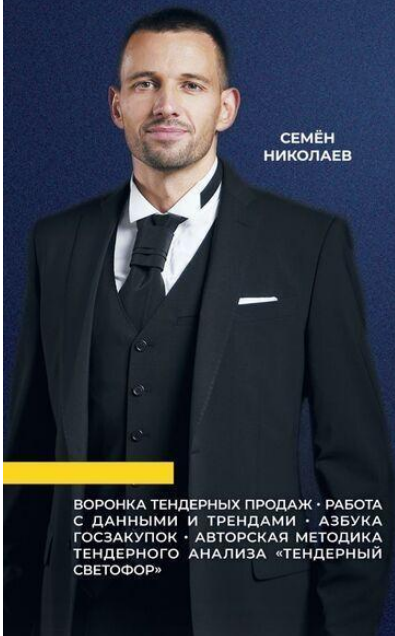


12+ Как выиграть тендер

СТРАТЕГИЯ ЛИДЕРА



СЕМЁН
НИКОЛАЕВ



ВЯЧЕСЛАВ
СЕЛЕЗНЁВ

ВОРОНКА ТЕНДЕРНЫХ ПРОДАЖ • РАБОТА
С ДАННЫМИ И ТРЕНДАМИ • АЗБУКА
ГОСЗАКУПОК • АВТОРСКАЯ МЕТОДИКА
ТЕНДЕРНОГО АНАЛИЗА «ТЕНДЕРНЫЙ
СВЕТОФОР»

Вячеслав Селезнёв
Семён Николаев
Как выиграть тендер:
стратегия лидера

*<https://litres.ru/73554198>
ISBN 9785006954731*

Аннотация

Хотите масштабировать продажи через госзаказ? Устали от хаотичных попыток выиграть тендер? Эта книга научит превращать участие в тендерах в отлаженную систему продаж. Вы освоите законодательство, научитесь анализировать закупки и прогнозировать действия конкурентов. Становитесь лидером в мире тендеров!

Содержание

Предисловие	5
Глава 1. Как построить эффективную работу с тендерами	10
Тендеры как канал продаж	10
Мифы о тендерах	14
Воронка тендерных продаж	19
Конверсии и КЭВ воронки	24
В воронке важно выделять — ключевой этап воронки (КЭВ)	26
План тендерных продаж	28
Работа с данными. Тренды	32
Формулы состояний	37
Конец ознакомительного фрагмента.	54

Как выиграть тендер: стратегия лидера

**Семён Николаев
Вячеслав Селезнёв**

Редактор Елена Некрасова

Корректор Ирина Суздалева

© Семён Николаев, 2026

© Вячеслав Селезнёв, 2026

ISBN 978-5-0069-5473-1

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Предисловие

Любой кризис люди воспринимают одинаково: это повод для беспокойства, потому что прежде всего речь идёт про потери. Это утверждение доказывают многочисленные потрясения в экономике, которые случаются с завидным постоянством в современной России.

Достаточно вспомнить пять ключевых событий, которые привели к серьёзным изменениям в системе:

- 1998 г. — дефолт,
- 2008 г. — мировой кризис,
- 2014—2015 гг. — валютный кризис,
- 2020 г. — пандемия,
- 2022 г. — специальная военная операция.

Отличительная особенность последнего кризиса, который разразился в 2022 году и который мы продолжаем проживать, — беспрецедентно низкая по известным нам всем причинам доступность импорта и экспорта. Конечно, нельзя не отметить мощный рост в отдельных отраслях экономики, связанный с импортозамещением, но его доля незначительна на общем фоне, что совсем неактуально для малого бизнеса, который наиболее зависим от экономических потрясений. Уход с рынка крупных рекламных площадок в сети Интернет, где предприниматели владели раскрученными аккаунтами с эффективными инструментами продвижения, также

ударил по кошельку.

Отсутствие предсказуемости в экономике неминуемо ведёт к нарушению привычного порядка. От того, насколько быстро в сложившихся реалиях среагирует бизнес, зависит его дальнейшее существование. Пожалуй, единственным островком стабильности сегодня остаются госзакупки.

Налоги от продажи природных ресурсов, алкоголя и табака, на доходы физических лиц и прибыль организаций, на транспорт — все они охватывают практически любую сферу деятельности человека и формируют бюджет Российской Федерации. Налоги были, есть и будут. Если грамотно проанализировать вашу сферу деятельности и конкурентов по участию в тендерах, сформулировать тендерную стратегию, то можно стать получателем бюджетных средств, получая тем самым стабильный доход, что бы ни происходило вокруг. Если завтра объявят очередное непопулярное решение, как вы думаете, где окажутся основные заказы у бизнеса? Ответ очевиден. Государственные закупки стоит воспринимать как один из инструментов маркетинга, канал продвижения своих товаров, работ или услуг. Игнорировать его — непозволительная роскошь.

В условиях нестабильности в стране и мире, в условиях пресловутых санкций, в условиях, когда завтра кардинально отличается от сегодня — самое время задуматься об организации работы с тендерами, чтобы подготовиться к любым событиям.

В мире бизнеса тендеры давно перестали быть колесом удачи. Это чётко структурированный процесс, где побеждает не случай, а стратегия. Почему одни компании годами остаются в тени, а другие стабильно выигрывают госзакупки? Секрет кроется не в везении, а в системном подходе, который превращает тендер из лотереи в управляемый канал продаж.

Эта книга — не просто сборник советов, а пошаговое руководство: вначале база, которая позволяет войти в контекст, затем — глубина с разбором всех нюансов участия в закупках. Вы научитесь строить воронку тендерных продаж, которая превратит хаотичные попытки в прогнозируемый поток контрактов, а также избегать ловушек, о которых молчат даже опытные участники.

В первой главе будем избавляться от ложных представлений о тендерах, которые тормозят бизнес. Вы узнаете, почему фраза «Тендеры — это только для своих» — опасное заблуждение. Здесь же найдёте ответы на ключевые вопросы: как превратить участие в закупках в систему тендерных продаж с соответствующими показателями, что делать с полученными данными и какой алгоритм действий к ним применить, чтобы добиться главной для любого бизнеса цели — делать деньги.

Вторая глава — это азбука госзакупок: только актуальное законодательство и пошаговые инструкции о том, как работать с тендерами, подавать заявки и заключать контракты.

В третьей главе мы познакомим вас с авторской методикой «Тендерный светофор». Это эффективный инструмент для анализа. 15 минут вашего времени, и вы понимаете, в каких закупках стоит участвовать, а какие лучше пропустить. Вы сможете прогнозировать действия конкурентов и принимать решения на основе конкретных показателей, а не по наитию.

Эту книгу оценят те, кто устал терять время на бесполезные или малоэффективные действия. Она — для предпринимателей, которые хотят масштабировать продажи через госзаказ. Для специалистов, которые готовы изменить темп своего карьерного развития. И для всех, кто согласен заменить хаотичные попытки на систему, в которой каждый шаг ведёт к контракту.

