

Андрей Ступин

ЛУЧШИЙ

в мире поставщик

или Как наладить бизнес
с крупным
международным
партнером



АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС

УДК 65.011;339.5
ББК 65.298.2;65.428.5
С88

Редактор А. Комарец

Ступин А.К.

С88 Лучший в мире поставщик, или Как наладить бизнес с крупным международным партнером / Андрей Ступин. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 232 с.

ISBN 978-5-9614-0492-0

Эта книга будет полезна всем, кто уже начал сотрудничество с иностранной компанией или еще только собирается это сделать. Форма сотрудничества может быть любой — от продажи расходных материалов и оказания услуг до реализации крупного и долгосрочного совместного проекта. Рассматривая каждый из этапов сотрудничества, автор шаг за шагом раскрывает особенности работы крупных международных предприятий, их правила и традиции, показывает различия между российскими и международными подходами к ведению бизнеса и дает рекомендации о наиболее эффективных путях взаимодействия. В книге содержатся также советы о том, как избежать наиболее распространенных ошибок при налаживании работы с иностранными покупателями.

Книга носит практический характер, содержит многочисленные конкретные примеры и написана простым и понятным языком. Ориентирована она на широкий круг читателей — от молодых людей, только начинающих свой трудовой путь в небольших фирмах, до руководителей и первых лиц российских предприятий.

УДК 65.011;339.5
ББК 65.298.2;65.428.5

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельца авторских прав.

ISBN 978-5-9614-0492-0

© Ступин А.К., 2007
© ООО «Альпина Бизнес Букс», 2007

Содержание

Вступление.....	5
-----------------	---

Этап 1

Правильно оцените свои силы, или Волков бояться — в лес не ходить	9
--	---

Этап 2

Как лучше представиться, или Встречают по одежке — провожают по уму	27
--	----

Этап 3

Продолжение знакомства, ли Назвался груздем — полезай в кузов.....	43
---	----

Этап 4

Подготовка к первому визиту, или Сначала думай — потом делай.....	57
--	----

Этап 5

Первый визит, или Доброму гостю хозяин рад	69
--	----

Этап 6

Работа с формальным запросом, или Тяжело в учении — легко в бою.....	79
---	----

Этап 7

Первое предложение, или Семь раз проверь, один раз — отрежь	91
--	----

Этап 8

Окончательное предложение, или Не давши слова — крепись, а давши — держись ...	113
---	-----

Этап 9

Подписание договора, или Уговор дороже денег 139

Этап 10

Подготовка запуска проекта,
или Что посеешь — то и пожнешь 157

Этап 11

Запуск проекта,
или Доброе начало — половина дела 173

Этап 12

Необходимость внедрения системы поставок
точно вовремя, или Дорога ложка к обеду 183

Этап 13

Укрепление взаимоотношений,
или Друга ищи, а найдешь — береги 199

Этап 14

Как сохранить бизнес,
или Всяк своим умом живет..... 219

Заключение..... 230

Об авторе 231

Вступление

Вы владелец или руководитель крупного предприятия? Или не очень крупного? Или небольшой торговой фирмы? Или директор по сбыту или развитию? Или менеджер по продажам? Вы давно и успешно ведете коммерческую деятельность, у вас много клиентов и фирма процветает, но при этом по соседству находится крупное иностранное предприятие, которое вам никак не удастся включить в список своих покупателей. Вопреки всем письмам, обращениям, визитам и беседам на официальных приемах вы не можете найти общий язык с ее руководителем, и крупные заказы год за годом проплывают мимо вас... Если вам знакома эта проблема, то эта книга — для вас. Она поможет вам взглянуть на себя глазами покупателя, оценить свои действия и понять, наконец, в чем же кроется причина ваших неудач и как ее устранить. Именно поэтому книга называется «Лучший в мире поставщик, или Как наладить бизнес с крупным международным партнером». Это подробное руководство для тех, кто только начинает трудовой путь в сфере продаж или хочет повысить свой профессиональный уровень. Надеюсь, что по прочтении книги вы перемените некоторые свои взгляды, подходы и методы, в результате чего повысите доход, приносимый своей компанией, а следовательно, и свой собственный.

Работе с поставщиками я посвятил без малого 10 лет своей жизни. Были среди них поставщики из самых разных стран и континентов. Но когда в 2001 году с должности начальника сборочного цеха завода Ford я перешел в подразделение, отвечающее за развитие поставщиков производственных комплектующих и реализацию программы локализации, для меня началось время сюрпризов. С тех пор и по сегодняшний день я не перестаю удивляться тому, насколько различаются взгляды и стратегии ведения бизнеса в международных иностранных корпорациях и чисто российских предприятиях. Несмотря на то что год за годом Россия активно интегрируется в мировой рынок, перенимая современные бизнес-технологии, концепции бережли-

вого производства и непрерывного совершенствования, сотрудников иностранных и отечественных компаний по-прежнему разделяет буквально пропасть непонимания. Просматривая сотни писем потенциальных поставщиков и наблюдая, как не складывается партнерство там, где, казалось бы, есть для этого все предпосылки, горько осознавать, что за границу утекают деньги, которые могли бы остаться в России.

Желание изменить столь удручающую картину и подтолкнуло меня к написанию этой книги. Усвоив универсальный язык международного сотрудничества, российские предприниматели смогут наладить долгосрочные, взаимовыгодные и взаимоприятные связи с крупными транснациональными корпорациями независимо от сферы их деятельности, будь то машиностроение или пищевая промышленность.

Книга представляет собой последовательное описание основных этапов построения деловых отношений с крупным партнером: что и как необходимо делать на каждом из этапов, какие подводные камни подстерегают вас на этом пути и как их избежать. Если же вашей целью является закрепление и расширение уже существующего сотрудничества, можете пропустить первые главы. Однако я бы все же рекомендовал прочитать книгу целиком: это позволит глубже понять психологию вашего клиента, его внутреннюю философию, и в будущем вы сможете разговаривать с его представителями на одном языке. Руководство, которое вы держите в руках, описывает процесс налаживания сотрудничества на примере приобретения производственных комплектующих. Тем не менее все сказанное относится и к приобретению услуг, инструмента, расходных материалов и прочего — как частным случаям описываемого процесса.

Обращаю ваше особое внимание на то, что в книге нет готовых решений, образцов писем или договоров. Их и не может быть, так как любая компания уникальна. Вам самим придется, исходя из профиля и специфики своей организации, выбирать те или иные документы, делать акцент на

тех или иных аспектах. В свою очередь, у каждой компании-клиента существуют свои шаблоны, процедуры и традиции. И от вас будут ожидать соблюдения именно этих традиций и использования именно этих шаблонов. Эффективное сотрудничество предполагает нахождение некоего общего знаменателя для всех этих факторов.

Книга актуальна еще и потому, что в настоящее время Россия активно отвоевывает потерянные зоны влияния на мировом рынке, занимая все более прочные позиции. Без участия России уже невозможно представить нефтяную и газовую карты Европы. Приобретение компанией «Северсталь» широко известной Rouge Industries вывело первую на рынок Северной Америки. Все больше компаний во всем мире стремятся заключить договора с российскими фирмами по созданию программного обеспечения. Приближающееся вступление России во Всемирную торговую организацию откроет перед отечественными компаниями новые горизонты. Таким образом, атрибуты мировой индустрии, кажущиеся нам пока сложными и непонятными, очень быстро будут переняты и взяты на вооружение российскими промышленными гигантами. А значит, имеет смысл уже сейчас взяться за их изучение.



Этап 1

Правильно оцените свои силы, или Волков бояться — в лес не ходить

Сотрудничество с международными корпорациями — серьезный вызов вашему бизнесу

Итак, вы собираетесь предложить свои услуги крупной международной корпорации... Результат этого шага может существенно изменить ваш бизнес да и всю вашу жизнь. Ведь в случае успеха через некоторое время сотрудничество с такой корпорацией может приносить четверть, треть, а то и половину всего вашего оборота и соответственно значительную часть прибыли. Имя вашей компании появится в газетах, прозвучит по радио и с экранов телевизора, а вас начнут приглашать на конференции, круглые столы и прочие мероприятия. Все это может стать реальностью, но... может и не стать. Вы должны быть готовы к тому, что на пути к достижению заветной цели придется чем-то пожертвовать — изменить свою фирму, стиль жизни, а иногда и круг общения... И главное, необходимо с самого начала объективно оценить масштаб ожидаемых изменений. Сделать это помогут четыре несложных вопроса. Кстати,

поскольку у каждого читателя свой потенциальный покупатель, для простоты общения и чтобы никого не обидеть, введем в качестве желанного клиента некую абстрактную крупную международную корпорацию, имеющую офисы во множестве городов и стран мира, — скажем, Consumer International Ltd. Остальные параметры будущего клиента каждый домыслит сам в зависимости от специфики своей деятельности. Договорились? Что ж, тогда...

...вопрос первый: на каком языке вы собираетесь общаться с будущим заказчиком? Прожив всю жизнь в России, вы привыкли к тому, что окружающие свободно владеют «великим и могучим»? Боюсь, с этим стереотипом пора расстаться. Планируя сотрудничество с иностранной компанией, нужно принять во внимание тот факт, что часть людей, с которыми вам придется иметь дело, будут иностранцами, и далеко не все из них говорят по-русски. Итак, на каком же языке вы собираетесь объясняться? Чтобы ответить на этот вопрос, узнайте месторасположение штаб-квартиры интересующей вас корпорации. Если это Ford, General Motors или Philip Morris, то языком общения, разумеется, будет английский; если Renault или Société Générale — французский; ну, а если Nokia, Toyota или Telefonica — финский, японский и испанский соответственно. Конечно, наиболее распространенным в мире языком является английский. Практически все работающие в России сотрудники владеют им в той или иной степени. Тем не менее по мере развития бизнеса вам придется встречаться с руководителями и специалистами зарубежной компании, которые английского могут и не знать. Поэтому, безусловно, знание вами языка компании-клиента или наличие в штате владеющих им сотрудников является плюсом. Кстати, имейте в виду, что вся документация, будь то технические спецификации или требования общего характера, передается на языке клиента. В один прекрасный день перед вами положат толстую стопку бумаг или пришлют по электронной почте файл большого размера на незнакомом вам языке. Времени на ознакомление с этой важной информа-

цией у вас будет совсем немного, а перевод в специализированной фирме будет, во-первых, не лучшего качества, а во-вторых, обойдется в кругленькую сумму. Итак, языковая проблема вам по плечу? Тогда...

Совет: узнайте месторасположение головного офиса компании.

...вопрос второй: готовы ли ваши сотрудники к переменам? Вопрос этот сложнее, чем кажется на первый взгляд. Конечно, если речь идет лишь о незначительных поставках расходных материалов или канцелярии, проблемы нет. Если же объем сотрудничества несколько больше, встречи и аудиты на вашем предприятии представителями заказчика станут обычным явлением. И будут это отнюдь не формальные визиты с заверением друг друга в глубочайшем почтении. Вашим сотрудникам, как, впрочем, и вам лично, придется открыть для гостей каждую тонкость вашей деятельности, продемонстрировать каждый угол предприятия и объяснить, как работает каждая шестеренка в оборудовании. Причем «гостями» будут не робкие слушатели, а люди, которые привыкли ставить условия и требовать их выполнения. Вашим сотрудникам в свою очередь придется не только объяснить, как работает система, но и в значительной степени изменить ее в соответствии с новыми реалиями. Изменить систему, которая, возможно, работала десятилетиями, — задолго до их прихода на предприятие. Учтите: далеко не все сотрудники способны принять нововведения и адаптироваться к ним. Практика показывает, что с началом сотрудничества с крупной корпорацией часть сотрудников — и, кстати, далеко не худших, — покидают компанию. Вы готовы и к этому? Тогда...

...вопрос третий: знаете ли вы стандарты, по которым производятся компоненты и конечный продукт будущего заказчика? Не забывайте, что продукция, потребляемая вашим потенциальным заказчиком, также стандартизована. При этом российские ГОСТы действуют лишь на террито-

рии нашей страны. Почти наверняка то, что вам придется поставлять, должно соответствовать стандартам той страны, где находится основной инженерный центр вашего потенциального заказчика. Как ни жаль, но покупатель не будет адаптировать свои требования к российским ГОСТам, да зачастую это в принципе невозможно. Значит, это будут DIN'ы, ASTM'ы или любые другие из множества международных стандартов. Знаете ли вы, где их взять? Готова ли ваша компания к работе по новым стандартам? Если и на этот вопрос ответ положительный, тогда...

...вопрос четвертый: знаете ли вы стандарты, по которым работает будущий заказчик? Я имею в виду не стандарты на продукцию, а стандарты системы производства. Скажем, международный стандарт системы качества ISO 9001 за рубежом уже давно считается базой, основой функционирования любого более или менее серьезного предприятия. Это справедливо и для России: наличие сертификата ISO 9001 является минимально необходимым, но недостаточным для привлекательного представления вашего предприятия. Следующим возникнет вопрос о профильных стандартах: ISO/TS 16949 — для автопрома, HAASP — для пищевой промышленности, CMMI — для создания программного обеспечения и т. д. Рано или поздно покупатель потребует от вас соблюдения этих стандартов. Это относится как к документированию производственных процессов и отчетности, так и к обмену информацией. Хорошо, если ваше предприятие уже давно работает в этой индустрии и успело адаптироваться к новым условиям. Если же нет, не обольщайтесь надеждами переделать покупателя. Лучше не теряя времени начните перестраивать работу своей организации под требуемый стандарт. Процесс этот занимает не один год и требует материальных вложений: в частности, на оплату услуг консалтинговых агентств, ведь освоить новые стандарты собственными силами не получится. К счастью, сейчас найти подходящее консалтинговое агентство, трениговую компанию или учебный центр не проблема — они есть практически в каждом крупном го-

роде. Однако удовольствие это отнюдь не из дешевых и быстрых. Подготовка и сертификация на соответствие требованиям такого стандарта подразумевают серьезную работу по реорганизации предприятия сроком от года и более в зависимости от каждой конкретной компании. За это время ваше предприятие делает существенный шаг вперед: рабочий процесс становится более стабильным и контролируемым, снижаются потери, сокращается время выполнения заказа.

Совет: узнайте заранее, по какому стандарту работает потенциальный клиент. Это поможет вам установить эффективные деловые отношения.

Мне неоднократно приходилось встречаться с руководителями разных, в том числе достаточно крупных, компаний, которые во время обсуждения стратегического развития наших отношений абсолютно серьезно заявляли, что готовы привести свое производство к требуемому стандарту только при условии, что я гарантирую им определенный объем бизнеса. Ни одна иностранная корпорация не рассматривает сертификацию поставщиков как одолжение с их стороны и не будет за нее платить. Во всем мире соответствие стандарту покупателя — обязательное условие для начала разговора о возможном сотрудничестве. Если данного соответствия нет или, что еще хуже, руководитель предприятия открыто декларирует неготовность к движению в данном направлении, разговор в большинстве случаев не состоится. И дело тут не в личных антипатиях, а в том, что в глазах иностранного заказчика вы — объективно не подходящий партнер. Возможно потому, что ваше предприятие позиционирует себя в других отраслях; возможно потому, что оно еще не созрело для серьезной работы... Впрочем, для вас объяснения уже не важны: взоры потенциального (в прошлом) клиента будут безвозвратно обращены на конкурентов. Кстати, о них...

Учтите, что конкуренты уже давно обратились с предложениями о сотрудничестве

О приходе на рынок крупной международной корпорации всегда известно заранее. Предстоящее событие широко освещается в средствах массовой информации, упоминается в публикуемых документах государственной и региональной властей, комментируется руководителями центральных офисов компаний. Чего стоит приход в Россию компании Volkswagen: прошел уже не один год с тех пор, как в прессе впервые появилась эта информация. Сколько раз по телевидению и радио звучало, что вопрос уже решенный. Иными словами, к моменту начала работы предприятия о новом потенциальном клиенте знают уже все. В том числе ваши конкуренты. И они не дремлют. Именно поэтому я предлагаю всегда исходить из того, что конкуренты уже обратились со своими предложениями или сделают это в ближайшем будущем. Отсюда вывод: чтобы заключить сделку, вам нужно быть лучше, быстрее, активнее и умнее конкурентов. Не стоит уповать на то, что представители компании-заказчика поленятся внимательно изучить все имеющиеся на рынке предложения. Перед вами компания, которая открыла сотни, а то и тысячи офисов и представительств и десятки производственных площадок во многих странах мира. Поверьте, за годы своего существования она научилась делать это максимально выгодным для себя образом. Так что вам действительно придется стать лучшим, чтобы обойти конкурентов.

Совет: внимательно изучите возможности своих потенциальных конкурентов. Что они могут предложить? В каких аспектах могут быть привлекательнее вас?

Узнайте требования будущего клиента

Следующий логичный вопрос со стороны читателя: а как стать лучшим? Конечно, если вы — признанный лидер в

своей отрасли в стране или в регионе и владеете двумя третями сегмента рынка, а у вашего ближайшего конкурента — лишь 15%, можете быть спокойны: рано или поздно потенциальный покупатель придет к вам сам. Тогда вы продемонстрируете ему высокую культуру производства, чистые цеха, мощное современное оборудование, грамотный персонал — и дело в шляпе. Удачно также, если вы недавно приобрели технологию, которой еще нет в России (подчеркиваю, реально новую технологию, идущую в ногу с мировым прогрессом, а не обрабатывающий станок, уже седьмой в городе, который вы не знаете, как загрузить). В этом случае достаточно сделать один звонок потенциальному клиенту, назначить встречу, показать свою жемчужину производства — и контракт у вас в кармане. Но как быть, если за последние годы, а то и десятилетия вам так и не удалось существенно обойти конкурентов ни в объеме производимой продукции, ни в качестве, ни в степени известности? Что конкретно может привлечь будущего клиента именно к вашей компании? Чем вы объективно лучше конкурентов? Что знаете вы, чего не знают они? А пока вы думаете, я дам вам одну подсказку.

Представьте, что вы приехали в другую страну. Повсюду незнакомые люди, говорящие на чужом языке. Вы заходите в магазины, но продавцы никак не могут понять, что же вам надо. Вы устали и проголодались, заходите в ресторан, а там вам приносят меню с ничего не говорящими каракулями. Вконец растерявшись, вы тыкаете пальцем в первую попавшуюся строчку — и получаете нечто неопределенного цвета, запаха, формы и абсолютно несъедобное на вкус. А в качестве питья — стакан с чем-то мутноватым, видимо, местного производства... (Ну и как ощущения? Именно такие чувства испытывает недавно приехавший в страну представитель иностранной компании, перед которым стоит задача в кратчайшие сроки наладить производство на новой территории.) А теперь вообразите, что после всего пережитого вы вдруг поднимаете глаза и видите у входа в ресторан надпись... на русском языке! Вежливый официант

приносит вам красиво сервированную селедочку с лучком и вареной картошкой, а рядом на подносе — запотевающий графинчик с прозрачной как слеза водочкой. У вас теплеет на душе, жизнь уже не кажется такой мрачной, и вам хочется прийти сюда снова, чтобы погрузиться в атмосферу покоя, уверенности и комфорта...

Именно такие эмоции охватывают находящихся вдали от родины американцев при виде Макдоналдса, а итальянцев — при виде тарелки настоящих твердых спагетти. Надеюсь, вы уже догадались, в чем секрет: вы нашли людей, которые понимают ваши требования, знают, как их выполнить, а главное, готовы это сделать! Данная формула абсолютно применима и к бизнесу. Работать хочется только там и только с теми, кто понимает и разделяет ваши желания. Это рождает атмосферу доверия и является самым крепким фундаментом долгосрочного партнерства.

Совет: подробно узнайте требования потенциального клиента.

Говоря о требованиях, я подразумеваю стандартный набор условий, имеющийся у каждой крупной компании. Так, к требованиям к поставщикам можно отнести наличие сертифицированной системы качества, знание определенных компьютерных программ, наличие компьютерного обеспечения, работающего с данными в нужных форматах, владение иностранными языками, наличие опыта в определенных областях. Вот достаточно распространенный набор требований автомобилестроительной компании, предъявляемый потенциальным поставщикам: наличие системы качества производства, сертифицированного по стандартам ISO 9001, ISO/TS 16949 (автомобильный стандарт), ISO 14000 (экологический стандарт), MS 9000 (стандарт по логистике), наличие персонала, владеющего английским языком, возможность работы с трехмерными моделями в формате IDEAS (CATIA — для последних моделей) и наличие

установленной электронной системы получения заказа от покупателя. Узнать требования вашего потенциального клиента в век Интернета несложно: как правило, все необходимые сведения содержатся на его официальном сайте.

Есть и еще один важный момент. В настоящее время почти все международные корпорации уделяют пристальное внимание вопросам экологии, что пока еще редкость в России. Тем не менее проблема экологической безопасности будущего становится все более актуальной. Все больше стран присоединяются к Киотскому протоколу. На сегодняшний день для большинства из них выполнение положений этого соглашения не составляет труда, однако с каждым годом требования к странам-участницам становятся все жестче, а значит, все большая нагрузка по выполнению экологических норм ложится непосредственно на предприятия. Поэтому для компаний, живущих не сегодняшним, а завтрашним днем, стремление к соответствию экологическим стандартам является стратегически важным направлением деятельности.

Определите свои конкурентные преимущества

Следующий важный этап самооценки — осознание своих конкурентных преимуществ. В современном мире покупатель оценивает поставщика по трем основным категориям: цена, качество, стабильность.

Цена. Одним из наиболее распространенных заблуждений глав российских компаний является мнение, что они могут выполнить любую работу дешевле, чем их зарубежные конкуренты. По всей видимости, причины этого заблуждения коренятся в недалеком прошлом, когда по уровню заработной платы Россия существенно отставала от ведущих стран Европы и Америки. Позвольте мне развеять иллюзию на этот счет. Прежде всего, Россия давно уже не является страной с дешевой рабочей силой. По уровню заработной плат даже вне московского и питерского регионов мы обошли уже многие страны, включая Индию, Китай и

Румынию — государства, на сегодняшний день обладающие хорошо развитой производственной структурой, обученным персоналом и в которых, кстати, уже давно производятся те товары и услуги, которые вы хотите предложить. Во-вторых, вы собираетесь работать с крупным предприятием. Это значит, что ваш будущий клиент оперирует серьезными объемами, что подразумевает использование современного высокопроизводительного оборудования, требующего минимальных расходов на зарплату рабочим. Ну, а если вашими соперниками являются соседи по региону, говорить о низких зарплатах как конкурентном преимуществе и вовсе нелепо. И все же именно цена остается одним из ключевых факторов, влияющих на окончательное решение покупателя. Что же может повысить вашу привлекательность в этом аспекте?

Если ваше предприятие занимается производством, то позитивно сказаться на себестоимости может доступ к дешевым природным ресурсам. К примеру, если производство требует большого объема металлов — стали, алюминия, меди, — преимуществом по отношению к конкурентам станет наличие в структуре вашей организации мощностей, обрабатывающих данные металлы, или тесные и прочные связи с обрабатывающими предприятиями. Помимо цены такое сотрудничество удовлетворяло бы и двум другим категориям преимуществ: качеству — так как позволяло бы более эффективно контролировать качество используемого сырья и разрабатывать новые спецификации материалов в соответствии с международными стандартами; и стабильности — так как страховало бы от перебоев с поставками сырья и возможных колебаний закупочных цен, вызванных флуктуациями на мировых биржах в связи с потреблением на бурно развивающихся рынках (достаточно вспомнить глобальное подорожание стали в 2003–2004 годах, вызванное ажиотажным спросом со стороны активно развивающейся промышленности Китая). К слову, разработка новых материалов в России представляет собой на сегодняшний день серьезную проблему. Подавляющее большинство из-

готовящихся в нашей стране материалов продолжают производиться по ГОСТам, в то время как за рубежом используют иные стандарты. Покупатели, желающие приобрести материалы российского производства, пытаются проводить аналогии между своими стандартами и нашими, но это сложно: сами параметры, подлежащие спецификации и контролю, в стандартах различные, что не только исключает прямой перевод, но и требует дополнительных инженерных расчетов и дорогостоящих испытаний. Разработку же новых материалов могут позволить себе только интегрированные научно-производственные компании либо солидные предприятия, готовые рискнуть такими средствами при условии серьезных перспектив крупных объемов последующего сбыта продукции. Понятно, что для небольших и средних фирм эти перспективы призрачны. В значительной степени эта проблема актуальна для производства пластмасс, требующего использования природного газа. Современные пластмассы изготавливаются в России по старым ГОСТам — переходить на международные стандарты производители пластмасс не спешат ввиду недостаточного спроса внутри страны. В свою очередь, каждая отдельно взятая компания, которая могла бы производить и поставлять на экспорт пластмассовые изделия, недостаточно велика, чтобы оплатить разработку нового материала. Поэтому сотрудничество с организацией, разрабатывающей новые типы материалов, несомненно, сыграло бы в вашу пользу.

До сих пор мы говорили о производственных предприятиях. А если ваша фирма занимается, скажем, предоставлением услуг по проектированию? В этом случае фактором, влияющим на цену, мог бы стать большой объем заказов, позволяющий снизить накладные расходы предприятия, амортизировав расходы на управленческий персонал, приобретение нового оборудования и программного обеспечения, аренду и обслуживание помещений. То же самое можно сказать и о любых других компаниях — транспортных, логистических и т. д. Думайте о своих достоинствах — это

позволит вам найти наилучшие пути привлечения внимания именно к своей компании.

Качество. Работая с крупной международной корпорацией, вы должны понимать, что имеете дело с брендом. А одним из важнейших факторов существования бренда является его качество. Рассмотрим это на простом примере.

Вы хотите приобрести коробку лимонада на неделю. Заходите в магазин: перед вами на стеллажах — длинный ряд бутылок, пестрящий всеми цветами радуги. Предлагается выбор из десятков опций. Разумеется, вы остановитесь на том напитке, вкус которого вам нравится. Допустим, это вкус колы. Теперь выбор сократился до трех-четырех напитков с очень похожим вкусом — Coca-Cola, Pepsi-Cola и парочкой других, от неизвестных производителей. Так вот, согласно исследованиям маркетологов, девять из десяти потребителей в данном случае купят знакомую марку. Почему? Потому что знают, чего ожидать от содержимого бутылки. Уверены, что не только не отравятся, но и получат свою порцию удовольствия.

То же самое с бытовой электроникой: покупая новый телевизор или музыкальный центр, вы тоже приобретете раскрученный бренд, потому что его репутация гарантирует качество — через неделю вам не придется вызывать мастера, везти прибор в гарантийный центр на замену и вообще раскисать в содеянном.

Часто люди становятся преданными поклонниками определенных марок, потому что качество их продукции, купленной в свое время, оказалось на высоте. И обратная ситуация. Наверняка хотя бы раз в жизни вам случалось приобретать товар более или менее известной фирмы, который бы вас разочаровал. Доводилось ли вам после этого снова приобретать изделия той же марки? Сомневаюсь. Более того, думаю, что вы даже всячески противились этому, несмотря на то что вероятность снова наткнуться на некачественную вещь была крайне мала. Да еще рассказали о неудачном приобретении родственникам и друзьям,

вызвав у них аналогичный холодок в адрес провинившегося бренда.

Подобный случай произошел с моим другом, который приобрел как-то ботинки одной очень известной фирмы. Не выдержав и пары недель носки, новенькие ботинки... треснули! Подошва одного из ботинок лопнула вдоль на протяжении от носка до пятки! (Любопытно, что в телерекламе обладателю этой обуви производители гарантировали возможность ни много ни мало крутить Землю...) Разумеется, мой друг не преминул немедленно поделиться своим несчастьем со всеми окружающими. Магазин без слов заменил туфли по гарантии, тем не менее вряд ли нужно говорить, что с тех пор ни я, ни кто-либо из моих знакомых ни при каких условиях более не планируют приобретать продукцию этой марки.

Вот почему для каждого предприятия-бренда так важно поддерживать позитивный имидж. Единожды потеряв какой-то рынок, вернуть его очень сложно, а учитывая размеры и обороты компании, и очень дорого. Поэтому корпорации тщательно оценивают репутацию своих поставщиков. Во-первых, качество конечной продукции напрямую зависит от качества субкомпонентов. Во-вторых, при производстве в крупных объемах и при нынешней оптимизации производства любой сбой в качестве поставок моментально влечет за собой недопустимо большие расходы на сортировку, отбраковку и временное хранение некондиционной продукции, расходы на отзыв партии и судебные издержки. В-третьих, в условиях снижения запасов на всех этапах производства одна партия некачественных компонентов может надолго остановить производство и вызвать существенные материальные потери. А потому вам необходимо свыкнуться с мыслью, что теперь качество станет одним из приоритетов вашей компании. Именно по этому критерию потенциальный покупатель будет оценивать вас и ваших конкурентов. Проанализировав работу своей компании с этой точки зрения, скажите, что может выделить вас среди

коллег? Напоминаю, что на сегодняшний день наличие сертификата на систему качества в соответствии со стандартом ISO 9001 не гарантирует победу над конкурентами. Что же может реально сыграть в вашу пользу? А совет, который я дал ранее? Надеюсь, вы узнали, по какому стандарту работает ваш потенциальный покупатель. Наличие этого стандарта может стать вашим козырным тузом в борьбе с соперниками.

Стабильность. Говоря о крупных компаниях, надо отдавать себе отчет в размерах их оборотов. Операции с большими оборотами подразумевают серьезный риск потерь в случае непредвиденных ситуаций: остановки конвейеров; финансовой нестабильности компаний-партнеров, делающей невозможной покупку необходимых материалов и, как следствие, вызывающей перебои в поставках; юридических споров; санкций, налагаемых государственными санитарными, экологическими, пожарными и прочими инспекциями. Неудивительно, что корпорации особое внимание уделяют стабильности компаний-поставщиков. К этой категории относятся:

- **финансовая стабильность:** значительный срок работы вашей компании на рынке, положительная кредитная история, отсутствие серьезных задолженностей перед кредиторами (кредитующими вас банками либо компаниями-поставщиками, отпускающими вам в кредит сырье и субкомпоненты), долгосрочное сотрудничество с банками по кредитованию вашего развития, открытие кредитных линий и прочие факты, демонстрирующие, что финансовые институты вам доверяют и что проблем с финансовым обеспечением деятельности у вас возникнуть не должно;
- **внутренняя стабильность:** устойчивый состав учредителей, отсутствие меж ними разногласий по ключевым вопросам, отсутствие опасности выкупа или захвата предприятия или добровольной его перепродажи. Здесь хотелось бы особо отметить, что

во многих иностранных компаниях бытует сильная переоценка степени криминализации российского бизнеса. Поэтому любая информация, говорящая о прозрачности вашей организации, однозначно приветствуется;

- **ресурсная стабильность:** тесные контакты с компаниями-переработчиками натуральных ресурсов не только дадут вам преимущества с точки зрения ценнообразования, но и снизят риски перебоев поставок материалов и субкомпонентов. Помимо того, что вам удастся дольше удерживать согласованные первоначально цены, вы получите приоритетность отгрузки материалов в свой адрес в условиях форс-мажорных обстоятельств, чреватых значительным снижением объема производства либо радикальным увеличением спроса на данное сырье;
- **логистическая стабильность:** надо признать, что по уровню развития логистической системы Россия сильно отстает не только от стран Северной Америки и Западной Европы, но даже уже и Восточной Европы. По сути, системы логистики в России сегодня просто нет. Плюс приличная удаленность друг от друга промышленных центров и населенных пунктов, которая влечет за собой значительные риски по бесперебойности поставок. Характерными для России причинами перебоев являются пробки на дорогах, снежные заносы, неполадки изношенного парка грузовых автомобилей (и при этом невозможность своевременного вызова техпомощи ввиду неполного покрытия пути следования транспорта сетями мобильной связи) и другие. Таким образом, факторами, повышающими логистическую стабильность вашей компании, являются: территориальная близость к потенциальному покупателю, наличие вблизи площадки покупателя консолидационного склада или наличие в структуре вашего предприятия надежного автопарка грузовых автомобилей.

Решите, готовы ли вы к этому шагу

Итак, взвесив реальные и потенциальные преимущества вашего предприятия, спросите себя еще раз, действительно ли вам по силам одержать в предстоящей борьбе победу? Имея дело с опытной компанией, нужно объективно оценить собственные плюсы и минусы. Ведь даже начало диалога, выяснение требований поставщика, переписка, оформление запросов и ответов, включая возможный перевод документов и подготовку предприятия к аудиту покупателя, уже потребуют ресурсов, в том числе материальных. Я не раз слышал от директоров компаний, успешно начавших сотрудничество с какой-либо крупной международной компанией, примерно такую фразу: «Я никогда бы не начал этот путь, если бы знал, что мне предстоит сделать. Но теперь я ни за что с него не сойду». Работа с международными корпорациями может принести и приносит крупные, стабильные и многолетние прибыли, но чтобы завязать это сотрудничество, нужно заплатить вступительный взнос — как за членство в элитном клубе. А потому взгляните на свое предприятие трезвым взглядом, сопоставьте реалии вашего бизнеса с намеченной целью и четко скажите себе: «Да, я готов вступить на эту дорогу. Я понимаю, что впереди меня ожидают трудности, но я готов к ним и считаю, что моя компания имеет хорошие шансы опередить конкурентов. А поэтому я готов инвестировать средства в будущий успех и тратить на это свое время и время своих сотрудников». Если вы произнесли эту фразу, смело переходите к следующей главе.

Краткое резюме

- Узнайте месторасположение головного офиса Consumer International Ltd. и стандарты, по которым работает потенциальный покупатель.
- Внимательно изучите возможности своих потенциальных конкурентов.
- Узнайте требования будущего клиента.
- Определите свои конкурентные преимущества.



Этап 2

Как лучше представиться, или Встречают по одежке — проводят по уму

Имейте в виду, у вас только один шанс

Готовясь представиться корпорации Consumer International Ltd., вам нужно ясно понимать, что у вас только один шанс установить с ней деловые отношения. В этой ситуации вы как сапер, у которого нет права на ошибку. Допустив промах, вы можете навсегда потерять надежду на сотрудничество, и дело тут отнюдь не в странностях или предвзятом отношении иностранцев. Просто крупные компании в своей деятельности руководствуются четко регламентированными процедурами, в которых прописаны все этапы, которые нужно пройти для любого изменения, в том числе для смены поставщика, особенно при приходе на новый рынок. И один из первых пунктов в этом списке — определение всех возможных кандидатов, сбор о них информации, а затем, после внимательного анализа полученных данных, выбор нескольких наиболее перспективных. Причем по окончании этого этапа механизмы возврата к нему

в случае появления новых кандидатов либо отсутствуют, либо сложны и используются крайне редко ввиду связанных с этим временных и материальных затрат. В этом заключается кардинальное отличие западного подхода от российского, где возможности нового сотрудничества могут быть предложены, рассмотрены и обсуждены всегда, в любое время и в любом месте — на дне рождения, фуршете или пикнике. В мире же корпораций возможности смены поставщика рассматриваются только тогда, когда это запланировано. В этом для поставщиков есть как плюсы, которые мы рассмотрим позже, так и минус: предложить свои услуги вы сможете только тогда, когда этого захочет потенциальный клиент.

Есть еще один важный нюанс. Начав путь обсуждения сотрудничества, но не пройдя его до конца, кандидат надолго остается в черном списке. Любой сотрудник корпорации, узнав, что ранее совместная работа с вами не состоялась, будет моментально задаваться вопросом, «почему» и наводить справки. Поэтому в случае, если по каким-то причинам сотрудничество не сложится с первого раза, в дальнейшем возвращаться к этому разговору будет для вас куда сложнее.

Теперь вы понимаете, насколько важен стартовый этап, насколько серьезно к нему надо относиться и зачем рассчитывать каждый свой шаг, перепроверять каждый предоставляемый документ и стараться в каждой мелочи следовать приведенным рекомендациям.

Как осуществить первый контакт

Теперь необходимо решить, каким образом лучше всего обратиться к Consumer International Ltd. Существует четыре основных варианта завязывания отношений: личная встреча, предложение по электронной почте, предложение по факсу или письмо. Поскольку последние два варианта уже практически не используются в мире крупных корпораций, остановимся подробнее на первых двух.

Личная встреча. Бесспорно, это наиболее эффективный способ. Если вам удастся назначить личную встречу, вам крупно повезло. Приложите для этого все усилия, но не забывайте о вежливости. В жизни мне приходилось сталкиваться с ситуациями, когда поставщики поджидали меня у проходной, передавали документы с охраной, звонили с вахты со словами, мол, «раз я уже все равно приехал, так, может, встретимся»... Ничто так не дискредитирует потенциального поставщика в глазах заказчика, как внезапный визит. Ведь помимо того, что это проявление неуважения к сотруднику компании-покупателя и его времени, это еще и показывает поставщика как неорганизованного и не ценящего свое время, а значит, неподходящего кандидата. Повторяю, вероятность назначить личную встречу сразу крайне невелика. Если вам это удалось, о том, как ее лучше провести, вы сможете узнать в главе 4. Тем не менее не спешите перелистывать страницы: в этой главе есть информация о том, какой пакет документов стоит подготовить к встрече, чтобы в благоприятный момент передать лично в руки.

Электронная почта. В век Интернета этот путь является самым популярным. Его очевидные преимущества:

- простота, скорость и удобство пользования;
- уверенность в том, что письмо дойдет до адресата и не затеряется среди документов;
- возможность адресата легко ответить вам в случае заинтересованности;
- если письмо попало не тому человеку (постарайтесь все же этого не допустить), он с легкостью перешлет его по нужному адресу;
- возможность переслать большой объем информации (хотя для первого письма это нежелательно).

Чтобы воспользоваться этим способом, на официальном сайте компании найдите ссылку Contact us. Вы попадете на страничку, специально предназначенную для приема предложений. Можно также зайти в раздел «Контакты», где да-

ются координаты всех ключевых лиц, включая ответственных за работу с поставщиками.

Подумайте, чем вы можете заинтересовать будущего заказчика

Итак, если вы прониклись серьезностью момента, приступим непосредственно к подготовке информационной атаки на Consumer International Ltd. Ситуация эта сродни спортивным соревнованиям: пока еще вы с потенциальным заказчиком находитесь в разных командах, ваши интересы еще не пересекаются. Вы посматриваете на него с опаской, не понимая мотивов его действий, а он, в свою очередь, либо вообще не подозревает о вашем существовании, либо подозревает, но еще не готов доверять вам. Чтобы успешно преодолеть этот первый на пути совместной работы барьер, вам требуется хорошая информационная подготовка, которую вы уже должны были начать.

Во-первых, в соответствии с рекомендациями, данными в предыдущей главе, вы уже должны знать, по каким стандартам работает будущий клиент, какие требования предъявляет к поставщикам, что ценит в партнерах, а чему не придает значения.

