

# The Most Dangerous Letters In Sales Are RFP

Steve Waterhouse

„Show the CEO how you can save the company and they will find the money to pay you.

Respond, and you lose...

One of my clients emailed me an RFP (request for proposal) that they received yesterday. It came from a company who had never done business with them and who they had never even called on. They know my rule. RFP means one of two things. It's either „Real Fools Participate“ or „Request For Probing“.

Real Fools are the ones that read the document and believe every word. It says, „All questions must be in writing“ and „Contact with the company must be through the purchasing office“. If you play this game, you are falling into the trap of thinking that this makes a level playing field for all bidders.

Wrong!

First of all. I hate level playing fields. I like the ones that are sloped down hill, in the direction I am running. Unless you are up against a government contract where public laws dictate the rules, there is almost no reason for a company to „level the playing field“ or for you to accept one. In fact, this type of „level playing field“ works against both companies. The buying company loses because they only get answers to the questions they thought to ask and the seller loses because they can only respond to the limited information provided. Second, it's rarely level. Unless the company started yesterday, they have a rapport with another vendor. That vendor probably helped write the RFP.

Do you call that level?

So what's the solution? First, you must

## The three deadliest mistakes sales managers make

[Atkelta iš 1 psl.]

Salespeople are no different than kids, just bigger. They need to fully understand what is

understand that the probability of winning business from responding to an RFP where you have no relationship with the client is so close to zero as to not be worth discussing. Unfortunately, everyone has won one or two and believes that they are the exception. Studies done by the Waterhouse Group and others show otherwise.

Once you believe in the low probability of winning these RFP's, you are ready for the solution.

1. Refuse to look at an RFP as an immediate need to begin preparing a proposal. It's not. In fact, in most cases, you would be better off making another cold call than responding to the RFP's terms.

2. Redefine the RFP as a Request For Probe. That means, the prospect has sent up a signal flare that identifies a source of potential business. Treat it like any other hot lead.

3. Assuming that the business outlined in the RFP is business you want or that it could lead to business you want, start digging.

Start digging for what?

Contacts:

Contacts within the company who will talk with you. Call the CEO or have your CEO call their CEO. Call department heads or managers of departments affected by your offering. Look high and low for as many of the buying influences as you can find. Ideally, get to the economic buyer and others who will be involved in this decision.

Information:

Information about the company that indicates how your solutions might help their business. Search their web site for press releases and articles. In the example I cited above, we determined that the prospect had just undergone a major cost-cutting layoff to save the company. While some might say that this indicates a price shopper, I say no. The buyer

expected. They also need to understand the consequences if they do not meet the expectations. Consequences must be clear and implemented consistently. You can't be like the poor parent who constantly threatens but never delivers. Instead, you have to do what you say

may be a price shopper but the CEO is a survival shopper. Show the CEO how you can save the company and they will find the money to pay you.


Competition:

Clues to the competition and how entrenched they already are in this deal. Who wrote the RFP? Did the competition write it? Who are they using now? Who have they used in the past. Whose names are in the guest log at the main desk? Google them and see if they show up as a client of your competition. Many companies post case studies on their web site. That's great stuff if you can get it.


Process:

What is the intended buying process? How do they intend to compare vendors and what criteria have they established. How did they do it last time or how did they choose vendors for another product or service. Often sales people who sell other products to your prospect will be willing to fill you in. It's worth asking.

If you understand consultative selling, and most of you should, you get the point. You can't solve a customer's problem by presenting a solution to the problem they mailed in. Any more than a doctor should write you a prescription to cure an ailment that you self-diagnosed.

Refuse the urge to respond to RFP's until you know the lay of the land. When you change your approach from Real Fools Participate to Request For Probe, you'll write fewer proposals and make more sales. 

*Steve Waterhouse is Principal and Founder of Waterhouse Group (www.waterhousegroup.com), a sales consulting and training company that helps companies dramatically increase their sales. He can be reached at 1-800-57-LEARN or info@waterhousegroup.com.*

you are going to do. Of course that includes providing rewards, as well as consequences. Then, and only then, can you expect your people to perform at an optimal level. 

