



Книга Убедительное коммерческое предложение

Искусство составлять коммерческие предложения, которые помогают приобретать новых клиентов и заключать выгодные контракты

Том Сэнт
AMACOM, 2003
Год первого издания: 1992
Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Руководители компаний чаще всего не уделяют должного внимания составлению коммерческих предложений. Однако без навыков в этой области вероятность получения крупных заказов невелика. Именно для тех, кто хотел бы ликвидировать этот пробел, Том Сэнт и написал свое практическое руководство. Автор подробно обрисовывает процесс составления коммерческого предложения и комментирует его специфику. Он рассказывает, какие шаги нужно выполнить для составления основного документа и какую информацию он должен в себя включать; перечисляет типичные ошибки, которых следует избегать; объясняет последовательность действия после того, как предложение сделано потенциальному клиенту. Эта книга может серьезно повысить ваши шансы на получение выгодного контракта. *BooksInShort* рекомендует ее менеджерам компаний и некоммерческих организаций, которые отвечают за составление коммерческих предложений и заявок на участие в тендерах.

Основные идеи

- Многие предприниматели не любят составлять коммерческие предложения, однако вести бизнес без них невозможно.
- Составляя предложение, анализируйте ситуацию с позиции клиента.
- Найдите возможность подчеркнуть сильные стороны вашего предложения и недостатки предложений конкурентов.
- Чтобы ваш бизнес мог развиваться, вы должны суметь доказать клиентам, что они не могут обойтись без ваших товаров или услуг.
- Завоевав доверие клиента, вы увеличите шансы на успех предложения.
- Предложение должно быть написано абсолютно грамотным языком.
- 25-страничное предложение клиент оценит быстрее, чем 100-страничное.
- Расценки на ваши продукты следует сообщать только после того, как клиент ознакомится с сутью вашего предложения.
- Если вам удастся доказать свои преимущества перед конкурентами, то и цену вы сможете запросить повыше.
- Если клиент – государственное учреждение, он обязан информировать вас о причинах, по которым выбрано то или иное предложение.

Краткое содержание

Демонстрация стратегической ценности

Чтобы ваш бизнес развивался, вы должны уметь доказать потенциальным клиентам, что им трудно обойтись без вашей помощи. Для этого коммерческие предложения, которые вы им делаете, должны учитывать индивидуальные потребности каждого клиента и быть убедительными. Умение грамотно составлять коммерческие предложения имеет настолько важное значение для современного бизнеса, что в штате многих компаний есть специальные сотрудники, которые занимаются исключительно тем, что составляют предложения для клиентов. Составлению коммерческих предложений приходится отдавать значительное количество времени и сил по следующим причинам.

- **Строгость формальных требований к заявкам на государственные заказы.** Предприятия оборонной промышленности, например,

требуют от поставщиков предоставления подробных коммерческих предложений в письменной форме.

- **Взросшая сложность проектов.** С развитием телекоммуникаций, транспорта, страховых инструментов и информационных технологий компаниям требуются высококлассные специалисты, способные принимать решения в сложных ситуациях.
- **Ужесточение конкуренции.** Сегодня клиенты имеют возможность выбирать из множества конкурирующих предложений. Компании-поставщики в свою очередь должны уметь четко объяснить, что именно они предлагают и по какой цене.
- **Расширение круга лиц, принимающих решения.** Вопросы закупок часто решаются командой, члены которой рассматривают предложение под разными углами с учетом влияния действий, о которых в нем идет речь, на общее состояние бизнеса, уровень производительности и окупаемость инвестиций.
- **Клиенты тщательно проверяют бюджет на предмет скрытых издержек.** Они заинтересованы в получении максимально возможной ценности и стараются предугадать, как отдельные статьи расходов повлияют на общее состояние их бизнеса.

“Ой, не тот шаблон...”

В ходе опросов 95% респондентов признались, что им не нравится заниматься составлением предложений. Чтобы избавиться от этого неприятного занятия, многие прибегают к заимствованиям из своих старых “шедевров”. Однако результаты, как правило, не выдерживают критики – такой документ не отразит потребностей потенциального клиента и будет изобиловать грубыми недочетами. Известен случай, когда президент одной компании, которая сделала коммерческое предложение Microsoft, через несколько дней решил проконтролировать процесс рассмотрения и позвонил специалисту корпорации. Тот в свою очередь, не скрывая своего недовольства, поинтересовался, не перепутала ли компания адресата, когда отправляла письмо. Оказалось, что в тексте предложения вместо Microsoft фигурировал его конкурент – компания Oracle.

О чем необходимо помнить при составлении предложения

Недочет в тексте коммерческого предложения может очень дорого обойтись вашей компании. Для исправления даже мелкого промаха может понадобиться 7-8 личных встреч с представителями компании-клиента. Следующие рекомендации помогут избежать самых непростительных ошибок при составлении предложения.