На этих страницах концентрация знаний и практического опыта авторов. Он был получен в том числе и благодаря тендерному клубу, который мы создали, чтобы помогать предпринимателям зайти в процесс госзакупок. Мы признательны за каждый вопрос, кейс или решение, которые рождались в рамках нашего взаимодействия. И в том числе благодаря этому мы можем теперь щедро делиться своими наработками с миром в этой книге, а также на нетворкингах, семинарах и консультациях.

Рукопись вряд ли бы увидела свет, не будь поддержки наших близких. Благодарю любимую супругу Катарину Николаеву за её вдохновение, моих сыновей Матвея, Игоря, Се-

мёна и Яна за то, что они есть в моей жизни, дорогую маму Елену Ивановну за её поддержку, моего соратника Татьяну Валерьевну за веру в меня, коллектив «ЮРЛ Групп» за самоотдачу, вклад в наше общее дело и, конечно, моего соавтора Вячеслава Селезнёва за его профессионализм.

Лучший результат нашего соавторства даже не готовый текст, а единство в понимании того, что мы сделали. Мы не просто писали главы — мы вместе проходили каждый виток этого сложного процесса. Этот труд родился из дискуссий, споров и совместного поиска решений, потому что была общая цель и миссия, ценность которой мы осознаём в равной мере. И верим в то, что наше наследие поможет каждому, кто взял эту книгу в руки!

#

*Семён Николаев,
Вячеслав Селезнёв*

Глава 1. Как построить эффективную работу с тендерами

Тендеры как канал продаж

Как именно бизнесу побеждать в тендерах? Этот вопрос в итоге и побудил нас написать книгу. Но прежде чем искать ответ, давайте определимся с терминами.

***Тендер** — это конкурентная процедура выбора поставщика товаров, работ или услуг, в ходе которой заказчик получает предложения от потенциальных исполнителей и выбирает наиболее выгодное для себя.*

Мы ещё не раз будем пояснять те или иные определения. Это нужно для того, чтобы у нас с вами не было разночтений в контексте.

Если возьмём глобальную **цель существования бизнеса** (не путать с миссией!) — делать деньги, то мы увидим, что **конечный результат** данного процесса — реализация плана по выручке и доходности.

Понимание цели и результата неизбежно ведёт к созданию финансовой модели, где учтена «точка ноль», или, как её ещё называют, «точка безубыточности», то есть минимальный размер выручки, благодаря чему организация не про-

сто выживает, но и развивается. При отсутствии ресурса для роста бизнес обречён на деградацию и в конечном счёте на банкротство. Если у вас не рассчитана «точка ноль» — у вас отсутствует финмодель, а если отсутствует финмодель, то вы метафорически управляете самолётом без понимания, куда лететь: у вас нет ни точки на карте, ни собственно самой карты.

Немаловажную роль в расчётах финмодели имеют данные о том, во сколько вам обходится каждый клиент. Чем меньше так называемая «цена клиента» или «цена договора», тем выгоднее бизнесу. Ключевые показатели, которые влияют на её формирование, создают в итоге воронку продаж. Поэтому при расчётах стоит учитывать:

- цену входящего запроса на ваши товары/работы/услуги — лид (в плотной связке с термином «лид» существует «продукт» бизнеса — выполнение организацией или индивидуальным предпринимателем поставки товаров, выполнение работ или оказание услуг);

- конверсию из лида в сделку или в продажу — «конверсия продаж», то есть сколько сделок вы заключаете из поступивших лидов.

Разберём пример: поступили 100 лидов по цене 3000 руб. (за один лид), конверсия продаж в 10%, тогда получим следующие расчёты:

$$(100 \times 3000) \times 10\% = 30\,000 \text{ руб.}$$

Столько ваш бизнес заплатит за каждую сделку. Именно это и называется «цена клиента».

Для того чтобы улучшить данный показатель, то есть снизить цену клиента, надо работать над каждым параметром воронки продаж. И прежде всего требуются более дешёвые лиды. Но где их взять?

Проблема в том, что вот уже несколько лет в России наблюдается существенное падение эффективности рекламных каналов и, как следствие, повышение расходов на рекламу и увеличение стоимости лида. А раз лид идёт в рост без коренных изменений конверсии продаж, то совершенно закономерно растёт и цена клиента, что в конечном счёте приводит к уменьшению доходности бизнеса.

Такая ситуация складывается во всех отраслях: от торговли товарами повседневного спроса до строительных работ. Особенно пострадали предприятия, которые привыкли «доставать» большое число лидов через рекламу в интернете.

Что делать? Одно из самых очевидных решений — альтернативные каналы для получения спроса на продукты бизнеса, которые будут приемлемы по затратам и дадут нужное число сделок по оптимальной цене.

Именно таким каналом продаж мы считаем тендерный. Такое понятие (или система тендерных продаж) вам будет часто встречаться на страницах этой книги. В современных реалиях это один из самых мощных и стабильных каналов.

Он подходит для любого бизнеса. В этом его преимущество.

Мифы о тендерах

По теме тендеров сегодня существует немало устойчивых мифов. Пора их развеять. Но давайте сначала проясним само понятие «миф». Это сэкономит нам время во время отсева ложных заблуждений.

*Согласно Словарю русского языка¹, **миф** — в перен. что-л. фантастическое, неправдоподобное, нереальное; вымысел, выдумка.*

Мифы сами по себе могут оказаться полезными в повседневной жизни, потому что помогают конструировать картину мира, восполняя недостаток знаний. Но уж точно становятся опасными, если речь идёт про бизнес, где, как известно, надо действовать с холодной головой и меньше поддаваться эмоциям, особенно негативным. Опираясь на тот или иной инструмент, основанный на устойчивом мифе, лидер организации рискует принять неверное или поспешное управленческое решение.

Вот и вокруг участия в тендерах вымысла столько, что мы решили уделить внимание этому аспекту. Давайте разберём четыре самых популярных мифа, но мы уверены, что их куда

¹ Словарь русского языка в 4-х т. / РАН, Ин-т лингвистич. исследований; под ред. А. П. Евгеньевой. — 4-е изд., стер. — М.: Рус. яз.; Полиграфресурсы, 1999.

больше, поэтому, когда встречаетесь с каким-то устойчивым выражением, проверяйте его, находите подтверждение или опровержение, чтобы докопаться до сути.

Миф №1. Все тендеры куплены, и всё заранее уже решено.

Многие предприниматели считают, что участвовать в тендерах, в том числе в госзакупках, не имеет смысла, так как победитель уже заранее известен, а тендерные процедуры проводятся лишь формально.

Имея такую установку, предприниматель отказывается от возможностей тендерного канала продаж. Самое верное в данном случае — игнорировать расхожее выражение и получить личный опыт, участвуя в конкурсе.

