

Александр Иванов

Стратегии лучших b2b продавцов



18+

Александр Юрьевич Иванов

Стратегии лучших b2b продавцов

*http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=67128573
SelfPub; 2022*

Аннотация

Если еще 20 лет назад продажи сводились к демонстрации преимуществ товара, то сейчас задача сводится к тому, чтобы обойти конкурента, который предлагает те же услуги и товары по схожим или более низким ценам. Клиенты стали профессионалами и уже не реагируют на простые уловки. Теперь b2b продажи – это сложный пазл, над которым должна работать целая команда.

Автору пришлось взяться за разработку собственной технологии b2b продаж, когда он потерял важнейшую для компании сделку. В основе книги лежит опыт около 600 сделок стоимостью от нескольких тысяч до десятков миллионов долларов.

Заключение b2b сделок – это захватывающее приключение для тех, у кого есть карта. Добро пожаловать в путешествие!

Содержание

Примечание	4
Обучиться продажам сложных услуг было негде	6
Чем отличаются частные клиенты от корпоративных	15
Отличие №1. Лица, принимающие решения	15
Отличие №2. Множество технических факторов	26
Отличие №3. Высокая конкуренция	36
Отличие №4. Коррупционированность	37
Фундамент закрытия сложных сделок	39
Как отсеять тендеры, в которых не следует участвовать	47
Конкуренты	50
Реальные заказчики, которые проводят формальные тендеры	55
Конец ознакомительного фрагмента.	56

Александр Иванов

Стратегии лучших b2b продавцов

Примечание

Эта книга посвящена b2b продажам, которые намного чаще в профессиональной среде называют словом «тендеры».

Многие под этим словом подразумевают процесс государственных или городских закупок, производимых на электронных площадках, со всеми вытекающими отсюда ограничениями и сложностями.

Однако, есть более общее и правильное понятие – процесс, при котором несколько претендентов (поставщиков или подрядчиков) борются за получение заказа. При этом не важно, проводится ли тендер с использованием формальных процедур или без них.

Иначе говоря, тендер может проводить государственное учреждение, госкомпания, международная корпорация, а также компания любого масштаба, индивидуальный предприниматель или даже частное лицо.

Суть тендера проста – обратиться к нескольким претендентам с одним и тем же запросом или техническим задани-

ем, получить предложения и выбрать лучшего.

Законы тендеров и технология участия в них, описываемая на страницах этой книги, одинаковы для тендеров любого масштаба и любой сложности. Безусловно, существует множество нюансов, которые нужно учитывать при участии в тендерах разного типа, но общая стратегия поведения лучших продавцов неизменна, не важно делают они это осознанно или нет.

Обучиться продажам сложных услуг было негде

Когда я только начал заниматься продажами, руководители отправляли нас, начинающих менеджеров, на различные курсы и тренинги. Как я понял через некоторое время, семинары делятся на два типа. Точнее, не семинары, а их ведущие.

Первая, самая распространенная, категория лекторов – успешные в прошлом продавцы, решившие поделиться своими навыками и достижениями. Обычно это довольно молодые, активные люди, которые умеют прекрасно держаться перед публикой. Они остроумны, артистичны и обладают чувством юмора. Их семинары были весьма интересны.

Одно мне не нравилось. Ведущие не обучали точной технологии продаж, они, скорее, говорили о своих интуитивных действиях, приводивших к успеху. Все мои попытки получить описание точных шагов и последовательности действий, которые работали бы во всех случаях, ни к чему не приводили. Ведущие раздражались и теряли всякий интерес ко мне.

Вся их технология сводилась к различным уловкам, которые срабатывали в некоторых случаях. Кому-то удалось продать, найдя общие интересы с клиентом, кому-то удалось

убедить клиента в необходимости покупки, мотивируя его окончанием периода действия скидок.

Все это было интересно, но мне, человеку с техническим образованием и техническим же складом ума, не помогало. Мне хотелось видеть полную и цельную картину продажи с четко отмеченным маршрутом к победе, а не призыв довериться своей интуиции.

К примеру, я получаю по электронной почте приглашение участвовать в тендере и предложение подготовить пакет документов для предквалификации¹, а также внести в унифицированную таблицу наши цены.

Как в подобном случае использовать интуицию? Разве на нее можно рассчитывать, принимая решение участвовать в тендере или отказаться от участия?

Первый тип лекторов не мог помочь мне в повышении собственных продаж.

Вторая категория лекторов отличалась более выраженной систематичностью подхода. Судя по всему, они на основе прочитанных книг и собственного опыта сформировали свод ключевых сведений о продажах, систематизировали их и могли вполне точно объяснить.

Как мне кажется, подобным подходом чаще отличались иностранцы. Мне довелось побывать на нескольких семина-

¹ Предквалификация – отсеивание компаний по определенным формальным признакам, например по опыту работы, сроку существования компании, годовому обороту и т.п. Если компания не отвечает этим требованиям, она к тендеру не допускается.

рах европейских и американских специалистов, и это были действительно полезные мероприятия.

Я честно пытался применить их успешный опыт. Было заметно, что определенную пользу они приносят, но эффективность продаж оставалась низкой. Мы проигрывали слишком много тендеров, тратя на них неоправданно много сил.

Разбираясь, почему так происходит, основной причиной неудач я посчитал собственную неспособность обучаться.

Но проанализировав все семинары, на которых был, я обнаружил, что нам приводили примеры из практики работы только с частными клиентами: продажа обуви, одежды, автомобилей, страховок и т.п.

И здесь я сделал, казалось бы, очевидный вывод. Частные и корпоративные клиенты – это не одно и то же! Продавец, который был эффективен в магазине в торговом центре, не станет успешным участником больших b2b сделок без дополнительной, глубокой переподготовки.

Я целенаправленно спрашивал тренеров о корпоративных продажах, но многие смотрели на меня непонимающим взглядом. Им казалось, что я задаю глупый вопрос. Какая разница, кому продавать – частному лицу или компании? Неважно должность человека, ведь на всех одинаково действуют "работа с возражениями" или достаточное количество «правильных» вопросов! Даже опытные продавцы-лекторы не видели разницы между продажей частному клиенту и продажей крупному бизнесу.

Я обратился к книгам классиков иностранной бизнес-литературы. Каждая из них в свое время "взорвала" рынок, став бестселлером, а их авторы перешли в разряд популярных консультантов по продажам, чьими советами пользовались международные корпорации.

Хоть они и были написаны около 30 лет назад, они не должны были потерять свою актуальность, так ведь?

Разве могут методы продаж 20-го века отличаться от методов продаж 21-го? Неужели психология людей так сильно изменилась?

Старые методы по-прежнему прекрасно работают, и сама по себе психология людей не поменялась. Единственное, что изменилось кардинально – это рынок. В те «далекие» времена многие товары, а зачастую и услуги, были уникальны или значительно отличались друг от друга.

Это была эпоха, когда новый товар продавал себя сам. Поэтому технология продаж была такой: продавец искал потенциального покупателя, выявлял его потребности и демонстрировал выгоды, которые тот получит, используя товар. Зачастую клиенты впервые узнавали о товаре или его функциях от продавца.

