

### **Вопрос 2. Продажи органам власти.**

Исчерпав все основные возможности повышения эффективности продаж и имея достаточный запас финансовой устойчивости, можно попробовать включить в число своих клиентов государственные органы. Они являются весьма специфическими клиентами. С одной стороны, их цели, задачи и бюджет четко определены, но, с другой стороны, бюрократический аппарат организационно не приспособлен к оперативному принятию решений о закупке.

### **Особенности продаж органам власти.**

С точки зрения целей данной главы под органам власти правильнее понимать исполнительные органы власти (правительства, администрации, муниципалитеты и т. п.) страны, региона, города и входящие в их состав министерства, ведомства, комитеты и т. п.

Всех их объединяет то, что их деятельность регулируется аналогичными нормативно-правовыми актами, они производят закупки в рамках запланированного бюджета и расплачиваются деньгами, которые собраны с налогоплательщиков.

Кроме того, их текущие потребности предсказуемы, так как они определены в статьях бюджета, а потенциальные потребности формируются под воздействием политических решений руководства, которые являются следствием решений вышестоящего руководства.

Цикл продажи таким клиентам практически всегда составляет не менее полугода, а обычно и года, причем независимо от вида продукции. Лояльность такого клиента всегда целиком и полностью построена на личных связях с ключевыми чиновниками. Если в государственном органе «меняется власть», то скорее всего с данным клиентом вам придется начать работать заново<sup>1</sup>.

### **Привлекательность продаж органам власти.**

Тем же, чем и продажи крупным клиентам вообще. В первую очередь объемом заказа. Государство предпочитает покупать сразу и много, потому что представляет интересы большого числа конечных потребителей.

Иногда продажа государственному органу может использоваться в дальнейшем как маркетинговая платформа для продвижения ваших товаров и услуг, а в оптимальном случае - сделает вашу продукцию стандартом де-факто для группы прямо или косвенно зависящих от данного госоргана компаний. Например, если вы поставите в государственный орган определенную информационную систему, то все поставщики, которые представляют в данный орган определенную отчетность, будут тоже вынуждены пользоваться вашей программой, чтобы соблюдать единый формат отчетности.

Иногда продажа государственному органу может усилить имидж вашей компании. Понятно, что если государственный орган выбрал вас в качестве поставщика, то, возможно, потребители будут полагать, что теперь вы будете повышать качество своей продукции, а госорган будет вам в этом способствовать. Например, выбор Государственной Думой РФ в 2003 г. компании «Вымпелком» (торговая марка BeeLine) в качестве поставщика услуг сотовой связи был для сотовой компании, безусловно, в первую очередь PR-ходом, а не просто еще одной сравнительно крупной продажей<sup>2</sup>.

### **Обязательные требования к поставщику.**

Независимо от вашего опыта, возможных связей и текущей рыночной ситуации, если вы хотите продать что-либо государственному клиенту, вы должны иметь практически идеальное «резюме» компании:

---

<sup>1</sup> Вертоградов В.А. Управление продажами. - СПб.: Питер, 2005. - 240 с.

<sup>2</sup> Вертоградов В.А. Управление продажами. - СПб.: Питер, 2005. - 240 с.

- отсутствие каких-либо задолженностей в бюджеты любых уровней;
- опыт работы по производству данной продукции или оказанию
- услуг;
- наличие необходимых лицензий;
- наличие необходимого количества и состава квалифицированно
- го персонала;
- положительную, проверенную временем репутацию;
- положительные отзывы партнеров о вашей компании и продукции.

То же относится и к вашим товарам и услугам:

- соответствие ГОСТам;
- наличие необходимых сертификатов;
- наличие необходимой документации (если таковая должна быть);
- гарантии сервисного обслуживания и т. п.

Кроме того, от вас в обязательном порядке потребуют:

- копию устава;
- копию учредительных документов;
- различные формы отчетности.

Также, возможно, вам придется взять на себя следующие обязательства (особенно в том случае, если выбор поставщика производится на конкурсной основе):

- предоставить заказчику отсрочку в оплате, например на полгода (это значит, что раньше, чем через полгода, заказчик и не вспомнит, что он вам что-то должен);
- внести залог в размере 3-10 % от суммы контракта, который вам не вернут, на случай, если после выбора вас в качестве поставщика вы откажетесь заключать договор с госзаказчиком;

- взять на себя доставку продукции до конечного потребителя;
- гарантировать неизменность ваших цен в течение всего срока проведения конкурса и т. п.