Далее вам нужно ответить на вопрос: «Что я собираюсь/могу/хочу предложить Consumer International Ltd.?» Хорошо, если вы торгуете вещами, заведомо нужными каждому предприятию, — канцелярскими товарами, расходными материалами, спецодеждой. Если же речь о проектировании или производстве комплектующих, прежде всего придется выяснить, чем будущий клиент может заинтересоваться. Получить необходимую информацию можно следующими путями:

- внимательно ознакомиться с заявлениями руководителей Consumer International Ltd. в СМИ. Как правило, приходя на новый рынок, компании с самого начала декларируют, что именно собираются закупать у местных поставщиков при наличии соответствующего их требованиям предложения;

- воспользоваться Интернетом. Даже если нужные сведения не содержатся на сайте компании, вычислить, какие продукты, товары, материалы, сырье требуются Consumer International Ltd., легко по списку ее основных нынешних поставщиков;
- отправиться в библиотеку, наконец. В книгах найдется полная информация о том, что используется в индустрии, в которой работает интересующая вас компания. Возможно, там же вам посчастливится найти сведения непосредственно о Consumer International Ltd.

Четко сформулируйте предложение для потенциального покупателя

Теперь, зная потребности вашего клиента, проанализируйте деятельность своего предприятия с этой точки зрения. Что именно из производимых вами товаров и оказываемых услуг находится к ним наиболее близко? Учтите, что чем конкретнее будет сформулировано ваше предложение, тем больше шансов привлечь к нему внимание. В противном случае вы рискуете потерять едва зарождающийся интерес потенциального покупателя. Примером неудачного предложения может быть что-то вроде «производим автомобильные приборы, пластмассовые ведра, металлические чайники и работы на металлообрабатывающих станках»... Смешно? А тем не менее опусы такого рода отнюдь не редкость. Логике людей, отправляющих такие предложения, понять не сложно: они стараются раскинуть сети как можно шире, рассчитывая поймать хоть что-нибудь. Но при этом они не понимают, что совершают серьезную, если не фатальную для будущего сотрудничества, ошибку, демонстрируя свою некомпетентность. Во избежание этой ошибки заранее определитесь с тем, что именно вы можете предложить завтрашнему клиенту. Начав сотрудничество, ничто не мешает затем успешно и последовательно его расширять. Но пробный шар должен быть четким и однозначным.

Пусть лучше в вашем предложении будет всего два-три пункта, но вы будете уверены, что в этом аспекте ваше предприятие является профессионалом и за результаты его деятельности вам не придется краснеть.

Совет: определите, что необходимо потенциальному покупателю, и сопоставьте это с вашими возможностями. Сделайте окончательный выбор, что именно вы собираетесь предложить клиенту, и после этого уже не отвлекайтесь на сопутствующие товары и услуги.

Ни в коем случае не посылайте универсальное предложение «на все случаи жизни»

Собрав максимум информации о будущем клиенте, вы вплотную подошли к подготовке своего первого предложения. Следующая распространенная ошибка на этом этапе — отсылка универсального предложения «на все случаи жизни». Нередко компании то ли из экономии, то ли просто от лени составляют прайс-лист или рекламный проспект и ежедневно рассылают его по всем возможным адресам. Возможно, где-то это и проходит, но только не в нашем случае. Что касается прайс-листа, то он даже не будет рассмотрен, так как работа с крупными корпорациями ведется по заранее согласованным ценам. Зато о вашей компании сложится мнение как о не понимающей основных правил игры. Информация же из рекламного проспекта всегда носит слишком общий характер, да к тому же помимо необходимых содержит массу лишних подробностей. Поэтому и стандартное предложение, и рекламный проспект имеют хорошие шансы быть проигнорированными. Я поясню, почему придаю столь большое значение успеху первого предложения. Дело в том, что в любую крупную компанию ежедневно приходит целый ворох писем. Обычно они поступают на ресепшн, где сортируются и передаются в соответствующие отделы. В свою очередь, люди, к которым они попадают, выполняют большой

объем другой работы и изучение предложений не является для них приоритетом (напоминая, возможности смены поставщика рассматриваются в корпорации, только когда это запланировано). Так что к тому моменту, когда нужный человек найдет минуту, чтобы просмотреть ваше предложение, оно будет уже одним из десятка других в скопившейся пачке. Вот почему я призываю серьезно отнестись к подготовке своего первого письма. Оно должно быть индивидуальным, ярким и точным, как стрела, несущаяся прямо в цель.

Совет: разработайте для покупателя индивидуальное предложение, удовлетворяющее его интересам.

Узнайте имя конкретного человека, к которому вам следует обратиться

Анонимная посылка своего предложения — еще одна распространенная ошибка поставщиков. Наверное, самым неудачным выбором адресата в этой ситуации является пресловутый «Руководитель предприятия». Дело в том, что в любой крупной компании количество руководителей разных уровней составляет десятки, сотни и даже тысячи. Поэтому адресовать свое письмо так фактически означает не адресовать никому: как Ванька Жуков — «на деревню дедушке».

Вторым в рейтинге неудачности стоит «Генеральный директор». Дело в том, что ни один генеральный директор крупного предприятия, будь то российское или зарубежное, никогда не занимается лично изучением бесчисленного количества предложений. Вдобавок ко всему, если он иностранец, то вряд ли владеет русским языком, а потому при всем желании не сможет ознакомиться с шедевром вашей коммерческой мысли. Письмо, адресованное таким образом, вероятнее всего, будет передано в приемную, а оттуда — человеку, к которому, собственно, и должно было попасть с самого начала. Однако такой извилистый путь увеличивает срок прохождения письма, ослабляет ваш контроль над ситуацией (вы

уже не узнаете, кому оно было передано) и, наконец, как и в предыдущем случае, повышает риск его потери.

Чтобы избежать подобных казусов, я настоятельно рекомендую вам выяснить имя человека, к которому в итоге должно попасть ваше письмо. Задавшись такой целью, сделать это не так уж сложно: например, обратиться на сайт компании либо позвонить на ресепшн. Если компания только начинает работать и предложенные варианты невозможны, попробуйте найти знакомых, уже работающих на данном предприятии. Для них не составит труда узнать, кто именно в их организации занимается вопросами возможного сотрудничества и работы с поставщиками. (Только ни в коем случае не просите своих друзей тайком провести вас на завод и проводить к нужному кабинету. Подобным поступком вы с самого начала настроите руководителя против себя.) Если же и такая возможность отсутствует, попробуйте найти интересующую информацию в газетах, журналах, электронных поисковиках, обзорах телевизионных выпусков или же обратитесь в районную или городскую администрацию или региональную торгово-промышленную палату.

Совет: узнайте, кому именно должно быть отправлено предложение. Постарайтесь перевести его на язык адресата: во-первых, ему это будет приятно (только удостоверьтесь в грамотности перевода); во-вторых, сразу выделите свое предложение из прочих; в-третьих, давая адресату возможность быстрее и лучше понять его суть, вы увеличите шансы своего предложения быть прочтенным.

Имейте в виду, что вместе с вашим предложением в этот же день придет еще минимум десять других

Поскольку ваше предложение будет далеко не единственным, которое адресату придется изучить за день, надо сде-

лать его привлекательным. Что может этому способствовать? Например, крупный логотип вашего предприятия. Или какая-то иллюстрация, фотография или картинка, возможно шутивная, взглянув на которую человек бы улыбнулся и захотел рассмотреть поближе. Выяснить, достаточно ли выразительно ваше предложение, поможет простой тест: возьмите черновик своего предложения и еще девять других — от ваших конкурентов — и попросите нескольких случайных людей выбрать лишь одно. Для чистоты эксперимента необходимо, чтобы эти люди не знали названия вашего предприятия и уж тем более не являлись его сотрудниками. Итак, если две трети опрошенных в итоге выберут ваше предложение, значит, у него неплохие шансы. Если три четверти — еще лучше. Если же все они предпочтут ваших конкурентов, будьте готовы к тому, что то же самое сделает Consumer International Ltd. Подчеркиваю, что цель данного упражнения — добавить вашему предложению выразительности. О его смысловом содержании речь пойдет ниже.

Сделайте свое предложение кратким

Теперь можно приступить непосредственно к подготовке предложения. Я намеренно не буду приводить здесь никаких шаблонов идеального предложения. Во-первых, это не имеет смысла, потому что как только они появятся на страницах этой книги, множество фирм тут же начнут копировать их слово в слово, заменив лишь название организации и предлагаемый ассортимент. Во-вторых, каждая компания уникальна. А значит, нет и предложения, которое бы идеально подошло хотя бы двум организациям одновременно. В каждом должна быть своя изюминка, черточка, по которой его можно безошибочно узнать из сотен других. Как издавна вы всегда узнаете бензоколонку фирмы, на которой обычно заправляетесь, так и предложение должно быть индивидуальным, словно кричащим: «Мы лучшие! Обратите внимание именно на нас!»

Итак, вы уже знаете, что именно ценит будущий клиент, что требует от своих поставщиков, в чем нуждается и, наконец, что именно и почему вы делаете лучше конкурентов. Теперь осталось изящно изложить все это на бумаге. Составьте документ таким образом, чтобы он четко отвечал на следующие вопросы:

1. Что именно ваша компания хочет предложить?
2. Какие возможности позволят вам выполнить требования и соответствовать ожиданиям клиента?
3. В чем ваши ключевые отличия от конкурентов и почему вы сможете справиться с задачей лучше, чем они?

Другими словами, выполнив первоначальную задачу по привлечению внимания, нужно составить текстовую часть документа таким образом, чтобы по прочтении его у клиента не осталось ни малейших сомнений в том, почему именно с вами (или с вами в том числе) ему стоит наладить сотрудничество. Имеет смысл дать прочесть ваше предложение стороннему человеку: его вопросы могут натолкнуть вас на какую-то идею по улучшению текста.

Если с этой задачей вы справились, сделайте следующий шаг — сократите ваше творение. Оно должно уместиться на одной странице. Почему? На то есть ряд причин. Во-первых, если вопреки рекомендациям вы отправляете свое предложение по факсу, то вторая страница может либо не пройти, либо потеряться. Во-вторых, вспомните, какое количество предложений необходимо просмотреть сотруднику, у которого помимо этого еще масса дел. Реальное время, которое он сможет уделить каждому конкретному предложению, будет составлять не более минуты. А теперь взгляните на свое предложение — можно ли с ним ознакомить за этот срок? В редком случае ответ будет утвердительный. А тем не менее именно у кратких предложений наибольшие шансы обратить на себя внимание и запомниться.

Не пытайтесь уместить на странице все тот же текст путем уменьшения шрифта — читать такой текст будет

неудобно. И не прилагайте к вашему предложению разнообразные буклеты, шаблоны, документы, спецификации и чертежи. Самое объемное первое предложение, которое мне доводилось получать, составляло более полусотни страниц!.. Знакомство двух компаний сродни встрече юноши и девушки. На первых минутах знакомства они лишь оценят внешнюю привлекательность друг друга. Далее, в зависимости от заинтересованности и серьезности намерений, с помощью ненавязчивых вопросов они постараются составить мнение об интеллектуальном и культурном уровне друг друга, ценностях и убеждениях, способностях и возможностях партнера. Ведь никто не будет на первом свидании подробно расспрашивать про жилищные условия, профессию родителей и размер ежегодного дохода. То же касается и первого предложения. Его задача — заинтересовать, так что сосредоточьтесь на самом главном.

Совет: сделайте свое предложение четким и кратким. Желательно, чтобы его объем не превышал одной страницы А4 формата.

Трезво взвесьте, на что можно рассчитывать, а на что — нет

Если вы выполнили все вышеприведенные рекомендации, то можете рассчитывать на то, что предложение попадет к нужному сотруднику и в случае, если оно его заинтересует, человек выразит желание продолжить разговор.

Нельзя рассчитывать на то, что сотрудник, ответственный за изучение предложений, отложит все другие дела, чтобы немедленно ознакомиться с вашим произведением, а ознакомившись, тут же вам перезвонит. Теоретически так может быть только при условии, что предложение попало к адресату исключительно вовремя и предлагает именно то, что тому необходимо. Однако вероятность такого развития событий невелика. В реальности, даже если

предложение в принципе заинтересовало, его отложат на тот момент, когда запланирована работа над означенным ассортиментом. А потому убедитесь, что в вашем документе содержится вся необходимая контактная информация: почтовый адрес, телефон, факс, e-mail, возможно телекс.

Постарайтесь, чтобы ваше предложение было привлекательным, но адекватным. Наверное, одной из самых неуместных приписок, которые мне приходилось встречать в первом (!) предложении потенциального поставщика, была фраза «меньше \$100 000 не предлагать». По всей видимости, этим заявлением автор хотел показать серьезность своих намерений, однако добился только снисходительной улыбки и полного нежелания продолжать разговор.

Разумеется, в случае возникновения общих интересов со временем необходимо обсудить и стоимость услуг или приобретаемых товаров, но будет это еще очень не скоро. До этого предстоит согласовать технические требования, объем работ или поставок, сроки, критерии качества, условия оплаты — все-все тонкости предстоящего сотрудничества, без которых бессмысленно говорить о цене, так как она может меняться радикально. Ну представьте, например, условие 0% предоплаты и 100% оплаты через 9 месяцев после полного окончания работ. Редкая фирма при таких условиях сможет выдержать первоначально предложенную цену. Это понимает и покупатель. Поэтому не бросайте слов на ветер. Предлагайте только то, в чем уверены. Поспешив заговорить о деньгах, не согласовав все остальное, вы показываете, что не придаете серьезного значения условиям сотрудничества, а лишь стремитесь поскорее залезть покупателю в карман. Посудите сами, приятно ли вам будет находиться в магазине, в котором продавцы спешат назвать цену и подвести к кассовому аппарату, еще не показав товар?

Совет: старайтесь не упоминать о ценах на продукцию и услуги в первом предложении, за исключением стандартизованных, регулярно приобретаемых, общедоступных и недорогих товаров (канцелярских принадлежностей, спецодежды, средств индивидуальной защиты).

И последнее. Позаботьтесь выслать свое предложение в начале рабочей недели и уж ни в коем случае не перед длинными выходными или коллективным отпуском. В этом случае вы обрекаете его на долгое лежание в лотке «Входящие предложения» вместе с накапливающимся ворохом других бумаг. Предложение, отосланное в начале недели, попадает в руки отдохнувшего, полного сил и готового подробно рассмотреть его сотрудника. А значит, имеет больше шансов на успешное прохождение первого этапа.

Совет: отсылайте свое предложение в понедельник, предварительно убедившись, что сотрудники предприятия не находятся в коллективном отпуске.

Итак, вы учли все советы и приготовили окончательную версию своего первого предложения? Тогда смело отправляйте его и переходите к следующей главе.

Краткое резюме

- Личная встреча или предложение по электронной почте — предпочтительные варианты первого контакта с Consumer International Ltd.
- Определите, что необходимо потенциальному покупателю и что вы можете ему предложить, и пока не отвлекайтесь на сопутствующие товары и услуги.
- Разработайте для клиента индивидуальное предложение. Не упоминайте о ценах на продукцию и услуги в первом предложении.

- Узнайте имя конкретного человека, к которому вам следует обратиться, и постарайтесь перевести предложение на его родной язык.
- Сделайте свое предложение ярким, четким и кратким. Его объем не должен превышать одной страницы А4 формата.
- Убедитесь, что в вашем документе содержится вся необходимая контактная информация.
- Отсылайте свое предложение в понедельник, предварительно убедившись, что сотрудники предприятия не находятся в коллективном отпуске.



Этап 3

Продолжение знакомства, или Назвался груздем — полезай в кузов

Проверьте, что предложение дошло по назначению

Отправив предложение, необходимо убедиться, что оно дошло по назначению. Оптимальный период времени для такого звонка — 2–3 дня. Однако прежде чем звонить, четко уясните для себя цели звонка:

- убедиться, что предложение дошло, читаемо и было передано адресату;
- уточнить, в какие сроки планируется рассмотреть ваше предложение, и согласовать время и последовательность своих дальнейших действий.

Последний пункт особенно важен, так как все, что мы делали до сих пор, было универсально для всех крупных компаний. Начиная с данного момента вы входите в зону поставщика, и ваше поведение очень важно для будущих взаимоотношений. Не пытайтесь прийти в чужой монастырь со своим уставом.

Результаты звонка и ваши последующие действия:

- **Предложение не было получено.** Отошлите его еще раз, уточнив правильность имеющихся у вас координат.
- **Предложение получено, но еще не рассмотрено.** Уточните, кто именно будет его рассматривать, в какие сроки и с кем необходимо связаться в означенное время, чтобы узнать результаты рассмотрения. Вероятнее всего, вам пообещают, что сами позвонят в случае заинтересованности, однако такой финал разговора чреват потерей вами контроля над ситуацией.
- **Предложение получено, рассмотрено и вам предлагается приехать на встречу.** Радуйтесь — вы счастливчик, оказавшийся в нужное время в нужном месте. Можете приступать к следующей главе.
- **Предложение получено, рассмотрено, но не представляет для потенциального покупателя интереса.** Увы, это весьма вероятный результат: согласно статистике, к дальнейшему рассмотрению принимаются не более 10% всех полученных предложений. При этом речь идет об осознанных предложениях, отправитель которых считал, что имеет неплохие шансы на сотрудничество. Если вы, выполнив все рекомендации, тем не менее получили такой ответ, это значит, что где-то вы просчитались либо ваше изучение потенциального покупателя было недостаточно глубоким. Конечно, это неприятно, но опускать руки рано. Не оставляйте попыток назначить встречу. Причем действовать вы можете уже более настойчиво, так как терять вам нечего. Ссылайтесь на то, что вам очень важно понять, почему сотрудничество не сложится. Что ваше предложение было составлено недостаточно подробно. Что вам необходимо выяснить, в каком направлении следует работать, чтобы через некоторое время ответ был положительным. И соглашайтесь на

любую, даже пятиминутную встречу, во время которой любой ценой привлечете внимание собеседника к своему предприятию. В качестве крайнего шага попробуйте написать письмо генеральному директору, сообщая, что горите желанием сотрудничать с Consumer International Ltd., но по каким-то причинам с вами не идут на контакт.

- **Предложение получено, и вам уже направлена анкета для заполнения.** Это наиболее вероятный из позитивных случаев, поэтому ниже рассмотрим его подробнее.

Если вы прошли на следующий этап отбора

Итак, остановимся подробнее на последнем варианте. Прежде всего, вы должны понимать: то, что вам выслали анкету, — хороший знак. По сути, это означает, что вы прошли на следующий этап отбора. Вас признали в качестве теоретически возможного поставщика. Любая крупная компания всегда очень внимательно подходит к изучению потенциальных поставщиков, взвешивает все «за» и «против» и сравнивает их между собой. Отчасти это происходит из-за того, что такие компании, как правило, выбирают поставщиков на продолжительный срок, в течение которого не меняют. Связано это в свою очередь с тем, что для крупной компании сам по себе процесс смены поставщика во время производства очень сложен и дорог. Вот лишь неполный перечень мероприятий, которые придется осуществить в этом случае крупному предприятию с поточным рабочим процессом, использующему принципы бережливого производства:

- Заранее изготовить и оплатить дополнительные комплекты оснастки под ваше оборудование. Использовать старые не получится, так как:
— они не настроены под ваше оборудование, а всякое оборудование уникально, за редчайшим исключением;

- придется останавливать производство на время транспортировки оснастки и ее отладки на вашем оборудовании, что повлечет огромные расходы;
- вы еще не зарекомендовали себя настолько, чтобы доверить вам единственный комплект оснастки.
- Согласовать все стандарты и требования. Не забывайте, что это уже было сделано ранее с нынешним поставщиком, и работа эта уже оплачена. Именно поэтому такой упор делался на знакомство со стандартами и соответствие им. В случае смены текущего поставщика на вас, при наличии в вашей компании глубокого понимания используемых стандартов и правил, можно будет сэкономить деньги на этом этапе.
- Изготовить пробную партию деталей. Вопрос об оплате этой партии, между прочим, еще не решен, а ведь их нельзя будет использовать в производстве.
- Испытать новые детали в независимой сертифицированной лаборатории, так как вряд ли все необходимое оборудование имеется в наличии. Это повлечет дополнительные расходы.
- Создать достаточный резервный запас деталей от нынешнего поставщика. Планировать смену поставок день в день — неоправданный риск. Ведь если по какой-то причине вам не удастся начать производство в согласованный день, на нынешнего поставщика можно будет уже не рассчитывать — он только обрывается, если вы сорвете поставки. В свою очередь, создание резервного запаса деталей означает замороженные средства на его оплату и оплату аренды склада, если Consumer International Ltd. не обладает подходящими площадями.

Как видите, сотрудничество с вами недешево обойдется Consumer International Ltd., поэтому ваши аргументы должны быть действительно убедительными.

Не пугайтесь больших анкет

Поскольку потенциальный покупатель очень тщательно взвешивает все плюсы и минусы сотрудничества с вашей компанией, ему нужна подробная информация. Поэтому анкета, которую вы получите, может составлять до нескольких десятков листов. Я знаю множество российских компаний, которые, дойдя до этого этапа, пугались и оставляли попытки наладить сотрудничество. А ведь подобное анкетирование — стандартная практика в иностранных компаниях. В анкете подробно прописано, что именно будущий покупатель хотел бы знать о вашем предприятии:

- географическое расположение;
- форма собственности;
- владельцы;
- размер предприятия;
- время основания;
- основные сферы деятельности;
- технологии, которыми владеет предприятие;
- стандарты;
- оборот предприятия;
- основные клиенты;
- основные поставщики.

Также могут быть запрошены шаблоны некоторых документов предприятия. Таким образом, заполнение анкеты — серьезная работа. Поэтому вам заранее нужно решить, кто это будет делать, и выделить этому человеку достаточное количество времени.

Анкета является вашим пропуском или, вернее, заявкой на пропуск к дальнейшей дискуссии. Другого пути, кроме как заполнить анкету, у вас нет. Отказ от заполнения расценивается однозначно как отсутствие серьезного интереса с вашей стороны, либо как доказательство наличия в биографии вашей компании каких-то темных пятен.

В связи с этим приведу любопытный пример. Случилось так, что один мой хороший знакомый устроился на работу

на предприятие, приславшее мне предложение о сотрудничестве, но так и не заполнившее анкету (соответственно предприятие это было исключено из списка потенциальных поставщиков). Знакомый решил найти человека, занимавшегося этим делом, и узнать причину. Полученный ответ ошеломил нас обоих: «Да ну, — махнул рукой ответственный работник. — Они такую большую анкету прислали. Чего столько времени тратить, ее заполнять? Хотят сотрудничать, пусть приезжают и договариваются». Поразительно, насколько глубоко этот человек увяз в мире иллюзий советского времени, раз считает, что если кто-то хочет что-то купить, то должен продавца уговорить. Важно другое: контракт мог бы обеспечить хиреющее предприятие работой на многие годы, но человек, отвечающий за налаживание сотрудничества, был настолько не заинтересован в нем, что поленился потратить несколько часов на заполнение анкеты. Зачем тогда было отправлять первое предложение? Да, чужая душа — потемки...

Отвечайте на все поставленные вопросы

Хочется особо подчеркнуть, что Consumer International Ltd. ожидает от вас ответов на все поставленные вопросы. В значительной степени это экзамен на точность, аккуратность и быстроту реакции будущего поставщика, по которым покупатель будет судить о его перспективности. Ведь если ответа приходится ждать несколько недель, а то и месяцев, а в результате приходит полузаполненный документ, наивно ожидать от такого поставщика впоследствии гибкости и готовности оперативно удовлетворить требования клиента. Поэтому запаситесь терпением и заполните анкету от начала до конца, не пропуская ни одного пункта.

Забудьте понятие коммерческой тайны

Для успеха будущего сотрудничества вам необходимо пересмотреть традиционное для России понятие коммерческой тайны. В случае вашего отказа (даже после повторной

просьбы) предоставить ответы на некоторые вопросы анкеты потенциальный клиент, вероятнее всего, прекратит с вами общение. Дело в том, что понятия коммерческой тайны и закрытости информации во всем мире и в России существенно различаются. То, что за границей считается общедоступной, открыто публикуемой информацией (сведения о владельцах компании, стоимости ее акций, продаже и покупке, капитализации и размере прибыли предприятия), в нашей стране является большим секретом. С переходом к цивилизованной рыночной экономике деятельность отечественных предприятий становится, хотя и очень постепенно, более открытой и прозрачной. Ценой начала сотрудничества с транснациональной корпорацией неминуемо будет раскрытие данных о своей организации. Наиболее болезненным для российских бизнесменов является вопрос о собственниках предприятия. Но ни одна иностранная компания не станет работать с предприятием, владельцев которого не знает. Один из важнейших факторов ведения бизнеса в современном мире — максимальное дистанцирование от любых организаций, связанных с криминалом. Поэтому в случае серьезного сотрудничества или создания совместных предприятий иностранная компания будет проводить проверку владельцев потенциального партнера на принадлежность к криминалитету и коммерческую чистоплотность. В качестве иллюстрации российского подхода к данной проблеме приведу реальный диалог с представителем одной отечественной компании, претендующей на сотрудничество с крупной иностранной корпорацией:

— Расскажите, пожалуйста, о структуре собственности вашего предприятия.

— Да, пожалуйста. Наша фирма принадлежит двум юридическим лицам. 50% акций принадлежат фирме «Полигон»¹, а другие 50% — одной московской компании, название которой является закрытой информацией.

¹ Название компании изменено.

— К сожалению, мы не можем работать с компаниями, владельцев которых не знаем. Тем не менее давайте поговорим о компании «Полигон». Кому она принадлежит?

— О-о-о, «Полигон» принадлежит одной московской компании, название которой я тоже не могу сказать...

Улыбаетесь? Тем не менее этот диалог достаточно точно отражает подход многих российских компаний к вопросу разглашения информации о собственниках. Причем любопытно, что иногда стремление скрыть информацию идет вовсе не «сверху», а от сотрудников компаний, которые боятся спросить у руководителей, можно ли ее передавать. Однажды я беседовал с владельцем одного крупного завода, сотрудники которого категорически отказались сообщить эти сведения, и вопрос стоял уже о возможном прекращении отношений. Когда же владелец узнал о сложившейся ситуации, то лишь рассмеялся и сказал, что у него и в мыслях не было делать из этого тайну и что к нему никто не обращался за разрешением на разглашение этой информации. Проблема была решена в тот же день.

Все это я рассказываю для того, чтобы вы поняли: заполнение анкеты — очень важный и ответственный этап в построении отношений. Это отнюдь не формальность, выполнение которой можно поручить случайным людям, так как ошибки могут стоить компании долгих лет выгодного сотрудничества. Более того, перед тем как отправить заполненную анкету, имеет смысл дать ее на проверку ответственному сотруднику, хорошо знакомому с историей компании, ее сильными и слабыми сторонами и перспективами сотрудничества. Такой человек сразу заметит не только ошибочную информацию, но и недостаток сведений, которые стоило бы передать, чтобы показать свое предприятие с наилучшей стороны.

Совет: перед отправкой дайте проверить анкету ответственному человеку, хорошо знающему компанию, но не участвовавшему в заполнении анкеты.

Будьте лаконичны

Многие российские компании, особенно с советскими традициями, склонны к передаче очень большого объема не обработанной информации: к анкете подшиваются различные внутренние документы, процедуры, стандарты предприятия, спецификации, чертежи... Прелесть анкеты в том, что в ней спрашивается именно то, что ее составитель хочет выяснить. На создание или адаптацию (часто форма анкеты является стандартной и используется во всех странах, где компания имеет офисы) такой анкеты, как правило, затрачивается много времени. В нее включаются буквально все аспекты, представляющие интерес для будущего сотрудничества. Поэтому любая побочная информация может дать негативный эффект. Во-первых, она охарактеризует ваше предприятие как неспособное организовать взаимный обмен информацией и, в частности, четко ответить на поставленный вопрос. Во-вторых, вы рискуете совершить какую-либо ошибку, допустить попадание сведений, выставяющих вашу компанию не в лучшем свете. В-третьих, приготовив слишком большой пакет документов, вы рискуете потерять контроль над ситуацией. Наконец, если это просто не нужно Consumer International Ltd., к чему тратить на это время и силы?

Узнайте, кому именно вы отправляете анкету

Перед отправкой анкеты обязательно еще раз уточните, кому ее необходимо послать. Если это указано на запросе, который к вам пришел, — отлично. Если же нет, не спешите отсылать ее просто в ответ на запрос. Вполне может быть, что отсылкой запросов и получением ответов занимаются разные люди. Кроме того, за время заполнения вами анкеты тот сотрудник мог уволиться. А учитывая цену вопроса, стоящего на кону, не стоит полагаться на авось. Поэтому просто перезвоните людям, с которыми вам уже удалось наладить связь, и уточните, по какому конкретно адресу необходимо отправить документ.

Следите, чтобы ваша анкета не потерялась.

Ведите себя активно

Отправив анкету, убедитесь, что она попала в нужные руки. На этом этапе чрезвычайно важно установить максимально возможный личный контакт с сотрудниками Consumer International Ltd. Тем более что теперь у вас для этого есть реальные поводы. Как и раньше, будьте вежливы, но настойчивы. Обязательно согласовывайте следующие шаги. Если вам отвечают, что свяжутся с вами сами, говорите, что вам не составит никакого труда перезвонить через несколько дней, ведь это лишний повод для приятного общения. Не забывайте, что в Consumer International Ltd. работают такие же люди, и им тоже доставляет радость простое человеческое общение. Так здорово среди нервного суматошного рабочего дня услышать приятный голос и поговорить с обаятельным человеком (это я о вас).

Кстати, о голосе. В телефонном общении голос имеет огромное значение. Сотруднику Consumer International Ltd. приходится говорить с абсолютно незнакомым человеком — с вами. Он никогда вас не видел, ничего о вас не знает, и свое представление о вас ему приходится составлять исключительно по голосу в телефонной трубке. А отношение к звонящему подсознательно распространяется и на компанию, которую тот представляет.

Мне вспоминается один случай. Работая с поставщиками многие годы, я старался избегать как личных встреч, так и телефонного общения с ними до получения анкеты с исчерпывающей информацией. Делал я это намеренно, чтобы избежать субъективности в оценке. Поставщики же, в свою очередь, всячески пытались узнать мой прямой телефон и переговорить со мной лично (что соответствует моим предыдущим рекомендациям). Однако, выяснив цель звонка, я просил поставщика заполнить анкету и лишь после этого вернуться к разговору. Но однажды я изменил своему правилу. Причиной этого стал исключительно приятный женский голос на другом конце провода.

Красота этого голоса настолько меня поразила, что я прямо сказал об этом своей собеседнице. Общение наше продолжалось необычайно долго — минут 20–30. Я подробно перечислил ей все этапы, которые необходимо пройти, чтобы начать сотрудничество. Описал требования компании и ответил на все ее вопросы, потому что беседа с ней доставила мне неподдельное удовольствие...

Совет: подбирайте для телефонных звонков на начальном этапе сотрудничества коммуникабельных людей с приятным голосом.

Благодаря своей активности вы повышаете шансы оказаться в нужное время в нужном месте и получаете дополнительные баллы в преддверии последнего экзамена, который определит, с какой из представленных на рынке компаний стоит иметь дело.

Узнайте, можно ли приехать, чтобы обсудить содержимое анкеты

И наконец, последнее. Как и раньше, используйте любую зацепку в разговоре, чтобы договориться о встрече. Это наилучший и скорейший путь к успеху. Полученная же анкета — прекрасный повод для встречи. Судите сами, вы только что передали большой объем информации о своем замечательном предприятии. Без сомнения, она полностью исчерпывающая, и тем не менее, согласитесь, куда лучше вам лично приехать и дать по высланной анкете подробные комментарии. Ведь встреча и времени-то много не займет! А если вы не организуете встречу, начальник вас, наверное, разжалует (если, конечно, вы сами не владелец или генеральный директор компании. Впрочем, этот аргумент скорее сработает с лицом противоположного пола). И вообще, лучше один раз услышать, чем сто раз прочитать... Короче, проявите настойчивость и максимум изобретательности, однако ни в коем случае не переступайте границ вежливости и уважения.

В заключение главы подведу итог: признаком вашего перехода к следующему этапу налаживания сотрудничества является назначение личной встречи. Это означает, что конкурентов у вас осталось, вероятнее всего, от пяти до десяти и вас начинают реально рассматривать как возможного кандидата. Это свершилось? Что ж, примите мои поздравления! Но расслабляться рано. Впереди еще очень много работы. Самое ответственное — первая встреча с вашим будущим клиентом...

Краткое резюме

- Заполните анкету от начала до конца, не пропуская ни одного пункта.
- Будьте лаконичны: любая побочная информация может дать негативный эффект.
- Перед отправкой дайте проверить анкету ответственному человеку, хорошо знающему компанию.
- Узнайте, кому именно отправлять анкету.
- Следите, чтобы ваша анкета не потерялась. Ведите себя активно.
- Узнайте, можно ли приехать, чтобы обсудить содержимое анкеты.



Этап 4

Подготовка к первому визиту, или Сначала думай — потом делай

Вам повезло — вас пригласили

В предыдущей главе мы остановились на том, что назначение личной встречи является признаком вашего перехода к следующему этапу налаживания сотрудничества. Количество конкурентов существенно снизилось. Но значит ли это, что вы можете расслабиться, менее серьезно относиться к дальнейшим действиям? Неужели вы удовлетворены результатом и вам больше нечего желать? Едва ли. А потому удвойте силы, усердие, внимание, подумайте о будущих годах получения стабильной прибыли, соберите волю в кулак — и начните подготовку к своему первому свиданию с будущим покупателем.

Узнайте, с кем конкретно вы собираетесь встретиться

Прежде всего, обязательно выясните имя и должность человека, с которым собираетесь беседовать. Ни в коем случае

не удовлетворяйтесь фразой, мол, просто приезжайте, а с вами встретится кто-либо из сотрудников... Узнайте также точное место встречи. Представьте, как будет обидно, если из-за недопонимания вы приедете не туда, а следующую встречу вам смогут назначить в лучшем случае через несколько месяцев. А ведь это более чем реально! Во-первых, встреча совсем не обязательно назначается в офисе компании-покупателя. Это может быть и бизнес-центр, и конференц-комната в гостинице и, наконец, ресторан. Во-вторых, иногда на встречу приезжают представители компании из офисов в других городах, то есть если встреча по каким-то причинам не состоится, другой возможности увидеться с ним вам может уже не представиться. Обязательно узнайте также длительность встречи. Как правило, время встреч в иностранных компаниях, по крайней мере у руководителей, расписано по минутам. И не удивляйтесь, если по истечении его представители Consumer International Ltd. встанут посреди вашей фразы и вежливо откланяются. Это не проявление неуважения к вам, а скорее проявление уважения к человеку, встреча с которым назначена после вас. Кроме того, спросите, кто еще будет присутствовать на встрече помимо основного представителя, какие вопросы планируется обсудить и какие материалы о вашем предприятии стоит взять с собой.

Знание конкретного человека, с которым вам предстоит встречаться, важно еще и для решения языкового вопроса. Некоторые считают само собой разумеющимся, что встреча, происходящая в России, будет вестись на русском языке. Или о переводе побеспокоится принимающая сторона. Даже если и так, настоятельно советую уточнить эти вопросы заранее. Потому что, как уже писалось ранее, многие иностранцы также само собой разумеющимся считают, что разговаривать с ними должны на их родном языке. Кстати, я всегда советовал поставщикам организовывать перевод самим. Дело даже не в том, что в компании не всегда есть свободный переводчик, а в том, что никто не может гарантировать его профессионализм. Мне не раз приходилось

сталкиваться с ситуациями, когда переводчики не то что неверно переводили отдельные слова и фразы, а некорректно трактовали всю концепцию разговора, что, естественно, не могло не сказаться на его результатах. Так что даже если у вас в штате нет хорошего переводчика, не пожалейте денег, пригласите его из проверенного агентства. По крайней мере, на первую встречу. Только в этом случае вы сможете быть абсолютно убеждены, что правильно поняли смысл сказанного и были так же правильно поняты.

Согласуйте точное время встречи

Назначая встречу, вам могут сказать ориентировочное время и предупредить, что, возможно, придется немного подождать. Необходимо всячески избегать подобной ситуации. Определить точное время встречи нужно даже не столько из соображений организации вашего дня, сколько для того, чтобы четко зафиксировать этот момент в сознании представителя вашего будущего покупателя. У него может быть очень беспокойный день, в последнюю минуту его могут вызвать к руководству или дать срочное задание и, если в его памяти не будет закреплено определенное время, начало встречи может откладываться, а при самом неудачном стечении обстоятельств и вовсе отмениться. Договорившись же о точном времени встречи, вы сокращаете вероятность того, что о вас забудут.

Совет: заранее четко согласуйте время начала и завершения встречи, место ее проведения и состав участников.

Подготовьте краткую презентацию

К встрече с будущим покупателем необходимо подготовить презентацию вашей компании и формы предлагаемого сотрудничества. Длительность презентации должна составлять примерно 25% от согласованного времени встречи, но не превышать 40 минут. Презентация должна обязательно включать в себя следующую информацию:

- название вашей компании;
- состав учредителей;
- год создания;
- размер (количество сотрудников, годовой оборот с начала создания, занимаемые площади и т. д.);
- географическое расположение (желательно на карте);
- перечень всех¹ выполняемых работ и услуг;
- опыт работы с Consumer International Ltd. других подразделений компании (если таковой имеется);
- перечень основных клиентов (также желательно на карте) с указанием маршрутов доставки того, что вы им поставляете;
- система качества на предприятии и наличие экологических сертификатов;
- описание формы сотрудничества, наиболее интересной вам и, как вам кажется, Consumer International Ltd.;
- логистические маршруты поставки того, что вы предлагаете (если речь не идет об оказании услуг);
- возможность получения кредитной поддержки.

Вы можете включить в презентацию и прочую информацию, которую сочтете нужной. Однако постарайтесь не утомить ваших слушателей раньше времени. Между прочим, во многих компаниях существует специальная форма презентации, которая может подойти и вам. Только не забудьте проверить время, которое она займет, и добавить информацию, касающуюся конкретного обсуждаемого предложения.

Адаптируйте презентацию под состав участников встречи

Важный фактор для успеха встречи — знание вами предполагаемого состава ее участников со стороны покупателя. Это

¹ Здесь вам впервые необходимо осветить весь ассортимент вашей компании, а не концентрироваться лишь на том, что может быть интересно будущему покупателю.

заранее прояснит и перечень вопросов для обсуждения. То есть, например, если во встрече планируется участие представителя службы логистики, то почти наверняка будут затрагиваться вопросы доставки, транспорта, маршрутов, упаковки, удаленности и размера складов. Если представителя службы качества — наличие сертификатов ISO 9001, статистика по PPM (количество дефектных деталей на миллион поставленных), процесс одобрения производства и т. д. Поэтому включите в свою презентацию соответствующие материалы, слайды, карты и прочее. Старайтесь предугадать, что именно интересует ваших слушателей, и говорить на понятном им языке, избегая употребления специфических терминов, известных только вам и специалистам вашего предприятия. Имейте в виду, что в последний момент может измениться длительность встречи, или сама встреча пойдет не так, как планировалось, в результате чего презентацию придется сокращать буквально в процессе. Чтобы не растеряться, заранее решите, какие материалы можно пропустить.

