

Wstęp

Jestem Twoim potencjalnym klientem i chciałbym się przedstawić. Niezależnie od tego, czy jesteś konsultantem (samodzielnie lub pracujesz w firmie konsultingowej), konsultantem wewnętrznym, czy też zorientowanym na projekty pracownikiem pracującym we własnej firmie, jestem czytelnikiem Twojej propozycji i/lub oglądam Twoją prezentację propozycji. Próbujesz sprzedać mi usługę, a ja zadecyduję, sam lub w porozumieniu z innymi, czy ty, ktoś inny, czy nikt nie dostanie pracy, której pragniesz. Podobnie, jeśli jesteś pracownikiem z pomysłem na sprzedaż, jestem również czytelnikiem Twojej propozycji i/lub oglądam prezentację Twojej propozycji. Próbujesz sprzedać mi pomysł, a ja zadecyduję, sam lub z innymi, czy jest on ważny, wykonalny, użyteczny czy opłacalny. We wszystkich tych przypadkach twoim zadaniem jest przekonać mnie, żebym cię zaangażował. Niezależnie od twojej sytuacji, twoja relacja ze mną różni się znacznie od mojej relacji z tobą. Adorujesz mnie; testuję cię. Zabiegasz o mnie; Oceniam Cię - Twoje zdolności, spostrzeżenia, przenikliwość, cechy osobiste i chęć wspierania mnie. Wiem, czego ode mnie chcesz - mojej zgody, że twoja usługa lub pomysł są warte zachodu, a w wielu przypadkach bardziej wartościowe niż czyjeś. Ale nie jestem pewien, czy wiesz, skąd pochodzę i czego od ciebie chcę. Więc powiem ci. Jeśli jesteś outsiderem, angażowanie Cię jako konsultanta (przynajmniej na początku) jest często postrzegane przeze mnie i moich współpracowników jako oznaka słabości. Jeśli w ogóle jestem typowy dla innych potencjalnych klientów, których znam, wielu z nas podziela to przekonanie. Moim zdaniem zatrudnianie ciebie często wskazuje - a przynajmniej sugeruje - że nie jestem w stanie całkowicie samodzielnie wykonywać swojej pracy w ramach mojej organizacji. Znam wszystkie powody, dla których wsparcie zewnętrzne ma sens i powinno stanowić wartość dodaną. Jednocześnie jednak, kiedy jestem ze sobą naprawdę szczery, nie ekscytuje mnie perspektywa zaangażowania ciebie. Raczej czuję się zmartwiony, zagrożony, niecierpliwy, a czasem nawet podejrzliwy. Martwię się sugestią, że potencjalne zmiany, które proponujesz, wskażą, że nie wykonuję swojej pracy, a przynajmniej nie wykonuję jej tak dobrze, jak powinienem. Grozi mi możliwość utraty kontroli na rzecz ciebie, osoby z zewnątrz, i jak to może sprawić, że moja pozycja - moja baza władzy - będzie narażona na ataki w mojej organizacji. Jestem niecierpliwy, ponieważ od jakiegoś czasu próbowałem rozwiązać problem, o którym rozmawiamy, nie szukałem wsparcia z zewnątrz, gdy pojawiły się objawy, a teraz potrzebuję szybkiej reakcji. Podejrzewam, że jesteś w stanie mi pomóc, ponieważ byłem już spalony, słyszałem wszystkie twoje obietnice i porównywałem je z ostatecznymi rezultatami. Wszyscy robicie dobrą grę. Nie wszyscy grają tak dobrze, jak mówią. Więc kiedy omawiam z tobą moją sytuację, chcę, żebyś mnie zrozumiał i zrozumiał, co sprawia, że moja sytuacja jest wyjątkowa. Może nie jest to wyjątkowe dla ciebie, ale dla mnie tak. Szukam pewności, że dzięki Twojemu zaangażowaniu ja i moja organizacja staniemy się znacznie lepsi i bardziej konkurencyjni. Dlatego, jeśli jesteś konsultantem, uważam, że Twoja responsywność i zainteresowanie etapem opracowywania wniosku wskazują na rodzaj usługi, którą będziesz świadczyć, jeśli zostaniesz wybrany. W rezultacie chcę, abyście wykazali chęć służenia mi, swoją wiedzę na temat mojej branży i organizacji, zrozumienie moich priorytetów oraz umiejętność słuchania, rzucania wyzwania i rozumienia mojej sytuacji, moich potrzeb i moich pragnień. korzyści. Chcę, abyście rzetelnie przygotowywali się do spotkań ze mną, robili wszystko, aby pokazać mi, jak bardzo jesteście dobrzy, konkretni, jak mi pomożecie, dzielili się swoją wiedzą i doświadczeniem z podobnych sytuacji, abym poczuł, że ta propozycja projekt jest ważny dla Ciebie i Twojej firmy. Chcę, abyś zaczął świadczyć „usługi” na wczesnym etapie procesu, oferując porady, pomysły i perspektywę, nawet jeśli o nie nie proszę. Kiedy składam prośbę, zwłaszcza taką, która jest oczywiście testem twojej reakcji, chcę, żebyś odpowiedział szybko i wyczerpująco. Krótko mówiąc, na wczesnych etapach naszych załatwień chcę się uczyć i chcę, abyś ustanowił zdrowy związek, zapewniając wartość. Chcę, żebyś zachowywał się tak, jakby moja sytuacja była najważniejsza. Oferujesz profesjonalną usługę, a ja muszę wiedzieć, że obsłużysz mnie profesjonalnie, czyli zapewnisz wartość dla moich proponowanych

wydatków. Jeśli to wszystko zrobisz, zwłaszcza z czasem, gdy nawiążemy bliższą relację, być może nie będziesz musiał nawet pisać propozycji, a oczywiście tak naprawdę nie chcesz. Propozycje zajmują dużo czasu, często ogromną inwestycję w czasie. I bądźmy szczerzy: nawet jeśli są dobrze napisane, propozycje często nie zdobywają pracy tak bardzo, jak można je stracić. Ale prosta prawda jest taka, że nie zawsze mamy bliskie relacje i nie zawsze można sprzedać pracę z góry. Dlatego musisz napisać wniosek i musisz nauczyć się pisać dobrze. Ja i inni potencjalni klienci, tacy jak ja, przeczytaliśmy setki twoich propozycji i wysłuchaliśmy tyle samo twoich prezentacji, i chociaż kilka z nich jest wyjątkowych, większość z nich nie jest. Wielu obraża się schematami typu „wytnij i wklej”, traci ważne okazje do zapewnienia wartości, cierpi z powodu słabej logiki i organizacji oraz skupia się bardziej na tobie niż na mnie i mojej organizacji. Chociaż niektórzy robią kilka rzeczy dobrze, inni wcale. Wszystko można poprawić i gwarantuję, że pomogę Ci je poprawić. Nie twierdzę, że twoja propozycja zawsze wygra. Nie mogę tego zagwarantować. Ale obiecuję, że przygotujesz lepsze propozycje - bo będziesz myślał bardziej strategicznie o tym, jak je napisać i przedstawić. Jednym z głównych moich celów jest nakłonienie cię do myślenia i pisanie w sposób bardziej strategiczny, szczególnie z mojego punktu widzenia. Czego więc ja, jako potencjalny klient, spoza Twojej organizacji lub wewnątrz niej, chcę od Twojej propozycji? Nic, co powinno Cię zaskoczyć. Z mojej perspektywy chcę mieć poczucie, że Ty i Twój zespół możecie jak najlepiej zrealizować moje cele i osiągnąć upragnione wyniki a z zaangażowania Ciebie. Dlatego pragnę:

- * Zgoda na moje pytanie, tj. na konkretne pytanie lub pytania, na które należy odpowiedzieć, aby przenieść moją organizację z obecnej sytuacji do pożądanego rezultatu
- * Jasne zrozumienie korzyści, jakie odniosę, jeśli odpowiesz na to pytanie - korzyści, jakie odniosę w trakcie proponowanego projektu, do jego zakończenia i po jego zakończeniu
- * Jasność co do tego, jak zamierzasz odpowiedzieć na pytanie i jak będziemy razem pracować, gdy to zrobisz
- * Zaufanie i komfort z Tobą i proponowanym zespołem
- * Zwrot z mojej inwestycji z moich rzeczywistych i/lub przewidywanych korzyści

Aby pomóc Ci spełnić te pragnienia, opracowałem sprawdzony proces opracowywania propozycji

1. Zrozum podstawową logikę. Każda sytuacja związana z propozycją wiąże się z rzeczywistą lub postrzeganą rozbieżnością między tym, gdzie ja i moja organizacja jesteśmy, a tym, gdzie chcemy być - to znaczy między naszą obecną sytuacją (nazwijmy ją S1) a naszym pożądanym rezultatem (S2). Projekt lub pomysły, które zaproponujesz, pozwolą osiągnąć lub przybliżyć nas do osiągnięcia pożądanego rezultatu, a tym samym złączą lub całkowicie usuną tę rozbieżność. W rezultacie korzyści (B) przypadną nam. Na podstawowym poziomie twoja propozycja musi jasno wyrażać związek między moją obecną sytuacją, moim pożądanym rezultatem i korzyściami wynikającymi z jego osiągnięcia. Nazywam to „logiką bazową” propozycji, reprezentowaną przez formułę $S1 \rightarrow S2 \rightarrow B$. Twoja propozycja (i twój projekt, jeśli wygrasz) ma niewielkie szanse powodzenia, jeśli te elementy nie są jasno określone, logicznie powiązane i uzgodnione.

2. Skonstruuj logiczną metodologię. Aby przenieść mnie z S1 do S2, twój dokument lub prezentacja proponuje szereg działań, metodologię, która musi jasno i logicznie komunikować, w jaki sposób pomożesz mi i mojej organizacji osiągnąć nasz cel i pożądaną rezultat. Pokażę ci schemat logiczny, który pomoże ci w przemyślny sposób rozwijać, organizować i sekwencjonować działania niezbędne do osiągnięcia naszego celu. Część 1 skupia się więc na tym, co nazywam „logiką” propozycji: logicznej relacji między obecną sytuacją, pożądanym rezultatem i korzyściami; oraz logicznie skonstruowanej

metodologii, której użyjesz, aby pomóc usunąć rozbieżności między tym, gdzie ja i moja organizacja jesteśmy, a tym, gdzie chcemy być. Różnica między wygraną a zajęciem drugiego miejsca to często tylko dwa do pięciu punktów w stustopniowej skali, a zrozumienie logiki propozycji może zapewnić tylko część punktów potrzebnych do wygrania. Dlaczego nie wszystkie? Ponieważ ja i inni kupujemy zarówno z powodów psychologicznych, jak i logicznych. W związku z tym Część 2 skupia się na tym, co nazywam „psychologią” oświadczyń. Następne dwa kroki w moim procesie opracowywania propozycji odnoszą się do tych aspektów psychologicznych.

3. Pogódź różne perspektywy wielu kupujących. Pisanie zwycięskich propozycji biznesowych zakłada, że większość twoich propozycji dotyczy tak zwanej „sprzedaży złożonej”. Złożona sprzedaż ma miejsce, gdy sprzedajesz do wielu kupujących, z których każdy może odgrywać inną rolę w ocenie Twojej oferty. Każdy może mieć inne postrzeżenie - czasem niewielkie, czasem znaczące - problemu lub szansy oraz korzyści, które przyniosą ich organizacji, zbiorowo, a im indywidualnie, od rozwiązania tego problemu lub zrealizowania tej możliwości. Zbyt często oferty są nieskuteczne, ponieważ autorzy zakładają, że sprzedają organizacjom, a nie osobom fizycznym. Chociaż organizacja może znajdować się w problematycznej sytuacji, różne osoby w organizacji często mają różne punkty widzenia na obecną sytuację. To, co dla jednej osoby powoduje erozję zysków, dla drugiej może oznaczać brak produktywności, a dla trzeciej słaba obsługa klienta. Krótko mówiąc, każdy „kupujący” ma inny plan, inną krytyczną kwestię lub przynajmniej inne spojrzenie na kwestię, którą należy wziąć pod uwagę. Pomogę ci zbadać te osoby jako jednostki, które pełnią różne role w Komitecie Oceniającym Konsultantów i mają różne kryteria zakupu. Kiedy już zrozumiesz poszczególnych graczy w sytuacji sprzedaży, musisz stworzyć ramy, mozaikę, kolaż, aby zrozumieć ich podobieństwa i różnice. Udana propozycja musi uwzględniać te różnice w jednym dokumencie lub w jednej prezentacji. Odniesienie się do różnych percepcji jest dużym wyzwaniem. Musisz na przykład znać kluczowe punkty każdego kupującego: jego indywidualne pragnienia i obawy, którymi należy się zająć w trakcie projektu. Musisz zrozumieć korzyści, które przyniosą każdemu z nich po osiągnięciu proponowanych celów. Ale, co równie ważne, musisz zrozumieć, w jaki sposób gorące przyciski każdego kupującego uzupełniają lub kolidują z pragnieniami i obawami innych kupujących.

