они многократно описанными способами, на которых мы подробно не будем останавливаться:

- беседы на личные темы;
- интерес к закупщику как к человеку;

- обращение не к должности, а к личности;
- использование местоимения «мы»;
- шутки-прибаутки;
- общение во вне рабочее время и т. д.

Действие второе — разведка основных побудительных факторов к получению отката

Вот эти факторы:

- финансовое положение;
- лояльность к организации;
- удовлетворенность заработной платой;
- удовлетворенность отношениями с руководителем;
- удовлетворенность условиями труда;
- семейное положение;
- хобби, увлечения.

Останавливаться на расшифровке значения побудительных факторов мы не будем. Скажем только, что это своего рода «болевы́е точки», легко обнаруживаемые в процессе общения. Именно благодаря изучению вышеперечисленных факторов можно проверить первоначальную гипотезу и выработать правильную линию поведения. Также интересно то, что в ходе сбора вышеперечисленной информации и развиваются те самые неформальные отношения, о необходимости которых так долго говорили все кому не лень. Технология разведки побудительных факторов приведена в табл. 10.

Данная таблица — не более чем пример, иллюстрирующий общий подход к разведке побудительных факторов. Каждый коммуникатор сам определяет, что и в какой форме будет использовать, и, конечно, необходимо производить

Таблица 10  
Разведка побудительных факторов

Фактор разведки	Тема для разговора	Речевой модуль	Категория сотрудника
Лояльность компании	Стаж закупа в компании и его карьерные планы	«А вы давно в этой компании/на этой должности? <...> Значит, скоро на повышение? Как у вас тут отмечают хороших работников?»	Молодые сотрудники
Удовлетворенность условиями труда. Лояльность компании	Рассказ про третью компанию с плохими условиями труда	«Да, холодно/жарко/сыро сегодня. Знакомый рассказывал, что у них на работе... (описание корпоративных ужасов). А как у вас?»	Персонал среднего звена
Удовлетворенность заработной платой. Финансовое положение. Лояльность компании	Рассказ про третью компанию с плохими условиями оплаты труда	«Я до этого работал в... Так вот, там платили ужасно. А у вас как?»	Персонал среднего звена
Удовлетворенность отношениями с руководителем. Лояльность компании	Рассказ про третью (иногда якобы свою) компанию с жестким руководством	«У нас начальник снабжения — зверь. А ваш?»	Персонал среднего звена
Личные планы и увлечения	Проведение отпуска, праздников, выходных	«Я на эти праздники собрался... (краткое описание). А у вас какие планы? Поедете с семьей?»	Все категории персонала, включая руководство
Семейное положение	Интерес к домашним проблемам и детям	«Да, детей сейчас тяжело растить, с такими-то ценами...»	Женщины

адаптацию любой техники к особенностям ситуации. Как показала практика, самые эффективные пробы строятся по формуле «рассказ истории + вопрос о существующем положении вещей».

Действие третье —  
стимулирование высказывания недовольства

Нащупав «болеву точку» или «незажившую рану», начинаем на нее сначала тихонько, а потом все сильнее воздействовать, задавая вопросы по теме, выпрашивая подробности, сочувствуя оппоненту, всеми возможными способами подтверждая его правоту и возмущаясь вероломством и беспринципностью его недругов (руководителя, коллег), осуждая бесчеловечность системы, в которой он работает, и низость ее создателей-эксплуататоров.

Вот так на практике выглядит «отстранение» — после применения этой техники вы уже общаетесь не с представителем организации, а с человеком. В ряде случаев вы (пусть даже на короткое время) становитесь для него роднее и ближе его непосредственного руководителя, миссии и целей его компании, корпоративного кодекса, должностных инструкций, внутрифирменных правил и всяких прочих «глупостей», так тщательно насаждаемых в компаниях.

\*\*\*

Еще раз хотим подчеркнуть, что приведенные методики учета половозрастных характеристик и «отстранения» сотрудника от организации действительны только для закупщиков типов «Женщина» и «Жена», ориентированных на формирование отношений с поставщиком. С типами «Девочка»



и «Проститутка» (не ориентированными на формирование отношений) она неприменима. «Девочка» вообще находится вне поля «откатинга», а «Проститутке» нужны не отношения, а деньги. Но об этом дальше.

**Тип «Проститутка».** С этим типом все понятно: нет денег — нет любви (продажной). Им не нужны «отношения», им нужна конкретная сумма. От прочей «романтики» (совместного времяпрепровождения, душевных бесед и т. д.) им ни холодно, ни жарко — данные аспекты воспринимаются как некая прелюдия, не влияющая на то, каким будет итоговое решение. Абсолютно нелояльный тип, при прочих равных условиях будет «любить» того, кто больше заплатил, отсюда высокий риск «перекупки».

В коммерческих структурах встречается редко, в государственных — повсеместно. В 90-е годы наблюдался расцвет чиновничьей проституции — вам могли сразу, особо не церемонясь, в ходе первой же встречи назвать цену. В последнее время, напуганные «чистками рядов» и разнообразными рейдами, чиновники типа «Проститутка» все больше маскируются. Делают они это разными способами.

*Маскируются под «массажный салон»* — в ходе общения с вами чиновник выкатывает огромный список документов, требований, согласований и т. д. Если вы берете его и уходите — вам не скажут и слова: большому кораблю — большое плавание. Хорошо, если вы сообразите, предварительно поплакавшись о срочности и жизненной важности данного вопроса, поинтересоваться:

— Как можно ускорить процесс сбора документов?

**Честный  
госзакупщик  
не скрывает,  
что берет (все  
равно не поверят  
в такую честность)**

— Иван Иванович, а может ли кто-нибудь посодействовать в данном вопросе? и т. д.

Тогда вам, предварительно долго порывшись в ящике стола, с кучей оговорок о том, что «смотрите сами...» и «раз уж у вас такие обстоятельства...», дадут визитку любимой жены (дочери, доверенного лица), по счастливой случайности возглавляющей фирму, как раз занимающуюся решением подобных вопросов и работающую в соседнем кабинете. Просим на массаж, в ходе которого из вас на вполне законном основании оказания услуг выжмут нужное количество денежных знаков. И заметьте: никакой проституции, никаких взяток. Вы сами вольны выбирать: взять список и уйти навсегда (потому что перечень входящих в него документов составлен так, что, пока вы получаете один из них, у вас заканчивается срок действия другого) или обратиться в столь удачно находящееся по соседству ООО. Вот уж действительно: кому лоббирование, а кому — финансовый массаж!

*Заводят «Сутенеров»* — обсуждение объема работ и цены проводит доверенное лицо, которое в случае чего все берет на себя. Если в 90-е годы не составляло труда выйти напрямую на «Проститутку» и тут же все решить, то в наше время для решения серьезных вопросов приходится искать выход на «Сутенера». Они тоже стали осторожны и общаются только с людьми, за которых поручился кто-либо из их окружения. Таким образом, цепочка все увеличивается. Сначала надо найти человека, который знает «Сутенера» и мог бы за вас поручиться, а потом уже через «Сутенера» решать вопросы. Перефразируя Иосифа Виссарионовича, можно сказать, что «Связи решают все!». В этом контексте, мы думаем, не стоит объяснять важность участия во всех

возможных тусовках: бизнес-сообществах, бизнес-, гольф-, яхт- и прочих клубах и быть вхожим в определенный круг. В последнее время без этого никак.

*Притворяются «Девочками».* Самый простой, не требующий никаких дополнительных затрат и телодвижений метод. Тип «Проститутка» маскируется под тип «Девочка» и продолжает это делать до тех пор, пока на 100 % не убедится в безопасности получения от вас денег. Большинство представителей типа «Проститутка» — прекрасные коммуникаторы: скрытные, умеющие вести длительные, многочасовые разговоры ни о чем, считывая при этом информацию с собеседника. На представителей «родственных» силовых министерств выработан отличный нюх. Представители этого типа отлично знают их повадки, ролевые модели, речевые клише, невербальные проявления.

У закупщиков этого типа есть несколько любимых приемов. Зачастую свою работу на новой должности они начинают с того, что делят поставщиков на группы. В первую попадают дружественные компании, с которыми уже договорились, во вторую поставщики — знакомые руководства, ну, а третья — «дойные коровы». Затем поставщикам, которые попали в третью группу, устраивается «веселая жизнь». Задерживаются проплаты, выдвигаются требования по за пределами дополнительным условиям. При этом вскользь и мягко намекается, что вы добрый, это компания заставляет вас прессовать. «Я вас защищу, чем смогу, но прибавки к зарплате мне за это не будет». Не все поставщики окажутся догадливыми, но некоторые намек поймут и постепенно присоединятся к группе дружественных компаний.

Другой прием — сделать поставщиков счастливыми за их деньги. Для этого создаются условия, при которых

у них не останется выбора, кроме как заплатить откат за пользование ограниченным ресурсом. Например, закупщик ограничивает количество позиций в каждой товарной категории. Затем со всеми поставщиками ведутся переговоры с целью убедить их в исключительной способности компании-ритейлера обеспечить объем продаж и представленность продукции на полках. После этого большинство поставщиков начинает снижать цены и удлинять отсрочку платежа, а некоторые — просто нести закупщику откаты.

Типу «Проститутка» нужен «Кошелек» — человек, способный заплатить нужную сумму за предоставляемые услуги. Ничего, кроме денег, им не нужно. Сумму зачастую называют сами. Ухаживания, подарки, знаки внимания воспринимаются типом «Проститутка» как ненужная прелюдия перед переходом к основному вопросу.

### Работа с закупщиком типа «Проститутка»

Основной вопрос при взаимодействии с закупщиком типа «Проститутка» — это возьмет ли он откат у вас. При этом в ходе всего общения, сначала чуть-чуть, а потом, по мере углубления разговора намеками, все больше начнет проявляться личный интерес закупщика данного типа. Происходит это следующим образом.

Закупщик-«Проститутка» продемонстрирует принципиальный интерес к вашему предложению. Вам будет сказано, что «ваше предложение мне нравится/кажется своевременным/рациональным/лучшим среди конкурентных» и т. д. В этот момент у вас начнут расти крылья, и вы на радостях постараетесь завершить сделку, но... Вы **напарываетесь на неожиданное препятствие**. Чаще всего озвучивается:

- 1) наличие сильного конкурента, с которым сложились давние отношения. «Однако наш старый поставщик тоже пошел нам навстречу и сделал интересное предложение...»;
- 2) наличие в организации других лиц, которые хоть и не относятся к данным вопросам непосредственно, все же используют свою власть для проталкивания других вариантов. «Однако существуют и другие мнения...»; «К сожалению, главный инженер склоняется к закупке у ваших конкурентов»;
- 3) оценка вашего предложения как невыгодного (когда вы точно знаете, что это не так). «Цены у вас нормальные, а вот условия оплаты мы сейчас имеем гораздо лучшие... (вы знаете, что это неправда)»;
- 4) ссылка на отсутствие денег у организации. «И рады бы работать с вами, но бюджет уже выбрали...»

Когда вы начинаете аргументировать свою позицию и вносить предложения, то первоначально натываетесь на глухую стену (табл. 11).

Таблица 11  
Примеры диалогов с типом «Проститутка»

Озвученное препятствие	Пример диалога
1. Наличие сильного конкурента, с которым сложились давние отношения	<p>— Ваше предложение весьма привлекательно. Однако у нас уже сложились отношения с другой организацией.</p> <p>— Ну и что? Если наше предложение более выгодно, то почему бы не рассмотреть альтернативного поставщика?</p> <p>— Нет, мы ценим давние отношения и не намерены менять поставщика.</p> <p>— Хорошо, а если я дополнительно приложу усилия ради того, чтобы начать сотрудничество?</p> <p>— Спасибо, но это не поможет. У нас есть поставщик</p>

Таблица 11 (продолжение)

Озвученное препятствие	Пример диалога
2. Наличие в организации других лиц, которые хоть и не занимаются данными вопросами непосредственно, все же используют свою власть для лоббирования других вариантов	<p>— Мы не можем принять ваше предложение. Принято решение о том, что нам будет поставлять другая организация.</p> <p>— Но вы можете хотя бы сказать — кто?</p> <p>— Нет, не могу.</p> <p>— Видите ли, мне хочется развиваться, а для этого я должен знать победителей. Для меня это шанс победить в следующий раз.</p> <p>— Я вас понимаю, но мне запретили об этом говорить. Это не мое решение</p>
3. Оценка вашего предложения как невыгодного (когда вы точно знаете, что это не так)	<p>— Предложение ООО «Самодел» нам показалось лучше.</p> <p>— А в чем именно лучше?</p> <p>— Они сделали нам специальные скидки.</p> <p>— А можно их увидеть?</p> <p>— Да, вот.</p> <p>— Действительно, цены очень низкие. У них таких не бывает.</p> <p>— Я же сказал: «Специальные скидки»</p>
4. Ссылка на отсутствие у организации денег	<p>— Видите ли, все, что вы рассказали, очень интересно. Но мы неинтересный клиент. У нас нет денег.</p> <p>— Но вы же как-то работаете.</p> <p>— Да, работаем. Но часть оборудования у нас стоит. А те, кто нам поставляет комплектующие для остального оборудования, скоро нас в суд поведут за неуплату. Так что спасибо, может, мы когда-нибудь к вам обратимся</p>

Затем закупщик-«Проститутка» расскажет вам о необходимости своего участия в преодолении обозначенных препятствий. После этого, если вы будете настойчивы и продемонстрируете большую заинтересованность в начале работы, вам укажут на небольшую вероятность того, что вопрос решится в вашу пользу. «Директор не общается напрямую — с этим вопросом к нему еще раз могу подойти только я»; «Я постараюсь еще раз обратить его внимание на целесообразность работы с вашей организацией...»

А следующим шагом закупщика-«Проститутки» будет демонстрация своих трудностей в преодолении ваших препятствий. «Это будет нелегко»; «Мне придется побороться за вашу победу»; «Даже не знаю, сейчас столько работы, а я буду тратить время на этот вопрос...» В ответ на ваши заверения и увещевания о том, что, конечно же, стоит побороться за вашу победу, и вопросы с вашей стороны о том, что вы можете сделать для того, чтобы процесс принятия решения пошел быстрее, закупщик перейдет к следующему шагу.

В заключение вам намекнут на необходимость вознаграждения за усилия. Следует обратить внимание на то, что если на предыдущем этапе вы не продемонстрировали закупщику высокой заинтересованности в начале работы, готовности идти на «дополнительные шаги» и прилагать «специальные усилия» для начала работы, то есть вероятность, что разговор до данного этапа просто не дойдет. Закупщик, если он не особенно «голодный» и вконец обнаглевший, не видя вашей заинтересованности, просто решит подождать следующего, более мотивированного к началу работы менеджера по продажам. Случаи прямого вымогания в настоящее время единичны. Максимум, что может сделать закупщик, — это пару намеков и двусмысленных фраз. Основная работа ложится на менеджера по продажам, который должен вычленивать эти намеки, грамотно на них ответить, показав, что понимает, о чем идет речь, и готов к дальнейшим шагам. Максимум, что можно услышать от закупщика на данном этапе, — это фразы вроде: «Ну, это будет зависеть от того, как мы договоримся...» и «Сами понимаете, что данный вопрос просто так не решить». Дальше — карты вам в руки.

*Дай грош —  
будешь хорош*

Закупщики типа «Проститутка» делятся на два подвида.

**Свободные** — те, кто в настоящее время не получает откат с предмета обсуждаемого вопроса. Основной вопрос в работе с ними — выйти на обсуждение цены.

**Купленные** — получают откат от конкурентов. Здесь задача усложняется до двух действий. Первое — быть в принципе допущенным к обсуждению условий — участию в «теневом тендере». Второе — сделать интересное предложение по размеру отката. Следует отметить, что не всегда он является определяющим фактором. Если в сфере госзакупок и работы с чиновниками размер «бонусов» является основным критерием выбора поставщика, то в коммерческом секторе все выглядит иначе. Здесь большинство закупщиков ориентированы на достижение баланса между своими интересами и интересами организации. В результате ненадежные поставщики, неспособные соблюсти формальные условия сделки (качество товара, сроки поставки, условия доставки и т. д.), пусть даже и предлагающие большую сумму «личного бонуса», проигрывают: зачастую их просто не допускают к участию в «теневом тендере». Ведь последующая работа с ненадежной компанией может доставить массу проблем и, как следствие, привести к получению выговоров от начальства и угрозе увольнения. Так что у большинства закупщиков коммерческих организаций есть следующая установка: «Отсеку изначально ненадежных поставщиков, а с остальными уже поторгуюсь».

Для работы в данной ситуации следует:

- 1) продемонстрировать, что вы сможете предоставить такие же или лучшие условия формальной работы (качество товара, сроки поставки, условия доставки и т. д.);



- 2) с помощью двусмысленных фраз (табл. 12) намекнуть на готовность предоставить более интересные условия лично для закупащика.

Таблица 12

## Фразы для работы с подтипом «Купленная проститутка»

То, что вы говорите	То, что вы подразумеваете
Я понимаю, что вы сотрудничаете с другой компанией и находите это выгодным	Вы получаете откат у другого поставщика
И вам не очень хочется рисковать, начиная сотрудничать с другими поставщиками	Договариваться об откатах по новой — лишняя головная боль
Поэтому мне нужно сделать более выгодное предложение, чтобы заинтересовать вас	Я должен откатить вам больше, чем существующий поставщик
Поэтому мы можем гибко варьировать своими ценами	Выбирайте: делать цены пониже или дать вам откат побольше

В госсекторе же в основном царствует Его Величество Откат. Здесь вспоминается притча.

Японский чиновник едет в Китай. Этот японский чиновник получает 10 тысяч долларов в месяц, а живет очень скромно. Встречается он с китайским чиновником и видит, что тот получает 100 долларов в месяц, а у него большой, красивый дом.

Хотя на Востоке не принято интересоваться материальным вопросом, но все-таки он спрашивает:

— Как это так, зарплата всего 100 долларов в месяц, а такой дом? А я 10 тысяч получаю и живу как заяц...

Китайский чиновник проводит японца к окну, указывает на дорогу и говорит:

— Дорогу видите?

Японец говорит:

— Да, вижу.

И китайский чиновник говорит:

— А мне с нее 25 % пошло...

Затем японский чиновник отправляется дальше, он едет в Нигерию, встречается с африканским чиновником, и опять повторяется такая же картина. Только африканский чиновник получает не 100 долларов, как китайский, а 10 долларов, но зато у него дом еще шикарнее.

Опять японец не понимает, спрашивает:

— Как это так?

И африканский чиновник проводит японца к окну и говорит:

— Дорогу видите?

Японец смотрит:

— Нет, я не вижу, там нет дороги.

— Вот потому и нет, — отвечает африканец, — что мне с нее 100 % досталось!..

Если проводить параллели, то случай с китайским чиновником ближе к сфере закупок коммерческой организации, с африканским — закупок для госсектора.

## Откатное предложение

И вот, наконец, установив неформальные отношения, «отстранив» сотрудника от организации, прощупав возможные причины получения отката и проведя беседу с помощью намеков, мы подошли к апофеозу — откатному предложению.