На этом мы, пожалуй, и остановимся. Освещению принципов подготовки презентации посвящено много качественной литературы. Отмечу только, что целесообразно иметь с собой как электронную версию, так и несколько бумажных копий своей презентации. Мне не раз приходилось видеть солидных и опытных людей, стоящих в растерянности у неработающей оргтехники с диском своей презентации в руках и безуспешно пытающихся экспромтом рассказать что-то о своем предприятии... Поверьте, это печальное зрелище, и мне очень не хочется, чтобы вы попали в подобную ситуацию.

Совет: обязательно имейте при себе несколько распечатанных экземпляров презентации.

Соберите максимум информации о человеке, к которому едете

Чтобы встреча прошла успешно, полезно узнать максимум информации о человеке, к которому вы едете. Ведь от него

зависит очень многое в вашей будущей карьере. Это поможет вам:

- узнать сильные и слабые стороны будущего собеседника. Понимая, в каких вопросах он лучше разбирается, ярко и подробно расписать плюсы своей компании в этих аспектах, не боясь дополнительных вопросов;
- не бояться ударить в грязь лицом в вопросах, где ваша фирма пока еще отстает от конкурентов, так как маловероятно, чтобы человек стал задавать вопросы из областей, в которых не разбирается. Хотя, как правило, люди, работающие в отделе закупок в крупных компаниях, подготовлены всесторонне, так что не расслабляйтесь и будьте готовы к любым неожиданностям;
- избежать неприятных для собеседника тем, способных испортить впечатление от беседы и свести на нет все предпринятые до сих пор усилия. К примеру, не стоит акцентировать внимание на том, что в вашей фирме приветствуется семейственность, если от него несколько месяцев назад ушла жена. Или хвастаться, что вы получили первый приз на конкурсе, где сам он с треском провалился;
- расположить к себе собеседника приятной темой разговора, если его удастся повести в неформальном русле. Разумеется, одно это не решит исхода дела, но воспоминания о вас как о приятном собеседнике добавят пару гирек на вашу чашу весов к моменту, когда придет время принимать окончательное решение о том, кому отдать бизнес.

В качестве иллюстрации к последнему пункту вспомню одну встречу профессионального лоббиста с высокопоставленным государственным служащим, на которой мне довелось присутствовать. Целью встречи было получение подряда на выполнение ряда строительных работ. Я ожидал долгого и подробного рассмотрения документов, обсуждения цен, условий и сроков, предоставления гарантий и т. д.

Однако ничего подобного не произошло. Вся встреча заняла не более получаса, причем минут 20 было потрачено на обсуждение успехов футбольной команды, в которой уже много лет играл чиновник (как оказалось, он был завзятым футболистом), просматривание фотографий, воспоминания о бывших победах и общих знакомых. И только оставшиеся 10 минут вскользь касались непосредственно предмета встречи. Как бы там ни было, встреча прошла очень успешно.

Конечно, не факт, что вам удастся узнать что-то об интересующем человеке, если это не крупная общественная фигура. Ничего страшного! Подготовив все необходимые документы, можно отлично провести беседу и без этого.

Не забудьте про подарки

Еще один важный пункт — подарки. Многие компании в России недооценивают значение этого вопроса, совершая серьезную стратегическую ошибку. Эти небольшие безделушки имеют огромное психологическое значение и могут существенно повлиять на имидж вашей компании. А уж если говорить о многолетнем сотрудничестве, то стоимость даже самого дорогого подарка несоизмерима с объемом бизнеса, который вы ведете с предприятием, поэтому экономия в данном вопросе неуместна. Однако, выбирая подарок, имейте в виду следующее. Во-первых, в крупных иностранных компаниях существуют строгие ограничения на типы и стоимость подарков, которые могут принимать сотрудники. Во-вторых, подарок должен быть качественным. И наконец, его уровень должен соответствовать статусу человека, которому он преподносится.

Об ограничениях. Во избежание развития взяточничества и необъективности сотрудников, в руках которых находится решение весьма дорогостоящих вопросов, в большинстве крупных иностранных компаний существуют жесткие ограничения на допустимые подарки. Запрещает-

ся дарить деньги — будь то наличные или банковские переводы. Также запрещается дарить льготы, имеющие персонифицированный характер. В любом случае подарок должен сохранять принцип символичности, не переходя в разряд ценности. Дальше все зависит от конкретной компании: в одних требуется наличие на подарке логотипа дарящей стороны; в других запрещено принимать в подарок алкоголь или билеты на увеселительные мероприятия. Чтобы не поставить сотрудника или руководителя Consumer International Ltd. в неловкое положение, заранее поинтересуйтесь, какие подарки допустимы в их компании.

Второе — качество подарка. Любой подарок хорош, только если он... хорош! При взгляде же на иной подарок складывается впечатление, что человек в последнюю минуту свалил в мешок все, что валялось в это время у него на столе, — непишущие авторучки, зажигалки без газа, кварцевые часы с севшими батарейками и прочие сувениры с изрядно стертými, явно нанесенными когда-то дешевой краской, логотипами... Справедливости ради надо сказать, что встречается такое нечасто, зато уж и запоминается надолго.

Один знакомый поставщик распечатал в рекламных целях партию карманных календарей. Вполне симпатичных и удобных по размеру, но... с неправильными датами! Можете себе представить? Более того, даже заметив недочет, он и не подумал изъять и перепечатать партию, а продолжал щедро одаривать календарями окружающих!

Аудитор приехал к поставщику проводить аудит системы качества (обратите внимание на цель аудита). Его тепло встретили и подарили красивую ручку с логотипом предприятия. Аудит занял целый день, и к вечеру протокол был составлен и распечатан, осталось только его подписать. И вот тут, когда дареная ручка с логотипом поставщика была занесена над документом, выяснилось, что она... не пишет! Конечно, это досадная случайность, но как можно быть после этого уверенным в качестве производимой этой компанией продукции, имеющей тот же логотип?

Наконец, тип и уровень подарка. Признайтесь, что вы собирались подарить? Ручку с логотипом вашей фирмы? Вы как раз недавно заказали сотню таких ручек на сувениры. В советские времена такие ручки стоили 40 копеек штука, а тут вам еще и скидку сделали за объем. Второй по вероятности ответ — зажигалка. Третье место разделят календарь и брелок, тоже, разумеется, с логотипами. А теперь вспомните, зачем, собственно, вы задумали дарить подарок? Ах да, чтобы произвести приятное впечатление, выделиться среди конкурентов, дать возможность счастливому обладателю сувенира пользоваться им долго и радостно и каждый раз, бросая взгляд на логотип, вспоминать вас, переполняясь чувством благодарности... Отлично. А теперь прикиньте, сколько встреч ежедневно проводит этот человек. Умножьте это число на 22 (количество встреч в месяц) и еще на 12, чтобы узнать, сколько таких ручек-зажигалок-брелоков-календарей он получит за год... Чтобы получить от подарка максимальную отдачу, нужно подарить человеку что-то действительно приятное и полезное, что он будет использовать в течение какого-то промежутка времени. Проявите смекалку: чем человек пользуется постоянно? На чем ваш логотип напоминал бы хозяину о дарителе, вызывая приятные ассоциации? А главное, оцените, подойдет ли подарок этому конкретному человеку, предварительно собрав о нем некоторую информацию. Итак, какие идеи? Все то же? Авторучка? Тогда хотя бы вспомните статус человека, к которому едете: если он занимает высокое положение, променяет ли он свой Waterman, Parker или Caran d'Ache с золотым пером на ваш потенциальный презент? Зажигалка? Тогда уточните, курит ли ваш собеседник. В общем, любой подарок хорош, если выбран с умом.

Совет: заранее продумайте, какие подарки вы собираетесь подарить, и оцените, подойдут ли они этому конкретному человеку. Подарок должен быть оригинален и индивидуален.

Позаботьтесь о пропусках и не забудьте паспорт

Итак, завтра долгожданная встреча. Прежде всего, убедитесь, что сможете попасть на территорию Consumer International Ltd. Если ваш потенциальный клиент — крупный завод, на его территории действует пропускная система. Поэтому проверьте, что пропуска для вас и вашей команды заказаны, и не забудьте паспорт. Распространенной ошибкой является включение в последний момент в команду дополнительных, не согласованных людей, на которых пропуска не заказаны, что приводит к длительным дискуссиям... только не в зале заседаний, а на проходной.

Еще раз перелистайте подготовленные документы и презентационные материалы: каждая страничка из вашей папки может оказаться для вас завтра на вес золота. Если вы собираетесь использовать на презентации свой ноутбук, проверьте его исправность, но на всякий случай обязательно запишите все электронные материалы на флэш-карту. Если вернуться к военной терминологии, завтра у вас первый полевой выход, и все сегодняшние приготовления представляют собой последнее изучение поля боя и проверку и чистку оружия, чтобы оно не подвело.

Стиль одежды

Особенность крупных корпораций заключается в том, что их офисы расположены в самых разных странах мира, благодаря чему внутри организации вырабатывается кодекс терпимости к национальным традициям как собственных сотрудников, так и гостей. Так, американцы и французы могут прийти на переговоры в свитерах и брюках, итальянцы — в джинсах, японцы же неизменно будут в строгих деловых костюмах. Хотя, конечно, самой надежной версией одежды является классический костюм.

Ну что, одежда готова? Тогда осталось завести будильник и пораньше лечь спать, чтобы на встрече быть бодрым и свежим и четко контролировать ситуацию.

Краткое резюме

- Выясните имя и должность человека, с которым собираетесь беседовать. Пригласите хорошего переводчика.
- Заранее согласуйте время начала и завершения встречи и место ее проведения.
- Подготовьте краткую презентацию и адаптируйте ее под состав участников встречи.
- Соберите максимум информации о человеке или людях, к которым едете.
- Помните, что хороший подарок должен быть оригинален, индивидуален, отличного качества и уровень его должен соответствовать статусу человека, которому он преподносится.
- Позаботьтесь о пропусках и не забудьте паспорт.
- Продумайте стиль одежды.



Этап 5

Первый визит, или Доброму гостю хозяин рад

Точность — вежливость королей

Излишне объяснять, насколько важна точность для деловой встречи. Во-первых, никто не любит недисциплинированности. Пунктуальные немцы стараются приходить на встречу минута в минуту. Спокойные скандинавы, как правило, приезжают заранее. Можете себе представить, что они почувствуют в случае вашего опоздания? Во-вторых, длительность вашей встречи фиксирована. Это значит, что, как только стрелка часов коснется оговоренной отметки, хозяева встанут и откланяются независимо от того, в какой стадии находится разговор. При этом, вероятнее всего, они успеют задать вам интересующие вопросы, а вот вы — нет.

Как-то ко мне на встречу настойчиво напрашивались представители одной серьезной и уважаемой североамериканской компании. Я слабо верил в перспективы сотрудничества, но провести хоть короткую встречу просило даже американское консульство, поэтому я согласился на полу-

часовой разговор — с 14:00 до 14:30. Указанный промежуток времени отнюдь не был формальностью, но действительно единственно свободным у меня в тот день. Они опоздали, чем весьма меня удивили — ведь это была их инициатива, — и в результате мы начали встречу на 13 минут позже. И каково же было изумление моих гостей, когда ровно в 14:30 я встал и поблагодарил их за визит! Выглядели они весьма обиженными.

Так что лучше приезжайте заранее. Если вы собираетесь делать презентацию на компьютере, используйте это время для его загрузки и настройки, чтобы не терять драгоценные минуты потом.

Совет: никогда не опаздывайте на встречу.

Будьте вежливы и уважительны

Проявите максимум вежливости и почтительности к человеку, с которым встречаетесь, и к компании, в которой он работает. Поверьте, персонал крупных компаний проходит строгий отбор. Туда не берут людей глупых и некомпетентных. И если уж человек сидит перед вами, он разбирается в тех вопросах, которыми занимается. Поэтому я настоятельно не рекомендую давить на него или учить его делать его работу.

Однажды ко мне на встречу приехал представитель одной известной международной компании. Это был опытный продавец, который с потрясающим напором начал убеждать меня приобрести его продукт, утверждая при этом, что я покупаю не то, что система закупок в компании, где я работаю, организована неправильно и все нужно поменять и исправить... Сотрудничество наше не сложилось по объективным причинам, но, построй он разговор в уважительном русле, мы могли бы наладить хороший личный контакт и использовать его в дальнейшем при

более благоприятных экономических обстоятельствах. Увы, его манеры отбили у меня всякую охоту продолжать знакомство.

Схему рассадки определяют хозяева

В разных странах по-разному принято рассаживаться во время переговоров. В России на некоторых предприятиях еще с советских времен сохранилась традиция усаживать во главе стола самого высокопоставленного участника собрания, а по обе стороны от него — подчиненных, в соответствии с той ступенькой, которую они занимают на иерархической лестнице. Однако в мире такой традиции нет, поэтому подождите, пока схему рассадки определят хозяева. Если количество участников переговоров велико, на столах могут быть расставлены таблички с указанием имен. Если же, напротив, участников мало, им могут предложить занять любые свободные места. Метод рассадки во многом зависит от национальных традиций людей, с которыми вы встречаетесь. Американцы и европейцы весьма демократичны в этом вопросе и могут смело садиться за стол вперемишку с участниками с вашей стороны. У азиатов же иная культура: они предпочитают держаться вместе и будут чувствовать себя крайне некомфортно, если в их ряды вклинится чужак.

Убедитесь, что продолжительность встречи не изменилась

Как только начнется встреча, уточните, сколько времени имеется в распоряжении собеседников. Несмотря на предварительные согласования, обстоятельства могли измениться, и будет очень обидно узнать об этом в середине вашего выступления. Хотя планы могут измениться и в вашу пользу: если встреча, назначенная после вашей, отменилась, у вас окажется больше времени на дискуссию, в ходе которой вы можете заработать дополнительные очки.

Совет: в начале встречи уточните ее продолжительность.

Узнайте, по какому сценарию будет вестись встреча

Есть два наиболее распространенных сценария встречи: ваша презентация и интервью. Первый сценарий характерен для ситуаций, когда будущим покупателям о вас практически ничего не известно и они сами толком не знают, чего от вас хотят. Тщательно выберите кандидатуру человека, который будет делать презентацию. Если она ведется на иностранном языке, он должен свободно владеть им. Если на русском, поручите это дело человеку с хорошими ораторскими способностями. По окончании презентации обязательно поинтересуйтесь у слушателей, есть ли у них вопросы. Попробуйте вызвать собеседников на дискуссию.

Интервью используется в ситуациях, когда информации у потенциального заказчика достаточно, он уже определил, что именно собирается вам предложить, и пригласил вас для обсуждения деталей. Здесь тоже очень важно правильно выбрать ведущего: он должен следить за тем, чтобы дискуссия не отклонялась от основной темы и динамика встречи соответствовала настрою хозяев.

Совет: отвечайте на вопросы лаконично, но в то же время исчерпывающе.

Обсудите, что еще может представлять интерес для покупателя

Если до сих пор вы акцентировали внимание потенциального заказчика только на том, что считаете своим профессиональным коньком, то теперь пришло время спросить его, в каких еще видах продукции и услуг вашей компании он заинтересован. Когда собеседники начнут размышлять

вслух о том, где могли бы пересекаться ваши интересы, помогите им, подбросив несколько идей...

Приходилось ли вам когда-нибудь ловить рыбу? Уговаривали вы ее при этом съесть наживку? Нет, наоборот, сами выбирали для нее самого жирного и аппетитного червячка, а затем тихонько сидели и ждали, когда она клюнет... Здесь поступайте точно так же: приготовьте заказчику самое вкусное и ждите. Разница лишь в том, что если он клюнет, то ему, в отличие от рыбы, не будет никакого ущерба — одна только прибыль. Так что поклевка произойдет к взаимному удовольствию. Только не мешайте ему. Не спугивайте энергичными попытками «втюхать» все позиции своего ассортимента в стиле отечественных рекламных агентов середины 1990-х. Поверьте, у серьезного и опытного человека такое поведение вызывает лишь раздражение и желание поскорее отделаться от назойливого и бестолкового собеседника.

Узнайте требования будущего клиента из первых рук

До сих пор вся информация, которую вам удалось почерпнуть о Consumer International Ltd., бралась из Интернета, средств массовой информации и т. д. А значит, ваши сведения могут быть устаревшими, искаженными или неполными. Теперь у вас появилась возможность получить информацию о предъявляемых требованиях из первых рук. Помимо того, что вы, наконец, точно узнаете, к чему стремиться, такой вопрос усилит благоприятное впечатление, которое вы произвели на своих собеседников.

Четко согласуйте последующие действия

Уйти со встречи с несогласованным планом действий — все равно что вовсе не быть на ней. Только план поможет вам контролировать правильное развитие событий, напоминая,

кто, что и в какие сроки должен предпринять. План может предусматривать:

- запрос на коммерческое предложение;
- определение ассортимента товаров или услуг, в которых может быть заинтересован покупатель;
- соглашение о передаче вам технической документации для рассмотрения возможности изготовления продукции вашим предприятием;
- передачу тестовых образцов продукции для испытаний;
- определение формата передачи данных;
- визит к вам на предприятие представителей Consumer International Ltd.;
- назначение даты вашей следующей встречи, встречи более высокого руководства или технических специалистов.

В ваших интересах, чтобы пунктов плана было как можно больше, так как это означает начало реальной совместной деятельности. Даже если вопрос оплаты еще не поднимался, затраченные вами усилия не пропадут даром. Вы узнаете, чего от вас хотят, с кем из представителей корпорации какие вопросы согласовывать. Consumer International Ltd. оценит возможный масштаб сотрудничества, а ее технические специалисты подружатся с вашими и хором будут утверждать, что лучше вашей компании не найти. То есть вам удастся положительно зарекомендовать себя не на словах, а на деле.

Обязательно протоколируйте результаты встречи. Протокол должен фиксировать основные договоренности и все действия, которые намечено предпринять, с указанием конкретных исполнителей (желательно присутствующих на встрече) и сроков выполнения. Во-первых, это поможет убедиться, что все участники переговоров правильно поняли смысл договоренностей. Как ни удивительно, практически всегда при составлении протокола возникает большое количество поправок, иногда радикально меняющих суть достигнутых договоренностей. Во-вторых, работа над

составлением протокола дает участникам возможность еще раз оценить оптимальность решений и усовершенствовать их. В-третьих, подписывая протокол (а бумага обязательно должна быть подписана всеми участниками встречи), человек подсознательно берет на себя ответственность по выполнению содержащихся в нем пунктов. И наконец, в-четвертых, получив копию окончательной версии протокола, каждый участник встречи будет иметь под рукой индивидуальный план действий. Не будет путаницы со сроками, участники будут избавлены от неприятной необходимости во время следующей встречи спорить о том, кто что обещал. Таким образом, вы облегчите всем задачу, а значит, на вашей чаше весов появится еще один грузик.

Составление протоколов — полезная практика для встреч любого масштаба. Только не составляйте протокол заранее в расчете на то, что разговор пойдет по запланированному пути. Каждая встреча уникальна, просчитать ее исход невозможно. Мне вспоминается один поучительный случай. Иностранным гостям по окончании встречи было предложено подписать заранее подготовленный и красиво оформленный протокол. Поскольку встреча прошла совсем не так, как предполагалось (хотя и с прекрасным результатом), текст, предложенный к подписанию, отличался от реальности настолько, что руководитель зарубежной делегации в изумлении сказал: «Такое ощущение, что мы присутствовали на разных встречах...»

Совет: согласование последующих шагов — единственная возможность убедиться в едином понимании дальнейшей стратегии развития сотрудничества всеми участниками встречи.

Пригласите ваших собеседников на ужин

Изыскным завершением переговоров будет приглашение ваших собеседников на ужин. Ничто не способствует со-

зданию неформальной атмосферы лучше, чем совместная трапеза. Особенно это уместно, если вы имеете дело с иностранцем, который приехал в Россию всего на несколько дней, возможно, специально ради встречи с вами. В этом случае, пригласив его в ресторан, вы покажете себя как гостеприимный хозяин, который признателен гостю за визит. Ужин же окупится в дальнейшем с лихвой.

Краткое резюме

- Не опаздывайте на встречу.
- Будьте вежливы и уважительны по отношению к человеку, с которым встречаетесь, и компании, в которой он работает.
- Заранее узнайте, по какому сценарию будет вестись встреча. Правильно выберите ведущего.
- В начале встречи уточните, что ее длительность не изменилась.
- Обсудите, что еще может представлять интерес для покупателя.
- Узнайте требования будущего клиента из первых рук.
- Четко согласуйте последующие действия.
- Пригласите ваших собеседников на ужин.



Этап 6

Работа с формальным запросом, или Тяжело в учении — легко в бою

Получение формального запроса — в ваших интересах

Итак, вы получили официальный запрос на предоставление коммерческого предложения. Это большой успех! Вас фактически допускают к участию в тендере. То есть все предыдущие шаги вы делали достаточно хорошо, чтобы услышать долгожданное: «Что ж, посмотрим, что вы сможете нам предложить». Однако, чтобы что-то предложить, нужно знать, в чем именно нуждается будущий клиент. Для этого и существует официальный запрос. Дело в том, что условия, в которых работают иностранные компании, и условия, в которых привыкли работать в России, различаются, и это не может не влиять на стоимость товаров. Важно при этом, что сотрудники Consumer International Ltd. считают свои условия стандартными и им даже в голову не придет, что кто-то может думать иначе. Если вы укажете цену, а впоследствии, узнав какие-то специфические подробности, захотите ее изменить,

то желание ваше будет встречено, мягко говоря, непониманием. Рассматриваться подобное поведение будет исключительно как нечистоплотное партнерство (об этом позже), а ваши аргументы назовут лишь неудачным предлогом для запланированного заранее поднятия цен. В качестве примера такой ситуации возьмем предоплату. В России внесение предоплаты за услуги или материалы является стандартной практикой и достигает порой 100% договорной стоимости. Цель предоплаты — защита поставщика от несвоевременных выплат за выполненную работу и снижения размера его замороженных оборотных средств. Однако в случае сотрудничества с мировым гигантом подобные опасения выглядят нелепо. За границей предоплата является очень редкой, а в некоторых компаниях даже запрещенной практикой. Более того, стандартным является скорее стопроцентный расчет по окончании работ или даже через определенный промежуток времени, в течение которого проверяется качество товара. Если у вас недостаточно оборотных средств, оформляйте кредит или кредитную линию: ставки по кредиту должны учитываться в предлагаемой цене (именно поэтому возможность получения кредитной поддержки целесообразно включить в первое обращение и в презентацию). Поскольку срок выполнения заказа может достигать года и больше, сумма процентов составит ощутимую часть калькулированной цены.

Кроме того, при отсутствии четко сформулированных требований покупателя во многих российских компаниях бытует традиция указывать наиболее низкую цену, вместо того чтобы уточнить условия. К сожалению, российское законодательство не имеет достаточно рычагов воздействия, чтобы обязать компании следовать своему первоначальному предложению. Но справедливость восторжествует, когда ваши недобросовестные конкуренты, захватившие лидерство на этапе предоставления первого предложения, отсеются на следующем этапе при попытке пересмотреть его условия, ссылаясь на недостаток предварительной информации. Вы же продолжите борьбу с гордо поднятой головой и незапятнанной репутацией.

Совет: всегда настаивайте на получении формального запроса на предоставление коммерческого предложения или по крайней мере спецификации на требуемый товар или услуги.

Внимательно изучите полученный запрос

Подробно ознакомьтесь с полученным запросом. Ведь в нем содержатся все основные параметры предполагаемой сделки, важные для формирования предложения:

- технические характеристики продукта или услуги;
- минимальный срок службы;
- предполагаемый объем потребления;
- принадлежность оснастки, условия ее хранения и ремонта, срок хранения по окончании проекта;
- техническая поддержка, ожидаемая от будущего поставщика;
- условия доставки (желательно по INCOTERMS);
- предполагаемый способ доставки товара (точно вовремя, в порядке очереди);
- планируемый способ передачи заказа или информации;
- тип упаковки (будет ли она возвратной, кому будет принадлежать);
- условия оплаты.

Если каких-то из этих пунктов в запросе нет, свяжитесь с покупателем и попросите уточнить их, желательно в письменном виде. Не исключено, что покупатель еще и сам не задумывался над этими вопросами, так что вы дадите ему повод для размышлений.

Отвечайте на вопросы четко и по существу

Имейте в виду, от вас ожидают предоставления полной информации в соответствии с пунктами запроса. Отсут-

ствие ответа на какой-либо вопрос будет расцениваться либо как плохая дисциплина подготовки предложения, либо как невозможность полностью соответствовать предъявляемым требованиям. Например, если покупатель просит предоставить предложение с учетом доставки, вероятно, у него нет своего транспорта и ресурсов, работающих с логистическими компаниями. Не получив от вас ответа на этот вопрос, он просто выберет другого кандидата. Поэтому чем внимательнее и добросовестнее вы подойдете к подготовке предложения, тем лучше.

Большой объем документации не освобождает от необходимости ее изучения

Запрос может представлять собой как одну страничку текста, так и достаточно объемный документ, каждый пункт которого содержит важную информацию. Пройгнорировав какой-либо пункт, вы через некоторое время рискуете пожалеть об этом, когда придется выполнять обязательства, о которых вы и понятия не имеете. А цена вопроса может оказаться весьма высока. Скажем, в автомобильной индустрии, начиная поставлять какие-либо компоненты, поставщик обязуется продолжать поставлять их и после окончания производства модели — для покрытия нужд сервиса. Разумеется, объем потребления при этом значительно снижается, а иногда вообще становится нулевым. Тем не менее поставщик принимает на себя обязательства по хранению у себя необходимой для производства технологической оснастки. Такое хранение может оказаться достаточно дорогим, но, не ознакомившись внимательно со всеми прилагаемыми документами, узнаете вы об этом только через несколько лет, когда менять что-либо будет поздно.

Совет: не экономьте время на внимательном изучении полученных в запросе материалов.

Убедитесь, что правильно поняли всю приложенную информацию

Подробно обсудите запрос с представителями служб производства, качества, логистики, информационных технологий, инженерной службы и, разумеется, финансов. Речь идет о долгосрочном бизнесе, который может принести вашей компании как большую прибыль, так и колоссальные убытки. Поэтому предложение, которое вы собираетесь сделать, должно быть всесторонне продуманным и взвешенным.

К примеру, логистик оценит, насколько реализуема схема доставки, предлагаемая в запросе. Есть ли в наличии достаточное количество погрузочных доков, чтобы загружать и разгружать грузовики с необходимой частотой? Да и есть ли сами грузовики?

Однажды мне довелось прорабатывать проект поставок деталей в Европу, экономический расчет которого показывал очевидную его целесообразность по всем пунктам, кроме... наличия необходимого количества грузовиков. Согласно подсчетам, во всей России не нашлось бы столько грузовиков, сколько требовала реализация проекта!

Весьма вероятно невозможно покрытие требуемых мощностей по отгрузке. Для обеспечения бесперебойных поставок в больших объемах могут потребоваться также строительные работы по подготовке дополнительных погрузочных мест либо по модификации существующих. И вообще, в логистической части проекта много подводных камней.

Представитель инженерной службы скажет, насколько выполним данный заказ с точки зрения соответствия техническим требованиям. Возможно, вам придется приобрести новое оборудование либо модифицировать уже существующее, что в любом случае недешево. Если же покупатель использует незнакомую вам систему стандартов или фор-

мат передачи 3D-данных, выполнение заказа потребует расходов на обучение персонала, проведение переговоров с субпоставщиками сырья, приобретение дополнительного программного обеспечения или компьютерного оборудования, стоимость которого необходимо отдельно учесть в предложении.

Еще один источник потенциальной дополнительной стоимости — организация обмена информацией между поставщиком и покупателем. Поэтому необходима консультация представителя отдела информационных технологий. Большинство российских компаний недооценивает сложность этого вопроса. Представьте, что поставщику предстоит поставлять две группы деталей — А и В. Каждая группа состоит из 50 деталей, соответственно A_1, A_2, \dots, A_{50} и B_1, B_2, \dots, B_{50} . Все они объединяются в пары (подсборки), каждая из которых имеет свой артикул или номер: $C_1 = A_1 B_1$, $C_2 = A_2 B_2$ и т. д. Путем несложных математических вычислений ($C_{2500} = A_{50} B_{50}$) мы получаем количество возможных комбинаций, а соответственно и деталей С — 2500. То есть покупателю и продавцу предстоит оперировать 2500 номерами деталей, которые должны привозиться грузовиками на завод потребителя каждые 2 часа в разных количествах, в зависимости от гибкого плана производства. Сразу после отгрузки очередной партии поставщик обязан известить об этом покупателя. То есть 12 раз в сутки от покупателя к поставщику и обратно должна передаваться информация о количестве деталей по каждой из 2500 позиций. Если подобную информацию обрабатывать вручную, скорость ее обработки будет крайне низка, а число возможных ошибок — велико. Это не говоря о том, что покупатель может быть вообще не готов к такому типу обмена информацией. Во всех крупных компаниях давно внедрены системы электронного управления потоками материалов, включая заказ деталей. Установка такой системы стоит до миллиона долларов, и ее внедрение в вашей компании для реализации лишь одного проекта может оказаться нецелесообразным. В этом случае необходимо отдельно оговорить с будущим

покупателем варианты взаимоприемлемого выхода из сложившейся ситуации.

Надеюсь, вы прониклись важностью всестороннего изучения полученного запроса. Вам и вашим сотрудникам предстоит выполнить задачи, с которыми им, возможно, еще никогда не доводилось сталкиваться; работать с новыми стандартами, новыми процессами обработки материалов, с более высокими допусками, использовать новые материалы, а возможно, и разрабатывать их. Ошибка или недостаточное изучение полученного запроса может дорого обойтись вам. В лучшем случае вы навсегда попадете в черные списки Consumer International Ltd. В худшем — вам придется компенсировать значительные убытки, понесенные заказчиком по вашей вине.

Проверьте, что при изменении формата документации вся информация сохранилась

Важный момент — потенциальные источники потери информации. При передаче ее в бумажном виде достаточно составить опись и проверить наличие материалов в соответствии с ней. То же самое касается электронной пересылки: уточните, какие именно файлы были получены, и сверьте их с запланированным списком.

Сложнее, если речь идет о передаче трехмерных данных (3D-моделей). В настоящее время в мире существует огромное количество различных форматов передачи подобной информации: CATIA, IDEAS, Pro/ENGINEER, Unigraphics, CADD5 и др. В каждой фирме перечень используемых форматов ограничен, равно как и набор программного обеспечения, поддерживающий каждый из форматов. Это приводит к необходимости переформатирования файлов. И вот здесь-то и кроется опасность частичной потери данных. Ведь не зря осваиваются новые и новые виды форматов: старые просто не в состоянии поддерживать такое количество информации. Одним из наиболее ярких примеров

может служить передача информации о допусках, которую стали закладывать в математические модели сравнительно недавно: если вы переведете ее в какой-то более старый и простой формат, то рискуете потерять эту информацию и не учесть ее во время подготовки предложения.

Избежать такой опасности можно двумя способами. Во-первых, приобрести и установить у себя на предприятии программное обеспечение, поддерживающее формат передачи данных, используемый клиентом. Это самый надежный путь, хотя и не из дешевых. Во-вторых, проконтролировать правильность переформатирования: на оборудовании клиента, заведомо поддерживающем оба формата, ваш квалифицированный специалист сверит файлы до и после переформатирования и, в случае обнаружения каких-либо расхождений, вручную выпишет всю потерянную информацию. Этот путь имеет существенный минус — высокую вероятность человеческой ошибки. Однако, учитывая несопоставимую разницу в стоимости, возможно, на этапе экономического обсчета вы остановитесь именно на нем.

Совет: обязательно проверяйте правильность и полноту переформатирования 3D-информации.

Не стесняйтесь задавать вопросы — активность при подготовке предложения приветствуется

Работа над первым запросом от потенциального клиента — серьезный и ответственный этап на пути к будущему сотрудничеству. Если вы и ваша команда изучите запрос недостаточно внимательно, то рискуете дать либо слишком высокую цену по сравнению с вашими конкурентами и навсегда потерять намечающийся бизнес; либо слишком низкую — и понести значительные убытки, начав работать ниже себестоимости. Пересмотреть цену позже вы уже не сможете, так как она будет зафиксирована в договоре. Если же договор

предусматривает подобное изменение, то пересмотр цены с вашей стороны ранее, чем через год от начала сотрудничества, будет рассматриваться покупателем как демпингование на начальном этапе с целью получить бизнес и повысить цену тогда, когда сменить поставщика уже гораздо сложнее. В мире крупных корпораций такие действия воспринимаются крайне негативно и от сотрудничества с компаниями, поступающими подобным образом, стараются уйти как можно скорее. Вспомните, что ценят крупные корпорации? Правильно, стабильность. Так вот, подобные перемены рассматриваются как раз как отсутствие стабильности, то есть отсутствие одного из ключевых факторов, необходимых для успешного сотрудничества.

Чтобы избежать подобных неприятностей, ведите себя на этапе обработки запроса как можно активнее. Не стесняйтесь задавать дополнительные вопросы, ведь от этого зависит, насколько точно вы сможете высчитать как свои расходы, так и прибыль. Не бойтесь показаться некомпетентными: теперь, когда запрос уже у вас, степень вашей компетентности будет оцениваться исключительно по вашему предложению, а не по вопросам, которые вы задаете. Кроме того, ваша активность свидетельствует об истинной заинтересованности в бизнесе. Поэтому частые звонки и визиты ваших сотрудников с целью уточнения деталей на любого заказчика произведут благоприятное впечатление. Вы встретите полное понимание и готовность оказать необходимую поддержку, ведь заказчик понимает, что вам, возможно, еще никогда не приходилось работать с такими требованиями.

Кроме того, покупатель ведь тоже мог ошибиться при составлении запроса, не учесть какую-то деталь. Позже этот недочет всплывет и вызовет долгие и неприятные дискуссии о том, кто и что имел в виду. Дополнительная сложность заключается в том, что в соответствии с вашим первым предложением (если, конечно, выбор падет на вас) будет выделен бюджет. И даже если впоследствии выяснится, что предложение было основано на неправильно переданных

вам предположениях, изменить бюджет будет затруднительно. В худших ситуациях это может привести к приостановке проекта или вообще окончанию сотрудничества.

Совет: на этапе обработки запроса ведите себя активно. Не стесняйтесь задавать уточняющие вопросы представителям покупателя.

Внимательно ознакомьтесь с сопутствующими материалами

В тексте договора могут не дублироваться внутренние правила и стандарты крупных компаний для работы с поставщиками, следование которым является неотъемлемой частью вашего будущего сотрудничества. Поставщики же зачастую легкомысленно относятся к прочтению подобного рода документов, прилагающихся к официальному запросу. В принципе их можно понять: иной стандарт по толщине легко спутать с томиком «Войны и мира» Льва Толстого, а уж если он еще и на иностранном языке... И все же любое отклонение от этих правил может стать впоследствии причиной расторжения договора или даже предъявления штрафных санкций. Поэтому внимательно отнеситесь к их изучению. Педантично читать их от корки до корки, может, и излишне, но ознакомиться с содержанием переданных документов, чтобы понять, какие материалы действительно полезны, а какие можно опустить, необходимо. Кстати, имеет смысл сразу обратиться к сотрудникам покупателя с просьбой помочь вам определиться с нужными разделами. Они хорошо разбираются в теме и почти наверняка войдут в ваше положение.

Еще одна причина, по которой стоит проработать упомянутые документы, — приобретение опыта. Ведь содержащаяся в них информация — это квинтэссенция знаний и опыта крупной корпорации. За десятки лет работы ей пришлось совершить огромное количество ошибок и, судя по результатам, сделать из них правильные выводы.

Конечно, вы можете отнестись к изучению этих документов как к неприятной и обременительной обязанности. Но истинно мудрый человек, открытый ко всему новому, готовый учиться и не желающий повторять чужих ошибок, постарается почерпнуть из них все, что может быть полезно для его бизнеса. Ведь у вас тоже есть поставщики. Вы тоже обсуждаете с ними условия сотрудничества и составляете договора. Так воспользуйтесь полученной информацией, чтобы вести свой бизнес более эффективно. К счастью, крупные компании не ограничивают своих поставщиков в дальнейшем использовании переданных им материалов (если, разумеется, они не являются коммерческой тайной).

Совет: уделите внимание сопутствующим материалам в полученном запросе. В них может содержаться важная для вас информация.

Итак, вы подробно изучили, обсудили со всеми ключевыми сотрудниками, поняли и проанализировали каждую фразу из официального запроса потенциального клиента. Что ж, пришло время для составления первого предложения!

Краткое резюме

- Настаивайте на получении формального запроса на предоставление коммерческого предложения или спецификации на требуемый товар или услуги.
- Не экономьте время на внимательном изучении полученного запроса и сопутствующих материалов.
- Отвечайте на вопросы четко и по существу.
- При изменении формата документации обязательно проверьте правильность и полноту переформатирования 3D-информации.
- Не стесняйтесь задавать вопросы — активность при подготовке предложения приветствуется.



Этап 7

Первое предложение, или Семь раз проверь, один раз — отрежь

Никогда не говорите покупателю «нет»

Одно из главных правил любого поставщика, которому следуют неукоснительно, всегда и при любых обстоятельствах (за исключением особых случаев, которых мы коснемся позже), — никогда не говорить покупателю «нет». Для иллюстрации возьмем одну абстрактную ситуацию, рассказанную словами трех ее непосредственных участников — продавщицы, хозяина и покупателя магазина.

Продавщица: *«Я работаю в этом магазине уже много лет, с самого его открытия. Хозяин у нас очень хороший, уважает нас, бережет. Каждый год поднимает зарплату, отпускает, если заболеешь, на праздники всегда денег подкидывает — короче, очень хороший человек. И я понимаю, что его успех — это моя зарплата, поэтому очень стараюсь, чтобы дела у него шли хорошо. На работу никогда не опаздываю, даже чуть раньше прихожу, что-*

бы открыть магазин вовремя. Стараюсь быть со всеми покупателями приветливой, вежливой. Да и как не быть-то, я же их всех много лет знаю! Живем, считай, на одной улице. Кроме одного. Тот недавно в наш район переехал, с семьей. Представительный такой мужчина, заходил к нам несколько раз. Все пирожные “картошка” спрашивал. Далась ему эта “картошка”. А больше и не просил ничего. Я, к сожалению, помочь ему не смогла — не было у нас тогда таких пирожных. Даже странно. Почти всегда есть, а тут, как назло, поставщик привозил вместо них другие. По вкусу то же самое — я сама пробовала, так и разницы особой не почувствовала, — только называются почему-то по-другому. Но поскольку он просил именно “картошку”, я честно отвечала, что ее нет. Можно было, конечно, начать объяснять, что почти всегда есть, а сегодня привезли такие же, да вот только название другое... но не стала я. Знаете, ведь все люди разные. Некоторые покупатели болтовни не любят. А этот впечатление строгое производил, серьезное. Так что я смолчала, чтобы его не раздражать. Надеюсь, в следующий раз ему повезет больше. Человек-то состоятельный. Моему хозяину, дай ему Бог здоровья, мог бы неплохой доход принести...»