Кроме того, продавцов одного и того же товара было немного, зачастую один регион обслуживал только один дистрибьютор.

Сегодня товары и услуги стали идентичными, сотни и даже тысячи компаний региона могут предлагать один и тот же

товар. Уникальных товаров и услуг почти не стало.

Наступила эпоха тендеров.

Сейчас клиенты объявляют тендеры, не важно, речь идет о покупке воды в офис или о строительстве нефтяной платформы.

Клиенты приглашают побороться за свой заказ десятков компаний, предлагающих одинаковые товары или услуги по почти одинаковым ценам.

Принципиальная разница заключается также в том, что в век быстрого доступа к любой информации и мгновенных линий коммуникации, клиенты прекрасно осведомлены о том, какие проблемы хотят решить, как это должно быть сделано и за какой бюджет. Поэтому им остается выбрать тех, кто сделает то, что они хотят.

Клиентам стало очень легко узнавать о новинках и современных технологиях, их преимуществах и недостатках, не говоря о том, что интернет невероятно облегчил заказчику процесс поиска и приглашения партнеров.

Кроме того, требовательность клиентов растет из года в год, даже в такой консервативной сфере, как строительство. Уровень качества, вполне приемлемый 20 лет назад, сейчас совершенно недопустим.

Клиенты зачастую привлекают внешних профессиональных консультантов для контроля и приемки работ.

Если в прошлом продавцы были озабочены тем, как найти потенциального клиента, и акцент делался именно на по-

иске, то сейчас основная задача состоит в том, чтобы обойти конкурентов.

Рынок	20-й век	21-й век
Товар и услуги	Уникальные или значительно отличающиеся друг от друга	Идентичные, вплоть до смешения
Особенности продаж	Демонстрация выгод товара покупателю	Тендер, где клиент выбирает из нескольких компаний, предлагающих одинаковый товар
Осведомленность и профессионализм клиента	Обычно низкая	Клиенты знают, какую проблему хотят решить, каким образом и за какой бюджет
Требовательность	Зачастую очень низкая	Высокая, нередко клиент привлекает внешних профессиональных консультантов для оценки качества работы
Конкурентная среда	Зачастую один район обслуживал один дистрибьютор	Множество участников претендуют на один, даже небольшой, заказ
Акцент в продажах	Поиск потенциального клиента	Обойти конкурента

Подобные ситуации в классических книгах даже не рассматриваются. Тем не менее, я очень рекомендую изучить эти книги каждому продавцу, поскольку в них описано множество базовых принципов продаж и правильного отношения к клиентам.

Тогда я изменил характер своего поиска и направил свой взор на книги и семинары по b2b продажам, которых оказалось в изобилии.

Однако, здесь меня также ждало разочарование. Чем больше книг я читал и чем больше семинаров слушал, тем больше расстраивался, поскольку в огромном объеме информации я не мог отыскать четкую и понятную технологию, которую мог бы применить именно в своем бизнесе.

Подавляющее большинство авторов предлагали вполне рабочие методики, рассчитанные, однако, на сделки, отличающиеся коротким циклом. Звонок, запрос цены, консультации, выставление счета, покупка.

В строительном бизнесе эта схема не работает, ведь клиенты прибегают к сложной схеме отбора подрядчиков, тщательного сравнения коммерческих предложений, а также непрозрачной системе выбора победителя, в которой принимают участие множество служб.

Мне все же несколько раз попадались в поле зрения материалы по сложным сделкам, но они были настолько запутанны и трудны для понимания, что у меня в голове то и дело всплывала известная фраза Альберта Эйнштейна: «Если вы что-то не можете объяснить шестилетнему ребёнку, вы сами этого не понимаете».

Если я, человек с обширным опытом и некоторой подготовкой, не был в состоянии освоить эти знания, то вряд ли можно было ожидать, что у начинающих менеджеров ситуация изменится.

Один из самых известных тренеров по b2b продажам в России, на своих семинарах вообще рекомендует слушате-

лям любимыми способами избегать тендеров, к примеру, уговаривая клиентов разбивать свои закупки на мелкие лоты, чтобы не объявлять полноценные закупочные процедуры.

Все мои попытки найти готовую технологию корпоративных продаж сложных услуг ни к чему не привели. Возможно, она и есть, но мало распространена.

Поэтому мне ничего не оставалось, как начать копить сведения, чтобы разработать свою собственную технологию успешного участия в тендерах.

Долгое время я шел неверным путем, пока однажды, проиграв очередной крупный тендер, я не осознал со всей ясностью, почему книги, семинары и лекции по классическим продажам перестали работать.

Они совершенно бесполезны, когда на первый план в борьбе за крупный контракт выходят закулисные игры и политика.

Как талантливый боксер ничего не достигнет за свою карьеру, если у него даже не будет возможности подняться на ринг, так и способный продавец не сможет применить свои навыки, если он не проведет большую подготовительную работу, только по завершению которой он сможет приступить непосредственно к процедуре продажи, которой его обучали.

В сложных продажах этот предварительный этап играет ничуть не меньшую роль, чем искусство ведения переговоров.

На страницах этой книги я не буду говорить о том, как проводить презентации, как делать холодные звонки, как работать с возражениями и прочих приемов. Вы это можете почерпнуть из множества других источников.

Я буду говорить только о стратегии участия в сложных продажах, которая работает практически одинаково для всех видов конкурентных процедур, для всех типов заказчиков, и не зависит от масштаба бюджета.

Чем отличаются частные клиенты от корпоративных

Отличие №1. Лица, принимающие решения

Разница между частным клиентом и корпоративным очевидна. Частный клиент – это один человек. Корпоративный клиент – это группа людей.

Поэтому те приемы продаж, что работают в первом случае, могут быть бесполезными во втором. Как в притче про веник: один прутик сломать легко, а сразу несколько – почти невозможно.

Даже если в компании всего пять человек, продавать ей нужно иначе, чем частному клиенту.

Когда вы общаетесь с частным клиентом, вы имеете дело с тем, кто получает данные, взвешивает, советуется и потом лично принимает решение.

Нет ничего лучше, чем задать частному клиенту прямой вопрос, который вас волнует. Может, не каждый ответит на него, но тех, кто ответит, будет вполне достаточно для высоких продаж. Получив ответ на правильно заданный вопрос, вы можете строить всю дальнейшую стратегию по продаже

этому клиенту.

В этом и состоит удовольствие общения с частным клиентом, который выбирает что-то для себя. Ему можно и нужно задавать прямые вопросы. Если они заданы с искренним интересом и желанием помочь, без попытки задеть или показать его некомпетентность в данном вопросе, он ответит, и вы получите очень важную информацию.

Общаясь с частным лицом, вы можете использовать весь набор инструментов продавца – задавать вопросы, работать с возражениями и т.п. Все это будет работать с тем или иным успехом, в зависимости от вашего мастерства.

