

Первый контракт

Как малому поставщику пройти путь
от предложения до оплаты



ПРЕДЛОЖЕНИЕ

Убедить
ценностью



ПЕРЕГОВОРЫ

Найти
решение



КОНТРАКТ

Закрепить
договоренности



ИСПОЛНЕНИЕ

Дать
результат



ОПЛАТА

Получить
вознаграждение

МАЛЫЙ
ПОСТАВЩИК.
БОЛЬШИЕ
ПЕРСПЕКТИВЫ.

СТРАТЕГИЯ

ПЕРЕГОВОРЫ

КОНТРАКТЫ

ПОСТАВКИ

РАЗВИТИЕ

ВОЗМОЖНОСТИ
СЕГОДНЯ.
СТАБИЛЬНЫЙ
БИЗНЕС
ЗАВТРА.

КОНТРАКТ
СОВМЕСТНЫЙ РОСТ
НАЧИНАЕТСЯ ЗДЕСЬ

Марк Тьюрин

Первый контракт: Как малому поставщику пройти путь от предложения до оплаты

*<https://litres.ru/74440024>
SelfPub; 2026*

Аннотация

Первый контракт — это не случайная удача и не результат навязчивых продаж. Это управляемый путь, на котором предложение превращается в заказ, заказ — в поставку, а поставка — в деньги на счёте.

Эта книга — практическая карта для малого поставщика, который хочет работать с компаниями уверенно и без опасных иллюзий. Вы узнаете, как найти нужного заказчика, сформулировать проверяемое предложение, рассчитать цену, провести первый разговор, подготовить коммерческое предложение и договориться о сроках, рисках и оплате. Разберётесь, что проверить до подписи, как пройти приёмку без героизма, заранее спроектировать день оплаты и действовать при просрочке — сначала опираясь на факты, а затем усиливая позицию.

От первого письма до повторной продажи — здесь собрана система, которая помогает поставщику стать тем, кому доверяют деньги.

Книга создана с помощью ИИ. Обложка: GPT Image -
Лицензия

Содержание

Первый заказ начинается не с продажи	5
Предложение, которое можно проверить	27
Кому писать и как не потерять месяц	56
Цена, при которой поставка не съедает бизнес	77
Первый разговор: вопросы сильнее презентации	106
Конец ознакомительного фрагмента.	111

Марк Тьюрин

Первый контракт: Как малому поставщику пройти путь от предложения до оплаты

Первый заказ начинается не с продажи

Илья Морозов открыл письмо в 9:14 утра, пока Сергей Лебедев ставил на стол два стакана кофе. В теме значилось короткое: «Запрос на поставку расходных материалов». Внутри — файл Excel на три листа: бумага, картриджи, средства для уборки, перчатки, пакеты, несколько позиций с неполными описаниями и просьба назвать цену «как можно быстрее».

Для небольшой компании такой запрос легко принять за подарок. Клиент сам написал, перечислил товары и, кажется, уже готов покупать. Остаётся посчитать стоимость, добавить наценку и отправить предложение.

Илья так и сделал. За полчаса он собрал цены у двух по-

ставщиков, поставил минимальную наценку, пообещал доставку на следующий день и написал Анне Крыловой, менеджеру по закупкам:

«Добрый день! Направляем наше предложение. Все позиции в наличии, готовы поставить оперативно. Будем рады сотрудничеству».

Через три часа Анна ответила:

«Спасибо. Мы пока рассматриваем варианты».

Через неделю заказ ушёл другой компании. Она предложила не самую низкую цену. Более того, часть товаров у неё стоила дороже. Но её предложение отвечало на другой вопрос: не «сколько стоят эти позиции», а «как поставка пройдёт без срывов, пересортов, лишних согласований и проблем с документами».

В тот день Илья думал, что проиграл продажу. На самом деле он пропустил момент, когда продажа ещё не началась. Он получил не заказ, а сигнал о возможной задаче. Между этим сигналом и контрактом нужно было выяснить, кто принимает решение, для чего нужны товары, как будет организована поставка, когда возникнет обязанность оплатить счёт и сможет ли «ТехноСнаб» выдержать эти условия.

Первый заказ начинается не с вопроса «что мы продаём?». Он начинается с проверки: кому, зачем, в каких пределах и на каких условиях компания действительно может быть полезна.

Кто здесь заказчик

В бытовой покупке роли почти незаметны. Человек выбирает холодильник, оплачивает его и сам им пользуется. В В2В-поставке один и тот же товар проходит через несколько ролей.

Заказчик — организация или её представитель, от имени которых формируется потребность, согласуются условия и принимается решение о закупке. Покупатель — тот, кто оформляет заказ, подписывает документы или перечисляет деньги. Пользователь — сотрудник или подразделение, которое будет применять товар в работе.

Иногда все эти роли совмещает один человек. Например, владелец небольшого сервисного центра сам решил купить перчатки, оплатил счёт и передал их мастерам. Но в компании с несколькими отделами роли расходятся.

Анна Крылова была заказчиком в практическом смысле: она собирала потребность отдела эксплуатации и искала поставщика. Финальное решение по сумме принимал руководитель административной службы. Счёт проверяла бухгалтерия. Пользователями были сотрудники, обслуживавшие офисы клиентов. Платить должна была юридическая компания, указанная в договоре, а не Анна лично.

Если поставщик разговаривает только с человеком, пригласившим список, он видит лишь один участок сделки. Анна могла сказать: «Нам нужно поставлять ежемесячно». Но это ещё не означало, что у неё есть право утвердить цену, согласовать отсрочку или заменить технические характеристики.

Она могла попросить срочное предложение, а затем передать его руководителю, который сравнит не только стоимость, но и условия оплаты.

Эта разница объясняет несколько распространённых сбоев.

Менеджер по закупкам говорит, что поставка нужна к пятнице, а пользователь знает: склад сможет принять товар только во вторник. Бухгалтерия требует закрывающие документы до определённой даты, о чём продавцу никто не сообщил. Руководитель обещает оплату в течение десяти дней, но в договоре появляется тридцатидневная отсрочка. Сотрудник, который просил конкретную марку, не имеет полномочий разрешить замену.

Поэтому в первом разговоре полезно не пытаться выяснить всё сразу, а сначала определить карту ролей:

«Подскажите, пожалуйста, вы собираете потребность и выбираете поставщика или ещё участвуете в финальном согласовании условий?»

«Кто будет пользоваться товаром и есть ли у этого подразделения обязательные требования к характеристикам?»

«Кто принимает поставку, кто проверяет документы и кто согласует оплату?»

Такие вопросы не выглядят допросом, если объяснить их цель:

«Хочу сразу учесть порядок работы вашей компании, чтобы не прислать предложение, которое потом придётся перекладывать из-за склада, бухгалтерии или руководителя».

Если собеседник не знает ответа, это не повод прекращать разговор. Скорее, перед вами ранняя стадия сделки. Можно продолжить, но не считать запрос подтверждённым заказом.

У «ТехноСнаба» был похожий случай с сетью сервисных мастерских. Илья общался с администратором одной точки и получил список из двадцати позиций. Администратор уверял, что заказ нужно отправить срочно. Илья закупил товар, рассчитывая на быстрый оборот. Через два дня выяснилось, что головной офис ещё не утвердил поставщика, а администратор хотел лишь узнать рыночные цены.

С точки зрения администратора, он действительно «запрашивал предложение». С точки зрения Ильи, уже возникло обязательство готовить поставку. Эти две трактовки стоили компании нескольких недель замороженных денег.

Первые заказы редко приходят из одного идеального канала

У малого поставщика есть соблазн искать клиента там, где запрос уже сформулирован: на площадке закупок, в каталоге, в общем чате предпринимателей или через форму на сайте. Но источник обращения влияет на качество сделки. В России первые B2B-заказы обычно появляются из трёх каналов.

Первый источник — знакомые, бывшие коллеги, действу-

ющие контакты и рекомендации. Это не обязательно близкие друзья. Бывший сотрудник крупной компании может перейти в управляющую организацию и вспомнить поставщика. Знакомый бухгалтер может знать салон, которому нужен регулярный заказ. Клиент, которому вы однажды помогли с небольшой поставкой, может порекомендовать вас филиалу.

Преимущество такого канала — доступ к контексту. Можно быстрее узнать, как устроены закупки, кто принимает решение и что уже не получилось с прежним поставщиком. Недостаток — риск принять личное доверие за деловую гарантию.

Фраза «это мой знакомый, он точно оплатит» не заменяет проверку юридического лица, договора, реквизитов, лимита поставки и условий оплаты. Знакомство сокращает путь к разговору, но не отменяет саму сделку.

Второй источник — прямой выход на подходящие компании. Поставщик сам выбирает организации, которым регулярно нужны его товары или услуги, изучает их формат работы и предлагает не весь ассортимент, а решение конкретной задачи.

Для «ТехноСнаба» это могли быть сервисные организации с несколькими филиалами, управляющие компании, частные клиники, учебные центры и офисы, где расходные материалы закупаются ежемесячно. Илья мог обратиться не с сообщением «у нас широкий ассортимент», а с конкретным предложением:

«Мы поставляем расходные материалы для компаний с несколькими площадками. Помогаем свести заказы филиалов в единый график, заранее резервировать ходовые позиции и передавать комплект закрывающих документов в согласованном формате. Подскажите, у вас закупки идут централизованно или каждый объект заказывает отдельно?»

Такое обращение не гарантирует заказ, но сразу переводит разговор с каталога на процесс.

Третий источник — формализованные закупки: коммерческие процедуры, электронные торговые площадки, Единая информационная система в сфере закупок, закупки по правилам крупных заказчиков и региональные системы. Здесь запрос обычно описан точнее, а порядок подачи предложения и требования к документам задаются заранее.

Преимущество канала — понятная процедура и возможность увидеть реальный объём. Риск — ошибочно считать опубликованную закупку почти выигранным заказом. Участнику могут понадобиться обеспечение, подтверждённый опыт, электронная подпись, навыки работы с документацией, способность выдержать сроки поставки и отсрочку платежа. Даже победа не всегда означает быстрые деньги: сначала нужно исполнить обязательства и корректно закрыть документы.

Для первой сделки этот канал подходит, если поставщик умеет читать закупочную документацию и считать не только цену товара, но и стоимость участия, доставки, банковско-

го финансирования, возможных штрафов и возвратов. Если такого навыка пока нет, разумнее начать с небольшой коммерческой поставки, где условия можно проверить быстрее.

У каждого источника есть свой вопрос для проверки.

Если клиент пришёл по рекомендации, выясните: рекомендация лишь открывает дверь или уже подтверждает бюджет и полномочия? Если вы сами нашли компанию, проверьте: есть ли у неё регулярная потребность и кому адресовать предложение? Если запрос опубликован на закупочной площадке, посчитайте: выдержит ли компания все сроки, требования и задержку оплаты?

После неудачного письма Anne Илья пересмотрел источник сделки. Он понял, что получил не просто запрос из сети контактов. Это была централизованная закупка для нескольких объектов, а значит, требовались единый график, одинаковые условия для филиалов и понятный комплект документов. Его письмо было составлено так, будто он продаёт пачку бумаги одному офису.

Подходящий клиент — не тот, кто просит скидку

Первый клиент должен быть не самым крупным, а управляемым. Большой заказ, который заставляет поставщика брать кредит, срочно искать товар в разных городах и соглашаться на непонятную отсрочку, может навредить сильнее, чем небольшая, но прибыльная поставка.

У подходящего клиента обычно есть несколько признаков.

Его потребность повторяется или связана с понятным проектом. Он может объяснить, что покупает, в каком количестве и к какой дате. Он отвечает на уточняющие вопросы, а не требует назвать цену «на глаз». Он сообщает порядок согласования, приёмки и оплаты. Его требования соответствуют возможностям поставщика. Если возникает изменение, стороны обсуждают его до отгрузки, а не после.

Опасный клиент тоже не всегда выглядит подозрительно. Он может быть вежливым, известным на рынке и прислать большой список. Опасность проявляется в сочетании сигналов.

Клиент требует отгрузить товар до подписания документов, но не объясняет, кто принимает обязательства. Просит зафиксировать цену на несколько месяцев, хотя сам не готов подтвердить объём. Обещает оплатить «после реализации» или «как только заказчик перечислит деньги». Отказывается сообщить юридические реквизиты до отгрузки. Меняет требования после каждого расчёта. Называет нереалистичный срок, хотя знает, что поставщик не держит товар на складе. Обещает крупный контракт в будущем в обмен на уступки сегодня.

Один сигнал ещё не доказывает плохой сценарий. Новая компания действительно может проходить внутреннее согласование. У крупного заказчика может быть стандартная отсрочка. Но каждый такой сигнал должен превращаться в условие, которое можно проверить.

Вместо догадки нужна конкретная реплика:

«Мы готовы рассмотреть отсрочку, но сначала зафиксируем юридическое лицо, порядок приёмки и комплект документов. Для первой поставки можем предложить меньший объём с оплатой после получения, а затем обсудить расширение условий».

Или:

«Чтобы подтвердить цену, нам нужны срок действия предложения и ориентировочный объём. Если количество пока неизвестно, рассчитаем два сценария: на одну площадку и на весь объект».

Или:

«Отгрузку до подписания договора мы не выполняем. Можем зарезервировать товар на 24 часа после подтверждения заказа и реквизитов».

Анна, со своей стороны, тоже оценивала риск. Поставщики присылали ей красивые файлы, обещали «закрыть любые объёмы» и снижали цену после одного вопроса. Но когда она спрашивала, кто будет принимать поставку в филиале, как обозначить коробки и когда будут готовы документы, ответы становились расплывчатыми.

Для заказчика надёжность — это не обещание «всё сделаем». Это способность поставщика заранее показать границы: какие позиции есть, что нужно заказать, какой срок реален, кто отвечает за доставку и что произойдёт при изменении объёма.

Разбор потребности начинается с работы клиента

Поставщик часто просит клиента назвать товар. Клиент называет товар, потому что это самый простой способ объяснить проблему. Но товар — лишь видимая часть потребности.

Компания может закупать бумагу не потому, что ей нужна именно бумага, а потому, что каждый филиал должен печатать документы, а единый склад больше не справляется с распределением. Ей могут быть нужны не самые дешёвые картриджи, а отсутствие простоев и возможность быстро заменить расходники. Перчатки могут закупаться не «по списку», а под обязательные требования конкретных работ.

Разбор потребности — это перевод списка товаров в рабочую задачу.

Вместо вопроса «Какие позиции вам посчитать?» полезно спросить:

«Где будут использоваться товары: на одном объекте или на нескольких?»

«Какой объём нужен для первой поставки и какой — в обычный месяц?»

«Что для вас критичнее: цена, срок, единообразие товара, наличие на складе или документы?»

«Есть ли допустимые аналоги или характеристики закреплены внутренним регламентом?»

«Что произошло с прошлым поставщиком, из-за чего вы ищете нового?»