Первая группа вопросов, которая здесь возникает, — что предлагать? Как произвести расчеты и от чего отталкиваться в вычислениях?

Для ответа на эти вопросы следует сначала понять для себя, за что вы платите. Есть две группы оснований платежа: вы

платите либо за то, что сотрудник помогает вам, либо за то, что не мешает. Обычно плата за помощь выше, чем за «отсутствие помех». Хотя универсальных правил нет.

Напомним, что если говорить о разовых выплатах, то это могут быть:

- **плата «за вход»** — оплачивается фиксированная сумма за начало работы либо за ввод новых товарных позиций в ассортимент ритейлера;
- **плата за улучшение условий поставки** — в этом случае оплачивается переход на более выгодную для поставщика схему работы. Например, раньше отгружали товар с отсрочкой платежа, теперь будем работать по предоплате;
- **оплата за добросовестное выполнение должностных обязанностей** — откаты (чаще всего исполнителям) за включение информации о вашей организации в список потенциальных участников тендера, своевременную передачу конкурсной заявки и т. д. В ряде случаев является единственным способом продвинуться дальше;
- **вопрос о плате за организацию встречи с «нужным» сотрудником и предоставление нужной вам информации** в комментариях не нуждается;
- **плата за закупку «неликвида»** — в этом случае оплачивается закупка неходовового товара либо товара с заканчивающимися сроками годности;
- **плата за лояльность** — выплата личного бонуса закупщику без предварительной договоренности об откате просто за то, что он закупал у этого поставщика продукцию в прошлом. Выглядит это следующим образом. Продавец привозит закупщику конверт с деньгами и сообщает: «А это вам

*Порядочный госзакупщик — делится откатом с коллегами, с начальством, с лицом, давшим откат...*

личный бонус за лояльность. Надеемся на дальнейшее продуктивное сотрудничество».

Регулярными чаще всего являются выплаты:

- **за своевременное соблюдение обязательств и условий договора.** Финансовый директор может оплатить ваш счет в срок, а может и отложить его в долгий ящик. Один из путей решения данной дилеммы — регулярный откат;
- **за прохождение сделки** — это классика, самое распространенное основание. На системах расчета отката «за прохождение сделки» остановимся подробнее. Выделяют три основные «формулы», определяющие «источник» появления денег на откат:

1) **«скидка»** — оптимальный вариант для обеих сторон. «Откат» дается в виде скидки с общей суммы сделки, которую организация и так могла бы получить в ходе переговоров с поставщиком. При этом в случае проверки служба безопасности или руководство закупщика получает прайс с ценами, по которым и прошла сделка. Главным плюсом здесь является полная безопасность для обеих сторон. Именно эта формула применяется при желании построить долгосрочные отношения, а не ограничиться разовым «хапком»;

2) **«надбавка» сверх цены в прайсе.** Закупщик иногда «просит» накинуть рубль на литре или 30 копеек на килограмме (в зависимости от объема сделки и аппетитов откатополучателя). Это, конечно, наиболее выгодная схема для поставщика и более опасная для закупщика. Хорошо работает при закупке товаров со сложносравнимыми с конкурентными товарами свойствами (например, сложное технологическое оборудование), а также при заказе услуг (например, маркетинговые исследования). При закупке товаров с сопоставимыми характеристиками

на конкурентном прозрачном рынке данная схема практически не применяется, за исключением случаев закупок по самым низким ценам на рынке или при закупках на небольшие суммы либо при полной потере снабженцами чувства безопасности и работе по принципу «после меня — хоть потоп». Размер «надбавки» ограничивается лишь представлениями о границах разумного самого снабженца — известны случаи 200 и даже 300 % «надбавки»;

3) «скидка и надбавка». Любимая схема матерых закупщиков. Сначала «отжать» поставщика на скидки, а затем еще накинуть надбавку сверх прайса. И получить в «откате» «два в одном» (и выторгованные скидки, и полученные надбавки). Чаще всего эта «формула» отката применяется при разовых сделках — практика показала ее нежизнеспособность.

Элегантным способом «прятать» откат, применимым на рынках, работающих с ценами в «условных единицах», является «накручивание» дополнительных процентов. Суть способа: при прохождении сделки «по-белому» счет был бы выставлен в рублях по курсу ЦБ. На практике делается элегантный ход: счет выставляется по курсу ЦБ + 2%. Вот на эти два процента закупщик и живет! Сами понимаете, что данный факт может раскрыться только в случае серьезной проверки — обычно никто не беспокоится о такой мелочи, как пересчет цен в счете на постоянно меняющийся курс у. е. Да и в случае раскрытия данного факта закупщик все спишет на бессовестность поставщика, не проинформировавшего в коммерческом предложении о способе расчета итоговой цены.

**Взятка —  
воплощение мечты  
в реальность за  
вознаграждение...**

Редкие организации отдают откат в размере 100 % от суммы, полученной в результате расчета по «формуле». Обычно учитываются расходы на «обналичку» денежных средств, а также увеличение налогооблагаемой базы в случае «надбавки» и снижение прибыли при варианте «скидка». В связи с этим следует рассчитывать все сопровождающие откат расходы. Обычно откатчик «на руки» получает от 50 до 95 % от суммы, рассчитанной по используемой «формуле» отката.

Вопрос номер два: где предлагать откат?

Часто начинающие менеджеры, услышав заветные намеки от собеседника, форсируют события и начинают предлагать откат «здесь и сейчас» по принципу «куй железо, не отходя от кассы». И... наталкиваются на, мягко скажем, непонимание собеседника. В чем здесь дело? Все очень просто: есть две группы причин, по которым откатное предложение следует делать вне стен кабинета:

1) **безопасность.** Многие кабинеты прослушиваются или могут прослушиваться, поэтому их хозяева принципиально не обсуждают данную тему на рабочем месте. Помните и о своей безопасности! Коммерческий подкуп и дача взятки — уголовные преступления! Неосторожно проведенный разговор, удачно записанный хозяином кабинета или службой безопасности, может испортить вам карьеру и даже всю жизнь;

2) **психологические причины.** Помните, мы с вами разбирали технику «отстранения» сотрудника от организации? Мы говорили о том, что нужно сделать так, чтобы сотрудник перестал воспринимать себя как часть организации и превратился в простого человека, со своими горестями

и радостями, обидами и надеждами. А теперь представьте, какое психологическое воздействие оказывает рабочее место на сотрудника. В НЛП (нейролингвистическое программирование) есть понятие о «якорях» — визуальных, аудиальных и кинестетических стимулах, влияющих на человека. Так вот, у сотрудника в его кабинете есть набор сильнейших якорей, которые навязывают ему роль «работника организации». Сами понимаете, что данная роль отрицательно влияет на ход переговоров об откате.

Плюс риск того, что вас прервут в самый ответственный момент появление коллег хозяина кабинета или телефонные звонки.

Самым простым способом преодоления всех перечисленных проблем является выход в неформальное пространство. Необходимо вывести сотрудника из кабинета, а в идеале — и с территории предприятия.

Основными предложениями являются:

- перекур за пределами офиса клиента;
- приглашение в гости «посмотреть товар или оборудование»;
- поход в кафе;
- предложение провести до машины.

Очень важным моментом является правильное построение фразы-приглашения о выходе в неформальное пространство. Состоять она должна из двух частей:

- 1) предложение о выходе в неформальное пространство;
- 2) намек на то, что в неофициальном пространстве можно будет сделано откатное предложение.

Иван Иванович, вы курите? Давайте перекурим и заодно рассмотрим дополнительные условия поставки.

Хочу пригласить вас к нам в офис. Показать, как мы работаем: оборудование, склад. И там обсудим все детали сотрудничества.

\*\*\*

Вы проводите меня? Я как раз хотел рассказать о дополнительных выгодах сотрудничества.

Если хозяин кабинета не проявляет особого энтузиазма относительно идеи покинуть кабинет, то перед предложением отката следует еще раз обсудить вопрос «уместности» продолжения беседы в данном месте.

Мы еще не обсудили некоторые аспекты нашего сотрудничества. Где это лучше было бы сделать?

\*\*\*

Где лучше будет обсудить вопрос о возможных дополнительных условиях по нашей сделке?

\*\*\*

Скажите, мы можем здесь обсуждать наши вопросы?

Если собеседник постарается вывести вас на чистую воду, задавая уточняющие вопросы о том, какие «аспекты нашего сотрудничества», «наши вопросы» и «возможные дополнительные условия по нашей сделке» вы хотите обсудить, ответьте общей фразой. Что-нибудь в духе:

— Наша компания проводит маркетинговую акцию/разработала бонусную программу для приоритетных клиентов и т. д., которую я и хотел бы с вами обсудить. Предлагаю сделать это сегодня вечером в кафе «Такто». Вам будет удобнее встретиться в 19.00 или 19.30?

Текст может быть любым. Необходимо соблюдать следующие требования:

1) откат необходимо «обелить» — представить его как официальное предложение от вашей компании;



2) нельзя давать оппоненту опомниться. Если вы, сообщив о «бонусной программе» или «маркетинговой акции», сделаете паузу, то неминуемо последуют уточняющие вопросы от закупщика. В связи с этим сразу после проговаривания информации о возможном бонусе следует без пауз переходить к назначению встречи.

Отдельно хочется сказать о ситуациях общения по «откатным» темам в присутствии свидетелей. Здесь есть единственное правило.

**Откат обсуждается с глазу на глаз!**

Как бы вас ни выводили на «называние вещей своими именами», не убеждали: «говорите здесь — тут все свои» и т. д., никакого обсуждения отката в присутствии третьих лиц быть не должно! Во-первых, многократно упомянутую уголовную ответственность (для вас в первую очередь!) никто не отменял! Во-вторых, были случаи, когда закупщик сам потом хватался за голову: то ли он думал, что вы сделаете какое-то иное предложение, то ли «свои» оказались не такими уж своими — «сдали» руководству или службе безопасности или просто захотели «долю малую». Итог тот же: откат — дело интимное!

И вот наконец вы в «неформальном пространстве». Тут возникает вопрос номер три — как предложить откат?

Основная цель здесь — сбалансировать интересы вашей компании, закупщика и его организации.

Это невозможно сделать без поддержания диалога. Рекомендуем в начале

*Взятку сексом не испортишь*

беседы, перед формулированием откатного предложения, использовать следующие речевые модули.

Я бы хотел, чтобы обсуждение условий нашего сотрудничества происходило в режиме диалога. Если вам что-то мешает принять решение в пользу нашей компании, то мне хотелось бы узнать об этом.

\*\*\*

Если вас что-то не устраивает, то скажите мне об этом.

Начинающие «откатодатели» часто пропускают данный момент. В результате закупщик выслушивает предложение, иногда даже кивает головой и задает уточняющие вопросы, и... ничего! Сделки не происходит! Дело в том, что только закупщик типа «Проститутка» может активно выторговывать себе условия, да и то не всегда. Закупщики остальных типов часто свои вопросы, недопонимание и недовольство предложенными условиями оставляют при себе. Результат типичен — сделки нет.

В ряде случаев в ответ на сформулированное откатное предложение закупщик выдвигает завышенные требования — стремится раздуть «личный бонус» за счет увеличения «скидки». Эти попытки следует нейтрализовать, приводя экономические расчеты. В противном случае может сложиться ситуация, при которой единственной стороной, извлекающей прибыль из сделки, будет получатель отката. Сами понимаете, что долго такое сотрудничество не продлится в силу его невыгодности для вас и вашей организации.

Идя навстречу экономически необоснованным откатным требованиям клиента, менеджер рубит сук, на котором сидит: нарушает баланс между интересами своей компании, закупщика и его организации.

В подобных ситуациях следует использовать речевые модули, направленные на «приведение закупщика в чувство». Следует напомнить о том, что его интерес — не единственный из тех, которые следует учитывать, и что «экономика должна быть экономной».

Все суммы, которые мы будем обсуждать, формируются в результате определенных затрат с нашей стороны: материалы, налоги и т. д. Поэтому все наши предложения должны быть тщательно обоснованы экономически. Иначе они окажутся нежизнеспособными.

\*\*\*

Есть разные способы построить все так, чтобы очень корректно соблюсти все интересы.

Другое заблуждение, свойственное неопытным откатодателям: если закупщик начал обсуждать откат, то «дело в шляпе»\* — вопрос решен. Это не так!

Обсуждает откат — не значит куплен!

Для того чтобы сделка двинулась дальше, необходимо получить обратную связь о том, насколько ваше откатное предложение интересно — «стоит ли овчинка выделки», обсудить все детали передачи отката (кто? где? когда?) и договориться о следующих шагах.

---

\* К истории выражения «дело в шляпе». В царской России мелкие чиновники пользовались своими шляпами, чтобы получать от просителей взятки. Те, кому удавалось подкупить приказного, могли быть уверены, что их дело устроится как нельзя лучше, и говорили: «Дело в шляпе!»

*Тот, кого однажды  
купили, потом  
уже продает  
себя сам (Веслав  
Малицкий)*

Практика показала, что продавцы, окрыленные положительной (или даже нейтральной) реакцией на предложение отката со стороны закупщика, опускают обсуждение деталей как нечто само собой разумеющееся. А зря! Именно здесь закладываются «мины», срабатывающие при прохождении первого цикла сотрудничества и зачастую ставящие крест на дальнейшей работе по причине недопонимания и разных представлений о сути договоренностей.

**Вывод:** следует обсудить все детали «откатинга», а именно:

- 1) принцип расчета («формула» и процент, получаемый «на руки»);
- 2) сроки передачи денег — график расчетов;
- 3) схема передачи денег и контактные лица;
- 4) дополнительные пожелания откатополучателя.

**Принципы расчета** — «формулы отката» мы с вами подробно рассмотрели выше. На некоторых рынках, например фармацевтическом, сформировалась интересная практика «штрафов» товароведов: снятие части отката за просрочку платежа за поставку. Если в вашей компании практикуются подобные методы негативного подкрепления — их следует, пусть даже вскользь, оговорить.

**Сроки передачи денег.** Существуют два подхода к определению момента «расплаты» — формированию графика расчетов.

1. **Назначается определенное время расчетов.** Это и есть собственно график. Например, 3-го числа каждого месяца или каждый четверг и т. д. Такой способ организовывать время расчетов хорош, когда сделки идут непрерывно, сплошным потоком. Он потребует от вас повышенной педантичности, так как малейшее откло-

нение от графика заставит вашего клиента нервничать и будет уменьшать его лояльность.

**2. Расчет по результатам каждой сделки.** Такая организация расчета более адекватна другому способу сотрудничества: закупщик делает редкие, но крупные заказы. Часто это наблюдается в организациях, в которых финансирование затруднено и опосредовано специальными инстанциями. Снабженец «пробивает» каждую оплату по отдельности и подстраивает под это вашу компанию («Я пробил оплату на сумму... Скорее выставляйте счет на...»). Здесь последние остро реагируют на увеличение сроков между прохождением сделки и выдачей «отката». Так что от вас требуется не столько пунктуальность, как в предыдущем варианте, сколько скорость.

Откат следует отдавать после прохождения сделки и закрытия всех документов. Приход денег на ваш счет — это только первый шаг. Проблемы могут возникнуть и после него, например при приемке товара.

Откат передается после полного закрытия сделки (прохождение оплаты и обмен документами).

При возникновении сложностей именно ваш откатополучатель будет «тормозить» руководство и бухгалтерию, рассказывая всем, что поставленный вами товар вполне соответствует требованиям и спецификациям и почему так срочно нужно подписать акты сдачи-приемки. Чего только не сделаешь, чтобы получить свои «кровные».

**Если боишься  
брать взятки —  
не садись  
в кресло**

В некоторых случаях откат дается вперед. В основном такую схему работы заявляют как стартовую представители силовых ведомств. Причем если средние чины в ходе дальнейших переговоров рассматривают альтернативные предложения по графику оплаты, то высший комсостав обычно никаких иных схем не рассматривает: деньги вперед — и точка. Гарантии — только слово офицера. Стоит вам заикнуться о депозитарии и применении прочих схем, дающих вам хоть какие-то гарантии, — выставят из кабинета в секунду.

Во многих среднеазиатских республиках обычай делового оборота также диктуют выдачу отката авансом. В отличие от представителей силовых министерств, не дающих никаких гарантий, здесь вариант «кидалова» практически отсутствует. При невыполнении получателем отката своих обязательств его «просто зарежут».

**Схема передачи денег.** Конверты и чемоданы «налички» постепенно уходят в прошлое. Все больше применяются более удобные и безопасные системы расчетов, такие как web-money и передача денег через Western Union. Основными плюсами использования названных систем являются их:

- «непрозрачность», гарантирующая анонимность;
- невозможность взять с поличным в момент передачи меченых словом «откат» купюр;
- упрощение работы с территориально удаленными покупателями;
- легкий уход откатополучателя от назойливых вопросов об источнике и основании получения денег: «Просто пришли. Откуда, от кого — не знаю. Я их и получил — а что было делать?»

Встречаются и схемы, сошедшие со страниц шпионских романов. Например, оставление на столе пластиковой карты либо ключа от банковской ячейки или камеры хранения. Или передача пин-кода, номера ячейки и кода в сообщении SMS. Как сами понимаете, данные прецеденты — единичные явления. Большая часть «тружеников невидимого фронта» по-прежнему пользуется любимым канцелярским изделием — конвертом.

В ходе переговоров вам следует проговорить с закупщиком все детали схемы передачи денег. При выдаче наличными — где будет происходить передача (он приезжает к вам в офис или вы привозите ему деньги?). Где и когда ему будет удобно получить бонус: на работе, после работы, завезти домой, — и кто будет в ней участвовать. Часто откаты выдает начальник отдела продаж или руководитель службы безопасности — в этом случае их надо познакомить, — желательно в неформальной обстановке. Во многих организациях, с которыми мы сталкивались в процессе работы, откатные деньги передавали получателю сами менеджеры по продажам. В такой ситуации оставалось только догадываться о том, на каких условиях менеджеры с клиентами «пилили» откатные деньги и какой их процент вообще видели клиенты. Практика показала, что передача функции выдачи отката третьему лицу (сотруднику службы безопасности или, в крайнем случае, руководителю отдела продаж) снижает в следующем же месяце объем средств, идущих на личные бонусы, минимум на 50%. Другим способом минимизации расходов на откаты является завязывание отката на мотивационную систему менеджера по продажам таким образом, чтобы каждый откат он

*Взятка в размере  
менее 100 баксов  
есть устное  
выражение  
благодарности*

давал из своего кармана, даже когда норма прибыли для фирмы соблюдена. Но данная схема действует, только если откаты минимальны и несопоставимы с размером месячного дохода продавца.

При использовании электронных платежных систем следует оговорить Ф.И.О. получателя — в ряде случаев официальным получателем выступает кто-либо из членов семьи закупщика.

В ситуации, когда вам надо передать откат прямо на рабочем месте, хорошо действует прием «договор с приложениями» — конверт с откатом прилагается к какой-либо бумаге (договору, заявке, спецификации) и передается человеку с комментарием, в котором интонационно выделяется слово «приложение» — чтобы закупщик ненароком не пропустил сей приятный факт.