© Dancing Elephants Achievement Group 2005

## Prenumerata

Norite gauti Salesandmarketing.lt iškart, kai tik pasirodo naujas numeris? Apsilankykite [www.salesandmarketing.lt](http://www.salesandmarketing.lt) svetainėje ir užsiprenumeruokite elektroniniu paštu.

Tai nieko nekainuoja!

## Pardavimų padidinimo plano sukūrimas

Jeigu Jūs turite bent kelis pardavėjus, jei Jūsų verslo potencialas yra didelis, bet neišnaudotas – užsakykite nemokamą pardavimų padidinimo planą.

Užsikite į [www.simonismarketing.lt](http://www.simonismarketing.lt) ir užpildykite nemokamo pardavimų didinimo plano formą.

Daugiau informacijos – [www.simonismarketing.lt](http://www.simonismarketing.lt)

# SalesandMarketing.lt

Direktoriams, pardavėjams, marketingo vadovams, pardavimų vadovams, įmonių savininkams, personalo specialistams, visiems susidomėjusiems praktiniu marketingu ir pardavimais

## The Three Deadliest Mistakes Sales Managers Make

„Salespeople are no different than kids, just bigger.

When a company has underperforming salespeople, it can be for many reasons. Often it's because the sales manager is too nice. He may confuse wanting to get along and building a team with getting results. You can actually do both simultaneously if you know how to avoid some of the common pitfalls that sales managers make.

**Mistake#1** – Not firing soon enough. Sales managers are often willing to give their employees too many opportunities in hopes that they will turn around a poor performer. While this can happen, the odds are stacked against it. In fact, most sales managers hire quickly and fire slowly. The results can have devastating effects on your company, employees and customers.

In a recent study, managers were asked how long it took before they knew if a new employee would work out. The answer was a week. While this was often a gut reaction, it was usually dead-on accurate. Yet it took, on average, 10 years to get rid of the employee. While this study was not specific to salespeople, the implication is the same. In a very short period of time after hiring a salesperson, you should know if you have a keeper.

The longer you keep a poor-fit employee, the bigger the issues. You will do no one any favors, especially the employee, by letting him limp along. In fact, you will damage your credibility as a manager and risk losing your good employees if you put your head in the sand and hope things get better on their own.

**Mistake#2** – Poor or no training. Most companies and sales managers do an abysmal job at training salespeople. The most popular on-the-job training is some version of the “sink or swim” approach. This is when you hire a salesperson, spend a few hours with him here and there over the first

couple of weeks, throw some product and company information at him and then expect him to dazzle your prospects and customers. If the salesperson is lucky, you also let him ride along with a senior salesperson and observe first hand how to make a sales call. Then, the new recruit is cast off to make it happen on his own.

This is a recipe for failure. Instead, you should determine what a successful salesperson needs to know in your company and be prepared to give your people the proper training. This includes training on your products or services, your industry and markets, internal operations, customer service and sales.

Training is an investment that pays dividends when done properly. A well-trained workforce is a productive workforce. Make sure that your training is structured to maximize retention and application. Most programs focus on providing a “big fat content dump on the trainee” which does not facilitate long-term value.

In fact, research indicates that if someone is exposed to information once, they will retain only 2% of it after 16 days. With the proper use of repetition, discussion and application, the retention rate can be increased to 65% or higher. While it takes longer to train properly, the results speak for themselves. If you need assistance from experts, get it. Providing manuals is not training.

**Mistake#3** – Failure to set clear expectations with consequences. It all boils down to accountability. As a sales manager, you need to hold your salespeople accountable. Period.

If you have kids, you should easily understand this concept. Your kids seek structure and boundaries, and as their parent, you need to provide it for them. Children need to understand what is expected of them and the consequences that will be imposed if they do not live up to the expectations. Being too lenient is actually detrimental to raising well-adjusted and responsible children while being too harsh can have other negative repercussions. The right balance of fairness and toughness is required to be a good parent.