Хозяин: «Я владею небольшим продуктовым магазином. Городок у нас тихий, провинциальный, все друг друга хорошо знают. Расположен мой магазин в небольшом квартале на окраине города. Район наш строился сравнительно недавно. Я тогда только приехал и не мог найти работу. Помыкался с полгода, да и решил открыть свой магазин. Было у меня денег-то подкуплено, их и вложил. Поначалу-то тяжело, конечно, было. Тем более что неподалеку еще два магазина открылись — конкуренция, понимаешь. Но понемногу дело развернулось. В роскоши не купаюсь, но на жизнь хватает. Конечно, всю душу приходится вкладывать в дело, работать много. И продающих таких же подбираю — работающих да жизнерадостных. Всех своих клиентов хорошо знаю: кто что любит, кому что по карману. Стараюсь каждого покупателя в дверях

встретить, поговорить — свои новости рассказать, чужие послушать. Мне интересно, а людям приятно. Потому и любят мой магазин больше других. Там ведь пришел, заплатил и ушел. А у меня все душевно. Вот только недавно к нам в квартал новый жилец приехал. По всему видно, человек обеспеченный, покупатель перспективный. Да вот все как-то познакомиться с ним не удастся. Продавщица рассказывала, заходил раза три, но меня в те дни не было. Даже непонятно: если ко мне не ходит, где закупается? Ну, ничего, я уверен, такой человек все равно у меня затовариваться будет. У меня ж магазин — не чета конкурентам. И чище, и уютнее, и продавщицы у меня приветливые, внимательные, и ассортимент побольше. Так что, думаю, ждать недолго осталось. Скорей бы, а то дела поправить надо».

Покупатель: *«Недавно мне по распределению от предприятия пришлось переехать в небольшой городок. Не очень, конечно, обрадовался — привык к мегаполисам. Но предприятие у нас серьезное, не поспоришь. Хочешь построить карьеру — поезжай куда посылают. К тому же зарплату повысили и переезд семьи оплатили. Поселился я в новом районе на окраине города. Чувствую себя здесь как-то неуютно пока, да и жене и детям тоже не по себе. Чтобы побыстрей привыкли к новому месту, стараюсь их почаще радовать. А они у меня обожают пирожные “картошка”. Вот мы с женой и решили, что пару раз в неделю по пути с работы я буду заходить в магазин за продуктами и заодно покупать им пирожные. Во всем нашем квартале — три магазина. Конечно, поначалу я заходил в ближайший и первым делом “картошку” спрашивал — это для меня самое главное было. Но как назло в ближайшем магазине таких пирожных не было. А я, как только это слышал, так расстраивался, что ни про что другое и думать не хотел, сразу шел в другой магазин. Так раз зашел, другой — впустую. Ну, думаю, если и в третий раз не повезет — видно, не судьба. Думаю, если бы эти пирожные там в принципе бывали, продавщица предложила бы мне на следующий день*

зайти или пообещала бы отложить для меня несколько штук... Так что, решил я, больше в их магазин ни ногой. И жена со мной согласна: у них, поди, говорит, и с другими продуктами напряженка, если даже такой элементарной вещи, как пирожное “картошка”, нет. Другой магазин хоть с виду и поскромнее, а как ни зайду, беру все, что нужно».

Итак, магазин потерял хорошего клиента. Почему? Потому что продавщица сказала ему «нет». Могла она ответить по-другому? Разумеется. У нее было несколько вариантов ответа: она могла предложить ему другие пирожные, абсолютно аналогичные по вкусу; или зайти на следующий день, пообещав отложить пирожные. Сказав «нет», она, нисколько того не желая, сама лишила своего хозяина выгодного клиента.

Крупные международные корпорации имеют тенденцию к сокращению числа поставщиков, переходя от большого количества мелких и средних поставщиков к меньшему количеству крупных с целью снижения издержек. Поэтому существует спрос на объединение различных видов работ при выполнении заказа. В запросе вы можете обнаружить задачи, не свойственные вашему предприятию, и испытать соблазн согласиться только на ту часть работ, которую хорошо знаете. Что ж, ваше право. Но учтите, что покупатель не станет менять спецификацию, техническое задание, разбивать его на несколько маленьких и искать отдельных подрядчиков только ради удовольствия сотрудничать с вами. Наоборот, он рассчитывает, что потенциальные поставщики сами позаботятся о предоставлении полного сервиса. Если часть работ находится вне сферы вашей компетенции, привлечите сторонние организации, закажите их у субпоставщиков, приобретите новые технологии. В общем, ищите и предлагайте покупателю разные выходы из сложившейся ситуации. Только навсегда забудьте слово «нет».

Совет: получив трудновыполнимый запрос от покупателя, старайтесь найти взаимоприемлемое решение, даже если оно потребует привлечения сторонних организаций.

Оформляйте коммерческое предложение привычным для покупателя образом

Однажды на тренинге я услышал интересный тезис о том, что человек лучше и быстрее воспринимает информацию в привычном ему формате. То есть журналисту или писателю, к примеру, проще объяснить что-то посредством обычного текста. А в разговоре с бухгалтером целесообразнее использовать информацию в табличной форме. С тех пор я не раз убеждался в справедливости этого наблюдения, в том числе на личном опыте. Иногда во время каких-либо презентаций я, будучи достаточно сообразительным человеком, с удивлением ловил себя на том, что уже несколько минут силюсь понять то, что остальным слушателям, знакомым с используемым форматом, ясно буквально с первого взгляда. И наоборот. Да наверняка вы и сами не раз оказывались в ситуации, когда, взглянув на незнакомый вам документ, мысленно задавались вопросом: «А куда здесь, собственно, смотреть?» Таким образом, использование привычного собеседнику формата существенно улучшает скорость и эффективность восприятия им информации, так что позаботьтесь об этом, если хотите сделать общение с будущим клиентом приятным. Как узнать, какой формат для покупателя предпочтителен? Очень просто! Нужно всего лишь строго следовать шаблону, предложенному покупателем для ответов на вопросы официального запроса. Если такого шаблона нет, поинтересуйтесь у покупателя, в каком виде он предпочитает получить информацию.

Совет: оформляйте ваше предложение таким образом, чтобы облегчить покупателю восприятие содержащейся в нем информации.

Зачем покупателю подробная информация

Имея на руках присланный Consumer International Ltd. шаблон ответа на официальный запрос, даже не думайте о том, чтобы видоизменить или сократить какие-то его части. В лучшем случае предложение вернется к вам с пометкой о несоответствии требуемому формату и настойчивой просьбой переделать его в кратчайшие сроки. В худшем — вы автоматически сойдете с дистанции, так как времени на корректировку предложения уже не будет. Так что, если предполагаемый размер предложения обещает быть внушительным, запаситесь терпением, привлечите необходимых людей и начинайте прямо сейчас. Причиной большого объема необходимой информации зачастую бывает очень подробная разбивка расчетной себестоимости предлагаемой продукции или услуги. Такой подход совершенно не характерен для российского бизнеса, по крайней мере для коммерческой, негосударственной его части. Но в международных компаниях этому вопросу уделяется важное значение.

Во-первых, крупные компании следят, чтобы их поставщики не зарабатывали на них сверхприбыли, снижая тем самым прибыли самих компаний. Казалось бы, такие опасения излишни в условиях конкурентного рынка. Однако в реальности рынок не бывает абсолютно конкурентным. Поэтому приходится фиксировать норму прибыли поставщика и контролировать ее соблюдение в дальнейшем (ведь условия ведения бизнеса постоянно меняются — оптимизируются процессы производства, изменяются мировые цены на рынках сырья и пр.).

Во-вторых, со временем видоизменяется сам закупаемый продукт. Покупатель привносит какие-то усовершенствования, имеющие целью снижение себестоимости комплектующих и сервиса и повышение удовлетворенности конечного потребителя. Изменение продукта в свою очередь приводит к невозможности смены поставщика. Посудите сами, нынешний поставщик участвовал в разработке поставляемого узла или детали, обладает необходимой оснасткой и конт-

рольными приспособлениями, возможно, владеет уникальными производственными ноу-хау. Даже процесс проведения тендера для изучения возможности смены поставщика затруднителен, так как покупатель не в состоянии четко сформулировать технические требования к закупаемому узлу. Каждое изменение неизбежно приводит к пересмотру закупочной цены и возможной потере контроля над ценообразованием. Чтобы сохранить контроль, покупатель запрашивает подробную разбивку себестоимости (к этому вопросу мы вернемся в одной из следующих глав).

Наконец, третья причина, побуждающая покупателя как можно более детально изучить структуру себестоимости предлагаемого продукта или услуги, — стремление к принятию оптимального решения при выборе поставщика и долгосрочному планированию своих затрат и закупочных цен. Рассмотрим это на следующем примере. Предположим, в тендере принимают участие два поставщика — А и Б. Оба они равноудалены от покупателя, оба предложили одинаковую отпускную цену:

Поставщик	А	Б
Предлагаемая цена, руб.	32	32

Статья себестоимости	Себестоимость, руб.	
	А	Б
Материалы	8	12
Прямые трудовые затраты	7	7
Общезаводские накладные расходы*	14	6
Логистика	2	6
Прибыль	1	1
Итого:	32	32

* Обычно разбивка себестоимости представляется гораздо подробнее. Здесь для упрощения в одну категорию объединены зарплата руководящего и вспомогательного персонала, расходы на отопление и освещение и прочие общезаводские расходы.

Казалось бы, ну абсолютно идентичные предложения! Наверно, надо выбрать наиболее приятного из этих двух поставщиков либо просто бросить монетку. Впрочем, давайте взглянем на структуры их себестоимости внимательнее.

Таким образом, в глаза сразу бросаются существенные различия:

- в расходах поставщика Б весомую часть занимают материалы. Это может говорить о том, что поставщик А имеет более выгодный контракт на покупку материалов либо закупает их в большем количестве по оптовым ценам;
- в общезаводских расходах предприятия А. Можно предположить, что А содержит большой управленческий аппарат либо вынужден тратить значительные средства на обслуживание необоснованно больших территорий (типичная картина для постсоветских предприятий);
- в логистических расходах поставщиков. Помня об их равноудаленности, эти цифры могут свидетельствовать о наличии у поставщика А возможности сравнительно недорогой доставки грузов (договор с транспортной компанией, возможность оптимизации стоимости доставки за счет большого количества перевозок и объединения различных грузов в одном автомобиле, использование грузовиков больших размеров, наличие своего недозагруженного транспорта).

Теперь попробуем поставить себя на место сотрудника Consumer International Ltd., которому предстоит принять решение, с каким из поставщиков заключить контракт, на основе анализа двух вариантов имеющейся у него конфиденциальной информации.

ВАРИАНТ 1.

1. В следующем году ожидается снижение мировых закупочных цен на материалы, а Consumer International

Ltd. имеет выход на рынки многих стран. Кроме того, вероятнее всего, за счет заключения долгосрочного контракта Consumer International Ltd. сможет договориться о досрочном удешевлении материалов до 8 руб. на деталь.

2. У Consumer International Ltd. есть выгодный действующий контракт с транспортной компанией на большой объем перевозок. Так что при необходимости перевозку деталей от поставщика можно осуществлять своими силами.

Решение 1. При проведении переговоров о закупке материала по цене в 8 руб. на одну деталь можно предложить поставщикам схему использования давальческого сырья. Благодаря этой схеме поставщику «Б» удастся снизить статью расходов на материалы на треть. Кроме того, можно вдвое удешевить стоимость транспортных услуг поставщика Б, если осуществлять доставку силами своей транспортной компании. Или же, что еще более предпочтительно, предложить ей обслуживать поставщика Б в части доставки деталей для Consumer International Ltd. по ставкам существующего договора.

Таким образом, при реализации этих двух пунктов картина ценового предложения от компании Б существенно изменится:

Статья себестоимости	Себестоимость, руб.	
	А	Б
Материалы	8	8
Прямые трудовые затраты	7	7
Общезаводские накладные расходы	14	6
Логистика	2	4
Прибыль	1	1
Итого:	32	26

Согласитесь, теперь предложение поставщика Б выглядит намного привлекательнее. Однако картинка может

поменяться и в другую сторону, если для покупателя актуален другой набор информации.

ВАРИАНТ 2.

1. Consumer International Ltd. планирует увеличить объем производства в следующем году вдвое. Соответственно в 2 раза увеличится и объем заказов поставщикам.
2. Ожидается повышение цен на бензин, а также ввозных пошлин на грузовые автомобили. Как следствие, прогноз по удорожанию грузовых перевозок в следующем году составляет 50%.

Решение 2. Увеличение объема производства благоприятно влияет на закупочную стоимость деталей — в подавляющем большинстве случаев она снижается (если не требуется увеличения производственных площадей, изготовления дополнительных комплектов оснастки, задействования дополнительного оборудования). Более всего это сказывается на общезаводских накладных расходах: в идеале эта статья должна быть прямо пропорциональна объему производства. Таким образом, при увеличении объема производства можно ожидать пропорционального снижения накладных расходов у обоих поставщиков. Кроме того, их обоих коснется общегосударственное повышение цен на транспортные услуги.

Иными словами, в ближайшем будущем картина сравнения двух поставщиков явно изменится в пользу А:

Статья себестоимости	Себестоимость, руб.	
	А	Б
Материалы	8	12
Прямые трудовые затраты	7	7
Общезаводские накладные расходы	7	3
Логистика	3	9
Прибыль	1	1
Итого:	26	32

Международные корпорации обладают несравненно большим количеством информации, чем средние предприятия. У них есть мощные подразделения прогнозирования рынка материалов и валют. Крупные институты регулярно поставляют им данные о последних тенденциях на рынке. Поэтому максимально подробное представление о структуре себестоимости поставщиков помогает им в каждом конкретном случае принимать стратегически верные решения. Поставщикам же, чтобы не стать заложником нехватки информации и не рисковать бизнесом, очень важно работать в тесном контакте с покупателем: вместе вырабатывать стратегии развития, подробно обсуждать все изменения и предложения, находить эффективные решения в сложных ситуациях.

Покупатель будет платить только за то, что относится к выполнению его заказа

Еще одна причина такого детального изучения покупателем структуры себестоимости предложения поставщика — готовность оплачивать только те расходы, которые имели отношение к производству именно им необходимых продуктов. В этом существенное отличие российского и международного подходов к ценообразованию. В России предприятие-поставщик ведет свою хозяйственную деятельность так, как считает нужным, а покупатели оплачивают конечную продукцию исходя из общей суммы, которая складывается в результате его деятельности.

Допустим, некий завод изготавливает детали для пяти различных компаний. Каждому покупателю требуются различные детали, в разном количестве, производящиеся в разных цехах, расположенных на одной площадке. Однажды после сильного снегопада (что в России не редкость) заводу требуется провести уборку снега. Поскольку своих снегоуборочных машин на предприятии нет, приходится заказывать эту услугу на стороне. Далее

завод посчитает расходы на уборку снега и самостоятельно включит их в отпускные цены для каждого покупателя, распределив в зависимости от стоимости деталей. И если для российских покупателей такая схема выглядит вполне логично (хотя само по себе повышение цен, разумеется, не вызовет особой радости), крупные иностранные компании не согласятся с таким подходом. Прежде чем компенсировать понесенные вами дополнительные расходы, они попросят вас предоставить обновленную структуру себестоимости товара с подробной информацией, какие площади, отведенные под производство конкретно их деталей, пришлось чистить, и во сколько обошлись эти работы.

Различия в подсчете накладных расходов между российскими и иностранными компаниями

Различия в подходах к ценообразованию неразрывно связаны с различиями в бухгалтерском расчете накладных расходов на предприятиях в России и за рубежом. В России долгое время было принято рассчитывать накладные расходы котловым методом: все средства, потраченные за определенный отрезок времени, за исключением прямых расходов на труд, материалы, воду, электроэнергию и проч., складывались вместе, а затем делились на всю отпущенную продукцию пропорционально ее стоимости или какой-либо другой характеристике. Затем полученная цифра включалась в отпускную цену каждого изделия. В мире же давно используется другая схема, при которой все накладные расходы рассчитываются пропорционально ресурсам, затраченным на выполнение непосредственного заказа. То есть берутся расходы на обогрев и освещение только того цеха, в котором производятся детали, поставляемые именно этому покупателю. То же самое со вспомогательными трудовыми затратами, строительными работами, инженерным составом и т. д. И только малая непрозрачная часть накладных расходов — в основном зарплата высшего руководяще-

го состава и содержание административного корпуса — разделяется на всех покупателей. Причем размер этих расходов жестко регламентирован специальными компьютерными программами: в случае превышения квот они выдают соответствующее предупреждение либо автоматически вычитывают разрешенные пределы компенсации общезаводских накладных расходов.

Будьте открытыми в предоставлении ценовой информации

Сразу хочу предупредить возможные возражения читателей по поводу конфиденциальности запрашиваемой покупателем информации — стоимости аренды производственных площадей, электроэнергии, накладных расходов на управленческий аппарат и т. д. Уверяю вас, сокрытие подобных сведений — уже пережиток прошлого, смысл которого теряется по мере того, как все больше предприятий переходит на легальные схемы снижения уплачиваемых налогов, сокращая объем работы с черным налогом. Другая причина сокрытия внутренней информации — стремление обезопасить себя от конкурентов. Однако, начав работать над подготовкой предложения, смиритесь с мыслью, что структура себестоимости более не является коммерческой тайной и вам не удастся использовать этот аргумент для уменьшения объема требуемой информации. Дело в том, что через крупные корпорации проходит огромное количество разнообразной секретной информации и даже информации государственной важности. И поверьте, крупные компании умеют хранить тайны куда более значительные, чем себестоимость вашей продукции. В них десятилетиями отработывались механизмы защиты информации от несанкционированного доступа, в том числе и через Интернет: регулярное обновление защитного программного обеспечения на всех компьютерах и серверах компании; проведение мероприятий, направленных на проверку сотрудников и выявление нарушений, связанных с нецелевым использованием ин-

формации. Таким образом, утечка конфиденциальных сведений о вашем предприятии к конкурентам через сделанное вами предложение крупной корпорации маловероятна. Поскольку сотрудники Consumer International Ltd. прекрасно это знают, не раздражайте их понапрасну, заставляя объяснять элементарные вещи. Будьте открытее. В итоге это поможет вам построить долгосрочные отношения на основе взаимного доверия и уважения.

Помните, что еще десять кандидатов получили такие же запросы на предоставление предложений

Перед отсылкой готового предложения оцените его еще раз с точки зрения конкурентоспособности: ведь вы не единственный, кто сейчас подсчитывает стоимость материалов, размер накладных расходов и норму прибыли. Любое иностранное предприятие очень серьезно относится к выбору поставщиков и никогда не ограничивается одним кандидатом на этапе рассмотрения предложений — за исключением случаев работы с компаниями-монополистами. К монополистам относятся, например, российские представительства (дилеры) крупных иностранных корпораций, производящих уникальное оборудование. Обслуживать подобную технику могут только официальные дилеры, которые и получают подряд вне конкурса. Однако это отнюдь не означает, что они абсолютно свободны в своих действиях и ценовой политике: как правило, и стоимость обслуживания, и другие условия сотрудничества заранее оговариваются еще при покупке этого весьма недешевого оборудования.

Монополистами являются также государственные компании, занимающиеся поставками электроэнергии, газа и воды. Работа с ними зачастую ведется при посредничестве местной администрации (а иногда и вышестоящих органов, в зависимости от размера компании-монополиста), так как, прежде чем переносить производство и делать инвестиции

в российскую экономику, компания-покупатель договаривается об условиях вхождения на территорию страны с представителями государственной власти. Между прочим, в публичных выступлениях руководителей крупных корпораций, уже пришедших в Россию или еще только собирающихся сделать это, среди наиболее веских факторов, определяющих выбор региона для строительства нового завода, нередко фигурирует гостеприимство и готовность к содействию местных властей.

Если же ваша фирма не относится ни к одной из вышеперечисленных категорий, вам придется вступить в соревнование с соперниками на условиях свободной конкуренции. С одной стороны, это хорошо, так как позволяет определить оптимальную цену, с другой — плохо, так как вам придется снижать цены, ограничивая тем самым собственное развитие. Так или иначе, смиритесь с фактом, что обойти конкурентов можно лишь одним-единственным способом, — дав лучшее предложение.

Посчитайте цену, а потом поделите на два: ведь конкурировать вам придется с индустрией всего мира

Рассчитывая цену, необходимо понимать, что конкурировать вам предстоит не только с ближайшими соседями, но и с компаниями практически во всем мире. Ведь товары, аналогичные вашим, уже давно и в огромных количествах производятся и поставляются в компании типа Consumer International Ltd. Существуют только две причины, почему до сих пор вам не приходилось сталкиваться с ними в других тендерах и конкурсах: 1) заградительные пошлины и государственная политика, поощряющая местного производителя и стремящаяся изолировать его от условий свободной международной конкуренции; 2) языковой барьер и боязнь ввязываться в сотрудничество с крупной иностранной корпорацией. Однако по мере интеграции России в мировое экономическое сообщество эти два фактора те-

ряют значимость. Поэтому приготовьтесь к жесткому соревнованию со всем миром! В такой ситуации целый ряд ваших конкурентных преимуществ может испариться. Особенно если они изначально были мифическими.

Возьмем, к примеру, широко распространенное заблуждение российских бизнесменов — низкий уровень заработных плат в нашей стране и, как следствие, низкий уровень себестоимости продукции. В настоящее время зарплаты россиян вполне соизмеримы с теми, что получают жители Восточной Европы. Так, средняя заработная плата в России составляет порядка \$300 в месяц; в Словакии — \$538; в Чехии и Венгрии — \$767; в Польше — \$710. Как видите, разница не так уж велика, если принять во внимание размеры Российской Федерации и высокий уровень зарплат в крупных городах. В Румынии можно набрать рабочих на завод с зарплатой менее \$150 в месяц. А вы найдете рабочих на такую зарплату? Еще более впечатляют цифры по мере продвижения дальше на Восток. К примеру, в Индии зарабатывают в среднем... \$450 в год! А ведь все крупные мировые компании в погоне за дешевой рабочей силой уже давно начали перемещение своих производств на Восток — в Чехию, Венгрию, Словакию, Румынию, Хорватию, Китай, Индию. Так что практически наверняка конкурировать вам придется не с высокооплачиваемыми немецкими и английскими рабочими, а с людьми, получающими куда более скромное вознаграждение. Кроме того, не стоит сбрасывать со счетов и постоянную тенденцию к росту заработных плат в России. Отсюда два вывода: во-первых, не стоит рассматривать разницу в уровне зарплат на вашем предприятии и на предприятии соперника как конкурентное преимущество — по крайней мере, пока вы точно не выясните, в какой стране оно находится; во-вторых, даже если это и так, не расценивайте этот фактор как долгосрочное преимущество — действующий поставщик Consumer International Ltd. тоже не зевает и использует первую же появившуюся возможность, чтобы перенести свое производство восточнее.

Второе устойчивое заблуждение российских бизнесменов — большой объем производства. Допустим, одна российская компания-производитель контролирует 30% отечественного рынка, в то время как ее ближайший конкурент — лишь 13%. Отсюда руководство первой фирмы делает вывод о конкурентном преимуществе, связанном со снижением накладных расходов в пересчете на единицу продукции, в 3 раза. Теперь представим, что этой компании пришлось конкурировать с предприятием, обеспечивающим аналогичной продукцией 30% общеевропейского рынка, емкость которого превышает емкость российского в 9 раз. Если уровень зарплат в стране, где находится производство вашего конкурента, в 3 раза выше уровня зарплат на вашем предприятии, то несложно подсчитать, что размер накладных расходов в пересчете на единицу продукции у вашего конкурента будет не выше, а, наоборот, ниже. (Тем более что, как мы уже выяснили, маловероятно, чтобы зарплат в российской фирме были выше в 3 раза.) Если же уровень зарплат в стране, где находится производство компании-конкурента, ниже, чем в России, то разговаривать и вовсе не о чем.

Злую шутку может сыграть с вами и недооценка важности оптимизации производства. Во всем мире уже давно крупные компании используют технологии бережливого производства, представляющие собой механизмы и процедуры выявления и устранения всех издержек, не добавляющих ценности окончательному продукту. Например, избавление от складских запасов путем организации своевременной цепочки поставок комплектующих и сырья. Или обеспечение своевременного технического обслуживания оборудования, устраняющее его простои, вызванные поломками. Отдельным разделом являются методы снижения количества брака и затрат, связанных с его ремонтом и переработкой.

В России многие предприятия до сих пор измеряют количество брака в процентах от поставленной продукции. Но в мире для расчета брака уже давно исполь-

зуются величины, показывающие количество некачественных деталей на миллион (!) поставленных деталей. При этом величина таких показателей, как правило, не превышает двузначной цифры. То есть, переведя 10 некачественных деталей на миллион отгруженных в проценты, мы получим 0,001%. Причины такого пристального отношения к браку очевидны. Представьте, что изготавливается узел, состоящий из 100 деталей. Все детали — от разных поставщиков. Если у каждого поставщика уровень брака составляет 1%, то есть каждая сотая деталь, то в каждом собранном узле будет содержаться хотя бы одна некачественная деталь! Маловероятно, чтобы такая продукция пользовалась на рынке долгосрочным спросом.

Внедрение технологий бережливого производства позволяет компаниям существенно снизить размер накладных расходов и тем самым себестоимость собственной продукции. Бесспорным лидером в этой области является компания Toyota, которая за счет такого подхода успешно обошла своих конкурентов и является на сегодняшний день самой эффективной и прибыльной автомобилестроительной корпорацией в мире. К сожалению, Россия в данный момент сильно отстает от других стран во внедрении подобных экономных технологий.

Подытожим вышесказанное: как ни жаль, большинство российских компаний по совокупности объективных факторов просто не в состоянии серьезно конкурировать с иностранными коллегами. Будем надеяться, что ваш случай иной, тем не менее, чтобы повысить свои шансы в проходящем конкурсе, советую вам... снизить окончательную цену в первом предложении в 2 раза. Увы, нередко именно на столько цена, заявляемая российской компанией, больше цены хорошо развитого иностранного поставщика. Не верите? Что ж, проверьте сами. Только помните, как дорого может обойтись вам подобная лобознательность.

Посчитайте логистические расходы и не обольщайтесь

Еще одно характерное для российских компаний заблуждение: «У нас вам все обойдется дешевле, так как мы близко, а везти из другой страны — дорого». Что ж, рассмотрим, насколько справедливо это утверждение.

Для примера возьмем стоимость доставки одного сорокафутового контейнера. В Интернете немало предложений о предоставлении транспортных услуг из Западной Европы с уровнем цен примерно в €2500–3000. Доставка того же контейнера из Китая обойдется дороже — около €3500. Усреднив данную величину, получаем условную стоимость доставки контейнера — €3000. Поделив эту цифру на объем контейнера (60 м³), получаем условную стоимость доставки одного кубометра груза из-за границы — €50.

Допустим, контейнер удалось загрузить на 70% (во-первых, вряд ли детали размером точно соответствуют высоте и ширине контейнера; во-вторых, существуют ограничения по весу контейнера). Это значит, что стоимость доставки одного кубометра груза из-за границы — €71. Теперь рассчитаем, во что же реально обойдется транспортировка, скажем, гаечных ключей от ваших иностранных конкурентов. Объем среднего гаечного ключа — приблизительно 40 см³, или 0,00004 м³. Таким образом, стоимость доставки одного ключа $0,00004 \text{ м}^3 \times €71 = €0,00284 \times 10 \text{ коп.} = 10 \text{ коп.}$

Ну как, впечатляющая сумма? Ощутимым ли будет такое конкурентное преимущество по сравнению с хорошо знакомым и надежным, хотя и удаленным поставщиком?

Убедитесь, что действительно сможете выполнить взятые на себя обязательства

Итак, наступает час «икс». Вы приближаетесь к порогу, переступив который обратного пути может уже и не быть.

Поэтому убедитесь, что вы в состоянии выполнить каждый его пункт, еще раз досконально обсудив его со всеми теми же ключевыми сотрудниками.

Представьте, что вам придется еженедельно доставлять покупателю один или несколько крупных собранных узлов. В сделанном вами предложении учтена стоимость использования стандартного наемного грузового автомобиля один раз в неделю. Но что, если размер этого узла или его упаковки окажется чуть больше стандартного грузовика? Вам придется еженедельно нанимать нестандартный автомобиль, что в 2 раза дороже и приведет к убыткам вместо прибыли. А если таких узлов придется доставлять по несколько штук в день?

Можно еще раз проделать упражнение с предъявлением окончательной версии предложения независимому, не посвященному в суть дела человеку, желательно имеющему финансовое или бухгалтерское образование. Ему может броситься в глаза какая-либо неправильная или необычная пропорция, несоответствие в подсчетах. Я знаю случаи, когда стоимость ошибки поставщика, упустившего какую-то мелочь при расчете предложения, составляла миллионы евро! Так что не стесняйтесь показывать свое предложение как можно большему количеству людей.

Совет: перед отсылкой покажите еще раз свое предложение специалистам вашей компании.

Убедитесь, что ваше предложение дошло по назначению

Возьмите за правило при отправке любого документа убедиться, что он дошел по назначению, и всегда согласовывать следующие шаги, свои и партнера. На этом можете считать этап отправки своего первого предложения компании Consumer International Ltd. благополучно завершенным. В следующем разделе вы узнаете, как не разрушить

тот качественный фундамент будущего сотрудничества, который вам удалось заложить.

Краткое резюме

- Никогда не говорите покупателю «нет», старайтесь найти взаимоприемлемое решение.
- Оформляйте предложение таким образом, чтобы облегчить заказчику восприятие содержащейся в нем информации.
- Получив шаблон ответа на официальный запрос, не вздумайте видоизменять или сокращать какие-то его части.
- Открыто предоставляйте ценовую информацию: утечка конфиденциальных сведений о вашем предприятии к конкурентам через крупную корпорацию маловероятна.
- Посчитайте цену, а потом поделите на два: именно на столько цена, заявляемая российской компанией, обычно больше цены хорошо развитого иностранного поставщика.
- Прежде чем расценивать стоимость логистики как конкурентное преимущество, посчитайте, сколько это стоит у ваших конкурентов.
- Убедитесь, что действительно сможете выполнить взятые на себя обязательства.



Этап 8

Окончательное предложение, или Не давши слова — крепись, а давши — держись

Не поздно изменить свое предложение до окончательного рассмотрения

Даже отправив предложение, не останавливайте работу над ним. Продолжайте анализировать информацию, проверять правильность сделанных расчетов и искать оптимальные решения, позволяющие снизить цену, улучшить условия, сделать предложение более привлекательным в целом. Любой покупатель будет рад получить обновленное предложение со сниженными ценами. А уж если вы нашли ошибку, свидетельствующую о том, что будущее сотрудничество станет для вас убыточным, то тем более необходимо внести коррективы (хотя в этом случае радость покупателя будет значительно меньше). Разумеется, все это возможно только в случае, если окончательное решение по выбору поставщика еще не принято.

Если речь идет о крупном дорогостоящем проекте, предложите сотрудникам Consumer International Ltd. сов-

местную работу по оптимизации схемы его реализации. Вы эффектно выделите себя из толпы конкурентов, показав, что стремитесь сделать бизнес выгодным для обеих сторон, а не просто нажиться на разовой сделке. Крупные корпорации ценят такой подход. Кроме того, совместная деятельность действительно взаимовыгодна для покупателя и продавца. Покупатель получает дополнительные рабочие руки и головы: сотрудники поставщика будут совершенно бесплатно осуществлять расчеты, изыскивать пути снижения себестоимости, возможно, проводить необходимые эксперименты без каких бы то ни было обязательств со стороны покупателя — ведь в конечном итоге ничто не мешает ему выбрать другого поставщика. Для поставщика же это уникальная возможность достичь сразу нескольких целей:

- оптимизировать реализуемый проект исходя из имеющихся у него возможностей, ресурсов, знаний, материалов, технологий. Если предлагаемая вами технология отсутствует у ваших конкурентов, то, когда проект будет готов, выяснится, что никто не сможет реализовать его лучше вас. Чтобы использовать ваших конкурентов, разработку проекта либо придется начать с начала, либо предложить им приобрести требуемую технологию, что повысит себестоимость их продукции;
- совместная работа ваших специалистов со специалистами Consumer International Ltd. позволит вам узнать кухню покупателя изнутри. Возможно, вам даже удастся получить целый ряд необходимых стандартов и спецификаций, за которые в ином случае пришлось бы выложить немалые деньги;
- что еще более важно, такая работа позволит людям установить неформальные, дружеские отношения. Это очень поможет им впоследствии, в случае возникновения непростых ситуаций, которыми богата любая совместная деятельность.

Подобная работа не имеет ничего общего с промышленным шпионажем или попыткой завладеть конфиденциальной информацией. Ни в коем случае не пытайтесь злоупотреблять оказанным доверием — это всегда плохо заканчивается. Более того, чтобы вас и ваших сотрудников не могли заподозрить в подобных злоупотреблениях, сами поднимите вопрос о гарантии конфиденциальности. Если вы готовы к такой честной совместной работе, смело предлагайте будущему покупателю свои услуги.

Совет: постарайтесь договориться с потенциальным покупателем о совместной деятельности по оптимизации проекта.

Проведение покупателем аудита системы качества на предприятии потенциального поставщика

Многие российские компании выражают искреннее удивление, услышав, что к ним приедет аудитор от будущего покупателя. Тем не менее проведение такого аудита является неотъемлемым этапом выбора поставщика в любом долгосрочном проекте. Крупные компании чрезвычайно строги в вопросах качества и заранее должны убедиться в том, что потенциальный поставщик серьезно относится к внедрению у себя на предприятии системы качества, и можно быть уверенным в отсутствии в поставляемой им продукции брака.

В каждой крупной организации своя процедура проведения аудита и своя система оценки поставщика: номинация по категориям А, В, С; оценка в баллах от 0 до 100 и др. Однако принцип проведения проверки, как правило, один: берется стандартный вопросник, по которому аудитор последовательно задает вопросы и фиксирует ответы, предварительно проверяя их соответствие действительности. В зависимости от компании-покупателя вопросы могут либо узко покрывать сферу качества, либо рассматривать более

широкий срез деятельности предприятия, оценивая надежность и стабильность поставщика в целом. В основе всех аудитов лежит общепризнанный в мире стандарт системы менеджмента качества ISO 9001. Причем сразу предупреждаю, что банальная покупка сертификата без практического внедрения системы абсолютно бессмысленна. Сама по себе подготовка предприятия к сертификации по ISO 9001 — ценнейшая и важнейшая работа. По сути, это наведение порядка в собственном доме. На предприятии, где реально действует эта система, руководитель любого уровня может быть уверен, что его указания правильно понимаются и выполняются в срок всем персоналом. Руководители же, предпочитающие купить сертификат, платят деньги за то, чтобы у них на предприятии процветал полнейший беспорядок!

Представьте, что двое больных обратились к платному врачу. Один, получив рецепт, выполнил все рекомендации и поправился. А другой просто купил у врача справку о том, что абсолютно здоров, и радостно демонстрировал ее окружающим, продолжая страдать от болезни...

Чтобы устранить всякое недопонимание в этом вопросе, поясню, что аудит является неотъемлемым этапом выбора поставщика. То есть любой кандидат будет скорее снят с участия в тендере, нежели одобрен без положительного заключения аудитора. Так что вы оказываете сами себе медвежью услугу, пытаясь отсрочить проведение аудита у себя на предприятии с помощью следующих избитых предлогов.

1. «Сейчас наше производство не в лучшем виде, так как мы расширяемся (приобретаем новое оборудование, наращиваем мощности в связи с ростом спроса, сокращаем мощности в связи с сезонным падением спроса, уходим в коллективный отпуск или только что из него вернулись и т. п.). Однако обещаем вас пригласить, как только этот период напряженности спадет (возможно, уже после подписания договора)».

2. «Та часть производства, на которой мы будем делать детали для вас, — секретная. Так что мы готовы предоставить для аудита другие цеха, очень похожие, которые помогут вам составить представление об уровне нашего предприятия».
3. «Сейчас генеральный директор в отъезде, а без его разрешения мы не имеем права впустить аудитора. Давайте сейчас подпишем контракт, а там, глядишь, он и вернется».
4. «Да чего там смотреть-то?! Я, как хозяин, гарантирую вам, что проблем с качеством деталей от моего предприятия у вас не будет. Вам что, мало моего слова?»

Помимо того что подобное поведение само по себе выглядит подозрительно, аудитор может не успеть посетить ваше предприятие, и вы просто сойдете с дистанции.

Что же делать, если аудитор дал негативное заключение по вашему предприятию? Это случается с российскими фирмами довольно часто, несмотря на крайнюю самоуверенность их руководителей. Конечно, приятного тут мало, но в любом случае из прошедшего аудита необходимо извлечь максимальный урок, составив по результатам проверки (а еще лучше — в ходе ее, совместно с аудитором) план корректирующих мероприятий. Следуя этому плану, вы сможете усовершенствовать действующую на вашем предприятии систему качества, сделать ее более надежной, продукцию — более качественной, застраховаться от ошибок и сбоев, которые приносят вашей фирме убытки, — как прямые, через увеличение расходов на исправление ошибок, так и косвенные, через ухудшение вашего имиджа и потерю потенциальных клиентов.

Сравнение участников тендера и принятие решения о выборе поставщика

Как бы ни развивались события, рано или поздно наступит момент, когда российскому представительству Consumer

International Ltd. приходится принять окончательное решение о том, кому из кандидатов она желает отдать подряд. Процесс принятия решения о выборе поставщика происходит по-разному. Один из вариантов — общее собрание всех вовлеченных сторон: как людей, участвующих в реализации проекта, так и тех, кому предстоит воспользоваться его плодами. И вот тут-то, в ходе обсуждения сделанных предложений, вам и пригодятся те личные связи, о которых мы говорили раньше. Если вашим специалистам удалось наладить контакт с коллегами из компании-заказчика, да еще при этом вы смогли органично встроиться в подготовку проекта, все присутствующие будут убеждены, что предложенная вами концепция если и не лучшая, то уж точно реалистичная. Вы потратили немало времени и сил на то, чтобы сделать проект более экономичным и эффективным, то есть помогли покупателю сэкономить деньги. Редкий клиент не почувствует в такой ситуации благодарность... которая будет как нельзя кстати во время голосования. Заметьте, ваши конкуренты могли пойти тем же путем, но пренебрегли этой возможностью.

Другой вариант — серия индивидуальных бесед человека, которому предстоит принять решение, с каждым из вовлеченных в проект сотрудников, и последующее формирование окончательного решения. К этому способу прибегают, когда круг вовлеченных людей невелик, либо когда решение достаточно очевидно.