4. Skryształizować i rozwinąć kluczowe przesłania i tematy propozycji. Aby Twoja oferta (ustna lub pisemna) była jak najbardziej skuteczna, musi zawierać kilka istotnych komunikatów, które wyraźnie odróżniają ją od propozycji konkurencji i przekonują mnie oraz innych kupujących, że wysłuchałeś i zrozumiałeś kwestie z naszego punktu widzenia. Te przesłania, które charakteryzują naszą historię i nasze potrzeby, nazywane są „tematami”. Pochodzą one z Twojej analizy naszych indywidualnych skrótów i naszych zbiorczych kryteriów oceny oraz z Twoich liczników do Twojej konkurencji. Po zidentyfikowaniu tematów i ich opracowaniu wygenerujesz większość przekonujących treści, które można włączyć do swojej propozycji.

5. Wplataj przesłania i motywy w całą propozycję. Należy oczywiście zastosować całą strategię logiczną i psychologiczną. Tak jak Beethoven powtarzał swoje motywy muzyczne w swoich symfoniach, tak ty chcesz „grać” swoimi tematami w całej swojej propozycji. Tkając swoją sieć perswazji, możesz zakomunikować, dlaczego Ty, a nie ktoś inny, możesz najlepiej wspierać mnie w osiągnięciu upragnionego rezultatu. Później omawiam ważną koncepcję przegródek perswazji, czyli tych części twojej propozycji, które zawierają twoje motywy i inne zalety. Omawiam główne części oferty, w których omawiasz swoje rozumienie mojej sytuacji, proponowaną metodę rozwiązania tego problemu, korzyści dla kupujących z tego rozwiązania i tym podobne.

Każda z sekcji wprowadza cię w ważne koncepcje i strategie, które są następnie stosowane w sesji roboczej. Napisałem sesje robocze z twojego punktu widzenia, abyś mógł zobaczyć, w jaki sposób

strategie są stosowane, gdy rozwijasz swoją propozycję krok po kroku. Oznacza to, że sesje robocze (oparte na rzeczywistych przypadkach) pozwalają doświadczyć i przećwiczyć koncepcje przedstawione krok po kroku w poprzedniej sekcji. Nie mogę ci powiedzieć, jak ważne jest to: nie opuszczaj sesji roboczych; ożywiają koncepcje. Zanim rozpoczniemy naszą wspólną podróż, muszę zdradzić ci mały sekret. Nie ma żadnych zasad pisania; są tylko strategie. Brak zasad. Nawet to, że podmioty i czasowniki zawsze powinny się zgadzać. Nawet to, że zdania (jak to i dwa poprzednie) nie powinny być fragmentami. Pisarze związani regułami to pisarze ograniczeni. Powiedziano im, żeby nigdy nie zaczynali zdania od ale, nigdy tego nie robią. „Ale dlaczego tego nie zrobić?” Pytam, jeśli sytuacja sugeruje, że powinienes. W rezultacie pisarze związani regułami mają mniej opcji do wyboru, mniej możliwości do rozważenia, mniej strzał w kołczanie lub broni w swoim arsenale. Twoim wyzwaniem jest teraz przekonanie mnie, potencjalnego klienta, przy użyciu wszystkich dostępnych narzędzi i technik. Pisanie zawsze wiąże się z wyborami, zawsze decyzjami spośród opcji, a im więcej opcji rozważysz, tym większa szansa na wybranie najbardziej odpowiedniej w danej sytuacji. Nawet kierujący się zasadami pisarz podjął decyzję, ale to, co nazywam „decyzją niezdecydowaną”, nieprzemyślaną. Pokażę Ci, jak podejmować lepsze decyzje, przemyślane, zdecydowane. I pamiętaj, że to, co sprawdziło się w jednej sytuacji, niekoniecznie sprawdzi się równie dobrze w innej. Nawet jeśli pytania są identyczne. Nawet jeśli kwestie branżowe są identyczne. . Chętnie cię nauczę, jeśli ty chcesz się uczyć. Wzywam was do głębokiego zastanowienia się nad przedstawionymi koncepcjami. Niektóre z nich będą miały niemal natychmiastowy sens, ponieważ zapewnią wytyczne dotyczące tego, co już wiesz, a te ramy nie pozwalają na bardziej spójne i efektywne wykorzystanie posiadanej wiedzy. Inne koncepcje będą trudniejsze do opanowania, ponieważ propozycje są trudne do opanowania.

Niech rozpocznie się nasza podróż!

CZĘŚĆ 1

Logika propozycji

Jako Twojego potencjalnego klienta, jedną z rzeczy, które mnie zadziwiają, a czasem nawet denerwują w Twoich propozycjach, jest to, że chociaż jesteś oczywiście dobrze wykształcony, inteligentny i rozważny, Twoje dokumenty i prezentacje często nie przekazują logicznie Twoich pomysłów. Nie mogę zrozumieć dobrze przemyślanego logicznego argumentu na temat mojej sytuacji i tego, jak możesz pomóc mi ją poprawić, jeśli nie przedstawisz tego argumentu. Na początku Części 1 przedstawię ramy, które pomogą ci to zrobić. Następnie podzielam moje pragnienie, abyś posiadał i wyrażał w swoim dokumencie propozycji lub prezentacji orientację na wymierne, merytoryczne rezultaty w każdym rodzaju wsparcia, które zaproponujesz mnie i mojej organizacji. Na koniec omówię, jak skonstruować logiczną metodologię, która odpowie na moje kluczowe pytania, osiągnie moje cele, a tym samym przeniesie mnie i moją organizację z jednej sytuacji do drugiej, z naszej mniej niż idealnej obecnej sytuacji do lepszego miejsca, do naszych pożądaných rezultatów . Pisziesz swoją propozycję, ponieważ mamy tę lukę, a twoja metodologia musi jasno i logicznie wyjaśniać, w jaki sposób proponujesz ją wypełnić. Masz wiedzę i doświadczenie, które pomogą nam wypełnić tę lukę, ale na podstawie setek ocenionych przeze mnie propozycji mogę jedynie stwierdzić, że nie wiesz, jak jasno i logicznie przekazać mi tę wiedzę.

Zrozumienie ogólnej logiki struktury

Jak większość ludzi lubię historie, więc zacznę od bardzo krótkiej historii, po której zadam kilka pytań. Paula była głodna. Gdy weszła i zamówiła kanapkę z pastrami, została jej szybko podana. Zostawiła kelnerce duży napiwek.

Gdzie była Paula?

Co ona jadła?

Kto zrobił kanapkę?

Kto przyjął zamówienie?

Kto podał kanapkę?

Dlaczego Paula zostawiła duży napiwek?

Jak to możliwe, że możesz dość łatwo odpowiedzieć na te pytania, mimo że nic w tej historii nie zawiera wyraźnej informacji niezbędnych do udzielenia odpowiedzi? Ponieważ masz schemat pojęcia „restauracja”. Schematy to struktury wiedzy, które zbudowałeś i przechowujesz w swojej pamięci jako wzorce, jako ramy analityczne. Schematy przedstawiają ogólne pojęcia, takie jak restauracja, samolot lub dom. Każdy schemat ma „szczeliny”, które istnieją w sieci relacji. Twój schemat dla restauracji może zawierać miejsca na „zamawianie”, „jedzenie”, „dawanie napiwków” i „płacenie”. Twój schemat domu może zawierać miejsca na „pokój rodzinny”, „kuchnię”, „salon” i „łazienkę”. Możliwe jest również miejsce na „biuro domowe”, ale prawdopodobnie nie na „salę konferencyjną” lub „salę konferencyjną”, ponieważ takie przestrzenie zazwyczaj nie występują w rezydencjach. Dlatego nie spodziewasz się znaleźć sali konferencyjnej lub sali konferencyjnej w czyimś domu. Masz również schematy dla różnych rodzajów tekstów, a te schematy tworzą oczekiwania. Na przykład w powieści oczekujesz postaci, fabuły i miejsca akcji. W powieściach określonego typu, takich jak powieść szpiegowska, można się spodziewać, że bohater zostanie zdradzony i schwytany, tylko po to, by uciec i zatriumfować. W pochwałach oczekujesz opisu charakteru i osiągnięć zmarłej osoby; w osobistym liście opis życia i uczuć twojego przyjaciela; w kazaniu, jakiś morał oparty na wierzeniach religijnych. Gdyby kazanie składało się wyłącznie z analizy wskaźników ceny do zysku lub zestawień materiałów lub różnych strategii penetracji nowych rynków, twoje oczekiwania zostałyby zaprzeczone, a ty byłbyś podejrzliwy co do kompetencji i rzetelności mówcy, a może nawet jego zdrowia psychicznego. Propozycje i inne dokumenty biznesowe również niosą ze sobą schematy i zestawy oczekiwań. Gdybym poprosił Cię o przedstawienie mi propozycji, dziwiłbym się, gdyby dokument zawierał ustalenia, wnioski i rekomendacje. Są to miejsca, których spodziewałbym się w raporcie, a nie w ofercie¹. Potencjalni klienci, tacy jak ja, mają zatem określone oczekiwania, a jako pisarz ponosisz pewne ryzyko, jeśli nie spełnisz tych oczekiwań. Jeśli twój czytelnik znajduje się w sytuacji, w której czyta propozycję, lepiej dostarczy dokument, który pasuje do schematu propozycji twojego czytelnika, a nie do schematu raportu, pochwały lub powieści. Twój schemat propozycji również ma gniazda, które składają się na to, co nazywam ogólną strukturą propozycji. Bez względu na to, jak bardzo różni się jedna propozycja od drugiej, coś ogólnego sprawia, że obie są propozycjami, a tym czymś jest ich ogólna struktura. Większość twoich propozycji istnieje, ponieważ ja, twój potencjalny klient, mam nierozwiązany problem lub niezrealizowaną okazję. Dlatego twoim głównym zadaniem jest przekonanie mnie, zarówno logicznie, jak i psychologicznie, że możesz pomóc mi rozwiązać mój problem lub szansę, a w sytuacjach konkurencyjnych, że zrobisz to lepiej niż ktokolwiek inny. Cała twoja propozycja musi przekazywać tę wiadomość w jednym płynnym argumente (który dla mojej wygody może być podzielony na sekcje, a nawet tomy). Twój argument jest sugerowany przez następujące twierdzenia, z których każdy jest poprzedzony polem propozycji, które go zawiera.

Sytuacja. To jest nasze zrozumienie Twojego problemu lub możliwości.

Cele. Biorąc pod uwagę ten problem lub możliwość, oto nasze cele, aby się nim zająć.

Metody. Biorąc pod uwagę te cele, to są nasze metody ich osiągnięcia.

Kwalifikacje. Biorąc pod uwagę te metody, to są nasze kwalifikacje do ich wykonywania.

Koszty (lub Opłaty). Biorąc pod uwagę te kwalifikacje i metody, to ile to będzie kosztować.

Korzyści. Biorąc pod uwagę nasze wysiłki i związane z nimi koszty, są to korzyści lub wartość, którą otrzymasz.

Chociaż powyższe stwierdzenia mogą sugerować, że argument twojej propozycji płynie tylko w jedną stronę - od góry do dołu - argument powinien być tak zwarty, aby logika mogła również płynąć od dołu do góry:

To są korzyści lub wartość, którą otrzymasz

biorąc pod uwagę koszty, które poniesiesz

biorąc pod uwagę nasze kwalifikacje

do wykonywania tych metod

które pozwolą osiągnąć Twoje cele

i tym samym poprawić Twoją sytuację.

Nigdy nie widziałem propozycji zorganizowanej w ten sposób, ale jakkolwiek propozycja jest zorganizowana, każdy slot struktury ogólnej musi „przemawiać” do wszystkich pozostałych. Żaden przedział nie istnieje w izolacji: każdy przyczynia się do przekazania głównego przesłania oferty. W dalszej części pokażę Ci konkretne techniki, które pozwolą Ci upewnić się, że każdy przedział w Twojej propozycji przemawia do każdego innego.