Последний вопрос часто даёт больше информации, чем обсуждение скидки. Если прежний поставщик срывал сроки, нужно доказывать наличие и график. Если путал документы, следует заранее согласовать формат закрытия. Если отгружал разные аналоги, необходимо зафиксировать характеристики и порядок замены.

Разговор с Анной мог бы выглядеть иначе.

— В списке есть бумага, картриджи и средства для уборки. Вам нужно собрать всё в одну поставку?

— Да. Желательно на следующей неделе.

— Это разовая закупка или планируется ежемесячный график?

— Скорее ежемесячный. У нас четыре сервисные площадки, но пока объём считает только центральный офис.

— Тогда нам нужно разделить две задачи. Сначала безопасно закрыть ближайшую поставку, затем понять регулярный объём. Кто будет принимать товар на площадках?

— По-разному. На двух площадках администраторы, на двух — кладовщики.

— Тогда в предложении мы отдельно укажем комплектацию по адресам и документы. Есть ли позиции, по которым нельзя предлагать замену?

— Да, по картриджам есть перечень совместимых моделей. По бумаге можно рассмотреть два варианта.

После такого разговора поставщик уже не просто считает 30 позиций. Он собирает решение: четыре адреса, разные

получатели, ограничения по картриджам, допустимые аналоги по бумаге, ближайшая поставка и возможный регулярный график.

Это не означает, что нужно бесплатно проводить полноценный аудит клиента. Для первого разговора достаточно выяснить обстоятельства, которые могут изменить цену, срок или способ исполнения.

Если товар выбирается только по артикулу, цена может быть главным критерием. Если важны непрерывность работы, доставка на несколько адресов и документы, предложение должно отражать и эти параметры. Иначе поставщик сравнивает себя с конкурентом по неправильной шкале.

Ограничения нужно назвать до обещания

Раньше Илья считал ограничение слабостью. Ему казалось, что клиенту нужно сказать: «Мы можем всё», а потом уже искать способ выполнить заказ. Сергей смотрел на это иначе. Он видел остаток денег на счёте, сроки оплаты поставщикам и таблицу обязательств.

Однажды Илья хотел принять заказ на 420 тысяч рублей с оплатой через 30 календарных дней после поставки. Для закупки товара требовалась предоплата 260 тысяч рублей. Доставка в четыре города добавляла ещё 38 тысяч. Если клиент задержит оплату хотя бы на две недели, компании придётся закрывать разрыв из собственных средств, и денег на следующую закупку не останется.

Сергей не сказал: «Такой заказ нельзя брать». Он

предложил разложить его на ограничения:

«Мы можем выполнить объём, если поставка идёт двумя партиями, а первая оплачивается до отгрузки. При полной отсрочке нужен меньший объём или цена с учётом финансирования. Доставка во все города в один день для нас невыгодна, но можно согласовать два окна».

Ограничения бывают как минимум четырёх типов.

По объёму: сколько товара компания может купить, хранить, укомплектовать и доставить без потери контроля. Большой объём иногда снижает закупочную цену, но увеличивает риск неликвидного остатка и кассового разрыва.

По срокам: что реально сделать с учётом подтверждения заказа, закупки, доставки, маркировки, комплектации и приёмки. Фраза «поставим завтра» должна означать конкретный маршрут, а не надежду, что нужный товар найдётся у случайного поставщика.

По географии: какие адреса можно обслужить собственным транспортом, где нужна транспортная компания, сколько стоит доставка и кто несёт риск повреждения или задержки. Поставка в соседний район и поставка в несколько регионов — разные операции.

По деньгам: сколько компания может профинансировать до оплаты, какую отсрочку выдержит и при каком объёме маржа перестаёт покрывать расходы. Цена без расчёта оборотного капитала часто создаёт лишь иллюзию прибыли.

Здесь работает простое правило выбора.

Если запрос укладывается в лимиты по объёму, срокам, географии и финансированию, переходите к расчёту предложения.

Если он превышает один лимит, сначала предложите изменить условие: разделить поставку, сократить первую партию, заменить маршрут, согласовать предоплату или другой срок.

Если запрос выходит за несколько лимитов, а клиент не готов обсуждать условия, от сделки лучше отказаться ещё до закупки товара.

Если требования неизвестны, не обещайте окончательные цену и срок. Дайте предварительный диапазон и список данных, необходимых для точного расчёта.

Это не техника отказа от продаж. Это способ не превращать первый заказ в аварию, после которой компания потеряет деньги и репутацию.

Карта сделки: от запроса до денег

Первый контракт полезно рассматривать не как одно действие — «получить заказ», — а как последовательность контрольных точек. Деньги появляются только после того, как каждая из них пройдена.

Запрос. Что именно сообщил клиент: перечень товаров, объём, адреса, срок, желаемый формат предложения? На этом этапе ничего ещё нельзя считать подтверждённым.

Квалификация. Кто заказчик, кто пользователь, кто покупатель и кто оплачивает? Есть ли реальная задача, бюджет и

полномочия? Что станет критерием выбора поставщика?

Разбор потребности. Какие характеристики обязательны? Нужны ли аналоги? Поставка разовая или регулярная? Требуются ли комплектация по объектам, резервирование или доставка по графику?

Расчёт. Сколько стоят товар, закупка, доставка, упаковка, обработка заказа, возможный возврат, банковские расходы и отсрочка? Как изменится результат при другом объёме?

Предложение. Зафиксированы ли состав, цена, срок действия, срок поставки, условия доставки, порядок оплаты, документы и ограничения? Может ли заказчик проверить каждое обещание?

Согласование. Понятно ли, кто утверждает цену и договор? Совпадают ли коммерческие условия с договором? Нет ли в договоре штрафов, требований к маркировке, особого порядка приёмки или более длинной отсрочки?

Заказ. Есть ли письменное подтверждение состава и адреса? Понятно ли, какой документ запускает закупку: договор, заявка, счёт, спецификация или иной согласованный документ?

Исполнение. Товар закуплен, проверен, укомплектован и передан в доставку. Назначен ответственный за связь с получателем. Изменения фиксируются письменно.

Приёмка и документы. Кто принял товар? Есть ли расхождения по количеству, качеству или упаковке? Переданы ли универсальный передаточный документ, накладные и другие

согласованные документы? Если используется электронный документооборот, проверен ли статус подписания?

Оплата. Какая дата считается началом срока оплаты? Все ли документы приняты? Есть ли у клиента основание задерживать платёж? Кто со стороны поставщика контролирует срок и направляет напоминание?

Илья не повесил эту карту на стену, а добавил в рабочую таблицу рядом с каждым запросом. На одной строке стояла сумма, на другой — дата поставки, но теперь появились и другие поля: «Кто утверждает», «Кто принимает», «Документы», «Источник денег», «Предельная отсрочка», «Риск при отмене».

Таблица быстро показала неприятную правду: несколько «перспективных» клиентов оставались перспективными только до момента оплаты. Они были готовы обсуждать большой объём, но не называли получателя, не подтверждали график и просили отгрузить товар с отсрочкой. Раньше Илья держался за такие запросы, потому что боялся упустить возможность. Теперь он видел стоимость этой неопределённости.

Короткая проверка реальности

До подготовки предложения выпишите по текущему запросу пять фраз.

Клиент покупает не товар, а...

Поставку будут оценивать по...

Обязательное ограничение...

Мы можем выполнить без риска для компании...

Условие, которое нужно согласовать до расчёта...

Для запроса Анны ответы могли бы выглядеть так:

Клиент покупает не бумагу и картриджи, а регулярное снабжение четырёх сервисных площадок без остановок и путаницы в документах.

Поставку будут оценивать по соблюдению графика, совместимости картриджей, комплектации по адресам и полной стоимости.

Обязательное ограничение — часть позиций нельзя заменять.

Мы можем выполнить без риска для компании первую поставку на два адреса или весь объём при согласованном графике и подтверждённой закупке.

До расчёта нужно согласовать адреса, допустимые аналоги, порядок приёмки и срок оплаты.

Если на третью или четвертую строку не получается ответить, предложение ещё рано отправлять. Нужен дополнительный вопрос, а не новая версия прайс-листа.

Что изменилось у «ТехноСнаба»

Илья всё-таки перезвонил Анне, но не стал начинать со скидки.

— Я пересмотрел ваш список. Чтобы посчитать не просто товары, а рабочую поставку, хочу уточнить несколько вещей. У вас четыре адреса и разные получатели?

— Да.

— Тогда цена будет зависеть от того, отгружаем ли мы всё на один центральный склад или комплектуем по адресам. Какой вариант удобнее для вашей команды?

— По адресам удобнее, но мы опасаемся, что это увеличит стоимость.

— Посчитаем оба сценария. Ещё нужно понять, какие картриджи нельзя заменять и какая дата для вас критична: поступление на центральный склад или получение на каждой площадке.

Анна замолчала на несколько секунд. Потом сказала, что прежний поставщик дважды привозил общий заказ без разбивки, и сотрудники сами развозили его между объектами. Из-за этого часть товара терялась в учёте. Самой болезненной для неё была не стоимость доставки, а риск повторения этой ситуации.

Илья предложил два варианта. Первый — единая поставка на центральный склад с более низкой стоимостью. Второй — комплектация по четырём адресам, отдельные листы вложения и согласованный график, но с дополнительными расходами на доставку. В обоих вариантах он указал позиции, по которым возможна замена, и те, где замена исключена.

Сергей добавил условие: первая поставка — в пределах подтверждённого объёма, с оплатой в согласованный срок после подписания документов; расширение графика — после закрытия первой партии. Илья сначала боялся, что это прозвучит слишком жёстко. Анна, наоборот, восприняла

условие как признак контроля.

— Мне подходит, что вы разделили варианты, — сказала она. — По крайней мере, я смогу объяснить руководителю, за что мы платим.

В итоге «ТехноСнаб» не получил огромный контракт сразу. Началась с одной партии для двух площадок. Но поставка прошла без срочной закупки в последний момент, документы приняли с первого раза, а оплата пришла в срок. Через месяц Анна запросила расчёт на остальные адреса.

Первый заказ оказался меньше первоначального списка. Зато он стал проверяемым. Компания узнала реальные сроки, стоимость доставки, поведение заказчика при приёмке и загрузку на свои деньги. Это была не уступка клиенту, а управляемая первая ступень.

Практика перед следующим запросом

Возьмите один реальный запрос или вспомните последнюю попытку договориться с организацией. Пока не составляйте коммерческое предложение. Сначала запишите:

Кто сформировал потребность.

Кто будет пользоваться товаром.

Кто принимает поставку.

Кто согласует условия.

Кто оплачивает.

Какую рабочую проблему решает поставка.

Что произойдёт, если товар придёт на день позже.

Какие характеристики нельзя менять.

Какой объём и срок компания действительно выдержит.
Какое условие по оплате создаёт для вас предельный риск.
После этого примените развилку.

Если у клиента есть понятная задача, подтверждённый объём или разумный первый этап, доступный получатель и приемлемые условия оплаты, переходите к подготовке проверяемого предложения.

Если задача есть, но неизвестны роли или порядок согласования, сначала назначьте короткий разговор и соберите недостающие данные.

Если клиент не может описать задачу, требует обещать всё сразу и не готов обсуждать приёмку и оплату, не увеличивайте вложения. Отправьте ограниченный предварительный расчёт или откажитесь от запроса.

Если объём привлекателен, но выходит за ваши финансовые возможности, меняйте структуру сделки, а не просто снижайте цену: первая партия, предоплата, частичная отгрузка, согласованный график или более узкая география.

Если товар можно купить только под конкретного клиента, не закупайте его до письменного подтверждения состава, цены, срока и условий оплаты.

Первый контракт должен дать компании не только выручку, но и понимание того, как она работает в реальной сделке. Поэтому подходящий клиент — не тот, кто громче обещает следующий заказ. Это тот, с кем можно пройти весь путь: понять задачу, согласовать условия, поставить нужный товар,

закрыть документы и получить деньги без разрушительного напряжения для бизнеса.

На следующем шаге нужно будет превратить этот разбор в предложение. Не в красивый файл с длинным перечнем позиций, а в документ, где заказчик может проверить состав, цену, сроки, ограничения и обещания поставщика. Именно с этого начинается разговор о доверии, а не о скидке.

Предложение, которое можно проверить

Илья Морозов отправил предложение в 9:12 утра, а в 9:18 уже пожалел, что указал цену. Анна Крылова из отдела закупок попросила поставить 240 коробок расходных материалов для офисной сети: часть товара требовалась на центральный склад в Москве, часть — в сервисные подразделения области. Илья быстро собрал прайс, применил скидку, написал: «Готовы поставить в кратчайшие сроки» — и прикрепил файл на семь страниц.

Через четыре дня Анна ответила одним предложением: «Спасибо, мы выбрали другого поставщика».

Цена другого поставщика оказалась выше.

Первый заказ становится управляемым не тогда, когда письмо выглядит убедительно, а когда заказчик может быстро проверить, что именно ему предлагают, когда это будет поставлено, сколько стоит каждый элемент решения и что произойдёт, если исходные условия изменятся. После определения задачи, ролей, ограничений и пути к оплате предложение должно превратить договорённость в проверяемую конструкцию. Иначе даже хороший товар растворяется среди обещаний, общих слов и вложений, которые некому разбирать.

Сначала разберём несколько заблуждений, из-за которых малые поставщики тратят время на подготовку предложений, но не увеличивают шансы на контракт.

Заблуждение первое: красивый документ продаёт лучше точного

Коммерческое предложение часто пытаются превратить в мини-презентацию компании. На первой странице появляются логотип, фотография склада, длинный список компетенций, общие фразы о качестве и индивидуальном подходе. На последней — телефон, электронная почта и просьба «обращаться по всем вопросам».

Проблема не в аккуратном оформлении. Проблема в том, что внешний вид подменяет содержание. Закупщику нужно не изучить всю историю поставщика, а принять решение по конкретному заказу. Он должен быстро найти ответы на практические вопросы:

Что именно будет поставлено?

В каком количестве и комплектации?

Когда товар станет доступен и когда окажется у заказчика?

Как подтверждается соответствие требованиям?

Сколько заплатит заказчик с учётом доставки, упаковки, налога и прочих расходов?

Что произойдёт, если нужной позиции не окажется на складе?

Как будет проверен результат и какие документы получит

заказчик?

Если на эти вопросы приходится отвечать отдельным письмом, звонком или поиском по прайсу, предложение ещё не готово.

Красивый документ может помочь прочесть сильное предложение. Заменить его он не может.

Заблуждение второе: чем ниже цена, тем выше вероятность первого заказа

Низкая цена привлекает внимание, но не всегда помогает пройти закупку. Если поставщик не объясняет, за счёт чего удерживает цену, заказчик видит не выгоду, а новый риск. Слишком дешёвое предложение вызывает вопросы о происхождении товара, сроке годности, комплектации, гарантии, доставке и возможных доплатах.

Для закупщика разница в 18 000 рублей может быть менее значима, чем риск получить неполную поставку в день, когда на складе заканчиваются расходники. Если из-за задержки остановится обслуживание офисов или вырастет нагрузка на внутреннюю службу, сэкономленная сумма быстро потеряет смысл.