[Nukelta į 4 psl. ▶]

## Ar Jūsų pardavėjai patvirtina išskirtinumą?

Įmonės reklama akcentuoja vieną išskirtinumą, tačiau pardavėjai, susitikę su klientais, jį pamiršta ir bando parduoti naudodamiesi visais kitais argumentais, dažniausiai – nuolaida.



Ką daryti? Kaip „sustyguoti“ pardavėjus ir kitas įmonės marketingo dalis?

Išeitis labai paprasta.

Nepagailėti pardavėjų mokymus organizuojančiai įmonei sumokėti keliais tūkstančiais daugiau, tačiau paprašyti už tai skirti dėmesio Jūsų pagrindiniams pirkimo motyvui (išskirtinumui) suprastai.

Po to, mokymų metu, praktinės užduotys turėtų būti parengtos taip, kad jos padėtų pardavėjams parduoti, naudojantis būtent šiuo, o ne kitu argumentu.

Bet, kita vertus, gal Jūsų įmonės išskirtinumas, jos filosofija visai neskatina didesnių pardavimų? Galbūt reikia keisti ne pardavėjų pagrindinius pardavimo motyvus, o įmonės?

Gal įmonės išskirtinumu tiki tik įmonės vadovai?

Verta susimąstyti.

Atsakymo kartais verta paieškoti „fronto linijoje“ – tarp pardavėjų.

Linas Šimonis  
[www.pozicionavimas.lt](http://www.pozicionavimas.lt)



## SalesandMarketing.lt

Redaktorius  
Sudarė  
Leidėjas  
Puslapis internete  
Rašykite mums

Linas Šimonis  
Miglė Plytinkaitė, Linas Šimonis  
Simonis marketing  
[www.salesandmarketing.lt](http://www.salesandmarketing.lt)  
info@salesandmarketing.lt

Autorinės straipsnių teisės priklauso jų autoriams.  
Publikuota pagal licenziją arba atskirą leidimą.

# Žodis direktoriui, kilusiam iš finansų

Jon Spoelstra

## „Išleiskite šiek tiek pinigų, kad pritrauktumėte naujų klientų.“

Šis „pasiraitok rankoves ir surask naujų klientų šaltinį“ požiūris gali priversti kai kuriuos direktorius pasijusti nejuokiai. Taip gali būti tiems direktoriams, kurie pakilo pareigose iki viršūnės kitais, ne pardavimų ar marketingo keliais. Pardavimai jiems gali būti neįdomūs. Pažinčiau direktorius, kurie bendraudami su pardavėjais jautėsi nesmagiau, nei pardavėjai su jais. Jeigu tai tiesa, ar toks direktorius stengiasi nusimesti nuo savo pečių atsakomybę už naujų klientų paiešką?

Žinoma, ne. *Direktorius turi išmokyti padėti pavaldiniams, kai jie stengiasi surasti naujų klientų.* Direktorius, kilęs iš finansų, gali nevadovauti šiam darbui, tačiau direktorius turėtų įsitraukti į šį darbą tiek, kiek ir aš, kai dirbau „Nets“. Šis direktorius galėtų lankytis pardavimų susirinkimuose, kartu su pardavėjais paskambinti vieną kitą kartą, stebėti „pardavimų treniruotes“. Tai neužimtų daug laiko. Laikui bėgant, direktorius mokytųsi iš pardavėjų ar marketingo darbuotojų. Kadangi direktorius būtų įsitraukęs į darbo su naujų klientų paieška procesą, jis taptų pagrindine varančia kompanijos jėga.

### O jeigu direktorius sako „ne“?

Tarkime, kad įmonės direktorius yra gamybininkas ar finansininkas ir nepuls padėti pritraukti naujų klientų. Tuomet „raktai nuo rančos“ turi priklausyti svarbiausiam marketingo asmeniui. Visi raktai.

Jeigu direktorius negali padėti marketinge, tai, velniai griebtu, tas direktorius turi suteikti visišką ir neabejotiną paramą marketingo vadovui. Jeigu ta parama yra tik pusėtina, tada kompanija negalės veiksmingai pritaikyti marketingo principų.