Sloty niekoniecznie są sekcjami

Prawdopodobnie zauważyłeś, że odniosłem się do CELÓW, METOD, KORZYŚCI itd. jako do „miejsc”, mimo że wiele propozycji może oznaczać te części wniosku za pomocą nagłówków sekcji o tej samej nazwie. I nazywałem te elementy slotami, a nie sekcjami, ponieważ w każdej propozycji możliwie, że:

* Żaden slot nie może być wykorzystana jako nagłówek sekcji. Dzieje się tak, jeśli nie używasz nagłówków w swoim dokumencie lub jeśli nagłówki różnią się od nazw miejsc. Okno sytuacji można nazwać „Tło”, „Problemy biznesowe” lub „Nasze zrozumienie Twojej sytuacji”. Miejsce na metody można nazwać „Podejście”, „Metodologia” lub „Strategia badania”.

* Dwa lub więcej slotów można połączyć w jedną sekcję. Możesz połączyć SYTUACJĘ i CELE w jedną sekcję. Lub CELE I METODY.

* Jedno gniazdo można podzielić na dwie lub więcej sekcji. METODY można podzielić na „Podejście”, „Plan pracy” i „Rezultaty”. KWALIFIKACJE można podzielić na „Organizację projektu”, „Kwalifikacje”, „Referencje” i „Życiorysy”.

Wszystkie sloty powinny być wypełnione lub rozliczone

Każda propozycja, którą piszesz lub przedstawiasz, zawiera sześć miejsc, ale te miejsca niekoniecznie są podzielone na odpowiednie sekcje lub przedstawione w z góry określonej lub ustalonej kolejności. Niemniej jednak, niezależnie od tego, czy są one połączone, podzielone, czy w ogóle nie nazwane, każde miejsce powinno być wypełnione lub uwzględnione. W niektórych przypadkach nie musisz wypełniać pól w dokumencie ofertowym lub prezentacji, ponieważ zostały one już „wypełnione” we wcześniejszych rozmowach ze mną, Twoim potencjalnym klientem, a zatem uwzględnione w procesie składania ofert. Wszyscy wiemy, że samo opracowanie oferty jest często tylko jedną częścią procesu sprzedaży, a działania, dobre lub złe, które mają miejsce przed złożeniem faktycznego dokumentu,

wpływają na treść, organizację, ton oferty i tym podobne. Jeśli przed złożeniem propozycji przekonałeś mnie już, że dogłębnie rozumiesz mój problem lub szansę, wypełniłeś już większość miejsca na sytuację i być może nie musisz go wypełniać (lub wypełniać bardzo często) we wniosku. Jeśli ty i twój zespół wcześniej wykonałście dla mnie sporo godnej pochwały pracy, wypełniłście większość pól kwalifikacyjnych, a ładowanie dokumentu życiorysami i referencjami może być nie tylko niepotrzebne, ale strategicznie nierozsądne, a może nawet irytujące. Pamiętaj, nie ma zasad, są tylko strategie. A skuteczne strategie wynikają ze specyfiki sytuacji, z kontekstu procesu sprzedaży. Rozumiejąc schemat domu, wiesz, jakie pokoje mogą istnieć w domu; dlatego spodziewasz się pomieszczeń takich jak kuchnia, łazienka i sypialnia. Masz również pewne wyczucie relacji między tymi pokojami i do pewnego stopnia ich rozmieszczenie. Na przykład w dwupiętrowym domu spodziewałbyś się kuchni na pierwszym piętrze; w dwupiętrowym domu z tylko jedną łazienką można spodziewać się łazienki na drugim piętrze; w domu z więcej niż jedną łazienką nie zdziwiłbyś się, gdyby druga łazienka przylegała do głównej sypialni. Podobnie, rozumiejąc ogólną strukturę - schemat propozycji - rozumiesz ważny logiczny element propozycji. Wiesz, że propozycje, aby być propozycjami, mają również określone rodzaje pokoi lub miejsc i znasz relacje między tymi pokojami. Wiesz na przykład, że jedno miejsce wyjaśnia problem lub okazję, inne wyjaśnia metodę rozwiązania problemu lub wykorzystania okazji, a jeszcze inne argumentuje korzyści z takiego postępowania. Przez większą część tej książki będę opierał się na koncepcji struktury generycznej. W rzeczywistości następane dwa rozdziały skupiają się na trzech polach propozycji — SYTUACJI, CELACH i KORZYŚCI — które składają się na to, co nazywam „logiką wyjściową”.

PRZEGLĄD

Zrozumienie ogólnej logiki struktury

1. Wszystkie wnioski mają tę samą ogólną strukturę, która obejmuje sześć następujących przedziałów czasowych:

Sytuacja: jaki jest problem lub szansa?

Cele: Biorąc pod uwagę ten problem lub okazję, jakie są twoje cele rozwiązania lub zrealizowania go?

Metody: Biorąc pod uwagę te cele, jak je osiągniesz?

Kwalifikacje: Biorąc pod uwagę te metody, jakie masz kwalifikacje do ich wykonywania?

Koszty: biorąc pod uwagę metody i kwalifikacje, ile to będzie kosztować?

Korzyści: biorąc pod uwagę te koszty, jakie korzyści i/lub wartość się pojawia?

2. Ogólna struktura nie jest kwestią organizacji. Oznacza to, że propozycja niekoniecznie jest uporządkowana zgodnie z przedziałami, tak jak zostały one uporządkowane powyżej.

3. Szczeliny niekoniecznie odpowiadają sekcjom. Jedna sekcja może zawierać dwa lub więcej gniazd. Pojedyncze gniazdo może być rozdzielone między dwie lub więcej sekcji.

4. Zakres, w jakim należy wypełnić pola w prezentacji propozycji lub dokumencie, zależy od tego, jak bardzo zostały one wypełnione na spotkaniach poprzedzających złożenie wniosku lub we wcześniejszych stosunkach roboczych.

SESJA ROBOCZA 1: Możliwość składania ofert w firmie ABC, dywizji Consolidated Industries

Do: Ciebie Czytelniku

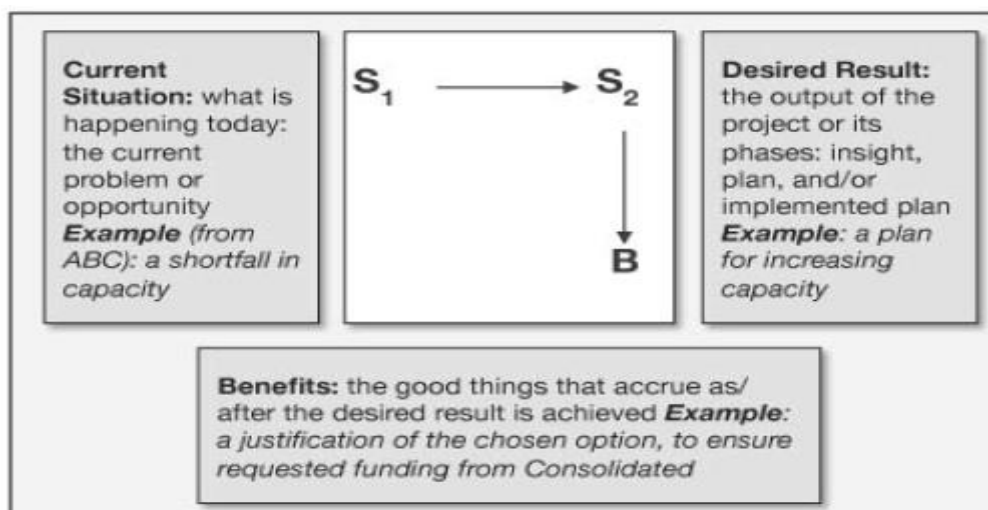
Od: Twój potencjalny klient

Temat: Sesja robocza 1

Zanim przejdę do następnej części, muszę przedstawić pierwszą z 10 sesji roboczych, które pomogą ci przemyśleć i zastosować omówione koncepcje. Na szczęście nie będziesz musiał wykonywać pracy; sesje robocze poprowadzą Cię przez tempo. Musisz tylko udawać, że patrzysz, jak pracujesz i myślisz o tym, co robisz. W prawdziwym świecie nie będzie to takie proste, ale zrozumienie tych sesji roboczych znacznie to ułatwi. Każda sesja robocza jest oparta na Przypadku ABC. Nie martw się, jeśli sprawa dotyczy nieznanego Ci sytuacji biznesowej. Zrozumienie technicznych aspektów sytuacji nie jest warunkiem koniecznym do zrozumienia strategii zastosowanych w kolejnych sesjach roboczych w celu przygotowania zwycięskiej propozycji. W kolejnych częściach odniosę się do sesji roboczych i propozycji, które są pisane kawałek po kawałku w trakcie ich trwania. Więc nie pomijaj tych sesji! Aby przyswoić koncepcje zawarte tutaj, musisz przeczytać sesje robocze w określonej kolejności. Nie zawsze możesz zgadzać się z analizami przeprowadzanymi podczas sesji roboczych lub z tym, co „wy” zdecydujecie włączyć lub nie uwzględnić we wniosku. W rzeczywistości zachęcam do niezgodzenia się, do rozważenia innych alternatyw, być może nawet lepszych strategii. Ale proszę, nie dyskutujmy o technicznych aspektach sprawy. Uprościłem to nieco co polega na omówieniu strategii i rozwoju propozycji, a nie na technicznych aspektach sytuacji ABC. Pamiętaj, że nie ma właściwej odpowiedzi, nie ma zasad, są tylko pewne możliwe wytyczne i zestaw możliwych alternatyw w każdym momencie. Niektóre alternatywy mogą być lepsze niż inne, w zależności od Twojej analizy konkretnej sytuacji sprzedażowej, jej historii, skali i znaczenia, Twoich relacji z komisją zakupową i konkurencją oraz innych czynników sytuacyjnych omówionych w tym tekście.

Zrozumienie logiki linii bazowej

Wiele osób (a ja jestem jedną z nich) uważa, że zbyt wiele propozycji próbuje uprościć to, co proste, podczas gdy w rzeczywistości to, czego ja i wielu innych kupujących oczekuje od nich, to uprościć to, co jest skomplikowane. Pozwólcie więc, że uprośćę, co robią propozycje, a przynajmniej co chciałbym, żeby robiły z perspektywy mojego potencjalnego klienta. Skoncentrujemy się tylko na trzech rzeczach (które, jak zobaczymy w Części 3, są związane z trzema rodzajowymi strukturami — SYTUACJĄ, CELAMI i KORZYŚCIAMI). Rysunek przedstawia w pigułce proponowany projekt (wraz z przykładami z przypadku ABC).



Na początku jest moja organizacja, która jest w stanie, aktualnym „stanie zdrowia”, obecnej sytuacji – nazwijmy to S1. Obecna sytuacja jest tym, co dzieje się dzisiaj. Być może nie podoba nam się ta sytuacja,

ponieważ mamy problem, który wymaga rozwiązania lub rozwiązania. A może wolelibyśmy inną sytuację, ponieważ mamy okazję, którą moglibyśmy wykorzystać. W obu przypadkach pragniemy zmian. Lub możemy nie być pewni, czy podoba nam się nasza obecna sytuacja i chcielibyśmy wiedzieć, czy powinniśmy ją lubić, czy nie. W każdym z tych przypadków istnieje rzeczywistość lub możliwa rozbieżność między tym, gdzie jesteśmy, a tym, gdzie chcemy być. Dlatego chętnie rozważymy zaangażowanie konsultanta do pomocy, zaproponowanie projektu, na końcu którego zamknijemy lukę i znajdziemy się w innym, lepszym stanie - nazwijmy to S2 - co nazywam moim upragnionym rezultatem. W tym momencie nasz problem zostanie rozwiązany (lub na drodze do rozwiązania), nasza szansa zostanie zrealizowana (lub przynajmniej bliżej jej realizacji), lub będziemy wiedzieć, czy w ogóle mamy problem lub szansę. W każdym przypadku będziemy mieć lub wiedzieć coś więcej, niż mieliśmy lub wiedzieliśmy wcześniej. I dzięki temu będzie nam lepiej; skorzystamy i zyskamy wartość osiągnięcia naszego pożądanego rezultatu, S2, do końca proponowanego projektu.