Идеально, чтобы при всем этом вы еще были большой компанией, одним из лидеров своего сегмента рынка и желательно имели чисто российские корни.

Вообще по российскому законодательству все закупки на сумму более 300 тыс. руб. должны проводиться на конкурсной основе, а значит, за каждый контракт будут бороться несколько поставщиков. Ключевой критерий, как правило, - цена.

В результате данный контракт, даже несмотря на объем, может оказаться не таким уж выгодным, не говоря о том, что затраты времени на участие в каждом таком конкурсе могут быть велики<sup>3</sup>.

### **Каким образом госорганы осуществляют закупки?**

В российском законодательстве достаточно подробно описано, как государственные заказчики должны осуществлять закупки, какими критериями руководствоваться при выборе поставщика, в какой срок объявлять о проведении конкурса, когда заключать контракт и в какой форме.

Рассмотрим случай, который скорее всего к моменту выхода книги станет типовым, - когда государственная закупка проводится с применением процедуры конкурсных торгов.

Как правило, не менее чем за 30 дней до проведения конкурса на закупки организатор конкурса (государственный орган, выступающий в интересах конкретного госзаказчика) должен поместить в СМИ информацию о его проведении, требования к участникам и контактную информацию. Заинтересованные поставщики могут обратиться по указанным координатам, чтобы получить пакет документации, содержащий детальное описание

---

<sup>3</sup> Вертоградов В.А. Управление продажами. - СПб.: Питер, 2005. - 240 с.

предмета конкурса, порядок его проведения и перечень документов, которые необходимо подать для участия. Если у вас возникают вопросы по документам, вы можете направить официальный запрос организатору конкурса, и он обязан прислать вам и другим участникам конкурса разъяснения. Далее все участники подают заявки, организатор проверяет соответствие поданных заявок заявленным требованиям, и конкурсная комиссия принимает решение о присуждении одной из компаний победы в конкурсе. Нередко победителю также рекомендуют привлечь в качестве соисполнителей компании, занявшие второе и третье места. Далее в течение установленного срока (как правило, 20 дней) государственный заказчик обязан заключить с победителем договор о поставке. Если поставщик отказывается по каким-либо причинам, то право переходит к поставщику, занявшему второе место, и т. п.

Если в первый раз вы примете решение об участии в таком конкурсе менее чем за две недели до крайней даты подачи заявки, то лучше и не пробуйте. Скорее всего, вы просто не успеете собрать все необходимые документы, а это почти всегда является основанием для отказа в участии в конкурсе.

С точки зрения поставщика продукции такие системы позволяют значительно снизить влияние «человеческого фактора» на принятие решения и уравнивать шансы компаний, желающих принять участие в поставке продукции государственным заказчикам.

Обратите внимание на то, что в каждом регионе могут быть свои правила получения конкурсной документации и подачи заявки, квалификационные требования также могут различаться. Чтобы получить точную информацию, необходимо общаться непосредственно с теми чиновниками, которые отвечают за проведение конкурса, иначе есть шанс запутаться во всех постановлениях, распоряжениях, изменениях к постановлениям, дополнениях к распоряжениям и т. п.<sup>4</sup>

С 1 января 2014 г. в России действует контрактная система на основе Закона 44-ФЗ – подробнее в модуле (курсе «[Контрактная система в сфере закупок товаров работ и услуг](#)»).

