

*Моей жене Сьюзи, без поддержки которой  
я, вероятно, ничего и никоим образом не  
смог бы опубликовать.*

**Как выиграть тендер,  
подготовив хорошее Предложение**

# *The Bid Manager's Handbook*

DAVID NICKSON

GOWER

*Как выиграть тендер,  
подготовив хорошее  
Предложение*

ДЭВИД НИКСОН

УДК 65.012 25  
ББК 65.9(2)242  
Н 64

Д. Никсон. Как выиграть тендер, подготовив хорошее Предложение Пер с англ М. HIPPO.  
2004 – 256 с.

ISBN 5-98293-048-2 (рус.)  
ISBN 0-566-08512-7 (англ.)

В книге даются практические рекомендации по подготовке конкурсных предложений, рассматриваются все стадии работы над предложениями, начиная с определения требований клиента, планирования работ, создания и управления командами по подготовке предложения и заканчивая редактированием и оформлением конкурсных документов. Большое внимание уделяется вопросам экономии времени, которого всегда не хватает менеджерам по подготовке предложений. Автор приводит исследования конкретных случаев, многие из которых взяты из его собственной практики.

Книга предназначена для специалистов, менеджеров, занимающихся подготовкой проектных, коммерческих, конкурсных предложений, менеджеров по продажам, менеджеров по управлению проектами, а также для всех, кто хочет научиться готовить эффективные предложения в бизнесе.

© David Nickson, 2003

© HIPPO, 2004

Mind Map® является зарегистрированной торговой маркой Buzan Organization Ltd

Права на перевод и печать получены по соглашению с издательством GOWER. Все права защищены. Любая часть данной публикации не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Издательство HIPPO

Для почтовых сообщений: 201 Haverstock Hill, London NW3 4QG, UK

Телефон в Москве: 775 08 62

E-mail: hippo@hippopub.ru

Перевод — Н. Опарин

Научный редактор — И. Галунина

Верстка — А. Сорокин

Отпечатано в ОАО «Типография «Новости»  
105005, Москва, ул. Фридриха Энгельса, 46  
Тираж 1000 экз.

Заказ № 2830



# Содержание

<i>Перечень рисунков</i>	<i>ix</i>
Глава 1	1
Введение	1
Что такое Предложение?	2
Почему делают Предложения?	3
Структура	4
<b>Часть 1: Управление подготовкой Предложения</b>	<b>7</b>
Обзор	9
Глава 2	11
Функции и обязанности	11
Зачем нужны функции и обязанности	12
Функции Менеджера по подготовке Предложений	12
Взаимоотношения людей и отделов, вовлеченных в подготовку Предложения	13
Обязанности менеджера по подготовке Предложений	20
Пример описания работы	22
Обзор	23
Внутренние менеджеры по подготовке Предложений против внешних	23
Анализ конкретного случая	25
Контрольный список	27
Глава 3	28
Методы и подходы	28
Бриф для подготовки Предложения	29
Проверки	32
Информационные технологии	37
Формальные методы и стандарты	39
Анализ конкретного случая	40
Контрольный список	41
Глава 4.	43
Управление рисками	43
Управление рисками – краткое руководство	44
Пример рисков для Предложений	52
Примерный план рисков для Предложения	53
Риск как отдельный компонент Предложения	56
Анализ конкретного случая	57
Контрольный список	58

- Глава 5.    Администрация и логистика  
              Файл Предложения  
              Документация  
              Распространение  
              Конфиденциальная информация  
              Регистр (регистры) рисков  
              Политика резервных копий  
              Совещания  
              Ресурсы  
              Анализ конкретного случая  
              Контрольный список
- Глава 6.    Планирование  
              График  
              Компоненты Предложения  
              Действия  
              Взаимосвязи  
              Ресурсы  
              Издержки  
              Типовой план  
              Изменение  
              Анализ конкретного случая  
              Контрольный список
- Часть 2: Написание и редактирование**  
**Обзор**
- Глава 7.    Навыки письма  
              Основы  
              Факт, особенность и выгода  
              Стили письма  
              Написание управленческого обзора  
              Приложения и дополнения  
              Простой английский язык  
              Сопроводительное письмо  
              Корректурa  
              Анализ конкретного случая  
              Контрольный список
- Глава 8.    Редакторские навыки  
              Основы  
              Шаблоны  
              Отслеживание изменений  
              Стиль (стили)  
              Детали  
              Корректурa  
              Презентации

	Анализ конкретного случая	122
	Контрольный список	124
Глава 9.	Оформление и презентация	125
	Предлагаемые рекомендации	126
	Документы Предложения	127
	Материал для презентации	138
	Руководство по стилю	139
	Анализ конкретного случая	140
	Контрольный список	141
	<b>Часть 3: Личностные навыки</b>	<b>143</b>
	Обзор	145
Глава 10.	Коммуникация	147
	Теорию – в практику	148
	Основные навыки	149
	Совещания	150
	Презентации	156
	Письменная коммуникация	162
	Анализ конкретного случая	164
	Контрольный список	166
Глава 11.	Команды	168
	Типичная команда по подготовке Предложения	169
	Жизненный цикл команды	170
	Роли в команде и состав	172
	Субподрядчики и партнеры	174
	Коммуникация внутри команды	174
	Конфликт	176
	Групповое мышление	181
	Анализ конкретного случая	182
	Контрольный список	185
Глава 12.	Переговоры	186
	Переговорный цикл	187
	Предметы переговоров	190
	Стратегии переговоров	192
	Разведка в ходе обсуждения	194
	Завершение переговоров	196
	Анализ конкретного случая	198
	Контрольный список	200
Глава 13	Продажи	201
	Понимание продаж	202
	Регистр рисков как инструмент продажи	203
	Анализ SWOT	203

Пример анализа SWOT	204
Темы в поддержку продаж и бриф для подготовки Предложения	208
Взаимодействие с клиентом	209
Квалификация клиента/Предложения	209
Культура и окружающая среда	213
Анализ конкретного случая	213
Костинг	215
Прайсинг	216
Анализ конкретного случая	220
Контрольный список	221

<i>Приложение: Шаблон Брифа для подготовки Предложения</i>	223
<i>Глоссарий</i>	239
<i>Дополнительное чтение</i>	243
<i>Алфавитный указатель</i>	244

# Перечень рисунков

1.1.	Mind Map®: Управление подготовкой Предложения	1
P.1.	Mind Map®: Управление подготовкой Предложения, Часть 1	9
2.1.	Mind Map®: Функции и обязанности	11
2.2.	Состав типичной команды	14
2.3.	Взаимодействия с подразделениями типичной организации в процессе подготовки Предложения	14
3.1.	Mind Map®: Методы и подходы	28
4.1.	Mind Map®: Риск	43
4.2.	Стандартный подход к управлению рисками	44
4.3.	Идентификации риска. Запись в записной книжке	46
5.1.	Mind Map®: Администрация и логистика	60
6.1.	Mind Map®: Планирование	75
6.2.	Пример электронной таблицы затрат рабочего времени	84
6.3.	Пример электронной таблицы оценки стоимости трудозатрат	85
P.2.	Mind Map®: Управление подготовкой Предложения, Часть 2	93
7.1.	Mind Map®: Навыки письма	95
8.1.	Mind Map®: Редакторские навыки	110
9.1.	Mind Map®: Оформление и презентация	125
9.2.	Рекомендуемые шрифты	128
9.3.	Образец страницы управленческого обзора (формальный вариант)	134
9.4.	Образец страницы управленческого обзора (менее формальный вариант)	135
9.5.	Пример типового оформления слайда	138
P.3.	Mind Map®: Управление подготовкой Предложения, Часть 3	145
10.1.	Mind Map®: Коммуникация	147
10.2.	Коммуникационный цикл	148
11.1.	Mind Map®: Команды по подготовке Предложения	168
11.2.	Состав типичной команды по подготовке Предложения	169
11.3.	Модель: Формирование, Бурление, Выработка норм и Деятельность	170
12.1.	Mind Map®: Переговоры	186
12.2.	Переговорный цикл	187
13.1.	Mind Map®: Продажи	201
13.2.	Пример электронной таблицы определения издержек	217
13.3.	Пример электронной таблицы определения цены	219



*Чтобы быть убедительными, мы должны внушать доверие. Чтобы мы могли внушать доверие, нам должны доверять. Чтобы нам доверяли, мы должны быть правдивыми. (Эдвард Р. Мюрроу)*

Эта книга предназначена всем, кому приходится писать, управлять или принимать участие в подготовке конкурсных Предложений с целью завоевания нового бизнеса или развития уже существующего, независимо от контекста. Если вы выбрали эту книгу, значит она, скорее всего, предназначена именно для вас! Для крупных корпораций, равно как и для небольших компаний, правительственных и неправительственных агентств и благотворительных организаций участие в конкурсах на получение нового бизнеса – жизненно важная деятельность. Проблема в том, что не все умеют это делать так, как надо.

Эта книга поможет вам:

- удостовериться, что вы знаете, что должно быть сделано;
- научиться эффективно представлять информацию потенциальному клиенту;
- идентифицировать навыки, необходимые, для выполнения работы по подготовке Предложения.



Рисунок 1.1. Mind Map®: Управление подготовкой Предложения

Самое важное – эта книга покажет вам, как экономить время, главный ресурс в подготовке любого Предложения, поскольку его всегда не хватает.

Конкурсные Предложения делаются во всех секторах рынка, как в государственном, так и в частном. У любого, работающего в течение нескольких лет в той или иной области, очень мало шансов оказаться не вовлеченным в подготовку какого-либо Предложения. Хотя эта книга и предназначена тем, кто должен управлять подготовкой Предложения, в ней также много полезной информации для всех, кто участвует в этой подготовке.

Читатель получит практическую помощь в управлении подготовкой Предложений, написании отдельных компонентов Предложений, в их поддержке. Книга поможет справиться с воздействием, которое подготовка Предложений оказывает на организацию в целом, и вообще сделать подготовку Предложений осуществимой. Подсказки, советы и контрольные списки сопровождаются анализом конкретных случаев, взятых из реальной жизни.

На рисунке 1.1 Mind Map® изображено общее построение книги. Каждая ее часть была написана так, чтобы действовать самостоятельно, хотя некоторые перекрестные ссылки оказались неизбежны, чтобы свести к минимуму повторы.

*Примечание.* Широко употребляется много терминов, обозначающих получателя Предложения – кандидат, покупатель, клиент, приобретатель и так далее. В этой книге используется термин «клиент», потому что, независимо от того, принято Предложение или нет, вы устанавливаете с ним рабочие отношения.

## Что такое Предложение?

*Определение.* Предложение – это подход к клиенту с целью получить значительный новый бизнес или продолжить уже существующий.

Предложение также представляет собой информацию, включающую цену и затраты, которую часто готовит команда с тем, чтобы обосновать предлагаемую сделку. Документы, составляющие Предложение, могут занимать от нескольких страниц с небольшими бюджетными обоснованиями до многих томов с тысячами страниц и приложениями для основных правительственных закупок типа PPP (Private Public Partnership – государственно-частное партнерство). Точно так же цена Предложений может варьироваться от нескольких тысяч до сотен миллионов фунтов стерлингов.

Общим для всех Предложений является то, что они должны готовиться в очень напряженных и конкурентных условиях, в заданные сроки и часто в заданных бюджетных рамках. В этой книге мы надеемся помочь вам правильно организовать процесс подготовки Предложений для средних и крупных по размеру сделок, т. е. Предложений, в работе над которыми требуется объединить серьезные организационные и редакторские усилия различных подразделений, территориальных отделений, должностных лиц и даже отдельных компаний.

Любой, кто когда-либо работал над Предложениями, скажет вам одно и то же: «в этом деле всегда не хватает времени». Основная цель этой книги – научить



читателя лучше использовать время и работать эффективно над высококачественным Предложением, сведя до минимума количество неувязок. (Хотя подготовка Предложения определена как комплексный процесс, а само Предложение – как результат этого процесса, эти термины часто используются как взаимозаменяемые. Автор считает это допустимым.)

**Ключевой момент.** Почему Предложение не то же самое, что проект? Потому что подготовка Предложения имеет установленный распорядок, и само по себе Предложение не является предметом переговоров. Менеджер по подготовке Предложений должен, располагая заданными ресурсами, обеспечить максимально возможный качественный уровень создаваемого им документа. При этом он не получит никакой награды, если уложится в бюджет или завершит дело раньше срока. Его цель состоит в том, чтобы обеспечить получение нового бизнеса. Это отличает менеджеров Предложений от менеджеров проектов.

## Почему делают Предложения?

Короткий ответ: «Чтобы получить новый бизнес или финансирование». Более развернутый ответ – для того, чтобы:

- убедить клиента купить вашу идею, принять ваш проект;
- четко обозначить решение, которое вы предлагаете;
- направить ожидания клиента на то, что он в итоге получит;
- определить цену того, что вы поставляете;
- определить рамки вашей ответственности.

Предложение может быть важным средством для продажи идеи, продукта, услуги, пакета услуг и продуктов. Успешное Предложение часто создает основу для заключения контракта на поставку между поставщиком и клиентом, и поэтому выполняет более важную стратегическую роль в бизнесе.

Предложения и проекты – зачастую являются лишь частью процесса купли-продажи. Некоторые компании поддерживают такие тесные отношения с клиентом, что им никогда не приходится писать Предложения или, по крайней мере, только тогда, когда продажа уже состоялась!

**Хорошие Предложения и проекты сами по себе могут и не принести вам успеха в бизнесе, плохие же – точно обеспечат неудачу!**

Другими словами, Предложение и проект осуществляют две главные, иногда конфликтующие между собой функции: выступают как инструмент продажи и как обязательство по поставке (иногда имеющее юридические последствия). В этой книге детально рассматриваются навыки письменного изложения, необходимые для того, чтобы разрешить этот конфликт (см. Часть 2).

# Структура

Книга состоит из трех основных частей:

1. Управление подготовкой Предложения.
2. Написание и редактирование.
3. Личностные навыки.

Каждая часть посвящена различным ключевым аспектам управления подготовкой Предложения и, как уже было заявлено ранее, может использоваться отдельно, чтобы отвечать требованиям различных читателей.

«Управление подготовкой Предложения» рассматривает общие и частные вопросы о том, что такое конкурсные Предложения, где и когда они делаются.

«Написание и редактирование» объясняет, как подготовить убедительное сообщение в письменной форме, как обращаться к различным аудиториям в рамках одного документа и как создать последовательный проект, черпая информацию из различных источников.

В последней части книги — «Личностные навыки» — рассматриваются навыки, которые должен иметь Менеджер по подготовке Предложений, чтобы справиться с человеческими аспектами управления Предложением, например, навыки руководства командой по подготовке Предложения, навыки ведения переговоров о получении необходимых ресурсов, разъяснения основных тем в поддержку продаж и т. д. Каждая глава содержит анализ конкретных случаев для иллюстрации проблем и, где это необходимо, контрольные списки, которыми может пользоваться Менеджер по подготовке Предложений.

Части книги структурированы следующим образом:

## *Часть 1. Управление подготовкой Предложения*

Функции и обязанности	Что делает Менеджер по подготовке Предложений — типичные варианты для различных организаций. Описание работы команды по подготовке Предложения, взаимодействие с отделом продаж.
Методы и подходы	Стратегии подготовки Предложения, обеспечение его адаптивности и быстрого завершения процесса. Использование брифа для подготовки Предложения и результатов проверки Предложения для создания высококачественного продукта.
Управление рисками	Управление рисками для Менеджеров по подготовке Предложений. Источники риска, степень их воздействия и вероятности. Эффект изменения. Документация.
Администрация и логистика	Файлы Предложения и брифы для подготовки Предложения, устанавливающие, кто что делает, проверка продвижения работы. Документация и совещания, использование информационных технологий, персонала и офисных средств.

Планирование	Типовые планы, соотношение гибкости и необходимости сохранять контроль, какие действия вы можете себе позволить, сколько времени они действительно занимают. Ресурсы и действия, типичные компоненты Предложения, стоимость подготовки Предложения.
<i>Часть 2. Написание и редактирование</i>	
Навыки письма	Эта часть предназначена для авторов и разработчиков Предложения / проекта и тех, кто принимает участие в подготовке Предложения, чтобы помочь техническому персоналу и специалистам объясняться с неспециалистами. Стил, соответствие аудитории. Факт, особенность, выгода. Письма и электронная почта, написание управленческих обзоров.
Редакторские навыки	Совмещение различных стилей, приспособление стиля к читателю. Использование шаблонов, стиля, орфографии и грамматики, отслеживание продвижения.
Оформление и презентация	Что вам надо / не надо иметь на странице — основы представления информации. Образцы оформления, папки, обложки и корешки, руководство по презентации и стилю.
<i>Часть 3. Личностные навыки</i>	
Коммуникация	Коммуникационные стратегия и тактика Менеджеров по подготовке Предложений, донесение информации до команды и клиента. Презентации, различные средства массовой информации, что работает и что нет. Совещания и помощь.
Команды	Как заставить людей работать вместе, что идет не так, как это исправлять, работа под давлением. Знание организации и ее режима работы, разработка вашего подхода в соответствии с этим. Конфликты и коммуникация внутри команд. Состав команд по подготовке Предложения. Взаимодействие с субподрядчиками.
Переговоры	Переговоры внутри вашей организации и с клиентом. Переговорный цикл. Практические стратегии, выбор правильной стратегии. Какие вопросы может обсуждать Менеджер по подготовке Предложений на переговорах.
Продажи	Квалификация конкурсных Предложений, знание продаж, практические методы типа анализа SWOT. Понимание того, как стратегия продаж воздействует на Предложения, что является типичным в стратегиях основных закупок, причины для участия в конкурсе, продажи в убыток, присутствие на рынке и т. д. Понимание того, как клиент, третьи стороны и культура организации, готовящей Предложение, могут повлиять друг на друга.

## 6 Как выиграть тендер, подготовив хорошее Предложение

Наконец есть Приложение, содержащее шаблон брифа для подготовки Предложения, глоссарий терминов, относящихся к конкурсным Предложениям, и некоторые рекомендации по дополнительному чтению.

# УПРАВЛЕНИЕ ПОДГОТОВКОЙ ПРЕДЛОЖЕНИЯ



# Обзор

В Части 1 рассматриваются различные задачи, которые, возможно, придется решать Менеджеру по подготовке Предложений, чтобы выполнить целый ряд организационных функций (см. рисунок Р.1). Даже если вы как Менеджер по подготовке Предложений не будете заниматься всем этим самостоятельно, вы должны удостовериться, что эти функции кем-то выполняются, иначе велика вероятность того, что Предложение не будет разработано или что ближе к концу установленного срока вас будет ждать неприятный сюрприз. Контрольные списки помогут читателю убедиться, что ничего не было пропущено. Они также будут служить памяткой по мере подготовки Предложения и составят основу для определения круга обязанностей Менеджера по подготовке Предложений.



2024年12月15日  
星期二  
晴  
今天天气很好，阳光明媚，微风轻拂。我和爸爸妈妈去郊外散步，呼吸着清新的空气，心情格外舒畅。在郊外，我们看到了许多美丽的景色，绿油油的麦田，金黄色的油菜花，还有那不知名的小花，散发着阵阵清香。爸爸告诉我，这些农作物都是农民伯伯辛勤耕耘的成果，我们要珍惜粮食。妈妈则教我辨认各种花草，让我学到了很多知识。我们还在田野里放风筝，风筝在空中飞舞，像是一只只彩色的蝴蝶。时间过得真快，不知不觉已经到了傍晚，夕阳的余晖洒在大地上，给整个画面增添了一抹温暖的色彩。我们依依不舍地离开了郊外，带着满满的收获和美好的回忆回到了家。



# 2 Функции и Обязанности

*Ответственность (сущ.) – снимаемая ноша, легко перекладываемая на плечи Бога, Судьбы, Фортуны или соседа. (Амброз Бирс 1911)*

Кто такой Менеджер по подготовке Предложений, и что представляет собой эта работа? Ответ на этот вопрос можно получить, если рассмотреть функции и обязанности, которые возлагаются на Менеджера по подготовке Предложений, или на человека, назначенного ответственным за конкурсное Предложение (см. рисунок 2.1). Прежде всего надо учесть, что эти функции и обязанности варьируются в зависимости от характера организации, и зависят, в некоторой степени, от образования и навыков конкретного человека, занимающегося этим делом. Одна из целей главы состоит в том, чтобы дать некий образец описания работы Менеджера по подготовке Предложений для тех организаций, которые еще не ввели данную должность.

Для того, чтобы это сделать, мы определим контекст, в котором функционирует Менеджер по подготовке Предложений, чтобы стало понятно, где он непосредственно задействован вне зависимости от специфических особенностей конкретного Предложения.



Рисунок 2.1. Mind Map®: Функции и обязанности

## Зачем нужны функции и обязанности

Есть очень серьезные основания для того, чтобы каждый работник имел четко определенные функции и обязанности, закрепленные, как правило, в должностных инструкциях. Чтобы выполнять работу, люди должны знать, что от них ожидают, кто их руководители и кто их подчиненные. Важность этого варьируется в зависимости от характера выполняемой работы, когда зачастую необходимость определенной гибкости приводит к тому, что требование к четкому обозначению функций и обязанностей становится не таким уж строгим. Вместе с тем было бы очень рискованным не иметь четкого определения обязанностей для тех, кто занимается безопасностью или исполнением особо важных поручений.

Основная задача Менеджеров по подготовке Предложений, по определению, состоит в том, чтобы получить для компании новый бизнес, жизненно важный для продолжения ее существования. Однако очень часто конкурсные Предложения являются для организации «особыми событиями», которые происходят не каждый день. Например компания, занимающаяся предоставлением коммунальных услуг, может подготовить Предложение и выиграть контракт на выполнение работ на сумму в несколько миллионов фунтов стерлингов в год, а затем спокойно работать в течение 10 или даже 25 лет, прежде, чем потребуются снова готовить Предложения. Подготовка Предложений достаточно редкий случай по отношению к ежедневным операциям. Поэтому-то ежедневные операции гораздо более понятны, чем процесс подготовки Предложений. Неудивительно, что опыт показывает: более вероятно, что знакомые процессы будут лучше задокументированы, чем незнакомые. Из-за этого сочетания неизвестности и ответственности жизненно важно, чтобы функции и обязанности Менеджера по подготовке Предложений, а в действительности, и всей команды, занимающейся Предложениями, были бы четко определены. Зачастую главная задача Менеджера по подготовке Предложений заключается в том, чтобы сделать нечто «сверх обычного», или же он вообще может быть специалистом, приглашенным со стороны. В любом случае необходимо определить, кто и что будет делать. Не имея такой основы, Менеджеру по подготовке Предложений придется усиленно бороться за разработку эффективного Предложения.

## Функции Менеджера по подготовке Предложений

Эти функции варьируются в зависимости от особенностей организации. Ярким доказательством тому служит широкий диапазон должностных окладов для Менеджеров по подготовке Предложений (соотношение составляет, по меньшей мере, четыре к одному). На одном полюсе работа может носить в значительной степени административный и логистический характер, на другом – она может сочетать в себе продажи, поставки и управление проектами. Исходя из определения Предложения как «подход к клиенту для получения значительного нового бизнеса или сохранения существующего», мы оцениваем здесь роль Менеджера по подготовке Предложений по верхней шкале этого диапазона. Менеджер по подготовке Предложений – это человек, который должен сделать конкурсное Предложение, уп-

равляя при этом многочисленными ресурсами и вступая в сложные деловые взаимоотношения, обеспечивая заключение выгодной, успешной сделки купли-продажи с клиентом.

## Взаимоотношения людей и отделов, вовлеченных в подготовку Предложения

Чтобы определить роль Менеджера по подготовке Предложений, необходимо рассмотреть ее в контексте всех других взаимоотношений людей и отделов, которые вовлекаются в процесс подготовки Предложения. Один путь — это рассмотреть состав типичной команды, которая есть в любой организации, разрабатывающей и предлагающей конкурсные Предложения для получения нового бизнеса или финансирования. Эта команда может быть специально создана для подготовки Предложения или может существовать «виртуально» посредством привлечения работников различных подразделений к разработке документов Предложения (рисунок 2.2).

Лучший же путь решения этого вопроса — определить, с какими отделами организации должен взаимодействовать Менеджер по подготовке Предложений. Рисунок 2.3 показывает, как осуществляется взаимодействие в ходе подготовки конкурсного Предложения в типичной организации.

Суть конкурсных Предложений такова, что в процесс их подготовки вовлекается персонал практически всех подразделений организации. Чтобы выполнить работу, Менеджер по подготовке Предложений должен уметь взаимодействовать со всеми этими специалистами и знать, в чем заключаются их функции и обязанности, что можно и чего нельзя требовать от них. В следующих нескольких подразделах главы рассматриваются эти ресурсы и даются рекомендации относительно того, с чем можно столкнуться в различных ситуациях. Функции Менеджера по подготовке Предложений должны включать все эти взаимодействия.

## МЕНЕДЖЕРЫ ПО ПОДГОТОВКЕ ПРЕДЛОЖЕНИЙ И ПРОДАЖИ

Чтобы процесс подготовки Предложения проходил гладко, необходимо изначально четко определить соотношение между функциями работников отдела продаж и функциями Менеджера по подготовке Предложений. Наиболее важно точно установить, кто определяет стратегию продаж. Автор считает, что эта задача решается отделом продаж, хотя, без сомнения, возможны и другие варианты. В некоторых организациях Менеджеры по подготовке Предложений «выходят» из юридических и коммерческих отделов. Обычно это компании, где существенная часть работы по подготовке Предложений связана с юридическими вопросами и условиями поставки. В этом случае из отдела продаж выделяют лишь дополнительно-го специалиста для участия в подготовке Предложений.

Ниже приводится список компонентов Предложения, подготовка которых требует, как правило, участия отдела продаж:



**Рисунок 2.2.** Состав типичной команды



**Рисунок 2.3.** Взаимодействия с подразделениями типичной организации в процессе подготовки Предложения

Компоненты Предложения	Описание
Стратегия продаж	Подход, который необходимо применить, чтобы выиграть бизнес.
Темы в поддержку продаж	Основные идеи, поддерживающие стратегию продаж, которые необходимо донести до клиента.
Прайсинг	Определение цены на основе расчета затрат и финансовых возможностей и в соответствии со стратегией продаж.

## МЕНЕДЖЕРЫ ПО ПОДГОТОВКЕ ПРЕДЛОЖЕНИЙ И МЕНЕДЖЕРЫ ПРОЕКТОВ

До некоторой степени все Менеджеры по подготовке Предложений – это менеджеры проектов. Как уже говорилось, Предложению свойственны многие из характеристик проекта. Предложение и проект схожи в том, что представляют собой определенный объем работы с установленными сроками начала и завершения, определенной целью и конечными продуктами. По этой причине некоторые организации подбирают кандидатов для Менеджеров по подготовке Предложений среди менеджеров проектов.

*Пища для размышления.* Автор знает, по крайней мере, одну компанию, в стратегии продаж которой установлено, что менеджеры проектов выступают в качестве Менеджеров по подготовке Предложений. Концепция состоит в том, что если Предложение принято и сделка состоялась, тогда тот же самый менеджер проекта продолжает работу по проекту/услугам, которые были проданы. Преимущества такого подхода заключаются в непрерывности взаимодействия с клиентом, в предоставлении возможности менеджеру проекта построить рабочие отношения с клиентом и начать работу «с места в карьер», т.е. сразу же с момента подписания сделки, тем самым максимально сокращая всякого рода задержки. Эта стратегия работает, но она применима только там, где в продаже заключен значительный проектный компонент и где имеется менеджер проекта с требуемым набором навыков. Только те организации, которые действуют в сфере проектно-ориентированного бизнеса, вероятно, будут иметь таких специалистов под рукой. Это также означает, что недостаток навыков продаж у менеджера проекта должен быть компенсирован за счет других ресурсов в рамках организации.

Более типичной является ситуация, когда работа менеджера проекта состоит в том, чтобы составить план реализации того, что должно быть продано клиенту. В этом случае будет накладка между тем, что должен делать Менеджер по подготовке Предложений, и тем, что должен делать менеджер проекта. Существенно важно, чтобы были установлены рамки взаимодействия между этими двумя работниками. В частности это должно быть четко определено там, где речь идет о поставке клиенту компонентов конкурсного Предложения. Например проектный список рисков (в противоположность списку рисков для Предложения, см. Главу 4) обычно должен готовиться менеджером проекта. Однако необходимо ясно определить, кто занимается рисками, связанными с непроектными элементами поставки клиенту. Обычно менеджер проекта должен нести ответственность за разработку проектного плана по осуществлению требований клиента, за ведение любой документации по методам и стандартам, относящимся к управлению проектом, по планированию рисков, а также за любые предположения и ограничения, которые применялись в ходе работы. Менеджер проекта также должен быть основным источником информации для определения издержек.

Ниже приводится список компонентов Предложения, подготовка которых, как правило, требует участия менеджеров проектов:



*Компоненты Предложения* Описание

## Проектный план

Проектный план, детализированный до уровня, требуемого клиентом. Кроме того, достаточно детальный внутренний план, позволяющий максимально точно оценить проектные издержки. Оценка точности любых таких оценок. Любые планы должны соответствовать стандартам качества управления проектами типа PRINCE 2 (для клиента, поставщика или для обоих).

## План рисков

Документация по управлению рисками для продуктов и услуг, которые должны быть поставлены клиенту, с особым выделением тех, которые также могут представлять риски для Предложения.

**Примечание.** Кто принимает решение? Там, где есть состоящий из отдельных компонентов набор изделий и услуг, предназначенных для поставки, там должен быть человек, понимающий, как это все должно быть соединено в единое целое. Этим человеком может быть менеджер проекта, или это может быть Менеджер по подготовке Предложений, если он обладает соответствующими навыками. В некоторых компаниях есть должность, называемая архитектор решений; или это может быть специалист по техническому проектированию. Не имеет значения, как называется должность, важно, что бы кто-то выполнял эти функции, и Менеджер по подготовке Предложений должен знать, кто именно.

МЕНЕДЖЕРЫ ПО ПОДГОТОВКЕ ПРЕДЛОЖЕНИЙ  
И ТЕХНИЧЕСКИЕ СПЕЦИАЛИСТЫ

Состав технических специалистов зависит от специфики отрасли. Например в секторе информационных технологий он мог бы включать программистов и разработчиков баз данных, сетевых специалистов, специалистов по планированию нагрузки и т. д. В водном хозяйстве он мог бы включать гражданских инженеров, специалистов по обработке воды, инженеров-гидравликов, архитекторов и т. п. Все эти люди имеют нечто общее – обычно они являются специалистами в том, что они делают, а не в продажах продукта своего труда клиенту. Они вносят вклад в разработку проекта того, что должно быть поставлено клиенту. Менеджер по подготовке Предложений должен оказывать им в этом поддержку и быть уверенным, что они обладают всей необходимой информацией для того, чтобы внести свой вклад в подготовку Предложения. Другим фактором, присущим всем этим специалистам, может являться обслуживание ими клиентов «за деньги». В таком случае их приоритеты будут иметь тенденцию к смещению в сторону получения сиюминутной оплаты, нежели в сторону приобретения долгосрочной перспективы продаж. Важно почувствовать это и найти разумный компромисс.

Ниже приводится список компонентов Предложения, подготовка которых, как правило, требует участия технических специалистов:

*Компоненты Предложения* Описание

## Проект

Полный технический проект того, что будет предложено клиенту, детализированный до уровня, позволяющего составить смету проекта и оценить его жизнеспособность работниками, занимающимися реализацией.

Показатели деятельности	Спецификации, отражающие эффективность, мощность, возможности расширения и т. д. решения, предложенного клиенту.
Требования к оборудованию	Спецификации (частично, чтобы обосновать издержки) на оборудование и сооружения, которые должны быть поставлены как часть предлагаемого решения. Необходимо обозначить все требования по охране окружающей среды, соблюдение которых требуется для получения разрешения на строительство/территорию.
<i>Требования развития:</i>	
Технические ограничения	Любые ограничения, которые относятся к решению, особенно воздействующие непосредственно на клиента.
Риск	Определение рисков, связанных с предложенным проектом; например использование сверхсовременных, неиспытанных технологий.

## МЕНЕДЖЕРЫ ПО ПОДГОТОВКЕ ПРЕДЛОЖЕНИЙ И СПЕЦИАЛИСТЫ ПО РЕАЛИЗАЦИИ

Менеджеру по подготовке Предложений придется взаимодействовать с теми, кто будет на заключительном этапе осуществлять поставку продуктов и/или услуг клиенту. Это взаимодействие может выражаться как в получении от отдела реализации подтверждения того, что все указанное в Предложении действительно может быть поставлено, так и в их непосредственном участии в подготовке самого Предложения. Эти работники отличаются от технических специалистов тем, что они в большей степени занимаются операционной, нежели проектной стороной бизнеса. Вне зависимости от того, имеются ли у них навыки, необходимые для разработки решения, они точно знают, что надо сделать, чтобы это решение заработало. Весьма вероятно, что когда придет их время подключиться к работе, они окажутся весьма востребованы. Они могут быть полностью заняты работой с уже имеющимся клиентом, так что будет очень трудно заставить их выкроить время для нового. Однако опыт показывает, что их вклад будет высоко оценен клиентом. Демонстрация ими ясного понимания того, что необходимо сделать для бесперебойного развития бизнеса клиента, создаст о них положительное впечатление.

Ниже приводится список компонентов Предложения, подготовка которых требует участия специалистов по реализации:

<i>Компоненты Предложения</i>	<i>Описание</i>
Операционное решение	Вклад в любой операционный проект, включая логистику, укомплектование персоналом, отчеты, уровни обслуживания и пр.
Факторы, формирующие издержки	Персонал и помещения, необходимые для функционирования проекта после поставки.
Риск	Области, где возможен операционный риск.

## МЕНЕДЖЕРЫ ПО ПОДГОТОВКЕ ПРЕДЛОЖЕНИЙ И ФИНАНСОВЫЕ СПЕЦИАЛИСТЫ

Взаимоотношения между ними обычно прямые. Коммерческие специалисты, как правило, одновременно играют роль исполнителей и проверяющих в подготовке и прайсинге Предложения.

Финансовые специалисты являются источником информации для моделирования стоимости и обычно оказываются задействованными в решении любых вопросов, связанных с финансированием, валютой, арендой, скидками, маржой и так далее.

Ниже приводится список компонентов Предложения, подготовка которых обычно требует участия финансовых специалистов:

<i>Компоненты Предложения</i>	<i>Описание</i>
Графики оплаты	Комментарии и предложения, касающиеся предполагаемого графика оплаты, предлагаемого клиенту; затраты, связанные с этим издержки; альтернативные предложения по финансированию и другие связанные с этим вопросы.
Опции лизинга	Финансовые сделки, позволяющие гарантировать бизнес или делающие его более доступным для клиента, обеспечивающие эффективное движение денежных средств и т. д.
Прогнозы движения денежных средств	Финансовое моделирование того, как будет идти бизнес, если клиент принимает Предложение.
Информация о стоимости	Информация об издержках, например, о дневных ставках оплаты работников, стоимости офиса и услуг, покупаемого оборудования и так далее.
Информация о кредитоспособности	Кредитоспособен ли клиент, кредитоспособны ли субподрядчики?
Финансовые отчеты	Информация, предоставляемая в ежегодных отчетах, например, в отчетах о прибылях и убытках.

**Примечание.** В некоторых организациях финансовые и юридические отделы объединены и могут иметь «коммерческих» специалистов, которые работают с командой по подготовке Предложения как по финансовым, так и по юридическим вопросам.

## МЕНЕДЖЕРЫ ПО ПОДГОТОВКЕ ПРЕДЛОЖЕНИЙ И ЮРИСТЫ

Эти отношения подобны взаимодействию Менеджеров по подготовке Предложений с финансовыми специалистами. Экспертов-юристов следует привлекать для рассмотрения и выработки условий соглашений. В некоторых случаях участие юридического отдела и объем взаимодействия с ним будут весьма существенными. Это особенно касается правительственных контрактов, где сам контракт может быть столь же объемным, как и само Предложение, насчитывающее буквально десятки приложений.

Ниже приводится список компонентов Предложения, подготовка которых обычно требует участия юристов:



Наименование	Описание
Контракт и приложения	Анализ положений и условий клиента (с пояснениями, что является приемлемым, а что нет). Рекомендации по разработке условий работы с поставщиком, разработке контрактов с субподрядчиками и по всем другим юридически закрепленным взаимоотношениям в рамках Предложения и окончательной поставки клиенту.
Риск	Любые риски, связанные с самим Предложением (например, время рассмотрения контракта может оказаться слишком долгим) или с тем, что предлагается клиенту с договорной точки зрения.

**Ключевой момент.** Внесение изменений в условия контракта может оказать существенное воздействие на степень риска в вашем бизнесе. Важно знать точку зрения юристов. Не полагайтесь на мнение непрофессионала. Например имеется серьезное различие между понятиями «прилагать наибольшие усилия» и «прилагать разумные усилия». Если вы что-то не знаете, лучше проконсультируйтесь с экспертом, эта книга — не юридический учебник.

## МЕНЕДЖЕРЫ ПО ПОДГОТОВКЕ ПРЕДЛОЖЕНИЙ И ДРУГИЕ ОТДЕЛЫ ВНУТРИ ОРГАНИЗАЦИИ

Помимо юридического и финансового отделов неизбежно встретится множество других подразделений внутри организации, которые должны будут согласиться с содержанием Предложения и принять участие в его подготовке. Скорее всего это будут отделы по управлению человеческими ресурсами и качеству.

Ниже приводится список компонентов Предложения, подготовка которых обычно требует участия других отделов внутри организации:

Компоненты Предложения	Описание
Условия приема на работу и политика занятости	Обучение.
Охрана труда и безопасность	Свидетельство о соответствии требованиям Законодательства.
Информация о персонале	Количество работников, в том числе количество представителей этнических меньшинств и инвалидов, что соответствует нормам, установленным правительством, или превышает их. Участие в местных благотворительных организациях, инвестиции в развитие местных сообществ и так далее.
Политика качества	Документация и сертификаты, свидетельствующие о любой формальной сертификации (например ISO9001). Копии полисов и процедур по качеству, в соответствии с требованиями.
Стандарты качества	Как указано выше, документация, касающаяся стандартов. Также информация о соответствии стандартам третьей стороны, что они означают, затраты на обеспечение соответствия и так далее.

## МЕНЕДЖЕРЫ ПО ПОДГОТОВКЕ ПРЕДЛОЖЕНИЙ И СТАРШИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Если Предложение столь значительно по размерам, что может «прославить» Менеджера по подготовке Предложений, то очень вероятно, что потребуется поддержка и одобрение со стороны старшего менеджмента. Например, если презентация Предложения должна делаться для руководства организации клиента, то в ней должны принимать участие и руководители соответствующего уровня со стороны потенциального поставщика, чтобы продемонстрировать приверженность принимаемым на себя обязательствам. Другая сторона медали – весьма вероятно, что уровень риска и абсолютная ценность Предложения таковы, что требуется утверждение его старшим менеджментом.

Ниже приводится список компонентов Предложения, которые обычно требуют участия старшего менеджмента организации:

<i>Компоненты Предложения</i>	<i>Описание</i>
Одобрение Предложения	Соответствующее утверждение Предложения прежде, чем его можно будет отослать клиенту.
Поддержка	Вклад в подготовку Предложения, который может выражаться в форме участия в презентации с тем, чтобы продемонстрировать свою обязательность, в виде написания сопроводительных писем, поддерживающих Предложение, обеспечение продвижения компании на высшем уровне.

## Обязанности Менеджера по подготовке Предложений

Ключевая обязанность Менеджера по подготовке Предложений состоит в том, чтобы Предложение было подготовлено полностью и вовремя. Как мы видели из контекста самой функции, Менеджеры по подготовке Предложений должны выполнять широкий диапазон обязанностей, требующих наличия у них целого спектра различных навыков. Эти обязанности относятся к целому ряду областей деятельности: логистика и администрирование, управление, коммуникация, продажи и качество.

Эти области могут быть представлены в виде контрольного списка (см. ниже) – просто отметьте пункты, которые требуются. Это поможет специалистам по человеческим ресурсам/персоналу составить описание должности для поиска кандидатов, обучения и т. д.

<i>Области деятельности</i>	<i>Обязанности</i>	<i>Требуется?</i>
Логистика	Обеспечение офисных помещений и средств. Изготовление документов Предложения.	

Администрация	<p>Ведение документации по Предложению (включая, например, письма, документы от клиента и т. д.).</p> <p>Составление и поддержание брифа.</p> <p>Ведение прочей требуемой документации.</p> <p>Обеспечение проведения совещаний по мере необходимости.</p> <p>Распространение документации/ информации.</p> <p>Доставка документов клиента.</p> <p>Список рисков.</p> <p>Доступ к электронной почте и базе данных.</p>
Менеджмент	<p>Планирование.</p> <p>Составление плана ресурсов для Предложения.</p> <p>Управление рисками.</p> <p>Идентификация ресурсов.</p> <p>Информирование о проблемах/прогрессе.</p>
Коммуникация	<p>Основной контакт для клиента (см. также продажи).</p> <p>Предоставление информации.</p> <p>Темы Предложения /темы в поддержку продаж.</p> <p>Совещания.</p> <p>Редактирование.</p>
Продажи	<p>Основной контакт для клиента.</p> <p>Участие в процессе квалификации.</p> <p>Поддержка продаж.</p> <p>Сопоставление затраты/бюджеты.</p>
Качество	<p>Применение стандартов организации.</p> <p>Утверждение/одобрение Предложения.</p>

Как было указано выше, у Менеджера по подготовке Предложений могут быть дополнительные обязанности, такие как определение общего решения, предлагаемого клиенту (если он обладает соответствующими навыками), выполнение роли менеджера проекта или продавца. Их необходимо добавить к вышеперечисленному, если они действительно требуются, но не были включены в список, поскольку являются дополнительными по отношению к «чистому» управлению подготовкой Предложений. Если же учитывать все возможное, то список будет бесконечным!

**Примечание.** С этими обязанностями напрямую связан список компонентов Предложения, за которые непосредственно отвечает Менеджер по подготовке Предложений. Представленные в более детализированном виде, они формируют часть плана подготовки Предложения, при этом их следует рассмотреть и при определе-

нии функциональной роли Менеджера по подготовке Предложений. Если такие компоненты отсутствуют, то стоит задать вопрос, а нужен ли вообще такой Менеджер.

Читателю будет дана более детальная информация в последующем изложении Части 1 о том, что обычно входит в содержание этих задач и обязанностей.

## Пример описания работы

Здесь приводится пример описания работы Менеджера по подготовке Предложений в организации, занимающейся поставкой продуктов или услуг. Это описание не является жестко определенным, оно может изменяться в соответствии с политикой компании и ее требованиями. Например Менеджер по подготовке Предложений вполне может находиться в подчинении финансового или юридического отделов, а не отдела продаж. В этом случае необходимый набор навыков может иметь значительные отличия, возможно, в нем будет сделан сильный акцент на моделировании издержек, и главным контактом с клиентом будет менеджер по продажам, а не Менеджер по подготовке Предложений. Важный момент заключается в том, чтобы в описании работы было установлено, что делает Менеджер по подготовке Предложений и какие навыки необходимы для выполнения этой работы. (Навыки, перечисленные здесь, приводятся только для завершенности изложения; они рассматриваются более детально в Части 3. Аналогично назначение и содержание документов/файлов уточняется далее в Части 1, а в Главе 3 более детально рассматривается то, что должно войти в бриф для подготовки Предложения и в файл Предложения.)

*Название должности* — Менеджер по подготовке Предложений для XY & Z.

*Подотчетность* Менеджеру по продажам, ведущему контракты с XY & Z.

*Обязанности:*

Планирование Предложения.

Подготовка и ведение брифа для подготовки Предложения.

Определение потребности в ресурсах.

Основной контакт с клиентом (XY & Z).

Ведение файла Предложения.

Управление процессом согласований и утверждений.

Редактирование частей Предложения, подготовленных другими подразделениями.

Управление процессом изготовления документов Предложения.

Компоновка и ведение регистра рисков.

Управление рисками в соответствии со стандартами компании.

Мониторинг и составление отчетов по расходам на подготовку Предложения.

Проверка и передача документации после завершения конкурса.

**Обязательные навыки:**

Управление проектами, составление графиков, планирование и подготовка отчетности.  
 Управление рисками.  
 Ведение переговоров.  
 Написание Предложений.

**Желательные навыки:**

Умение делать презентации.  
 Знание отрасли.

Описание работы может быть в дальнейшем доработано, чтобы исключить то, что Менеджер по подготовке Предложений не должен делать. Например, разработка стратегии продаж может полностью находиться в зоне ответственности менеджера продаж и не иметь никакого отношения к Менеджеру по подготовке Предложений. Это полезно в организациях, где ожидания различных отделов от одной и той же функции значительно отличаются друг от друга. Конечно необходимо быть разборчивым при сборе отрицательной информации, иначе список может стать довольно длинным и бесполезным. В обязанности Менеджеров по подготовке Предложений все-таки не входит управление общекорпоративным лайнером, как бы они сами того не желали!

## Обзор

Определение того, что Менеджер по подготовке Предложений должен делать – первый шаг к тому, чтобы работа делалась эффективно. Вторым необходимым шагом – достижение согласия со всеми, с кем Менеджер по подготовке Предложений должен взаимодействовать. Это – специалисты самых различных профессий и областей, у них различные ограничения и мотивация. В целом функция Менеджера по подготовке Предложений заключается в том, чтобы организовать их совместную и эффективную работу.

*Ключевой момент.* Описание работы и круга полномочий действуют только там, где ко всем членам команды и к тем, с кем они взаимодействуют, предъявляются соответствующие требования. Сами по себе эти документы лишь наделяют ответственностью без власти.

## Внутренние Менеджеры по подготовке Предложений против внешних

Привлечение внештатных Менеджеров по подготовке Предложений во многом зависит от самой организации. В некоторых компаниях конфиденциальная коммерческая информация, к которой Менеджер по подготовке Предложений имеет доступ, делает использование внештатного работника попросту невозможным. В

других компаниях такой проблемы нет. Автор должен признаться в наличии у него предвзятого мнения на этот счет, поскольку в течение последних пятнадцати лет он сам управлял подготовкой Предложений только как внештатный работник. В пользу привлечения внешних менеджеров можно привести следующие доводы: наличие постоянного штатного работника не дает вам большей безопасности, поскольку те, кто занимается продажами, все равно постоянно меняют место работы, переходя из одной компании в другую, и имеют гораздо более близкие контакты с клиентом. Кроме всего прочего, внештатные Менеджеры по подготовке Предложений могут использовать опыт работы других компаний, обеспечивая, тем самым, применение лучших навыков.

Принципиальный недостаток привлечения внештатного персонала состоит в том, что им требуется время, чтобы приспособиться к тому, как действует организация. Выполнение существенной части работы Менеджера по подготовке Предложений требует знаний о том, к кому обращаться и кто чем занимается. Например для того, чтобы направить Предложение клиенту, Менеджер по подготовке Предложений должен знать, какова процедура согласований и утверждений. По той причине многие организации, использующие внештатный персонал, предпочитают иметь некий пул Менеджеров по подготовке Предложений, к которому они обращаются, когда возникает необходимость. Это позволяет строить долгосрочные отношения, основанные на периодическом возобновлении делового сотрудничества, взаимном доверии и дружественных отношениях с компанией-поставщиком. Другой подход состоит в том, чтобы нанять внештатного Менеджера по подготовке Предложений для работы над целой серией Предложений, когда трудности обучения преодолеваются уже в ходе работы над первым Предложением. Автор имеет положительный опыт применения обоих этих подходов. Вместе с тем, если, например, отдел продаж настроен против внештатных работников, то вне зависимости от того, насколько хороши эти работники, они просто не смогут выполнить работу.

**Военная история.** Автор оказался в ситуации, где ему не полагалось знать что-либо о ценообразовании, что сделало управление Предложением еще более сложным. Создание таких предосторожностей было неизбежно обречено на провал — в конце концов он так или иначе знал на 95 процентов всю информацию по ценам. Трудно понять, почему это является проблемой, поскольку информация о ценообразовании всегда преходяща, и в случае злоупотребления доверием внештатному работнику пришлось бы быстро свернуть свою деятельность.

Другая проблема, на которую указывают работники отделов продаж в отношении внештатных Менеджеров по подготовке Предложений, касается отношения к ним со стороны клиента. Менеджер по подготовке Предложений часто является основным контактом с клиентом, и отдел продаж может волновать то, что клиент, возможно, испытывает определенные неудобства в том, что этому человеку доверены конфиденциальная информация. Кроме того, они могут ощущать недостаточную преемственность и последовательность в ведении дел, когда внештатный работник выполняет завершающий этап работы по Предложению. По первому пункту можно привести следующий контраргумент: внештатный персонал склонен злоупотреблять конфиденциальной информацией не более, чем постоянные



работники. Опасения, выраженные во втором пункте, проистекают из-за неизбежных в развитии любого бизнеса взлетов и падений; даже организации, которые имеют устойчивый поток Предложений, будут иметь взлеты и падения, с которыми они не смогут справиться только внутренними ресурсами.

В конечном счете решение относительно использования внештатного персонала в этой роли – вопрос скорее личного предпочтения, чем логики. Если имеется сильное предубеждение против привлечения внештатного персонала, то работу будет невозможно выполнить.

## АНАЛИЗ КОНКРЕТНОГО СЛУЧАЯ

### СИТУАЦИЯ

Карен, внештатный Менеджер по подготовке Предложений, была привлечена к работе в многонациональной компании, чтобы управлять подготовкой Предложения на поставку дисплейных систем для пассажиров в организацию, которая владела и эксплуатировала несколько международных терминалов. В подготовку этого Предложения были вовлечены различные операционные компании в рамках материнской организации, в том числе филиалы в нескольких странах. В частности это были компании, занимавшиеся изготовлением дисплеев, поставкой компьютеров, коммуникационного оборудования, а также установкой и вводом в эксплуатацию. Кроме того требовалось участие отделов по управлению качеством, по управлению человеческими ресурсами, финансового отдела, а также участие фирмы по производству программного обеспечения, лишь частично принадлежащей этой многонациональной компании. Дальнейшие сложности заключались в том, что ни одна структура, занимавшаяся продажами, «не владела» этим бизнесом и не несла ответственности за заключение успешной сделки по продаже. Хотя Карен была очень опытным менеджером, она впервые работала в этой компании. Ее опыт в управлении успешными Предложениями на этом рынке оказался решающим

фактором при выборе именно ее для работы в компании, которая не имела постоянного ресурса для управления подготовкой Предложений.

Когда она спросила, есть ли описание ее должности с указанием обязанностей и описание должностей работников, с которыми она должна взаимодействовать и от которых должна получать информацию, ей сказали: «Нам здесь не нужны эти формальности, все мы и так прекрасно знаем, что делаем. Я скажу вам, к кому обращаться, если это вообще необходимо, и дам вам копии приглашения принять участие в тендере (ИТТ) и сопроводительного письма, которое было вместе с ним направлено. Гарольд Бишоп, человек из отдела продаж, ведет этого клиента, и он может вам помочь заполнить некоторые пробелы». Так Карен оказалась в ситуации, где она, зная лишь, что необходимо подготовить Предложение и к определенному сроку в соответствии с ИТТ, совершенно не представляла себе рамок своих полномочий. Более того, она не имела никакого представления о том, каковы обязанности людей, от которых она должна получать информацию, так же, как и они сами!

### ПРОБЛЕМА

Итак, не только Менеджер по подготовке Предложений не имел четко определенной роли, но и другие специали-

ты, необходимые для участия в работе над Предложением, также не имели представления о своих обязанностях. Поэтому каждый раз, когда Карен нужно было получить важные данные, ей приходилось по несколько раз обходить различных менеджеров в различных отделах, выясняя, кто же владеет необходимой информацией. Это еще более осложнялось неизбежными различиями в целях отделов внутри организации и ее филиала.

Например Карен необходимо было иметь подробное описание того, как при получении и установке оборудования будет обеспечен плавный перевод существующих систем клиента на новые. Все, что она получила в ответ, было стандартное: «Работа вне рабочего времени регулируется специальным положением». Работа менеджера группы установки оценивалась по тому, как быстро и дешево устанавливаются стандартные дисплеи. Следовательно работа по заказу не входила в круг интересов группы. К сожалению, нигде не было указано, что менеджер группы должна была содействовать подготовке Предложений, которые охватывают все сферы деятельности компании. Это означало, что Карен пришлось добиваться поддержки от более высокого руководства, действуя при этом изнутри той части компании, на которую она работала, и заставляя их вести переговоры с руководством группы установки, чтобы получить согласие на выполнение нестандартной работы. Мало того, что это занимало время, которого у Карен и так не хватало, это еще и отвлекало от работы тех, кто также должен был участвовать в подготовке Предложения. А это уже означало, что все они не выдерживали сроки.

Эта проблема распространилась повсеместно, и в итоге Предложение

было подготовлено в спешке и отправлено в последний момент без проведения какого-либо анализа того, могла ли организация предложить лучшую сделку или лучшую цену. В действительности они даже не знали, стоило ли им вообще бороться за получение этого бизнеса.

## РЕЗУЛЬТАТ

Тендер был проигран в пользу конкурента, который имел четко разграниченные зоны ответственности работников, что позволило их Менеджеру по подготовке Предложений легко получать требовавшуюся информацию. Следовательно было больше времени, чтобы проанализировать общую позицию с продажами в целом, получая прибыль в одном отделе, допустить лишь безубыточный вариант в другом, обеспечив тем самым возможность предложить и лучшую цену и более привлекательное решение. Менеджер по подготовке Предложений не может заключить успешную сделку по продаже или предложить оптимальное решение, но он может собрать информацию и представить ее так, чтобы те, кто ответственны за это, могли бы это сделать. В нашем случае недостаток четкого распределения полномочий привел к тому, что Карен, вместо выполнения своей работы, приходилось упражняться в судорожном тушении пожаров.

## ПОЛУЧЕННЫЙ УРОК

Приступая к работе Карен попросила своего менеджера, финансового директора филиала по производству дисплеев, дать ей описание ее должности, а также очертить обязанности тех ключевых менеджеров и работников, в чьей помощи она будет нуждаться, чтобы подготовить Предложение. Она этого не по-



лучила и приняла за чистую монету заявление о том, что эти обязанности «не нужны». Как минимум, она могла бы сама написать эти обязанности и согласовать их с руководством, утвердив, таким образом, собственное положение. Однако она не сделала этого и в результате зря тратила время на нервы.

Карен утвердилась в своем решении безоговорочно настаивать на получении формального описания круга своих полномочий, устанавливающего не

только то, что она сама должна делать, но также и то, что должны делать отделы и менеджеры, участвующие в подготовке Предложения, чтобы она могла выполнять свою работу. К счастью, компания также признала наличие реальной проблемы и приступила к разработке процедур по поддержке таких интегрированных Предложений. Карен работала для них еще раз уже над другим Предложением и уже с положительным результатом.

## Контрольный список

Наименование	Описание	Выполнено?
Описание должности и/или описание работы	Обязанности Менеджера по подготовке Предложений, уровни ответственности, требования по отчетности и так далее	
Взаимосвязи	Определение круга тех, во взаимодействии с кем нуждается Менеджер по подготовке Предложений, и подготовка каких компонентов Предложений от них ожидается (в общих чертах)	
Компоненты Предложения	Четкий список компонентов, за которые непосредственно отвечает Менеджер по подготовке Предложений?	
Коммуникация	Доводится ли информация до сведения тех, кто должен быть в курсе?	
Конфликты	Были ли определены конфликты интересов между различными подразделениями/поставщиками для их последующего разрешения?	
Накладки	Было ли согласовано разграничение полномочий там, где есть накладки?	

# ГЛАВА 3 Методы и Подходы

*То, что настраивает нас друг против друга – не наши цели, – они все ведут к одному и тому же, – но наши методы, которые являются плодом нашего различного рассуждения. (Антуан де Сент-Экзюпери. Ветер, песок и звезды, 1939)*

Эта глава предлагает практические и минимально забюрократизированные инструменты, которые вы можете использовать, чтобы облегчить подготовку вашего Предложения. Они основаны на собственном опыте работы автора в самых различных организациях и поэтому, несомненно, многим обязаны широкому разнообразию источников. Объединяющий их фактор – то, что они работают! Помимо всего прочего, приводится информация о том, как формальные методы могут навредить тому, кто готовит Предложение, и о том, как минимизировать этот вред.

Конкретные вопросы, рассматриваемые в данной части, включают бриф для подготовки Предложения, внутренние и внешние проверки, обсуждения Предложения, плюсы и минусы современной технологии, а также воздействие используемых стандартов, как внутри организации, так и вне ее (см. рисунок 3.1). В конце приводится анализ конкретного случая для наглядной иллюстрации некоторых соображений, а также контрольный список, чтобы читатель мог оценить собственную ситуацию.



Рисунок 3.1. Mind Map® Методы и подходы

# Бриф для подготовки Предложения

Готовится под лозунгом: «Если вы ничего больше не делаете, то, по крайней мере, сделайте это». Бриф для подготовки Предложения, «библия» Предложения, руководство по Предложению, или как бы вы это ни называли, является одним из наиболее эффективных инструментов, доступных всем, кто хочет сделать управление подготовкой Предложения менее болезненным. В особенности он сэкономит ваше время.

## ЧТО ЭТО?

Бриф для подготовки Предложения – документ, в котором собрана вся ключевая информация о Предложении. Вы можете дать его любому, кто участвует в подготовке Предложения, его анализе или утверждении, и он получит из него всю информацию о том, кто, почему, когда и что делает для Предложения. Преимущество брифа – в существенном сокращении времени, которое требуется, чтобы ввести всех в курс дела для работы над Предложением. Это своего рода ускоренный вводный курс. Время всегда в дефиците при управлении Предложением, и все, что экономит время, весьма приветствуется. Кроме того, обладание этой ключевой задокументированной информацией дает работникам возможность критически оценить то, что там написано. Вы можете думать, например, что все понимают, какова стратегия победы Предложения, но эффект воздействия ее в письменном виде удивителен. Кто-то может подвергнуть ее сомнению, кто-то предложит создать нечто лучшее. Это также снижает риск принятия решений «по умолчанию» вместо осознанных.

## ЧТО ДОЛЖНО БЫТЬ В БРИФЕ?

Ответ: «вся ключевая информация о Предложении». Как правило, это основная информация о Предложении и о клиенте, ключевые моменты стратегии продаж, нацеленной на победу в конкурсе, элементы плана подготовки Предложения с указанием того, кто, что и когда делает, а также необходимая административная информация. Хотя в брифе допустимо ссылаться на другие документы, жизненно важно, чтобы он работал «самостоятельно». Например вы можете сослаться на клиентский запрос Предложения RFP (Request For Proposal) в отношении графика подготовки Предложения, но вы должны указать в брифе все ключевые даты.

При детальном рассмотрении того, что необходимо включать в бриф, следует руководствоваться требованиями краткости и простоты изложения. Как минимум, необходимо иметь следующую информацию:

### **ВВЕДЕНИЕ**

Для чего составлен бриф Предложения, на какую аудиторию он нацелен, конфиденциальность, кому делается Предложение, контроль за изменениями и распространением информации.

### *Окружающая среда предложения*

Этот раздел содержит краткое изложение того, почему делается данная закупка и почему вы делаете Предложение, чтобы заключить эту сделку.

