

ИРИНА САБАТОВИЧ

ТРИ СТУЛА У ОДНОГО СТОЛА

Система проектных продаж:
заказчик · проектировщик · подрядчик



*«Заходишь через одного — ты продавец.
Заходишь через трёх — ты часть проекта»*

Ирина Мост

«Три стула у одного стола. Система проектных продаж»

<https://litres.ru/74485142>

SelfPub; 2026

Аннотация

Как продавать сложные инженерные решения, если решение о покупке принимается задолго до тендера и зависит не от одного человека?

В проектных продажах у поставщика не один собеседник: заказчик, проектировщик и подрядчик принимают решения в разное время и руководствуются разными интересами.

«Три стула у одного стола» — практическая система работы с такими проектами. В основе метода — три роли, четыре стадии проекта, лестница из пяти согласий и документы как инструмент влияния.

Книга показывает, как найти проект до объявления тендера, понять, кто влияет на решение, войти в проект на нужной стадии, закрепить инженерное решение в документации и довести его до договора, поставки и ввода объекта.

Внутри — реальные ситуации из промышленного инжиниринга, рабочие вопросы, чек-листы, примеры документов и задания для самостоятельной работы.

Для менеджеров по проектным продажам, пресейл-инженеров и руководителей коммерческих подразделений, работающих со сложными B2B-инженерными решениями.

Содержание

Глава	6
СОДЕРЖАНИЕ	9
АННОТАЦИЯ	18
ДЛЯ КОГО ЭТА КНИГА	20
КАК ЧИТАТЬ ЭТУ КНИГУ	22
ОГОВОРКА	24
ВВЕДЕНИЕ. ДВА СЛОВА ИЗ ЦЕЛОЙ ЛЕКЦИИ	27
Почему я всё-таки написала эту книгу	29
Чего в этой книге нет	31
Одна мысль, ради которой стоит дочитать	32
МЕТОД НА ОДНОЙ СТРАНИЦЕ	34
ЧАСТЬ 0. СТОЛ	36
ГЛАВА 1. САДИТЕСЬ ЗА СТОЛ	36
Почему привычные продажи здесь ломаются	39
Три разговора, а не один	42
Самая дорогая иллюзия в профессии	44
Из чего состоит метод	46
Как это выглядит в жизни: подстанция «Гавань»	49
Что здесь на самом деле сработало	52
ГЛАВА 2. КАРТА, КОТОРУЮ Я СОБИРАЛА	55
ПЯТНАДЦАТЬ ЛЕТ	
Три стула — три роли	56

Четыре стадии — временная ось	58
Где находитесь вы	63
Весь метод в одной таблице	65
Почему ранние стадии решают всё	68
ГЛАВА 3. ЧЕТЫРЕ ПРИНЦИПА, БЕЗ КОТОРЫХ НИЧЕГО НЕ РАБОТАЕТ	71
Принцип первый: вы не продаёте, вы встраиваетесь	72
Принцип второй: решение принимает не человек, а механизм	74
Принцип третий: документ — это след, а след — это влияние	76
Принцип четвёртый: сделка — это процесс, а не событие	78
Конец ознакомительного фрагмента.	81

«Три стула у одного стола. Система проектных продаж»

Глава

MOSTPro Online

**инструменты для инженеров и коммерческих специали-
стов**

ИРИНА САБАТОВИЧ

ТРИ СТУЛА

У ОДНОГО СТОЛА

Система проектных продаж:

заказчик · проектировщик · подрядчик

Методическое руководство и практическое пособие

**для менеджеров по проектным продажам, пресейл-инже-
неров**

и руководителей коммерческих подразделений

УДК _____ · ББК _____ · ISBN _____

Сабатович И. Три стула у одного стола. Система проектных продаж: заказчик, проектировщик, подрядчик. — 2026.

В проектных продажах у поставщика не один собеседник: судьбу инженерного решения определяют как минимум три роли — заказчик, проектировщик и подрядчик. Чаще всего за ними стоят три разные организации, иногда — подразделения одной. Они принимают решения в разное время, и ни одна классическая методика продаж не объясняет, как работать со всеми тремя одновременно.

Книга описывает метод, собранный за пятнадцать лет работы в промышленном инжиниринге: три роли, четыре стадии проекта, лестница из пяти согласий и документы как инструмент влияния. Метод отвечает на главный вопрос профессии — как оказаться в проекте за полтора года до объявления тендера и как удержаться в нём до подписанных актов.

Издание построено как учебник: ключевые тезисы, словарь для новичков, вопросы для самопроверки и конкретные задания на завтра. Подходит и для самостоятельной работы, и для корпоративного обучения отдела продаж.

Все случаи из практики реальны; названия объектов, компаний и имена людей изменены. Книга не является юридической консультацией: нормативные требования и закупочные процедуры следует проверять в действующей редакции.