Jesteśmy tutaj, chcemy być tam i skorzystamy, kiedy tam dotrzemy. Ten prosty pomysł musi funkcjonować jako podstawa twojej propozycji - i twojego myślenia o twojej propozycji dla mnie. Ten pomysł ma w sobie logikę, podstawową logikę, podstawową logikę. I ta idea, ta podstawowa logika, musi napędzać argumentację twojej propozycji: „Jesteś tutaj i rozumiemy, że „ tutaj ” jest lub może nie być pożądane. Zamiast tego chcesz być gdzie indziej, co jest bardziej pożądane. Kiedy pomożemy Ci być tym gdzie indziej, będziesz czerpał korzyści z bycia tam.” Chociaż to wszystko z pewnością nie jest nauką o raketach, tylko mniejszość autorów propozycji rozumie tę logikę, a znacznie mniej wie, jak ją przetestować i zastosować. Większość propozycji jest w swej istocie nielogiczna, ponieważ autorzy nie rozumieją podstawowej logiki, a nawet jeśli rozumieją, nie wiedzą, jak jasno przekazać mi to zrozumienie. Nie wiedzą, jak wykorzystać tę logikę, aby zwiększyć siłę przekonywania swoich prezentacji i dokumentów. Nielogiczne myślenie zmniejsza prawdopodobieństwo wygranej, a jeśli już wygrasz, radykalnie zmniejsza prawdopodobieństwo przeprowadzenia udanego starcia. Ta podstawowa logika -lub, jeśli wolisz, ta definicja problemu lub struktura analityczna - jest podstawą sensownej i przekonującej wymiany pomysłów. W tym miejscu powinienem wyrazić dwie uwagi ostrzegawcze. Po pierwsze, są chwile, kiedy ja, twój potencjalny klient, nie mam jasności co do tej podstawowej logiki. Nie mam jasności co do mojej obecnej sytuacji ani tego, gdzie chcę być po zakończeniu proponowanego przez Ciebie projektu. Kiedy to nastąpi, a ty nie pomożesz mi osiągnąć jasności, ty i ja znajdziemy się w sytuacji, w której możemy przegrać. W tej sytuacji prawdopodobnie napiszesz propozycję bez jasnych celów, bez jasnego określenia mojego pożądanego wyniku, S2, na końcu twojego projektu. Mogę nawet zaakceptować tę propozycję, ale oboje możemy zapłacić cenę, często znaczną cenę, w trakcie projektu. Możesz mnie nie zadowolić, możesz spowodować przekroczenie kosztów i nie rozwinąć długotrwałego związku, którego oboje pragniemy. Aby uniknąć takiej sytuacji i upewnić się, że twoja propozycja jest zasadniczo solidna, pozostała część, będzie opierać się na koncepcji logiki bazowej, pokaże ci, jak ją przetestować i zademonstruje, jak możesz wykorzystać to na swoją korzyść. Druga uwaga ostrzegawcza: Chociaż zaznaczyłem na początku, że chcę, abyś zrobił kompleks prosty, muszę przyznać, że stosunkowo prosta koncepcja logiki bazowej często nie jest łatwa do zrozumienia. W związku z tym ta Część poświęcona zrozumieniu logiki linii bazowej i następna dotycząca wyrównania logiki linii bazowej nie są łatwe. Czasami czytanie będzie pracochłonne. Czasami może się nawet wydawać zbędne, ponieważ chcę stale podkreślać ważne punkty, które pomogą ci wykorzystać podstawową logikę, aby:

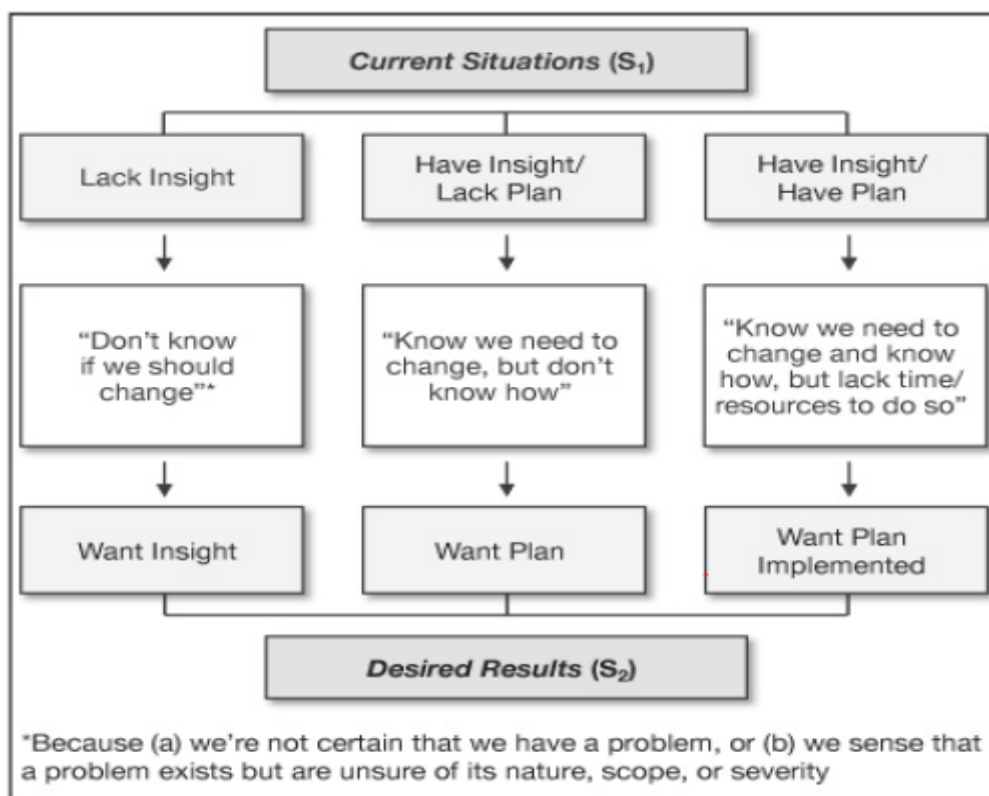
- * Zmierzyć się z głębią mojego myślenia
- * Wyjaśnić moje nadrzędne pytanie(a)
- * Wyjaśnić cel(e) swojego projektu

- * Artykułować i generować korzyści
- * Komunikować orientację na wymierne wyniki
- * Skonstruować swoją metodologię
- * Określić wielkość proponowanego wysiłku
- * Określić swoje niezbędne kwalifikacje
- * Podejmować lepsze decyzje dotyczące licytacji
- * Zademonstrować, że potrafisz w przemyślany sposób odnieść się do tego, co – przynajmniej dla mnie – jest złożonym problemem

Te znaczące korzyści przypadną ci dopiero po opanowaniu koncepcji logiki bazowej. Choć opanowanie czegokolwiek jest trudne, konieczne jest zrozumienie podstawowej logiki. Wszystko zależy od tego zrozumienia, które zapewnia podstawy potrzebne do zwycięstwa - do zdobycia dodatkowych dwóch do pięciu punktów, jak sugeruje przedmowa, które często stanowią różnicę między zwycięstwem a byciem na drugim miejscu. Więc trzymaj się: dam ci klucz, który otworzy tajemnicę myślenia i pisania zwycięskich propozycji biznesowych.

Trzy rodzaje bieżących sytuacji, pożądanych rezultatów i celów

Jak pokazano w pierwszym rzędzie trzech ramek u góry rysunku 2, moja obecna sytuacja może być jednym z trzech warunków.



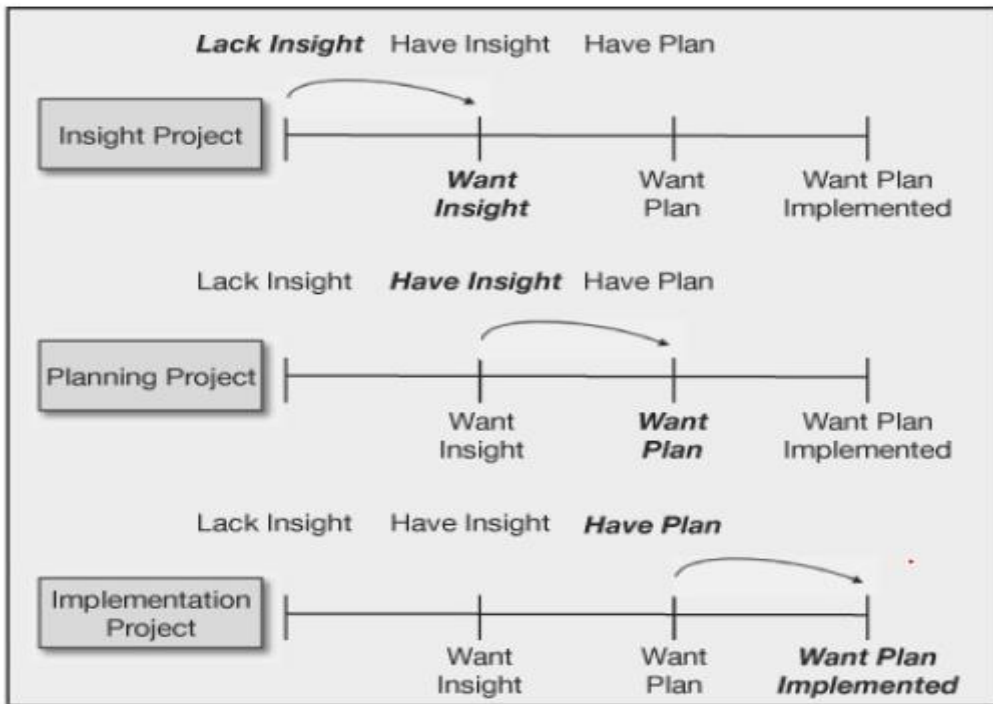
Oto trzy możliwe sytuacje S₁, które mogą służyć jako punkt wyjścia dla twoich wysiłków:

1. Ja i moja organizacja nie wiemy, czy powinniśmy się zmienić, ponieważ (a) nie jesteśmy pewni, czy mamy problem lub (b) wyczuwamy, że problem istnieje, ale nie jesteśmy pewni jego charakteru, zakresu lub wagi. Oznacza to, że brakuje nam wglądu w naszą sytuację.

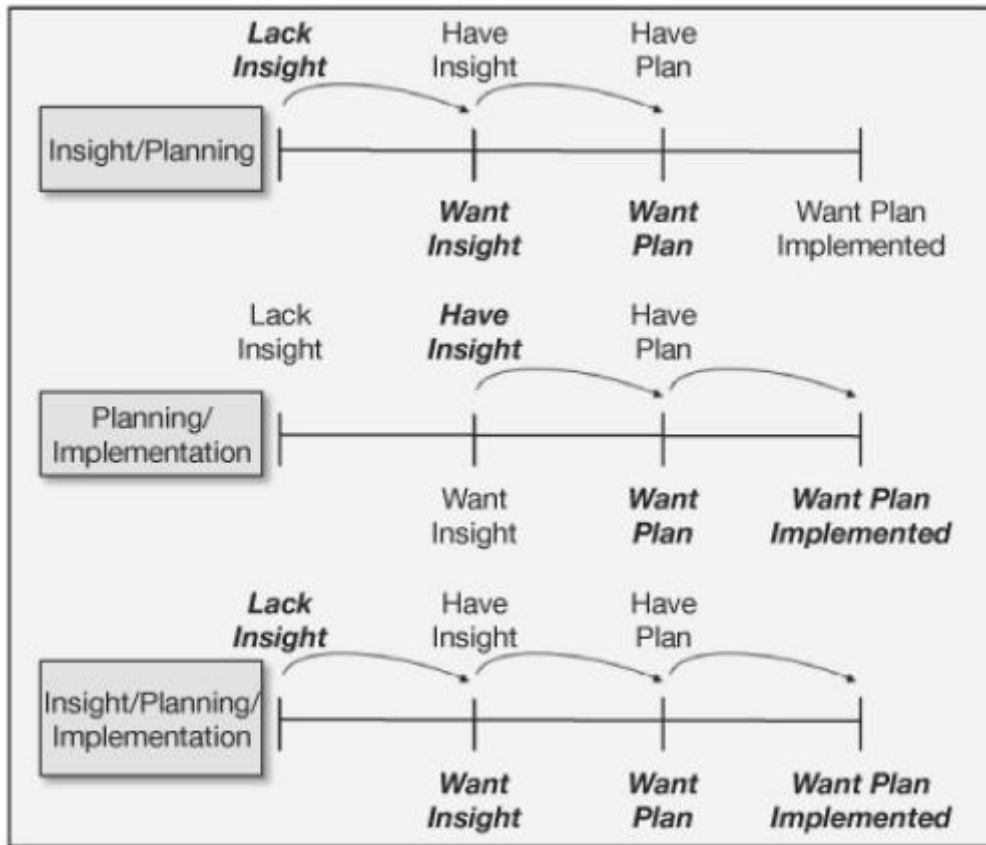
2. Wiemy, że powinniśmy się zmienić, ale nie wiemy jak, ponieważ chociaż mamy wgląd, brakuje nam planu działania w oparciu o ten wgląd.