Бизнес клиента	Чем занимается клиент/потенциальный клиент и как данная закупка соотносится с этим бизнесом.
Поставщик и клиент	Ваши взаимоотношения с клиентом, сильные и слабые стороны в отношении этой сделки.
Масштаб закупки	Размер и цена закупки, что должно быть поставлено, чтобы удовлетворить потребности клиента, на какой срок заключается контракт и относящиеся к этому вопросы.
Существенные даты в процессе закупки	Когда должны произойти ключевые события — подготовка документа с изложением требований, дата подачи документов для участия в тендере и т. д.
Контакты	Имена, телефонные номера, адреса электронной почты, названия должностей ключевых работников клиента, могут быть включены правила относительно того, кто может/не может входить в контакт непосредственно с ними. Любые ограничения по контактам с клиентом.
<i>Подход</i>	Краткое изложение того, как вы собираетесь выиграть этот бизнес.
Стратегия победы	Общая стратегия продаж, направленная на то, чтобы выиграть бизнес, каковы движущие силы кампании продаж; соответственно каковы ключевые моменты, которые должны быть отражены в компонентах Предложения, при проведении презентаций и т.д.
Критерии оценки	Если известны, указать критерии, в соответствии с которыми клиент будет оценивать Предложение. Во многих случаях правительственных закупок перечень критериев направляется вместе с требованиями/конкурсной документацией. В других случаях получение этой информации — функция отдела продаж по сбору разведданных. Даже когда эти критерии установлены, могут быть еще и скрытые заготовки. Если вы не имеете ясного представления о критериях, вы должны спросить себя, зачем вы участвуете в конкурсе!
Конкуренты	Кто является конкурентами, краткая оценка их сильных и слабых сторон (сошлитесь на отдельный SWOT анализ, если требуется, но ключевые моменты должны быть отражены здесь). Любые возможности для компаний-партнеров должны быть указаны здесь. (Глава 13 «Продажи» более детально рассказывает о процессе SWOT анализа.)
Темы Предложения	Ключевые темы, которые должны быть отражены в Предложении на всех уровнях, чтобы поддержать сделку. Цель состоит в том, чтобы во всех компонентах Предложения излагалась одна и та же убеждающая история.
<i>План Предложения</i>	Основной план, содержащий ключевые события и даты, когда они должны произойти, а также информацию о том, кто и что делает.

Организация команды по подготовке Предложения	Организационная структура, показывающая, кто и какие элементы плана выполняет.
План, отражающий основные вехи в подготовке Предложения	Таблица, содержащая все основные вехи плана и перечень компонентов Предложения, которые требуется подготовить.
Утверждение	Кто утверждает Предложение, каковы критерии, что представляет собой процесс утверждения.
Ограничения	Любые ограничения, наложенные организацией поставщика или организацией клиента в отношении соответствия правилам гарантий качества. Например это могут быть особые отчеты, которые необходимо готовить, форматы, которых надо придерживаться, процедуры, которые надо выполнять. Они должны быть отмечены, чтобы гарантировать, что каждый, работающий над Предложением, знает, что их надо применять. Это особенно важно, если привлечены временные работники, внештатный персонал и третьи лица, которые вряд ли будут знать об отчетах, и т. д.

Кроме того вы могли бы включить сюда некоторые пункты из нижеприведенных (но только если это вам поможет):

<i>Методология развития</i>	Описание развития Предложения в смысле его проверки, контроля качества, контроля документов и выпуска.
Структура Предложения	Содержание документа, предназначенного для направления клиенту, т. е. Предложения.
Матрица ответственности	Детальная разбивка по пунктам: кто и за какие компоненты Предложения отвечает — до уровня индивидуальных ответов, разделов и так далее в любом документе Предложения. Она должна охватывать все пункты, включенные в структуру Предложения, плюс любые дополнительные компоненты, например, презентации для покупателей.
<i>Стандарты подготовки Предложения</i>	Текстовые и художественные стандарты, терминология и грамматические детали шаблонов документов, шрифты, оформление и так далее.

## ПОДДЕРЖКА

Да, бриф для подготовки Предложения необходимо поддерживать. Это одна из работ, которую должен выполнять Менеджер по подготовке Предложений. В действительности бриф составляет часть файла Предложения (см. Главу 5 по администрации и логистике), образуя, тем самым, часть основной документации Предложения.

## Проверки

Один из важных моментов в подготовке Предложения – его проверка. Это применимо как к продаже и бизнесу в целом, так и предлагаемому решению и непосредственно к самому Предложению. Проверки должны проводиться на каждой ключевой стадии подготовки Предложения и включать (часто) внутреннюю проверку и (менее часто, на решающей стадии) внешнюю.

### ВНУТРЕННИЕ ПРОВЕРКИ

Они включают проверку Предложенного решения/проекта, обсуждение его коллегами, корректуру и форматирование, сделанные непосредственно командой по подготовке Предложения. Их частота и выбор времени зависят от характера Предложения и определяются потребностями команды по подготовке Предложения. Такие проверки – часть процесса оттачивания Предложения. Для некоторых частей Предложения, где только один член команды понимает технические особенности, эти проверки будут сводиться к оценке соответствия ясности написанного/сказанного общей стратегии победы.

Если документы должны быть рассмотрены вне команды по подготовке Предложения, то прежде, чем это произойдет, необходимо провести их проверку непосредственно самой командой и настолько тщательно, насколько это возможно. Менеджер по подготовке Предложений должен во взаимодействии с командой спланировать и организовать внутреннюю проверку.

Именно в том и заключается административная роль Менеджера по подготовке Предложений – удостовериться, что эти проверки действительно проводятся и им оказывается поддержка, необходимая для обеспечения их успеха (см. Главу 5).

### ВНЕШНИЕ ПРОВЕРКИ, ПОЧЕМУ ИХ ПРОВОДЯТ

Смысл этих проверок состоит в необходимости убедиться, что содержание правильно и что за Предложением стоят жизнеспособное решение и бизнес-кейс. Их нельзя смешивать с корректурой, хотя у них одна и та же цель – создать наилучший конечный продукт. Проверки в процессе подготовки Предложения выполняют роль контроля качества. Важно обратить внимание на то, что такие проверки не относят на дополнительные накладные расходы по проекту, и их не следует рассматривать таким образом; они – активная часть развития Предложения, и затраты на них – часть стоимости продажи.

Есть пять основных преимуществ, которые дают проверки:

1. Вы получаете независимое мнение об идеях команды.
2. Команда, проводящая проверку, обычно вносит новые собственные идеи.
3. Поддержка, высказанная третьим лицом, помогает в процессе утверждения Предложения.
4. Обеспечение гарантии качества помогает устранить главные недоработки и ошибки.
5. Мнение о том, что мог бы подумать клиент, дает возможность оценить Предложение с точки зрения здравого смысла.



## ПРОЦЕСС ВНЕШНЕЙ ПРОВЕРКИ

Процесс очень прост и представлен здесь так, чтобы Менеджер по подготовке Предложений знал, что для его проведения необходимо выделить достаточно времени.

Процесс включает:

1. Определение даты (дат), когда следует провести проверку(и), например за четыре недели перед направлением документа клиенту.
2. Отбор членов команды проверки, получение их согласия (и их менеджеров, если необходимо).
3. Резервирование необходимых переговорных комнат.
4. Подготовку и рассылку инструкций для проверяющих.
5. Распечатку проектов документов Предложения за два-три дня до обсуждения и отправку их команде проверяющих. Постарайтесь сделать это не позднее, чем за два дня, если возможно.
6. Представление командой по проверке полученных результатов (вместе с проектами документов, в которые внесены замечания, или их отредактированными электронными копиями и т. д.) команде по подготовке Предложения на совещании, которое проводит Менеджер по подготовке Предложений.
7. Оценку полученных замечаний командой по подготовке Предложения и принятие ею решения по этим замечаниям, информирование проверяющих о происходящем до наступления следующей стадии.

*Примечание.* Как только документы ушли на проверку, возникает естественная пауза, и команда должна использовать это время, чтобы подготовиться для следующего этапа, заняться недоделками и т.п. Команде нельзя позволить потерять темп в течение короткого периода времени, пока идет проверка Предложения.

## КРАСНЫЕ КОМАНДЫ И ЧЕРНЫЕ КОМАНДЫ

Менеджеры по подготовке Предложений часто обсуждают эти жаргонные словечки. Они расшифровываются очень просто: «Черная» команда пишет Предложение, «Красная» команда проверяет его. В этой книге команда, пишущая Предложение, часто именуемая Черной командой, называется Командой по подготовке Предложения, а проверяющая команда – называется Красной командой. Это чисто произвольное решение автора, вы можете называть эти команды так, как вам больше нравится. И как только не называют Красные команды!

*Ключевой момент.* Красная команда поможет уберечь команду по подготовке Предложения от страданий групповых размышлений (см. Главу 11 «Команды»). Команда получит внешнее мнение, которое позволит проверить обоснованность Предложения.

Проверка дает еще и дополнительное преимущество при прохождении любых процессов квалификации/утверждения в рамках организации. Оценка Предложения Красной командой обеспечивает независимую точку зрения о том, следует ли продолжать работу по подготовке Предложения, в случае, если все негативные замечания будут учтены.

## СОСТАВ КРАСНЫХ КОМАНД

Красная команда должна включать людей, не вовлеченных в подготовку Предложения (то есть независимых). Тогда они смогут сделать оценку Предложения на различных стадиях его подготовки с точки зрения и клиента и компании. Как правило, это означает, что необходима команда, состоящая из специалистов с соответствующими техническими знаниями, знанием отрасли, пониманием финансовых проблем, знанием договорной практики и продаж. В идеале Красная команда не должна состоять более чем из пяти членов, чтобы избежать эффекта комитета. Этот эффект наблюдается там, где каждый должен делать замечания по каждой теме, а согласие должно быть достигнуто всей группой по каждому сделанному замечанию. Красные команды должны быть «скупыми и придирчивыми», поскольку у них нет привилегии растягивать график работы для долгих пустопорожних обсуждений.

Например в случае с гидротехнической компанией, участвующей в конкурсе на получение контракта на полное обеспечение большого промышленного участка водоснабжением и обработку сточных вод, Красная команда должна иметь специалистов, способных проверить соответствие инженерного решения установленным законодательством требованиям, проверить прайсинг и юридическую ответственность. Помимо этого потребуется специалист, который бы оценил преимущества данной сделки для промышленного пользователя.

Для небольших Предложений и тех, которые не содержат сложного решения, возможно сочетание нескольких функций в одном индивидууме. Например в случае поставки большого количества персональных компьютеров по выданной клиентом спецификации один работник смог бы выполнить проверку юридических, коммерческих и ценовых аспектов, а другой – проверил бы соответствие продукции техническим условиям. При формировании команд доступные человеческие ресурсы будут ограничены, и Менеджер по подготовке Предложений должен быть прагматиком.

*Примечание.* В некоторых организациях, где имеются сформированные команды по подготовке Предложений, возможно, чтобы одна команда выступала в роли Красной команды по отношению к другой. Это сокращает время их инструктажа.

## ИНСТРУКТИРОВАНИЕ КРАСНЫХ КОМАНД

Одна из рабочих обязанностей Менеджера по подготовке Предложений состоит в том, чтобы объяснить Красной команде (или любому другому проверяющему), что необходимо делать. Как минимум, команда должна получить всю информацию, содержащуюся в брифе для подготовки Предложения. Ей необходимо знать основные исходные данные Предложения, почему оно делается, информацию о клиенте и конкурентах, график работ и т. д. Команда также должна знать, что она проверяет. Кроме того ей требуется знать организационные вопросы, например, когда и где должна встречаться команда, когда и где следует представить свои выводы команде по подготовке Предложения.

Если команда состоит как из специалистов, так и из менеджеров, то важно, чтобы каждому из них был выделен индивидуальный участок работы, относящийся к их функции/экспертизе, на котором они бы сконцентрировались.



*Подсказка.* Попросите, чтобы команда сосредоточилась на содержании, а не на форме — так или иначе вы узнаете, что думает команда о презентации (люди не могут не сказать об этом!), но это убережет команду от использования всего отведенного времени на исправление орфографических ошибок.

## ПЛАН ИНСТРУКЦИИ ДЛЯ КРАСНОЙ КОМАНДЫ

1. Введение	Для чего предназначен документ, что мы хотим выиграть в конкурсе. (Только в общих словах. Не повторяйте детальную информацию, которая находится в брифе для Предложения.)
2. Ситуация	Краткий обзор ситуации, как она представляется Менеджеру / команде, задачи.
3. Обязанности	Кто именно из Красной команды какую часть Предложения должен проверить.
4. График	Когда документы будут подготовлены и т. д.
5. Совещания	Где команда может совещаться, где будет происходить обсуждение.

## ОБРАЗЕЦ ИНСТРУКЦИИ

### *Введение*

Это инструкция для Красной команды по Предложению компании «NB plc» о предоставлении ей управленческих услуг по эксплуатации объектов. Эту инструкцию необходимо читать вместе с брифом для подготовки Предложения, который был выпущен 17 ноября.

### *Ситуация*

Компания «BS plc» представляет свое Предложение в числе поставщиков, входящих в длинный список (одна из 12-ти) с намерением войти в число одного из трех участников короткого списка, возможно, в партнерстве с одним или несколькими претендентами из длинного списка. Предложение должно быть представлено 2 декабря к 15.00 часам. На этой стадии мы не знаем, понадобится ли нам партнер, поэтому Предложение должно рассматриваться как самостоятельное. Первичная задача Красной команды состоит в том, чтобы рассмотреть Предложение с этой точки зрения, но при этом указать, где, как она полагает, был бы выгоден подход с участием партнера.

### *Обязанности*

Майк Д. должен оценить предлагаемые условия продажи. Джекки Ф. должен рассмотреть техническое решение. Элен А. должна рассмотреть Предложение по обслуживанию и уровни обслуживания. Джеймс К. проверяет обоснованность предполагаемых затрат и ожидаемого дохода. Все должны оценить Предложение с точки зрения клиента. *Обратите внимание:* документ содержит много ошибок и опечаток, есть проблемы с форматированием и так далее. Пожалуйста, не стесняйтесь делать исправления ошибок на ваших бумажных копиях, но помните, что это не является вашей основной задачей. Любые комментарии по презентации приветствуются.

### График

Предварительный проект документа будет направлен всем членам Красной команды 21 ноября в 12.30 часов, как в бумажном, так и в электронном виде. Совещание по обсуждению намечено на 23 ноября в 12.30. Последующая презентация для Красной команды запланирована на 28 ноября, если позволит время, чтобы сообщить Красной команде о принятых командой по подготовке Предложения решениях по всем вопросам, поднятым в ходе обсуждения. Если времени будет мало, Красной команде будет направлена эта информация либо по электронной почте, либо доведена до ее членов в индивидуальном порядке.

*Примечание:* Члены Красной команды получили 17 ноября документы, включающие требования клиента, проект условий и регистр рисков вместе с брифом для подготовки Предложения.

### Совещания

Переговорная комната «Lassiter» забронирована на весь день 22 ноября для работы Красной команды и с 14.00 до 16.00 23 ноября для проведения обсуждения.

## ОБРАБОТКА ОБРАТНОЙ СВЯЗИ КРАСНОЙ КОМАНДЫ

Есть существенная опасность в отношении обратной связи Красной команды. Очень вероятно, что комментарии, полученные от проверяющей команды, могут быть восприняты отрицательно и приведут к снижению морального духа команды по подготовке Предложения. Следовательно жизненно важно, чтобы Менеджер по подготовке Предложений убедился в том, что обе команды понимают, что речь не идет ни о какой личной критике. С этой целью лучше всего сделать ведущим презентацию такого представителя Красной команды, который опытен в этих вопросах и сможет изложить суть дела в положительном духе.

Например вместо того, чтобы сказать: «это никогда не будет работать, вы совсем забыли о том, что у клиента имеется пять фабрик в различных частях страны!», лучше спросить: «как решение будет доработано, чтобы учесть расположение объектов в различных частях страны?». При этом необходимо помнить, что время для проведения работы будет весьма ограничено и некоторые комментарии, особенно по тем замечаниям, которые уже были отмечены в проектах документов, будут весьма краткими. Менеджер по подготовке Предложений должен всячески способствовать тому, чтобы замечания не принимались на личный счет, а комментарии Красной команды рассматривались как «бесплатное» консультирование. На самом деле так оно и есть с точки зрения команды по подготовке Предложения.

**Ключевой момент.** Следует отметить, что обратная связь, полученная от Красной команды, представляет ее мнение, и команда по подготовке Предложения не обязана принимать эти замечания. Однако все высказанные соображения должны быть рассмотрены, обоснованно приняты или отвергнуты.

**Военная история.** Автор работал над одним Предложением, когда Красная команда выявила значительное количество недостатков в проекте Предложения, в частности на вопрос, который клиент задал в Запросе информации (RFI — Request

For Information), не был дан ответ. Команда по подготовке Предложения просто скопировала ответы на *подобные* вопросы из ранее подготовленных Предложений. Хотя вопросы были похожие, но они не были те же самые, и клиент бы очень низко оценил такой ответ. В конце концов, это действительно очень грубо — игнорировать заданный вопрос и отвечать на тот, который вам нравится, как это ежедневно делают политические деятели. Красная команда правильно определила, что Предложение изложено очень небрежным и высокомерным тоном, и что именно так его и расценит клиент. Однако еще более полезным было замечание одного из членов Красной команды о том, что у клиента была кратковременная проблема с помещением в связи с отсрочкой переезда в новое здание. Об этом не говорилось в RFI, хотя было сказано о переезде. Поэтому любое Предложение, которое помогло бы клиенту решить эту кратковременную проблему, имело бы существенное преимущество. Выделение площади для штата технической поддержки в помещениях поставщика до того момента, когда произойдет переезд, сделало Предложение привлекательным для клиента и было отмечено в ходе обсуждения еще до перехода к следующей стадии — конкретным переговорам по сделке.

## Информационные технологии

Имеется широкий спектр информационных технологий, которые можно применять для разработки и управления подготовкой Предложений. Поскольку они быстро развиваются, то здесь не будет предпринято даже попытки перечислить их или предложить лучшие. Вместо этого, оборудование и прикладные программы, ко горые могут быть доступны Менеджеру по подготовке Предложений, приводятся вместе с перечислением того, для чего они могут быть полезны. Читателю дается возможность в качестве упражнения определить, какие из этих средств (если они вообще есть) имеются в организации Менеджера по подготовке Предложений. Ссылки на конкретные продукты не означают, что автор их рекомендует, просто ему приходилось с ними работать.

<i>Средства</i>	<i>Преимущества</i>	<i>Недостатки</i>
Электронная почта	Способствует быстрому обмену сообщениями и информацией о Предложении между работниками; этот обмен либо вообще не ограничен географическими рамками, либо ограничен, но в очень малой степени. Может также использоваться для рассылки проектов документов для предстоящей проверки.	Одна из опасностей электронной почты состоит в том, что люди перестают непосредственно общаться друг с другом. Вместо того, чтобы решить проблему в ходе разговора за чашкой кофе, они начинают обмен все более раздраженными посланиями, который так и не приводит к разрешению действительной проблемы.

База данных	База данных может быть эффективным средством как для обмена информацией, так и для распространения документов, таких как руководство по Предложению, протоколы совещаний, проекты для обсуждения и так далее.	Требуется определенный ресурс, чтобы администрировать базу данных; иногда временные работники, третьи лица и внештатный персонал могут нуждаться в обучении, чтобы пользоваться базой данных — в некоторых случаях это может занять слишком много времени. Если это единственное место хранения жизненно важной информации, то оно должно быть очень надежным.
Инtranет	Многие организации имеют Инtranет — Web-сайт, доступный только работникам организации и другим уполномоченным пользователям. Инtranет возможно использовать как источник информации о компании и как место для размещения информации, с которой должна знакомиться команда по подготовке Предложения, независимо от ее местонахождения.	Инtranет может оказаться не столь безопасным, как вы думаете. Вы должны выяснять, обновляется ли там информация о компании. Например, известны случаи, когда сведения о продуктах, снятых с продажи, все еще находились в Инtranете компании. Это может быть сделано преднамеренно в интересах бизнеса или просто потому, что информация не была обновлена.
Интернет	Интернет может быть очень полезным источником информации. Как минимум, вы должны исследовать любые Web-сайты вашего клиента. Там вы можете получить доступ ко многим документам, содержащим правительственные стандарты и материалы брифингов.	Имейте в виду, что если вы можете получить доступ к этой информации, то все остальные — тоже. Так что конфиденциальную информацию не следует туда помещать. Вы должны предполагать, что ваши конкуренты имеют доступ к тем же источникам, что и вы.
Обработка текстов (WP - Word Processing)	Название говорит само за себя, но важно, чтобы кто-нибудь из членов команды по подготовке Предложения имел опыт работы с используемыми текстовыми редакторами. Разумно ожидать, что все члены команды умеют создавать текстовые файлы, даже если они не знают все возможности программ.	Необходим контроль, поскольку части документа, составленные разными авторами, могут отличаться друг от друга по форме и стилю. Если сможете, заполучите редактора или WP специалиста, способного управлять обработкой текстов.

Настольная издательская система — НИС (DTP — Desktop Publishing)	Может помочь создать превосходный конечный продукт, хотя большинство WP систем достаточно для изготовления большинства Предложений и проектов.	Маловероятно, чтобы все члены команды были бы знакомы с НИС (в отличие от WP). Команда будет зависеть от тех, кто сможет пользоваться издательской системой. НИС нужно использовать для выполнения очень ограниченного числа работ, например для дизайна особой обложки для Предложения.
Печать/производство	Чем в большей степени команда непосредственно контролирует этот процесс, тем лучше для вас. Наличие в распоряжении принтеров, копировальных и переплетных устройств, другого множительного оборудования делает команду гораздо менее зависимой от доступности такого оборудования в самые критические моменты.	Административное бремя, связанное с хранением запасов бумаги, тонеров и картриджей, переплетных материалов и других необходимых запасов. Эти устройства также занимают место. Если есть выбор, автор предпочел бы взвалить на себя это бремя, чем полагаться на корпоративную инфраструктуру, чьи приоритеты не всегда совпадают с приоритетами команды по подготовке Предложения. Имейте, по крайней мере, запасную позицию в виде одного принтера, который находится в распоряжении команды.
Оборудование для презентации	Как и с множительной техникой, наличие проектора, флипчартов и других подобных средств делает команду по подготовке Предложения более независимой.	Как и в случае с множительным оборудованием. Если вы можете достать проектор, то это того стоит.

## Формальные методы и стандарты

В брифе для подготовки Предложения есть раздел, касающийся формальных стандартов. Формальные стандарты могут привести к некоторым ограничениям, обязательным для команды по подготовке Предложения. Например могут быть ограничения в отношении того, где вы размещаете логотип вашей организации в исходящей документации. Точно так же клиент может иметь определенную методологию управления проектом, которой вы должны следовать в тех частях вашего Предложения, которые имеют отношение к проектам. Важно твердо придерживаться этих ограничений. Отступление от внутренних правил может задержать утверждение вашего Предложения и его представление клиенту; еще хуже то, что вам, может быть, придется снова вернуться к работе, которую вы уже один раз сделали.



У вас не будет для этого времени, поэтому делайте все правильно с самого начала. Следовать стандартам клиента даже более важно, поскольку вы обнаружите несоответствия только после того, как направите Предложение, когда уже будет слишком поздно и все ваши усилия будут потрачены впустую.

Следовательно важно, чтобы Менеджер по подготовке Предложений или тот, кто назначен для этого, проверял бы соответствие внутренним и внешним стандартам, которые применяются. Обратите внимание на то, что такие стандарты включают требования по защите окружающей среды, охране труда и безопасности, требования по порядку проведения закупок, по персоналу и человеческим ресурсам, технические стандарты, гарантии качества и целый ряд других. В некоторых случаях это само по себе достаточно серьезное дело, и чем скорее вы этим займетесь в процессе работы над Предложением, тем лучше.

Наконец Менеджер по подготовке Предложений должен познакомиться со всеми процессами утверждения и одобрения, которые необходимо пройти прежде, чем любое Предложение будет направлено клиенту.

## АНАЛИЗ КОНКРЕТНОГО СЛУЧАЯ

### СИТУАЦИЯ

Либби К., опытный Менеджер по подготовке Предложений, проработала на материнскую компанию несколько лет. Она работала и как Менеджер по подготовке Предложений, и как менеджер проектов в сфере поставок, поэтому хорошо понимала возникающие проблемы. Ей поручили заняться Предложением для компании «NB plc», так как она имела этот опыт и потому, что Предложение требовало взаимодействия с самыми разными специалистами, участвующими в его подготовке. Это Предложение рассматривалось как решающая возможность для компании и считалось, что оно обязательно должно победить.

### ПРОБЛЕМА И ПОДХОД

Ключевым моментом этого Предложения было обязательное использование широкого круга специалистов для разработки относительно небольших, но жизненно важных разделов. Многие из этих специалистов выполняли задания в организациях-клиентах, другие работали на компании партнеров, над кото-

рыми Либби не имела прямого контроля. Следовательно они должны были «с места в карьер» войти в курс дел и подготовить свои части Предложения за короткое время. К сожалению, им необходимо было понять и контекст этой работы, и как она вписывается в общую канву продаж.

Подход Либби состоял в том, чтобы использовать концепцию создания брифа для подготовки Предложения, подобно тем, которые она видела раньше, но которые редко использовались ее работодателем. Это был небольшой документ, приблизительно на десяти страницах, где кратко излагалась суть конкурсного Предложения.

### РЕЗУЛЬТАТ

Предложение было разработано без особых хлопот. Опыт Либби позволил проследить за наличием достаточных ресурсов, чтобы создать требуемое количество копий документов в печатном и электронном виде. По-своему, это было главным вкладом в работу команды по подготовке Предложения, которая получила время для концент-

рации своих усилий на том, чтобы донести до клиента суть сделки. Однако без участия специалистов Предложение потерпело бы неудачу. Использование брифа для подготовки Предложения обеспечило эффективный инструктаж для специалистов, так что они смогли работать, когда у них было для этого время, и при этом действовали в рамках общей стратегии продажи.

### ПОЛУЧЕННЫЙ УРОК

Подготовив бриф для Предложения (или библию / руководство по Предло-

жению, как его иногда называют), Либби имела один, очень удобный в обращении документ, который она могла использовать в инструктировании работников, привлеченных к работе над Предложением. Поскольку документ был кратким, ей было легко обновлять его и распространять, чтобы держать работников в курсе происходящего. Таким образом каждый привлеченный к написанию и проверке Предложения всегда мог действовать согласованно с остальными членами команды, даже когда они работали в отдалении друг от друга.

## Контрольный список

Наименование	Описание	Выполнено?
Бриф для Предложения	<p>Есть ли у вас документ, содержащий следующую информацию</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) Бизнес клиента</li> <li>б) Текущее положение поставщика и клиента</li> <li>в) Масштаб закупки</li> <li>г) Важные даты</li> <li>д) Контакты</li> <li>е) Стратегия победы</li> <li>ж) Критерии оценки</li> <li>з) Конкуренты</li> <li>и) Темы Предложения</li> <li>к) Команда по подготовке Предложения</li> <li>л) Основные вехи подготовки Предложения</li> <li>м) Утверждение и ограничения по Предложению</li> <li>н) Что-нибудь еще (если) полезно?</li> </ul>	
Внутренние проверки	<p>Какие проверки необходимы?</p> <p>Есть ли для этого установленный график?</p> <p>Имеются ли свободные переговорные комнаты и т. д.?</p>	

Внешние проверки	<p>Вы подготовили бриф для Предложения для проверяющих?</p> <p>Знают ли они, когда они должны обсудить проект Предложения?</p> <p>Они согласились на это?</p> <p>Разослана ли им необходимая информация?</p> <p>Есть ли у них место для совещания?</p> <p>Предусмотрена ли последующая встреча для обратной связи?</p>	
Поддерживающая технология	<p>Электронная почта: каждый ли имеет доступ?</p> <p>База данных: выделен ли работник для ее администрирования?</p> <p>Каждый ли имеет доступ?</p> <p>Инtranет: каждый ли имеет доступ?</p> <p>Имеется ли надежная защита?</p> <p>Интернет.</p> <p>WP.</p> <p>НИС.</p> <p>Печать/воспроизводство.</p> <p>Оборудование для презентаций</p>	
Формальные методы и стандарты	<p>Был ли кто-нибудь назначен, чтобы отслеживать их?</p> <p>Были ли установлены требования для прохождения утверждения и одобрения?</p>	
Методология компании	<p>Имеется ли методология компании, которой нужно следовать?</p> <p>Вы ее использовали?</p> <p>Необходимо ли вам сделать что-либо еще, чтобы подготовить бриф для Предложения?</p>	
Методология клиента	<p>Требуется ли клиенту, чтобы вы использовали какие-либо особые инструменты/процедуры для участия в конкурсе?</p> <p>Вы следовали им?</p>	



# 4 Управление Рисками

*Все подслащено риском.* (Александр Смит, 1863)

Управление рисками – зрелый процесс, который вырос из болезненных уроков, изученных в отраслях с высоким уровнем риска, например, военной, ядерной и фармацевтической промышленности, где надо учитывать реальные вопросы жизни и смерти. Крупные катастрофы, такие как ядерный инцидент на Три-Майл Айленд, дали толчок к развитию управления рисками, которое стало общепринятым в этих областях и доказало свою эффективность. Оно также вышло на уровень национальных и местных органов власти. Например оценка риска затопления является теперь неотъемлемой частью планирования жилищного строительства. Разработчикам необходимо изучить исторические данные, чтобы выяснить, как часто земля затоплялась. Власти устанавливают приемлемый уровень риска, например один раз в 50 лет, который должен быть определен, прежде чем разработчик сможет действовать дальше и вести строительство. Сущность управления рисками состоит в ответе на вопрос: насколько вероятно, что произойдет то или иное событие и каковы будут его последствия?

В коммерческой сфере такие события, как скандал вокруг автомобиля «Форд Пинто», демонстрируют, как управление рисками могло бы спасти положение.



Рисунок 4.1. Mind Map®: Риск

Руководство компании «Форд» решило, что размер выплат по требованиям о возмещении ущерба в связи с гибелью или травмами людей в результате взрыва неудачно расположенного бензобака будет меньше, чем затраты на изменение конструкции автомобиля с целью расположения бака в менее опасном месте. Когда ответственные работники «Форда» были разоблачены, их справедливо наказали за столь циничный акт. Однако даже при наличии низких моральных стандартов у вовлеченных в скандал людей, надлежащее управление рисками могло бы установить, что имелась потенциально высокая степень риска повреждений, влекущих серьезный ущерб. Организация могла бы быть защищена от действий коррумпированного меньшинства.

Управление рисками теперь обычное дело в большинстве правительственных и коммерческих организаций и рассматривается как необходимый и важный процесс. При этом строго фокусируясь на рисках при выполнении работ, часто упускают риски, связанные с процессом подготовки Предложения. Акцент делается в основном на риски, связанные с поставкой изделий и услуг клиенту и на их потенциальное воздействие на организацию поставщика. В этой главе дается краткий обзор рисков, анализ рисков и управление ими с той степенью глубины, которая требуется для Менеджера по подготовке Предложений (см. рисунок 4.1).

Глава 4 не может служить полным курсом обучения по управлению рисками, те, кому это требуется, могут найти нужную для себя литературу в разделе Дополнительное чтение в конце этой книги. Однако здесь содержится достаточная информация, чтобы Менеджер по подготовке Предложений мог эффективно использовать программу управления рисками. Акцент делается на рисках и примерах, связанных с конкурсными Предложениями.

*Примечание.* Хотя в этой главе внимание сосредоточено на рисках, связанных с конкурсными Предложениями, всегда будут возникать накладные между последними и рисками поставки.

## Управление рисками – краткое руководство

Рисунок 4.2 показывает стандартный подход, общепринятый среди различных подходов к управлению рисками, включая те, которые используются в формальных методологиях типа PRINCE 2 (см. Глоссарий). Он включает в себя повторяю-



**Рисунок 4.2.** Стандартный подход к управлению рисками

щиеся циклы идентификации, оценки, планирования и мониторинга в течение всего жизненного цикла проекта. Этот подход работает в любой отрасли экономики или в любом секторе рынка, будучи простым и хорошо обоснованным циклом.

## ИСТОЧНИКИ РИСКА

Есть шесть категорий, которые обычно используются, чтобы идентифицировать источники риска для Предложения или проекта. Они включают в себя внешние; политические, коммерческие, технические, а также людей и процессы.

Примеры рисков из этих источников

Внешние	Все, что угодно, от террористических актов и землетрясений до автомобильной пробки, может сделать невозможной своевременную доставку клиенту ключевого документа.
Политические	Смена правительства, внутренние политические проблемы организации. Например, если вы готовите Предложение для РРР, а предстоят всеобщие выборы, возможен риск того, что в результате Предложение будет или отменено, или отложено.
Коммерческие	Пример коммерческого риска можно найти там, где компания клиента оказалась финансово несостоятельна. В этом случае имеется риск не получить оплату за поставленные услуги и/или товары, если клиент вынужден будет прекратить торговлю. Сделки по слиянию компаний — другой источник коммерческого риска. Также имеется риск, связанный с тем, что если оценки неточные или основанные на неполной информации, то выигранный бизнес может оказаться нерентабельным.
Технические	Технология не отвечает расчетным параметрам проекта. В Предложении может быть предусмотрено требование выполнить некоторые демонстрационные тесты, чтобы показать, что предложенное решение надежно. Если технология в некотором отношении неизвестна, есть риск, связанный с таким испытанием.
Люди	Ключевые работники в критический момент увольняются или больны. Персонал не обладает навыками, чтобы справиться с работой.
Процессы	Процедуры компании могут быть настолько сильно забюрократизированы, что будет весьма трудно разработать Предложение в приемлемые сроки. Могут возникать слишком большие трудности при получении одобрения сделать нечто такое, что требует клиент, но что выпадает из круга обычных действий.

В некоторых случаях отнесение риска к той или иной группе носит довольно произвольный характер, например смена правительства является и политическим и, возможно, внешним фактором по отношению к проекту. Важно, чтобы вы проверили, что все потенциальные источники риска учтены.

## ИЗМЕНЕНИЕ

В дополнение к этим рискам есть также главный, всеохватывающий источник риска: ИЗМЕНЕНИЕ! Фактически все риски, классифицированные выше, становятся реальными только тогда, когда что-либо меняется. Например возьмем риск поставщика, ставшего банкротом. Этот риск становится реальностью лишь тогда, когда происходит изменение. Если бы все осталось по-прежнему, не было бы и никаких рисков. Вывод из этого таков, что само изменение представляет собой источник риска. Всякий раз, когда происходит изменение, должен быть повторно проанализирован риск. Изменение может просто заключаться в том, что прошло время, аналогично тому, как происходят изменения в требованиях или обстоятельствах. Таким образом, риски необходимо контролировать по мере продвижения подготовки Предложения. Идентификация риска и процесс управления рисками в целом должны постоянно проводиться в течение всего времени работы над Предложением или проектом.

## ИДЕНТИФИКАЦИЯ РИСКА

Идентификация риска является, по сути, процессом выяснения у всех, кто привлечен к работе над Предложением, откуда, по их мнению, происходят риски для Предложения/поставки решения. Менеджер по подготовке Предложений должен управлять этим процессом и обеспечивать сбор всей исходной информации. Необходимая базовая информация включает в себя описание источника риска, оценку последствий и вероятность наступления неблагоприятного события. Типовая форма, которая может использоваться для получения этой информации, показана на рисунке 4.3. Однако будет достаточно и записи в записной книжке!

Риск №	Серьезность <b>Высокая</b> (высокая/средняя/низкая)	Вероятность <b>Низкая</b> (высокая/средняя/низкая)	Дата <b>12 января 02</b>
Описание			
<b>Отмена из-за изменений в политике образования</b>			
Интервьюер: <b>Дэвид Никсон</b>		Интервьюируемый: <b>Сьюзи Сиддонс</b>	

Рисунок 4.3. Идентификации риска. Запись в записной книжке

Следующий список предлагает перечень лиц, которых следует привлечь для идентификации рисков:

Внутренний персонал	Сюда включают: всех членов команды по подготовке Предложения; любого, кто выполнял подобную работу раньше для того же самого или подобного клиента; работников, которые были привлечены к реализации того, что продано клиенту; и любых экспертов с соответствующими специальными знаниями, если они не относятся к вышеперечисленным.
Внешний персонал	Аналогичный персонал, но в компаниях-партнерах. Если возможно, персонал клиента, чтобы выяснить их точку зрения, хотя это больше относится к рискам поставки, чем непосредственно к рискам Предложения.

Наконец, есть три основных способа идентифицировать риски, которые приходилось применять автору. Все они имеют свои «за» и «против» и кратко излагаются ниже:

Меморандум / электронное сообщение	<p><i>Метод</i> — рассылка соответствующим работникам бюллетеня с просьбой изложить свое мнение и отправить обратно вам для сопоставления и учета в начальном регистре рисков. Любой вводящий в курс дела материал должен быть приложен к меморандуму /электронному сообщению; необходимо установить разумный крайний срок для ответов.</p> <p>«За» — работники имеют время, чтобы обдумать свои обоснования, прежде чем направлять ответ. Таким способом можно опросить людей, находящихся географически далеко друг от друга или в случае, когда очень трудно согласовать время для совместного обсуждения этого вопроса.</p> <p>«Против» — работники определяют риски, будучи изолированными друг от друга, так что появляются повторы, ведущие к лишней трате времени, отсутствует обмен мнениями и совместная выработка идей, а это значит, что некоторые риски вполне могут быть пропущены.</p>
Мозговой штурм	<p><i>Метод</i> — обсуждение организуется с участием всех или как можно большего числа специалистов, идентифицирующих риски. Каждый обеспечивается необходимыми документами заранее, в разумное время до назначенной встречи. Затем источники риска подвергаются мозговому штурму, проводимому с участием модератора, который ведет записи. Результаты преобразуются в регистр рисков, оцениваются и т. д.</p> <p>«За» — метод обычно очень эффективен с точки зрения экономии времени — риск определяется только один раз, и выгоден тем, что люди «зажигают друг друга» и выявляют риски, о которых не догадались бы, находясь в изоляции друг от друга.</p>

*«Против»* — если обсуждение управляется не эффективно, тогда все, чего вы добьетесь — это впустую потратите огромное количество времени в попытке решить проблемы, споря относительно того, действительно ли стоит принимать риск во внимание, каков был бы лучший путь нейтрализации его, и так далее. Другими словами, чтобы мозговой шторм был продуктивным, им необходимо управлять.

#### Индивидуальные интервью

*Метод* — каждый, кто участвует в подготовке Предложения, интервьюируется, его просят ответить на вопрос, какие имеются риски по каждой категории. Перед опросом необходимо разослать все относящиеся к делу материалы и выделить некоторое время для размышления, прежде чем интервью состоится. Может быть, будет необходимо дать некоторые вводные разъяснения тем, кто раньше не принимал участие в подобном мероприятии, чтобы они поняли, что требуется от них, что подразумевается под риском и так далее. Результаты компилируются так же, как и в случае использования меморандума/электронного сообщения. Эти интервью можно проводить по телефону или видеосвязи, если организация личной встречи с работником для проведения этого интервью непрактична.

*«За»* — время между планированием интервью и его проведением дает работникам время для обдумывания. Интервьюер также имеет возможность прояснить ситуацию и сообщить информацию о других рисках, которые были идентифицированы. Этот метод показал, что он хорошо работает.

*«Против»* — может занять долгое время, если требуется распространить много анкет для интервьюирования во многие отдельно расположенные офисы. Этот метод также не обладает теми преимуществами мозгового штурма, когда в ходе совместного обсуждения предположения одних приводят к рождению идей у других.

В идеале лучший путь состоит в том, чтобы использовать метод мозгового штурма совместно с методом меморандума/электронного сообщения, с приложением полученных данных, чтобы дать участникам возможность «второй раз укусить вишню». Но, как часто бывает, логистические ограничения обычно вынуждают использовать некую комбинацию всех методов. Прагматизм — девиз Менеджера по подготовке Предложений.

## РЕГИСТР РИСКОВ

Как только риски идентифицированы, они должны быть записаны, чтобы можно было их оценить и подготовить резервные планы, составляемые и обновляемые в ходе работы над проектом. Многие формальные методологии организаций предусматривают собственный путь регистрации рисков.



Пример, приводимый здесь, типичен для большинства случаев и будет служить как образец для тех, у кого не разработаны стандарты:

- **Идентификация рисков (Identity).** каждому риску дают уникальный идентификатор (ID) для будущей ссылки. Если риск удален из списка, его номер не используется повторно на тот случай, если будет необходимо вновь обратиться к нему в будущем. Рекомендуется удалять риски, как только они были преодолены или устранены, для того чтобы список рисков показывал только те из них, которые являются в настоящее время реальными. Для многих Предложений это требование не является необходимым в силу того, что продолжительность работы над Предложением невелика, и количество возможных рисков достаточно мало для того, чтобы иметь значение.
- **Описание** краткое описание источника риска и почему он будет воздействовать на Предложение.
- **Воздействие.** серьезность воздействия, например Низкая (Н), Средняя (С) и Высокая (В). Высокая предполагает, что риск может помешать выставить Предложение или сделать его успех невозможным.
- **Вероятность** возможность того, что риск окажет воздействие на Предложение. Опять же, предлагается простая градация оценок – Низкая (Н), Средняя (С) и Высокая (В). Вы не должны принимать во внимание любые события, вероятность наступления которых низка.
- **Резервный план/ответственный:** сделать то, что запланировано, чтобы минимизировать риск (либо снизив вероятность его наступления, либо снизив неблагоприятные последствия). Важно, чтобы имелось ответственное лицо за этот план, кто отвечал бы как за его составление, так и за контролирование того, как риск изменяется со временем. На стадии идентификации рисков эта графа может оставаться незаполненной.
- **Дата:** это последняя дата оценки риска. По желанию можно добавить к этой дате пункты «Закр» (Закр) или «Откр» (Откр), чтобы отмечать, является ли риск все еще реальным (см. комментарий выше, в пункте «Идентификация рисков»).

Например:

Риск ID	Описание	Воздействие	Вероятность	Резервный план / ответственный	Дата
1	Незначительные изменения в требованиях клиента	Н	В		12/6/04
2	Конкуренция за технический ресурс, требуемый для разработки решения.	В	С		12/6/04

**Примечание.** Там, где Предложение или проект имеют несколько различных компонентов, например, поставка оборудования и обслуживание, может оказаться полезным расширить идентификаторы рисков, чтобы отразить это. Об.1... Об.п для Оборудования, Серв.1 ... Серв.п для обслуживания (сервис).

## ОЦЕНКА РИСКА

Как только риски были идентифицированы, их необходимо оценить. Для этого используются различные методы, но они, главным образом, состоят из комбинации вероятности наступления события и воздействия, которое оно будет иметь, если произойдет. Они были обозначены выше при описании идентификации рисков. В организациях, применяющих формальные методы типа PRINCE, может использоваться особый процесс оценки и рассмотрения рисков. Если так, то Менеджер по подготовке Предложений должен следовать принятому процессу, но при этом учесть время, которое может для этого потребоваться. Если нет, то Менеджер по подготовке Предложений во взаимодействии с теми, кто «отвечает» за деловые риски, перспективы продаж и так далее, должен провести оценку рисков.

Простой набор критериев, которые могут использоваться для этой цели

<i>Воздействие / Вероятность</i>	<i>Оценка</i>
Высокий уровень воздействия, высокая степень вероятности	Очень высокий риск — недопустим
Высокий уровень воздействия, средняя степень вероятности	Высокий риск — потенциально недопустим
Средний уровень воздействия, высокая степень вероятности	Высокий риск
Средний уровень воздействия, средняя степень вероятности	Средний риск
Все другие комбинации	Низкий риск

Обычно все, что ниже среднего уровня риска, может быть благополучно проигнорировано в отношении Предложения. Вы можете по своему усмотрению контролировать риски, которые оценены как средние. Как бы там ни было, необходимо вести записи, чтобы можно было повторно проанализировать, если ситуация изменится в достаточной степени, чтобы эти риски стали угрозой. Окончательный регистр рисков должен быть распространен среди всех, кто работает непосредственно над Предложением.

**Проблема:** Прозрачность рисков. Регистр рисков часто направляется клиенту. Могут быть случаи, когда при этом необходимо соблюдать некоторую осторожность. Например риск для вашего Предложения может заключаться в том, что один из ваших конкурентов обладает лучшей технологией, чем вы. Это может представлять риск для вашего Предложения, но не для проекта клиента. Представляется разумным и хорошо обоснованным совет: исключить этот риск из списка, который вы направляете клиенту. Этот пример кажется очевидным, но на самом деле все может оказаться гораздо сложнее. Вы выиграете бизнес, а затем столкнетесь из-за этого с проблемой в реализации Предложенного решения. Тогда вам придется отстаивать свою позицию перед клиентом, объясняя ему, почему это не было идентифицировано на ранних стадиях. Важно удостовериться, что любые риски, которые вы скрываете от клиента, действительно те риски, которые относятся только к вашему Предложению. Случаи, когда подготовка Предложения оказалась под угрозой срыва из-за недостатка внутренних ресурсов очевидно являются чисто внутренним делом.



## ПЛАНИРОВАНИЕ РИСКОВ

Как только риски оценены, следующая стадия – установить, кто будет нести ответственность за каждый риск, и выработать план сдерживания рисков

План по рискам не должен быть сложным, обычно это только действие, которое должно быть предпринято, чтобы минимизировать вероятность наступления риска или смягчить его воздействие. Вероятность некоторых рисков не может быть ослаблена или уменьшена, в этих случаях риск должен быть принят, если проект необходимо продолжать. Однако это должно быть осознанное решение

*Ключевой момент.* Риск должен быть принят сознательно, не по умолчанию. Риск, о котором вы не знаете, имеет неограниченное воздействие и вероятность. Невозможно знать каждый отдельный риск, но чем больше вы выявите рисков, тем больше у вас шансов не «переплатить».

На этой стадии регистр рисков для Предложения будет выглядеть примерно так

<i>Риск ID</i>	<i>Описание</i>	<i>Воздействие</i>	<i>Вероятность</i>	<i>Резервный план / ответственный</i>	<i>Дата</i>
1	Незначительные изменения в требованиях клиента	Н	В	Менеджер по подготовке Предложений отслеживает изменения по мере того, как они поступают от клиента, и информирует о них для оценки воздействия.	14/6/04
2	Конкуренция за технический ресурс, требуемый для разработки решения	В	С	Менеджер по продажам доводит информацию до правления, Менеджер Предложения рассматривает возможность использования внештатного персонала.	14/6/04

## МОНИТОРИНГ РИСКОВ

Процесс управления рисками не может рассматриваться как одноразовое действие. Риски должны повторно анализироваться на регулярной основе – в процессе подготовки Предложения это должно быть, по крайней мере, еженедельно. Этот контроль должен включать выяснение того, были ли выявлены какие-либо новые риски, которые необходимо зарегистрировать, оценить, включить в план в обычном

порядке. Само собой разумеется, что к регистру рисков следует возвращаться каждый раз, когда происходит серьезное изменение, как, например, изменение в графике, существенное изменение в требованиях клиента или если другой участник конкурса выходит на вашего партнера.

Менеджер по подготовке Предложений должен быть уверен в том, что информация по рискам, касающимся проекта и зачастую доводимым до сведения клиента, своевременно обновляется и в том, что риски, которые относятся к самому Предложению, контролируются. Риски, относящиеся к Предложению, представляют собой конфиденциальную информацию, которая может вызвать большой интерес у конкурентов, а также подорвать доверие клиента к участнику конкурса. По этой причине распространение этих сведений должно находиться под контролем.

## Пример рисков для Предложений

Как было указано ранее, источники риска бывают внешние, политические, коммерческие, технические, а также люди и процессы. Ниже даются некоторые примеры рисков для Предложения по этим категориям. Достаточно произвольно используется пример аутсорсинга закупки промышленной компанией широкого профиля, действующей в регионах Европы, Ближнего Востока и Африки. В работе над Предложением были задействованы несколько специализированных поставщиков в дополнение к компании основного подрядчика, которая обеспечила Менеджера по подготовке Предложений.

### Внешние риски

- а) Конкуренты имеют более сильное влияние на клиента. Нынешний поставщик вполне может обладать лучшим доступом к лицам, принимающим решение, чем конкурент, влияя, таким образом, на изменение требований в свою пользу.
- б) Стихийные бедствия могут воздействовать на способность выставить Предложение (пожар, наводнение и террористический акт).
- в) Субподрядчики, не желающие торговать с поставщиком или имеющие трудности, и так далее.

### Политические риски

- а) Изменение политики правительства по служебным автомашинам влияет на жизнеспособность контракта на управление автопарком — воздействует на остаточную стоимость автомобилей из-за увеличения налогообложения.
- б) Изменения в законах, регулирующих торговлю, могут воздействовать на способность осуществлять поставки услуг и оборудования через национальные границы.
- в) Правительственные закупки подвержены воздействию многих факторов, они могут быть отсрочены или даже отменены, если изменится состав правительства.
- г) Ключевой персонал клиента может быть настроен против поставщика.

Коммерческие риски	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) Финансовое положение одного из субподрядчиков может помешать поставке всего оборудования по требуемому графику.</li> <li>б) Бизнес может оказаться невыгодным после того, как будет выигран.</li> <li>в) Обменные курсы валют могут воздействовать на прибыльность или успех в многонациональных сделках.</li> <li>г) Условия содержат такие штрафы, риски и т. д., которые неприемлемы для поставщика.</li> </ul>
Технические риски	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) Техническая информация, полученная от клиента, может оказаться недостаточной, чтобы выработать свободное от риска решение.</li> <li>б) Необходимость привлекать третью сторону для поставки ключевых компонентов решения.</li> <li>в) Техническое решение не подтверждено, используется сверх-современная технология, надежда на третьи стороны не меняет де факто стандарты.</li> </ul>
Люди	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) Конкурирующая компания может переманить работников отделов продаж.</li> <li>б) Недостаток человеческих ресурсов для завершения подготовки Предложения.</li> <li>в) Персонал испытывает неприязнь к клиенту, основанную на предыдущем опыте; трудно строить хорошие рабочие отношения.</li> </ul>
Процессы	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) Процессы (процедуры) компании могут занимать слишком много времени, чтобы отвечать темпу изменений, свойственному подготовке Предложения.</li> <li>б) Процедуры клиента, например обеспечение соответствия специальной документации и стандартам управления могут сделать получение необходимой информации по Предложению слишком трудным.</li> </ul>

*Ключевой момент.* Главный риск в любом Предложении — недостаток информации. Это верно независимо от категории. Суть в том, что если вы не можете определиться с ценой, то предположения, которые вы строите «на песке», или доведут цену до неприемлемого уровня, или поставят вас в положение, при котором риски будут неограниченными и поэтому недопустимыми.

## Примерный план рисков для Предложения

Риски, приведенные ниже с указанием их воздействия и кратким резервным планом, являются типичными для больших коммерческих, многонациональных конкурсных Предложений. Риски с низкой степенью воздействия и низкой вероятностью НН не включены в этот список, так же, как и те, у которых степень воздействия и вероятность ниже, чем СС (или ВН).

<i>Риск ID</i>	<i>Описание</i>	<i>Воздействие</i>	<i>Вероятность</i>	<i>Резервный план / ответственный</i>	<i>Дата</i>
<i>Внешние</i>					
1	Законодательство, регулирующее рабочие часы в Великобритании, может измениться. Не окажет воздействия на европейские компоненты Предложения.	C	C	Никаких действий, контроль риска.	12/6/06
2	Изменения в масштабах закупки. Затронет всех претендентов в одинаковой степени.	C	C	Никаких действий, контроль риска.	12/6/06
3	Один из главных конкурентов является арендатором и может оказывать нежелательное влияние на решение о закупке. Это может дать ему преимущество.	B	C	Менеджер по продажам должен установить, обстоит ли дело именно так, и если да, то просить обеспечить «равные правила игры» или обсудить обоснованность конкурса.	12/6/06
<i>Политические</i>					
5	Потенциальный рост торговых ограничений между США и Европой может воздействовать на стоимость и поставку компьютерного оборудования.	C	C	Мониторинг риска — менеджер по продажам.	12/6/06
<i>Коммерческие</i>					
6	Колебания обменных курсов валют могут воздействовать на размер выручки.	C	B	Финансовый менеджер должен продумать вопрос о выборе валюты сделки, чтобы снизить риск до приемлемого уровня.	12/6/06

# Администрация и Логистика

*Администрация, подобно машине, не создает. Она возит.* (Антуан де Сент-Экзюпери, 1942)

Существенная доля нагрузки при работе над любым Предложением ложится на логистику. Большое количество информации и бумаги (как на крупном производственном предприятии) должно быть переработано, с тем чтобы подготовить предварительные и окончательные варианты документов для внутреннего пользования и передачи клиенту. В дополнение к этому могут происходить бесчисленные внутренние совещания и переговоры с клиентом, не говоря уже о том, что необходимо обеспечивать канал для коммуникации всех сторон, работающих над Предложением. В целом это увеличивает нагрузку Менеджера по подготовке Предложений. Важно знать о том, что вам предстоит выдержать, если вы собираетесь все это держать под контролем. При работе над очень большими Предложениями может быть такая роскошь, как административный ресурс, выделенный вам в по-



Рисунок 5.1 Mind Map® Администрация и логистика

*Примечание:* Отсутствующий риск (ID № 4) относится к тем рискам, которые были устранены до этой стадии.

## Риск как отдельный компонент предложения

Хотя эта глава сконцентрирована на рисках для Предложения, также весьма вероятно, что будут две другие стороны, заинтересованные в информации о рисках – клиент и поставщик.

### РИСК ДЛЯ КЛИЕНТА

Для клиента является вполне обычным поинтересоваться, какие риски поставщик видит в поставке решения, продукта или услуг клиенту. Этот вопрос необходимо тщательно рассмотреть. Важно быть открытым и честным в отношении рисков, которые вы видите, но важно также показать, что вы предлагаете выверенное решение. Демонстрация как того, что риски осознаны, так и того, что имеются четкие планы по их управлению, сделает клиента более расположенным к принятию Предложения. Однако там, где риски относятся в большей степени к вашей организации, чем к конкуренту, необходимо действовать весьма осторожно. Элементы продаж, связанные с этим, рассматриваются в Главе 13, и Менеджер по подготовке Предложений должен рассчитывать на то, что отделы продаж и маркетинга внесут свой вклад в составление регистра рисков и плана.

При сборе документации по рискам для клиента используйте формат документации клиента, если он вам известен. Если формат не определен, тогда убедитесь, что ваша презентация сделана ясно, точно и хорошо смотрится. Примеры, приведенные в этой главе, должны быть вполне приемлемы.

### РИСК ДЛЯ ПОСТАВЩИКА

Предполагается, что регистр рисков для Предложения и регистр рисков для поставщика ведутся как один документ. Однако его необходимо разбить на два отдельных раздела, один – связанный исключительно с Предложением, другой – касающийся поставки клиенту. Эти риски охватывают все аспекты выполнения требований клиента, включая технические, коммерческие, а также присутствие на рынке и отношения с клиентом. Они могут включать риски, которые делают Предложение коммерчески уязвимым.

Эти риски произрастают из тех же самых источников, какие были определены ранее, но упор здесь делается на риски, происходящие от предлагаемого бизнеса. Здесь неизбежно возникнут некоторые накладные расходы, и Менеджеры по подготовке Предложений должны будут принимать решение самостоятельно. Гораздо важнее идентифицировать, оценить и запланировать риски, чем определять ту часть регистра, где их правильное отобразить.

Этот объединенный документ по рискам очень важен для принятия любых решений по участию или неучастию в конкурсе. Если это не так, Менеджер по подготовке Предложений должен приложить все усилия, чтобы стало именно так!



## АНАЛИЗ КОНКРЕТНОГО СЛУЧАЯ

### СИТУАЦИЯ

Одна из ведущих компаний, занимающихся аутсорсингом в области информационных технологий (ИТ), участвовала в конкурсе на поставку полной ИТ-инфраструктуры, включая оборудование рабочих мест (персональные компьютеры и прикладное программное обеспечение), построение сети и установку серверов, ежедневные операции (поддержка пользователей, обучение и т. д.) для крупного финансового учреждения. Это представляло шанс получить дополнительный доход более 10 миллионов фунтов стерлингов в год. Перспектива была очень хорошая, поскольку требовалась поставка услуг типа «хлеба с маслом», в которых компания хорошо разбиралась.

Брайену А, старшему менеджеру проекта, поручили двойную роль: управлять подготовкой Предложения и разработать для предлагаемого решения ту часть, которая относилась к управлению проектом. Брайен имел значительный опыт в поставке таких услуг. Действительно, он неоднократно осуществлял подобную деятельность в прошлом для своего работодателя. Он также имел некоторый опыт в работе над Предложениями, хотя больше как специалист, чем как Менеджер по подготовке Предложений. Ему приходилось управлять подготовкой небольших Предложений, он проходил некоторое обучение по продажам и поэтому считался хорошей кандидатурой.

### ПРОБЛЕМА

Имея опыт в поставках, Брайен особо заботился о том, чтобы Предложение содержало реализуемое решение. Одно из требований клиента состояло

в подготовке анализа рисков с особым акцентом на том, как будет проводиться переход от существующего поставщика к новому. В конечном счете, для любого финансового учреждения непрерывность обслуживания клиентов однозначно является «особо важной миссией».

Компания имела хорошо отлаженный процесс управления рисками, основанный на анализе воздействия и вероятности, и Брайен добросовестно следовал ему. Итоговый анализ и план рисков охватили все аспекты предлагаемого решения, отвечающего требованиям клиента. Проблема состояла в том, что этот тщательный анализ рисков был сосредоточен на поставке услуг клиенту. При этом он не охватывал никаких рисков, касающихся непосредственно процесса закупки. В частности не были идентифицированы риски, связанные с финансовым положением покупателя. В прессе и на телевидении в финансовых новостях появились материалы, в которых высказывалось предположение, что грядущие финансовые показатели отражат более значительные, чем ожидалось, потери. Рыночный сектор клиента был как раз тот, где наблюдались процессы разорения мелких компаний и слияния между собой средних.

### РЕЗУЛЬТАТ

Клиент получил предложение о слиянии от одного из своих конкурентов. Поэтому закупка была «отложена в долгий ящик» клиентом на следующий же день после того, как было об этом объявлено. Новообразованной компании требуется определенное время, чтобы войти в курс дел и понять, какие имеются инфраструктуры, обязательства, поставщики и объекты. Пока это не сделано,

мало шансов на то, что компания будет заниматься закупкой. Если бы этот риск был идентифицирован и оценен как имеющий вероятность от средней до высокой и высокий уровень воздействия, тогда можно было бы определить, стоит ли вообще продолжать работать над Предложением

### ПОЛУЧЕННЫЙ УРОК

Хотя значительные усилия были затрачены на оценку рисков, которые могли воздействовать на реализацию проекта, мало что или вообще ничего не было предпринято для анализа рисков для самого Предложения. В результате, когда закупка была приостановлена на время слияния, компания уже затратила на подготовку Предложения существенные усилия, которые могли бы быть использованы в другом месте и с большим

эффектом. Эта ситуация не имеет четкой границы «правильно — неправильно». Нужно иметь в виду, что компания, занимающаяся аутсорсингом, проделала превосходную работу, чтобы ее Предложение попало в «короткий список», и, несомненно, имеет хорошие шансы стать поставщиком для новой организации. Однако ключевой момент заключается в том, что это был риск, принятый по умолчанию; никто осознанно не принял решения о том, имело ли смысл готовить Предложение ради «рыночного присутствия» или надеяться на получение бизнеса после слияния компаний. Урок состоит в том, что Менеджер по подготовке Предложений должен удостовериться в том, что есть риски, относящиеся к самому Предложению, а не только к реализации предлагаемого решения.

## Контрольный список

Пункты	Описание	Выполнено?
Формальные методы	Требуется ли от вас использовать формальный метод (ваш собственный или клиента)? Если так, обладаете ли вы информацией, необходимой для этого? Действительно ли вы можете следовать этому методу?	
Идентификация риска	Вы идентифицировали все риски? Привлекли ли вы всех тех, кто может внести вклад в это дело (возможно, включая клиента)? Вы использовали лучший метод?	
Регистр рисков для Предложения	Вы составили его?	
Регистр рисков для поставщика	Вы составили его? Вы разослали его нужным людям?	