Но как только речь заходит о лице, принимающем решение в компании, то все запутывается:

зачастую этот человек недоступен для общения;

зачастую решение принимают несколько сотрудников;

часто понять, за кем последнее слово, почти невозможно, внутри компаний бывают такие сложные схемы взаимодействия, что решение могут принимать люди, от должностей которых этого никак нельзя ожидать.

Каждая компания старается избавить руководителей от лишних и ненужных звонков, встреч и т.п. Если в обычном тендере как минимум пять участников, а одновременно тендеров на разные работы/поставки идет хотя бы три, то руководитель может потратить пару часов своего времени ежедневно, общаясь с поставщиками и подрядчиками, отложив свои прямые обязанности.

Поэтому попасть на прием к руководителю – это отдельное искусство. И зачастую попытки сделать это бесполезны, ведь он создал тендерный комитет именно для того, чтобы делегировать полномочия, освободив свое время для решения более важных для компании задач. Поэтому, даже если вы прорветесь к нему, он вас направит в тот же тендерный комитет.

Это ни в коем случае не означает, что я рекомендую с ними не встречаться. Как раз наоборот. Вы обязаны это сделать в каждом тендере, однако, чтобы добиться нужного результата потребуется выполнять ряд предварительных действий. Об этом мы поговорим в главе, посвященной общению с лицами, принимающими решения. Но сейчас вернемся к отличиям.

Возьмем типичный конкурс на строительство: в тендерной процедуре учитывается мнение финансового директора, технического директора, начальника службы эксплуатации, начальника службы безопасности, начальника строительства. И как тут разобрать, выяснить, чье слово окажется последним?

Каждый конкретный момент жизни компании характеризуется своим раскладом сил. Например, если на каком-то объекте провал по срокам или произошла авария, то начальник строительства этого объекта находится во временной "опале". Директор его не слушает. Но в другой момент все будет иначе.

Я не раз встречался с ситуацией, когда на тендерном комитете проявлялись внутренние конфликты компании: доходило до того, что высокопоставленные сотрудники спорили друг с другом и выражали личную неприязнь прямо на заседании. Поэтому узнать, на кого делать ставку в этой ситуации, почти невозможно, если нет надежного источника информации.

Говоря о множестве лиц, принимающих решение, я не имею в виду, что тендерный комитет проводит открытое или закрытое голосование и считает голоса. Не в этом дело. Я говорю о том, что на принятие решения в пользу того или иного подрядчика влияет (не обязательно напрямую) множество людей, находящихся на разных уровнях структуры компании. При этом кто-то вносит больший вклад в принятие решение, кто-то меньший, но конструкция выбора держится на многих участниках.

Вы продаете группе людей, у каждого из которых свои цели, мотивы, возражения и т.п.

Нередко корпоративная структура бывает чрезвычайно сложной – название должностей и функциональные обязанности могут быть перепутаны, рядовой сотрудник службы эксплуатации решает множество вопросов, а технический директор – дистанцировался от любых решений.

В моей практике было несколько ярких тому примеров. Целых шесть лет я общался с главным инженером одной крупной строительной компании. Он был очень любезным и

общительным, убеждал, что на первом же объекте даст нашей фирме поле деятельности. Мы обменивались подарками на Новый год и на День строителя. Он то и дело рассказывал о гигантских объемах работы, которая нас ожидает. Но шел год за годом, разговоры так и оставались разговорами. Не происходило ничего. Главный инженер, должность которого приравнивается к заместителю генерального директора, ничего не решал. Оказалось, что выбор подрядчиков осуществлял финансовый директор.

Итак, первое значительное препятствие в продажах – отсутствие или недоступность лица, принимающего единоличное решение, а также незнание ключевых фигур, которые вносят существенный вклад в принятие решения по выбору подрядчика.

Сделаем небольшое отступление и посмотрим, как ведут себя люди, покупающие что-то в первый раз или незнакомый им товар. Их поведение очень любопытно.

Представим, покупатель хочет приобрести стиральную машину. Как он будет ее выбирать?

Наверное, отправится за информацией в интернет. Там на него обрушится поток сведений о стиральных машинах: десятки брендов, сотни моделей. Что делать человеку в этом хаосе? Он в растерянности. Чтобы выйти из этого состояния, ему нужно с чего-то начать, сделать какой-то первоначальный вывод о товаре, на который он будет опираться в дальнейших попытках разобраться.

К примеру, в лавине информации из статей, рекламных объявлений, отзывов он выловил фразу, что "стиральные машины, собранные в Германии, плохо работают в России из-за перепадов напряжения".

Это мнение выглядит разумным, и он соглашается с ним. ведь не новость, что у нас бывают перепады напряжения. Логично предположить, что в Германии этих перепадов меньше и, вполне возможно, немецкие стиральные машины не будут надежными в российских условиях.

Верно ли это? Я бы сказал, что нет. Хотя и модно ругать энергетический комплекс страны, но нельзя не отметить существенные изменения, прошедшие за последние годы. Я помню с детства, как часто в нашем районе Москвы отключался свет и как романтично мы всей семьей проводили вечера при свечах. Но в последние десять лет подобных инцидентов не происходило.

Кроме того, неужели немецкие инженеры не учитывали, что техника будет продаваться не только в Германии?

Но вернемся к попытке потенциального покупателя сделать правильный выбор стиральной машины.

Он согласился с тем, что немецкие машины ему не подойдут. Хотя это было и неверное решение, но в тот момент он почувствовал, что хаос стал меньше. Он выбросил из списка претендентов сразу несколько брендов. Область поиска уменьшилась!

Далее он читает, что стиральные машины дешевле 10 ты-

сяч рублей очень шумят. Трудно разобраться, является это правдой или нет, но это стабильное данное, которое еще уменьшает область поиска. Поэтому он соглашается и с ним.

Кстати говоря, такие "авторитетные мнения" зачастую являются выдумкой или ложью.

Богатство выбора при отсутствии знания приводит к тому, что человек будет "хвататься" за любую понятную ему информацию с целью отсеять лишнее.

Именно из-за этого и приходится слышать от покупателей удивительные вещи.

"В машинах BMW слишком много автоматики, поэтому они ненадежные". Возможно, этот тезис и имел хоть какой-то смысл много лет назад, когда выходили первые автомобили, оснащенные бортовыми компьютерами. Но в наши дни это совершенно устаревшее ложное данное. Сейчас компьютерами оснащается все – от холодильников до космических кораблей. Их повсеместное применение само по себе является залогом надежности.

"В самолетах Airbus нет привычного для пилотов штурвала (в кабине пилотов Airbus вместо штурвала используются кистевая ручка управления, как у истребителей), поэтому безопаснее летать на Boeing". Этот довод был очень распространен еще не так давно, и его подхватывали недалекие люди, объясняя этим ту или иную аварию нового самолета концерна.

Механизм все тот же – человек не может в чем-то разо-

браться, поэтому берет за основу то данное, которое в состоянии понять. Действительно, выглядит логично – ручка управления непривычна для пилотов, до этого летавших в кабинах со штурвалами, поэтому в критической ситуации они могли совершить ошибку. Но тот, кто говорит об этом доводе, ничего не знает о громадной работе, которая была проведена в концерне Airbus перед тем, как принять тяжелое решение – перейти от штурвала к ручке. Тот, кто согласился с этим слухом, ничего не знает о колоссальном объеме переподготовки пилотов. Он ничего не знает о сотнях других факторов, которые приводят к авариям в авиации.

