

Управление продажами / Тактика

# Как не допустить срыва больших продаж

Шесть принципов подготовки успешной длинной сделки

## Основные идеи

В длинных сделках риск срыва возникает на нескольких стадиях их реализации. Менеджеры по сложным продажам должны обладать способностью видеть долгосрочную перспективу. Поведение длинных сделок в компании может повлиять на изменение ее структуры.



Андрей Медведев, генеральный директор, «Промышленные словесные машины» (Псков)

→ В B2B-продажах процесс заключения сделки может растянуться на несколько месяцев. Нан правильно, это сделки, которые являются в том, что касается и самого продукта, и его продаж. В то же время они имеют высокую стоимость. В нашей компании на долю длинных продаж приходится 40% оборота, и значимость каждого такого контракта высока. Как не допустить его срыва?

Наша компания была основана как производитель дизель-генераторов. В 2013 году мы открыли новые направления бизнеса: «Спештехника» и «Газовая генерация». Это сложные проекты, в сделках по газовой генерации мы выступаем в роли EPC-подрядчика<sup>1</sup>. Процесс заключения таких сделок продолжительный, но и стоимость заключения высока — от \$3–4 млн. Мы оцениваем длинные сделки с точки зрения не столько сроков заключения соглашения, сколько процесса его реализации: шло ли дело не завершается с подписанием контракта, мы считаем ее закрытой только после сдачи проекта и получения оплаты. До этого момента она может сорваться на любом этапе.

<sup>1</sup> EPC — от engl. engineering, procurement and construction. Такой контракт включает в себя инженерные, строительные и монтажные работы.

Причины неудач в длинных сделках делятся на внутренние (90%) и внешние (10%). Последние связаны с объективными и особенностями рынка, повлиять на них мы не можем, но учитывать их можно. Для нас это новый тип сделок, так что пришлось учиться правильно их вести. Мы выработали ряд принципов, от соблюдения которых зависит успешность продаж.

## Принцип 1. Длинными сделками должны заниматься особые люди

Сложные сделки следует поручать высококвалифицированным сейтс-менеджерам. Они должны быть не только специалистами в продажах, но и экспертами в бизнесе. Часто мы конкурируем с небольшими компаниями, которые на переговорах представляют генеральный директор. — наш менеджер должен разбираться во всех вопросах сделки не хуже него.

Менеджеры, которые ведут длинные сделки, отличаются особым складом характера. Когда процесс продаж идет долго, трудно выдержать давление: если три месяца нет положительного результата, можно потерять веру в успех. У человека должны быть развиты специфические черты, такие как терпеливость, настойчивость, уверенность в успехе, способность увидеть долгосрочную перспективу. Такие менеджеры настроены на длительные достижения результатов.

Эти качества мы видели у собственных сотрудников: одному из менеджеров оказалось интересно работать с длительными проектами. Был и неудачный пример работы нашего сейтса — в итоге винили опытного менеджера со стороны. Срок поиска такого специалиста не отличается от срока найма других менеджеров по продажам — от одного до трех месяцев.

Поддержите прозвонки. Для таких сотрудников мы разработали особую систему мотивации. У них высокой базовой оклад, что позволяет им чувствовать себя уверенно. Для компании это дополнительные расходы, но они оправданы: таких специалистов нужно поддерживать. Я видел примеры, когда человека оставляли работать самому по себе и не рассчитывали на него. В подобном случае перспективный продавец может уйти на начальном этапе, так и не совершив первую сделку до завершения. Если же сотрудник удается удерживать до получения первого бонуса, у него появится уверенность. В нашей компании к концу испытательного срока, который длится три месяца, менеджер уже успеет заключить сделку. Он начнет вести параллельные проекты, и бонусы от продаж равномерно распределяются в течение года.

Будьте готовы к уходу сотрудника. Если обычного менеджера можно без особых потерь заменить, то в длинных продажах так поступить не получится. Поэтому у нас менеджеры по проектам, например, не могут уйти в отпуск или куда-то уехать во время активной фазы сделки. Конечно, форс-мажорные ситуации случаются, и мы можем остаться без ведущего менеджера проекта. На такой случай в отделе должны быть равноценные специалисты, которые могут подхватить проект. Наш директор по продажам знает подробности сделок своих подчиненных, в случае ухода сотрудника он либо привлекает к проекту имеющийся резерв, либо берет работу на себя. Длинные сделки должны фиксироваться в CRM — это не позволяет установить доверительные отношения с клиентом, но сохраняет всю информацию.