Регистр рисков для клиента	<p>Требуется ли клиенту регистр?</p> <p>Если так, то вы составили его?</p> <p>Если нет, будет ли он полезным инструментом в продаже?</p> <p>Был ли он одобрен для направления клиенту?</p> <p>Вы представили его клиенту?</p>	
Оценка риска	<p>Все ли риски оценены?</p> <p>Были ли разосланы результаты, сообщены тем, кто принимает решение об участии или неучастии в конкурсе?</p>	
План рисков	<p>Охватывает ли он все риски от средних до высоких?</p>	
Мониторинг риска	<p>Имеется ли в вашей организации процедура постоянного мониторинга рисков?</p> <p>Когда происходят изменения, переоцениваются ли риски?</p>	

# Администрация и Логистика

*Администрация, подобно машине, не создает. Она возит.* (Антуан де Сент-Экзюпери, 1942)

Существенная доля нагрузки при работе над любым Предложением ложится на логистику. Большое количество информации и бумаги (как на крупном производственном предприятии) должно быть переработано, с тем чтобы подготовить предварительные и окончательные варианты документов для внутреннего пользования и передачи клиенту. В дополнение к этому могут происходить бесчисленные внутренние совещания и переговоры с клиентом, не говоря уже о том, что необходимо обеспечивать канал для коммуникации всех сторон, работающих над Предложением. В целом это увеличивает нагрузку Менеджера по подготовке Предложений. Важно знать о том, что вам предстоит выдержать, если вы собираетесь все это держать под контролем. При работе над очень большими Предложениями может быть такая роскошь, как административный ресурс, выделенный вам в по-



Рисунок 5.1 Mind Map® Администрация и логистика

мощь, но чаще всего именно на Менеджера по подготовке Предложений возлагается выполнение этой функции без посторонней помощи. Это не означает, что Менеджер по подготовке Предложений должен взвалить на себя весь воз, но он отвечает за то, чтобы кто-то эту работу выполнил.

В некотором смысле существует накладка между административной и логистической деятельностью, как они определены здесь, с одной стороны, и планированием, рассматриваемым в Главе 6 – с другой. Эти действия должны быть спланированы. Вполне возможно выделить администрирование и использовать это как основу для определения функции администратора Предложения. Вне зависимости от того, планируете ли вы эти действия или нет, они крайне важны для подготовки Предложения.

Этот раздел рассматривает все административные работы, которые должны быть сделаны при подготовке типичного Предложения. Они включают ведение файла Предложения и соответствующей корреспонденции, администрирование персонала, офиса и технологических ресурсов; поддержку совещаний; обеспечение рассылки информации; управление изготовлением проектов Предложения и документов для клиента; контроль доступа к конфиденциальной информации; создание папок с вводной информацией для новичков и т. д. Хотя контрольный список приводится в конце главы, в некотором смысле вся глава является контрольным списком, и потенциальному Менеджеру по подготовке Предложений было бы полезно прочесть ее целиком, чтобы повысились шансы на то, что все необходимое будет учтено и сделано.

На рисунке 5.1 Mind Mad® показаны связи между отдельными элементами этой главы. Есть значительная степень взаимозависимости между администрацией и логистикой в процессе подготовки Предложения.

***Ключевой момент.*** Незначительные административные ошибки могут оказать большое воздействие на процесс подготовки Предложения, если они неожиданно случаются в критический момент. Например, если вы забыли заказать запасной картридж для принтера. Обычно вы можете получить его в один момент, но попытка найти тот же самый картридж в 20.00 часов, когда все уже ушли домой, это уже целая история, которая может тянуться всю ночь.

## Файл Предложения

Такой файл создается в первую очередь, поскольку в административном плане – это ключ к успеху Предложения. Ведение полного и эффективного файла Предложения является главной административной задачей. Файл Предложения представляет собой просто централизованное и определенное собрание информации, относящейся к Предложению. Очень важно, чтобы этот файл постоянно поддерживался, поскольку он является не только центральным хранилищем информации, но и основой для подготовки документов, которые будут переданы тому, кто должен будет воплотить в жизнь то, что было предложено, как только бизнес будет выигран. Даже когда Предложение оказалось неуспешным, информация в файле Предложения должна сохраняться, по крайней мере, для справки при продолжении деловых отношений с тем же самым клиентом. Этот файл также может использоваться

как справочный материал, к помощи которого можно прибегать при работе над другими подобными Предложениями. Это – ценная информация, которая не должна быть потеряна для компании.

### Содержание типичного файла Предложения

<i>№</i>	<i>Наименование</i>	<i>Описание</i>
1	Входящая корреспонденция	Копии всех документов /писем/ факсов, электронная почта, обращения по телефону, касающиеся Предложения, подшитые в обратном порядке по датам, то есть самый последний документ – в начале. Это – в дополнение к любой подшивке документов подразделения (т. е. ежедневные файлы и т. д.).
2	Исходящая корреспонденция	Как и выше, но отправляемая документация.
3	Записи/протоколы совещаний	Детали формальных/неофициальных совещаний с клиентами и поставщиками, внутренних или внешних совещаний по обсуждению Предложения и т. д.
4	Предварительный отбор, RFI, ITT, эксплуатационное требование OR (Operational Requirement), лучшая и финальная оферта BAFO (Best and Final Offer) и т. д.	Соответствующие копии всех документов, связанных с Предложением и поступивших от клиента, предпочтительно в бумажном и электронном виде.
5	Бриф для подготовки Предложения	Мастер-копия каждого выпущенного брифа (самая последняя подшивается в начало).
6	Планы Предложений/проектов	Копии любых планов, касающихся Предложения/поставляемой услуги и предлагаемого решения. Самые последние по времени подшиваются в начало. Копии относящихся к делу планов по продажам и/или расчетам.
7	Костинг/прайсинг	Модели/информация по костингу/прайсингу.
8	Конкурсные Предложения/проекты по мере их подготовки	Мастер-копии ответов на требования предварительного отбора, ITT, OR, приглашение на переговоры ITN (Invitation To Negotiations), BAFO и т. д.
9	Коммерческие документы	Условия контрактов, проекты контрактов, прилагаемые графики и т. д.
10	Информация от третьих сторон	Информация, полученная от третьей стороны/организации-партнера, например брошюры, копии для Предложений и т. д. Там, где участвуют много третьих сторон, раздел может быть разбит на подразделы по мере необходимости.
11	Гарантия качества и одобрения	Копии документов, связанных с качеством. Например план качества, сертификаты соответствия, которые применяются, и т. д.

Информация, относящаяся к оценке, управлению и контролю рисков (например регистр рисков), регистрационные журналы и другие подобные материалы.

## Документация

Помимо создания и хранения файла Предложения, следует установить режим обращения со всей документацией по проекту. Он будет распространяться на предварительные проекты, заключительный вариант самого Предложения и на любую документацию, которая еще не вошла в файл Предложения. Очень важно знать все стандарты, которые должны применяться к документации. Возможно, что они уже существуют, в таком случае используйте их, если только они не представляют собой полный кошмар, начинать с нуля – пустая трата времени. Полезно иметь какие-либо шаблоны документов до начала работы, применять их после того, как работа сделана – болезненное и отнимающее много времени дело.

Контроль за исходящей документацией (отслеживание истории и выпуска документа) – трудное дело, когда касается Предложения. Автор видел, как персонал, привыкший к среде, в которой осуществляется формальный контроль за изменениями, оказался полностью выбит из колеи тем, что происходит в рамках работы над обычным Предложением. В большинстве случаев работы с документами Предложения темп изменений таков, что нет никакой возможности задокументировать все изменения в требованиях, в согласованиях, историю документа, контролировать все исходящие. Менеджер по подготовке Предложений должен найти прагматичное решение этой проблемы и обговорить с руководством любые необходимые отступления от формальных стандартов, с тем чтобы подготовка Предложения могла двигаться вперед. Рекомендуются, чтобы участники подготовки Предложения сами следили за своими наработками для Предложения на ежедневной (или ежечасной!) основе. В дальнейшем подготовленные ими компоненты Предложения передаются Менеджеру по подготовке Предложений, чтобы проект Предложения мог быть направлен широкому кругу специалистов для проверки или клиенту. Тогда уже формальный контроль будет применяться ко всему Предложению, а не к быстро меняющимся его компонентам. Предложение – это всегда «работа в динамике», до тех пор, пока оно не направлено клиенту в виде «Версии 1.0».

**Ключевой момент.** В отношении документации девизом Менеджера по подготовке Предложений должны служить слова «меньше значит больше». При этом необходимо, чтобы все жизненно важное где-нибудь фиксировалось и его местонахождение было бы известно.

## Распространение

Бумага – это то, что постоянно множится в процессе подготовки Предложений, проектов, не говоря уже обо всех официальных документах от клиента, протоколах совещаний и внутренних формах. Сообщения по электронной почте также имеют тенденцию множиться. Именно в обязанность Менеджера по подготовке

Предложений входит удостовериться, чтобы в конечном итоге информация дошла до тех, кому она предназначена, и убедиться, что все копии сохраняются. Менеджер по подготовке Предложений также должен быть уверен в том, что информация не попадает к тем, кому она не предназначена.

Один из способов выполнения этих требований при работе над большими Предложениями с многочисленными компаниями-партнерами состоит в том, чтобы создать и вести формальные списки рассылки документов (для электронной почты – в электронном виде), которые работники могли бы использовать для обеспечения согласованности в своих действиях.

## Конфиденциальная информация

Менеджер по подготовке Предложений и команда неизбежно будут иметь доступ к коммерческой конфиденциальной информации. В случае правительственных закупок эта информация может быть классифицирована, например, как информация ограниченного пользования, конфиденциальная и секретная (или более того). В любом случае именно Менеджер по подготовке Предложений должен убедиться в том, что местная администрация способна это обеспечить. В случае обращения с правительственной классифицированной информацией должны выполняться специальные требования. В задачи данной книги не входит рассмотрение этого вопроса, но Менеджеры по подготовке Предложений должны уметь выполнять любые требования, и возможно им потребуется получить соответствующий уровень доступа.

## Регистр (регистры) рисков

Обычно ведение регистра рисков, относящихся к Предложению, – часть работы Менеджера по подготовке Предложений (см Главу 4, в которой рассматриваются риски и управление рисками). Вполне возможно наличие более чем одного регистра рисков. Например может быть один регистр рисков для Предложения, другой – для проекта/услуг, которые будут предоставлены, и третий – для презентации клиенту. Организация администрирования этих документов обычно возлагается на Менеджера по подготовке Предложений. Пример ниже – это извлечение из типичного регистра рисков Предложения. См Главу 4, где рассматривается управление рисками в рамках окружающей Предложение среды.

<i>Риск ID</i>	<i>Описание</i>	<i>Воздействие</i>	<i>Вероятность</i>	<i>Резервный план / ответственный</i>	<i>Дата</i>
	<i>Внешние</i>				
1	Законодательство, регулирующее рабочие часы в Великобритании, может измениться. Не окажет воздействия на европейские компоненты Предложения.	C	C	Никаких действий, контроль риска.	12/6/06



2	Изменения в масштабах закупки. Затронет всех претендентов в одинаковой степени.	С	С	Никаких действий, контроль риска.	12/6/06
---	---	---	---	-----------------------------------	---------

*Примечание.* Если есть отдельный менеджер проекта, который является (должен являться) ответственным за поставку клиенту после того, как конкурс выигран, то он же может отвечать и за отслеживание относящихся к делу рисков. Там, где дело обстоит именно так, важно, чтобы Менеджер по подготовке Предложений и менеджер проекта «шагали в ногу» в деле ведения регистров рисков, чтобы избежать накладок.

В организациях, которые используют формальные методы, например PRINCE 2, вполне могут быть другие списки и регистрационные журналы в дополнение к регистру рисков. То, что было сказано ранее, в равной степени применимо и к ним, когда речь идет об администрировании.

## Политика резервных копий

Менеджер по подготовке Предложений должен удостовериться в том, что копии ключевых файлов и документов хранятся более чем в одном месте, ежедневно (в идеале) обновляются, особенно в течение периодов быстрых изменений в содержании Предложения. Необходимо также, чтобы они хранились в отдельном месте, по крайней мере в другой части здания, или были помещены в корпоративной/центральной компьютерной системе, которая для этих целей продублирована. Если документы имеются только в виде бумажных копий, тогда, как вариант, необходимо делать их фотокопии. Предложения разрабатываются в стремительно меняющейся обстановке, в условиях относительно большого давления, где нет времени для восстановления утраченной информации, поэтому жизненно важно, чтобы резервные копии создавались настолько быстро, насколько это возможно.

Другой полезный метод – сохранение всех изменений методом контрольного журнала (Audit trail). Исполнители, постоянно редактирующие одни и те же документы, по мере продвижения работы стирают предыдущие версии и изменения, поэтому хорошая идея – сохранять все предыдущие версии в течение всего периода работы над Предложением. Это может означать дополнительные затраты места и хранение одновременно и электронных и бумажных копий ранних вариантов, но это может оказаться полезным с двух сторон. Во-первых, идеи, которые были отвергнуты на ранних стадиях, часто возрождаются позже – они являются полезной информацией. Если вы имеете копию того, что было написано или разработано раньше, то вы сэкономите время, если вдруг потребуется написать это снова. Во-вторых, файлы и компьютерные системы могут заражаться вирусами. Вернуться к электронной копии, составленной за несколько дней до заражения вирусом, затем обновить ее, используя более поздние бумажные копии, намного легче, чем начинать работу над всем документом с нуля.



*Военная история.* Автор знает, по крайней мере, один пример, когда мастер-копия Предложения была утрачена из-за компьютерной поломки за день до того, как Предложение должно было быть готово. К счастью в распоряжении имелась версия, сделанная только несколькими днями раньше, и бумажная копия заключительного проекта. Тем не менее, потребовалось еще несколько часов, чтобы восстановить файл, в результате — ночное печатание и производственная гонка.

## Совещания

Для сложного или даже относительно простого Предложения будет необходимо провести значительное количество совещаний. На них будут обсуждаться такие вопросы, как планы продаж, определение решения, еженедельные новости, одобрение Предложения, оценка проектов, анализ документов и требований клиента. Большое количество времени Менеджера по подготовке Предложений будет потрачено на подготовку и помощь в проведении таких встреч. Значительное время тратится впустую в работе над Предложениями там, где совещания превращаются в бессодержательную болтовню, когда цель совещания забывается, потому что нет никакой повестки дня или один из ключевых участников отсутствует. Как уже было сказано, главная задача Менеджера по подготовке Предложений состоит в том, чтобы избежать пустой траты времени, поскольку время — это наиболее важный ресурс.

Административные задачи Менеджера по подготовке Предложений, касающиеся совещаний, включают в себя следующее:

Место и офисные средства	Удостоверьтесь, что комнаты для переговоров заказаны, забронируйте их заранее для регулярных совещаний, например, проходящих еженедельно. Перед проведением презентации или репетиции удостоверьтесь, что имеется все необходимое оборудование.
Повестка дня	Если Менеджер по подготовке Предложений не только не ведет совещание, но даже и не участвует в нем, удостоверьтесь в том, что имеется повестка дня и что она разослана заранее. Для специально созванных совещаний первое, что рекомендуется сделать, это договориться о повестке дня.
Приглашение	Удостоверьтесь, что все приглашенные знают заранее повестку дня, место и время проведения совещания. Сделайте образцовыми все совещания, которые проводятся Менеджером по подготовке Предложений. Удостоверьтесь, что главные приглашенные присутствуют, или перенесите встречу.
Протоколы/записи	Ведение формального протокола каждого совещания неуместно и ненужно, однако каждое совещание должно завершиться выработкой плана действий с указанием сроков, которому нужно будет следовать. Менеджер по подготовке Предложений должен убедиться, что это делается и что есть копия этого документа для файла. Отказ от такой процедуры приведет к хаосу.

**Действия**

Если нет никакого протокола, то Менеджер по подготовке Предложений должен удостовериться, что все назначенные действия зарегистрированы, доведены до сведения того, кто их будет выполнять, и приняты им.

*Примечание:* Работа Менеджера по подготовке Предложений состоит в том, чтобы удостовериться, что все это делается, не обязательно делать работу самому.

**КООРДИНИРОВАНИЕ СОВЕЩАНИЙ С КЛИЕНТОМ**

Другая административная роль, которая является и необходимой и полезной, заключается в координировании совещаний с клиентом. Это особенно важно там, где команда по подготовке Предложения включает специалистов различных организаций, например, когда участвует консорциум или партнерство. Члены команды захотят провести с клиентом множество ознакомительных и исследовательских встреч. Очевидно, если один и тот же работник из организации клиента приглашается на три совещания, которые посвящены сбору примерно одной и той же информации, тогда у него возникнет определенное раздражение. Работники клиента будут рассматривать поставщика как дезорганизующий фактор и даже как угрозу Предложению из-за того, что время клиента тратится впустую. Помните, что клиент тоже находится под давлением во время подготовки Предложения. Поэтому, чтобы повысить шансы на успех, немаловажное значение имеет координирование этих совещаний. Организация совещаний с клиентом должна проводиться только через Менеджера по подготовке Предложений или же с ним должны согласовываться все заявки на проведение совещаний как с единственным, кто знает, какие совещания и с кем были проведены. Для этого Менеджер по подготовке Предложений должен быть в курсе целей совещания, знать его участников и повестку дня

*Военная история.* Это Предложение готовилось для большого правительственного департамента от лица производителя компьютеров в партнерстве с двумя другими компаниями. Проблема оказалась связана с операционным подразделением производителя компьютеров. На определенном этапе клиент пожаловался, что у него такое ощущение, будто он имеет дело с шестью компаниями, а не с тремя. «Не могли бы вы организовать дело так, чтобы нам нужно было направлять одну и ту же информацию, по крайней мере, не более, чем три раза!» Потребовалось определенное количество извинений и подхалимажа, и одновременное концентрирование усилий на координации совещаний.

**Ресурсы****ПЕРСОНАЛ**

В данном случае персонал – это те, кто работает полную рабочую неделю, частично занятые, а также работники третьих организаций – все, кто входит в команду

по подготовке Предложения, плюс любой дополнительный персонал, используемый для проверки и одобрения Предложения. Некоторым может показаться удивительным, как много работников вовлечено в подготовку даже очень небольшого Предложения. Удостовериться, что все эти люди проинструктированы и в курсе текущего положения дел – серьезная задача. Кроме того, часто бывает необходимо держать в курсе дел и руководителей этих работников относительно их вовлеченности в работу над Предложением, чтобы быть уверенным, что эти работники внешне не окажутся задействованными в двух разных проектах и станут недоступными для работы в команде по подготовке Предложения. Это может представлять серьезную проблему в организациях, где разработка многосторонних Предложений происходит постоянно, из-за чего специалисты испытывают существенное давление.

Менеджер по подготовке Предложений ответственен за то, чтобы все эти работники знали, что они должны делать и когда. Кроме того, Менеджер по подготовке Предложений должен удостовериться, что им доступны материальные ресурсы, необходимые для выполнения работы.

## ИСХОДНЫЙ КОМПЛЕКТ ДОКУМЕНТОВ ДЛЯ ПЕРСОНАЛА

Для персонала, участвующего в работе над Предложением, получить исходный комплект документов – хороший способ быстро набрать обороты в работе. Применительно к нашей общей теме – исходный комплект экономит время, наиболее дефицитный ресурс. Такой комплект должен включать следующие документы:

Бриф для подготовки Предложения	Копия брифа для подготовки Предложения, как описано в этой главе. Дает хороший уровень основных сведений по Предложению.
Справочный материал	Любые проекты документов, литература клиента, которая является полезной. Используемые стандарты, копии предыдущих Предложений, которые отвечали аналогичным требованиям. Техническая литература.
Список контактов	Телефоны, адреса электронной почты, почтовые адреса, факсы, мобильные телефоны для каждого участника работы над Предложением.
Охрана труда и безопасность	Любая информация об охране труда и безопасности, касающаяся места работы, например, запасные пожарные выходы, расположение медпункта.
Описание должности	Определение того, что должно быть сделано, перед кем отчитываться, функции и обязанности.
Административная информация	Доступ к электронной почте, пароли, пропуска, пропуск на автостоянку и т. д.
Другая необходимая информация	Расположение кофейных автоматов, туалетов, почтового офиса, лифтов, ближайшего паба или ресторана, остановок транспорта, стоянки автомашин и т. д. Стол, канцелярские товары и пр.

*Примечание.* В этом разделе рассматривается только администрирование людских ресурсов, определение соответствующих ресурсов изложено в Главах 2 и 10.

## МЕСТО И ОБОРУДОВАНИЕ

Даже если команда по подготовке Предложения расположена в различных подразделениях организации, ей требуется место, чтобы хранить информацию, проводить совещания и производить продукт. Менеджер по подготовке Предложений должен взять на себя формулирование требований по выделению необходимого пространства, включая кабинеты для файлов, место для рабочих столов и т. д. Не следует недооценивать время и усилия, которые потребуют организация и администрирование этих ресурсов, особенно на ранних стадиях, когда команда по подготовке Предложения только начинает работать. В большой организации, возможно, потребуются оформление значительного количества бумаг только для того, чтобы пройти процедуру установки телефонной линии. Даже перемещение столов с места на место, чтобы получить больше пространства для работы, может оказаться нетривиальным. Могут быть установлены правила охраны труда и безопасности, которые не позволяют работникам выполнять самим такие перемещения, и могут понадобиться дни, чтобы организовать соответствующий вспомогательный персонал на выполнение этой пересановки. Помните, что нехватка времени – самый большой враг команды по подготовке Предложения. Чем скорее начнет двигаться бумажная работа, тем лучше.

*Примечание.* Во многих случаях очень важно иметь специально выделенную комнату, используемую для совещаний, хранения конфиденциальной информации и вообще функционирующую как штаб команды по подготовке Предложения. В этом помещении должен быть оборудован доступ к корпоративным услугам, как, например, компьютерная сеть и телефонные линии. В идеале она должна быть расположена недалеко от кофеварки.

## СРЕДСТВА ПРОИЗВОДСТВА

Несмотря на то, что у каждой организации могут быть свои особенности, Менеджер по подготовке Предложений должен, как правило, взять на себя ответственность за обеспечение того, что все оборудование, необходимое для производства Предложения, было бы доступно – когда требуется и какое требуется. Даже когда какой-либо административный ресурс для поддержки Предложения и имеется в наличии, Менеджер по подготовке Предложений должен удостовериться в том, что у него есть доступ и контроль над тем, что требуется.

Оборудование, которое надо предусмотреть

Фотокопировальные устройства

Они будут активно использоваться во время рассылки бумажных копий проектов документов и могут потребоваться для заключительного производства. Если так, удостоверьтесь, что они имеют достаточную производительность, исправны, и что в критический момент будет обеспечен доступ более чем к

	одному из них. Договоритесь с внешним бюро для обеспечения резервного варианта.
Цветные и черно-белые принтеры	Жизненно важно не только, чтобы они имели достаточную производительность и могли справиться с любым заключительным процессом печатания, но также, чтобы имелись запасные принтеры, запасные тонеры, картриджи, бумага и т. д.
Дыроколы	Должны быть хорошего качества и достаточной мощности, чтобы сделать требуемую работу.
Степлеры	Должны быть хорошего качества и достаточной мощности, чтобы сделать требуемую работу
Приспособления для переплета	Опять же любая используемая переплетная и завершающая работу техника должна соответствовать требованиям выполняемой работы. Также удостоверьтесь, что более чем один человек знает, как ею пользоваться.

## ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ ТЕХНОЛОГИИ

Они включают доступ к Интернету и Интранету, к любым внутренним базам данных и к подобной информации. Хотя они часто находятся вне прямого контроля Менеджера по подготовке Предложений, именно Менеджер по подготовке Предложений должен гарантировать, что все, кто нуждается в доступе к таким средствам, могут получить его. Обычно это подразумевает, что Менеджер по подготовке Предложений должен (в первую очередь для обеспечения временных и внешних работников) направить запрос для получения паролей и наименований счетов и так далее, действуя в соответствии с внутренними процедурами.

## ЭЛЕКТРОННАЯ ПОЧТА

Как и в случае с поддерживающими технологиями, которые могут потребоваться, Менеджер по подготовке Предложений должен также удостовериться в том, что каждый, кому нужна электронная почта, имеет к ней доступ. В большинстве случаев это означает любого, кто работает над Предложением! Опять же, это потребует заполнения некоторого количества форм. Менеджер по подготовке Предложений должен убедиться, что клиент имеет адреса электронной почты всех, с кем ему нужно контактировать, также необходимо поддерживать и адреса электронной почты клиента.

*Подсказка.* Отказы в работе из-за атак на компьютерную сеть компании или на провайдера услуг электронной почты теперь весьма обычны. Если это случится в важный момент работы над Предложением, например когда собираются воедино компоненты Предложения, подготовленные субподрядчиками, это может иметь серьезные последствия. Поэтому заслуживает внимания наличие альтернативного, автономного доступа к внешнему миру через электронную почту. Для информационной безопасности и с целью защиты от вирусов этот доступ должен быть организован через компьютер, который изолирован от информационно-технологической инфраструктуры организации. Это может быть домашний персональный



компьютер Менеджера по подготовке Предложений. Автор однажды побывал в такой ситуации — организация, привлеченная к работе над Предложением, оказалась отключена от Интернета в течение двух дней.

## ДОСТАВКА

Последний по счету, но никоим вообразимым образом не по значению пункт — доставка Предложения клиенту. Это может звучать тривиальным, но доставка часто является причиной безумной паники во многих организациях, когда вдруг оказывается, что они сумели подготовить Предложение с запасом времени в 30 минут и только сейчас до них дошло, что одна из копий Предложения должна быть доставлена более чем за сотню миль. Такое случается, будьте начеку. Это та область логистики, в которой вы должны действовать абсолютно точно. Не оставляйте организацию этого дела на последний день — вы можете столкнуться с тем, что нет свободного курьера, или можете слишком поздно обнаружить, что необходимо заранее заказывать доставку в территориально отдаленное место. Вы должны узнать от курьера или от компании, занимающейся доставкой, какой крайний срок, когда они смогут забрать от вас материалы, чтобы доставить их клиенту к установленному сроку. Если вы работаете над международным Предложением, то должны иметь в запасе больше чем один день для доставки. Если это по любой причине представляет собой серьезную проблему, то стоит выяснить у клиента, возможно ли направить Предложение электронной почтой с последующей, несколько более поздней доставкой его в бумажном виде, и будет ли при этом срок направления Предложения считаться соблюденным.

*Подсказка.* Лучше использовать для доставки Предложения курьерскую службу, чем персонал компании. Курьерская служба даст вам уведомление об отправке и гарантию, что Предложение будет доставлено вовремя. Если Предложение не будет доставлено вовремя, большинство клиентов согласятся с тем, что это не ваша вина, и признают, что Предложение было сдано в установленный срок. Если вы используете работника компании, а его автомобиль сломается, тогда вопрос становится не таким ясным и есть большая вероятность того, что ваше Предложение будет исключено.

## АНАЛИЗ КОНКРЕТНОГО СЛУЧАЯ

### СИТУАЦИЯ

Карлу К. поручили работу Менеджера по подготовке Предложений для разработки Предложения размером «от небольшого до среднего» стоимостью около 850 000 фунтов стерлингов для производителя средств измерения, контроля и регулирования технологических процессов, на которого он работал.

«Дневная работа» Карла — менеджер производства. В этом качестве ему часто приходилось нести операционную ответственность за большой в стоимостном объеме бизнес. Однако в этой «дневной работе» он имел доступ к офису поддержки с административным и техническим штатом, занимавшимся рутинной работой. Обычная функция

Карла состояла в том, чтобы быть под рукой при необходимости решать операционные проблемы и докладывать (на еженедельной и ежемесячной основе) о том, как идет работа. Он был откомандирован для подготовки Предложения; ожидалось, что продолжительность подготовки должна занять приблизительно два месяца. Вместо себя он оставил заместителя, чтобы тот работал в качестве менеджера производства, и предполагалось, что в случае необходимости Карл будет оказывать ему поддержку. Он никого не взял себе в помощь из своего вспомогательного персонала.

## ПРОБЛЕМА

Карл хорошо решал проблемы, но из-за того, что обычно при выполнении своих операционных функций он пользовался услугами вспомогательного персонала, Карл не обладал опытом в административных вопросах. В результате он недооценил время, требуемое для создания больших документов, как в черновом, так и в окончательном варианте. Когда он читал приглашение к участию в тендере и сопроводительные документы с требованиями, то быстро смог определить, с какими документами он мог иметь дело сам, а на какие вопросы должны отвечать другие работники компании. Его знание компании и хорошая репутация заставили дело двигаться в правильном направлении, и каждый из участников стремился к тому, чтобы обеспечить подготовку Предложения. Однако когда оставалось несколько дней до подачи Предложения и Карл получил подготовленные части Предложения, стало очевидным, что необходимо обработать огромное количество бумаг. Еще хуже было то, что Карл оказался единственным, кто мог этим заняться. Финальный документ Предло-

жения был готов в пятницу вечером, Карл получил на него цены и одобрение на предоставление клиенту со стороны правления. Предложение необходимо было доставить к 09.00 в понедельник. Карл думал, что уже закончил работу и у него не будет никаких проблем со сроками. Тогда он начал распечатывать, компоновать и переплетать 14 копий Предложения, с отдельными приложениями по ценам, технической информацией, брошюрами, годовыми отчетами и спецификациями на изделия, которые затребовал клиент.

## РЕЗУЛЬТАТ

Предложение было доставлено вовремя, однако Карл работал без перерыва на протяжении 36 часов, чтобы закончить работу. Затем он сам повез этот комплект клиенту, поскольку, напряженно работая, забыл заказать курьера. Возможно, это было очень рискованное решение, так как если бы он попал в аварию, то Предложение не было бы доставлено и все было бы напрасно. Случилось так, что офисы, куда надо было доставить Предложение, были на его пути домой (спать!) и до них было совсем близко. Вскоре после этого Карл слег с гриппом, вероятно потому, что его иммунная система была ослаблена усталостью. Для компании стоимость этого времени, когда Карл не мог работать, оказалась намного выше, чем были бы расходы на обеспечение административной поддержки. Конечно, такой итог оказался менее драматичным, по сравнению с тем, если бы он заснул за рулем автомобиля, но это был далеко не идеальный результат.

## ПОЛУЧЕННЫЙ УРОК

Главный урок, полученный Карлом, состоит в том, что не следует недооценивать, как много административной и



технической работы требуется выполнить для подготовки Предложения. Это вдвойне верно для любой связанной с правительством работы или для больших организаций с установленными и забюрократизированными системами закупок. Использование относительно недорогого штата поддержки, чтобы справиться с трудностями подготовки Предложений такого рода, было бы превосходным вложением

средств. Конечный продукт был бы лучше изготовлен, что могло бы повысить шансы на победу. Большее количество времени было бы в распоряжении, чтобы сконцентрироваться на прибыльности бизнеса. Карл не заболел бы, и ему не пришлось бы садиться за руль, будучи таким усталым, что была опасность получить травму или попасть под суд, если бы произошел несчастный случай.

## Контрольный список

Наименование	Описание	Выполнено?
Человеческий ресурс — персонал	Все ли они были проинструктированы? Комплекты вводных документов? Выделены ли пароли для доступа к электронной почте, если это необходимо? Закреплены ли столы и телефоны? Информация, касающаяся охраны труда и безопасности?	
Совещания	Комната для совещаний. Время и дата. Проинформировать участников. Повестка дня. Протоколы/Записи. Последующие действия.	
Документация	Подшивка и хранение? Распределение? Шаблоны?	
Конфиденциальная информация	Соответствуют ли установленные процедуры безопасности характеру информации, используемой в Предложении? Защищена ли коммерческая информация от конкурентов?	
Файл Предложения	У вас он есть? Он доступен? Он защищен?	

Резервный вариант	<p>Какие процедуры используются, чтобы гарантировать, что Предложение в безопасности?</p> <p>Обновляются ли своевременно копии данных, фотокопии ключевых документов и т.д., хранящиеся вовне?</p>	
Электронная почта и Интернет / Интранет	<p>Списки рассылки?</p> <p>Доступ?</p>	
Оборудование для изготовления Предложения	<p>Все ли требуемое оборудование доступно?</p> <p>Например:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) Фотокопировальные устройства.</li> <li>б) Принтеры.</li> <li>в) Скоросшиватели, степлеры, дыроколы.</li> <li>г) Запас бумаги.</li> <li>д) Запасные тонеры/картриджи для принтеров.</li> <li>е) Место для брошюровки и переплета.</li> <li>ж) Упаковочные материалы</li> </ul>	
Доставка	<p>Был ли заказан курьер, и действительно ли курьер надежен?</p> <p>Имеете ли вы план «Б» на случай, если пропустите крайний срок для отправки документов с курьером (например, электронная почта)?</p>	

# 6 Планирование

*Приключение – результат плохого планирования.* (Полковник Блэтчфорд Снелл).

Ключевой элемент успешного управления подготовкой Предложения – планирование. Это не значит, что требуется создание сложных проектных сетевых диаграмм или очень детальных планов «микроменеджмента». Прагматизм – основа планирования подготовки Предложений. По своей природе окружающая среда Предложения крайне изменчива – клиент может внезапно попросить, чтобы было учтено новое требование, отдел продаж может выработать иной подход, что потребует выполнения определенной работы по его оценке, и т. д. Непрактично и нежелательно разрабатывать детальный план работы над Предложением, поскольку Менеджер будет тратить все время на обновление плана, а не на выполнение необходимой работы. Все, что требуется, – это план, который определяет главные вехи и ответственных за конкретные участки работы, другими словами, кто и что делает, где и когда. Глава 6 поможет разобраться в этом, определив, что нужно будет скорее всего сделать и как много времени это может занять.

На рисунке 6.1 Mind Map® показано, как связаны между собой различные аспекты планирования. Для наглядности сюда включены не все рассмотренные



Рисунок 6.1. Mind Map®: Планирование

действия. Ключевой момент заключается в том, что имеется существенный уровень взаимодействия между всеми элементами плана, который сам непрерывно изменяется в течение всего периода подготовки Предложения.

## График

Ключевое различие между миром Менеджера по подготовке Предложений и миром менеджера проектов – то, что график работ, включающий основные даты, определен уже до того, как вы начнете планировать. Положительный момент здесь в том, что это действительно значительно упрощает вопросы, поскольку у вас одной переменной становится меньше. Но отрицательный – это означает, что вы ограничены в том, что может быть достигнуто в рамках установленного графика, независимо от количества ресурсов, находящихся в вашем распоряжении. Можно провести аналогию с тем, какое число людей вы можете использовать для рытья ямы – их может быть лишь столько, сколько их можно поставить работать внутри ямы. Ваша «яма» определена графиком для каждой стадии процесса подготовки Предложения.

Иногда имеются возможности путем переговоров с клиентом продлить сроки, установленные графиком. На практике клиент сам может продлить их, потому что вынужден вносить изменения в свои требования или не может поддержать закупку в соответствии с первоначальным графиком. Однако это всегда является чувствительным моментом с точки зрения продаж. Если ваша организация – единственная, которая просит о продлении срока, то это означает, что вы не столь же эффективны, как ваши конкуренты. Ваша задача как Менеджера по подготовке Предложений должна состоять в том, чтобы придерживаться установленного графика. Если вы действительно думаете, что это невозможно, и имеете для этого серьезное основание, то чем скорее вы проинформируете об этом отдел продаж, тем лучше. Его работники смогут тогда провести неофициальные переговоры для того, чтобы или подготовить почву для продления сроков по обоснованной причине, или проверить реакцию клиента на возможность таких изменений.

Полный график проведения конкурсов для Предложений, которые рассматриваются в этой книге, варьируется от нескольких недель до года. Он разбивается на следующие этапы: начальный опрос с целью формирования короткого списка претендентов, подготовка Предложения, отвечающего детальному набору требований, и заключительные переговоры с целью выбора окончательного победителя.

*Замечание для менеджмента.* График всегда напряженный. Во многих организациях, даже если работники знают, что будет готовиться Предложение, ничего не делается, пока не поступит соответствующее указание в письменном виде. Потом эта бумага еще пару дней лежит у кого-либо на столе, и только после этого начинаются какие-то действия. Результат – сжатый график становится почти невозможным, каждый работает ночами, и работа делается плохо. Не позволяйте этому случиться в вашей организации – если вы знаете, что предстоит готовить Предложение, назначьте ответственного до появления Предложения.

## Компоненты предложения

Компоненты Предложения подразделяются на две категории: для клиента и внутренние, которые необходимо сделать для самой организации, чтобы Предложение продвигалось вперед.

### ДЛЯ КЛИЕНТА

Для клиента эти компоненты будут представлять собой, как минимум, описание того, что должно быть поставлено, с указанием цены за эту поставку. Кроме того, может поступить требование предоставить дополнительную информацию: регистр рисков, прайсинг опционов, специальные условия, схемы распределения рисков/выгод, рекомендации заказчиков, финансовые отчеты, соответствие обязательным и желательным требованиям и т. д.

Содержание типичного документа Предложения (для подготовки каждой части вам будет необходим отдельный работник):

1. Вводная часть.
2. Управленческий обзор.
3. Понимание требований.
4. Предложенное решение.
5. Соответствие требованиям (например обязательные и желательные требования).
6. Финансовое Предложение (цены и способы оплаты).
7. Приложения (брошюры, годовые отчеты, технические спецификации, сертификаты качества и т. д.).

### ВНУТРЕННИЕ

Внутренние компоненты также могут иметь определенную специфику. Обычно они включают документы Предложения, внутреннее одобрение и документацию, достаточную для обеспечения поставки проданного. Эти услуги составят большую часть творческой работы, которая должна быть сделана командой по подготовке Предложения и всеми привлеченными поставщиками и партнерами.

### ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Для каждого компонента обязательно должен быть назначен отдельный работник или организация, отвечающие за его подготовку. Это ключевая работа Менеджера по подготовке Предложений, которой необходимо отдавать высший приоритет на ранних стадиях подготовки Предложения. Более того, недостаточно определить ответственных исполнителей, необходимо также получить их подтверждение, что они смогут сделать эту работу в рамках установленного графика.

## Действия

Есть широкий диапазон действий, необходимость в которых неожиданно возникает в ходе работы над Предложением, например, специфичные для направления деятельности компании согласования соответствия требованиям регулирующих органов, вопросы монополии и слияния, особые технические требования и т. д., здесь невозможно все рассмотреть. Однако для оказания помощи в планировании все Предложения требуют выполнения определенных типичных действий и решения определенных вопросов, рассматриваемых ниже. Их может быть больше или меньше при подготовке конкретного Предложения, но этот список поможет вам начать работу, особенно если это – в первый раз.

### СТАРТ-АП

Подготовка всех Предложений должна включать стартовую (начальную) встречу, на которую собираются основные члены команды по подготовке Предложения, чтобы обсудить Предложение и прийти к общему пониманию и подходу. Эта встреча должна быть проведена в течение первой недели после получения ИТТ или любого другого формального документа от клиента, инициирующего работу над Предложением.

*Подсказка.* Если вы узнали о конкурсе прежде, чем клиент послал вам документацию, (и вы наверняка узнаете, если хотите иметь хорошие шансы на успех), организуйте встречу для обсуждения и лучшего понимания потенциального Предложения и представьте краткий обзор того, что следует ожидать. Это будет своего рода предупреждением для работников и позволит им спланировать работу заранее, а также повысит ваши шансы получить вовремя и необходимые ресурсы.

### ПЛАНИРОВАНИЕ И АДМИНИСТРИРОВАНИЕ

Как указано в главе о функциях и обязанностях, существенная часть времени Менеджера по подготовке Предложений будет потрачена на административные задачи. Запланируйте это, так как время особенно важно там, где Менеджер по подготовке Предложений выполняет двойную роль, например, являясь также менеджером по продажам или менеджером проекта, который будет осуществлять поставку решения/услуг/продуктов клиенту после того, как Предложение выиграло конкурс.

### ИНФРАСТРУКТУРА

Необходимо оценить, сколько потребуется времени, чтобы утрясти все вопросы и обеспечить команде по подготовке Предложения возможность работать эффективно. В некоторых организациях это может быть просто. Например могут быть специально выделенные офисные средства и переговорная комната, зарезервированная для нужд команды на время работы над Предложением, а члены команды могут уже иметь все необходимое оборудование, информационные технологии и т. д. В других организациях, особенно в тех, которые не занимались разработкой крупных Пред-



ложений на регулярной основе, и где, возможно, необходимо будет организовывать все с нуля, должны быть запланированы серьезные мероприятия. В большинстве случаев действительность окажется где-нибудь посередине. Автор был вынужден часто тратить время на перевозку и установку полученного оборудования. В большой компании эта деятельность, как правило, отнимает много времени

*Подсказка.* Там, где бюрократия и/или внутренние сложности велики, возможно, более целесообразно иметь небольшой, специальный набор основного оборудования, который не связан ни с какой корпоративной инфраструктурой и предназначен исключительно для нужд команды. Расходы на него могут быть оправданы экономией времени и усилий.

## РИСК

Оценка и планирование рисков существенны для обоснования решений, которые должны приниматься в процессе подготовки Предложения. Необходимо запланировать для этого время. В течение работы над Предложением риски должны пересматриваться не менее одного раза в неделю. Глава 3, посвященная методам и подходам, достаточно детально рассматривает процесс управления рисками для целей планирования, если читатель еще не знаком с ним.

## ИНФОРМАЦИОННЫЕ СОВЕЩАНИЯ

Они должны проводиться по мере возникновения необходимости, поскольку желательна некоторая гибкость. Считается, что раз в неделю — достаточно адекватный вариант. Более частые совещания могут создать проблемы. В плане должно быть учтено время, которое необходимо для этих совещаний.

## СОВЕЩАНИЯ ПО УТВЕРЖДЕНИЮ ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Частота их будет варьироваться от организации к организации, но каждый раз перед тем, как готовый документ направляется клиенту, необходимо проведение такого совещания. Эти совещания потребуют более ранней рассылки предварительных уведомлений, поскольку к участию в них обычно привлекается старший менеджмент (уполномоченный принимать решение об утверждении), недоступный без своевременного предупреждения. Желательно спланировать эти совещания сразу же, как только вы получите от клиента график подготовки Предложения, но имейте в виду, что судьба, несомненно, вмешается в это. Эти встречи также требуют значительной подготовки и введения в курс дела участников, которые не будут столь же хорошо разбираться в Предложении, как команда; во многих случаях это будет подобно инструктажу Красной команды (см. Главу 3).

## СОВЕЩАНИЯ С СУБПОДРЯДЧИКОМ

Опять же их периодичность и форма будут варьироваться в зависимости от взаимоотношений с субподрядчиком. Эти совещания почти такие же, как и все осталь-



ные, но здесь могут возникать проблемы с планированием, касающиеся места проведения и поездок, это необходимо иметь в виду. Может быть указано требование о заключении соглашения о неразглашении каких-либо сведений и т. п., что увеличит общее время, необходимое для проведения начальных встреч.

***Примечание.*** В некоторых случаях тот же самый субподрядчик может участвовать в конкурсе совместно с другими главными подрядчиками. Если дело обстоит так, проявите осторожность в отношении того, что вы раскрываете, и прислушайтесь к подсказкам относительно планов конкурента.

## ПРОВЕРКИ И СОВЕЩАНИЯ С КРАСНЫМИ КОМАНДАМИ

Планирование обсуждений по результатам проверки включает:

- заблаговременное обеспечение проверяющих материалами, которые надо проверить, с тем, чтобы у них было достаточно времени их прочесть;
- обеспечение проверяющих брифом для Предложения, чтобы было ясно, что они должны проверить в материалах Предложения;
- заказ комнат для проведения совещаний и обсуждений;
- обеспечение необходимого форума с тем, чтобы комментарии проверяющих дошли до команды по подготовке Предложения.

Глава 3, посвященная методам и подходам, содержит детальное описание функции Красных команд по проверке Предложения.

## ИЗГОТОВЛЕНИЕ ДОКУМЕНТОВ

Нельзя недооценивать время, которое будет потрачено на физическое изготовление и распечатку любого направляемого клиенту документа. Это также относится к проектам этих документов, которые готовятся для внутренней проверки. Вы должны учесть время, необходимое для редактирования всех отдельных частей Предложения, компоновки их в один общий документ или в пакет документов. Удостоверьтесь, что есть достаточно времени для печати, работы дыроколом, брошюровки и переплета.

***Военная история.*** Один из клиентов автора имел большую проблему с производственным компонентом подготовки Предложений. Организация не имела никаких специально выделенных для этой цели средств. Фактически работники, разрабатывающие Предложения, вынуждены были просить, заимствовать и воровать буквально все, в чем они нуждались. Раздраженные Менеджеры по подготовке Предложений даже пошли на то, чтобы договориться с местным поставщиком канцтоваров о заготовке для них специальных скоросшивателей, поскольку у них не было никакой гарантии получить их внутри собственной организации. Они всегда работали ночами, чтобы завершить работу над Предложением, в одном случае команда работала в течение 38 часов без сна. Причем наибольшее количество времени было потрачено на преодоление таких проблем, как получение доступа к

работе на фотокопировальном устройстве, обеспечение работы на единственном цветном принтере, доступном только тогда, когда он не использовался отделом маркетинга. Также в офисе отсутствовал запас канцтоваров, так что была реальная угроза остаться без бумаги. Как вы себе можете представить, эти работники не чувствовали, что компания была на их стороне.

Работники отделов продаж часто выдвигают следующий аргумент: «если мы не распечатываем документ в последнюю минуту, значит, мы потратили впустую время, которое могло быть использовано для разработки более выгодного для нас коммерческого кейса для Предложения». Это – показной аргумент: Предложение должно документально обосновывать коммерческий кейс, который уже был предоставлен клиенту отделом продаж и каких-либо сюрпризов или новых подходов в нем не должно быть. Важно, чтобы направленные клиенту документы хорошо обосновывали кейс и производили профессиональное впечатление о поставщике. Вы можете достичь этого, только выделив необходимое время для проверки и подготовки в спокойном режиме представляемых документов. Нет никакой заслуги в том, что приходится работать по ночам. Это не означает, что вы не преданы своей работе (хотя для некоторых это своего рода проявление мужества), это лишь означает, что вы работаете неэффективно. Если вы получаете Предложения или же сами готовите их, вы сразу можете сказать, какие из них были закончены за 10 минут до окончания срока подачи.

*Подсказка.* Если есть разделы Предложения, которые должны быть сделаны или изменены в последнюю минуту, структурируйте документ так, чтобы эти разделы были автономными. Тогда вы сможете работать над остальной частью документа, проверять и редактировать ее относительно спокойно.

## ДЕЙСТВИЯ ПОСЛЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Часто упускается из виду, что необходимо произвести существенный объем действий после того, как бизнес был выигран или проигран. План также должен предусматривать для этого соответствующее время. Типичные действия включают совещания с клиентом и внутренней командой по обсуждению извлеченных в ходе подготовки Предложения уроков, а также встречи для передачи эстафеты тем, кто должен заняться реализацией решения, если бизнес был выигран.

## Взаимосвязи

Обычно главный элемент любого проектного плана – что должно случиться до того, как сможет начаться конкретная деятельность. Общепринятый подход к планированию проекта: вначале определяются действия, затем – взаимосвязи, чтобы можно было установить последовательность событий. Это обычно представляется в виде сетевой диаграммы, например, диаграммы ПЕРТ или ленточной диаграммы (такой, как диаграмма Гантта), которые показывают, как действия соотносятся друг с другом. Затем план конкретизируется путем указания необходимого времени и привлекаемых для его исполнения ресурсов. С точки зрения подготов-

ки Предложения, это было бы интересно, если бы было действительно полезно. Сущность подготовки Предложения состоит в том, что для всего, что должно случиться как можно быстрее, реальные взаимосвязи будут на высшем уровне. Например, когда клиент направит требования, когда у вас будет готово решение, когда вы определите цену. Любые взаимосвязи на менее высоком уровне должны осуществляться посредством коммуникации. Это работает, поскольку подготовка компонентов Предложения ассоциируется с относительно небольшим количеством времени. Сырьем являются мысли людей и их идеи, а не товары, требующие длительного времени на разработку и поставку. Следовательно, нет никакой потребности в сложных и, учитывая уровень изменений и сжатые графики, относительно бессмысленных планах, составленных на базе взаимосвязей.

*Ключевой момент.* Это не означает, что вы не должны быть в курсе критически важных взаимосвязей, таких, как нехватка ключевых специалистов, производственных помещений и так далее. Вы не должны лишь тратить впустую время на детали, которые не можете контролировать.

## Ресурсы

Этот пункт относится, в частности, к оценке количества ресурсов и времени, необходимых для подготовки Предложения. Не стоит путать с оценкой работ, продуктов и всего прочего, необходимого для поставки того, что клиент пытается закупить. Этот пункт высвечивает еще одно различие между Предложениями и проектами, которое связано с вопросами оценки. В случае с проектами, как правило, предпринимается некоторая попытка разбить работу на компоненты в форме какой-либо структуры распределения работы и оценить усилия и ресурсы, требуемые для выполнения каждого элемента. Это помогает разработать план ресурсов для проекта, который затем может быть сопоставлен с имеющимися ресурсами, что позволит произвести реальную оценку ресурсов и времени, необходимых для завершения работы.

Печально, но это не так легко сделать для Предложения, по крайней мере, если вы хотите получить точный результат. С одной стороны, вы не будете способны оценить все относящиеся к делу задачи, решение которых вам потребуется, чтобы разработать детальную иерархическую структуру работ WBS (Work Breakdown Structure). Содержание работ изменится в соответствии с решением, вырабатываемым командой по подготовке Предложения в ответ на требования клиента. Еще хуже то, что это решение будет меняться в ответ на события, спровоцированные клиентом, конкурентом и продажами. В работе над Предложением ситуация меняется кардинально и быстро. Другими словами, у вас, прежде всего, действительно нет надлежащей спецификации.

Существует прагматичный подход, заключающийся в том, что вы смотрите на весь график работы над Предложением, как он установлен клиентом, затем в первом приближении определяете типы требуемых ресурсов, например технические, коммерческие, ресурсы продаж и т.д. После этого оцениваете, какие из них будут использоваться все время (100 процентов), какие – половину времени (50 процентов) и какие – четверть времени (25 процентов). Что-либо меньшее, чем один день

в неделю, может благополучно игнорироваться, поскольку будет введен настроечный параметр, с помощью которого это будет учтено. Теперь вы можете сделать грамотную оценку, умножив требуемые ресурсы на полное время подготовки Предложения и на процент использования. Затем к полученному результату добавьте 25 процентов, чтобы учесть неизбежные изменения, которые будут вызваны и клиентом, и организацией поставщика, и чтобы учесть мелкие работы, которые однозначно были упущены.

Математически это может быть выражено следующим образом:

$$D_b = \sum R_n \times P_n \times T,$$

где  $D_b$  – число человекодней, необходимых для подготовки Предложения;

$R_n$  – индивидуальные ресурсы;

$P_n$  – процент использования  $R_n$ ;

$T$  – ожидаемая продолжительность подготовки Предложения.

Кроме того, необходимо добавить стоимость различного специального оборудования, арендную плату за офис, стоимость доставки и изготовления документов, хотя они обычно низки по сравнению с затратами на персонал. Однако нельзя недооценивать время, которое может потребоваться на создание инфраструктуры. Во многих организациях совсем непросто получить персональный компьютер и установить его. Может потребоваться от нескольких дней до нескольких недель, чтобы получить компьютер и установить на нем нужное программное обеспечение.

Там, где специальная комната для подготовки Предложения (иногда ее называют «военной комнатой») создается на пустом месте, количество затраченных усилий и времени будет значительно.

Рассмотрим пример с компанией «NB plc», которая участвовала в конкурсе на поставку транспортных и логистических услуг для энергетической компании. Команда по подготовке Предложения состояла из Менеджера по подготовке Предложений, работавшего полную рабочую неделю, который также занимался продажами, из эксперта по логистике на полной рабочей неделе, специалиста-технолога на полной рабочей неделе, а также из трех частично занятых (на 25 процентов) менеджеров по поставкам и одного частично занятого (на 50 процентов) администратора. Предложение предстояло разработать в течение трех месяцев. Это было эквивалентно приблизительно 195 дням работы. Кроме того, было запланировано, что руководство затратит приблизительно 10 дней на рассмотрение и одобрение Предложения. Тем самым, общее количество увеличилось до 205 дней. Для облегчения жизни рекомендуется использовать электронную таблицу (рисунок 6.2). Как вариант, можно использовать пакет управления проектом, который обычно выгодно отличается возможностью создания графиков для отчетов по проекту и т. д.

## Издержки

Они связаны с оценкой стоимости, снова повторюсь, что речь идет о стоимости Предложения, а не о стоимости изделий и услуг, которые будут поставлены клиенту. Определение издержек может оказаться очень трудным для Предложений, поскольку многие из затрат скрыты. Например время, затраченное в продажах, часто рассматривается как накладные расходы. В конце концов, вы не можете выставить клиенту за это счет, так зачем эти расходы считать? Одно серьезное осно-



Ресурс	Дата начала	Дата окончания	% использования	Дни	Всего
Менеджер по подготовке Предложений	2 февр. 06	2 мая 06	100	60	60
Администратор	2 февр. 06	2 мая 06	50	30	30
Технический специалист	2 февр. 06	2 мая 06	100	60	60
Менеджер по поставкам 1	2 февр. 06	2 мая 06	25	15	
Менеджер по поставкам 1	2 февр. 06	2 мая 06	25	15	
Менеджер по поставкам 2	2 февр. 06	2 мая 06	25	15	45
Старший менеджер	3 марта 06	2 мая 06		10	10
			Итого...	205	

Рисунок 6.2. Пример электронной таблицы затрат рабочего времени

вание для определения этих расходов заключается в том, что это обеспечит вас полезной информацией для принятия решения о том, стоит или нет продолжать работать над подготовкой Предложения.

Стоимость любого специального оборудования, арендная плата за офис, стоимость доставки и затраты на изготовление документов должны быть также учтены, хотя они будут обычно низки по сравнению с затратами на человеческие ресурсы, кроме тех случаев, когда средства, необходимые для работы над Предложением, организуются на пустом месте.

Возьмем приведенный выше пример (компания «NB plc» выходит с Предложением поставки транспортных и логистических услуг для энергетической компании), в котором общее число человеко-дней составило 175. Если внутренние расходы на руководство составляли £1000 в день, специалистов и продавцов – £500 в день, а администратора – £300 в день, тогда общая стоимость трудозатрат Предложения составила £101 500. Эти затраты включают внутренние накладные расходы на оборудование, но не включают расходы на различные предметы потребления, плату курьерам за доставку, расходы на поездки, встречи с клиентом и т. д. Эти расходы составили £2 000, что дает общую сумму расходов на подготовку Предложения в £103 500. Это значительная сумма, которая формирует часть стоимости возможной продажи в случае успеха Предложения. В нашем примере бизнес, на который претендовала компания «NB plc», оценивался в £2,5 миллиона, что, на первый взгляд, делало издержки имеющими смысл. Однако, если бы ожидаемая маржа составила бы только 15 процентов, то тогда затраты на продажу составили бы существенную долю в ожидаемой марже. Так, маржа составила бы £375 000, и почти одна ее треть пошла бы на покрытие издержек по подготовке Предложения. Пример электронной таблицы на рисунке 6.3 показывает, как эти расчеты можно было бы автоматизировать – все для того, чтобы только сэкономить время!

Как уже говорилось ранее, пакет управления проектом здесь может быть полезен, поскольку поможет вам сделать расчеты. Если вы владеете каким-либо из них, это может сэкономить вам время, однако возможно, что в электронной таблице работать окажется быстрее.

Ресурс	Дата начала	Дата окончания	% использования	Дни	Всего	Ставка	Стоимость
Менеджер по подготовке Предложений	2 февр. 06	2 мая 06	100	60	60	£500	£30 000
Администратор	2 февр. 06	2 мая 06	50	30	30	£300	£9 000
Технический специалист	2 февр. 06	2 мая 06	100	60	60	£500	£30 000
Менеджер по поставкам 1	2 февр. 06	2 мая 06	25	15			
Менеджер по поставкам 1	2 февр. 06	2 мая 06	25	15			
Менеджер по поставкам 2	2 февр. 06	2 мая 06	25	15	45	£500	£22 500
Старший менеджер	3 марта 06	2 мая 06		10	10	£1 000	£10 000
			Итого	205			£101 500
Расходы							
Поездки							£2000
Общие издержки							£103500

Рисунок 6.3. Пример электронной таблицы оценки стоимости трудозатрат

**Ключевой момент.** Поскольку клиентам не могут напрямую выставлять счета за расходы на подготовку Предложений, то многие из этих затрат относят к накладным расходам, и обычно такие затраты игнорируются. Это является ошибкой, поскольку определение затрат на подготовку Предложения, даже на самом простом уровне, например, определение количества необходимых рабочих дней дает существенную информацию для планирования и решения вопроса о том, в конкурсах на получение каких сделок перспективно в будущем участвовать. Действительно, для принятия решения по Предложению (позитивного или негативного) издержки должны быть одним из решающих факторов.

## МОНИТОРИНГ РАСХОДОВ

Если вы следите за расходами, желательно отслеживать их по мере продвижения Предложения. Это обычно делается и при управлении проектом, при этом важно не позволить затратам выйти из-под контроля, и в этом отличие проекта поставки от подготовки Предложения. Первая обязанность Менеджера по подготовке Предложений состоит в том, чтобы вовремя подготовить Предложение, содержащее очень убедительную идею продажи. Менеджер по подготовке Предложений не должен стремиться сделать работу обязательно в рамках бюджета. Есть старая пословица, что любую работу нельзя сделать одновременно быстро, дешево и хорошо — можно добиться только двух показателей из трех. Работа Менеджера по подготовке Предложений всегда должна быть сделана быстро и желательно хоро-

по. Так что полезно на глазок оценивать затраты, сопоставляя их со сметой, но только для того, чтобы удостовериться, что вы имеете основания на увеличение расходов. Не тратьте слишком много времени на это, пока Предложение не представлено клиенту.

## Типовой план

Этот пример основан на плане, который действительно использовался автором. Только названия и даты изменены, чтобы не указывать на виновных и невиновных. План сработал достаточно хорошо и способствовал успешной кампании продаж.

### ПРИМЕР ГРАФИКА ДЕЙСТВИЙ

Этот план действий в рамках закупки, проводимой правительственным департаментом, охватывает период от нахождения в длинном списке участников конкурса до подготовки лучшей и финальной оферты (BAFO). Стоит отметить, что главные вехи определены клиентом, и что они, в сочетании со временем, необходимым для проведения проверок и обсуждений Предложения и подготовки документов, легли в основу определения остальных дат

В итоге эта часть плана была получена в следующем виде (внутренние совещания выделены курсивом):

<i>Действия</i>	<i>Дата</i>
Выпуск спецификации требований	14/5/05
Открытая встреча с клиентом и конкурентами	08/6/05
<i>Внутренний анализ SWOT</i>	
<i>Совещание с субподрядчиком (см. партнерство)</i>	10/6/05
<i>Совещание по одобрению Предложения</i>	15/6/05
ПРОЕКТ ДЛЯ КРАСНОЙ КОМАНДЫ	18/6/05
ПРОВЕРКА КРАСНОЙ КОМАНДОЙ. Совещание	22/6/05
Получить проекты	25/6/05
Короткий список поставщиков	16/7/05
Брифинг участников короткого списка — выпуск проекта соглашений	21/7/05
Внутренняя проверка соглашения 0.1 — поставщик	26/7/05
Проверка V0.1 — правительственный клиент	30/7/05
Проверка V0.2 — правительственный клиент	Неделя 9/8/05
Проверка V0.3 — правительственный клиент	Неделя 30/8/05
Проверка V0.4 — правительственный клиент	Неделя 20/9/05
Презентации поставщика	Последние две недели 9/05
Посещения объектов/посещения поставщика	09/05 и 10/05
Запрос информации в рамках Дью Дилидженс	Середина 8/05 для 9/05
Проверка V0.5 — правительственный клиент	Неделя 04/10/05
Проверка V1. 0 — правительственный клиент	Неделя 18/10/05
Формальное соглашение V1.0	Неделя 25/10/05



BAFO ITT	к 29/10/05
Требуемый тендер	к 9/11/05
Завершение оценки	к 12/11/05
Оформление соглашения	к 19/11/05

## ПРИМЕР ДЕЙСТВИЙ

Чтобы выполнить такой план, необходимы были самые разные специалисты, которые готовили бы свои части Предложения и несли ответственность за их проверку и одобрение. Второй краткий план был составлен для указания ответственных за те или иные действия. Этот график работ относится к периоду после выпуска короткого списка и до обсуждения с клиентом V0 1.

*Примечание* «Реальная» таблица охватывала более длинный период и включала большее количество деталей, которые опущены для краткости.