Организация торгов — процедура прозрачная, законодательно отрегулированная, с результатами ознакомиться может каждый. Соблюдение закона на регулярной основе контролирует антимонопольное ведомство — ФАС (Федеральная антимонопольная служба) РФ.

Миф №2. Участие в тендерах — слишком мудрёный процесс.

Решение той или иной задачи в бизнесе зависит прежде всего от картины мира предпринимателя, от его представлений о том, как решать проблемы и какими инструментами пользоваться. Участие в тендерах — обычная бизнесовая задача, и к ней именно так и надо подходить:

— принимаем решение — получить прибыль посред-

ством тендерного канала продаж;

— изучаем, из каких базовых элементов строится тендерная система (наша книга именно об этом);

— проходим обучение, где знакомимся и с пошаговой инструкцией, и с нюансами законодательства, либо обращаемся к консультантам, которые знают, как построить тендерную систему;

— отдаём тендерную функцию в компании на аутсорсинг или берём штатного специалиста;

— и... действуем!

Сложно?! Если погрузиться в процесс — нет. Можно, конечно, пойти простым путём: нанять специалиста, который подготовит вам документы, не используя какую-либо аналитику. Но поверьте нашему опыту: с вероятностью 100% это будет неудачный опыт. Вот после таких экспериментов и возникают выводы о том, что тендеры — это сложно, не работает, там всё куплено и прочее.

Резюмируем: если к участию в тендерах подходить серьёзно без фокуса «процесс сложный и запутанный», то результат будет именно тот, который вам нужен.

Миф №3. В тендерах сложно получить деньги: сдать работы и т. д.

Если вы добросовестно выполняете заказ, оказываете услуги, производите или поставляете качественные товары, у вас не возникнет сложностей в выполнении обязательств по государственному/иному контракту, здесь нет каких-ли-

бо специфических требований. Более того, у государственного заказчика есть строгий регламент по оплате и есть санкции за его нарушение.

Допустим, вы считаете, что ваш бизнес пока не готов к тому, чтобы взвалить на себя «тендерную ношу». Но тогда надо понимать, что это отличный повод подтянуть качество своего продукта, а уже после этого заявляться на конкурс, в противном случае вы рискуете оказаться в реестре недобросовестных поставщиков (РНП). Об этом мы ещё обязательно поговорим.

На какой бы стадии вы сейчас ни находились: отсутствие опыта участия в тендерах или он неудачный, эта книга вовремя оказалась в ваших руках. Вы получите все необходимые знания, чтобы вопрос, быть или не быть тендеру в вашей жизни, отпал навсегда.

Миф №4. В тендерах большая конкуренция, и, чтобы выиграть, надо сильно занижить цены.

Ещё один распространённый миф относительно тендерных продаж: «Только самая низкая цена является залогом победы в тендере». Однако цена — один, но не единственный критерий. Не меньшее значение для итогов конкурса имеет опыт, квалификация, наличие ресурсов, гарантийное обслуживание и другие параметры, которые могут повлиять на выполнение работ.

Что касается конкуренции. Она есть, но не больше, чем где-либо. Если в канале рекламы вы боретесь с конкурен-

тами за то, чтобы получить входящую заявку на ваш продукт (лид) через посредника (рекламную площадку, к примеру, Яндекс Директ или Авито), то в тендерных продажах вы работаете напрямую с потенциальным заказчиком/покупателем и формируете предложение, минуя этап лидогенерации. С точки зрения издержек (прежде всего прямых затрат) это крайне важно, так как в конечном счёте отражается на показателе «цена клиента».

Существует немало мифов относительно участия в тендерах. Мы отметили самые стойкие. И хотим донести мысль о том, что любые мифы, домыслы, мнения относительно чего-то всегда были и будут, но следование им для бизнеса опасно. Предприниматель должен не размышлять чисто гипотетически, а действовать. Лучше проверять всё на собственном опыте. Верим, что с нашей помощью ориентироваться в данном вопросе вам станет гораздо проще.

Воронка тендерных продаж

В любом бизнесе есть воронка продаж, её показатели могут не замеряться, о ней даже могут не говорить, но по факту она есть.

А почему всё-таки важно её идентифицировать и понимать, из чего она состоит? Потому что в противном случае мы не сможем отследить ключевые этапы: от формирования спроса на наш продукт до совершения сделки. Да, мы можем получать деньги и даже прибыльно вести бизнес, но если мы не работаем с показателями — это сигнал о том, что системный подход отсутствует.

Воронку тендерных продаж мы строим, как только знакомимся с тендером и до заключения контракта. Помогает в этом также *известная в маркетинге модель AIDA*:

A — attention (внимание);

I — interest (интерес);

D — desire (желание);

A — action (действие).

Существуют четыре основных этапа в воронке тендерных продаж с использованием показателей конверсии:

№ п/п	Этап воронки продаж	Показатель конверсии
1	Внимание — знакомство с тендером через поиск в открытых источниках (мониторинг тендеров). <i>Здесь надо понять общее количество тендеров в нише на текущий момент.</i>	-

№ п/п	Этап воронки продаж	Показатель конверсии
2	Интерес — проявление заинтересованности (изучение документации) с использованием показателей тендерной аналитики. <i>Число тендеров, которые подходят под ваши критерии.</i>	Ст1 — первая конверсия — конверсия аналитики
3	Желание — осознание потребности в контракте, готовность к участию в тендере после всех согласований. <i>Это число тендеров, в отношении которых вы приняли решение заявиться.</i>	-
4	Действие — участие, победа, заключение контракта	-
4.1	Подготовлено заявок	-
4.2	Подано заявок на участие в тендере	Ст2 — вторая конверсия — конверсия заявок
4.3	Заявки допущены к участию	Ст3 — третья конверсия — конверсия допуска
4.4	Выиграли в тендерах	Ст4 — четвёртая конверсия — конверсия победы
4.5	Подписали контракты	
4.6	Получили деньги	Ст5 — пятая конверсия — конверсия получения



Рисунок 1. Воронка тендерных продаж

В принципе, можно использовать и облегчённую версию воронки: в каких тендерах приняли участие, к каким из них допустили и сколько выиграли. Но в чём минус такой «простой» воронки? Она не показывает промежуточные шаги до победы, и, как следствие, нет понимания о том, где улучшить конверсию. Предложенный нами вариант как раз демонстрирует все эти шаги и позволяет точно установить (при условии получения своевременных данных), на каком этапе мы

теряем потенциал воронки.

На какие показатели стоит обращать внимание:

— кадровый потенциал воронки — это совокупная квалификация, профессионализм и опыт команды людей, обеспечивающих работу воронки, в том числе управленческие компетенции (менеджмент в управлении командой);

— потенциал воронки — количество потенциальных тендеров, представленных в текущий момент по заданным критериям, и какие из них подходят под наши критерии;

— результативность — отношение фактического результата (измеряемого «критерия результативности») к плановому.