Действительно, концерн Airbus первое время сталкивался с проблемами при продаже своих новых самолетов, так как авиакомпании опасались принять новшество. Но времена изменились, и теперь кабины Airbus считаются эталоном эргономики.

Вернемся к нашим продажам частному клиенту и корпоративному.

Общаясь с частным клиентом и чувствуя, что он проявляет скептицизм в отношении того или иного товара, вы можете предположить, что у него есть какое-то фиксированное мнение по поводу свойств товара. Нередко оно основано на данных из ряда тех, о которых я только что говорил.

И лучшее, что вы можете сделать, – выявить эти данные и, если обнаруженное впечатление в самом деле ложное, с помощью наглядного материала развеять его. А потом расска-

зять человеку то, что вам, как специалисту, известно в этой области, чтобы у него была верная основа для принятия решения. Иначе говоря, вы должны вытеснить слухи объективной информацией, которой можно доверять.

Искусный продавец должен уметь выявлять подобные фиксированные идеи покупателя и всегда должен иметь под рукой наглядный и убедительный материал, который позволит ему расправляться с заблуждениями.

Частному клиенту вполне можно задать вопросы: "А почему вы не рассматриваете эту марку?", "Чем наше предложение хуже конкурентов?" и т.п.

Теперь посмотрим на корпоративного клиента. Только вообразите, сколько мнений и мифов может быть у множества сотрудников, которые так или иначе участвуют в выборе подрядчиков?

Склонность к "коллекционированию" удивительных фактов особенно часто проявляется у подчиненных, которые по долгу службы докладывают что-то начальнику.

Типичная ситуация: начальник вызывает секретаря или помощницу и дает задание подготовить список производителей и моделей, чтобы выбрать новый проектор для переговорной комнаты.

Как вы понимаете, у девушки и так полно ежедневных забот: факсы, звонки, назначение встреч, прием гостей, подготовка писем и т.п.

У нее просто нет возможности заняться новой задачей. И

когда приходит время отчета, она берет в интернете первый попавшийся обзор рынка проекторов. Для нее это совершенно неизвестная область, она формирует собственное мнение на основе тех простых и понятных именно ей данных, которые почерпнула из интернета. Если она увидела, что какая-то конкретная модель производителя N шумнее других, она делает вывод, что производитель N делает шумные модели – этот факт она и отметит в отчете для босса.

В результате руководитель получает ложные данные для принятия решения.

Однажды я узнал, как выбирали производителя лифта, чтобы установить подъемники в торговом центре площадью более 100 000 кв. м. На стол руководителя лег тендерный лист с предложениями от всех лидеров рынка. Цена у всех была примерно одинакова, поэтому не была решающим доводом. Руководитель посмотрел список и сказал, что 10 лет назад застрял в лифте одной из марок, представленных в списке, и тут же вычеркнул этого именитого производителя. Мог ли участник тендера это предугадать?

Чтобы продать частному клиенту, который полон самых разнообразных и запутанных мнений, нужно как следует потрудиться.

А чтобы продать крупной компании, нужно не только приложить значительно больше усилий, но главное – прилагать их в верном направлении, справляясь со множеством переменных. Вам нужно знать, какой стратегии придерживаться,

и четкие ориентиры в этом мы рассмотрим в главе, посвященной уравнению продаж.

Отличие №2. Множество технических факторов

При продаже корпоративным клиентам есть еще одно препятствие, которое зачастую становится непреодолимым, если не знать о нем и не понимать, как с ним справиться.

Вы наверно слышали такое правило: чем крупнее компания, тем больше в ней регламентов и формальных процедур.

Возьмем две крайние противоположности, показывающие разный уровень бюрократии и вообще процессов в компаниях.

Крохотная компания, скажем, интернет-магазин, занимающая комнату площадью 50 кв. м. В штате пять человек: директор, бухгалтер, продавец, сотрудник закупки и водитель. Они находятся в одном помещении, и все, что нужно для выполнения заказа, – продавцу написать на клочке бумаги название товара и адрес доставки и передать записку соседу. Закупщик быстро обзвонит поставщиков, узнает цену, водитель возьмет наличные, купит и отвезет товар по адресу доставки. Из инструментов управления – записные книжки и стикеры на мониторе.

А теперь представим себе интернет-магазин с двумя тысячами сотрудников и выручкой 200-300 млн. долларов в год.

Чтобы в этой компании выполнить простое действие, к примеру, ввести в номенклатуру новый товар, нужно выпол-

нить очень много шагов. Должна быть составлена заявка, которая обойдет все подразделения компании, собирая необходимое количество подписей руководителей. При этом отдел маркетинга проводит исследование и выносит свое заключение, финансовый отдел оценивает доходы и расходы, административный отдел корректирует структуру компании, вводя новые должности, отдел персонала готовит обучающий материал и нанимает необходимых сотрудников, отдел закупки проводит тендер среди поставщиков и т.д. и т.п.

Простое, казалось бы, действие в крупной компании сопровождается вихрем бумаг – служебные записки, листы согласования, отчеты, графики и т.п.

Если в ней не будет жестких регламентов и процедур, компания погрузится в хаос и неразбериху, что приведет не только к ошибкам, но и откроет доступ к злоупотреблениям сотрудников. Поэтому любые изменения и новшества внедряются долго и сложно.

А теперь посмотрим на процедуру проведения в крупной компании тендера на закупку. В качестве примера возьмем приобретение нескольких больших копировальных аппаратов.

Начинается все с заявки на модернизацию парка копиров, которая приходит от IT-отдела, все больше времени тратящего на ремонт старых аппаратов.

Заявка рассматривается несколькими руководителями и получает движение.

Финансовый отдел отправляет запрос в отдел, занимающийся организацией и проведением тендеров, для получения примерного бюджета закупки. Это сопровождается перепиской между отделами для согласования технического задания.

Тендерный отдел совместно с IT-отделом приступает к подготовке технического задания на тендер. Подготавливаются требования к участникам и критерии участия.

После всех согласований объявляется тендер.

Выполняется рассылка претендентам приглашений на тендер с предложением заполнить предквалификационную анкету.

Заполненные анкеты рассматриваются в тендерном отделе, отсеиваются те, кто не соответствует обозначенным критериям. Оставшиеся анкеты отправляются в службу безопасности для проверки благонадежности компаний.

Завершив предквалификацию, выбранные компании получают тендерное задание и таблицу для заполнения.

Существует вечная проблема любых тендеров, которая хоть и описана во множестве статей в деловых журналах, но тем не менее с завидной регулярностью приносит неприятности организаторам тендеров: как создать условия для легкого и корректного сравнения и проверки предложений. Ведь у каждого претендента свой взгляд на предмет тендера, на способ решения задачи. И получив предложения с разным наполнением, с огромным разбросом цен, заказчик оказыва-

ется перед сложным выбором. Как выбрать между тем, что сравнить нельзя?