<i>Что</i>	<i>Кто</i>	<i>Когда</i>
Комментарии по условиям контракта (TACs) плюс График 1	Юрист	30/7/05
График 2 – Черновой проект	Менеджер по подготовке Предложений	30/7/05
Обновленная технология	Отдел технической поддержки продаж	30/7/05
Стратегия	Технический архитектор	30/7/05
Служба помощи	Менеджер по поставкам	30/7/05
2 – Структура управления	Менеджер по поставкам	30/7/05
2 – Разработка приложений	Отдел технической поддержки продаж	30/7/05
Обслуживание	Менеджер по поставкам	30/7/05
Техническая платформа	Отдел технической поддержки продаж	30/7/05
Определение издержек	Команда Предложения	28/7/05
Обучение	Менеджер по обучению	30/7/05
Внутренняя проверка соглашения V 0.1	Команда Предложения	26/7/05
Проверка V 0.1 правительственный клиент	Команда Предложения	30/7/05

## Изменение

Если бы эта книга была об управлении проектами, тогда бы в ней была целая глава об изменениях, в которой были бы рассмотрены источники изменения, оценка их воздействия, будет или нет изменение учтено и целый перечень деталей относительно методологий. Для Менеджера по подготовке Предложений изменение – норма жизни, его работа – манипулировать действиями, требуемыми для поставки Предложения. Как уже говорилось ранее, обычно мало что можно сделать, чтобы изменить график, и реагирование на изменение Предложения будет всегда носить эволюционный характер. Единственное, что должен делать Менеджер по подготовке Предложений – это научиться жить в условиях изменений и помогать команде справляться с ними. Это не та среда, которая свойственна проектам, здесь не дают никаких наград за экономию бюджета, главное – выиграть бизнес.

## АНАЛИЗ КОНКРЕТНОГО СЛУЧАЯ

### СИТУАЦИЯ

Компания «А», которая специализировалась на ресторанном обслуживании предприятий и на управлении инфраструктурой, приняла на работу нового продавца. Элен была очень опытна в продажах и имела успешный опыт по завоеванию бизнесов, предлагая творческие решения проблем клиентов. Ей особенно хорошо удавалось выстраивать отношения с клиентом и определять, каковы его реальные проблемы. У нее был прошлый опыт работы в поставках ресторанного оборудования, так что она хорошо знала клиентов своего нового работодателя. Однако она имела навыки преимущественно в ведении переговоров и в продажах, а не в менеджменте.

Эта сделка, осуществляемая крупной промышленной группой, имеющей несколько объектов, могла принести существенное расширение бизнеса группы и с престижным клиентом. Следовательно, это был бизнес, выгодный развитием финансовых и общественных связей и расширением присутствия на рынке.

### ПРОБЛЕМА

Хотя у Элен была хорошая хватка в продажах и она знала сферу управления продажами, она имела очень ограниченные навыки в управлении проектами, и главным образом — теоретические. Из-за этого, определив стратегию победы, она предпочла сконцентрироваться на том, какова будет кампания по продаже, и в попытке выиграть бизнес лоббировала в организации клиента лиц, как принимающих решения, так и оказывающих влияние. Ее план сводился к предоставлению высшему руководству графика работ над Предложением для верхнего

уровня и к сообщению руководству о том, что ей понадобятся специалисты для подготовки разделов Предложения. К сожалению, она не определила, кто какую именно часть Предложения должен был подготовить и при этом не запланировала какие-либо действия по проверке Предложения.

План, который она подготовила только для своего руководства, приведен ниже (пункты, выделенные курсивом — внутренние действия):

Действия	Кто	Дата
Получить приглашение к участию в тендере	Элен	27/7/08
<i>Проанализировать требования</i>	Технические специалисты	с 28/8 до 21/9/08
<i>Представить вопросы клиенту</i>	Элен	22/8/08
Получить ответы клиента	Элен	30/9/08
<i>Разработать решение и ответ</i>	Технические специалисты	с 22/8 до 11/9/08
<i>Написать Предложение</i>	Элен, технические специалисты	с 12/9 до 23/9/08
<i>Представить Предложение</i>	Элен, технические специалисты	24/9/08
Презентация поставщика	Элен, технические специалисты	3/10/08
Объявление результатов	Элен	18/10/08

В плане не предусматривается возможность убедиться, что в Предложении нет каких-либо недоделок. Поскольку сразу же готовится только окончательный проект Предложения, то выявить недостатки можно только тогда, когда уже слишком поздно.

## РЕЗУЛЬТАТ

Хотя Предложение, как казалось, начиналось хорошо, и Элен установила очень хороший уровень влияния на клиента и действительно определила много факторов, которые, по мнению клиента, являлись критичными для его бизнеса, произошло неизбежное. Когда стали собирать воедино части Предложения, стало ясно, что важный раздел Предложения, посвященный охране труда и безопасности, был целиком пропущен. Более того, работники одного из подразделений решили, что им следует подготовить свою часть Предложения к той дате, когда уже предполагалось отправлять готовое Предложение клиенту. Когда Предложение проверили, то обнаружили, что оно не отвечает требованиям клиента. Тогда уже оставалось мало времени, чтобы переделать эту работу. Более того, даже если бы можно было переделать эти разделы, еще требовалось бы вновь пересчитать цены и, соответственно, еще больше работы выполнить в последнюю минуту.

Предложение не удалось закончить вовремя: когда оставался всего лишь час до сдачи, новый материал все еще находился в стадии написания и расчета цен. Элен направилась к клиенту просить о продлении сроков, но к тому времени это было слишком поздно. Клиент знал, что получит достаточно Предло-

жений от других претендентов, чтобы принять обоснованное решение. Клиент рассудил, что если он не смог получить хорошего сервиса от претендента на этапе, когда тот пытался выиграть сделку с ним, то что же будет после заключения этой сделки?

## ПОЛУЧЕННЫЙ УРОК

Неопытность Элен в управлении Предложением выразилась в том, что она не понимала, как это важно — удостовериться, знает ли каждый, что он должен делать и когда. Наличие простого плана, донесенного до всех и каждого, предотвратило бы суматоху и вполне могло бы закончиться подготовкой успешного Предложения. Для большинства Предложений, даже весьма сложных, план должен представлять собой нечто чуть большее, чем просто график работ; также необходимо конкретно указать, кто и что делает. Сложные диаграммы Ганта или ПЕРТ тут не требуются и редко бывают полезны.

Работодатель Элен также понял, что он должен либо усовершенствовать свои процессы отбора персонала, либо удостовериться, что обеспечил обучение своих работников соответствующим навыкам, с тем, чтобы они могли более эффективно выполнять свою работу. К чести компании, Элен не уволила, а направила на тренинг по основам планирования проектов.

## Контрольный список

Пункт	Описание	Выполнено?
План	Вы получили план?	
График работ	Ясен и понятен для команды? Ресурсы выделены? Руководство знает график?	

Компоненты Предложения	Все ли они определены? Назначены ли ответственные?	
Взаимосвязи	Определены ли главные взаимосвязи (не беспокойтесь о деталях)?	
Кто что делает	Это достаточно детально расписано? Ничего не пропущено? Все ли ресурсы идентифицированы?	
Распределение	Направлен ли план всем, кому он нужен?	
Аудит	Было ли подтверждено получение плана, согласованы ли действия/график?	
Издержки	Есть ли план издержек? Записываете ли вы то, что фактически потрачено?	
Время	Вы уверены, что выделили достаточно времени для изготовления документов?	

ЧАСТЬ **2**

---

**НАПИСАНИЕ И  
РЕДАКТИРОВАНИЕ**



# Обзор

Часть 2 охватывает редактирование, дизайн и навыки оттачивания стиля изложения, которые необходимы, если Менеджер по подготовке Предложений ответствен за оформление, дух, последовательность изложения и стиль готового продукта. Эти функции иногда делегируются специалисту по редактированию Предложения, менеджеру по производству Предложения или разработчику технической документации. Однако такие навыки полезны для любого, кто привлечен к написанию разделов Предложения, поэтому для того, чтобы читателю было удобно, рассмотрим их отдельно от остальных навыков, изложенных в Части 3 (см. рисунок Р.2). Если читатель узнает лишь то, в чем разница между особенностью и выгодой, значит, Часть 2 полезна всем, кто работает над подготовкой Предложений. Рекомендуется прочитать все три главы, чтобы получить полную картину и ясное понимание того, что означает создание красиво оформленного и хорошо читаемого Предложения.



Рисунок Р.2. Mind Map®: Управление подготовкой Предложения, Часть 2





*Писать легче, если вам есть что сказать* (Шолом Аш, 1955)

Навыки письма важны. Это то, без чего вы можете обойтись в электронной почте или при написании меморандумов, но только не в Предложении. Эта глава предназначена для всех тех, кто должен писать разделы для Предложения. Даже если вы привыкли готовить большое количество письменного материала, например, отчеты, письма и т. д., в тексте Предложения содержится элемент продажи, а это требует специальных навыков (рисунок 7.1).



Рисунок 7.1. Mind Map® Навыки письма

## ОСНОВЫ

В Части 3 содержится большое количество информации о тонком искусстве коммуникации, читателю также не помешает заглянуть в Главу 10 прежде, чем он сядет за клавиатуру. Наиболее важный момент – *знать свою аудиторию* и писать для нее

Автор любого раздела Предложения должен, как минимум, просмотреть этот «начальный» контрольный список:

<i>Пункт</i>	<i>Выполнено?</i>
Правильная ли орфография?	
Правильная ли грамматика?	
Правильное ли слово употреблено, например «то», когда вы подразумевали «тот»?	
Есть ли обзор в начале?	
Нужно ли заключение в конце? Если так, не включайте в него никакой новой информации.	
Имеются ли какие-либо аналогии, которые могут смутить читателя?	
Действительно ли вся информация относится к читателю и предмету?	
Можете ли вы эффективно сократить длинные Предложения?	

## ЗНАЙТЕ СВОЮ АУДИТОРИЮ

Для Предложения это не столь просто. Различные части Предложения будут читаться разными категориями специалистов, а некоторые части будут читаться сразу несколькими одновременно, при этом разные читатели будут иметь различные, возможно даже противоречивые требования. Например относительно легко установить, что техническое приложение, содержащее детальную информацию, будет интересно, главным образом, другим техническим специалистам. Однако описание предложенного делового решения вполне может быть необходимо для прочтения смешанной аудиторией, включая финансовых, юридических, операционных, технических специалистов и специалистов по управлению.

Ниже приводится список вероятных специалистов – читателей Предложения и небольшой, возможно субъективный, комментарий относительно того, на что они будут обращать внимание. Это как раз то, о чем автор должен думать при планировании своего изложения. Старший персонал, вероятно, будет смотреть скорее на обзоры, чем на разделы, детализирующие Предложение. Поэтому, а также для того, чтобы обеспечить читателям полное понимание всего содержания Предложения, каждый специальный раздел должен предваряться введением/обзором, чтобы сделать этот раздел понятным любому обычному читателю.

Старший менеджер/ уровень правления	Имеют ограниченное время, поэтому должны иметь возможность быстро извлечь то, что им нужно из любого документа Предложения. Как указывалось, необходимо иметь хорошие итоговые разделы. Менеджерский обзор всего Предложения должен служить этой цели.
Финансовые специалисты	Ожидайте, что эти читатели сосредоточатся на том, сколько все это будет стоить. Также для них важно любое возможное воздействие Предложения на существующие доходы и издержки (например Предложение, так или иначе связанное с инфраструктурой, будет иметь такие последствия помимо любых прямых издержек).

Специалисты по продажам	Специалисты по продажам/менеджмент продаж клиента захотят увидеть, как Предложение позволит им продать больше/повысить конкурентоспособность. Эти читатели имеют сильную мотивацию и, вероятно, будут искать дополнительную информацию. Они, по всей видимости, не ограничат свое чтение только обзором, поскольку являются «активистами» по натуре и хотят быстро получить нужную им информацию.
Технические специалисты	Захотят проверить, что техническая информация корректна. Будут иметь собственное представление относительно того, каким должно быть решение. И если предложенное решение отличается от их представлений, то они захотят убедиться в том, что оно будет работать. Они должны иметь ясное и полное описание того, что предлагается, с достаточным количеством технических деталей, чтобы можно было сделать необходимую оценку. Возможно понадобится дать очень детализированную информацию в отдельных приложениях/дополнениях, если сделать это в главном документе Предложения не позволяет место. Здесь допускается использовать специальный язык и жаргон, но это все нужно еще объяснять в глоссарии, чтобы быть уверенным в обеспечении общего понимания любых терминов и используемых аббревиатур.
Отдел качества	По своему характеру эти читатели будут очень детально изучать Предложение. В пределах своего собственного специального раздела они будут обращать внимание на последовательность и ясные доказательства того, что вопрос качества понят. Не стоит пытаться навести глянец на поверхности; вы должны обеспечить глубинные доказательства. Может быть, необходимо включить многие из них в приложения (или дополнения). Эти специалисты укажут, есть ли у вас какие-либо ошибки в нумерации страниц, датах, номерах версий и т. п. Примите достойно эти указания на ошибки.
Специалисты по управлению человеческими ресурсами	Будут анализировать любые воздействия, оказываемые Предложением на персонал, как в их собственной организации, так и в организации, представившей Предложение. Они знают законодательство, которое касается занятости, охраны труда и безопасности на работе. Как и в отношении технических и иных специалистов, для этих читателей допустимо использовать специализированные термины.
Отдел закупок	Главным образом фокусируются на заключении наиболее выгодной сделки. Обратят внимание на все, что может стать предметом дальнейших переговоров. Уровень технического понимания варьируется в зависимости от подготовки и отрасли экономики.
Менеджеры проектов	Можно ожидать, что эти работники будут анализировать подход, используемый для введения в действие проекта/осуществления сервиса и т. д. У них могут быть специфические

методы, которым они отдают предпочтение — сошлитесь на них, если возможно. Они в большей степени концентрируются на том, как вещи должны быть сделаны, чем на том, почему они делаются, и они не столь ориентированы на получение выгоды, как отдел продаж и руководство.

Отдел операций

Здесь ключевой интерес сосредоточен на том, как предлагаемое будет сочетаться с существующими повседневными операциями.

Юристы и коммерческие специалисты

Будут главным образом проверять условия Предложения, а также финансовые соображения. Вероятно, будет выдвинуто требование включить проекты контрактов и графики оплаты. Эти документы должны составляться с помощью соответствующего специалиста, поскольку юридические термины имеют очень специфичные значения и могут оказаться не тем, чем они кажутся на первый взгляд. Графики контракта и т. п. должны содержаться в их собственном разделе/приложении, чтобы не испортить материал главного Предложения. Клиенты вполне могут предложить свои условия для рассмотрения или завершения сделки как часть конкурсного процесса. Эти работники обращают внимание на детали, и эти детали должны присутствовать.

*Примечание.* Независимо от функции, выполняемой читателем, он (или она) еще имеет предпочтения и предубеждения. И если тот, кто готовит документ, будет о них знать (если такое вообще возможно), то это может ему помочь. Например один из рецензентов Предложения, над которым работал автор, очень строго относился к правописанию и получал удовольствие, указывая на какие-нибудь ошибки, которые он находил в любом полученном им документе. Он даже в своих ответах на электронные сообщения указывал на ошибки тех, кто к нему обращался.

## ОТВЕЧАЙТЕ НА ВОПРОС

Большая часть любого Предложения будет составлена из ответов на вопросы, поставленные клиентом. На них нужно отвечать почти так же, как на экзаменационный вопрос. Важно ответить на вопрос так, как он задан, в контексте информации, полученной от клиента. Читайте вопрос несколько раз перед тем, как написать ответ. В случае какого-либо сомнения спросите кого-нибудь еще, что, по их мнению, это означает. Только потом беритесь за ручку или садитесь за клавиатуру. Как только проект ответа готов, проверьте его снова, сравнив с первоначальным вопросом. Если клиент предоставил электронную копию своих вопросов, то хорошо бы перед ответами включить в текст вопросы. Это облегчит рецензенту анализ соответствия ответа вопросу. Это также помогло бы автору, а позже — редактору или любому другому внутреннему проверяющему увидеть, был ли дан ответ на вопрос. Может показаться, что этому аспекту уделяется слишком много внимания, но опыт показывает, что неправильные ответы на заданные вопросы являются наиболее распространенными ошибками в конкурсных Предложениях в государственном секторе.

Неудачные ответы на вопросы – одна из опасностей некритического использования «патентованной начинки». Вопросы, которые выглядят похожими на первый взгляд, могут оказаться весьма различными в деталях и в контексте. Очень легко повторно использовать ответ из предыдущего Предложения на вопрос, заданный другим клиентом, поскольку это экономит время. Однако такой ответ может не соответствовать требованиям нового клиента и вполне может породить недоверие ко всему Предложению.

**Примечание.** При проведении конкурсов в рамках большинства правительственных закупок, а также в некоторых случаях и коммерческих, будут задаваться вопросы, которым присваивают «Обязательный» статус. Это означает, что с ответом вы должны «угодить». Для этого необходимо точно ответить на заданный вопрос, а не на подобный, который может быть более легким. Просто написать «угодливый» перед «ответ» не поможет!

## СТРУКТУРА

Есть структура документа и структура фразы. При написании чего-либо длиннее, чем параграф, полезно рассмотреть структуру. Практически для всего, что будет включено в Предложение, следующая структура должна хорошо работать:

Введение	Сообщаете, о чем вы собираетесь говорить, представляете темы, которые будут изложены, и порядок их изложения. Это позволяет читателю быстро решить, относится ли этот материал к нему, и определить, где можно найти то, что ему особенно интересно.
Главный параграф (параграфы)	Будет хорошо, если имеется логическая связь каждого параграфа с последующим. Наиболее важно, чтобы впереди не стоял параграф, опирающийся на информацию, изложенную в том, который идет после него. Придерживайтесь правила — в параграфе излагается только одна мысль. Если вы обнаружите после того, как закончили параграф, что в нем охвачено более одной мысли, разбейте его. Например, « <i>Это оборудование обрабатывает картофель на 30 процентов быстрее, чем оборудование конкурентов. Наше издательство имеет опыт в публикации материалов для тренингов</i> ». Эти мысли не связаны между собой и не сочетаются друг с другом. Когда такое допускается в пределах одной фразы, это называется зевгма: «Она покинула комнату в слезах и кресле-каталке».
Заключение	Обобщите ключевые пункты, которые были изложены, и покажите, что они обосновывают те выводы, которые вы делаете. Не давайте никакой новой информации в этом разделе.

Стоит предусмотреть дополнительное время, необходимое для написания введения и обзора. Помимо достижения ясности и убедительности изложения, это

также обеспечит проверку соответствия того, что вы имели в виду, тому, что вы фактически написали.

Если заключение не обосновано основными параграфами, тогда или заключение неправильно, или что-то было упущено (или наоборот помещено то, что там не должно быть).

В отношении структуры фразы, предполагая, что у вас имеется подлежащее, сказуемое и дополнение (кот сидел на собаке), помните, что порядок слов меняет значение и акцент. Прочитайте следующее вслух.

- «Министр не может понять даже статистику».
- «Даже Министр не может понять статистику».

Только одно слово переместилось, но значение уже совсем другое. Это может использоваться для эффекта, но и автор может попасться на крючок при редактировании. Если вы изменили фразу, прочитайте ее снова, чтобы убедиться, что она все еще означает то, что вы хотите сказать – редактор или корректор не смогут это сделать за вас.

К структуре относится и нумерация. Число уровней, которыми пользуется автор – признак того, насколько хорошо структурирована информация. Возьмите за правило использовать только три или самое большое четыре уровня нумерации. Эта книга была написана так, чтобы потребовались только три уровня, например 1.2.3.

*Примечание.* Избегайте, где возможно, перекрестных ссылок, они делают любой документ трудным для пользования. Зачастую лучше суммировать ключевые моменты и поместить ссылку в скобках, чем просто отсылать читателя к другому месту. Он может и не вернуться.

## Факт, особенность и выгода

Представление информации может быть сделано многими способами; телефонный справочник переполнен фактами, но если вы хотите, чтобы кто-то вам позвонил, ему нужна причина для звонка.

Ниже совершенно одна та же самая информация представлена тремя различными способами:

1. Простые факты	Автомобиль снабжен системой кондиционирования воздуха.
2. С добавленными особенностями	Автомобиль снабжен системой кондиционирования воздуха, работающей при широком диапазоне внешних температур.
3. Каковы в этом преимущества для вас?	Способность поддерживать низкую температуру в салоне даже при высокой внешней температуре значительно повысит комфорт мистера Ребеки, живущего в субтропической части Австралии.

Может быть, это тривиальный пример, но ясно, какой вариант будет более убедителен для этого потенциального покупателя автомобиля.



Представление информации наиболее важно в специальных и технических разделах Предложения. Частично это вызвано тем, что те, кто их пишет, имеют тенденцию излагать ее так, как есть; поскольку они знают, в чем заключаются выгоды, они и не видят надобности указывать на них.

Вот другой, возможно более подходящий пример.

Первоначальная версия	XYZ сервер оснащен передовой технологией, включая дисководы с «горячей заменой».
Улучшенная версия	XYZ сервер, предложенный компании «NB», поддерживает дисководы с «горячей заменой» <i>[факт]</i> . Это означает, что в случае отказа система сможет продолжать функционировать, пока отказавший компонент заменяется новым <i>[особенность]</i> . Следовательно, компания «NB» будет способна обеспечить интерактивную систему заказов гостиничных номеров 365 дней в году, минимизируя тем самым вероятность потери доходов из-за отказа оборудования <i>[выгода]</i> .

Это все еще довольно-таки технический язык, но ясно дается понять, что клиент извлечет из выбора оборудования выгоду, которая напрямую относится к его бизнесу.

**Ключевой момент.** Преимущества имеют силу, только если они прямо относятся к аудитории. Если бы покупатель автомобиля жил в более умеренном климате и имел доход в виде фиксированной и скромной пенсии, тогда более полезным было бы сделать упор на экономии топлива, чем на кондиционировании воздуха. Знайте вашу аудиторию.

## Стили письма

Каждый имеет свой собственный стиль письма. Это немного похоже на то, как человек ходит или говорит. Хотя человеку трудно изменить свой фундаментальный подход к письменному изложению, все же относительно легко обратить внимание на некоторые особенности стиля и сделать существенные улучшения. Внимания заслуживают такие аспекты, как позитивный язык, предпочтительное использование активных, а не пассивных грамматических форм, последовательность подхода, запас слов, осторожность в использовании клише и сленга, умение излагать кратко и по существу.

### ПОЗИТИВНЫЙ ПРОТИВ НЕГАТИВНОГО

Когда вы пишете Предложение, всегда надо держать в уме, что ваша цель состоит в том, чтобы убедить читателя принять ваше Предложение. Следовательно то, что написано для Предложения, должно быть представлено в позитивном ключе. Любой изложенный вопрос должен скорее вести к ответу «да», чем «нет». Например, если организация, разрабатывающая Предложение, никогда не работала с конк-

ретным клиентом прежде, но работала в том же самом рыночном секторе, то такая информация могла бы быть представлена в следующих вариантах:

Негативный/Нейтральный	Хотя компания «BS» не работала с «NB» прежде, она имеет значительный опыт в данной отрасли экономики.
Позитивный	Компания «BS» использует свой значительный опыт работы в данной отрасли, что поможет ей поставлять свои услуги для «NB» более эффективно, чем это делают конкуренты.

Оба варианта хороши, но второй оказывает более позитивное воздействие на читателя.

## АКТИВНЫЙ ПРОТИВ ПАССИВНОГО

Прежде всего, что это означает? В чисто грамматических терминах определение активного залога сводится к тому, что в предложении подлежащим является то, что само выполняет действие, выраженное глаголом. Аналогичным образом пассивный залог можно определить как такой, когда подлежащим является получатель действия глагола.

Если эти определения не делают вопрос немного более ясным, то его прояснят следующие примеры.

Активный залог	Компания «BS» получила награду правительства за достижения в экспорте.
Пассивный залог	Компания «BS» была выбрана правительством для вручения ей награды за достижения в экспорте.

В обоих случаях информация та же самая, но именно активная форма глагола делает образ более положительным. Итак, теперь, когда различие между активным и пассивным залогом понято, какой из них является лучшим для текста Предложения? Вообще лучше использовать активный залог, поскольку его проще понимать и чтение становится более динамичным.

## ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ

Независимо от того, какой стиль принят для написания конкретного раздела документа Предложения, лучше читаться будет тот текст, который изложен последовательно. Так, читателя может очень смутить резкое изменение в середине параграфа. Возьмем следующий пример:

«NB Ltd» была выбрана многими компаниями в качестве провайдера телефонных и телекоммуникационных услуг. Она имеет значительный опыт и представляет собой безопасный выбор. Многие ведомства, включая Министерство дезинформации (МиД), в настоящее время пользуются услугами и оборудованием «NB». Вы упадете в обморок от того, как мы введем наши продукты в ваш бизнес. Мы действительно создаем телекоммуникационный гул».

Возможно, это крайний случай, и трудно вообразить, чтобы кто-то использовал язык и стиль двух финальных фраз в официальном Предложении правительственному ведомству.

Требование последовательности также применимо к форме представления информации. Читателю легче, если списки даются в одном формате, а применение выделенных пунктов, нумерации, маркировки рисунков и т. д. является последовательным от начала до конца.

## СЛОВАРЬ

Есть искушение использовать при письме такие слова, которые вы не употребили бы при разговоре. За этим необходимо следить, так как тут есть две ловушки. Первая — то, что вы можете использовать слово неправильно и показаться неосведомленным или нескладным. Вторая — то, что вы можете звучать претенциозно. Это не означает, что вы не можете свободно использовать свой запас слов, но вам следует умело сочетать желание произвести впечатление на аудиторию со стремлением написать легкочитаемый текст Предложения.

*Примечание.* Оценки варьируются, но принято считать, что образованный человек имеет словарный запас порядка 15000 слов. Некоторые люди знают более чем 25000! Однако в каждодневном употреблении большинства людей лишь около 2000 слов. Так что имеет смысл придерживаться использования знакомых слов, если цель — простота понимания.

## КЛИШЕ И СЛЕНГ

Применение клише требует особой осторожности. Некоторые клише просто ужасны, например «в настоящий момент времени» — просто скажите «теперь». Другие клише позволяют автору высказать что-либо в короткой фразе, иначе пришлось бы использовать очень много слов. Слова «испытано и проверено» подразумевают гораздо большее, чем вы можете легко выразить в немногих словах, пытаясь объяснить ту же самую идею. Не используйте клише, если вы не уверены, что читатели знакомы с ним и поймут это таким же образом, как автор.

Есть также клише «бизнес-языка», которые появляются с монотонной регулярностью в Предложениях и проектах. Одно из них — что-то похожее на: «Компания «NB» с благодарностью воспользуется возможностью ответить на это приглашение участвовать в переговорах». Есть другие, наиболее часто они встречаются в управленческом обзоре и в сопроводительных письмах. Используйте их осторожно, особенно если вы уже не первый раз делаете Предложение этому клиенту. Его работники уже могли читать этот текст раньше, что вызовет еще большее недоверие.

С использованием клише связано использование сленга. Совершенно неприемлемо использование грязных слов в текстах Предложения, и надеемся, что читающие эту книгу даже и не мечтают об этом. Однако много слов в общем употреблении имеют значения, которых нет в словаре или которые изменились со временем. Другие относятся к молодежной культуре, например, слово «классно» стало при-

знаком одобрения, и многие используют его в разговоре. Но использовать его в Предложении или в любом другом официальном деловом документе было бы неуместно

## МЕНЬШЕ – ЗНАЧИТ БОЛЬШЕ

Клише не значит меньше! Обычная проблема для неопытного автора – это использование 10 слов, когда достаточно трех. Уже упоминалось, что «в настоящий момент времени» можно заменить на более краткое «теперь». Есть также другие примеры, не связанные с клише «Принять к рассмотрению» становится «рассматривать». «В том случае, когда» заменяется «если».

Точно так же стоит обратить внимание на используемые слова, возможно более короткое слово будет более эффективным. «Завершение» может быть заменено словом «конец», «изначальный» – словом «первый» и т. д. Автор часто грешит этим, используя «однако» вместо «но». Замена на более короткое слово не должна производиться, если есть риск смещения акцента. Английский язык печально известен наличием большого числа синонимов. Загляните, к примеру, в тезаурус. Однако приводимые там альтернативы не всегда имеют точно то же самое значение. Например, в тезаурусе, которым пользуется автор, для слова «деталь» дается синоним «аспект». Они не всегда взаимозаменяемы.

Другой способ экономить слова состоит в том, чтобы избегать бесполезных отрицаний. Вместо «это не является необычным» лучше напишите «это является обычным» или «обычно». Есть старая шутка – «никогда, никогда не используйте двойное отрицание!». Люди приобретают привычку к таким длиннотам потому, что в процессе разговора это дает им время на обдумывание. Это как раз один из случаев, когда вы не должны писать так, как говорите

Связана с этим и длина фраз, что более подробно рассматривается в Главе 8 по редактированию. Вы должны стремиться к фразам, которые содержат от 10 до 20 слов, плюс-минус несколько. Идущие одно за другим нескольких очень коротких предложений раздражают, например: «Компания NB делает мыльный порошок. Она – лидер на рынке. Она в бизнесе десять лет». С другой стороны, длинные и сложные предложения могут запутать читателя. Прочтите это: «Компания NB была основана в 1984 году и выпускает множество сортов продукции в перенасыщенном секторе рынка мыла, который оценен более чем в три миллиарда зогов в год; NB в настоящее время контролирует более чем тридцать пять процентов этого рынка и может, таким образом, называть себя рыночным лидером, имея долю на десять процентов больше, чем ее самый ближайший конкурент». Очевидно, что где-то между этими двумя крайностями лежит то, к чему нужно стремиться.

**Подсказка.** Хороший способ проверить стиль любого письменного пассажа — прочитать его вслух. Если он звучит неестественно, бессвязно или как-то странно, подумайте о том, что, может быть, его стоит переписать.

Наконец о том, что меньше – больше. Использование диаграммы, схемы или рисунка не только экономит тысячу слов, но также разделяет текст и улучшает оформление документа (см. Главу 9 об оформлении и презентации, в которой даются и другие рекомендации по внешнему виду документов).

## Написание управленческого обзора

Есть школа мысли, которая утверждает, что вы не можете писать управленческий обзор, пока вся остальная часть Предложения не закончена. Это не всегда верно. Более того, это означает, что, оставляя управленческий обзор на последний момент, вы наверняка обеспечиваете себе нехватку времени для написания этого обзора! Частично это связано с тем, каким образом управляется подготовка Предложения. Если вы следуете методу брифа для подготовки Предложения (см. Часть 1) и разрабатываете Предложение, основываясь на ясно определенных темах, тогда возможно написать эффективный управленческий обзор на любой стадии работы над Предложением. Обзор будет не только меняться вместе с Предложением, но и развиваться вместе с ним. В некотором роде эти дебаты сводятся к вопросу о том, что проектировать вначале — кирпичи или дом? Для большинства Предложений это — смесь из двух: то, что начинается как стратегия продаж, далее развивается как детальное понимание изменений потребностей клиента. Аналогично тому, как то, что хочет клиент в начале Предложения, редко соответствует тому, что он хочет в конце. Изменение единственно постоянно.

Фактически не имеет значения, напишете вы обзор раньше или позже, техника написания управленческого обзора остается той же самой:

- |       |   |
|-------|---|
| Шаг 1 | Определите ключевые темы в поддержку продаж, которые должны быть отражены. Если они были определены в начале Предложения, проверьте, что это те же самые, которые фактически раскрыты в тексте Предложения. |
| Шаг 2 | Определите ключевые выгоды, которые получит клиент. Если они не связаны близко с темами, вновь исследуйте их. Расположите их в порядке приоритетов — по степени значимости для клиента.                     |
| Шаг 3 | Представьте их в логической последовательности, в идеале должна быть логическая связь предыдущей темы с последующей.  |
| Шаг 4 | Предусмотрите вводный параграф, где будут приведены пункты, которые вы собираетесь рассмотреть, и дается обоснование, почему они относятся к клиенту.   |
| Шаг 5 | Удостоверьтесь, что не оказалась включена никакая новая информация, которая не содержится в остальной части Предложения.  |
| Шаг 6 | Суммируйте выгоды в заключительном параграфе, который заканчивается на высокой ноте.  |
| Шаг 7 | Попросите кого-нибудь еще раз прочитать обзор и сообщить вам свое мнение.   |

*Примечание:* этот метод работает для написания фактически любого обзора.

## Приложения и дополнения

В документах Предложения неизбежно будет содержаться информация, достаточно сложная по своему содержанию или только частично относящаяся к Предложению. Это подсказывает использование приложения/дополнения. Приложения — это



автономные, отдельные документы. Дополнения — приложения к существующим документам. Когда их использовать — вопрос оценки. Нежелательно иметь нечитаемый, юридически/технически сложный материал в середине документа Предложения, поскольку это прерывает поток изложения и отвлекает внимание от аргументации в поддержку продажи. Также нежелательно иметь информацию, которая только частично относится к Предложению, например, список прошлогодних клиентов. Если такая информация необходима, то поместите ее лучше в приложении.

*Примечание.* Есть искушение сбросить в приложение все, что может быть лишь мало-мальски полезно, «на всякий случай». Пробуйте не поддаваться этому. Если вы не можете придумать причину, почему информация выгодна для читателя, убейте эту информацию.

## Простой английский язык

Очень легко увлечься процессом написания и унести в сторону. Многие, умеющие говорить ясно и просто, при письме начинают внезапно использовать сложные слова, которые они не употребили бы в устной речи. Они также начинают создавать сложные и запутывающие читателя фразы, которые требуют легких, как у вола, чтобы проговорить их вслух. Это — позор, поскольку результат часто оказывается чрезвычайно неудобным для чтения. Ныне покойный Енох Пауэлл имел обыкновение утверждать, что, если вы не смогли легко перевести фразу на латынь, это означает, вероятно, что она была плохо написана на английском. Не каждый имеет способности к древним языкам, но идея может быть преобразована в тест чтением вслух. Если имеются сомнения в отношении любого параграфа или фразы, просто прочтите их вслух, и сразу станет понятно, работают ли они и означают ли именно то, что вы думали, когда их писали.

*Примечание.* Общество, выступающее за чистоту английского языка, предлагает некоторые очень полезные рекомендации по письму, которыми автор советует воспользоваться, даже если он сам и не всегда следует им! (The Plain English Guide (Руководство по простому английскому языку), ISBN 0-19-860049, Oxford University Press).

## Сопроводительное письмо

Всякий раз, когда что-либо направляется клиенту, есть возможность подготовить сопроводительное письмо. Используйте эту возможность. Помимо того, что это выглядит профессиональным и вежливым, это также дает вам шанс обосновать какое-либо положение или задать вопрос. Это может оказаться полезным для создания имиджа вашей организации, лучшего, чем у конкурента, что заставит клиента подвергнуть сомнению компетентность ваших соперников. Например вы, возможно, установили, что ни один из конкурентов не торговал когда-либо ранее с этим клиентом. Тогда стоит упомянуть, как долго вы имели с ним деловые отношения, чтобы посеять сомнения в целесообразности менять вас на дьявола-конкурента, которого он совсем не знает.

***Примечание.** Такие вещи надо делать очень искусно. Никогда не создавайте впечатление, что вы наносите удар по другим претендентам, это рикошетом ударит по вам.*

Когда вы пишете сопроводительное письмо, то независимо от того, сколько очков вы хотите на этом заработать, помните, что оно должно содержать основную информацию. Это кажется очевидным, но удивительно, как часто об этом забывают. В мире закупок известны факты, когда от претендента приходила информация без какой-либо идентификации отправителя: кто ее послал и для чего!

## Корректурa

Когда дело доходит до документов, которые должны быть просмотрены клиентом, никакое количество корректуры не будет лишним. Идеально, чтобы ее делал кто-то помимо автора, поскольку трудно выявить ошибки, если вы уже знаете текст. Если есть редактор, работающий с командой по подготовке Предложения, тогда он может сделать корректуру как часть своей работы. Если дело обстоит именно так или можно привлечь кого-нибудь еще, все равно автор должен все же первым пройти по тексту для корректуры, чтобы устранить наиболее очевидные ошибки. Автору необходимо проверить орфографию, грамматику и арифметику, как, например, расчет цены.

При корректуре не преследуйте невозможных целей; нельзя устранить все ошибки. Введение в большинство программ редактирования текстов и в настольные издательские системы функции проверки орфографии и грамматики означает, что ошибки, которые остаются после их применения, уже очень трудно обнаружить.

## АНАЛИЗ КОНКРЕТНОГО СЛУЧАЯ

### СИТУАЦИЯ

Компании «NB plc» предложили участвовать в конкурсе на поставку системы управления дорожным движением, которая включала бы светофоры, оборудование диспетчерской, телекоммуникации, компьютерное оборудование, скрытые телекамеры наружного наблюдения и мониторы. От поставщика не требовалось устанавливать, обслуживать или эксплуатировать это оборудование, так что подготовка Предложения была передана подразделению компании, непосредственно производящему оборудование. Большинство Предложений «NB» готовила операционная группа, поэтому производственное подраз-

деление не часто привлекалось к разработке Предложений. Оно обычно отвечало только на специальные технические вопросы, которые поступали от операционного подразделения организации.

### ПРОБЛЕМА

Работники, готовившие Предложение, имели превосходные технические навыки и очень хорошо разбирались в требованиях к оборудованию. Они смогли подготовить первоклассный портфель документов на оборудование, которое отвечало бы всем требованиям клиента. Кроме того, поскольку выбранное оборудование полностью соответствовало требованиям, но не превосходило



их, цена была хорошей. Хорошие цена и решение должны были обеспечить хорошие шансы на успех Предложения. К сожалению, навыки письма этих работников больше подходили для составления технических спецификаций, чем для описания преимуществ оборудования. Оборудование и требования были хорошо понятны, и подготовленный документ всесторонне детализировал функции и специфику оборудования. Но он, увы, не показывал, каким образом оборудование принесет выгоду клиенту. Например гибкость контрольного оборудования позволяла один и тот же модуль применять для нескольких функций, что давало возможность использовать общие запчасти и проводить замену модулей, сохраняя систему работоспособной в случаях поломок. В этом была бы существенная выгода для клиента, так как он смог бы сократить расходы на закупку запчастей и, таким образом, сэкономить деньги. Более того, надежность системы была очень высока, что могло значительно сократить угрозу хаоса, возникающего при поломках такого оборудования. Ни одна из этих выгод не нашла своего ясного отражения в Предложении. Предполагалось, что читатели сами поймут и просчитают эти выгоды для себя. Вдобавок ко всему, многое из Предложения было написано на чисто техническом языке, без обзоров, в которых бы объяснялись основные моменты для лучшего понимания текста нетехническими рецензентами Предложения.

## РЕЗУЛЬТАТ

Подготовленное Предложение имело хорошую, обоснованную цену и действительно имело очень хорошее решение, полностью отвечавшее требованиям клиента. К сожалению, все оно было написано на чисто техническом и несколько непонятном жаргоне. Это уже было

плохо само по себе, но еще хуже было то, что ничто из написанного не было увязано с тем, как Предложение решает проблему клиента, не давалось ясного ответа на вопрос, какую выгоду для бизнеса извлечет клиент, если будет применять оборудование «NB». Следовательно, «BS» не могла решить, было ли Предложение хорошим или плохим. Клиент был ограничен во времени. Он должен был получить и установить новое оборудование в недельные сроки, так что не имел времени, чтобы вновь обращаться к «NB» за разъяснениями. «NB» упустила сделку в пользу конкурента, который представил более дорогое Предложение, но оно ясно утверждало, что они могли выполнить работу и что «BS» очень быстро извлечет выгоду, приняв их Предложение.

## ПОЛУЧЕННЫЙ УРОК

Компания «NB» решила направить свой технический персонал на тренинги «Простой английский язык» для получения навыков письменного изложения для продавцов. Руководство Компании хотело быть уверено, что будущие Предложения, к разработке которых этот персонал будет привлекаться, будут понятны и способны продемонстрировать клиенту очевидные, соответствующие его требованиям выгоды. Руководство также хотело сократить время, которое работники, обычно разрабатывавшие Предложения, тратили на преобразование сырой технической информации в продаваемый документ. Таким образом они смогли бы отвечать клиентам гораздо быстрее. Кроме этого, технический персонал поддержки стал получать большее удовлетворение от работы, так как стал вовлекаться в процесс продаж, а не рассматриваться только как техническая спецификация в человеческом облике.

# Контрольный список

Пункт	Описание	Выполнено?
Основы	<p>Правильна ли орфография (и правильное ли употреблено слово, например «то», а не «тот»)?</p> <p>Правильна ли грамматика?</p> <p>Есть ли обзор в начале?</p> <p>Нужно ли заключение в конце? Если так, не помещайте в него никакой новой информации.</p> <p>Имеются ли какие-либо аналогии, которые могут смутить читателя?</p> <p>Действительно ли вся информация относится к читателю и предмету?</p> <p>Можете ли вы эффективно сократить длинные фразы?</p>	
Стиль изложения	<p>Приняли ли вы во внимание:</p> <p>Активный/пассивный залог?</p> <p>Словарь?</p> <p>Позитивный/негативный?</p> <p>Последовательно ли изложение?</p>	
Простой английский язык	<p>Легко ли читать и понимать?</p> <p>Можно ли упростить?</p>	
Вопросы	Вы ответили на заданные вопросы?	
Выгоды	Вы связали факты и особенности с выгодами для клиента?	
Аудитория	<p>Вы знаете, для кого пишете?</p> <p>Вы приняли это во внимание?</p>	

Каждому нужен редактор (Тим Фут, комментируя в статье тот факт, что книга «Майн Кампф» Гитлера первоначально называлась «Четыре с половиной года борьбы с ложью, глупостью и трусостью»)

В работе над любым Предложением, если эту работу выполняют несколько человек, неизбежно наступит стадия, когда написанные ими части нужно объединить в один документ. На этом этапе возникнет потребность в редакторе. Это неблагоприятная задача, потому что каждый думает, что написанная им работа совершенна, и любая попытка внесения изменений вызывает обиду. Однако редактирование абсолютно необходимо, так как без него представленный документ будет распадаться на фрагменты, окажется непоследовательным и беспорядочным. Поскольку это – неблагоприятная задача и за подготовку Предложения ответственен Менеджер по подготовке Предложений, то выполнение этой работы часто и ложится на Менеджера Предложений. Другой человек, который может ее закончить, – тот, кто поддерживает Предложение как администратор. Если Вы можете найти профессионального редактора или разработчика технической документации с опытом в продажах, чтобы сделать эту работу, и бюджет или размер Предложения позволяют и оправдывают это, то найдите такого человека.

Если нет, то эта глава послужит для вас начальным руководством по редактированию Предложения (рисунок 8.1)



Рисунок 8.1. Mind Map®: Редакторские навыки

*Примечание.* Функция редактора здесь довольно свободно интерпретируется; любой, кто знаком с обязанностями редактора в издательском деле, будет иметь несколько иное представление. Здесь совсем не упоминается корректорская правка, поскольку полагается, что редактор будет делать всю работу в режиме онлайн. Именно так и происходит при подготовке Предложения.

## ОСНОВЫ

Наиболее важное, основное правило для любого, кто взял на себя или поручил другому роль редактора, это иметь ясное определение того, что должно быть сделано. Роль редактора решительно *не* должна заключаться в написании каких-либо кусков Предложения, которые были забыты или не подготовлены отделом продаж или старшим менеджментом. Выявление того, что отсутствует, обеспечение соответствия документов руководящим принципам стиля, проверка орфографии и доводка документа до готовности – вот функции редактора. Если вы являетесь редактором, убедитесь, что ваша роль ясно определена, прежде чем начнете работать.

## ОРФОГРАФИЯ

Добиться правильного написания слов – первая обязанность редактора. Это стало легче делать с применением функции проверки орфографии, имеющейся в большинстве пакетов программ обработки текстов. Однако если они не настроены на используемую в вашей стране версию английского языка, то с ними могут возникнуть трудности. Многие из этих программ по умолчанию используют американскую версию английского языка, в которой, например, правописание слова «colour» (цвет) с точки зрения британца неправильно – «color». Вам нужно выбрать правильный словарь для вашего документа и установить его в программе обработки текстов.

Нужно отметить, что словари, предлагаемые как стандартные, могут иметь некоторые оригинальности. Например словарь, используемый автором, не признает слово «consultancy» (консультирование), которое вряд ли является необычным. Эта проблема была решена автором путем добавления этого слова к пользовательскому словарю, который имеется в программе.

С помощью функции проверки орфографии можно быстро исправить 95 процентов (или больше) ошибок в написании слов. При этом бывают также ошибки, которые не могут быть ею обнаружены, как, например, неправильное употребление слова. Например «form» (форма) вместо «from» (из) – типичная ошибка. Для обнаружения подобных ошибок вы должны читать документы, чтобы видеть, имеет ли текст смысл. Напомню, очень трудно вычитывать собственноручно написанный документ.

## ГРАММАТИКА

Как и для проверки орфографии, есть программы проверки грамматики, входящие в пакет программ по обработке текстов. Имейте в виду, их ценность часто сомнительна. Однако они могут помочь обнаружить, где правильно написанное, но

неправильно употребленное слово проникло в предложение. Если программа проверки грамматики доступна, стоит испытать ее, чтобы увидеть, мешает она вам или помогает. Если вы сомневаетесь в отношении грамматики, то поможет *The Plain English Guide* (Oxford University Press) – «Руководство по простому английскому языку» или *Fowler's Modern English Usage* (Clarendon Press) – «Использование современного английского языка» Фоулера. Имейте в виду, что вы готовите коммерческое Предложение, и не слишком углубляйтесь в грамматическую точность. Например неважно, начинаются ли пункты в списке с заглавных букв и оканчиваются точками или же со строчных букв, заканчиваясь запятыми, главное, что бы вы были последовательны и было бы ясно, что имеется в виду.

**Примечание.** Знайте вашу аудиторию. Если вы пишете для тех, кто в силу своих личных или профессиональных особенностей придирается к грамматике, тогда соблюдайте все правила. В этом отношении автор имел печальный опыт с бывшими школьными учителями.

Есть некоторые основные ошибки, которые появляются раз за разом в каждом конкурсном Предложении и, честно говоря, в большинстве документов деловой переписки. Возможно, стоит составить из них контрольный список для тех, кто занимается написанием текста для Предложения. Даже если они не будут пользоваться им, то, по крайней мере, не станут спорить с редактором, когда их драгоценные слова придется изменить.

Приведенное ниже надо воспринимать скорее как контрольный список, чем как серьезную попытку полуграмотного автора дать урок английской грамматики:

Единственное и  
множественное число

Компания с ограниченной ответственностью — Ltd и ( а также pics) — в единственном числе. «BS Ltd является ведущим поставщиком XYZ». Не говорите «BS Ltd являются ведущим поставщиком». Это наиболее часто встречается в следующем варианте, где компания вдруг становится «мы». Например, «BS Ltd является ведущим поставщиком XYZ с многолетним опытом. Мы знакомы с рынком MNO...»

Другая проблема с множественным числом касается того, какое слово должно стоять в предложении во множественном числе. Классический, но обычно мало чем помогающий пример с courts-martial (военные суды) — множественное число от court-martial (военный суд). Во множественном числе должно стоять слово «court» (суд), а не «martial» (военный). Если есть сомнение, то просто задайте вопрос, чем является слово во множественном числе. Обычно это очевидно.

Притяжательные  
местоимения, апострофы  
(и снова множественное  
число)

Наконец удостоверьтесь, что глагол и существительное согласованы. Они должны или оба быть в единственном числе, или оба — во множественном. Например, «Премьер-министр находится за рубежом. Мануальные терапевты находятся в отпуске».

Когда употребляешь апостроф, всегда становится забавно. Основное правило заключается в том, что «'s» добавляется к

слову, чтобы указать на то, что ему принадлежит. Например, «The cat's whiskers» (усы кота) относятся к усам, принадлежащим отдельному коту. «The cats' whiskers» (усы котов) относятся к усам целой кучи котов. Возникает полный беспорядок, когда слова заканчиваются на «s». Тогда апостроф ставится после слова, а дополнительное «s» опускается, например, *The Loch Ness' Monster* (Лох-Нессское чудовище). На удивление широко распространено не ставить апостроф при сжатии слов, однако при этом создается впечатление, что автор является полностью неграмотным. Например «cant» (наклон) вместо «can't» (не может), «wont» (обыкновение) вместо «won't» (не будет). Программы проверки орфографии не выявят все эти варианты («cant» и «wont» — сами по себе совершенно правильные слова), на практике эти программы часто и являются ответственными за их порождение. Также обычно путают «it's» (это есть) и «its» (свой, его, ее). Частично это происходит потому, что кажется, что это противоречит принятому правилу, приведенному выше. «Its» — прилагательное, означающее принадлежность чему-то, например: «The paint has lost its gloss» (краска потеряла свой (its) блеск). «It's» — сокращение от «it is» (это есть). «It's not fair» расширяется до «It is not fair» (это — несправедливо). Классическая ошибка такого рода постоянно наблюдается в мире информационных технологий. Люди применяют программу проверки орфографии к аббревиатуре PC (персональный компьютер) и заканчивают апострофом: «PC's» (принадлежащий PC), тогда как они на деле подразумевали «PCs», т. е. много персональных компьютеров.

## Списки

Правильная пунктуация предложения, которое содержит список, предполагает употребление двоеточия (:) с пунктами, начинающимися со строчных букв и сопровождаемыми точкой с запятой (;) до последнего пункта, в конце которого ставится точка. Например:

*Далее следует список:*  
*первый пункт;*  
*второй пункт;*  
*последний пункт.*

Однако некоторые программы проверки грамматики не соглашались с этим. Кроме того, это дело вкуса и привычки автора. В большинстве случаев можно совершенно спокойно использовать любую разумную альтернативу, но при этом быть последовательным в рамках всего документа. Например, нижеприведенный вариант, может быть, и не отвечает всем требованиям правописания в английском языке, но он вполне ясен:



*Далее следует список —  
Первое,  
Второе,  
Третье.*

## ДЛИННЫЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Люди, пишущие конкурсные Предложения, довольно легко уносятся прочь и начинают составлять очень длинные фразы, подобные потокам сознания. Такие фразы следует разбивать, особенно если для кого-либо из читателей английский язык не является родным. Автор признает, что это один из его собственных недостатков. Стоит помнить девиз журналиста: «пишите кратко, пишите быстро, пишите решительно». Возьмем следующий пример.

### Длинная фраза

Ключевое преимущество решения, предложенного компанией «BS», состоит в том, что оно позволяет «NB Ltd» сократить до двух часов время, которое тратится на подключение нового клиента на обслуживание, что позволит обеспечить клиентов круглосуточными охраной и эксплуатационным обслуживанием и предоставить им возможность осуществлять плату за услуги путем разовых ежемесячных платежей.

А эта фраза короче, лучше, энергичней:

Приняв предложенное «BS» решение, «NB» получит возможность подключать новых клиентов на обслуживание в течение двух часов. Клиенты смогут получить следующие преимущества:

- круглосуточную систему охраны;
- круглосуточное эксплуатационное обслуживание;
- возможность оплаты услуг один раз в месяц.

Фраза была сокращена, и преимущества предстали в виде ряда четких пунктов. Это делает их более очевидными для читателя.

Другой способ сокращать фразы — найти словосочетания, которые могут быть заменены одним словом. Например, «в очень немногих случаях» может превратиться в «редко». Обычно есть много возможностей удлинить фразу благодаря словам, которые перешли из устной в письменную речь и которые были созданы исключительно для выигрыша времени на обдумывание. Например говорят «в этот момент времени» вместо «теперь». Стоит критически относиться к оборотам типа «принимая во внимание эту точку зрения». Действительно, что ценного они добавляют к изложению?

Имеются также возможности сократить количество слов, превратив ненужные, негативные выражения в простые и положительные. «Мы вовсе не против переговоров относительно этого пункта» становится «Мы хотели бы обсудить это» или даже «Это можно обсудить».

**Примечание.** Не слишком увлекайтесь сокращением фраз. Это не Святой Грааль. Действительно, если вы все подряд разбиваете на отрывистые фрагменты, то чтение начинает вызывать раздражение. В меру длинные фразы помогают тексту течь плавно и делают его приятным и легким для чтения.



## ИЗЛОЖЕНИЕ ОТ ТРЕТЬЕГО ЛИЦА

Согласуйте с командой по подготовке Предложения, прежде чем кто-либо начнет писать, от какого лица будет вестись изложение. Для большинства фраз автор рекомендовал бы использовать третье лицо. Например не пишите: «Вы ощутите преимущества предлагаемого решения» или «Мы ожидаем, что BS plc будет приветствовать наш подход». Излагайте более формально «BS Ltd оценит преимущества предлагаемого решения» или «NB Ltd ожидает, что BS plc будет приветствовать наш подход».

Какие бы стандарты вы не выбрали, применяйте их ко всему документу или, по крайней мере, ко всему главному разделу, если было решено использовать разные стили для различных читателей.

## ПРОВЕРКА УДОБОЧИТАЕМОСТИ

Есть много доступных программ проверки удобочитаемости, которые сейчас встроены в текстовые редакторы. Они обычно используют некоторую комбинацию длины предложения, числа знаков в словах и сложность структуры предложения. Для тех, кто не имеет доступа к этим программам, предлагается руководствоваться нижеследующим. Вы можете использовать это руководство для отдельного параграфа, страницы, раздела или всего документа. Наиболее полезно оно в работе с трудным параграфом или разделом (длиной не менее 100 слов). Анализ всего документа потребует очень много времени.

- Шаг 1:** Сосчитайте количество слов в анализируемом тексте ( $W_{total}$ ). Сосчитайте число фраз ( $S_{total}$ ). Разделите  $W_{total}$  на  $S_{total}$ , чтобы получить  $W_{ps}$ .
- Шаг 2:** Сосчитайте количество слов с тремя или более слогами на 100 слов. Не считайте сложные слова (содержащие несколько корней), как, например «системотехник», слова, которые пишутся через дефис, такие как «функционально-организационный», слова с прописной буквы и трехсложные глаголы в настоящем времени третьем лице и в прошедшем времени (в оригинале — «трехсложные глаголы, заканчивающиеся на «es» или «ed», например, «denotes» — в английском языке это глаголы в настоящем времени третьем лице и правильные глаголы в прошедшем времени — прим. ред.). Это даст число  $N_{ix}$ .
- Шаг 3:** Индекс удобочитаемости (RI) вычисляется путем сложения вместе чисел, полученных от шагов 1 и 2, и умножения результата на 0,4.  $RI = 0,4 (W_{ps} + N_{ix})$ .

В итоге вы получите число где-то между 6 и 20. Если вышли за рамки, проверьте вычисления или же убедитесь в том, что у вас реалистичный образец текста.

RI	Комментарии
< 10	Ваш текст легко читать, и большинство взрослых не будет испытывать никаких трудностей при его чтении и понимании, даже если английский язык не является их родным языком.
От 10 до 12	Текст все еще легко читать любому, чей родной язык — английский, но некоторые, не владеющие английским как родным языком, могут начать испытывать трудности.

- От 12 до 16 Текст становится более трудным. Автор теперь уже рассчитывает на определенный уровень образования и понимания английского языка читателем. Возможно, стоит потратить время и отредактировать этот текст, чтобы упростить его. В большинстве случаев сократить фразы будет легко.
- > 16 На этом уровне аудитория должна быть образованной и владеющей английским языком как родным. Это может быть приемлемо для специального текста, нацеленного на аудиторию специалистов, но управленческий обзор, конечно, не должен так выглядеть.

Эта книга предназначена, главным образом, тем, для кого английский – родной язык, и тем, кто работает в профессиональной среде. Большинство отрывков текста имеет RI между 10 и 14. Такой стиль подходит для большинства коммерческих Предложений, но они, конечно, могут быть сделаны более легкими для различных групп читателей. Автор стремится и себя радовать, и донести суть до читателя.

Тем, кто ищет руководство по эффективному использованию английского языка, настоятельно рекомендуется *The Plain English Guide* (Oxford University Press) («Руководство по простому английскому языку»). Для любого, исполняющего функцию редактора, это полезная справочная книга.

*Примечание.* Возможно, чисто техническую информацию, а также графики контрактов и т. п. трудно сделать удобочитаемыми. Предложите лучше автору поместить этот материал в приложении к основному тексту Предложения.

## КОНТРОЛЬНЫЙ СПИСОК

В Главе 7 содержится «стартовый» контрольный список для авторов. Этот контрольный список также полезен для редакторов, но с дополнениями, касающимися последовательности и корректуры:

Пункт	Выполнено?
Правильна ли орфография (и правильное ли употреблено слово, например «то», а не «тот»)?	
Правильна ли грамматика?	
Есть ли обзор в начале?	
Нужно ли заключение в конце? Если так, не включайте в него никакой новой информации.	
Имеются ли какие-либо аналогии, которые могут смутить читателя?	
Действительно ли вся информация относится к читателю и предмету?	
Можете ли вы эффективно сократить длинные фразы?	
Представлена ли информация наилучшим образом?	
Везде ли соблюдается единый стиль заголовков?	
Все ли страницы пронумерованы, датированы и имеют указание на распространение на них авторского права?	
Последовательно ли используются аббревиатуры и сокращения?	

## Шаблоны

Если организация, для которой работает редактор, еще не имеет стандартов для документов, исходящих во внешний мир, тогда неплохо было бы их разработать. Если они существуют, используйте их. В Главе 9 даются некоторые ориентиры по составлению документов Предложения и материалов для презентации, которые при необходимости можно использовать. Время, потраченное в начале процесса подготовки Предложения на разработку основных шаблонов, принесет свои плоды как для авторов, так и для редактора.

Стоит также подумать о создании каркаса Предложения. В нем устанавливаются все стили, шрифты, система нумерации и т. д. и помещаются на свои места все основные заголовки. При проведении правительственных конкурсов эту структуру устанавливают для вас, так что вам даже не надо думать над этим. Чем больше вы сможете сделать в начале работы над Предложением для того, чтобы установить основные параметры, тем меньше времени вам придется тратить впустую в конце, когда напряжение будет нарастать.

Несколько предостережений об использовании шаблонов. В большинстве программ обработки текстов можно создать шаблон, устанавливающий стиль текста, заголовков и т. п., который может быть передан разработчикам отдельных разделов Предложения. Печально, но эти шаблоны нельзя высечь в камне, и авторы могут легко, иногда случайно, их переформатировать.

*Примечание.* Главная тема этой книги — очевидный недостаток времени для подготовки Предложения. Редакторская работа является хорошим примером того, как усилия, затраченные в начале подготовки Предложения, могут существенно сократить время работы в конце.

## Отслеживание изменений

Обычно ответственность за своевременное получение различных частей Предложения лежит на Менеджере по подготовке Предложения. Кто бы этим ни занимался, не все эти части будут поступать по графику или в том порядке, который удобен для редактора. Чтобы следить за ходом процесса, редактор должен вести диаграмму выполнения работ, основанную на структуре Предложения. Пример части такой диаграммы приводится ниже:

Раздел	Проект автора: установленный срок сдачи / фактический	Отредактирован	Проверен автором	Выпущен
1. Введение	23/05/06 — 24/05/06	25/05/6	26/05/06	
2. Требования	30/05/06			
2.1. Обзор требований	25/05/06			
2.2. Строительные требования	28/05/06			

Может быть, полезно распечатать версию этой диаграммы в большем формате и повесить на стену, заполняя ячейки фломастером яркого цвета по мере выполнения каждого элемента. Это очень наглядно покажет, что пропущено и что еще осталось сделать.

Другая проблема, касающаяся компоновки информации, состоит в определении того, что оказалось пропущено. Опять же диаграмма покажет, есть ли какие-либо пропуски.

*Подсказка.* Если у тех, кто готовит отдельные разделы Предложения, установлены слишком разные программы обработки текстов и настольные издательские системы, то предусмотрите, чтобы они направляли вам готовую работу в виде простого текста (ASCII) без форматирования. Тогда вы сможете вырезать и вставлять этот текст в шаблон документа или каркас Предложения, не рискуя при этом перемешать тщательно установленные параметры.

## Стиль (стили)

Сначала редактору необходимо добиться последовательности «механических» элементов. Установите правильно основные параметры, как было сказано ранее, прежде чем беспокоиться о чем-либо более сложном. Если время поджимает, дайте приоритет основам. Затем уже занимайтесь стилями письма.