Если с вами начали торговаться — это хорошо

Крупные компании редко принимают решения о выборе поставщиков без дополнительной торговли. И это понятно: даже незначительные сделки могут иметь для них в перспективе важное стратегическое значение и привести к ощутимым прибылям или убыткам. Допустим, речь идет о регулярных поставках деталей со склада поставщика. При этом в официальном запросе сформулированы технические требования к деталям и недельная потребность в них —

1000 штук, но условия оплаты и прочие подробности прописаны нечетко, так как покупатель хотел вначале посмотреть, что предложат поставщики на новом для него рынке. Картина получилась следующая:

Поставщик	А	Б	В
Цена за единицу товара, €	1	1,2	1,5
Минимальный размер партии, шт.	1000	200	1000
Минимальный запас деталей, поддерживаемый на складе поставщика, шт.	0	200	0
Условия оплаты, дни	45	15	10
Способ получения заказа	Факс	Электронный заказ	Факс

Конечно, на первый взгляд поставщик А предлагает лучшую цену. Но обратите внимание на установленный минимальный размер партии — 1000 штук в неделю. Помимо минусов, связанных с оплатой такого количества деталей, которые потребуются только через несколько дней, встает вопрос об их складировании. При хорошо оптимизированном поточном производстве у покупателя элементарно может не оказаться складских площадей. Принятие такого предложения повлечет за собой необходимость их аренды, что может перевесить размер экономии, получаемой в цене деталей. С другой стороны, если покупатель обладает незадействованными складскими площадями, то проблемы нет. В противоположность поставщику А поставщик Б готов поставлять детали партиями по 200 штук, то есть в размере ежедневного потребления. Подобное предложение позволяет избежать дополнительных расходов на аренду складских площадей и даже организовать поставку точно вовремя. Также обращает на себя внимание следующий пункт: у поставщика Б минимальный запас

деталей на складе составляет 200 штук, то есть размер разовой поставки. Таким образом, покупатель застрахован от значительных рисков в случае сбоев поставок. Если что-то случится с машиной, доставляющей детали, поставщик может организовать срочную дополнительную поставку. А вот поставщик А сделать этого не сможет, так как его неснижаемый запас равен нулю. Возникает угроза бесперебойности работы конвейера покупателя, серьезность которой может оценить только он сам. Далее рассмотрим условия оплаты, которые влияют на конечную себестоимость деталей для покупателя. Ведь для оплаты деталей может возникнуть необходимость в использовании кредитной линии, что при разнице в оплате в 15 дней выльется в дополнительные расходы в размере около 1% от стоимости. При большом объеме поставок это весьма значительная сумма. Наконец, последний пункт интересует представителей службы логистики. Поставщик Б рассчитывает на электронный заказ, в то время как у покупателя может просто не быть необходимого программного обеспечения. С другой стороны, для работы с поставщиком А в штате покупателя может не оказаться сотрудника, подготавливающего и пересылающего заказ через факс. Значит, придется либо нанимать дополнительного человека, либо возложить эту обязанность на кого-то из имеющихся сотрудников, занимая часть его времени.

Как вы уже, вероятно, заметили, в своем сравнительном анализе я ни разу не упомянул поставщика В. Увы, ему вряд ли будет предложено продолжить переговоры, так как практически по всем позициям он отстает от конкурентов. Возможно, в конце концов он мог бы предложить наилучшие условия, однако такого шанса ему уже не предоставят. Выбор же между поставщиками А и Б покупателю также не очевиден и требует дальнейших переговоров, желательно с участием представителей профильных подразделений. Цель переговоров — выяснить, какие из перечисленных факторов являются критичными для поставщиков, а какие — нет. Снизить предложен-

ную цену оба поставщика, конечно, вряд ли согласятся, но, к примеру, с поставщиком А можно договориться о поставке продукции меньшими партиями, увеличив за счет этого неснижаемый запас. Или поставщик Б может пойти на увеличение отсрочки платежа. Наконец, каждый из поставщиков может пересмотреть метод получения заказа, что радикально изменит суммарную стоимость проекта.

Подводя итоги, можно сказать, что начало переговоров по предложению — хороший признак. Это означает, что вы сделали неплохое предложение, хотя безоговорочно обойти конкурентов вам не удалось. У вас по-прежнему есть шанс, но сможете ли вы его правильно использовать, зависит только от вашей гибкости, динамичности и готовности пойти навстречу покупателю.

Согласуйте новую версию предложения с ключевыми сотрудниками

В процессе переговоров родится обновленное коммерческое предложение — улучшенный, обсужденный, обкатанный и любимый вами и покупателем проект. Естественно, в ходе обсуждения многие условия предложения были изменены, поэтому, не согласовав их со своими специалистами, вы рискуете либо сделать его невыполнимым, либо увеличить стоимость реализации проекта. Избежать этого можно двумя способами. Во-первых, вовлечь в переговорный процесс максимум участников с вашей стороны. Однако далеко не факт, что вам удастся оторвать от повседневных дел такое большое количество сотрудников. Поэтому путь второй — старый, проверенный способ согласования новой версии предложения со всеми будущими исполнителями по отдельности. Имейте в виду, что каждая минута, сэкономленная на этапе согласования и проверки правильности сделанного предложения, рискует обернуться для вашей компании внушительными потерями в дальнейшем.

Совет: прежде чем предоставить покупателю обновленную версию предложения, обязательно согласуйте со всеми ключевыми сотрудниками своей фирмы все изменения по результатам проведенных переговоров.

Никогда не работайте себе в убыток

Некоторые российские бизнесмены проявляют готовность начать сотрудничество с иностранной компанией на любых условиях, в том числе в убыток себе. При этом они рассчитывают через небольшой промежуток времени пересмотреть условия в свою пользу, сославшись на ошибку в первоначальных расчетах или инфляционный рост себестоимости. В какой-то степени такой подход оправдан: включившись в работу, действительно проще шаг за шагом планомерно расширять сотрудничество, уже с более высокими уровнями прибыли. Тем не менее нужно отдавать себе отчет в том, что даже привилегированному поставщику пересмотреть уже существующие договоренности затруднительно. А то, что в России считается нормой, иностранной компанией рассматривается как в лучшем случае недружественная акция, а в худшем — формальный предлог для прекращения сотрудничества. Такая разность подходов обусловлена историко-экономическими причинами.

В недалеком прошлом экономика России была подвержена длительной гиперинфляции. Цены, как розничные, так и оптовые, росли буквально на глазах, в силу чего прайс-листы, прейскуранты и ценовые соглашения приходилось перестраивать ежедневно. Чтобы избежать этого, отпускные цены решили устанавливать в иностранной валюте, так как ее покупательная способность не была подвержена инфляции. Вначале это были доллары США, позже — евро. Такая практика особенно широко применялась к товарам импортного производства, так как они закупались за валюту и соответственно не могли быть проданы дешевле своей заку-

почной стоимости. Чтобы не вступать в конфликт с законодательством, запретившим установку цен на продукцию в иностранной валюте, стало принято указывать стоимость товара в условных единицах (у.е.), эквивалентных цене доллара или евро. Именно тогда в России появилась мода, сохраняющаяся кое-где и поныне, привязывать цены к иностранной валюте даже на продукцию, которая никакого отношения к зарубежной экономике не имеет. Со временем во многих компаниях у.е. потеряли реальную связь как с долларом, так и с евро, и стали просто удобным инструментом для регулярного повышения цен на весь ассортимент продукции. Конечно, сейчас инфляция в нашей стране значительно стабилизировалась, но воспоминания о ее высоком уровне и дефолте 1998 года еще свежи, поэтому в России до сих пор не очень принято заключать долгосрочные контракты. Гораздо больше распространены спотовые (разовые) сделки по текущим рыночным ценам. При такой форме сотрудничества каждый из контрагентов не перекладывает на другого свои инфляционно-валютные риски, но и не дает возможности заработать на них. Говоря простыми словами, каждый рискует тем, что имеет. Если разовые договоры по каким-то причинам неприемлемы, заключается контракт на некий ограниченный период времени. Либо долгосрочный контракт с фиксированной ценой, но при этом составляется он таким образом, что фактически ни одна из сторон не несет перед другой никаких обязательств и может расторгнуть его в любой момент без объяснения причин или соблюдения процедур.

В свою очередь, международные корпорации работают с огромным количеством поставщиков, закупают крупные партии деталей, изготовленных из самых разных материалов, и пользуются невероятным количеством услуг. Таким образом, их прибыль зависит от широкого спектра факторов и в силу объективной изменчивости цен на материалы¹ и ус-

¹ Речь о колебаниях мировых цен на материалы и сырье. В последние годы это особенно касается, в частности, стали, меди, золота, нефти и газа.

луги¹ подвержена постоянным колебаниям, а значит — рискам. Дабы избежать этих колебаний, крупные компании стремятся заключать с поставщиками долгосрочные (на срок более года) контракты, фиксируя при этом как цены, так и ключевые условия сотрудничества. Подобная стратегия позволяет стабилизировать бизнес как для покупателя, так и для продавца, хотя, разумеется, ограничивает возможность оперативно реагировать на рыночные изменения и зарабатывать на кратковременных скачках мировых либо локальных цен. С другой стороны, такие контракты гарантируют поставщикам работу на несколько лет вперед, благодаря чему они могут безбоязненно инвестировать в свой бизнес. Аналогичным образом иностранные корпорации стремятся поступать и в России, однако здесь подобный подход зачастую наталкивается на непонимание. В массе своей российские компании еще не научились долгосрочному планированию в условиях инфляции и методам закладывания ее прогнозов в цены на свою продукцию и услуги.

Возвращаясь к вопросу работы в убыток, становится очевидной рискованность подобного подхода. Оговаривая условия контракта, каждая из сторон видит ситуацию по-своему. То, что российский поставщик считает ценой на сегодняшний день и предметом последующего регулярно пересмотра, покупатель понимает как цену, которая будет стабильной в течение длительного промежутка времени. Попробуем понять, о чем думают продавец и покупатель в преддверии сделки.

Продавец: *«Ради сотрудничества с таким клиентом я готов пойти на некоторые уступки. Разумеется, ненадолго. Я начну поставки, покажу себя как надежного поставщика и через несколько месяцев объявлю о вынужденном повышении цен. Благо причин тому будет предостаточно: повышение тарифов на электроэнергию, рост цен на бензин, индексация зарплат моих сотрудников, которую я собира-*

¹ Например, стоимость строительных работ сильно подвержена сезонным колебаниям спроса.

юсь произвести, чтобы мотивировать их. Наверняка иностранная фирма имеет большой опыт работы в разных странах и готова к этому. Тем более, думаю, она оценит тот факт, что в течение первых месяцев я осуществлял поставки себе в убыток, лишь бы сделать им приятное и доказать свой профессионализм».

Покупатель: *«Похоже, назревает выгодная сделка. Предложение, которое сделала эта российская фирма, довольно привлекательно. Его условия лучше тех, по которым мы работаем по текущему контракту, заключенному на два года с нашим давнишним европейским поставщиком. Конечно, не хотелось бы портить с ним отношения. ведь, если что-то пойдет не так, вернуться к нему будет уже невозможно, но что делать... Российская фирма производит серьезное впечатление, настроена на долгосрочное сотрудничество. Наверняка они сделали все необходимые подсчеты, оценили риски, коих в России много. Кому, как не им, знать их хорошо? Значит, у них есть реальные стратегические преимущества, позволяющие держать низкий ценовой уровень. Так что, похоже, игра стоит свеч, и имеет смысл выходить на совет директоров с предложением сменить поставщика, утвердить новый уровень цен на ближайшие 2 года и внести их в бюджет».*

Что ж, контракт заключен, отпразднован, поставки начаты и успешно продолжают вот уже 3 месяца. Руководство российской компании, решив, что уже достаточно хорошо себя зарекомендовало, объявляет своему иностранному покупателю о вынужденном повышении цен, начиная со следующего месяца.

Продавец: *«По результатам поставок за первые 3 месяца нашей работы не было никаких нареканий: все отгрузки сделаны вовремя и в заказанном объеме. За прошедший период инфляция, как и предполагалось, составила около 3%. Также выросли цены на электроэнергию и топливо. Эти факторы, включая и то, что все 3 месяца мы рабо-*

тали себе в убыток из уважения к такой серьезной компании, мы подробно описали в заявке о необходимости пересмотра отпускных цен. Сотрудник, которому были переданы документы, не выказал никаких возражений, так что, скорее всего, наше обновленное предложение будет принято».

Покупатель: «Никому и в голову не могло прийти, какой коварный план готовила эта российская компания! Заманив нас в ловушку выгодными условиями, она побудила нас отказаться от работы с проверенным поставщиком, который после разрыва соглашения демонтировал отведенное под наши нужды производство, продал оборудование и распустил персонал. А теперь эти российские шантажисты притворяются, будто, работая на российском рынке уже почти 20 лет, не могли предвидеть инфляцию и рост цен на энергоносители. Более того, они открыто признают, что установили демпинговые цены, дабы получить контракт, планируя объявить об их пересмотре тогда, когда возможности отказаться от их услуг у нас уже не будет. Но согласиться с их условиями мы тоже не можем! Во-первых, согласование новой цены требует одобрения совета директоров, который не планирует собираться в этом месяце. А если настоять на срочном собрании совета, можно заранее предположить его реакцию, учитывая, что многие из его членов с самого начала были против переноса бизнеса в Россию. Во-вторых, даже если представить, что совет одобрит цену, повысить ее все равно нельзя, так как она уже заложена в бюджет и ее рост неминуемо вызовет перерасход бюджета, который ничем нельзя компенсировать. Таким образом, единственный выход — срочно искать другого поставщика. Даже если его цена будет такой же, следует перейти к нему, чтобы застраховаться от новых непредсказуемых действий со стороны текущего поставщика-вымогателя. По всей видимости, мы переоценили готовность российских компаний к серьезному сотрудничеству».

Вот такая полярная реакция на одно и то же действие. При этом обратите внимание на то, что на самом деле российским поставщиком двигали исключительно положи-

тельные мотивы! Избежать подобных неприятных ситуаций можно одним лишь образом — никогда не соглашаться на поставки продукции себе в убыток. Каково бы ни было давление со стороны покупателя с целью снизить отпускные цены, нельзя опускаться ниже планки себестоимости. Даже ценой потери контракта. Единственным случаем, когда поставка ниже себестоимости или даже бесплатная поставка возможна, является отгрузка пробной партии продукции или партии образцов. Только в этом случае вы можете пойти навстречу покупателю, продемонстрировав добрую волю и высокое качество своей продукции.

Совет: ни в коем случае даже временно не устанавливайте цены на серийные партии продукции ниже ее себестоимости.

В какой-то момент нужно сказать «стоп»

На первый взгляд это утверждение противоречит всему, что говорилось в этой книге ранее. И тем не менее оно не только имеет право на существование, но и должно широко использоваться всеми поставщиками без исключения. Итак, мы говорим о случаях, когда поставщик должен вежливо, но твердо сказать покупателю «нет».

Дело в том, что в голове любого покупателя, ведущего переговоры, прочно сидят несколько предпосылок или стереотипов.

1. Продавец никогда не предложит чего-то себе в убыток. Если он что-то предлагает или с чем-то соглашается, значит, в этом есть его прямой или косвенный интерес.
2. Любое привлекательное предложение можно сделать еще более привлекательным.
3. Если продавца удалось убедить снизить цену, это хорошо, поскольку снижает расходы покупателя, оставляя часть прибыли продавцу, так как... (смотри пункт №1).

В принципе эти предпосылки отражают суть бизнес-отношений в развитой экономической среде. Однако в них кроется коварный подвох. В качестве иллюстрации приведу мудрую армянскую сказку «Жадный Вартан» в изложении Сергея Михалкова¹. Впервые я услышал ее в раннем детстве, когда и слова «экономика» еще не знал. Тем не менее она настолько меня поразила, что и по сей день я вспоминаю ее, обсуждая с кем-либо условия договора.

*С овечьей шкурой к скорняку
Зашел Вартан-сосед:
— Из этой шкуры шапку сшить
Ты можешь или нет?*

*— Могу! — сказал в ответ скорняк,
На шкуру посмотрев.
— А выйдет две? — спросил Вартан,
На корточки присев.*

*— И две сошью.
— А три?
— И три!
— Сошьешь четыре?*

*— Да!
— А пять?
— Ну что ж, могу и пять,
Коль в этом есть нужда!*

*— Быть может, выкроешь все шесть?
— Могу, раз надо так!
— Где шесть, там — семь! — сказал Вартан.
— Идет! — сказал скорняк.*

*Когда заказчик через день
За шапками пришел,
Семь шапок выложил скорняк
На свой рабочий стол.*

¹ Михалков С.В. Детям: Стихи, сказки, рассказы, басни, пьесы. М.: Детская литература, 1981.

— Да разве это мой заказ? —
 Вскричал в сердцах Вартан. —
 Когда ты шапки мне кроил,
 Ты был, должно быть, пьян?

Что с ними делать мне теперь?
 Куда прикажешь деть?
 Ведь ни одну из них нельзя
 На голову надеть!

— Но ты же сам того хотел! —
 Сказал в ответ скорняк. —
 Больших семь шапок из овцы
 Не выкроишь никак!

Скорняк, конечно же, не хотел досадить соседу-клиенту. Наоборот, он из самых добрых побуждений постарался как можно лучше выполнить его пожелания. В чем же мораль сей сказки? Вероятно, в душе скорняк подозревал неладное, но предпочел не спорить с клиентом, побоявшись, что тот усомнится в его профессионализме и обратится к другому специалисту. Но добился ли он в итоге лучших результатов? Работа, скорее всего, будет оплачена, так как полностью соответствует требованиям, однако навряд ли человек обратится к нему в дальнейшем. Такова цена стремления во что бы то ни стало угодить клиенту.

Поэтому обращаюсь к покупателям: стремясь максимально ужать поставщика в цене, выясните, сможет ли он сохранить надлежащий уровень качества своей продукции или услуг. Дело в том, что в современном мире поставщикам все чаще приходится принимать конструктивные и технологические решения, контролировать которые покупателю становится все сложнее. Связано это с повышением сложности конструкций и тенденцией к более узким специализациям. Следствием этого становится все более частое приобретение покупателем «черных ящиков» (не путать с авиационным бортовым самописцем!) — про-

дуктов, только самые общие параметры которых, например геометрические и функциональные характеристики, известны покупателю. Однако ни об их внутреннем устройстве, ни о технологических процессах, использовавшихся при их производстве, покупатель не имеет ни малейшего представления.

Примером такого «черного ящика» может служить обычный телевизор. Сегодня он есть практически в каждом доме, однако найти человека, разбирающегося в его устройстве, за пределами телевизионной мастерской довольно трудно. Итак, вы хотите приобрести новый телевизор. Сформулировали для себя спецификации планируемого приобретения: телевизор должен быть цветным, с плоским экраном, способным принимать все диапазоны сигналов и быть оборудованным функцией дистанционного управления. Вы также отложили на покупку определенную сумму — то есть у вас есть целевая цена. Затем вы приходите в магазин домашней электроники, где излагаете продавцу свои требования, а он, в свою очередь, предлагает вам на выбор несколько вариантов прибора. Вы покупаете телевизор, не имея ни малейшего представления о его внутреннем устройстве. Да и какое это имеет значение — достаточно того, что вы умеете им пользоваться!

Подумайте теперь, насколько хорошо вам известны тонкости производственных процессов ваших поставщиков? Можете ли перечислить параметры оборудования, используемого при изготовлении покупаемых вашим предприятием материалов и комплектующих? Вряд ли. Постоянный процесс глобализации давно расставил все точки над “i” в этом вопросе: будущее — за узкой специализацией. Уже сейчас ни одна даже самая крупная компания не может овладеть всеми современными знаниями и технологиями во всех отраслях, а уж тем более стать в каждой из них лидером. С другой стороны, бесконтрольно отдавая поставщикам на откуп все больше ключевых решений и при этом

требуя снижения себестоимости, покупатель рискует переступить черту, за которой поставщик уже не сможет обеспечить по новой цене надлежащий и стабильный уровень качества продукции. Скороспелые и недостаточно проработанные изменения внутри детали, в самом ее дизайне, в используемых материалах и технологиях приводят к слабо предсказуемым, но гарантированным изменениям в поведении детали. Поставщик еще далеко не уверен в приемлемости этих изменений, но, поскольку покупатель настойчиво требует снижения цен, он, боясь потерять бизнес, решается рискнуть. При этом он застрахован от каких-либо претензий в свой адрес, поскольку нежелательные последствия стали результатом несовершенства спецификации. А все материальные затраты лягут на покупателя. Тем не менее результат для поставщика будет аналогичен результату для скорняка — больше к нему не обратятся¹.

Поэтому, если вы стоите на грани принятия решения, которое может непредсказуемо ухудшить качество вашей продукции, это как раз тот момент, когда нужно вежливо, но твердо сказать покупателю «нет». Даже ценой потери бизнеса. Временной потери! Ибо рано или поздно в работе вашего конкурента, сказавшего «да» и получившего бизнес, произойдет упомянутый сбой, покупатель понесет убытки и, оценив их размер, вряд ли захочет продолжать с ним сотрудничество.

Совет: ни при каких условиях не идите на уступки, последствий которых не можете предсказать.

Даже после отправки окончательного варианта предложения не давайте о себе забыть

Одним из заблуждений российских поставщиков является предположение, что если они выслали предложение поку-

¹ Здесь стоит вспомнить один из Четырнадцати пунктов доктора Деминга (п. 4): «Покончите с практикой закупок по самой дешевой цене». — *Прим. ред.*

пателю, то могут удовлетворенно сесть, сложить руки и ждать манны небесной в виде неограниченного количества крупных заказов по супервыгодным ценам. Причем произойти это, по их расчетам, должно очень скоро. Увы, такое мнение в корне ошибочно по целому ряду причин. Рассмотрим две основные и то, каким образом вы можете влиять на скорость рассмотрения вашего предложения, увеличивая при этом его шансы быть выбранным.

Первая причина задержки рассмотрения предложения в том, что наряду с вами в тендере участвует целый ряд компаний-конкурентов. Организацией же и подведением итогов тендера занимается всего один человек, который параллельно отвечает за большое количество других проектов. Конечно, в зависимости от размера компании (имеется в виду ее российский филиал) за закупки могут отвечать целые структурированные подразделения, однако и нагрузка у работающих там сотрудников соответствующая: большое количество тендеров, спецификаций, коммерческих предложений и официальных запросов, которые необходимо проработать в ограниченный промежуток времени; переговоры, которые необходимо провести для согласования условий, уточнения технических требований и обсуждения деталей с уже выбранными поставщиками; подготовка и заключение договоров... Вся эта работа ложится на плечи человека, которому предстоит изучить ваше предложение. Что бы вы стали делать в такой ситуации? Предполагаю, искать себе помощников. Именно так поступит и сотрудник Consumer International Ltd., который с радостью передаст любому желающему решение задачи неконфиденциального характера. При этом высокие шансы участвовать в такой работе будут, разумеется, у активного поставщика, который регулярно напоминает о себе и явно заинтересован в пусть даже предварительном сотрудничестве.

Вторая причина задержки рассмотрения предложения связана с тем, что большинство проектов, согласно философии непрерывного улучшения, имеют целью что-то

усовершенствовать на предприятии-заказчике. То есть предполагаемый контракт — лишь одна из составляющих данного улучшения: смена поставщика деталей с целью снижения себестоимости продукции; внедрение дополнительного или нового оборудования для оптимизации производственного процесса; введение дополнительных маршрутов доставки персонала на предприятие и т. д. Соответственно у каждого проекта есть ведущий — человек, непосредственно занимающийся его реализацией и заинтересованный в успехе. Как правило, это не тот же сотрудник, который отвечает за закупки. Если ведущий активен и имеет вес в компании, у проекта хорошие перспективы, а сроки подведения итогов тендера, заключения контракта и последующего его выполнения строго отслеживаются. Если же нет — уввы. Именно поэтому приобретение ведущим помощника, в не меньшей степени заинтересованного в реализации проекта, крайне желательно. Так что не стесняйтесь оказывать ответственному за проект поддержку путем напоминания о проекте, выяснения его статуса и предложения своих услуг еще до окончания тендера.

Совет: ведите себя активно на этапе рассмотрения предложений: справляйтесь о ходе рассмотрения, предлагайте помощь.

Напоминайте о себе даже после того, как вам отказали

Даже получив официальный ответ, что в ваших услугах не нуждаются, не теряйте надежды и присутствия духа. Ведь далеко не каждый выбор покупателем поставщика оказывается правильным. Как бы ни были внимательны специалисты покупателя, бывает, что поставщикам удастся выдать желаемое за действительное и склонить чашу весов в свою сторону. А бывает, что поставщик совершенно искренне недооценивает собственные силы, ошибочно считая,

что может выполнить заказ. Либо, будучи в состоянии справиться с ним, не имеет представления о реальной себестоимости проекта. В любом случае иногда уже после подведения итогов тендера покупателю приходится отказывать выбранному поставщику и искать нового. И тут возникает любопытная ситуация. Казалось бы, логичнее всего взять следующего по списку привлекательности поставщика по результатам тендера. Однако этот путь не всегда является оптимальным, так как с момента проведения тендера и принятия решения уже прошел определенный промежуток времени, отведенного под проект. Таким образом, покупатель в большей или меньшей степени попадает в цейтнот. А значит, к имеющимся требованиям к поставщику добавляется новое — готовность выполнить заказ в сжатые сроки. Справиться с такой задачей сможет только поставщик, имеющий большое желание взяться за проект и готовый поставить его выполнение в качестве приоритета. Как же определить такого поставщика? Да по активности! Логично предположить, что человек, проявивший активность во время и после проведения тендера, — и есть тот, кого ищет покупатель. Так что, если по всем другим параметрам ваше предложение незначительно уступало конкурентам, именно сейчас благодаря активности вы имеете хорошие шансы получить бизнес.

Кроме того, в подобной ситуации возможность завершить проект в сжатые сроки есть у компании, обладающей о нем максимальными сведениями. То есть если, даже проиграв тендер, вы продолжите следить за ходом проекта или вам удастся получить подряд на выполнение части работ (в том числе и от выигравшего тендер поставщика), это повысит ваши шансы перехватить бизнес в случае, если компания-заказчик изменит свое предыдущее решение.

Совет: продолжайте поддерживать общение с покупателем, даже если тендер завершился не в вашу пользу.

Постарайтесь заключить с покупателем контракт на выполнение хотя бы части работ

Конечно, всегда хочется получить все и сразу, но жизнь распорядится по-своему. А потому постарайтесь извлечь максимальную выгоду из положения, в котором оказались. На моих глазах масса поставщиков развивала бизнес с крупными компаниями с маленьких, незначительных договоров. Шаг за шагом выстраивая имидж надежных и профессиональных партнеров, им удавалось вырастить бизнес до крупномасштабного и серьезного сотрудничества. Зарекомендовать себя подобным образом можно, только начав сотрудничество, пусть совсем незначительное по сумме и объему работ. Зато оно откроет вам двери к покупателю, давая возможность регулярно, под разными предложениями бывать у него и получать ценную информацию: какие крупные и мелкие проекты готовятся к запуску, кто их курирует, какие ходят слухи о реорганизациях и новых назначениях... Что еще более важно, вы сможете сами предлагать те или иные проекты, способные заинтересовать руководство Consumer International Ltd.

Совет: даже в случае проигрыша в тендере постарайтесь заключить договор с Consumer International Ltd. на выполнение хотя бы части работ. Это поможет вам в развитии совместного бизнеса.

Краткое резюме

- Постарайтесь договориться с потенциальным покупателем о совместной деятельности по оптимизации проекта.
- Аудит является неотъемлемым этапом выбора поставщика — не пытайтесь отсрочить его проведение у себя на предприятии. По результатам аудита составьте план корректирующих мероприятий.

- Если с вами начали торговаться, проявите максимум гибкости, динамичности и готовности пойти навстречу покупателю.
- Согласуйте с ключевыми сотрудниками своей фирмы все изменения по результатам проведенных переговоров.
- Ни в коем случае даже временно не устанавливайте цены на серийные партии продукции ниже ее себестоимости.
- Ни при каких условиях не идите на уступки, которые могут ухудшить качество вашей продукции.
- Даже после отправки окончательного варианта предложения ведите себя активно: справляйтесь о ходе рассмотрения, предлагайте помощь.
- Если тендер завершился не в вашу пользу, постарайтесь заключить с покупателем контракт на выполнение хотя бы части работ.



Этап 9

Подписание договора, или Уговор дороже денег

**Если вам предложили обсудить договор,
значит, вам удалось сделать
еще один серьезный шаг к успеху**

Мне вспоминается потрясающая ситуация времен перестройки. Директор одного российского завода заключил контракт с иностранной фирмой на изготовление крупного узла. Работы уже велись, когда представители компании-изготовителя случайно узнали, что точно такой же контракт был подписан с их конкурентом. Когда в недоумении они задали вопрос, как такое могло произойти, директору завода, тот сказал, что таково его представление о понятии «конкуренция». Мол, если две компании начнут работу, так хотя бы одна закончит. На вопрос же, кому в таком случае будет заплачено за выполненную работу, он ответил: «А вот кто первый закончит, тому и заплачу...»

Конечно, даже среди российских компаний такой подход к ведению бизнеса встретишь нечасто. А для международ-

ных корпораций это и вовсе дикость: если они заводят речь об обсуждении договора, это означает, что предварительное решение уже принято и, скорее всего, не будет изменено, если только выбранный поставщик не выставит невыполнимых условий. То есть от нервной суматохи в стремлении обойти конкурентов можно, наконец, перейти к нормальной планомерной работе. Это ни в коей мере не означает, что теперь можно стать менее открытым, конструктивным, перестать стремиться удовлетворить все запросы и требования покупателя. Напротив, именно теперь, когда будущее сотрудничество находится у вас в руках, особенно важно не разрушить его неловким движением. Сейчас вы закладываете основы совместного бизнеса, возможно, на долгие годы. Если вы подойдете к этому вопросу разумно, последовательно и основательно, то и сотрудничество будет стабильным. Ясно одно: коль скоро речь зашла о заключении договора, можно считать себя победителем на этом этапе и переходить к следующему — ничуть не менее сложному, но значительно более приятному и интересному.

Дальнейшее сотрудничество будет осуществляться строго в соответствии с условиями договора

Первое, что следует осознать любой российской компании, прежде чем приступить к составлению договора с корпорацией масштаба Consumer International Ltd., в документе будет отражено и закреплено именно то, чего ожидает от вас покупатель, что за это предлагает и как именно будет происходить сотрудничество. Это существенно отличается от стиля работы многих российских фирм, где некоторые аспекты совместной деятельности оговариваются устно, в форме обещаний. Такой подход, сам по себе не плохой, неприменим в отношении сотрудничества с крупными компаниями по целому ряду причин.

1. Количество поставщиков у международной корпорации даже в одной стране запросто может исчислять-

ся сотнями — просто физически невозможно удержать в голове условия и особенности сотрудничества с каждым из них.

2. Как правило, при заключении договора с поставщиками условия сотрудничества, включая оплату и продление контракта, заносятся в электронную базу данных, последующее вмешательство в которую затруднительно. Поэтому договариваться, к примеру, о плавающих условиях оплаты может быть сложно не столько из-за нежелания покупателя, сколько из-за отсутствия у него технических возможностей их реализации.
3. Решение о формате сотрудничества зачастую принимается разными людьми, а человек, который заключал договор, может уволиться или перейти в другой отдел до момента очередного продления вашего контракта. А потому только четкое документирование всех достигнутых договоренностей может гарантировать их преемственность в дальнейшем.
4. Поскольку достижение договоренностей задействует большое количество сотрудников из самых разных подразделений как покупателя, так и продавца, только подписанный договор может обеспечить и гарантировать единое понимание обеими сторонами правил будущего сотрудничества.

Поэтому, если вы хотите что-то добавить или обсудить более подробно, сразу говорите об этом и непременно настаивайте на занесении поправок в договор.

Предложите свой шаблон или черновик договора

В работе над любым совместным документом необходимо взять в качестве образца какой-то аналогичный документ, который станет отправной точкой для всех последующих версий и изменений. Сторона, предложившая

такой образец, получает некоторые преимущества при дальнейшем обсуждении, так как изначально сделала его максимально удовлетворяющим своим интересам и потребностям.

Кроме того, международные компании, приходя на новый для них рынок, сталкиваются с определенными сложностями при обсуждении и заключении договоров, ведь им приходится работать в незнакомой законодательной среде. Конечно, у любой солидной компании есть квалифицированные советники и надежные фирмы, предоставляющие юридические услуги, но ни одна юридическая фирма не может профессионально разбираться во всем. Более того, на новом рынке у покупателя может появиться необходимость в приобретении специфических товаров и услуг, обусловленная культурными либо географическими особенностями местности. И только вы, будучи экспертом в своей области, способны помочь заказчику грамотно сформулировать требования к материалам либо услуге, подсказать оптимальные способы упаковки и транспортировки товара.

Совет: перед началом совместной работы над договором предложите использовать свою версию в качестве шаблона.

В то же время следует понимать, что, обладая многолетним опытом работы на разных рынках, международные компании располагают стандартными шаблонами договоров «на все случаи жизни». Такие договора предусматривают большинство возможных местных особенностей и заранее покрывают большинство вопросов, которые могут возникнуть у потенциальных поставщиков. Что касается необходимости покупки уникальных товаров в какой-то отдельно взятой стране, на практике она встречается довольно редко, а значит, на каждый вид товара у покупателя, скорее всего, существует и обкатанная схема приобретения, и готовый шаблон договора, учитывающий колебания кур-

са валют, изменения цен на материалы, используемые при его производстве, и прочие факторы. При наличии такого стандартного шаблона убедить покупателя взять за образец ваш вряд ли получится. Поэтому, если на ваше предложение предоставить свой вариант договора вы услышите отказ, не расстраивайтесь. Попытка того стоила: ведь мы проигрываем 100% не сделанных бросков.

Внимательно проанализируйте содержание предложенного шаблона договора

Изучая шаблон договора, убедитесь в стопроцентном понимании каждого его раздела и пункта, ибо незнание терминологии не освобождает от ответственности. Затем обсудите текст с представителями всех подразделений вашего предприятия. Говоря «всех», я подразумеваю именно всех. Дело в том, что, работая с новым клиентом по его договору, вы рискуете недооценить важность того или иного положения. Верно же понять всю серьезность и глубину, а также возможные последствия многих из них способны лишь специалисты. Попросите ваших сотрудников просмотреть весь текст будущего договора. Отследите, чтобы в документе не осталось «белых пятен» — разделов, которых не просмотрел никто. Если данные разделы носят общий характер, с ними должен ознакомиться юрист (кстати, он должен просматривать проект договора последним). Непроверенными могут остаться также разделы, которые никто не признал своими, что гораздо серьезнее. Ведь это значит, что никто не принимает на себя ответственности за их реализацию, в результате чего она может оказаться под угрозой срыва. Принимая во внимание, что Consumer International Ltd. ожидает исполнения каждого пункта договора, целесообразно провести отдельное внутреннее совещание с целью определить ответственного за выполнение данных пунктов договора и наметить пути их реализации.

Не забывайте, что договор — это не только ваши обязанности, но и права

До сих пор мы говорили о выполнении поставщиком требований, заложенных в договоре. Однако не следует забывать, что договор закрепляет не только обязанности поставщика, но и его права. Это прекрасно понимает и покупатель, а значит, нормально воспримет ваше желание сформулировать их надлежащим образом. Внимательно изучите раздел «Права и обязанности сторон». В отличие от принятых в России форматов договоров, где эта часть присутствует скорее номинально, здесь вы найдете полноценный раздел. Убедитесь, что согласны со всем изложенным, ведь впоследствии, в случае возникновения каких-либо разногласий, этот раздел будет вашей защитой, благодаря которой вы сможете отстаивать свою правоту.

«Хотите изменений? Пожалуйста! Мы охотно реорганизуем свою деятельность таким образом, чтобы лучше удовлетворять потребности Клиента — то есть вас. Однако сначала расставим точки над “i”. Потребность в изменениях не вызвана ненадлежащим выполнением Поставщиком, то есть нами, своих задач. Пожалуйста, ознакомьтесь с нашими обязанностями, изложенными в договоре, и убедитесь, что мы выполняли их в соответствии с вашими пожеланиями, в полном объеме и с надлежащим качеством. А теперь давайте обсудим, что и как можно улучшить. Только начнем разговор с новой страницы, оставив взаимные претензии».

Именно так должен выстраиваться разговор поставщика с покупателем о внедрении любых изменений. Ни на минуту у заказчика не должно возникнуть мысли, что поставщик не выполняет своей задачи.

Совет: следите, чтобы в договоре были четко прописаны обязанности и права как покупателя, так и поставщика.

Сопоставьте размер штрафных санкций с риском невыполнения договора

Еще одно существенное различие между иностранцами и россиянами кроется в отношении к вопросу о применении штрафных санкций. Если для иностранца в порядке вещей обратиться в суд с жалобой на соседа или организацию, если они нарушают его права или покой действиями, противоречащими законодательству, то россиянин из всех сил постарается не доводить конфликт до властей. Более того, все же решившись на это, в глазах окружающих он заслужит скорее осуждение, нежели симпатию. Примерно так же руководство большинства российских компаний относится к применению штрафных санкций: несмотря на наличие в договоре соответствующего пункта, мало кто принимает его всерьез. Причем касается это как покупающей, так и продающей стороны. Возможно, именно этим вызвано недостаточно трепетное отношение большинства отечественных компаний к выполнению оговоренных в контракте сроков. Зачастую российские договоры если и содержат в себе раздел, говорящий о штрафных санкциях, то в нем не особенно детально прописан механизм их реализации, не говоря уже о правильности принципа подсчета размера штрафных санкций. Кроме того, договор подразумевает равные штрафные санкции для обеих сторон за равную длительность просрочки. Однако этот так называемый принцип справедливости далеко не всегда соответствует своему названию. Давайте разберемся почему.

Что касается убытков, вызванных несвоевременной оплатой, здесь все довольно просто: понесенный убыток может быть рассчитан как сумма процентов, уплаченных за использование кредитной линии в размере недовыплаченной суммы за период задержки. Иными словами, сколько пришлось бы отдать поставщику банку, если бы он взял сумму, равную невыплаченной покупателем, в кредит на период, равный периоду задержки оплаты.

Теперь рассмотрим несколько конкретных примеров, чтобы оценить убытки для обеих сторон, вызванные трехнедельной задержкой выполнения условий поставщиком:

1. По договору товар должен поставляться в порт партиями в течение месяца, чтобы затем быть загруженным на корабль для отправки в порт назначения. Поставщик не поставлял товар в течение 3 недель с начала месяца, а затем поставил весь месячный объем в течение последней недели, поэтому загрузка на корабль и отправка были выполнены в срок.
2. Фармацевтическое предприятие поставляло больному человеку редкое лекарство, необходимое для поддержания его жизнедеятельности. В результате задержки очередной поставки на 3 недели человек скончался.
3. Изготовитель технологической оснастки должен был изготовить дублиеры оснастки для компании-производителя пластиковых компонентов. Дублиеры должны были использоваться на период техобслуживания основных комплектов оснастки или в случае их поломки. Задержка в изготовлении дублиеров составила 3 недели, однако, поскольку основная оснастка была достаточно новая, поломка за это время не произошло, и никаких последствий данная задержка не имела.
4. Компания поставляла отделочные материалы предприятию, занимающемуся строительством многоэтажного дома. Ввиду несвоевременной поставки субкомпонентов заключительная партия отделочных материалов была задержана на 3 недели, из-за чего на тот же срок была перенесена сдача дома. По договору с покупателями квартир строительной компании пришлось выплатить каждому из них крупную неустойку в размере трехнедельного проживания в гостинице.