3. Wiemy, że powinniśmy się zmienić i wiemy, jak to zrobić, ale chociaż mamy wgląd i plan, nie mamy czasu ani zasobów, aby ten plan zrealizować.

Na rysunku 2 każdy z trzech możliwych warunków S1 odpowiada jednemu z trzech pożądanym wyników (najniższy rząd trzech ramek u dołu), a każdy z tych pożądanym wyników jest powiązany z trzema typami projektów, które możesz zaproponować: wgląd, planowanie lub wdrożenie. W projekcie Insight (lewa kolumna na rysunku 2) nie wiem, czy moja organizacja powinna się zmienić, więc mogę poprosić o ocenę konkurencji lub identyfikację potencjalnych możliwości. Ankiety rynkowe, badania porównawcze i audyty należą do tej kategorii, a cel twojego projektu może obejmować takie słowa, jak ocena, porównanie, określenie, ocena, zrozumienie i identyfikacja. Dajesz mi wgląd, który ma wartość, ponieważ sprawia, że ja i moja organizacja jesteśmy mądrzejsi i stanowi podstawę do uczenia się, czy potrzebujemy zmian. W projekcie dotyczącym planowania (środkowa kolumna rysunku 2) już wiem, że muszę się zmienić, ponieważ mam wgląd, ale nie wiem, jak się zmienić, więc mogę potrzebować planu wyszczególniającego, jak powinna się zmienić moja organizacja. Cel twojego projektu może zaczynać się od słów takich jak opracowanie, określenie, zdefiniowanie lub zalecenie. W projekcie wdrożeniowym (prawa kolumna rysunku 2) wiem, że chcę się zmienić i wiem, jak to zrobić, ponieważ mam plan, ale potrzebuję dodatkowych zasobów lub wiedzy, aby wprowadzić zmianę. Dlatego celem twojego projektu może być wdrożenie, zwiększenie lub ulepszenie lub zmniejszenie lub zmniejszenie określonego parametru operacyjnego za pomocą zdefiniowanych środków. Ile celów będzie miał Twój projekt, zależy od tego, jaka jest moja obecna sytuacja (brak wglądu, mam wgląd lub plan) i gdzie chcę być na końcu proponowanego przez Ciebie projektu. Załóżmy na przykład, że mój stan S1 charakteryzuje się brakiem wglądu: nie wiem, czy powinniśmy wejść na określony rynek. Załóżmy, że moim pożądanym rezultatem jest uzyskanie takiego wglądu. W tym przypadku posunąłbyś mnie o krok, a zatem Twoje badanie miałoby tylko jeden cel: dostarczyć wglądu w to, czy powinienem wejść na ten rynek. Jak pokazano na rysunku 3, istnieją trzy możliwe kombinacje stanów S1 i S2, które obejmują ruch o jeden krok, a zatem dotyczą tylko jednego celu.



W niektórych przypadkach mogę chcieć, aby twoje wysiłki przesunęły mnie o dwa lub więcej kroków. Załóżmy ponownie, że moja obecna sytuacja charakteryzuje się brakiem rozeznania: nie wiem, czy powinniśmy wejść na określony rynek. Jednak oczekiwany przeze mnie rezultat może wymagać czegoś więcej niż tylko wglądu - mogę również potrzebować planu wejścia na rynek docelowy. W tym przypadku przesuniesz mnie o dwa kroki, a zatem Twój projekt będzie miał dwa cele. Najpierw określisz wykonalność wejścia na rynek; po drugie, jeśli wejście wydaje się atrakcyjne, opracujesz plan, jak to zrobić. Tutaj zatem proponujesz projekt dwuetapowy, a każdy krok będzie rządził jednym celem. Jak pokazano na rysunku 4, istnieją dwie możliwe kombinacje S1 i S2, które obejmują ruch o dwa kroki, oraz trzecia kombinacja, która obejmuje wszystkie trzy kroki.



Cel(e) Twojej propozycji wyraża główny(e) wynik(e) Twojego projektu. Dlatego musi jasno wskazywać, jak daleko mnie zabierzesz. Jak zobaczysz później, ta przejrzystość jest niezbędna, jeśli twoja propozycja ma mieć logiczną podstawę, na której zbudujesz swoją metodologię. Chociaż wszystko to może wydawać się proste, chciałbym podkreślić, że ja, twój potencjalny klient, nie zawsze ci to ułatwiam. Często nie mam jasności co do tego, co próbujemy zrobić, i dlatego mogę nieumyślnie wprowadzić Cię w błąd. Ale nie jesteśmy tutaj, aby debatować, co jest dobre, a co złe. I nie jesteśmy tutaj, aby stać się lepszymi czytelnikami w myślach. Jesteśmy tutaj, aby uzyskać porozumienie w sprawie konkretnych kwestii, którymi należy się zająć, aby Twoje usługi miały największą wartość dla mnie i mojej organizacji. Weźmy jako przykład przypadek ABC. Wielu doświadczonych konsultantów uważa, że problem ABC wymaga połączenia badań: wglądu i planowania. Konsultanci ci twierdzą, że ABC może nie potrzebować zwiększania mocy produkcyjnych w najbliższym czasie, ponieważ nowy sprzęt i technologia, lepsze wykorzystanie obecnego sprzętu i przestrzeni, outsourcing i tym podobne mogą pozwolić ABC na wyprodukowanie wystarczającej ilości produktu, aby zaspokoić przewidywany popyt. Konsultanci ci uważają zatem, że studium ABC powinno przyświecać dwóm celom: po pierwsze, określić wykonalność lepszego wykorzystania istniejącej przepustowości. (To jest najważniejsze spostrzeżenie.) Po drugie, jeśli potrzebna jest dodatkowa pojemność, opracuj plan jej dodania. (To jest element planowania.) Zwróć uwagę na punkt decyzyjny tutaj. Jeśli nie jest potrzebna żadna dodatkowa zdolność, drugi cel może stać się niepotrzebny do osiągnięcia. Jeśli konieczna jest dodatkowa przepustowość, należy zająć się drugim celem. Badania łączone mogą mieć takie punkty decyzyjne, które pojawiają się po osiągnięciu poprzedniego celu i przed podjęciem kolejnego. Na podstawie mojej lektury sprawy nie sądzę, aby ABC oczekiwało wglądu i planowania badania, a gdybym był potencjalnym klientem ABC, byłbym zaskoczony dokumentem, który je proponował. Mogę nawet być podejrzliwy, myśląc, że konsultanci próbują sprzedać mi więcej, niż prosiłem. Oczywiście konsultanci mogą mieć rację w ocenie, że potrzebuję zarówno wglądu, jak i planu. Jeśli jednak tak jest, lepiej

przekonają mnie w naszych dyskusjach przed złożeniem propozycji. Jeśli tego nie zrobią, moje postrzeganie pożądanego rezultatu nie będzie zgodne z ich postrzeganiem. Ci, którzy odnieśli ze mną największy sukces, zarówno podczas procesu rozwoju biznesu, jak i podczas samego projektu, upewnili się, że istnieje wyraźna zgodność między moim postrzeganiem pożądanego rezultatu lub rezultatów a ich własnym. To dostosowanie jest jednym z przykładów wzajemnych korzyści, które powinny wystąpić podczas procesu rozwoju biznesu.

PRZEGLĄD

Zrozumienie logiki linii bazowej

1. Propozycje zawierają logikę bazową wyrażoną przez $S1 \rightarrow S2 \rightarrow B$: S1 odnosi się do bieżącej sytuacji. Ta sytuacja zawsze wiąże się z rozbieżnością między tym, co jest, a tym, co może być. Dlatego S1 charakteryzuje się problemem lub szansą oraz brakiem korzyści. S1 jest omówione w slocie sytuacji. S2 odnosi się do punktu końcowego (punktów) projektu lub faz projektu. S2 jest zdefiniowany w polu celów, ponieważ cel(e) twojego projektu jest wyrazem S2. B odnosi się do korzyści, które osiągamy dzięki osiągnięciu pożądanego rezultatu (rezultatów). Korzyści są określone w gnieździe korzyści.

2. Pożądany rezultat (rezultaty) wyrażony przez cel(e) wniosku określa typ projektu, którego są trzy i tylko trzy (z wyłączeniem kombinacji):

Wgląd (np. audyty, badania rynku lub projekty porównawcze). Potencjalny klient mówi: „Nie wiemy, czy powinniśmy się zmienić, ponieważ (a) nie jesteśmy pewni, czy mamy problem lub (b) wyczuwamy, że problem istnieje, ale nie jesteśmy pewni jego charakteru, zakresu lub wagi.” Oznacza to, że brakuje nam wglądu w naszą sytuację.

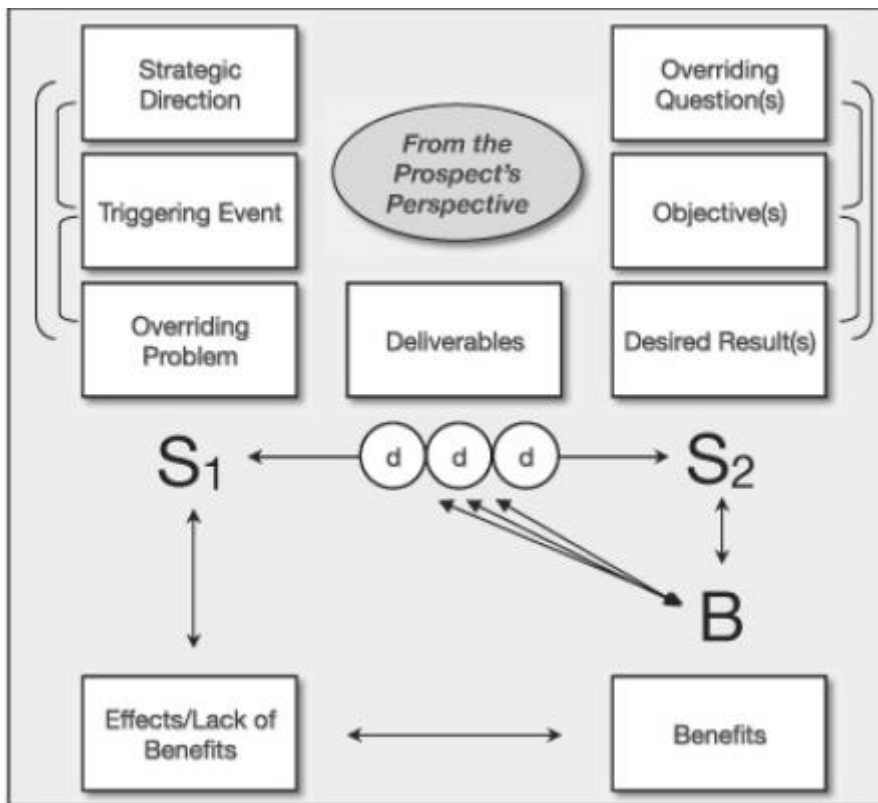
Plan. Potencjalny klient mówi: „Chcemy się zmienić, ponieważ wiemy, że mamy problem lub szansę lub czujemy, że tak jest, ale nie wiemy, jak się zmienić”.

Realizacja. Potencjalny klient mówi: „Chcemy się zmienić, ponieważ wiemy, że mamy problem lub szansę lub czujemy, że tak jest, i wiemy, jak się zmienić, ponieważ mamy już plan, ale potrzebujemy pomocy w jego realizacji”.

Jeśli projekt łączy dwa lub więcej z poprzednich elementów (np. wgląd i planowanie), może zaistnieć punkt decyzyjny wymagający badania etapowego.