Jeigu jūsų kompanija turi tokį direktorių, tai nukopijuokite šį skyrių ir nežinomis pakiškite jo kopiją po direktoriaus durimis. Laukite, kas bus. Galbūt tam direktoriui tereikėjo tik kumštelėjimo alkūne.

### Sutelkiant dėmesį į naujus klientus

Tikriausiai esate pastebėję, kad bet kokiame didesniame versle, kur personalas turi virtuvę, niekas nenori jos valyti. Nešvarūs puodeliai ir indai lieka kriauklėje. Senas maistas apipelyja šaldytuve. Kodėl? Manote, kad kiekvienas išsiplaus bent savo puodelį. Pasvajokite.

Tai pasireiškia ir dirbant su pardavėjais, kurie ieško naujų klientų. Lygiai, kaip nepaima puodelio iš kriauklės ir jo neišsiplaus,

pardavėjai palieka naujus klientus kažkur gulėti.

Pabandykite išsiaiškinti. Pagalvokite, kokia pardavėjo padėtis:

- pardavėjams dažniausiai mokami pinigai arba priemokos už atliktą darbą, kuris yra kažkaip susijęs su pardavimo augimu;
- pardavėjai, kaip ir kiti darbuotojai paprastai galvoja, kad uždirba per mažai;
- pardavėjai dažniausiai nejuokia, kad juos vertintų aukščiau vadovai.

Pardavėjas, kitaip, nei kiti darbuotojai, gali savo darbe uždirbti daugiau pinigų ar užsitarnauti didesnę pagarbą. Pardavėjas gali pritraukti naujų klientų. Pardavėjas, kuris tai atlieka, uždirbs daugiau pinigų. Jei pavyks pritraukti naujų klientų, net godžiausia administracija parodys, kad kažkiek vertina tą pardavėją.

### Taigi, kodėl jie tie nedaro?

Pritraukti naujų klientų – sunkus darbas. Atmetimo tikimybė kur kas didesnė. Jie turi bendrauti su nepažįstamais žmonėmis. Nors pardavėjas galėtų uždirbti daugiau pinigų ir sulaukti pripažinimo, lengviau yra vilkinti naujų klientų pritraukimą. Lengva yra paprasčiausiai palikti puodelį kriauklėje.

Galėtumėte atsakyti, kad tam yra skirtas pardavimų vadovas – įkvėpti ir motyvuoti pardavimo skyriaus personalą ieškoti naujų klientų. Klystate. Tai kompanijos direktoriaus darbas, ypatingai tos kompanijos, kuri siekia atsitiesti.

Kai pardavėjai žinos, kad kompanijos direktoriui rūpi nauji klientai, pamatysite, kaip išsivystys naujų klientų pritraukimo kultūra. Tai nebus daroma vien dėl pinigų. Tai vyks dėl vadovo pripažinimo. O jūs, būdamas direktoriumi, iš tiesų pripažinsite pardavėjus, kurie dažnai pritrauks naujų klientų.

### Išleiskite šiek tiek pinigų, kad pritrauktumėte naujų klientų

Jeigu kompanija išsiugdo naujų klientų kultūrą, svarbu išleisti truputį pinigų beprotiškomis idėjoms, kad pritrauktumėte dar daugiau naujų klientų. Nesūčiau išleisti didelių pinigų. Tai neprotinga. Kalbu apie šiek tiek pinigų.

Šio nedidelio kiekio pinigų išleidimas pasitarnautų dviems tikslams:

1. Jūs, iš tiesų, galėtumėte pritraukti kažkiek naujų klientų;
2. Tai leidžia pabrėžti jūsų pardavėjams, kaip toli jūs pasirengęs nueiti, kad pritrauktumėte naujų klientų.