Важным пунктом является обсуждение дополнительных условий закупщика. Они могут быть крайне разнообразны: начиная от конвертации в определенную валюту и достоинства купюр («только крупными!») и заканчивая нюансами контакта при передаче (например, звонить только на мобильный, ни в коем случае не передавать конверт — только папку с документами). Для выяснения этих нюансов вам следует задать открытый вопрос.

— Иван Иванович, какие у вас есть пожелания по деталям передачи денег?

Вообще процесс «разработки» закупщика можно сравнить с восхождением альпиниста на отвесную скалу. Что делает альпинист, поднявшись на некоторую высоту? Правильно! Он вбивает страховочный крюк. Поднявшись еще выше, он забивает следующий. И так до самой вершины. Таким



образом он страхует себя от падения и смерти — если он сорвется, то пролетит не все расстояние до подножия, а только те самые несколько метров. После чего снова сможет продолжить восхождение. Вот так и переговорщик, устанавливая контакт, «отстраняя» сотрудника от организации, развивая неформальные отношения, используя двусмысленные фразы и прочие вышеописанные приемы, страхует себя от провала. Каждая из этих техник — страховочный крюк, вбиваемый в скалу недопонимания, разделяющую вас и клиента. Таким образом, само по себе откатное предложение — лишь последний, безопасный шаг на вершину, а не прыжок в пустоту с надеждой, что там есть за что зацепиться. Правильно построенная коммуникация на предыдущих этапах взаимодействия гарантирует вам отсутствие «сюрпризов» (в форме эмоционального отказа и разрыва отношений) на этапе предложения отката.

Если говорить о том, как сформулировать само откатное предложение, то здесь мы напомним о необходимости учитывать половозрастные характеристики, которые мы подробно рассмотрели в разделе «О.Т.К.АТ. в ходе личной встречи». Схема предложения отката с учетом половозрастных характеристик уже приводилась выше (см. табл. 9).

## **Как сделать «откатное» предложение с учетом половозрастных характеристик**

Проще всего предложить откат молодому мужчине. Это стоит сделать, конечно же, за пределами кабинета закупщика, под видом предложения совместного перекура или похода

в столовую. После этого менеджер по продажам произносит фразу вроде:

— Мы можем предоставить скидку в любом удобном для вас виде.

Или чуть более акцентированно:

— Если контракт состоится, то мы вполне можем скинуть 10% в вашу пользу.

В более явных случаях продавец без стеснения заявляет представителю компании-покупателя:

— Дадим скидку лично вам, наличными!

Или произносит тоном заговорщика:

— А вам — небольшая комиссия со сделки!

\*\*\*

— Вам — скидка за лояльность.

Главное — получить согласие, а дальше быстро перейти к обсуждению размеров отката и схемы его передачи.

Со зрелым мужчиной предложение делается исходя из собранной информации о хобби и увлечениях:

— Иван Иванович, мое руководство по результатам сделки хочет презентовать вам лодку с мотором (ружье, суперспиннинг и т. д.). Вы какую хотели бы?

Еще проще ситуация с предложением «нематериального» отката — различного вида пиара закупщика: статьи о нем, различные отраслевые премии и т. д.:

— Петр Петрович, я считаю, что о ваших достижениях (тут надо добавить конкретики, наговорить комплиментов и т. д.) недостаточно проинформировано профессиональное сообщество. Наше руководство решило исправить эту ситуацию! Как вы отнесетесь к большой статье о вас в журнале «Профессиональный закупщик»/получению премии «Лучший

закупщик»/получению места члена президиума «Гильдии профессиональных закупщиков»?

**Молодые женщины** хорошо воспринимают следующие предложения в ходе неформальной беседы:

— Наша компания сейчас проводит маркетинговую акцию для клиентов. После прохождения сделки — мобильный телефон в подарок. Леночка, а какой телефон вам нравится?

**Для зрелой женщины** важно проявить внимание к ней, к ее неудавшейся личной жизни (в ряде случаев), к ее детям и текущим проблемам:

— Да, Мария Ивановна, сейчас воспитать ребенка очень непросто, поэтому я поговорил с руководством и мы решили предоставить скидку лично для вас (*интонационно выделить последние слова*).

В ряде случаев, для того чтобы развеять опасения по поводу «неправедности» подобных действий, стоит рассказать о том, что «все сейчас так работают», и в красках поведать историю (без имен и названий) о такой же женщине на похожем предприятии, работающей по «откатной» схеме.

Со многими закупщиками, расположенными к контакту, хорошо работает прием зондирования в форме шутки:

— Мне вчера забавную шутку рассказали: «Вы в каком виде коньяк (мужчины)/шампанское (женщины) предпочитаете: в жидком или бумажном?»

А затем наблюдать за реакцией закупщика. Если реакция положительная, то спросить о том, в каком виде он предпочитает названный напиток, и шутливо развить эту тему.

*Каждый человек  
имеет свою цену  
(Г. Уолпол)*

Если отрицательная, то «съехать» с темы: мол, «шутка — и все».

Хорошо работают фразы, вуалирующие откат под некий абстрактный общехозяйственный или премиальный фонд:

— Знаете, бывает так, что все бюджетные средства настолько плотно расписаны, что иногда людям не на что лампочку перегоревшую заменить! Пусть это будет неким резервным фондом на хозяйственные нужды!

— Я должен сказать, что для вас в нашей компании, которая имеет большой опыт работы на рынке и умеет ценить деловые качества наших партнеров, существует премиальный фонд. Поэтому есть возможность предложить вам процент на развитие вашего офиса (торговой точки) в зависимости от сумм и сроков оплаты.

В случае если оппонент не понял (или сделал вид, что не понял) суть вашего предложения, задавая вам вопросы о том, при чем здесь он, то хорошо работает фраза, закрывающая данную тему:

— Поймите меня правильно: я не знаю пока досконально структуры вашей компании, помогите мне: пусть этим распорядятся компетентные люди. Вы лучше знаете, кто это.

А что же делать, если на предложение об откате закупщик багровеет и сурово смотрит на вас? Как реагировать в подобной ситуации? Просто искренне сообщите о том, что «не сомневались в подобном ответе, но предложили откат, так как все так работают» — «не мы такие — жизнь такая». Говорить следует на том же уровне эмоционального накала, что и оппонент. И быстро возвращаться к обсуждению второстепенных формальных вопросов.

— Иван Иванович! Я ни секунды не сомневался в вашем отказе. Просто сами знаете, как сейчас работает большинство закупщиков... Такая жизнь пошла... Да, еще хотел прояснить вопрос по срокам поставки...

Таким образом, эмоциональная реакция закупщика нейтрализуется, а фокус внимания переносится в безопасную «формальную» сферу. Благодаря вышеописанному маневру легко удастся снять весь негатив и продолжить переговоры. В ряде случаев «тертый» закупщик может опасаться проверки службы безопасности, поэтому иногда стоит поднять вопрос об откате позже — поработав над усилением чувства безопасности у оппонента.

Основными причинами отказа от отката являются:

- нет достаточных сумм, на которых можно зарабатывать;
- «жесткие» последствия раскрытия факта получения отката (соотношение «нажива — безопасность» смещено в сторону безопасности);
- недостаток опыта (раньше работал с мелочовкой, где не брал или не давали);
- родственник собственника или кого-то из сотрудников, которого нельзя подводить;
- стремление к карьерному росту в данной организации — наработка авторитета;
- принципиально не берет (жизненная позиция).

Следует также учитывать, что опытные снабженцы в ответ на предложение отката часто предлагают первую сделку провести без «бонусов», а потом уже вернуться к обсуждению «личной мотивации». Действительно, во многих случаях (особенно в коммерческих организациях) закупщик действует по следующей схеме: сначала проводит отбор организаций-поставщиков, способных выполнить обязательства по договору, а уже потом среди них

*Дал откат —  
и дела покатились  
в гору*

проводит своего рода «теневой тендер» с основным критерием выбора поставщика — «кто больше даст». Сами понимаете, что это — наиболее сбалансированный подход: интересы организации-закупщика страдают только в плане оплаты повышенной цены за товар или услугу (и то не всегда), а их качество, технические характеристики, сроки поставки и т. п. остаются на требуемом уровне. Таким образом, не ставится под угрозу глобальное функционирование организации-закупщика, которая иначе может возникнуть в связи со сбоями в поставках, некачественным сырьем и т. д. Данный подход также хорош тем, что, с одной стороны, отсекает все случаи провокации, направленные против закупщика. Никто не будет имитировать поставку только для того, чтобы проверить своего сотрудника. Последний же, в случае если «казачок окажется засланным», легко отметет от себя все подозрения, сославшись на то, что просто не хотел обижать поставщика, что данный ответ — форма вежливого отказа. С другой стороны, прохождение первого цикла сотрудничества демонстрирует все огрехи и возможные перспективы дальнейшего сотрудничества — стоит ли «головная боль», приносимая сотрудничеством с этим поставщиком, получаемых от него денег? По новому товару первый цикл сотрудничества показывает спрос на него и возможные объемы продаж, что позволяет выбрать оптимальную «формулу» отката или вообще отказаться от него в случае, если дело не стоит выеденного яйца — объем продаж недостаточен для получения сколько-нибудь значимых сумм бонуса.

А как давали взятки наши предки: что говорит исторический опыт? Может быть, в глубине веков есть сокровища народной

мудрости, позабытые потомками? Изучение данного вопроса показало, что наши прародители особенно не озабочивались формой, разумно придавая большее значение содержанию. В основном обсуждали и делали все достаточно прямо, хотя и не без манерности, свойственной галантному веку. Оттуда пришли к нам взятки «борзыми щенками» — «неденежные» способы личной мотивации.

Дошедшим до нас, но практически не используемым является способ «карточный проигрыш» — откатодатель в присутствии свидетелей, кляня свою невезучесть и плохую карту, проигрывает откатополучателю нужную сумму. С учетом распространенности карточных игр в этот исторический период в интересующей нас социальной группе никакой сложности в организации подобной «партии» не было. В настоящее время данный способ практически не используется, за исключением ситуаций «предварительного заноса»: некоего аванса в знак будущих хороших отношений.

Самым элегантным из дошедших до нас является способ «пари». Откатодатель предлагал заведомо проигрышное для себя пари откатополучателю. Например, при полностью безоблачном небе спорил о том, что через минуту пойдет дождь. Естественно, проигрывал и на «законном основании» (пари, как и карточный долг, было делом чести) передавал означенную сумму по назначению. Красиво и элегантно!

«Простые» же люди для получения нужного решения по своему вопросу просто опускали денежку в стоящую неподалеку или подставленную шляпу мелкого чиновника — отсюда, как мы уже упоминали выше, и пошло выражение «дело в шляпе».

*Взял — умом,  
талантом, а кое  
с кого и деньгами  
(Эмиль Кроткий)*

## Реализация достигнутых договоренностей

В предыдущем разделе мы уже говорили о важности прохождения первого цикла сотрудничества, который демонстрирует все огрехи и позволяет сделать прогноз относительно перспектив и целесообразности дальнейшей работы. В ходе него становится ясно, насколько поставщик соблюдает:

- формальные обязательства (отсутствие расхождений с заявкой, сроки поставки, качество);
- «откатные» обязательства.

Соответственно, перед продавцом встает две группы задач:

- 1) быстро и качественно выполнить обязательства по договору;
- 2) точно в срок и в оговоренном объеме выплатить вознаграждение.

Мы уже говорили, что опытные снабженцы зачастую проводят первый цикл сотрудничества без отката — смотрят, как работает продавец. Горе продавцу, не выполнившему каких-либо из вышеперечисленных обязательств: чаще всего на нем ставят крест. Действительно, невыполнение условий договора ставит под удар закупщика как профессионала и зарождает негативное отношение и подозрения со стороны его начальства. Редкий сотрудник коммерческой организации пойдет на такое ради получения личного бонуса.

Случаи же сбоя в выплате отката рождают сильную эмоциональную реакцию и чувство обиды.



В связи с этим рекомендуем в обязательном порядке после прохождения первого цикла сотрудничества провести подробную беседу с закупщиком. Целями ее будут являться:

- 1) выявление и профилактика недовольства и недопонимания;
- 2) получение информации о предложениях и пожеланиях, возникших у закупщика;
- 3) выход на новый цикл сотрудничества.

Еще раз хотим подчеркнуть, что чем детальнее вы проработаете предыдущий этап — договоренность об откатной схеме, тем меньше проблем будет на этом. Практика показала, что основные «обиды» обусловлены недопониманием. Менеджер посчитал, что все и так понятно, а закупщик напридумывал себе чего-то — создал повышенные ожидания. Результат — ничем не мотивированный (с точки зрения продавца) отказ от дальнейшей работы и переход к другому поставщику без объяснения причин.

Проводить подобные беседы следует в неформальной обстановке. Важным моментом является также то, что они являются сильнейшим средством удержания клиента. В ходе подобных встреч углубляются неформальные отношения, легче получается информация об активности конкурентов и исходящих от них предложениях.

Если подвести итог, то формула долгосрочных партнерских отношений выглядит следующим образом (рис. 11).

*Они с гордостью  
носили  
на груди карточки  
с ценой,  
за которую  
их нельзя купить  
(Станислав Ежи  
Лец)*

**регулярно общайтесь со своими клиентами**

**+**

**поддерживайте неформальные отношения**

**+**

**задавайте им вопросы о том, насколько они лично и как сотрудники организации удовлетворены сотрудничеством**

**+**

**интересуйтесь предложениями, поступающими от конкурентов**

**+**

**исключите сбои в своей работе!**

**Рис. 11. Формула долгосрочных партнерских отношений**

# ГЛАВА 3

## «Ни дать ни взять» — борьба с откатами

Согласно данным упоминавшегося выше опроса руководителей торговых компаний, с откатами борются все, только не все оказываются в этой борьбе победителями. Поэтому в этой главе мы рассмотрим различные подходы к противостоянию откатам: как на уровне организации, включающие различные методы борьбы, так и на уровне закупщика, который находится на передней линии откатного воздействия продавцов.

### Организационные методы противостояния откатам

Зачастую для руководителей коммерческих организаций (ситуацию в госструктурах и естественных монополиях мы не будем обсуждать) борьба с откатами сводится к периодическому поиску «негодяев» в родном коллективе и наведению профилактического «шороха». Но разовые «антиоткатные» акции помогают лишь частично, и закупщики, пере-

*На взятку  
надейся,  
но налоги плати*

ждав бурю, начинают наверстывать «недополученную прибыль». Для долгосрочного эффекта требуется системный подход к борьбе с откатами. Успех в этом нелегком деле может принести только комплексный подход к построению системы закупок и контроля, а также сбалансированное использование всех методов противодействия.

Очевидно, что компании следует выделять дополнительные средства для борьбы с откатами. Причем затраты обычно растут по мере усиления этой борьбы. И вполне возможно, что затраты на противодействие могут превысить потенциальный ущерб (рис. 12). Поэтому, прежде чем начинать широкомасштабную деятельность по пресечению откатов, следует попытаться оценить размер потенциальных потерь компании. Самые грубые оценки ущерба от завышения закупочной цены можно сделать исходя из общего объема закупок за период и размера превышения среднерыночных цен, обнаруженных в результате выборочных проверок. Исходя из этих оценок, планируемых целей, рыночной ситуации, а также особенностей закупочных бизнес-процессов, определяется бюджет мероприятий по противодействию откатам.

Определим основные характеристики организации, в которой закупщики берут откаты. Как правило, они «процветают» при следующей ситуации в сфере закупок:

- за сбор информации, первичные переговоры с поставщиками, принятие решения о закупке и сопровождение сделки отвечает один человек (наемный сотрудник);
- контроль действий закупщика отсутствует или неэффективен;
- система стимулирования сотрудников в сфере закупок отсутствует или неэффективна.

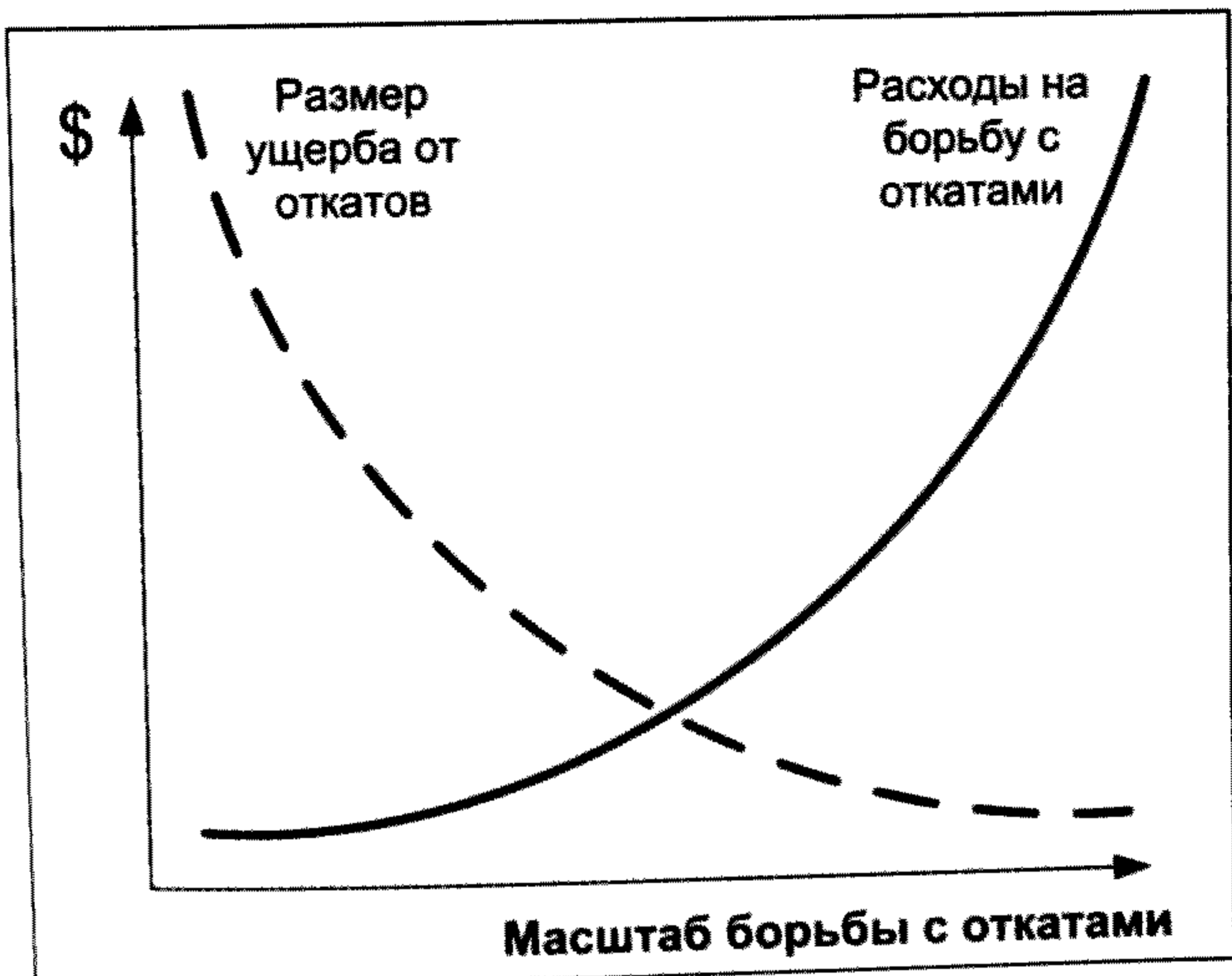


Рис. 12. Эффективность и стоимость программ противодействия откатам

«Откатоопасной» организации можно рекомендовать к применению следующие методы борьбы с «оборотнями в закупках»:

- психологические методы;
- регламентные методы;
- интернет-технологии в сфере закупок.