СОДЕРЖАНИЕ

АННОТАЦИЯ

7

ДЛЯ КОГО ЭТА КНИГА

8

КАК ЧИТАТЬ ЭТУ КНИГУ

9

ОГОВОРКА

10

ВВЕДЕНИЕ. ДВА СЛОВА ИЗ ЦЕЛОЙ ЛЕКЦИИ

12

МЕТОД НА ОДНОЙ СТРАНИЦЕ

16

ЧАСТЬ 0. СТОЛ

17

ГЛАВА 1. САДИТЕСЬ ЗА СТОЛ

ГЛАВА 2. КАРТА, КОТОРУЮ Я СОБИРАЛА ПЯТНА-
ДЦАТЬ ЛЕТ

26

ГЛАВА 3. ЧЕТЫРЕ ПРИНЦИПА, БЕЗ КОТОРЫХ НИ-
ЧЕГО НЕ РАБОТАЕТ

34

ЧАСТЬ 1. КАК УСТРОЕН ПРОЕКТ

38

ГЛАВА 4. ЧТО ТАКОЕ ПРОЕКТНАЯ ПРОДАЖА НА
САМОМ ДЕЛЕ

39

ГЛАВА 5. КТО СИДИТ ЗА СТОЛОМ

43

ГЛАВА 6. ЧЕТЫРЕ СТАДИИ: ГДЕ ЧТО ПРОИСХОДИТ

49

ГЛАВА 7. НЕ ВСЕ ПРОЕКТЫ ОДИНАКОВЫ

53

ЧАСТЬ 2. КАК ВОЙТИ

56

ГЛАВА 8. ГДЕ ВООБЩЕ БЕРУТСЯ ОБЪЕКТЫ

57

ГЛАВА 9. ДВЕРЬ, О КОТОРОЙ НЕ ПРЕДУПРЕЖДАЮТ

62

ГЛАВА 10. ТРИ СПОСОБА ВОЙТИ

65

ГЛАВА 11. НЕ ПРИХОДИТЕ С ПУСТЫМИ РУКАМИ

68

ГЛАВА 12. ПЕРВАЯ ВСТРЕЧА: ГОВОРИТЕ МЕНЬШЕ

71

ЧАСТЬ 3. ТРИ РАЗГОВОРА

75

ГЛАВА 13. РАЗГОВОР С ЗАКАЗЧИКОМ

76

ГЛАВА 14. РАЗГОВОР С ПРОЕКТИРОВЩИКОМ

80

ГЛАВА 15. РАЗГОВОР С ПОДРЯДЧИКОМ
85

ГЛАВА 16. РАЗГОВОР С ЭКСПЛУАТАЦИЕЙ
89

ГЛАВА 17. КАК УДЕРЖАТЬ ТРИ РАЗГОВОРА ВМЕ-
СТЕ
91

ЧАСТЬ 4. КАК ВЛИЯТЬ НА РЕШЕНИЕ
94

ГЛАВА 18. ВОЗРАЖЕНИЯ
95

ГЛАВА 19. КОНКУРЕНТЫ
99

ГЛАВА 20. ЭКВИВАЛЕНТ: КАК ЗАЩИЩАТЬСЯ И
КАК ЗАХОДИТЬ
102

ГЛАВА 21. КРАСНЫЕ ЛИНИИ
105

ГЛАВА 22. ЦЕНА
108

ГЛАВА 23. ПОЧЕМУ ПРОЕКТЫ ПРОИГРЫВАЮТСЯ
111

ЧАСТЬ 5. КАК ЗАКРЫВАТЬ
114

ГЛАВА 24. ЛЕСТНИЦА СОГЛАСИЙ
115

ГЛАВА 25. ТЕНДЕР
120

ГЛАВА 26. ОТ ДОГОВОРА ДО АКТА
122

ГЛАВА 27. КОГДА ПРОЕКТ ЗАМИРАЕТ
125

ЧАСТЬ 6. ДОКУМЕНТЫ
129

ГЛАВА 28. АРСЕНАЛ ПО СТАДИЯМ

130

ГЛАВА 29. КАК ПИСАТЬ, ЧТОБЫ ЧИТАЛИ

132

ГЛАВА 30. ГОТОВЫЕ ПИСЬМА

135

ГЛАВА 31. ДИСЦИПЛИНА ФИКСАЦИИ

138

ЧАСТЬ 7. СИСТЕМА

140

ГЛАВА 32. СКОЛЬКО СТОИТ ПРЕСЕЙЛ И КОГДА ОН
ВОЗВРАЩАЕТСЯ

141

ГЛАВА 33. КАК УСТРОИТЬ ОТДЕЛ

144

ГЛАВА 34. УЧЁТ ОБЪЕКТОВ

146

ГЛАВА 35. МЕТРИКИ

149

ГЛАВА 36. МОТИВАЦИЯ ПОД ДЛИННЫЙ ЦИКЛ
150

ГЛАВА 37. ЛЮДИ
152

ГЛАВА 38. ВНЕДРЕНИЕ: ДЕВЯНОСТО ДНЕЙ
155

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. ВЕРНЁМСЯ К СТОЛУ
157

ПРИЛОЖЕНИЯ
159

ПРИЛОЖЕНИЕ 1. КАРТА УЧАСТНИКОВ ПРОЕКТА
160

**ПРИЛОЖЕНИЕ 2. ЧЕК-ЛИСТ КВАЛИФИКАЦИИ
ОБЪЕКТА**
161

**ПРИЛОЖЕНИЕ 3. ЛЕСТНИЦА СОГЛАСИЙ: КОН-
ТРОЛЬНАЯ ТАБЛИЦА**
162

ПРИЛОЖЕНИЕ 4. КОМПЛЕКТ ПРОЕКТИРОВЩИКА
163

ПРИЛОЖЕНИЕ 5. СТРУКТУРА ОПРОСНОГО ЛИСТА
164

**ПРИЛОЖЕНИЕ 6. СТРУКТУРА ТЕХНИКО-КОММЕР-
ЧЕСКОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ**
165

**ПРИЛОЖЕНИЕ 7. ЧЕК-ЛИСТ ПОДГОТОВКИ К
ВСТРЕЧЕ**
166

ПРИЛОЖЕНИЕ 8. ЧЕК-ЛИСТ ПОСТАВКИ И ПУСКА
167

ПРИЛОЖЕНИЕ 9. ГЛОССАРИЙ
168

**ПРИЛОЖЕНИЕ 10. КАРТА ПРОЕКТА НА ОДНОЙ
СТРАНИЦЕ**
170

ОБ АВТОРЕ

АННОТАЦИЯ

В проектных продажах у вас не один собеседник. Судьбу вашего решения определяют как минимум три роли: заказчик, проектировщик и подрядчик.

Это три разных интереса и три разных календаря. Чаще всего за ними стоят три разные организации, иногда — подразделения одной. Они не дружат между собой и принимают решения в разное время.

Классические методики продаж отвечают на вопрос, как вести разговор. Они не отменяются. Но остаётся открытым другой вопрос — с кем, когда и каким документом этот разговор вести внутри проекта длиной в два года.

Эта книга отвечает на него.

Её написала женщина, которая пришла в тяжёлый промышленный инжиниринг в двадцать четыре года без технического образования, пятнадцать лет собирала профессию по кускам — и в какой-то момент поняла, что может её объяснить. Внутри — метод: три роли, четыре стадии проекта, лестница из пяти согласий и документы как инструмент влияния. Метод отвечает на главный вопрос профессии: как оказаться внутри проекта за полтора года до того, как объявят тендер, и как удержаться там до подписанных актов.

Книга написана так, чтобы её понял человек, который вышел на эту работу в понедельник. Здесь объясняются не

только приёмы, но и слова: что такое ГИП, чем проектная документация отличается от рабочей, почему тендер — это не начало, а конец.

И ещё одно. Это книга о том, как садиться за стол, за которым вас не ждали.

ДЛЯ КОГО ЭТА КНИГА

Для того, кто пришёл в проектные продажи месяц назад и обнаружил, что здесь говорят на языке, которого он не понимает, а спросить стыдно. Вам сюда в первую очередь. Я писала эту книгу для вас — той, какой я была в двадцать четыре.

Для менеджера, который пришёл из обычного B2B и вдруг перестал понимать, кто клиент, когда сделка и почему всё, что раньше работало, теперь не работает.

Для пресейл-инженера, который умеет считать и проектировать лучше всех в компании и не понимает, почему его безупречное решение раз за разом не попадает в спецификацию.

Для руководителя отдела продаж, которому нужен не подвиг одного человека, а поток: воспроизводимый процесс, обученная команда и портфель, который не уходит из компании вместе с уволившимся.

Для собственника и коммерческого директора, которые устали зависеть от звёзд и хотят понимать, куда уходят деньги на пресейл и когда они возвращаются.

Для проектировщика и специалиста заказчика — как взгляд с другой стороны стола. Здесь написано, что от вас нужно продавцу и почему он ведёт себя именно так. Это знание защищает лучше любого регламента.

И отдельно.

Для женщины в технической отрасли, которая заходит в переговорную и видит тридцать мужчин в спецодежде. Я знаю, как это выглядит изнутри. Я знаю, как вы репетируете фразу перед тем, как её произнести, и как потом полночи думаете, надо ли было. В этой книге есть про это тоже — не отдельной главой, а там, где оно случается в работе. Потому что оно случается прямо в работе.

Книга написана на материале российского промышленного инжиниринга: энергетика, нефтегазохимия, металлургия, горная добыча, портовая и заводская инфраструктура. Метод не привязан к продукту. Он работает везде, где есть капитальный объект, проектная документация и несколько независимых сторон, принимающих решения в разное время.

КАК ЧИТАТЬ ЭТУ КНИГУ

Книга состоит из восьми частей и приложений.

Часть 0 задаёт язык: что такое метод, из чего он состоит, на чём держится. **Часть 1** — как устроен проект: кто сидит за столом, какие есть стадии, чем проекты отличаются друг от друга. **Часть 2** — как войти: где искать объекты, как готовиться, как провести первую встречу. **Часть 3** — три разговора: отдельная глава на каждый стул. **Часть 4** — как влиять: возражения, конкуренты, цена, замены и границы, за которые нельзя. **Часть 5** — как закрывать: лестница соглашений, тендер, поставка, акты. **Часть 6** — документы: весь арсенал и как каждый работает. **Часть 7** — система в компании: отдел, учёт, метрики, мотивация, обучение, внедрение. **Приложения** — шаблоны, чек-листы, словарь.

Три маршрута чтения.

Вы новичок — читайте подряд и делайте упражнения. Книга рассчитана примерно на три месяца такой работы: по главе в два-три дня, с обкаткой на реальном объекте. Если вам покажется, что вы читаете слишком медленно, — вы читаете правильно.

Вы опытный продавец — прочитайте Часть 0 целиком, чтобы у нас появился общий язык, дальше идите в Части 3, 4 и 6. Части 1 и 2 вы, скорее всего, знаете руками. Но проверьте себя по вопросам в конце глав; у меня на этих вопросах

спотыкались люди с пятнадцатилетним стажем.

Вы руководитель — Часть 0, потом Часть 7, потом возвращайтесь к остальному. Часть 7 объяснит, что вы будете внедрять. Остальные части — что должны уметь ваши люди.

Сквозные блоки книги. Они появляются там, где помогают, а не в каждой главе подряд — иначе превратились бы в шум.

■ **В РАМКУ** — одна мысль, сжатая до размера слайда. Её можно повесить над столом.

■ **СЛОВАРЬ НА ПОЛЯХ** — короткое объяснение терминов для тех, кто в отрасли недавно. Если вы всё это знаете — пропускайте, я не обижусь.

■ **ПРОВЕРКА СЕБЯ** — вопросы, на которые нужно ответить честно. Они диагностические: по ответу видно, где у вас дыра. В группе из них получается готовая дискуссия.

■ **ЧТО СДЕЛАТЬ ЗАВТРА** — одно конкретное действие. Не «подумайте над этим», а «откройте почту и сделайте вот это». Книга работает только так.

Полный словарь отраслевых сокращений — в приложении 9. Если вы в отрасли недавно, загляните туда прямо сейчас, до начала чтения. Это десять минут, и они снимут половину будущих вопросов.