Есть много элементов, которые будут составлять стиль письма, и они специфичны для каждого автора. К ним относится применяемый лексикон, длина фраз, пассивный или активный залог, позитивная и негативная речь (см. Главу 7 об использовании активного и пассивного залога и позитивной и негативной речи). Не рекомендуется, чтобы человек, редактирующий Предложение, пытался изменить стиль автора, поскольку на это просто не будет времени. Если редактор чувствует, что есть возможность для усовершенствования, тогда верните материал автору и дайте рекомендации в позитивном духе, приведите примеры для следующего варианта и старайтесь быть дипломатичны.

Где время позволяет, редактор должен попытаться добиться некой последовательности стиля для всего текста Предложения. Однако различным читателям требуется, чтобы письменная информация излагалась различными стилями, чтобы им было удобно ее читать. Это может стать проблемой, если редактор не понимает особенностей каждой аудитории. В реальности редактор вряд ли будет обладать этим желательным навыком. Следовательно, там, где редактор не слишком хорошо знает предполагаемую аудиторию, необходимо свести такую редакторскую деятельность к минимуму. У редактора не будет времени на переписку всего Предложения.

*Ключевой момент.* Как только что-то отредактировано, необходимо, чтобы автор оригинала перечитал свой текст и проверил, что в отредактированном виде этот текст все еще означает то же самое, что он имел в виду, когда писал его, по крайней мере, с точки зрения изложения фактов.

## Детали

Внимание к деталям – превосходное качество редактора; не говоря об остальном, оно полезно при упорядочивании таких элементов, как сокращения, аббревиатуры, торговые марки, логотипы и так далее. В этом разделе рассматриваются именно такие детали.

### СОКРАЩЕНИЯ И АББРЕВИАТУРЫ

Горький опыт показал, что, независимо от того, насколько хорошо редактор или Менеджер по подготовке Предложений установил правила для сокращений, аббревиатур и т. д., многие будут продолжать делать все по-своему. Одна из стратегий состоит в том, чтобы исправить первые варианты документов, подготовленные каждым работником, затем отправить исправленный материал им обратно для дальнейшей работы, попросив не менять аббревиатуры и сокращения. Это помогает, в 90 процентах случаев они не будут изменены.

Одновременно соберите все аббревиатуры и сокращения в одном электронном файле так, чтобы ими можно было легко пользоваться для справки или чтобы они служили авторам отправной точкой. Если содержимое такого файла отсортировано по алфавиту, тогда он может стать полезным глоссарием, который можно включить в Предложение.

Если вы используете пакет программ по обработке текстов или настольную издательскую систему, которая поддерживает макросы, тогда, вероятно, можно автоматизировать процесс обеспечения последовательности в применении этих элементов. Лучше это сделать тогда, когда вы создаете список сокращений и аббревиатур. Для каждого введенного элемента вы можете или написать макрос, чтобы найти альтернативы и заменить их, или вы можете добавить правильные версии к словарю проверки орфографии. Время, потраченное на это в «более спокойный» период работы над Предложением, может сэкономить значительные усилия позже, в период производственной гонки. Действительно, аббревиатуры и сокращения часто остаются вне поля зрения во время последних минут панических действий, поскольку аргументы в пользу их выверки явно проигрывают при сопоставлении «того, что важно» с «оставшимся временем».

Может быть, есть возможность добавить аббревиатуры и сокращения к словарю, используемому при проверке орфографии в вашей программе обработки текстов. Это поможет сэкономить время, поскольку сокращения будут проверяться одновременно с правописанием.

Даже если глоссарий со всеми аббревиатурами и сокращениями включен в Предложение, золотое правило – при первом употреблении термина в автономной части документа давайте его в несокращенном виде. Например: «Сведения о текущей погоде в аэропорту получены из Meteorological Airfield Report (METAR) (Доклад метеорологической службы летного поля). Вы можете ознакомиться с METAR по Интернету».



## ЛОГОТИПЫ, НАЗВАНИЯ КОМПАНИЙ И ТОРГОВЫЕ МАРКИ

Как и с аббревиатурами и сокращениями, задача здесь состоит в том, чтобы использовать их последовательно и, кроме того, удостовериться, что они применяются по возможности в соответствии с ограничениями, установленными их владельцами. Для торговых марок обычно достаточно только распознать их, например «Microsoft Excel™». Однако будьте осторожны и удостоверьтесь, что они воспроизведены точно. Проверьте, чтобы одна и та же версия каждого логотипа использовалась во всех документах Предложения. Если имеется несколько версий, выберите ту, на которую было получено разрешение. Удостоверьтесь, что логотипы хорошо напечатаны в цвете или черно-бело-сером варианте. Это важно, если документ будет распечатываться на монохромном и на цветном принтере. Это также имеет значение для фотокопирования, если вы хотите, чтобы документ можно было легко воспроизводить для клиента.

Полезно иметь электронный файл с копиями всех торговых марок, логотипов и названий компаний, поскольку они должны воспроизводиться в Предложении. Они могут быть разосланы авторам разделов для ссылок и экономии времени, которое тратится впустую, если приходится каждый раз искать их.

*Примечание.* Не стремитесь к чему-то большему, чем соблюдение последовательности в текстах документов Предложения. Одна компания, клиент автора, не имела четких правил написания ее названия. Некоторые стандарты разрешали использовать только заглавные буквы, некоторые — заглавные буквы, сопровождаемые строчными, некоторые требовали жирный шрифт и так далее. Все эти стандарты были утверждены и действовали, и все противоречили друг другу.

## ГЛОССАРИЙ

Создавая список сокращений и аббревиатур, названий компаний и торговых марок и т. п. с целью справиться с задачей редактирования, редактор тем самым формирует глоссарий. Некоторые продвинутые закупочные организации просят сделать для них глоссарий, чтобы облегчить им чтение и оценку сложных технических Предложений. В тех случаях, когда об этом не просят, претенденту пойдет только на пользу, если он дополнит документы Предложения глоссарием. Это — дополнительная выгода от выполнения черновой редакторской работы. Создайте глоссарий, если позволит время.

## ФОРМАТ

Хотя обычно эта задача не ассоциируется с функциями редактора, но кто-то из работающих над Предложением должен убедиться, что все страницы имеют правильный формат, что оформление соответствует требованиям, принятым для Предложения. Чаще всего это возлагается на того, кто берет на себя роль редактора. Такая работа представляет собой механическое упражнение, которое может быть или оставлено на конец, если хотите иметь безумную панику, или сделано по мере продвижения подготовки Предложения. Использование шаблонов, как указывалось ранее, может оказать здесь большую помощь. В этом деле не допускается ни-



каких исключений; каждая страница должна быть проверена на соответствие требованиям.

## Корректурa

Корректурa очень важна. Лишь нехватка времени может явиться единственным фактором, способным сократить объем корректорской работы. К сожалению, очень трудно корректировать свой собственный текст. В значительной степени это происходит потому, что автор уже знает, что за чем следует, и вряд ли обратит внимание на пропущенные слова и т. д. Поэтому корректурu должен делать кто-то другой. К сожалению, в конце концов, значительная часть этой работы благополучно ляжет опять же на плечи того, кто исполняет роль редактора. Разумное использование программ проверки орфографии, шаблонов и других автоматизированных инструментов помогает уменьшить объем этой работы, по крайней мере, в части механических действий, таких, как проверка написания слов и некоторых правил грамматики. Однако помимо этого еще необходимо проверить, чтобы употреблялись правильные слова, удостовериться, что разбивка на страницы и нумерация имеют смысл, и т. д.

Как правило, легче находить ошибки на бумаге, чем на экране, хотя значительно легче редактировать текст на мониторе (следите, чтобы у вас всегда была запасная копия оригинала текста, к которой можно вернуться). Бумажная копия существенно облегчит выявление проблем с разбивкой на страницы и расположением материала, которые могут быть не видны на экране. Удостоверитесь, что принтер, который вы используете при корректуре, тот же самый, на котором будут распечатываться готовые материалы. Предложения. Разные принтеры могут выдавать различные варианты одного и того же электронного документа, даже если эти принтеры одной модели и изготовлены на одном и том же предприятии!

*Подсказка.* Если есть независимая команда (например Красная команда), чья роль заключается в проверке Предложения, попросите ее членов, чтобы они обратили внимание на любые ошибки и опечатки, которые найдут в своем экземпляре. Чем больше глаз, тем лучше.

## ОТВЕТ НА ВОПРОС

В главе по навыкам письма много внимания было уделено важности ответа именно на поставленный клиентом вопрос, а не на тот, который, как вам кажется, был задан. Наряду с чисто механическими аспектами корректуры, автор должен проверить, что на все вопросы даны ответы. Конечно, определение того, является ли ответ правильным или более того – относящимся к вопросу, может находиться за рамками технических знаний редактора. Однако если редактору не ясно, дан ли ответ на каждый заданный вопрос, то это не станет ясно и тому, кто будет оценивать Предложение.

Обычный пример – частично повторяющийся вопрос. Клиент, возможно, сделал общий запрос информации и затем сопровождал его множеством подвопросов, касающихся специфических деталей. В горячке работы над Предложением работ-

нику, ответственному за ответ на этот запрос, очень легко ответить на главную часть и упустить один из дополнительных пунктов. Редактор должен это проверить, поскольку это – часть упражнений по корректуре

## Презентации

Наибольшая часть того, что было изложено в этой главе, касается собственно текста Предложения и других документов Предложения. Однако работа редактора может быть полезной и при подготовке презентаций и сопутствующих им материалов. Области, где может помочь редакторская поддержка, включают:

*Для слайдов:*

*орфография,  
типы шрифтов и стили текста,  
грамматика,  
использование логотипов, сокращений и аббревиатур,  
формат и дизайн,  
структура и удобочитаемость.*

*Для раздаточных материалов:* *перечисленное выше плюс разбивка страниц, редактур, включающая просмотр сопроводительных примечаний и отслеживание последовательности стиля в целом.*

Кроме того, редактор должен удостовериться в наличии логической связи между презентуемыми материалами, если презентация делается несколькими людьми и каждый из них представляет свой раздел Предложения. Как и с документами Предложения, стоит просмотреть слайды и раздаточные материалы, как в распечатанном виде, так и на экране. Это минимизирует шансы столкнуться с неожиданностями на стадии распечатки.

## АНАЛИЗ КОНКРЕТНОГО СЛУЧАЯ

### СИТУАЦИЯ

«BS Ltd» должна была подготовить Предложение о поставке охранного оборудования компании «NB plc», группа, которая занималась эксплуатацией офисных и складских помещений. В дополнение к самому оборудованию, главным образом камерам наблюдения, Предложение должно было предусмотреть установку, перемещение, обслуживание и консультирование по соответствующему типу и местоположению оборудования для любого указанного здания. «BS» имела два отдела,

которые поставляли оборудование и выполняли эксплуатационное консультирование. Обслуживание и услуги по установке «BS» обеспечивала через субподрядчика. Менеджер по продажам, Джимми К, разбил документ с требованиями, который поступил от «NB», на три части, относящиеся к разным областям, и передал их в соответствующие отделы и субподрядчику. Джимми намеревался объединить затем три документа вместе, написать управленческий обзор и установить цену на основе цен, полученных от отделов/субподрядчика.

## ПРОБЛЕМА

Когда подготовленные разделы возвратились к Джимми, к его ужасу стало ясно, что они никак не состыковывались друг с другом. Каждый из авторов применял шрифты различного типа и размера, разного размера поля, использовал различные нижние и верхние колонтитулы, нумерацию и стили заголовков. Визуально документы выглядели очень разными. Были также огромные различия в стиле письма. Субподрядчик выбрал очень дружеский подход и повсюду использовал «вы» и «мы», и при этом применил эксцентричную систему нумерации. Документы, представленные обоими отделами, были более схожи друг с другом, но опять же написаны в очень разном стиле. Кроме того, один отдел имел два уровня нумерации, а другой — пять, поэтому то, что было главным заголовком в одном документе, являлось подзаголовком в другом.

Проблемы форматирования не были слишком большими, поскольку Джимми имел возможность вырезать и вставлять материал в шаблон. Однако программа обработки текстов предполагала, чтобы Джимми прошел все заголовки один за другим, устанавливая единый стиль. Это заняло значительное время, и очень мало времени осталось на то, чтобы сделать что-то еще после расчета цены и написания управленческого обзора.

В итоге все свелось к тому, чтобы привести в порядок как можно больше материала, написать в последнюю минуту управленческий обзор и надеяться на лучшее. Единственное, что хорошо выглядело, так это цена! Джимми надеялся, что она будет достаточно низкой, чтобы спасти положение.

## РЕЗУЛЬТАТ

Представленное Предложение смотрелось и читалось, как и следовало ожидать, подобно плохо сшитому лоскутному одеялу. Поскольку было так мало времени для редакторской работы, то оказалось возможным добиться лишь последовательности в использовании нескольких шрифтов и сделать разбивку на страницы в нужных местах. Стили письма были совершенно непоследовательны и, конечно, не соотносились друг с другом (дополнительной проблемой было отсутствие общей стратегии продаж). Кроме того, каждый раздел нумеровался по-разному, использовались совершенно разные стили для заголовков, названий, надписей и т. д. Хотя сырая информация была фактически хорошая, плохое представление и отсутствие последовательности заставили клиента усомниться в стандартах качества компании «BS», и у него не возникло желания торговать с «BS». Даже низкая цена оказалась недостаточна, чтобы поколебать его сомнения.

## ПОЛУЧЕННЫЙ УРОК

Ключевой момент заключается в том, что нельзя оставлять редакторскую работу на последнюю минуту. Объем работы, необходимый, чтобы сделать нечто хорошее из беспорядочно составленных компонентов финального Предложения, будет держать всю команду занятой более чем неделю. Джимми имел на это один день! Если бы с самого начала были разработаны шаблоны и руководство по стилю (возможно, вместе с каркасом документа), чтобы стать для разработчиков Предложения единой отправной точкой, то жизнь была бы для Джимми гораздо легче.

# Контрольный список

Пункт	Описание	Выполнено?
Основы	Орфография Грамматика Удобочитаемость	
Детали	Сокращения Аббревиатуры Логотипы Названия компаний Торговые марки Глоссарий Формат	
Корректурa	Достаточно ли вы сделали? На все ли вопросы дан ответ?	
Презентации	Орфография Грамматика Удобочитаемость Сокращения Аббревиатуры Логотипы Названия компаний Торговые марки Ссылки Формат	

# Оформление и презентация

*Всегда проектируйте вещь, рассматривая ее в более широком контексте – стул в комнате, комнату в доме, дом в окружающей среде (Элиэль Сааринен, 1956)*

«Если это выглядит правильно, то это, вероятно, правильно» – эта фраза часто используется в мире авиастроения. Фраза, которая, по всей видимости, уходит корнями в давние времена, по крайней мере, она проистекает из концепции формы и функции, выдвинутой Уильямом Моррисом в девятнадцатом столетии. Стремление к тому, чтобы вещи выглядели «правильно», известно с еще более далеких времен. Древние греки верили в золотое сечение, когда отношение длины прямоугольника к его ширине равно отношению суммы длины и ширины к длине. Золотое сечение составляет приблизительно 1,61. Интересно, что соотношение размеров листа бумаги формата «А» (например, А4) имеет коэффициент 1,6. Одна из при-



Рисунок 9.1. Mind Map® Оформление и презентация

чин, почему люди восхищаются классической и георгианской архитектурой, состоит в использовании золотого сечения в размерах и расположении дверей, окон и в дизайне фасадов.

Достаточно лекции о том, что внешний вид вещи имеет большое значение. Это утверждение вдвойне справедливо для оформления документов Предложения. Как бы хорошо вы ни знали вашего клиента, какими бы крепкими ни были бы ваши деловые отношения, но если вы представите ему документ третьего разряда вида, вы только себе навредите. Соответственно, если ваше Предложение привлекательно по внешнему виду и удобно для восприятия, ничего кроме пользы это не принесет. Исследование показало, что документ, создающий хорошее первое впечатление, будет оценен гораздо выше, чем тот, который содержит идентичную информацию, но внешне выглядит плохо. Аналогичным образом это относится к интервью, презентациям и публичным выступлениям. В этой главе рассматриваются некоторые практические, проверенные опытом рекомендации, которыми можно пользоваться для улучшения внешнего вида и восприятия законченных документов Предложения, а также даются некоторые советы по подготовке слайдов и раздаточных материалов презентаций (рисунок 9.1)

## Предлагаемые рекомендации

Следующие рекомендации могут служить практическими правилами для всех тех, кто не обладает особыми дизайнерскими навыками. Они рассчитаны на типичную аудиторию при совершении большинства коммерческих и правительственных закупок. Если персонал клиента не вписывается в эту широкую категорию, тогда вам лучше нанять соответствующего эксперта. Эти правила помогут создать внешне привлекательный и удобный для пользования документ Предложения.

- Используйте стандартный формат бумаги (например в Европе – А4).
- Односторонняя печать требует больше бумаги, но экономит время, удобней для копирования.
- Сделайте дизайн четким, он не должен выглядеть сложным или запутанным.
- Не используйте больше, чем два шрифта на одной странице.
- Не используйте больше, чем три размера шрифта на странице.
- Используйте такие шрифты, которые легко читать и печатать (обычно Times New Roman и Arial).
- Выполняйте все правила оформления, указанные клиентом (даже если они противоречат любому из вышеупомянутых правил).

**Примечание.** Некоторые экологически сознательные организации настаивают на двухсторонней печати; другие организации чувствительно относятся к потенциальным затратам. Будьте внимательны к этому. Не забудьте выделить дополнительное время на изготовление документов.



# Документы Предложения

Эти документы представляют собой, главным образом, само Предложение, ответы на приглашение участвовать в тендере, ответы на запросы информации и так далее. Они могут быть размером от нескольких страниц до нескольких сотен страниц, даже томов. Они печатаются на обычной офисной бумаге (например, А4) и изготавливаются внутри организации.

## СТРУКТУРА ДОКУМЕНТА ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Большинство документов Предложения имеет одинаковую структуру. Она может быть определена клиентом; если нет, то нечто, соответствующее нижеприведенным пунктам, является вполне типичным вариантом (расширенный вариант структуры, включающий материалы, которые войдут в каждый раздел, приводится далее в этой же главе).

1. Введение.
2. Управленческий обзор.
3. Понимание требований.
4. Предложенное решение.
5. Ответ на требования (например обязательные и желательные требования).
6. Финансовое Предложение (цены и способы оплаты).
7. Приложения (брошюры, годовые отчеты, технические спецификации, сертификаты качества и др.).

Любой дизайн, установленный для документа Предложения, должен обеспечить оформление всех этих разделов в соответствии с предъявленными требованиями.

## ОФОРМЛЕНИЕ СТРАНИЦЫ

Макет страницы Предложения должен содержать следующую информацию:

- дата;
- номер страницы;
- копирайт;
- название организации;
- название клиента;
- название Предложения/раздела.

Помимо этого разумно иметь какое-либо указание на уровень конфиденциальности (например «коммерчески конфиденциальный») и, может быть, необходимо иметь классификацию, например, «ограниченного пользования», «конфиденциально», «секретно» и т. д. Вы можете также использовать графику в виде логотипов компании, на которые распространяется авторское право.

Самый простой способ сделать так, чтобы эта информация не мешала работе с основной частью документа, – ввести ее в верхний и нижний колонтитулы. Тогда

она будет храниться отдельно от той части, где располагается само содержание документа, и у вас будет возможность работать на чистой странице.

*Примечание.* Необходимо соблюдать специальные правила по обращению с документами, содержащими «секретную» информацию. Ваша организация должна иметь кого-то, кто знает эти правила, если их не знаете вы. Удостоверьтесь, что правила соблюдаются, поскольку от этого зависит, кто будет иметь доступ к этим документам.

## СТИЛИ ПЕЧАТИ

Как уже было упомянуто выше, не рекомендуется использовать более двух шрифтов на одной странице или, в идеале, в рамках всего документа. Какие типы шрифтов следует выбрать? Если есть принятый в организации стиль с определенными шрифтами, тогда используйте его. Может даже имеется руководство, поясняющее, что и где применять. Если нет, тогда пользуйтесь обычно применяемыми шрифтами – это не сделает ваш дизайн ярким, но, по крайней мере, документ будет иметь знакомый читателю вид.

Поскольку будут использованы не более двух различных гарнитур шрифта на странице, у вас не будет много проблем. Каким образом вы можете облегчить читателю работу по различению разных уровней заголовков, примечаний, комментариев и названий диаграмм? Лучше всего использовать комбинацию размеров и атрибутов, например таких, как жирный или курсив, чтобы выделить различные функции.

Рисунок 9.2, к примеру, хорошо смотрится на бумаге формата А4. Весь основной текст напечатан одним и тем же шрифтом, использовались только две гарнитуры шрифта, а комбинации размеров шрифта, жирного шрифта или курсива отражают различия в функциях.

<i>Стиль:</i>	<i>Пример:</i>
Нормальный текст	Times New Roman, размер 11
Название	<b>Arial Размер 20 Жирный (Применяется для обложки)</b>
Главный заголовок	<b>Arial 14 Жирный</b>
Заголовок второго уровня	Times New Roman 11 Жирный
Заголовок третьего уровня	Arial 12
Вопросы клиента	<i>Размер 10 курсив</i>
Названия рисунков	<i>Размер 11 курсив</i>

**Рисунок 9.2.** Рекомендуемые шрифты

Другой вопрос имеет отношение к типу выравнивания – это технический термин для обозначения того, как выравниваются левый и правый край. В некоторых книгах применяется так называемый рваный правый край. Это значит – левый край прямой, а правый край меняется в зависимости от длины слов в строке. Для большинства документов Предложения рекомендуется использовать этот стиль для всех параграфов. Если требуется очень формальный вид, тогда, может быть, разумно применить так называемый «выровненный текст», где и левый, и правый край – по прямой линии. Это может привести к появлению различных по размеру интервалов между словами или злоупотреблению переносами слов (когда слова искусственно разделяются при окончании строки, чтобы соблюсти размер правого поля). Такой текст тяжелее воспринимать, особенно если для читателя английский язык не является родным. Советуем использовать центральное расположение текста под диаграммами и рисунками, т. е. располагать текст под иллюстрациями посередине страницы.

## СХЕМЫ, ДИАГРАММЫ И ИЛЛЮСТРАЦИИ

Хотя многое в Части 2 относится к стилям письма, тем не менее, предполагается, что большинство документов Предложения будут содержать значительное количество схем и диаграмм. Рисунки не только «стоят тысячу слов», но они добавляют привлекательность документу с точки зрения его визуального восприятия, разбивают потенциально унылые куски текста. К настоящему моменту должно быть ясно и без слов, что любые из приводимых вами схем и диаграмм должны непосредственно относиться к вашей аудитории – людям, читающим Предложение. Для включения в текст схем, диаграмм или иллюстраций должны быть причины, и их необходимо учитывать, устанавливая размеры и определяя местоположение.

## Заголовки

Каждая диаграмма должна иметь свой заголовок, который позволяет идентифицировать ее в рамках Предложения. Заголовок должен ясно обозначать, что отражено на диаграмме. В идеале, диаграммы должны быть также пронумерованы.

## Нумерация

Есть много способов нумерации. Некоторые предпочитают нумеровать рисунки в соответствии с разделом/параграфом, в котором они размещены, например, «Рисунок 9.1. Образец оформления схемы». Если несколько рисунков относятся к одному и тому же параграфу, тогда присваиваются индексы в виде букв, «а, б, в» и т. д. Использование слова «рисунок» не обязательно, «9.1. Образец оформления схемы» также будет понятно. Другие предпочитают нумеровать все иллюстрации в документе последовательно – «1, 2, 3» сквозь весь документ. Такая нумерация может стать основой для создания отдельного списка рисунков. По мнению автора, в этом мало проку – рисунки могут быть легко включены в содержание с помощью большинства программ обработки текстов. Так что лучше нумеровать рисунок в соответствии с номером той части документа, где он помещен.

**Практический совет.** Если рисунки/диаграммы нумеруются последовательно (рисунок 1, 2, 3...), тогда, если новый рисунок добавляется позже, весь документ надо будет перенумеровать. Избегайте этого, если возможно.

## Оформление

Независимо от того, какой метод выбран, применяйте его для всего Предложения; последовательность – это все. Схемы, рисунки и иллюстрации должны выглядеть, как относящиеся к одному и тому же документу и поступившие от одной и той же профессиональной организации. Между текстом и диаграммой должен быть отступ (пустое место), чтобы ясно показать, где диаграмма начинается и кончается. Диаграммы должны располагаться посередине страницы и быть достаточно большого размера, чтобы любой текст на них был ясно виден.

## Дизайн

Основные принципы создания диаграмм и слайдов презентации в сущности одни и те же. Делайте их простыми. Если у вас нет профессионального иллюстратора или дизайнера, не поддавайтесь искушению создать нечто большее, нежели базовая иллюстрация. Клип Арт (Clip art – коллекция иллюстраций в прикладных программах) может быть полезным дополнением к ограниченным художественным навыкам, но надо этим пользоваться осторожно, поскольку эти иллюстрации создавались без учета специфики вашей аудитории, и при их разработке не предполагалось их соответствие внутреннему стилю вашей организации. Для стандартных изображений, например, изображений офисного оборудования, компьютеров, зданий и т. п., это обычно не проблема. Остерегайтесь использовать юмористические изображения, если вы не уверены на 100 процентов, что клиент также найдет их забавными. Есть риск, что клиент может подумать: «если сейчас это для них шутка, то как они будут обращаться со мной после того, как выиграют бизнес?». Помимо Клип Арт, есть многочисленные доступные пакеты рисунков. Они требуют навыков иллюстратора, если планируется что-нибудь увлекательное, но могут оказаться полезными и для непрофессионалов. Обычно такие пакеты содержат основные формы типа прямоугольников и кругов, часто имеют базовые компоненты для блок-схем и организационных схем.

**Подсказка.** Остерегайтесь использовать большие, развернутые схемы. Они могут выглядеть очень хорошо, но вызовут значительные проблемы при распечатке документов Предложения. Используйте их, только если они принесут реальную выгоду для документа Предложения, и постарайтесь размещать их в начале разделов, чтобы потом редакторские изменения не привели их в полный беспорядок.

## СОДЕРЖАНИЕ, АЛФАВИТНЫЕ УКАЗАТЕЛИ

В любом документе длиной более 10 страниц содержание – хорошее подспорье для навигации. Как только документ превышает 50 страниц, содержание становится просто необходимым. Уровень детализации содержания меняется обычно в зависимости от аудитории. На одном конце спектра типичные технические закупки Министерства обороны, где необходимо нумеровать каждый абзац, и, может быть, даже следует указать каждый абзац в содержании. Это приведет к тому, что

содержание может занять несколько страниц. На другом конце этого спектра находятся Предложения, для которых достаточно списка заголовков разделов. Если клиент определил то, что он хочет, следуйте его инструкциям.

Неудивительно, что по умолчанию делается выбор где-то посередине между этими двумя крайностями. Типичное содержание документа Предложения будет выглядеть, как нечто похожее на приведенное ниже. Это содержание охватывает тома, разделы и главные подразделы типичного Предложения с некоторыми примечаниями относительно материала, который будет содержаться в каждом разделе. Заголовки даются только для примера – это не рецепт Предложения.

<i>Том 1</i>	<i>Главный документ Предложения</i>
1. Введение	Краткое описание того, для чего направлено Предложение, почему производится закупка и т.д. Оно должно быть очень коротким, возможно, только один параграф.
2. Управленческий обзор	Ключевые темы в поддержку продаж и основное сообщение. Здесь должна быть включена, по крайней мере, одна ясная диаграмма. Очень важный раздел, но он не должен превышать нескольких страниц.
3. Понимание требований	Обзор и детали того, как претендент понимает содержание требований. Это должно быть выражено вашими собственными словами и иллюстрациями, а не перепевом описания, данного клиентом в конкурсных документах. Используйте диаграммы и рисунки, чтобы разбить текст. Этот раздел может быть более длинным, чем управленческий обзор, но должен относительно быстро читаться.
3.1. Обзор	
3.2. Бизнес	
3.3. Технические вопросы	
3.4. Ресурсы	
3.5. График	
3.6. Ограничения	
4. Предложенное решение	Каким образом будут выполнены требования. Должен быть подобен по виду, духу и длине Разделу 3. Используйте рисунки и диаграммы, чтобы разбить текст и ясно донести ваше сообщение.
4.1. Краткий обзор	
4.2. Детальное изложение	
4.3. Более детальное изложение	
5. Требования клиента	Детальный список поступивших от клиента требований/вопросов (пронумерованный вместе с ответами организации, как указано/предусмотрено клиентом). Этот раздел может быть очень длинным, поэтому воспроизводите слова клиента маленьким, но читаемым курсивом, чтобы выделить их. Может быть применена матрица соответствия, связанная с этим разделом, где ячейки помечаются галочками/заполняются записями для того, чтобы показать, что требование выполнено/не выполнено. Она обычно дается в форме таблицы.
5.1. Строения	
5.1.1. Местоположение	
5.1.2. Услуги	
5.2. Рабочие часы	
5.2.2. Супермаркеты	
5.2.3. Нерабочие часы	
<i>Том 2</i>	Часто отделяется по соображениям конфиденциальности и чтобы не вызвать предвзятость или раздражение у тех, кто оценивает решение.



6. Финансовое Предложение	Прайсинг оборудования/услуг, который дается с разбивкой и суммированно, чтобы, насколько возможно, облегчить клиенту понимание того, что предлагается, а также оценить достоинства предлагаемой сделки. Если этот раздел короток, скрепите его как небольшой документ; не следует помещать несколько страниц в большую папку — это будет выглядеть глупо.
6.1. Обзор	
6.2. Разбивка цены	
6.3. Варианты	

**Том 3** Обычно отдельный, поскольку вокруг него не должны толпиться те, кому не надо видеть его содержимое.

7. Приложения	По существу — всякий детальный материал или непосредственно не связанный с Предложением, который не относится к главной части документа Предложения. Если необходимо обосновать продажу, дайте обзор ключевых пунктов приложений или дополнений в главной части Предложения. Может оказаться, что часть этого материала трудно будет переплести, возможно, потребуется подойти к этому творчески. Скомпонуйте всю эту информацию заранее, чтобы посмотреть, как она уместается.
А. Спецификации	
Б. Годовой отчет	
В. Условия	
Г. Технический материал	

Если документы Предложения занимают много томов, необходимо составить содержание каждого тома и общее содержание всех томов, чтобы любые перекрестные ссылки, в которых возникнет необходимость, могли быть сделаны настолько легко, насколько возможно. Помимо всего прочего, это позволяет читателям видеть, где излагается информация, которая в настоящий момент непосредственно к ним не относится.

В некоторых случаях, когда разделы длинные (более 20 страниц), может быть, стоит привести детальный список перед каждым разделом. Если только такая длина не установлена самим клиентом, то имеет смысл задаться вопросом, а действительно ли раздел должен быть таким большим. Не лучше ли разделить его на несколько меньших разделов?

В случае с алфавитными указателями ситуация менее ясная, чем с содержанием. Документы Предложения действительно не являются учебниками. Они скорее похожи на беллетристику, где читатели должны знать, в каком месте рассказа они находятся, но вряд ли захотят рыться во всех ссылках и сносках, таких, как, скажем, «установка программного обеспечения». Если есть обстоятельство, вынуждающее иметь алфавитный указатель, (единственное, которое может придумать автор — если клиент на этом настаивает), тогда планируйте этот указатель заранее. Установите минимальное число терминов, которые должны быть включены в алфавитный указатель, и выделите на его составление большое количество времени в конце работы над Предложением.

## ОБРАЗЦЫ СТРАНИЦ

Два образца страницы предлагаются на рисунках 9.3 и 9.4 как примеры простого и эффективного дизайна, который соответствует предложенным рекомендациям и был положительно принят клиентами автора. Рисунок 9.3 — более формальный вариант и, возможно, больше подходящий для правительственных, военных, здра-



воохранительных и тому подобных организаций. На рисунке 9.4 приводится менее формальный вариант, который должен удовлетворить большинство коммерческих организаций. Последний также выгодно отличается большим нижним полем для примечаний и местом для врезок. Автор использовал варианты оформления, подобные этим, работая в различных рыночных секторах, и получил положительный отклик от клиентов. В обоих случаях сделано выравнивание левого края, принят консервативный подход к использованию различных стилей и шрифтов.

## СКОРОСШИВАТЕЛИ И ПЕРЕПЛЕТЫ

Папка – первая вещь, которую клиент видит при получении документов Предложения. Если она выглядит дешевой, непрофессиональной или грязной, тогда считайте, что вы уже снизили свои шансы на победу. Прежде всего необходимо решить, как Предложение будет упаковано. Ниже дается список с рекомендациями.

<i>Метод переплетения</i>	<i>Комментарии</i>
Скоросшиватели для листов бумаги с двумя отверстиями	Они действительно доступны, каждый офис имеет дырокол; бумага с предварительно проделанными двумя отверстиями также везде имеется. Скоросшиватели часто плохо работают с большим количеством страниц, при этом страницы очень легко рвутся. Для клиента удобно вынимать страницы и делать копии. Эти скоросшиватели производятся разного цвета и могут иметь прозрачные полиэтиленовые карманы, удобные для размещения страниц обложек, корешков и художественных работ. Эти скоросшиватели хороши для значительных объемов работ по компонованию частей в конце разработки Предложения, если у вас большое количество томов и копий.
Скоросшиватели для листов бумаги с четырьмя отверстиями	Они не столь распространены, как скоросшиватели для бумаги с двумя отверстиями, и люди часто держат дыроколы с четырьмя отверстиями под замком. Однако здесь нет никакой реальной проблемы, а преимущества в том, что бумага в этих скоросшивателях не так сильно выбивается. Внешне они довольно привлекательны, что делает их для автора более предпочтительными. Эти скоросшиватели производятся разного цвета и могут иметь прозрачные полиэтиленовые карманы, удобные для размещения обложек, корешков и художественных работ. Как и скоросшиватели для листов с двумя отверстиями, они хороши для больших объемов работ.
Скоросшиватели для листов бумаги с тремя отверстиями	Не используйте их! Они редко употребляются, и даже если ваша организация имеет оборудование для того, чтобы делать три отверстия в листе бумаги, не используйте его. Очень вероятно, что клиент будет недоволен, когда попытается вложить в скоросшиватель свой материал, например, примечания или копии вопросов.

## 1. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ОБЗОР

### 1.1. Введение

Это Предложение документирует Предложение Дэвида Никсона к Издательству «Gower Publishing» по книге «Управление подготовкой Предложения». Оно охватывает пункты, требуемые Редактором, и показывает, почему публикация этой книги принесет пользу одновременно «Gower» и Дэвиду.

### 1.2. Ключевые пункты

Анализ Предложений и других конкурсных документов показал, что они разнородны и противоречивы. Более того, они не отражают должным образом компетенцию и профессионализм персонала в той организации, которая их разрабатывает.

Предложения не отвечают стандартам, которые следует ожидать от таких организаций, как «BSNB». Они часто содержат повторы, простые ошибки, не всегда отвечают на заданные вопросы и недостаточно последовательны. С точки зрения клиента такие документы вызывают сомнения, они трудны для пользования и непривлекательны, в них отсутствует фокус на клиенте, в частности нет сильных предложений о продаже.

*Примечание. Дэвид Никсон обладает навыками подготовки превосходных Предложений и объясняет, как другие могут делать то же самое. Каждый опрошенный заявил, что на рынке недостаточно книг по управлению Предложением.*

### 1.3. Путь вперед

Покупка книги Дэвида Никсона по управлению Предложением принесет существенные выгоды большинству организаций. Эти выгоды включают в себя:

- более легкое создание последовательных Предложений;
- завоевание существенных новых бизнесов;
- сокращение до минимума паники последних минут;
- мир станет лучше;
- читатели станут аплодировать.

Дэвид Никсон: Предложение по Руководству для Менеджера по подготовке Предложений Gower

## 1. Управленческий обзор

### 1.1. ВВЕДЕНИЕ

Это Предложение документирует Предложение Дэвида Никсона к Издательству «Gower Publishing» по книге «Управление подготовкой Предложения». Оно охватывает пункты, требуемые Редактором, и показывает, почему публикация этой книги принесет пользу одновременно «Gower» и Дэвиду.

### 1.2. КЛЮЧЕВЫЕ ПУНКТЫ

Дэвид Никсон обладает навыками подготовки превосходных Предложений и объясняет, как другие могут делать то же самое.

Анализ Предложений и других конкурсных документов показал, что они разнородны и противоречивы. Более того, они не отражают должным образом компетенцию и профессионализм персонала в той организации, которая их разрабатывает.

Предложения не отвечают стандартам, которые следует ожидать от таких организаций, как «BSNB». Они часто содержат повторы, простые ошибки, не всегда отвечают на заданные вопросы и недостаточно последовательны. С точки зрения клиента такие документы вызывают сомнения, они трудны для пользования и непривлекательны, в них отсутствует фокус на клиенте, в частности нет сильных предложений о продаже.

### 1.3. ПУТЬ ВПЕРЕД

Покупка книги Дэвида Никсона по управлению Предложением предоставляет:

- более легкое создание последовательных Предложений;
- завоевание существенных новых бизнесов;
- сокращение до минимума паники последних минут;
- мир станет лучше;
- читатели станут аплодировать.

Каждый опрошенный заявил, что на рынке недостаточно книг по управлению Предложением.

Рисунок 9.4. Образец страницы управленческого обзора (менее формальный вариант)

Пластмассовый переплет-ребенка	Выпускается различных размеров и цветов, может скреплять от нескольких до сотен и более страниц. Эти переплеты могут давать хороший результат, но имеют тенденцию терять качество со временем и не столь удобны для клиента, если надо расшить документы для копирования и т. д. Больше подходят для значительных объемов печати и многочисленных томов Предложения. Удостоверьтесь, что поля достаточно широки для сшивания страниц; при использовании двухсторонней печати поля должны быть дополнительно увеличены.
Спиральный провод для сшивания	Аналогичен пластмассовому переплету-ребенке, но выглядит менее привлекательно, и его еще тяжелее расшивать. Опять же надо убедиться, что поля достаточно широки для сшивания страниц, при использовании двухсторонней печати поля должны быть дополнительно увеличены.
Клеевой переплет	Требует применения термического скоросшивателя в сочетании со специальными конвертами, в которые помещаются страницы. Подходит только для относительно небольших документов, поскольку очень непрочный. Такие переплеты теряют свои качества со временем, их не стоит использовать для чего-либо иного, нежели для небольших по размеру Предложений. Кроме того, у них очень ограниченные возможности для обеспечения больших объемов работ. Главное их неудобство состоит в трудности для клиента делать копии для внутреннего распространения. Готовый продукт может выглядеть хорошо, но обычно не отвечает специфике Предложений. Не забудьте проверять размер полей.

Что бы вы ни выбрали, вам предстоит художественно оформить обложку Предложения. В некоторых организациях это уже будет сделано для вас — имеются стандартные папки компании с логотипом, разработанным отделом маркетинга. В этом случае используйте его. Выполняя обязанности Менеджера по подготовке Предложений, вы не будете иметь времени, чтобы менять его, даже если на ваш взгляд он явно непригоден. Если же вообще нет ничего подходящего, тогда вам придется изыскивать возможности внутри команды по подготовке Предложения.

**Примечание.** Удостоверьтесь, что вы имеете разрешение использовать торговые марки, логотипы и другой материал, защищенный авторским правом, который вы хотите поместить на обложке/корешке вашего переплета. Это относится ко всему, что вы реально печатаете как часть Предложения.

## ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ШТРИХИ

Они из категории «хорошо было бы иметь». Если время позволяет, они помогут улучшить качество всего пакета, и это такие вещи, которые вы можете сделать для одного Предложения и затем взять за основу для следующего. Однажды отработанные они не будут затем требовать дополнительного времени, что могло бы ограничить их применение. Если организация имеет специальную комнату для пе-

части, офисные средства для изготовления Предложения или другие аналогичные возможности (часто в распоряжении отдела маркетинга), тогда можно было бы их использовать для создания подобного рода вещей.

### **ПЕРЕПЛЕТЕННЫЕ ДОКУМЕНТЫ**

Добавьте прозрачный пластмассовый лист (он может продаваться с готовыми отверстиями для сшивания) спереди и сзади документа Предложения при помещении его в скоросшиватель. Если вы используете скоросшиватели с обложками, то это предотвратит прилипание к ним страниц документа. В случае применения переплетов со спиралью/клеем, это придаст красивый вид и поможет предохранить документы от пятен кофе и т. п. загрязнений.

### **КОРЕШКИ**

При пользовании скоросшивателями с прозрачным пластмассовым карманом на корешке оформите художественно вставку, чтобы поместить в этот карман, например логотип клиента, логотип организации, название тома/Предложения и т. д. Это улучшит общее качество и вид всего конечного продукта.

### **РАЗДЕЛИТЕЛИ**

Хотя они уже были определены как необходимые для удобства пользования документами Предложения, есть возможность их художественного оформления, чтобы придать документу более изящный вид. Можно даже напечатать на них основные пункты разделов, которые они отделяют, тем самым подчеркивая ключевые темы в поддержку продаж. Эта работа занимает время, и если она оставлена на последнюю минуту, то такие дополнительные трудности не стоят усилий.

### **ЗАКЛАДКИ**

Простая закладка облегчит работу любого, кто оценивает ваше Предложение. На закладке можно также поместить основное сообщение о продаже, логотип компании и привлекательный рисунок, что продемонстрирует внимание к деталям и покажет, что вы заботитесь о клиенте. Можно поместить на закладке основное содержание Предложения, но держите это всегда на контроле, за исключением тех случаев, когда у вас будет дополнительное время, чтобы внести исправления, возникшие в последнюю минуту. Например, если бы эта книга была Предложением, тогда одновременно с логотипом «Gower» на закладку можно было бы поместить: «Лучшее управление Предложением сэкономит ваше время».

### **ПЕРСОНАЛИЗИРОВАННЫЕ НАКЛЕЙКИ НА КОМПЬЮТЕРНЫЕ ДИСКЕТЫ**

Если электронная копия Предложения помещается на дискете, компакт-диске (CD) или DVD-диске, тогда стоит иметь заранее напечатанные наклейки с маркировкой или художественно оформленные. Сделанная от руки маркировка выглядит неаккуратно, а отсутствие маркировки означает создание лишних проблем.

## Материал для презентации

### СЛАЙДЫ

Если нет профессионального дизайнера, то, занимаясь оформлением страниц и созданием дизайна, делайте это как можно проще. Сведите количество специальных эффектов к минимуму, выберите однотонный фон, возможно, с разумно расположенными логотипами вашей организации и организации клиента. Применяйте специальные эффекты, например, наплывы и анимации, очень осторожно; то, как они будут смотреться зависит от вашего опыта и знания используемого программного обеспечения. Если они не сделаны качественно, то могут выглядеть безвкусными.

Простой, даже несколько унылый пример дается на рисунке 9.5.

### ***Цель Управления Подготовкой Предложения***

- Провести анализ Предложения до принятия решения за/против участия в конкурсе, с точки зрения оценки рисков, качества бизнеса, ресурсов.
- Обеспечить лучший брендинг и качество Предложений.
- Увеличить шансы завоевать «хороший» бизнес.
- Концентрировать внимание на кастинге и прайсинге.
- Лучше использовать ресурсы.
- Сделать жизнь легче.
- Идентифицировать шаблоны/библиотеку материалов.

Управление Предложением © D. Nickson. 2002.

**Рисунок 9.5.** Пример типового оформления слайда

### РАЗДАТОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Они должны помогать презентации, не заменяя ее. Для любой презентации клиенту необходимо иметь, как минимум, бумажную копию слайдов. Если слайды цветные, постарайтесь напечатать раздаточные материалы также в цвете. Если затраты – проблема или не позволяет время (цветная печать часто занимает больше времени, особенно когда применяется фотокопирование), тогда делают один экземпляр цветной, а остальные – черно-белые. Одна цветная копия требуется в случае, если некоторые из слайдов смотрятся только тогда, когда распечатаны в цвете.

Вместо того, чтобы печатать каждый слайд в полный размер, один на странице, подумайте о возможности напечатать два, три или четыре слайда вместе на странице. Если они будут удобочитаемы, то это сэкономит вам время и уменьшит массу раздаточных материалов. Оставьте место для заметок. Сделайте это, даже если



вы раздаете материалы только в конце презентации; это может пригодиться получателям в дальнейшем. Автор полагает целесообразным раздавать печатные материалы после презентации, поскольку в этом случае аудитория не забегает вперед и не отвлекается.

Будьте осторожны и не включайте что-нибудь еще в раздаточные материалы; вряд ли вы будете делать презентацию строго в соответствии с зафиксированным сценарием, так что в этом нет никакой надобности. Вы можете захотеть раздать вспомогательные материалы типа брошюр, технической информации и т. д. Однако, если это не относится прямо к содержанию презентации и к аудитории, то это, вероятно, не стоит делать.

## Руководство по стилю

Принятие дизайнерских решений может быть трудным. Поскольку у каждого свой собственный эстетический вкус, то он думает, что именно его взгляд заслуживает внимания. Философия автора состоит в том, что «если это выглядит правильным, то это, вероятно, правильно». Однако, чтобы дизайнерские решения оказались полезны, они должны быть зафиксированы и сообщены всем, кому это нужно. Кроме того, необходимо удостовериться в их применении на практике. В команде Предложения Менеджер по подготовке Предложений несет ответственность за то, чтобы подготовленные документы отвечали единым принципам стиля.

Список, приведенный ниже, показывает рекомендуемую структуру и содержание руководства по стилю для документа Предложения:

- |                            |   |
|----------------------------|---|
| 1. Стили текста            | Как указано ранее, согласованная спецификация по применению различных шрифтов для воспроизведения написанного в документе. Например, шрифт «Times New Roman» 11-го размера используется для основного текста. Также должны быть включены стандарты для нумерации.   |
| 2. Использование логотипов | Правила, которые нужно применять при использовании логотипов организации и клиента: куда они могут быть помещены, размер, требуемые разрешения и т. п.  |
| 3. Оформление страницы     | Стандарты для оформления страницы, шаблоны для пользования, размеры страницы и другие подобные вопросы.   |
| 4. Оформление презентации  | Стандарты и шаблоны слайдов, которые нужно применять в презентациях для клиента, использование логотипов и пр., как указано выше.   |
| 5. Технические стандарты   | Они охватывают любые технические ограничения, которые должны быть приняты во внимание при создании чего-либо для включения в Предложение. Например форматы обработки текстов, приемлемые форматы для рисунков, битовых изображений, электронных таблиц и т. д.: например формат Версии 6 MS Word, JPEG, BMP, Lotus 123 и т. д. Некоторые из наиболее распространенных приводятся в глоссарии. |

6. Внешний вид и переплет Скоросшиватели, обложки, титульные листы, закладки, содержание и т. п.
7. Язык и грамматика Список обычных ошибок, употребление названий организаций и брэндов, применение заглавных букв, программы проверки правописания, стили письма (например изложение от первого или третьего лица) и т. д.

## АНАЛИЗ КОНКРЕТНОГО СЛУЧАЯ

### СИТУАЦИЯ

Фелисити С., продавец компании «BS», вернулась из отпуска и нашла у себя в ящике RFI (запрос информации). Он касался первой стадии крупномасштабной закупки и был направлен с целью формирования длинного списка приблизительно из 10–12 потенциальных претендентов. Оставалось всего четыре дня на то, чтобы подготовить ответ, но запрашиваемая информация была примерно такой же, какую часто приходилось готовить, так что Фелисити не думала, что могут возникнуть слишком большие проблемы. У нее не было возможности привлечь работников, обычно занимающихся предпродажной подготовкой и привыкших работать над Предложениями, но она смогла получить технических экспертов из операционного подразделения компании.

### ПРОБЛЕМА

Никто из работающих над Предложением не был особенно опытен в пользовании программами обработки текстов. Все они могли немного печатать и знали, как проверить орфографию, но мало что еще помимо этого. Кроме того, в компании «BS» не было никаких стандартов для документов Предложения, так что шаблонов также не было. Учитывая, что времени оставалось мало, они избрали прагматичный подход и просто продолжили заниматься делом.

Члены команды взяли на себя ответственность за подготовку ответа на тот вопрос, который соответствовал их эк-

спертизе. Затем они напечатали то, что подготовили, а продавец вырезала и соединила полученные результаты вместе. К сожалению, никто из привлеченных работников не имел никакого опыта в дизайне и в применении настольной издательской системы.

### РЕЗУЛЬТАТ

Во всех разделах, которые Фелисити сшила вместе, поля были различного размера, совершенно разные типы шрифтов и стили заголовков. Более того, у всех диаграмм отсутствовали названия, и они имели тенденцию заползать на чужое место. Как следствие, внешний вид предложенного компанией документа был настолько убогим, что «BS» не смогла пройти даже в длинный список. Частично это могло быть отнесено на счет плохого управления. Однако делу не способствовало полное отсутствие каких-либо стандартов для документов, а также отсутствие работника в составе команды по подготовке Предложения, который имел бы опыт дизайнерской работы или хотя бы опыт работы с настольной издательской системой. Это было полным позором, потому что интеллектуальное содержание было хорошим, и как организация они должны были пройти и в короткий список, не говоря уже о длинном.

### ПОЛУЧЕННЫЙ УРОК

Компания «BS» решила инвестировать в дизайн и создание стандартного комплекта по дизайну и оформлению, снаб-

женного шаблонами для всей документации, направляемой клиенту. Было подготовлено руководство по стилю, сопровождаемое электронными шаблонами, которые могли быть направлены всем, кто оформляет или работает над

Предложением. Это подразумевает, что кто бы ни работал над Предложением, конечный результат будет соответствовать внутреннему стилю организации и, по крайней мере, иметь достаточно привлекательное оформление.

## Контрольный список

Пункт	Описание	Выполнено?
Свободное место	Достаточно ли имеется свободного места, чтобы страница не казалась переполненной, оставлено ли место для примечаний и отдельных рисунков и диаграмм?	
Важная информация	На каждой странице должна быть дата, название, копирайт / степень конфиденциальности, соответствующая информация о компании и клиенте. Это было сделано?	
Пригодность для копирования	При таком оформлении появляются ли в документе погрешности в ходе копирования? Там, где используется цвет, сохраняется ли содержание в черно-белом варианте?	
Нумерация страниц	Все страницы пронумерованы?	
Переплет	При таком оформлении достаточно ли ширина полей, чтобы страницы можно было сшить, скрепить степлером или сделать отверстия дыроколом, и после этого текст все еще оставался бы читаемым? Если печать двусторонняя, применимо ли это к полям с одной и с другой стороны?	
Руководство по стилю	Определяет ли оно: 1) Стили текста? 2) Использование логотипов? 3) Оформление страницы? 4) Оформление презентации? 5) Технические стандарты? 6) Внешний вид и переплет? 7) Язык и грамматику?	



ЧАСТЬ

**3**

---

**ЛИЧНОСТНЫЕ**

**НАВЫКИ**





## Обзор

Часть 3 охватывает «мягкие» навыки, которые будут полезны Менеджеру Предложения для эффективного выполнения работы, о которой шла речь в Части 1. Для приобретения этих навыков необходимы обучение, время и практика. Содержание глав в этой части книги надо рассматривать лишь как отправную точку, при желании читатель может найти соответствующие тренинги, которые помогут приобрести более глубокие индивидуальные навыки. Как и прежде, контрольные списки призваны помочь в овладении такими навыками, но они не могут заменить непосредственно сами навыки.

Сердцевину всех этих навыков составляют навыки коммуникации, и именно поэтому данная тема была избрана для первой главы этой части книги – все остальное зависит от нее. Если у читателя действительно мало времени, и он читает книгу в процессе работы над первым Предложением, то хочется дать ему совет – обязательно прочитайте хотя бы эту главу. См. рисунок Р.3, который демонстрирует полный диапазон «мягких» навыков.



Рисунок Р.3. Mind Map® Управление подготовкой Предложения, Часть 3



*Хорошая беседа бодрит, как чашка крепкого кофе, и заснуть после нее столь же трудно (Энн Морроу Линдберг, 1955)*

Не имея прочных навыков коммуникации, очень трудно управлять Предложением, даже если есть хорошие шансы на успех. В этой главе кратко рассматриваются вопросы правильного общения с эффективным применением всех информационных средств, с которыми Менеджер по подготовке Предложений сталкивается практически ежедневно. Эта глава не призвана заменить тренинги по навыкам презентации и коммуникации, но показывает, как выявить проблемы и найти быстрое решение. Здесь изложено значительное количество материала, осваивайте его медленно. Рисунок 10.1. Mind Map® показывает основные элементы главы. Дается краткий обзор по коммуникации в целом, сопровождаемый примечаниями о хороших, плохих и ужасных типах коммуникации, с которыми Менеджер по подготовке Предложений сталкивается изо дня в день. Рассматривайте всю эту главу как контрольный список и средство проверки эффективности вашего ежедневного общения.



Рисунок 10.1. Mind Map® Коммуникация

## Теорию – в практику

Если вы не захотите дальше читать эту главу, то, пожалуйста, прочтите хотя бы этот очень короткий раздел о теории коммуникации. Это не академический трактат, а очень краткое описание основных принципов коммуникации. То, что здесь изложено, применимо ко всем формам взаимодействия человека с человеком.

Коммуникационный цикл показан на рисунке 10.2

Главная цель раскрытия этой темы для читателей состоит в том, чтобы они смогли правильно оценить то, что происходит между ними, когда передается некая информация от одного к другому, и действительно ли тот, другой, получает эту информацию

Цель	Необходимость или желание общаться с другим человеком. Мысли, задачи, внутренние планы, чувства и т. д.
Кодировка	Превращение внутренних мыслей и/или чувств во внешние средства для их передачи в виде понятного сообщения.
Передача	Посылка сообщения путем устной речи, письмом, рисунком, языком тела, визуальным сигналом, тоном голоса или другим способом
Получение	Получение сообщения через слух, зрение, ощущения и т. д.
Расшифровка	Превращение сообщения во внутренние мысли, эмоции, которые имеют смысл для получателя.
Ответ	Необходимость или желание ответить на сообщение, которое было послано. Мысли, задачи, внутренние планы, чувства и т. д.



Рисунок 10.2. Коммуникационный цикл

Золотое правило гласит. *за сообщение несет ответственность отправитель, а не получатель* Коммуникация только тогда эффективна, когда информация благополучно получена и понята

## Основные навыки

Два основных необходимых навыка коммуникации – это умение слушать и говорить, предпочтительно в именно в таком порядке.

### СЛУШАНИЕ

Хороший Менеджер по подготовке Предложений слушает. Ниже приводятся вопросы с тем, чтобы читатель смог оценить свои собственные навыки слушания.

Вы:

- слушаете все до конца без ответной реакции и упреждающих суждений?
- просите разъяснить все, что вы не понимаете?
- не прерываете собеседника, за исключением моментов, когда необходимо получить разъяснения?
- делаете заметки?
- проверяете предположения?
- поощряете собеседника, поддерживая его ободрятельными восклицаниями, устанавливая контакт глаз, кивая и тому подобное?

*Пища для размышления.* Во время слушания вы должны задавать вопросы. Старайтесь использовать открытые вопросы, т.е. такие, на которые нельзя ответить односложно «да» или «нет», например «как вы думаете, что является ключевыми факторами успешного ресторанного обслуживания вашей организацией?»

### РАЗГОВОР

Менеджеры по подготовке Предложений также должны говорить, чтобы передавать информацию.

Вы:

- спрашиваете себя, является ли данный момент наилучшим временем для сообщения этой информации?
- проверяете, есть ли что-нибудь, что будет отвлекать вас или вашего слушателя?
- проверяете, что выбрали наилучший метод передачи информации, например, слова, рисунки, и т. д.?
- стараетесь убедиться, что двигаетесь с правильной скоростью?
- проверяете, что по мере вашего продвижения вперед ваше сообщение понимается?
- проверяете, нужно ли сделать резюме?

Подводя итог:

- Определите, что вы хотите сообщить.
- Выберите методы и средства, подходящие для получателя.
- Удостоверьтесь в том, что получатель понял сообщение.

## ТЕЛЕФОН

Использование телефона – другой основной навык. Как бы ни стали популярны электронная почта и текстовые сообщения, устная связь по телефону останется доминирующей, пока практичные и доступные видеофоны не придут ей на смену. Даже тогда многие предпочтут, чтобы их никто не видел, пока они болтают. Следующие пункты относятся ко всем телефонным разговорам, но вдвойне – к разговору с клиентом. Жизненно важно, чтобы делались заметки по каждому телефонному разговору с клиентами, а основные пункты записи распространялись среди членов команды. Если почерк четкий, достаточно снять фотокопию записей, сделанных в ежедневнике или на любом подходящем листе бумаги.

В отношении звонков клиента Менеджер по подготовке Предложений должен рекомендовать команде следовать этому контрольному списку:

1. Запишите время и дату.
2. Кому был сделан звонок.
3. Запрос информации.
4. Предоставленная информация.
5. Любые действия, которые запрашивались или были согласованы.
6. Любые мысли сразу же после звонка (не откладывайте) относительно: его важности, каких-либо новых пунктов, что он может означать для Предложения.

При запросе клиентом новой информации или при его просьбе о совершении определенных действий вы должны добиться направления просьбы в письменном виде или, на крайний случай, подтверждения просьбы по электронной почте/факсу. Автор знает много случаев, когда то, что просили по телефону, значительно отличалось от того, что было позже затребовано в письменной форме, поскольку клиент имел время, чтобы обдумать запрос. Вербальная коммуникация не стоит той бумаги, на которой ее можно записать.

*Пища для размышления.* Прежде, чем вы пошлете сообщение по электронной почте, спросите себя, могло ли общение по телефону сработать лучше.

## Совещания

Как уже отмечалось, Менеджер по подготовке Предложений вовлечен в широкий диапазон совещаний и должен уметь их поддерживать, участвовать в них и проводить их.



## КАК ПРОВЕСТИ ИДЕАЛЬНОЕ СОВЕЩАНИЕ

В теории очень легко провести идеальное совещание. Вот план из двенадцати пунктов:

1. Удостоверьтесь, что каждый знает — когда и где проводится совещание и какая переговорная комната зарезервирована.
2. Приглашайте тех, кому там нужно быть.
3. Никто другой там быть не должен.
4. Имейте причину для совещания, цели, которые должны быть достигнуты.
5. Составьте повестку дня, которая облегчает их достижение.
6. Первый пункт — согласовать повестку дня до начала совещания.
7. Определите председателя, который следит за ходом действий.
8. Отбрасывайте все, что не относится непосредственно к совещанию.
9. Ведите протокол.
10. Подведите итог.
11. Запланируйте последующие совещания, если необходимо.
12. Без промедлений подготовьте протокол совещания.

План действительно работает, и если вы сможете его придерживаться, то будете иметь хорошие и продуктивные совещания. Однако опыт показывает, что когда Предложения следуют одно за другим, становится все более трудно достигнуть этого состояния nirваны. Действительно нелегко начинать с того, что многие работники противятся соблюдению дисциплины, необходимой для проведения эффективных совещаний. Это уже вовсе не развлечение, если вы знаете то, что вы делаете! Затем вторгаются «события», когда человек, необходимый для принятия решения, не может участвовать в то время, когда все остальные могут.

*Примечание.* Соблюдение повестки дня не придаст вам популярности, но сэкономит время. Тем не менее удостоверьтесь, что в конце у вас будет время, чтобы обсудить важные вопросы, которые выходили за рамки повестки дня совещания.

## ПРОВЕРКА РЕАЛЬНОСТЬЮ

Однако жизнь всегда вносит свои коррективы, особенно, когда в разгаре работы над Предложением возникают препятствия, которые не дают вам возможности провести идеальное совещание. Здесь приводятся практические советы, как справиться с наиболее типичными изменениями, неожиданно возникающими в ходе работы над Предложением. Особое внимание уделяется стихийному совещанию, открытому обсуждению и совещанию по продвижению подготовки Предложения.

## СТИХИЙНОЕ СОВЕЩАНИЕ

Такие совещания происходят повсеместно, как правило, каждый раз, когда произошло «событие». Например клиент делает поправку к одному из требований или исправляет график закупки, или продавец получает некоторую информацию, которая рассматривается как критическая, и начинает собирать всех, кого может застать, чтобы решить, что делать в ответ на эту информацию. Такие встречи долж-

ны быть очень короткими, поскольку в конечном итоге на них обычно «много крика, буйства, но только смысла – нет». При этом слишком легко потратить впустую много часов коллективных усилий, отвлекая работников от продуктивной работы, и закончить ничем. Главная задача состоит в том, чтобы быстро установить, существенна или нет новая информация и, если существенна, определить действия, которые должны быть предприняты для решения возникших проблем. Любой попытке решать вопросы на месте нужно сопротивляться. Цель Менеджера по подготовке Предложений состоит в том, чтобы сократить время этих совещаний, но при этом быть уверенным, что все ключевые моменты учтены так, чтобы нужные работники могли проработать их в чуть более управляемой и продуктивной манере.

