

Александр Иванов

Тендеры: наука побеждать

2015

Оглавление

Несколько замечаний

Предисловие. Корпоративным продажам никто не обучает

Глава 1. Чем отличаются частные клиенты от корпоративных

Глава 2. Рекогносцировка

Глава 3. Боевые действия. Уравнение продаж

Глава 4. Законы тендеров

Глава 5. Дополнительные рекомендации по продажам

Глава 6. Как успешно проводить тендеры

Заключение

Приложение

Несколько замечаний

Каждый, кто только начинает свою работу на рынке B2B,¹ вскоре сталкивается с несколькими устойчивыми заблуждениями, которые подрывают веру новичка в возможность успешного развития бизнеса.

Вот основные заблуждения:

"Рынок B2B - это рынок, на котором могут преуспеть только люди с широкими личными связями". Глупо отрицать, что знакомства помогают в подписании контрактов, но я со всей ответственностью заявляю, что это не единственный фактор успеха.

"Откаты" - это основа корпоративных продаж". Значимость этого способа продвижения товаров и услуг сейчас вовсе не так высока, как принято считать, по крайней мере, когда мы говорим о тендерах, организуемых частным бизнесом.

"Можно построить любой бизнес только за счет продаж". Хочу предостеречь вас и от этого заблуждения. Продажи дают первоначальный толчок развитию компании, но без повышения качества продуктов и услуг и без поддержания на высоком уровне "индекса удовлетворенности клиента" развить бизнес невозможно.

Поэтому прошу не рассматривать описываемые в книге успешные действия по работе с корпоративными клиентами как уловки и хитрости, предназначенные для того, чтобы продать плохой товар. Эта книга - для продавцов хорошей продукции, которым пока трудно преуспеть на рынке корпоративных продаж.

Книга написана от первого лица: автор делится с читателями личным 13-летним опытом участия в тендерах на строительные услуги, а также на услуги в области проектирования.

¹ Business to business - продажа услуг или товаров одной компании или организации другой.

За это время отдел продаж нашей компании участвовал в тендерах практически всех возможных видов, среди которых:

- Гостендеры;*
- Тендеры крупнейших компаний России - нефтяных, металлургических, инвестиционных, строительных;*
- Тендеры, проводимые небольшими компаниями, нуждающимися в услугах от ремонта в квартирах и коттеджах и до строительства многофункциональных комплексов;*
- Тендеры, проводимые частными лицами.*

Я уверен, что при желании вы сможете легко перенести найденные нами закономерности и правила корпоративных продаж на любой другой бизнес.

Предисловие

***КОРПОРАТИВНЫМ
ПРОДАЖАМ НИКТО НЕ
ОБУЧАЕТ***

Я не был хорошим продавцом. Я не умел быть настойчивым и пробивным, мне было сложно завести тесное знакомство с обычными людьми, не говоря уже о клиентах. Я никогда не понимал, как возможно настолько сблизиться с потенциальным заказчиком, чтобы пойти с ним в ресторан или на охоту. Это было за пределами моих возможностей. Такие продажи были не для меня.

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 предквалификации², 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 семинарах 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 обнаружил то, что полностью изменило мою точку зрения на технологию продаж. Частные и корпоративные

² 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.

клиенты - это не одно и то же! Продавец, который был эффективен в магазине в торговом центре, не станет успешным участником больших тендеров без дополнительной, глубокой переподготовки.

Я решил проверить свою догадку, целенаправленно спрашивая лекторов о корпоративных продажах, но они смотрели на меня непонимающим взглядом. Им казалось, что я задаю глупый вопрос. Какая разница, кому продавать - частному лицу или компании? Неважна 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.

Тогда 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.

Разве могли эти книги потерять ценность? Они были написаны около 30 лет назад. Оказывается, рынок за это время изменился кардинально.

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.

Для того чтобы продавать больше автомобилей, автосалону достаточно было работать не до 18.00, как все, а до 20.00.

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.