ОГОВОРКА

Книга описывает практику работы с капитальными проектами и не является юридической консультацией.

Ещё одна оговорка, более важная для дела. В книге три разных типа утверждений, и я прошу вас с самого начала различать их — иначе вы либо поверите мне там, где не надо, либо не поверите там, где стоило бы.

■ ТРИ ТИПА УТВЕРЖДЕНИЙ В ЭТОЙ КНИГЕ

Элементы метода. Три роли, четыре стадии, пять контрольных состояний сделки, документ как подтверждение каждого состояния. Это конструкция, на которой держится всё остальное. Её я готова защищать.

Наблюдения из практики. «Проектировщик покупает не оборудование, а снятие с себя работы и риска». «Длинное первое письмо не читают». Это то, что я видела многократно и в чём уверена. Но это мой опыт, а не отраслевая закономерность: ваш может отличаться.

Количественные ориентиры. 60/30/10, соотношение объектов в работе, один инженер на двух-трёх менеджеров, пороги окупаемости пресейла. Это оценки порядка величины, а не результат исследования. Их нужно адаптировать под вашу отрасль, тип проектов и модель бизнеса — и перепроверять на собственных данных через полгода работы.

Я стараюсь помечать второй и третий тип по ходу текста.

Там, где пометки нет, а утверждение выглядит как закон природы, — считайте его наблюдением.

Нормативные требования, правила закупок, перечни допущенного оборудования и требования к происхождению продукции меняются регулярно — иногда по несколько раз в год. Поэтому я сознательно не привожу номера конкретных документов: за время между тем, как я напишу эту строку, и тем, как вы её прочтёте, они успеют измениться. Вместо номеров я описываю **классы требований** и логику работы с ними.

Перед применением любого положения книги, касающегося допусков, закупочных процедур и обоснования технических требований, проверяйте действующую редакцию документов и внутренние регламенты вашего заказчика. Спорные вопросы согласовывайте с юридической службой и службой комплаенса своей компании.

Всё, что касается границ допустимого влияния, собрано в главе 21 «Красные линии». Это единственная глава, которую я прошу прочитать даже тех, кто читает по диагонали.

И последнее. Все случаи в этой книге настоящие. Названия объектов, компаний и имена людей изменены — я работаю в отрасли, где почти все друг друга знают, и не имею права ни разглашать чужие коммерческие условия, ни ставить в неловкое положение людей, которые доверяли мне в рабочем разговоре. Всё остальное — суть решений, последовательность шагов, порядок цифр — настоящее. Включая

мои ошибки. Особенно мои ошибки.

ВВЕДЕНИЕ. ДВА СЛОВА ИЗ ЦЕЛОЙ ЛЕКЦИИ

Мне было двадцать четыре года, и я стояла посреди уральского завода в чужой каске.

Каска была велика и всё время съезжала на глаза. Стоял февраль. Главный энергетик — крупный мужчина лет пятидесяти пяти, в очках с толстыми стёклами — посмотрел на меня поверх этих очков, потом на мою визитку, потом снова на меня. На визитке было написано моё имя и слово «менеджер». В моём дипломе было написано «экономист».

— Так, — сказал он. — Я объясняю один раз. Дальше сами.

И начал объяснять.

Он говорил минут сорок. Он показывал рукой на какие-то шкафы, называл цифры, произносил слова, из которых я разбирала предлоги. Я кивала. Я записывала. Я делала лицо человека, который всё понимает и просто фиксирует детали.

Из всей этой лекции я честно поняла два слова. «Трансформатор» и «киловольт».

Остальное я записала фонетически — как слышала. Потом в гостинице, до двух ночи, я сидела со справочником и расшифровывала собственный конспект. Некоторые слова я так и не нашла: оказалось, я их неправильно расслышала.

Я рассказываю это в самом начале книги, потому что почти каждый человек, который приходит в проектные продажи, проходит через эту сцену. У каждого свой завод, своя каска и свой главный энергетик. И почти каждый в этот момент думает одно и то же:

«Сейчас они поймут, что я здесь случайно».

У этого ощущения есть название. Психологи Полин Клэнс и Сьюзен Аймс описали его ещё в 1978 году и назвали синдромом самозванца: человек объективно справляется с работой, но внутренне уверен, что его успех — недоразумение, которое вот-вот раскроется. Клэнс и Аймс изучали его на женщинах, добившихся успеха в профессии; потом выяснилось, что мужчины чувствуют то же самое, просто реже об этом говорят.

Я не знала этого термина в двадцать четыре. Я думала, что я одна такая. И я потратила примерно три года на то, чтобы скрывать своё незнание, вместо того чтобы его закрывать.

Это была моя первая профессиональная ошибка, и она стоила мне больше всех остальных.

Почему я всё-таки написала эту книгу

Через много лет после уральской каски я проводила тренинг для отдела продаж крупной инжиниринговой компании. Тридцать человек в зале. Опытные продавцы, средний стаж пять-семь лет, у каждого стопка прочитанных книг по B2B-продажам.

Я поздоровалась и задала первый вопрос:

— Поднимите руки, кто хоть раз закрыл сделку, используя SPIN.

Подняли все.

— Поднимите руки, кто хоть раз выиграл проект на стройке дороже пятидесяти миллионов, используя SPIN.

Опустили все.

В зале стало очень тихо. Так тихо, как бывает, когда людям неловко за то, чего они вслух не признавали.

— Хорошо, — сказала я. — А что вы на самом деле делали, чтобы выиграть последний крупный проект?

И вот тут началось интересное.

Тридцать человек по очереди рассказывали свои истории. И у двадцати восьми из тридцати история была одна и та же. Не похожая — **одна и та же**.

«Я узнал, что готовится объект — через знакомого, че-

рез бывшего коллегу, из отраслевой новости. Нашёл, кто будет проектировать. Договорился, чтобы нас включили в спецификацию. Через знакомых вышел на главного энергетика заказчика. Приехал, посмотрел, дал экспертизу. Отдал свои цены подрядчику, который шёл на тендер. Подрядчик выиграл — и я зашёл вместе с ним».

Двадцать восемь из тридцати. Двое сказали, что им просто повезло.

Я слушала и думала: вы все делаете одно и то же. У вас в головах живёт один и тот же метод. Но никто из вас не может его сформулировать. Никто не может объяснить новичку, что именно надо делать в понедельник утром. И поэтому каждый из вас теряет три-четыре проекта из десяти — там, где сбился, недоделал, недоговорил. И поэтому ваша компания не может вырастить продавца: ему негде учиться. Каждый изобретает велосипед заново, и каждый уверен, что изобретает его один.

В тот вечер, в гостинице — снова в гостинице, как двенадцать лет назад, — я начала писать то, что вы держите в руках.

Чего в этой книге нет

Здесь нет обещания, что вы начнёте продавать через месяц. Не начнёте. Цикл проектной сделки — от года до трёх. Это не мой пессимизм, это устройство отрасли.

Здесь нет универсальных скриптов. Я их пробовала. Скрипт, произнесённый человеком, который не понимает, что говорит, слышен на второй фразе — и особенно хорошо слышен инженерам.

Здесь нет обещания, что метод сделает вас лучшим продавцом отрасли. Я знаю блестящих людей, у которых в голове совсем другой подход, и они выигрывают.

Здесь есть другое. Здесь есть карта. Она отвечает на вопрос, который в проектных продажах мучает сильнее всего: **что я сейчас делаю правильно, а что — впустую.**

Я потратила пятнадцать лет, чтобы собрать эту карту. Вам она достанется за несколько вечеров. Это, в общем, единственная причина, по которой стоило писать книгу.

Одна мысль, ради которой стоит дочитать

Есть фраза, которая держит всю эту книгу. Я вынесу её сюда, а потом повторю в самом конце — и между этими двумя точками будет всё остальное:

Если вы заходите в проект через одного человека — вы продавец. Если вы заходите через троих — вы часть проекта.

Всё, что дальше, — расшифровка этой фразы.

■ В РАМКУ

Ощущение «сейчас поймут, что я здесь случайно» — не диагноз и не приговор.

Это стандартное состояние человека в первый год в проектных продажах.

Оно проходит не от уверенности в себе, а от карты в руках.

■ ПРОВЕРКА СЕБЯ

Сколько из ваших последних десяти сделок вы выиграли на тендере, о котором узнали в день публикации? Если больше двух — где-то выше по цепочке у вас есть поддержка, о которой вы не знаете. Найдите её. То, чем вы не управляете, однажды перестанет работать.