### Психологические методы

Психологические методы позволяют воздействовать на саму причину возникновения нарушений — стремление персонала к незаконной наживе. К методам подобного рода относятся следующие.

**Обязательные проверки кандидатов на полиграфе (детекторе лжи) при приеме на работу в отдел снабжения и в течение работы в компании**

Самый «объективный» метод проверки достоверности предоставляемой человеком информации (существуют другие методики, но они гораздо субъективней). История использования полиграфа в практике правоохранительных органов началась в 20-х годах прошлого столетия и ассоциируется с именем американского криминалиста Л. Килера. Популярность использования этого прибора связана с тем, что достоверность проверок на полиграфе (детекторе лжи), по мнению экспертов, составляет 80–95 %.

Проверки персонала на полиграфе называются «скрининговыми» (от англ. *screen* — просеивать, проверять) и составляют 70–80 % от общего количества проверок при помощи детектора лжи, остальные 20–30 % — применение во внутренних расследованиях (например, кража денег из кассы). Они позволяют узнать степень благонадежности будущих сотрудников. Для людей, которые осуществляют закупки в компании, она должна быть высокой.

Для проведения проверки необходимо обратиться к специалисту-полиграфологу. Стоимость одной скрининговой проверки колеблется от 100 до 200 у. е. Недостаток метода — неприятие проверки на полиграфе сотрудниками компании по причине того, что его использование граничит с нарушением прав личности. Поэтому о проведении периодических проверок на полиграфе сотрудника из «группы риска» следует предупреждать при приеме на работу. Интересным является тот факт, что большое количество кандидатов, узнав о необходимости регулярных проверок на полиграфе,

отказывается от участия в конкурсе на замещение вакантной должности под разными предлогами. Данный метод хорош тем, что постоянно держит сотрудника в тонусе. Однако есть и минус — в подобных условиях «выживают» только сотрудники, обладающие повышенной стрессоустойчивостью, а таких, к сожалению, немного.

В качестве профилактики откатов стоит проводить скрининговые проверки всех кандидатов в отдел снабжения при приеме на работу, а также раз в полгода проводить плановые проверки. Если такая практика только вводится на предприятии, то рекомендуется проведение тотальных проверок всех закупщиков с интервалом в 3—4 месяца.

### Проверка рекомендаций и биографии кандидата

Проверка рекомендаций является одним из самых простых и распространенных методов проверки данных о кандидате и достоверности сообщенной им информации. Позволяет «отфильтровать» кандидатов с судимостями и увольнениями за откаты (если сдадут бывшие работодатели). Хотя в ряде случаев получаемая информация бывает недостоверна и носит очень субъективный характер.

При проверке старайтесь общаться не только с рекомендателями, указанными соискателем, но также и с непосредственными руководителями соискателя на предыдущих местах работы. Для этого через открытые источники (информационные справочники) найдите контактные данные компаний, где работал кандидат, и переговорите с бывшими работодателями.

Некоторые компании, разочаровавшись в субъективизме получаемой

**Взяли  
с личным**

информации, полностью отказались от использования рекомендаций и проверки фактов биографии кандидатов. Несмотря на неоднозначность информации, все же контакты с людьми, знающими кандидата, позволяют обезопасить организацию от мошенников. Если в резюме сказано, что человек работал специалистом по закупкам, а в действительности он был только кладовщиком, то это должно уже насторожить менеджера по персоналу. Таким образом, собранная информация должна подтвердить или опровергнуть сформировавшееся в результате отбора представление о кандидате, а также дать направление для дальнейшей оценки соискателя, но не более того.

### **Создание корпоративного кодекса, включающего в себя правила корпоративной этики**

Само по себе наличие корпоративного кодекса в компании не влияет на стремление персонала к незаконной наживе. Корпоративная этика противодействует «откату» только при наличии в организации сильной корпоративной культуры, накладывающей табу на откаты и прочие проявления «благодарности со стороны». В качестве примера приписывания «противооткатных» норм в корпоративном кодексе можно привести кодекс корпоративной этики ОАО «Альфа-банк».

#### **Выдержка из кодекса корпоративной этики ОАО «Альфа-банк»**

5.5. Сотрудник Банка не предоставляет скрытых предпочтений и преимуществ Клиентам, деловым партнерам, представителям органов государственной и муниципальной власти.

...

5.7. Сотрудник Банка не принимает имущество, услуги, а также не заключает договоров, предоставляющих право на получение имущества, услуг



как вознаграждения за осуществленную деятельность в качестве Сотрудника Банка.

5.8. Сотрудник Банка не принимает, не передает третьим лицам подарки в любой форме от Клиентов, деловых партнеров, их представителей или аффилированных лиц, когда их получение или передача могут создать конфликт личных и корпоративных интересов, кроме случаев, когда отказ от подарка может привести к негативным последствиям для Банка, дочерних и зависимых структур.

Другой способ регламентировать правила поведения закупщика в случае предложения отката со стороны поставщика — внести соответствующий пункт в Правила работы с поставщиками (либо другой нормативный документ). Например, в случае предложения поставщиком личного бонуса (комиссионных и т. д.) менеджер отдела закупок сразу прекращает переговоры и сообщает о полученном предложении своему руководителю. Ответственность за дальнейшие контакты с поставщиком передается руководству, которое и уполномочено принимать соответствующие меры.

Для того чтобы кодекс не остался формальностью, необходимо контролировать выполнение этих правил. Также необходимо уйти от двойных стандартов, когда «мы откаты клиентам даем», но «брать откаты у поставщиков запрещено». Практика показала, что для маленьких фирм кодекс не актуален, а в больших компаниях необходимо проделать огромную работу по его внедрению.

### Провокация отката

Метод, производный от Mystery Shopping — технологии проверки качества обслуживания. Создается легенда компании-поставщика (вплоть до простенького сайта в Интернете), формируются прайсы на продукцию и под видом пред-

ставителя поставщика контролер обращается в отдел закупок и предлагает откат. В случае согласия закупщика увольняют, подняв большой внутрифирменный скандал. После этого сотрудников уведомляют, что подобным методом тайной проверки руководство намерено пользоваться и впредь. Опытные закупщики на такие провокации обычно не ведутся, а проводят одну-две сделки без откатов, для того чтобы «проверить» нового поставщика.

### Осведомительство

Этот метод подразумевает наличие добровольных осведомителей либо создание видимости «стукачества». Необходимо «завербовать» информатора, продумать для него систему стимулирования. Понятно, что положительному психологическому климату в коллективе это способствовать не будет.

### Создание «телефона доверия»

Иногда это доходит до того, что служба безопасности в отделе закупок вывешивает объявление: «Если сотрудник нашей фирмы попросил у вас откат для заключения договора с вами, рекомендуем позвонить по телефону ... в службу безопасности компании или по телефону ... непосредственно руководителю». 95 % получаемой информации — «деза», 5 % позволяет обнаружить нарушение.

### Ротация специалистов по закупкам

В этом месяце Вася работает с компанией А, в следующем — Петя. За столь короткий срок обычно люди не успевают «договориться». Метод хорош, однако приводит к огромному количеству ошибок и сбоев в работе — снабженцы не успевают вникнуть в ситуацию и специфику закупаемых товарных групп.

### «Прослушка» и контроль переписки

Прежде всего, это незаконно — нарушаются конституционные права личности. Прослушивать переговоры имеют право только правоохранительные органы при наличии судебной санкции. Есть даже факты возбуждения уголовных дел по факту «прослушки» разговоров сотрудников. Но умный сотрудник и так не будет вести переговоры об откате по служебному телефону: зачем подставляться, если есть мобильники.

### «Образцовое» наказание попавшегося на откате закупщика

Все та же технология: уволить одного, остальных напугать как следует, идущая еще от персидского царя Камбиза, который, узнав о продажности верховного судьи, повелел содрать с него живьем кожу и обить кресло верховного судьи, дабы все последующие непосредственно известным местом ощущали, что может быть, если решения будут несправедливыми.

### Выплата премии закупщика от экономии на поставке

Для этого необходимо, чтобы маркетинг регулярно проводил мониторинг цен на рынке, а производство (товароведы) контролировало качество поставленной продукции. Иначе закупщик приобретет за две копейки неликвид и получит свою премию.

### Повышение уровня заработной платы для закупщика

Работает до поры до времени. Просто закупщики перестают брать откаты на небольших сделках — зачем рисковать на мелочовке. Например, уменьшение количества откатов на рынке

*Ты ведь меня  
знаешь, Абдулла,  
я мзду не беру...  
мне за державу  
обидно... (К/ф  
«Белое солнце  
пустыни»)*

рекламы эксперты связывают в том числе и с ростом зарплат менеджеров по рекламе.

### Демонстративная проверка закупочных цен

Зачастую руководитель или контрольно-ревизионное управление выбивают скидки на огромных объемах, превышающих реальные поставки. А затем с упреками тыкают в нос закупщику счет с низкой ценой. Есть истории о том, как руководитель не мог «отжать» поставщика даже на ту цену, по которой с откатом покупал закупщик.

### Анализ лояльности закупщика к поставщику

Иногда, для того чтобы проверить свои подозрения, руководитель сообщает о переходе на нового поставщика или начинает задерживать платежи. Если закупщику платят, то попытки лоббировать своего поставщика, несмотря на явно проигрышные условия, или повлиять на график платежей выдадут его с головой.

### Анализ уровня жизни закупщика

Если закупщик, получая 1000 у. е. в месяц, меняет импортные машины раз в полгода, стоит задуматься, откуда он берет деньги — не из кармана ли работодателя. Хотя подобное несоответствие уровня жизни зарплате бывает связано с подарками богатых родственников.

### «Нюх на воровство»

О редком даре выявления нечестных сотрудников поведал один собственник: «Как-то рассказываю сотрудникам анекдот. Так себе, не очень-то смешной. Вижу, один сотрудник ну очень

старательно засмеялся. Значит, что-то не так. Стал проверять, и правда — оказался нечист на руку. Тот в изумлении: как догадался? — А помнишь, говорю, я анекдот рассказывал... — Что, только из-за этого? — Да!..» Только в этом случае стоит помнить, что даже острый нюх иногда подводит.

Большинство описанных методов дают лишь временный эффект: закупщики будут «осторожничать», но для того, чтобы закрепиться на занятой в борьбе с откатами высоте, необходимо создание «прозрачной» системы закупок, построенной на четких правилах работы и контроле их выполнения. Этому посвящен следующий раздел.

## Регламентные методы

Направлены на создание в организации системы формализованных внутренних правил, описывающих процедуру проведения закупок. При этом предотвращение финансового ущерба от откатов происходит как за счет функционирования установленного порядка закупок, так и за счет механизмов контроля соблюдения закупочных процедур. Можно выделить следующие регламентные методы.

Разделение функций сбора информации о поставщиках и принятия решений о закупках

Самый простой способ борьбы с откатами в сфере закупок — это отделение функции сбора информации о поставщиках и ведения первичных переговоров об условиях поставки от функции принятия решения о закупке у конкретного поставщика. В этом случае специалист по снабжению по результатам взаимодействия с поставщиками готовит конкурентную таблицу (табл. 13), в которой указываются закупаемая номенклатура,

цены поставщиков и условия поставки. Затем он предоставляет ее для принятия решения руководителю.

Таблица 13

Пример конкурентной таблицы по кабельно-проводниковой продукции

№ п/п	Номенклатура	Кол-во	Пром-Кабель	Ком-Тех	Элетр-Снаб	Зап-Сиб-Кабель
			сумма, руб.	сумма, руб.	сумма, руб.	сумма, руб.
1	Кабель КГ 1×25	500 м	18 100	19 335	20 500	19 020
2	Кабель КГ 1×50	500 м	34 850	37 475	39 950	37 155
3	Кабель КГ 2×2,5	1000 м	11 700	12 580	13 260	12 470
4	Кабель КГ 3×2,5	500 м	7850	8420	9070	8495
	Итого		<b>72 500</b>	<b>77 810</b>	<b>82 780</b>	<b>77 140</b>
	Условия оплаты		100 % предо- плата	Оплата по факту	100 % предо- плата	100 % предо- плата

Правда, в этом случае можно столкнуться со следующими злоупотреблениями со стороны закупщиков, «сидящих» на откатах:

- **подделка предложений.** Специалисту по снабжению не составляет никакого труда подделать прайс-листы компаний-поставщиков, завесить в них цены и оформить конкурентную таблицу таким образом, что в результате будет выбрана «своя» фирма;
- **искусственное завышение цен.** Используя эту схему, специалист по снабжению прямо договаривается с поставщиками об определенном бонусе за «свои услуги». Ничто не мешает ему договориться об этом сразу с несколь-

кими компаниями, в результате чего «все» найденные им контрагенты выставят вам цены, которые реально будут выше рыночных. При этом, в случае если вы захотите убедиться в выгодности сделки, каждый из поставщиков «честно» подтвердит вам, что именно такие цены он и предложил вашей компании;

- **исключение конкурентов.** Еще одной схемой является простое исключение «чужих» компаний из конкурентной таблицы. Более выгодные предложения конкурентов просто не вносятся в таблицу — можно не обращать внимания на конкурента, ведь это так легко: отправить его предложения из факса прямо в корзину и забыть о нем.

Подобные злоупотребления можно нейтрализовать за счет использования интернет-технологий в сфере закупок. Но об этом мы поговорим ниже.

### Участие контролера в процессе закупки

В крупных компаниях на страже собственности предприятия стоит контрольно-ревизионная служба, цель работы которой — минимизация возможного финансового ущерба в связи с действиями собственных сотрудников. Выполнение этой цели в сфере закупок достигается двумя путями:

- утверждение контролером каждого договора и сделки;
- проверка закупочных цен у существующих поставщиков.

*Ты стань  
губернатором  
и никому ничего  
не говори,  
просто карман  
отставь — тебя  
завалят «зеленьями»!  
(депутат Госдумы  
Кондратенко,  
экс-губернатор  
Краснодарского  
края)*

В первом случае контролер участвует в схеме закупок, которая может выглядеть следующим образом (рис. 13).

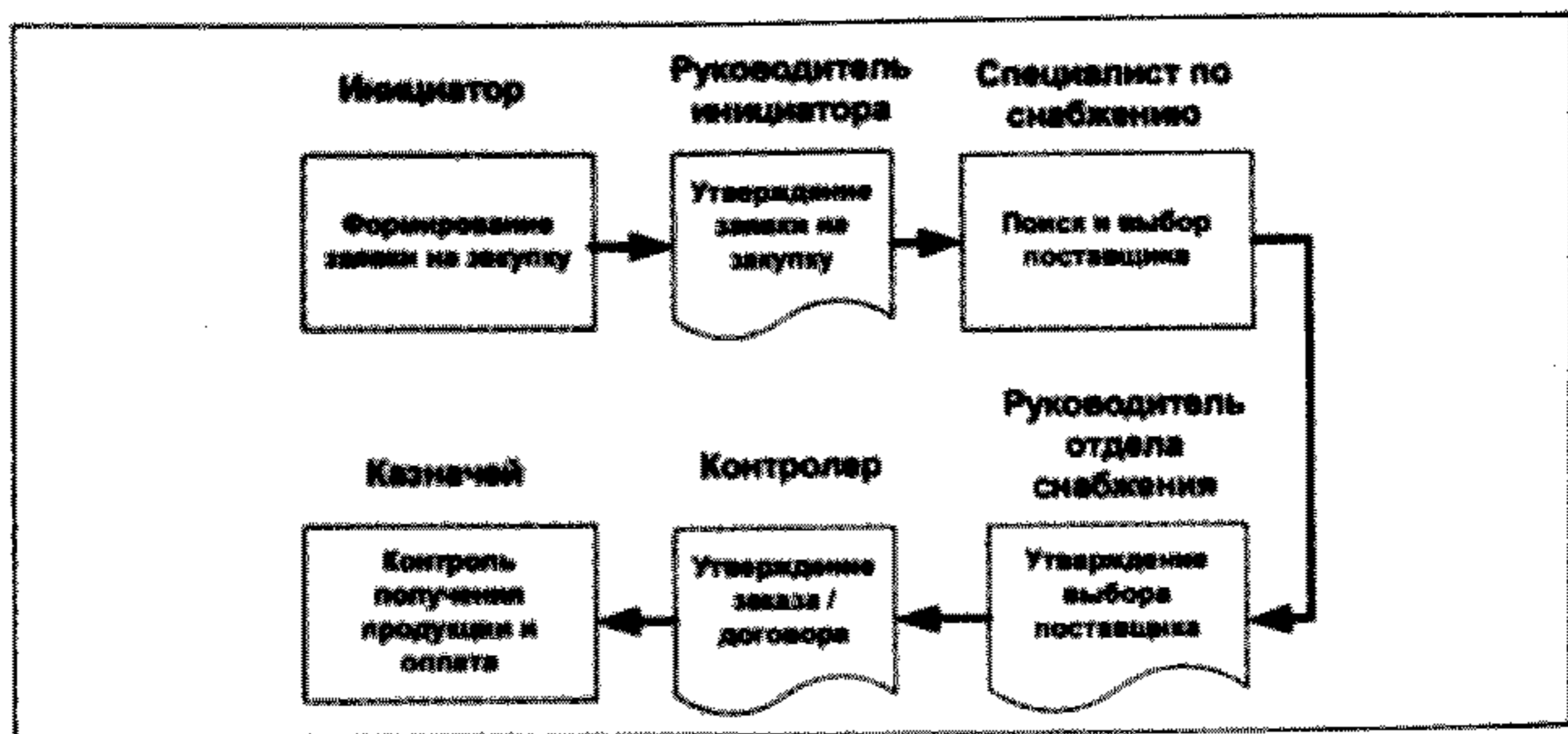


Рис. 13. Схема процесса закупки

Инициатор формирует заявку на закупку. Его руководитель утверждает ее с учетом целесообразности. Специалист по снабжению осуществляет поиск (в случае необходимости) и выбирает поставщика с наиболее выгодными условиями поставки. Руководитель отдела снабжения утверждает выбранного поставщика. Контролер оценивает целесообразность закупки исходя из окончательной цены, сформированной по результатам выбора поставщика, и правильность оформления всех документов. И после утверждения договора казначей осуществляет оплату в соответствии с условиями договора. Длинная цепочка утверждения выбора поставщика «специалист по снабжению — руководитель отдела снабжения — контролер» позволяет создать заслон для использования откатных схем.

