



# Книга Стратегия победы

## Искусство заключения многомиллионных контрактов

Анирбан Дутта, Хетзел Фолден

Wiley, 2010

Также есть на следующих языках: Английский

## Рецензия BooksInShort

Заключение любой сделки может оказаться непростой задачей, не говоря уже о сложностях, связанных с заключением многомиллионного контракта в сфере аутсорсинга. Для успешного заключения сделок такого уровня необходимы особые знания и навыки. Авторы книги делятся своим богатым опытом подготовки и заключения многомиллионных сделок по оказанию аутсорсинговых услуг в отрасли ИТ, подробно разъясняя все особенности этого процесса. Компанию Satyam Computer Services, где когда-то работали авторы, после скандала с подделкой финансовой отчетности стали сравнивать с печально известной корпорацией Enron, однако они не имели никакого отношения к корпоративным махинациям и по-прежнему пользуются заслуженным уважением как профессионалы в своем деле. Это подробное руководство по заключению крупных контрактов в области ИТ-аутсорсинга стало очередным подтверждением их профессионализма. Несмотря на то что читателям придется мириться с обилием специальных слов, в *BooksInShort* абсолютно уверены, что руководители, отвечающие за заключение сделок, а также все, кого интересует специфика этого процесса, извлекут немалую пользу из рекомендаций авторов.

## Основные идеи

- Заключение крупных сделок происходит в четыре этапа.
- На первом этапе следует провести необходимую подготовку.
- На втором этапе начинайте поиск выгодных сделок с помощью нетворкинга, предпринимайте другие шаги по развитию бизнеса.
- Особое внимание уделяйте отношениям с внешними консультантами: эти “серые кардиналы” могут вовремя оповестить вас о выгодной сделке.
- На третьем этапе сформулируйте условия участия в сделке, проведите переговоры и заключите сделку.
- В состав группы переговорщиков включите специалистов по финансам и ценообразованию, юридическим вопросам и разработке решений для клиента.
- Продумайте инновационную модель расчета стоимости своих услуг, чтобы клиент не мог легко провести сравнение с ценами конкурентов.
- На четвертом этапе обеспечьте исполнение обязательств, выстроив процесс обмена информацией и изучив требования заинтересованных сторон.
- Вероятность заключения крупной сделки всегда зависит от личных качеств людей, участвующих в этом процессе.
- Налаживайте взаимоотношения между всеми участниками сделки.

## Краткое содержание

### Крупные сделки в XXI веке

В своей книге “Плоский мир” журналист Томас Фридман рассказывает, как глобализация меняет традиционные подходы к ведению бизнеса. Любая компания стремится работать как можно более продуктивно, а это требует оптимизации цепочки поставок. Поэтому аутсорсинг – передача выполнения определенных задач подрядчикам с более низкими издержками и более высокой эффективностью работы – приобрел сегодня такие глобальные масштабы.

“Завтра в любой отрасли будут доминировать компании, имеющие клиентов, инвесторов, поставщиков и сотрудников по всему миру и несущие социальную ответственность в глобальном масштабе”.

Заключение крупной сделки – контракта на сумму более 50 миллионов долларов – может превратить фирму-подрядчика в успешную компанию со стремительно растущими доходами. Однако подготовка такой сделки требует не только стратегической дальновидности, но и особых управленческих навыков, а также знаний в области управления корпоративными взаимоотношениями.

“Крупные сделки – заветная цель в IT-отрасли и движущая сила индустрии аутсорсинга”.