- **Не используйте предложение по второму разу.** Шаблонный текст предложения не может стать основой для построения прочных деловых отношений.
- **Избегайте обезличенности.** Подходите к общению с потенциальным клиентом индивидуально. Внимательно его слушайте и отвечайте на все его вопросы.
- **Исключите профессиональный жаргон.** Изясняйтесь простым и понятным языком, избегая многословности.
- **Не допускайте небрежности.** Исправьте все орфографические и грамматические ошибки, проверьте правильность относящейся к клиенту информации.

“Объявляя персоналу о необходимости составить коммерческое предложение, вы словно включаете свет в темной комнате, полной тараканов, которые тут же начинают разбегаться”.

Если вы хотите, чтобы ваши коммерческие предложения всегда достигали цели, соблюдайте при их составлении следующие рекомендации.

- Сосредоточьтесь исключительно на проблемах клиента.
- Расскажите, как именно вы можете их решить.
- Приведите убедительные примеры эффективности вашей работы.
- Разъясните, в чем состоят ваши преимущества перед конкурентами.
- Обоснуйте, почему именно вы должны получить контракт.
- Произведите впечатление на клиента.

Толще – не всегда лучше

При оценке достоинств вашего предложения толщина папки, в которой лежат материалы, не играет никакой роли. Более того, как показали исследования, специалист, занимающийся оценкой предложений, больше внимания уделит документу из 25 страниц, чем из 100. Составляя предложение, рассмотрите проблему, которую вы собираетесь решать, с позиции клиента. Для этого вы должны ответить на следующие вопросы.

1. Как понимает проблему сам клиент?
2. Почему клиенту надо решить эту проблему?
3. Как решение этой проблемы поможет компании клиента достичь своих целей?
4. Как скоро должны быть достигнуты цели клиента?
5. Какие варианты решения проблемы вы в состоянии предложить?
6. Каковы будут итоги реализации предложенных решений?
7. Какое решение является самым оптимальным?

“Чтобы завладеть вниманием клиента, сосредоточьтесь на его проблемах, а чтобы гарантировать сделку – на способах увеличить его прибыль”.

Клиент может полагать, что имеет хорошее представление о проблеме и так же хорошо знает, как ее решать. Хотя ваше мнение может не совпадать с мнением клиента, в первую очередь вы должны продемонстрировать уважение к его точке зрения и принять ее к сведению. Только после этого предлагайте клиенту свои варианты решения его проблемы.

Как завоевать доверие?

Доверие к вам формируется благодаря знаниям, опыту, честности и надежности, которые вы продемонстрировали. Если вам не удастся завоевать доверие клиента, то вы вряд ли выиграете конкурс на размещение заказа. Следующие действия помогут завоевать доверие клиента.

1. Покажите клиенту, что вы хорошо понимаете суть его проблемы.
2. Предложите ему свои варианты решения.
3. Убедите клиента, что вы обладаете достаточным опытом и ресурсами, чтобы решить проблему в рамках бюджета. Представьте доказательства надежности ваших продуктов, данные о реальной экономии средств вашими прежними клиентами, сведения о своем обороте и количестве обслуживаемых клиентов.
4. Докажите, что ваша компания справится с проблемой клиента самостоятельно.

Ценностное предложение

Ценностное предложение отличается от обычного прайс-листа. Помимо информации о том, насколько в конечном итоге снизятся издержки клиента, оно содержит информацию о других преимуществах, которые получит клиент, – например, о росте производительности, снижении текучести кадров и производственных рисков, росте конкурентоспособности, повышении качества продукции и гибкости производственных процессов. Если вам под силу предложить больше преимуществ, чем предлагают конкуренты, то за свои услуги вы вправе запросить более высокое вознаграждение.

“Умение составлять предложения, которые всегда достигают цели, опирается на использование эффективных маркетинговых приемов”.

Выясните, какие преимущества ваш клиент считает наиболее важными. Ценностное предложение должно отражать предпочтения клиента, а не ваши собственные. Обратите внимание клиента на достоинства вашего предложения и на недостатки предложений конкурентов. Не делая громких заявлений, докажите клиенту, что вы предлагаете ему наиболее привлекательный вариант из всех возможных.

“Суть искусства убеждать лучше всего выражена в словах Цицерона: «Если вы хотите меня в чем-либо убедить, то должны думать как я, чувствовать как я и говорить как я»”.

Предложение может быть оформлено как простое письмо на нескольких страницах или же может выглядеть официальным документом из нескольких сотен страниц. Предложение в форме письма должно быть составлено в соответствии с нормами деловой переписки, однако канцелярского стиля следует избегать. Никогда не используйте профессиональный жаргон и избитые клише. В конце письма следует поинтересоваться, когда клиенту удобно встретится с вами, чтобы обсудить детали. Не лишним будет в конце еще раз повторить ценностное предложение. Как правило, официальное коммерческое предложение посылается вместе с сопроводительным письмом и состоит из трех частей.

