А. В. Матвиенко

Методология проактивных продаж сложного технологического оборудования

по модели «проектный институт — заказчик — подрядчик» на предприятиях нефтегазового машиностроения.



Андрей Матвиенко

Методология проактивных продаж сложного технологического оборудования по модели проектный институт — заказчик — подрядчик на предприятиях нефтегазового машиностроения

https://litres.ru/74800732
SelfPub; 2026

Аннотация

В методическом пособии описан подход к проактивным продажам сложного технологического оборудования для нефтегазовой отрасли. В основе подхода лежит модель взаимодействия «проектный институт — заказчик — подрядчик». Автор показывает, как поставщик может подключиться к проекту на стадии формирования технических требований и объединить работу коммерческих и инженерных подразделений на всех этапах инвестиционного цикла.

В пособии приведены схемы взаимодействия, контрольные точки для CRM и примеры закрепления методики во внутренних регламентах. Издание предназначено для руководителей промышленных предприятий, менеджеров по продажам и инженеров.

Содержание

Введение 5
Глава 1. Проблематика управления продажами сложного технологического оборудования в нефтегазовой отрасли 10
1.1. Особенности рынка блочно-модульного оборудования и трубопроводной арматуры для нефтегазовой отрасли 11
1.2. Ограничения реактивной модели продаж 14
Конец ознакомительного фрагмента. 16

Андрей Матвиенко Методология проактивных продаж сложного технологического оборудования по модели проектный институт — заказчик — подрядчик на предприятиях нефтегазового машиностроения

Введение

Производители сложного технологического оборудования для нефтегазовой отрасли десятилетиями строили сбыт по принципу «увидели закупку – подали заявку». Эта модель предполагает вступление компании в проект на стадии объ-

явленного тендера, когда технические требования уже сформированы проектным институтом и утверждены заказчиком. Поставщику остаётся бороться за контракт ценой среди исполнителей с эквивалентным по документам оборудованием. Следствием становятся разовые сделки, непредсказуемая маржинальность и восприятие компании как одного из взаимозаменяемых поставщиков.

Методология исходит из того, что у этой проблемы есть системное решение, и излагает его как руководство, пригодное к прямому применению. Основанием методологии служит смена точки входа. Производитель встраивается в инвестиционный проект на стадии формирования технических требований, за один-два года до объявления тендера. Компания, участвовавшая в разработке спецификаций, выходит на тендер со знанием требований изнутри и конкурирует накопленной технической проработкой.

Актуальность перехода к проактивной модели определяется тремя обстоятельствами, которые действуют в одно и то же время. Первым из них выступает кадровый дефицит. Текущая незакрываемая потребность нефтегазового сектора в специалистах оценивается в 21 тыс. человек, а к 2032 году прогнозируемый дефицит достигает 64 тыс. человек [1]. Проблема усиливается старением персонала и слабым притоком молодёжи, поскольку доля работников моложе 23 лет в отрасли составляет около 6 % при 23 % в торговле [1]. Предприятие, у которого успех коммерческих проектов

держится на двух-трёх уникальных менеджерах, теряет целое направление при уходе такого сотрудника. Возникает потребность в системе, которая воспроизводит результат независимо от персоналий.

Вторым обстоятельством является исчерпание ценовой конкуренции. В сегменте проектного оборудования для крупных заказчиков дальнейшее снижение цены приводит к работе в убыток, и единственным источником различения остаётся инженерная экспертиза с ранним участием в проекте. Третьим обстоятельством служит сложность инвестиционного цикла. Цепочка из проектного института, заказчика, генподрядчика и поставщика, многолетние сроки реализации и жёсткие нормативные требования создают высокий порог входа, который не преодолевается разовым коммерческим усилием [2].

Целью методики выступает изложение комплексной методологии проактивных продаж, основанной на интеграции инженерной и коммерческой экспертизы в единый процесс, и предоставление читателю практического руководства по её применению на предприятии нефтегазового машиностроения. Достижение цели требует решения трёх задач. Первой задачей выступает обоснование необходимости перехода от реактивной модели к проактивному партнёрству и демонстрация того, что существующие методологии продаж не закрывают отраслевую специфику. Второй задачей становится описание архитектуры методологии «проектный институт –

заказчик – подрядчик», её концептуальной модели, стадий инвестиционного цикла и точек входа, механизма интеграции функций. Третьей задачей служит раскрытие механизмов формализации методологии в системе менеджмента качества, её цифровой поддержки, адаптации персонала и масштабирования в смежные отрасли.

Научная новизна состоит в том, что впервые предложена целостная методология, которая объединяет коммерческую функцию с инжинирингом на всех стадиях инвестиционного цикла от предпроектных проработок до ввода в эксплуатацию и закрепляет этот процесс в системе документированных стандартов предприятия [3]. Известные подходы к сложным продажам рассматривают инженерную и коммерческую работу как последовательные этапы, тогда как предлагаемая методология делает их параллельными и интегрированными в один регламентированный процесс.

Структура работы подчинена логике обоснования и применения. Первая глава формирует проблемную и теоретическую рамку, характеризует рынок блочно-модульного оборудования и трубопроводной арматуры, раскрывает ограничения реактивной модели, показывает кадровый дефицит как системный фактор и анализирует применимость существующих методологий продаж. Вторая глава излагает авторскую методологию во всей полноте, включая концептуальную модель, стадии и точки входа, механизм интеграции функций и переход от статуса поставщика к статусу партнёра. Тре-

тья глава переводит методологию в плоскость внедрения через регламентацию в рамках системы менеджмента качества, цифровую инфраструктуру, систему адаптации персонала и условия масштабирования. Каждый подраздел завершается конкретным примером применения, благодаря чему текст служит пошаговым руководством.