Цена должна быть частью решения. Она показывает, сколько стоит согласованный результат и из каких компонентов складывается эта сумма. Просто выделенная жирным цифра в конце письма отвечает лишь на один вопрос — и не всегда на главный.

Заблуждение третье: «в наличии» означает готов-

НОСТЬ ВЫПОЛНИТЬ ЗАКАЗ

Товар может числиться в наличии у производителя, на складе поставщика или у дистрибьютора. Но это ещё не означает, что он окажется у заказчика в нужный день. Для реального обязательства нужно знать:

где находится товар;
какое количество можно зарезервировать;
сколько времени займут сборка, упаковка и отгрузка;

каким способом товар будет доставлен;
какие документы потребуются при передаче;
можно ли повторить поставку в том же составе.

Фраза «поставим быстро» не даёт заказчику точки проверки. А формулировка «120 коробок доступны на складе в Москве; при подтверждении заказа до 15:00 отгрузка 14 мая, доставка на склад заказчика 15–16 мая» уже позволяет сопоставить обещание с календарём.

Заблуждение четвёртое: замена товара — внутренний вопрос поставщика

Малый поставщик иногда пишет: «При отсутствии отдельных позиций произведём замену на эквивалентную». Ему кажется, что так он демонстрирует гибкость. Для заказчика это может прозвучать иначе: поставщик оставляет за собой право привезти что угодно.

Замена влияет на цену, характеристики, совместимость, внешний вид, срок службы и документы. Особенно рис-

кованны замены в расходных материалах, комплектующих, средствах уборки, упаковке и технических товарах. Даже у похожих позиций могут отличаться размеры, состав, артикул, условия хранения или требования к оборудованию.

Замена допустима только по заранее определённом правилу. Например: «Замена возможна только после письменного согласования заказчика. Предлагаемая позиция должна иметь не худшие ключевые характеристики, а её цена не может быть выше согласованной без отдельного подтверждения». Такая формулировка защищает обе стороны.

Заблуждение пятое: малому поставщику достаточно написать, что он надёжный

Надёжность нельзя сообщить прилагательным. Её показывают фактами и процедурой.

«Работаем качественно и оперативно» — заявление.

«До отгрузки проверяем количество по упаковочному листу, направляем фото собранной партии, передаём универсальный передаточный документ и сообщаем номер отправления в день отгрузки» — процедура.

У небольшой компании редко есть громкое имя и десятки крупных контрактов, которыми можно украсить презентацию. Зато у неё может быть короткий маршрут согласования, собственный контроль комплектации, понятный ответственный сотрудник и готовность заранее назвать ограничения. Для первого контракта это часто убедительнее длинного списка клиентов без описания результата.

Что должно быть в предложении

Сильное предложение — не обязательно многостраничный файл. Для стандартной поставки оно может занимать две-три страницы и несколько строк сопроводительного письма. Его задача — не рассказать всё о компании, а зафиксировать проверяемую гипотезу:

если заказчик подтверждает такие-то условия, поставщик передаёт такой-то результат, в такой-то срок, за такую-то сумму и по такой-то процедуре.

У предложения есть восемь рабочих частей.

Первая часть — связь с задачей заказчика

В начале нужно показать, что поставщик понял не только перечень позиций, но и назначение заказа.

Неудачный вариант:

«Направляем коммерческое предложение на поставку хозяйственных товаров согласно вашему запросу».

Рабочий вариант:

«По итогам разговора предлагаем комплект для ежесюточного обеспечения трёх офисных площадок: расходные материалы для санитарных зон, бумажную продукцию и упаковку для внутреннего перемещения документов. Поставка разделена на две части: центральный склад и два адреса в области».

Во втором варианте заказчик узнаёт свою ситуацию. Это снижает риск, что поставщик просто скопировал строку из запроса и не заметил важные условия.

Если задача сформулирована неясно, не нужно делать вид, будто всё понятно. Лучше сразу указать допущение:

«Расчёт выполнен исходя из поставки одной партией на склад в Москве. Если требуется развоз по трём адресам, пересчитаем стоимость доставки и график».

Так предложение становится честным. Заказчик видит, какие данные уже учтены, а какие ещё нужно подтвердить.

Вторая часть — состав поставки

Состав нужно описывать так, чтобы его можно было сопоставить с заявкой, заказом или спецификацией. В каждой строке желательно указать наименование, марку, артикул или другой идентификатор, основную характеристику, единицу измерения, количество, цену за единицу, стоимость строки и условия замены, если они применимы.

Если товар покупают для конкретного оборудования или процесса, одной общей характеристики недостаточно. Например, «картридж для принтера» — слабое описание. Нужны модель оборудования, ресурс, цвет, совместимость и статус товара: оригинальный, совместимый или восстановленный. Если эти сведения неизвестны, поставщик должен не угадывать, а запросить уточнение.

Третья часть — ценность для заказчика

Ценность не равна рекламному обещанию. Это практический эффект, ради которого заказчик готов принять предложение.

Один и тот же товар можно описать по-разному.

Характеристика: «Поставка бумаги плотностью 80 г/м², формат А4, 500 листов в пачке».

Выгода: «Формат и плотность подходят для стандартной офисной печати; поставка пачками по 500 листов упрощает учёт и распределение между подразделениями».

Характеристика: «Перчатки нитриловые, размер М, 100 штук в упаковке».

Выгода: «Единый размерный ряд и упаковка по 100 штук позволяют вести выдачу по подразделениям без пересчёта каждой пары».

Характеристика: «Доставка собственным транспортом».

Выгода: «Поставка двух партий по согласованным адресам без передачи груза между перевозчиками; контактное лицо получает уведомление до приезда».

Перевод характеристики в выгоду строится через простую цепочку:

характеристика — что она меняет в работе заказчика — какой риск или затрата уменьшается.

Например:

«Поставка в заводской упаковке — товар не нужно пере-сортировать после получения — снижается риск ошибки при распределении по филиалам».

Или:

«Комплектация по адресам — сотрудникам заказчика не требуется самостоятельно делить общий груз — сокращает-

ся время приёмки».

Не каждая характеристика даёт существенную выгоду. Не стоит искусственно наделять смыслом цвет коробки или форму упаковки, если они ничего не меняют в задаче. В предложение попадают свойства, которые влияют на эксплуатацию, стоимость, срок, безопасность, документы или приёмку.

Четвёртая часть — сроки и доступность

Срок должен включать хотя бы три элемента:

когда поставщик получает подтверждение заказа;

когда товар готов к отгрузке;

когда заказчик получает товар.

Например:

«При подтверждении заказа и получении реквизитов до 16:00 14 мая товар будет собран 15 мая, передан в доставку 16 мая и доставлен на центральный склад 17 мая».

Если срок зависит от внешнего условия, его нужно назвать:

«Срок указан при условии, что все позиции доступны у поставщиков на момент подтверждения. Позиция 7 резервируется после получения заявки; актуальность наличия подтверждаем в день заказа».

Фраза «срок поставки — пять рабочих дней» хуже, чем кажется. От какой даты считать эти пять дней? Включена ли доставка? Что произойдёт, если заказчик поздно передаст реквизиты? Учитываются ли выходные и праздничные дни?

Чем меньше неопределённости, тем легче согласовать предложение.

Пятая часть — цена и состав затрат

Цена должна быть прозрачной, но не перегруженной. Заказчику нужно понимать общую сумму и основные условия её формирования.

Если стоимость зависит от нескольких факторов, их следует вынести в расчёт:

товар — 186 400 рублей;

упаковка и маркировка по адресам — 7 500 рублей;

доставка на три адреса — 12 000 рублей;

итого — 205 900 рублей.

Нужно указать, включает ли цена налог, доставку, погрузку, упаковку и другие расходы. Для организации, работающей с НДС, отдельно обозначаются ставка и сумма налога в соответствии с применяемым режимом. Если поставщик использует специальный налоговый режим и не выставляет НДС, это лучше написать прямо, чтобы бухгалтерия заказчика не строила расчёт по неверной модели.

Иногда выгоднее дать два варианта:

«Вариант А: одна поставка на центральный склад — 193 400 рублей».

«Вариант Б: развоз по трём адресам с маркировкой коробок — 205 900 рублей».

Так заказчик видит, за что платит дополнительно. Поставщик не обесценивает услугу общей скидкой и не заставляет

клиента угадывать, почему суммы различаются.

Шестая часть — условия проверки результата

Предложение должно отвечать не только на вопрос «что привезут», но и на вопрос «как мы поймём, что обязательство выполнено».

Для поставки результат обычно проверяется по нескольким признакам: количество мест и единиц совпадает со спецификацией, наименование, артикул и характеристики соответствуют согласованным, упаковка не повреждена, документы переданы, поставка выполнена по нужному адресу, замены заранее согласованы, срок соблюден.

Если для товара критичны срок годности, температура хранения, серийные номера или сопроводительные документы, их нужно включить в проверку. Для стандартной поставки достаточно короткой формулировки:

«При приёмке заказчик сверяет количество мест, наименование позиций и видимые повреждения упаковки со спецификацией. Расхождения фиксируются в момент приёмки; скрытые несоответствия рассматриваются по условиям договора».

Здесь не нужно заранее писать договор на десять страниц, но нельзя оставлять приёмку на уровне «получили — значит, всё хорошо». Чем яснее критерии, тем меньше споров при оплате.

Седьмая часть — подтверждение компетентности

У малого поставщика есть четыре доступных способа до-

казать, что он справится.

Первый — показать релевантный опыт. Не «поставляем всё для всех», а «ежемесячно комплектуем расходные материалы для двух сервисных организаций, средний объём — 80–120 коробок».

Второй — показать процесс контроля. Например: «Перед отгрузкой менеджер сверяет спецификацию, сотрудник склада проверяет количество, бухгалтер готовит документы по согласованным реквизитам».

Третий — дать проверяемый образец результата. Это может быть образец упаковочного листа, пример маркировки коробок, фотография собранной партии или тестовая поставка небольшой части заказа.

Четвёртый — назвать ответственного. «По вопросам комплектации отвечает Илья Морозов, по документам — Сергей Лебедев» звучит надёжнее, чем общий адрес без имени.

У малого поставщика не должно быть задачи казаться крупнее. Его задача — сделать понятным, как именно небольшая команда выполнит конкретное обязательство.

Восьмая часть — следующий шаг

Предложение должно заканчиваться не общим «будем рады сотрудничеству», а простым действием:

«Для фиксации цены и срока просим подтвердить до 14 мая состав поставки, адреса и контактное лицо при приёмке».

Или:

«Если состав соответствует задаче, направьте реквизиты и предполагаемую дату заказа. После этого мы подтвердим наличие, зарезервируем позиции и направим проект спецификации».

Так заказчик понимает, что делать дальше. Поставщик получает не абстрактный интерес, а конкретный сигнал: предложение принято к рассмотрению, нужны уточнения или сделка пока не движется.

Пошаговый эксперимент на одной заявке

Чтобы не переписывать коммерческое предложение бесконечно, возьмите одну реальную заявку и пройдите её как эксперимент. Не стремитесь сразу сделать идеальный документ. Ваша задача — создать версию, которую заказчик сможет проверить за несколько минут.

Шаг первый. Перепишите задачу одним абзацем

Не копируйте формулировку клиента. Своими словами опишите, какой результат ему нужен.

У Ильи исходный запрос выглядел так: «Просим предоставить цену на бумагу, пакеты, салфетки, средства для уборки и сопутствующие позиции. Объёмы во вложении».

После уточняющего звонка он записал:

«Заказчику нужно обеспечить расходными материалами центральный офис и два сервисных помещения на июнь. Критичны поставка до 3 июня, развоз по трём адресам, маркировка коробок по подразделениям и отсутствие замен без согласования. На центральном складе заказчик сможет при-

нимать груз с 9:00 до 17:00, на двух дополнительных адресах — только до 15:00».

Это уже не прайс-лист, а рабочая задача.

Проверка реальности: если убрать из абзаца название товара, останется ли понятен результат? Если нет, вы пока описываете закупку, а не потребность.

Шаг второй. Отделите известное от предположений

Сделайте две колонки в рабочем файле.

В первой запишите то, что подтверждено: количество, адреса, дату, требования к документам, порядок согласования и доступность товара.

Во второй — то, что вы предполагаете: можно ли заменить позицию, примут ли поставку частями, нужен ли подъём на этаж, допускается ли доставка раньше срока, кто подписывает документы.

Илья обнаружил, что в запросе не было указано, можно ли привезти часть товаров на день раньше. Для склада это было удобно, но один из сервисных адресов не принимал груз до начала месяца. Если бы он молча включил раннюю доставку, это могло бы создать проблему при приёмке.

Предложение должно показывать допущения:

«Расчёт выполнен при условии поставки одной партией на каждый адрес. Досрочная поставка возможна только после подтверждения заказчика».

Шаг третий. Составьте перечень не из названий, а

из проверяемых строк

Илья сначала написал:

«Бумага, пакеты, салфетки, моющие средства».

Затем вместе с Сергеем переделал перечень:

«Бумага офисная А4, 80 г/м², 500 листов, 180 пачек».

«Пакеты для мусора, объём 120 литров, плотность не менее 35 мкм, 10 рулонов по 10 штук, 60 упаковок».

«Салфетки бумажные, двухслойные, белые, 100 листов, 90 упаковок».

«Средство для мытья пола, канистра 5 литров, назначение — твёрдые напольные покрытия, 30 канистр».

Если конкретная характеристика важна для результата, она должна быть в строке. Если не важна, не стоит перегружать описание техническими деталями.

Проверка реальности: сможет ли другой сотрудник склада собрать товар по вашему перечню без звонка менеджеру? Если нет, описание недостаточно точное.

Шаг четвёртый. Для каждой важной характеристики назовите пользу

Не нужно превращать каждую строку в рекламный текст. Достаточно выделить несколько свойств, которые уменьшают риск или экономят время.

Для бумажной продукции Илья добавил пояснение: «Формат и плотность подходят для стандартной офисной печати; упаковка по 500 листов позволяет вести учёт по пачкам».

Для пакетов: «Плотность указана как минимальная, чтобы избежать замены на более тонкий материал при сохранении цены».

Для комплектации: «Коробки будут промаркированы по трём адресам; внутри каждой коробки — упаковочный лист».

Это не украшение предложения, а объяснение, почему заказчику стоит выбрать именно такой состав.

Шаг пятый. Посчитайте не только товар

Илья привык считать стоимость позиции и добавлять небольшую наценку. Сергей заставил его разложить заказ полностью:

закупка товаров;

доставка от поставщиков;

погрузка и упаковка;

маркировка по адресам;

развоз по маршруту;

комиссии и банковские расходы, если они применимы;

налоговые последствия;

резерв на небольшое изменение стоимости до подтверждения заказа;

стоимость отсрочки платежа.

Последний пункт оказался неожиданным. Анна упомянула, что заказчик оплачивает поставку в течение 15 календарных дней после получения документов. Для «ТехноСнаба»

это означало, что деньги за товар вернутся не в день поставки. Часть продукции Илья планировал купить заранее, но свободных средств на весь объём не хватало.