Результативность = факт/план * 100%. Если говорить о примерах показателей результативности в тендерных продажах, то это: количество проанализированных тендеров, поданных заявок на участие и сумма полученных денег по заключённым контрактам.

Конверсии и КЭВ воронки тендерных продаж

Мы применяем в воронке тендерных продаж следующие конверсии:

— **Ст1 — первая конверсия — конверсия аналитики.**

Показывает качество проведенной аналитики: все ли заявленные тендеры проанализированы должным образом. Если в моменте нашлось 100 тендеров по заданным критериям и по каждому собраны данные, тогда $Ст1 = 100/100 * 100\% = 100\%$.

— **Ст2 — вторая конверсия — конверсия заявок.**

Показывает результативность действий в подаче заявок. Например, приняли решение заявиться в 80 тендерах из 100. Важно зафиксировать: по итогу мы подались в эти 80 или нет. Если подались, тогда $Ст2 = 80/80 * 100\% = 100\%$.

— **Ст3 — третья конверсия — конверсия допуска.**

Показывает, как именно проходит сама подача заявок. Допустим, подались на 80 тендеров. А по факту из-за ошибок в документах допуск получили только к 60. Тогда $Ст3 = 60/80 * 100\% = 75\%$.

— **Ст4 — четвёртая конверсия — конверсия победы.**

Демонстрирует, насколько компания результативна в тен-

дерных продажах в целом, то есть сколько выиграла тендеров. Если допустили к участию в 60 тендерах, а победили в 15, тогда $Ст4 = 15/60 * 100\% = 25\%$.

— Ст5 — пятая конверсия — конверсия получения денег.

Победить в тендере ещё не значит получить деньги. До получения надо заключить контракт и дожидаться, чтобы деньги физически зашли на р/счёт, мы это называем «деньги в кассе». Только после этого можно говорить о выполненной задаче в тендерных продажах. Если выиграли в 15 тендерах, подписали 15 контрактов и деньги зашли по всем 15 тендерам, тогда $Ст5 = 15/15 * 100\% = 100\%$.

В воронке важно выделять — ключевой этап воронки (КЭВ)

Под КЭВ понимается этап, который наиболее важен в текущий момент с точки зрения конечного результата, то есть суммы, полученной на расчётный счёт по заключённым контрактам. КЭВ может меняться в зависимости от текущей ситуации в продажах, прежде всего с учётом показателей конверсии: там, где самые низкие цифры, там и целесообразно делать КЭВ.

К примеру, у вас просела СтЗ — конверсия допуска: то число заявок, которые вы отбираете и подаёте, но не допущенные к участию. На этом этапе плановый показатель будет 100%, иначе зачем отбирать заявки и подавать, если их будут отклонять. Но специалист, отвечающий за подачу, делает это не вовремя или некачественно, например, подаёт неполный пакет документов, и, как следствие, показатель падает. Обнаружив это, вы можете данный участок на определённый срок сделать ключевым этапом воронки.

Либо КЭВ может быть неизменным. Мы часто делаем таким этапом либо этап осознание потребности в контракте, либо этап числа поданных заявок на участие в тендере.

Что конкретно делать для того, чтобы воронка работала как инструмент для достижения **конечного результата?**

Мы рекомендуем следующие действия:

1. Запрашивайте своевременно сведения для того, чтобы понимать истинное состояние всех этапов воронки. Собирайте цифры не реже одного раза в месяц, а лучше — еженедельно.

2. Визуализируйте данные на отрезке времени, чтобы понимать тренды. Как делать визуализацию с выделением трендов, поговорим далее.

3. Создавайте план с назначением ответственных за каждое действие по увеличению конверсии на каждом этапе и с указанием чётких дедлайнов.

Опыт нашей команды подсказывает следующий оптимальный алгоритм работы: составляем план по увеличению конверсий на квартал, особое внимание уделяем КЭВ, который максимально детализируем, увеличивая ресурсы (человеко-часы, деньги). Чтобы получить конечный, прогнозируемый нами, результат, не обойтись также без плана тендерных продаж и его декомпозиции по этапам.

План тендерных продаж и его декомпозиция

План тендерных продаж рекомендуем составлять на квартал с выделением двух главных переменных: число контрактов и средняя сумма контрактов. Как сформировать план продаж? Здесь необходимо отталкиваться от того, какую среднюю маржинальность вы закладываете, участвуя в тендере. К примеру, в план продаж вы ставите 50 млн руб. при средней маржинальности с учётом переменных и постоянных затрат вашего бизнеса в 8%, то есть вы планируете заработать 4 млн руб.

Среднюю сумму контракта вы определили как 5 млн руб., то есть вам необходимо заключить 10 контрактов.

Далее применяете декомпозицию (декомпозиция от лат. *de-* и *compositio*: разделение, расчленение какой-либо сложной структуры на составляющие части) к плану продаж: заходите из точки Б в 50 млн руб. плана продаж и разматываете воронку продаж с конца.

У вас получится следующая гипотеза декомпозиции воронки продаж:

№ п/п	Этап воронки продаж	Показатель конверсии
1	Количество тендеров — 200	
2	Подходят под критерии — 100	Ст1 — первая конверсия — конверсия аналитики — 100%
3	Заявляемся — 50	
4	Действие — совершение целевого действия (участие, победа, заключение контракта)	
4.1	Подготовлено заявок — 50	
4.2	Подано заявок на участие — 50	Ст2 — вторая конверсия — конверсия заявок — 100%
4.3	Заявки допущены к участию — 45	Ст3 — третья конверсия — конверсия допуска — 90%
4.4	Выиграли в тендерах — 12	Ст4 — четвёртая конверсия — конверсия победы — 26,66%
4.5	Подписали контракты — 12	
4.6	Получили деньги — 12	Ст5 — пятая конверсия — конверсия получения денег — 100%

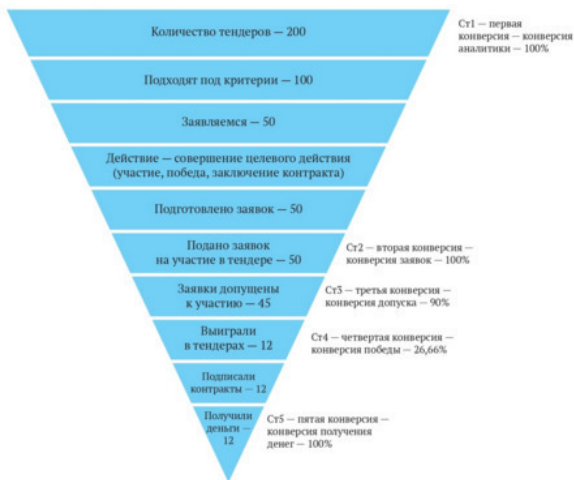


Рисунок 2. Гипотеза декомпозиции воронки тендерных продаж

Таким образом, мы «размотали» воронку тендерных продаж с конца и получили гипотезу, в которой получили результат — 12 контрактов, что чуть больше того, что нам требуется по плану. Иными словами, мы получили некий резерв при наличии такой гипотезы.