Можете ли вы прямо сейчас, не открывая компьютер, назвать три ваших объекта, где решение ещё не принято? Если

не можете — вы их не ведёте. Вы их ждёте.

Когда вы в последний раз были на встрече, где не было ни заказчика, ни проектировщика, ни подрядчика? Такие встречи съедают время и создают ощущение занятости. Посчитайте, сколько их было за месяц.

■ ЧТО СДЕЛАТЬ ЗАВТРА

Возьмите свой последний крупный проект — выигранный или проигранный, неважно — и выпишите его хронологию. По шагам: первый контакт, кто его дал, что было дальше, кому вы отправляли материалы, кто принимал решения. Не оценивайте, не объясняйте, просто восстановите последовательность.

Отложите на день. Через день перечитайте и подчеркните двумя цветами: моменты, когда ход проекта изменился из-за вас, и моменты, когда он шёл сам.

Отношение первых ко вторым — ваш настоящий коэффициент полезного действия. По моим наблюдениям, у новичка это примерно один к десяти, у зрелого продавца — около одного к двум. Это ориентир, а не норматив: важна не цифра, а то, в какую сторону она у вас меняется от проекта к проекту.

Сохраните этот листок. Мы вернёмся к нему в главе 23, когда научимся разбирать поражения.

МЕТОД НА ОДНОЙ СТРАНИЦЕ

Дальше будет вся книга. Но если у вас нет времени и вы хотите начать сегодня — вот весь метод, сжатый до семи вопросов. Задавайте их себе по каждому объекту, и половина работы будет сделана.

Метод «три стула у одного стола» — способ вести продажу сложного инженерного решения через одновременную работу с тремя ключевыми ролями проекта, синхронизацию действий со стадиями проектирования и строительства, последовательное получение согласий и фиксацию каждого решения в документе.

1. Кто выполняет три функции? Кто владеет результатом (заказчик). Кто превращает потребность в техническое решение (проектировщик). Кто реализует (подрядчик). И отдельно: кто будет с этим жить (эксплуатация). Это не всегда три разные компании — но это всегда три разные функции.

2. На какой стадии объект? Обоснование решений, проектная документация, рабочая документация или стройка. Проверяется тремя вопросами: заключён ли договор с институтом, прошла ли документация экспертизу, выбран ли генподрядчик.

3. Какое решение принимается сейчас? Не «как продвигается проект», а какое конкретное решение стоит на по-

вестке на этой неделе.

4. Кто это решение подтверждает? Поимённо. Не должность, не организация — человек. Согласие, полученное не у того, кто им распоряжается, не имеет силы.

5. Каким документом решение будет зафиксировано? Опросный лист, протокол, техническое предложение, спецификация, договор. Устная договорённость без документа — это не договорённость, а ощущение договорённости.

6. Какое согласие вы получаете следующим? Содержательный контакт → техническое решение → цена и бюджет → закрепление в документации → контракт и исполнение. Пять состояний сделки; каждое либо подтверждено документом, либо нет.

7. Что и когда происходит дальше — и где это записано? Следующий шаг с датой и фамилией. В системе, а не в голове: сделка живёт дольше, чем вы на этой должности.

■ В РАМКУ

Если вы не можете ответить на эти семь вопросов по своему объекту — вы не управляете проектом.

Вы находитесь рядом с ним.

ЧАСТЬ 0. СТОЛ

ГЛАВА 1. САДИТЕСЬ ЗА СТОЛ

Через полгода после уральской каски я приехала на техническое совещание в проектный институт. В переговорной был длинный стол, за столом — одиннадцать человек, и все одиннадцать были мужчины. Вдоль стены стояли стулья.

Я села у стены.

Никто меня туда не сажал. Никто не сказал «вам вон туда». Я сама посмотрела на стол, посчитала места, решила, что все места заняты людьми, которые здесь по делу, — и села к стене, поставив папку на колени.

Совещание шло два часа. За эти два часа обсудили ровно тот раздел проекта, ради которого я приехала. Дважды прозвучал вопрос, на который я знала ответ. Оба раза я не ответила: чтобы ответить, надо было заговорить громко через всю комнату, и я решила, что скажу потом, в перерыве, тому, кто спрашивал.

Потом не сказала. В перерыве все вышли курить, а я пошла искать кофе.

Через три месяца в этом проекте стояло оборудование конкурента.

Я рассказываю эту историю не потому, что она драматич-

ная — она совершенно обычная. Я рассказываю её, потому что она про главную ошибку, которую делают в проектных продажах. И эта ошибка не техническая.

Вы приходите в чужой проект и ведёте себя как гость.

Гость сидит у стены. Гость не перебивает. Гость ждёт, когда его спросят. Гость думает, что раз его не спросили — значит, его мнение здесь не нужно.

А в проекте не спрашивают. В проекте очень много работы, все загружены, у каждого пятнадцать открытых вопросов, и никто не следит за тем, чтобы у сидящего у стены была возможность высказаться. Если вы молчите — вас нет. Не потому, что вас выдавливают. Потому что вас физически не видно.

Есть известная сцена: Шерил Сэндберг описывает, как в кабинет к руководителю пришли гости — и женщины из их команды сели на стулья вдоль стены, хотя за столом были свободные места. Она пишет об этом как о жесте, который люди делают сами с собой раньше, чем это сделают с ними другие.

В нашей отрасли эта сцена происходит каждый день. И происходит она не только с женщинами. Молодой инженер, впервые попавший на техсовет, садится у стены. Продавец без технического образования садится у стены. Человек из маленькой компании, приехавший к большому холдингу, садится у стены.

Первое правило этой книги простое, и оно не про технику продаж:

Садитесь за стол.

Физически. Буквально. Когда войдёте в переговорную — идите к столу и садитесь. Если мест нет, попросите стул и придвиньтесь. Если совещание в цехе и стола нет вообще — встаньте в круг, а не за спинами.

И заговорите в первые пятнадцать минут. Не с презентацией. С вопросом по существу или с уточнением. Один раз. Этого достаточно, чтобы вы перестали быть мебелью.

Дальше в книге будет много техники. Стадии, роли, документы, лестница согласий, экономика пресейла. Всё это работает. Но всё это работает только с человеком, который сидит за столом.

Почему привычные продажи здесь ломаются

Теперь давайте разберёмся, почему то, чему вас учили раньше, тут не помогает. Это важно понять сразу, иначе вы полгода будете думать, что дело в вас.

Вы приходите в проектные продажи из обычного бизнеса и рассуждаете разумно: объекты крупнее, циклы длиннее, людей больше — но принципы те же. Найти клиента, понять его боль, предложить решение, закрыть сделку.

Через три месяца вы обнаруживаете, что **не понимаете, кто клиент**.

То ли начальник управления капитального строительства, который подпишет договор. То ли главный инженер, который утверждает техническое задание. То ли проектировщик, который заложит решение в чертежи. То ли подрядчик, который в итоге купит оборудование. Кто из них? Все вместе? Тогда кому и что говорить?

Через полгода вы обнаруживаете, что **не понимаете, когда продажа**.

Вам говорят: «Объект на ранней стадии, подключайтесь». Вы подключаетесь. Делаете презентации, ездите, согласовываете. Через год вам говорят: «Извините, мы уже в проектной документации, там заложено другое, менять поздно».

Вы что, должны были в это время работать с проектировщиком, а не с заказчиком? А кто это объясняет?

Через год вы обнаруживаете, что **классические техники не дают ничего, кроме видимости работы**. Вы много общаетесь, много встречаетесь, много пишите. У вас полный календарь. А сделок нет. И на горизонте нет.

В этот момент большинство людей начинает думать, что дело в них. Что они плохо звонят, недостаточно настойчивы, не умеют «дожимать».

Дело не в этом.

Дело в том, что все привычные техники продаж построены на одной картинке: **один продавец — один покупатель — один момент сделки**. Даже когда в учебниках пишут про закупочные комитеты и множественных стейкхолдеров, они всё равно представляют одну сторону, у которой просто несколько голов.

А в проектных продажах сторон не одна.

Сторон три. И они друг с другом не дружат.

Заказчик хочет, чтобы объект построили в срок, в бюджет, без происшествий — и желательно без его личного участия, потому что у него ещё девять таких объектов.

Проектировщик хочет, чтобы документация прошла экспертизу без замечаний, чтобы его не обвинили в ошибках и чтобы за работу заплатили.

Подрядчик хочет выиграть тендер, заработать на стройке и сдать объект так, чтобы дали следующий.