## Принцип 2. Длинные сделки должны быть хорошо подготовлены

Сложные сделки требуют тщательной подготовки. У нас была ситуация, когда контракт стоимостью 140 млн руб. мог сорваться из-за того, что в сам не был готов к переговорам. Мы участвовали в тендере на поставку оборудования компании «Новатэк». Это было новое для нас направление, и мы выслали тендерную заявку, но особо надеясь на победу. Однако прошли конкурс на техническое соответствие и были приглашены на коммерческую часть переговоров. Тендер проводила компания с участием инженеров заказчика, мы же своих не взяли. Пришлось вести переговоры в условиях недостатка информации, самостоятельность всех работ получалось оценить только приблизительно, и впоследствии могло оказаться, что тендер будет убыточным. После этого случая мы стали более серьезно подходить к сложным контрактам, в частности изменении организационную структуру: создали два новых подразделения (рисунк 1).



Вводите проектные принципы работы. При коротких продажах все подразделения компании взаимодействуют изолированно, однако нестандартные технические, финансовые и управленческие задачи длинных сделок спротиворечивы в системе работы предприятия. При работе над сложными контрактом цена ошибки на каждом этапе растет. Мы освоили проектный подход к подготовке и реализации сделок. В первой сделке я сам был руководителем проекта — это не очень удачный вариант: опыт управления должен приобретать сотрудник, который будет заниматься проектом. Мы создали департамент комплексных проектов. Наш управляет руководители направлений «Спештехника» и «Газовая генерация», которые ведут календарное планирование исполнения проектов, отвечают за финансовые потоки и контролируют исполнение задач. Создание такого подразделения — длительный процесс, поэтому свои в работе еще случаются, но их все меньше.

Правильно заполняйте документы для тендеров. Одно неправильно заполненное поле формы или ошибка в цифре в документации может послужить поводом для отказа в участии в тендере. Случайно не работала клавиша, и в шлите компании «оказалось» не 300, а 30 человек — и вот мы отсеяны от конкурса. Подготовка бумаг очень важна. Можно предложить лучше цены и сроки, и заказчик будет готов подписать контракт, но если вы ошиблись в документах, то вся подготовительная работа пойдет насмарку. В нашей компании существует тендерный отдел, сотрудники которого занимаются только подготовкой и проверкой документации.

Правильно определяйте лиц, принимающих решения. В длинных сделках важно как можно быстрее заключить контракт с тем, от кого зависит решение по контракту. Часто мы начинаем переговоры с главными энергетиками компаний либо с закупщиками, и в некоторых случаях именно они принимают решения — это касается крупных корпораций. Однако в компаниях поменьше нужно выходить на топ-менеджеров или собственников, поскольку длинные сделки курируют они. Впрочем, бывает и исключения: решение может принимать не одно лицо, а несколько.

## Принцип 3. Уровень подготовки должен быть достаточным, но важно не перестараться

Если ресурс тщательно подходить к подготовке таких сделок, на этом этапе можно потратить слишком много ресурсов. Нужно предварительно оценить проект, подготовить техническую основу, а скрупулезно его проработать, используя все ресурсы, следует уже после заключения сделки. Подготовка документов для тендера или расчет коммерческого предложения для заказчика — это затраты времени двух-трех менеджеров, что несопоставимо с вовлечением всего конструкторского отдела. В том же проекте для «Новатэк» мы могли полностью подготовить чертежи, спецификацию, провести точную калькуляцию, но эта работа заняла бы несколько месяцев и могла не оправдать себя.

Оценивайте потенциальную возможность выполнения контракта. Важно соблюдать баланс — равномерная оценка проекта все равно должна быть. Если ее будет проводить только менеджер по продажам, возрастает риск убытков от неправильно оцененной сделки либо срыва сроков, что может повлечь расторжение контракта и даже покаяние компании в черные списки.

## Принцип 4. Длинные сделки требуют адекватной оценки

Специалист по продажам не должен трепать время на сделки, которые зведено не будут заключены, не должен вести двадцать мертвых сделок вместо того, чтобы сконцентрироваться на двух реальных. Выделить перспективные сделки из множества нерешаемых не всегда легко. Крупная сделка сначала оценивает директор по продажам, затем финансовый директор изучает финансовую часть сделки. В случае если оплата будет производиться после поставки оборудования, директор по экономической безопасности проверяет кредитную историю контрагента. Большую часть перспективных сделок оценивает директор по продажам: как правило, он не берется за разработку проектов, если замечает следующие проблемные признаки.

Непроработанные или невыгодные условия оплаты. Мы сразу высказываем у потенциального клиента источники и условия финансирования. Часто такие сделки осуществляются в рамках инвестпроектов, контракт мы заключаем с одним юридическим, а финансирование осуществляет совершенно другое лицо, клиент не владеет ни с нами. Тут может потребоваться дополнительная проверка инвестора службой экономической безопасности. Бывает и так, что по условиям контракта предусмотрены отсрочка, например, на четыре года. Мы можем помочь найти финансового партнера для обеспечения сделки, но пока этого не случится, проработывать ее не будем.