Успех каждой крупной сделки зависит от трех сторон:

1. **Клиент.** На решение компании-клиента заключить с вами контракт влияют несколько факторов. Это положительное мнение ее руководства, четкая стратегия и цели, структурированный процесс принятия решений, наличие необходимых ресурсов, а также готовность нести ответственность за результаты. Оцените каждый из факторов по 5-балльной шкале. Если итоговая сумма получилась меньше 20, то вам лучше отказаться от борьбы за контракт.
2. **Исполнитель.** Факторы, связанные с вашей собственной фирмой, тоже оказывают влияние на итог сделки. Есть ли среди руководителей компании активный сторонник ее заключения? Сможете ли вы выделить людей, которые будут контролировать выполнение контракта, находясь на территории заказчика? Сумеете ли вы предложить заказчику нестандартное решение его проблемы? Будет ли собрана проектная группа из специалистов разного профиля? Продумано ли распределение ролей и сфер ответственности? Наконец, настроены ли вы на успех? Оцените эти факторы по 5-балльной шкале, и если итоговая сумма окажется меньше 24, воздержитесь от участия в тендере.
3. **Агенты влияния.** Обратите внимание на тех, кто может способствовать или препятствовать заключению сделки. Это другие претенденты на получение контракта, а также независимые консультанты. Оцените их роль в заключении сделки как положительную, нейтральную или отрицательную.

## Закладка фундамента

Крупные сделки – это прежде всего взаимоотношения. Убедитесь, что участники проектной группы обладают достаточно развитым эмоциональным интеллектом для налаживания контактов с представителями клиента. Курируя сделку, следуйте трем правилам, которые помогут избежать проблем, связанных с психологией и эмоциональной сферой.

1. **Сплотите людей вокруг общей цели.** Сформулируйте эту цель так, чтобы участники группы ее приняли. Каждый из них должен четко представлять, в чем состоит его роль. Это послужит гарантией, что люди не утратят интерес к проекту и в процессе работы не будут чувствовать себя винтиками в механизме.
2. **Определите направление.** Разъясните участникам группы, какие шаги нужно предпринять для достижения общей цели. Наладьте свободный обмен информацией с подчиненными, не исключая из этого процесса никого. Старайтесь не проводить закрытых встреч и совещаний с частью сотрудников. Относитесь ко всем одинаково.
3. **Следите за моральным духом.** Шаблонное отношение здесь недопустимо. Если кто-то из сотрудников деморализует остальных или подрывает дисциплину, проанализируйте возможные причины такого поведения и примите соответствующие меры.

“В сервисе все завязано на людях: они тот фактор, который отличает одну компанию от другой и позволяет побеждать конкурентов”.

Руководители, умеющие заключать крупные сделки, не ощущают необходимости быть всегда на виду, слышать похвалы и праздновать свои достижения. Они прекрасные командные игроки и предпочитают руководить, находясь среди сотрудников, а не над ними. Подобно дирижеру симфонического оркестра, они координируют действия сторон, занятых в подготовке сделки, причем обычно делают это в сложной хаотической обстановке. И руководители, и подчиненные должны обладать психологической гибкостью и умением ясно излагать мысли. Подбирайте в состав команды людей со следующими качествами:

- **Ответственное отношение к работе.** Стремление достичь общих для группы целей.
- **Твердость характера.** Чтобы эффективно взаимодействовать друг с другом, участники группы должны быть надежными и уверенными в своих силах людьми.
- **Высокий профессионализм.** Стремление работать с максимальной эффективностью.

## Поиск подходящей сделки

Крупные сделки заключаются далеко не каждый день. Иногда (например в случае с периодически продлеваемыми контрактами) о них нужно знать за месяцы или даже годы, чтобы вовремя воспользоваться теми возможностями, которые они открывают. Помощь в этом оказывают такие компании, как Datamonitor: у них можно получить списки продлеваемых контрактов, отсортированных по регионам, отраслям, сфере компетенции, названию фирмы, бюджету сделки и дате продления. Не надейтесь найти такие контракты, просто обзванивая компании. Вместо этого займите стратегически выгодное положение, позволяющее вовремя узнавать о перспективных сделках. Например, создайте обширную сеть контактов с теми, кто в нужный момент сможет вас информировать. Наряду с поиском новых клиентов расширьте спектр услуг, которые вы оказываете уже имеющимся клиентам, удовлетворенным сотрудничеством с вами.

“Подрядчики, всерьез озабоченные поиском крупных сделок, в первую очередь должны заниматься долгосрочными инвестициями, а не ограничиваться подсчетом квартальных прибылей и убытков”.