Чтобы упростить выбор, тендерный отдел должен подготовить форму таблицы для заполнения поставщиками. Поставщику запрещено вносить какие-либо изменения в таблицу, он может лишь проставить цены в конкретных полях.

Получив таблицу, поставщики заполняют ее и подают на рассмотрение в тендерный отдел.

Сотрудники тендерного отдела готовят итоговую таблицу, в которой указаны все поставщики, принимающие участие в конкурсе, а также их цены, сроки и прочие условия. Тендерная таблица должна быть простой и понятной, чтобы с одного взгляда можно было определить весь расклад сил.

Но, как обычно, не все так просто в этом мире.

К примеру, часто в техническом задании указаны модели или характеристики закупаемого оборудования, которое уже устарело, снято с производства и т.п.

Поставщики, зная линейки оборудования, предлагают альтернативные варианты, чтобы обеспечить за те же деньги лучшие характеристики.

Иногда поставщики не имеют возможности предложить все позиции в таблице, некоторые ячейки остаются пустыми, сравнить цифры в графе "итога" становится сложнее.

Зачастую поставщики обращают внимание на ошибки или упущения в техническом задании, к примеру, если не указаны какие-то важные аксессуары или проигнорированы

необходимые опции.

И тендерная таблица начинает "плыть" – появляются примечания, альтернативные предложения, корректировки и прочее.

И чем сложнее таблица, тем труднее сделать выбор с помощью простого математического сравнения итоговых цифр. Нужно анализировать, запрашивать новую информацию и т.п.

Для чего я так подробно описываю этот процесс?

Вы должны его понимать досконально, ведь в противном случае вы можете не дойти до конечного этапа тендера, даже не заметив, как оказались за его бортом.

Причиной провала порой становятся как раз те самые технические нюансы тендера.

Я не раз сталкивался с тендерами, в которых один из претендентов был уверен в своей победе, поскольку имел связи с руководителем компании-заказчика. Мы опустим тему "откатов", как не модную и постыдную, а представим, что они просто хорошо знакомы, доверяют друг другу и хотят работать вместе.

Поставщик, уверенный в поддержке товарища, относится к процедуре тендера без должного внимания, поэтому его шансы на подписание контракта не так велики, как он надеется.

Я несколько раз слышал от разных бизнесменов: "Основные решения в компании принимаются на уровне средне-

го звена, а не высшего". Можно привести десятки примеров верности этого утверждения.

Что же ждет нашего самоуверенного участника тендера? Какие "ловушки" на пути к победе могут его ожидать? Что не даст ему выиграть, несмотря на связи?

Когда объявляется конкурс, сотрудники тендерного комитета рассылают приглашение по своему списку потенциальных поставщиков. Зачастую нужно приложить немало труда, чтобы попасть в него, но оказавшись в списке, вы становитесь постоянным получателем подобных приглашений. Если наш претендент, приближенный к руководителю, не фигурирует в этом списке, то о нем могут просто забыть. Вряд ли руководитель будет держать руку на пульсе всех тендеров, и проявлять особое внимание к одному из них. Но пусть в этот раз претенденту повезет, и он получит приглашение в самый последний момент.

Следующим шагом является заполнение квалификационной анкеты, которая предназначена для того, чтобы не допускать к тендерной процедуре недостаточно опытные или неблагонадежные компании. В анкете указываются реквизиты компании, к ней прилагаются учредительные документы, справки, свидетельства, а также доказательства большого опыта компании, рекомендательные письма и т.п. Поскольку анкету проверяет служба безопасности, то отнестись к ее заполнению нужно очень внимательно. Можно оказаться за бортом тендера, не предоставив, к примеру, актуальную вы-

писку из налоговой инспекции. У нашего претендента было совсем мало времени на заполнение бумаг, но друг помогает преодолеть заслон службы безопасности.

Следующий шаг – и самый трудоемкий – заполнение формы коммерческого предложения. Опытные специалисты по тендерной работе готовят очень подробные унифицированные таблицы, которые все претенденты должны заполнить, не внося никаких изменений. Считаем, что наш претендент справился и с этой задачей, вовремя отправив свое коммерческое предложение. Теперь он успокоился, ведь вся "бюрократия" закончена и осталось только дождаться положительного решения тендерного комитета, а вслед за этим – подписания контракта.

Однако в действительности только в этот момент начинается сам тендер, и именно сейчас нужно сконцентрировать силы и умения для борьбы. Если претендент пустил все на самотек, то он не будет отслеживать, как проходит тендерный процесс. Между тем тендерный отдел проводит первое сравнение предложений и обращается к претендентам с просьбой предложить альтернативные варианты оборудования или материалов. Я думаю, что не ошибусь, если скажу, что в трети случаев в процессе тендера состав итоговой таблицы значительно отличается от ее первоначального варианта. Но наш претендент не прислушивается к запросам тендерного комитета.

Также он не реагирует на просьбу тендерного комитета

убрать или добавить опции к поставке. Сотрудники тендерного отдела все больше недовольны этим участником тендера, игнорирующим их просьбы в то время, как другие поставщики внимательно отработывают заявки, проводят технические консультации, рассказывают и показывают новинки рынка, общаются с IT-отделом, предлагая безболезненный способ перейти на новое оборудование и т.п.

В результате, когда приходит время итогового заседания тендерной комиссии, на стол ложатся таблицы с замечаниями, альтернативными предложениями и корректировками, и становится очевидно, что ожидаемый лидер тендера стал аутсайдером! Ведь конкуренты предложили за меньшие суммы приобрести более современное, надежное оборудование с дополнительными возможностями и т.п. Тендерный отдел рекомендует другого поставщика, который отработал тендер на 100%, IT-отдел с готовностью подтверждает возможность перейти на новое оборудование, финансовый отдел видит экономию, и даже большой начальник не пойдет против мнения всей своей компании.

Друг начальника проигрывает тендер.

Почему это произошло?

Да просто потому, что в любом тендере большую роль играют технические факторы, за которые отвечают сотрудники нижнего ранга, и нельзя не придавать бюрократической рутине должной значимости.

Секретарь может не отправить вам письмо или заявку.

Сметчик не укажет вам на опечатку в таблице. Рядовой сотрудник тендерного отдела не организует встречу с IT-отделом. Вам никто не скажет о том, что в итоговой таблице вы выглядите хуже других и чтобы вырваться в лидеры, нужно всего лишь немного откорректировать ваше предложение. Клерк из финансовой службы не попросит исправить анкету и т.д. и т.п.

Эти рядовые сотрудники чрезвычайно важны.

Они – те самые факторы, которые могут помочь вам победить, а могут создать такие неприятности, что вам придется потратить очень много сил на исправление ситуации.

Проигнорируйте просьбу помощника начальника тендерного отдела, спустя рукава обработайте запрос инженера технического департамента, не придите на консультации с тендерным отделом – и вскоре вы лишитесь внимания от этих, оказывается, очень значимых для вас людей.

И можете быть уверены, по вашим пятам всегда идет более расторопный, вежливый и надежный подрядчик, с каждой вашей ошибкой приближающийся к победе, на которую рассчитывали вы.