### Leiskite pateikti jums keletą pavyzdžių.

Kai dirbau Portlando „Trail Blazers“, galvojau, kad mes geriausiai iš visų NBA

komandų parduodame rėmimo sutartis. Nors buvome trečioje mažiausioje pagal dydį rinkoje, mes buvome laikomi pirmais pagal tai, kiek turime radijo rėmėjų. Mes buvome antri pagal tai, kiek televizijų mus remia. Tačiau mes buvome paslėpti Ramiojo vandenyno šiaurės vakaruose. Nors tai puiki vieta gyventi, ji nėra Amerikos kapitalizmo centras. Jungtinių Valstijų žiniasklaidos sostinės, tokios kaip Niujorkas, Čikaga ir Los Andželas galėjo mūsų nepastebėti.

Taigi mes idėjome reklamos skelbimą į verslo leidinį, kuris buvo skaitomas visoje valstybėje. Tai mums kainavo apie 3 000 dolerių. Verslo leidiniuose randate daug reklamos skelbimų iš įvairių laikraščių ir TV stočių, pateikiančių demografinę statistiką apie savo rinkas. Gana nuobodus dalykas, bet, manau, kad toks yra laikraščių ir televizijų darbas. Mūsų skelbimas buvo truputį kitoks.

Tai buvo visą puslapį užimantis reklamos skelbimas. Iš pirmo žvilgsnio, niekada nepagalvotumėte, kad tai profesionalios sporto komandos reklama. Jokių veiksmo fotografijų. Netgi nebuvo mūsų prekės ženkle. Mes norėjome pasiekti kiekvieną skaitytoją – ar jis būtų sporto aistringas, ar ne. Mes nusprendėme pasiekti skaitytojus, panaudodami tiesioginio atsiliepimo reklamą. Mūsų antraštė skambėjo taip: „Jeigu galėtumėte pasirinkti tik vieną bukletą, kurį pasirinktumėte?“ Paantraštėje buvo rašoma: vienas atneštų 300 000, kitas 13 milijonų dolerių.

### Ar tai patraukė jūsų dėmesį?

Mes manome, kad jeigu dirbtumėte reklamos srityje, tikrai patrauktų. Jeigu skaitytumėte toliau (kaip galėtumėte atsispirti ir neskaityti) mes papasakotume keletą puikių dalykų apie Portlando „Trail Blazers“. Jūs taip pat suprastumėte, kad asmeniškai jūs negautumėte tų 300 000 ir 13 milijonų dolerių. Šie skaičiai vaizdavo pardavimų padidėjimus, kuriuos patyrė dvi kompanijos, būdamos „Blazers“ rėmėjomis.

Skelbimo pabaigoje mes pasiūlome jums pasirinkti du nemokamus bukletus:

1. „Sporto marketingo įvertinimas“. Šiame buklete išdėstyti duomenys, kaip padaryti taip, kad sporto rėmimas atneštų daugiau naudos rėmėjui. Tikriausiai pasinaudoję šio bukletu duomenimis, suprastumėte, kad „Blazers“ rėmimas atneštų daug naudos jūsų produktui.



Jon Spoelstra

[Nukelta į 3 psl. >]

## Žodis direktoriui, kilusiam iš finansų [Atkelta iš 2 psl.]

2. „Sporto marketingo atvejų studijos“. Šiame buklete išnagrinėti tikri kompanijų, kurios turėjo naudos iš sporto rėmimo, atvejai. Kiekvienas nagrinėjamas atvejis, žinoma, buvo „Blazers“ rėmėjas. Dar vienas sutapimas?

Beje, šiuos du bukletus mes jau turėjome parėngę anksčiau kaip dalį pasiūlymo bet kokiems galimiems klientams.

Šiuo skelbimu mes norėjome pasiekti vieną tikslą ir, jei pasiseks, dar ir antrąjį:

- pateikti Portlando „Trail Blazers“ kaip pažangią komandą, turinčią labai daug šalininkų. Jeigu perskaitėte skelbimą, mes

pasiekėme šį tikslą. Jeigu užsisakėte vieną nemokamą bukletą, mes uždirbome dar vieną tašką.

- antrasis tikslas: kad nauji klientai mums paskambintų.