### Ценовой мониторинг

Обычно ценовой мониторинг рынка является делом либо отдела маркетинга, либо службы конъюнктуры рынка



на крупных предприятиях. Эти подразделения собирают информацию о рыночных ценах как на продаваемую продукцию, так и на закупаемые товары. Полученные данные сводятся затем в удобную для восприятия форму (табл. 14), что позволяет руководству оценивать «эффективность» сделок, заключаемых отделом снабжения, исходя из рыночной конъюнктуры. Однако не всегда данные, полученные в ходе ценового мониторинга, соответствуют рыночной реальности. В ряде случаев ценовой мониторинг проводится в форме анализа информации о ценах и ассортименте в журналах типа «Товары и цены» или электронных торговых площадках. При этом следует учитывать, что некоторые поставщики, рекламируя свою продукцию, ориентированы на привлечение внимания покупателей и дают информацию, занижая реальные цены, либо размещается обычная прайсовая цена без учета скидок (или наоборот — наценок) при различных условиях поставки.

Таблица 14

Пример ценового мониторинга по отечественным грузовым автомобилям

№	Модель	Минимальная цена, тыс. руб.	Среднерыночная цена, тыс. руб.	Максимальная цена, тыс. руб.
1	УАЗ-3303	163	169	175
2	ГАЗ-3302 («Газель»)	215	232,5	250
3	ГАЗ-3307	236	248,5	261
4	ГАЗ-3308 («Садко»)	425	438,5	452
5	ГАЗ-3309 (фургон)	282	293,5	305
6	ЗИЛ-5301 («Бычок»)	318	324	330

Ценовой мониторинг, включающий не только сбор прайсов, но и уточнения системы скидок в зависимости от условий поставки, является трудоемкой задачей (особенно для небольших фирм), поскольку возникает вопрос о том, как проводить ценовой мониторинг поставщиков: от своего имени либо от лица «несуществующего» предприятия. В первом случае продавец будет озвучивать цены, которые он предлагает вашему закупщику, с учетом отката. Во втором — необходимо придумать легенду: чем занимается предприятие, его местоположение, ваша должность и Ф.И.О., объемы закупки, а также номер телефона. При этом через некоторое время продавцы начнут говорить с вами сквозь зубы, так как вы только спрашиваете цены, но ничего не покупаете, а при попытках связаться с вами продавец попадает в другие места. Поэтому возникает необходимость в регулярной смене названий предприятий и легенд, а иногда и людей, проводящих мониторинг тех или иных поставщиков, так как голоса начинают через некоторое время узнавать.

Также возникает вопрос, с какой периодичностью проводить ценовой мониторинг на рынке. Все зависит от того, как часто меняются цены на закупаемые сырье и материалы (товары). Например, топливные компании, торгующие горюче-смазочными материалами, проводят ценовой мониторинг каждый день (цены на рынке очень динамичны).

### Ценовой комитет

Ценовые комитеты в крупных компаниях существуют в первую очередь для утверждения цен на продукцию собственного изготовления и только потом для согласования закупочных цен на стратегические сырье и материалы.

Обычно решения принимаются на основе данных ценового мониторинга и анализа рынка. Решение ценового комитета является основанием для формирования и изменения бюджета продаж и закупок. Цель создания ценового комитета — минимизировать ошибки ценообразования и возможность сговора покупателя или поставщика с лицом, принимающим решения об отпускных или закупочных ценах. Обычно в состав ценового комитета входит высшее руководство компании. В небольших компаниях функции ценового комитета выполняет высшее руководство.

### Централизация закупок

Централизация закупок используется в холдинговых структурах или группах компаний в первую очередь для обеспечения экономии на объемах закупки (рис. 14) и уже во вторую очередь исходя из того, что один отдел снабжения проще контролировать, чем несколько. Обычно в этом случае стратегические сырье и материалы закупаются отделом снабжения в штаб-квартире или управляющей компании, а мелочь закупается уже на местах. Иногда возникают казусы, когда в пылу оптимизации издержек и борьбы с откатами все закупки «замыкаются» на головную компанию. При этом даже заявки на покупку швабр и веников от завхозов начинают рассматривать в штаб-квартире.

В небольших компаниях иногда централизация закупок заключается в том, что в переговорах со стратегическими поставщиками участвует высшее руководство. В результате поставщику проще дать дополнительную скидку, чем закладывать откат специалисту по снабжению, который выполняет только исполнительские функции.

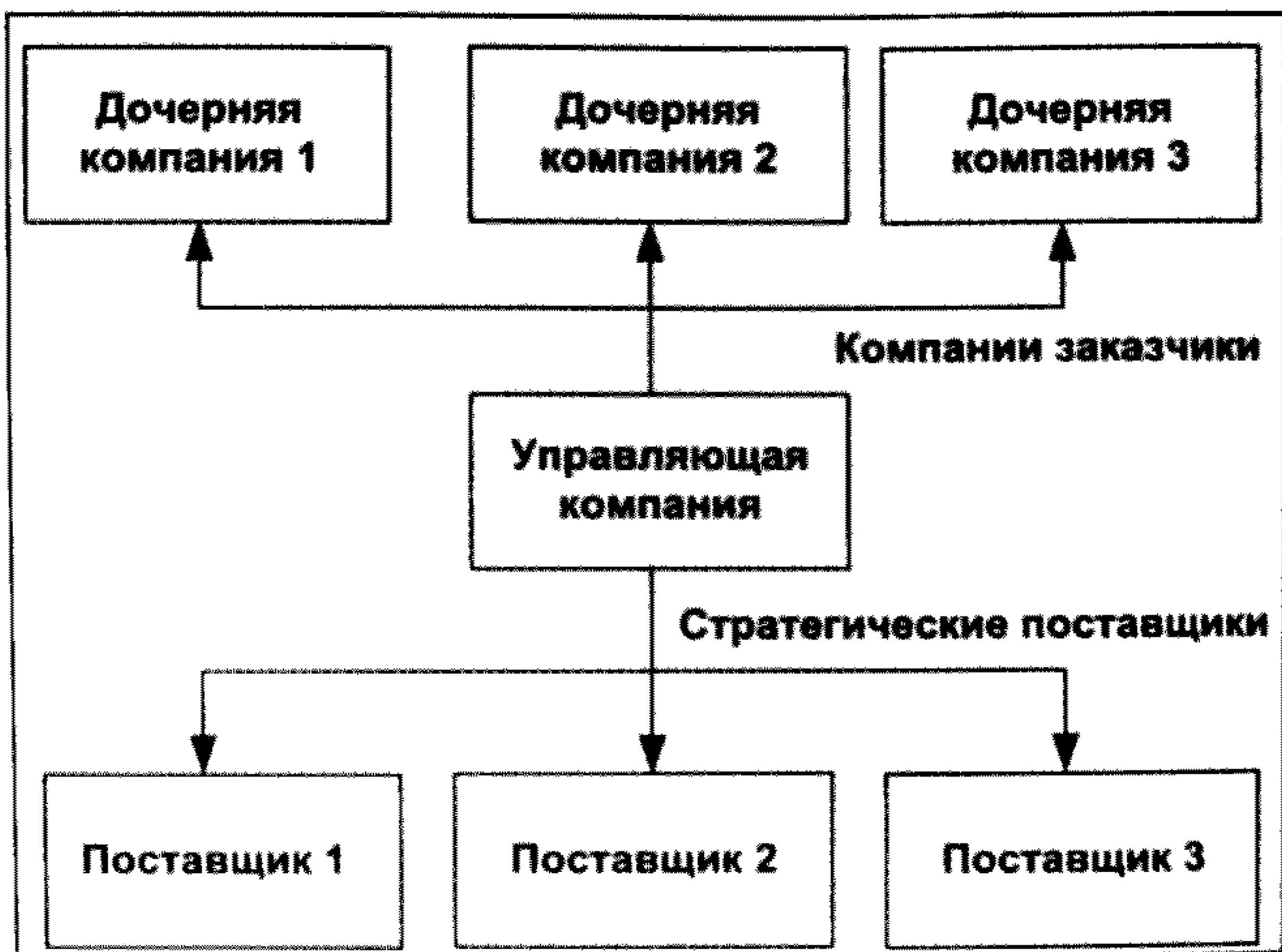


Рис. 14. Централизованная схема закупок

### Бюджетирование закупок

Хотя бюджетирование закупок внедряется для управления финансовыми потоками и повышения прозрачности финансовой информации в сфере закупок, тем не менее оно также является одним из инструментов борьбы с откатами. В этом случае отдел снабжения начинает работать по бюджетам, в которых указываются объемы закупок той или иной продукции, ее стоимость и источники финансирования. Бюджеты закупок обычно составляются на один год, а затем разбиваются на тактические — более короткие — промежутки времени: квартал, месяц и т. д. Ни одна сделка не может выйти за рамки установленного бюджета закупок. Для этого казна-

чейство контролирует, чтобы ни один платеж «случайно» не прошел «мимо» бюджета, и оплачивает только то, что согласовано. Текущие коррективы в бюджет с учетом сложившейся ситуации (внеплановый рост цен, потребности в дополнительных закупках) раз в месяц вносит бюджетный комитет (либо высший руководитель). В торговых компаниях иногда еще при закупках планируется наценка (маржа) с учетом инфляции и сезонного роста цен, что также затрудняет получение откатов.

В упрощенном виде схема бюджетирования закупок выглядит следующим образом.

1. Сначала необходимо определить стратегические виды сырья и материалов (если это производственная компания) или ключевые товарные позиции в категориях (если это торговая компания). Для этого используется ABC-анализ закупаемого сырья и материалов или товаров. Обычно закупки жестко планируются по товарным позициям групп А и В (иногда только А, если номенклатура превышает 1000 позиций), которые составляют около 80 % оборота. Для тех материалов (товаров), которые входят в группу С, стоимость определяется суммарно (с учетом прошлых периодов и динамики роста цен).

2. Затем рассчитываются объемы закупок и стоимость отдельных видов сырья и материалов (товаров) с учетом планируемого объема продаж и закупочных цен на бюджетный период. Стоимость сырья и материалов (товаров) указывается с учетом среднерыночных цен по результатам ценового мониторинга предложений на рынке. Если ожидается, что внутри бюджетного периода произойдут изменения

*Глупый дает  
деньги, глупей  
того не берет*

стоимости сырья, материалов, товаров (инфляция, сезонные колебания), то необходимо в соответствующем месяце бюджетного периода скорректировать затраты на закупки. При планировании объемов закупки необходимо учитывать страховой (переходящий) запас сырья и материалов (товаров) (табл. 15).

Таблица 15

Примерный формат бюджета закупок товаров для торговой компании\*

Показатели	2005 (факт)	Месяц				Всего за 2006 год
		январь	фев- раль	...	де- кабрь	
Объем продаж, шт.:						
товар А						
товар В						
товар С						
Закупочная цена, руб./шт.:						
товар А						
товар В						
товар С						
<b>Итого</b>						
Стоимость закупаемых товаров, руб.:						
товар А						
товар В						
товар С						
+ Страховой запас товаров на конец периода, руб.:						

\* Хруцкий В. Е., Сизова Т. В., Гамаюнов В. В. Внутрифирменное бюджетирование. — М., 2004.

Показатели	2005 (факт)	Месяц				Всего за 2006 год
		январь	фев- раль	...	де- кабрь	
товар А						
товар В						
товар С						
– Запас товаров на начало перио- да, руб.:						
товар А						
товар В						
товар С						
Сумма затрат на закупку това- ров, руб.						

3. После определения объемов и стоимости закупки необходимо сформировать график расчетов с поставщиками с учетом существующих условий поставки.

4. В заключение — контроль исполнения бюджета закупок и внесение ежемесячных корректив.

Для того чтобы бюджетирование закупок стало надежным инструментом борьбы с откатами, необходимо регулярное проведение ценовых мониторингов и конъюнктурного анализа отделом маркетинга. В противном случае ситуация в закупках будет выглядеть следующим образом: «Сами планируем закупочные цены и сами покупаем по установленным ценам».

## Тендеры

Тендеры (конкурсные торги) являются наиболее распространенным способом выбора поставщика с самым выгодным предложением. Проведение тендера позволяет

не только минимизировать использование закупщиками откатных схем, но и правильно оценивать рыночную ситуацию, выбирать предложения, содержащее наилучшие условия. Тендер в форме открытого конкурса подразумевает участие максимального количества поставщиков.

Рассмотрим более подробно схему проведения тендера (рис. 15), а также наиболее часто встречающиеся на разных этапах нарушения со стороны «купленных» закупщиков и способы противодействия им.

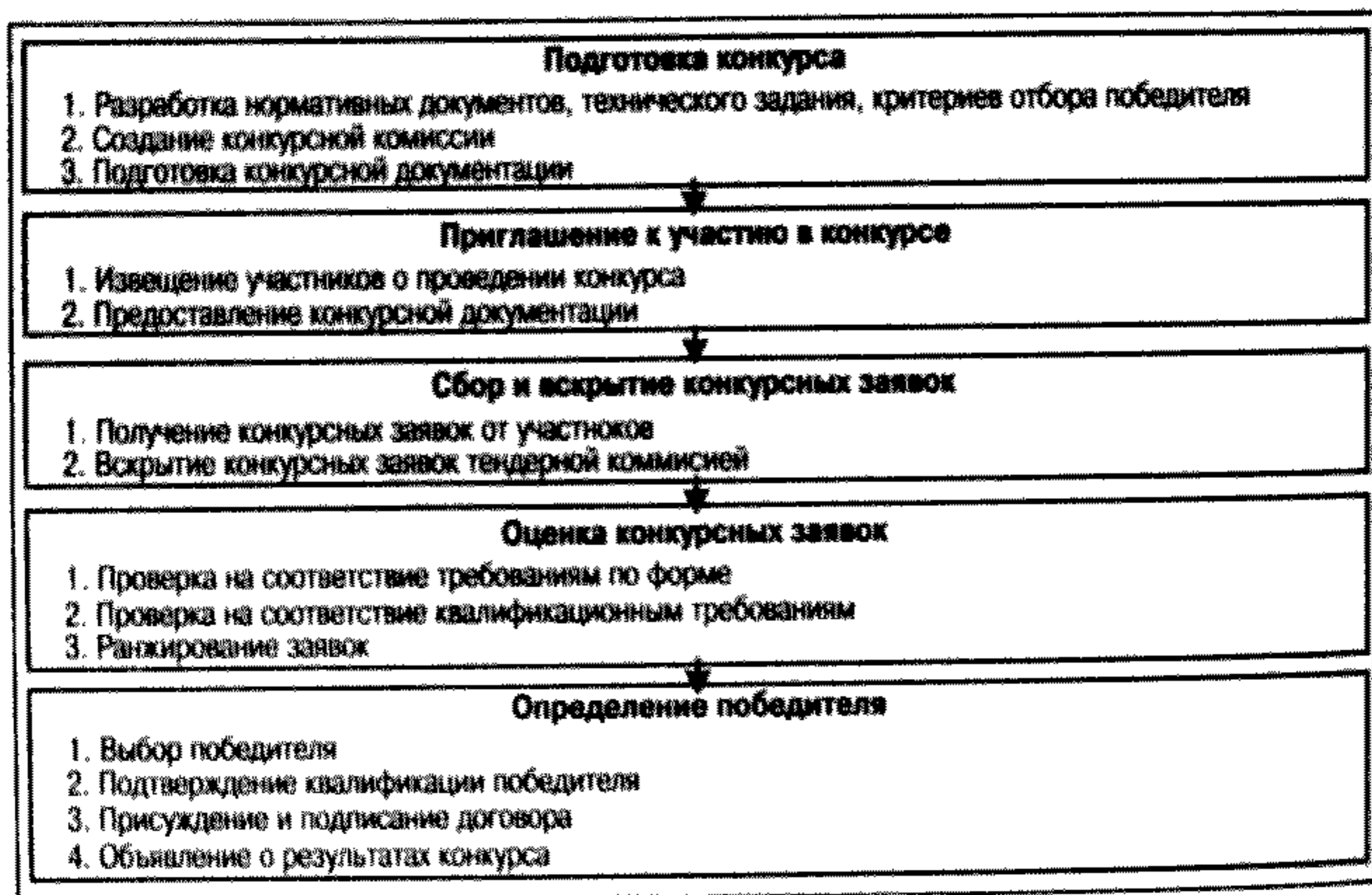


Рис. 15. Схема проведения тендера

**Приглашение к участию в конкурсе.** В соответствии со статьей 448 ГК РФ извещение о проведении конкурса должно содержать следующие сведения:

- о времени, месте и форме конкурса;
- о предмете и порядке проведения конкурса;
- об оформлении участия в конкурсе;



- об определении победителя;
- о сроках заключения договора с победителем.

В отличие от государственных заказчиков, обязанных публиковать объявления о проведении конкурса в специализированных СМИ, коммерческая организация самостоятельно выбирает каналы информирования поставщиков. Зачастую извещения о тендере высылаются компаниям, которые внесены в базу (список) потенциальных поставщиков по той или иной группе товаров. Поэтому основное злоупотребление на этом этапе заключается в том, что специалист по снабжению просто не приглашает на конкурс компании, которые могут составить конкуренцию «своему» поставщику. Нейтрализовать данное нарушение можно путем регулярного обновления базы (списка) потенциальных поставщиков, а также установления минимального количества участников конкурса. Например, при закупке автотранспорта число участников тендера должно быть не менее пяти, при этом двое должны быть приглашены впервые. Также иногда нарушение на этом этапе организации конкурса выражается в задержке рассылки извещения ряду поставщиков. В результате «своя» компания может лучше подготовиться к конкурсу, а некоторые поставщики откажутся от участия из-за «горящих» сроков предоставления заявки. Избежать подобного нарушения можно, если возложить обязанности по рассылке документации на секретаря или офис-менеджера.

**Сбор и вскрытие конкурсных заявок от участников.** На этом этапе необходимо собрать за определенный промежуток времени все конкурсные заявки, поступившие от поставщиков, а также обеспечить конфиденциальность сведений, которые в них содержатся.

Для пресечения нарушений получение и хранение заявок, которые предоставляются в запечатанных конвертах, возлагаются на секретаря. В результате снижается вероятность утери некоторых заявок и «слива» информации о том, какие цены и условия предложили другие участники тендера.

Для того чтобы исключить фальсификацию, вскрытие заявок обычно осуществляется конкурсной комиссией в присутствии представителей поставщиков. В ходе этой процедуры объявляются участники тендера и их ценовые предложения. По результатам вскрытия составляется протокол, в который вносится вся озвученная информация.

**Оценка конкурсных заявок.** Процедура оценки поданных предложений состоит из трех стадий: проверка на соответствие требованиям по форме, проверка на соответствие квалификационным требованиям и ранжирование заявок. Оценка предложений является непростой задачей, особенно если используются не два-три количественных легко формализуемых критерия, таких как цена, сроки поставки и отсрочка платежа, а качественные критерии. Обычно для оценки используются минимальная цена при соответствии квалификационным требованиям и балльная оценка.