Итак, если исходить из упомянутого выше принципа справедливости, то компенсация покупателю со сторо-

ны поставщика в каждом из этих случаев должна составлять равное процентное отношение к сумме договора из расчета трехнедельной задержки. Но насколько одинаковыми были последствия задержки для каждого из клиентов? В первом и третьем примерах покупатель вообще не понес материального ущерба. Более того, в первом случае он даже получил определенную выгоду от наличия свободных складских площадей. В четвертом примере покупатель понес существенные потери, несопоставимые с долями процента от стоимости сравнительно небольшой партии отделочных материалов. А вот во втором случае разговор о штрафных санкциях вообще неуместен.

Примерно такой логикой будут руководствоваться и сотрудники Consumer International Ltd. при подготовке договора. Не удивляйтесь, увидев в предложенном варианте нестандартные формулировки. Настраивайтесь сразу на то, что данный раздел будет отражать реально ожидаемые потери каждой из сторон в случае ненадлежащего выполнения условий. И в случае невыполнения вами взятых на себя обязательств штрафные санкции будут применены к вам в полном объеме. Поэтому, прежде чем ставить подпись на окончательной версии договора, оцените, насколько справедлив их размер, насколько адекватно ваши договора с субпоставщиками отражают их ответственность перед вами за своевременность выполнения заказа и, наконец, исходя из общего анализа всех рисков и ожидаемой от договора прибыли, насколько вы реально готовы взять на себя ответственность по выполнению оговоренного объема работ в согласованный срок.

Совет: внимательно отнеситесь к разделу договора о штрафных санкциях. Убедитесь, что они соразмерны риску невыполнения условий договора и той прибыли, которую вы планируете получить в результате сотрудничества.

Оговорите условия расторжения и псевдорасторжения договора

Следующий важный вопрос — срок действия договора и правила его расторжения. Это условие может существенно повлиять на многие аспекты сотрудничества, пути реализации проекта и даже его прибыльность. Ситуация достаточно прозрачна, если речь идет о разовой поставке какого-либо широко распространенного продукта, например канцелярских принадлежностей, от дилера: покупатель формулирует, что именно, в каком количестве и когда он хочет получить, а дилер заказывает все необходимое со своего центрального склада и доставляет в срок, после чего через согласованный промежуток времени происходит расчет. Но что если реализация договора требует инвестиций со стороны поставщика, а в документе четко не прописан планируемый объем закупок и срок действия контракта? Российские компании зачастую уверены в том, что договор заключается чуть ли не на всю оставшуюся жизнь, в то время как покупающая сторона планирует непродолжительные, если не разовые, закупки. Причем в их понимании оценка целесообразности инвестиций, которые необходимо сделать поставщику, — проблема поставщика, и если он об этом не заявляет, значит, его все устраивает. А ведь инвестиции могут быть весьма значительными, и амортизация их может занимать годы. Чтобы избежать серьезных финансовых неприятностей, согласуйте срок действия контракта и механизм его расторжения.

Помимо формального расторжения договора существует также псевдорасторжение — для договоров, предусматривающих поставки чего-либо от поставщика покупателю в соответствии с заказом последнего, формирующимся по мере необходимости. Обе стороны подразумевают регулярность поставок, однако в договоре это никак не фиксируется. Соответственно при изменении конъюнктуры рынка либо появлении нового поставщика, предлагающего более привлекательные условия, ничто не мешает покупателю прекратить

формирование заказа данному поставщику и переключиться на нового. При этом формально договор останется в силе, поэтому вы будете вынуждены держать наготове производственные мощности, людей и материалы, чтобы выполнить заказ, который так и не появляется. Чтобы избежать подобной ситуации, постарайтесь с самого начала в договоре предусмотреть минимальный размер сотрудничества: либо через минимальный объем заказа, реализованного в единицу времени, либо через минимальную суммарную стоимость реализованной продукции. К сожалению, крупные компании редко идут на подобные самоограничения, так как для них это означает чрезвычайные финансовые риски, размер которых мы просчитаем чуть позже.

Если же вы готовы разделить с покупателем риски, можно внести в договор условие о праве покупателя приобретать данный тип товара или услуги только у вас. При этом вы можете вообще не получить заказа, если конечный продукт не пользуется спросом у потребителя. Хотя для поставщика такие условия явно менее выгодны, объективно они наиболее справедливые: каждая из сторон несет риск низкого уровня спроса непосредственно на свою продукцию. Поэтому на такую схему можно соглашаться в случае долгосрочного проекта, требующего незначительных инвестиций со стороны поставщика и обещающего высокий спрос на конечный продукт.

Однако все это весьма сложные вопросы. Несмотря на то что, как правило, поставщиков «на переправе не меняют», международные компании стараются не связывать себе руки подобными обязательствами. Ведь как только в договоре закреплено, что покупатель не может сменить поставщика, пропадает механизм контроля поставщика и его мотивации к качественным и своевременным поставкам. Что уж говорить о гарантировании минимального объема бизнеса? Возьмем гипотетическую ситуацию:

Маркетологи допустили фатальную ошибку в расчетах, и с момента открытия нового завода Consumer International Ltd. не было приобретено ни одной единицы произве-

денной им продукции. На строительство и запуск завода ушло порядка €50 млн. При этом предполагался выпуск некоего товара с себестоимостью комплектующих и сырья €1 тыс. за штуку в количестве 1 млн штук в год в течение 5 лет. Таким образом, если товар не будет пользоваться спросом, за весь период контракта нереализованной останется продукция в количестве 5 млн штук.

Если покупатель заключил со всеми своими поставщиками договора, в которых гарантировал выкупить все комплектующие и материалы в количестве, необходимом для запланированного пятилетнего производства, сумма компенсаций поставщикам за невыкупленную продукцию составит €5 млрд (5 млн шт. × €1 тыс./шт.). Прибавив к этой цифре первоначальные €50 млн, получаем суммарные потери Consumer International Ltd. при реализации подобного неудачного проекта — €5050 млн.

Конечно, на практике потери будут существенно меньше. Во-первых, маловероятно, чтобы продукция вообще не пользовалась спросом. Во-вторых, даже недалёковидная компания вряд ли заключила бы подобные договора со всеми поставщиками. В-третьих, даже при выплате компенсаций речь бы шла, разумеется, не о 100% продажной стоимости, а о сумме непосредственно понесённых расходов: никто не стал бы продолжать производить никому не нужные детали в течение 5 лет и отправлять их прямиком в утиль.

Вот почему крупные корпорации только в особых случаях, в качестве исключения, идут на подобные гарантии своим поставщикам. Однако мне кажется, что все это стоило сообщить читателю: «предупрежден — значит вооружен». Зато теперь вы знаете, как смотрит на будущее и на свои и ваши обязанности и риски потенциальный покупатель, и сможете говорить с ним на одном языке, исходя из одних и тех же предпосылок. И тогда, даже если вам придется терпеть убытки, вы будете знать, что сделали осознанный и взвешенный выбор, справедливо, по-партнерски

разделив ответственность с покупателем. И убытки эти являются результатом непредвиденной форс-мажорной ситуации, а не его недобропорядочности.

Вовлеките в обсуждение окончательной версии договора всех своих ключевых сотрудников

Вовлечение всех ключевых сотрудников вашего предприятия в реализацию каждого из этапов проекта с самого начала книги было заявлено как одно из основных условий вашей будущей победы. На этапе обсуждения и согласования окончательной версии договора это даже важнее, чем раньше: с большими или меньшими потерями, именно сейчас вы должны исправить не замеченные ранее ошибки и не допустить новых, гораздо более серьезных, за которые вам придется расплачиваться в течение всего срока действия договора, а может даже и после.

Весьма полезно организовать выездное обсуждение проекта договора на территории Consumer International Ltd. с участием специалистов с обеих сторон. После такой экскурсии им не придется многословно объяснять друг другу, почему то или иное решение является оптимальным и наоборот.

Прежде чем подписывать окончательную версию договора, утвердите его внутри своего предприятия, чтобы в дальнейшем никто не мог отказаться от принятого решения. Методы согласования существуют разные. Для крупного завода это может быть обходной лист согласования, куда каждый вносит свои комментарии, а затем проект корректируется в соответствии с ними. В маленькой компании все может ограничиться собранием нескольких основных специалистов. Настаивайте на том, чтобы все сотрудники, причастные к реализации будущего проекта, внимательно изучили договор, внесли свои комментарии, замечания и предложения. Не пугайтесь, если их будет много. Гораздо подозрительнее, если у ваших сотрудников не будет никаких вопросов. Практически наверняка это означает лишь

то, что они поработали с документом формально, а значит, подвергают серьезному риску дальнейшую реализацию проекта.

Потратьте на согласование деталей столько времени, сколько необходимо

Согласование договора является важнейшим этапом сотрудничества с момента передачи предложения. Поэтому потратьте на него ровно столько времени, сколько необходимо, чтобы обеспечить его максимальное качество. Не стесняйтесь снова и снова приезжать к покупателю, согласовывать детали и условия сотрудничества, просить пересмотреть спорные пункты. И каждый раз, сомневаясь, возвращаться ли к обсуждению того или иного пункта, вспоминайте, что лежит на чаше весов. Сейчас речь уже не о возможном сотрудничестве — этот вопрос уже решен. Сейчас вопрос в том, какие механизмы задействовать для его улучшения. Если вы найдете с покупателем общий язык и сможете в итоге составить договор таким образом, чтобы он был исчерпывающим и удовлетворяющим обе стороны, тогда вы действительно заложите надежный фундамент для успешной реализации проекта.

Убедитесь, что все ваши сотрудники знают условия подписанного договора и готовы их выполнять

Довольно-таки распространенной проблемой (кстати, не только чисто российских компаний, но и компаний с участием иностранного капитала) является незнание условий договора непосредственными исполнителями проекта по причине не лучшим образом налаженного в компании обмена информацией. Хорошо, если круг специалистов, участвующих в подготовке документа, был достаточно широк. Но если договор готовил и согласовывал один человек, высок риск, что из-за бесспорно объективных причин (высокая

загруженность, перевод на другую должность, отпуск и т. д.) свежеподписанный договор прямиком отправится на полку архива. А что если его реализация подразумевает коренную перестройку ряда механизмов, действующих у вас на предприятии? Изменения эти могут затрагивать самые различные подразделения вашего предприятия, их внедрение может потребовать месяцев кропотливого труда. В этом случае вы будете иметь жалкий вид, когда через некоторое время к вам придут представители покупателя и попросят предъявить результаты работы, о которой вы и слыхом не слыхали.

Поэтому убедитесь в том, что условия и требования договора доведены до всех сотрудников фирмы, участвующих в реализации проекта: проведите специальный тренинг для сотрудников, скопируйте отдельные страницы договора и раздайте их соответствующим людям.

Совет: после подписания договора обязательно убедитесь, что все сотрудники знают и правильно понимают касающиеся их аспекты.

Согласуйте информацию для СМИ

Закончить главу о подготовке и подписании договора мне хочется рассмотрением еще одного вопроса, на который российские и иностранные компании смотрят по-разному, хотя и те и другие придают ему важное значение, — взаимодействие со средствами массовой информации.

Дело в том, что для российских, особенно небольших, компаний любое упоминание в газете, журнале или с экрана телевизора — бесспорно, прекрасная реклама, причем бесплатная. Более того, когда название их компании появляется в СМИ в соседстве со всемирно известным брендом, разумеется, к ней привлекается значительно больше внимания: всем интересно, с какой из российских компаний решил сотрудничать гигант мировой индустрии. Поэтому некоторые отечественные бизнесмены спешат рассказать о случившемся во всевозможных средствах массовой инфор-

мации, не дожидаясь, пока на копиях договоров застынут чернила.

Международные бренды, в свою очередь, относятся к СМИ гораздо осторожнее. Ведь журналисты сами следят за каждым их шагом, причем в спешке зачастую не успевают проверить информацию, и читатель получает неверные данные, на основании которых строит неверные предположения и принимает неверные решения. Поэтому международные корпорации очень тщательно готовят пресс-релизы для СМИ: выверяют точность публикуемой информации, следят за тем, чтобы ее нельзя было интерпретировать двояко. Разумеется, им не все равно, какую информацию передают в СМИ их поставщики.

Чтобы не испортить отношений со своим уже почти клиентом, советую вам заранее согласовать с его PR-отделом, когда и какую именно, вплоть до текста релиза, информацию о намечающемся сотрудничестве покупатель предполагает передать в прессу. Еще лучше выпустить совместный пресс-релиз, убивая при этом сразу двух зайцев. С одной стороны, такой текст никакие средства массовой информации не смогут исказить или истолковать по-своему (специалисты крупных компаний — настоящие профессионалы в составлении подобного рода документов). С другой стороны, для вас гораздо более мощной рекламой является не просто упоминание названия вашей компании в новости, посвященной вашему клиенту, а непосредственно рядом с ним — в качестве участника издания пресс-релиза.

Совет: обязательно согласуйте с покупателем, когда и в каком объеме освещать в средствах массовой информации аспекты вашего сотрудничества.

Пожалуй, на этом можно закончить описание основных различий и распространенных ошибок в подготовке контента между российской и иностранной компаниями.

Краткое резюме

- Сотрудничество будет осуществляться строго в соответствии с условиями договора, поэтому, если хотите что-то добавить или обсудить более подробно, сразу говорите об этом и настаивайте на занесении поправок в договор.
- Предложите свой шаблон договора.
- Убедитесь в стопроцентном понимании каждого раздела и пункта шаблона договора.
- Обсудите текст с представителями всех подразделений вашего предприятия. Если в документе остались «белые пятна», определите ответственного за выполнение данных пунктов договора.
- Следите, чтобы в договоре были четко прописаны обязанности и права как покупателя, так и поставщика.
- Убедитесь, что штрафные санкции соразмерны риску невыполнения условий договора и той прибыли, которую вы планируете получить в результате сотрудничества.
- Оговорите условия расторжения и псевдорасторжения договора.
- Вовлеките в обсуждение окончательной версии договора всех своих ключевых сотрудников.
- Убедитесь, что все ваши сотрудники знают условия подписанного договора и готовы их выполнять.
- Согласуйте с покупателем, когда и в каком объеме освещать в средствах массовой информации аспекты вашего сотрудничества.



Этап 10

Подготовка запуска проекта, или Что посеешь — то и пожнешь

Определение команды для реализации проекта

Итак, ваши перспективы ясны, договор подписан, нюансы будущего сотрудничества обсуждены — дело осталось за «малым»: воплотить все то, что было предметом жарких дискуссий в течение последних месяцев, а то и лет, в жизнь. Прежде всего четко уясните для себя несколько фундаментальных для реализации проекта положений.

1. Запуск проекта с крупной иностранной компанией потребует существенных изменений на вашем предприятии, как то:
 - изменение технологического процесса и производственного оборудования;
 - перестройка, ремонт, реставрация существующих производственных и офисных помещений и строительство дополнительных;
 - изменение стандартов и критериев качества, по которым работает ваше предприятие, а значит, и методик и инструментов измерения;

- смена поставщиков материалов и сырья и требований к их свойствам, а также методов приемки материалов и сырья во время входного контроля;
 - изменение формата и способа получения заказа на отгрузку готовой продукции; возможно, установка и освоение специального программного обеспечения;
 - изменение графика отгрузок готовой продукции, а также погрузочно-разгрузочных приспособлений и методов доставки (типов используемых транспортных средств);
 - изменение графика работы, сменности; возможно, изменение требований к потенциальным сотрудникам при приеме на работу;
 - изменение документооборота — формата используемых документов, частоты и сроков их формирования и порядка утверждения.
2. Сам по себе процесс запуска подобного проекта может занимать от нескольких недель до нескольких лет и вовлекать большое количество людей с обеих сторон. Участие одних будет требоваться на протяжении всего проекта, других — лишь эпизодически. Однако все сотрудники с самого начала должны быть максимально осведомлены о реализуемом проекте, его целях, сроках и степени приоритетности. Иначе впоследствии вы столкнетесь с желанием многих увильнуть от участия в сложном, непонятном и явно требующем много времени и сил проекте. Другие же, готовые участвовать в принципе, будут откладывать работу по причине обилия других, более важных, в их понимании, дел.
3. Независимо от продолжительности своего участия в проекте любой сотрудник должен быть готов осуществлять изменения в текущих процессах и документах. Разумеется, чаще всего именно поставщику приходится подстраивать свою систему под систему покупателя — ведь «клиент всегда прав». Однако

большинство людей не любит и всячески избегает любых изменений в своей жизни. Поэтому имейте в виду, что в ходе реализации вашего проекта нежелание некоторых людей что-то менять в своей работе будет столь велико, что они скорее предпочтут уволиться, чем выполнить требование.

4. Наконец, все вовлеченные в проект ключевые сотрудники должны знать друг друга лично. Ведь с началом непосредственной работы над проектом сразу появятся огромное количество вопросов. И если члены обеих команд не будут иметь ясного представления о том, к кому из представителей другой стороны обращаться за их решением, просто немыслимое количество времени будет потрачено впустую. Поэтому необходимо грамотно формировать команду запуска проекта.

Если ваша организация достаточно крупная, я бы рекомендовал утвердить состав команды запуска проекта приказом по предприятию. Это позволит внести полную ясность и избежать недопонимания. Если же компания невелика, довести принятые решения до сотрудников можно любым другим путем. Главное, чтобы в итоге полный состав команды был известен всем ее членам. Тем самым помимо решения ряда вышеперечисленных проблем исполнители проекта будут чувствовать, с одной стороны, собственный вес в компании — ведь им доверили сложное и важное дело; с другой — ответственность за его успешное выполнение. Кроме того, снижается их сопротивление предстоящим изменениям: теперь это уже *их* дело. Это *они* запускают проект. Его успех — это *их* успех. И решение о предстоящих изменениях принимают *они*, а не кто-то со стороны.

Назначение руководителя проекта и его функции

У любого крупного проекта обязательно должен быть руководитель — человек, который непосредственно координи-

нирует его ход, отслеживает своевременность выполнения его этапов и, в случае отставания либо появления сложных проблем, сигнализирует об этом руководству. Для успешной работы руководителю проекта необходимо:

- иметь влияние и авторитет в компании;
- обладать лидерскими качествами;
- иметь достаточный срок работы на предприятии, чтобы четко представлять себе принципы его функционирования и роли всех членов команды;
- иметь хотя бы базовые навыки управления проектами;
- говорить на одном языке с человеком, отвечающим за запуск проекта со стороны покупателя.

Если хотя бы одно из этих требований не будет соблюдено, с первых же шагов у вас начнутся проблемы. В случае хорошо налаженной отчетности вы имеете шанс своевременно это заметить и исправить. Если же нет, то рискуете регулярно получать несоответствующую действительности информацию о ходе проекта и узнать о реальном положении вещей тогда, когда исправлять что-либо будет уже поздно. Поэтому роль руководителя проекта крайне важна, и следует всесторонне взвесить все кандидатуры, прежде чем принять окончательное решение.

Для начала необходимо четко сформулировать стоящие перед руководителем проекта задачи, как то:

- координация всех действий, связанных с запуском проекта;
- составление плана реализации запуска проекта;
- оперативное выявление препятствий на пути своевременного запуска проекта, определение их коренных причин, информирование руководства и последующее отслеживание устранения препятствий вплоть до полного их исчезновения;
- отслеживание хода проекта, своевременного прохождения всех ключевых этапов (критического пути), отчет перед руководством;

- распределение ответственности между членами команды за решение вопросов, оказавшихся вне чьей-либо компетенции;
- регулярная связь с представителем покупателя, отвечающим за запуск проекта.

Итак, руководитель проекта несет полную ответственность за своевременный и качественный запуск проекта. Однако как бы ни был силен выбранный вами кандидат, при всем желании он не справится с задачей, если члены команды и руководители структурных подразделений не будут всецело его поддерживать и своевременно выполнять свои функции. Руководство российских компаний часто ошибочно полагает, что если назначить руководителем проекта профессионала с большим стажем работы, то дело в шляпе: он либо сделает все сам, либо обратится за советом и помощью к коллегам. Такой подход таит в себе очень серьезную опасность. Во-первых, никто не может лучше всех разбираться во всем. Это значит, что часть работ назначенный руководитель выполнит заведомо хуже, чем ответствующие специалисты. Во-вторых, что еще более важно, рано или поздно настанет момент, когда принятые единолично руководителем проекта решения придется внедрять в повседневную деятельность. Вот тут-то вы узнаете, что такое противодействие людей навязанным извне изменениям — ведь они не принимали участия в их обсуждении. Кроме того, довольно быстро выяснится, что предложенные решения далеко не оптимальны, чреваты дополнительными сложностями как в процессе внедрения, так и во время последующей работы и требуют дополнительных ресурсов. Вот к чему ведет желание подменить команду запуска проекта всего лишь одним человеком.

Совет: назначьте на роль руководителя проекта сильного сотрудника, наделите его достаточными полномочиями и помогите сформировать квалифицированную команду.

Определение временных рамок проекта и его основных фаз. Необходимость следовать стандартизированным этапам запуска проекта

Сразу после формирования команды необходимо определить временные рамки проекта. Разумеется, окончательные сроки, а возможно, и промежуточные этапы должны быть прописаны в договоре и не подлежат обсуждению. Однако для успешной реализации проекта важно также определить ключевые этапы запуска и сроки их выполнения: это позволит вам эффективно контролировать ход проекта и наглядно показывать покупателю его текущий статус. Именно так поступают все крупные компании. Именно этому учит любой курс управления проектами. Именно так следует поступать и вам, чтобы говорить с покупателем на одном языке.

В каждой крупной международной компании разработаны свои системы контроля над внедрением проектов. В основе их лежит формирование универсального перечня основных этапов запуска с подробным описанием, что и к какому сроку должно быть готово. Вам, в свою очередь, необходимо как можно раньше ознакомиться со стандартным перечнем этапов, используемым вашим покупателем. Тогда у вас не возникнет трудностей при объяснении ему причин и следствий отставания или опережения в ходе проекта. Помимо этого, как уже неоднократно говорилось в этой книге, подобные технологии родились в результате многолетнего опыта крупных международных компаний. Поэтому сейчас вам предоставляется уникальная возможность бесплатно овладеть технологией ведения проекта, которая впоследствии позволит вам сотрудничать с самыми разными компаниями намного эффективнее, с минимальными потерями и меньшим количеством вовлеченного персонала.

Определение формата контроля над ходом проекта

Запуск любого более или менее серьезного проекта нуждается в регулярном контроле. Промедление в выполнении

своих функций хотя бы одним участником неминуемо влечет за собой задержку последующих этапов и, следовательно, запаздывание в завершении проекта, которое может обойтись весьма дорого. В зависимости от масштаба и сложности проекта контроль может происходить на ежедневной, еженедельной, ежемесячной или ежеквартальной основе, либо быть привязанным к основным этапам запуска. Крупные проекты всегда разбиваются на более мелкие подпроекты в каждом из подразделений, которые отслеживаются отдельно.

Заранее согласуйте с представителями Consumer International Ltd., в каком формате и с какой периодичностью будет контролироваться ход проекта. Важно, чтобы прогресс отслеживался в одном и том же документе-отчете, обновляемым одним и тем же сотрудником. Иначе вы рискуете попасть в неприятную ситуацию, когда у вас и у покупателя будут различные отчеты, содержащие порой взаимоисключающую информацию.

Совет: заранее согласуйте с покупателем схему контроля над ходом проекта, формат отчетов и их периодичность.

Проведение формального совещания по запуску проекта

Осуществление проекта сродни путешествию яхты во время регаты. На протяжении всего пути ее команду будут подстерегать самые разные превратности судьбы. Во время шторма потребуется активное участие всех без исключения членов команды; а во время полного штиля все могут спокойно спать в кубрике. Тем не менее, несмотря на будущие трудности и неизвестность, крайне важно в первые минуты регаты поймать попутный ветер, выбрать точное направление движения — дать яхте верный старт... Так и с проектом: несмотря на все будущие сложности и препятствия, нужно с самого начала задать ему верное направление, ор-

ганизовав формальное совещание по запуску проекта с участием всех членов сформированной команды и высшего руководства. Основные цели такого совещания:

- четкая и однозначная формулировка основной цели и сроков проекта;
- распределение ролей между членами команды и постановка задачи перед каждым ее участником;
- выявление основных потенциальных препятствий на пути реализации проекта и их скорейшее устранение;
- определение правил мониторинга хода проекта.

В иностранных компаниях проведение такого рода стартовых совещаний — обычная практика; в России — большая редкость. Здесь скорее принято формировать проект в одном подразделении, а затем передавать его по цепочке следующим. Как правило, первым в цепочке стоит отдел продаж или сбыта, который выстраивает политику проекта в соответствии со своей основной задачей — продать товар во что бы то ни стало. Затем уже проект передается остальным подразделениям, которые приходят в ужас от того, что видят: ведь иногда даже технические возможности реализовать задуманное отсутствуют. А потому вместо объединения усилий для совместной реализации проекта они стараются уклониться от участия в нем. К счастью, вы достаточно обезопасили себя, пригласив еще на первичных этапах проработки предложения и договора максимальное количество специалистов и представителей подразделений. Однако от проведения стартового совещания это вас не освобождает. Возможно, в нем захотят поучаствовать представители покупателя. Поэтому остановимся подробнее на каждой из вышеприведенных целей совещания и способах их достижения.

Четкая и однозначная формулировка основной цели и сроков проекта. Все участники реализации проекта должны однозначно понимать его цели и срок запуска. Во имя чего он задуман? Что должно стать его результатом? Если речь

идет о производстве, необходимо ли впоследствии изготавливать детали или только технологическую оснастку? Если об услугах, разовая ли это акция, не требующая специфических изменений в рабочем процессе, или же подобные заказы ожидаются и в перспективе, и с самого начала стоит стабилизировать работу проекта? Что именно требуется заказчику? Насколько принципиально для обеих сторон соблюдение оговоренных сроков? Можно ли корректировать их по ходу проекта? Ответы на все эти вопросы должны содержаться в формулировке основной цели проекта. Впоследствии членам команды придется много раз встречаться между собой и решать непростые задачи, устранять появляющиеся сложности, искать компромиссы. Для этого им необходимо обладать полной и одинаковой информацией. Нехватка же или отсутствие информации порождает в организациях слухи, которые имеют опасную тенденцию нарастать, словно снежный ком, и рассредоточивать внимание и усилия сотрудников.

Распределение ролей между членами команды и постановка задачи перед каждым ее участником. Реализация совместного проекта (особенно первого) с крупной иностранной компанией влечет за собой необходимость внесения большого количества изменений в работу всех подразделений вашего предприятия. Но люди не любят перемен и всячески противятся им. Заранее сгладить углы и предотвратить многие препятствия на пути реализации проекта можно, с самого начала распределив, кто за какую часть работы отвечает. По итогам совещания составляется окончательный список членов команды с указанием зоны ответственности каждого. Этот перечень затем передается представителю покупателя, отвечающему за реализацию проекта, и используется при организации непосредственных контактов членов обеих команд для урегулирования текущих рабочих вопросов.

Выявление основных потенциальных препятствий на пути реализации проекта и их скорейшее устранение. Потенциальных препятствий на пути реализации проекта будет немало, особенно если он рассчитан на несколько

лет. Однако даже часть их, предусмотренная и устраненная заранее, существенно упростит реализацию проекта и снизит риск его невыполнения в срок. Для предсказания подобных препятствий существуют различные методики коллективной работы, которые целесообразно использовать в процессе проведения совещания. По каждому из выявленных потенциальных препятствий должно быть сразу же принято решение по его предотвращению или в крайнем случае составлен план действий по его своевременному устранению с назначением ответственного лица. Если команда не в состоянии решить вопрос самостоятельно, она должна информировать о потенциальной опасности вышестоящее руководство. Так или иначе, ни при каких условиях не допускайте откладывания решения подобных проблем в долгий ящик с надеждой на то, что они сами собой «рассосутся». Практика показывает, что проблемы такого рода со временем не только не исчезают, но даже, наоборот, усугубляются, а времени на их решение с каждым днем остается все меньше.

Четвертую задачу проводимого стартового совещания — определение правил мониторинга хода проекта — я бы хотел рассмотреть отдельно.

Мониторинг хода проекта.

Необходимость своевременного вмешательства руководства предприятия

Залогом успешного и своевременного выполнения любого проекта является грамотное отслеживание его хода. Об этом говорит любой учебный курс по управлению проектами, это же подтверждает практика. Однако мой опыт работы с российскими поставщиками свидетельствует о том, что хотя многим из них известно понятие мониторинга хода проекта, мало кто понимает, как его осуществить. Каждое подразделение может достаточно ответственно следить за выполнением стоящих непосредственно перед ним задач, но комплексное отслеживание хода проекта в целом —

взгляд сверху — полностью отсутствует. Следствие такого подхода — простои либо, наоборот, перегрузки в работе смежных подразделений, снижение эффективности и рост стоимости запуска проекта.

Дороги — одна из двух главных исторических бед на Руси. Кто из водителей не сталкивался с ситуацией, когда какой-то участок дороги, по которому еще вчера резво неслись автомобили, внезапно оказывается закрыт для проезда. Откуда ни возьмись, на нем появляется большое количество рабочих и техники: ревут моторы компрессоров, громко переговариваются строители — работа идет полным ходом. Затем внезапно машины и люди пропадают — очевидно, одно из подразделений дорожных строителей справилось со своей задачей. Казалось бы, уже на следующий день здесь должны появиться специалисты и техника другого профиля — для продолжения ремонта, — но этого не происходит в течение нескольких недель, а то и месяцев... Потом вдруг в один прекрасный день снова появляются техника и люди, снова вовсю кипит работа — которая через какое-то время так же внезапно прекращается... В результате ремонт дороги затягивается, пешеходы вынуждены с риском для жизни перебираться через земляные валы и строительные канавы, а водители теряют массу времени, простаивая в пробках на объездных улицах. Все это — типичное проявление отсутствия должной координации и отслеживания общего хода дорожно-ремонтных работ.

Итак, прежде всего составляется общий план проекта, позволяющий не упустить из виду ни один из его этапов и проследить уровень загрузки всех его участников, исключив тем самым возможные задержки в его ходе. Далее план обсуждается и утверждается всеми членами команды, которые берут на себя обязательства в срок и с надлежащим качеством выполнить свою часть работы. Затем план согласовывается с представителем покупателя, чтобы синхронизировать этапы, где необходимо его участие (например, испытания, проводимые покупателем, совместные

встречи с третьими сторонами и пр.). Согласовав план, необходимо определить формат документа, отслеживающего статус проекта, ход его выполнения, имеющиеся задержки и их причины, а также ответственного за его обновление. Продумайте, с какой частотой данный документ должен обновляться и способ его распространения. Язык отчета должен быть простым и понятным для всех исполнителей, а объем его не должен превышать одну печатную страницу: если кому-то потребуется дополнительная информация, он может обратиться к интересующему подразделению непосредственно. Периодичность обновления отчета зависит от общей длительности и срочности проекта, но оптимальным считается еженедельное обновление документа. Что касается методов его распространения, они зависят от традиций и правил предприятия и могут быть самыми разными — от рассылки по электронной почте до распечатки на большом листе бумаги и вывешивании на проходной. Главное условие — отчет этот должен быть легко доступен для всех сотрудников, имеющих отношение к запуску проекта. Каждый из них должен иметь возможность в любую минуту ознакомиться с текущим положением дел, выяснить, выполняется ли в целом проект в срок, успевают ли подразделения. Руководители подразделений в свою очередь могут лучше скоординировать начало своей части работ, видя близкое завершение предшествующего этапа.

Определившись с форматом, периодичностью и способом распространения отчета, следует составить перечень людей, которые должны его получать. В иностранных компаниях принято распространять информацию о ходе проектов, за исключением строго конфиденциальной, как можно шире. Поэтому и вам я настоятельно советую составить как можно более подробный список адресатов для получения отчета. Обсудите этот перечень с сотрудником компании-покупателя, отвечающим за реализацию проекта. Помните, каждый дополнительный сотрудник, получающий подобный отчет, — это еще один человек, способный помочь вам своевременно заметить возможные ошибки.

Однако как бы замечательно ни был спланирован проект, какими бы квалифицированными ни были его исполнители, как бы успешно ни была налажена система контроля его выполнения, мне еще никогда не доводилось видеть, чтобы российской компании удалось запустить проект без необходимости периодического вмешательства высшего руководства предприятия. По всей видимости, это связано с тем, что уж очень сильно различаются правила и процессы, требования и стандарты в российских и иностранных компаниях. А потому периодически возникает необходимость в принятии решений и осуществлении изменений, находящихся в компетенции исключительно высшего руководства компании. Чтобы подобное вмешательство было эффективным и своевременным, необходимо, чтобы руководство всегда было в курсе хода проекта и сути возникшей проблемы. Причем участие свое руководящие лица должны воспринимать как нечто само собой разумеющееся и необходимое для успешной реализации проекта, но ни в коем случае не как следствие плохой или нескоординированной работы команды.

Важность соблюдения сроков проекта

В современном мире, где производственные процессы движутся со все возрастающей скоростью, новые предприятия открываются и запускаются за все меньшие промежутки времени, а капитал оборачивается все быстрее, каждый день опоздания любого из участников цепочки поставок и покупок чреват все большими потерями для всех, кто стоит в цепочке после него. В зависимости от условий договора виновный может как компенсировать частично остальным участникам их потери, так и избежать наказания. Однако в любом случае они ему этого не забудут и впредь будут старательно избегать сотрудничества с ним. Точность и своевременность выполнения всех требований договора сегодня является основным критерием, по которому крупные компании оценивают своих поставщиков.

Особенно новых поставщиков, еще не успевших зарекомендовать себя десятилетиями успешной работы. Невыполнение первого же контракта в срок легко может означать, что он станет и последним в истории вашего сотрудничества. Никакие аргументы и доводы не смоют с репутации вашего предприятия этого пятна. И другого шанса, чтобы зарекомендовать себя надежным поставщиком, вам могут уже не представить. Мы живем в условиях рыночной конкуренции. А значит, тот, кто их не выдерживает, рискует оказаться за его пределами. Поэтому сделайте все от вас зависящее, чтобы, вписавшись в проект и взяв на себя ответственность, достойно справиться с задачей. Тем самым вы с большой вероятностью обеспечите себе продолжение сотрудничества и много выгодных и перспективных контрактов.

Краткое резюме

- Назначьте на роль руководителя проекта сильного сотрудника, наделите его достаточными полномочиями и помогите сформировать квалифицированную команду.
- Изучите систему контроля над запуском проекта, используйте вашим покупателем, и следуйте ей.
- Заранее согласуйте с покупателем схему контроля над ходом проекта, формат отчетов и их периодичность.
- Проведите формальное совещание по запуску проекта.
- Организуйте грамотный мониторинг хода проекта и широко распространяйте текущую информацию. Держите руководство предприятия в курсе дела.
- Помните, что точность и своевременность выполнения всех требований договора является основным критерием, по которому Consumer International Ltd. будет оценивать вашу работу.



Этап 11

Запуск проекта, или Доброе начало — половина дела

Не рассчитывайте запустить все с первого раза

За годы работы мне еще ни разу не удавалось увидеть, чтобы совместный проект российской и иностранной компаний успешно заработал с первой попытки: в последний момент дает сбой оборудование, не рассчитанное на такие высокие требования; подводит субпоставщик сырья, изготавливающий материал не по тому стандарту; люди оказываются недостаточно обученными и т. д. Даже в самом продуманном и несложном проекте находится слабое место, не позволяющее успешно запустить его с первого раза, и это не зависит от степени серьезности предприятия. Отсюда несколько логических заключений.

1. Не переоценивайте возможности своего предприятия. Какого бы высокого мнения ни были вы о своих специалистах, коллегах, подчиненных и руководителях, имейте в виду, что даже с помощью их совместных усилий запустить проект с первой попытки вряд ли удастся.

2. Никогда не планируйте запуск на последнюю минуту оговоренного в контракте срока. Всегда оставляйте себе временной запас, чтобы иметь возможность исправить ошибки, всплывающие в ходе первой попытки запуска, и не сорвать последующее выполнение условий договора. Даже если род проекта не допускает пробных запусков, проведите репетицию, максимально приближенную к условиям будущего функционирования.
3. Серьезно отнеситесь к подготовке к запуску. Заранее убедитесь в готовности всех сотрудников и оборудования, наличии всех необходимых материалов. Особое внимание уделите готовности субпоставщиков: новые требования для них не менее сложны, поэтому лично и заблаговременно убедитесь, что они не подведут вас в сроках поставок, а лучше заранее завезите все субкомпоненты и материалы.

Определите дату окончательного запуска и заранее подготовьте всю необходимую документацию

Все ближе и ближе заветный миг, когда под вспышками фотокамер и нетерпеливыми взглядами сотрудников вы сможете нажать кнопку, запускающую оборудование, дать отмашку первым машинам, доставляющим грузы, или последние инструкции персоналу, готовому приступить к выполнению поставленной задачи. Чтобы это событие прошло гладко, заранее назначьте точную дату и время официального запуска. Это позволит вам, с одной стороны, избежать откладывания пуска проекта по различным причинам в стремлении к недостижимому совершенству. А с другой — привлечь внимание сотрудников и руководства Consumer International Ltd. Разрезание красных ленточек, торжественная музыка и, наконец, появление первых деталей отличного качества, новеньких, блестящих и аккуратных, — такая картина надолго останется в памяти благодарных зрителей.

Так что обязательно заранее назначьте официальную дату пуска и объявите о ней как можно шире. Определите также, кого еще вы хотели бы пригласить на это мероприятие: возможно, представителей местной, региональной или центральной власти (в зависимости от уровня предприятия и проекта); или даже ваших потенциальных покупателей, которые пока только думают, заключать ли с вами договор. В общем, постарайтесь получить максимум выгоды из этого мероприятия.

Еще одна вещь, о которой часто забывают в российских компаниях, — сопутствующая запуску проекта документация. Как бы ни были развиты и продуманы современные стандарты по системам качества, они все равно требуют заполнения большого количества бумаг, подтверждающих высокое качество работ или продукции. При этом, к сожалению, российские компании не всегда в курсе вопроса, и заполнение документации начинается только тогда, когда собственно производственный процесс уже начался и можно было бы торжественно скрепить подписями и печатями акт о выполнении работ. Так, однажды мне довелось быть свидетелем того, как целая партия свежееизготовленного товара была забракована только потому, что при ее производстве не велась надлежащая документация, без которой дальнейшее использование товара было невозможно. Поэтому заранее ознакомьтесь с образцами соответствующих документов. Посоветуйтесь с представителями покупателя, оговорите сроки их заполнения и согласуйте время, когда можно будет вместе просмотреть черновики, чтобы исправить возможные ошибки и недочеты.