Поэтому никогда не сбрасывайте со счетов технические факторы.

Вы должны быть идеальным партнером для всех служб, имеющих отношение к тендерной процедуре. Тем более, если они знают, что вас "прислали сверху". Чем выше у вас покровитель, тем более внимательно вы должны отрабатывать

тендер. Вам нужно быть лучшим из лучших, чтобы сотрудники всех отделов думали: "Не зря руководитель советует нам их, это действительно профессиональная компания".

В этом и есть одна из особенностей корпораций: даже рядовые сотрудники могут при желании чрезвычайно усложнить вашу жизнь – до такой степени, что вы проиграете тендер, даже имея покровителя.

Отличие №3. Высокая конкуренция

Краеугольным камнем b2b продаж является борьба с конкурентами, которых всегда в изобилии в любом тендере.

Частные клиенты обычно тоже выбирают продавца из нескольких претендентов, но только корпоративные клиенты готовы затратить столько ресурсов и времени на тщательное просеивание и отбор лучшего претендента из массы конкурентов.

Вас не должно удивлять, если в тендере вам придется бороться с дюжиной конкурентов.

Одно время я опирался на такой примитивный расчет: если обычно в тендере принимают участие десять претендентов, то мне можно рассчитывать на победу в каждом десятом случае. На основе этого я составлял план продаж, и ... никогда его не выполнял.

В тендере, как и в спорте, не все участники имеют равные шансы.

Наличие сильных, опытных конкурентов и создает третий тип барьера, преодоление которого и является сутью нашей методики.

Отличие №4. Коррупционированность

Не самая приятная тема для разговора, но я не могу ее пропустить. Считается, что "откаты" – это главный фактор в сфере корпоративных продажах. Мол, даже если в тендере есть объективный лидер – с низкими ценами, с очень высоким качеством и короткими сроками – все равно выберут того, кто уже "договорился".

Вообще тема корпоративных закупок была настолько пропитана всеобщей "продажностью", что не удивляло мнение директоров и владельцев: "Пусть снабженцы воруют, с этим ничего не поделаешь. Главное, чтобы знали меру и выполняли свою работу хорошо". И даже так: "Не важен размер оклада снабженца, все равно будет брать откаты".

Я не могу высказать свое мнение о госзакупках, это не является темой данной книги, но что касается коммерческих корпоративных продаж, могу с уверенностью сказать: **времена изменились.**

Произошло это около 10 лет назад. Участвуя в многочисленных тендерах, мы увидели, что люди, которые проводят закупки, изменились.

Они действительно болеют за дело, они, в самом деле, стараются выполнить работу максимально хорошо, уважают свою компанию и ее корпоративные ценности, они, в конце концов, являются порядочными людьми!

У нас при входе в отдел продаж на виду у посетителей была надпись: "Идеальный заказчик платит аванс, не берет откаты, расплачивается полностью". И скажу честно, у подавляющего большинства заказчиков она вызывала только самые положительные эмоции.

У многих заказчиков появились антикоррупционные соглашения, этические кодексы поставщика и т.п.

Сейчас, я бы сказал, становится модно быть честным человеком.

Фундамент закрытия сложных сделок

Приходилось ли вам участвовать в борьбе за большой контракт, достоверно зная, что среди конкурентов есть тот, чьи шансы на победу несравненно более высокие, чем у вас?

Обычно, такие преимущества следуют из дружеского расположения руководителей или ключевых сотрудников или богатого и успешного опыта совместной работы. Иначе говоря, «желтой майкой» лидера обзаводятся еще до фактического начала тендера.

Однажды я провел опрос среди руководителей наиболее известных архитектурных компаний Москвы, чтобы выяснить, по каким причинам они выбирают тех или иных партнеров для выполнения крупных проектов.

Как оказалось, 53% руководителей поставили на первое место наличие успешного опыта работы с этим подрядчиком, а, следовательно, его надежность. Думаю, что и в других отраслях бизнес картина схожая.

К сожалению, это не очень хорошая новость для большинства участников тендеров, ведь далеко не у всех есть реализованные контракты с этим заказчиком.

Кажется, что из этой ситуации нет выхода: клиент хочет работать с проверенным партнером, а чтобы проявить себя

и зарекомендовать себя таковым, нужно подписать хотя бы один договор, а чтобы его подписать, нужно иметь успешный опыт работы. Круг замкнулся.

Нам пришлось подойти к решению этой головоломки с другой стороны.

Мы задались вопросом, кроме доверительных отношений с клиентом, чем еще отличается самый сильный конкурент?

Ответ оказался на поверхности.

Самый сильный конкурент по своей сути – самый информированный участник тендера.

У него наиболее прочные связи, или как говорят иностранцы, коммуникационные линии, в компании заказчика.

Поэтому он знает:

Какие наиболее важные проблемы клиента связаны с этим контрактом. Это может быть специфическая техническая задача, необычайно сжатые сроки работы, особые требования инвестора и бесконечное количество других;

Каков бюджет клиента;

Какова структура принятия решения.

Кроме того, он знает ключевых сотрудников клиента и находится в общении с ними.

И, что немаловажно, он в курсе последних изменений и пожеланий заказчика, которые могут меняться, смею вас уверить, чрезвычайно быстро.

Мы построили свою стратегию поведения от обратного. Зная, какими сведениями обладал бы естественный лидер, с

кем контактировал бы, мы добиваемся этого в каждом тендере. И тогда мы, по крайней мере, не отставая от главного конкурента в объеме ценной информации, получаем шанс опередить его.

Только представьте на миг, что чудесным образом перед вами открылась полная, со всеми мелкими деталями и подробностями, картина тендера, который вы хотите выиграть: кто конкуренты, каковы их цены, знали бы все детали его коммерческого и технического предложения, что думает каждый ключевой сотрудник, кто и кого продвигает и т.п.

Неужели зная все это, вы бы не повысили свои шансы на победу?!

Именно на этом аспекте участия в борьбе за крупные сделки мы и концентрируемся.

Продадите вы или не продадите, в наибольшей степени зависит от объема информации о компании заказчика, об условиях тендера, о технических и коммерческих деталях.

Чем больше вы знаете, тем проще и больше будете продавать. И верно обратное утверждение – чем меньше вы знаете, тем меньше продадите.

Корпоративные продажи держатся на сборе информации. Это самое главное, что нужно усвоить продавцам сложных услуг.

Это кажется слишком простым и очевидным?

Но позвольте вам сказать, что "многokrатно слышать о чем-то" и "применять это" – бесконечно далекие друг от дру-

га понятия.

Все "знают" о том, что дешевый фастфуд содержит в своем составе большое количество углеводов, консервантов, искусственных добавок, приводит к полноте и часто – к плохому самочувствию. Но эти "знания" не стали мотивом к действию, раз человек продолжает питаться таким образом два раза в день.

Люди "слышат" что-то много раз, помнят это, но не осознают и не используют это.

По сути, в этом и есть разница между профессионалом и дилетантом, и сводится она к тому, что профессионал обладает знаниями и применяет их, а дилетант или не знает, или не применяет знания, или применяет на свой лад, отклоняясь от сути.