Подробнее разберем метод балльной оценки и возможные злоупотребления при его использовании. При применении балльного метода определяются оцениваемые критерии (цена, сроки поставки и отсрочка платежа и т.д.), рассчитываются их весовые значения, в сумме равные единице (цена — 0,7; срок поставки — 0,3). Далее производятся оценка предложений по выбранным критериям и взвешенное суммирование.

**Пример использования балльной оценки\***. Для организации закупается под заказ пять единиц спецтехники (марка, комплектации и т. п. строго соответствуют требованиям технического задания). Поскольку от сроков начала ее использования зависит начало выполнения ряда проектов, основными факторами выбора поставщика являются цена (0,7) и сроки поставки (0,3). Результаты балльной оценки представлены в табл. 16.

Таблица 16

Пример использования балльной оценки

Критерий	Вес	Поставщик 1	Поставщик 2	Поставщик 3
1. Цена	0,7	6 млн руб.	8 млн руб.	9 млн руб.
Баллы		10	7	5
Взвешенная оценка		7	4,9	3,5
2. Срок поставки	0,3	7 недель	8 недель	12 недель
Баллы		10	9	6
Взвешенная оценка		3	2,7	1,8
Итого взвешенных баллов	1	10	7,6	5,3

Одно из возможных злоупотреблений при использовании данного метода связано с представлением о том, что не всегда целесообразно устанавливать вес критериев на этапе подготовки к конкурсу. В этом случае организаторы конкурса считают, что необходимо сначала изучить поданные предложения и только затем определять параметры, по которым и следует проводить сравнение. При этом возникает возмож-

\* Кузнецов К. В. Конкурентные закупки. — СПб.: Питер, 2005. — С. 125.

ность манипулирования весами критериев, что может привести к смене победителя (табл. 17).

Таблица 17

## Изменение победителя при манипулировании весами\*

Оцениваемые критерии (в баллах из 10): цена и квалификация	Предложение 1		Предложение 2		Предложение 3	
	Цена	Квалификация	Цена	Квалификация	Цена	Квалификация
	7	9	8	9	9	7
<b>Весы: 0,9 и 0,1</b>	6,3	0,9	7,2	0,9	8,1	0,7
<b>Суммарная оценка</b>	7,2 — третье место		8,1 — второе место		8,8 — победитель	
<b>Весы: 0,6 и 0,4</b>	4,3	3,6	4,8	3,6	5,4	2,8
<b>Суммарная оценка</b>	7,8 — третье место		8,4 — победитель		8,2 — второе место	

Поскольку на практике используется больше критериев оценки предложений, это приводит к тому, что результатами можно легко манипулировать путем изменения весовых значений. Для того чтобы избежать подобных злоупотреблений, иногда после проведения балльной оценки определяются три лучших предложения. Затем комиссия определяет победителя из трех отобранных предложений на основании экспертной оценки ее членов.

**Определение победителя.** Поставщик, получивший наибольшее количество баллов (если оценка производится балльным методом), становится претендентом на заключение

\* Кузнецов К. В. Настольная книга поставщика и закупщика: торги, конкурсы, тендеры. — М.: Альпина Паблишер, 2005. — С. 50.

договора поставки. После подтверждения квалификации победителя по установленным критериям (опыт работы, финансовая надежность, квалификация персонала и т. д.) осуществляется присуждение договора путем оформления протокола оценки конкурсных заявок. После подписания договора все участники конкурса по письменному обращению информируются о победившем предложении.

Поскольку процедура проведения тендера (открытого конкурса) достаточно трудоемка и затратна для компании-организатора, необходимо определить минимальную сумму закупки, при которой организация тендера будет экономически целесообразна по сравнению с другими способами закупки. Так, например, в государственном секторе (согласно Федеральному закону Российской Федерации от 21 июля 2005 года № 94-ФЗ «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд») максимальным порогом для проведения закупок через запрос котировок является сумма в 250 тысяч рублей. В ряде случаев громоздкость и «продажность» «бумажных» тендеров позволяет компенсировать использование интернет-технологий в сфере закупок. О них мы и поговорим в следующем разделе.

## Интернет-технологии в сфере закупок

Использование интернет-технологий в сфере закупок исключают вероятность сговора представителей покупателя и продавца, устраняя возможность личных контактов между участниками сделки. Примером подобного решения является система электронных торгов (электронная торговая площадка).

Каким же образом реализуется преимущество системы электронных торгов? Для того чтобы представить основной

принцип работы, необходимо разобраться с традиционной системой закупок на отечественных предприятиях. В упрощенном виде она выглядит так, как показано на рис. 16. Подразделения компании формируют заявки на закупку необходимой продукции и передают их в отдел закупок. Отдел снабжения сравнивает заявки со складскими запасами, определяет необходимый объем закупок, определяет перечень закупаемой продукции и формирует план. Затем отдел снабжения (каждый специалист по снабжению в соответствии со специализацией) осуществляет анализ рынка и поиск поставщиков (если это необходимо) либо запрашивает коммерческие предложения от известных ему поставщиков. По результатам анализа предложений и дополнительных переговоров с поставщиками составляется конкурентный лист, который передается руководителю для принятия решения о заключении договора с тем или иным поставщиком.

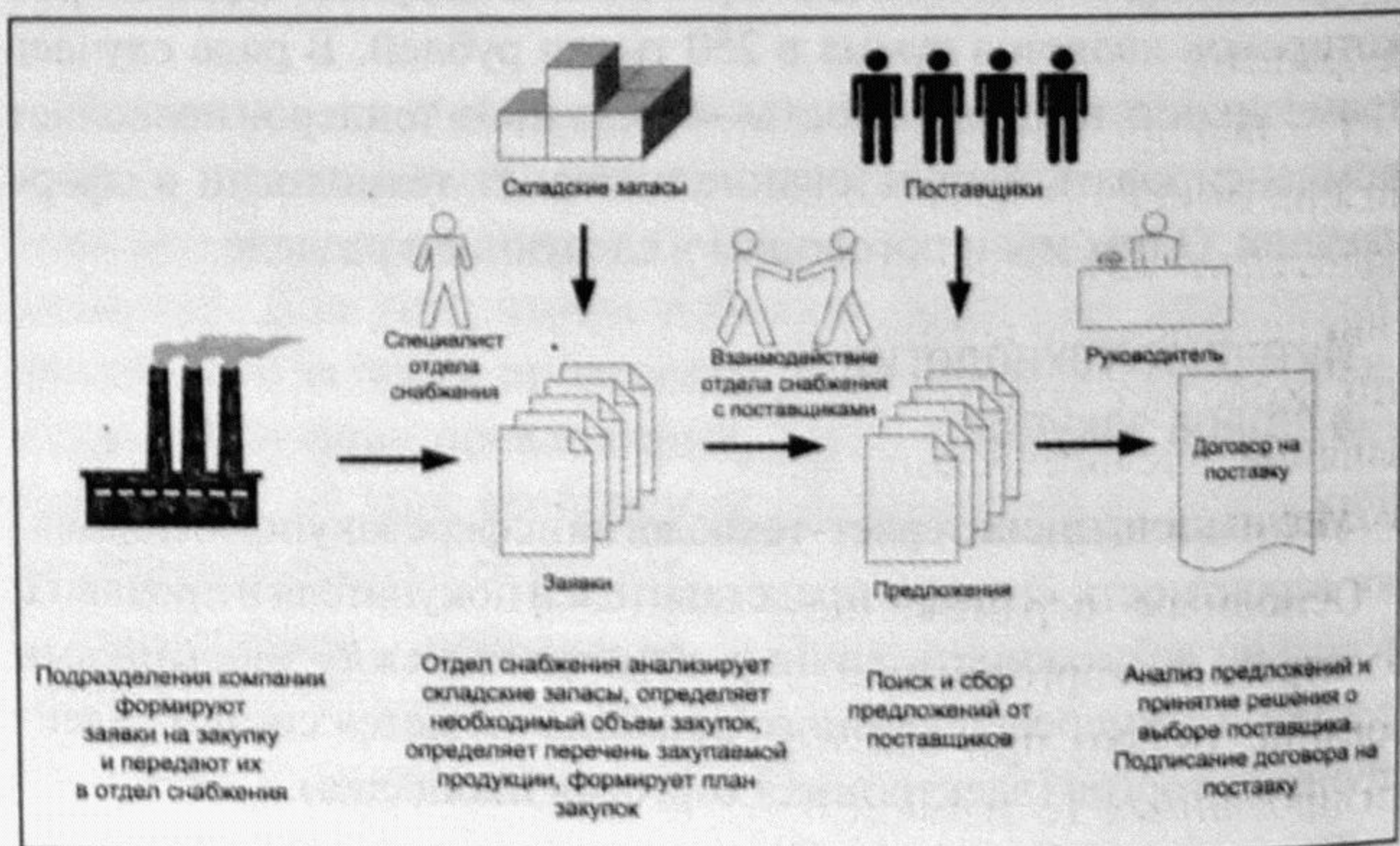


Рис. 16. Традиционная система закупок на отечественных предприятиях

Закупки с использованием системы электронных торгов (рис. 17) позволяют исключить из процесса этап взаимодействия специалистов по снабжению с поставщиками путем передачи функций обслуживания процесса сбора и обработки информации оператору системы (IT-подразделению или внешней организации) и в результате делают процесс закупок прозрачным, исключая возможность злоупотребления специалистами по снабжению своим служебным положением для получения откатов от поставщиков. То есть все коммерческие предложения поставщиков по каждому тендеру учитываются в системе, без возможности удаления или искажения информации. При этом поданная информация является закрытой для всех участников торгов до момента объявления о его завершении. Таким образом достигается «чистота» проводимых конкурсов, а также экономия на накладных расходах отдела снабжения (сокращение длительности телефонных переговоров, уменьшение расходов на картриджи и бумагу, используемых для получения и отправки факсов, сокращение трудозатрат сотрудников на подготовку сделки).

Для функционирования системы необходимо создать специализированное подразделение (оператор системы) в рамках IT-подразделения компании или передать данный процесс на аутсорсинг независимой компании-оператору, что позволяет дополнительно снизить влияние «человеческого фактора» на закупочный процесс.

Основным ограничением системы электронных торгов является ее использование только при закупке стандартизированных (с измеримыми и легко описываемыми характеристиками) и небрендированных товаров (нефте-

**Отучить  
закупщиков  
и чиновников  
от страсти к  
обогащению все-  
таки возможно!  
Но для этого надо  
принять закон,  
отменяющий сами  
деньги**

продукты, металлопрокат, стройматериалы, инструменты, продукты питания и т. д.). Закупка товаров, а тем более услуг с уникальными и неизмеримыми характеристиками требует взаимодействия потребителя и поставщика для уточнения всех технических условий.

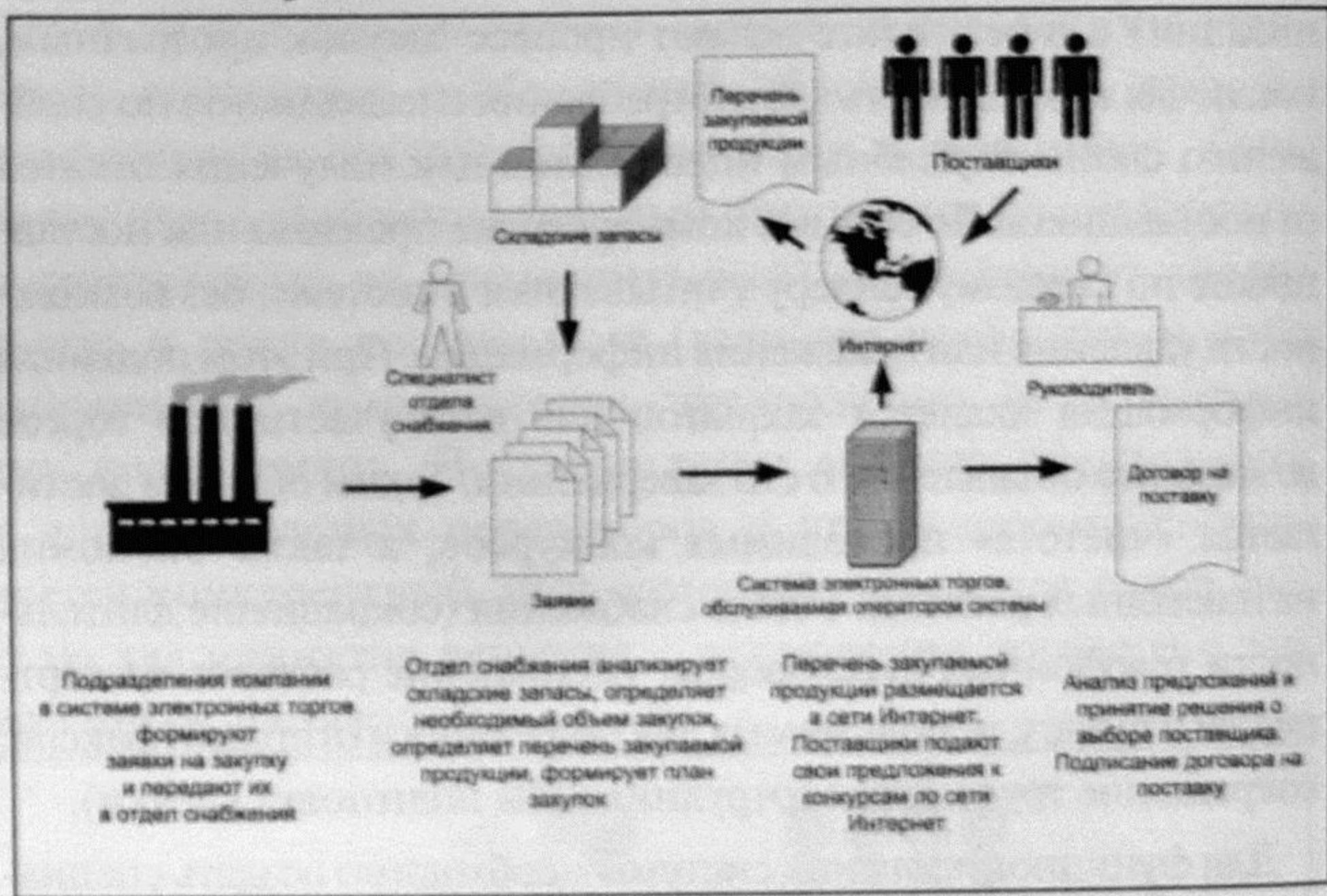


Рис. 17. Закупки при помощи системы электронных торгов

## Виды систем электронных торгов

Системы электронных торгов можно разделить на корпоративные системы электронных торгов и электронные торговые площадки исходя из того, кто является оператором системы, то есть осуществляет ее обслуживание (собственное IT-подразделение или внешняя организация).

**Корпоративная система электронных торгов (buy site)** может быть встроена в общекорпоративный сайт или вынесена



в отдельный портал. Данная система в идеале должна быть интегрирована с информационными системами, используемыми в компании: системой управления ресурсами (ERP-системой), системой управления взаимоотношениями с клиентами (CRM-системой), системой управления цепочками поставок (SCM-системой). В качестве примера корпоративной системы электронных торгов можно привести интернет-площадку MiraxTenders ([www.mirax-tenders.ru](http://www.mirax-tenders.ru)).

MiraxTenders — проект департамента подбора подрядчиков Mirax Group, на котором представлены информация о текущих и прошедших подрядных торгах и система электронных тендеров на поставку стройматериалов на объекты компании. Главными преимуществами системы являются упрощение процедуры и сокращение сроков подготовительных этапов проведения тендеров, автоматическое оповещение всех пользователей системы о тендерах, которые проводит Mirax Group, прозрачная конкурентная среда и одинаково комфортные условия проведения тендера для всех его участников.

Подобную интернет-площадку можно реализовать на базе одного из программных решений, представленных на IT-рынке. В качестве примера рассмотрим электронную систему управления закупками Norbit Business Trade.

Электронная система управления закупками Norbit Business Trade компании Norbit построена таким образом, чтобы она могла быть использована и как корпоративная интернет-площадка для проведения электронных торгов в режиме реального времени (он-лайн), и как полноценная автоматизированная система управления торгово-закупочной деятельностью компании, включая сбор и анализ потребностей в товарах и услугах, квалификационный отбор поставщиков,

ведение реестра договоров и контроль их исполнения, анализ и мониторинг цен и товаров и др.

Внедрение Norbit Business Trade позволяет достичь следующих экономических эффектов:

- *консолидации закупок*: из одного центра производится снабжение всех подразделений холдинга;
- *управляемости закупок*: информационная база системы содержит всю необходимую информацию для принятия верных управленческих решений;
- *повышения эффективности закупок*: за счет использования механизма обратных аукционов (аукционов на понижение), проводимых в сети Интернет, достигается минимально возможная цена закупки;
- *снижения влияния «человеческого фактора»*: эффективность процесса закупок не зависит от возможной недобросовестности или некомпетентности менеджера по закупкам;
- *снижения издержек на организацию закупок*: основные стадии процесса автоматизированы, затраты на коммерческую работу снижены путем использования интернет-технологий взаимодействия с поставщиками.

Система внедрена компаниями, работающими в различных отраслях: ТД «Перекресток», ОАО «Альфа-Банк», ММА им. Сеченова, «Рамстор», ГУП «Мосгортранс», компания «Трансгарант», ХК «Объединенные кондитеры» и т. д. Результаты внедрения системы выглядят следующим образом:

- в ММА им. Сеченова было проведено более 140 электронных торгов на общую сумму более 90 000 000 рублей. Средняя экономия составила более 12 %;
- для УК «Объединенные кондитеры» было проведено 10 тестовых электронных мониторингов, результаты которых показали, что снижение закупочных цен на стра-

тегическое сырье холдинга (сахар-песок, гофрокороба) может достигать 3–4 %.

Стоимость создания корпоративной системы электронных торгов с привлечением IT-компании начинается от 100 000 у. е. Для того чтобы внедрение подобной системы окупило себя, необходимо, по грубым расчетам, проведение закупок на сумму от 1 000 000 у. е. за период окупаемости, так как экономия от внедрения корпоративной системы электронных торгов составляет в среднем 10 %. Оптимальным вариантом для многих компаний будет использование независимых электронных торговых площадок.

Электронные торговые площадки существуют как отдельные интернет-сайты и предназначены для организации деятельности специалистов по снабжению и сбыту различных компаний в режиме он-лайн. На электронной торговой площадке создаются «рабочие места» для обеспечения пользователей необходимым сервисом: создание и поддержка каталогов продукции, поиск продавцов и покупателей, проведение тендеров, аукционов, запрос котировок в режиме реального времени, комплекс средств интерактивного взаимодействия контрагентов, маркетинговый и конъюнктурный анализ, предконтрактная и контрактная подготовка, проведение оплат поставщикам и контроля поставок.