Wyrównywanie logiki linii bazowej

To najtrudniejsza, być może najdłuższa i prawdopodobnie najważniejsza część. Jeśli ją pominiesz, nie zrozumiesz w pełni większości dalszej treści. Znajdź więc kilka bloków czasu, w których nie jesteś rozproszony, i kontynuuj. Dlaczego jest to najważniejszy rozdział? Po pierwsze dlatego, że logika bazowa, przedstawiona wcześniej, jest podstawą twojej propozycji, a ponad 95 procent propozycji, które przeczytałem w ciągu 30 lat, ma poważne wady w logice bazowej, powodując poważne pęknięcia w ich podstawach. Po drugie, w tym rozdziale pokazano, w jaki sposób można w pełni dostosować logikę bazową, jak pokazano na rysunku



a tym samym: Zidentyfikować istotną treść propozycji, którą inaczej można by przegapić Ocenić jasność (lub jej brak) w myśleniu Zrozumieć jasność (lub brak jasności) w moim myśleniu Rozpoznanie, gdzie ty i ja postrzegamy sprawę inaczej jako pierwszy krok do poważnej rozmowy na temat proponowanego przez ciebie podejścia, zakresu i przewidywanych wyników Zwróć uwagę na dwie rzeczy dotyczące rysunku . Po pierwsze, cały nowy materiał jest tylko rozszerzeniem tego, co już omówiliśmy: S1 (obecna sytuacja), S2 (pożądane wyniki) i B (korzyści). Po lewej stronie rysunku przedstawiono aspekty obecnej sytuacji. To tam ty i twoja firma rozpoczniecie proces zmiany, którego pragnę. Po prawej stronie znajdują się najważniejsze wyniki projektu, w tym oczekiwane przeze mnie rezultaty oraz korzyści, jakie odniesie moja organizacja i ja. Pośrodku znajdują się rezultaty, te mniejsze wyniki, które zapewnisz po drodze, pomagając nam przejść z jednego stanu do drugiego.

Po drugie, wprowadzając treści związane z tymi elementami do arkuszy (i oglądając elementy wprowadzane w sesji pracy w tym rozdziale), musisz wyrazić treść z punktu widzenia potencjalnego klienta, czyli z mojego punktu widzenia. Aby ułatwić sobie wprowadzanie tej treści, będziesz chciał mieć obok siebie wszystkie sześć komórek Arkusza Logiki, które możesz skopiować z Dodatku B. Alternatywnie możesz pobrać i wydrukować te komórki, a także kompletny Arkusz Logiki . Co się stanie, jeśli twój punkt widzenia różni się od mojego? Co się stanie, jeśli mój punkt widzenia różni się od punktu widzenia innych członków komisji selekcyjnej? Co się stanie, jeśli twój punkt widzenia różni się od punktu widzenia innych członków twojego zespołu? Co się stanie, jeśli którakolwiek z logiki linii bazowej nie zostanie wyrównana? Co się stanie, jeśli nie wiesz, jaką zawartość wprowadzić do arkusza lub nie masz pewności co do jej dokładności? Odpowiedź na wszystkie te pytania jest taka sama: zaznaczasz tę różnicę, tę rozbieżność w zrozumieniu, czerwoną flagą, która, jak wskazuje glosariusz do pobrania, sygnalizuje „słabość, wrażliwość, lukę w informacjach lub ogólnie coś, czego nie lubię.” Dlaczego warto zacząć od sformułowania treści z mojego punktu widzenia? Ponieważ jeśli tego nie zrobisz, wyrazisz swój punkt widzenia i prawdopodobnie całkowicie przegapisz mój. Zaczynaj od mnie, swojego potencjalnego klienta, i pamiętaj: nie wymyślasz czerwonych flag; oni istnieją. Czerwone flagi

nie wyrażają twoich słabości. Sygnalizują możliwość rozwiązania różnic, tak aby idealnie, zanim napiszesz swoją propozycję, twoje rozumienie zgadzało się z moim, moim i twojego zespołu. Nawet jeśli nie możesz rozwiązać problemu z czerwoną flagą do czasu, gdy będziesz musiał złożyć wniosek, przynajmniej rozpoznasz, że ona istnieje i podejmiesz nie decyzję niezdecydowaną, ale strategiczną decyzję opartą na istnieniu flagi. Poniżej znajdują się kluczowe pytania, które musisz sobie zadać, aby w pełni dopasować różne elementy na powyższym rysunku. Poniżej tych pytań znajdują się podrozdziały, w których szczegółowo omówiono każde pytanie:

- * Czy kierunek strategiczny potencjalnego klienta, zdarzenie wyzwalające, nadrzędny problem i skutki/brak korzyści są zgodne?
- * Czy nadrzędne pytania, cele i pożądane rezultaty są zgodne?
- * Czy nadrzędny problem jest zgodny z nadrzędnym pytaniem?
- * Czy rezultaty są zgodne z pożądanymi rezultatami?
- * Czy rezultaty i pożądane rezultaty odpowiadają korzyściom?
- * Czy korzyści są adekwatne do efektów/braku korzyści?
- * Czy kierunek strategiczny potencjalnego klienta, zdarzenie inicjujące, nadrzędny problem i skutki/brak korzyści są ze sobą zgodne? (Arkusz logiki, komórki 1 i 2)

Jeśli chodzi o lewą stronę rysunku, obecną sytuację, musisz zrozumieć cztery istotne elementy i ich wyrównanie.

Kierunek strategiczny

Dlaczego kierunek strategiczny? Ponieważ jeśli chcesz mieć ze mną bogatą relację, a nie tylko „jednorazowe” zaangażowanie, chcesz pracować nad projektami, które pomogą mojej firmie osiągnąć nasz strategiczny kierunek. W takich projektach Twoje opłaty będą prawdopodobnie wyższe (bo takie projekty są dla mnie bardziej wartościowe), a Ty będziesz pracować na wyższych szczeblach mojej organizacji, z tymi właśnie ludźmi, z którymi chcesz budować trwałe relacje. W związku z tym chcesz, aby nadrzędny problem, którym się zajmiesz, był zgodny z naszym kierunkiem strategicznym. Jeśli tak nie jest, oznacz to czerwoną flagą.

Poruszające wydarzenie

Jak określono w glosariuszu do pobrania, zdarzenie wyzwalające to zdarzenie (w niektórych przypadkach zdarzenia), które uświadomiło naszej świadomości istnienie nadrzędnego problemu (lub możliwości). Zdarzenie wyzwalające może być zewnętrzne (np. wejście nowego konkurenta na mój rynek) lub wewnętrzne (np. zmiana w kierownictwie najwyższego szczebla, która inicjuje całą serię nowych planów). Rozważmy przypadek ABC w Dodatku A. Co uświadomiło ABC istnienie ich nieuchronnego niedoboru mocy? Prawdopodobnie prognoza rynkowa Marcii Collins. Prognoza ta wywołała, uświadomiła ABC, konieczność podjęcia działań w celu zaradzenia przewidywanemu brakowi mocy produkcyjnych. Jeśli nie znasz zdarzenia wyzwalającego, umieść czerwoną flagę obok tej frazy w komórce 2. Jeśli zdarzenie wyzwalające i nadrzędny problem nie są zgodne, użyj czerwonej flagi, aby zasygnalizować brak dopasowania. Nadrzędny problem „Nadrzędny” oznacza na najwyższym poziomie i oznacza pojedynczy problem. Moja organizacja ma wiele problemów, tak jak twoja. Jednak w przypadku twojego projektu ze mną musisz zidentyfikować nie główne problemy, ale główny, pojedynczy problem najwyższego poziomu, który twoje zaangażowanie rozwiąże lub rozwiąże. Wyrażając ten problem w komórce 2, upewnij się, że formułujesz problem jako problem, a nie (co jest

zbyt typowe) jako pytanie. I upewnij się, że jest to pojedynczy problem, a nie „brak X i niewystarczające Y”. Zakładając, że jeden z nich jest nadrzędnym problemem, drugi jest prawdopodobnie przyczyną lub skutkiem. Jeśli nie znasz nadrzędnego problemu lub nie masz pewności co do któregoś z jego aspektów, użyj czerwonej flagi.

Skutki nadrzędnego problemu

Problemy tworzą kolejne problemy. Oto efekty problemu, a omówienie ich w propozycji może być przekonujące, ponieważ zwykle wyczuwamy wagę problemu po skutkach, jakie wywołuje. (Na przykład mogę mieć problem ze złamaną kostką, ale tak naprawdę doświadczam tego problemu w wyniku jego skutków: bólu, bezruchu itp.) Użyj czerwonych flag, aby wskazać brak zgodności między nadrzędnym problemem a którymkolwiek z efekty. Zaznacz również wszelkie efekty, które Twoim zdaniem istnieją, ale nie zostały przeze mnie potwierdzone. Czy nadrzędne pytania, cele i pożądane rezultaty Wyrównany? (Arkusz logiki, komórki 4 i 5) Nadrzędny problem jest punktem początkowym twojego projektu; trzy elementy w prawym górnym rogu powyższego rysunku to punkty końcowe, w których odpowiadasz na moje nadrzędne pytania, osiągasz cel(e) projektu i zapewniasz mi pożądane rezultaty. Te trzy elementy to trzy fasetki tego samego diamentu: Wyrażają tę samą treść, różniąc się jedynie sformułowaniem, jak pokazano na rysunku.

	Overriding Question	Engagement Objective	Desired Result
Phrasing	A question	A statement (beginning with verb)	A statement (beginning with noun)
Example (from ABC)	How can we increase our manufacturing capacity to meet projected product demand?	Develop a plan to increase our manufacturing capacity to meet projected product demand	A plan to increase our manufacturing capacity to meet projected product demand

Nie mogę ci powiedzieć, jak ważne jest, aby odpowiedzieć na nadrzędne pytanie. Kilka lat temu pełniłem rolę trenera zespołu konsultantów składających wnioski do mojej organizacji. Zanim zidentyfikowaliśmy jedno nadrzędne pytanie, wymieniliśmy 24 możliwe wersje, biorąc pod uwagę, że ja, moi koledzy i zespół konsultacyjny mieliśmy różne programy i koncepcje nadrzędnego problemu. Rysunek 3.3 powinien dać ci dobre wyobrażenie o tym, co może się stać, jeśli nadrzędne pytanie będzie błędne. Jeśli tak, to cel będzie błędny. Jeśli cel nie jest właściwy, jak zobaczymy w rozdziale 5, metodologia będzie błędna. Sprawdź, czy potrafisz poprawnie odpowiedzieć na pytania.

Biorąc pod uwagę przypadek ABC, która z dwóch poniższych grup najlepiej wyraża pragnienia zespołu zarządzającego ABC?

- Pożądany wynik: plan zwiększenia wewnętrznych zdolności produkcyjnych w celu zaspokojenia przewidywanego zapotrzebowania na produkty
- Nadrzędne pytanie: Jak możemy zwiększyć wewnętrzne zdolności produkcyjne, aby sprostać przewidywanemu popytowi na produkty?

- Cel zaangażowania: Opracowanie planu zwiększenia wewnętrznych zdolności produkcyjnych w celu zaspokojenia przewidywanego zapotrzebowania na produkty
- Pożądany wynik: plan dostarczenia produktu w celu zaspokojenia przewidywanego zapotrzebowania na produkt
- Nadrzędne pytanie: Jak możemy dostarczyć produkt, aby zaspokoić przewidywany popyt na produkt?
- Cel zaangażowania: Opracowanie planu dostarczania produktu w celu zaspokojenia przewidywanego popytu na produkt

Jeśli Twoją odpowiedzią jest pierwsza grupa, to dokładnie przeczytałeś przypadek w Dodatku A. ABC chce zwiększyć swoje moce produkcyjne. Nie chce tego robić częściowo poprzez outsourcing niektórych swoich komponentów. Ten ostatni cel wymagałby projektu o większym zakresie, ponieważ obejmowałby dodatkowy produkt: określenie wykonalności outsourcingu. Przychodzą mi na myśl dwie odpowiedzi ABC na ten ostatni cel: po pierwsze: „Nie słuchałeś”; po drugie: „Proponujecie badanie droższe niż to, o które prosiliśmy”. Oczywiście możliwe jest, że ABC może mieć pozytywną odpowiedź: „To interesujący cel, którego nie wzięliśmy pod uwagę; być może powinniśmy rozważyć zwiększenie wydajności poprzez outsourcing niektórych komponentów zamiast tworzenia ich we własnym zakresie”. Ale jeśli zamierzasz zaproponować drugi cel, lepiej upewnij się, że przed złożeniem propozycji uzyskałeś wymagane poparcie, aby uniknąć negatywnych odpowiedzi. Proszę zwrócić uwagę na ostatni aspekt dotyczący pożądanych rezultatów, nadrzędnych pytań i celów projektu. Pożądane rezultaty zdefiniowałem jako „wynik zaangażowania lub jego faz”. W zależności od typu projektu (tj. wglądu, planowania, wdrażania lub różnych kombinacji), który określił w komórce 3 Arkusza Logiki, może istnieć jedno lub więcej nadrzędnych pytań i pożądanych rezultatów. Jak już omówiliśmy i jak pokazano na rysunku, projekty jednoetapowe mają po jednym z każdego rodzaju.