Эти три желания пересекаются. Но не совпадают.

Три разговора, а не один

Смотрите, что происходит, когда вы этого не понимаете.

Вы приходите к заказчику и говорите: «У нас отличное оборудование, давайте расскажу про технические характеристики». Заказчик слушает пять минут и думает: «Это не моя зона, этим занимается проектировщик». И он прав. Ему важно совсем другое: будет ли это работать тридцать лет, будет ли сервис, не подведёте ли вы на пуске.

Вы приходите к проектировщику и рассказываете про экономику владения и сроки окупаемости. Проектировщик зевает. Это не его зона. Его зона — нормативы, стандарты, сроки выдачи разделов.

Вы приходите к подрядчику и говорите про инновационность решения. Подрядчик раздражается. У него стройка. Ему нужно знать срок поставки, комплектность и кто будет отвечать, если оборудование приедет битым.

Каждый раз вы говорите правильные слова. Каждый раз — не в том кабинете.

Три стула — это три разговора. Не один разговор с тремя людьми, а три разных разговора: свой язык, свои аргументы, свои страхи, своё «да».

Кто умеет вести три параллельных разговора так, чтобы они сходились в одну точку, — тот выигрывает проекты.

Кто ведёт один разговор в трёх местах — тот ходит на

встречи.

■ СЛОВАРЬ НА ПОЛЯХ

Заказчик — компания, на балансе которой будет стоять построенный объект. Завод, электростанция, комбинат, сетевая компания. Он платит, и он же потом эксплуатирует.

Проектировщик — организация, которая делает проектную документацию. На больших объектах это отраслевой проектный институт: специализированный по типу объектов.

Подрядчик — компания, которая физически строит и монтирует. На крупной стройке — генеральный подрядчик со своими субподрядчиками.

Эксплуатация — люди заказчика, которые будут жить с оборудованием после пуска: главный энергетик, начальник цеха, дежурная смена. Формально часть заказчика, фактически отдельная сила.

Самая дорогая иллюзия в профессии

Есть фраза, которая звучит в отделах продаж каждый день и стоит компаниям миллионы:

«Выйдет тендер — подадимся».

В этой фразе неправильно всё. Потому что «когда выйдет тендер» означает, что вы уже опоздали.

Давайте разберём медленно, потому что для новичка это неочевидно.

Тендер — это конкурс на закупку. На нём выбирают, у кого купить **то оборудование, которое уже описано в проектной документации**, по характеристикам, которые уже зафиксированы, в сроки, которые уже согласованы.

Если в документации написано «выключатель такого-то типа, такого-то производителя», то на тендере победит либо этот производитель, либо его официальный партнёр, либо тот, кто сумеет доказать, что его оборудование эквивалентно. Последнее требует дополнительных согласований и чаще всего заканчивается отказом — просто потому, что никому не хочется переделывать документацию.

Когда вы приходите на тендер с другим решением, вы конкурируете не техникой. Вы конкурируете бумагой. Вам нужны письма «не возражаем», подписанные заказчиком и про-

ектировщиком. Вам нужно успеть согласовать замену за две недели. И вы вынуждены сбивать цену, потому что других аргументов у вас нет.

Я видела людей, которые жили в этой модели годами. У них был отлаженный процесс: мониторинг площадок, отслеживание новых лотов, подготовка документов, расчёт цены. Они работали по двенадцать часов в день. Они выигрывали один проект из тридцати.

И они не понимали, почему.

А причина простая. Решение принято раньше. Оно принято тогда, когда проектировщик первый раз открыл справочник и выбрал, чьё оборудование заложить. Оно принято тогда, когда инвестор выбирал основное оборудование под будущий объект. Оно принято тогда, когда заказчик вписал объект в инвестиционную программу и определил его параметры.

Вам нужно попасть в проект **на тех стадиях, где решения принимаются**. А это задолго до тендера. Иногда за полтора года. Иногда за три.

И для этого нужна другая работа, чем мониторинг закупочных площадок. Об этом вся книга.

Из чего состоит метод

■ ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Метод «три стула у одного стола» — способ вести продажу сложного инженерного решения через одновременную работу с тремя ключевыми ролями проекта, синхронизацию своих действий со стадиями проектирования и строительства, последовательное получение согласий и фиксацию каждого решения в документе.

Дальше я разберу каждую часть подробно, здесь — общий вид, чтобы вы понимали, куда мы идём.

Первое. Три роли. Заказчик, проектировщик, подрядчик. Это три стула. С каждым свой разговор, свой язык, своя экономика, свои страхи. Рядом с ними — четвёртый участник, эксплуатация: формально часть заказчика, фактически отдельная сила, игнорирование которой стоит дороже всего.

И здесь сразу важное уточнение, без которого модель ломается на первом же нестандартном объекте.

Три стула — это функции, а не юридические лица. Кто-то владеет результатом и платит за него. Кто-то превращает потребность в техническое решение и фиксирует его в документации. Кто-то физически реализует.

Обычно за этими функциями стоят три разные организации. Но не всегда. У генподрядчика полного цикла проектирование может быть внутренним. В холдинге заказчик и под-

рядчик бывают связанными структурами. На операционной закупке проектировщика как отдельной стороны нет вовсе — его функцию выполняет главный энергетик площадки.

Меняется состав участников — функции остаются. Поэтому, приходя на объект, спрашивайте себя не «какие здесь три компании», а **«кто здесь выполняет каждую из трёх функций»**. Ответ бывает неожиданным, и именно он определяет, с кем вы будете разговаривать ближайший год.

Второе. Четыре стадии. Обоснование технических решений, проектная документация, рабочая документация, стройка с пусконаладкой. Это временная ось. На каждой стадии решают разные люди, и ваше влияние устроено по-разному.

Третье. Лестница согласий. Пять последовательных «да», которые нужно получить от трёх ролей в правильном порядке. Ни одно нельзя пропустить. Ни одно нельзя получить не у того, кто им распоряжается.

Четвёртое. Документы как инструмент влияния. Не как формальность, не как «надо же что-то отправить», а как способ зафиксировать своё присутствие, направить решение и защититься от конкурента.

Эти четыре вещи работают только вместе.

Знаете три роли, но не понимаете стадий — будете говорить правильные вещи в неправильное время. Понимаете стадии, но не работаете с документами — вас вытеснят на следующей стадии, и вы даже не узнаете, когда. Есть доку-

менты, но нет лестницы согласий — будете собирать бумажки, которые никуда не ведут.

Метод — это не свобода. Метод — это последовательность.

Он говорит: на этой стадии делай вот это с вот этими людьми; на следующей переключайся на других людей и другие документы. Когда вы приучите себя ему следовать, вы начнёте видеть проект как машину, у которой есть детали и порядок. И когда что-то пойдёт не так — вы будете знать, какая деталь сломалась.

Как это выглядит в жизни: подстанция «Гавань»

Чтобы метод не висел в воздухе, расскажу проект целиком. Я буду возвращаться к нему по ходу книги: в нём видны все четыре части метода.

На побережье Финского залива строят большой нефтехимический комплекс. Как всякая такая стройка, он требует огромного количества электричества: расширяются сети, идут присоединения, строятся понижающие подстанции.

Об одной из них — назовём её «Гавань» — я узнала случайно.

Мне позвонили из строительной компании, с которой я когда-то отработала другой объект и с которой у меня в тот момент не было никаких дел. Человек оттуда занимался предварительной оценкой будущего тендера, и в разговоре всплыло название.

Вот что сделал бы средний продавец: записал бы название, поставил напоминание и стал бы ждать выхода тендера. Через полтора года подался бы и проиграл. Потому что к тому моменту решение по основному оборудованию было бы уже принято — и не подрядчиком, а инвестором.

Я сделала иначе.

Шаг первый. Я стала выяснять, кто будет производителем.

лем основного силового оборудования. Через цепочку знакомых узнала: инвестор выбрал зарубежную компанию, малоизвестную в России.

Для меня это был сигнал. Раз компания зарубежная и малоизвестная — значит, у неё есть российский представитель, и этот представитель почти наверняка чувствует себя неуверенно. У него нет сервисной сети, нет опыта прохождения нашей экспертизы, нет объектов, на которые можно сослаться.

Это не проблема. Это окно.

Шаг второй. Я нашла этого представителя. Повезло: он оказался в том же городе. Я договорилась о встрече и пришла не «продаваться», а с предложением.

