



№11

БИЗНЕС

ШКОЛА



Скотт Кейсер

# Победное предложение

**7,5** принципа, которые помогут  
вам выиграть в любом тендере



Москва  
2016

УДК 339.138  
ББК 65.290-2  
К33

Scott Keyser  
Winner Takes All: The Seven-and-a-Half Principles  
for Winning Bids, Tenders and Proposals  
Originally published in English by LID Publishing  
© Scott Keyser & LID Publishing limited 2014

**Кейсер, Скотт.**

К33 Победное предложение. 7,5 принципа, которые помогут вам выиграть в любом тендере / Скотт Кейсер ; [пер. с англ. И. Савиной]. — Москва : Эксмо, 2016. — 224 с. — (Бизнес-школа № 11).

ISBN 978-5-699-81707-8

Если ваша сфера деятельности связана с участием в тендерах, общением с заказчиками и подготовкой сопроводительной документации, то эта книга для вас. Неважно, работаете вы маркетологом или менеджером по продажам, с ее помощью вы сможете максимально использовать ресурсы для победы в тендерном конкурсе.

Автор книги Скотт Кейсер более 18 лет оттачивал мастерство формирования тендерных заявок в крупных международных компаниях, таких как Ernst & Young и PwC, прежде чем на свет появилась эта книга.

В результате своей многолетней работы он вывел 7,5 принципа, которые помогут вам успешно формулировать победное предложение.

Новичок вы или ветеран в тендерном процессе, главная цель этой книги — помочь побеждать эффективнее и с большим удовольствием!

УДК 339.138  
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-699-81707-8

© Перевод. И. Савина, 2016  
© Дизайн обложки. Е. Липский, 2016  
© Оформление.  
ООО «Издательство «Эксмо», 2016

# СОДЕРЖАНИЕ

Пролог	006
Предпосылки к «Победному предложению»	008
Как пользоваться этой книгой	010
<b>Принцип 1:</b> Предварительно оценить все возможности	015
<b>Принцип 2:</b> Выбрать лучшую команду	033
<b>Принцип 3:</b> Организуйте встречу с клиентом перед подачей документов	051
<b>Принцип 4:</b> Убедите письменным словом	073
<b>Принцип 4.5:</b> Написать первоклассную пояснительную записку	129
<b>Принцип 5:</b> Сделать мощную презентацию	143
<b>Принцип 6:</b> Получите отзыв клиента после вынесения решения	181
<b>Принцип 7:</b> Управлять заявкой как проектом	195
Эпилог	210
Словарь тендерных терминов	212



# ПРОЛОГ

Я вспоминаю, как много лет назад обедал с коллегами по тендерной команде в одном ресторане в районе Ватерлоо в Лондоне.

Во главе стола сидела наша начальница, Бет Беннет, глава отдела Национальных предложений компании Ernst & Young: высокая, худощавая американка с огромным сердцем. Бет работала не покладая рук над обработкой заявок, развитием тендеров и предложениями фирмы.

Помню, что за столом царила атмосфера подавленности. Недавно мы завершили марафон по случаю повторного продвижения очень крупного контракта на аудит фармацевтической компании. Позади осталось девять долгих месяцев, несколько перелетов через всю страну, множество конференц-звонков с клиентами и следующих за ними ночных бдений. Мы были измождены и испытывали облегчение от того, что все кончилось. Однако мы все еще не знали, получим мы контракт или нет, и с минуты на минуту ждали звонка клиента.

В середине обеда на мобильный Бет позвонили из Вашингтона. Наш разговор затих, ножи и вилки остались на тарелках. После обычного обмена любезностями краска схлынула с лица Бет, а по щекам потекли слезы. Она отключила телефон и оглядела всех нас. Затем она сжала кулак и ударила воздух, выдохнув долгожданное: «Боже, о боже!»

Мы получили контракт.

Клиент сказал, что это был лучший бизнес-документ из всех, что он когда-либо видел, что он готов использовать его как образец и руководство для составления договоров и что мы подняли планку для всех будущих конкурсных заявок от поставщиков.

Наш успех казался мне грандиозной победой, однако все, что мы делали, — это сражались за сохранение контракта. Слезы Бет были не только слезами облегчения, но слезами радости и гордости за свою команду.

В тот момент мы все добровольно пошли бы за Бет в любое новое сражение.