*Примечание.* Есть тонкая грань между этими стихийными совещаниями и случайными вспыхивающими обсуждениями у кофеварки – последние не стоит запрещать.

## ОТКРЫТОЕ ОБСУЖДЕНИЕ

В период работы над Предложением пройдет много таких обсуждений, и их назначение будет варьироваться. Например одно обсуждение может быть мозговым штурмом для того, чтобы придумать альтернативное решение, другое – чтобы обдумать лучшую стратегию продаж. Эти встречи являются и очень полезными, и очень опасными. Очевидно, что необходимо дать людям шанс обдумать лучшие варианты выполнения работы и обсудить их внутри команды. Однако такие встречи могут стать своего рода мышеловкой, превратившись в череду глубоких дискуссий, которые не дают возможности реально двигаться вперед. Очень легко потратить большое количество времени, не сделав в сущности ничего полезного. Это весьма реальная опасность, поскольку такие совещания могут зачастую казаться участникам очень занимательными. Решение сводится к тому, чтобы на этих совещаниях были фасилитатор и секретарь.

Роль фасилитатора состоит в том, чтобы держать ход вещей под контролем, и представляет собой нечто среднее между ролями председателя и рефери. Фасилитатор должен согласовать с присутствующими вопросы для обсуждения и использовать это для формирования повестки дня. Тогда такое совещание можно проводить как и любое другое, и его ход находится под контролем.

Если встреча представляет собой чисто мозговой штурм, в задачи которого входит выдвинуть новые идеи, тогда время обсуждения должно быть разбито на части. Первая часть – сессия для выдвижения идей в свободной форме, где все и вся записывается так, как это приходит на ум, при этом никакая попытка оценить или обсудить идею не должна допускаться. Фасилитатор действует как контроллер, пресекая попытки дебатов. Следующая сессия – первое сокращение – проводятся дебаты, в ходе которых принимаются или отклоняются выдвинутые индивидуально идеи. Каждый может взять слово, и идеи принимаются для дальнейшего рассмотрения по общему согласию. Роль фасилитатора такая же, как у председательствующего.

Роль секретаря сводится к тому, чтобы записывать идеи, действия и пункты для обсуждения на флип-чартах или на доске так, чтобы позже их можно было обдумать. Это позволяет другим участникам свободно концентрироваться на раз-

мышлении. Если все будут активно участвовать в совещании, то каждый может выполнять роль секретаря, скажем, поочередно в течение 10 минут или около этого.

Эти две роли могут быть объединены; Менеджер по подготовке Предложений – очевидный кандидат на объединенную роль, но только если он обладает разборчивым почерком.

Важно, чтобы фасилитатор подвел итог в конце совещания. Это резюме должно включить в себя все действия, которые участники согласились выполнить, с указанием времени и результатов. Оно должно также предусмотреть последующие совещания и планы дальнейших дискуссий, которые были составлены.

Хороший фасилитатор:

- приходит прежде, чем совещание должно начаться;
- убеждается, что место проведения совещания максимально удобно и хорошо оборудовано;
- представляет повестку дня и помогает группе придерживаться ее;
- убеждается, что все знакомы друг с друга;
- придерживается регламента;
- не оказывает никому предпочтения;
- поощряет более тихих членов группы к выступлению;
- регулярно делает резюме;
- ведет записи или назначает секретаря и отслеживает, чтобы записи рассылались сразу же после встречи;
- мотивирует группу к активному участию путем оценки их вклада;
- выступает в роли арбитра при возникновении бесполезных разногласий;
- молчит, пока остальная часть группы не высказалась;
- исполняет любые роли, которые отсутствуют в команде (сторонник, аутсайдер, «адвокат дьявола» или лидер, когда необходимо, и, если нужно, дает возможность другим исполнять роль лидера);
- удостоверяется, что отсутствующие члены группы получили копию записей совещания;
- составляет список действий и проверяет, что действия, указанные в списке, выполнены;
- устанавливает время для следующей встречи;
- никогда не теряет самообладания.

*Примечание:* хорошие фасилитаторы встречаются невероятно редко.

## СОВЕЩАНИЯ ПО ПРОДВИЖЕНИЮ ПОДГОТОВКИ ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Вы должны проводить такие совещания по трем основным причинам: чтобы удостовериться, что основная команда по подготовке Предложения знает, что происходит и что они уже сделали; чтобы обеспечить форум для выявления вопросов/проблем (не обязательно для решения их) и чтобы проверить, что намеченные действия выполняются. Для команд по подготовке Предложения, члены которых работают в разных местах, и для тех команд, где есть частично занятые работники, эти совещания дают возможность всем им лично встретиться друг с другом.

Типичная повестка дня для такого совещания будет включать: обзор предпринятых действий после предыдущего совещания, индивидуальные доклады о достигнутых результатах, определение действий, которые необходимо предпринять, и их приоритет, согласование любых неотложных вопросов, которые требуют решения вне команды по подготовке Предложения, и резюме. Эти встречи должны быть настолько кратки, насколько возможно, и все, что не может быть решено в пределах пяти минут, должно решаться в другом месте (то есть станет уже действием).

*Хорошая идея.* Одна превосходная идея, которую автор вынес из опыта работы с одним из его клиентов, — проведение совещаний «Восход солнца». Хотя они относились к работе над проектом, подход должен быть одинаково хорош в применении и к любой другой команде. Эти совещания проводились два раза в неделю по вторникам и средам, в них участвовали все члены команды (если только не препятствовали срочные дела), и они имели очень простую повестку дня. Менеджер проекта (в нашем случае это будет Менеджер по подготовке Предложений) обходил комнату и спрашивал, что каждый делал вчера и что планирует делать сегодня. Правила были таковы, что все совещание могло занимать не более 30 минут, и участники должны были стоять. Проблемы определялись, но если они были нетривиальными, то решались уже вне совещания. Менеджер по подготовке Предложений подводил итог тому, что было сказано для всех присутствующих, а также для последующей передачи всем, кто не смог присутствовать. Начало встречи назначалось минут за 30 до начала работы, скажем, в 08:30, т. е. прежде, чем работники окунутся в жесткую и суматошную атмосферу рабочего дня. Имелись четыре существенные преимущества таких совещаний:

1. Каждый знал, что происходило, кто и что делал и когда.
2. Неувязки в графиках и недостатки в согласованности предстоящей работы становились очевидными.
3. Оказывалось положительное влияние на моральный дух команды.
4. Часть проблем решалась в ходе обсуждения, которое в иных условиях могло бы перерасти в нечто большее, требующее значительного времени для принятия решения.

Были и другие преимущества, например, возможность наметить последующие совещания, зная, что каждый будет в том же самом месте, по крайней мере, в начале дня, что значительно упрощает решение организационных вопросов. Поскольку совещания вовлекали каждого и велись на основах равноправия, в значительной степени снималась проблема фильтрации информации для руководства, когда плохие новости подвергаются цензуре. Частота этих совещаний — два раза в неделю — была оптимальной для того проекта. В соответствии с потребностями конкретного Предложения и рабочей нагрузкой в конкретное время, совещания могут проводиться с другой частотой. Эти совещания работают, они не требуют больших временных затрат и, несомненно, в целом помогают экономить время при работе над Предложением.

## СОВЕЩАНИЯ С КЛИЕНТАМИ

Есть всегда дополнительная нагрузка на совещаниях с клиентом: вы должны иметь в виду, что здесь всегда присутствует элемент продажи. По крайней мере, есть риск, что небрежный разговор будет стоить сделки. По этой причине очень важно рассматривать каждую встречу с клиентом как Предложение продажи: должен быть проведен инструктаж для всех, кто присутствует, плюс для тех, кто должен сформулировать вопросы, от чьего имени они будут задаваться или тех, кто нуждается в получении информации.

Если поставщик инициирует совещание, тогда разумно определить повестку дня. Однако будет вежливо, и часто это может дать полезную информацию, если спросить клиента, не хочет ли он добавить к повестке дня какие-либо пункты. Каждый раз еще до встречи дважды убедитесь, что клиент знает, какая информация представляется ему и какая информация требуется от него. Тогда он сможет гарантировать, что на совещании будут присутствовать нужные работники. Если это не сделано, тогда есть риск не только провести непрофессиональное совещание, но может оказаться необходимым организовывать еще одно совещание, чтобы закончить работу, а это – трата времени.

Сразу же после каждого совещания с клиентом должно следовать информационное совещание, которое необходимо запротоколировать, чтобы быть уверенным, что каждый, кому это нужно, сможет выяснить, что там происходило. Это совещание надо провести до того, как работники начнут забывать или неправильно интерпретировать то, о чем фактически говорилось.

*Примечание.* Как указывалось в Главе 5 об администрации, Менеджер по подготовке Предложений должен хранить список совещаний (идеально – в Интранете), к которому можно обращаться всей команде по подготовке Предложения. Это очень важно там, где есть компании-партнеры или где в разработке Предложения участвует больше чем одно подразделение организации. Существенно, чтобы организация, разрабатывающая Предложение, вела себя как органическое целое. Нельзя допускать ситуации, при которых один и тот же человек в организации клиента приглашается двумя или тремя работниками на встречи с целью получить от него одну и ту же информацию. Такие встречи должны быть скоординированы. Не впадайте в искушение пригласить всех на одну и ту же встречу, поскольку это может отпугнуть клиента. Делегируйте одного или двух человек, чтобы они представляли интересы всех остальных.

## ИНСТРУКТАЖ

Поскольку состав команды по подготовке Предложения подвижен и в него часто включаются специалисты «на тот случай», то инструктаж – неотъемлемая часть работы Менеджера по подготовке Предложений. Она не должна выполняться от случая к случаю за пять минут до начала совещания. Если ставится задача, чтобы привлеченный специалист начал как можно скорее работать эффективно, а именно так задача и ставится, когда подготовка Предложения идет полным ходом, то инструктажи надо планировать. Время, сэкономленное за счет наспех сделанного инструктажа, потом обернется большими потерями от низкой продуктивности.



Это та область, где Менеджер по подготовке Предложений может извлечь реальную выгоду из сделанных ранее инвестиций в создание брифа для подготовки Предложения (см. Главу 3). Во многих случаях бриф для подготовки Предложения обеспечит 90 процентов информации, которая требуется любому, кто приступает к работе над Предложением. В самом крайнем случае бриф можно давать тем клиентам, которые вовлечены в Предложение.

*Примечание.* Бриф для подготовки Предложения часто содержит конфиденциальную информацию; если вы инструктируете «постороннего», тогда необходимо исключить все, что он не должен видеть.

## ТЕЛЕКОНФЕРЕНЦИИ

В тех случаях, когда непрактично собирать всех вместе на совещание, часто используются телеконференции. Раньше они были привилегией крупных организаций и даже тогда считались дорогим удовольствием, так как требовали специально оборудованных помещений для своего проведения. Во время написания этой книги они стали общераспространенными, частично из-за значительно сократившейся стоимости необходимого оборудования. По существу, телеконференции можно рассматривать так же, как и совещания, к которым применимы все те же рекомендации, касающиеся их организации, повестки дня, протоколов, последующих совещаний и т. д.

При этом необходимо помнить о следующих важных моментах:

- Задержки в передаче изображения – изображения при современной технологии часто бывают нечеткими, и может быть задержка между сделанным жестом и/или произнесенным словом и воспроизведением этого телеоборудованием.
- Качество изображения – оно может быть неважным по сравнению с обычным телевидением, и можно пропустить или ошибиться в восприятии визуальных сигналов, что не случилось бы на «реальном» совещании.
- Прерывания – они могут происходить из-за помех в передающих технологиях. Помехи могут быть вызваны подсоединением кого-либо из участников к конференции или отсоединением от нее, либо техническими причинами.

Со временем эти технологии будут улучшены, в действительности они уже достаточно хороши, но во время написания этой книги их качество все еще уступало в сравнении с физическим присутствием на совещании. Участники должны иметь в виду эти ограничения и, соответственно, делать на них скидку. Дважды убедитесь в том, что переданная информация была получена.

## Презентации

В большинстве случаев участия в конкурсах будут необходимы презентации. Наиболее важные из них делаются либо для руководства, с целью убедить его, что Предложение стоит представлять, что оно достойно одобрения и т. д., либо для



клиента, чтобы убедить его, что ваши идеи самые лучшие. Менеджер по подготовке Предложений играет существенную роль в этих презентациях — как их ведущий или организатор. Поэтому важно, чтобы Менеджер по подготовке Предложений имел, по крайней мере, общее понимание того, что здесь задействовано и где скрыты ловушки. Данный раздел призван в этом помочь. Используйте коммуникационный цикл — всегда рассматривайте последовательность: цель, кодировка, передача, получение, расшифровка, ответ. Это окажет положительное воздействие на ход вашей презентации и на рассмотрение любых возникающих вопросов.

В этом разделе рассматриваются такие аспекты, как аудитория, структура презентации, ответы на вопросы, использование средств информации, репетиции, полезные практические правила и различия между внутренними совещаниями и совещаниями с клиентом.

## АУДИТОРИЯ

Часто говорят, что вы должны «знать свою аудиторию». Это важно для любого общения, но особенно — для презентаций. Легче сказать, чем сделать, поскольку, если вы проводите презентацию не для тех, кого вы хорошо знаете и с кем работали в течение какого-то времени, то сколько бы исследований вы не проводили, вы все равно никогда не будете действительно «знать» аудиторию.

## СТРУКТУРА

Это может звучать банально, но лучшая структура презентации — начало, середина и конец. В старые времена школьные учителя использовали следующее заклинание, когда делали наставления, как писать эссе: «скажи, что ты собираешься сказать, скажи это, скажи, что ты сказал».

То, что следует ниже, продвигает этот проверенный веками подход на один шаг вперед:

	<i>Содержание</i>	<i>Некоторые примеры</i>
Начало	Сообщите аудитории — для чего проводится презентация, заявите ваши цели.	«Мы здесь для того, чтобы представить техническое решение для телефонной системы, предлагаемой BS plc, и мы покажем вам, как это решение сократит ваши издержки на 25 процентов».
	Расскажите, кто вы, назовите должность, функцию и т. д., если они еще не знают вас или если часть аудитории вам не знакома.	
	Скажите, почему именно вы проводите презентацию, если вас не знают; удостоверьтесь, что они поняли, что вы обладаете необходимой квалификацией.	
	Скажите, для чего им нужна презентация и что, как вы ожидаете, они извлекут из нее.	

Если возможно, покажите, что вы понимаете сомнения аудитории.

Например они обеспокоены предстоящим финансированием Предложения для следующей стадии, потому что хотят закончить работу по уже полученному Предложению.

**Середина** Это та стадия, где вы представляете доказательства, подкрепляющие ваши предложения.

Структурируйте информацию логически.

Например определяйте затраты на персонал на основе данных по соответствующим категориям, таким, как технический персонал, менеджмент, администрация.

Используйте слова, которые знакомы и имеют смысл для аудитории.

Включайте достаточное количество деталей, необходимых для аргументации, но не переусердствуйте с ними, если только большинство аудитории определено этого не хочет.

Дайте реальные примеры, чтобы проиллюстрировать основные пункты.

Подчеркните отношение к делу данного материала и выгоды для аудитории.

**Конец** Сделайте краткое резюме ключевых пунктов, подчеркните выгоды для аудитории.

Покажите, что вы достигли первоначально поставленных целей.

«Ключевая цель состоит в том, чтобы получить финансирование для продолжения работы над этим Предложением», затем изложите ключевые пункты в подтверждение этого.

Наиболее важная часть этой стадии — это призыв к действию, что вам нужно, чтобы аудитория сделала в результате.

Удостоверьтесь, что аудитория получила возможность задать любые вопросы, и ответьте на них, если позволяет время. Если времени нет, организуйте последующую встречу, чтобы на ней ответить на эти вопросы.

Удостоверьтесь, что ни у кого не осталось ощущения, что его проигнорировали, не заметили или отмахнулись от него.

Повторите призыв к действию, если сессия вопросов и ответов затянулась.

«Если нет больше вопросов и вы согласны, тогда нам необходимо ваше письменное одобрение продолжения работы над этим Предложением».

**Ключевой момент.** Применяйте тест «ну и что?» к любой информации, которую вы включаете в презентацию. Если на этот вопрос нет хорошего ответа типа «цель состоит в том, чтобы...» или «это значит, что...», тогда уберите такую информацию. Лучше сделать пятиминутную презентацию, на которой пояснить все пункты, чем тратить 30 минут, плутая вокруг да около предмета. Действительно, потраченное впустую время — это враг Менеджера по подготовке Предложений. Стремитесь к тому, чтобы сделать все внутренние презентации как можно более краткими.

## КАК ДАВАТЬ ОТВЕТЫ НА ВОПРОСЫ

Хотя автор рекомендует задавать и отвечать на вопросы в конце презентации, то, о чем здесь будет говориться, можно применять всякий раз, когда возникают вопросы. Независимо от того, плохо или хорошо прошла презентация, на этапе вопросов и ответов ее можно спасти или окончательно испортить. Требуются значительные дисциплина и практика, чтобы отвечать на вопросы хорошо. Ниже изложена методика, которая действительно работает. Она называется **СТОЦ**.

Сначала повторите вопрос. Это дает время для обдумывания, а также возможность удостовериться, что те, кто спали или были слишком заняты размышлением над собственными замечаниями, чтобы услышать вопрос с первого раза, теперь уже поняли, что происходит.

Трижды подумайте о том, как вы ответите на вопрос. Не начинайте говорить, не подумав.

Отвечайте только на тот вопрос, который был задан. Не отклоняйтесь в сторону от проблемы и не давайте ненужных подробностей.

Получите подтверждение у спросившего участника, что вы ответили на его вопрос.

Если кто-то задает вопрос, совершенно не относящийся к делу, и ответ на который требует повторения всей теории относительности, начиная с азов, или нечто похожее, то вежливо предложите поговорить с задавшим вопрос после встречи. Не поддавайтесь искушению кого-то покритиковать; вы не эстрадный комик, имеющий дело с враждебно настроенной публикой.

**Подсказка.** Если презентацию проводят несколько человек, то «церемониймейстер» должен действовать как распорядитель, повторяя вопросы и адресуя их соответствующему эксперту. После того, как на вопрос ответили, «церемониймейстер» должен снова взять управление на себя до следующего вопроса. Это поможет избежать анархии.

## ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРАВИЛА

Следующие правила общеприняты для любых презентаций, при проведении которых применяется сочетание устного выступления, использования визуальных средств и распечатанных раздаточных материалов:

- Не размещать более семи пунктов на слайде.
- Не включать ничего, что не относится непосредственно к презентации.
- Прибыть на место заранее.
- До начала презентации убедиться, что все оборудование работает.
- Проверить, хватит ли всем стульев.
- Быть самим собой – не пытайтесь вести себя и делать презентацию в неестественной для вас манере.

## СРЕДСТВА ИНФОРМАЦИИ

Причина, по которой их называют мультимедиа, состоит в том, что есть очень широкий выбор различных средств информации. Много средств доступно для проведения внутренних презентаций, но рекомендуется применять только следующие: флип-чарты, доски и слайды, подготовленные в Power Point™ (компания Microsoft) и проецируемые на экран компьютера. Для презентаций клиенту, если только они не слишком неформальные, выбирайте компьютерные средства. Если вы не имеете комплекта компьютер/проектор/экран, арендуйте его. Предполагается, что вы знакомы с таким оборудованием. Если такой возможности нет, тогда используйте или 35-миллиметровые слайды, или пленки и оверхед проектор. Причины, по которым следует избегать 35-миллиметровых слайдов или пленок, заключаются в том, что они требуют время на изготовление, легко загрязняются, неудобны для создания раздаточных материалов и в целом пользование ими лишено гибкости. По опыту автора, в последние годы на презентациях царит портативный компьютер.

Важно, чтобы все презентации делались специалистами (от одного до пяти человек) для аудитории от трех до пятнадцати человек или около этого. Независимо от того, какие средства вы выберете, убедитесь, что вы сможете заставить их работать в день презентации.

## ВНУТРЕННИЕ ПРЕЗЕНТАЦИИ

Менеджерам Предложений чаще всего приходится проводить или организовывать проведение внутренних презентаций по двум основным причинам: чтобы получить одобрение Предложения или согласие на продолжение работы над ним и чтобы проинструктировать работников, готовящих Предложение. В этих случаях Менеджер по подготовке Предложений выполняет роль ведущего презентацию, которая может проходить с участием специалистов или со-ведущего из отдела продаж.

**Примечание.** Поскольку время очень ценно в течение всей работы над Предложением, экономьте усилия, затраченные на внутреннюю презентацию. Не тратьте впустую время на глянцевые раздаточные материалы, причудливые слайды и т. п. Удо-

стоверьтесь, что презентация быстро и эффективно доносит до аудитории главную мысль. Однако для проведения презентации перед теми, чье одобрение необходимо для продолжения работы, поставки или поддержки Предложения, возможно, перед клиентом, вам может понадобиться и большее количество блеска. Исходите из здравого смысла.

## ПРЕЗЕНТАЦИИ ДЛЯ КЛИЕНТА

Все, что было сказано ранее, вдвойне относится к презентациям для клиента. Эти презентации действительно имеют большое значение, и в некоторых случаях они являются единственной возможностью представить друг другу старший менеджмент участвующих организаций.

*Примечание.* Когда вы собираетесь идти к клиенту для проведения презентации, подумайте, кого из своих коллег вам нужно взять с собой. Есть соблазн взять каждого, кто заинтересован в этом деле, является старшим по должности или кто может понадобиться для ответов на вопросы в специальной области. Не делайте этого. Только на первый взгляд это может выглядеть, как демонстрация клиенту вашей преданности делу. В действительности же у вас будет некоординируемая толпа, которая может легко запугать клиента. Выглядит смешно, когда число ведущих презентацию превышает число слушателей.

## РЕПЕТИЦИЯ

Для любой формальной презентации клиенту и для некоторых важных внутренних презентаций просто жизненно необходимо, чтобы все прошло успешно. Единственный способ максимизировать шансы на успех, как и с любым навыком, состоит в практике. Для презентаций это означает проведение репетиций. Если вы можете организовать хотя бы одну репетицию, постарайтесь также собрать аудиторию слушателей, даже если она будет состоять только из двух человек. Автор для этого использует членов Красной команды (см. Главу 3), которые выступают как действительно квалифицированная и критически настроенная аудитория. Имейте в виду, что это не всегда возможно в пределах графика работы над Предложением, так что делайте, что в ваших силах, и не слишком переживайте, если не сможете найти слушателей. Даже если вы делаете презентацию для пустой комнаты, громко вслух, то вы получите гораздо лучшее представление о том, действительно ли работает ваша презентация и сколько времени требуется для ее проведения.

Главные выгоды от репетиций включают помощь в преодолении волнения, выяснение, работает ли на практике то, что вы, как предполагаете, сказали, возможность сделать необходимые улучшения, правильно распределяя время и проверяя, имеет ли все это смысл.

Главные пункты, которые должны быть проверены в ходе репетиций, следующие:

Помещение	Действительно ли оно подходит? Имеется ли достаточно места, стульев, хорошо ли работает вентиляция, электроснабжение и так далее?
-----------	---

Люди	Убедитесь, что все, кто будут делать презентацию, смогут присутствовать; сделайте отдельные прогоны, если возникнут проблемы у старшего персонала или у тех, кто работает неполную рабочую неделю. Понятна ли презентация слушателям? Действительно ли те мысли, которые старались донести, восприняты аудиторией?
Оборудование	Имеется ли в вашем распоряжении работник, который знает, как работает оборудование? Все ли электрокабели есть в наличии? Есть ли запасные лампы для проекторов? Оборудование работает?
График	Укладываетесь ли вы в отведенное время? Материал презентуется в логическом порядке?

**Ключевой момент.** Для любой презентации важно первое впечатление — обратите внимание на первые две минуты.

**Подсказка.** Продолжительность презентации на репетициях обычно бывает меньше, чем в реальных условиях. Это происходит потому, что на репетиции вас не прерывают, вы продвигаетесь быстро, вы не тратите время, чтобы добиться тишины и внимания слушателей, и у вас нет опоздавших. Полезно сократить презентацию примерно на 10 процентов (скажем, на пять минут каждый час презентации). Таким образом вы, вероятно, закончите презентацию вовремя; даже если вы завершите работу на пару минут раньше, вы сможете использовать оставшееся время для ответов на вопросы. Кардинальный грех — превышение лимита времени.

## Письменная коммуникация

Как было установлено в главе об администрации, при работе над любым Предложением циркулирует большое количество документов. Менеджер по подготовке Предложений должен иметь эффективные навыки письменной коммуникации.

### ОТЧЕТЫ

Их будут требовать от Менеджера по подготовке Предложений, и они могут быть самой разной формы. Отчеты варьируются от простого сообщения о том, что вы сделали за эту неделю, до детального доклада о ходе работы над Предложением, содержащего прогноз продаж, вероятность успеха, анализ конкурентов, что что сделал и что будет делать на следующей неделе, и вплоть до размера вашей парковки. Большинство форм отчетов разрабатывается организацией, которая готовит Предложение, и в них, главным образом, надо заполнять ячейки. Однако независимо от того, какая форма отчетов принята, необходимо следовать основным правилам коммуникации.

Так что не забудьте учесть следующие моменты:

- Кто будет читать отчет и зачем (знаете ли вы вашу аудиторию)?



- Почему вы готовите отчет (даже если ответ — потому что вы должны его готовить!)?
- Какую информацию вы хотите донести (если нет места в форме, сделайте примечание)?
- В какой форме (если она не определена) лучше представить отчет? Если не дается форма, тогда придерживайтесь того же формата, что и для презентации.

*Подсказка.* Если от вас не требуется написания никаких отчетов о ходе работы над Предложением, то вам стоит побеспокоиться об этом. Даже с целью защиты собственных тылов может быть полезным составлять своего рода еженедельные отчеты. Фокусирование, необходимое для подготовки отчетов, может оказаться полезным — поможет вам выявить враждебные тенденции.

## ЭЛЕКТРОННАЯ ПОЧТА

К электронной почте легко пристраститься; то, что можно решить за пять минут в ходе разговора, способно превратиться в крупномасштабный и принимающий все более резкий тон обмен посланиями по электронной почте, занимающий часы или даже дни. Недоразумения, которые были бы быстро решены один на один, могут потребовать длительного обмена сообщениями для разрешения их посредством электронной почты. Что еще хуже, как только люди привыкают к электронной почте, они начинают пользоваться ею даже тогда, когда человек, с которым они хотят связаться, сидит в том же самом помещении. Следует каждый раз подумать о том, действительно ли электронная почта — это лучший вариант решения вопроса? Не окажется ли телефонный звонок или прогулка по офису более быстрым способом?

*Подсказка.* Есть один совет, который должен украшать титульный лист каждой системы электронной почты: «не посылайте сообщение по электронной почте до тех пор, пока вы не прочли его, по крайней мере, дважды». Очень просто написать текст в гневе, а потом каяться, отправляя извинения по электронной почте. Не забудьте, что сообщения по электронной почте могут стать свидетельствами, как минимум, ложных обвинений или чего-либо еще более серьезного.

## ПИСЬМА

В этом подразделе речь идет о написании официальных писем клиенту, прилагаемых к Предложением, в которых содержатся просьбы дать разъяснения, запросы информации, излагаются просьбы об изменении графиков и т. д. Письма всегда очень важны, потому что они дают клиенту представление об имидже вашей организации. Получатели письма имеют много времени, чтобы рассмотреть, обдумать и обсудить ваше сообщение.

Как и в других случаях, первое, что надо учесть, — аудитория. Кто будет читать письмо? Что вы хотите, чтобы было сделано в результате? Любое письмо, которое посылается от команды по подготовке Предложения, должно содержать, как минимум, следующее: дату; контактную информацию, включая номер телефона, фак-

са, адрес электронной почты, если необходимо; название (имя) получателя; название (имя) отправителя; заголовок, который поясняет, о чем идет речь; исходящий номер документа; информацию, которая может требоваться по закону, например, регистрационный номер компании

*Подсказка.* Письма, помимо всего прочего, открывают хорошие возможности. Некоторые люди очень не любят отвечать на телефонные звонки или же на обращения по электронной почте, однако вряд ли могут позволить себе игнорировать письма. При официальных правительственных закупках письма являются общепринятыми, и их получение регистрируется. Таким образом, всякий раз, когда вы пишете письмо клиенту — это может быть просьба о предоставлении необходимой информации, — вам дается шанс донести сообщение в поддержку продажи. Например, предположим, что вас попросили направить копии документов о регистрации вашей компании и сертификата о регистрации как плательщика НДС. Вы имеете возможность направить сопроводительное письмо с упоминанием, как долго вы занимаетесь данным бизнесом, особенно если конкуренты не имеют такого опыта.

## МЕМОРАНДУМЫ

Как и с письмами, лучший совет — составлять меморандумы и указывать только те пункты, которые требуют действия. Во многих случаях может быть быстрее и легче послать сообщение по электронной почте. Однако вы можете иметь дело с организациями, которые не имеют культуры электронной почты, но имеют развитую культуру меморандумов. По существу то, что сказано в отношении электронной почты, применимо и здесь — для кого предназначен меморандум, что в нем должно содержаться и т. д. В таких организациях часто также имеется политика, определяющая, кого надо или не надо включать в список получателей меморандума. Легко обидеть работника, пропустив его, даже если он непосредственно ничего не делает для Предложения. Как и сообщение по электронной почте, внимательно прочитайте любой меморандум, прежде чем отсылать его. Глупая ошибка, разжиженная в десяти экземплярах, может произвести громкий эффект.

## АНАЛИЗ КОНКРЕТНОГО СЛУЧАЯ

### СИТУАЦИЯ

Сьюзен К. работала продавцом «NB plc» и участвовала в кампании по получению заказа на установку компьютерной сети для организации, занимающейся отгрузками и дистрибуцией. «NB» специализировалась на поставке такого оборудования и могла предложить выгодную сделку, хорошую цену или такое планирование поставки, что клиенту устанавливали новую компьютерную сеть без помех для ведения биз-

неса. Культура продаж в «NB» была очень высока, там царила убежденность, что бизнес можно выиграть, только лишь исследовав все возможные варианты и выбрав тот, который неминуемо приведет к заключению сделки с клиентом. Эта стратегия была относительно успешна в прошлом. Поскольку данное Предложение было гораздо больше, чем большинство из разработанных в предыдущее время, оно, несомненно, заслуживало особого внима-

ния. При этом оно было и гораздо сложнее большинства других Предложений и требовало значительной кастомизации. Это подразумевало, что подразделение технической поддержки, которое привлекалось преимущественно для подготовки запросов в своей специфической области, должно было проделать дополнительную работу для подготовки Предложения, наряду с разработкой технического проекта.

## ПРОБЛЕМА

Команда по подготовке технического проекта не привыкла работать в среде продаж, а команда по продажам не привыкла привлекать технических специалистов к своим обсуждениям. Была проведена начальная встреча, и техническая часть требований клиента была аккуратно отделена и передана команде технического проекта для подготовки ответа. Предполагалось, что они выработают решение и определяют его стоимость. После этого отдел продаж должен был бы привести Предложение в требуемый вид, чтобы оно соответствовало подходу, который был выработан в отношении клиента. С этой целью Сьюзен проводила регулярные встречи с клиентом и мозговые штурмы с работниками отдела продаж, чтобы выработать подход, который бы наилучшим образом соответствовал пожеланиям клиента. Эти встречи продолжались часами, блокноты для флип-чартов были исписаны различными вариантами стратегии, лучшие из которых затем обсуждались официально или неофициально с клиентом, чтобы выяснить его мнение. Это была нормальная рутинная работа отдела продаж в «NB», которая имела реальные шансы на успех. Но на этот раз отличие заключалось в том, что техническая часть Предложения существенно влияла на сделку. Они не просто поставляли продукт и выполняли

услуги по установке, но должны были разработать нечто с нуля. Сьюзен положительно воспринимала то, что технический персонал занят своим делом и не должен отвлекаться на выработку коммерческой стратегии. Так или иначе, технические специалисты всегда скучали, если их заставляли принимать участие в мозговом штурме.

## РЕЗУЛЬТАТ

Предложение, которое было представлено, отличалось несогласованностью; были расставлены различные акценты в различных разделах Предложения. Например в разделе о технологии утверждалась идея скорейшего принятия решения и начала эксплуатации с тем, чтобы как можно быстрее реализовать выгоды Предложения.

К сожалению, управленческий обзор, написанный после последнего совещания, в значительной мере отстаивал концепцию поэтапного подхода, когда каждой новой услуге давалось время «устояться» перед тем, как вводить другое изменение. Так, одна идея вступала в противоречие с другой. «NB» не смогла войти в короткий список претендентов и воспользоваться хорошим шансом и значительными возможностями на знакомой территории ведения бизнеса. В этой неудаче обвинили Сьюзен, но ее прошлые заслуги помогли ей сохранить работу. Она спросила клиента, почему ее компания не смогла попасть в короткий список, и ей ответили, что, «хотя оба подхода были привлекательны, они искали поставщика, способного обеспечить единое управление, а не шизофреника».

## ПОЛУЧЕННЫЙ УРОК

Неспособность контролировать работу множества совещаний, на которых постоянно пытались придумать «стратегию победы», привела к ситуации, когда участ-

ники подготовки Предложения работали по разным сценариям. Хуже всего, что время, затраченное на эти хаотичные, неуправляемые совещания значительно сократило время для продуктивной работы. Баланс между творчеством и практичностью оказался нарушен. Сьюзен поняла, что ошибка была в значительной степени ее собственная. Она ничего не сделала, чтобы держать дискуссии под контролем

(она наслаждалась ими) или удостовериться в том, что изменения курса были доведены до сведения всей команды. В будущем она стала следить за тем, чтобы совещания должным образом управлялись и протоколировались и чтобы каждый был информирован о стратегии. Использование брифа для подготовки Предложения (см. Главу 3) очень помогло бы в решении проблемы.

## Контрольный список

Пункт	Описание	Выполнено?
Коммуникация	<p>Определите, что вы хотите сообщить. Кто ваша аудитория/получатель? Выбрали ли вы лучший метод для этой аудитории? Выбрали ли вы лучшие средства выражения? Вы проверили, что сообщение было понято?</p>	
Электронная почта	<p>Кто получатель? Отправление — вы прочитали сообщение перед тем, как отправлять? Вы все еще хотите послать его в таком виде, как оно есть? Вы не забыли приложения?</p>	
Инструктаж	<p>Доступен ли материал инструктажа? Отмечены ли время и дата? Требуются ли последующие действия? Ответили ли на вопросы?</p>	
Совещания	<p>Комната зарезервирована? Участники уведомлены? Согласована ли повестка дня? Нужен ли фасилитатор? Ведется ли протокол? Записаны ли предлагаемые действия? Разосланы ли протокол и план действий?</p>	
Презентация	<p>Кто слушатели? Презентация учитывает особенности аудитории? Знают ли участники когда/где/почему проводится презентация?</p>	

	<p>Структура презентации соответствующая?</p> <p>Зарезервирована ли комната?</p> <p>Проверено ли оборудование?</p> <p>Подготовлены ли слайды?</p> <p>Подготовлены ли раздаточные материалы?</p> <p>Достаточно ли репетиций?</p> <p>Каковы последующие действия?</p>	
Письма/меморандумы	<p>Кто получатель?</p> <p>Проверено ли правописание?</p> <p>Распространение?</p> <p>Требуются ли последующие действия?</p>	
Телефон	<p>Для телефонных разговоров с клиентом и важных звонков:</p> <p>Время и дата?</p> <p>С кем был разговор?</p> <p>Записаны ли запросы информации?</p> <p>Какая информация была дана?</p> <p>Какие действия решено предпринять/были предприняты?</p> <p>Необходимы ли последующие действия?</p>	
Телеконференция	<p>Заказано ли оборудование?</p> <p>Зарезервирована ли комната?</p> <p>Вы знаете, какие возможны задержки в передаче звука, изображения и каковы ограничения использования оборудования, вы приняли их в расчет?</p> <p>Позволяет ли разница во времени (в часовых поясах) провести международную телеконференцию?</p> <p>Последующие действия?</p>	

*Никто не может насвистеть симфонию. Требуется оркестр, чтобы сыграть ее.* (Халфорд Е. Лукок)

Определение Предложения, используемое в этой книге: «Предложение – это подход к клиенту, чтобы получить значительный новый бизнес или продолжить уже существующий». Поэтому очевидно, что разработкой такого Предложения занимается команда. Эта глава рассматривает состав команды по подготовке Предложения и, что более важно, характер работы в команде, возможности и ловушки, которые существуют для Менеджера по подготовке Предложений. Информация, представленная здесь, предназначена для обеспечения Менеджера по подготовке Предложений пиццей для размышления и рекомендациями – как сделать, чтобы команда работала. Это не означает, что книга претендует стать полным руководством по работе в команде. Любой, нуждающийся в более глубоком изучении этого вопроса, может обратиться к разделу «Дополнительное чтение» в конце книги.

На рисунке 11.1. Mind Map® показано, что рассматривается в этой главе по подготовке Предложения.



Рисунок 11.1. Mind Map®: Команды по подготовке Предложения



## Типичная команда по подготовке Предложения

Рисунок 11.2 показывает структуру команды по подготовке Предложения, которая является типичной для большинства организаций, независимо от направления деятельности. В большинстве случаев команда подотчетна отделу продаж, хотя в некоторых компаниях она может отчитываться перед руководством проекта, финансовым или коммерческим отделами. Рабочие обязанности этих людей рассмотрены в Главе 2, а их функции меняются в зависимости от направления деятельности компании. Однако вероятно, что любая команда по подготовке Предложения будет иметь в своем составе специалистов, работников непосредственно связанных с клиентом и тех, кто отвечает за коммерческие и юридические аспекты Предложения. Они должны будут работать все вместе в команде по подготовке Предложения, если вы хотите, чтобы Предложение было разработано (см. рисунок 11.2).



Рисунок 11.2. Состав типичной команды по подготовке Предложения

Команда будет состоять людей, которые имеют очень разные подходы к бизнесу в частности и к жизни вообще. Вспомните хотя бы о стереотипах, которые приходят на ум, когда вы думаете о продавцах, юристах, бухгалтерях, инженерах и менеджерах среднего уровня. Как вы полагаете, каким образом они могут работать вместе? Из-за широкого спектра навыков, которые требуются для подготовки Предложений, эти команды более разнообразны по составу, чем любые другие команды по управлению проектом, так что Менеджер по подготовке Предложений должен иметь высокоразвитые навыки работы в команде.

**Ключевой момент.** Вероятно лишь немногие члены команды, если таковые вообще найдутся, будут находиться в непосредственном распоряжении у Менеджера по подготовке Предложений. Выполняя, помимо всего прочего, свои «повседневные» обязанности, члены команды не будут напрямую ему подчиняться. Менеджер по подготовке Предложений часто несет ответственность, не обладая властными полномочиями и т. п., часто должен управлять путем достижения консенсуса.

## Жизненный цикл команды

Установлен жизненный цикл команды который описывает, что происходит, когда команда рождается или когда ее состав изменяется. Эта модель часто включает следующие этапы. Формирование, бурление, выработка норм и деятельность (рисунок 11.3)

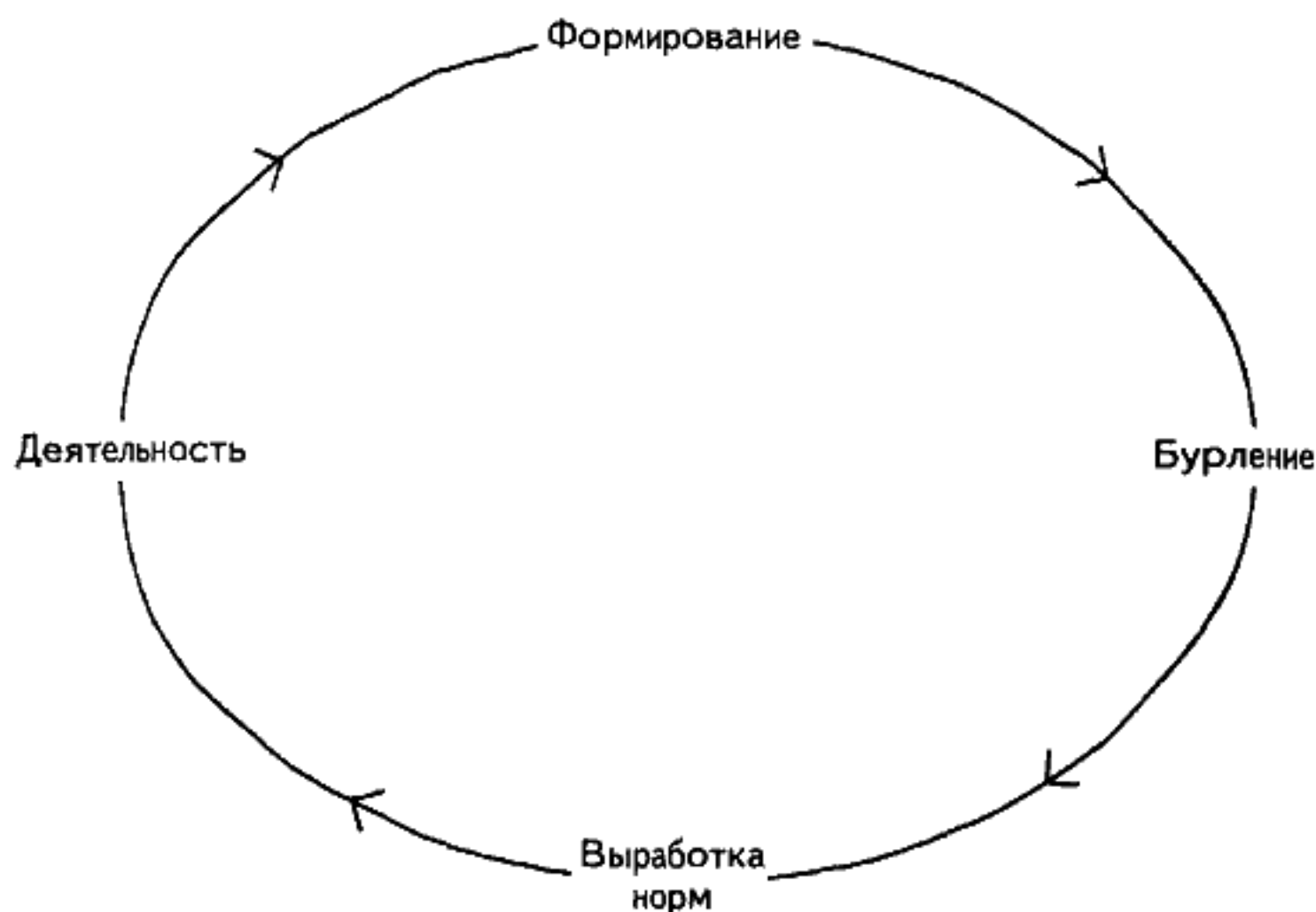


Рисунок 11.3. Модель Формирование, Бурление, Выработка норм и Деятельность

Краткое содержание модели.

### Формирование

Оно происходит, когда команда впервые собирается вместе. Люди будут беседовать между собой, стараясь узнать друг друга, и каждый будет задавать вопросы о том, что предполагается делать, почему они здесь, почему пригласили именно его и так далее.

На этой стадии лучшее, что Менеджер по подготовке Предложений может сделать, состоит в том, чтобы дать четкую установку. Имейте исходный комплект документов, а еще лучше – бриф для подготовки Предложения. Организуйте начальную встречу и удостоверьтесь, что команда знает, над каким Предложением она работает и для чего, распределите материально-технические средства, например столы и телефоны, определите очередность совещаний, каналы коммуникаций и т. д. Менеджер по подготовке Предложений должен поставить задачи, обсудить их с членами команды и добиться того, чтобы они были ими приняты. Имеет смысл сделать это

как в устной, так и в письменной форме, чтобы донести до всех свое сообщение и установить базовые принципы работы.

#### Бурление

Члены команды теперь знают, что они будут делать и в чем заключается их роль. Настала очередь решения следующих вопросов: кто будет лидером/боссом, в чем заключается конкретный статус/положение каждого, где его место в команде и т. д.

#### Выработка норм

Команда начинает становиться единым целым. На этой стадии устанавливаются групповые «нормы». Они представляют собой неписанные «правила», по которым ведет себя команда. Обычно они включают в себя стиль одежды, пунктуальность, общение вне рабочих часов, степень формальности и т. д. В некотором роде это можно рассматривать как культуру команды.

Менеджер по подготовке Предложений, если он укрепился как лидер, должен стать больше участником, чем руководителем. Однако обычно поведение лидера сказывается на команде. Например, если лидер постоянно опаздывает на совещания, тогда это, вероятно, станет нормой поведения для команды. Следовательно, Менеджер по подготовке Предложений должен быть осторожен в своих действиях, помнить о том, какой пример поведения он подает.

#### Деятельность

Это стадия, к которой вы стремитесь. Теперь команда тратит большую часть своего времени на действительную работу над подготовкой Предложения.

***Примечание.*** Всякий раз, когда команда заменяет любого из своих членов, этот целый цикл будет начинаться сначала. Он может произойти в сокращенном варианте, но он все равно происходит. Менеджер по подготовке Предложений должен принять это во внимание и, соответственно, пересмотреть свои ожидания по выполнению работы. По этой причине Менеджеры по подготовке Предложений будут сопротивляться изменениям в команде во время работы над Предложением.

Из-за изменчивой природы команды по подготовке Предложения и относительно короткого срока жизни большинства Предложений команда неизбежно будет тратить значительное время на ранних, менее производительных, стадиях. Следовательно Менеджер по подготовке Предложений должен облегчить работникам как вход в команду, так и выход из нее. Время будет всегда в цене, и поэтому важно не только обеспечить возможность работникам начать производить свой вклад в общее дело как можно скорее, но также удостовериться, что те, кто уходят из команды, оставляют всю информацию, необходимую для работы над Предложением.

***Ключевой момент.*** Поскольку люди приходят и уходят, наличие эффективного вводного курса является жизненно необходимым, чтобы команда по подготовке Предложения работала эффективно. Всесторонний, но краткий бриф для подготовки Предложения — хорошая отправная точка.

## Роли в команде и состав

Менеджер по подготовке Предложений должен знать, что в успешно работающей команде каждый ее член выполняет две функции. Первая – делает то, что от него требуется, чтобы подготовить Предложение (например инженер проектирует техническое решение) Вторая – играет роль внутри команды. Последнее относится к поведению, демонстрируемому членами команды, когда они работают непосредственно в самой команде. Психологи выявили много путей определения ролей и индивидуального поведения в команде, и имеется много превосходных книг по этой теме (см. Дополнительное чтение). Здесь дается простой и практичный подход, основанный на четырех ролях, который отвечает задачам Менеджера по подготовке Предложений.

Для достижения успеха команды должны иметь в своем составе людей, исполняющих следующие роли либо постоянно, либо время от времени.

- лидер;
- оппонент;
- сторонник;
- аутсайдер.

Это применимо как к маленьким командам, так и к большим – если вы посмотрите на команду, состоящую только из трех человек, вы увидите, что все роли распределены.

### ЛИДЕР

Каждая команда нуждается в лидере, чтобы задать ей направление. Без этой роли команда не создаст ничего ценного. Команда не пойдет дальше стадии «бурления», рассмотренной ранее. Следует отметить, что лидер может меняться с изменением функций команды. Например на самых ранних стадиях подготовки Предложения лидером может быть продавец, команда вполне может состоять только из работников отдела продаж и одного или двух вспомогательных работников. Потом, когда команда расширится, опытный Менеджер по подготовке Предложений может взять на себя ежедневное управление командой, предоставив отделу продаж возможность сконцентрироваться на кампании, направленной на клиента.

*Примечание.* На первый взгляд могло бы показаться разумным, что лидером в команде должен быть Менеджер по подготовке Предложений. Однако это не всегда так. Там, где команда подотчетна менеджеру/отделу продаж, тогда весьма вероятно, что работники отдела продаж будут чувствовать, что поскольку это их «собственный» клиент и их стратегия продаж, то они обладают правом полного контроля. Это может вызывать конфликты между командой по подготовке Предложения и отделом продаж. В таких случаях, чтобы дело продвигалось без проблем, Менеджер по подготовке Предложений должен работать в тесном контакте с отделом продаж так, чтобы роли и обязанности стали ясно определены. Подобные проблемы могут возникать с финансовым, коммерческим и операционным

менеджментом, чьи цели могут находиться в противоречии с задачами команды по подготовке Предложения.

## ОППОНЕНТ

Если команда хочет работать успешно, в ее составе должны быть люди, которые ставят под вопрос то, что делается. Отсутствие этого ведет к самодовольству и увеличивает вероятность выполнения работы лишь одним способом «потому что так это делалось в прошлый раз». Менеджер по подготовке Предложений должен удостовериться, что есть некто, способный играть роль «адвоката дьявола». Очень вероятно, что ему придется выполнять эту роль самому как часть своей работы. Возможен и такой вариант – один раз в неделю проводить совещание с единственной целью – подвергнуть сомнению статус-кво

*Военная история.* Автору не раз приходилось убеждаться, что роль оппонента оказывалась оправданной. Один из примеров связан с использованием ответов из «патентованной начинки», когда на запрос клиента отвечали текстом из предыдущего Предложения, где другой клиент задавал подобный вопрос. Хотя вопросы были по существу те же самые, их значение для этих двух клиентов было различным. Член команды по подготовке Предложения, читавший проект, высказал свое несогласие с заготовленным ответом и подверг его сомнению. Когда вопрос был рассмотрен в контексте, то стало ясно, что ответ из «патентованной начинки» был абсолютно непригоден и мог бы подорвать доверие ко всему Предложению.

## СТОРОННИК

Сторонники – это те люди, которые фактически делают работу. Если их нет у вас в команде, тогда мало что будет действительно сделано. Единственный момент, который нужно учесть, заключается в том, что слишком много некритического повиновения может навредить делу. Это особенно справедливо, когда член команды по подготовке Предложения слишком много концентрируется на том, что он сам делает, а не на том, что может ожидать клиент.

## АУТСАЙДЕР

С этими людьми трудно. Они могут казаться отчужденными и, как может показаться, оказывать отрицательное воздействие на команду. Однако они необходимы, поскольку действуют как контроль качества для команды по подготовке Предложения. Они видят перспективу и помогают оценить воздействие Предложения на остальную часть организации. Например они помогают определить, где подход, вырабатываемый командой для решения проблемы клиента, не соответствует методам, обычно используемым организацией.

## ОБЗОР

Помните, что отдельные члены команды часто будут исполнять больше чем одну из этих ролей. Автор не раз осознавал, что действует одновременно как лидер, сто-

ронник и аутсайдер. Не заикливайтесь на стремлении рассортировать по полочкам членов команды, лучше посмотрите вокруг и убедитесь, что все роли представлены. Если вы полагаете, что какая-то роль никем не исполняется, тогда примите меры. Например, если нет никого, действующего как аутсайдер, тогда найдите кого-нибудь – попросите того, кто не входит в команду, проверить Предложение.

## Субподрядчики и партнеры

Субподрядчик и компании-партнеры часто вносят свой вклад в работу команды по подготовке Предложения. Это может выражаться в форме документов, написанных в ответ на определенные вопросы клиента, или в форме привлечения персонала третьих организаций к работе на условиях полной или частичной занятости. Как правило, это приносит не больше проблем, чем отношения с любым другим членом команды. Однако есть вопросы, касающиеся различия корпоративных культур, конкуренции приоритетов, конфиденциальности и т. д., которые должен учесть Менеджер по подготовке Предложений. Потратьте дополнительное время, чтобы удостовериться, что штат третьей организации эффективно проинструктирован, имеет доступ в необходимые помещения и, если это требуется, не имеет доступа к информации, которую вы считаете закрытой. Помните, что эти люди могут работать вместе с вами над этим Предложением, но против вас над следующим или потом над другим, которое будет разрабатываться в соседней комнате.

*Подсказка.* Субподрядчики и партнеры могут оказаться полезным источником «внешнего» мнения. Всегда имеет смысл потратить время на детальное выяснение их взглядов относительно того, как идет Предложение, что, по их мнению, хочет клиент и т. д. Это может стать проверкой здравомыслия и дать некоторое новое понимание сильных и слабых сторон вашей собственной организации.

## Коммуникация внутри команды

Механизм коммуникации, цикл коммуникации, включающий цели, кодировку, передачу, получение, расшифровку и ответ, так же точно действует внутри команды, как и в любой другой среде. Это более подробно рассмотрено в Главе 10, но основные пункты могут быть кратко изложены следующим образом:

Определите, что вы хотите донести, например, ключевую тему Предложения.

Выберите метод и средства выражения, пригодные для получателя информации, например, совещание команды с ведением записей.

Проверьте, что ваша информация понята. Спросите аудиторию, что, по их мнению, является ключевой темой.

Затем вспомните золотое правило — *за сообщение ответственен отправитель, а не получатель*. Коммуникация только тогда эффективна, когда информация благополучно получена и понята.



Важно, чтобы Менеджер по подготовке Предложений следил за тем, чтобы все члены команды всегда своевременно информировались и имели одинаковое понимание того, что происходит в любой конкретный момент времени.

## РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РАБОТЫ

Как говорилось ранее, Менеджер по подготовке Предложений может иметь или не иметь прямой контроль над людьми, работающими над Предложением. Однако вне зависимости от ситуации Менеджер по подготовке Предложений должен распределить задачи, действия, работу, или как бы вы это ни называли, между членами команды. Важно, чтобы они были доведены до сведения команды с максимальной эффективностью, поскольку слишком мало или вообще нет времени для исправления ошибок. К любой работе, распределяемой как часть Предложения, хорошо применять критерии SMART (по первым буквам соответствующих слов в английском языке: (S) Simple/простая; (M) Measurable/измеримая; (A) Achievable/достижимая; (R) Realistic/реалистичная; (T) Timetable/четко привязанная ко времени – *прим. ред.*). В Главе 3 была представлена концепция брифа для подготовки Предложения как метода документирования того, кто и что делает. Это прекрасный способ коммуникации основной информации, но он не обеспечивает проверку разумности распределения работы. Тест SMART заполнит этот пробел:

Простая	Инструкция, как отвечать на специфический вопрос клиента, — простая (сам ответ может и не быть простым) и четкая.
Измеримая	Каким образом вы узнаете, когда работа выполнена? Например о проведении полной оценки стоимости всей поставки и установки могут свидетельствовать установленные цена и дата.
Достижимая	Может ли быть выполнена работа с теми ресурсами, технологией и оборудованием, которые доступны? Если вы решите, что ваше Предложение должно включать цветные диаграммы и фотографии, необходимо, чтобы вы имели в своем распоряжении цветной принтер.
Реалистичная	Даже если работа выполнима, есть ли реальная возможность использовать имеющиеся ресурсы для ее выполнения?
Четко привязанная ко времени	Ясно ли, когда работа должно быть закончена?

Надо иметь в виду, особенно это касается технических вопросов, что Менеджер по подготовке Предложений может и не знать, является ли работа, необходимая для подготовки какой-либо части Предложения, тривиальной или нереалистичной. Принять задачи и убедиться, что они отвечают критериям SMART, является важной проверкой здравого смысла. Если довести до сведения команды эти требования как можно быстрее, то станет ясно, где в работе над Предложением имеются проблемы.

## Конфликт

Соберите людей вместе и – рано или поздно возникнет конфликт. Менеджеры по подготовке Предложений работают в относительно напряженной обстановке, где рискуют значительными суммами денег, и где всегда будет много людей с завышенным самомнением. Так что ожидайте, что вам придется в ходе работы улаживать значительное количество конфликтов.

## ИСТОЧНИКИ

Есть много возможных причин конфликта, но так же, как существует только несколько сюжетов для рассказа, так и причины конфликта обычно произрастают из предположений, коммуникации, приоритетов, скорости и статуса.

Все они могут быть детализированы следующим образом:

### Предположения

Каждый делает предположения, знает он об этом или нет. До тех пор, пока вы не проверите предположения других, вы не можете быть уверены, что они те же самые, что и ваши. Например на обсуждении хода работ по подготовке Предложения менеджер по продажам была очень возбуждена и взвинчена, резко спорила с членами команды, которые, казалось, были совершенно спокойны в отношении того, как продвигается работа. Оказалось, что клиент сообщил ей, что дата подачи Предложения была передвинута на неделю раньше. Она полагала, что остальные работники также знают об этом. Но те не знали, и поэтому ее беспокойство было им непонятно. Конфликт был решен, как только каждый стал работать с одной и той же информацией. После этого они уже паниковали вместе.

### Коммуникация

Если только коммуникация не идеальна, то всегда существует опасность, что или вы, или другая сторона действуете, исходя из неполной или неправильно истолкованной информации. Классический пример, когда вы договариваетесь встретить кого-то, но забываете уточнить детали. Вы ждете около железнодорожной станции в течение четверти часа, тогда как человек, которого вы встречаете, стоит все это время рядом с кассой.

### Приоритеты

Ваши приоритеты не могут быть такими же, как у другого человека. Часто случается, что те, кто работает над Предложением, одновременно должны выполнять другую «ежедневную работу».

Например вам нужен менеджер по операциям, чтобы он встретился с клиентом и объяснил, каким образом ваша компания обеспечит бесперебойное предоставление информационно-технологических услуг. Это главная проблема, вызывающая беспокойство и у клиента, и у вас, вся сделка зависит от уверенности клиента в надежности вашей компа-

нии. Менеджер по операциям отменяет встречу в последнюю минуту из-за необходимости решить возникшую проблему и обеспечить оказание услуг уже существующему клиенту.

#### Скорость

Разные люди работают с разной скоростью, и подходы разных индивидуумов к восприятию новой информации различны. Это не относится к тому, как напряженно люди работают или как быстро они могут выполнить задачу. Это касается времени, которое им требуется для принятия решения или восприятия изменений.

Например работник А — некто, кому необходимо изучить все детали и рассмотреть весь имеющийся материал прежде, чем быть готовым к действию. Работник В — тот, который «стреляет с бедра» и всегда готов тут же взяться за реализацию новой идеи, как только ему скажут. Если эти люди работают вместе, то неизбежно возникнут столкновения. В работе над Предложением это чаще всего случается при взаимодействии работников технических служб и отделов продаж.

#### Статус

Сюда также относится территория. Статус подразумевает физическое пространство, собственность на идеи и деньги, власть, желание держать информацию в секрете, восприятие положения в иерархии и т. д. Это, вероятно, самый легкий для понимания источник конфликта.

*Использование стола другого работника, пока тот находится на встрече, может быть причиной серьезного раздражения. Менеджеры по подготовке Предложений, в чьем подчинении имеются работники, работающие неполную рабочую неделю, должны обеспечить им необходимые условия, например «дежурное» рабочее место. Это особенно необходимо, если такие работники старше по должности и считают, что их время и участие являются очень ценными, а поэтому они имеют право выселить младший по должности персонал.*

Менеджеры по подготовке Предложений должны знать эти источники конфликтов и, где возможно, принимать меры для снижения их вероятности. Хороший инструктаж в значительной степени поможет сократить возможность возникновения конфликтов в результате допущенных неверных предположений и сбоев в коммуникации.

## УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ

Какие бы меры Менеджер по подготовке Предложений не предпринимал для предотвращения конфликтов, конфликты все равно будут возникать. Как заявлено в начале этого раздела, сама среда, в которой готовится Предложение, имеет тенденцию порождать конфликты. Следовательно, полезно знать об основных стратегиях, которые можно применять для разрешения конфликтов. Три наиболее распространенные стратегии: агрессивная, которая основана на идее «я побеждаю,

а вы проигрываете»; пассивная, когда вы откладываете решение конфликта или ищете компромисс; и ассертивная, идея которой состоит в том, чтобы найти решение, полностью удовлетворяющее обе стороны.