К примеру, в Москве системы кондиционирования продают около 1500 компаний (не говоря уже о небольших интернет-магазинах), а если вы захотите пригласить на тендер только иностранные компании, которые занимаются строительством нефтяных платформ в России, у вас будет выбор по меньшей мере из дюжины вариантов.

Наступила эпоха тендеров.

Клиенты приглашают побороться за свой заказ десятки компаний, предлагающих идентичный товар по почти одинаковым ценам.

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.

Кроме того, на книжном рынке появляется множество новинок от российских авторов, в которых можно почерпнуть нечто ценное. Но, к сожалению, зачастую эти книги не что иное, как пустословие психолога, решившего написать на популярную тему.

Все мои попытки найти готовую технологию корпоративных продаж ни к чему не привели. Ее будто нет на рынке, никто ее не преподает. Она неизвестна или намеренно не разглашается. Обучиться корпоративным продажам оказалось невозможно. Это было вторым открытием для меня!

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

Глава 2.

РЕКОГНОСЦИРОВКА

РЕКОГНОСЦИРОВКА (от лат. recognosco - осматриваю) - в военном деле - визуальное изучение противника и местности в районе предстоящих боевых действий лично командиром (командующим) и офицерами штабов для получения данных и принятия решения.

Большой Энциклопедический словарь. 2000.

Выяснив отличия между частным и корпоративным клиентами, какой вывод мы можем сделать? В чем главная сложность корпоративных продаж?

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

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, верно? Но позвольте вам сказать, что "множественно слышать о чем-то" и "применять это" - бесконечно далекие друг от друга 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.

Каждый водитель много раз слышал, что для безопасной езды требуется поддерживать достаточное расстояние до впереди идущей машины. Обычно это расстояние равно дистанции, которую автомобиль проходит за две секунды. Есть даже такое правило, что три секунды в запасе позволяют ехать полностью расслабленным. Чем быстрее едет машина, тем большей должна быть дистанция. При скорости 100 км/ч нужно поддерживать дистанцию 50 метров.

Но если вы хоть раз ездили по МКАДу, то обращали внимание, как мало водителей выполняют это базовое правило безопасности движения!

Просто люди "слышали", но не осознали его.

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 очень много продавать - у него были все черты хорошего продавца для строительного рынка. Привлекательная внешность - высокий, стройный, спортивный - и гениальная способность к общению. Он был дружелюбным, со всеми легко находил общий язык и, что важно, был «пробивным». Кроме того, у него было много интереснейших увлечений - оружие, стрельба, подводная охота. В общем, компанейский молодой человек.

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

В общем, я ожидал от него вала продаж и выхода на совершенно 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 через два года 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, подолгу общался с ним, обсуждал охоту, рыбалку и другие интересные вещи.

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.

Для чего и какого рода информация нужна?

Мне вспоминается один тендер, который я с треском провалил. Уважаемая медиакомпания строила для себя

звукозаписывающую студию, мой знакомый из этой компании пригласил меня в тендер и организовал встречу с лицами, принимающими решения.

Тогда я мало сознавал, что чем больше у меня информации, тем больше шансов. Поэтому я не утруждал себя выяснением у него, кто входит в состав комиссии, каковы основные требования к подрядчикам, других важных подробностей.

Перед встречей я бегло ознакомился с техническим заданием. У меня была следующая стратегия поведения: предложить заключить контракт сначала на проектирование, потом сделать смету на монтаж и выполнить его.

На встрече очень быстро стало понятно, что что-то идет не так. На меня сыпались вопросы, придирки, несогласия. Постепенно прояснилось, что в кабинете, кроме заказчика, находится генподрядчик, считавший, что именно такой подход (сначала проект, потом смета и монтаж) неприменим, сроки не позволяют растягивать процесс. А главное, он должен знать стоимость всех работ заранее, а не после того, как проект будет выполнен.

В общем, я вышел оттуда разгромленным.

Очевидно, что я сделал много ошибок.