Дальше идеи дело не пойдет. При общении с клиентом нужно понять, реален ли проект. Во-первых, он может оказаться всего лишь идеей главного энергетика, который не является лицом, принимающим решения. Во-вторых, на многих предприятиях есть планы, которые существуют только в теории, — до их воплощения в жизнь может пройти немало времени. Если мы замечаем, что клиенты еще не определились, то сразу отказываемся: не хотим быть подрядчиком безумных идей, которые никогда не реализуются.

Клиент сам не знает, что ему нужно. Часто в компании приходит заявка на оборудование, из которых неясно, что именно нужно заказчику. Например, он просит оценить стоимость проекта, чтобы заложить данные в бюджет. В таких случаях мы не прорабатываем коммерческое предложение, а отправим очень приблизительную цифру. Потенциальному клиенту отправляем строгий лист, который позволяет с точностью до 10–20% оценить себестоимость проекта (рисунк 2). Если клиент отказывается его заполнить, значит, решение о покупке еще не принято либо это посредник, который хочет понять уровень цены.

Образец опросного листа для изготовления газопоршневой генераторной установки (фрагмент)

№	Название пункта, информация о заказе
1.1	Условие поставки проекта
1.2	Фирма-заказчик Адрес: индекс, город, улица, номер дома Категория лице Номер телефона с кодом города Номер факса с кодом города E-mail
<b>4. Потребность в энергии</b>	
4.1	Потребность в электроэнергии кВт*
4.2	Потребность в тепловой энергии кВт*
4.3	Напряжение В
4.4	Максимальная суточная потребность в электроэнергии кВт
4.5	Средний месячный потребителю электроэнергии кВт
<b>7. Экономика</b>	
7.1	Тариф на электроэнергию (с НДС), руб./кВт·ч
7.2	Тариф на тепловую энергию (с НДС), руб./Гкал
7.3	Тариф на газ, руб./м³
<b>8. Специальные требования</b>	

\* — единица измерения: кВт/час/сутки.

Выполнено: 10.01.2015 г. на объекте заказчика

## Принцип 5. Необходимо установить минимальную цену проекта

Часто заказчики пытаются сбить цену торгов, стимулируя азарт участников, — кажется, еще минус 50 тыс. руб., и ты получаешь эту сделку. Важно заранее установить минимальную для себя цену, особенно если в торгах участвует собственный бизнес, — в этом случае никто не скажет, что ты поступаешь неправильно. У нас был пример на Украине, когда в аукционе пошло нас участвовал компания — наш старый конкурент. Шли торги, и наш специалист подошел к минимальной цене. Он позволил клиенту и по прямой связи мы продолжали борьбу за контракт, в итоге цена опустилась с €450 тыс. до €270 тыс. Результаты торгов отменил организатор, но мы для себя сделали вывод: цена не может быть ниже определенного порога, даже если вам кажется, что мы близки к получению контракта.

## Принцип 6. Длинные сделки необходимо постоянно контролировать

Нужно держать руку на пульсе: во время процесса продаж и реализации может появиться руководство, исполнитель, инвестор. Даже если вы уверены, что в ближайшие три месяца ничего не будет происходить, раз в две недели проверяйте ситуацию: не случилось ли что-то непредвиденное, не появились ли люди, не возник ли конкурент, не сказал ли кто-то о вашей компании что-то плохое, не появились ли слухи и так далее.

Наш менеджер по продажам постоянно общается с представителями заказчика — коммерсантами, «энергетиками», финансистами, получает актуальные сведения о проекте из разных источников. О появлении конкурентов мы узнаем от самих клиентов: заказчик сложных дорогостоящих проектов серьезно прорабатывает их, поэтому не скрывает информацию о предложениях других компаний. Мы открыто обсуждаем эту тему и можем влиять на результат.

## Информация об авторе и компании

Андрей Медведев окончил Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова. Работал в ТД «Автономно-Индустриальным отделом продаж» и заместителем начальника отдела маркетинга. Был одним из инициаторов создания инженерной группы «Промышленные словесные машины».

ГП «Промышленные словесные машины» специализируется на инженерных и производственных специальном оборудовании на базе дизельных двигателей. Ведущий российский производитель дизельных электростанций и насосных установок. Компания основана в 2005 году. Штаб — 300 сотрудников. Публикуется в профессиональном журнале «Коммерческий директор» с 2013 года.

Официальный сайт — [www.promsl.com](http://www.promsl.com)