Один из наиболее действенных методов поиска новых сделок – укрепление взаимоотношений с независимыми консультантами. Эти “серые кардиналы” бизнеса анализируют потребности своих клиентов в услугах подрядчиков, а затем ищут поставщиков этих услуг. Консультанты –

ценнейший источник информации о намечающихся и вероятных сделках. Их роль настолько важна, что для взаимодействия с ними следует назначить отдельного “менеджера по связям с консультантами”, который будет придерживаться следующих правил:

1. **Формируйте правильные ожидания внутри фирмы, делая это дипломатично.** Помогите руководителям и другим заинтересованным лицам поставить реалистичные цели в отношении сделки – это произведет благоприятное впечатление на консультантов.
2. **Отвечайте услугой на услугу.** Независимые консультанты будут охотнее помогать вам в поиске новых контрактов, если вы станете оказывать ответные услуги – например, поможете в поиске новых клиентов для них самих.
3. **Информируйте.** Проинструктируйте сотрудников, участвующих в подготовке сделок, как следует взаимодействовать с независимыми консультантами.
4. **Будьте на виду.** Чтобы завоевать доверие консультантов, демонстрируйте свою квалификацию – публикуйте статьи и выступайте по своей профессиональной теме.

## Правильный расчет цены

Модели расчета стоимости подрядных услуг варьируются: цена может быть фиксированной, определяться на основе затрат времени и материалов, быть привязанной к цене других контрактов или зависеть от ряда других факторов. Наилучшие модели имеют три общие черты: они гибкие, они хорошо воспринимаются клиентом и они помогают ему достичь целей своего бизнеса. Для определения выгодной цены вы должны не только понимать структуру денежного потока и накладных расходов своей фирмы и не только знать расценки на аналогичные услуги конкурентов, но и хорошо представлять ситуацию с кадровыми ресурсами и разбираться в следующих основных понятиях, касающихся ценообразования:

- **Маржа.** Совокупная маржа сделки должна быть не ниже уровня, сложившегося в компании в прошлые периоды, хотя здесь возможны исключения для сделок, открывающих новые возможности или дающих какие-то особые преимущества.
- **Колебания курса валют.** Учитывайте возможную нестабильность обменного курса.
- **Поправка на рост прожиточного минимума.** В любой крупной сделке эти расчеты должны быть предельно точными.
- **Налоги и сборы.** Клиент часто берет на себя выплату услуги, а также сборов за право пользования теми или иными объектами или услугами.
- **Затраты переходного периода.** Эти расходы оплачиваются клиентом; иногда он может попросить вас рассчитать, сколько будет стоить переход к сотрудничеству с вами.
- **Производительность.** Контракт должен предусматривать рост производительности минимум на 3% в год.
- **Продолжительность.** Минимальная продолжительность контракта должна составлять не менее 3 лет, оптимальная – от 7 до 10 лет.
- **Оборудование.** Какое оборудование потребуется для выполнения работ по контракту?
- **Перекрестные и дополнительные продажи.** Заложите в свою модель возможность ежегодного увеличения прибыли за счет этих источников.

“Даже если все ваши системы и процессы, обеспечивающие подготовку к новому проекту и управление преобразованиями, окажутся недостаточно эффективными, искренняя заинтересованность в том, чтобы соблюсти интересы клиента, наряду с желанием наладить взаимовыгодные партнерские взаимоотношения... помогут вам успешно преодолеть трудности подготовительного периода”.