Я не выяснил:

- Кто будет на встрече.
- Что они хотят услышать от меня, что я должен подготовить.
- Что основные решения принимает генподрядчик.
- Что сроки настолько горячие, что проектирование и монтаж должны идти одновременно.
- Что у генподрядчика есть свой подрядчик, и никого другого он не хочет видеть.

Я пытался продавать "вслепую", надеясь только на свое обаяние и знание работы нашей компании.

Я не был готов к встрече. А на ней мне не нужно было выступать с речью о правильном процессе строительства - я

должен был сначала провести рекогносцировку, ознакомиться с мнениями представителей заказчика и только после этого выступать со своими предложениями.

Было бы намного правильней все выяснить заранее. Даже если бы понял, что шансов нет, поскольку генподрядчик не хочет менять партнера, можно было попросить контакты нынешнего подрядчика и, возможно, договориться с ним на субподряд. Была возможность получить хотя бы долю заказа.

А так эта встреча была отмечена нелицеприятным общением, оставив тяжелые воспоминания у меня и, скорее всего, у несостоявшихся партнеров.

Есть прекрасный короткометражный фильм про SPIN³ технологию продаж с Хью Лори⁴ в главной роли. Он учит зрителей, что не нужно предлагать товар или услугу, пока не станет понятно, что именно клиенту нужно.

Вот, по моему мнению, минимальный набор данных, которые нужно собрать, чтобы был шанс подписать контракт при работе с корпоративными клиентами:

- Кто принимает решения;
- По каким критериям осуществляется отбор;
- Какая стоимость заложена в бюджет проекта;
- Много ли конкурентов;
- Есть ли среди них фавориты.

И это только начало! На страницах книги мы обязательно рассмотрим более подробно, что нужно знать во время тендера, и как именно это можно узнать.

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

³ SPIN технологию продаж разработал Нил Рекхем, который писал: "Успешные продавцы стараются нащупать проблему в бизнесе клиента, понять, что ему действительно нужно. Поэтому они не рассказывают. Они задают вопросы и слушают". SPIN - это аббревиатура четырех типов вопросов, которые нужно задавать клиентам: ситуационные (S), проблемные (P), извлекающие (I), направляющие (N).

⁴ Актер, играющий роль Грегори Хауса в сериале "Доктор Хаус".

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

Глава 3.

***БОЕВЫЕ ДЕЙСТВИЯ.
УРАВНЕНИЕ ПРОДАЖ***

Стойкое убеждение, что мне неизвестна технология участия в тендерах, пришло ко мне на шестом году работы в компании. Это стало результатом тяжелого поражения в тендере, который был очень важен для нашей компании.

Помню, как поверженным возвращался к себе в офис. До этого момента мне казалось, что за много лет работы я научился продавать. Наша компания росла, доход был стабильным, и значительный вклад в успехи вносил мой отдел продаж. И вдруг такой удар.

Неужели я ничего не знаю о продажах и не умею продавать? Это был критический момент, и я видел только два варианта: бросить этот бизнес или найти выход из кризиса.

К счастью, еще по дороге в офис я сумел сформулировать основу уравнения продаж, о котором мы начинаем говорить.

А пока расскажу, что предшествовало сокрушительному проигрышу.

У меня был давний заказчик: когда-то наша компания оказала ему ценную услугу, и с тех пор мы довольно тесно общались.

Однажды он рассказал, что его компания является соинвестором строительства одного необычного торгового центра, и предложил мне поучаствовать в тендере на выбор подрядчика по инженерным системам.

Конечно же, я согласился и поехал к генподрядчику за тендерным заданием. Меня представили как потенциального подрядчика со стороны инвестора, так что встреча была приветливой.

Получив проектную документацию и спецификации материалов и оборудования, мы всем отделом принялись готовить коммерческое предложение. Получили все счета от поставщиков, тщательно определили трудозатраты на монтажников, рассчитали все свои затраты - итоговое предложение было образцовым. Мы дали цены немного ниже рынка, чтобы наши шансы были 100%-ми.

Предложение отправили по электронной почте, как просил заказчик, а потом распечатали его, вложили в конверт и отвезли в тендерный комитет.