Главное, что вам надо запомнить о корпоративных продажах: их основа – это сбор информации.

Расскажу историю про одного моего продавца.

Он с самого начала подавал большие надежды. У меня не было сомнений, что он будет много продавать – у него были все черты хорошего продавца для строительного рынка. Большой опыт работы в этой области, связи, гениальная способность к общению, высокие пробивные способности, интересные увлечения.

Поразительно, как легко он переходил с заказчиками на неформальное общение.

В общем, я ожидал от него вала продаж и выхода на со-

вершенно другой уровень по сравнению с тем, чего мы добивались до его прихода.

Однако проходил месяц за месяцем, а продаж было очень мало... Катастрофически мало.

Я не сумел найти к нему подход, не смог сделать так, чтобы он применял накопленные знания и опыт нашей компании. Поэтому нам пришлось с ним расстаться, так и не получив ожидаемого крупного заказа.

Его главной ошибкой было отсутствие попыток, а может, неумение собрать важную информацию.

Обычно продажа у него шла следующим образом. Он получал "доступ к телу" заказчика, например, к руководителю проекта или сотруднику тендерного отдела. Очень быстро становился приятелем этого человека. Вполне естественно, он был уверен, что заказчик теперь "свой человек" и всегда поможет.

Я интересовался, как продвигаются дела с той или иной компанией, и обычно он отвечал мне, что «все схвачено», и как только у них будет тендер, нам сообщат и помогут.

А поскольку все общение с заказчиком происходило на моих глазах, у меня не было никаких сомнений, что именно так дело и обстоит. Но время шло, и ничего, кроме приятного для обеих сторон общения, не происходило.

Я задавал себе вопрос: как так, неужели заказчик за три месяца не объявил и не провел ни одного тендера?

Продавец успокаивал меня, что все нормально, все будет.

Мы оба искренне верили в это.

В какой-то момент я догадался задать ему стандартные уточняющие вопросы по заказчику: какова процедура тендера, предложения с насколько низкими ценами обычно побеждают, оборудование поставляют сами или это делает подрядчик, отдают всю работу в одни руки или делят на подрядчиков и т.д. и т.п.

Удивительно, но менеджер почти ничего не мог ответить мне. И, наконец, я понял, в чем дело.

Продавец был окрылен ощущением доверительности отношений с заказчиком. Ему казалось, что это и является залогом хороших продаж. Он не создавал основу основ корпоративных продаж – не собирал информацию. Он ничего не знал о том, что происходит у заказчика.

В период повышенных требований клиентов профессионализм и уверенность в деловых качествах нельзя заменить разговорами о сторонних предметах.

Двадцать лет назад хороших подрядчиков практически не было, поэтому если у вас был какой-то знакомый в нужной сфере, то лучше было нанять его компанию. Они сделают также плохо, как и остальные, но, по крайней мере, не обманут. Сейчас важнее личного знакомства стал профессионализм, управленческое искусство, производственные мощности и опыт партнера.

Участие в тендере без полноценного сбора информации подобно проведению войсковой операции без разведки и ре-

когносцировки. Смело, безрассудно, но часто бесполезно и болезненно.

Мне хочется здесь привести одну цитату:

Директива командующего войсками фронта о ведении войсками разведки противника

...Опыт боев показывает, что командиры всех степеней должны обладать самыми разнохарактерными данными о противнике. Они должны знать, с какой именно частью или с каким именно подразделением врага дерутся, каковы их численность и вооружение, национальный состав и моральное состояния, распорядок быта и т. д. Им важно быть осведомленными и в том, что собой представляет командир вражеского подразделения, части, каковы его подготовка и боевой опыт, излюбленные приемы борьбы, каковы, наконец, его привычки, особенности его характера.

Короче, разведывательная грамотность – первейшее качество командира. Командир прочно стоит на ногах, сражается не наобум, а продуманно, искусно лишь тогда, когда работа подразделений и органов войсковой разведки правильно поставлена, хорошо организована и обеспечивает необходимыми данными о противнике для принятия решения.

Практика нашей работы показывает, что не все командиры и их штабы своевременно и четко организуют разведку...

Командующий войсками Ленинградского фронта генерал-полковник Говоров
14.09.1943

Первые два абзаца этого документа нужно распечатать и повесить в рамку в каждом отделе продаж и применять в каждом тендере. Формула очень простая: количество известных данных по тендеру прямо пропорционально вероятности подписания контракта.

Сотни тендеров были нами проиграны из-за игнорирования этого фундаментального правила.

Как отсеять тендеры, в которых не следует участвовать

Поговорим об очень сложной задаче – как выявлять заказчиков, которые проводят тендеры, участвовать в которых нет смысла.

Первое действие, которое нужно выполнять при обращении в вашу компанию клиента, заключается в том, чтобы отнести его к той или иной категории.

Иначе говоря, нужно ответить на вопрос: звонит "живой" клиент, который на самом деле ищет себе поставщика, или вы приняли звонок от того, кто только маскируется под заказчика?

В нашей компании более 50% входящих обращений поступали от людей, которые желали только получить коммерческое предложение без всякого намерения приобрести что-то у нас.

Только это первое действие по классификации клиентов могло бы уменьшить пустую работу менеджера и службы технической поддержки в два раза. А значит, ценным клиентам можно было бы уделить больше времени, и эффективность продаж выросла бы значительно.

Кроме того, продавец не испытал бы так много поражений и не упал бы духом через три месяца, и не уволился бы через

полгода, решив, что продажи – это "не его".

Возможно, классифицирование покажется вам «растрачиванием» дефицитных клиентов. Сейчас, в тяжелые кризисные годы, клиентов и работы стало намного меньше, а голых конкурентов – намного больше.

Наверняка вам знакомо модное теперь понятие «лид»² (пришедшее из интернет маркетинга), т.е. клиент, который изъявил потенциальный интерес к вашим услугам, к примеру, позвонив в офис, прислав заявку через сайт или оставив свой номер для обратного звонка. Задача отдела рекламы и маркетинга – добиться максимального количества лидов. Задача менеджеров по продаже – каждый лид довести до продажи.

Однако, в бизнесах, где продажи сопряжены с объемной работой по подготовке технических и коммерческих предложений, отсутствие отсеивания может очень дорого вам обойтись.

Я помню, как нам пришлось раздуть штат сметного отдела компании, чтобы успевать готовить коммерческие предложения, однако уровень продаж фактически не изменился. Мы просто стали готовить еще больше бесполезных предложений. Расходы на персонал росли, сметчики торопились и делали ошибки, которые нам дорого обходились, если тендеры все же выигрывались.

² Лид (от англ. lead – приводит) – потенциальный клиент, отреагировавший на вашу рекламу, сообщение и т.п.

Цель классификации – отделить ценных, перспективных, реальных, потенциальных клиентов от тех, кто только выдает себя за них.

Это мы делаем для того, чтобы подобрать правильные инструменты и подходы к каждому типу клиентов, а также бережно относиться к собственным ресурсам.