Но что делать, если в самом начале воронки будут иные переменные, то есть у воронки, к примеру, будет более низкий потенциал, скажем, не 200, а всего лишь 100 тендеров, подходящих под наши критерии.

Одним из ключевых критериев, конечно, станет сумма контрактов. В примере выше мы взяли среднее значение — 5 млн руб. Поскольку мы строим новую гипотезу, то первым делом меняем показатель «сумма контракта», допустим, от 2 млн руб. И тогда получаем уже иной путь. Выходит, что строить предположения можно на разных этапах воронки.

В сухом остатке декомпозиция как инструмент удобен для визуализации разных гипотез в отношении воронки продаж. В свою очередь, сама визуализация — отличный метод, который позволяет представить то, что потенциально можно реализовать.

Работа с данными. Тренды

Как мы понимаем, реализация любой гипотезы воронки тендерных продаж возможна в течение определённого времени, и по результатам реализации или тестирования у нас будет понимание, насколько тест этой гипотезы оказался удачным. Благодаря этому мы получим некие данные об итогах каждого этапа воронки, включая показатели конверсий.

Давайте дадим определение тому, что такое *данные*.

Данные — сведения, показатели, характеризующие кого-либо как основа каких-либо выводов, решений. Например, данные по эффективности рекламы или показатель Ст1 — конверсии аналитики тендерной воронки продаж.

Чем нам помогут данные?

В моменте дадут понимание ситуации, чтобы предпринять конкретные шаги: подкрутить конверсии, усилить результат на определённом этапе воронки и т. д.

Данные — это фактура для отслеживания тенденций в отношении какого-либо показателя.

Очевидно, что данные, выраженные в показателе, могут либо расти, либо падать, либо оставаться неизменными.

К примеру, Ст3 — конверсия допуска, по состоянию на

конец марта была 64%; мы разобрались в причинах, почему теряем здесь конверсию, скорректировали свои действия и получили на конец июня 87%. Возникает положительная тенденция — рост показателя. И то, что происходит с данными за конкретный отрезок времени, в целом влияет на принятие решений в бизнесе.

Работу с данными можно сделать ещё эффективнее. Для этого рекомендуем визуализировать изменения, то есть отмечать *тренды*.

Тренд (в отношении показателя данных) — тенденция показателя данных к повышению, к сохранению на том же уровне или к понижению в течение нескольких недель, месяцев или за иной промежуток времени.

Мы рекомендуем получать данные воронки тендерных продаж и визуализировать их не реже одного раза в неделю для того, чтобы принимать своевременные управленческие решения.

Как лучше визуализировать показатели данных, чтобы отчётливо видеть тренды?

Для этого используем всем известную из курса школьной математики прямоугольную систему координат на плоскости.

На оси ординат Оу (вертикальная) фиксируем значение

показателя данных, к примеру, Ст2 — конверсии заявок. На 27 июня — 74%. Пока по неизвестным нам причинам мы не заявляемся во все тендеры, в которых решили участвовать на стадии анализа.

На оси абсцисс Ох (горизонтальная) мы отмечаем временной отрезок (рис. 3).

#

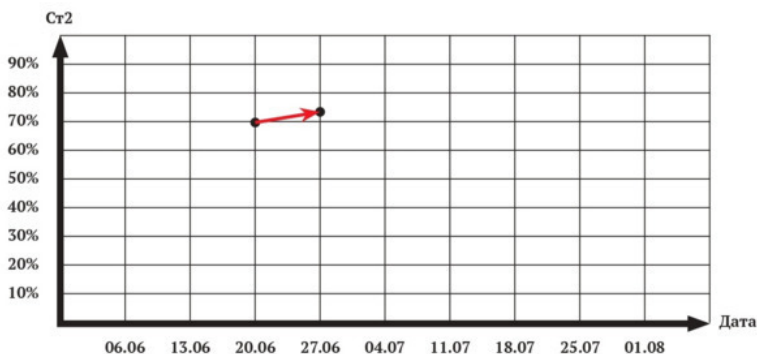


Рисунок 3. Показатель Ст2 — конверсии заявок за неделю

#

Временной отрезок для замера стоит выбирать в зависимости от вашей ниши. Так, в строительстве тендеры появляются сотнями каждый день, и поэтому логично срез по показателям делать не реже одного раза в неделю. То же самое касается потребительских товаров. Однако есть сферы, в ко-

торых предложения возникают редко — не более трёх тендеров по всей РФ (например, узкое промышленное оборудование). В таких нишах логично делать срез не чаще одного раза в месяц.

Вернёмся к нашему примеру: за неделю мы предприняли определённые действия и получили уже 85% Ст2 — конверсии заявок (рис. 4).

#

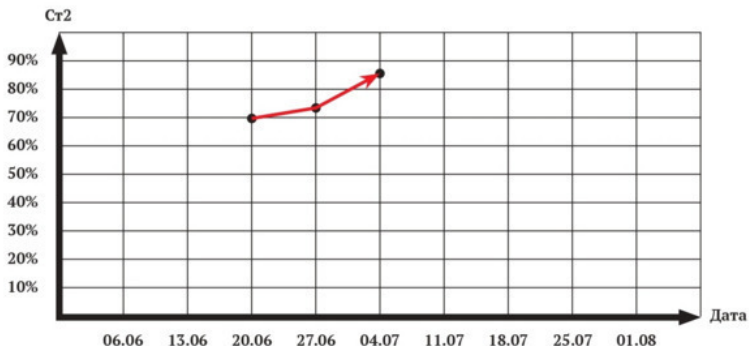


Рисунок 4. Показатель Ст2 — конверсии заявок за две недели

#

Так у нас появляется визуальная тенденция показателя, и речь в данном примере идёт про рост.

Далее мы продолжаем отслеживать этот показатель, и к

концу месяца и тем более за 3 месяца, год и т. д. мы получаем важный для нас тренд (рис.5).

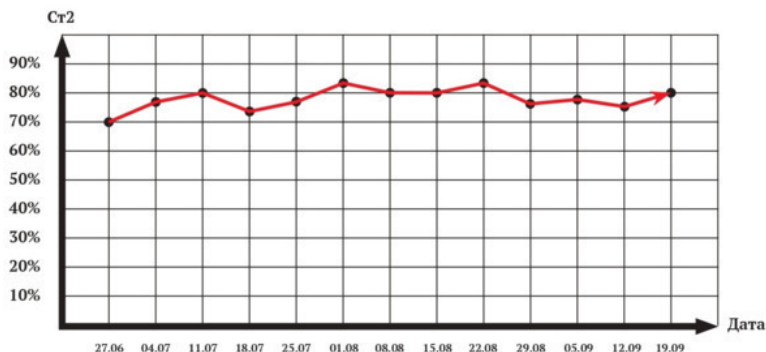


Рисунок 5. Показатель Ст2 — конверсии заявок за три месяца

В своей работе мы всегда используем графики для каждого этапа воронки тендерных продаж в абсолютных цифрах и для каждого показателя конверсий воронки.