Тем временем я познакомился с сотрудниками тендерного отдела, и они сказали, что в тендере участвует еще одна компания со стороны генподрядчика. Я на этот факт не обратил особого внимания. И это было большой ошибкой.

Пришло время тендерного заседания, мы, оба конкурента, сидели перед комиссией, секретарь вскрыла наши конверты. И оказалось, что моя цена выше цены конкурента на 0,3%, всего на несколько сот тысяч рублей! Было очевидно, что меня обвели вокруг пальца. Разумеется, мое предложение видел конкурент, дал символическую скидку и победил.

Это не укладывалось в голове. Я пришел от инвестора! Сделал подробное предложение с очень выгодной ценой! Как я мог проиграть? Как я мог потерять контракт, который сам шел в руки? Где была допущена ошибка? Что я не учел? В конце концов, где справедливость?

Попробуем ответить на принципиальный вопрос: в чем отличие участия в тендере у хорошо известного вам заказчика от участия в тендере, когда вас никто не знает? Разница между тем и другим тендером заключается в качестве общения с представителями заказчика и в объеме информации, которую вы сумеете собрать.

Не открою Америку, если скажу, что большинство компаний, участвующих и проигравших в тендерах, с радостью согласились бы подписать контракт на тех условиях, на которых подписал победитель. (Мы, конечно, не говорим о демпинговых ценах конкурентов или крайне жестких договорных условиях, которые иногда выставляет заказчик. Победа в таком тендере - наказание, а не приз.) Во всяком случае, как нам удавалось выяснить, конкурент побеждал с вполне адекватной ценой, за которую можно было бы работать.

Если вы участвуете в тендере, организованным давним знакомым, то знаете:

- кто участвует в тендере;
- какие цены и условия дают конкуренты;
- какие технические предложения они вносят.

И если эти сведения у вас есть, а заказчик вам доверяет, то все, что останется сделать, - дать те же условия, что и лидер тендера, а потом подписать контакт и начать работу.

Цель уравнивания продаж проста - поднять качество вашего общения с заказчиком и объем полезной информации до того уровня, чтобы этого хватило для победы.

Когда вы будете читать эту главу, не забывайте про замысел - знать про тендер больше, чем любой ваш конкурент.

Только не подумайте, что я предлагаю вам воспользоваться шпионскими методами получения информации. Они как раз не помогут. Даже если подсмотрите тендерную таблицу, этого не будет достаточно для победы.

По сути, объем имеющейся у вас информации свидетельствует об уровне взаимоотношений с заказчиком, о степени его доверия к вам, о том, насколько профессионально работает ваша служба технической поддержки.

"Уравнение" продаж

Суть "уравнения" корпоративных продаж состоит в расчете вероятности продаж в каждом тендере.

Иначе говоря, используя уравнение, мы хотим в каждый момент тендерного процесса оценить, какова вероятность подписания контракта, а также знать, в каком направлении прилагать усилия, чтобы ее повысить.

Как я уже говорил, все до единого продавцы попадают в одну и ту же ситуацию, которая лишает их настойчивости и желания продавать.

Вот как это происходит. Менеджер по продажам начинает работать с заказчиком, и тот разговаривает очень приветливо. Заказчику всегда хочется обнадежить подрядчика, особенно, когда ему нужно получить коммерческое предложение.

Менеджер слышит: "С радостью рассмотрим ваше тендерное предложение. И если оно окажется конкурентоспособным, то, учитывая ваш опыт и портфолио, у вас будут большие шансы". А также: "Мы давно ищем себе хорошего комплексного подрядчика, поэтому рассматриваем вашу кандидатуру очень серьезно" и "Мы изучили ваш сайт и видим, что у вас есть необходимые нам знания и опыт" и т.д. и т.п.

Правду говорит он или нет, менеджер испытывает энтузиазм в отношении этого тендера. И расслабляется, считая, что дело сделано, перестает проявлять инициативу.