## ПРЕДПОСЫЛКИ К «ПОБЕДНОМУ ПРЕДЛОЖЕНИЮ»

Мой путь по дорогам развития бизнеса начался в марте 1994 г., когда я присоединился к Ernst & Young в качестве сотрудника с громким названием «Консультант по национальным предложениям» (National Proposal Consultant). Я начинал в Лондоне и Мельбурне как копирайтер-фрилансер: я сочинял объявления о найме для прессы, брошюры о товарах, пользовательские инструкции, информационные рассылки и странную радиорекламу. Однако я сильно пострадал во времена кризиса 1990–1991 г., так что я решил уйти с мороза в дом.

Сестра одного хорошего друга порекомендовала меня главе отдела предложений компании Ernst & Young, и так я оказался в небольшой, но отлично организованной команде из пяти человек, чьей задачей было помогать практикующим командам формировать заявки и выигрывать основные тендеры. Наша миссия была частью более широкой кампании по превращению одной фирмы в корпорацию, ориентированную на продажи, кроме того, нам предстояло сделать из аудита отдельный бизнес-инструмент.

Бет была главой отдела предложений: ее задачей было поднять заявку фирмы на тендере на новый уровень. Она страстно верила в то, чем занималась, рассказывала всем о своей команде и о том, какую пользу мы можем принести делу. Застенчивая по природе, если дело касалось предложений, она становилась сражающейся за свое дело Эммелин Панкхёрст — она защищала нас, когда мы были обессилены и перегружены заявками, сталкивала партнеров головами при необходимости и поражала их воображение инновационным подходом к вопросам построения команды и обработки документов.

Как говорила сама Бет, она была зонтиком над всеми нами: она прикрывала команду от зенитного огня, от грома и града и закрывала зонтик, когда на нас сыпались похвалы. В свою очередь, Боб Форсит, партнер, ответственный за маркетинг, делал то же самое для нее.



Мы работали без усталости. Девятичасовая рабочая неделя была обычным делом. Внутренний и внешний аудит, корпоративные налоги, финансы, управленческий консалтинг — спустя месяцы наставлений Бет в наши двери ломались люди, чтобы привлечь к работе над своими заявками. Они знали, что шансы на победу с нами у них гораздо выше, чем без нас. Так что мы наблюдали весь тендерный процесс, от начала до конца, через призму разных отраслей, линеек услуг и команд.

Мы учились на работе, тендерный процесс раскалял нас добела. Когда мы были на пике, у нас была возможность давать партнерам советы о том, стоит ли вообще подавать заявку на тендер, консультировать по встречам с клиентами, давать рекомендации по подбору команды, по возможному потенциалу выбранной тематики, по составлению, редактированию, оформлению и выпуску документации, по оформлению, подготовке и проведению устных презентаций, по проводимым после предложения исследованиям.

Спустя полтора года работы количество выигранных тендеров в Великобритании удвоилось.

Я не говорю, что все лавры от этого должны достаться отделу Национальных предложений, но мы определенно внесли свой вклад.

Вы поймете, что опыт, полученный в Ernst & Young, стал для меня определяющим, сформировал мою позицию по заявочному процессу. Я должен был неизбежно поглотить эти знания и добавить их к приобретенному в дальнейшем опыту независимого бизнес-консультанта и бизнес-тренера, выстроив для себя таким образом *геологические пласты успешной деятельности*.

---

## КАК ПОЛЬЗОВАТЬСЯ ЭТОЙ КНИГОЙ

18 лет работы в области заявок дали достаточно материала, чтобы вывести семь с половиной принципов, которые помогут вам успешно формулировать предложения. Именно им и посвящена эта книга.

Если вы обладаете каким-либо опытом в области тендеров, то ни один из этих принципов не должен смутить или удивить вас. Они общи и универсальны, поэтому теоретически могут быть применены в любой области. Но именно то, как вы их применяете, будет определять, победит заявка или проиграет. Так что на последующих страницах под каждым принципом я поделюсь своим собственным опытом: одни из них были мне полезны, а другие так и не сработали.

Это мои лучшие наработки по практике предложений, чтобы вы могли понять, насколько высоко находится планка и как до нее дотянуться. Конечно, было бы нереалистичным — и даже неуместным — ожидать, что можно воспроизводить все наработки для любой заявки. Но мне хотелось бы, чтобы вы дополнили свой инструментарий как можно большим количеством полезных приемов, чтобы вы умели ими пользоваться и знали, когда придет время применить каждый из них.