Он мог включить стоимость финансирования в цену, попросить частичную предоплату или отказаться от части заказа. Нельзя объявлять низкую цену, не проверив, способны ли бизнес пережить разрыв между закупкой и оплатой.

Сергей сформулировал правило: «Цена считается не от того, сколько стоит товар у поставщика. Она считается от того, сколько нам стоит выполнить обязательство до момента получения денег».

Это правило помогает не путать оборот с прибылью. Контракт на 300 000 рублей может ухудшить положение компании, если для него нужно немедленно потратить 260 000 рублей, а получить оплату через месяц при высокой вероятности задержки.

Шаг шестой. Зафиксируйте сценарий отсутствия

В предложении нужно заранее определить, что происходит с недоступными позициями.

Есть три безопасных варианта:

«Все позиции резервируются после подтверждения заказа; наличие проверяется в день заказа».

«При отсутствии позиции направляем заказчику предложение с двумя вариантами замены: равнозначная характеристика и новая цена. Замена выполняется только после согласования».

«Если позиция не может быть поставлена в срок, заказчик выбирает: исключить её из заказа, перенести срок всей поставки или принять частичную поставку».

Нельзя обещать постоянную доступность, если вы не контролируете склад. Но можно обещать процедуру, которая не позволит изменению пройти незаметно.

Шаг седьмой. Опишите проверку и документы Илья включил в предложение:

«К каждой адресной поставке прикладываем упаковочный лист с указанием количества мест и состава коробок. До отгрузки направляем заказчику сводную спецификацию. При передаче предоставляются документы на поставку и закрывающие документы в согласованном формате. Повреждение упаковки или недостача фиксируются при приёмке».

Сергей отдельно проверил реквизиты, наименование организации заказчика, адреса, порядок подписания документов и электронный адрес для их отправки. Он знал, что ошибка в одной цифре расчётного счёта или названии организации может задержать оплату сильнее, чем задержка курьера на несколько часов.

Шаг восьмой. Назначьте один следующий шаг В конце Илья написал:

«Просим до 16 мая подтвердить:

- 1) состав и количество позиций;
- 2) адреса доставки и часы приёмки;
- 3) допустимость поставки частями;

4) ответственное лицо со стороны заказчика.

После подтверждения направим финальную спецификацию, проверим наличие и зарезервируем товар».

Здесь нет давления и искусственной срочности, зато есть понятная последовательность действий.

Живой кейс «ТехноСнаба»

Первый вариант письма Ильи выглядел так:

«Добрый день!

Компания «ТехноСнаб» предлагает качественные расходные материалы для офисов по выгодным ценам. Работаем на рынке более пяти лет, гарантируем индивидуальный подход, оперативную доставку и высокий уровень сервиса. Во вложении направляем коммерческое предложение. Будем рады долгосрочному сотрудничеству.

С уважением, Илья Морозов».

К письму был прикреплён файл с таблицей. В нём перечислялись позиции, но не было адресов, срока, условий замены и общей суммы доставки. В графе «наличие» стояло слово «да», хотя часть товара Илья ещё не проверял.

Анна открыла файл с телефона между двумя встречами. Она увидела цены, но не поняла, включена ли доставка. На её вопросы Илья ответил через несколько часов:

«Доставку посчитаем отдельно после уточнения адресов».

«Срок — ориентировочно пять рабочих дней».

«Если каких-то позиций не будет, предложим замену».

«Документы стандартные».

Каждый ответ только расширял неопределённость.

Анна объяснила коллеге: «По цене они неплохие, но мне придётся отдельно проверять весь заказ. Другой поставщик прислал таблицу по адресам, подтвердил сроки и сразу написал, какие позиции могут заменить. Если возникнет расхождение, я хотя бы понимаю, кто за что отвечает».

Илья воспринял отказ как ценовую конкуренцию и решил дать скидку. Сергей остановил его:

«Нам отказали не потому, что мы дороже. Мы не показали, что умеем выполнить этот заказ без дополнительной работы со стороны клиента».

Вторая версия предложения была короче, но содержательнее.

В начале Илья указал задачу: обеспечить три площадки до 3 июня и промаркировать коробки по адресам.

Затем дал таблицу состава поставки с характеристиками, количеством, ценой и адресом распределения.

Отдельно указал:

«Общая стоимость включает упаковку, маркировку и развоз по трём адресам. Цена действительна до 16 мая при сохранении указанного состава и объёма».

О сроках написал:

«Проверка наличия — в день подтверждения. Сборка — один рабочий день после резервирования. Доставка по Москве — на следующий рабочий день после сборки. Доставка в область — по согласованному маршруту, не позднее

3 июня».

О заменах:

«Замены без письменного подтверждения не выполняются. Если позиция недоступна, направляем предложение с характеристиками, ценой и новым сроком».

О доказательствах:

«До отгрузки направляем фотографию собранной партии и упаковочный лист. Каждая коробка маркируется адресом и номером позиции».

О проверке:

«Результат считается соответствующим заказу при совпадении состава и количества со спецификацией, отсутствии видимых повреждений упаковки и передаче документов. Расхождения фиксируются при приёмке».

Анна ответила не «спасибо, мы подумаем», а списком уточнений:

«Подтвердите, пожалуйста, возможность поставки на адрес в Химках до 15:00. Также нужна информация о сроке годности средства для уборки и формате закрывающих документов».

Это был хороший знак. Вопросы стали конкретными: заказчик уже проверял предложенное решение, а не пытался понять, что именно ему предлагают.

Илья связался с поставщиком средства для уборки, получил подтверждение срока годности, уточнил маршрут и внёс сведения в предложение. Затем Анна попросила небольшую

первую поставку на один адрес, чтобы проверить качество упаковки и удобство приёмки.

Для Ильи это означало меньшую маржу на первом этапе и дополнительные расходы на маршрут. Но тестовая поставка снижала риск крупного заказа. Он согласовал с Анной, что при соответствии результата основной объём будет поставлен на тех же условиях, а стоимость первой доставки войдёт в общий расчёт.

Заказ состоялся. Он не был самым крупным в месяце, но стал для «ТехноСнаба» первым контрактом, в котором Илья заранее видел деньги, затраты, сроки и точку проверки. Через две недели после первой поставки Анна направила новую заявку, уже без запроса цен у нескольких поставщиков. Она написала: «Возьмите за основу предыдущую спецификацию, изменились только количества».

Так работает проверяемое предложение: оно помогает получить не только один заказ, но и основу для следующего.

Типичные сбои и способы их исправить

Сбой первый: поставщик обещает всё, что попросил заказчик, не проверяя ограничения

Илья мог написать: «Доставим на все адреса до 3 июня», не проверив время приёмки, наличие товара и возможности маршрута. Такое обещание выглядит уверенно лишь до момента, когда его начинают выполнять.

Исправление: разделяйте подтверждённое, ожидаемое и требующее согласования.

«Подтверждено: товар доступен у поставщика в нужном количестве».

«Ожидается: отгрузка со склада 20 мая».

«Требуется согласования: доставка на адрес в области после 15:00».

Поставщик не обязан превращать каждую неопределённость в отказ. Но он обязан не маскировать её под гарантию.

Сбой второй: общая сумма без состава

Общая цена удобна для сравнения, но без расшифровки вызывает сомнения. Заказчик не понимает, что изменится при сокращении объёма или исключении одной позиции.

Исправление: показывайте цену по строкам и отдельно итог. Если есть услуги, выделяйте их. Если часть расходов пока неизвестна, укажите диапазон и условие расчёта:

«Доставка по Москве включена. Доставка в область рассчитывается после подтверждения точного адреса и времени приёмки; ориентировочная стоимость — от 4 000 до 6 000 рублей».

Сбой третий: «аналоги» без критериев

Фраза «предложим аналог» переносит выбор на поставщика и создаёт риск конфликта.

Исправление: заранее укажите три-четыре ключевых критерия: назначение, совместимость, минимальная характеристика, упаковка, цена и документы. Предложение о замене должно содержать сравнение:

«Исходная позиция: канистра 5 литров, средство для

твёрдых покрытий, цена 780 рублей. Замена: канистра 5 литров, то же назначение, цена 760 рублей, срок поставки на один день дольше. Требуется согласование».

Сбой четвёртый: доказательства, которые нельзя проверить

«Более 500 довольных клиентов» не отвечает на вопрос, сможет ли поставщик выполнить конкретный заказ. «Собственный склад» не означает, что на складе есть нужный товар.

Исправление: показывайте подтверждения, относящиеся к задаче: фотографию партии без лишних персональных данных, образец упаковочного листа, описание маршрута, сроки резервирования и правила контроля. Если упоминаете опыт, называйте тип работы, объём и период, не раскрывая конфиденциальные сведения клиента.

Сбой пятый: предложение не учитывает оплату

Иногда поставщик до последнего не выясняет, когда и на основании каких документов заказчик платит. Затем обнаруживается, что товар нужно купить за собственные деньги, документы оформляются в особом порядке, а отсчёт оплаты начинается после подписания закрывающих документов.

Исправление: до подготовки финального предложения зафиксируйте:

нужна ли предоплата;

когда начинается срок оплаты;

какие документы запускают оплату;

кто их подписывает;

можно ли оформить частичные поставки и частичную оплату;

есть ли удержания, штрафы или отсрочка.

Формулировки зависят от переговоров, но сам вопрос нельзя откладывать до момента отгрузки.

Скрипты для уточнения перед отправкой

Если запрос слишком общий:

«Чтобы не прислать расчёт, который придётся переделывать, уточню три пункта: поставка нужна одной партией или по адресам, какая крайняя дата приёмки и допустимы ли аналоги после согласования? После этого направлю расчёт с точным сроком и общей стоимостью».

Если заказчик просит минимальную цену:

«Можем посчитать минимальную стоимость, но сначала нужно определить, что нельзя менять: характеристику товара, срок, адреса или порядок оплаты. Если сохранить только состав и убрать адресную маркировку, сумма будет ниже. Если срок критичен, потребуется резервирование товара, и цена может отличаться».

Если наличие ещё не подтверждено:

«По двум позициям наличие подтверждено, по одной ждём ответ склада. В предложении отмечу это отдельно. После вашего подтверждения проверим актуальность и сообщим, можем ли зарезервировать весь объём».

Если заказчик просит заменить товар:

«Предложу замену по трём критериям: то же назначение, не ниже указанной характеристики и без увеличения общей суммы. Перед включением в заказ направлю вам отдельную строку на согласование».

Если заказчик отвечает: «Пришлите просто цену»:

«Направлю цену в первой строке, но добавлю срок, доставку и условия замены, чтобы итоговую сумму не пришлось пересчитывать позже. Это займёт одну страницу».

Если нужно обозначить ограничение:

«Мы можем выполнить поставку до 3 июня при подтверждении заказа до 20 мая. После этой даты срок нужно будет проверить заново, потому что одна позиция закупается под заказ».

Такие формулировки не усложняют переговоры. Они заранее убирают вопросы, которые иначе появятся в самый неудобный момент.

Проверка готового предложения

Перед отправкой прочитайте документ не глазами продавца, а глазами четырёх людей.

Закупщик должен понять, что именно сравнивать.

Складской сотрудник — что собрать и куда направить.

Бухгалтер — какую сумму и по каким документам оплачивать.

Руководитель — какой результат он получит и какие риски останутся.

Если любой из них вынужден угадывать, предложение

нужно доработать.

Полезно провести короткую проверку вслух. Возьмите пять фраз:

«Заказчик получает...»

«Поставка выполняется...»

«Цена включает...»

«Если товара не будет...»

«Результат проверяется по...»

Заполните их без обращения к другим файлам. Если ответ получается расплывчатым, проблема не в стиле документа, а в неготовности решения.

Готовое предложение не обязано гарантировать то, что поставщик не контролирует. Оно обязано честно разделять обещания, условия и неизвестные. В этом и состоит его сила. Заказчик видит не попытку понравиться любой ценой, а рабочую схему, которую можно согласовать, выполнить и проверить.

Перед отправкой Илья сделал ещё одну вещь: открыл календарь и посчитал путь до оплаты. Если заказ подтверждается 16 мая, закупка занимает два дня, сборка — один, доставка — два, приёмка — один, документы отправляются в день поставки, а оплата поступает через 15 дней после их подписания, деньги ожидаются примерно в начале июня. Такой расчёт целиком не попал в коммерческое предложение, но повлиял на цену и условия первой поставки.

Предложение стало для него не рекламным письмом, а

границей между обещанием и обязательством.

Что должно остаться у вас после этой главы

Соберите по одной реальной заявке короткое предложение, в котором есть:

описание задачи заказчика;

точный состав поставки;

характеристики, влияющие на результат;

цена по строкам и итоговая сумма;

что включено в цену;

подтверждённый и предполагаемый срок;

источник и статус наличия;

правила замены;

способ проверки результата;

документы и следующий шаг.

После этого отправьте документ не с фразой «будем рады сотрудничеству», а с одним конкретным запросом к заказчику. Например:

«Просим подтвердить состав, адреса и крайнюю дату приёмки. После подтверждения проверим наличие и направим финальную спецификацию».

Если заказчик отвечает уточняющими вопросами, это не обязательно плохой знак. Часто это означает, что предложение стало достаточно конкретным, чтобы его можно было обсуждать. Плохой знак — когда после отправки нет ни вопросов, ни возражений, ни следующего шага. Возможно, документ не дал человеку основания действовать.

Дальше возникнет другая задача. Даже сильное предложение не поможет, если оно попадает не к тому человеку, теряется в общем ящике или отправляется после того, как закупка уже закрыта. В следующей главе мы разберём, кому писать, как находить реального участника решения и как не превращать один запрос в месячное ожидание ответа.

Кому писать и как не потерять месяц

После того как предложение стало проверяемым обязательством, возникает следующий риск: его отправляют не тому человеку и не в тот момент. Тогда даже хорошее описание товара превращается в письмо, которое никто не обязан открывать, а поставщик начинает принимать молчание за отказ или, наоборот, месяц ждать обещанного «вернёмся позже». Первый заказ требует не массовой рассылки, а точного маршрута: нужно найти подходящего заказчика, понять его способ закупки, определить участников решения и выбрать порядок контактов.

В начале месяца Илья Морозов из «ТехноСнаба» составил список из сорока двух компаний. Он нашёл их на сайтах, в каталогах организаций, объявлениях о закупках и по рекомендациям знакомых. В таблице появились названия, телефоны, электронные адреса и короткие пометки: «офисы», «сервис», «много филиалов», «нужны расходники».

Через три недели у Ильи было девять отправленных коммерческих предложений, четыре разговора и ни одного заказа. Два потенциальных клиента попросили «напомнить после согласования бюджета», один ответил, что закупает только через электронную процедуру, ещё один запросил серти-

фикуты, а затем перестал выходить на связь. Илья уже собирался расширить список до ста компаний.

Сергей Лебедев, отвечавший в «ТехноСнабе» за деньги и документы, посмотрел на таблицу и спросил:

— А почему мы решили, что нам нужно ещё сорок компаний?