Данные, оформленные графически, — всё равно что панель приборов в кабине самолёта — помогают управлять бизнесом и своевременно принимать важные решения, особенно когда тенденция отрицательная или нестабильная по показателю. Иными словами, визуализация — это некое руководство к действию: как себя вести при определённом поведении показателя за выбранный отрезок времени.

Формулы состояний

Рон Хаббард изобрёл отличный управленческий инструмент — «формулы состояний». Подробно останавливаться на нём мы не будем, этому посвящено немало работ, например, Александра Высоцкого², разберём лишь некоторые аспекты.

Формулы состояний — одно из положений существования или деятельности, через которые проходит организация, её подразделения или отдельный человек. Для каждого состояния существует чёткая последовательность шагов, которая называется формулой; формула применяется, чтобы подняться из одного состояния в другое, более высокое.

Как применять формулы состояний к показателям воронки тендерных продаж? Прежде чем перейдём к этому разделу, рассмотрим на графиках возможные *состояния*.

Состояние несуществования

Возьмём показатель «Ст4 — конверсии победы» за одну неделю и посмотрим разные варианты того, как он мог бы

² Высоцкий А. А. Формулы состояний / А. А. Высоцкий — «Высоцкий консалтинг», 2015.

себя вести.

Вариант 1: круто вниз или почти вертикально вниз (рис. 6).

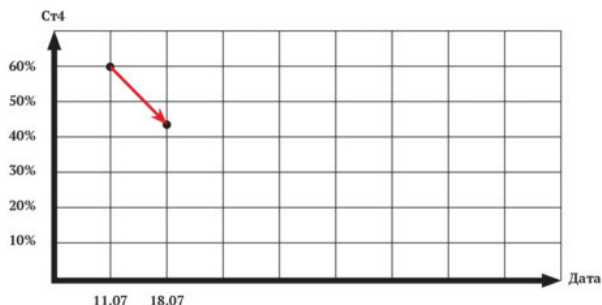


Рисунок 6. Показатель Ст4 — конверсии победы в состоянии несуществования: круто вниз или вниз почти вертикально

Состояние опасности

Вариант 2: показатель за неделю пошёл вниз — такое состояние называется «состояние опасности» (рис.7).

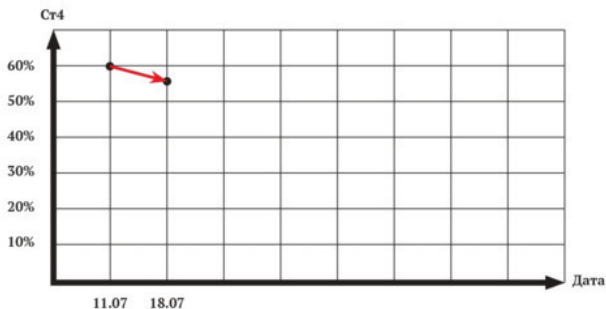


Рисунок 7. Показатель Ст4 в состоянии опасности: вниз

Состояние чрезвычайного положения

Вариант 3: показатель пошёл слегка вниз или он, может быть, в горизонтальном положении, что бывает на практике крайне редко (рис. 8).

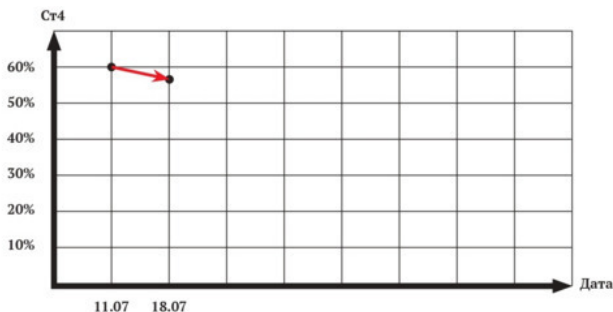


Рисунок 8. Показатель Ст4 — конверсии победы в состоянии чрезвычайное положение: слегка вниз или горизонталь-

Состояние нормальной деятельности

Вариант 4: показатель показал рост, пусть даже и небольшой, то есть показатель находится в «нормальной деятельности» (рис. 9).

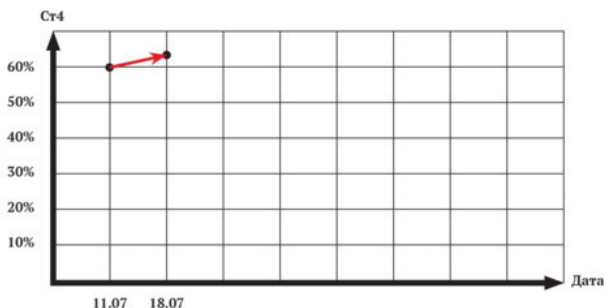


Рисунок 9. Показатель Ст4 — конверсии победы в состоянии нормальной деятельности — небольшой уклон вверх

Состояние изобилия

Вариант 5: здесь показатель показал стремительный рост и пошёл круто вверх (рис. 10).

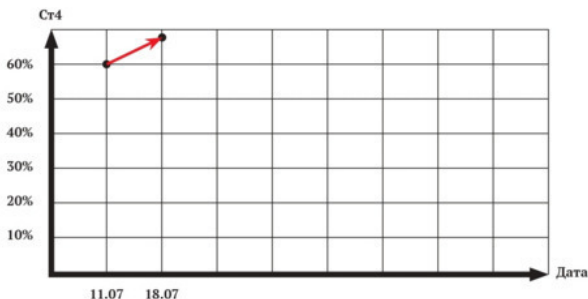


Рисунок 10. Показатель Ст4 — конверсии победы в состоянии изобилия: круто вверх

Р. Хаббард выделяет также состояние могущества, при котором можно наблюдать тренд нормальной деятельности, то есть роста показателя в течение месяца. На практике состояние могущества возникает, когда видим устойчивый тренд роста показателя хотя бы 3 месяца.

Для того чтобы применить более эффективно формулы состояний, необходимо определить тренды по конкретному показателю. Наиболее разумным периодом для построения таких графиков считаем срок не менее одного месяца.

Рассмотрим все описанные варианты с показателем «Ст4 — конверсии победы» за один месяц.