Согласуйте участие СМИ в официальном запуске проекта

Мы уже касались вопроса взаимодействия со СМИ. Здесь он встает в полный рост: вряд ли вам когда-нибудь представится лучший шанс громко заявить о себе на весь мир, чем в момент официального запуска совместного с Consumer

International Ltd. проекта. Однако во избежание неприятных недоразумений заранее обсудите и согласуйте с PR-отделом покупателя степень участия журналистов в грядущем мероприятии и кто непосредственно будет отвечать за их встречу и сопровождение. Крупные корпорации всегда сами регулируют объем передаваемой в СМИ информации, и шансов привлечь внимание к новому проекту у них гораздо больше, чем у вас (если, конечно, вы не фигура национального масштаба). Поэтому желательно, чтобы вся информация исходила именно от Consumer International Ltd.

Совет: заранее обсудите с покупателем пути освещения официального запуска проекта в средствах массовой информации.

На церемонии официального завершения подготовительного этапа проекта должны присутствовать все специалисты

От того, как пройдет официальное завершение подготовительного этапа проекта, в значительной степени зависит мнение, которое сложится о вашей компании у покупателя, приглашенных гостей, а также тех, кто будет впоследствии читать материалы, размещенные в СМИ. Мало что сможет испортить имидж вашей компании больше, чем отказ нового оборудования работать прямо на глазах у изумленной публики. Однако если даже после проведения наладочных работ его так и не удастся запустить, это будет означать уже полный провал дела. А произойти это может из-за того, что в нужный момент на предприятии не оказалось опытного специалиста. Через день-два он вернется из командировки или отпуска и все наладит, но только для вас время уже будет безвозвратно упущено. Поэтому заранее убедитесь, что весь персонал предприятия, который хоть в малейшей степени может содействовать успешному запуску проекта, присутствует на мероприятии и сможет оперативно включиться в решение появившейся проблемы. Обес-

печение присутствия на предприятии всех нужных сотрудников — не такая уж сложная задача, и стоимость ее не идет ни в какое сравнение с возможными финансовыми потерями в случае задержки поставки первой партии товара.

Совет: позаботьтесь о том, чтобы все необходимые специалисты присутствовали на предприятии во время официального завершения подготовительного этапа проекта.

Участвуйте в завершении лично

Как уже говорилось, мало что может так повысить рейтинг вашей компании в случае успеха и ударить по нему в случае провала, как приближающееся мероприятие. Поэтому относитесь к нему с максимальным вниманием независимо от степени серьезности проекта и занимаемой вами должности. Ведь если что-то пойдет не так, вряд ли кто-то, кроме вас, способен лучше сориентироваться в обстановке и оперативно отреагировать на непредвиденный сбой. Кроме того, именно вы — раз уж читаете эту книгу — больше всех заинтересованы в успешной реализации проекта. А потому отмените на этот день все дела и лично отправляйтесь на церемонию запуска.

Совет: обязательно участвуйте лично в завершении подготовительного этапа проекта независимо от его масштаба и занимаемой вами должности.

Не забудьте поблагодарить всех сотрудников Consumer International Ltd., способствовавших успеху вашей компании на разных этапах налаживания сотрудничества

Организация совместного проекта требует усилий огромного количества людей как со стороны поставщика, так и

со стороны покупателя. Все они тратят свое время, болеют душой за успешный исход дела. Как правило, иностранные сотрудники очень переживают за российских поставщиков и желают знать, чем все закончилось, несмотря на то, что принимали непосредственное участие только на самых ранних этапах заключения договора. Официальное завершение подготовительного этапа проекта — прекрасный повод попроситься с ними, оставив о себе добрые воспоминания. Составьте подробный список сотрудников Consumer International Ltd., помогавших вам в налаживании сотрудничества, и лично обзвоните или съездите к каждому, чтобы сообщить об успешном запуске проекта и поблагодарить за оказанную помощь. Ваша благодарность вернется к вам сторицей в виде новых предложений, прибылей и в конце концов просто большого количества дружески расположенных к вам людей.

Кстати, к такому событию, как завершение подготовительного этапа проекта, целесообразно заказать специальную партию памятных сувениров. Их ценность и количество должны зависеть от того, скольким людям вы предполагаете вручить их, какие должности эти люди занимают и, разумеется, от масштаба самого проекта. Такие сувениры гораздо приятнее для их счастливых обладателей, чем ваши предыдущие подарки, ведь они будут напоминать людям о проекте, успех которого стал результатом и их усилий в том числе... А там подойдет время для нового проекта, и этот маленький сувенир сослужит вам добрую службу, напомнив его владельцу о дарителе.

Пить или не пить — вот в чем вопрос

И в завершение главы — сакраментальный вопрос русской жизни: пить или не пить. Иными словами, праздновать ли вместе с покупателем удачный запуск проекта, и если да, то как. Несмотря на всю, казалось бы, банальность этого вопроса, ответ на него отнюдь не очевиден. Бесспорно, любой совместный праздник от души и на полную катушку улуч-

пает взаимоотношения между сторонами, разделенными в будничной жизни баррикадами формальностей, правил и условностей. Огромное количество проблем решается на порядок проще и быстрее, если у сотрудников есть совместный опыт неформального общения. Поэтому если бы речь шла о двух российских компаниях, мой ответ однозначно утвердительный. Однако данная книга, как вы помните, посвящена сотрудничеству с транснациональными корпорациями, а в таком преломлении данный вопрос уже не столь прост.

Дело в том, что здесь затрагиваются межкультурные особенности двух наций, чьи подходы к вопросам празднования тех или иных мероприятий могут кардинально различаться. То есть в принципе хорошее дело, задуманное в расчете на позитивный результат, будучи проведенным в духе, неприемлемом с точки зрения культурных и национальных традиций ваших гостей, принесет прямо противоположный эффект. Прежде всего отмечу, что наш национальный алкогольный напиток — водка — практически неизвестен за пределами страны. Вернее, в теории водка известна очень хорошо, но на практике большинство иностранцев никогда ее не пробовали (по крайней мере, если не бывали в России раньше) и испытывают по отношению к ней панический ужас. Из всех иностранцев, с которыми мне довелось общаться, наиболее благосклонно и решительно к водке относятся, пожалуй, англичане. Немцев скорее заинтересует пиво. Испанцев и французов — вино. Так что к вопросу подготовки праздника и выбора алкоголя следует подойти основательно. Не менее важно правильно рассчитать количество алкоголя: если одни гости могут с удовольствием гулять до утра, другие лишь пригубят и отставят бокал в самом начале вечеринки. Однако в любом случае русская традиция угощать гостя выпить еще считается дурным тоном. Заранее поинтересуйтесь у гостей об их вкусовых предпочтениях, но в качестве универсального варианта подойдет хороший ресторан русской национальной кухни, способной удовлетворить запросы даже самых разборчивых посетителей.

Если вы учтете эти рекомендации, праздник ваш, скорее всего, удастся на славу и надолго останется в памяти гостей, что будет весьма полезно для вашего бизнеса.

Краткое резюме

- Не планируйте запуск проекта на последнюю минуту оговоренного в контракте срока.
- Определите дату окончательного запуска и заранее подготовьте всю необходимую документацию.
- Согласуйте участие СМИ в предстоящем мероприятии.
- На церемонии официального завершения подготовительного этапа проекта должны присутствовать все специалисты.
- Обязательно лично участвуйте в запуске.
- Не забудьте поблагодарить всех сотрудников Consumer International Ltd., способствовавших успеху вашей компании на разных этапах налаживания сотрудничества.
- Основательно подойдите к вопросу празднования этого события.



Этап 12

Необходимость внедрения системы поставок точно вовремя, или Дорога ложка к обеду

Почему для крупных компаний важна точность поставок

В предыдущей главе мы закончили обсуждение вопросов, касающихся непосредственно начала сотрудничества с транснациональными корпорациями, и теперь просто осветим ряд аспектов, актуальных для такой совместной работы. Начнем с системы поставок точно вовремя. Суть этой системы в том, что все необходимые комплектующие, детали и узлы поступают по логистической цепочке точно в тот момент времени, когда они нужны в данном месте производственного процесса. При этом вся схема производства и поставок рассчитана таким образом, что размер склада и неснижаемые уровни хранения материалов подразумевают минимальные запасы для оптимизации производства в целях снижения накладных расходов. Я хочу пояснить, почему данная система важна для крупных компаний, чтобы читатель перестал воспринимать ее как обузу и каприз покупателя, а напротив, стал внедрять у себя на предприятии.

В крупных компаниях происходит огромный оборот материалов, а потому механизм поставок должен работать как часы, иначе произойдет сбой во всей производственно-логистической системе, чреватый остановкой работ и значительными материальными потерями. Чтобы избежать этого, необходимо, чтобы в каждую минуту для каждой операции к моменту начала ее выполнения присутствовали все необходимые материалы. Добиться этого можно двумя способами. Во-первых, по старинке хранить достаточный запас материалов на складе непосредственно рядом с рабочим местом. Во-вторых — следовать современным технологиям бережливого производства и шести сигм, которыми сейчас стараются овладеть все более или менее серьезные компании в мире. Суть этого способа заключается в снижении запасов материалов на всех этапах транспортировочного и производственного циклов, что позволяет снижать издержки производства, оптимизировать логистические цепочки, выявлять основные проблемы в производственном процессе и устранять их. Второй путь однозначно более эффективен и имеет целый ряд существенных плюсов. Именно за ним будущее производства и логистики. Однако следование ему требует четко отлаженной организации логистического процесса: в частности, чтобы материалы поставлялись к месту использования точно в срок и в нужном количестве.

Какие убытки влекут за собой несвоевременные поставки

Чем же именно привлекает данная система крупные компании? Чтобы понять это, представим, что покупатель работает с точно рассчитанной системой логистики, то есть детали у него заканчиваются ровно в тот момент, когда должна поступить новая партия.

Допустим, компания покупателя производит некий продукт в количестве 2000 штук в день. Прибыль с каждой единицы продукции — €500. Еще €500 составляют заводские накладные расходы. Себестоимость приобретаемых извне

комплектующих — €4000. Предприятие работает в три смены 7 дней в неделю.

Теперь предположим, что поставщик доставил следующую партию деталей с опозданием на 6 часов. Стоимость деталей поставщика составляет, к примеру, €1 за штуку, а партия в количестве 6000 штук была рассчитана на 3 дня производства. По наиболее классическим для России условиям договора¹, за такую задержку поставщик заплатит покупателю совершенно смешную компенсацию — примерно €200 (если в договоре не предусмотрено иное). А какие потери понесет при этом покупатель? Поскольку детали у него закончились, а новая партия в нужный момент не пришла, он вынужден был остановить производство на 6 часов. Принимая, что предприятие загружено полностью и работает 24 часа в сутки 7 дней в неделю, за 6 часов простоя будет потеряна четверть суточного объема производства — 500 единиц готовой продукции. Поскольку прибыль с каждой единицы продукции составляет €500, всего будет упущена прибыль в размере €250 тыс.!

Впечатляет? Ну и как вы считаете, компенсируют ли штрафные санкции хотя бы сколько-нибудь значительную часть этих потерь? Вот почему крупные компании так беспокоятся о стабильности своей системы поставок. Ведь для остановки производства совсем не важно, сколько стоит недопоставленная деталь, — остановить крупное производство может даже маленький копеечный винтик. И если каждый из сотни поставщиков задержит поставки на 6 часов хотя бы раз в год, то в сумме 600 часов простоя производства дадут поистине колоссальные убытки, которых не выдержит ни одно современное производство.

Какие убытки влекут за собой избыточные склады

Неискушенный читатель может возразить: «Если наличие материалов так критично для покупателя, то как он может быть

¹ Крупные российские предприятия, например ВАЗ, и сейчас используют в договорах штрафные санкции, привязанные к длительности вызванного простоя, а не к стоимости несвоевременно поставленных деталей.

настолько наивным, чтобы требовать в наших российских условиях такой точности поставок? Все знают, что дороги в России еще с гоголевских времен далеко не идеальны, транспортных развязок недостаточно. Грузовик может попасть в пробку и просто сломаться на полпути. Ремонт или эвакуация тоже займут время. Так почему бы покупателю не перейти от системы поставок минута в минуту к системе, когда согласовывается только день поставок, а уж время зависит от того, когда приедет грузовик, и разгружаться грузовики будут в порядке живой очереди. В этом случае выдержать требования к поставкам было бы гораздо проще, и риск остановки производства существенно снизился бы». Что ж, давайте посчитаем, какие дополнительные затраты понесет покупатель в этом случае.

Если последняя деталь из последней партии используется, скажем, в 23:59 предыдущего дня, а грузовик с новой партией может прийти в любое время с 00:00 до 23:59 новых суток, то покупателю необходимо держать на складе достаточно деталей, чтобы проработать еще 24 часа. То есть все детали, используемые в производстве, должны храниться на складе в количестве не менее 2000 штук каждая. Увеличение неснижаемого складского запаса сразу влечет за собой замороженные финансовые средства на привлечение кредита или кредитной линии. Исходя из того, что стоимость деталей на единицу продукции — €4000, а процент по кредитной линии составит, скажем, 12% в год, в месяц поддержание такого количества материалов выльется в следующие цифры:

$$2000 \text{ шт.} \times €4000 \times 30 \text{ дней} \times 1\% = €2400 \text{ тыс.}$$

К этой величине добавим стоимость самого хранения и содержания склада. Допустим, готовый продукт состоит из 100 деталей, хранение дневного запаса каждой из которых требует в среднем четырех складских ячеек, каждая площадью в 5,25 кв. м (с учетом проезда для погрузчиков). То есть общая площадь склада должна быть порядка:

$$5,25 \text{ кв. м} \times 4 \text{ ячейки} \times 100 \text{ деталей} = 2100 \text{ кв. м.}$$

Исходя из средней ставки аренды склада в €10 за квадратный метр, добавим к уже полученной цифре расходы на заморозку финансовых средств:

$$2100 \text{ кв. м} \times \text{€}10 = \text{€}21 \text{ тыс.}$$

Итого расходы покупателя на поддержание всего лишь суточного запаса входящих комплектующих из-за отказа следовать системе поставок точно вовремя составят за месяц €2421 тыс.! Как вы считаете, стоит ли игра свеч?

Еще два распространенных заблуждения российских поставщиков.

1. «Если покупатель использует собственные (а не арендованные) площади под склады и свои (а не кредитные) оборотные средства, то и убытков он не несет». Убытков — нет, но он мог бы гораздо эффективнее использовать замороженные склады и средства для других целей. А мог бы сдавать площади в аренду и давать средства в кредит другим компаниям или банкам по тем же ставкам, то есть получать с них прибыль.
2. «Если склад создается на средства поставщика и на его площадях, то покупателю это ничего не стоит». Увы, за долгие годы существования человечество пришло к выводу, что ничто не появляется из ниоткуда и не исчезает в никуда. Ни один нормальный поставщик не будет действовать себе в убыток. То есть в данном случае он лишь включит стоимость содержания такого склада в цену готового изделия. Так что в конечном итоге за все платит покупатель. А если поставщик платит эту цену из своей прибыли, это означает, что он меньше средств потратит на развитие и, в долгосрочной перспективе, потеряет свои конкурентные преимущества. А в этом случае не стоит ли покупателю уже сейчас задуматься о смене поставщика?

Вероятность ошибок при ручной обработке информации

Минусом в работе российских компаний является также приверженность к ручному (неавтоматизированному) ведению склада и формированию заказа. При этом люди искренне ве-

рят в то, что таким образом вполне могут обеспечить качественную и бесперебойную работу. Любая попытка убедить их в том, что подобные методы в XXI веке уже устарели, вызывает энергичное размахивание руками и фразы типа: «Мы уже много лет так работаем и никто еще не жаловался». Что ж, попробуем определить надежность ручной системы.

Допустим, вы собираетесь поставлять покупателю детали в ассортименте в 1000 позиций. То есть каждый день вы сначала получаете заказ, затем вручную трансформируете его в документы упомянутых форматов и составляете производственный план. При отсутствии на предприятии автоматизированной системы управления производством (АСУП) вам придется обработать каждую из 1000 позиций минимум 3 раза за день. Ваш сотрудник обрабатывает данные со средней скоростью 1 позиция в 3 секунды (без возможности перепроверить свою работу), то есть в день у него уйдет на это 2,5 часа. Нормальное время, скажете вы, и я с вами полностью соглашусь. Вот только давайте проведем маленький эксперимент. Возьмите текст объемом в 9000 знаков (примерно 3 страницы шрифта 12-го размера) и пересчитайте в нем, не останавливаясь и за одну попытку в ограниченное время, количество букв «к» (по объему информации это примерно то же самое, что обработать объем данных в 1000 позиций 3 раза). А теперь, не называя полученного числа, передайте текст еще четырем своим друзьям с просьбой сделать то же самое. Сравнив результаты, вы обнаружите, что хотя бы один из вас просчитался. А значит, ошибка при обработке данных будет происходить минимум каждый пятый день: можете себе представить, о каких убытках идет речь?

Многие возразят мне, что можно нанять очень внимательных сотрудников, притом двух. Один будет работать, а другой — его проверять. Допустим. Пускай первый сотрудник ошибается в два раза реже, то есть один раз за 10 дней. Но задавались ли вы когда-либо вопросом, какова эффективность сотрудника-контролера, на которого вы возлагаете

такие большие надежды? Увы, согласно статистике, эффективность ручного контроля при защите от ошибок составляет не более 70%. То есть контролер, пользующийся специальными профессиональными приспособлениями, будет пропускать 3 из каждых 10 некачественных деталей. Таким образом, данным путем вам не удастся обезопасить себя от ошибок, но лишь снизить их частоту:

$$(1 \text{ ошибка} / 10 \text{ дней}) \times (1 - 70\%) = \\ = 0,3 \text{ ошибки} / 10 \text{ дней} \times 1 \text{ ошибка} / 30 \text{ дней}.$$

Как видим, даже при особо внимательном сотруднике и дополнительном контролере ваше предприятие обречено хотя бы на одну ошибку в отгрузке готовой продукции своему VIP-покупателю каждый месяц. Вероятнее всего, уже после третьего месяца подобного сотрудничества покупатель сделает все, чтобы как можно скорее расстаться с вами и найти более надежного поставщика.

Избежать столь печальной участи можно, внедрив автоматизированную систему контроля склада, получения заказа и трансформирования его в производственный график. На сегодняшний день это единственный способ безошибочного обмена большими объемами данных между компаниями. Телефоны, факсы, файлы в формате Excel в такой функции давно устарели: уже сейчас трудно найти крупные компании, использующие их, а завтра таковых и вовсе не останется. Да, это недешевое удовольствие, но бесплатный сыр, как известно, бывает только в мышеловке. Считайте это частью цены, которую придется заплатить за полноценный выход на мировую арену, в большой бизнес. А платить ее или оставаться на задворках мировой индустрии — решайте сами.

Основные риски, которым подвергаются поставки точно вовремя в России

Приходя на российский рынок, большинство иностранных компаний, даже имеющих опыт работы в странах с разви-

вающейся экономикой, бывают не готовы к уровню состояния отечественной логистики. Вызвано это как неразвитостью у нас логистической системы в целом, так и размерами нашей необъятной родины. Посудите сами, одно дело — пропавший грузовик в стране, которую можно проехать вдоль и поперек за несколько часов, да еще с учетом повсеместного покрытия территории сотовой связью. И совсем другое — у нас, когда автомобиль с грузом идет откуда-нибудь с Урала или Дальнего Востока: здесь уж потерянный транспорт иногда и с вертолетом не сыскать. Поэтому хорошо отлаженная логистическая структура в нашей стране особенно важна, и никакие обстоятельства не повлияют на решимость крупной компании внедрить здесь систему поставок точно вовремя. А потому давайте подумаем о потенциальных «сюрпризах», поджидающих вас на этом пути. Поскольку в большинстве развитых стран они отсутствуют, то вряд ли могут быть учтены даже квалифицированными иностранными консультантами в области логистики.

Итак, разделим возможные трудности на три основные группы:

- получение и выполнение заказа;
- отгрузка товара;
- доставка товара.

Получение и выполнение заказа. Основной идеей системы поставок точно вовремя является полная адаптация системы логистики к системе производства, когда они буквально дышат в унисон. При такой степени синхронизации в случае каких-то изменений в производственной ячейке логистическая цепочка должна моментально отреагировать и перестроиться, чтобы снова удовлетворять нуждам производства. Это подразумевает необходимость оперативно, буквально ежеминутно, получать информацию об изменениях в заказе и мгновенно на нее реагировать. То есть необходима система, работающая в режиме реального времени. В крайнем случае речь может идти о получении заказа

по электронной почте при условии, что компьютер постоянно подключен к Интернету и за обновлением информации следит специальный человек.

При выполнении же заказа могут возникнуть проблемы с производственным графиком. Традиционно в России принято производить товар крупными партиями. Отчасти это наследие времен планового хозяйства, когда практически все в стране производилось крупносерийно или массово; отчасти связано с отсутствием внедренных систем быстрой переналадки, что приводит к неприемлемо высоким затратам каждый раз при переводе производства с одного типа продукции на другой. А потому предприятия стараются производить товар максимально возможными партиями и хранить его до отгрузки на складах. При таких условиях регулярное изменение заказа приводит к необходимости дорогостоящей аренды или содержания обширных складских помещений. Другим вариантом выхода из положения является гибкий производственный график, позволяющий поддерживать минимальный склад готовой продукции и притом быстро удовлетворяющий потребностям покупателя. Какой из этих двух вариантов выбрать, а может, искать третий, — опять-таки решать вам.

Отгрузка товара. Поскольку система поставок точно вовремя подразумевает высокую скорость функционирования всех элементов логистической цепочки, препятствием на этом пути может стать нехватка или непригодность погрузочных доков. При этом с точки зрения общего количества отгрузок за сутки имеющейся мощности может быть вполне достаточно. Однако при переходе на систему поставок точно вовремя погрузка должна будет осуществляться в течение часов и даже минут. Тут могут проявиться пики загрузки доков, не позволяющие вам выполнить взятые на себя обязательства, либо система загрузки нового товара может выявить несовершенство существующих доков, в результате чего погрузка займет на единицу продукции больше времени, чем до сих пор. Строительство же новых доков — дело дорогое и небыстрое.

Поэтому заранее проанализируйте мощности существующих погрузочных доков с учетом их загрузки в течение полных суток для выявления возможных пиков, а также проведите пробные отгрузки для определения реально требуемого на это времени.

Если за подготовку документов и транспортировку на вашем предприятии отвечают разные службы, обратите особое внимание на синхронность их работы. Иначе могут возникнуть ситуации, когда отправку очередной партии продукции придется задержать по причине непозволительно запаздывающих сопровождающих документов. Или грузовику придется идти с неправильно оформленными бумагами, в которые не успели внести произошедшие ночью изменения. А уж при доставке такой партии покупателю начнется полная неразбериха, которая не улучшит репутации вашей фирмы в его глазах.

Доставка товара. По разным причинам — высокой изношенности парка автомобилей в России, плохого состояния дорог, низкой пропускной способности транспортных путей, отсутствия высокоскоростных магистралей и возможности срочного вызова квалифицированной ремонтной службы, высокой аварийности на дорогах, — риск опоздать к запланированному времени доставки остается крайне высоким. По большому счету, единственное, что вы можете сделать, так это разместить свои производственные площадки как можно ближе к покупателю. Разумеется, позволить себе это могут лишь компании, у которых с данным клиентом намечается большой объем бизнеса, оправдывающий подобные издержки. Кроме того, можно открыть дополнительный резервный склад, хотя это увеличит себестоимость продукции и, как следствие, снизит вашу прибыль.

Почему покупатель предпочитает доставку своим транспортом

Поскольку любая задержка или сбой поставок деталей и материалов приводит к высоким потерям покупателя, вся-

кая крупная компания, работающая по системе поставок точно вовремя, стремится ограничить влияние факторов, способных привести к таким задержкам. Один из таких факторов — отсутствие централизованной координации движения всех транспортных средств, доставляющих покупателю материалы. Взгляните на примерный график запланированных разгрузок на разгрузочном доке компании-покупателя, работающей по системе поставок точно вовремя.

№ грузовика	Время разгрузки	Материал
1	0:00–2:00	«А»
2	2:00–4:00	«Б»
3	4:00–6:00	«В»
4	6:00–8:00	«Г»
5	8:00–10:00	«Д»
6	10:00–12:00	«Е»
7	12:00–14:00	«А»
8	14:00–16:00	«Б»
9	16:00–18:00	«В»
10	18:00–20:00	«Г»
11	20:00–22:00	«Д»
12	22:00–0:00	«Е»

Очевидно, что в случае опоздания одного из грузовиков возникает напряженная ситуация: если грузовик № 1 прибыл в 1:00 вместо 0:00, разгрузить его до прихода грузовика № 2 нет никакой возможности. Требуется срочно принять решение: либо сдвигать все сроки разгрузки, пока не удастся нагнать запланированный график (при этом всем грузовикам придется простаивать дольше запланированного, что может привести к необходимости уплаты штрафных санкций); либо оставить опоздавший грузовик до первого появившегося окна (что возможно только в случае, если на предприятии имеется достаточный для продолжения производства запас материала «А»). В таких ситуациях крайне важно обладать

максимальным контролем над всеми транспортными потоками, а это возможно только в случае, если все перевозки осуществляются единой транспортной компанией. Именно поэтому крупные компании, как правило, предпочитают доставку компонентов своим транспортом. Помимо прочего, такой подход позволяет им всегда использовать транспорт, типом и размером максимально соответствующий требованиям своих разгрузочных мощностей.

Еще одно преимущество доставки силами покупателя — использование большегрузного транспорта, который поочередно объезжает поставщиков и собирает от них детали и материалы в пропорции, необходимой для поддержания производства. Это позволяет снижать накладные расходы и делать логистическую систему в целом более эффективной.

Какие подразделения затрагивает переход предприятия на систему поставок точно вовремя

Многие считают, что переход предприятия на систему поставок точно вовремя затрагивает лишь логистический отдел. Это в корне неверно и свидетельствует о непонимании сути происходящего процесса. Переход на новую систему должен быть продуман, запланирован и реализован по крайней мере в нижеперечисленных подразделениях и вот по каким причинам:

- производство (включая службу, формирующую производственный план) — чтобы оперативно подстраивать производственный план под внезапно изменившиеся требования клиента, в том числе путем переналадки оборудования на новый тип продукции;
- внутренняя логистика (склад, доставка материалов непосредственно к месту производства, загрузка готовой продукции) — чтобы иметь на складе, а также своевременно получать и разгружать поступающие от субпоставщиков материалы и комплектующие,

необходимые для перевода производства на новый тип продукции;

- внешняя логистика (заказ и доставка материалов от поставщиков, доставка готовой продукции покупателю) — чтобы субпоставщики, в свою очередь, также были готовы к изменениям в производственном плане и своевременно поставляли вам материалы и субкомпоненты;
- закупки — чтобы провести переговоры с субпоставщиками о переходе на новый режим работы на наиболее выгодных для вас условиях и закрепить новые условия в откорректированных и подписанных заново договорах;
- служба главного инженера — чтобы на предприятии всегда присутствовали специалисты, способные отремонтировать используемую погрузочно-разгрузочную технику;
- информационные технологии — чтобы иметь возможность оперативно отладить систему получения заказа в случае сбоя компьютерного оборудования или программного обеспечения.

Экономить нельзя переплачивать

Итак, система поставок точно вовремя позволяет существенно снизить затраты на аренду и содержание складов для хранения избыточных запасов материалов, комплектующих и готовой продукции, а также избыточные перемещения материалов внутри предприятия между складами и со складов на производственные линии. Можно ли обойтись без такой системы? Конечно! В течение тысячелетий миллионы наших предков занимались производством и торговлей без малейшего представления о такой системе. По барханам медленно двигались караваны верблюдов — кораблей пустыни, по неспешным рекам — ладьи, нагруженные по самые борта и даже выше, а по разбитым дорогам — обозы из телег, мерно поскрипывающих деревянными колесами.

Они приходили в места назначения, обеспечивая производства материалами на несколько недель или даже месяцев без каких бы то ни было оптимизаций. Поэтому если кто-то скажет вам, что наладить производство без системы поставок точно вовремя невозможно, не верьте ему. Только имейте в виду следующее: не наладив такую систему, каждый день, даже каждую минуту вы будете переплачивать из своего кармана. Банку — за предоставленный кредит, владельцу склада — за аренду излишних, ненужных вам на самом деле площадей, службе безопасности — за охрану этих складов, уборщикам — за поддержание на них чистоты... Поэтому вопрос не столько в том, *можно* ли обойтись без внедрения этой системы, сколько в том, действительно ли вы этого *хотите*? Действительно ли вам понравится каждый день бездарно расставаться с определенной суммой денег, которую вы могли бы вложить в расширение производства, приобретение новой современной технологии или высокопроизводительного оборудования, да и просто потратить ее на хороший полноценный отдых? Ведь речь идет не о каких-то абстрактных деньгах, а о совершенно конкретных средствах (кстати, далеко не шуточных), с которыми вам придется расстаться единственно по причине собственной лени или боязни всего нового и неизвестного. Я же могу добавить лишь одно: «Дорогу осилит идущий».

Краткое резюме

- Старайтесь внедрить у себя на предприятии современные технологии бережливого производства и шесть сигм.
- Автоматизированная система контроля склада, получения заказа и трансформирования его в производственный график — единственный на сегодняшний день способ безошибочного обмена большими объемами данных между компаниями.
- Заранее проанализируйте мощности существующих погрузочных доков для выявления возможных пиков, а

также проведите пробные отгрузки для определения реально требуемого на это времени.

- Если за подготовку документов и транспортировку на вашем предприятии отвечают разные службы, обратите особое внимание на синхронность их работы.
- По возможности размещайте свои производственные площадки как можно ближе к покупателю.



Этап 13

Укрепление взаимоотношений, или Друга ищи, а найдешь — береги

На всем протяжении сотрудничества следите за тем, чтобы клиент был доволен

Золотое правило долгосрочного сотрудничества — «клиент всегда должен быть доволен!» Именно на нем должна быть основана ваша стратегия построения крепких отношений с клиентом. Какая-то проблема может сделать ваши взаимоотношения натянутыми, но если за ней последует период конструктивной и стабильной работы, неприятные воспоминания вскоре сотрутся. Если же за первой проблемой последует вторая и третья, то достаточно быстро вы потеряете бизнес. Недопоставка, поставка не вовремя, перебой с качеством продукции, пропущенный телефонный звонок — любая мелочь, словно трещинка в фундаменте дома, способна постепенно разрушить ваши взаимоотношения. Поэтому всегда бдительно следите, чтобы Consumer International Ltd. в целом была вами довольна.

Выясните приоритеты покупателя

Чтобы говорить об удовлетворенности или неудовлетворенности покупателя, прежде всего надо выяснить критерии, по которым он будет судить о вашем профессионализме. Качество, цена материалов или услуг и стабильность поставок — это три столпа, на которых зиждется удовлетворенность любого клиента. Однако есть и другие, менее значимые критерии, в сумме способные оказывать существенное влияние на степень его удовлетворенности: скорость внедрения изменений в продукции, скорость реагирования на возникающие проблемы, гибкость, позволяющая оперативно изменять производственный план и объемы производства без сопутствующих колебаний цен, и т. д. В общем, дабы в один прекрасный день не оказаться у разбитого корыта, как старуха из известной сказки, узнайте, что именно важно и ценно для клиента, а что он оставит без внимания. Для этого подойдут как формальный, так и неформальный способы. В первом случае обратитесь с официальным запросом к Consumer International Ltd. с просьбой перечислить приоритетные аспекты вашего сотрудничества. При этом попросите дать подробный и обстоятельный ответ, объяснив, что делается это для того, чтобы вы могли оптимальным образом удовлетворить потребности клиента.

Второй способ представляет собой серию неформальных бесед с сотрудниками различных подразделений Consumer International Ltd. У него есть свои плюсы и минусы. С одной стороны, в неформальной беседе вы можете получить гораздо больше информации и задать все интересующие вас вопросы соответствующим специалистам компании-покупателя. С другой — обращаясь с официальным письмом и получая такой же ответ, вы можете быть уверены, что владеете официальным мнением клиента. В случае следования неформальному пути такой уверенности у вас нет. Да и, если на то пошло, не всякий покупатель станет распространяться о том, что для него важно, а что нет, перед малознакомыми людьми. А потому попытайтесь использовать

формальный и неформальный способы параллельно, собрав максимум полезной информации.

Узнайте стандартные критерии, по которым будет оцениваться ваша деятельность, и получите доступ к текущим показателям

Кроме того, у крупных международных корпораций типа Consumer International Ltd. существуют стандартные критерии оценки работы постоянных поставщиков — от качества поставляемой продукции и своевременности поставок до соблюдения на производстве правил техники безопасности и экологических норм. Как в университете студент, сдавший сессию на отлично, успешно переходит на следующий курс и продолжает учиться (а там, глядишь, и аспирантура не за горами), так и вы — будучи оценены по всем критериям положительно — продолжите сотрудничество, а там и заключите новый контракт. В противном же случае ваша ситуация незавидная, ибо, в отличие от студента, который может уйти в академический отпуск, остаться на второй год или договориться с деканом, вам второго шанса не предоставят.

А потому заранее узнайте, по каким формальным критериям будет оцениваться ваша деятельность (разумеется, речь может идти только об общем перечне критериев и ваших собственных, а не конкурентов, показателей), и попросите покупателя провести для вас и ваших сотрудников тренинг, объясняющий, каким образом они рассчитываются и где и как можно узнавать достоверную текущую информацию на этот счет. Это необходимо вам для того, чтобы объективно судить о степени удовлетворенности клиента вашей работой и своевременно вносить в нее коррективы.

Назначьте в своей команде людей, отвечающих за каждый из показателей

Чтобы эффективно реагировать на получаемую информацию, назначьте ответственных за каждый из формализо-

ванных показателей. Как показывает практика, начинающие поставщики, не привыкшие к столь высоким требованиям, допускают много ошибок, поэтому ответственным за показатели будет чем заняться. Поскольку показатели затрагивают различные аспекты работы, то и отвечать за них должны соответствующие специалисты. В каждом случае невыполнения поставленной цели или сроков они должны предоставить план конкретных корректирующих мероприятий. Одной из наиболее частых в России причин перебоев как с качеством продукции, так и с регулярностью поставок является человеческий фактор, так как большинство производств и документооборота здесь не автоматизированы. Почему-то человеческий фактор считается у нас достаточным объяснением для того, чтобы, применив к провинившемуся сотруднику меры дисциплинарного взыскания (а то и вовсе поверив его «честному слову»), закрыть вопрос. Но ведь истинная причина 90% всех ошибок — несовершенство рабочего процесса, несоответствующие условия работы, отсутствие необходимых инструментов или используемого программного обеспечения. И если ничего не изменить, рано или поздно ошибка произойдет снова. Поэтому каждый из ответственных за показатели должен предоставить план конкретных действий по каждому перебою, в том числе вызванному человеческим фактором, и впоследствии отслеживать их своевременное исполнение.

Регулярно рассматривайте текущие результаты по показателям и, если необходимо, принимайте меры

Ответственные за показатели будут скрупулезно и последовательно вести свою работу. Однако поскольку многие возникающие проблемы являются новыми для внутренней жизни предприятия и требуют радикальных изменений в существующих процедурах, осуществляться они могут только при достаточном уровне внимания и поддержки со

стороны высшего руководства. По большому счету, после согласования цен и налаживания регулярных поставок это становится самым важным аспектом сотрудничества, поэтому отслеживать степень удовлетворенности покупателя вашей работой как поставщика не зазорно самому высокому руководству компании. Причем чем крупнее компания, тем большим она рискует в случае потери бизнеса, так что это вопрос не рутинной работы, а самой что ни на есть стратегии. Наиболее эффективно в этом смысле проведение регулярных совещаний сразу после получения текущих обновленных показателей от покупателя. Если на предприятии используется система сбалансированных показателей, можно совместить рассмотрение показателей удовлетворенности клиента с показателями своего предприятия в целом за очередной отчетный период.

Наладьте обратную связь

Мы уже говорили, что будущее и перспективы ваших отношений с крупной иностранной компанией зависят не только от реальной эффективности сотрудничества, но и от степени удовлетворенности вашей работой всех сотрудников и руководителей Consumer International Ltd. В этом существенное отличие от работы с чисто российскими компаниями, в которых за будущее сотрудничества можно особенно не переживать, если поддерживать хороший контакт с первым лицом предприятия, ибо мало кто осмелится высказать мнение, отличное от мнения руководителя. Принципы работы и внутренних отношений в крупных корпорациях иные. Там каждый сотрудник имеет право на свое мнение, которое будет учитываться, когда придет время принимать решение о продлении или прекращении контракта. Чтобы быть уверенным в том, что ваша работа удовлетворяет запросам покупателя, целесообразно наладить систему обратной связи. Суть этой системы в том, чтобы, не дожидаясь, когда недовольство покупателя выйдет из берегов, периодически самим интересоваться у его сотрудников, насколько они довольны

уровнем предоставляемых услуг и что, на их взгляд, можно было бы улучшить.

Проще всего наладить обратную связь путем опроса сотрудников компании-покупателя либо по электронной почте, либо через специальную интернет-страничку, либо даже старым дедовским способом — с помощью распечатанных анкет, которые нужно заполнить и вернуть. Составляя анкету по выяснению степени удовлетворенности клиента, постарайтесь охватить все аспекты сотрудничества: пройдите буквально всю цепочку — от заключения договора и получения заказа до подписания товарно-транспортной накладной после доставки продукции. Поставьте себя на место покупателя и подумайте, что в работе поставщика может вызывать недовольство или раздражение. Вспомните личный опыт работы с поставщиками.

Получив запрошенную информацию, консолидируйте данные и обратите пристальное внимание на то, что в вашей работе вызывает особенное недовольство клиента. Определите, какие изменения необходимо сделать в текущей деятельности. По итогам рассмотрения составьте план действий и регулярно отслеживайте ход его выполнения. Помните, что от того, насколько последовательны и настойчивы вы будете в его реализации, зависит успех и долгосрочность вашего сотрудничества.

Совет: один-два раза в год проводите опрос сотрудников Consumer International Ltd. на предмет их оценки вашей работы, после чего обязательно осуществляйте мероприятия по повышению их удовлетворенности.