Глава 1. Проблематика управления продажами сложного технологического оборудования в нефтегазовой отрасли

Глава обосновывает центральный тезис работы. Существующие западные методологии сложных продаж и сложившиеся отраслевые практики не дают комплексного решения для нефтегазового машиностроения. Этот пробел формирует запрос на авторскую методологию, изложенную во второй главе.

1.1. Особенности рынка блочно-модульного оборудования и трубопроводной арматуры для нефтегазовой отрасли

Рынок сложного технологического оборудования для нефтегазовой отрасли отличается от большинства промышленных рынков, и эти отличия задают логику продаж. Маркетинговые стратегии в нефтегазовом секторе выстраиваются вокруг ограниченного круга крупных заказчиков и длительных инвестиционных циклов, что требует особых подходов к работе с потребителем [2].

Продукция этого рынка имеет проектный характер. Блоки подготовки газа, блочные насосные станции, узлы учёта, трубопроводная арматура высокого давления изготавливаются под конкретный объект. Рабочие давления достигают 63 МПа, среды бывают агрессивными, а каждая единица оборудования привязана к технологической схеме конкретного месторождения. Продать со склада нечего, поскольку предметом сделки выступает инженерное решение.

Цикл от заказа до поставки растягивается на месяцы, а с учётом предпроектной стадии на годы, поскольку модульный принцип объединяет проектирование, заводское изготовление блоков, их транспортировку и монтаж на площад-

ке в единый длительный процесс [4]. Спрос концентрируется у нескольких структур, к которым относятся ПАО «Газпром» и его дочерние общества, ПАО «НОВАТЭК», ПАО «НК «Роснефть», ПАО «ЛУКОЙЛ», ООО «РусХимАльянс». Чтобы стать их поставщиком, недостаточно предложить хорошую цену, поскольку требуются сертификаты соответствия техническим регламентам Таможенного союза, внедрённая система менеджмента качества по СТО Газпром 9001, прохождение сертификации в системе СДС ИНТЕРГАЗСЕРТ, включение в Единый реестр МТР и успешные аудиты производства [5].

Инвестиционный цикл многозвенный. От предпроектных проработок до ввода в эксплуатацию проходит цепочка участников, в которой проектный институт разрабатывает документацию, заказчик утверждает технические решения, генподрядчик ведёт строительство, поставщик изготавливает оборудование. Каждое звено принимает решения, влияющие на то, чьё оборудование окажется в проекте.

Рассмотрим гипотетический пример. Завод-Н выпускает блочные насосные станции под конкретный объект, и готового товара на складе у него нет [6]. К Завод-Н обращается проектный институт, который проектирует газовый промысел и пока выбирает между двумя схемами перекачки. Менеджер Завод-Н задаёт три вопроса о расходе среды, рабочем давлении и температуре на площадке, после чего за два дня готовит эскиз компоновки станции с габаритами и массой.

Институт закладывает этот эскиз в проект. Через полтора года, когда промысел доходит до закупки, заказчик уже видит в проектной документации станцию с параметрами Завод-Н. Для отдела продаж урок состоит в том, что работа начинается с вопросов проектировщику о будущем объекте, а первым продуктом служит эскиз компоновки, и цена обсуждается позже.

1.2. Ограничения реактивной модели продаж

Реактивная модель означает работу по принципу «увидели объявленную закупку – подготовили и подали заявку». Эта модель не требует долгосрочных вложений, и при описанных свойствах рынка она проигрывает по трём направлениям.

Первым ограничением выступают разовые продажи и ценовая конкуренция. Вступая в проект на стадии закупки, поставщик получает готовую спецификацию и борется ценой. Каждая сделка автономна, портфель заказов не выстраивается на годы вперёд, маржинальность остаётся непредсказуемой. Вторым ограничением служит отсутствие влияния на технические требования. Спецификация, написанная без участия производителя, часто оказывается неоптимальной для конкретного завода, поскольку в неё закладываются избыточные требования, нестандартные материалы с длинными сроками поставки и решения, которые завод не изготавливает с приемлемой экономикой. Третьим ограничением становится позиция поставщика. При реактивной модели компания в глазах заказчика остаётся одним из множества взаимозаменяемых исполнителей, которого вытесняет любой конкурент с меньшей ценой.

Промышленный маркетинг ориентирован на лиц, прини-

мающих решения, и предполагает, что поставщик владеет отраслевой экспертизой и говорит с заказчиком на одном техническом языке [3]. Реактивная модель этой возможностью не пользуется, поскольку вступает в диалог тогда, когда решения уже приняты.

Рассмотрим тот же Завод-Н в двух разных ролях на одном объекте. В реактивной роли завод узнаёт о тендере на арматуру за три недели до закрытия приёма заявок. Спецификация требует корпуса из стали, которую завод закупает шесть недель, и срок поставки в неё не укладывается. Менеджер либо отказывается, либо ставит цену с запасом на риск и проигрывает тому, кто риск недооценил. В проактивной роли тот же завод за полтора года до тендера подсказал институту марку стали, которую держит на складе, и реальный срок изготовления. К моменту тендера спецификация уже описывает оборудование Завод-Н, и завод подаёт заявку без запаса на риск. Сравнение этих двух ролей на одном объекте служит наглядным доводом при разговоре с руководством о смене модели.

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.