Я сказала примерно следующее: у вас будет сложность с адаптацией под российские требования, с экспертизой и с тем, чтобы объяснить заказчику, что вы надёжны. У меня есть ровно это: опыт защиты решений, понятная сервисная база, российские цены. Давайте зайдём в проект вместе.

Обратите внимание, чего я не делала. Я не рассказывала про свои характеристики. Я говорила про их проблему.

Шаг третий. Мы договорились заходить совместно — и это был ключевой ход. Основное оборудование всегда идёт первым в инвестиционном бюджете. Если вы заходите как обязанка к основному оборудованию, вы автоматически попадаете в смету.

Шаг четвёртый. Мои технические решения и моя цена

попали в смету генподрядной организации, которая готовилась к конкурсу на строительство. Заметьте: не я подавалась на тендер. Подрядчик подавался. А в его смете уже стояли мои позиции.

Шаг пятый. Те же данные ушли в проектную организацию, которая делала документацию. Они начертили именно то, что я предложила.

Шаг шестой. Генподрядчик выиграл конкурс. И поскольку в его смете и в чертежах стояли мои решения, я вошла в проект без всякой борьбы на торгах.

Что здесь на самом деле сработало

Это не история про везение. Разберём по частям.

Вход до тендера. Я зашла тогда, когда ещё формировался бюджет. Это главное правило метода: вход в проект происходит до того, как объявлен конкурс.

Оговорюсь сразу, потому что дальше в книге я буду настаивать на этом правиле часто. Оно не абсолютно. Есть закупки, где ранней стадии просто нет: аварийная замена, повторная поставка по рамочному договору, типовое оборудование по готовой документации. Там работает другая, более простая модель. Метод «три стула» силён именно там, где решение ещё можно сформировать, — и в этой книге речь идёт про такие проекты.

Работа со всеми стульями. Я не продавала одному. Я последовательно встроилась в три линии: сначала в производителя основного оборудования — через союз, а не через конкуренцию; потом в подрядчика — через смету; потом в проектировщика — через чертежи. К моменту тендера у меня было присутствие везде.

Документы как след. На каждом шаге оставался документ: техническое предложение, опросный лист, протокол встречи. Когда подрядчик подавал заявку, в его смете стояли мои позиции не потому, что мы «договорились по-человечески», а потому что это было зафиксировано.

Ценность вместо характеристик. Я пришла к производителю не с презентацией «у нас лучшие параметры в классе». Я пришла с решением его задачи. Это ключевое отличие проектной продажи: вы продаёте не свой продукт, а решение чужой проблемы.

И теперь — честная часть, без которой история была бы враньём.

Проект занял два года и три месяца от первого звонка до подписанного договора. За это время у заказчика сменился директор по капитальному строительству. Проектный институт дважды переносил сроки. Объект один раз чуть не заморозили из-за пересмотра инвестиционной программы. Я в какой-то момент была уверена, что всё пропало, и написала об этом руководителю.

Метод не отменяет ничего из этого. Он даёт возможность это пережить: когда у вас есть документальный след на трёх стульях, уход одного человека не обнуляет вашу позицию.

■ В РАМКУ

Решение по основному оборудованию принимается за полтора года до тендера на стройку.

Кто к этому моменту встроен в решение — тот получает решающее преимущество.

Кто узнаёт о конкурсе из объявления — тот опоздал на полтора года.

■ ПРОВЕРКА СЕБЯ

На вашем последнем выигранном проекте — на какой ста-

дии вы туда зашли? Чем раньше, тем выше ваш класс.

Можете ли вы назвать по имени человека из второй или третьей роли — не вашего основного контакта, — который участвовал в решении? Если нет, вы работали по одному стулу.

Сколько документов с вашими данными попало в материалы того тендера, который вы выиграли? Ноль — вас пустили случайно. Три и больше — вы выиграли по праву.

■ ЧТО СДЕЛАТЬ ЗАВТРА

На ближайшем совещании сядьте за стол. Не у стены, не в углу, не «чтобы не мешать». За стол.

И задайте один вопрос по существу в первые пятнадцать минут. Любой: уточняющий, про сроки, про требования. Один.

Это звучит как ерунда рядом с методологией продаж. Это не ерунда. Всё остальное в книге работает только у человека, которого видно.

ГЛАВА 2. КАРТА, КОТОРУЮ Я СОБИРАЛА ПЯТНАДЦАТЬ ЛЕТ

Когда я была новичком, мне больше всего не хватало картинок.

Не советов — советов было много, и в основном бесполезных: «будь настойчивее», «выявляй потребность», «работай с ЛПР». А картинки: где я нахожусь, кто вокруг, куда двигаться дальше.

Эта глава — та самая картинка. Если в какой-то момент книги вы запутаетесь — возвращайтесь сюда.

Три стула — три роли

Три стула у одного стола

у каждого свой интерес, свой язык и своё «да»



ЧЕТВЁРТЫЙ УЧАСТНИК: ЭКСПЛУАТАЦИЯ

Формально часть заказчика. В начале проекта его голоса почти не слышно — а в конце он может всё перечеркнуть: через техническое задание, через приёмку и через репутацию в отрасли.

Рис. 1. Три стула у одного стола: у каждого свой интерес и своё «да»

ЗАКАЗЧИК. Юридическое лицо, на чьём балансе будет стоять объект. Внутри него много людей: генеральный директор, директор по капитальному строительству, главный

инженер, главный энергетик, начальник цеха, отдел закупок. У них внутри свои конфликты, но снаружи они выступают как одна сторона.

ПРОЕКТИРОВЩИК. Организация, которая готовит документацию. На крупных объектах — отраслевой институт. Внутри: главный инженер проекта, главные специалисты по разделам, рядовые проектировщики. Над ними — технический совет, нормоконтроль, экспертиза.

ПОДРЯДЧИК. Компания, которая физически строит. На больших стройках — генеральный подрядчик, отвечающий за весь комплекс, под ним субподрядчики: электро-монтаж, автоматика, металлоконструкции, общестроительные работы.

ЭКСПЛУАТАЦИЯ. Формально часть заказчика, фактически отдельный игрок. Те, кто будет жить с оборудованием тридцать лет после того, как все остальные о нём забудут. В начале проекта их голоса почти не слышно. В конце они могут всё перечеркнуть.

Запомните три фразы, они сэкономят вам год:

Продавать только заказчику — работать с одной третьей силы.

Продавать только проектировщику — жить в иллюзии, что ваше решение само окажется в смете.

Продавать только подрядчику — бороться за остатки, потому что к этому моменту основное уже разобрано.

Четыре стадии — временная ось

Четыре стадии проекта — и где решается его судьба

оценка порядка величины по опыту автора, не статистическое исследование



Рис. 2. Четыре стадии проекта и распределение влияния

ОТР — обоснование технических решений. Самая ранняя стадия. Здесь решается: будет ли объект вообще, какие у него параметры, какие концептуальные решения. Работают инвестиционные подразделения заказчика, главный инженер, профильные специалисты. Тендеров нет. Бюджета в окончательном виде нет. Но именно здесь определяется, какое оборудование станет «базовым» — тем, под которое

будут считать экономику.

ПД — проектная документация. Концепция превращается в чертежи, спецификации и расчёты. Главные роли — у проектного института. Здесь появляются конкретные типы оборудования и характеристики. То, что сюда попало, попадёт и в тендер. То, что не попало, не попадёт. Документация уходит на экспертизу.

РД — рабочая документация. После экспертизы. Детальные чертежи, по которым непосредственно строят: кабельные журналы, монтажные схемы, спецификации на закупку. На малых объектах эта стадия сливается с предыдущей, на крупных длится месяцами.

И здесь же происходит то, что многие продавцы упускают: **на РД открывается финансирование стройки.** Проект перестаёт быть бумагой и превращается в деньги. Идёт выбор генподрядчика — считается предтендерная смета, проводится конкурс. И начинается подготовка закупки.

Для оборудования длинного цикла изготовления — трансформаторов, крупных агрегатов, всего, что делают месяцами, — заказ часто размещается уже здесь: иначе к началу монтажа его не будет на площадке. Типовые и быстропокупаемые позиции могут закупаться позже, ближе к стройке.

Кто именно покупает — отдельный вопрос, и универсального ответа нет. Часть позиций закупает сам заказчик, часть — генподрядчик, часть проходит через торго-

вый дом или другую закупочную структуру. Разные заказчики устроены по-разному, и один и тот же объект может сочетать несколько схем. Ваша задача на РД — не угадать, а выяснить: по какой позиции кто является покупателем, в какой срок и по какой процедуре.