В b2b продажах, которым свойственен длительный и сложный цикл продаж, существует два глобальных препятствия к большим целям:

Пытаться продавать тому, кто не собирается покупать;

Не уметь продавать тем, кто купить готов.

Опишем основные категории b2b клиентов, с которыми в основном вам придется иметь дело.

Конкуренция

Сейчас рынок практически любой сферы чрезвычайно густо заполнен компаниями всех типов и размеров.

Прошли те времена, когда не нужно было бороться за клиента, когда работы и состоятельных заказчиков было много, а конкурентов мало.

Заказчики никогда не покупают, не проведя хотя какой-то конкурентной процедуры, не сравнив цены и условия нескольких компаний. Стоимость товара и услуги стала чрезвычайно важным фактором при выборе партнера.

Поэтому первое, что хочет узнать любой клиент, обращаясь к подрядчику, – это стоимость услуги или товара.

Одно дело, если речь идет о продаже одного-двух наименований, например, щебень: чтобы назвать цену, достаточно открыть прайс-лист. Совсем иначе обстоит дело, когда речь идет о комплексной поставке или сложной услуге. В этом случае подготовка коммерческого предложения требует больших усилий, зачастую – не одного человека.

К примеру, для строительства более или менее прилично-го здания требуется оценить несколько тысяч позиций материалов, оборудования и монтажа. Эту работу не может выполнить продавец. Нужно подключать одного или нескольких специалистов, которые будут работать над этим предложением пару недель. А учитывая, что во время тендера ча-

сто меняется задание, состав материалов и т.п., то на один тендер может уйти целый месяц полной занятости минимум одного сотрудника.

Самый простой способ снизить трудозатраты при подготовке предложения состоит в том, чтобы отправить этот же запрос конкуренту. Тот тщательно подготовит предложение, которое потом от своего имени можно отправить заказчику. Простой и эффективный метод.

Подобных мнимых запросов может быть очень и очень много. Конкурент получил запрос от клиента, заниматься расчетом он не может или ему не хочется тратить на это время, поэтому он звонит вам и просит "посчитать".

Обычно конкуренты пытаются утаить свои истинные намерения, поэтому, чтобы разоблачить их, нужно знать, на что обращать внимание и какие вопросы задавать.

Главный признак того, что к вам обращается конкурент: обычно он не изучил задачу досконально и не имеет о ней почти никакого представления.

Это легко выяснить, задав минимум вопросов. Если вы заказчик, к примеру, строительства, то должны знать о своем объекте почти все, верно? Какова площадь здания, сколько этажей, назначение помещений, адрес объекта и т.п. Настоящий заказчик без труда ответит на эти вопросы.

Конкурент, который сам недавно получил запрос на цену от заказчика, всех этих подробностей не знает или не помнит. Он вынужден перебирать бумаги или возьмет тайм-аут.

Если вы хотите приобрести серверное оборудование в свой офис, то сможете мгновенно ответить на вопросы: «Какие задачи на нем решаются», «С файлами каких объемов работаете»? Ответ: «Ну, предположим, 100 мегабайт», вас насторожит, верно?

Отсутствие ответов (или очевидно выдуманные ответы) на элементарные вопросы является точным показателем, что перед вами конкурент.

Поэтому рекомендация: задавайте уточняющие вопросы, и по степени осведомленности собеседника сделайте вывод, является ли он конечным заказчиком или это конкурент.

Если это так, можете вежливо попрощаться, не тратьте на него время.

Можно также прямо спросить: "В какой роли вы выступаете в этом проекте?" На прямо заданный вопрос люди не часто отвечают ложью. Если все же звонящий представится конечным заказчиком, то, в соответствии с первым пунктом, вы быстро его разоблачите.

Скорее же, он сознается, что является только претендентом на контракт с конечным заказчиком, обычно добавив, что имеет очень высокие шансы. Попросит помочь с расчетами, взяв обязательство нанять вас в случае победы. В моей практике такая помощь конкурентам не приносила никакой коммерческой пользы.

Еще одним показателем, что вам звонит конкурент, является следующий плохо скрываемый симптом: он заботит-

ся только об одном – сможете ли вы подготовить подробные расчеты, и как быстро это произойдет. Его не интересует ваш опыт и квалификация, ваш подход к работе и прочее. Его цель – только предложение.

Также он будет неохотно и расплывчато отвечать на вопросы. Несложно почувствовать неладное. Вопросы можно задать любые: какая у него должность, чем занимается компания, где будет применяться оборудование и т.п. Настоящий заказчик, реально ищущий подрядчика, отвечает на такие вопросы с готовностью.

Выявить конкурента проще простого, делайте это всегда. Сэкономьте силы своей команды.

Кроме конкурентов существует еще целый ряд мнимых клиентов, которые обращаясь к вам за консультациями или предложениями, не имеют намерения что-то приобрести, при этом всячески скрывая этот факт.

Примером могут служить сметчики проектных организаций или инвестиционных компаний. Все, что нужно ему от вас – получить официальное коммерческое предложение на поставку, которое будет использовано для обоснования цены.

Поскольку и сметчики, и поставщики осознают, что до реальной закупки дело может не дойти, поставщики уклоняются от того, чтобы тратить время на пустую работу для сметчиков, а сметчики, имея цель получить предложение, пытаются не раскрыть себя.

Банковские экономисты также могут обращаться к поставщикам или подрядчикам, чтобы получить несколько коммерческих предложений и подтвердить обоснованность размера кредита.

Вот список таких мнимых клиентов, с которыми я сталкивался лично: специалисты по созданию бизнес планов; студенты, которые пишут дипломную работу; журналисты, пишущие статьи на тему бизнеса; сметчики; финансовые консультанты. Все они запрашивали коммерческие предложения, не говоря, что это только теоретический интерес, который никогда не будет реализован в виде покупки.

Таких «заказчиков» очень много. Их легко выявить, используя тот же принцип, что и при выявлении конкурентов – задавать вопросы на осведомленность, а также напрямую спрашивать о том, кем являются в этом проекте.

Переходим к самой сложной категории.

Реальные заказчики, которые проводят формальные тендеры

Вот с этой категорией заказчика придется по-настоящему потрудиться. Отсеять их довольно сложная задача, но именно ее вам и нужно научиться решать.

Формальным мы называем тендер, в котором у вас нет шансов на победу, хотя будет создаваться видимость обратного. В этом тендере уже есть выбранный победитель, однако для обоснования торга с основным претендентом необходимы предложения от других участников.

Это очень сложный случай. Я много раз сталкивался с такой ситуацией: тендерный комитет проводит отбор, передает наверх список тройки лидеров для окончательного решения, а руководство сообщает, что выбрана четвертая компания.

Как это произошло? Желаемый подрядчик был выбран заранее.

Тендер был нужен только для того, чтобы получить рыночную цену, его истинная цель – опустить ценовое предложение выбранного подрядчика до общего уровня. Проверенный партнер чувствует возможность продавать дороже, зная, что обладает кредитом доверия. Поэтому, чтобы с ним договориться, нужно убедительно продемонстрировать, что его цена слишком высока.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.