Скрупулезно ведите историю своего сотрудничества

Мы уже не раз проводили аналогии между личными взаимоотношениями людей и бизнес-отношениями между компаниями. Думаю, уместно сделать это еще раз. Не правда

ли, вам приходилось слышать — если не лично, то от друзей, из раскрытого окна или во время просмотра художественного фильма, — фразы типа: «Ты мне всю жизнь испортил!», «Я не вижу от тебя ничего хорошего!», «Я для тебя — все, а ты такой-сякой...» Значит ли это, что человек, в адрес которого направлены обидные слова, действительно столь плох? Вовсе не обязательно! Очень часто подобные заявления не имеют под собой никаких серьезных оснований! В попытке защититься от несправедливых обвинений одни, руководствуясь правилом «лучшая защита — это нападение», отвечают в стиле: «Да ты на себя-то посмотри...» Другие начинают судорожно вспоминать какие-то свои хорошие поступки... Увы, и то и другое вряд ли эффективно в семейных отношениях, где правят бал эмоции. Однако в бизнесе принято руководствоваться в первую очередь здравым смыслом, а значит, у нас есть шанс оправдаться.

Прежде всего постараемся понять природу таких заявлений. Что заставляет одного человека предъявлять другому столь несправедливые претензии? Дело в том, что подсознательно любой нормальный человек считает себя лучше других, даже если относится к себе достаточно критично. Поступая тем или иным образом, человек всегда основывается на совокупности имеющейся у него информации — общеизвестных фактов, полученного образования, жизненного опыта, — большая часть которой известна только ему одному. Другой человек оценивает поступки первого в соответствии с тем объемом информации, который имеется в свою очередь у него. И если ее недостаточно, он, подсознательно считая себя лучше, уверен, что на месте другого поступил бы мудрее, добрее и правильнее... Вспомните детство: кого-то заставляли рано возвращаться домой, кого-то — пить рыбий жир, кому-то запрещали есть мороженое. В глазах детей поступки взрослых выглядели несправедливыми и даже порой жестокими, но сейчас-то мы понимаем, чем руководствовались наши любящие и заботливые родители, обладая информацией о пользе или вреде тех или иных вещей.

На описанное явление накладывается еще одно любопытное свойство человеческой психики — лучше помнить то хорошее, что сам человек сделал людям, и то плохое, что они сделали ему. Примерно то же самое происходит и между сотрудниками поставщика и покупателя: каждому кажется, что в то время как он выбивается из сил в стремлении сделать работу другого более простой, приятной и выгодной, тот преследует исключительно свои интересы. Не обладая всей полнотой информации (которой не может быть по определению), каждая из сторон будет негативно оценивать деятельность другой и надежно фиксировать в памяти пласт за пластом отрицательного отношения и общей напряженности. Избавиться от него можно с помощью обратной связи, а также периодического неформального общения как в стенах офиса, так и за его пределами. Однако, несмотря ни на что, рано или поздно даже у успешно сотрудничающих компаний назревает потребность в «серьезном разговоре». Чтобы иметь возможность доказать покупателю искренность и старательность своих усилий по его всестороннему удовлетворению, скрупулезно ведите историю вашего сотрудничества. Тщательно документируйте, когда, кем, по каким причинам и по чьим просьбам со стороны покупателя принимались те или иные решения и предпринимались те или иные действия, и сколько раз вы шли ему навстречу. В мире крупных международных корпораций, наверное, ничто не ценится так высоко, как удовлетворенность потребителя на всех уровнях, поэтому подобная аргументация неминуемо вызовет положительный отклик и восстановит прежние добрые отношения. В долгосрочной перспективе такой метод позволит вам снизить напряженность в работе с клиентом, дать ему чувство уверенности в вашей заботе о его интересах и в итоге сыграет в вашу пользу, когда встанет вопрос о продлении контракта. Таким образом, необходимость вести «судовой журнал» — не такая уж обременительная плата за подобные преимущества, не так ли?

Совет: ведите «судовой журнал», где подробно отмечайте все факты вашего сотрудничества, а также просьбы со стороны сотрудников Consumer International Ltd. и причины, по которым принимались те или иные решения.

Для чего нужен менеджер по работе с ключевыми клиентами

В свое время у замечательного сатирика Аркадия Райкина была юмористическая реприза о работе швейного ателье, в котором каждый сотрудник отвечал только за свой труд, и никто — за конечный результат. Фраза «Я отвечаю за пуговицы. К пуговицам претензии есть?» стала крылатой. Подобное отношение к работе встречается во многих организациях, клиентами которых вы являетесь и которые, казалось бы, должны заботиться о вашей удовлетворенности конечным результатом. Вы же при этом испытываете желание как можно быстрее завершить сотрудничество и никогда больше не пользоваться услугами такой конторы. Дело в том, что клиент не хочет допытываться, кто в организации поставщика за что отвечает. Он хочет видеть конкретные положительные результаты работы, и ему не нравится, когда в организации поставщика нет человека, заинтересованного в том же самом. Казалось бы, прописные истины! И между тем они нарушаются повсеместно: в государственных организациях, крупных корпорациях и частных лавочках.

К примеру, на любом производственном предприятии существует стандартный набор подразделений: производство, продажи, снабжение (логистика и закупки), бухгалтерия, кадры, качество и финансы, юридическая служба, служба безопасности. Все эти подразделения работают дружно и слаженно. Каждое из них эффективно исполняет свои функции. Но какое из них отвечает за то, чтобы покупатель в конечном итоге был доволен тем, что получил? Предполо-

жим, что-то пошло не так. Куда обращаться покупателю? Обычно таким подразделением являются продажи, но что, если именно это подразделение и является источником недовольства? Куда идти дальше? К генеральному директору попасть сложно, да и не всегда можно рассчитывать на то, что он уделит решению вопроса достаточное количество времени. И вот тут-то покупатель попадает в ситуацию, когда в организации поставщика нет никого, кто выслушал бы его и помог. В российских компаниях, как правило, с клиентами общаются только до тех пор, пока не произойдет полный расчет. После этого его проблемы уже никого не интересуют. Даже существующие службы гарантийного обслуживания рассматриваются скорее как одолжение клиентам, нежели как святая обязанность поставщика.

Теперь взгляните на собственное предприятие. Кто у вас отвечает за конечную удовлетворенность потребителя? К этому ли человеку должен обратиться клиент в случае, если его не устроила работа подразделения продаж? А если производства или логистики? Качества или бухгалтерии? Или в каждом конкретном случае клиенту вначале придется с трудом выяснять, к кому обратиться? А если это все же один сотрудник, наделен ли он достаточными полномочиями, чтобы решать вопросы со всеми перечисленными подразделениями либо обратиться к высшему руководству компании?

В целях удовлетворенности покупателя — которое в конечном итоге является в бизнесе абсолютной ценностью, ибо только оно и может удержать клиента, — в крупных компаниях была создана должность менеджера по работе с ключевыми клиентами. Данный сотрудник закрепляется за конкретным покупателем и занимается обеспечением непосредственно его проекта. Со стороны поставщика он координирует работу всех вовлеченных подразделений, следит за своевременностью выполнения всех этапов сотрудничества, отвечает на запросы клиента в кратчайшие сроки, дабы тот чувствовал свою приоритетность для поставщика. Помимо этого такой менеджер является единст-

венным контактным звеном для клиента: какая бы проблема того ни беспокоила, ему достаточно связаться с данным сотрудником, а он уж либо решит проблему самостоятельно, либо поможет связаться с соответствующими специалистами своей компании. Подчиняются менеджеры по работе с ключевыми клиентами руководителю достаточно высокого ранга, чтобы он имел возможность оказывать им достаточную и оперативную поддержку.

Разумеется, введение подобного сотрудника в штат целесообразно только для крупных проектов и клиентов, размер оборота в сотрудничестве с которыми оправдывает расходы на его немаленькую зарплату. В настоящее время в России должность менеджера по работе с ключевыми клиентами еще не очень распространена. Однако по мере перехода нашей страны к свободному конкурентному рынку все больше внимания будет уделяться конечной удовлетворенности покупателя. Вводить ли должность менеджера по работе с ключевыми клиентами у себя на предприятии сейчас или включиться в конкурентную борьбу позже на правах одного из многих — решать вам.

Настройте свою систему на возможные изменения

В течение десятилетий советская индустрия исповедовала принципы плановой экономики, во главу угла которой ставилось удовлетворение базовых потребностей населения. Фактически система гарантировала обеспечение людей минимумом необходимого, но делала затруднительным получение дополнительных благ. Естественно, такой подход регулировался с помощью долгосрочного планирования, так как не представляет особого труда прикинуть, сколько еды, воды, молока, одежды, мебели, автомобилей и прочего потребуется населению, численность которого приблизительно известна. В то же самое время капиталистическая часть планеты развивала экономику на иных, рыночных началах. Эта система в противоположность первой не га-

рантировала никому минимального уровня благ. Зато той части населения, которая была в состоянии его достичь, максимально шла навстречу, стремясь выполнить малейшие его пожелания в кратчайший срок. То есть динамично следовала колебаниям моды и вкусов потребителей. Такой подход требует гибкой производственной системы и системы планирования.

Сейчас, когда наша страна выстраивает новые экономические механизмы, переходя на рыночные формы хозяйствования, российским компаниям и предпринимателям крайне важно перенять эту науку осуществления непрерывных изменений. Особенно если вы собираетесь сотрудничать с крупными международными компаниями. Не рассчитывайте, едва подписав первый контракт, стать на твердые рельсы и получать легкую прибыль долгие годы, осуществляя поставки согласованной продукции. С самого начала будьте готовы к тому, что меняться может практически все, и большинство покупателей при этом ожидает от вас быстроты реагирования. Условно все происходящие изменения можно разделить на две группы.

1. Изменения с целью повысить удовлетворенность потребителя: повысить привлекательность производимого товара для конечного потребителя, улучшить его свойства, выделить из массы аналогичных товаров. В условиях свободной конкуренции необходимо оставаться лидером, держаться на гребне волны. Потребители не будут приобретать товары посредственного качества или морально устаревшие (особенно, кстати, это относится к россиянам, которые, судя по результатам социологических опросов, более чем другие нации склонны к осваиванию передовых технологий и готовы за них платить). Поэтому крупные компании регулярно проводят опросы населения и различные маркетинговые исследования, на основании которых решают, что именно следует изменить в продукции, чтобы спрос на нее не только не упал, но и вырос: добавить новые

варианты исполнения товара, новые опции, использовать более современные материалы и высокие технологии. Реализация таких изменений — дело хлопотное, но как бы обременительны они ни были, в конечном итоге это выгодно вам ничуть не меньше, чем вашему клиенту. Ведь объем закупаемой у вас Consumer International Ltd. продукции зависит исключительно от того, сколько своей конечной продукции ей удастся реализовать.

2. **Изменения с целью снижения себестоимости продукции и повышения прибыльности компании:** удешевление материалов, упрощение дизайна и, как следствие, удешевление сборочно-производственного процесса; изменение требований к уровню и размеру оказываемых услуг. Проанализируйте весь рабочий процесс в своей компании — от расчета стоимости заказа на продукцию по обновленным требованиям покупателя до его выполнения и доставки. Вероятнее всего, изменения коснутся всех подразделений, хотя и в разных объемах, но первыми в этой цепочке будут те, кто занимается расчетом стоимости продукции или услуг. Расчет стоимости изменений должен производиться оперативно. Можно использовать для этого дополнительное программное обеспечение или обучить данной работе большее количество персонала, но не забывайте сохранять в архиве результаты предыдущих расчетов. Еще один нюанс, который необходимо усвоить российским предпринимателям: запрос — это не заказ! Почему-то в сознании большинства соотечественников существует стереотип, что, если кто-то интересуется ценой, значит, покупка состоится в любом случае. Но запрос на обсчет стоимости изменения существует лишь для того, чтобы оценить экономический эффект от того или иного изменения, проанализировать его и лишь после этого принять окончательное решение. Так что, рассчитав новую цену и сообщив покупателю, просто забудьте об этом разговоре до того момента, пока вас

не попросят внедрить данное изменение по предложенной вами цене. (Поэтому всегда указывайте срок действия предложения или заранее уточняйте у покупателя время планируемого внедрения. Или дайте ориентировочную стоимость, перечислив факторы, способные повлиять на конечную цену на момент внедрения изменения.)

Следующим подразделением, которое затронут происходящие изменения, будет производство. Именно ему придется каждый раз изменять технологический процесс, менять оснастку и настройки оборудования, заново обучать сотрудников и т. д. Поэтому с самого начала заложите в производственный процесс запас гибкости. А если вы планируете приобретать новую технику, постарайтесь в требованиях к ней предусмотреть определенный диапазон возможных параметров работы. Это, с одной стороны, расширит ваши возможности в удовлетворении потребностей клиента и получении новых заказов от него; а с другой — сделает ваше предприятие менее зависимым от данного конкретного покупателя и позволит расширить клиентскую базу за счет получения других заказов на изделия со сходными параметрами. Особое внимание уделите подготовке и взаимозаменяемости персонала, чтобы в штате всегда было достаточное количество специалистов, способных оперативно и качественно внедрить то или иное изменение. Не делайте себя заложником одного-единственного «левши», который в самый ответственный момент может заболеть или уволиться.

Далее встает вопрос изготовления и изменения технологической оснастки. В России оснастка делается чуть ли не на века и при этом не допускает внесения практически никаких изменений. Изготавливают ее, как правило, внешние компании, которые могут находиться на довольно-таки значительном расстоянии от вашего предприятия. Более того, многие технологии, необходимые для изменения технологической оснастки, на сегодняшний день в

нашей стране просто отсутствуют. В таких условиях любые изменения технологической оснастки превращаются в глобальнейшее и пренеприятнейшее мероприятие: необходимо заключить новый договор с первоначальным изготовителем оснастки, перепроектировать ее, дожидаться, когда освободятся металлорежущие мощности, доставить оснастку к изготовителю на переделку, затем дожидаться, когда ее переделают и вернут, и, наконец, снова отрегулировать и запустить на серийном оборудовании. Разумеется, наивно надеяться осуществить все перечисленное с первого раза, поэтому необходимо создать резервный запас продукции. А в случае, если изготовитель оснастки находится за рубежом, вас ожидает настоящее приключение! Ко всему вышеописанному добавятся двойное таможенное оформление и пересылка оснастки через границу туда и обратно. Причем переделанная оснастка может потребовать доработок на территории изготовителя... К сожалению, я не дам вам универсального совета на этот счет. Пройдут годы, экономика и промышленность России существенно вырастут и преобразятся, тогда и у нас появятся необходимые технологии. Но вот несколько полезных практических рекомендаций:

1. Заключая договор на проектирование и изготовление оснастки, с самого начала обсудите с компанией-изготовителем условия ее последующего обслуживания, включая оперативное внесение необходимых изменений, и закрепите это в договоре.
2. При выборе изготовителя оснастки обратите внимание на его территориальную удаленность от вашего предприятия, а также готовность оперативно реагировать в случае необходимости.
3. Для выполнения заказа крупного международного клиента заключайте договора только с серьезными, проверенными изготовителями оснастки. В России немногие компании обладают необходимым опытом, а малейшая задержка в переделке оснастки может повлечь за собой срыв выполнения всего заказа.

Наконец, еще одно подразделение вашего предприятия, которое должно быть готово к изменениям, — снабжение, то есть закупки и логистика. Во-первых, старайтесь составлять договора с субпоставщиками достаточно гибко, чтобы они могли динамично менять рецептуру, спецификацию и количество поставляемых материалов и типы инструментов. В противном случае договор должен предусматривать легкое и безболезненное расторжение и возможность переключиться на другого субпоставщика (поэтому работа по поиску субпоставщиков должна продолжаться даже после заключения договора). Во-вторых, изменения могут коснуться типа упаковки и транспорта, периодичности поставок и маршрута следования транспорта от субпоставщика. Все это должно быть заранее продумано и отражено в соответствующих договорах с транспортными компаниями и компаниями, поставляющими транспортную тару.

Не стесняйтесь просить справедливую цену и говорить «нет»

Редкое изменение не требует для своего осуществления денег (вспомните: если в одном месте прибыло, то в другом должно убыть). При этом не стоит думать, что крупный покупатель всегда знает, во что обходится его поставщикам то или иное действие, и готов обсуждать финансовый вопрос с точки зрения справедливости. Конечно, у крупных компаний существуют методики для расчета себестоимости работы поставщиков, но не следует их переоценивать. На самом деле никто лучше самого поставщика не знает себестоимости того или иного товара. Поэтому, обсуждая любое изменение, старайтесь объективно и точно рассчитать цену, в которую оно вам обойдется. На основании просчитанной цифры покупатель сделает свой анализ и придет к окончательному заключению о целесообразности такого изменения с экономической точки зрения. Откажитесь от внедрения изменений,

если для вас это чревато потерями. Однако не впадайте и в другую крайность, завышая реальную стоимость изменений и стараясь нажиться на клиенте. Помните: каждое потенциальное изменение — это ваша потенциальная прибыль.

Регулярно навещайте своего клиента

В свое время по телевизору показывали короткий ролик социальной рекламы, суть которого сводилась к призыву: «Навестите родителей!» Родители помогали вам освоиться в новом мире, учили первым шагам, делились жизненным опытом, окружали теплом и заботой и на протяжении многих лет обеспечивали ваше существование. Сейчас вы повзростели, и они по-прежнему могут поддерживать вас в моральном плане, но в материальном помощь требуется уже им. При этом ваши собственные потребности не только не уменьшились, но даже выросли в количестве и стоимости. Кто же позаботится о том, чтобы все ваши потребности и потребности ваших близких были удовлетворены? Ответ прост: единственный, кто может обеспечить ваше материальное благополучие, — это ваш клиент. Никакие опросы и анкеты не позволят понять и почувствовать, как и чем живет ваш клиент, поэтому старайтесь почаще встречаться с ним, чтобы узнать, как дела, все ли в порядке, не можете ли вы чем-то помочь. Так, месяц за месяцем и год за годом вы войдете в жизнь своего клиента и станете ее неотъемлемой частью (хотя, конечно, это не отменяет основных принципов бизнеса).

Поэтому, перефразируя рекламный слоган, скажу: «Навестите клиента!» В знак благодарности за то, что он частично обеспечивает материальную часть вашего существования. Только подумайте, от скольких приятных вещей вам пришлось бы отказаться, если бы не он!

Совет: при каждом удобном случае навещайте своего клиента и искренне интересуйтесь его делами.

Краткое резюме

- На всем протяжении сотрудничества следите за тем, чтобы клиент был доволен.
- Узнайте стандартные критерии, по которым покупатель будет оценивать вашу деятельность, и получите доступ к текущим показателям.
- Назначьте в своей команде людей, отвечающих за каждый из показателей.
- Регулярно рассматривайте текущие результаты по показателям и, если необходимо, принимайте меры.
- Периодически проводите опрос сотрудников Consumer International Ltd. на предмет их оценки вашей работы, после чего обязательно осуществляйте мероприятия по повышению их удовлетворенности.
- Скрупулезно ведите «судовой журнал», где подробно отмечайте все факты вашего сотрудничества, а также просьбы со стороны сотрудников Consumer International Ltd. и причины, по которым принимались те или иные решения.
- Настройте свою систему на возможные изменения — это в ваших интересах.
- Не стесняйтесь просить справедливую цену и говорить «нет».
- При каждом удобном случае навещайте своего клиента и искренне интересуйтесь его делами.



Этап 14

Как сохранить бизнес, или Всяк своим умом живет

Бывает, что человек, стремящийся к чему-то в течение долгого времени, наконец-то обретает желаемое, но оказывается не готов к этому подарку судьбы. Не умея правильно им распорядиться, он чуть ли не мгновенно теряет приобретенное, причем раз и навсегда... Данная глава поможет вам понять, как сделать так, чтобы едва начавшееся сотрудничество переросло в многолетнее, эффективное, взаимовыгодное и взаимоприятное партнерство.

Клиент должен быть удовлетворен всегда... или хотя бы перед очередным тендером

Мы уже говорили о том, как важно поддерживать высоким уровень удовлетворенности клиента. Однако существуют моменты, когда это особенно актуально: например, когда ему предстоит принять решение о продлении вашего контракта. И вот тут очень многое зависит от того, как вы подготавливаетесь к этому событию.

Прежде всего вам необходимо выяснить час «икс». Это может быть дата, которая стоит в копии договора как срок окончания его действия, или более ранняя. Поэтому заранее осведомитесь у сотрудника покупателя, когда планируется подобное мероприятие. Информация такого рода не является конфиденциальной, поэтому, если вы не уточнили это во время обсуждения и подписания договора, никого не удивит, если вы зададите подобный вопрос сейчас. Просто поинтересуетесь, каким гарантированным сроком сотрудничества вы еще располагаете, сославшись на необходимость долгосрочного планирования вашей работы с субпоставщиками либо набора персонала. Уместно задавать подобный вопрос периодически, скажем, раз в полгода-год, но не чаще.

Выясните, кто из сотрудников покупателя будет отчитываться о качестве ваших услуг, и пообщайтесь с каждым из них лично

Далее составьте список людей, которые будут влиять на формирование имиджа вашего предприятия среди сотрудников компании-покупателя и принятие окончательного решения. Условно их можно разделить на две группы. Первая — непосредственные потребители ваших товаров или услуг: все люди, с которыми так или иначе вам приходится сталкиваться в повседневной работе, и их руководители. Вторая группа — сотрудники, принимающие бизнес-решения: те, кто составляет бизнес-планы, делает экономические расчеты, сравнения конкурентоспособности поставщиков, изучает тенденции изменения цен на природные ресурсы и колебания курсов валют, — в общем, оценивает общую прибыльность того или иного сотрудничества.

Постарайтесь встретиться со всеми этими людьми лично. Договариваясь о встрече, поясните, что ее цель — выяснить степень удовлетворенности компании-покупателя вашей работой и возможные пожелания. Длительность встречи — 10–15 минут (если только сам сотрудник Consumer International Ltd. не захочет продлить ее), зато с ее помощью вы убьете

сразу трех зайцев. Во-первых, получите реальные советы по повышению эффективности вашего сотрудничества. Далеко не факт, что все советы вам удастся воплотить: какие-то будут ошибочны или субъективны, какие-то могут носить долгосрочный характер, какие-то потребуют неприемлемо больших инвестиций — и в этом случае вы сможете объяснить собеседнику причины, по которым до сих пор их не внедрили. Тогда собеседник поймет, что его неудовлетворенность является не результатом вашего недосмотра, а следствием объективных причин, которые не исчезнут с появлением нового поставщика... Но даже часть реализованных советов заметно улучшат ваши взаимоотношения с покупателем.

Во-вторых, вы расположите собеседника к себе и своей фирме. Подсознательно человек всегда проникается симпатией к тем, кто обращается к нему за советом. Даже если ни одну из его рекомендаций вы не сможете воплотить в жизнь, в памяти у человека останутся воспоминания о том, как внимательно вы его слушали, и в нужное время это может благоприятно сказаться на его мнении о вашей компании.

В-третьих, вы получаете доступ к информации о дальнейших планах покупателя. Речь не идет о выведывании страшных коммерческих тайн. Просто во время разговора человеку может прийти мысль, что вы как нельзя лучше подойдете на роль поставщика в готовящемся проекте. Согласитесь, приятный побочный эффект простого разговора!

Таким образом, все вышеперечисленное перекликается с недавней рекомендацией почаще навещать клиента. Разница лишь в том, что если раньше цель была скорее профилактическая, то сейчас она абсолютно конкретна — обеспечение максимального уровня удовлетворенности клиента к моменту продления договора о сотрудничестве.

Узнайте, можно ли избежать тендера

Покупатель назначает тендер, когда хочет узнать, какие существуют в данный момент предложения на рынке нужного ему товара, и чье предложение является оптимальным с

его точки зрения. Рассмотрим этот вопрос на простых примерах.

Пример № 1. Гражданка Л. желает приобрести новый спальный гарнитур. В относительной близости от ее дома находятся несколько мебельных магазинов. Она последовательно обходит все магазины, подробно знакомится с имеющимся в наличии ассортиментом и даже получает парочку коммерческих предложений от компаний, мебель которых ее заинтересовала. Затем гражданка Л. взвешивает все «за» и «против», берет нужную сумму, отправляется в выбранный магазин и оформляет покупку.

Пример № 2. Гражданин З. регулярно в течение нескольких лет заправлялся на одной и той же бензоколонке, однако с некоторых пор он начал замечать ухудшение качества бензина: машина стала хуже заводиться зимой, а во время езды ощущаются перебои в работе мотора. Гражданин З. решил изучить другие доступные автозаправки в своем районе и сравнить цены на бензин. Выбрав одну автозаправку, показавшуюся ему наиболее приемлемой, он заправился на ней несколько раз и, поскольку качество бензина его удовлетворило, полностью переключился на нее.

Пример № 3. Однажды гражданину С. внезапно захотелось лимонада. По соседству с его домом располагались несколько продовольственных магазинов. В случае более существенной покупки он, вероятно, изучил бы, в каких магазинах какой сорт лимонада и по каким ценам продают. Но он так стремился поскорей удовлетворить свою жажду, а обходить несколько магазинов так не хотелось, что, учитывая низкую цену напитка, он отправился в первый попавшийся магазин и приобрел первый попавшийся лимонад. Да и из опыта он знал, что цены на лимонад во всех магазинах приблизительно одинаковы.

Итак, если в первых двух примерах герои решили прибегнуть к бытовому варианту тендера, то в третьем гражданин С. пренебрег им. И нам очень важно понять почему.

Ведь в идеале изучать предложения в момент каждой покупки правильно, тем не менее так поступают не всегда. Вот основные критерии, по которым и обычный человек, и Consumer International Ltd. решают отказаться от проведения тендера.

1. Срочность в принятии решения (*«...он так стремился поскорей удовлетворить свою жажду...»*).
2. Нежелание затрачивать ресурсы на изучение рынка (*«...обходить несколько магазинов так не хотелось...»*).
3. Низкая стоимость сделки и, следовательно, низкий риск потерь (*«...учитывая низкую цену напитка...»*).
4. Достаточное знание покупателем рынка (*«...из опыта он знал, что цены на лимонад во всех магазинах приблизительно одинаковы...»*).

Разумеется, у каждой компании свои внутренние правила, регламентирующие необходимость проведения тендера, но в определенных ситуациях, когда поставщик или договор соответствует требованиям, можно обойтись и без него. Поэтому заранее поинтересуйтесь у человека, являющегося вашим основным контактным лицом при обсуждении договора, можете ли вы сделать что-то для Consumer International Ltd., чтобы она отказалась от проведения тендера и автоматически продлила договор с вами. Однако ваша выгода в этом случае очевидна как вам, так и руководству компании-покупателя, так что не стройте иллюзий. За такое решение вам придется заплатить: например, снизить цену на свою продукцию или изменить условия оплаты в сторону увеличения срока после поставки. Чтобы не гадать, просто задайте такой вопрос сотруднику Consumer International Ltd.

Если тендер неизбежен, начните готовиться к нему заранее

Конечно, в жизни иногда бывает так, что какие-то неприятные проблемы разрешаются сами собой, без вашего участия, — рассасываются, так сказать. Что ж, хочу пре-

дупредить: в случае с тендером иностранной компании такого не будет. И если, несмотря на приложенные усилия, вам не удалось избежать этой процедуры, прятать голову в песок не только бессмысленно, но даже опасно. Ведь у вас по-прежнему еще есть время, и если вы используете его с максимальной пользой, то повысите свои шансы на победу. Собственно говоря, у вас всего два варианта действий.

1. Построить стратегический план дальнейшего сотрудничества и ознакомить с ним будущих участников принятия решения по результатам тендера. Прежде всего, четко сформулируйте для себя: чего именно хочет клиент? Что он считает наиболее предпочтительными условиями сотрудничества? Речь идет о здравых и выполнимых пожеланиях относительно качества товара или обслуживания, ассортимента, скорости реагирования на возникающие потребности и уровня стоимости услуг. При составлении такого перечня вам может понадобиться помощь сотрудников покупателя. Затем на основании этого перечня составьте перспективный долгосрочный план, который покажет, какими путями, в какие сроки и за счет чего вы планируете достичь заявленных результатов.

Ознакомьте с подготовленным планом всех без исключения людей, которым предстоит принимать решение о выборе нового поставщика либо о продолжении сотрудничества с вами. Нарисованные вами перспективы должны быть яркими и объемными. Дело в том, что подсознание человека устроено таким образом, что, если в нем запечатлелся достаточно яркий образ некоего неопределенного будущего, то даже настоящее оно будет воспринимать уже через призму ожидаемого позитива. Поэтому не жалейте красок, и к моменту выхода на финишную прямую члены комиссии по проведению тендера будут видеть в вашей компании не ту, коей она является на данный момент, а ту, которой она еще только собирается стать.

- 2. Использовать имеющее время для поиска наиболее оптимальных путей удовлетворения требований заказчика.** Используйте уже имеющийся опыт сотрудничества. У ваших конкурентов нет этого преимущества. Вы же знаете как формальную сторону требований покупателя, так и — с помощью налаженной обратной связи — неформальные пожелания сотрудников каждой из его служб. Пользуясь этими знаниями и наработками, подумайте, что можно изменить для более полного удовлетворения заказчика.

Затем приступайте к, скажем так, проактивной работе по составлению коммерческого предложения. Суть проактивности заключается в том, что вы не просто обсчитываете стоимость товаров или услуг, запрошенных покупателем. Но, идя ему навстречу, самостоятельно работаете над изменением технического задания таким образом, чтобы снизить его стоимость и улучшить потребительские характеристики. Ведь, как мы уже говорили, не стоит переоценивать способности покупателя в вопросе составления технического задания: он не может идеально разбираться во всем.

Поэтому вы, безусловно, можете предложить более привлекательную цену. Ведь вам как минимум уже не потребуется тратить ресурсы на постановку на производство либо налаживание выполнения услуги. Все это уже было амортизировано за время предыдущего сотрудничества, поэтому смело исключайте данную составляющую из цены (чего ваши конкуренты при всем желании сделать не смогут). Кроме того, вы можете провести анализ своей деятельности и подумать, как сделать ее более эффективной.

Детально изучив техническое задание, вы можете также найти пути для улучшения потребительских свойств товара при сохранении цены. Например, удалить те позиции, которые увеличивают себестоимость, не повышая удовлетворения покупателя. Или, напротив, добавить пара-

метры, которые, не увеличивая себестоимости, повысят удовлетворенность клиента.

Тем самым вы заранее ставите себя на иную ступеньку возможного сотрудничества, показывая, что не просто исполнитель, а серьезный и основательный партнер, готовый вместе с покупателем работать над продвижением товара, совершенствованием его потребительских свойств и снижением себестоимости с целью повышения прибыли. Любая крупная компания будет рада такому поставщику.

Совет: готовясь к тендеру, постарайтесь сделать несколько предложений, которые, на ваш взгляд, лучше удовлетворят желания покупателя.

Подробно ознакомьтесь с правилами тендера и строго им следуйте

Одной из особенностей национального русского характера можно назвать стремление действовать не по установленным правилам и процедурам, а так, как самому человеку представляется наиболее логичным и эффективным. Наиболее ярко эта черта проявляется, наверное, в отношении соотечественников к стоянию в очередях. Суть и неписаное правило очереди заключается в том, что при более или менее равномерной скорости обслуживания время, затрачиваемое каждым из посетителей на ожидание, оказывается приблизительно равным. На этом принципе существуют очереди в подавляющем большинстве цивилизованных стран — но не в России. Россияне всеми правдами и неправдами стараются занять место подальше от хвоста и поближе к «раздаче».

Вспоминаю инцидент, произошедший со мной в юности в столице Дании Копенгагене. Я вместе с группой одноклассников стоял в очереди в крупнейшем парке развлечений Тиволи. Зачем-то я вышел из очереди на несколько минут,

а когда вернулся и попытался встать на прежнее место, меня вежливо, но твердо вывела из очереди бдительная охрана парка. При этом никакие аргументы типа «я здесь стоял», «вот мои одноклассники», «мы последний день в Дании» не произвели на них ровным счетом никакого эффекта. Для них невозможность встать не в хвост очереди была абсолютно очевидна, как и для окружающих.

Различное отношение к правилам и процедурам у россиян и иностранцев проявляется и на производстве. Большинство европейцев и в еще большей степени японцы обожают все делать по инструкциям. Более того, убедить их сделать что-то отличным от процедуры способом крайне сложно. Этим во многом и объясняется успех японского автомобилестроения, основанного на стандартизации и последующем совершенствовании производственных процессов. А в России каждый работник (причем из самых лучших побуждений!) старается действовать не по установленной схеме, а как ему самому кажется наиболее правильным. Этим в значительной степени объясняются сложности с внедрением на отечественных предприятиях стандартов системы менеджмента качества серии ISO 9001, принцип которой: «Запиши, как делаешь. Делай, как записал». Ну не хочет русский человек делать «как написано», а хочет «как лучше».

Итак, осознав различия между иностранным и российским подходами к этому вопросу, не рискуйте вызвать непонимание и неодобрение со стороны своего клиента в такой неподходящий момент, как проведение тендера. Подробно узнайте правила предстоящего тендера и не отступайте от них ни на йоту. Относится это буквально ко всему — срокам, оформлению всех сопутствующих документов, форматам, в которых должны предоставляться данные, и т. д. Любое отступление вами от четко прописанных правил будет восприниматься дисциплинированными иностранцами как «непонимание важности соблюдения процедур» и «элемент неконтролируемости и непредсказуемости», чреватый осложнениями в будущем.

Совет: строго следуйте объявленным правилам прохождения тендера.

Постарайтесь представить свое предложение раньше срока

Последний момент, на который мне хотелось бы обратить ваше внимание, касается сроков предоставления коммерческого предложения. Ни для кого не секрет, что российский бизнес далеко не всегда строится исключительно на коммерческой основе. Зачастую решения принимаются на основании личных знакомств и связей, лоббируются интересы тех или иных компаний через сотрудников, работающих в потенциальных фирмах-клиентах. При подобном подходе велик риск подтасовки результатов тендера, когда «предпочтительной» фирме сообщаются параметры самого привлекательного предложения до окончания принятия предложений. Поэтому в среде российских бизнесменов сильно опасение стать жертвой подобных недобропорядочных действий со стороны сотрудников, подводящих итоги тендера, в результате чего они стремятся представить свои предложения в самый последний момент. Но, стараясь подгадать буквально к последней минуте, вы рискуете по непредвиденным обстоятельствам просто-напросто опоздать. Причем, учитывая любовь иностранцев к порядку, даже благосклонно настроенный к вам клиент в о назначенный час захлопнет дверь у вас перед носом, отказавшись принять предложение по причине опоздания.

К счастью, крупные международные корпорации бдительно следят за добросовестностью своего персонала. В особенности это относится к людям, имеющим непосредственное отношение к проведению тендеров и подведению его итогов и заключению договоров. Поэтому вы можете не бояться подтасовки и смело предоставлять свое предложение покупателю заранее. При этом, если вы находитесь с компанией-покупателем в хороших рабочих отношениях, вы еще имеете шанс получить какие-то коммен-

тарии о формате либо полноте сделанного предложения. Вам могут указать на нехватку каких-то обязательных документов либо недостаточную подробность описания предлагаемых товаров или услуг. Заблаговременное представление предложения дает вам возможность, выслушав замечания покупателя, внести в него коррективы. В результате вы выйдете на финишную прямую с отлично подготовленным, полностью отвечающим ожиданиям Consumer International Ltd. предложением — что, собственно говоря, и было нашей целью.

Краткое резюме

- Заранее выясните, когда покупатель планирует очередной тендер.
- Узнайте, кто из сотрудников покупателя будет давать отчет о качестве ваших услуг, и пообщайтесь с каждым из них лично.
- Если тендер неизбежен, начните готовиться к нему заранее. Постарайтесь сделать несколько предложений, которые, на ваш взгляд, лучше удовлетворят желания покупателя.
- Подробно ознакомьтесь с правилами тендера и строго им следуйте.
- Постарайтесь представить свое предложение раньше времени: международные корпорации бдительно следят за добросовестностью своего персонала, поэтому можно не бояться подтасовки.

Заключение

Время не ждет. Пока эта книга готовилась к выходу в свет, еще несколько международных корпораций начали строительство и подготовку производства на территории нашей страны. А их основные субпоставщики и еще целый ряд крупных международных компаний подписали соглашения с российским правительством о размещении своих производственных площадок. Значит, все больше контрактов будет заключаться между российскими и международными компаниями, делая вопрос их взаимопонимания еще более актуальным.

Много лет назад, когда я был еще школьником, мой дед Николай Александрович Ступин сказал мне, что у любого учителя есть чему научиться. Я ни в коем случае не претендую на звание учителя и уж тем более не утверждаю, что мои слова являются истиной в последней инстанции. Эта книга была написана вовсе не ради поиска истины. Ни одно государство не может существовать в изоляции от остального мира. А значит, у России только два пути: либо успешная интеграция в мировую экономическую систему — либо постепенное удаление на ее задворки. Это же справедливо в отношении любой российской компании: либо она будет развиваться в ногу с мировой экономикой, приобретая все больше новых покупателей и расширяя рынки сбыта, — либо последовательно отставать, теряя клиентов и погружаясь в недра небытия. Я искренне надеюсь, что эта книга поможет российским бизнесменам лучше понять их зарубежных коллег, что, в свою очередь, приблизит мою Родину к мировому признанию.

Путь налаживания долгосрочного сотрудничества между любыми двумя компаниями уникален и сложен. Раскрыть в одной книге все аспекты данного процесса невозможно. Но я постарался оговорить наиболее распространенные ошибки, которые допускают в такой работе российские бизнесмены, и теперь у вас есть шанс их избежать.

Я искренне надеюсь, что эта книга реально поможет вам в бизнесе, и желаю вам успехов во всех начинаниях!

Об авторе

По окончании Санкт-Петербургского государственного технического университета Андрей Ступин устроился на завод «Дипломат», где за год с небольшим вырос до позиции технического директора. В сферу его компетенции входили производство, логистика, закупка производственных материалов и выполнение всех технических инженерных расчетов завода.

В 1999 году стал одним из первых сотрудников флагмана автомобилестроения в Петербурге — завода Ford. Сначала в должности старшего специалиста по производству, затем — начальника сборочного цеха. Позже возглавил северо-западный офис по работе с российскими производственными поставщиками; а со временем — в качестве директора по материально-техническому снабжению — и всю работу по переносу закупок производственных материалов для производства автомобиля Ford Focus в Ленинградской области из Европы в Россию. С 2005 года — заместитель генерального директора по качеству завода Ford.

Автор не понаслышке знаком с нюансами российского и зарубежного бизнеса. Что между ними общего, в чем отличия, как прийти к взаимопониманию — в этой книге вы найдете ответы на эти и многие другие вопросы.

Связаться с автором можно по адресу astupin@list.ru

Андрей Ступин

**ЛУЧШИЙ В МИРЕ ПОСТАВЩИК,
или Как наладить бизнес с крупным
международным партнером**

Технический редактор *Н. Лисицына*

Корректор *О. Богачева*

Верстальщик *А. Фоминов*

Художник обложки *М. Соколова*

Подписано в печать 12.01.07. Формат 60×90/16.
Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.
Объем 15 печ. л. Тираж 5000 экз. Заказ №

Альпина Бизнес Букс
123060, Москва, а/я 28
Тел. (495) 105-77-16
www.alpina.ru
e-mail: info@alpina.ru