### ПРИВЕТСТВУЕМ НАЧИНАЮЩИХ!

Если вы новичок в тендерном процессе, спасибо, что заинтересовались этой книгой. Возможно, вы только что приступили к работе в отделе продаж и маркетинга, развития бизнеса или предложений и вам нужно быстро схватить основы. Если вы хотите немедленно произвести впечатление на свою новую команду или других заинтересованных лиц, я предлагаю вам обратить внимание и разобраться с тремя аспектами тендерной деятельности.

Во-первых, вам нужно понять процессы, которые влияют на проведение и регулировку тендеров в частных, государственных и некоммерческих организациях. Во-вторых, узнайте побольше об основных принципах существующих наработок, если хотите выигрывать по большему количеству заявок. И в-третьих, познакомьтесь с язы-

ком и терминологией, применяемыми в Стране Предложения (вы же не хотите озадаченно хлопать глазами, когда кто-то говорит «закрытый конкурс», «запрос предложения — RTF» или «предлагаемые преимущества»).

Главный принцип этой книги — следовать логическому развитию заявочного процесса.

Так что, всего лишь прочитав заголовки и краткое содержание в начале каждой главы, вы получите представление о том, как развивается этот процесс. Затем вы можете решить, какой из этапов вам особенно интересен, или отметите те, что вам только предстоит узнать, чтобы действовать эффективнее.

Конечно, я рекомендую вам прочесть книжку от корки до корки. Но разве я могу иначе?

Если вы пробежитесь по словарю в конце книги, узнаете, с какими тендерными терминами, по моему мнению, вам стоит ознакомиться, чтобы вызывать доверие у участников рынка. А «вызывать доверие» — жизненно важно, если вы участвуете в процессе продвижения заявки.

Каким бы способом вы ни предпочли продвигаться через эту книгу, цель следующая: когда вы делаете свою первую заявку, я хочу, чтобы ваши коллеги, сотрудники и внешние клиенты сидели и делали заметки.



### **ПРИВЕТСТВУЕМ ОПЫТНЫХ ЗАЯВИТЕЛЕЙ!**

Если вы не новичок в мире тендеров, то, вероятно, ищете чего-то другого.

Возможно, вы хотите усовершенствовать свое тендерное мастерство. Или, может быть, вы хотите поднять до собственного уровня профессионализма свою команду. Бесспорно, эта книга станет для вас отличным помощником:

- строже проводить предварительную оценку возможностей (Принцип 1)
- по-новому посмотреть на подбор команды (Принцип 2)

## ПОБЕДНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

- привести свою заявку в соответствие с каждым представителем пяти покупательских ролей (Принцип 2)
- вырваться в соревновании вперед еще до того, как ручка коснулась бумаги (Принцип 3)
- структурировать любое предложение, сделанное в свободной форме, для максимального воздействия (Принципы 3 и 4)
- использовать письменное слово как оружие в своей борьбе (Принцип 4)
- создавать убедительные пояснительные записки (Принцип 4.5)
- мощно выступать на презентациях (и учить других тому же) (Принцип 5)
- получать откровенные, полезные отклики от клиента (Принцип 6)
- лучше управлять заявками (Принцип 7)

Какой бы ни была ваша ситуация, я старался, насколько это возможно, приблизить книгу к «реальному миру», отсюда и количество фраз в духе «Для этого надо...». Легко сказать, трудно сделать. Применимость также крайне важна, поэтому каждую главу завершает упражнение под названием «Пицца для размышлений». Я хочу, чтобы вы соотносили любые мои написанные слова с собственным опытом и обстоятельствами, получая инсайты и идеи, которые можете применить для любой своей заявки.

Всего лишь одна правильно примененная хорошая идея может повлиять на вероятность вашего выигрыша.

Будь вы новичком или ветераном, моя главная цель — помочь вам выигрывать больше контрактов, голосований, комиссий и полномочий, выигрывать эффективнее и с меньшим стрессом для вашей организации.

Так что неважно, нацелились ли вы на отдел заявок, продаж или предложений в международной компании, в партнерстве или на малом предприятии, являетесь ли вы перегруженным работой менеджером по заявкам или пишете предложения, внутренний вы или внешний консультант. Кем бы вы ни были, в какой области бы вы ни работали и какой бы ни была ваша роль в тендерном процессе, вы найдете здесь что-то для себя.

Искренне ваш







# ПРИНЦИП

1

ПРЕДВАРИТЕЛЬНО  
ОЦЕНИТЬ **ВСЕ**  
ВОЗМОЖНОСТИ