#### Агрессивная

Никаких переговоров, никаких попыток определить, является ли решение правильным, справедливым и т. д. Цель состоит в том, чтобы просто победить в конфликте. Это кончается сделкой, где одна сторона одерживает победу, а другая терпит поражение (сделка выиграл/проиграл). Это может дать краткосрочную выгоду, но создаст недовольство в будущем и весьма вероятно, что спровоцирует ряд сражений «зуб за зуб», в которых каждая сторона старается одержать верх над другой. Если это происходит в разгар работы над Предложением, тогда будет утрачена жизненно важная для дела концентрация внимания на клиенте и будет потрачено впустую много времени. Это очень плохое развитие событий. Могут быть случаи, когда такая стратегия оправдана, например, если клиент четко определил то, что должно быть сделано, или когда речь идет об охране труда и безопасности в офисе. Как правило, такую стратегию нужно избегать.

#### Пассивная

Отложить решение или искать компромисс. Возможно, это худшая стратегия, так как она всегда ведет к обоюдным потерям сторон (сделка проиграл/проиграл). Никто не получает то, что он хочет, и конфликт возобновляется. Однако она может быть полезной там, где работники уже готовы вцепиться друг другу в горло, поскольку дает им время, чтобы остыть. Затем можно будет применить одну из более позитивных стратегий.

#### Ассертивная

Часто считается лучшей стратегией, поскольку обеспечивает решение, которое представляет победу для всех заинтересованных сторон, и конфликт вряд ли возникнет вновь. Недостаток ее по сравнению с другими стратегиями состоит в том, что она требует большего количества работы. Для достижения хорошего результата должны быть сделаны следующие шаги в указанном порядке:

1. Определите проблему. Сосредоточьте внимание на фактически случившемся, а не на том, что люди думают, что произошло. Добейтесь как можно более точного определения. Не позволяйте работникам начать обмен оскорблениями или личными нападками, поддерживайте беспристрастность, насколько возможно. Дайте каждому вовлеченному в конфликт возможность изложить свое мнение, затем резюмируйте, какова ситуация. Если что-то вам неясно, попросите разъяснений, но делайте это в позитивном духе, никого не заставляя чувствовать себя глупым. Вы не сможете разрешить конфликт, если сами станете его частью.

2. Какова причина? Ключевой вопрос заключается в том, что нужно найти причину, а не обвинять кого-либо в возникновении конфликта. Как и прежде, каждый должен иметь возможность высказаться и почувствовать, что его услышали. Рассматривая причину, важно отсеять все, что не касается дела напрямую, к примеру, личную неприязнь.
3. Найдите решение. Сначала заставьте обе стороны конфликта сказать, что именно они хотят. Затем вы должны рассмотреть любые положительные решения, которые вам приходят на ум. Имейте в виду, что всякое решение должно быть достижимо с учетом существующих ограничений, например, графика работ и доступности ресурсов. Вовлеченные в конфликт должны стать к настоящему моменту более разумными и объективными в результате предыдущей работы по определению проблем и причин. Выдвиньте решение как положительный результат работы. Если вам необходимо заставить конфликтующие стороны пойти на взаимные уступки, представьте ситуацию в такой форме: «если они сделают это для вас, тогда вы обеспечите выполнение того-то и того-то». Поясните, что всегда необходимо найти решение проблемы, которое удовлетворит каждого. Очень маловероятно, чтобы такого не было.
4. Воплотите решение в жизнь. Составьте план, под которым работники должны будут поставить подпись. Он должен ясно определить действия, содержать реальные даты выполнения и быть согласован со всеми, вовлеченными в конфликт. Вернитесь к этому плану позже, если необходимо убедиться в том, знает ли каждый, что должно быть сделано, и полностью ли согласен с этим.

На практике Менеджер по подготовке Предложений время от времени должен использовать все эти стратегии. Однако опыт автора и народная мудрость говорят о том, что ассертивные стратегии работают лучше других. Если нет иной возможности, постарайтесь решить конфликт с помощью решения «выиграл/выиграл». В мире Менеджера по подготовке Предложений вы неизбежно должны будете работать с этими людьми над следующим Предложением, или они должны будут работать вместе над другим. Поэтому стоит потратить время, чтобы выработать реальное решение, при этом могут возникать соблазны быстрых решений, предлагаемых другими стратегиями.

**Военная история.** Автор работал над Предложением в команде, где было три продавца. Один из них обладал яркой и восторженной индивидуальностью и одновременно всегда стремился поставить все точки над «і». Произошло все во время презентации клиенту идей компании, делающей Предложение. Конфликт возник из-за страстного желания того самого продавца увязать с требованиями клиента последнюю деталь конкретного аспекта предложенного решения. К сожалению, один из присутствовавших на презентации (от него к тому же зависело принятие решения)

предпочитал рассматривать стратегические вопросы, а не детали. Более того, и это не было известно ведущему презентацию, этот человек спешил на поезд. Пока восторженный продавец все дальше и дальше углублялся в детали, игнорируя очевидное беспокойство существенной части аудитории, презентация вышла за рамки отведенного времени. Принимающий решение господин пропустил свой поезд и был подчеркнуто холоден на последующих встречах.

## ГОВОРИТЬ «НЕТ»

К теме конфликтов относится и умение говорить «нет». Менеджеры по подготовке Предложений должны отвечать на обоснованные и необоснованные требования, поступающие из широкого круга источников. Невозможно удовлетворить их все, поэтому Менеджер по подготовке Предложений должен уметь говорить «нет». Если Менеджер по подготовке Предложений не научится говорить «нет» в ответ на необоснованные требования, тогда может наступить следующее.

- Команда по подготовке Предложения окажется перегруженной и неспособной подготовить Предложение.
- График работ по Предложению превратится в шутку.
- Важные задачи, выполнение которых необходимо для подготовки Предложения, будут отложены в сторону.
- Пострадают качество и последовательность Предложения.

Способ, которым вы говорите «нет», имеет значение, если только ваше намерение не состоит в том, чтобы раздражать людей и вызывать негодование. Следующие три стратегии, как оказалось, работают хорошо:

- Приятным тоном просто говорите «нет», но твердо. Не приносите извинения, когда вы отказываете, и не вдавайтесь в объяснения, если только для этого нет профессиональных причин.
- Как в предыдущем случае, но объясните причины, почему вы говорите «нет».
- То же самое, скажите «нет», изложите ваши причины, и предложите альтернативу. Продолжайте сохранять приятный, но твердый тон голоса.

Например старший менеджер может вас попросить отложить ваше Предложение на ближайшие два дня и дать команду в помощь для работы над другим Предложением, которое вызывает беспокойство. Если предположить, что эта просьба является необоснованной, тогда «нет» могло бы звучать примерно так: «Мы не можем помочь вам сегодня. Команда должна завтра провести презентацию для клиента, и ей надо репетировать. Вы могли бы обратиться в Манчестерский офис, один из их Менеджеров по подготовке Предложений только что закончил разработку Предложения и, может быть, сумеет помочь».

*Ключевой момент.* Ассертивность, а не агрессия. Различие между ассертивностью и агрессией заключается в том, как говорится «нет». Тот, кто агрессивен, основывает свой подход ни на чем ином, как только на презрении к другим, он может добиваться своего лишь за счет других. В любой обстановке в команде это анти-



продуктивно. Напротив, утверждение основывается на уважении к себе и к тем, с кем вы взаимодействуете. Основу ассертивного поведения составляет сообщение о том, что вы хотите, что было бы сделано, что вы чувствуете в связи с этим и насколько это вам важно; в то же время вы учитываете, как это затронет других и как им это важно. Цель состоит в том, чтобы положительным способом добиться выполнения работы. Ассертивность вызывает согласие, агрессия — нет.

## Групповое мышление

### ЧТО ЭТО?

«Групповое мышление», иногда так называемое командное мышление, неблагоприятно воздействует на успешные, как кажется, группы. Первые авторы, которые выявили это, были Дженис (Janis) и Манн (Mann), опубликовавшие свои результаты в начале 1970-х годов. Они установили, что команды с групповым мышлением в конечном счете терпят неудачу, потому что тип такого поведения развивается и ведет к принятию решений низкого качества вкупе с ростом изоляции команды от окружающей ее среды.

Они установили, что группы в зоне риска имели следующие общие характеристики:

- Они любят работать вместе и крепко спаяны.
- Они мало или вовсе не подвержены внешним замечаниям или критике.
- Никакие альтернативные планы не составляются и не рассматриваются.
- Оказывается давление с целью очень быстрого принятия решений.
- Очевидно наличие сильного и активно поддерживаемого лидера.
- Отсутствует критическое осмысление выработанных решений/предпринятых действий.

Команды по подготовке Предложения могут просто решить, что будут принимать решения очень быстро, ядро команды также может стать сильно спаянным, потому что вынуждено работать под давлением. Также весьма легко для команды избежать внешней критики, потому что никто не хочет быть втянутым в водоворот подготовки Предложения. Все это может быть усилено естественным стремлением менеджмента продаж защитить то, что он считает собственным куском. Следовательно, есть несколько факторов, действующих одновременно, которые делают команды по подготовке Предложения склонными к групповому мышлению. Это особенно относится к командам, работающим над целой серией Предложений. Менеджеры по подготовке Предложений должны обращать внимание на следующие симптомы:

Ложное чувство единства	Команда верит, что каждый ее участник полностью согласен с тем, какие действия предпринимаются, какие цели преследуются и т. д. Молчание принимается за согласие.
Самоцензура	Члены команды подвергают цензуре свои сомнения, чтобы сохранять командное согласие.

Давление на инакомыслящих	Любого, кто выражает сомнения, склоняют к конформистскому поведению.
Оправдание	Члены команды оправдывают любое действие, которое предпринимает команда. Эти оправдания часто звучат для постороннего как разумное объяснение.
Бдительность	Некоторые члены команды активно стараются предотвратить попытки других членов команды «раскачать лодку».
Недостаток этических соображений	Команда не в состоянии принимать во внимание этические соображения там, где они приходят в столкновение с тем, что команда хочет делать.
Чувство неуязвимости	Команда верит, что она не может потерпеть неудачу. Признаки этого включают необоснованный оптимизм и увеличение степени рискованности принимаемых решений.
Карикатуризация	С любым человеком, не являющимся членом команды, особенно с критически настроенным к команде или конкурирующим с ней, обращаются так, как будто он — «карикатурный персонаж мультфильма», и его не замечают, как будто он не имеет отношения к ним или нереален.

## КАК ИЗБЕЖАТЬ ЭТОГО

Лучшее противоядие для группового мышления — процесс проверок. Команда должна давать оценку своим взглядам или с помощью индивидуума внутри группы, который действует как аутсайдер, например, кто-то, выполняющий роль «адвоката дьявола», или привлекая к этому кого-то извне, человека или группу. Эту функцию может выполнить Красная команда (см. также Главу 3). Что часто удерживает команды по подготовке Предложения от группового мышления, так это изменчивость их состава и короткие сроки подготовки Предложения, а также изменение требований, выдвинутых клиентом. Однако Менеджер по подготовке Предложений в рамках выполнения функциональных обязанностей должен проверять наличие симптомов группового мышления, особенно при работе с командой, которая разработала ряд успешных Предложений. Воздействие группового мышления на Предложение обычно катастрофическое

## АНАЛИЗ КОНКРЕТНОГО СЛУЧАЯ

### СИТУАЦИЯ

«BS plc» участвовала в конкурсе на получение права реализации проекта по созданию национальной инфраструктуры, что представляло собой серьезную и весьма перспективную возможность развития бизнеса на внутреннем рынке. Компания рассматривалась как один из фаворитов, способных выиграть эту сделку, поскольку имела сильных техни-

ческих специалистов в этой области, и ее работники обладали глубоким пониманием проблем, касающихся создания такой инфраструктуры. Она соревновалась с целым рядом организаций, похожих на нее во многих отношениях, хотя некоторые из них имели партнерские отношения с консультантами по управлению. Этот проект был первым из трех, составляющих крупномасштабную про-

грамму развития инфраструктуры. Размер программы был настолько велик, что была весьма вероятна возможность привлечения нескольких поставщиков, но ожидалось, что тот, кто победит на первом этапе, займет выгодное место в гонке за оставшимися проектами. Следовательно «BS» должна была вложить существенное время и деньги в разработку конкурсного Предложения, соревнуясь за этот бизнес.

## ПРОБЛЕМА

Проблема состояла в том, что «BS plc» не понимала, в чем ее проблема. «BS plc» полагала, что ключевым моментом в получении сделки являлось решение комплексной технической проблемы, которую, по ее мнению, и представлял собой проект инфраструктуры. Команду по подготовке Предложения соединили с сильной технической группой, которая включала многих из лучших экспертов «BS» в данной отрасли. Были доставлены самолетом специалисты из родительской компании, которые оставались на месте в течение срока подготовки Предложения. Компания намеревалась разработать лучшее решение технической проблемы. Команда по подготовке Предложения упорно работала, чтобы добиться этого результата в имеющееся ограниченное время. Одним из свидетельств их неправильного понимания задачи была ограниченность выделенного времени. Руководитель технической группы отметил, что «график работ, разработанный клиентом, несовместим с такой комплексной проблемой, клиент сам не понимает, что просит!». Никто не подумал подвергнуть сомнению стратегию продаж, сконцентрированную на решении технической проблемы, даже когда казалось почти невозможным сделать это в рамках установленного графика. Любого, кто полагал, что мог бы быть луч-

ший подход, заставляли очень быстро умолкнуть. Были привлечены еще большие технические силы, и лампадное масло сжигалось ночами в огромных количествах. К тому времени, когда Предложение должно было быть готово, был разработан внушительный и сложный технический проект вместе с тщательным детальным описанием того, как это все работало. Предложение, в том виде, как оно было представлено, оказалось тяжелым и технически изощренным.

## РЕЗУЛЬТАТ

К сожалению клиент не предполагал получить разработки полного технического решения, и «BS» проиграла этот конкурс на ранней стадии, что явилось серьезным ударом по ее репутации, поскольку ожидалось, что компания «по праву» войдет в короткий список претендентов. Этот результат был совершенно неожиданным, и клиента попросили о встрече для получения разъяснений. Это было вдвойне важно, так как начали быстро возникать внутренние взаимные обвинения, вроде: «это была ошибка вашего отдела». Было жизненно необходимо установить коренную причину проблемы, чтобы можно было принять терапевтические меры и восстановить доверие. Помимо всего прочего, это Предложение было разработано объединенными силами экспертов «BS» в их собственной сфере бизнеса, где компания считалась рыночным лидером, и при этом были затрачены существенные усилия. Не попасть в короткий список — это был сильный удар. Клиент с готовностью согласился на встречу, поскольку испытывал разочарование, что «BS» выступила так ужасно. К тому же клиент надеялся, что «BS» будет участвовать в других конкурсах на реализацию отдельных элементов национальной инфраструкту-

ры, необходимых для выполнения всей программы.

Проведенная встреча показала, что хотя клиент был впечатлен Предложенным глубоким техническим решением, это было не то, что ему требовалось. Ему нужно было стартовое решение, которое можно было бы быстро осуществить и использовать в будущем как строительный блок. Более того, организация клиента искала решение, которое позволило бы ей начать предоставлять услуги своим клиентам как можно быстрее. Ключевыми моментами для нее были скорость, ясность и легкость применения. Сложное и изобретательное решение, предложенное «BS plc», не обладало ни одним из этих свойств. Как результат, «BS plc» получила нахлобучку от клиента за то, что неправильно поняла то, что требовалось.

Хотя никто не использовал термин «групповое мышление», но это именно то, что здесь случилось. Команда по подготовке Предложения «BS» решила, что ключ к продаже был заложен в блестящем и новаторском техническом решении. Его не изменили даже тогда, когда график оказался сверхнапряженным. Команда по подготовке Предложения сосредоточилась на неправильной проблеме. То, что хотел клиент, являлось практической стартовой разработкой, которую он мог бы использовать как толчок для начала работ по инфраструктурной программе, чтобы сдвинуться с места. Клиент не хотел совершенного технологического решения на этой стадии; он хотел только получить нечто, что будет работать достаточно хорошо. Цели клиента были политические и связанные с паблисити, он понимал, что должен будет вернуться к технологическим проблемам по мере продвижения к последующим стадиям выполнения программы. Реальная про-

блема «BS» состояла в том, что никто в команде не усомнился в той задаче, которую поставила перед собой сама команда. Она стала жертвой группового мышления.

## ПОЛУЧЕННЫЙ УРОК

«BS» приняла урок близко к сердцу, о чем свидетельствовало ее участие в конкурсе на другой строительный блок инфраструктуры, который проводился несколькими месяцами позже. Новый менеджер по продажам, которого назначили ответственным за эту кампанию, был рекрутирован из компании главного конкурента специально для этой цели. Он был сильным специалистом, но, главным образом, не в технологических и инженерных вопросах. Перед ним была поставлена задача нацелить предлагаемую сделку на выполнение стоящих перед клиентом задач в бизнесе, коммерции и паблисити, разработать Предложение, содержащее безопасное и понятное решение. Предложение «BS» по осуществлению следующего элемента инфраструктуры для клиента было более успешным.

И хотя «BS» прислушалась к своему клиенту, что явилось положительным шагом, в лучшем случае это было лишь частичное решение проблемы. Реальный урок, который надо было выучить, состоит в том, что стратегия продаж и фокус команды по подготовке Предложения должны быть критически оценены кем-либо вне команды. Это может быть сделано путем процесса проверок, см., например, Главу 3 по Красным командам, или непосредственно теми, кто отвечает за подписание окончательного варианта Предложения перед тем, как оно будет представлено клиенту. Ключевой момент состоит в том, что правильность выбора стратегии надо проверять.

# Контрольный список

Пункт	Описание	Выполнено?
Роли в команде	Есть ли в вашей команде: Лидер? Оппоненты? Сторонники? Аутсайдеры?	
Конфликт	Контрольный список для асертивного разрешения конфликта. Вы сделали следующее: Определили проблему? Установили причину? Нашли решение? Осуществили его?	
Групповое мышление	Проверили ли вы наличие следующих симптомов: Ложное чувство единства? Самоцензура? Давление на инакомыслящих? Оправдание? Бдительность? Недостаток этических соображений? Чувство неуязвимости? Карикатуризация людей вне команды?	
Распределение работы	Отвечают ли задачи, которые вы ставите, критериям SMART, т. е. они: Простые? Измеримые? Достижимые? Реалистичные? Четко привязанные ко времени?	
Описания работы	Все ли члены команды имеют четко определенные функции и обязанности?	

# 12 Переговоры

*Там, где встречаются двое, там на самом деле встречаются шестеро: каким каждый себя представляет, каким его видит другой и какой он на самом деле. (Уильям Джеймс)*

Ведение переговоров — это основной навык любого Менеджера по подготовке Предложений. Его работа неизбежно требует ведения бесконечных переговоров о ресурсах, помещениях, графиках работ и оборудовании. Она также включает переговоры с клиентом, хотя эти переговоры сосредоточены больше на вопросах подготовки Предложения, чем на условиях самой сделки. Задача здесь не в том, чтобы обучить Менеджеров по подготовке Предложений или проектов в продавцов (это не пособие по подготовке менеджеров по продажам), а чтобы дать навыки, необходимые для того, чтобы подготовка Предложений проходила как можно более гладко. В этой главе не только анализируются конкретные случаи, но также приводятся типичные примеры переговоров, в которые бывает вовлечен Менеджер по подготовке Предложений.



Рисунок 12.1. Mind Map®: Переговоры



**Примечание.** Важно определить четкие границы между функциями продавца и Менеджера по подготовке Предложений, которые они выполняют в ходе переговоров с клиентом. Если Менеджер по подготовке Предложений не состоит в штате отдела продаж, то переговоры о продажах не являются его обязанностью.

Эта глава является практическим руководством по основам переговоров и призвана помочь Менеджерам по подготовке Предложений более эффективно добиваться доступа к ресурсам, необходимым для работы. Рисунок 12.1 Mind Map® содержит сжатую информацию по всей главе.

## Переговорный цикл

Сначала немного теории о том, что действительно происходит в процессе переговоров. Существует пятиступенчатый цикл, который раскрывает развитие переговоров. Эти ступени: план, разведка, оферта, бартер и завершение (в данной точке процесс начинается снова, см. рисунок 12.2).

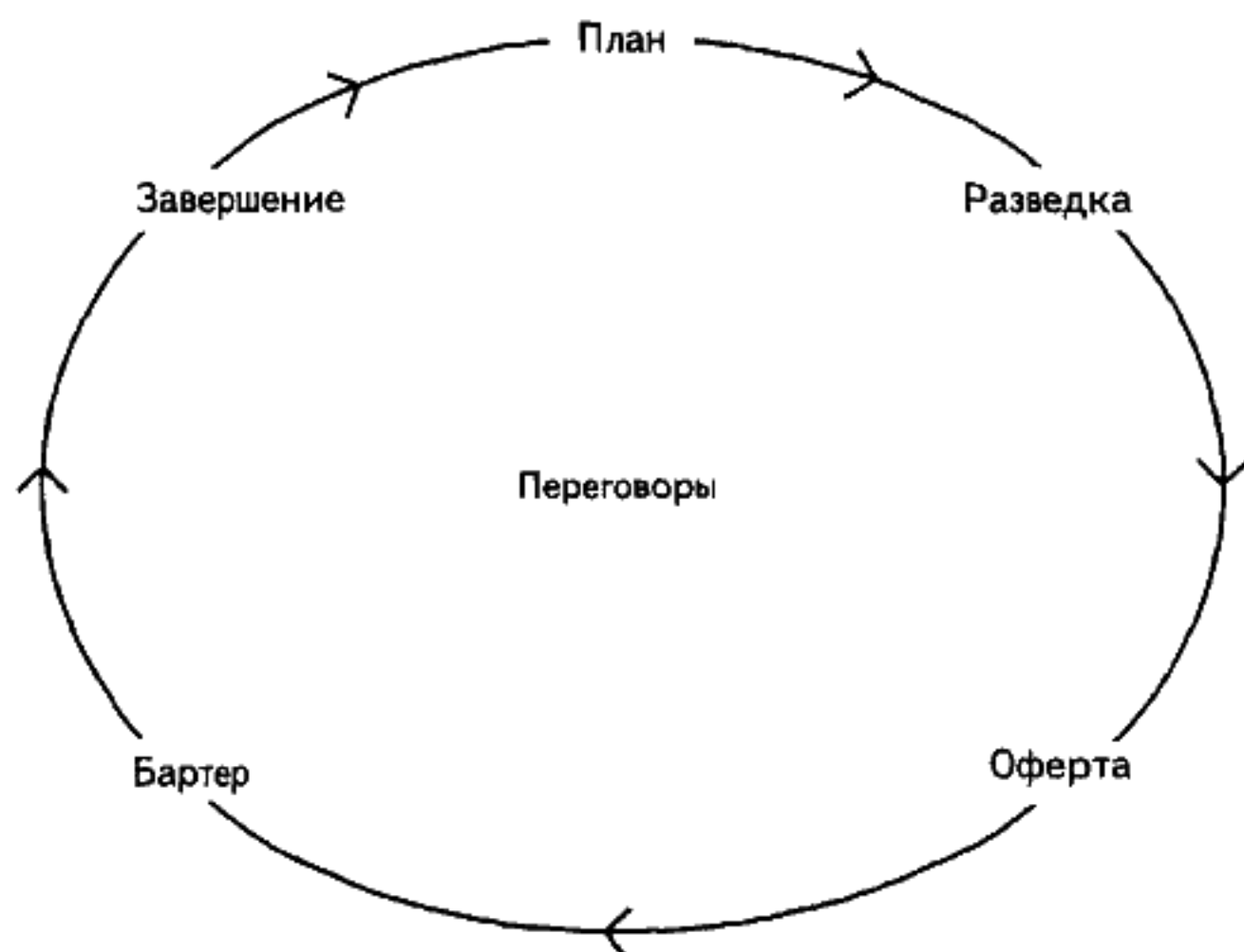


Рисунок 12.2. Переговорный цикл

Ниже мы рассмотрим, что следует делать на каждой ступени переговоров, а именно что должно быть сделано, чтобы вести переговоры эффективно.

### Ступень 1 — План

Этот этап делится на две части: определение приоритетов и «знание аудитории».

а) Определение приоритетов. До начала переговоров неплохо знать, что вы хотите получить в результате. Составьте

список необходимого, а затем расставьте приоритеты. Высокоприоритетные пункты, безусловно, будут абсолютно необходимы (например принтер для распечатки документов Предложения). Средние по значимости пункты имеют важное значение, но без них конец света не наступит (например найти того, кто отредактирует Предложение). Малозначащими пунктами будут те, которые хорошо было бы иметь, но они совершенно не критичны (например наличие свободного стола для посетителей команды по подготовке Предложения). Основная мысль вышесказанного заключается в том, что вы должны знать, чем можно пожертвовать в процессе переговоров, а за что надо бороться. Имейте в виду, что ваши приоритеты могут не совпадать с приоритетами других. К примеру, у них может быть редактор, ничего не делающий и занимающий драгоценное рабочее место, которого им не хватает. Вы нанимаете их редактора, а у них освобождается рабочее место, т. е. вы лишаетесь малозначащего для вас пункта и получаете средний по значению. Они получают высокоприоритетный, уступив малозначащий для них.

- б) «Знание аудитории» другими словами означает знание тех, с кем вы собираетесь проводить переговоры. Люди с разными задачами будут по-разному вести переговоры, и для них будут иметь различное значение разные вещи. Важно знать, является ли человек/группа людей, с которыми вы непосредственно имеете дело, тем/теми, кто принимает решение, или он/они только могут оказать влияние на принятие решения. Например вы можете иметь дело с линейным менеджером, персонал которого делит один офис с вашей командой по подготовке Предложения. Однако решение по распределению рабочих мест может приниматься группой по управлению офисом или отделом по управлению человеческими ресурсами, которые базируются в другом офисе. Это повлияет на то, как вы будете вести переговоры.

*Примечание.* Лица, принимающие решения, подписывают чеки, соглашаются с условиями, их имя стоит на контракте, они утверждают сделку. Влиятельными лицами являются их советники, которые вовлечены в процесс принятия решений, но реально не берут на себя ответственность за результаты.

## Ступень 2 – Разведка

Здесь потраченное время приносит дивиденды (это единственная ситуация, когда Менеджер по подготовке Предложений не должен придерживаться принципа: сэкономить время любой ценой). Как только вы узнали, с кем имеете дело, и определили, что вы хотите получить (итог первой ступени), так у вас немедленно появляется желание тут же начать переговоры. Не делайте этого. Изучите альтернативы и поговорите с другими

людьми, вовлеченными в это дело. Задайте открытые вопросы, на которые нельзя ответить однозначно «да» или «нет» (например: «Какие у вас в настоящий момент наиболее острые проблемы с ресурсами?»). Если вы хотите узнать, что они хотят, продемонстрируйте им ваше понимание их приоритетов и постарайтесь наладить взаимопонимание, если возможно. В процессе суммируйте то, о чем вы говорите, иначе есть опасность, что вы начнете переговоры о разных вещах. Цель «разведывательной» дискуссии — оценить взгляд другой стороны, начать открытый диалог, проверить ваше понимание и рассеять, в случае необходимости, появившиеся предубеждения. Это также шанс разрядить напряженность и выстроить взаимоотношения с партнером. Во многих случаях этот шаг занимает более 80 процентов времени любых переговоров. (См. также рецепт ведения дискуссий ниже в этой главе).

Не следует приступать к этой ступени переговоров, пока вы не выяснили окончательно, что хочет другая сторона, и пока вы не имеете ясного представления о том, что вы хотите. Многие считают это началом переговоров. Здесь каждая сторона должна сформировать четкую стартовую позицию, определив, что она хочет. При этом вы должны оставить себе место для маневра, если вы начнете с малого, то вам некуда будет отступать. Также не открывайте все имеющиеся у вас варианты, второстепенные мало- и среднезначимые фишки вы сможете выставить на стол позже. Лучше иметь возможность использовать подход «если, то тогда», когда вы предлагаете что-нибудь экстра, при условии, что другая сторона тоже предлагает что-то еще. Например: «Если мы уступаем вам дополнительное рабочее место, тогда можем ли мы пользоваться вашей копировальной машиной весь день 27-го числа?».

Вытекает из предыдущего этапа переговоров. Это настоящее торговое действие, похожее на уличную торговлю, когда продавец предлагает фунт яблок в придачу, если вы купите два мешка картошки. Все, что вы делаете на этом этапе, имеет решающее значение. Существует золотое правило: «никогда ничего не отдавай, не попросив при этом что-нибудь взамен». Например снова подход «если/тогда»: «Если мы уступаем вам на один день в неделю нашего редактора, чтобы он помог вам с другим Предложением, то можем ли мы получить на один день в неделю вашего технического специалиста?» Если вы можете увязать отдельные вопросы друг с другом, то это будет очень полезно. В таком случае вы можете получить выгоду за счет уступки в другом вопросе. Автор добился большого успеха, выгодно договорившись о том, чтобы работать дома вместо того, чтобы периодически задерживаться на работе после окончания рабочего дня. Оба эти варианта были увязаны гибкостью рабочего графика.

Все это может стать очень сложным, поэтому важно делать записи, чтобы знать, где вы находитесь. Это вдвойне важно, если на этой стадии проводится не одна, а несколько встреч — вам нужно точно знать, что было предложено.

#### Ступень 5 — Завершение

Последний этап. Сделка уже заключена и четко определены последующие действия. ЗадOCUMENTИРУЙТЕ это. Для внутренних переговоров это можно сделать с помощью электронной почты или меморандума.

Сделать это необходимо, поскольку после того, как все задOCUMENTИРОВАНО, обе стороны получают возможность прочесть документ и убедиться, что он правильно отражает условия сделки. Такой документ также может служить и своего рода контрольным журналом (audit trail), чтобы сократить шансы возникновения в будущем споров относительно того, кто и что сказал/с чем согласился. Крайне важно, чтобы именно на этом этапе была поставлена точка в переговорах. Если же есть предпосылки того, что весь процесс может начаться снова, то будьте готовы отстаивать свои позиции. (Также см. отдельный раздел далее в этой главе).

Причина, по которой вышеуказанные ступени образуют цикл, заключается в том, что как только одна сделка завершена, может начаться следующая!

## Предметы переговоров

Ниже дается список предметов для переговоров, которыми Менеджеру по подготовке Предложений придется жонглировать. К ним относятся ресурсы, необходимые для выполнения работы и, следовательно, ресурсы, которые могут быть у вас, и которые вы можете дать другим. Они являются вашими предметами для «торга». Что касается клиента, то рассматриваются только те предметы переговоров с ним, которые относятся к подготовке Предложения, а не к поставке ему конечного продукта или услуги.

#### Ресурсы — люди

Этот вопрос сводится ко времени, которым располагают люди.

Наиболее вероятной проблемой будет нехватка времени и возможность привлечения работников, обладающих специальными знаниями, таких, как технологи, юристы, бухгалтеры, или работники, время которых особенно ограничено, например, старший менеджмент, работники операционных подразделений и т. д.

Также будут поступать запросы на команду по подготовке Предложения для оказания услуг другим, поэтому нужно будет вести переговоры не только для получения новых ресурсов, но и для того, чтобы удержать имеющиеся. Безусловно, это предоставляет вам возможности для торга.

Ресурсы — место и оборудование	Предложения обычно являются исключительными событиями (даже в организациях, которые разрабатывают сравнительно большое их число), так что вряд ли вы найдете специально выделенные для их подготовки средства. Даже в организациях, которые имеют специально предназначенные для подготовки Предложений средства, на них всегда повышенный спрос. Нормальная ситуация — когда большинство необходимых средств надо организовать с нуля. Это означает, что столы, телефоны, компьютерное оборудование, доступ к сети, комнаты для проведения совещаний и т. д. станут потенциальными предметами переговоров. Как и с людьми, будет возможность договориться о предоставлении этих ресурсов другим командам по подготовке Предложения, отделам поддержки продаж и т. д. — потенциальные двухсторонние торги.
Время	Времени всегда не хватает при подготовке любого Предложения. Будут случаи, когда придется вести переговоры с клиентом относительно перенесения сроков закупки.
Бюджет	Для большинства Менеджеров по подготовке Предложений бюджет обычно не является главной проблемой. Если существует надлежащий процесс одобрения Предложения, он должен включить утверждение любого необходимого финансирования. Будут случаи, когда возникнет необходимость приобрести дорогое оборудование, например мощный цветной принтер, что может потребовать специального утверждения.
Ресурсы/объекты клиента	Доступ к работникам клиента всегда представляет собой проблему. Эти люди обычно заняты «настоящей» работой и в дополнение к этому должны еще предоставлять информацию претендентам. Соответственно, любые посещения объектов клиента должны быть организованы таким образом, чтобы не мешать идущей там работе. Поскольку это будет делаться в условиях конкуренции с другими претендентами, на доступ к ресурсам клиента всегда будет спрос. Следовательно, о получении этого доступа часто придется договариваться.
Приоритеты	На первый взгляд это кажется несколько абстрактным по сравнению с «реальными» предметами, о которых речь шла выше. Однако у людей в процессе выполнения чего-либо могут быть совершенно разные приоритеты, такие, например, как важность офисного помещения, ценность единицы оборудования и пр. То, что может иметь высокий приоритет для одной стороны переговоров, может не иметь такового для другой.

**Примечание.** Менеджеру по подготовке Предложений трудно вести переговоры с позиции силы. Проблема состоит в том, что Менеджеры по подготовке Предложений постоянно просят других обеспечить их ресурсами, но сами не имеют ни одного под своим непосредственным контролем. Следовательно, они редко имеют воз-

возможность предложить что-либо эквивалентное взамен. Однако часто случается, что они будут управлять подготовкой Предложений и в будущем или уже делали это в прошлом, что непосредственно затрагивает коренные интересы обладателей ресурсов. Помимо этого, обеспечивая хорошую коммуникацию и держа работников в курсе событий можно накопить запас доверия. Торгуйтесь.

## Стратегии переговоров

Эти стратегии хорошо известны и охватывают большинство ситуаций. Те, кто читали раздел по управлению конфликтами в Главе 10, уже познакомились с главными концепциями. Четыре основные стратегии: выиграл/проиграл, отсрочка, взгляд с обеих сторон, решить проблему и сотрудничать.

### ВЫИГРАЛ/ПРОИГРАЛ

Это примитивная стратегия, где одна сторона стремится победить другую любой ценой, невзирая на противодействие и расходы. Практически стратегия «выиграл/проиграл», может сработать только там, где есть пункт, который абсолютно не подлежит обсуждению или если нет никакого намерения когда-либо еще работать с другой стороной. В рамках подготовки Предложения примером не подлежащего обсуждению пункта может быть принтер, необходимый для распечатки Предложения. Без него не будет сделано вообще никакого Предложения. Маловероятно, что такая ситуация возникнет. Еще труднее придумать пример, когда не было бы никакого желания вновь сотрудничать с другой стороной – те, с кем вы ведете переговоры, работают в одной с вами организации.

Где такой подход мог бы быть уместным в ходе подготовки Предложения? По опыту автора – имеется относительно мало возможностей, когда он был бы выгоден. Возможно этот подход окажется полезным на переговорах с действующим поставщиком, который одновременно является и конкурентом. Например по закону в рамках Дью Дилидженс действующий поставщик обязан предоставить информацию любому конкурирующему с ним претенденту. Возможно, будет выгодно вынудить его предоставить информацию или же сделать так, чтобы он выглядел неэффективным, поскольку не может дать информацию вовремя, следуя в этом случае стратегии «выиграл/проиграл» путем отказа идти на компромисс в отношении предмета или графика поставки.

### ОТСРОЧКА

Отсрочка хотя и является не столь отрицательным методом, как «выиграл/проиграл», но возможность использования ее как тактики ограничена скоростью событий, происходящих при подготовке типичного Предложения. Здесь стратегия состоит в том, чтобы отложить переговоры до какой-либо даты в надежде, что тогда обстоятельства могут стать более благоприятными. Проблема при этом состоит в том, что отсрочка может использоваться только тогда, когда не имеет значения, будет ли отложено решение вопросов. Например на ранних стадиях можно подождать несколько дней, прежде чем кто-то освободится, чтобы занять должность ре-



дактора Предложения. В таком случае переговоры об этом могут быть отложены на некоторое время. Однако, если выбрана эта стратегия, важно установить сроки, когда переговоры должны быть возобновлены.

## ВЗГЛЯД С ОБЕИХ СТОРОН

Эта стратегия тесно связана с «разведывательной» стадией цикла переговоров. Важно понять обе стороны и удостовериться, что ключевые пункты определены. Это позволяет обеим сторонам согласовать свои позиции по отношению друг к другу. Такой метод стоит применять на любой стадии переговоров, когда кажется, что возникает недопонимание. Смотреть с обеих сторон – это больше техническая, чем переговорная стратегия, потому что она больше нацелена на сбор информации, чем на обсуждение оферты. Она – только часть общей стратегии.

## СОТРУДНИЧАТЬ

Отправная точка для сотрудничества заключается в понимании положения друг друга и в уважении точек зрения. Это очень хороший отправной пункт для начала переговоров, поскольку подразумевает, что есть не только общее понимание, но также и основание для справедливого торга. По существу вы показываете, что учитываете их потребности, когда будете стараться удовлетворить свои собственные. Как и в случае со стратегией, «взгляд с обеих сторон», – это только часть истории, фактически вы не ведете переговоры, а устанавливаете основания для переговоров.

## НАЙТИ РЕШЕНИЕ – СДЕЛКА ВЫИГРАЛ/ ВЫИГРАЛ

В идеальном мире она обязательно была бы лучшей стратегией (к сожалению, немного Предложений готовятся в идеальном мире). Основная суть заключается в согласии работать вместе, чтобы найти совместное решение стоящей проблемы – завершение переговоров. Например рассмотрим случай, где проблема – офисное помещение и людские ресурсы, где подготовка Предложения вступает в конфликт с деятельностью другого отдела. Очевидно можно было бы хорошо аргументировать ответ на вопрос, почему вы, а не они, должны обладать ресурсами. Вы вполне можете победить, если Предложение достаточно важно. Но эта победа имела бы привкус ситуации «выиграл/проиграл». Однако если Менеджер по подготовке Предложений встретится с соответствующим начальником отдела и согласится совместно разработать решение о разделении ресурсов, совместном пользовании офисным помещением и оборудованием и так далее, то могут быть существенные выгоды для обеих сторон. Весьма вероятно, что будет польза и от «совместных усилий» в форме обмена знаниями или обеспечения доступа к лучшему оборудованию, который иначе был бы невозможен даже при применении стратегии сотрудничества.

## ОБЗОР

Время от времени возникает необходимость использовать все эти стратегии. При этом наиболее эффективным будет решение выиграл/выиграл. Выгоды от этой

стратегии изложены выше, но, помимо этого, коллаборационистский характер этой стратегии принесет выгоды и для отношений с организацией клиента. Если работники почувствуют, что потерпели неудачу, торгуясь с командой по подготовке Предложения, то они могут легко перенести это негативное отношение на клиента, когда бизнес будет выигран. Дальнейшие последствия окажутся очень печальными, они способны привести к недовольству клиента и к потере бизнеса.

## Разведка в ходе обсуждения

Поскольку ступень «Разведка» может занимать до 80 процентов времени на переговорах, предлагается следующий рецепт вместе с советами, что делать и что не делать, с тем чтобы помочь новоиспеченному Менеджеру Предложений пройти через любые переговоры. См. также раздел о совещаниях в Главе 11.

### РЕЦЕПТ

Он применим почти для любой встречи, но особенно полезен для обсуждений, предваряющих переговоры:

#### Создайте отношения

Прежде, чем начнется обсуждение, убедитесь, что все знакомы, знают, чем каждый занимается и откуда прибыл. Здесь могут помочь разговоры на общие темы, «раскалывающие лед отношений», как, например, о погоде, о дорожных проблемах, а также беседы на отвлеченные темы за чашкой кофе. Это в основном этап «светской беседы», когда вы привыкаете друг к другу. *Не упустите это из вида* — если вы сразу же перейдете к делу, то может быть и сэкономите время, но это осложнит вам и остальным участникам жизнь. Если этот этап пройден как надо, считайте, что начало успешным отношениям положено. Если участники уже давно знают друг друга, тогда здесь не будет особой проблемы, но эта часть «знакомства и приветствий» является важной на любых переговорах.

#### Определите повестку дня

Это должно быть сделано совместно. Согласуйте повестку дня для обсуждения, которая отвечает потребностям всех участников совещания. Это даст стержень для ведения дальнейшей дискуссии.

#### Определите рамки

Установите рамки для переговоров, определите, что будет и что не будет обсуждаться.

#### Задавайте открытые вопросы

Избегайте вопросов, на которые можно ответить «да» или «нет» (типа «Вам нужно больше места для столов?»). Открытые вопросы, например: «Какого рода проблемы в области людских ресурсов имеются у вас в настоящее время?» продвигают обсуждение вперед и дают возможность получить полезную информацию.

Слушайте позитивно	Не прерывайте собеседника. Поддерживайте соответствующий уровень зрительного контакта и кивайте головой, чтобы показать, что вы понимаете, о чем идет речь.
Следите за сигналами	Следите за вербальными и визуальными подсказками, которые показывают ответную реакцию на излагаемые мысли. Это поможет определить, какие из ваших мыслей существенны, а какие вызывают скуку. Например сложенные руки и рассеянное внимание, взгляд в окно и т. п. свидетельствуют о скуке и возможном раздражении. Сильный зрительный контакт, кивки головой и поддерживающие вопросы, общее повышение активности показывают, что данная тема имеет значение.
Обобщайте	Когда завершено обсуждение отдельного пункта повестки дня или отдельной темы, обобщите то, что было сказано, и удостоверьтесь, что все согласны с этим, что это — точное резюме.
Закрывайте обсуждение	Не начинайте обсуждение до тех пор, пока каждый не «переварит» информацию, которую он извлек из обсуждения. На это требуется некоторое время. Как только каждая сторона правильно поняла, что хочет другая, можно делать позитивные предложения.

## ЧТО ДЕЛАТЬ И ЧТО НЕ ДЕЛАТЬ

### Делать

*Слушать* то, что говорит другая сторона.

*Задавать* вопросы для получения разъяснений, чтобы удостовериться, что вы поняли переданную вам информацию.

*Отвечать положительно* на сотрудничество и предоставленную информацию.

*Обобщайте* то, что сказано — это помогает уточнить, о чем шла речь и что имелось в виду.

*Искать информацию*, вы должны знать то, что хочет другая сторона, когда, где и почему. Если вы не знаете этого, то обнаружите, что с трудом понимаете, что именно они сочтут привлекательной офертой или уступкой.

*Стараться быть уклончивым*, не заключайте никаких преждевременных сделок, пока вы все еще собираете информацию. Вы вполне можете обнаружить, что отдали то, что не надо было, или недооценили то, что не

### Не делать

*Прерывать*, когда другая сторона сообщает вам информацию.

*Угрожать*.

*Реагировать на непреклонность другой стороны*, разрешать втянуть себя в обмен взаимными упреками.

*Забывать обобщать* то, что было сказано (этим вы упускаете дополнительный шанс проверить понимание).

*Разговаривать слишком много*, поскольку это не даст другой стороне возможность сообщить вам полезную информацию и заставит ваших собеседников думать, что им не дали шанс заявить свою позицию.

*Спорить, чтобы победить*. Как только вы начнете это делать, отношения станут натянутыми и создастся недружественная атмосфера (см. выше относительно непреклонности).

казалось тогда полезным, но что позже могло бы вам помочь заключить более выгодную сделку.

*Сообщать информацию.* Вы должны убедиться, что другая сторона хорошо понимает, что вы хотите, почему, когда и где.

*Вести записи,* они вам понадобятся позже. Может быть, стоит вести протокол. Самое главное знать, что было сказано.

*Раскрывать карты,* нельзя позволить им выяснить, до каких пор вы можете отступать или что у вас припасено в рукаве для дальнейших переговоров.

*Забывать вести записи,* вам они действительно позже понадобятся.

## Завершение переговоров

Как и «обсуждение», эта ступень в переговорном цикле достаточно важна, чтобы подробно остановиться на ней и рассмотреть возможные методы завершения переговоров. В этом разделе также будут даны некоторые советы типа «делать – не делать», которые пригодятся вам на этой критической стадии.

### СТРАТЕГИИ

Есть пять основных методов завершения переговоров, которые мы здесь рассмотрим: завершение с резюме, завершение с окончательной офертой, завершение с временем на обдумывание, завершение с предложением выбора и завершение с ультиматумом. Простые примеры приводятся для того, чтобы помочь Менеджеру по подготовке Предложений выбрать тот вариант, который более всего подходит для каждого конкретного случая:

Резюме	<p>Метод состоит в том, чтобы собрать вместе все факты и цифры и суммировать то, что вы уступили. Затем покажите выгоды для другой стороны от этих уступок. Наконец предложите согласиться с тем, что вы предложили. Теперь дело сделано.</p> <p>Вы можете сказать: «Мы согласились уступить два рабочих места в главном офисе и совместно пользоваться нашей микроволновкой. Это означает, что все члены вашей команды могут теперь сидеть вместе, и они не должны будут ходить в соседнее здание, чтобы разогреть себе обед. Так что у вас повышается производительность, улучшаются связи внутри команды и сокращается время на еду. Итак, можем ли мы прийти к соглашению, что моя команда имеет исключительное право на пользование маленьким офисом, сделав его комнатой для подготовки Предложения?»</p>
Окончательная оферта	<p>Сделайте окончательную оферту для заключения сделки (если предложите слишком много, то другая сторона будет думать, что у вас в запасе есть еще больше; предложите слишком мало</p>

— будет выглядеть глупо). Обратите внимание, что после окончательной оферты вы не можете идти далее на уступки — как только вы сделали ее, вы сожгли за собой мосты. Если эта стратегия не сработает, то вы не добьетесь никакой сделки. В этом состоит риск, связанный с этой стратегией, и мудрый Менеджер по подготовке Предложений пойдет на него только в том случае, если любая другая сделка не может дать приемлемого результата.

#### Время на обдумывание

Эта стратегия полезна, когда положение кажется безвыходным. Подытожьте ваши предложения и предложите взять определенное время для размышления. После этого каждая сторона обдумывает сказанное до тех пор, пока опять не возобновятся переговоры. Прежде чем разойтись, надо достичь соглашения о времени и месте повторной встречи. Если необходимо принять срочное решение или вопрос действительно неотложный, такой подход неприемлем. Например к концу работы над Предложением, когда времени не хватает, такую стратегию нельзя применять.

#### Предложение выбора

Сделайте предложение «или/или» и попросите, чтобы другая сторона выбрала то, что хочет. Это классическая стратегия завершения переговоров, иногда она называется «Вы хотите это в красном или синем?» Очевидно, что вы должны иметь выбор, из чего предложить.

Например: «Если вы разрешите нам пользоваться вашим быстродействующим цветным принтером два дня в неделю, то можете поставить его или на мой стол, или в нашей комнате для подготовки Предложения».

#### Ультиматум

Подход состоит в том, чтобы подвести черту и предложить принять решение к определенному времени. Затем необходимо указать на последствия непринятия решения к этому сроку. Например: «Для продолжения работы над Предложением нам необходимо получить одобрение к пятнице, чтобы уложиться в график, составленный клиентом. Без этого решения мы вообще не сможем участвовать в конкурсе». Это даже более опасная стратегия чем, «финальная оферта». Так что будьте очень осторожны, поскольку такая стратегия может привести к завершению переговоров без принятия решения. Она поднимает ставки в любом деле, и должна применяться только в том случае, если отрицательный результат допускается.

### ЧТО ДЕЛАТЬ И ЧТО НЕ ДЕЛАТЬ ПРИ ЗАВЕРШЕНИИ ПЕРЕГОВОРОВ

Как и в большинстве случаев, при взаимодействии людей есть то, что этому взаимодействию помогает, и то, что ему мешает на заключительной ступени переговоров. Эти советы «делать — не делать» основаны как на опыте, так и на исследованиях:

**Делать**

*Определить, когда надо остановиться,* не рискуйте открывать карты снова.

*Записывать то, что согласовано;* если вы не будете этого делать, тогда реально не завершите сделку, у каждого будет свое мнение.

*Блефовать своей финальной офертой.*

*Разъяснять все соглашения,* важно, чтобы все стороны должным образом понимали суть сделки. Даже когда что-то записано, если люди не поняли этого, они будут пробовать вновь вернуться к обсуждению. Еще хуже, они могут почувствовать себя преднамеренно введенными в заблуждение.

*Подчеркивать преимущества,* которые показывают, как каждый выигрывает от сделки. Удостоверьтесь, что они поняты.

*Придерживайтесь своей окончательной позиции.* Как только сделка состоялась, не начинайте переговоры снова.

*Заканчивайте на ноте «Выиграл / Выиграл»,* поскольку важно, чтобы сделка представлялась выгодной для всех заинтересованных. Это поможет сementировать соглашение и окажет положительный эффект на переговоры в будущем.

*Смотрите вперед,* ожидая новых сделок.

**Не делать**

*Тянуть слишком долго,* потому что вы снова откроете дискуссию!

*Впадать в эйфорию,* слишком легко оторваться от реальности и начать раздавать подарки, находясь под влиянием притока доброжелательности.

*Делать финальные уступки.*

*Использовать нечеткие определения,* поскольку это затрудняет понимание, в чем конкретно заключается сделка.

*Колебаться,* решение, так или иначе, должно быть принято.

*Обманывать,* вас выведут на чистую воду, и после этого вам не будут доверять и не захотят иметь с вами дела.

*Раскрывать ваши реальные возможности.* Если вы сделаете это, тогда вы либо оставите другую сторону с чувством, что ее обманули, или же загоните себя в тупик.

*Терять свою цель.* Была же причина, по которой вы пошли на эти переговоры. Не забывайте о ней в передерягах дела.

**АНАЛИЗ КОНКРЕТНОГО СЛУЧАЯ****СИТУАЦИЯ**

Компания «NB», многонациональный поставщик, работала над Предложением по управлению портфелем собственности компании «BS Investment». Это управление должно было включать все: от уборки зданий, охраны и обслуживания обедов и до обслуживания высокотехнологичной инфраструктуры и телекоммуникаций. «BS Investment» имела более 50 объектов недвижимости в трех странах. Компания получа-

ла услуги по управлению от пяти различных поставщиков, некоторые из которых соревновались и за новый контракт. Цель состояла в том, чтобы сэкономить деньги, начав работать с одним поставщиком услуг и заключив с ним более выгодную комплексную сделку. Установленные сроки проведения конкурса были очень сжатыми, поскольку «BS Investment» намеревалась перейти к услугам нового поставщика уже до начала следующего фи-



нансового года. Такое решение было принято без какой-либо реальной оценки масштаба поставленной задачи. «BS Investment» не занималась никогда ранее такой сложной закупкой.

## ПРОБЛЕМА

График разработки Предложения был установлен без малейшего понимания того, как много времени фактически займет работа. Менеджеру по подготовке Предложений и менеджеру по продажам было ясно, что «NB» никак не сможет закончить работу по Предложению в пределах графика, установленного «BS Investment». Они подозревали, что их конкуренты также столкнутся с этой проблемой. Был проведен внутренний анализ SWOT, и все согласились, что они не смогут разработать заслуживающее внимания Предложение в рамках установленного графика. Недостаток информации и нехватка времени означали, что им придется сделать очень консервативные предположения и поэтому использовать неконкурентоспособную модель определения цены. Также указывалось, что те организации, которые уже имели свой персонал на объектах клиента, заведомо обладали преимуществом в этом отношении. Это было отмечено как реальная угроза для получения этого бизнеса.

## ПРЕДПРИНЯТЫЕ ДЕЙСТВИЯ

Так как чувствовалось, что оставалось очень мало или вообще никаких шансов на победу в условиях предложенного графика, было решено обратиться к клиенту со следующим встречным предложением: просить о дополнительных двух неделях для работы над Предложением, а в течение этого времени работники «NB» встретились бы с работниками «BS», чтобы собрать информацию, необходимую для Дью Дилидженс. Чтобы это не было расценено конкурентами как

недобросовестная тактика, «NB» предложила поделиться с ними всеми основными собранными данными и согласилась на присутствие представителей конкурентов (по их желанию) на совещаниях на объектах клиента. Такое предложение было сделано, поскольку «NB» знала, что «BS» не имела необходимого персонала для самостоятельного выполнения этой работы и что у нее не было времени для поиска независимых консультантов, иначе она сама бы полностью вышла за пределы графика. С точки зрения организации клиента, это не было идеальным решением, но оно выводило их из тупика. Если бы «BS» приняла это предложение, то это выглядело бы, как если бы она упрасивала «NB» подготовить Предложение и «NB» рассматривалась как заслуживающий наибольшего доверия поставщик. План же состоял в том, чтобы просто просить о продлении сроков и предложить свою помощь только в случае, если «BS» сама признает, что не сможет сделать свою работу вовремя. «Бесплатное» консультирование изначально не планировалось включать в Предложение.

## РЕЗУЛЬТАТ

«NB» вышла на менеджера по закупкам «BS» и передала ему Предложение в том виде, как это указывалось выше. «BS» подтвердила, что, по крайней мере, «один» из конкурентов также просил о двухнедельном продлении сроков и что она осознает проблему. Проблема же самой «BS» заключалась в том, что она просто не имела персонала, необходимого для выполнения работы менее чем за четыре-пять недель. Компанию также беспокоило, что она использовала работников (которые являлись должностными лицами) некоторых конкурентов «NB», чтобы собрать информацию. Тогда со стороны «NB» было предложено бесплатное консультирование на усло-

виях, что если «BS» принимает его и соглашается с тем, что предоставление информации конкурентам делает его заслуживающим доверия, тогда «NB» сможет разработать Предложение в пределах двух недель, лишь немного не уложившись в график закупки.

### ПОЛУЧЕННЫЙ УРОК

Предлагая «BS» то, что вылилось в «бесплатное» консультирование, «NB» смогла продлить сроки разработки Предложения, и это не выглядело так, как будто она была не способна соблюдать установленные сроки. «NB» также

смогла с выгодой использовать время работы у потенциального клиента, показав профессионализм своего персонала. Кроме того, она продемонстрировала, что реально понимала, в чем заключался портфель услуг, в котором нуждалась «BS» для эффективного управления своей собственностью. Это с лихвой компенсировало предоставление информации конкурентам и расходы на персонал, предоставленный «NB». «BS» успешно выиграла бизнес после проведения серьезных переговоров о цене. Это было выигранным сражением, а не войной.

## Контрольный список

Пункт	Описание	Выполнено?
Предметы переговоров	Вы знаете, каковы они? Ваши? Другой стороны? Были ли определены приоритеты?	
Обсуждение	Установите отношения. Согласуйте повестку дня. Определите рамки того, что вы обсуждаете. Задавайте открытые вопросы. Слушайте позитивно. Следите за сигналами. Обобщите позиции обеих сторон. Закрывайте обсуждение.	
Стратегия переговоров	Какова ваша общая стратегия? Выиграл/проиграл? Отсрочка? Взгляд с обеих сторон? Сотрудничать? Найти решение?	
Стратегия завершения переговоров	Вы выбрали стратегию, которую вы собираетесь применить? Резюме? Финальная оферта? Время на обдумывание? Предложение выбора? Ультиматум?	

# ГЛАВА 13 Продажи

*Хорошо информированный служащий – лучший продавец, которого только может иметь компания. (Эдгар Уотсон Хоу)*

Цель этой главы состоит в том, чтобы помочь Менеджерам по подготовке Предложений научиться поддерживать процесс продаж, а не переучивать их на менеджеров по продажам. Эта глава предназначена тем, кто становится Менеджерами по подготовке Предложений, не имея предыдущего опыта в продажах. В то же время даже опытные продавцы смогут найти некоторые из приведенных ниже методов полезными для себя. Подход к пониманию продаж представлен таким образом, чтобы стали более понятны события, связанные с продажами. Основное внимание уделено методам, которые помогут команде по подготовке Предложения более эффективно поддержать продажу (рисунок 13.1).



Рисунок 13.1 Mind Map®: Продажи

## Понимание продаж

Каждый Менеджер по подготовке Предложений должен разбираться в продажах, но что это означает? Всего-навсего осознание им того, что цель всего упражнения – обойти конкурентов и выиграть новый бизнес, желательно прибыльный. Это означает, что события, воздействующие на Предложение, управляются факторами, которые не всегда полезны для эффективной работы над документами Предложения. Это также означает, что клиенты получают все, что они просят. Обычная концепция руководства проектом, т. е. наличие утвержденной спецификации с приложенным бюджетом и некоторого понятия о контроле за изменениями, здесь не годится. Это может быть трудно для восприятия тем, кто имеет прошлый опыт в управлении проектами или поставке услуг.

**Ключевой момент.** Любые документы Предложения, представленные клиенту, должны отражать концепции, которые ему проданы. При этом продажа идет параллельно с подготовкой Предложения. Будьте готовы к изменениям в стратегии, возникающим в результате взаимодействия продавцов с клиентом.

Лица, ответственные за кампанию продаж, будут пытаться повлиять на клиента разными способами. Это влияние будет простирается за пределы границ конкретного Предложения. Например для организации не должно быть неожиданностью начало работы над Предложением для уже существующего клиента – продавцы должны узнать об этом заранее, благодаря своим контактам с ним. Более того, продавцы, имея успешно развивающиеся отношения с клиентом, смогут повлиять на содержание запроса клиента о подготовке Предложения еще до того, как этот запрос будет направлен.

Товар с уникальными свойствами (USP, иногда предложение USP) – Святой Грааль всех продавцов. Менеджеры по подготовке Предложений должны знать, что пока это нечто желанное, а в реальном мире уникальных предметов мало, они встречаются нечасто. Маловероятно, чтобы одна организация могла поставлять нечто такое, что никто другой не может. При этом вполне возможно, что полный пакет услуг составлен таким образом, что от вашего Предложения нельзя будет отказаться. Менеджеры по подготовке Предложений могут помочь, концентрируя центр внимания команды по подготовке Предложения на высвечивании выгод для клиента, чтобы клиент получал соответствующее сообщение из документов Предложения и от команды продаж. Специалисты в команде по подготовке Предложения могут знать о многих вещах, которые принесут выгоду клиенту, о которых не подозревает продавец, неспециалист. Признание этого факта – часть понимания продаж.

**Примечание.** Само изменение и способность приспосабливаться к изменениям – естественное следствие работы в мире, движимом покупателем/продавцом. Все конкурсные Предложения делаются именно в этом мире.

## ПОДДЕРЖКА ПРОДАЖИ

Есть много вещей, которые может сделать Менеджер по подготовке Предложений в поддержку продажи. Понимание продажи – это только начало, поскольку позво-

ляет Менеджеру Предложения осознать, почему происходят те или иные события. На более практическом уровне имеются инструменты и методы, которые применяются для поддержки кампании продаж. Примеры приводятся в оставшихся разделах этой главы, а читателю рекомендуется всегда быть настроенным на поиск путей, способных увеличить шансы на победу в конкурсе.

## Регистр рисков как инструмент продажи

Как было сказано в Главе 4, клиенты могут просить и просят регистр рисков и/или план, в котором зафиксировано мнение клиента о поставляемых продуктах и услугах. Эти документы одновременно открывают для поставщика возможности и накладывают на него обязательства. Например, если ваша организация способна удовлетворить все требования клиента своими силами, тогда, очевидно, с ней связан более низкий уровень риска, чем с вашим конкурентом, который вынужден привлекать целый ряд субподрядчиков. Вы могли бы включить следующий риск в ваш регистр:

<i>Риск ID</i>	<i>Описание</i>	<i>Воздействие</i>	<i>Вероятность</i>	<i>Резервный план / ответственный</i>	<i>Дата</i>
4	Управление многими субподрядчиками увеличивает возможность возникновения проблем в снабжении	В	Н	Организация поставщика имеет все необходимые элементы цепи снабжения в пределах ее собственной группы компаний	14/6/04

Эта запись, очевидно, имеет важное значение для любого, кому предназначен регистр рисков. Имейте в виду, что конкуренты могут выставить напоказ слабые (по их мнению) стороны вашей компании.

*Примечание.* Любой риск, указанный в регистре, который вы передаете поставщику, должен быть обоснованным. Пробовать подорвать позиции конкурентов с помощью ложных рисков — сомнительная и очень рискованная практика. Вы будете разоблачены, и последствия могут оказаться еще более серьезными, чем потеря сделки.