Электронные торговые площадки можно разделить на универсальные (многоотраслевые), отраслевые и продуктовые. Примерами универсальных (многоотраслевых) электронных торговых площадок могут являться UseTender.com, Tender.su, ИНМАРСИС; отраслевых и продуктовых — [www.tradecable.ru](http://www.tradecable.ru) (кабель и электротехническая продукция),

**Каковы порядки —  
таковы и взятки**

[www.pge.ru](http://www.pge.ru) (нефтепродукты), [www.lke.ru](http://www.lke.ru) (лакокрасочная продукция), [www.polypipe.ru](http://www.polypipe.ru) (полимерные трубы), [www.cislink.ru](http://www.cislink.ru) (продукты питания и другие потребительские товары), [eMatrix.ru](http://eMatrix.ru) (компьютерная техника и комплектующие).

Работа на электронной торговой площадке с необходимым сервисом (возможность проведения конкурсных процедур) является платной. На некоторых торговых площадках взимается комиссия (в размере нескольких процентов или долей процента) от проводимых операций. На других площадках доступ оплачивается фиксированной суммой за период, не зависящей от проводимых операций. При этом стоимость работы на торговой площадке несопоставимо ниже стоимости создания своей корпоративной системы электронных торгов.

Какие же преимущества существуют у электронных торговых площадок по сравнению с корпоративной системой электронных торгов? Можно выделить следующие.

1. **Затраты на разработку и внедрение.** Затраты на создание и содержание корпоративной площадки значительно превосходят расходы на покупку услуг электронной торговой площадки.
2. **Экономия.** Стоимость содержания даже одного программиста для поддержания корпоративной площадки существенно выше стоимости услуг электронной торговой площадки. Если расходы на содержание корпоративной площадки (зарплата разработчиков, налоги, амортизация компьютеров, затраты на сервер, затраты на ПО) составят от 5000 до 30 000 долларов ежемесячно, то затраты на обслуживание на электронной торговой площадке не выйдут за пределы суммы 100–500 долларов в месяц.
3. **Независимость.** Электронная торговая площадка — независимый проект, не связанный ни с продавцами, ни с покупателями. Это и служит гарантией непредвзятости.

**4. Гарантия конфиденциальности.** Информация по тендерам на «своей» площадке не может быть конфиденциальной: доступ к этим данным всегда имеет отдел программирования покупателя, содержащего площадку.

В заключение следует сказать, что, используя различные методы, необходимо воздействовать как на причину, так и на механизмы возникновения ущерба от откатов. Ограничиваясь лишь отдельными областями или методами, компания может добиться лишь кратковременного эффекта. А спустя некоторое время способы получения откатов изменятся, сместившись в неконтролируемые области. В результате общие потери компании могут вернуться к прежним размерам или даже превысить их. Однако эффективность мероприятий по борьбе с откатами зависит не только от финансирования. Среди основных факторов следует выделить готовность руководящего звена компании к изменениям как в привычных процедурах закупок, так и в процедурах работы с персоналом.

## Как закупщику противостоять откатам

Данный раздел адресован тем, кто не хочет попасться на удочку ловких продавцов-манипуляторов, использующих последние достижения психологии для соращения с пути истинного наивных снабженцев. Закупщики, для которых откат является нормальным явлением, могут ее смело пролистать. Итак, приступим!

Что является самым главным в любом деле и на 90% определяет успех? Правильно: подготовка! В разделе «Сбор

*Чем более  
сердечен  
с вами секретарь  
конкурсной  
комиссии, тем  
больше шансов,  
что ваш конкурент  
уже получил этот  
заказ*

информации» мы подробно рассказали о том, как осуществляется подготовка продавцов к взаимодействию с предложением отката. Что же должен делать закупщик, чтобы нейтрализовать «домашнюю заготовку» продавца? Существует несколько элементарных правил, полезных тогда, когда вы только приступаете к работе на должности закупщика в новой для вас компании.

Во-первых, соберите информацию о местных «обычаях» — надо сразу знать, с чем предстоит столкнуться. Внимательно посмотрите на коллег: часто ли для ведения переговоров они уединяются с потенциальным поставщиком, провожают его до машины, ездят к нему в офис. Если да — готовьтесь к тому, чтобы регулярно слышать от продавцов о личном интересе.

Во-вторых, посмотрите на свою организацию и ее объем закупок «со стороны» — насколько он интересен поставщикам? Если ответ — «очень», то готовьтесь отбиваться от откатов.

В ситуации ведения переговоров вам необходимо научиться обнаруживать попытки продавца оказать на вас влияние. Какие же задачи ставит перед собой продавец-манипулятор, решивший «посадить» закупщика на откат? Их шесть, и решаются они последовательно.

1. Установить неформальные отношения.
2. Углубить неформальные отношения.
3. Провести разведку основных побудительных факторов к получению отката.
4. «Отстранить» закупщика от организации.
5. Выяснить ваше отношение к откату.
6. Сделать предложение, «не сжигая мостов».

Для того чтобы не повторять содержание предыдущей главы, мы кратко опишем основные приемы, применяемые продавцами, и методы противостояния им.

### Приемы установления неформальных отношений

Чаще всего при попытке произвести благоприятное впечатление на закупащика на этапе установления контакта продавец начинает играть роль «рубахи-парня». В этом случае будут применены описанные ниже приемы «малый разговор», «шутки-прибаутки», изредка «разрыв шаблона». Если после применения этих техник, при переходе к основной части разговора, продавца как будто подменили, знайте: это была домашняя заготовка. Можете послушать ее до конца, а можете выбить ковбоя из седла. Сделайте что-то, не вписывающееся в ожидания продавца. Например, задайте вопрос о том, не проходил ли он недавно тренинг продаж, на котором таким способом учили устанавливать контакт с закупащиками. И его домашняя заготовка провалится.

**Шутки-прибаутки.** Любые искусственно вносимые в беседу разрядки (шутки-прибаутки, смешные истории, анекдоты) — вероятная попытка повлиять на вас.

**Малый разговор.** Данный прием предписывает в начале контакта провести небольшую беседу на отвлеченную тему: погода, последние события отрасли, «когда я ехал к вам сюда...» и т. д. Цель приема — установление неформальных отношений и определение степени желания идти на контакт. Явным

*Взятки запрещать  
невозможно.*

*Как решать дело  
даром, за одно  
свое жалованье?  
(Денис Иванович  
Фонвизин)*

признаком того, что против вас применялся данный прием, является возвращение продавцом (как того предписывает методика) к поднятой теме в конце беседы. С чего начали — тем и закончили.

**Разрыв шаблона.** Техника требует высокого артистизма, скорости мышления и уверенности в себе. Поэтому применяется крайне редко. Ее суть: продавец при установлении контакта ведет себя атипично, вплоть до игры на грани фола. Начиная от приветствия: вместо обычного «Здравствуйте!» будет «Салам алейкум!» или «Трижды орденоносный завод “Анод” приветствует вас!» — и заканчивая всевозможными другими вариантами поведения. В качестве примера — история о том, как продавец зашел в кабинет снабженца, а тот никак на него не реагировал, доделывая свою работу. Продавец взял веник, стоявший в углу, и начал подметать. Как вы понимаете, снабженец тут же бросил свою работу и спросил: «Что вы делаете?» Ответ был прост: «Вижу, вы заняты. Что без дела стоять — решил пока подмести!» Разговор дальше пошел нормально. Цель данного приема — установить неформальные отношения и запомниться — выделиться из числа других контактеров.

## Приемы углубления неформальных отношений

Основные приемы углубления неформальных отношений построены на обращении к личности покупателя. Они предписывают в ходе общения обращаться не к должности, а к личности, проявлять интерес к покупателю как к человеку. Отслеживайте все попытки продавца затронуть темы, относящиеся не к работе, а к вам лично. Вот список наиболее распространенных.



**Факты вашего прошлого делового опыта.** Информированность о подобных фактах свидетельствует о серьезной подготовке, проведенной продавцом. Чаще всего она является признаком попытки произвести на вас впечатление для того, чтобы воспользоваться этим позднее.

**Повышенное личное внимание к вашей персоне.** Традиционный «карнегиевский» подход предписывает знакомство с такими сторонами вашей личной жизни, как семейное положение, проблематика родственных отношений, ваши хобби и интересы. Повышенный интерес к кругу этих и близких к ним вопросов — признак неслучайного интереса. Серьезным сигналом является информированность продавца о тех сторонах вашей жизни (хобби, увлечения, планы на отдых), которые вы с ним не обсуждали. Выясните у него источники подобных сведений — как минимум нейтрализуете этот прием, как максимум узнаете много интересного о движении информации о вашей персоне в организации и социуме.

**Повышенный интерес к философским темам.** Разнообразные разговоры на темы «смысла жизни» и близкие к ним на самом деле могут скрывать разработку подходов к воздействию на вас по линии несоответствий ваших жизненных устремлений и текущей жизненной ситуации. При подобных поползновениях сыграйте роль самовлюбленного индивидуалиста. Если ваш партнер любопытствовал из праздного интереса, вы ничего не потеряете, если же он имел в виду нечто иное — вы спутаете ему карты.

**Темы личностной мотивации.** Также весьма частая тема неформальных бесед разведывательно-воздействующего характера. Прощупывание вашей

*Не бери взятки  
натошак*

мотивации, особенно ее самых сильных сторон, — это всегда разведка ваших слабостей. Подпустите в свои высказывания элементы нескритичности к собственным оценкам. Если продавец «чист», он укажет вам на это; если с вами беседует игрок — скорее всего, он сочтет ваши высказывания признаком достижения успеха и постарается перейти к следующим шагам воздействия.

**Статусные несоответствия.** Как только вы замечаете, что продавец «ненароком» начинает завышать ваше служебное положение, это сигнал о возможной попытке поиграть на струнах вашего самомнения. Примерно как в ситуации, когда мы на дороге обращаемся к лейтенанту ГИБДД, «по ошибке» назвав его капитаном. Если вы не занимались дезинформированием своего оппонента, он должен называть вас именно тем, кто вы есть на самом деле. Любые искажения — это или его ошибка (наивно так думать), или, что более вероятно, сознательные попытки статусного манипулирования вами. Если хотите проверить — сделайте вид, что вам подобное обращение приятно. Это провоцирует другую сторону к дальнейшему движению в данном направлении.

**«Приближение».** Всякое навязывание вам собственной персоны, окружения, любого нового лица после установления контакта со стороны продавца должно быть адекватно воспринято. Любые изменения в вашем окружении, произошедшие с участием продавца, должны сигнализировать вам о том, что нельзя терять бдительность.

**Апелляция к вашим «профессиональным самооценкам».** Осторожно относитесь к фактам воздействия на вас путем завышения ваших заслуг, профессиональных качеств и достижений. Это весьма типичная лесть. Ролевые профес-

сиональные устремления, выявляемые в вас, могут вооружить продавца знанием ваших слабых сторон. В целях же пресечения возможных негативных воздействий по линии социально-профессионального статуса пустите продавца по ложному следу, например проявив свою полнейшую индифферентность к занимаемой вами должности и внутреннюю готовность «перепрыгнуть в восемь других, в которые вас давно уже заманивают друзья и товарищи».

### Приемы разведки основных побудительных факторов к получению отката

Напомним, что побудительными факторами к получению отката являются:

- финансовое положение;
- лояльность к организации;
- удовлетворенность заработной платой;
- удовлетворенность отношениями с руководителем;
- удовлетворенность условиями труда;
- семейное положение;
- хобби, увлечения.

Через некоторое время после установления контакта продавец начинает прощупывать вас с этой стороны. Начинает искать ту слабинку, которая и позволит «развести» вас на откат. Какими же приемами для разведки этих факторов пользуются продавцы?

**Прямой вопрос.** Является признаком начинающего продавца. Результативность крайне низкая, за исключением случаев применения данного приема в процессе распития спиртных напитков.

**«Рассказ истории» и «вопрос о существующем положении вещей».** Самая эффективная техника включает в себя формулу «рассказ истории» и «вопрос о существующем положении вещей». Противодействие данному приему включает в себя предоставление дезинформации после обнаружения его применения. Характер дезинформации — «подыгрывающий» ожиданиям продавца или ставящий его на место — определите сами.

**От подарков — к деньгам.** В ряде случаев разведка отношения к получению отката проводится «боем». Сначала на какой-либо праздник (Новый год, 23 февраля или, соответственно, 8 Марта) дарится небольшой, но достаточно ценный подарок. Затем подарки начинают приноситься «просто так» — раз в квартал или после сделок. При этом стоимость их возрастает. И, наконец, появляется «его Величество конверт». Вот так, с малого, происходит втягивание закупщиков в пучину отката. Как с этим бороться? На какой стадии остановиться? Ответ на первый вопрос и так понятен: не брать или, во всяком случае, понимать, к чему все идет. Ответ на второй вопрос у каждого свой.

### Приемы «отстранения» закупщика от организации

**Провоцирование нелояльного отношения.** Суть метода: высечь искры вашей неудовлетворенности и раздуть из них пожар недовольства. Стимулировать высказывание недовольства — спровоцировать на нелояльные высказывания в отношении предприятия, руководства, коллег, условий труда, перспектив карьерного роста и материального благосостояния. Высказывая, а следовательно, и чувствуя недовольство, сотрудник рассматривает себя не как часть организации, а как внешний по отношению к ней объект,

который еще и страдает по вине последней. Любая попытка нащупать подобные «искры» — явный признак манипуляции. Пресекайте их в корне!

**Использование местоимения «мы».** Одна из самых простых, но действенных методик. Суть ее проста: использование объединяющего продавца и покупателя местоимения «мы» вместо «вы» и «я». Отследите свои мысли и слова, если в отношении кого-то из продавцов вы говорите и мыслите в терминах «мы» — вы у него на крючке.

### Приемы выявления вашего отношения к откату

**Двусмысленные намеки.** Разновидностей этого приема — великое множество, но по сути все они сводятся к одному: двусмысленными намеками прощупать, «в теме ли вы» — понимаете ли, о чем идет речь, и выявить ваше отношение к данному вопросу. Цель приема — определить вашу позицию в отношении откатов и построить соответствующую линию поведения, выбрав правильную позицию по отношению к вам.

### Приемы формулирования откатного предложения

**Вывод в «неформальное пространство».** Прием очень прост: в момент достижения определенной «критической точки» в переговорах продавец предлагает сходить перекурить, пообедать, продолжить разговор у него в офисе — заодно и образцы посмотреть и т. д. Думаем, не надо объяснять, что произойдет в момент вашего уединения на нейтральной территории. Противодействие приему самое простое: отказ от выхода. В случае настойчивых,

*Не умеешь давать  
взятки — давай  
в морду. Тоже  
помогает*

надоедливых предложений продавца можно использовать речевой модуль типа:

— Я хочу рассказать вам одну вещь. Ко мне часто обращаются с подобными предложениями. И порой меня приглашают «посетить офис». У меня складывается впечатление, что в этих случаях мне просто хотят дать откат. Поэтому я хочу сразу предупредить: никаких переговоров на эту тему я не веду. Даже если предложение очень соблазнительно.

Как показывает практика, после подобных фраз поползновения продавца в сторону предложения отката прекращаются.

**«Не сжигать мостов».** Часто самоуверенные или плохо обученные продавцы, опуская все вышеописанные приемы, сразу берут быка за рога: в критический момент озвучивают свой самый заветный аргумент — откат. Озвучивают, особо не церемонясь, называя вещи своими именами... Как вы понимаете, результативность у них очень низкая. Не так все делается! Опытный продавец, формулируя откатное предложение, оставляет себе лазейку для возврата к формальным переговорам в случае отказа. Делается это благодаря использованию при формулировании откатного предложения:

- двусмысленных фраз;
- интонационному выделению ключевых слов.

Например:

— Мы можем учесть **все ваши** интересы!

\*\*\*

— Мы можем предоставить скидку в любом удобном для вас виде.

Опытный продавец никогда (даже в ответ на ваши прямые вопросы типа: «*Вы предлагаете мне откат?*») не назовет откат откатом. Он будет использовать словосочетания типа «личный

бонус» и «маркетинговая акция». В случае вашего отказа от отката он тут же попытается истолковать свои слова по-другому:

— Вы меня не так поняли, я говорил о маркетинговой акции производителя! Давайте я расскажу подробнее о том, как **ваша организация** может принять в ней участие!

После чего продавец возвращается к «формальным» переговорам. На этом тема отката будет закрыта... конечно, если вы сами к ней позже не вернетесь...

**Апелляция к третьим лицам.** Удел хорошего продавца, ибо позволяет ему не только воздействовать на вас, но и выходить сухим из воды. Особо часты апелляции к третьим лицам, до которых у вас руки не дотягиваются и к которым у вас нет доступа. Например, ссылка на то, что по подобной откатной схеме работают практически все снабженцы.

**Рассказ о другом клиенте.** Является вариантом вышеописанной техники. Продавец описывает вам вашу же ситуацию, включая все детали ваших сомнений, возражений и страхов, предварительно сказав: «Три месяца назад я столкнулся с подобной ситуацией в организации X». Далее идет описание вашей ситуации. Апофеоз — описание «правильной» модели поведения: «С тем клиентом мы решили, что поступим следующим образом... *(рассказ о требуемом от вас поведении)*». И — хэппи-энд: рассказ о том, как теперь все довольны. Данный прием оказывает сильнейшее воздействие на психику, закладывая информацию о «правильной» модели поведения на бессознательном уровне.

*Мыслил по-  
государственному:  
брал только в  
особо крупных  
размерах*

В конце повествования о приемах совращения покупателя с пути истинного заметим, что далеко не всегда «личное» поведение продавца подразумевает под собой именно манипуляцию. Вполне возможно, что это человек такой и у него нет цели предложить вам откат. Так что не уподобляйтесь параноику, видя в каждом продавце, рассказавшем свежий анекдот, «откатчика-манипулятора». Хотя бдительность никогда не помешает.



## Вместо заключения\*:

### «Наша служба и опасна, и трудна»

«...И на первый взгляд как будто не видна» — и слава богу, нечего выпячивать столь интимные моменты трудовых будней. Есть, конечно, области бизнеса, где откат — общераспространенная практика, и весь материал главы 2 не успеет даже вспомниться, как закупщик задаст вопрос о «своем интересе». Однако чаще продавца, предлагающего «откат», можно сравнить с разведчиком, вербующим агента влияния. Успех «операции» зависит от множества параметров: личности самого закупщика, ключевых факторов, влияющих на его мотивацию к получению отката, коммуникативных и переговорных навыков самого продавца и его умения устанавливать неформальные отношения с незнакомыми людьми за короткий срок и т. д. Главное — четко представлять свою цель и понимать, что к ней ведет несколько дорог, одна из которых (иногда самая короткая, а иногда — ведущая в никуда) — создание личной заинтересованности у закупщика.

Поэтому в конце первой в России книги, посвященной откатам, нам бы хотелось вам пожелать: **как можно большего количества «белых», «безоткатных» сделок!**

---

\* Термин «заключение» в книге про откаты вызывает негативные ассоциации. Например, «заключение в местах не столь отдаленных». Поэтому вместо него мы приводим слова популярной песни из сериала «Следствие ведут знатоки».

Почему авторы первого учебника по «откати́нгу» желают вам этого? Все очень просто: откат — это всегда движение назад! А у нас с вами другой путь — только вперед!