— Потому что из этих почти ни одна не сработала.

— Или потому, что мы так и не поняли, кто из них вообще мог купить в ближайшие два месяца?

Вопрос оказался неприятным. Илья считал, что проблема в слабом отклике. На деле компания пыталась одновременно продавать офисные расходные материалы разовым покупателям, крупным заказчикам с годовыми процедурами и сервисным организациям, которым требовались регулярные срочные поставки. У этих групп были разные циклы закупки, разные лица, принимающие решения, и разные требования к поставщику. Один текст и один способ контакта не могли одинаково хорошо работать для всех.

Сигнал: потенциальных заказчиков много, но у каждого своя причина для отказа

Большой список не равен воронке продаж. Список становится рабочим только тогда, когда по каждой организации можно ответить хотя бы на четыре вопроса:

Что именно она закупает или может закупать?

Как часто возникает такая потребность?

Каким способом оформляется покупка?

Кто первым проверит предложение и кто окончательно согласует решение?

Если ответов нет, поставщик не ведёт поиск, а просто собирает адреса. Это похоже на подготовку к поездке, когда человек складывает в сумку билеты на разные даты и направления. Формально действие выполнено, но маршрут так и не выбран.

Для малого поставщика особенно опасна мысль: «Нам подходят все, кому нужен наш товар». На самом деле подходят не все. Одним нужен минимальный набор по самой низкой цене, другим — бесперебойная поставка по графику, третьим — комплект документов и прохождение формальной процедуры. Компания может быть хорошим потенциальным заказчиком, но не подходить для первого контракта: закупка проходит раз в год, требуется банковская гарантия, отсрочка составляет девяносто дней, а объём превышает доступный оборот.

Перед поиском разделите заказчиков не только по отрасли, но и по повторяемости закупок.

Группа первая: регулярные закупки

Это организации, которым товар нужен еженедельно, ежемесячно или по постоянному графику. В эту группу могут входить сервисные компании, управляющие организации, сети офисов, предприятия с большим количеством рабочих мест, склады и организации с несколькими филиалами.

Для поставщика это привлекательный сегмент: один успешно выполненный заказ может перейти в повторные поставки. Но регулярность сама по себе не означает лёгкий вход. У заказчика часто уже есть действующий поставщик, согласованный перечень товаров, внутренний каталог и установленная процедура замены. Поэтому предложение должно показывать не только цену, но и способ снизить операционную нагрузку: фиксированный график, резерв на складе, единый комплект документов, возможность заменить позицию без остановки работы.

Группа вторая: сезонные закупки

Потребность возникает несколько раз в год — перед отчётным периодом, началом учебного сезона, ремонтом или подготовкой к пиковым нагрузкам. Контакт с таким заказчиком нельзя начинать в день, когда товар уже нужен. Если закупка проходит в августе, а поставщик пишет в конце июля, он попадает не в период выбора, а в период тушения пожара.

Для сезонного сегмента полезно фиксировать не только компанию, но и примерное окно закупки: «планирование в мае», «запросы в июле», «поставка в августе». Контакт за несколько недель до этого окна может оказаться ценнее десяти писем, отправленных в случайные даты.

Группа третья: проектные и разовые закупки

Это закупки под открытие объекта, ремонт, оснащение нового офиса, запуск производства или конкретное мероприятие. Вероятность получить заказ бывает высокой, но по-

вторяемость обычно низкая. Здесь особенно важны сроки, соответствие спецификации и способность быстро дать точный расчёт.

Разовая закупка может стать хорошим первым контрактом, если не требует от поставщика заморозить крупную сумму на неопределённый срок. Но строить на ней весь бизнес нельзя. После исполнения нужно отдельно выяснить, есть ли у заказчика похожие объекты и можно ли перевести разовый контакт в регулярные поставки.

Группа четвёртая: закупки по процедурам

Компания регулярно закупает товар, но делает это через формальный запрос цен, конкурс, электронный аукцион или иной установленный порядок. Здесь победа зависит не только от коммерческого предложения. Нужны регистрация в соответствующих системах, квалифицированная электронная подпись, документы, обеспечение заявки или исполнения, соблюдение сроков и отсутствие ошибок при подаче.

Такой заказчик может быть перспективным, но стоимость входа выше. Если поставщик ещё не проходил подобную процедуру, первый шаг — не обещать участие во всех найденных закупках, а проверить, способен ли он выполнить требования и выдержать финансовый цикл.

Сигнал: компания выглядит крупной, но непонятно, покупает ли она сама

Логотип на сайте, несколько филиалов и длинный список услуг создают ощущение перспективы. Однако решение о за-

купке может находиться у головной организации, управляющей компании, централизованного снабжения или внешнего оператора. Письмо в общий адрес филиала иногда месяц ходит между сотрудниками, хотя закупка проводится в другом месте.

Проверяйте структуру заказчика до отправки предложения. На сайте ищите разделы «Поставщикам», «Закупки», «Раскрытие информации», «Документы», «Контакты для контрагентов». У производственных и сервисных компаний полезно изучить страницы с объектами, филиалами и вакансиями: они подсказывают, где возникает потребность и кто за неё отвечает. В открытых источниках можно сопоставить название юридического лица, ИНН, адрес и фактический профиль деятельности. Сведения о регистрации и статусе организации проверяйте по официальным ресурсам ФНС.

Если компания участвует в закупках по 44-ФЗ или 223-ФЗ, информацию ищут в Единой информационной системе в сфере закупок. Важны не только текущие процедуры, но и завершённые: они показывают, что именно организация покупала, с какой периодичностью, на какую сумму, у каких поставщиков и какие требования предъявляла. Ищите по ключевым словам, коду продукции, названию заказчика и региону.

Для коммерческих организаций без формальной процедуры работают другие источники: сайты компаний, страницы филиалов, вакансии снабженцев, объявления о запуске

объектов, отраслевые каталоги, профессиональные сообщества и рекомендации действующих клиентов. Но источник — это лишь повод для проверки. Запись «нашёл в каталоге» не отвечает на главный вопрос: есть ли у организации текущая потребность.

Сигнал: вы нашли закупку, но сразу начали считать цену

Карточка закупки — не просто объявление о товаре. Это сжатая карта обязательств заказчика и поставщика. Если начать расчёт с одной строки «поставка расходных материалов», можно пропустить условия, которые сделают сделку убыточной или технически невыполнимой.

Читайте карточку в таком порядке.

Сначала определите заказчика и способ закупки. Проверьте полное наименование юридического лица, регион, место поставки, контактное лицо, адрес электронной площадки или другой канал подачи заявки. Один и тот же бренд может объединять несколько юридических лиц, а поставка в московский офис и поставка на удалённые объекты — это разные расходы и риски.

Затем изучите предмет закупки и техническое задание. Выпишите не только наименование товара, но и характеристики: размеры, материал, совместимость, фасовку, срок годности, упаковку, требования к маркировке, документам и эквивалентам. Если указана конкретная модель или характеристика, выясните, допускается ли аналог. Формулировка

«или эквивалент» не означает, что подойдёт любой похожий товар: соответствие нужно доказать по каждому существенному параметру.

После этого переходите к объёму и графику. Важен не только общий объём, но и порядок поставки: одной партией или несколькими, в какие даты, по заявкам или по фиксированному календарю. Малому поставщику может быть по силам общий объём, но не первая партия, если её нужно отгрузить за два дня, а оплату получить только после полного исполнения.

Потом изучите требования к поставщику. Это могут быть документы о регистрации, декларации и сертификаты, подтверждение опыта, отсутствие определённых ограничений, наличие электронной подписи, регистрация в реестре участников, обеспечение заявки или исполнения. Если юридический смысл требования неясен, не трактуйте его самостоятельно. Но обязательно вовремя замечайте, что поставщик не соответствует условию: незачем тратить несколько дней на расчёт заведомо недоступной процедуры.

Отдельно прочитайте порядок приёмки и оплаты. В нём скрывается часть реальной цены сделки. Если заказчик принимает товар в течение десяти рабочих дней, а затем оплачивает его в течение тридцати дней, деньги придут не в дату отгрузки. Штрафы за просрочку, обязанность заменить товар, требования к закрывающим документам и возможность одностороннего отказа при нарушении — всё это должно по-

пасть в расчёт риска.

Полезно провести короткую проверку реальности. Возьмите найденную закупку и письменно ответьте на следующие вопросы:

Можем ли мы поставить весь объём в нужные даты?

Есть ли товар на складе или подтверждённый срок поставки от производителя?

Можем ли мы выполнить требования к документам и упаковке?

Хватит ли оборотных денег до оплаты?

Понимаем ли мы, как подать заявку или получить разъяснение?

Есть ли причина участвовать именно в этой закупке, кроме привлекательной суммы?

Если хотя бы на два вопроса нет ответа, закупка ещё не готова к расчёту. Сначала устраните неизвестность. Иначе цифра в предложении будет точной только на бумаге.

Сигнал: вам отвечают «это не ко мне»

Фраза неприятная, но полезная. Она сообщает, что вы дошли до сотрудника, который не владеет процессом. Ошибка — пытаться немедленно продать ему товар. Задача первого разговора — получить следующий правильный контакт и понять маршрут.

В закупке обычно участвуют как минимум три роли.

Закупщик отвечает за процедуру, сравнение предложений, запрос документов, условия поставки и оформление

договора. Его интерес — снизить риск ошибки, получить сопоставимые условия и вовремя закрыть потребность. Закупщик редко хочет читать длинную презентацию о компании. Ему нужны конкретные характеристики, цена в понятном составе, сроки, документы и контакт человека, который быстро отвечает.

Технический специалист или будущий пользователь проверяет, подходит ли товар по назначению. Он может знать, что дешёвая позиция не работает с конкретным оборудованием, требует другой фасовки или создаёт дополнительные операции для сотрудников. Его задача — не допустить несовместимость и последующие претензии.

Руководитель или владелец бюджета смотрит на общий риск и последствия. Ему важны стоимость владения, стабильность поставок, зависимость от одного продавца, влияние задержки на работу объекта и условия оплаты. Он может вообще не читать спецификацию, но спросить, что произойдёт, если товар задержится или окажется неподходящим.

В небольшой организации эти роли иногда совмещает один человек. В крупной они распределены между несколькими отделами. Поэтому письмо нужно адаптировать к адресату, а не рассылать всем одинаковый файл.

Закупщику можно написать:

«Добрый день. Поставляем расходные материалы для офисных и сервисных организаций. По открытым данным, у вас регулярно закупаются позиции этой группы. Можем на-

править короткую спецификацию с ценами, сроками и комплектом документов. Подскажите, пожалуйста, кто у вас отвечает за подбор поставщика и через какой канал принимаются предложения?»

Техническому специалисту:

«Добрый день. Хотим проверить, подойдут ли наши позиции для ваших задач. Направляю характеристики, фасовку и варианты замены. Подскажите, есть ли ограничения по совместимости, упаковке или сроку годности, которые нужно учесть до расчёта?»

Руководителю:

«Добрый день. Мы можем закрывать регулярные поставки расходных материалов по согласованному перечню и графику. Если для вас актуальна задача сократить срочные закупки и количество разрозненных документов, подготовим пилотную поставку на ограниченный объём. Подскажите, кто отвечает за операционное согласование?»

Эти сообщения не обещают экономию без расчёта и не маскируют продажу под «просто знакомство». Они показывают, какую задачу поставщик готов проверить.

Скрытый мотив закупщика часто не в том, чтобы найти самую низкую цену. Анна Крылова получала по десять предложений в неделю. Большинство начиналось фразой «предлагаем лучшие цены на рынке» и заканчивалось общим прайс-листом на двадцать страниц. После такого письма ей приходилось самой выяснять остатки, сроки, соответ-

ствие позиций и возможность закрыть документы.

Она выбирала не самое яркое предложение, а то, где легче было ответить на внутренние вопросы: что именно придет, кто привезёт, какие документы будут приложены, что произойдёт при недопоставке и кому звонить при сбое. Для малого поставщика это важный момент: заказчик покупает не только товар, но и предсказуемость взаимодействия.

Сигнал: вы отправили предложение и ждёте ответа без следующего шага

«Отправил КП, ждём» — не план. После отправки должен быть заранее определён следующий контакт. Иначе письмо растворяется среди задач адресата.

Рабочий порядок может выглядеть так:

В день первого контакта выясните, кому и в каком виде направлять информацию.

В тот же день отправьте короткое письмо с предметом, сроком ответа и одним понятным действием.

Через два-три рабочих дня проверьте получение и задайте конкретный вопрос.

Если есть интерес, согласуйте следующий шаг: звонок, уточнение спецификации, тестовую поставку, регистрацию в качестве поставщика или расчёт по перечню.

Если после двух содержательных касаний ответа нет, переведите контакт в отложенные и укажите дату повторной проверки, связанную с закупочным циклом.

Письмо после разговора может выглядеть так:

«Анна, добрый день. По итогам разговора направляю перечень из восьми позиций с указанием фасовки, сроков поставки и документов. Сейчас можем подтвердить наличие по пяти позициям, по трём срок уточняем у производителя. Подскажите, пожалуйста, достаточно ли этого формата для предварительного сравнения? Если да, до четверга направим окончательный расчёт по всей заявке».

Здесь есть конкретный объём, обозначено ограничение и предложена дата. Если адресату нужно другое, ему проще скорректировать маршрут.

Сигнал: вы ведёте контакты в голове, почте и нескольких файлах

Пока потенциальных заказчиков пять, предприниматель помнит контекст. Когда их становится пятнадцать, начинаются подмены: одному клиенту отправляют старую цену, другому забывают перезвонить, третьему пишут после окончания закупки.

Сложная CRM на старте не обязательна. Достаточно одной таблицы, если в ней есть не только название компании, но и следующий шаг. Минимальная база может содержать такие поля:

Компания и юридическое лицо.

Регион и место возможной поставки.

Сегмент: регулярная, сезонная, проектная или процедурная закупка.

Что именно может потребоваться.

Источник контакта.

Фамилия и роль контактного лица.

Телефон и электронная почта.

Текущий статус.

Дата последнего контакта.

Следующее действие и дата.

Ориентировочная сумма или диапазон.

Ключевое ограничение: отсрочка, объём, документы, до-
ставка.

Причина, по которой контакт отложен или исключён.

Статус должен описывать факт, а не настроение менедже-
ра. «Хороший клиент» — оценка. «Получена спецификация,
ждём подтверждения объёма до 14 мая» — рабочая запись.

После разговора с Сергеем Илья изменил таблицу «Тех-
ноСнаба». В ней появились три отдельные колонки: «послед-
нее подтверждённое событие», «следующий шаг», «причи-
на остановки». Выяснилось, что из сорока двух компаний
только семь имели подтверждённую потребность в ближай-
шие два месяца. У пяти был понятный контакт закупщи-
ка. По трём условия оплаты требовали отдельного решения.
Остальные двадцать семь были не отказавшимися клиента-
ми, как думал Илья, а просто непроверенными организаци-
ями.