### **Как организовать работу по продажам в госсектор?**

Для правильной организации работы с государственными клиентами необходимо просто модифицировать технологии, применяемые для работы с остальными клиентами, с учетом описанной выше специфики. Можно выделить несколько ключевых типов работ, которые необходимо организовать: поддержание личных контактов - по тем клиентам, которым вы уже что-то продали или где вероятность продажи относительно высока. Основная задача данной работы - получение информации о возможных закупках государственного органа из первых рук и влияние на процесс закупки. Для первичного налаживания контакта наиболее подходящие места - это конференции и семинары, которые любят посещать чиновники и на которых они вполне расположены к общению; мониторинг клиентов и информации о них в СМИ - по всем клиентам и в первую очередь по тем, с кем вы не поддерживаете постоянных контактов. Возможно, клиент неожиданно решит изменить свою позицию и так или иначе выразит желание приобрести ваши продукты и услуги. В первую очередь необходимо постоянно «мониторить» профильные (региональные, отраслевые) СМИ, интернет-сайты госорганов. Получив «зацепку», вы должны уточнить эту информацию и либо «вернуть» клиента в «мониторинг», либо начать выстраивать отношения; подготовка необходимых документов - независимо от ваших личных отношений с чиновником, если вы неправильно оформите документы, то конкуренты смогут законным путем отсудить у вас победу в конкурсе. Необходимо отработать процедуры подготовки конкурсной документации, чтобы в нужный момент у вас ничего не сорвалось; PR чиновника, госоргана в целом, руководителей чиновников и госорганов - часто ваша искренняя благодарность (восхищение) будут намного полезнее данным клиентам, если вы

---

<sup>4</sup> Вертоградов В.А. Управление продажами. - СПб.: Питер, 2005. - 240 с.

их выразите в письменной форме и, что более важно, если чиновник сможет их потом использовать для решения своих задач. Например, если в пресс-релизе вы напишете, что «благодаря современной позиции определенного ведомства достигнуты результаты, которые признал весь мир», то руководителю ведомства будет приятно и он поблагодарит всех своих подчиненных, которые с вами работали. В таком случае главное - это согласовать с тем чиновником, которого вы хотите искренне поблагодарить, форму такой благодарности. Потому что можно случайно «перехвалить» чиновника больше, чем его начальника, и этого может быть достаточно для увольнения того, кто стоит ниже на служебной лестнице<sup>5</sup>.

### **Кто должен заниматься продажами в госсекторе?**

Менеджеров по продажам, которые работают с госсектором, сейчас принято называть GR-менеджерами (читается как «джи-ар-менед-жер»). Аббревиатура GR произошла от английских слов Government Relationship, что означает «взаимоотношения с правительством». Уже из самого названия видно, что основной упор в работе GR-менеджера приходится на выстраивание прочных связей с клиентом, а не на что-либо еще.

В связи со всем этим GR-менеджер должен быть человеком, похожим на чиновников по следующим критериям, чтобы ему было проще налаживать с ними отношения:

- возраст 40-55 лет - большинство чиновников, влияющих на принятие решений или принимающих их, попадают в этот возрастной диапазон;
- опыт работы на руководящей должности в профильной отрасли (для федеральных министерств) или в соответствующем регионе (для других госорганов) на крупном предприятии или в государственных органах;
- желателен наличие научной степени и других званий и регалий - это высоко ценится данными клиентами;
- желателен членство в профильных ассоциациях, участие в качестве эксперта в рабочих группах - это тоже ценится.

Таким образом, это должен быть примерно ровесник чиновника, имеющий схожий образ жизни и разделяющий аналогичные ценности, ведь именно между такими людьми чаще всего завязываются дружеские долгосрочные отношения.

Во многом работа GR-менеджера будет заключаться скорее во влиянии на выбор государственного органа, нежели в продаже ему ваших услуг в классическом смысле<sup>6</sup>.

### **Как можно повлиять на выбор госоргана?**

Несмотря на то что деятельность государственных «покупателей» строго регламентирована, у вас остается достаточно возможностей, чтобы повлиять на выбор государственного органа в свою пользу или по крайней мере заработать на продаже ему. Обратите внимание на то, что деятельность «по влиянию» не может быть признана в полной мере законной (!), так как, влияя на выбор государственного органа, вы, разумеется, обеспечиваете себе преимущество. В результате все остальные поставщики оказываются в неравных с вами условиях, что ни в коем случае не может совпадать с антимонопольным законодательством любой страны. Автор отнюдь не рекомендует читателям применять все эти методы, а лишь описывает возможные направления влияния, которые могут использовать конкуренты вашей компании.