1. Описание проблемы.
2. Решение проблемы.
3. Вспомогательные документы.

Оценка предложения

Процесс подачи официального предложения начинается с составления сопроводительного письма, которое содержит краткую пояснительную записку, код запроса на предложение или его название. В нем также следует указать, в течение какого времени действительны предлагаемые вами цены и сроки работ. Завершить сопроводительное письмо следует просьбой о личной встрече. Ставить подпись от имени компании должен один из руководителей, имеющий полномочия заключать контракты.

“Не допускайте ошибок, которые сводят на нет сильные моменты разработанного вами предложения: 1) не используйте стратегию, которая отражает только ваши личные ценности и предположения; 2) не позволяйте своему страху выбирать стратегию за вас”.

Со стороны клиента оценкой предложения займется специальная группа, каждый член которой будет оценивать определенный аспект документа. Например, на самой первой стадии будет проверено, соответствует ли предложение основным критериям правильности оформления предложений. Если обнаруживаются недочеты, то чаще всего это означает, что вам придется выбыть из конкурса. Если ваше предложение успешно проходит первичную оценку, далее руководство компании-клиента станет оценивать суть вашего решения, уровень вашей квалификации, расценки и ценностное предложение. На заключительном этапе специалисты проведут техническую оценку и вынесут решение о том, соответствует ли ваше предложение возможностям компании-клиента. Кроме того, они оценят риски, сопряженные с вашим вариантом решения проблемы.

Период ожидания

После подачи коммерческого предложения свяжитесь с потенциальным клиентом и напомните о себе. Поинтересуйтесь, не требуется ли ему дополнительная информация или презентация. Постарайтесь произвести на клиента впечатление. Часто простое поддержание контактов после подачи предложения способствует принятию решения в вашу пользу.

“Уметь продемонстрировать клиенту ценность ваших идей порой не просто важно, а жизненно необходимо”.

Если вы попали в число финалистов, вас могут попросить представить “окончательное предложение”. Это вовсе не значит, что клиент ожидает

снижения расценок. Вам просто следует предоставить ему мини-версию своего исходного документа и еще раз напомнить ценностное предложение. Кроме того, вы также можете указать дополнительные услуги – например, проведение тренинга или составление какого-нибудь специального отчета. Это наверняка повысит привлекательность вашего ценностного предложения и даст клиенту повод по-новому взглянуть на стоимость ваших услуг.

“Клиент не всегда сразу понимает, что предлагаемое вами решение его проблемы поможет ему добиться своих собственных целей”.

Вне зависимости от итога переговоров с клиентом вы должны встретиться с людьми, занимавшимися составлением коммерческого предложения, обсудить результаты и дать оценку их работе. Такая встреча крайне важна для подготовки к составлению новых предложений в будущем. Если получателем коммерческого предложения было государственное учреждение, вы можете потребовать разъяснений о том, на каком основании принималось решение о размещении заказа.

Защита коммерческой информации

Если при составлении предложения невозможно обойтись без разглашения ценной коммерческой информации, защитить ее можно следующим образом.

- Потребуйте у потенциального клиента подписать договор о неразглашении конфиденциальной информации.
- Зарегистрируйте авторское право на свое предложение.
- При описании технологических процессов раскрывайте только их общие характеристики. Указывайте итоговую цену всего пакета услуг без детализации, чтобы клиент не смог узнать, из каких элементов состоит ваша производственная система.

“В тексте запроса предложений, как правило, не дается никаких рекомендаций по составлению коммерческого предложения, а выбор задаваемых вопросов ничем не обосновывается”.

Составление коммерческого предложения – непростая операция, при выполнении которой вы не должны забывать о следующих моментах.

- Заводить разговор о стоимости следует только после того, как вы подробно изложили особенности своего решения и указали его преимущества. О стоимости услуг лучше сообщать одновременно с описанием преимуществ. Например, вы можете построить предложение по следующей модели: “Наша команда квалифицированных специалистов предлагает обслуживать ваши серверы, включая круглосуточную техническую поддержку и ежемесячную диагностику, всего за 2000 долларов в месяц”.
- Следует ответить на все без исключения вопросы, содержащиеся в запросе. Если вопрос повторяется, не пишите “См. выше”, а ответьте на него еще раз.
- Нельзя использовать фрагменты из старых коммерческих предложений. Даже если фрагмент содержит нужную информацию, он может не соответствовать ситуации из-за по-другому расставленных акцентов или особенностей стиля.
- Придумайте интересные заголовки и названия разделов. Не используйте избитых, шаблонных фраз – проявите немного изобретательности.

Об авторе

Том Сэнт – консультант по составлению коммерческих предложений, сотрудничающий как с мелкими компаниями, так и с крупными международными корпорациями. Автор двух широко известных компьютерных программ по автоматизации процесса составления коммерческих предложений.