Отсюда практический вывод. РД — это не «стадия, на которой всё уже решено», и не «стадия закупки». Это стадия, на которой решение превращается в реализуемую конфигурацию, смету и подготовку закупки. Здесь ещё возможна замена — и здесь же вас чаще всего пытаются заменить.

СМР и ПНР — стройка, монтаж и пусконаладка. Физическая реализация. Оборудование монтируется, пускается, сдаётся. Докупается здесь только типовое и быстропоставляемое — то, что можно привезти за недели: кабель, арматура, мелкая номенклатура. Всё остальное к этому моменту уже законтрактовано и едет или лежит на площадке.

Для продавца это означает вот что. Если ваше оборудование делается три месяца, а объект уже вышел на СМР, то по основной поставке вы, скорее всего, опоздали: место в графике монтажа занято. Остаются аварийная замена при срыве чужого поставщика, довключаемые и типовые позиции и последующие очереди объекта.

Но «опоздали по основной поставке» не равно «здесь делать нечего». На СМР и ПНР остаются коммерчески значимые вещи: работы, если они входят в ваш договор, шеф-монтаж, пусконаладка, обучение, дополнительные объёмы,

устранение замечаний, гарантийные обязательства и сервис. Об этом — глава 26.

Отдельный случай — когда в ваш договор поставки включены работы: монтаж, шефмонтаж, пусконаладка. Тогда на стадии СМР возникает необходимость фиксировать фактический объём выполненных работ. В зависимости от условий договора это оформляется **ведомостью объёмов работ (ВОР)**, актами и другими предусмотренными договором документами.

Для поставщика это уже не сопровождение поставки, а собственная экономика: от того, как зафиксированы объёмы, зависит, что будет принято и оплачено. Поэтому ведомость открывается до начала работ, а объёмы вносятся по мере выполнения, а не восстанавливаются задним числом.

Стадии не идут строго друг за другом. Они перекрываются: монтаж первой очереди может идти параллельно с проектированием второй. Но логика последовательная: сначала концепция, потом документация, потом рабочие чертежи, потом стройка.

Если сжать каждую стадию до одной строки, получится вот что.

■ В РАМКУ

ОТР — здесь решают, что строить.

ПД — здесь решение фиксируют в проекте.

РД — здесь решение превращают в реализуемую конфигурацию, смету и подготовку закупки.

СМР и ПНР — здесь решение физически реализуют: монтируют, запускают и принимают.

Обратите внимание на переход между двумя последними. На РД идёт цепочка «детализация → смета → выбор генподрядчика → закупка длинного цикла → договоры → график поставки». На СМР — «площадка → поставка → входной контроль → монтаж → шефмонтаж → пусконаладка → акты → ввод». Первая цепочка коммерческая, вторая исполнительская. Продавец, который приходит на объект во второй, участвует в чужой работе.

■ СЛОВАРЬ НА ПОЛЯХ

Экспертиза — независимая проверка проектной документации на соответствие требованиям. Если она находит замечания, документация возвращается на доработку, а сроки едут. Отсюда — главный страх проектировщика.

Спецификация — перечень оборудования в разделе документации: что, сколько, с какими характеристиками. Попасть в спецификацию — значит оказаться в списке того, что будут покупать.

Опросный лист — форма, по которой определяют параметры оборудования под конкретный объект. Заполняется поставщиком вместе с проектировщиком. Ваш главный рабочий документ на стыке с институтом.

Где находитесь вы

Главный вопрос, на который должен уметь ответить любой человек в этой профессии: **на какой стадии я сейчас вхожу?**

Заходите на ОТР — у вас максимум возможностей и минимум информации. Надо много копать, много встречаться, много объяснять. Зато вы можете задать траекторию всего проекта.

Заходите на ПД — возможностей меньше, информации больше. Концепция есть, параметры есть. Задача — попасть в документацию. Получится — вы в проекте. Нет — вас там не ждут.

Заходите на РД — вы догоняете, но игра ещё идёт. Основное решено, однако детали уточняются, деньги открылись, а закупка только начинается. Ваш собеседник смещается: с заказчика и проектировщика — на генподрядчика и его снабжение. Работать надо быстро и по комплектности.

Заходите на СМР — возможностей мало, и они зависят от срока изготовления. Типовое и быстрое ещё можно поставить; длинный цикл — практически нет. Ваша задача — либо встроиться в подряд на том, что докупается, либо доказать эквивалентность. Игра с неравными шансами, но иногда играть приходится.

Карта метода: роли, стадии и пять состояний сделки

поставьте каждый свой объект в одну клетку — и посмотрите на картину целиком

	ОТР что строить	ПД фиксация в проекте	РД смета и подготовка закупки	СМР и пуск монтаж, пуск, приёмка
ЗАКАЗЧИК	1 здесь рождается проект	3		
ПРОЕКТИРОВЩИК	2	4 здесь он фиксируется		
ПОДРЯДЧИК			5 здесь закупают	здесь монтируют

пять контрольных состояний сделки

1	Содержательный контакт	письмо-протокол, отчёт
2	Техническое решение	опросный лист, протокол
3	Цена и бюджет	ТКП с входящим номером
4	Закрепление в документации	спецификация раздела
5	Контракт и поставка	договор, акты приёмки

На РД открывается финансирование и выбирается генподрядчик. Оборудование длинного цикла изготовления заказывают уже здесь, типовое — ближе к стройке; кто покупает (заказчик, генподрядчик, торговый дом), зависит от схемы объекта — это надо выяснять, а не угадывать. Порядок состояний логический, а не календарный: перепрыгнуть нельзя, скатиться можно.

Рис. 3. Карта метода: роли, стадии и пять контрольных состояний сделки. Номера в клетках показывают, где каждое состояние обычно берётся

Весь метод в одной таблице

Если из всей главы запоминать что-то одно — запомните эту таблицу. По горизонтали стадии, по вертикали то, что нужно знать на каждой: чей интерес решает, что должно быть принято, чем это подтверждается и какой шаг следует дальше.

Обратите внимание на третий столбец. РД — это не хвост проектирования, а точка, где открываются деньги и начинается закупка. Продавцы, считающие РД поздней стадией, приходят туда, когда договор уже подписан с кем-то другим.

ОТР

ПД

РД

СМР и пуск

Заказчик

быть объекту или нет; параметры; базовое оборудование
бюджет и риски; утверждение задания
контроль стоимости
приёмка, ввод, эксплуатация

Проектировщик

концепция, иногда его ещё нет

что заложить в спецификацию
детализация, комплектность
авторский надзор

Подрядчик

его ещё нет

иногда участвует в защите

его выбирают; предтендерная смета; закупка длинного
цикла

монтаж, пуск, сдача; докупка типового

Главный риск

объект не состоится

вас нет в спецификации

вас заменят на эквивалент при закупке

срыв поставки, замечания при приёмке

Ваш документ

обследование, предложения в задание, опросный лист
решение, блоки, ТКП для сметы

уточнение комплектности, договор поставки, график
ВОР (если работы в договоре), акты приёмки, акт ввода

Следующий шаг

попасть в базовое решение

попасть в спецификацию

удержать спецификацию при закупке
довести до акта ввода

Эту таблицу удобно распечатать и держать перед глазами первые полгода работы. Потом она переходит в голову и от туда уже никуда не девается.

Почему ранние стадии решают всё

Решения распределяются по стадиям неравномерно. Очень неравномерно.

Примерно шестьдесят процентов значимых решений принимается на стадии обоснования. Ещё тридцать — на проектной документации. На всё остальное — рабочую документацию и стройку — остаётся около десяти.

Сразу оговорюсь, потому что это важно для доверия к остальной книге: **эти цифры — не результат исследования.** Я не проводила статистики и не буду делать вид, что проводила. Это авторская эвристика: оценка порядка величины, собранная из разбора нескольких десятков собственных и чужих проектов.

В конкретном проекте распределение может выглядеть иначе — оно зависит от типа объекта, модели закупки, степени стандартизации решения и от того, кто вы в этом проекте. Пользуйтесь этими цифрами как ориентиром для распределения своего времени, а не как отраслевым нормативом.

Из этого следует простое правило. Ваше время должно распределяться пропорционально влиянию, а не количеству бумаг. Если вы хотите выигрывать стабильно, большую часть времени вы проводите на ранних стадиях. На тендер вы приходите закрыть то, что выиграли раньше.

Я знаю отделы, которые работают наоборот: основной ресурс — на тендеры, на ранние стадии один человек «для приличия». Эти отделы выигрывают мало и искренне не понимают почему.