Сигнал: поиск начинает заменять продажу

Наступает момент, когда новые вкладки, каталоги и кар-
точки создают ощущение работы, хотя число реальных кон-

тактов не растёт. Поставщик ещё не позвонил найденным компаниям, но уже ищет новые. Причина часто психологическая: поиск безопаснее разговора. В поиске нет отказа, а при контакте он возможен.

Чтобы поиск не превращался в суету, задайте ограничение на первую волну. Например, отберите двенадцать компаний:

четыре с регулярными закупками;

три с текущей или недавно завершённой процедурой;

три сезонных заказчика с понятным окном потребности;

две компании, найденные по рекомендации или через действующий контакт.

Этого достаточно, чтобы проверить гипотезу о сегменте. По каждой компании должен быть определён следующий шаг. Если поставщик не успевает обработать двенадцать контактов с нормальной подготовкой, расширение списка только увеличит число забытых обещаний.

Порог суеты наступает не по числу строк, а по потере управляемости. Вы его прошли, если:

не можете за минуту объяснить, почему компания попала в список;

не знаете, кому писать следующим;

отправляете одинаковое письмо людям с разными ролями;

не фиксируете дату следующего действия;
не отличаете отсутствие ответа от отказа;
считаете перспективными компании без подтвер-
ждённой потребности;

начинаете новую волну поиска, не завершив проверку предыдущей.

При этих признаках остановитесь на один рабочий день. Не ищите новых заказчиков. Разберите текущие контакты, удалите неподходящие, назначьте действия и посчитайте, сколько времени и денег стоит один проверенный контакт.

Стоимость привлечения — это не только реклама или платный доступ к базе. Для малого поставщика в неё входят часы владельца, подготовка расчёта, звонки, поездки, образцы, регистрация на площадке и стоимость замороженных денег. Если на одного заказчика уходит четыре часа работы, поездка и индивидуальный расчёт, а вероятность сделки низкая, такой контакт нельзя ставить первым только из-за большого потенциального объёма.

Простейший порядок приоритета строится на трёх оценках.

Вероятность сделки: есть ли подтверждённая потребность, понятен ли закупочный цикл, доступен ли контакт и соответствует ли поставщик требованиям.

Ценность сделки: разовая маржа, возможность повторных поставок, репутационный эффект и объём оборота.

Стоимость входа: время, документы, образцы, регистра-

ция, доставка, отсрочка и потребность в обратном капитале.

Если вероятность низкая, а стоимость входа высокая, контакт откладывают, даже если сумма закупки выглядит внушительно. Если вероятность средняя, стоимость входа низкая, а потребность регулярная, такой контакт может стать первым в работе.

If/then для отбора заказчиков

Если заказчик покупает товар регулярно, но уже работает с поставщиком, не пытайтесь сразу заменить действующую схему. Предложите резервный канал, отдельную группу позиций или пилотную поставку, где риск перехода ниже.

Если закупка объявлена, но требования к поставщику непонятны, сначала изучите документацию и задайте официальный вопрос через предусмотренный канал, а не рассчитывайте цену по одному заголовку.

Если закупка проходит через формальную процедуру, а у вас нет нужной регистрации или электронной подписи, оцените стоимость подготовки и ближайший реальный срок участия. Не включайте такую процедуру в план продаж на текущую неделю, если технически не готовы подать заявку.

Если технический специалист заинтересован, но закупщик не подключён, зафиксируйте согласованные характеристики и попросите представить вас тому, кто оформляет закупку. Техническое одобрение без маршрута к договору не является заказом.

Если закупщик просит максимальную отсрочку, а Сергей не может подтвердить наличие денег на этот период, не обещайте условия ради сохранения интереса. Предложите меньшую первую партию, частичную предоплату, поэтапную поставку или другой вариант, который можно выполнить без кассового разрыва.

Если адресат отвечает «пришлите прайс», не отправляйте бессистемный файл на сотни позиций. Уточните перечень, фасовку, место поставки и нужные сроки. Если перечня нет, направьте короткий каталог с группами товаров и попросите отметить актуальные позиции.

Если после двух содержательных контактов ответа нет, не называйте это проигранной сделкой. Перенесите контакт в список отложенных, укажите основание для возврата и освободите время для тех, где есть подтверждённое движение.

Если у компании несколько филиалов, выясните, закупают ли они централизованно. При централизованной закупке работайте с головной структурой; при самостоятельных закупках не смешивайте филиалы в одну сделку.

Если сумма заказа выглядит большой, но поставка разбита на множество удалённых адресов, сначала посчитайте логистику, сроки и количество закрывающих документов. Большой оборот может оказаться дорогим обслуживанием.

Короткий чек-лист перед первой волной контактов

У каждой компании указано полное юридическое лицо или хотя бы проверенный официальный профиль.

Понятно, какую потребность вы проверяете.

Определён тип закупки и примерный цикл.

Проверены место поставки, объём и способ оформления.

Найден человек или подразделение, отвечающее за закупку.

Понятно, что вы хотите получить в первом контакте.

Подготовлено короткое предложение, а не общий набор рекламных материалов.

В таблице записаны дата контакта и следующий шаг.

Проверено, выдержит ли компания возможную отсрочку и объём поставки.

Есть правило, по которому контакт будет отложен или исключён.

После этой проверки список обычно сокращается. Это хороший результат. Сокращение означает, что неопределённость превратилась в выбор.

У «ТехноСнаба» в первой группе осталось шесть компаний. Илья связался с двумя сервисными организациями, где расходные материалы закупались ежемесячно. Анна из одной компании попросила уточнить совместимость и документы. С техническим специалистом они согласовали перечень, а закупщику отправили расчёт на пробную партию. Вторая организация пока не была готова менять основного поставщика, но согласилась получать предложения по срочным позициям.

Ещё две компании Илья исключил. Одна требовала по-

ставку на условиях, при которых деньги замораживались на три месяца, другая закупала нужный товар раз в год и уже завершила процедуру. Это не были плохие заказчики. Они просто не подходили для задачи «получить первый значимый контракт без кассового разрыва».

Результат оказался скромнее первоначального списка, но практичнее. Вместо сорока двух неопределённых адресов появились шесть компаний, три конкретных действия, один рассчитанный пилот и два контакта на будущий цикл закупки. Сергей смог заранее проверить деньги, документы и срок оплаты. Илья перестал измерять работу количеством отправленных писем.

Момент истины для малого поставщика наступает не тогда, когда ему ответили «интересно». Он наступает, когда заказчик готов сделать следующий проверяемый шаг: прислать спецификацию, подключить технического специалиста, назначить процедуру, согласовать пробную партию или подтвердить условия договора. Всё остальное — сигнал, но не сделка.

Новый баланс выглядит так: поставщик не гонится за каждым крупным названием и не ждёт идеального клиента. Он выбирает ограниченную группу, понимает маршрут закупки, пишет нужной роли, фиксирует следующий шаг и заранее проверяет цену задержки оплаты. Благодаря этому поиск становится частью поставки, а не отдельной деятельностью, которая никогда не заканчивается.

На следующем этапе придётся решить, сколько просить за такую работу. Найденный заказчик, понятная процедура и согласованный объём ещё не гарантируют, что сделка принесёт деньги. Цена должна учитывать товар, доставку, документы, замороженный оборотный капитал, риск задержки и стоимость выполнения обещаний.

Цена, при которой поставка не съедает бизнес

Илья Морозов согласовал с заказчиком поставку расходных материалов на 486 000 рублей и сначала решил, что день удался. Товар можно было купить за 392 000 рублей, доставку обещали уложить в 18 000, а разница выглядела достаточной для первого заметного заработка. Через два дня Сергей Лебедев, финансовый менеджер «ТехноСнаба», задал ему один вопрос:

— А на какие деньги мы проживём до оплаты?

После расчёта выяснилось, что до первого платежа заказ потребует почти 430 000 рублей, а чистый результат при отсрочке в 45 дней окажется в несколько раз меньше ожидаемого.

До этого момента Илья учился видеть за запросом не просто товар, а задачу заказчика, маршрут согласования и условия приёмки. Теперь к этому маршруту нужно было добавить собственную экономику. Цена в коммерческом предложении должна отвечать не только на вопрос «сколько заплатит клиент», но и на вопросы «сколько останется у поставщика», «когда понадобятся деньги» и «какие условия превратят прибыльную на бумаге сделку в убыток».

Низкая цена не становится конкурентным преимуще-

ством, если оплачивается из оборотных денег владельца, бесплатными переработками сотрудников и надеждой, что клиент не предъявит претензии к каждой мелочи. Сильный поставщик умеет назвать цену, объяснить её состав, предложить несколько вариантов оплаты и вовремя отказаться от сделки, которая угрожает бизнесу.

Сцена, в которой ошибаются почти все

Утром Анна Крылова прислала Илье таблицу с перечнем товаров для сети сервисных организаций. В запросе были картриджи, бумага, чистящие средства, перчатки и несколько позиций для небольших офисов. Объём выглядел привлекательно: если всё подтвердится, заказ мог стать крупнейшим у «ТехноСнаба» за последние месяцы.

Анна написала:

«Нам нужно итоговое предложение с доставкой до двух адресов. Желательно дать цену ниже текущего поставщика. Оплата — по факту поставки, 45 календарных дней. Отдельно укажите, что сможете поставить из наличия, а что под заказ».

Илья открыл закупочные цены и начал считать. Он добавил обычную наценку, округлил итог и отправил предложение на 472 000 рублей. Через час Анна ответила:

«Другой поставщик даёт 451 000. Если сможете 438 000, готовы обсуждать».

Илья почувствовал знакомое давление. С одной стороны, хотелось получить первый крупный контракт. С другой —

предложенная цена казалась слишком низкой. Он позвонил Сергею.

— Если поставим за 438, сколько заработаем? — спросил Илья.

— Это зависит от того, что ты называешь заработком, — ответил Сергей. — Разницу между закупкой и продажей или деньги, которые останутся после всех расходов и налогов?

Они разложили заказ по строкам и обнаружили:

товар — 356 800 рублей;

доставка от поставщиков до склада — 9 500 рублей;

доставка клиенту по двум адресам — 16 000 рублей;

упаковка и маркировка — 5 800 рублей;

комиссия платёжного посредника и банковское обслуживание — 2 400 рублей;

дополнительная проверка и комплектация — 7 500 рублей;

резерв на недостачу, пересорт и замену части товара — 4 000 рублей;

стоимость денег на период до оплаты — около 10 700 рублей;

доплата за срочную закупку двух позиций — 6 300 рублей.

Итоговая переменная себестоимость составляла 419 000 рублей. При цене 438 000 рублей до налогов и постоянных расходов оставалось 19 000 рублей. Если заказ потребует ещё двух выездов из-за отдельной приёмки, один документ окажется с ошибкой, а оплата задержится на десять дней,

этот запас исчезнет.

Илья спросил:

— Но ведь девятнадцать тысяч — это всё-таки плюс.

— Плюс по какой шкале? — Сергей развернул расчёт. — Если ты занимаешь на закупку 430 тысяч, ждёшь 45 дней, тратишь время сотрудников и принимаешь на себя риск возврата, то девятнадцать тысяч могут оказаться слишком маленькой платой за этот риск. А если заказ помогает загрузить уже оплаченный склад и клиент готов дать предоплату, оценка будет другой.

У одного и того же товара нет одной «правильной» цены. Она меняется вместе с объёмом работ, сроком оплаты, риском возврата, налоговым режимом, требованиями к упаковке и необходимостью занимать деньги.

Что именно нужно считать

Цена сделки должна пройти через четыре слоя.

Первый слой — прямые затраты. Это расходы, которые легко привязать к конкретному заказу: закупка товара, производство, доставка, упаковка, маркировка, услуги подрядчиков.

Второй — скрытые или часто забываемые затраты. Сюда относятся время на комплектацию, повторные выезды, проверку товара, оформление документов, хранение, возвраты, пересорт, срочную закупку и дополнительное общение с заказчиком.

Третий слой — стоимость условий сделки. Это комиссия,

эквайринг, банковские расходы, предоставленная отсрочка, проценты по займу, скидка за срочность и возможные штрафы.

Четвёртый — вклад заказа в постоянные расходы и прибыль. После покрытия переменных затрат у сделки должен остаться вклад — сумма, из которой компания оплачивает аренду, связь, зарплаты административных сотрудников, бухгалтерию, программное обеспечение и формирует прибыль.

Полезно разделять две величины.

Валовая маржа — разница между выручкой и переменными затратами заказа. В простом виде:

Валовая маржа = цена продажи без учёта налогов и сопоставимых корректировок – переменные затраты.

Вклад заказа — валовая маржа после учёта дополнительных расходов, которые возникают именно из-за условий этого заказа. Например, если отсрочка требует привлечь кредит, проценты уменьшают вклад. Если товар нужно хранить на отдельном складе, аренда этого места также относится к заказу.

Для малого поставщика второй показатель полезнее одной наценки. Наценка показывает, насколько цена выше закупочной. Вклад — сколько заказ действительно добавляет бизнесу.

Товар куплен за 100 рублей и продан за 120. Наценка составляет 20 процентов от закупочной цены. Но если достав-

ка, упаковка, комиссия и стоимость отсрочки стоят 15 рублей, вклад до постоянных расходов равен всего 5 рублям. Наценка никуда не исчезла, но перестала отвечать на главный вопрос.

Алгоритм расчёта до отправки предложения

Считать нужно не в уме и не по привычной наценке, а в одном и том же порядке. Для небольшого заказа достаточно таблицы. Если позиций много, расчёт можно вести в электронной таблице, но логика останется прежней.

Шаг 1. Зафиксируйте единицу сделки

Сначала определите, что именно вы считаете: одну поставку, весь договор, один месяц или отдельную партию. Нельзя смешивать годовой объём и первую отгрузку, если у них разные цены, сроки и условия оплаты.

В карточке сделки запишите:

наименование и количество товара;

адреса и график поставки;

требования к упаковке и маркировке;

срок готовности;

порядок приёмки;

дату, к которой ожидается оплата;

налоговый режим и формат цены;

ответственность за просрочку, возврат и недопоставку.

Если данных не хватает, расчёт следует делать с диапазоном, а не с одной цифрой. Например: «при поставке в один адрес и оплате в течение пяти рабочих дней» или «при двух

адресах и отсрочке 45 дней».

Шаг 2. Разделите расходы на прямые и условные

Прямые расходы возникают почти в любом варианте сделки. Условные появляются только при определённом сценарии. Например, срочная доставка нужна, если заказчик подтвердит поставку за три дня. Если он согласится на десять дней, этой статьи может не быть.

В рабочем расчёте удобно вести три колонки:

расход;

сумма;

условие, при котором он возникает.

Такой формат не позволит забыть: «бесплатная доставка» для клиента не бывает бесплатной для поставщика.

Для «ТехноСнаба» разбор выглядел так:

товар у поставщика — 356 800 рублей;

доставка на склад — 9 500 рублей;

комплектация и проверка — 7 500 рублей;

упаковка, маркировка, паллетирование — 5 800 рублей;

доставка клиенту — 16 000 рублей;

срочная закупка отдельных позиций — 6 300 рублей;

резерв на замену, пересорт и недостачу — 4 000 рублей.