## Анализ SWOT

Сегодня имеется целый арсенал различных форм продажи, техник и инструментов поддержки продажи. Однако есть метод, который автор считает очень полезным для поддержки Предложения — анализ SWOT, что означает анализ сильных сторон (Strengths), слабых сторон (Weaknesses), возможностей (Opportunities), угроз (Threats).

## МЕТОД

В следующем разделе дается пример использования этого метода, а ниже приводится рецепт подхода в шесть шагов

Критерии оценки	Чтобы сфокусировать усилия, определите, какие области вы будете анализировать, например цену, возможность поставки, прошлый опыт и т. д.
Мозговой штурм	<p>Определите сильные и слабые стороны без какой-либо попытки их анализа. Не имеет значения, если вы получите одни и те же определения, записанные разными словами. Затем выделите те из них, которые являются уникальными (исключительно вашими) сильными/слабыми сторонами и удалите повторы.</p> <p><i>Например: долгосрочные отношения с клиентом могли бы быть сильной стороной, а то, что вы упустили такого клиента, будет слабой.</i></p>
Конкуренция	Если возможно, оцените конкурента в свете выявленных сильных и слабых сторон. Оценка будет основана на знании команды конкурента, она будет менее точной, чем оценка вашей собственной компании, хотя, возможно, и менее субъективной.
Возможности	<p>Какие возможности открываются непосредственно для вас или какие обстоятельства неблагоприятны для конкурента. Определите, где вы можете получить преимущества за счет имеющихся у вас сильных сторон.</p> <p><i>Например: конкурент не может поставить требуемое оборудование без субподрядчика, а вы можете осуществить поставку самостоятельно. Вам следует разъяснить клиенту, каковы будут выгоды от поставки, осуществляемой полностью одной компанией.</i></p>
Угрозы	Определите, где воздействие слабых сторон может быть уменьшено.
Действие	Договоритесь о действиях, которые будут предприняты для того, чтобы извлечь выгоду из возможностей и угроз, как это указано выше.

## Пример анализа SWOT

Этот пример основан на опыте автора в проведении большого числа реальных SWOT упражнений. Незначительные изменения были внесены из соображений конфиденциальности. Анализ SWOT, о котором пойдет речь, проводился на стадии борьбы за попадание из длинного в короткий список претендентов на получение контракта на предоставление услуг. Компания «BS» соревновалась за подписание нового контракта, который предполагал расширение предоставляемых услуг и выполнение новых требований клиента. Кроме этого, новый контракт



заклучался на более длительный срок, чем первоначальный. По действующему контракту «BS» выполняла работу на приемлемом уровне, ощущая себя квартирантом с правом пожизненной аренды, не пользовалась всеобщей любовью и иногда допускала существенные ошибки. На примере показывается, как использовался анализ SWOT для выработки такой тактики участия в конкурсе, которая обеспечила попадание компании в короткий список.

*Примечание.* Пуристы скажут, что приведенный пример не является хрестоматийным анализом SWOT. Это не имеет значения, суть в том, что анализ базировался на оценке сильных и слабых сторон, что дало возможность принять решение: как дальше разрабатывать Предложение. Будьте прагматичны в отношении методов и приспособляйте их к вашим нуждам.

## КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ

Они были определены и использовались для того, чтобы сфокусировать внимание на SWOT совещании:

- Ценность за деньги: не обязательно самое дешевое решение, но такое, при котором выгоды перевешивают затраты.
- Доверие поставщику.
- Полный объем услуг: все должно быть обеспечено одним поставщиком.
- Нововведения: инновационные и более эффективные способы поставки предоставляемых услуг, плюс еще.
- Способность поставщика не только обеспечить предоставление услуг, но и стать деловым партнером.
- Поставка услуг без перебоев: клиент не должен замечать, где одна услуга прекращается и начинается другая.

## СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ СТОРОНЫ

Был проведен мозговой штурм (см. Главу 11 о коммуникации, где даются советы по ведению таких совещаний), чтобы определить сильные и слабые стороны «BS». Они были написаны на доске, без какой-либо попытки проанализировать их (например, удалить повторы). На совещании присутствовали продавцы, руководство продажами, технические специалисты, менеджеры по услугам, предоставляемым клиенту в настоящее время, Менеджер по подготовке Предложений, менеджеры отделов и так далее, всего около 12 человек. Это была большая группа, и потребовался фасилитатор/секретарь, чтобы группа эффективно сработала (см. раздел о совещаниях в Главе 10, где дается руководство по координации).

## Сильные стороны

- |   |  |
|---|--|
| 1. Партнерство с поставщиком критически важного компонента. | 14. Способность предложить новое решение до получения контракта.     |
| 2. Возможность приспособливаться к изменениям.              | 15. Способность «BS» (почти абсолютная) сделать все, что необходимо. |

- |   |   |
|---|---|
| 3. Знания/опыт работы в большом секторе рынка.          | 16. Широкий выбор услуг.  |
| 4. Широкий набор навыков.                               | 17. Предыдущий опыт проведения инноваций.                         |
| 5. «BS» знает клиента.                                  | 18. Компания качества.  |
| 6. Низкий уровень риска/страха перед изменениями.       | 19. Заинтересованность менеджмента «BS» в разработке Предложения. |
| 7. Предыдущий опыт.                                     | 20. Присутствие на объектах (уже имеет контракт с клиентом).      |
| 8. Взаимоотношения с ключевыми людьми.                  | 21. Партнерский менеджмент.                                       |
| 9. «Уже там» (в бизнесе с клиентом).                    | 22. Масштаб изменений, достигнутых к настоящему времени.          |
| 10. Знание инфраструктуры.                              | 23. «Не сдается» на проектах.                                     |
| 11. Издержки перехода к другому поставщику отсутствуют. | 24. Беспристрастность.  |
| 12. Знание рынка клиента.                               | 25. Поддержка со стороны персонала клиента (они любят «BS»).      |
| 13. Знание бизнеса.                                     |   |

## Слабые стороны

- |   |   |
|---|---|
| 1. Не может выполнить требование по предоставлению услуг по бизнес-консультированию.          | 10. Служба помощи считается неотзывчивой.                                   |
| 2. Нехватка последовательных людей/контактов.   | 11. Ограничения действующего контракта.                                     |
| 3. Нет коммуникации о достигнутых результатах, выполненных работах — возникают неожиданности. | 12. Отсутствие навыков консультирования в компании (у партнеров?).          |
| 4. «Скрытая повестка дня» — неизвестно, что хочет управляющий директор клиента.               | 13. Не воспринимается как инновационная компания.                           |
| 5. Мы самые дешевые?  | 14. Неприбыльная.   |
| 6. Нет проактивности.   | 15. Реагирующий стиль управления.   |
| 7. Множественность контактов для связи с клиентом (одновременно и в продажах, и в поставках). | 16. Недостаток поддержки со стороны старшего менеджмента «BS».              |
| 8. Различные отделы в «BS» рассматриваются как несвязанные друг с другом.                     | 17. Предыдущий опыт, например, плохое обслуживание.                         |
| 9. Служба помощи — навыки/ресурсы слишком слабые.   | 18. По предыдущему контракту поставка будет осуществляться еще больше года. |
|   | 19. Воспринимается не как партнер, а как поставщик.                         |
|   | 20. Нет сообщений о достигнутых успехах.                                    |
|   | 21. Увлечение деталями.   |

## АНАЛИЗ ВОЗМОЖНОСТЕЙ И УГРОЗ

Именно на этом этапе было сделано отклонение от классического анализа SWOT. Вместо анализа возможностей и угроз, как таковых, была проведена дискуссия с тем, чтобы распределить сильные и слабые стороны по категориям, а затем по ним же провести оценку конкурентов. Это позволило эффективно скомбинировать возможности с угрозами, в зависимости от того, где конкуренция была сильной/слабой.

Были отобраны конкретные категории, выделенные на базе установленных

сильных и слабых сторон, чтобы по ним оценить «BS» и ее конкурентов. Ниже дается их перечень и приводятся *некоторые* примеры того, как они были отражены при мозговом штурме.

<i>Категория</i>	<i>Описание</i>	<i>Сильная сторона</i>	<i>Слабая сторона</i>
Отношения с клиентом и история	Отношения с клиентом и история предыдущих взаимоотношений.		17, 19, 20
Сектор рынка	Опыт работы в конкретном секторе рынка клиента.		
Менеджмент сервиса	Качество компании как сервисной организации.		3, 9, 10
Поставка систем	Способность поставить оборудование и осуществить его установку.		
Консультирование	Способность предоставить клиенту услуги высокого уровня по управленческому консультированию.		1, 12
Уровень навыков поддержки	Глубина знаний организации в области обеспечения поддержки и имеющееся в наличии количество людей с необходимыми навыками для поддержки клиента.	10, 20	
Выездное ресторанное обслуживание/средства	Способность обеспечить выездное ресторанное обслуживание и оказывать сопутствующие услуги на объектах клиента.		

Претендентами, участвовавшими в конкурсе и вошедшими в длинный список, были: сама «BS» плюс «MBA», «ANO», «NB», «BAD», «HAL», «XYZ» и «BSC». Обратите внимание: все названия компаний вымышленные. Команда, которая проводила мозговой штурм, оценивая сильные и слабые стороны, дала свои оценки каждому из конкурентов, основываясь на имеющихся у нее знаниях и «внутренних ощущениях». Качество такой оценки зависит от качества информации, которой обладает команда. В нашем случае некоторые из участников команды или работали ранее во многих конкурирующих компаниях, или сотрудничали с ними.

<i>Категория / Конкурент</i>	<i>BS</i>	<i>MBA</i>	<i>ANO</i>	<i>NB</i>	<i>BAD</i>	<i>HAL</i>	<i>XYZ</i>	<i>BSC</i>
Взаимоотношения с клиентом и их история	5	4	0	0	0	3	2	4
Сектор рынка	4	4	2	3	0	4	4	4
Менеджмент сервиса	5	0	2	0	0	3	5	4
Поставка систем	5	5	5	3	2	5	5	4
Консультирование	0	4	5	5	0	5	3	1
Навыки поддержки	5	0	0	0	0	2	5	1
Выездное ресторанное обслуживание/средства	3	2	2	0	0	5	4	2
Итого:	27	19	16	11	2	27	28	20

Из этих оценок было ясно, что «BS», «HAL» и «XYZ» были главными соперниками, а «BSC» и «MBA» – возможными конкурентами. Было также ясно, что «BAD» включена в список только как потенциальный поставщик системы. Однако, глядя на распределение очков, можно было предположить, что цель короткого списка заключалась в намерении подтолкнуть поставщиков к объединению усилий и образованию партнерств.

Учитывая «провал» в услугах по консультированию у «BS», казалось, что «MBA», «ANO», «NB» и «HAL» могли бы быть наилучшими партнерами. Однако «MBA» и «HAL» являлись настолько сильными соперниками, что партнерство с ними было маловероятно. Кроме того, поскольку они были конкурентами по всем направлениям, было бы трудно определить, кто и что поставлял бы в случае установления партнерства – не было никакой подходящей ниши. Это делало «ANO» и «NB» более пригодными для партнерства, создаваемого с целью компенсировать отсутствие услуг по консультированию в Предложении «BS».

Менеджер по продажам сообщил, что «NB» уже искала пути к установлению сотрудничества с «BS». Это было бы очень выгодным партнерством и могло дать большое преимущество перед любым конкурентом. Это также было бы выгодно с точки зрения уменьшения числа конкурентов (поскольку один из них становился теперь партнером) и исключения возможности вступления в союз с «NB» одного из главных соперников. Вариант с «ANO» можно было держать в запасе на случай, если не удастся договориться с «NB».

В терминах SWOT «возможность» состояла в том, чтобы выбрать партнера, «угрозами» были конкуренты.

Было принято решение оформить партнерские отношения с «NB» для разработки совместного Предложения, что и было сделано. В результате совместное Предложение успешно вошло в короткий список. Анализ SWOT был ключевым фактором в определении наилучшего пути развития Предложения.

## Темы в поддержку продаж и бриф для подготовки Предложения

Темы в поддержку продаж, подчеркивающие основную идею Предложения, могут внести существенный вклад в успех кампании по продажам. Они представляют собой простые мысли, как, например, «экономия вашего времени», которые проходят красной нитью через все Предложение. Определить их – неотъемлемая часть работы Менеджера по подготовке Предложений.

Использование брифа для подготовки Предложения как средства для оказания помощи в планировании, коммуникации и управлении было рассмотрено в других главах (Главы 3, 5 и 6). Бриф также является хорошим вспомогательным средством для хранения тем в поддержку продаж. Сначала эти темы необходимо сформулировать, и эта задача может быть выполнена Менеджером по подготовке Предложения. Хороший способ сделать это – применить тот же подход, что и при анализе SWOT, пример которого был приведен ранее.

Начните с мозгового штурма с участием членов команды по подготовке Предложения совместно с другими работниками, имеющими к этому отношение. Начните, как это обычно делается на первой стадии, с неаналитического/некритичес-

кого подхода, а затем уже выделите ключевые темы. Эти темы должны быть задокументированы, предпочтительно в брифе, а затем разосланы всем тем, кто готовит Предложение.

Может оказаться полезным развить в дальнейшем эти темы и определить подтемы, которые их конкретизируют, с тем чтобы потом включить их в отдельные, возможно специальные разделы Предложения. Например способность обеспечить комплексное обслуживание информационных технологий может иметь подтемы в таких разделах, как обучение, модернизация технологии, а также обслуживание и ремонт. Сообщив это команде, вы нацелите их на разработку последовательного Предложения.

## Взаимодействие с клиентом

Менеджер по подготовке Предложений часто выступает как главное контактное лицо для клиента. При этом клиент часто считает, что он менее ориентирован на продажи, чем любой работник отдела продаж, работающий над Предложением. Это дает возможность Менеджеру по подготовке Предложения получать информацию, когда он выполняет функции, которые на поверхности предстают как чисто административные. Например, при передаче вопросов о Предложении разумно поинтересоваться, как продвигается конкурс. Клиент может допустить промах, признав, что он опережает/отстает от графика. Такая информация открывает возможности для продаж, в данном случае – для предложения помощи или, может быть, для предложения о продлении сроков (если это выгодно). Менеджер по подготовке Предложений, возможно, и не будет непосредственно выполнять функцию продавца, но у него имеется много возможностей помочь продажам.

## Квалификация клиента/Предложения

В данном случае Менеджер по подготовке Предложений может оказать отделу продаж помощь именно в продажах, а всей организации – в эффективном использовании ресурсов.

### ПОРОЧНЫЙ КРУГ ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Существует порочный круг, в который можно попасть при подготовке Предложений. Об этом стоит упомянуть, поскольку это очень распространенное явление. Происходит все примерно так. В журнале появляется объявление о закупке, которая потенциально может принести существенные суммы вашей организации. Для подготовки ответов на вопросы начального опросника о вашей компании и ее финансовой стабильности, численности персонала, соответствующем опыте и т. п. требуется всего несколько дней. И вы делаете эту работу, поскольку она никак не затрагивает основной бизнес. Результат успешен, вас включают в длинный список претендентов, состоящий из дюжины поставщиков. Однако, чтобы ответить на запрос информации, направленный всем потенциальным поставщикам из длинного списка, требуется уже выполнить гораздо большую работу. Но раз клиент



проявил интерес, значит, должны быть хорошие шансы получить этот бизнес. Сформирована уже команда по подготовке Предложения, затрачены значительные усилия и время. Вы выходите на следующий этап, попадаете в короткий список из трех претендентов и получаете приглашение участвовать в тендере. На этой стадии вы узнаете, что две другие компании из короткого списка уже работают с клиентом. Те услуги, которые требуются клиенту дополнительно, в большей степени отвечают профилю их деятельности, нежели вашему. Вы все еще участвуете в конкурсе? Хорошо, вы потратили значительную сумму денег, чтобы продвинуться так далеко, и не хочется упускать открывающуюся возможность продажи, так что вы идете дальше. Потрачено еще большее количество денег, и вы занимаете почетное второе место. На ум приходит избитое выражение: «упираться до последнего». Где-то по ходу возникали аргументы от «это не стоит слишком много» до «посмотрите, сколько мы уже потратили, продолжение работы не будет нам стоить намного больше». Случалось ли когда-нибудь такое в вашей организации? Опыт автора говорит о том, что очень трудно остановить подготовку Предложения, когда работа уже началась. Это происходит так редко, что каждый случай можно увековечить!

## ЛУЧШИЙ ПУТЬ

Есть очень простое решение проблемы – квалификация. К сожалению, этот процесс очень трудно ввести в практику и еще труднее сохранить (даже там, где он демонстрировал свою эффективность в течение многих лет, поглощение или слияние компаний часто приводило к его исчезновению). Но это не означает, что организации не должны квалифицировать Предложения. Если вы сравните затраты на подготовку основных Предложений с показателями их успешности, то вам быстро станет ясно, что есть возможности для экономии денег и расходования их на лучшие цели.

Реальные выгоды может принести разработка Предложения для той сделки, которую вы, вероятнее всего, выиграете (т. е. Предложения, основанного на чем-то большем, нежели инстинкт работника отдела продаж):

- Ресурсы сосредоточены там, где они дадут результаты.
- Стоимость продажи низкая, прибыль возрастет.
- Шансы на победу высоки, доля рынка увеличится.
- Качество поставленных Предложений растет, благодаря чему организация выглядит более профессиональной.
- Моральный дух персонала возрос, работники вовлечены в подготовку более успешных Предложений.

В некоторых организациях действует процесс квалификации как часть управления проектами или методологии продаж. Основная цель – иметь установленный набор критериев, с помощью которых можно оценить Предложение, чтобы решение продолжать/не продолжать работу над ним делалось бы на более рациональной основе. Автору известна компания, успешно применявшая данный подход. По умолчанию принималось решение не участвовать в конкурсе, команда продаж/Предложения должна была привести очень веские основания для того, чтобы



добиться обратного, иначе ей просто не выделялись никакие ресурсы для разработки Предложения. В результате у этой компании был на удивление высокий «показатель попадания».

*Примечание.* Отказ от участия в конкурсе сам по себе может применяться как способ квалификации — если клиент действительно хочет иметь дело с вашей организацией, то он очень ясно даст это понять и всячески будет способствовать изменению вашего решения. Это резко усилит вашу позицию.

## МЕТОД КВАЛИФИКАЦИИ

Ниже дается рецепт разработки процесса квалификации Предложений. Такой процесс в значительной мере зависит от культуры и структуры заинтересованной организации, а его введение находится вне полномочий большинства Менеджеров Предложения. Однако, чтобы он работал, Менеджер по подготовке Предложений должен обеспечить поддержку большинства составляющих этого процесса. Понадобятся пять компонентов для разработки простого процесса квалификации:

Критерии/пороги	<p>Для установленных критериев должны быть указаны некие пороги, которые определяют: кто одобряет Предложение и формирует базис, на основе которого принимается решение. Они обычно включают часть или все из нижеследующих:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Стоимость бизнеса;</li> <li>Прибыльность бизнеса;</li> <li>Риск (финансовый, технический, присутствие на рынке, отношения с клиентом);</li> <li>Вероятность победы;</li> <li>Требуемые ресурсы;</li> <li>Стоимость продажи;</li> <li>Особенности рынка;</li> <li>Особенности клиента.</li> </ul>
Лица, принимающие решение	<p>В зависимости от стоимости/риска/шансов на победу (или других критериев) необходимо наличие человека/группы людей, принимающих решение об участии/отказе от участия в конкурсе. Обычно это представители от:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Менеджмента продаж;</li> <li>Финансов;</li> <li>Юристов;</li> <li>Маркетинга;</li> <li>Управления человеческими ресурсами;</li> <li>Менеджмента операций и поставок.</li> </ul>
Решающие моменты	<p>В ходе подготовки Предложения — в зависимости от работы организация, размера Предложения и т. д. — в определенные,</p>

решающие моменты должен собираться форум с участием лиц, ответственных за принятие решения.

## Документация

Необходимо вести документацию, в которой обосновывается оценка в соответствии с критериями и дается сырой материал для изучения лицами, принимающими решения. В идеале она должна содержать те документы, которые изначально были подготовлены в поддержку разработки Предложения.

## Презентация

Необходимо сделать короткую презентацию для тех, кто отвечает за принятие решения. Ее может провести работник отдела продаж вместе с основными членами команды по подготовке Предложения, которые ответят на вопросы. Предлагаемая повестка дня:

Краткий обзор сделки.

Ключевые факторы успеха.

Оценка по критериям.

Ресурсы, необходимые для разработки Предложения.

## ФАКТОРЫ УСПЕХА КВАЛИФИКАЦИИ

Внедряя процесс, определяющий, как все эти вещи работают вместе, полезно обратить внимание на то, чтобы он был как можно менее бюрократизирован. Сведите к минимуму всю работу, не связанную с Предложением/продажей. Работники отдела продаж и команда по подготовке Предложения не будут поддерживать процесс, который, по их мнению, отнимает слишком много времени от работы для клиента.

Поможет следующее:

- Используйте простую форму для учета критериев/риска.
- Разработайте стандартную повестку дня для презентации/совещания для принятия решения.
- Используйте имеющиеся документы Предложения (как, например, бриф для подготовки Предложения) для поддержки презентации.
- Сведите документацию к минимуму – только протоколы действий/решений.
- Учите, учите и учите людей тому, что надо делать.
- Чаще показывайте выгоды (доступность ресурсов, высокие шансы на успех, увеличение прибыли).

Все вышеперечисленное абсолютно необходимо для того, чтобы процесс выжил и принес реальные плоды.

## Культура и окружающая среда

Хотя культура и не является навыком, относящимся к подготовке Предложения, как те навыки, которые рассматривались в других главах части 3, воздействие культуры, как клиента, так и организации поставщика, зачастую может оказаться весьма существенным. Менеджер по подготовке Предложений вряд ли может изменить ту или иную культуру, но он должен учитывать ее влияние.

### ЧТО ПОДРАЗУМЕВАЕТСЯ ПОД КУЛЬТУРОЙ?

К культуре относится то, как люди себя ведут, какими способами они достигают результатов, а также «традиции» внутри организации. На культуру воздействуют происхождение, религия, образование, личные обстоятельства, история, политика, география и т. д.

Для примера сравните методы, которыми военная организация и рекламное агентство осуществляют свою повседневную деятельность. Первая построена иерархически, дисциплинирована и высокоорганизована, одета в униформу. Другая – неформальная, менее организована, строгий стиль в одежде работников отсутствует и, возможно, они проявляют больше творчества в своей работе. Обе организации подходят для выполнения тех задач, которые на них возложены, но если им придется работать вместе, то культурные различия окажутся слишком очевидны. Есть основания предполагать, что культурные различия зависят от сферы деятельности/рынка. Такие различия существуют также и внутри отраслей экономики, национальных границ, общества и т. д. Так, основатели маленькой компании, которая в дальнейшем вырастает в большую, могут оказать глубокое воздействие на поведенческие нормы организации.

### ПРИМЕР

Краткий анализ конкретного случая показывает тип проблем, которые могут быть вызваны столкновением культур. Он ни в коем случае не представляет собой описание экстремальных условий, а основан на свободной интерпретации автором собственного опыта. Как правило, не возникает проблем проблем, если вы участвуете в конкурсе и разрабатываете Предложение в рамках вашего собственного сегмента рынка, где культуры организаций, как правило, не слишком различаются. Однако, если это происходит в международном бизнесе, в ином рыночном секторе и где бы то ни было еще за пределами привычных вам границ, культурные проблемы могут превратиться – и действительно превращаются – в большие проблемы.

### АНАЛИЗ КОНКРЕТНОГО СЛУЧАЯ

#### СИТУАЦИЯ

Компания «BS plc» участвовала в конкурсе на получение контракта на обслуживание недвижимости национального консорциума, занимающегося розничной торговлей. Предполагалось

предоставление широкого объема услуг, включая обслуживание и ремонт зданий, управление коммунальным обслуживанием, охрану и создание ИТ инфраструктуры. «BS plc» могла обеспечить поставку всех услуг самостоя-

тельно, за исключением информационных технологий. Поскольку этот конкурс проводился одним из клиентов, в действительности — основным клиентом, они не хотели его терять и, соответственно, начали искать подходящего субподрядчика. По рекомендации своего собственного ИТ подразделения они обратились к компании «XYZcom», которая была известна как рыночный лидер в данной области. Выбор «XYZcom» казался безопасным и привлекательным, поскольку эта компания уже обслуживала подобные инфраструктуры других розничных компаний. Менеджером по продажам данного проекта был Макс Ф. Его предыдущий опыт работы в гражданском строительстве и в обслуживании недвижимости предполагал у него (наряду со знанием отрасли) наличие и навыков продаж, и навыков управления. Именно поэтому на него и пал выбор, когда стали искать Менеджера по подготовке Предложений.

## ПРОБЛЕМА

Первоначально казалось, что все идет нормально: «BS plc» имела хороший опыт в разработке таких Предложений, а Макс Ф. был опытным работником. На ранних стадиях все, что требовалось от «XYZcom», сводилось к предоставлению квалификационного сертификата и к описанию объектов для получения рекомендаций, где компания уже проделала подобную работу. Между работающими над Предложением в «BS plc» и в «XYZcom» было довольно слабое взаимодействие. Однако, как только выяснилось, что фаворитами в гонке за бизнес стали «BS plc» и еще одна компания, стало ясно, что конкуренция будет жесткой. Выяснилось, что главная проблема клиента заключалась в существующей у него ИТ инфраструктуре и что решение этой проблемы имело кар-

динальное значение для успеха Предложения. Необходимо было подойти должным образом к этому решению, чтобы выиграть сделку. Поэтому Макс решил более тесно привлечь «XYZcom» к разработке Предложения, обратившись к ним скорее как партнеру, чем как к субподрядчику. С этого момента работники «XYZcom» должны были играть очень заметную роль.

К сожалению, культуры этих двух компаний очень сильно отличались друг от друга. «BS plc» была очень консервативна в ведении дел, ее сильной стороной был опыт управления проектами гражданского строительства.

«XYZcom» придерживалась весьма неформального подхода к собраниям и проектам. Одной из ее сильных сторон была способность быстро реагировать на изменения ситуаций. Было обычным явлением, когда разговор у кофеварки заканчивался принятием решения, полностью противоречащего тому, которое действовало еще утром того же дня.

Именно на собраниях столкновение культур оказалось самым сильным. Встречи в «BS plc» следовали строгой повестке дня; если вопрос не стоял на повестке дня, тогда проводилось отдельное совещание для его обсуждения. Работники «XYZcom» нередко отклонялись от темы и часто не могли преодолеть и первый пункт повестки дня, поскольку заводили дискуссию, эквивалентную двум совещаниям на совершенно разные темы. Перед началом рассмотрения всего лишь второго пункта повестки могли уже на целый час превысить регламент.

Оба эти подхода имеют свои сильные и слабые стороны, и каждый из них мог бы быть очень эффективен в соответствующей обстановке. Проблема оказалась в том, что вместе они не сочетались. На встречах работники своди-

ли друг друга с ума, возникала озлобленность, сопровождавшаяся еще и местью.

## РЕЗУЛЬТАТ

Предложение было закончено успешно, однако отношения между «XYZcom» и «BS plc» оказались натянутыми. На завершающих стадиях совместной работы над Предложением взаимодействие работников этих двух компаний проходило на почтительном расстоянии. Обмен информацией шел исключительно через электронную почту.

## ПОЛУЧЕННЫЙ УРОК

Культуры этих двух компаний очень сильно различались, и конфликты оказались неизбежны. Менеджер по подготовке Предложений должен действовать так, чтобы постараться обойти различия прежде, чем они нанесут ущерб эффективности работы команды. Это означает, что необходимо иметь представление о корпоративной культуре и корпоративных отношениях и быть готовым работать в таких условиях.

*Подсказка.* Всякий раз, когда вы имеете дело с клиентом, которого плохо знаете, взгляните на Web-сайт этой компании в Интернете. Будучи ценным источником информации, он также даст вам ключ к пониманию особенностей культуры. Если Web-сайт пестрый, с шутками и мультипликациями, то это означает меньшую формализованность, чем у компании, на сайте которой помещена копия последнего годового отчета. Помимо всего прочего, на таких Web-сайтах вы найдете много информации, полезной в работе над Предложением.

## КОСТИНГ

Это еще одна область, где Менеджер по подготовке Предложений может помочь процессу продаж. В любом случае, если только Предложение не самое простое (тогда вы, вероятно, и не будете читать эту книгу), определение издержек будет значительной работой самой по себе. Она неизбежно потребует пользования электронными таблицами и сбора информации о расходах из различных источников. Такую работу необходимо включить в план Предложения, по крайней мере, определить ответственного за информацию об издержках.

Издержки могут относиться к разовым или периодическим. Некоторые примеры:

### Разовые (start-up)

Организационные расходы — приобретение зданий/недвижимого имущества, стоимость самого Предложения.  
Начальное обучение и ознакомление.  
Создание документации.  
Подбор персонала (плюс TUPE — см. Глоссарий).  
Разовая модернизация оборудования/обслуживания.  
Замена дефектного оборудования.  
Приобретение акций по начальной стоимости.  
Юридические (судебные) издержки.  
Расходы на развитие.

Периодические (операционные издержки)	Персонал. Предметы потребления. Модернизация оборудования Модернизация программного обеспечения. Арендная плата. Оплата услуг. Коммунальные услуги Страхование. Обслуживание. Охрана. Обучение. Выездное ресторанное обслуживание. Транспорт. Движение денежных средств. ( <i>Примечание:</i> некоторые из этих издержек могут быть фиксированными, некоторые — переменными, например, зависящими от объема бизнеса.)
--	---

Как уже было упомянуто ранее, электронная таблица может быть очень полезна в создании модели издержек. Действительно, учитывая жесткий график для большинства Предложений, трудно найти какой-либо иной метод, который мог бы дать возможность сделать необходимые вычисления для костинга и прайсинга. Некоторые компании имеют свои собственные модели, и если они доступны, тогда используйте их. Если нет, то на рисунке 13.2 дается пример (хотя и без формул) электронной таблицы определения издержек. Его можно использовать в качестве отправной точки.

*Примечание.* Многие издержки придется прогнозировать. Менеджер по подготовке Предложений должен считать для себя обязательной проверку всех таких прогнозных оценок; те работники, которые их дают, должны предоставить заслуживающие доверия основания. Если они не могут этого сделать, тогда в любом процессе квалификации риск, связанный с ценой, должен быть увеличен.

## Прайсинг

Хотя функция Менеджера по подготовке Предложений обычно не включает определение цены, ему неизбежно придется участвовать в этом процессе. Как и в костинге, здесь потребуются проделать большой объем работы. Определение издержек — это, по сути, вопрос идентификации видов затрат и указания их стоимости, даже в случае комплексной итоговой модели. Определение же цены — в большей степени «темное искусство». рассмотреть все переменные, которые могут быть задействованы; графики оплаты, способы оплаты, такие как лизинг, соглашения, которые надо заключить, чтобы набрать необходимый штат; скидки «лидер убытков» (продажа в убыток — прим. ред.), скидки за количество/срок контракта, дополнительные скидки «на выбор»; скидки за приобретение комплекса различных опций и т. д. Список бесконечен, ограничен



Название Предложения	«BS»–«NB» закупка	Дата 25/7/05	Менеджер по подготовке Предложений	Дэвид Никсон
			Менеджер по продажам	А. Фокс

	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Первый год	Второй год	Третий год	Четвертый год	Всего
Организационные расходы								
Менеджер объекта	£1000	£1000	£1200					£3200
Инженер по установке	£0	£2000	£1500					£3500
Оборудование	£10000	£35000	£8000					£53000
Поставка	£350	£500	£230					£1080
Всего	£11350	£38500	£10930					£60780

Операционные расходы	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Первый год	Второй год	Третий год	Четвертый год	Всего
Служба помощи				£25000	£26000	£29000	£30000	£110000
Охрана				£18000	£18000	£185000	£19000	£73500
Обслуживание				£12000	£12000	£12000	£14000	£50000
Выездное ресторанное обслуживание				£2000	£2000	£2000	£3000	£9000
Модернизация				£0	£10000	£1200	£5000	£16200
Операторы				£15000	£15000	£16000	£16000	£62000
Менеджер объекта				£1500	£1600	£1700	£1775	£6575
Инженер по установке				£0	£1500	£450	£1500	£3450
Поставка								£0
Всего				£73500	£86100	£80850	£90275	£330725

*Примечание:* обслуживание в операционных издержках зафиксировано на одном и том же уровне для первых трех лет.

**Рисунок 13.2.** Пример электронной таблицы определения издержек

только воображением вовлеченных в процесс работников отделов продаж и закупок.

Важно понять различие между надбавкой и маржой. Надбавка выражается в виде процента, на который увеличиваются базовые издержки. Например, 20-процентная надбавка на £1000 увеличивает издержки до £1200 – это самый простой подход. Маржа выражается как процент от *цены*. Например, при 20-процентной марже и *цене* в £1000 базовые издержки составляют £800 (что эквивалентно над-

бавке в 25 процентов) Более яркий пример – маржа в 50 процентов (что много, но не чересчур) равнозначна надбавке в 100 процентов (а это уже кажется грабежом)

Автор знает случай, когда смещение этих двух понятий закончилось установлением цены, значительно выше той, которая должна была быть Компоненты предоставляемых услуг были рассчитаны, исходя из 30-процентной маржи вместо надбавки в 30 процентов Предложение было отклонено из-за цены

Предпочтительно определять цены для каждого конкретного потребителя, для конкретного объекта с учетом инфляции или без, с учетом несения риска и т. д. Прайсинг по праву заслуживает отдельного разговора, и приводимая здесь информация предназначена лишь для того, чтобы показать, где могут возникнуть сложности

Каким бы сложным ни был этот процесс, справной точкой для любой модели прайсинга должно быть полное понимание затрат Команда по подготовке Предложения является источником этой информации и должна уметь делать оценку издержек, чтобы оказать поддержку работникам отдела продаж на переговорах с клиентом по обсуждению цены При этом полезно пользоваться электронной таблицей (рисунок 13.3) В качестве отправного варианта приводится пример прайсинга на основе приведенной в предыдущем разделе модели подсчета издержек

Название Предложения	«BS»-«NB» закупка	Дата 25/7/05
-------------------------	----------------------	-----------------

Менеджер по подготовке Предложений	Дэвид Никсон
Менеджер по продажам	А. Фокс

	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Первый год	Второй год	Третий год	Четвертый год	Всего
Организационные расходы								
Менеджер объекта	£1000	£1000	£1200					£3200
Инженер по установке	£0	£2000	£1500					£3500
Оборудование	£10000	£35000	£8000					£53000
Поставка	£350	£500	£230					£1080
Всего	£11350	£38500	£10930					£60780

Операционные расходы	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Первый год	Второй год	Третий год	Четвертый год	Всего
Служба помощи				£25000	£26000	£29000	£30000	£110000
Охрана				£18000	£18000	£185000	£19000	£73500
Обслуживание				£12000	£12000	£12000	£14000	£50000
Выездное ресторанное обслуживание				£2000	£2000	£2000	£3000	£9000
Модернизация				£0	£10000	£1200	£5000	£16200
Операторы				£15000	£15000	£16000	£16000	£62000
Менеджер объекта				£1500	£1600	£1700	£1775	£6575
Инженер по установке				£0	£1500	£450	£1500	£3450
Поставка								£0
Всего				£73500	£86100	£80850	£90275	£330725

Доход	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Первый год	Второй год	Третий год	Четвертый год	Всего
Начальный взнос	£0	£12000	£15000					£15000
Оплата услуг			£0	£100000	£110000	£115000	£120000	£445000
Всего	£0	£0	£15000	£100000	£110000	£115000	£120000	£460000
Издержки	£11350	£38500	£10930	£73500	£86100	£80850	£90275	£391505
Прибыль/убытки	-£11350	-£38500	£4070	£26500	£23900	£34150	£29725	£68495

Рисунок 13.3. Пример электронной таблицы определения цены

## АНАЛИЗ КОНКРЕТНОГО СЛУЧАЯ

### СИТУАЦИЯ

«NB Ltd», небольшая машиностроительная компания, работала над Предложением о поставке специализированных станков для «BS plc», поставщика автоматизированного складского оборудования. «NB» имела давнишние отношения с «BS», но скорее как поставщик готовых товаров. Производство машинного оборудования стало новой частью их бизнеса после слияния. «NB» предложили разработать Предложение в силу сложившихся с ней отношений, даже при том, что она не имела опыта в поставке такого оборудования для «BS». Отдел продаж «NB» привык заключать контракты на оптовую поставку однотипных изделий, например специальных кронштейнов для полок. Предметом обычной сделки продажи могли быть 5 000 пар кронштейнов по £20 каждый. Работа продавцов почти целиком состояла из ведения переговоров об условиях оплаты, датах поставки и скидках за своевременную оплату. Новый бизнес предполагал продажу единичного сложного оборудования, предназначенного для выполнения особой работы. Поскольку это требовало технических знаний, было решено привлечь технического менеджера для управления этой особой продажей.

### ПРОБЛЕМА

Технический менеджер при поддержке двух вспомогательных работников подготовил Предложение вместе с менеджером по продажам, который помогал ему вести переговоры по окончательной сделке. Вплоть до недавнего времени «NB Ltd» поставляла только готовые товары; бизнес по поставке специальных станков был для компании совершенно новым. Очевидно, что у нее не было опыта такого рода продаж, и она

отнеслась к подготовке этого Предложения как к учебному упражнению для всех тех, кому было поручено заниматься. Команда по подготовке Предложения скомпоновала документ Предложения в ответ на ИТТ, направленное «BS plc». Члены команды постарались в меру своих сил ответить на все вопросы как можно более точно и аккуратно. Большинство вопросов относились к эффективности и техническим характеристикам поставляемых машин, обучению, обслуживанию и т. д.

### РЕЗУЛЬТАТ

«NB Ltd» не выиграла контракт на поставку станков. Их поблагодарили за Предложение, но поскольку это была коммерческая закупка, а сами они не просили дать им разъяснения, соответствующая встреча с клиентами не была проведена, и они не сразу узнали, почему проиграли сделку. Тем не менее, благодаря дружеским отношениям менеджера по продажам «NB» с руководителем отдела закупок «BS plc» как-то об этом зашла речь за бокалом вина. Документ Предложения полностью ответил на все вопросы ИТТ. Однако ответы на вопросы были даны без какого бы то ни было намерения продать оборудование.

### ПОЛУЧЕННЫЙ УРОК

«NB» направила двух своих инженеров на тренинг по введению в продажи, чтобы в будущем они лучше могли обеспечивать поддержку продаж. Было решено сделать тренинги по введению в продажи частью программы введения в должность для всех новых работников, в должностные обязанности которых входит поддержка продаж или осуществление непосредственных контактов с клиентами.

# Контрольный список

Пункт	Описание	Выполнено?
Квалификация	<p>Есть методология квалификации?</p> <p>Имеются четкие критерии оценки?</p> <p>Определены ли лица, ответственные за принятие решения об одобрении Предложения?</p> <p>Каков процесс?</p> <p>Какая документация требуется?</p> <p>Действительно ли она доступна? (например регистр рисков, бриф для подготовки Предложения, копия документов клиента, костинг, прайсинг и т. д.).</p>	
Анализ SWOT	<p>Определены ли сильные стороны?</p> <p>Определены ли слабые стороны?</p> <p>Дана ли оценка конкурентам?</p>	
Костинг	<p>Все ли разовые издержки определены?</p> <p>Все ли периодические издержки определены?</p> <p>Учтены ли издержки, связанные с недостаточным притоком наличности?</p> <p>Инфляция учтена?</p> <p>НДС?</p>	
Прайсинг	<p>Все издержки определены?</p> <p>График оплаты составлен?</p> <p>Установлены ли условия оплаты (лизинг и т. д.)?</p> <p>Скидки?</p> <p>Дополнительные варианты?</p> <p>Скидки за приобретение комплекса услуг?</p> <p>Штрафы за досрочное расторжение?</p> <p>Скидка «лидер убытков»?</p> <p>НДС?</p>	





Приложение: Шаблон Брифа  
для подготовки Предложения



# БРИФ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ ПРЕДЛОЖЕНИЯ

для

*название клиента/закупки*

ссылочный номер

*Версия 1.0*

*ДД/ММ/ГГ*

Авторы  
Ф.И.О.

© ABC, 2002

Информация, содержащаяся в этом образце Брифа, конфиденциальна, является предметом авторского права «ABC» и не может быть скопирована или раскрыта любому третьему лицу без согласия «ABC».

## ИНСТРУКЦИЯ ПО ПРИМЕНЕНИЮ:

*Это шаблон типичной структуры Брифа для подготовки Предложения, используемого «ABC» при работе над большими официальными Предложениями. Менеджеры по подготовке Предложений могут свободно редактировать документ, с тем чтобы он отвечал требованиям конкретного Предложения, но должны придерживаться данной структуры и интеллектуального содержания. Все выделенное курсивом должно быть отредактировано (или, как, например, данная инструкция, удалена), чтобы отвечать требованиям Предложения. Объем Брифа для подготовки Предложения увеличивается/уменьшается в зависимости от особенностей конкретного Предложения.*

СОДЕРЖАНИЕ	Стр.
<b>1. ВВЕДЕНИЕ</b>	<b>3</b>
1.1. Назначение и содержание	3
1.2. Последняя редакция	3
1.3. Дополнительная информация	3
<b>2. ОКРУЖАЮЩАЯ СРЕДА ПРЕДЛОЖЕНИЯ</b>	<b>4</b>
2.1. Бизнес Клиента	4
2.2. Позиции «ABC» и Клиента	4
2.3. Масштаб закупки	4
2.4. Важные даты в процессе закупки	4
<b>3. ПОДХОД</b>	<b>5</b>
3.1. Стратегия победы	5
3.1.1. Критерии оценки	5
3.1.2. Конкуренты	5
3.2. Темы в поддержку продажи	5
<b>4. МЕТОДОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ ПРЕДЛОЖЕНИЯ</b>	<b>6</b>
4.1. Задача	6
4.2. Методология	6
4.3. Контроль качества	7
<b>5. ПРИМЕРНЫЙ ПЛАН ПОДГОТОВКИ ПРЕДЛОЖЕНИЯ</b>	<b>8</b>
5.1. Организация команды по подготовке Предложения	8
5.2. Организационная структура команды по подготовке Предложения	9
5.3. Основные вехи плана подготовки Предложения	10
<b>Приложение А – СТРУКТУРА ПРЕДЛОЖЕНИЯ, ТЕМЫ И ОТВЕТСТВЕННЫЕ</b>	<b>11</b>
А.1. Структура Предложения/темы	11
Название главы	12
Менеджер главы	12
Темы в поддержку продажи	12
А. 2. Матрица ответственности	13
А. 3. Обязательные требования	13
А. 4. Желательные требования	13
<b>Приложение В – СТАНДАРТЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ ПРЕДЛОЖЕНИЯ</b>	<b>14</b>
Текстовые и оформительские стандарты	14
Терминология и Грамматика	14

---

Коммерчески конфиденциально

---

## 1. ВВЕДЕНИЕ

### 1.1. Назначение и содержание

Этот Бриф для подготовки Предложения дает членам команды, готовящим конкурсные документы по *Закупке/птт*, четкие инструкции о том, что требуется сделать, чтобы их Предложение победило. Этот документ дает общую информацию о клиенте. Документ будет редактироваться и перевыпускаться несколько раз по мере поступления новой информации.

Этот документ и информация, подготовленная для составления ответа клиенту, содержат сведения, представляющие интерес для наших конкурентов. Важно, чтобы члены команды сохраняли конфиденциальность этой информации в течение всего процесса подготовки Предложения. Все документы, связанные с этим Предложением, должны классифицироваться как «Коммерчески конфиденциальные».

### 1.2. Последняя редакция

Версия 1.0                      Первый выпуск

### 1.3. Дополнительная информация

*Другие относящиеся к делу документы, например, соответствующий план продаж и т.д.*

## **2. ОКРУЖАЮЩАЯ СРЕДА ПРЕДЛОЖЕНИЯ**

### **2.1. Бизнес Клиента**

*Основные данные о клиенте и его бизнесе, такие как, например, количество работников, оборот, рынок/доля рынка, стратегическое направление. Основные сведения о закупке.*

### **2.2. Позиции «АВС» и Клиента**

*Существующие отношения (если таковые есть) между «АВС» и Клиентом. Имена ключевых контактов клиента/должности, проекты/услуги, поставленные в прошлом, и оценка их успеха/неудачи. Каким образом содержание и размер любой осуществляемой в настоящее время поставки соотносится с новой закупкой.*

### **2.3. Масштаб закупки**

*Содержание, размер и стоимость закупки с разбивкой (если необходимо, то дать оценку) по продуктам/услугам/менеджменту. Оцените весь проект/поставку и соотнесите его с возможностями «АВС» осуществить поставку/необходимостью использовать третьи организации.*

### **2.4. Важные даты в процессе закупки**

*Ключевые даты закупки, например когда должны быть готовы OR/ITT, когда необходимо подготовить проекты документов, когда Предложение должно быть доставлено клиенту, BAFO, заключение контракта, и т. д.*



---

 Коммерчески конфиденциально
 

---

**3. ПОДХОД****3.1. Стратегия победы**

*Каким образом «АВС» предполагает выиграть бизнес. Это должно быть краткое описание, именно здесь надо сфокусировать внимание на том, что относится к этому Клиенту.*

**3.1.1. Критерии оценки**

*Отметить, что точно известно (если не известно, то почему!) и что предполагается.*

*Типичные критерии:*

Профиль компании  
 Продажи  
 Качество реализации  
 Качество поддержки  
 Гарантийные условия  
 Качество продукта  
 Механизмы контроля цен  
 Ассортимент продукта  
 Соответствие договорным и закупочным требованиям  
 Цена/стоимость продуктов и услуг

**3.1.2. Конкуренты**

*Конкуренты в борьбе за получение бизнеса, которые вам известны и о которых вы только догадываетесь. Возможна оценка их сильных и слабых сторон с точки зрения данной закупки.*

**3.2. Темы в поддержку продажи**

*Ключевые темы Предложения призваны обеспечить следование общей линии всеми авторами документа.*

*Типичные темы: Корпорация «АВС» – безопасный выбор, основанный на понимании бизнеса, доказанный предыдущим успешным опытом поставок, способностью обеспечить необходимые продукты/услуги; Опыт в реализации; Предпринимательский опыт; Обучение; Рекомендации клиентов.*

## 4. МЕТОДОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ ПРЕДЛОЖЕНИЯ

### 4.1. Задача

Задача подготовки Предложения –

(например)

*ответить на OR и попасть в короткий список поставщиков путем:*

- *полного удовлетворения всех обязательных требований;*
- *удовлетворения всех желательных требований по конкурентным ценам;*
- *представления Предложения, демонстрирующего сильные стороны «ABC»;*
- *обоснования в ответе того факта, что «ABC» – лучшая компания для выполнения требований.*

### 4.2. Методология

#### Введение

Материалы для подготовки документа Предложения поступят от «ABC», отдела стратегических проектов, отдела продаж, отдела услуг, а также от третьих организаций и т. д., и т. д., и из других Предложений, по которым мы были включены в короткие списки поставщиков. Эти материалы должны быть сведены воедино и отредактированы Менеджером Предложения.

*Для создания связного и последовательного документа важно, чтобы все авторы пользовались одной и той же методологией, определенной ниже:*

- *Разработать график работы по подготовке и изготовлению документа Предложения.*
- *Определить обязанности всех членов команды.*
- *Довести обязанности до сведения всех членов команды.*
- *Убедиться, что все разделы документа готовятся работниками, имеющими соответствующие навыки.*
- *Определить структуру и формат Предложения.*
- *Провести формальные проверки качества документа.*
- *Установить стандарты для соблюдения последовательности документа с точки зрения грамматики, терминологии, оформления.*
- *Через весь документ последовательно проводить красной нитью разработанные темы в поддержку продажи.*

*Рисунок, демонстрирующий понимание требования (по усмотрению).*

## Коммерчески конфиденциально

---

### 4.3. Контроль качества

#### Введение

Главная цель состоит в том, чтобы в документ Предложения были «встроены» продажное качество, точность, чтобы у клиента не возникло ни малейшего сомнения относительно способностей и возможностей «ABC» выполнить его требования. Далее следует краткое изложение назначения и задач качества:

#### Документ Брифа для подготовки Предложения

Задача Брифа состоит в том, чтобы определить общую структуру Предложения, обязанности команды и общую методологию, которую следует использовать. Бриф для подготовки Предложения – это документ, действующий в течение периода разработки Предложения. Документ находится под контролем Менеджера по подготовке Предложений.

#### Проект документа Предложения

Первоначальный проект должен быть сделан с целью проверки соответствия технического формата утвержденным основным темам, а также для предварительной оценки хода работы над Предложением (относительно установленного графика). Менеджер по подготовке Предложений назначает членов основной команды Предложения, которые будут проводить эту проверку.

#### Оценка Красной командой

Основная задача Красной команды:

- оценить технический и коммерческий риск;
- формально проверить и оценить техническое и коммерческое соответствие Предложения OR клиента и критериям оценки;
- оценить продаваемость с точки зрения убедительности и логичности документа в обосновании и разъяснении того, почему клиент должен произвести закупку у «ABC plc».

#### Проверка качества

Проверка качества призвана оценить прогресс в разработке и качество подготовки документа, его соответствие стандартам. Также проверяется внесение исправлений/расстановки акцентов, сделанных Красной командой.

#### Проверка брошюровки

Проверка брошюровки призвана гарантировать, что каждая копия документа Предложения содержит все входящие в него материалы, вплоть до страницы.

## 5. ПРИМЕРНЫЙ ПЛАН ПОДГОТОВКИ ПРЕДЛОЖЕНИЯ

### 5.1. Организация Команды по подготовке Предложения

#### Введение

Для того, чтобы следовать методологии, изложенной выше, создается Команда по подготовке Предложения, отвечающая потребностям в ресурсах и соответствующая установленным рабочим зонам.

Состав команды:

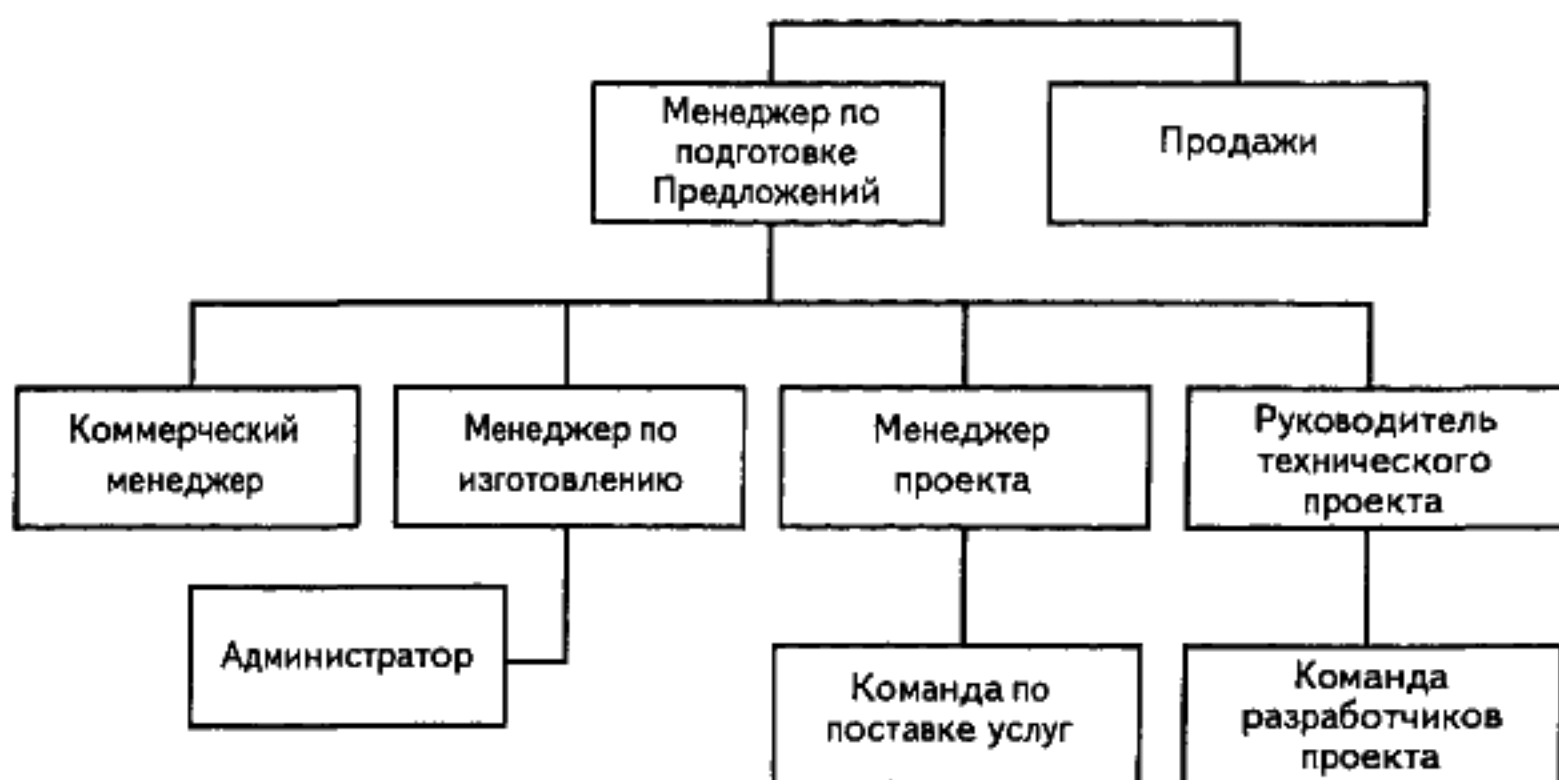
Менеджер по подготовке Предложений	Ф.И.О.
Менеджер по бизнесу	Ф.И.О.
Менеджер по изготовлению Предложения	Ф.И.О.
Технический менеджер	Ф.И.О.
Коммерческий менеджер	Ф.И.О.
Назначенный Менеджер проекта	Ф.И.О.
Технический консультант по демонстрациям	Ф.И.О.
Технические исследователи	Ф.И.О.
Администратор/секретарь	Ф.И.О.

## Коммерчески конфиденциально

## 5.2. Организационная структура Команды по подготовке Предложения

*Это по усмотрению, но полезно.*

Структура Команды по подготовке Предложения



**5.3. Основные вехи плана подготовки Предложения***Ключевые даты из плана.**Пересматривается/дополняется Менеджером Предложения.***Например: Основные вехи в подготовке Предложения**

<i>Действия</i>	<i>Дата</i>
<b>Получить официальное ОР</b>	
Подготовить Бриф для подготовки Предложения	
Сбор Команды по подготовке Предложения и обсуждение	
Определить вопросы ОР	
<b>Подготовить первоначальный проект</b>	
Подготовить прайсинг	
Проверить первоначальный проект	
<b>Подготовить проект для Красной команды</b>	
Проверка Красной командой	
Ревизия окончательного Предложения	
Проверка качества	
Утверждение Предложения	
Изготовление и проверка брошюровки	
<b>Доставка Предложения Клиенту</b>	



## Коммерчески конфиденциально

## Приложение А – СТРУКТУРА ПРЕДЛОЖЕНИЯ, ТЕМЫ И ОТВЕТСТВЕННЫЕ

## А.1. Структура Предложения /темы

**Примечание:** жизненно важно, чтобы все авторы прочли разделы *(на которые есть ссылка)* требований Клиента, которые устанавливают, что именно Клиент хочет видеть в каждой главе. Здесь это не приводится для краткости документа.

*Например:*

**Глава 1. Управленческий обзор**

*Менеджер Главы А. Селле.*

*Темы: Обслуживание, Экспертиза в работе по каталогам, Соответствие требованиям, Экспертиза в поставках и Ссылки.*

**Глава 2. Введение**

*Менеджер Главы А. Селлер*

*Темы: Демонстрация понимания требований, Выгоды от сильных сторон компании в услугах/обучении/реализации, Навыки менеджмента каталогов.*

**Примечание:** Для больших Предложений вы можете использовать детализированную структуру для каждой главы, раздела, подраздела, в зависимости от того, что требуется (см. пример/шаблон на обороте).

## Коммерчески конфиденциально

<b>Название главы</b>	<b>Название Предложения</b>	<b>Менеджер главы</b>	
Управленческий обзор	Образец Брифа для Предложения	Дэвид Никсон	
<b>Раздел: 1 – Введение</b>		<b>Ориентировочное количество слов: 200</b>	
<b>Автор раздела: Дэвид Никсон</b>		<b>Автор подраздела: нет</b>	
<b>Темы в поддержку продажи</b>  Компания как партнер, а не только поставщик для клиента. Установленные, хорошие, рабочие отношения по предыдущему бизнесу. Рыночный лидер. Успешный предыдущий опыт. Рекомендации клиентов Техническое решение с низким уровнем риска. Легко измеримый выигрыш в результатах деятельности.			
<b>Синопсис (по усмотрению)</b>  Представляет структуру управленческого обзора и выделяет ключевые темы в поддержку продажи, прежде чем давать детальное описание выгод, которые будут получены.			
<b>Разработчики: нет</b>			
<b>Первоначальный проект подготовить к</b>	<b>Проект для Красной команды подготовить к</b>	<b>Пробный экземпляр подготовить к</b>	<b>Публикация</b>
03/Авг/05	11/ Авг /05	17/ Авг /05	19/ Авг /05

## Коммерчески конфиденциально

**А.2. Матрица ответственности**

*(Не всегда необходима, но полезна для больших Предложений)*

Уточняет источник информации для Предложения. Провайдеры информации на этой стадии определены как предварительные; если вы считаете, что это не вы, сообщите как можно скорее. В некоторых случаях провайдер информации делегирует работу другому лицу. Когда определены те, кто заменит высокопоставленных провайдеров информации, матрица будет обновлена и всем будут выданы новые копии. В таблице указывается, кто отвечает за информацию и когда она потребуется.

Даются ссылки на документ с требованиями клиента и на место в каркасе Предложения, куда они будут отнесены, чтобы его дополнить.

*Идентифицированные провайдеры информации:*

Имя	Требуемая информация/ссылка

*Используйте эту форму в тех случаях, когда имеются установленные обязательные/желательные требования и т. д.*

**А.3. Обязательные требования**

Примечание: Колонки первоначального проекта/проекта для Красной команды будут использоваться для управления ходом подготовки Предложения.

Ссылка на клиента	Ссылки на Предложение	Поставщик информации	Крайний срок первоначального проекта (дд.мм.гг)	Крайний срок для Красной команды (дд.мм.гг)
ппп	ттттт	Ф.И.О.		

**А.4. Желательные требования**

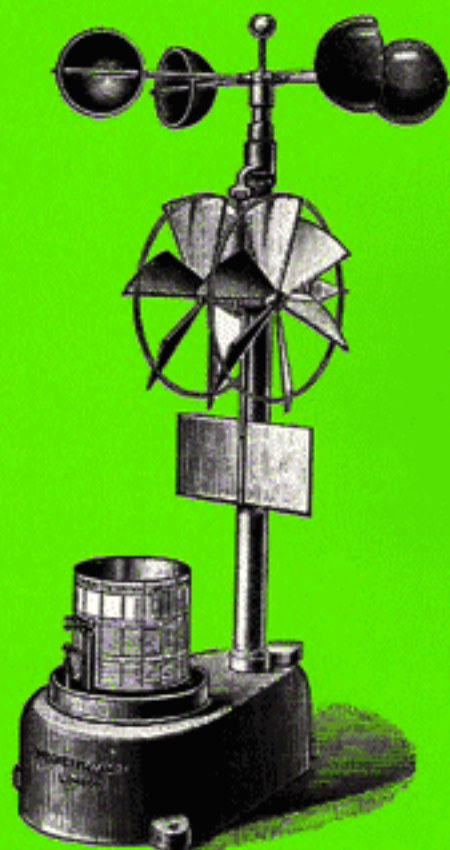
Ссылка на ОР	Ссылки на Предложение	Поставщик информации	Крайний срок первоначального проекта (дд.мм.гг)	Крайний срок для Красной команды (дд.мм.гг)
ппп	ттттт	Ф.И.О.		

**hippo**  
guide

# КАК ВЫИГРАТЬ ТЕНДЕР

(подготовив хорошее предложение)

ИЗДАТЕЛЬСТВО «НИКА» 1999



**ДЭВИД НИКСОН**