Pirmą tikslą sunku pamatuoti. Manome, kad reklamos skelbimai mums padėjo pateikti save kaip komandą, su kuria kokia nors kompanija turėtų sudaryti rėmimo sutartį, nors ir kaip toli nuo mūsų ta kompanija būtų, pavyzdžiui – šiaurės vakaruose.

Papildomą tikslą buvo lengviau pamatuoti. Mes iš tiesų nemanėme, kad skelbimu pritrauksime naujų klientų. Tai buvo tiesiog būdas išleisti truputį pinigų, kad papasakotume reklamos pasauliui, kaip mums puikiai sekasi. Tačiau mes uždirbome

daugiau kaip 800 000 dolerių iš naujų klientų! To mes nesitikėjome!

Jeigu nebūtume pritraukę naujų klientų, mums vis tiek būtų buvę gerai. Mes būtume išleidę 3 000 dolerių „pamišusių pinigų“. Be to, mes galėjome panaudoti šio skelbimo perspausdinimą kaip dalį pasiūlymo naujiems klientams.

Jeigu būtume gavę 30 000 dolerių iš naujų klientų, būtume surengę pergalės vakarėlį. Bet 800 000 dolerių! Net nežinojome, kaip atšvęsti tokią pinigų sumą. ■

*Tai – ištrauka iš Jon Spoelstra knygos „Lėdai eskimams. Kaip parduoti produktą, kurio niekas nenori“.*  
© Vertimas į lietuvių kalbą – leidykla „Smaltija“.

## Home Depot's Parking Lot Advertising

John Moore

During brainstorm/ideation sessions, any thoughts that are off-topic, off-base, or need future follow-up get written down in a proverbial parking lot. Well, some marketing ideas are best left on parking lots in conference rooms – not in parking lots of retail shopping centers. Case in point ... a Home Depot parking lot in Austin, TX. ■

John Moore (from Brand Autopsy)



## The Power of Yes

Marte Cliff

### „It's a very good plan to start your promotional messages with questions and statements that cause your readers to say „Yes“.“

Have you ever considered how much people are like freight trains? Sometimes it's hard to get us started moving, but once we're going, it's hard to stop us as well.

That's why it's a very good plan to start your promotional messages with questions and statements that cause your readers to say „Yes“. Once your prospects are on a roll with „yes“ answers or thoughts of agreement, it becomes much easier for them to say „yes“ to your offer or to your request for donations.

Try to give them 2, or 3, or even 4 reasons to say yes, or to nod in agreement, at the beginning of your promotion. And then do it again every time you see the opportunity.

How can you do that? One way is by asking if they'd like to fulfill a universal desire. For instance, most people would say yes if you asked „Would you like to double your income?“ (If you know some who would say no, I'd like to meet them!)

You can also make a statement you're sure they'll agree with. If you're writing to raise funds for disadvantaged children you could say „Every child needs a chance to reach his or her full potential in life“. Your readers will nod in agreement.

If you're selling a health product you could ask if they'd like to live a long life free from disease. Who would say no? If you're writing for alternative health you could say that we're all at great risk from the chemicals in our food, medications, and the environment. The people who believe strongly in natural solutions will agree with you wholeheartedly.

And that brings me to another point. Don't try to appeal to everyone. Focus on your target audience. Don't worry about the others, because they aren't buyers / donors anyway.

You will never sell steak to vegetarians, so focus on what the steak eaters believe and don't worry about the vegetarians!

Some writers worry about stating the obvious – but do it anyway. You don't need to go into detail, but when you make statements that your readers agree with, you are setting them on the path of agreement. You're starting a series of „yes“ answers that can more easily lead to that final „Yes“ when they fill out the order form or write a check for that donation.

Before you begin your next letter, e-mail, or persuasive argument with your spouse, friend, or child, consider how you can start the „yes-ball“ rolling. It works just as well in personal relationships as in print, so next time you need to move someone to your point of view, start the discussion with a series of agreements. ■

*Marte Cliff is a Freelance Copywriter with a 19 year background in real estate sales. She has extensive experience in writing for real estate, as well as for a variety of other businesses.*