Переменные расходы до финансирования — 405 900 рублей.

Стоимость отсрочки нужно указывать отдельной строкой,

а не прятать в незаметной поправке к цене.

Шаг 3. Посчитайте потребность в оборотных деньгах

Потребность в оборотных деньгах — максимальная сумма, которую поставщик должен вложить в заказ до того, как получит от клиента достаточно денег для покрытия расходов.

Она зависит не только от цены товара, но и от графика платежей.

Если клиент платит 100 процентов авансом, потребность может ограничиться закупкой до получения аванса, резервом на мелкие расходы и затратами, которые нельзя покрыть из предоплаты.

Если клиент платит 50 процентов авансом, нужно проверить, хватает ли этих денег на закупку, доставку до склада и подготовку заказа.

Если оплата производится после поставки, поставщик финансирует почти весь цикл самостоятельно.

Простая формула предварительной оценки:

Потребность в деньгах = расходы до первого платежа — платежи клиента до этой даты + резерв.

Резерв нужен не для произвольного увеличения цены. Он покрывает реалистичный сбой: задержку одной позиции, повторную доставку, рост тарифа перевозчика, недостачу или задержку платежа.

Илья получил от заказчика предложение: 30 процентов

аванса после подписания заявки, 70 процентов через 45 дней после поставки. В закупку нужно было вложить 356 800 рублей, ещё 25 300 требовалось на входящую доставку, упаковку и комплектацию. Аванс при цене заказа 438 000 рублей составлял 131 400 рублей.

До первой отгрузки компании всё равно не хватало примерно 250 700 рублей. Если добавить резерв в 25 000 рублей, максимальная потребность приближалась к 276 000. Это уже не вопрос «хорошая ли маржа», а вопрос «есть ли у компании свободные деньги и сколько будет стоить их использование».

Шаг 4. Добавьте стоимость времени и денег

Отсрочка — это не просто обещание получить деньги позже. Это услуга, которую поставщик оказывает заказчику за свой счёт.

Стоимость отсрочки можно считать несколькими способами.

Если деньги берутся в банке или у другого кредитора, используйте фактическую стоимость привлечения с учётом комиссий.

Если используются собственные оборотные средства, задайте внутреннюю ставку. Она должна отражать не абстрактную доходность, а альтернативу: что могли бы принести эти деньги в другой поставке или сколько стоило бы восстановить запас после сделки.

Упрощённая формула:

Стоимость денег = сумма, которой не хватает × годовая ставка × количество дней отсрочки / 365.

Например, компании нужно профинансировать 276 000 рублей на 45 дней. При условной стоимости денег 24 процента годовых расчёт будет таким:

$$276\,000 \times 0,24 \times 45 / 365 = \text{около } 8\,170 \text{ рублей.}$$

Если часть денег требуется уже до поставки, а остальные — после неё, точнее считать по периодам:

сумму, вложенную до закупки, умножить на число дней до получения аванса;

остаток, вложенный после аванса, умножить на число дней до окончательной оплаты.

К этому добавляются банковская комиссия, плата за обслуживание кредита и расходы на сопровождение платежей, если они есть.

Не нужно делать вид, будто любой заказ обязан окупать весь кредит компании. Следует отделять общие расходы на финансирование от дополнительных затрат, которые вызвал именно этот заказ. Если кредит взят только под конкретную поставку, распределить его стоимость проще. Если деньги используются для разных заказов, применяйте одну внутреннюю ставку ко всем сделкам и не меняйте её задним числом.

Шаг 5. Определите вклад в постоянные расходы

Постоянные расходы существуют даже в месяц без этой сделки. Но заказ должен участвовать в их покрытии, иначе

рост оборота не приведёт к устойчивому бизнесу.

Предположим, ежемесячные постоянные расходы «ТехноСнаба» составляют 260 000 рублей. Компания рассчитывает выполнить десять сопоставимых заказов в месяц. В среднем один заказ должен приносить не менее 26 000 рублей вклада, чтобы только покрыть эту сумму. При этом владельцу нужны прибыль и резерв.

Если после всех переменных расходов и стоимости отсрочки от заказа остаётся 19 000 рублей, он может быть приемлемым в месяце с избытком загрузки и низкими постоянными затратами. Но если таких заказов нужно десять, компания не покроет ежемесячные расходы.

Нельзя механически делить постоянные затраты поровну между заказами. Крупная поставка может потребовать меньше административного времени, чем пять мелких. Однако для предварительной оценки нужен ориентир. Удобно установить минимальный вклад для трёх типов сделок:

стандартной поставки из наличия;

поставки с закупкой под клиента;

срочной или сложной поставки с несколькими адресами и отсрочкой.

Так Илья сможет видеть не только «прибыльность» заказа, но и его нагрузку на компанию.

Упражнение «Разрезать цену»

Возьмите ближайший реальный запрос и проведите расчёт в четыре прохода.

Сначала впишите только товар и доставку. Это цифра, которую обычно называют себестоимостью.

Затем добавьте упаковку, маркировку, комплектацию, входящую перевозку, выезды, услуги подрядчиков и резерв на ошибки.

После этого внесите комиссию, стоимость отсрочки, проценты и налоговые последствия, относящиеся к сделке.

В последнюю очередь укажите минимальный вклад в постоянные расходы и желаемую прибыль.

Не округляйте промежуточные суммы. Округление допустимо только в коммерческом предложении и так, чтобы оно не уменьшало согласованный минимум.

Частая ошибка в этом упражнении — заносить в расчёт только расходы, за которые уже пришёл счёт. Но сотрудник, который два часа собирает заказ, тоже создаёт стоимость. Если его зарплата уже включена в постоянные расходы, не нужно считать её дважды. Если для заказа приходится нанимать дополнительного человека или оплачивать сверхурочную работу, это переменная статья.

Вторая ошибка — ставить резерв «на глаз». Резерв должен быть связан с конкретным риском: с возможным повреждением хрупкой упаковки, изменением тарифа и сроков на дальнем маршруте или вероятностью пересорта при сложной комплектации.

Третья ошибка — подгонять расчёт под желаемую цену клиента. Сначала определяется экономически допустимый

диапазон, затем выбираются условия и переговорная стратегия. Иначе поставщик незаметно начинает вычитать из собственной прибыли всё, что просит заказчик.

Налоговый режим и сравнение цен

Цена двух поставщиков может выглядеть несопоставимой из-за НДС. Для заказчика, который является плательщиком НДС и использует право на вычет при соблюдении условий, цена с выделенным налогом и цена без него воспринимаются по-разному. Для заказчика, который не принимает входной НДС к вычету, важнее сумма, которую нужно перечислить поставщику.

Поставщик на общей системе налогообложения обычно указывает цену с НДС, если иное не следует из условий договора и документов. Поставщик на специальном налоговом режиме может не предъявлять НДС, но это не означает автоматически, что его предложение выгоднее или хуже. Сравнивать нужно на одной основе.

Пример. Поставщик А предлагает товар за 120 000 рублей, включая НДС 20 процентов. Сумма без НДС в таком случае составляет 100 000 рублей, а налог — 20 000. Поставщик Б, который не предъявляет НДС, предлагает 108 000 рублей. Для заказчика, который может принять 20 000 рублей к вычету по корректно оформленным документам, экономическое сравнение может оказаться в пользу поставщика А: его стоимость без учитываемого входного налога ниже. Для заказчика без права на вычет сравнение будет про-

водиться по сумме платежа: 120 000 против 108 000.

Но в реальном договоре значение имеют не только цифры. Нужно проверить, как оформляются счёт-фактура и универсальный передаточный документ, кто выставляет документы, есть ли у заказчика ограничения по вычету, включены ли транспортные расходы в цену и не меняется ли налоговая нагрузка при авансе.

Поставщику не следует обещать заказчику конкретный налоговый результат без проверки бухгалтера. В коммерческом предложении достаточно ясно указать:

«Цена составляет 120 000 рублей, включая НДС 20 процентов»;

или:

«Цена составляет 108 000 рублей. НДС не предъявляется в связи с применением поставщиком специального налогового режима».

Формулировка должна соответствовать фактическому режиму компании и документам. Если есть сомнение, расчёт нужно проверить с бухгалтером до отправки предложения, а не после подписания договора.

Упражнение «Два ценовых экрана»

Посмотрите на сделку глазами двух участников.

Первый экран — экономика поставщика. Сколько денег останется у вашей компании после закупки, доставки, финансирования и налогов?

Второй экран — сравнение заказчика. Как он будет со-

поставлять ваше предложение с альтернативами: по сумме платежа, цене без НДС, стоимости владения, сроку поставки или риску ошибок?

После этого оформите не одну цену, а два или три варианта условий. Например:

вариант 1 — минимальная цена при самовывозе или поставке в один адрес;

вариант 2 — стандартная поставка с доставкой и оплатой в течение пяти рабочих дней;

вариант 3 — поставка с отсрочкой 45 дней, где цена включает стоимость финансирования.

Так вы не маскируете расходы и не вступаете в спор о скидке. Вы показываете, что разные условия имеют разную цену.

Доставка, упаковка и всё, что обычно называют «мелочами»

Илья однажды проиграл небольшой заказ не потому, что ошибся в товаре. Он назвал цену с доставкой до склада заказчика, а в день поставки выяснилось, что разгрузка должна проходить через подземный паркинг, грузовой подъёмник работает по предварительной записи, а документы принимаются только до 16:00. Машина приехала в 15:40, но водитель не успел разгрузиться. На следующий день понадобился повторный выезд.

Заказчик не считал это своей проблемой:

— Вы же обещали доставку.

Илья не хотел портить отношения и оплатил дополнительные расходы сам. Прибыль по заказу исчезла.

Перед расчётом нужно уточнить физическую сторону поставки:

сколько адресов;
есть ли ограничения по времени;
нужны ли пропуск, подъём на этаж, разгрузка или паллетирование;
принимает ли заказчик частичную поставку;
кто отвечает за повреждение до подписания документов;
нужна ли специальная упаковка;
есть ли требования к маркировке каждой коробки;
кто принимает товар и сколько времени занимает проверка.

Если данные неизвестны, включите в предложение границы: «Доставка до одного адреса в пределах согласованной зоны, разгрузка на уровне въезда, подъём и специальные работы рассчитываются отдельно». Это не попытка переложить ответственность. Это способ не обещать услугу, стоимость которой не определена.

Комиссии тоже следует привязывать к событию. Оплата по счёту, перевод на расчётный счёт, эквайринг, использование платёжного сервиса, комиссия маркетплейса или агента могут давать разные расходы. Нельзя одинаково считать сделку с оплатой на расчётный счёт и сделку, где деньги про-

ходят через посредника.

Резерв на возврат должен зависеть от товара и условий приёмки. Для стандартных расходников он может быть небольшим. Для позиции, которая закупается специально и не может быть перепродана другому клиенту, риск выше. Если заказчик вправе отказаться от товара без объяснения причин, это должно быть отражено в цене или в договорном условии.

Точка отказа от сделки

Точка отказа — это не цена, которую хочется получить, а нижняя граница, ниже которой сделка разрушает план компании. Её нужно рассчитать до переговоров, иначе границу начнут определять эмоции.

Минимально допустимая цена состоит из нескольких частей:

переменные затраты;

стоимость привлечённых или замороженных денег;

минимальный вклад в постоянные расходы;

резерв на согласованные риски;

минимально приемлемая прибыль, если сделка не даёт другого стратегического эффекта.

Формула может выглядеть так:

Минимальная цена = переменные затраты + стоимость финансирования + минимальный вклад + резерв риска.

Если налоги рассчитываются от выручки или влияют на итоговую прибыль, их нужно включить в расчёт с учётом

конкретного режима. Нельзя просто прибавить к цене «примерный процент», не понимая, от какой базы он считается. Налоговые условия следует проверить с бухгалтером.

Для «ТехноСнаба» минимальная цена выглядела так:

переменные расходы до финансирования — 405 900 рублей;

стоимость отсрочки — 8 200 рублей;

резерв риска — 12 000 рублей;

минимальный вклад в постоянные расходы и прибыль — 38 000 рублей.

Минимум — 464 100 рублей до учёта особенностей НДС и налогового режима. Предложение на 438 000 рублей можно было принять только при изменении хотя бы одного условия: увеличить аванс, сократить отсрочку, убрать доставку на второй адрес, заменить срочные позиции или снизить объём дополнительных работ.

Илья вернулся к Анне не с фразой «меньше не можем», а с вариантами:

— При цене 464 000 рублей мы сохраняем два адреса, комплектацию и отсрочку 45 дней. Если нужно выйти на 451 000, можем сделать один адрес и оплату 50 процентов до закупки, 50 процентов в течение десяти рабочих дней после поставки. Если сохраняем отсрочку 45 дней, но вы забираете товар со склада, итог составит 455 000.

Анна ответила, что второй адрес нужен только для части

товара и его можно перенести в отдельную поставку. После уточнения графика и условий стороны согласовали 458 000 рублей, 40 процентов аванса и 60 процентов через 20 дней после первой поставки. «ТехноСнаб» получил меньшую цену, чем хотел вначале, но не опустился ниже экономического порога.

У этой логики есть исключение: сделка может быть осознанно ниже обычной минимальной цены, если у неё есть измеримый стратегический смысл. Например, заказчик даёт регулярный объём, оплачивает авансом, разрешает использовать результат как подтверждённый кейс или открывает доступ к более крупному договору. Но такой исключительный режим нужно ограничить сроком и условиями.

Нельзя считать стратегическим преимуществом фразу «потом будет много заказов». Должны быть конкретные признаки: согласованный пилот, календарь следующих закупок, понятный критерий перехода к регулярному объёму или подписанный рамочный документ.

Запас для переговоров

Переговорный запас — разница между ценой, с которой вы начинаете обсуждение, и минимально допустимой ценой. Он не должен появляться за счёт случайной наценки.

Если минимум составляет 464 100 рублей, а желательная цена — 482 000, запас равен 17 900 рублей. Его можно обменивать только на встречное изменение условий:

сокращение отсрочки;

увеличение аванса;

уменьшение количества адресов;

более длинный срок поставки;

отказ от индивидуальной упаковки;

подтверждённый объём следующей партии.

Плохая реплика звучит так:

«Можем дать скидку ещё 10 000, чтобы закрыть вопрос».

В ней нет обмена, и заказчик понимает: цена, вероятно, была завышена.

Рабочая реплика:

«Снижаем цену на 8 000 рублей, если аванс увеличивается с 30 до 50 процентов. При текущей отсрочке и двух адресах сохраняется цена 472 000».

Или:

«Если вы подтверждаете весь объём одной заявкой и принимаете поставку в один день, убираем 5 000 рублей расходов на повторную комплектацию и переносим эту экономию в цену».

Скидка должна объясняться изменением затрат или риска. Если ничего не изменилось, скидка уменьшает вклад заказа.