Простая модель ценообразования – не самый лучший вариант. Если клиенту будет несложно сравнить ваши цены с ценами конкурентов, это сравнение может оказаться не в вашу пользу. Разработайте собственный инновационный метод формирования цены – в частности, на основе следующих моделей:

1. **Модель стимулирования, или участия в прибыли.** Эти два термина описывают один и тот же метод “кнута и пряника”. Оплата услуг вашей компании ставится в зависимость от результатов, которые получает клиент.
2. **Модель косорсинга.** Формат сотрудничества, иногда называемый “косорсингом”, предполагает схему оплаты услуг исполнителя из двух частей. Клиент компенсирует вам понесенные затраты и накладные расходы, и дополнительно вы получаете процент от его прибыли, если достигаются намеченные цели.
3. **Совместное предприятие.** Сегодня многие клиенты ожидают, что исполнители выступают в роли партнеров по бизнесу. Так, вы можете либо приобрести пакет акций компании-клиента, либо вместе с клиентом учредить новую фирму.

## Заключение контракта

Все, кто занимается подготовкой сделок, должны знать об общем (рамочном) договоре на оказание услуг и дополнительных соглашениях. Рамочный договор определяет общие принципы сотрудничества, такие как условия его прекращения и различные юридические аспекты взаимодействия, но не содержит конкретных деталей поставок. Дополнительные соглашения, в свою очередь, регулируют роли и обязательства сторон, объем работ, коммерческие условия, критерии оценки результатов, порядок управления проектами и программами, поощрения и штрафы, гарантийные обязательства, действия в случае изменений условий и ценообразование. Если интересы клиентов представляют независимые консультанты, они могут предложить такие условия, которые поставят вашу фирму в невыгодное положение, поэтому будьте предельно внимательны. Воспользуйтесь услугами юристов с богатым опытом работы по подготовке крупных контрактов в сфере аутсорсинга и разрешения вопросов, касающихся интеллектуальной собственности.

## Переговоры

Крупные сделки по своей сложности можно сравнить со слияниями и поглощениями. Многие такие сделки, по сути, и представляют собой слияние или разукрупнение под видом привлечения подрядчика и подразумевают передачу определенных структурных подразделений клиента – вместе со всеми людьми, процессами и интеллектуальным капиталом – поставщику услуг. Для заключения выгодной крупной сделки соберите

мощную команду переговорщиков. В ее состав должны войти куратор сделки, специалисты по финансам или ценообразованию, юридическим вопросам и разработке конкретных решений для клиента. Назначьте одного из них (не обязательно руководителя) “главным переговорщиком”, наделив полномочиями на прекращение переговоров в любой момент. Задолго до начала фактического обсуждения условий с клиентом определите для себя “предпочтительные”, “допустимые”, “минимально допустимые” и “недопустимые” условия по каждому аспекту сделки. В ходе переговоров придерживайтесь следующих принципов:

- **Постарайтесь избежать конфронтации с клиентом.** Например, покажите клиенту, что понимаете его опасения, но не разделяете их.
- **Оперируйте только фактами.** Не позволяйте эмоциям увести дискуссию в сторону.
- **Не действуйте наугад.** Беритесь только за те проблемы, о которых вы точно знаете, что можете их решить, и научитесь уходить от обсуждения тех, которые вам не по силам.
- **Подчеркивайте выгодность, а не статус сделки.** Убеждайте оппонента, акцентируя выгоды самой сделки, а не ее поддержку среди высшего руководства.

## Что делать после заключения сделки

Итак, вы получили крупный контракт. Теперь ваша задача – удержать его в своих руках в переходный период, когда происходит передача функций новому исполнителю, формируются новые условия сотрудничества, осуществляются структурные, организационные и другие изменения. Убедитесь, что создана подходящая структура управления проектом. Вместе с клиентом проясните роли обеих сторон и предъявляемые к ним требования. Поручите своим сотрудникам постоянно поддерживать тесный контакт с персоналом компании-клиента. Отладьте процесс обмена информацией, чтобы не допустить неясностей. Клиент должен быть уверен, что вы понимаете ожидания всех заинтересованных в проекте сторон, в том числе его финансового, ИТ- и операционного директоров. Чтобы удовлетворить все требования, доверяйте управление проектом только самым компетентным менеджерам.

## Об авторах

**Анирбан Дутта** – директор Computer Sciences Corporation; имеет богатый опыт заключения многомиллионных сделок. **Хетцел Фолден** – вице-президент этой корпорации.

---

---