Kind of Study	Overriding Question	Objective	Desired Result
Insight	Is it feasible to enter the Asia/Pacific market?	Determine the feasibility of entering Asia/Pacific	Determination of the feasibility of entering Asia/Pacific
Planning	How best can we enter the Asia/Pacific market?	Develop a plan for entering Asia/Pacific	A plan for entering Asia/Pacific
Implementation	none ¹	Enter the Asia/Pacific market	Entrance into Asia/Pacific

Jak pokazano na rysunku, projekty wieloetapowe składają się z dwóch lub więcej etapów.

Kind of Study	Overriding Questions	Objectives	Desired Results
Insight and Planning	<ul style="list-style-type: none"> • Is it feasible to enter the Asia/Pacific market? • Assuming feasibility, how best can we enter Asia/Pacific? 	<ul style="list-style-type: none"> • Determine the feasibility of entering Asia/Pacific • Develop a plan for entering Asia/Pacific 	<ul style="list-style-type: none"> • Determination of the feasibility of entering Asia/Pacific • A plan for entering Asia/Pacific
Planning and Implementation	<ul style="list-style-type: none"> • How best can we enter the Asia/Pacific Market? • none¹ 	<ul style="list-style-type: none"> • Develop a plan for entering Asia/Pacific • Enter the Asia/Pacific market 	<ul style="list-style-type: none"> • A plan for entering Asia/Pacific • Entrance into Asia/Pacific
Insight, Planning, and Implementation	<ul style="list-style-type: none"> • Is it feasible to enter the Asia/Pacific Market? • Assuming feasibility, how best can we enter Asia/Pacific? • none¹ 	<ul style="list-style-type: none"> • Determine the feasibility of entering Asia/Pacific • Develop a plan for entering the Asia/Pacific market • Enter the Asia/Pacific market 	<ul style="list-style-type: none"> • Determination of the feasibility of entering Asia/Pacific • A plan for entering Asia/Pacific • Entrance into Asia/Pacific

Czy nadrzędny problem jest zgodny z nadrzędnym pytaniem? (Arkusz logiki, komórki 2 i 4) Jeśli ty i ja nie zgadzamy się co do nadrzędnego problemu i nadrzędnych pytań, nie będziemy się zgadzać co do tego, gdzie powinieneś zacząć i gdzie powinieneś zakończyć, i prawdopodobnie nie będziemy się zgadzać co do tego, gdzie jesteś na każdym etapie projektu. To terytorium nie tylko czerwonych flag, ale także krwistoczerwonych flag. Jeśli nie znasz nadrzędnego problemu, jest to czerwona flaga. Jeśli nie znasz nadrzędne pytanie(a), to czerwona flaga. Jeśli nie wiesz, ty i ja czeka nas krwawa łaźnia. (Nawiasem mówiąc, ta potrzeba dostosowania jest jednym z powodów, dla których ogólne lub szablonowe propozycje są receptą na katastrofę). A nawet jeśli znasz oba, lepiej, żeby były wyrównane. Ich brak dostosowania powoduje więcej przekroczeń kosztów (z Twojej strony) i więcej niezadowolonych klientów (z mojej strony) niż być może jakikolwiek inny aspekt rozwoju biznesu. Czy rezultaty są zgodne z pożądanymi rezultatami? (Arkusz logiki, komórka 5). Zdefiniowałem rezultaty jako wyniki, które osiągasz na drodze do osiągnięcia pożądanego rezultatu, a ponieważ wiele osób ma problem ze zrozumieniem, czym są rezultaty, oto przykład. Załóżmy, że Twoje dziecko jest studentem ostatniego roku i chce uczęszczać do szkoły wyższej. Jak każdy dobry rodzic, postanawiasz przeprowadzić dla niej wnikliwe badanie. Twoim pożądanym wynikiem jest wyłonienie najlepszej uczelni. To pożądanym wynikiem odzwierciedla cel twojego „badania”: wybrać najlepszą szkołę podyplomową, do której mogłaby uczęszczać. Zanim osiągniesz ten cel i zamierzony rezultat, zanim podejmiesz decyzję, po drodze możesz chcieć uzyskać inne informacje: koszt czesnego i opłat; odsetek absolwentów, którzy otrzymują pracę w jej obszarze akademickim; cechy etniczne i religijne uczniów; rodzaj, dostępność, bezpieczeństwo i koszt mieszkania; bliskość szkoły do działań kulturalnych; koszt i

wygoda podróży do domu; i tym podobne. Są to produkty dostarczane, wyniki badań, które uzyskasz na drodze do osiągnięcia pożądanego rezultatu. Oczywiście niektóre z tych rezultatów mogą być ważne dla twojej córki, a nie dla kogoś innego, kto na przykład może nie przejmować się działalnością kulturalną lub przynależnością etniczną. Niektóre z tych rezultatów mogą być dla Ciebie (lub Twojej córki) ważniejsze niż inne. Niemniej jednak, w sytuacji twojej i twojej córki, rezultaty muszą stanowić ten zestaw wyników, ni mniej, ni więcej, który pozwoli osiągnąć S2. Innymi słowy, wyniki muszą być dostosowane do pożądanego wyniku. Projekt, który wykonałeś dla swojej córki, był badaniem wglądu, w wyniku czego zidentyfikowane rezultaty były rezultatami wglądu. Nie powinno dziwić, że istnieją również produkty planowania i wdrażania:

Rezultaty wglądu to na ogół coś namacalnego, coś, co możesz trzymać w dłoni, na przykład:

o cele nauczania dla programu szkoleniowego

o wyniki oceny konkurencyjnej

o prognozy

specyfikacje

o potwierdzone założenia

Wyniki planowania obejmują szeroki zakres wyników niezbędnych do stworzenia koncepcyjnego lub możliwego do wdrożenia planu, takich jak:

o ustalenia dotyczące przeprowadzenia programu szkoleniowego

o wymagania dotyczące zasobów

o harmonogramy wdrażania

Rezultaty wdrożenia to coś, co można łatwo zobaczyć lub zaobserwować, co często można zmierzyć i ocenić, na przykład:

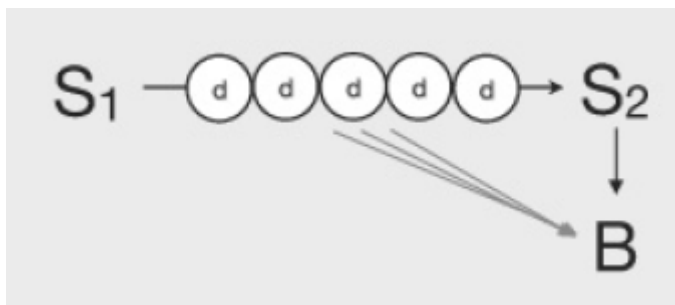
o program szkolenia konsultantów

o przeszkoleni konsultanci (lub siły sprzedaży itp.)

o udoskonalone działania działu sprzedaży w zakresie targetowania

Czy rezultaty i pożytkowane rezultaty są zgodne z korzyściami? (Arkusz logiki, komórki 5 i 6)

Jak pokazuje uproszczona logika bazowa,



korzyści wynikają z dwóch elementów: produktów dostarczanych i pożytkowanych rezultatów. W związku z tym korzyści to dobre rzeczy, które narastają (1) podczas osiągania celów projektu (tj. osiągnięte (tj. bezpośredni rezultat osiągniętych celów). Korzyści płyną z mojego upragnionego rezultatu, ponieważ

kiedy już przeniosłeś mnie z mniej pożądanego stanu do bardziej pożądanego stanu, czuję się lepiej niż przedtem. Korzyści płyną z rezultatów, ponieważ na każdym etapie przejścia z jednego stanu do drugiego jestem relatywnie lepiej sytuowany niż wcześniej. Jako przykład rozważmy historię o „twojej” córce. Załóżmy, że (1) uczęszcza do szkoły podstawowej w domu, gdzie ma wielu przyjaciół, (2) ma z tobą bliskie relacje i chciałaby wracać do domu ze szkoły wyższej podczas ważnych wakacji i wakacji szkolnych oraz (3) ona ma stan chorobowy, który może wymagać nieoczekiwanej hospitalizacji. Oczywiście, taki produkt, jak „koszt i wygoda podróży do domu”, byłby ważny, a jego istnienie zapewniłoby Tobie i Twojej córce wiele korzyści w zakresie wiedzy, komfortu i umiejętności odpowiedniego planowania. Każda dostawa jest korzystna. Każdy rezultat powinien generować co najmniej jedną korzyść. Jeśli nie, to dlaczego w ogóle uwzględniasz to w swoim projekcie? Korzyści są zwykle trojakiemu rodzaju:

* Korzyści wynikające z wglądu to zazwyczaj coś, co masz w głowie — na przykład zrozumienie, świadomość lub wiedza (w przeciwieństwie do rezultatu wglądu, który często możesz trzymać w dłoni). Przykładem jest korzyść wynikająca z prognozy (produkt dostarczany), która pozwala mi i mojej organizacji określić prawdopodobne przychody z nowego leku, a tym samym poziom inwestycji uzasadniony w celu wprowadzenia tego produktu farmaceutycznego.

* Korzyść z planowania (która często może również obejmować zrozumienie lub wiedzę) może być:

o Czynniki umożliwiające osiągnięcie rezultatu — na przykład „mapa drogowa dla . . .”, „zrozumienie wielkości wysiłku”, „kierunek . . .”, i tak dalej. Przykładem jest korzyść ze zmienionego planu połączeń i targetowania, który pozwala mi wiedzieć, ile sił sprzedaży należy rozmieścić, kiedy i gdzie.

o Grupowe poparcie — na przykład „zobowiązanie”, „konsensus” lub „potwierdzenie”. Przykładem jest korzyść płynąca ze szkolenia moich pracowników sprzedaży w zakresie wartości zmienionego programu ukierunkowanego na klientów, tak aby obaj w niego wierzyli i realizowali go w pełni, zamiast nadal korzystać z istniejących i znanych kontaktów.

* Korzyść z wdrożenia często jest wymiernym lub namacalnym rezultatem — na przykład zmianą wyników biznesowych mojej organizacji — i powinna być wyrażona ilościowo, gdy tylko jest to możliwe, aby pomóc określić podstawę do obliczenia zwrotu z inwestycji konsultingowej (ROCI). Przykłady obejmują ROCI osiągnięty dzięki wyższej wartości leku, dla którego zawieram umowę licencyjną; bardziej wydajne siły sprzedaży; większy zwrot z wydatków na promocję dzięki lepszymu marketingowi docelowemu.

Ogólnie rzecz biorąc, rezultaty są bardziej szczegółowe niż korzyści (czasami z wyjątkiem korzyści z wdrożenia), ale to nie znaczy, że są ważniejsze. W rzeczywistości rezultaty są tylko instrumentalne. Lista specyfikacji, taka jak w przypadku studiów podyplomowych, jest użyteczna i istotna tylko wtedy, gdy prowadzi do czegoś ważniejszego, takiego jak wiedza lub zrozumienie, za co ostatecznie ci płacę. W kolejnych propozycjach, które przeczytałem (i być może w niektórych propozycjach, które napisałeś), korzyści nie są zgodne z rezultatami i pożądanym rezultatem, jak to ma miejsce w przypadku poniższych dwóch przykładów. W pierwszym przykładzie założymy, że wiem, że poziom obsługi klienta jest zbyt niski, aby być konkurencyjnym. To jest moja obecna sytuacja, mój stan S1. To, co mam, to wgląd; Wiem, że mam problem. To, czego nie mam, ale pragnę, to plan działania w oparciu o ten wgląd. Dlatego moim pożądanym rezultatem, S2, jest plan poprawy obsługi klienta, a twój cel byłby z nim związany opracowaniem tego planu ulepszeń. Korzyści dla mnie z tego wysiłku nie byłyby korzyściami wynikającymi z osiągnięcia lepszego poziomu obsługi klienta. Moim pożądanym rezultatem, przynajmniej na razie, po zakończeniu tego projektu, nie jest poprawa obsługi klienta, ale plan jej poprawy. Dlatego korzyścią dla mnie z waszego wsparcia są korzyści związane z posiadaniem przeze

mnie planu, który proponujecie opracować. Korzyści te oczywiście mogą być znaczne. Na początku Twojego zaangażowania miałem problem, którego nie wiedziałem jak rozwiązać. Pod koniec twoich wysiłków mam plan, jak to naprawić. Teraz wiem, jak poprawić poziom obsługi klienta w mojej organizacji. W sytuacji z propozycją za propozycją prosiłem o plan (np. poprawy obsługi klienta) tylko po to, aby otrzymać propozycję wypełnioną korzyściami związanymi z poprawą obsługi klienta. To korzyści, które otrzymam dopiero po wdrożeniu planu. Podczas określania korzyści wdrożeniowych z Projektu Planowania, konsultanci narazili się na poważne niebezpieczeństwo. Ponieważ propozycja jest umową, mogłem zmusić ich do dostarczenia tych „obiecanych” korzyści wdrożeniowych, wymagając etapu wdrożenia, który kosztowałby ich kilkaset tysięcy dolarów lub więcej.