Во-первых, часто у государственного органа не сформирована потребность в вашей продукции, а это означает, что расходы на ее покупку не заложены в бюджет на текущий год, что означает для вас практически нулевые шансы на продажу. Но это не означает, что вы не сможете продать свою продукцию госоргану в следующем году. Чтобы такая продажа

---

<sup>5</sup> Вертоградов В.А. Управление продажами. - СПб.: Питер, 2005. - 240 с.

<sup>6</sup> Вертоградов В.А. Управление продажами. - СПб.: Питер, 2005. - 240 с.

осуществилась, необходимо, работая напрямую с ключевыми чиновниками, сформировать у них потребность в вашей продукции. Результатом такой работы должна быть инициатива чиновника, подкрепленная необходимыми обосновательными документами, по включению затрат на покупку аналогичной вашей продукции в бюджет следующего года. Утверждение бюджета происходит, как правило, в четвертом квартале, а его подготовка идет во втором-третьем. Идеально, хотя и практически неосуществимо, чтобы заложенная статья расходов подразумевала, что необходимую продукцию производит только ваша компания.

Во-вторых, в случае проведения конкурса по закупке вы можете за счет активной информационной работы с государственным органом косвенно повлиять на формирование условий конкурса. В данном случае важно учитывать следующий момент. Если в результате вашей работы окажется, что условиям конкурса удовлетворяет только ваша компания (а не только ваша продукция, как в предыдущем случае), то конкурс будет признан несостоявшимся и закупки проведены не будут, так как по действующему законодательству в конкурсе должны рассматриваться не менее двух заявок и одна компания не может подать более одной заявки.

В третьих, в том случае, если вы не можете повлиять на подготовку условий конкурса и (или) он уже объявлен, вы можете попробовать использовать предусмотренный законодательством механизм - послать запрос с целью выяснения различных деталей конкурсной информации. Например, если вы можете отсечь одного из потенциальных конкурентов за счет ужесточения требований конкурса (например наличия дополнительных лицензий, сертификатов, запасов продукции и т.д. и т.п.), при этом не ухудшив свои позиции, то вы можете послать соответствующий запрос. Если он будет логичен, то вполне возможно, что организатор конкурса внесет необходимые коррективы, которые будут разосланы всем потенциальным участникам.

В четвертых, если по каким-либо причинам конкурс не проводится (например, у госоргана есть собственное подразделение, которое производит продукцию, аналогичную вашей) или ваши шансы в конкурсе заведомо низки, не стоит опускать руки. Всегда есть возможности продать вашу продукцию потенциальному победителю. Он получит крупный заказ, часть которого вполне можете выполнить вы. Все зависит от тех условий, которые вы ему предложите<sup>7</sup>.

### **Последствия продаж в госсектор.**

К сожалению, нередко, и особенно при продаже услуг, после подписания договора поставщик попадает в ситуацию, когда поставлять продукцию или оказывать услуги некому. Решение о закупке принимал один чиновник, покупал другой, а использовать должен третий. Если третий действительно хотел, чтобы для него приобрели определенную продукцию, то у вас будет только одна проблема, связанная с получением денег (которое будет зависеть от четвертого чиновника). Нередко бюджетные расходы недофинансируются, и непосредственно оплата может пройти со значительной задержкой, при этом с вас никто не снимет обязательств по выполнению сроков поставок. Собственно, поэтому в начале главы и было упомянуто, что если вы хотите работать с госсектором, вам необходимо иметь хороший запас финансовой устойчивости.

Но более сложная ситуация возникнет, если конечный потребитель окажется незаинтересованным в ваших услугах. В этом случае вам придется снова использовать все методы работы с чиновниками, чтобы «клиент начал потреблять вашу продукцию». Иначе вы не заработаете на этой продаже, так как госорганы практически всегда платят только по факту поставки.

---

<sup>7</sup> Вертоградов В.А. Управление продажами. - СПб.: Питер, 2005. - 240 с.

Вполне возможно, что в каждой из указанных критических ситуаций вам удастся с финансовой точки зрения выйти из контракта без потерь, но скорее всего вам придется забыть про продажи данному госоргану и всем остальным органам власти, куда дойдет информация об этом инциденте<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Вертоградов В.А. Управление продажами. - СПб.: Питер, 2005. - 240 с.