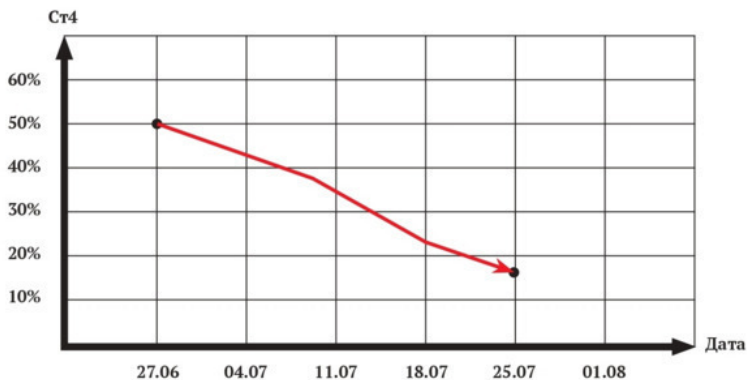


Рисунок 11. Вариант 1 тренда за один месяц,

Ст4 — конверсии победы в состоянии несуществования:

круто вниз

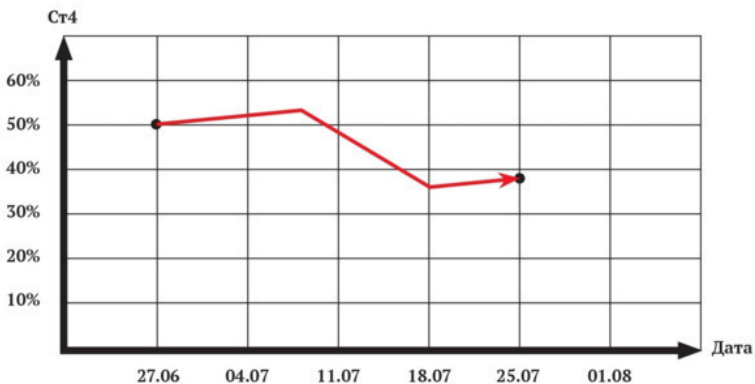


Рисунок 12. Вариант 2 тренда за один месяц,

Ст4 — конверсии победы в состоянии опасности: вниз

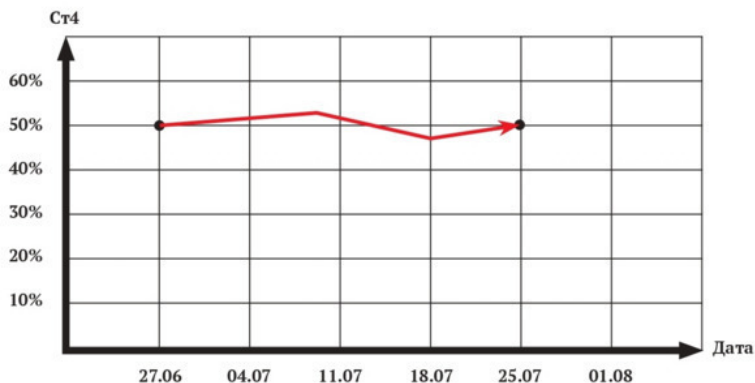


Рисунок 13. Вариант 3 тренда за один месяц,

Ст4 — конверсии победы в состоянии чрезвычайного положения: показатель то вверх, то вниз, так называемые «американские горки», **на практике часто встречающийся тренд**

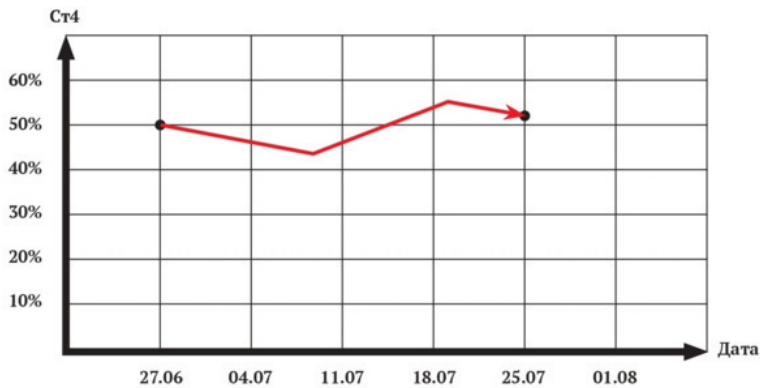


Рисунок 14. Вариант 4 тренда за один месяц,
Ст4 — конверсии победы в состоянии нормальной
деятельности

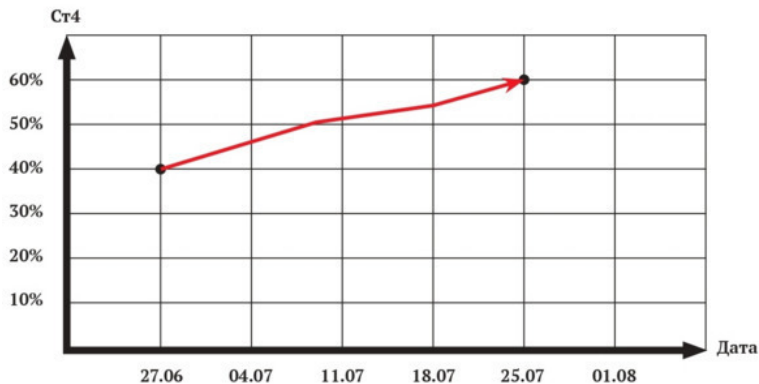


Рисунок 15. Вариант 5 тренда за один месяц,
Ст4 — конверсии победы в состоянии изобилия

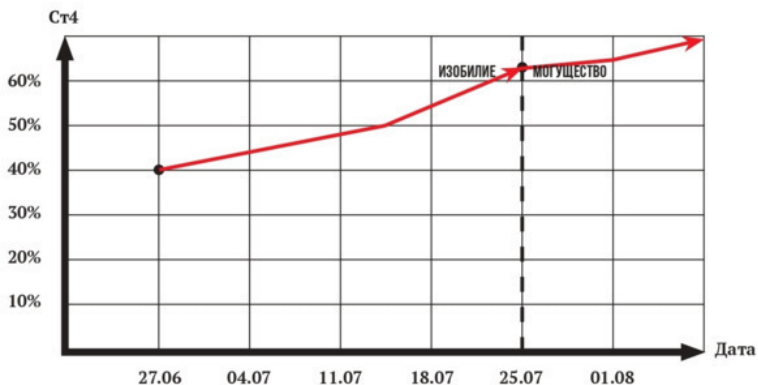


Рисунок 16. Вариант 6 тренда за один месяц,
Ст4 — конверсии победы в состоянии могущества

Стоит добавить, что все формулы применимы как к недельным данным показателя, так и к трендам, ориентированным на месяц и больше.

Мы с вами разобрали примеры вероятных сценариев по трендам, теперь давайте изучим детально каждую формулу состояния. Обратите внимание на то, что шаги, описанные ниже, стоит выполнять исключительно в предложенной нами последовательности.

Формула состояния несуществования

Алгоритм действий, если ваш показатель находится в таком состоянии:

1. Найдите коммуникационную линию.
2. Добейтесь того, чтобы о вас узнали.
3. Выясните, что от вас требуется или чего от вас хотят.
4. Делайте, производите и (или) предоставляйте это.