В заключение нам хотелось бы поставить точку после слова «конец». Конец в истории коммерческого подкупа и взяточничества. Конец нечистоплотности в закупках и продажах. Конец продажным чиновникам... Но, к сожалению, у нас нет на это никакого права. Откаты в России — обычай делового оборота, который существовал, существует и, к сожалению, будет существовать. Поэтому нашу книгу мы закончим многоточием после слов: «продолжение следует...»

# Литература

1. *Бахарев А.* Контрольный звонок: сбор рекомендаций // Справочник по управлению персоналом, 2006. — № 2.
2. *Берлин П.* Русское взяточничество как социально-историческое явление // Современный мир, 1910. — № 8.
3. *Бодряков Р.* Откаты в практике снабжения // Логистик & Система, 2005. — № 5.
4. *Галицкая Л.* Откат: деловой обычай как запрещенный прием // Sales business/Продажи, 2006. — № 5.
5. *Галицына А., Мороз П.* Приз за личный вклад // Бизнес, 2005. — 2 декабря.
6. *Голосенко И. А.* Феномен «русской взятки»: очерк истории отечественной социологии чиновничества // Журнал социологии и социальной антропологии, 1999. — Т. II. — № 3.
7. Гражданский кодекс РФ.
8. *Денисов Д.* Порочная практика // Бизнес-журнал, 2005. — № 8.
9. *Денисов Д.* Территория отката // Бизнес-журнал, 2005. — № 8.
10. *Дорохов Р.* Microsoft покупает клиентов // Ведомости, 2006. — 19 мая — № 89.
11. *Егоров А. В.* Нет — «откатам». Методы предотвращения финансового ущерба компании на этапе приобретения товаров и услуг // Логистика сегодня, 2004. — № 3.

12. *Егоров А., Лушкин С.* Безоткатные закупки // Управление компанией, 2004. — № 9.
13. *Завадский В.* Диалог специалиста и тренера о работе с крупными организациями // <http://www.cons.rupa.ru>.
14. *Иконников В. С.* Граф Мордвинов. — СПб.: Тип. В. Безобразов и К, 1873.
15. *Каминская Е.* Сглаживаем сезонные спады продаж инструментами трейд-маркетинга // Sales business/Продажи, 2006. — № 1.
16. *Катаев И. М.* Дореформенная бюрократия. По запискам, мемуарам и литературе. — СПб.: Типография «Энергия», 1914.
17. *Катеруша А.* Работа с коррумпированными клиентами // <http://www.exkavator.ru>.
18. *Кузнецов К. В.* Конкурентные закупки. — СПб.: Питер, 2005.
19. *Кузнецов К. В.* Настольная книга поставщика и закупщика: торги, конкурсы, тендеры. — М.: Альпина Паблишер, 2005.
20. *Промышленникова М.* Накат на «откаты» // Деловой квартал, 2005. — № 33.
21. *Рубакин Н. А.* К статистике русского чиновничества // Спутник Чиновника, 1912. — № 4.
22. *Русская старина.* Жизнь императоров и их фаворитов // Новости, 1992.
23. *Ткаченко Д. В., Горбачев М. Н.* Откат: «запрещенный» прием переговоров в действии // Sales business/Продажи, 2006. — № 1.
24. Уголовный кодекс РФ.
25. *Хруцкий В. Е., Сизова Т. В., Гамаюнов В. В.* Внутрифирменное бюджетирование. — М., 2004.

# Приложения

## Приложение 1. Избранные статьи Уголовного кодекса РФ

### Статья 204. Коммерческий подкуп

1. Незаконная передача лицу, выполняющему управленческие функции в коммерческой или иной организации, денег, ценных бумаг, иного имущества, а равно незаконное оказание ему услуг имущественного характера за совершение действий (бездействия) в интересах дающего в связи с занимаемым этим лицом служебным положением — наказываются штрафом в размере до двухсот тысяч рублей или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период до восемнадцати месяцев, либо лишением права занимать определенные должности или заниматься определенной деятельностью на срок до двух лет, либо ограничением свободы на срок до двух лет, либо лишением свободы на срок до двух лет.

2. Те же деяния, совершенные группой лиц по предварительному сговору или организованной группой, — наказываются штрафом в размере от ста тысяч до трехсот тысяч рублей или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период от одного года до двух лет, либо

ограничением свободы на срок до трех лет, либо арестом на срок от трех до шести месяцев, либо лишением свободы на срок до четырех лет.

3. Незаконное получение лицом, выполняющим управленческие функции в коммерческой или иной организации, денег, ценных бумаг, иного имущества, а равно незаконное пользование услугами имущественного характера за совершение действий (бездействия) в интересах дающего в связи с занимаемым этим лицом служебным положением — наказываются штрафом в размере от ста тысяч до трехсот тысяч рублей или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период от одного года до двух лет, либо лишением права занимать определенные должности или заниматься определенной деятельностью на срок до двух лет, либо ограничением свободы на срок до трех лет, либо лишением свободы на срок до трех лет.

4. Деяния, предусмотренные частью третьей настоящей статьи, если они:

а) совершены группой лиц по предварительному сговору или организованной группой;

б) совершены неоднократно;

в) сопряжены с вымогательством, —

наказываются штрафом в размере от ста тысяч до пятисот тысяч рублей или иного дохода осужденного за период от одного года до трех лет, либо лишением права занимать определенные должности или заниматься определенной деятельностью на срок до пяти лет, либо лишением свободы на срок до пяти лет.

**Примечание.** Лицо, совершившее деяния, предусмотренные частями первой или второй настоящей статьи, освобождается от уголовной ответственности, если в отношении

его имело место вымогательство или если это лицо добровольно сообщило о подкупе органу, имеющему право возбудить уголовное дело.

## Статья 290. Получение взятки

1. Получение должностным лицом лично или через посредника взятки в виде денег, ценных бумаг, иного имущества или выгод имущественного характера за действия (бездействие) в пользу взяткодателя или представляемых им лиц, если такие действия (бездействие) входят в служебные полномочия должностного лица либо оно в силу должностного положения может способствовать таким действиям (бездействию), а равно за общее покровительство или попустительство по службе — наказывается штрафом в размере от ста тысяч до пятисот тысяч рублей или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период от одного года до трех лет либо лишением свободы на срок до пяти лет с лишением права занимать определенные должности или заниматься определенной деятельностью на срок до трех лет.

2. Получение должностным лицом взятки за незаконные действия (бездействие) — наказывается лишением свободы на срок от трех до семи лет с лишением права занимать определенные должности или заниматься определенной деятельностью на срок до трех лет.

3. Деяния, предусмотренные частями первой или второй настоящей статьи, совершенные лицом, занимающим государственную должность Российской Федерации или государственную должность субъекта Российской Федерации, а равно главой органа местного самоуправления, — наказываются лишением свободы на срок от пяти до десяти лет с лишением

права занимать определенные должности или заниматься определенной деятельностью на срок до трех лет.

4. Деяния, предусмотренные частями первой, второй или третьей настоящей статьи, если они совершены:

- а) группой лиц по предварительному сговору или организованной группой;
- б) — Утратил силу;
- в) с вымогательством взятки;
- г) в крупном размере, —

наказываются лишением свободы на срок от семи до двенадцати лет с штрафом в размере до одного миллиона рублей или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период до пяти лет либо без такового.

**Примечание.** Крупным размером взятки признаются сумма денег, стоимость ценных бумаг, иного имущества или выгод имущественного характера, превышающие сто пятьдесят тысяч рублей.

## Статья 291. Дача взятки

1. Дача взятки должностному лицу лично или через посредника — наказывается штрафом в размере до двухсот тысяч рублей или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период до восемнадцати месяцев, либо исправительными работами на срок от одного года до двух лет, либо арестом на срок от трех до шести месяцев, либо лишением свободы на срок до трех лет.

2. Дача взятки должностному лицу за совершение им заведомо незаконных действий (бездействие) — наказывается штрафом в размере от ста тысяч до пятисот тысяч рублей или в размере заработной платы или иного дохода осужденного



за период от одного года до трех лет либо лишением свободы на срок до восьми лет.

**Примечание.** Лицо, давшее взятку, освобождается от уголовной ответственности, если имело место вымогательство взятки со стороны должностного лица или если лицо добровольно сообщило органу, имеющему право возбудить уголовное дело, о даче взятки.

## Статья 201. Злоупотребление полномочиями

1. Использование лицом, выполняющим управленческие функции в коммерческой или иной организации, своих полномочий вопреки законным интересам этой организации и в целях извлечения выгод и преимуществ для себя или других лиц либо нанесения вреда другим лицам, если это деяние повлекло причинение существенного вреда правам и законным интересам граждан или организаций либо охраняемым законом интересам общества или государства, — наказывается штрафом в размере до двухсот тысяч рублей или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период до восемнадцати месяцев, либо обязательными работами на срок от ста восьмидесяти до двухсот сорока часов, либо исправительными работами на срок от одного года до двух лет, либо арестом на срок от трех до шести месяцев, либо лишением свободы на срок до трех лет.

2. То же деяние, повлекшее тяжкие последствия, — наказывается штрафом в размере от ста тысяч до пятисот тысяч рублей или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период от одного года до трех лет, либо арестом на срок от четырех до шести месяцев, либо лишением свободы на срок до пяти лет.

## Примечания.

1. Выполняющим управленческие функции в коммерческой или иной организации в статьях настоящей главы, а также в статье 196 настоящего Кодекса признается лицо, постоянно, временно либо по специальному полномочию выполняющее организационно-распорядительные или административно-хозяйственные обязанности в коммерческой организации независимо от формы собственности, а также в некоммерческой организации, не являющейся государственным органом, органом местного самоуправления, государственным или муниципальным учреждением.

2. Если деяние, предусмотренное настоящей статьей либо иными статьями настоящей главы, причинило вред интересам исключительно коммерческой организации, не являющейся государственным или муниципальным предприятием, уголовное преследование осуществляется по заявлению этой организации или с ее согласия.

3. Если деяние, предусмотренное настоящей статьей либо иными статьями настоящей главы, причинило вред интересам других организаций, а также интересам граждан, общества или государства, уголовное преследование осуществляется на общих основаниях.

## Приложение 2. Профиль лица, принимающего решения (ЛПР)

### Информация об ЛПР

Дата заполнения: « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 200\_\_ г.

Кто заполнил анкету: \_\_\_\_\_

Дата внесения последних дополнений: « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 200\_\_ г.

## **1. Клиент.**

1.1. Ф.И.О.

1.2. Занимаемая должность.

1.3. Название фирмы и адрес.

1.4. Домашний адрес.

1.5. Телефон (служебный и домашний).

1.6. Дата и место рождения.

1.7. Рост. Вес. Особенности физического состояния (примеры: лысеет, в прекрасной физической форме, острые боли в спине и т. д.). Состояние здоровья в настоящее время.

1.8. Полученное образование. Средняя школа и год окончания. Высшее учебное заведение. Когда окончил. По какой специальности получил диплом.

1.9. Награды. Ученые степени.

1.10. Какими видами спорта занимался.

1.11. Какой общественной деятельностью занимался.

1.12. Прохождение воинской службы. Звание при увольнении в запас. Отношение к службе в армии.

## **2. Семья.**

2.1. Семейное положение.

2.2. Фамилия и имя жены (мужа).

2.3. Образование жены (мужа).

2.4. Круг интересов жены (мужа).

2.5. Дата свадьбы.

2.6. Дети (если есть), имена и возраст.

2.7. Образовательный уровень детей.

2.8. Чем интересуются дети (их увлечения, проблемы и т. п.).

### **3. Предшествующая деятельность.**

3.1. Фирмы и занимаемые должности.

3.2. Предшествующая должность (в фирме, где работает в настоящее время).

### **4. Статус и социальная активность.**

4.1. Какие «символы» социального положения есть в кабинете клиента.

4.2. Членство в профсоюзных или отраслевых обществах. Какие занимает в них должности, какие получал награды.

4.3. Является ли политически активным. Партия. Значение для клиента.

4.4. Религия. Отношение к религии.

4.5. Что (помимо бизнеса) клиент принимает близко к сердцу. Стель жизни.

4.6. Болельщиком каких видов спорта он является и за какие команды «болеет».

4.7. Какой марки у него автомобиль.

4.8. Какое впечатление клиент хочет произвести на людей. Какими эпитетами вы бы воспользовались, чтобы описать клиента.

4.9. Какими своими жизненными достижениями он (она) больше всего гордится.

4.10. Какова, по вашему мнению, долгосрочная личная цель клиента.

4.11. Какова, по вашему мнению, ближайшая личная цель клиента. Строго конфиденциальные сведения, не подлежащие обсуждению с клиентом (например, развод, членство в организации «Анонимные алкоголики» и т. п.).

## **5. Клиент и наша организация.**

- 5.1. Какие деловые отношения он (она) имеет с сотрудниками нашей компании.
- 5.2. Кто еще из сотрудников нашей компании знаком с клиентом. Тип контакта. Характер отношений.
- 5.3. Считает ли клиент, что у него есть какие-либо обязательства в отношении нас, нашей фирмы и нашего конкурента.

## **6. Клиент и его организация.**

- 6.1. Как клиент относится к своей фирме.
- 6.2. В чем заключается его (ее) долгосрочная цель.
- 6.3. В чем заключается его (ее) ближайшая цель коммерческой деятельности.
- 6.4. Имеются ли люди, к мнению которых клиент особо прислушивается.
- 6.5. Чем в настоящее время больше всего озабочен клиент: благополучием фирмы или своим личным благополучием.
- 6.6. В чем заключаются, по мнению клиента, основные проблемы.
- 6.7. Какие проблемы административного управления являются самыми срочными для фирмы клиента. Существуют ли конфликты между клиентом и администрацией его фирмы.
- 6.8. Есть ли у вас возможность оказать помощь в разрешении этих проблем. Каким образом.

## **7. Привычки.**

- 7.1. Употребляет ли клиент спиртные напитки. Если да, то какие и в каком количестве. Курит ли клиент.
- 7.2. Куда он предпочитает ходить на обед.

7.3. Любимые блюда.

7.4. Возражает ли клиент против того, чтобы кто-нибудь платил за его обед.

7.5. Какие у клиента увлечения и что он предпочитает делать в свободное время.

7.6. Как и где клиент обычно проводит отпуск.

7.7. О чем любит поговорить.



## УНИКАЛЬНАЯ ВОЗМОЖНОСТЬ ПРОЙТИ ОБУЧЕНИЕ У АВТОРОВ ПЕРВОГО «УЧЕБНИКА ПО ОТКАТИНГУ»!

Дмитрий Ткаченко и Максим Горбачев проводят уникальные авторские тренинги и семинары по откатным технологиям и борьбе с откатами:

- **О.Т.К.АТ. – Особая Техника Клиентской АТтракции.** Тренинг рассчитан на менеджеров по работе с VIP-клиентами, руководителей и сотрудников отделов продаж для выработки новых эффективных навыков, необходимых для осуществления «вербовки» сотрудников клиентских организаций.
- **«НИ ДАТЬ – НИ ВЗЯТЬ».** Этот семинар ориентирован на собственников и топ-менеджеров компаний, желающих получить готовые инструменты противостояния практике «откатов» со стороны поставщиков.
- **КАК ЗАКУПЩИКУ ПРОТИВОСТОЯТЬ ОТКАТАМ.** Этот практический курс поможет специалистам по закупкам с любым опытом работы освоить корпоративные правила поведения в ситуации предложения «отката», а также в случае давления со стороны поставщика.

Подробная информация о тренингах и семинарах на сайте

[www.otkatov.net.ru](http://www.otkatov.net.ru) —

первом интернет-портале, посвященном откатам в продажах и снабжении, а также методам борьбы с откатами. Там же вы сможете подписаться на авторскую рассылку «О.Т.К.АТ. – Особая Техника Клиентской АТтракции».

---

Информацию об авторских тренингах продаж, проводимых Дмитрием Ткаченко и Максимом Горбачевым, и осуществляемых ими консультационных проектах по созданию и развитию отделов продаж вы найдете на сайте:

[www.gorstka.ru](http://www.gorstka.ru)

До встречи на тренинге!

**Ткаченко Дмитрий Владиславович,  
Горбачев Максим Николаевич**

## **О.Т.КАТ. – ОСОБАЯ ТЕХНИКА КЛИЕНТСКОЙ АТТРАКЦИИ**

Главный редактор	<i>М. Н. Абакумов</i>
Зам. главного редактора	<i>Е. А. Деля</i>
Редактор	<i>О. В. Свитова</i>
Технический редактор	<i>Е. Д. Колесникова</i>
Художественный редактор	<i>Н. М. Бирюсаков</i>
Верстка	<i>П. В. Сторожев</i>
Корректоры	<i>Н. Л. Витько, Л. Н. Макарова</i>

Подписано в печать 04.12.2007

Формат 60×90/16. Бум. офсетная. Печ. л. 11,5

Доп. тираж 2000 экз. Заказ № С-1622.

Учредитель:

**ЗАО «Акцион-Медиа»**

**ООО «Вершина»**

127994, Москва, ул. Сушевская, д. 21–23, стр. 1, АБВ

Тел./факс: (495) 783-59-82, 967-86-25

[www.vershinabooks.ru](http://www.vershinabooks.ru)

Отпечатано в ОАО ПИК «Идел-пресс»

420066, Казань, ул. Декабристов, 2

Цена свободная





**Дмитрий Ткаченко** — тренер-консультант с пятилетним стажем, ранее работавший руководителем сбытовых подразделений в такой «откатоопасной» сфере продаж, как поставки спецодежды промышленным предприятиям. Входит в десятку лучших тренеров сферы продаж по рейтингу журнала SALES BUSINESS/Продажи.



**Максим Горбачев** — тренер-консультант, юрист, кандидат психологических наук. Входит в десятку лучших тренеров сферы продаж по рейтингу журнала SALES BUSINESS/Продажи. Работал в «откатоопасной» сфере дистрибуции фармацевтических препаратов, а также поставок технических масел.

В настоящий момент совместно проводят авторские тренинги по откатным технологиям и борьбе с откатами, а также тренинги по продажам и консультационные проекты по созданию и развитию отделов продаж. В числе клиентов такие компании, как Siemens mobile Russia, Пивоваренная компания «Балтика», компания RSI (холдинг R-Style), издательство «Олма-Пресс», предприятия холдинга «Новое содружество», ОАО «Донской табак» и многие другие. Подробную информацию вы найдете на сайте авторов: [www.gorstka.ru](http://www.gorstka.ru)

У вас есть интересные факты, наблюдения, мысли или вопросы по теме «откатинга»?

Приглашаем поделиться своим опытом по данной тематике, задать вопрос или написать отзыв о данной книге по электронной почте: [maksim@gorstka.ru](mailto:maksim@gorstka.ru)



ВЕРШИНА Ткаченко О.Т.К.АТ

Особая Тех

Дистрибуция

Код 302219

С-1.7.5.1.



9 785962 603537

ЦЕНА за шт.:

246.00

9 785962 603537

[WWW.VERSHINABOOKS.RU](http://WWW.VERSHINABOOKS.RU)