Сценарии оплаты: одна поставка, три разные сделки

Условия оплаты меняют экономику сильнее, чем небольшое изменение закупочной цены. Поэтому цену нужно проверять как минимум в трёх сценариях.

Сценарий первый: полная предоплата

Заказчик оплачивает 100 процентов до закупки или отгрузки. Потребность в оборотных деньгах снижается, но остаются риски срыва сроков, возврата и роста закупочной цены до момента фиксации заказа.

В этом сценарии поставщик может предложить более низкую цену, если аванс действительно покрывает закупку и не требуется долго хранить товар. Но в договоре нужно зафиксировать, когда спецификация считается согласованной, кто несёт риск изменения цены до оплаты и что происходит с авансом при изменении состава заказа.

Сценарий второй: частичная предоплата

Например, 50 процентов до закупки и 50 процентов после поставки. Проверьте, покрывает ли аванс прямые расходы. Если закупка стоит 356 800 рублей, а цена заказа — 458 000, аванс в 50 процентов составит 229 000 рублей и не покроет закупку. Поставщику потребуется ещё почти 128 000 рублей до учёта перевозки и упаковки.

Иногда безопаснее просить аванс не как процент от цены, а как сумму, покрывающую конкретную часть затрат: «Аванс 280 000 рублей на закупку позиций по спецификации». Для заказчика это может быть менее привычно, но логика прозрачна.

Сценарий третий: постоплата

Поставка выполнена, документы подписаны, деньги поступают через 15, 30 или 45 дней. Здесь важно проверить не

только срок, но и момент, с которого он начинает отсчитываться. «Оплата в течение 45 дней» может означать 45 дней с даты поставки, подписания накладной, получения оригиналов документов или окончания месяца. Это разные сроки.

Если оплата начинается после передачи полного комплекта документов, ошибка в одном документе может отодвинуть дату платежа. Поэтому цена и резерв должны учитывать документооборот.

При отсрочке нужно ответить на четыре вопроса:
какая сумма замораживается;
сколько дней компания финансирует заказ;
останутся ли деньги на следующий заказ и обязательные платежи;

что произойдёт при задержке на 10–15 дней.

Если при задержке оплаты компания не сможет выплатить зарплату, оплатить аренду или закупить товар для другого клиента, отсрочка требует либо большей цены, либо дополнительного обеспечения, либо отказа.

Проверка реальности: оплату задержали

Сергей предложил Илье считать не один срок, а три:

плановый — деньги приходят в договорный срок;
осторожный — деньги приходят на десять дней позже;

стрессовый — деньги приходят на тридцать дней позже.

Для каждого сценария нужно заново посчитать стоимость

денег и остаток оборотных средств.

При цене 458 000 рублей и 40-процентном авансе «Техно-Снабу» требовалось около 280 000 рублей собственных денег до окончательной оплаты. При задержке на 30 дней компания дополнительно замораживала эту сумму ещё на месяц. Если в это время появлялся срочный заказ на 200 000 рублей, его уже нельзя было принять без нового займа.

Если стрессовый сценарий приводит к остановке бизнеса, сделка не готова к подписанию. Возможные решения:

увеличить аванс;

разбить поставку на этапы и получать оплату за каждый;

сократить объём первой партии;

попросить банковскую гарантию или иное приемлемое обеспечение, если это оправдано размером договора;

включить в цену стоимость дополнительной отсрочки;

отказаться от сделки.

В малом бизнесе отказ часто воспринимают как поражение. Но сделка, которая забирает все деньги, не оставляет резерва и зависит от идеальной дисциплины крупного клиента, может быть опаснее отсутствия заказа.

Мастерская расчёта: четыре упражнения перед отправкой цены

Первое упражнение показало, как разрезать цену на расходы. Второе помогло посмотреть на неё глазами поставщика и заказчика. Остались ещё две проверки.

Упражнение «Календарь денег»

Нарисуйте временную линию заказа по дням.

День 0 — согласование.

День 2 — закупка.

День 5 — поступление товара на склад.

День 7 — упаковка.

День 10 — поставка.

День 10 — подписание документов.

День 30 или 55 — оплата в зависимости от условия.

Под каждой датой укажите сумму, которая выходит из компании и поступает в неё. Если в один день требуется оплатить товар и перевозку, сложите расходы. Самая большая отрицательная величина на линии показывает потребность в финансировании.

Частая ошибка — считать только дату отгрузки и забывать, что поставщику нужно оплатить товар до получения денег от заказчика. Другая — считать оплату по календарю, хотя договор запускает срок только после подписания документов или получения оригиналов.

Упражнение «Цена одного сбоя»

Выберите три наиболее вероятных сбоя:

оплата задержалась;

одна позиция пришла с недостатком;

потребовался повторный выезд.

Посчитайте стоимость каждого. Если один сбой полностью уничтожает вклад заказа, значит, цена или условия слишком хрупкие. Иногда достаточно добавить резерв. Иногда нужно изменить процесс: принимать товар по фото, согласовать окно доставки, разделить спецификацию или получить подтверждение от ответственного лица.

Упражнение «Обмен условиями»

Запишите пять уступок, которые вы можете сделать заказчику, и рядом — условие, которое должны получить взамен.

Например:

снижение цены на 5 000 рублей — один адрес вместо двух;

срочная отгрузка — подтверждение заявки до 12:00 и предоплата закупочной части;

бесплатная упаковка — стандартная тара без индивидуальной маркировки;

отсрочка 30 дней — цена выше на стоимость финансирования;

дополнительный выезд — отдельная строка в счёте или перенос срока поставки.

Если уступку нельзя связать с изменением затрат или риска, это не инструмент переговоров, а дарение маржи.

Типичные сбои в расчётах

Сбой первый: «Мы просто добавляем 20 процентов к закупке».

Такой подход не учитывает, что у разных позиций разная логистика, часть товара лежит на складе, а часть закупается срочно. Процент может работать как быстрая предварительная оценка, но перед отправкой предложения его нужно заменить расчётом конкретного заказа.

Сбой второй: «Доставка у нас почти бесплатная».

Владелец не считает собственные поездки, платную разгрузку, простой машины, повторный маршрут и упаковку. В результате бесплатной становится не доставка, а прибыль поставщика.

Сбой третий: «Отсрочка ничего не стоит, если деньги свои».

Собственные деньги тоже ограничены. Пока они заморожены в дебиторской задолженности, компания не может использовать их для закупки, резерва или другой сделки. Внутренняя стоимость денег нужна хотя бы для сравнения вариантов.

Сбой четвёртый: «Большой клиент компенсирует маленькую маржу объёмом».

Объём имеет значение только после проверки оборотного цикла. Если каждая следующая поставка требует новых собственных денег, рост выручки может ускорить кассовый разрыв.

Сбой пятый: «НДС можно посчитать потом».

После подписания цены изменить её бывает невозможно. Если заказчик сравнивает предложения с НДС, а поставщик

на специальном режиме не объясняет формат цены, предложение может проиграть не из-за экономики, а из-за непонятного сравнения. Налоговый режим и документы нужно проверить до отправки.

Сбой шестой: «Любой заказ лучше простоя».

Заказ может занимать склад, сотрудников и деньги, не покрывая даже долю постоянных расходов. Простой неприятны, но убыточная поставка не всегда является лечением простоя.

Мини-чек-лист перед отправкой коммерческого предложения

Цена посчитана на конкретный объём и маршрут, а не взята из общей наценки.

В отдельные строки внесены входящая и исходящая доставка.

Учтены упаковка, маркировка, комплектация, повторные операции и дополнительные адреса.

Понятно, кто оплачивает специальные работы и что происходит при изменении заявки.

Рассчитана сумма денег, которая понадобится до первого платежа.

Отсрочка переведена в рубли, а не оставлена формулировкой «оплата потом».

Проверены плановый, осторожный и стрессовый сценарии оплаты.

Цена сопоставима с предложениями конкурентов с учё-

том НДС и формата документов.

Определены минимальная цена и условия, при которых она действует.

Переговорный запас связан с конкретными уступками.

Есть точка отказа: цена или условия, ниже которых сделка не принимается.

Критерий готовности прост: после расчёта вы можете объяснить заказчику не только итоговую сумму, но и границы предложения. Вы знаете, что входит в цену, от чего она зависит, сколько собственных денег понадобится и какое изменение условий сделает сделку приемлемой.

Для Анны сильное предложение «ТехноСнаба» выглядело не как попытка спрятать наценку. В нём были три варианта поставки, сроки, адреса, порядок приёмки, формат документов и связь цены с оплатой. Для Ильи это был уже не рискованный прыжок ради первого крупного заказа, а управляемый сценарий с понятным пределом.

Цена становится рабочим инструментом, когда выдерживает проверку трёх сторон: клиента, поставщика и времени. Клиент должен понимать, за что платит. Поставщик — знать, что не отдаёт товар себе в убыток. Календарь — показывать, что компания переживёт период между закупкой и оплатой.

Следующий шаг начинается там, где заканчивается таблица. Даже точный расчёт не спасает, если поставщик не выяснил, что для заказчика действительно критично: цена, срок, документы, запас на складе или способ оплаты. В первом

разговоре нужно не читать презентацию, а задавать вопросы, которые раскрывают эти условия до того, как они превратятся в дорогие сюрпризы.

Первый разговор: вопросы сильнее презентации

В 9:42 утра Илья Морозов открыл письмо с темой «Запрос цен на расходные материалы». Во вложении был файл на четыре страницы: тридцать восемь позиций, количество, требование указать срок поставки и цену с учётом доставки. Внизу стояла подпись Анны Крыловой, менеджера по закупкам сервисной компании.

Илья уже потянулся к прайсу, но остановился. Три недели назад он сделал почти то же самое для другого заказчика: собрал цены у поставщиков, добавил доставку, рассчитал наценку, отправил предложение и через пять дней получил короткий ответ: «Спасибо, выбрали другого поставщика». Что именно сравнивали, был ли проект реальным, кто принимал решение и почему цена оказалась недостаточной, он так и не узнал.

Теперь на кону был первый значимый контракт «ТехноСнаба». Ошибка в расчёте могла заморозить деньги на складе. Слишком высокая цена — закрыть вход к заказчику. Слишком низкая — превратить договор в работу в долг.

Популярный миф о первом разговоре звучит так: хороший поставщик должен быстро показать товар, рассказать о компании и доказать, что его цена конкурентоспособна.

На практике закупщику редко нужна ещё одна презентация. Ему важно понять, способен ли поставщик выполнить конкретную задачу без срыва сроков, путаницы в документах и неприятных сюрпризов в день поставки.

Первый разговор не обязан заканчиваться заказом. Его задача скромнее, но полезнее: выяснить, существует ли настоящий проект, как устроено решение, что именно нужно поставить, какие ограничения нельзя нарушать и какой следующий шаг имеет смысл. Если после разговора это неизвестно, поставщик не продвинулся, даже если его выслушали вежливо.

Цена презентации

Илья готовился к звонку привычным способом. Он открыл сайт «ТехноСнаба», выписал год основания, количество постоянных клиентов, основные категории товаров и преимущества: «оперативная поставка», «индивидуальный подход», «широкий ассортимент». В отдельный файл он занёс десять ходовых позиций из запроса и рядом указал ориентировочные цены.

Сергей Лебедев, финансовый менеджер компании, заглянул к нему с распечаткой расчёта.

— Ты уже решил, что считать?

— Пока нет. Хочу сначала понять, насколько им важна цена. Если дадим ниже рынка, может быть, зайдём.

— Ниже какого рынка? — спросил Сергей. — И кто будет оплачивать разницу, если они возьмут только часть позиций

или заплатят через шестьдесят дней?

Вопрос был неприятным, потому что точного ответа не было. Илья собирался выяснить это после отправки предложения. Но после отправки коммерческого предложения поставщик часто уже не задаёт условия разговора — он лишь ждёт, примут ли его цифры.

Илья набрал Анну. Она ответила со второго гудка.

— Илья, добрый день. Да, видела ваш запрос. Успеваете сегодня дать цены?

В этот момент у него был простой выбор. Можно было начать рассказывать о компании, ассортименте и возможности привезти товар «в сжатые сроки». Можно было спросить: «Какой бюджет вы закладываете?» — и получить вежливое: «Ориентируемся на рынок». А можно было потратить первые минуты на проверку задачи.

— Анна, добрый день. Расчёт подготовим сегодня, но сначала хочу уточнить несколько вещей, чтобы не прислать вам цифры, которыми нельзя будет воспользоваться. Правильно понимаю: вам нужно закрыть регулярное снабжение объектов или это закупка под конкретный проект?

На том конце возникла короткая пауза.

— Под конкретный проект, — ответила Анна. — Мы запускаем обслуживание сети офисов. Поставка нужна на старт, дальше, вероятно, будут ежемесячные заявки.

Это уже отличалось от исходного письма. В нём был только список товаров. Теперь появилась причина закупки и воз-

можное продолжение.

— Тогда уточню ещё два момента. Стартовая поставка должна приехать одной партией или объекты будут принимать товар по отдельности? И к какой дате всё должно быть на месте?

— Основная часть — на центральный склад до 18 числа. Часть позиций нужно развезти по четырём адресам. Но точные адреса я пришлю позже.

Илья записал. Четыре адреса означали не просто дополнительную поездку. Это разные окна приёмки, возможные доверенности, подписи и риск, что транспорт придётся отправлять несколько раз. Срок «до 18 числа» пока не говорил, когда нужно разместить заказ у производителя.

— Анна, чтобы правильно рассчитать срок и доставку, мне нужно понять: 18-е — это жёсткая дата запуска, после которой вам начислят штраф или сдвинется работа, либо желательный срок?

— Формально штрафа за задержку именно этой поставки нет, — сказала Анна. — Но если не успеем, наши монтажники будут ждать материалы, а заказчик может удержать часть оплаты по нашему договору.

Теперь в разговоре появился риск. Он относился не только к товару, но и ко всей цепочке обязательств заказчика. Илья не знал, достаточно ли у «ТехноСнаба» оборотных средств, чтобы заранее закупить весь объём, но уже понимал: срок нельзя обозначать словами «постараемся».

Затем Анна добавила:

— Нам нужно сравнить несколько предложений. Если цена будет выше, чем у текущего поставщика, шансов мало.

Это была первая проверка реальности. Но не окончательный приговор. Почти любой закупщик сравнивает цены. Вопрос в том, что именно считается предложением и есть ли у закупки срок, бюджет и внутренний владелец.

Илья спросил:

— Предложения сравнивают по полной сумме поставки или отдельно по каждой позиции? И кто ещё будет смотреть результат?

— Я собираю предложения. Технический специалист проверит соответствие товаров, руководитель направления согласует поставщика, а бухгалтерия потом проверит документы. По цене сравниваем итог, но если товар не подходит по характеристикам, его не возьмут даже дешевле.

За десять минут Илья получил больше, чем получил бы после отправки презентации. Он узнал задачу, схему поставки, жёсткость срока, критерий соответствия, участников решения и наличие конкуренции. Не всё было ясно, но теперь стало понятно, что выяснять дальше.

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.