Как это реализуется на практике?

Представим, что у вас есть система тендерных продаж, но показатель «Ст4 — конверсия победы» пошёл круто вниз, то есть возникло состояние несуществования. Что необходимо сделать руководителю/владельцу компании в рамках данной формулы?

1) Проведите глубокий анализ ситуации, установите отлаженные коммуникационные линии как со своими сотрудниками тендерного подразделения, так и с другими участниками закупок (представители заказчика, партнерские компании, которые так же, как и вы, участвуют в тендерах в качестве Поставщика/подрядчика, сторонние консультанты тендерной отрасли).

2) Добейтесь того, чтобы о вас узнали: расширяйте точки соприкосновения с конечным потребителем вашей продукции посредством тендерных процедур, иными словами, организуйте расширенный поиск тендеров, подходящих именно вам.

3) Выясните, что от вас требуется: изучите досконально условия предстоящих торгов, что нужно по каждому критерию для победы.

4) Делайте и предоставляйте: заявите в тендеры и контролируйте каждый этап воронки тендерных продаж.

Важно проделывать такую комбинацию до тех пор, пока ключевые показатели воронки продаж, особенно КЭВ, не перейдут в другое состояние. Лично нам не раз удавалось значительно улучшить какой-то один показатель воронки при низком уровне других, и мы понимали, что останавливаться не надо. Поэтому снова и снова применяли формулу к текущему состоянию, пока не получали те цифры, которые нас полностью удовлетворяют.

В моменте показатели воронки могут находиться в разных состояниях, и это нормально. Применяйте актуальную для данного состояния формулу, и цифры показателя обязательно изменятся. Формула несуществования также применима к периоду старта, когда вы только заходите в тендеры или выстраиваете систему тендерных продаж.

Секрет эффективного использования теории формулы состояний заключается в последовательности. Если показатель находится в «состоянии несуществования» то, чтобы прийти в «состояние нормальной деятельности», вам придётся пройти и «состояние опасности», и «состояние чрезвычайного положения». И поверьте тем, кто сталкивался с этим не раз: перепрыгивание состояний не приводит к устой-

чивому росту показателей, а будет иметь лишь краткосрочный эффект.

Формула состояния опасности

- 1) Обойдите привычки или установившуюся практику.
- 2) Справляйтесь с ситуацией и любой опасностью в ней.
- 3) Назначьте себе «состояние опасности».
- 4) Введите в действие свою собственную этику, выяснив, что именно вы делаете неэтично, используете самодисциплину, чтобы исправить это, став честным и порядочным.
- 5) Реорганизуйте свою жизнь так, чтобы данная опасная ситуация так часто не возникала.
- 6) Сформулируете и примите твёрдое правило, которое позволит вам впоследствии выявить подобные ситуации и предотвратить их возникновение³.

Применим данную формулу к нашему примеру. В один солнечный день вы приезжаете в офис пораньше. Пятница, у вас запланировано совещание с руководителями всех отделов, на котором намереваетесь обсудить итоги недели. У вас прекрасное настроение. На столе в распечатанном виде лежат основные показатели по всем подразделениям. Изучение традиционно начинаете с рассмотрения результатов работы тендерного отдела, тем более что за прошлый месяц отдел показывал откровенно плохие результаты.

Вы смотрите сводки воронки и — о ужас! — видите, как

³ Высоцкий А. А. Формулы состояний / А. А. Высоцкий — «Высоцкий консалтинг», 2015. Стр. 25.

все показатели за неделю снова ухудшились и, что совсем печально, серьёзно провис КЭВ: тренд конверсии победы (Ст4) за прошлый месяц шёл неуклонно вниз. Вы понимаете, что пора дело брать в свои руки, ведь у тендерного отдела «состояние опасности», следовательно, у всех показателей тренды неуклонного понижения. Вы открываете управленческий блокнот, находите страницу с формулой «состояние опасности» и тут же накидываете пошаговый план. Через 15 минут вам понятно, что делать дальше!

№ п/п	Шаги формулы	Что будет сделано	Сроки	Ответственный
1	Обойти привычку и устоявшуюся практику	Взять ситуацию под личный контроль. Провести срочное совещание с тендерным отделом: разобрать ситуацию. Участвовать в тендерах с более тщательной проработкой критериев победы. Перестать подаваться в тендеры, лишь бы податься. Лично согласовать список отобранных для участия тендеров	Сегодня	Лично

№ п/п	Шаги формулы	Что будет сделано	Сроки	Ответственный
2	Справиться с ситуацией и любой опасностью в ней	Сделать анализ подготовленных заявок и внести необходимые коррективы либо отказаться от участия, если тендер заведомо нам не подходит по критериям	Сегодня	Лично
3	Назначить начальнику отдела и всему отделу «состояние опасности»	Назначить «состояние опасности» начальнику отдела и всему отделу, пока не исправят ситуацию	С этой минуты и пока не исправят ситуацию	Лично
4	Ввести в действие свою собственную этику, выяснив, что именно делаю неэтично, используя самодисциплину, чтобы исправить это и стать честным и порядочным	Ввести правило ежедневной утренней планёрки с тендерным отделом и замер в конце рабочего дня по итогам выполненных задач. Лично контролировать каждый показатель воронки тендерных продаж.	Сегодня делаю планёрку сразу после совещания, и так каждый рабочий день	Лично

После того как с готовым планом познакомится начальник тендерного отдела, команда приступит к его реализации. И мы уверены в том, что к концу следующей недели ситуацию можно исправить в сторону улучшения при условии, что

удалось избежать классической ошибки. Речь про нарушение очерёдности этапов. Когда ваши показатели продемонстрировали существенный рост и рванули вверх, вам не надо применять к ним формулу «состояние нормальной деятельности» или тем более формулу «состояние изобилия». Вам надо применить следующую за формулой опасности — формулу чрезвычайного положения: только так вы обеспечите стабильный рост показателей.

Формула чрезвычайного положения

1. Продвигайте. Актуально для организации. Применительно к человеку правильнее говорить «производите».
2. Измените основу того, как вы ведёте дела.
3. Экономьте.
4. Приготовьтесь предоставлять.
5. Укрепите дисциплину⁴.

Опять же возьмём наш пример с трендом за месяц по показателю Ст4 и теперь уже его разберём с позиции начальника тендерного отдела.

По истечении месяца начальник отдела обнаруживает, что показатель Ст4 словно катается на «американских горках», то есть показывает признаки «состояния чрезвычайного положения».

⁴ Высоцкий А. А. Формулы состояний / А. А. Высоцкий — «Высоцкий консалтинг», 2015. Стр. 30.

Применяя формулу, начальник отдела делает следующее:

Шаг 1. Усиливает «производство» по всей воронке тендерных продаж, то есть разбирает подробно, что не выполняется должным образом и каким образом каждый сотрудник отдела может влиять на конечный результат.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.