■ В РАМКУ

ОТР — здесь проект делается.

ПД — здесь он фиксируется.

РД — здесь уточняется.

СМР — здесь исполняется.

На каждой следующей стадии цена вашей ошибки выше, а свобода манёвра ниже.

■ ПРОВЕРКА СЕБЯ

На какой стадии находится каждый из ваших объектов? Если ответ занимает больше тридцати секунд — вы стадии не отслеживаете.

По скольким объектам вы знаете имя главного инженера проекта? Меньше половины — вы работаете с заказчиками, а не с проектами.

Есть ли у вас хотя бы один объект на самой ранней стадии? Если нет — через полгода у вас не будет объектов на документации, а через год не будет тендеров.

■ ЧТО СДЕЛАТЬ ЗАВТРА

Начертите сетку из двенадцати клеток: четыре столбца — стадии, три строки — роли (как на рисунке 3).

Возьмите пять своих самых крупных объектов и поставьте каждый в одну клетку: на пересечении стадии и той роли,

через которую вы вошли.

Посмотрите на результат. Все пять в правом нижнем углу — вы работаете только на тендерах, и это объясняет ваш доход. Размазаны по разным клеткам — здоровая картина. Есть объект в левом верхнем углу — вы зрелый продавец. Два-три — профессионал.

Перерисовывайте эту сетку раз в квартал. Она показывает вашу работу честнее любого отчёта.

ГЛАВА 3. ЧЕТЫРЕ ПРИНЦИПА, БЕЗ КОТОРЫХ НИЧЕГО НЕ РАБОТАЕТ

Дальше в книге будет много правил. Эта глава — про то, на чём эти правила стоят. Если вы внутренне согласитесь с четырьмя утверждениями ниже, всё остальное пойдёт легко. Если нет — книга вряд ли поможет.

Принцип первый: вы не продаёте, вы встраиваетесь

Слово «продажа» в проектном бизнесе сбивает с толку.

В обычной продаже есть момент сделки: рукопожатие, подпись, отгрузка. В проектной этого момента нет. Есть длинный процесс встраивания вашего решения в чужое движение.

Встраивание — буквально. Чужой проект едет по своей траектории. У него свои цели, сроки, участники и деньги. Ваша задача — вписаться в это движение так, чтобы вас признали неотъемлемой частью. Не «продать». Стать частью.

Это меняет всё.

Когда вы продаёте — вы убеждаете. Когда встраиваетесь — помогаете.

Когда продаёте — говорите про себя. Когда встраиваетесь — про их проект.

Когда продаёте — меряете успех количеством презентаций. Когда встраиваетесь — тем, насколько прочно ваше имя вшито в их документы.

Самый заметный признак человека, который продаёт: он рассказывает о своих преимуществах. «Мы лидеры рынка». «У нас уникальная технология». «Мы поставили оборудование на тысячи объектов».

Для проекта это не значит ничего. Для проекта значит одно: помогает ли ваше решение этому конкретному проекту двигаться вперёд.

Никогда не продавайте технические характеристики. Характеристики — это про вас. Ценность — это про них.

Ценность для проектировщика: вы помогаете ему пройти экспертизу без замечаний. Ценность для заказчика: вы снижаете риск того, что объект не запустится. Ценность для подрядчика: вы даёте предсказуемые сроки и человека, который приедет на площадку.

Особенно это важно с проектировщиком. Когда вы приходите в институт, вы продаёте не оборудование. Вы продаёте работу своих людей: инженеров, которые помогут собрать раздел; технологов, которые дадут нормальные опросные листы; специалистов, которые подскажут актуальную нормативку.

Проектировщик покупает у вас не выключатель. Он покупает спокойствие.

Принцип второй: решение принимает не человек, а механизм

Это тяжёлая новость для тех, кто привык к обычным продажам.

В проектных продажах нет одного лица, принимающего решение. Точнее, в каждый момент их несколько, и они принимают разные решения, которые потом складываются в общее.

Если вы спрашиваете себя «кто здесь принимает решение?» — вы задаёте неправильный вопрос.

Правильный вопрос звучит так: какие решения должны быть приняты, кто принимает каждое из них и в каком порядке?

В типичном проекте по строительству подстанции решений принимаются десятки. О включении объекта в инвестиционную программу. О выборе проектного института. О ключевых параметрах. О выборе основного оборудования. О вспомогательных системах. О генподрядчике. О субподрядчиках. О заменах на эквиваленты.

Каждое принимается своим набором людей.

Ваша задача — понять, какие из этих решений влияют на ваше попадание, и на каждом найти своих сторонников. Не «своего человека». Своих людей. Множественное число.

Это, кстати, ответ на вопрос, который новички задают чаще всего: «А кто тут реально решает?» Реально решает коллективный механизм. Иногда внутри него есть один сильный человек, который продавливает остальных, — но даже он не в вакууме: у него есть обязательства перед другими.

И если вы соблазнитесь мыслью «я договорился с ним, значит, всё» — вы получите неприятный сюрприз на следующей стадии, когда выяснится, что следующее решение принимает не он.

Принцип третий: документ — это след, а след — это влияние

Документы в проектных продажах — не бумажки для галочки. Это то, чем фактически принимаются решения.

Заказчик принимает решения не на встречах, а на основании служебных записок и протоколов. Проектировщик закладывает оборудование не потому, что ему понравился менеджер, а на основании опросных листов и технических предложений. Подрядчик считает смету не по словам, а по официальным ценам.

Отсюда следует вещь, которую я поняла слишком поздно.

Любая устная договорённость, не зафиксированная в документе, — это не договорённость. Это ощущение договорённости.

Сегодня вы пожали руку. Завтра ваш собеседник уволится, заболеет, уйдёт в другой проект или просто передумает. И не останется ничего.

Зато любой документ, который от вашего имени попал внутрь организации, — это ваше присутствие. Это след. Когда через полгода кто-то будет принимать решение, у него на столе будет лежать ваше техническое предложение и ваш опросный лист. Даже если вас нет в кабинете — там есть ваш документ.

Поэтому, когда я работаю с продавцами, я не спрашиваю «сколько встреч ты провёл». Я спрашиваю: **какие документы зашли.**

Встреча без документа на выходе — это разговор. Разговор не равен сделке. Документ — равен.

Принцип четвёртый: сделка — это процесс, а не событие

Самый трудный принцип, потому что он противоречит интуиции.

В обычных продажах есть момент закрытия. Подписали — закрыли. Удобная картина: у продажи есть начало, середина и конец, и все три видны.

В проектных продажах закрытия в этом смысле нет. Есть много маленьких закрытий и одно большое, причём большое — это не подписание договора.

Маленькие закрытия — пять «да» лестницы согласий. Каждое продвигает вас на ступень вверх. Большое — акт ввода объекта в эксплуатацию, после которого вы имеете право сказать, что сделка состоялась. Между первым «да» и актом проходит два года. Иногда три.

Из этого следует несколько вещей, и все они практические.

Сделка не закрывается рывком. Она закрывается каждый день по чуть-чуть. Если вы неделю ничего не делаете по объекту — он замерзает, и обычно не в вашу пользу.

Сделка может откатиться назад. То, что вы получили «да» на ранней стадии, не значит, что вы не потеряете его на следующей.

Успех измеряется не количеством закрытых сделок, а количеством живых объектов на разных стадиях.

Вот это последнее — самое важное для вашего душевного равновесия, и я вернусь к нему ещё не раз.

Если у вас десять объектов и все на стадии тендера — вы в плохом положении. Выиграете один-два, и дальше пусто. Если десять объектов равномерно распределены по стадиям — вы в хорошем положении: у вас будет ровный поток.

Портфель проектных продаж — это не воронка с горлышком. Это лестница, и на каждой ступени должен кто-то стоять.

Кто умеет держать эту лестницу заполненной — зарабатывает ровно. Кто гонится за единичными большими сделками — живёт от голода до пира и обратно.

■ В РАМКУ

Не продавайте — встраивайтесь.

Решение принимает не человек, а механизм.

Документ — это след, а след — это влияние.

Сделка — это процесс, а не событие.

■ ПРОВЕРКА СЕБЯ

На последней встрече вы говорили про себя или про их проект? Про себя — вы продавали. Про их проект — встраивались.

Сколько имён людей, влияющих на ваш главный объект, вы можете назвать сейчас? Меньше пяти — вы видите не

механизм, а одного человека.

Что осталось в документах после ваших последних трёх встреч? Ничего — вы вели разговоры, а не сделку.

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.