Менеджер самостоятельно или с помощью службы техподдержки делает коммерческое предложение, видит значительную итоговую сумму, мысленно считает прибыль и свой процент. И, вдохновленный, отправляет предложение заказчику.

А дальше события развиваются по нескольким сценариям.

Сценарий №1. Заказчик берет длительную паузу

По этому сценарию менеджер сразу после отправки предложения звонит клиенту удостовериться, что оно дошло. Заказчик говорит, что сможет посмотреть его только завтра. Менеджер хмурится: ведь заказчик так просил сделать предложение очень быстро, а сам планирует ознакомиться с ним только на следующий день.

Ну, завтра так завтра.

Звонит. Заказчик сухо отвечает: "Да, ваше предложение получили, мы его рассмотрим и позвоним". Менеджер чувствует себя неуютно от этой разительной перемены - еще вчера заказчик был сама обходительность и заинтересованность, а сейчас "мы его рассмотрим и позвоним", что означает "не беспокойте меня понапрасну, когда надо, позвоню сам".

Но менеджер на то и менеджер, что его не так легко остановить. Он периодически пробивается к заказчику, выясняя, как движется тендер.

Но в ответ получает примерно это: "Мы (руководство) еще не рассмотрели это предложение, позвоните через неделю/две".

Через две недели картина не меняется. При этом дозвониться до заказчика не всегда удается. Он то не берет трубку, то занят, то на совещании. Когда все же удается добиться разговора, менеджер получает ответ: "Мы уже подписали договор с другим подрядчиком".

Если нарисовать график эмоционального состояния менеджера по отношению к каждому тендеру, то все начинается с резкого скачка вверх, а потом плавного, но уверенного снижения к нулю.

Повторы подобного сценария очень деструктивно действуют на продавца.

Единственное, что способно помочь менеджеру не отчаяться, это одновременное участие в нескольких тендерах, часть которых находится только на начальном, эмоционально позитивном этапе. Менеджер забывает поражение, поскольку испытывает надежду на победу в новом конкурсе.

Сценарий №2. "Все будет хорошо"

В этом случае заказчик ведет себя, как лучший друг менеджера. Получив предложение, заказчик обнадеживает продавца:

"Предложение получили, спасибо, оно было очень вовремя".

"Подрядчика пока не выбрали, вы в лидерах".

"Тендер немного отложили, но вы продолжайте регулярно напоминать о себе".

"Мы вас помним и держим в своей обойме, как появится объект, мы вам сразу скажем".

Скорей всего, эти разговоры закончатся примерно таким сообщением: "Руководство выбрало старого подрядчика, но, может, это и не плохо. Суммы там были небольшие, а объект сложный, давайте попробуем поучаствовать в другом тендере".

Такие заказчики, как кажется, не понижают боевой дух менеджера, но на самом деле наносят ему большой ущерб тем, что поддерживают ложное чувство безопасности. Менеджер расслабляется, чувствует, что рано или поздно из его действий выйдет какой-то толк. Но поскольку этого не происходит, то лучше, чтобы менеджер почувствовал проигрыш, сделал правильные выводы и пошел дальше, развивая еще большую активность и повышая профессионализм.

Многие заказчики ведут себя таким образом. Под их влиянием менеджеры расслабляются на первом этапе тендера, пускают все на самотек. При этом у них возникает чувство, что все будет хорошо: если этот тендер "не выстрелил", то следующий обязательно принесет успех.

И менеджер не делает выводов, не выносит урок, не создает правило. Ему кажется, что все идет как надо, ведь не может быть стопроцентной вероятности победы во всех тендерах.

Что ж, со всей ответственностью могу заявить, что если вести дела таким образом, то вероятность состоявшихся продаж будет крайне низка, у нас это было на уровне 1-2%.

Менеджеры в начале работы рассчитывают получать большие проценты и вскоре купить/поменять машины. Проходит время, и они рады хоть каким-то процентам, потом живут только на оклад, а потом... Ищут другую работу, считая, что в этой компании денег им не видать.

Посмотрим, как уравнение продаж позволяет справляться с этими типовыми ситуациями.