Teraz, jak zobaczymy w kolejnej części, twoja propozycja mogłaby – i prawdopodobnie powinna – omówić korzyści związane z późniejszym wdrożeniem, zwłaszcza jeśli możesz oszacować te korzyści. Na przykład: „Po wdrożeniu spodziewamy się, że Twoja obsługa klienta poprawi się o X procent, umożliwiając w ten sposób robienie dobrych rzeczy 1, 2 i 3”. Ale jeśli te korzyści z wdrożenia są jedynymi, o których mówisz, tracisz znaczące możliwości przekonania mnie o zaletach samego opracowania planu. Te korzyści — uczenie się, co musimy zrobić lepiej lub szybciej, ocena możliwości naszej obecnej organizacji, sprzedaż wymogów kapitałowych kierownictwu firmy, ocena prawdopodobieństwa sukcesu, szkolenie naszych ludzi — zapewniają mi i mojej organizacji znaczące korzyści. Dzięki temu planowi możemy porównać nasze opcje i zdecydować o wdrożeniu, czekaniu lub cokolwiek innego, co może być odpowiednie, biorąc pod uwagę nasze zasoby i wszystkie inne plany, które rozważamy w obszarach innych niż ten, który studiujesz. Oto drugi przykład niewspółosiowości. Załóżmy ponownie, że wiem, że moja obsługa klienta jest mniej skuteczna, niż jest to pożądane. Ponownie, to, co mam, to wgląd. W tym przypadku jednak założmy, że to, czego pragnę, to nie tylko plan, ale także wdrożony plan, który faktycznie poprawi moją obsługę klienta. Dlatego pożądane wyniki i cele twojego projektu (zwróć uwagę na liczbę mnogą) muszą wyrażać zarówno twoje opracowanie tego planu, jak i jego wdrożenie. Podobnie korzyści, które wyrażasz, muszą być związane zarówno z posiadaniem przeze mnie planu, jaki opracujesz, jak i z realizacją tego planu. Raz po raz w sytuacjach propozycji, takich jak ta, propozycje wskazują tylko korzyści z wdrożenia planu. To, czego nie robią, a przynajmniej nie komunikują mi, to to, że jakość realizacji często zależy od jakości planu. Dlatego tracą ważne okazje do przekonywania. Nie wskazują korzyści zbieżnych z pierwszym celem, jakim jest opracowanie samego planu. Aby sprawdzić, czy rozumiesz zgodność między pożądanym rezultatem (-ami) a korzyściami, chciałbym, abyś ocenił sześć sytuacji przedstawionych na rysunkach.

1. Aligned or Misaligned?		
Project objective: Benchmark Sales and Marketing's effectiveness		
<i>S₁</i> (Current Situation)	<i>S₂</i> (Desired Result)	<i>B</i> (Benefits)
A leading small appliance manufacturer with a direct sales organization calling on retail outlets doesn't know if its sales and marketing organization is as effective as its competitors'.	The level of effectiveness of Sales and Marketing as compared to competitors	Knowledge of the magnitude of the gap and the level of urgency to improve the sales force's effectiveness
<i>They:</i> <input type="checkbox"/> lack insight <input checked="" type="checkbox"/> have insight <input checked="" type="checkbox"/> have plan	<i>They want:</i> <input checked="" type="checkbox"/> insight <input checked="" type="checkbox"/> plan <input checked="" type="checkbox"/> implemented plan	<i>They will receive:</i> <input checked="" type="checkbox"/> insight benefits <input checked="" type="checkbox"/> planning benefits <input checked="" type="checkbox"/> implementation benefits
<i>Answer: Aligned.</i> The organization desires to move one step, from no insight to insight. Accordingly, there is one desired result, related to insight. The benefits are related to insight.		

2. Aligned or Misaligned?		
Project objective: Determine the feasibility of entering a market		
<i>S₁</i> (Current Situation)	<i>S₂</i> (Desired Result)	<i>B</i> (Benefits)
A manufacturer of automotive products selling mainly to OEMs is uncertain about its ability to market its products through repair shops and about competitors' strategies, capabilities, and vulnerabilities.	Identification of market dynamics, customer-service requirements, and opportunities to increase sales in the aftermarket	Revenue growth from \$9M to more than \$70M within seven years in this new market
<i>They:</i> <input checked="" type="checkbox"/> lack insight <input checked="" type="checkbox"/> have insight <input checked="" type="checkbox"/> have plan	<i>They want:</i> <input checked="" type="checkbox"/> insight <input checked="" type="checkbox"/> plan <input checked="" type="checkbox"/> implemented plan	<i>They will receive:</i> <input checked="" type="checkbox"/> insight benefits <input checked="" type="checkbox"/> planning benefits <input checked="" type="checkbox"/> implementation benefits
<i>Answer: Misaligned.</i> The organization desires to move one step, from no insight to insight. Accordingly, there is one desired result, related to insight. The benefits noted, however, are related to implementation.		

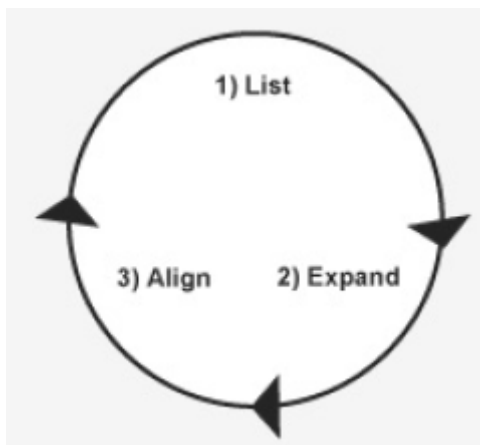
3. Aligned or Misaligned?		
Project objective: Develop a marketing and logistics plan to improve competitive position		
<i>S₁ (Current Situation)</i>	<i>S₂ (Desired Result)</i>	<i>B (Benefits)</i>
A large paperback book publisher has problems related to its complex distribution system, including high warehousing and transportation costs.	A new marketing and logistics strategy to achieve competitive advantage	Significantly higher revenues, cost savings of approximately 20%, and logistics linked throughout the organization
<i>They:</i> <input checked="" type="checkbox"/> lack insight <input checked="" type="checkbox"/> have insight <input checked="" type="checkbox"/> have plan	<i>They want:</i> <input checked="" type="checkbox"/> insight <input checked="" type="checkbox"/> plan <input checked="" type="checkbox"/> implemented plan	<i>They will receive:</i> <input checked="" type="checkbox"/> insight benefits <input checked="" type="checkbox"/> planning benefits <input checked="" type="checkbox"/> implementation benefits
<p><i>Answer: Misaligned.</i> The organization desires to move one step, from insight to plan. Accordingly, there is one desired result, related to developing a plan. The benefits, however, are not those related to having a plan; they are related to the plan's subsequent implementation.</p>		

4. Aligned or Misaligned?		
Project objective: Develop a facilities strategy related to product quality		
<i>S₁ (Current Situation)</i>	<i>S₂ (Desired Result)</i>	<i>B (Benefits)</i>
A metals processor anticipating an imminent plant capacity constraint knows that higher product quality expected in some key markets is not attainable from existing facilities.	A strategic plan for building a new facility with the capability of improving the quality of the product	By specifying required resources, the ability to compare the proposed action with other strategic options
<i>They:</i> <input checked="" type="checkbox"/> lack insight <input checked="" type="checkbox"/> have insight <input checked="" type="checkbox"/> have plan	<i>They want:</i> <input checked="" type="checkbox"/> insight <input checked="" type="checkbox"/> plan <input checked="" type="checkbox"/> implemented plan	<i>They will receive:</i> <input checked="" type="checkbox"/> insight benefits <input checked="" type="checkbox"/> planning benefits <input checked="" type="checkbox"/> implementation benefits
<p><i>Answer: Aligned.</i> The organization desires to move one step, from insight to plan. Accordingly, there is one desired result, related to developing a plan. The benefits are related to having one.</p>		

5. Aligned or Misaligned?		
Project objectives: Develop and implement a plan to improve competitiveness		
<i>S₁</i> (Current Situation)	<i>S₂</i> (Desired Result)	<i>B</i> (Benefits)
A large agricultural products company has not adjusted to changes in its livestock and agricultural markets, having an obsolete strategy, organization, and control system.	A plan and an implemented plan to achieve competitive advantage and increased financial returns	Increased market share, \$2M in improvements already gained, and \$3M in additional improvements to be realized in one year
<i>They:</i> <input checked="" type="checkbox"/> lack insight <input checked="" type="checkbox"/> have insight <input checked="" type="checkbox"/> have plan	<i>They want:</i> <input checked="" type="checkbox"/> insight <input checked="" type="checkbox"/> plan <input checked="" type="checkbox"/> implemented plan	<i>They will receive:</i> <input checked="" type="checkbox"/> insight benefits <input checked="" type="checkbox"/> planning benefits <input checked="" type="checkbox"/> implementation benefits
<p><i>Answer: Misaligned.</i> The organization desires to move two steps, from insight through planning to implementation. Accordingly, there are two desired results: one related to developing a plan and another related to implementing it. The benefits, however, are related to implementation only. The benefits should also include those related to having a plan.</p>		

Project objectives: Assess fit with North American market and develop and implement a plan for entering		
<i>S₁</i> (Current Situation)	<i>S₂</i> (Desired Result)	<i>B</i> (Benefits)
A major European manufacturer wants to acquire a North American company but doesn't understand NA market dynamics, segmentation, and distribution channels.	Insight about the market as well as a plan and an implemented plan to enter that market as a first step to becoming a dominant global player	A specific positioning and entry strategy in the NA market
<i>They:</i> <input type="checkbox"/> lack insight <input checked="" type="checkbox"/> have insight <input checked="" type="checkbox"/> have plan	<i>They want:</i> <input checked="" type="checkbox"/> insight <input checked="" type="checkbox"/> plan <input checked="" type="checkbox"/> implemented plan	<i>They will receive:</i> <input checked="" type="checkbox"/> insight benefits <input checked="" type="checkbox"/> planning benefits <input checked="" type="checkbox"/> implementation benefits
<i>Answer: Misaligned.</i> The organization desires to move three steps, from no insight (about the market it desires to enter) all the way to implementation (i.e., to <i>being</i> in the market). Accordingly, there are three desired results: one related to providing insight, another related to developing a plan based on that insight, and a third related to implementing that plan. The benefits, however, are related only to having a plan, and these benefits aren't benefits at all: they are really the second desired result. Also included should be benefits related to having insight and having the plan implemented. These are critical because such benefits could be important at key management decision points during the project.		

Każda tabela zawiera informacje z innej propozycji, którą mi przedstawiłem. Każda tabela podsumowuje obecną sytuację, pożądane rezultaty i korzyści określone we wniosku. W kolumnie S1 uwzględniłem trzy możliwe obecne sytuacje; w kolumnie S2 trzy możliwe pożądane wyniki; w kolumnie Korzyści trzy rodzaje korzyści: wgląd, planowanie i wdrażanie. Zaznaczone pola w każdej kolumnie wskazują, jaka bieżąca sytuacja, pożądane rezultaty i korzyści są opisywane. Porównując te pola, powinieneś być w stanie wykryć niewspółosiowości. Na dole każdej tabeli wyjaśniono, czy pożądane wyniki i korzyści są wyrównane, czy nie. Czy korzyści są zgodne z efektami/brakiem korzyści? (Arkusz logiki, komórki 2 i 6) Odpowiadając na to pytanie, nie tylko zapewnisz wyrównanie; będziesz także w stanie wygenerować dodatkowe możliwe korzyści i dodatkowe możliwe efekty, które charakteryzują i poszerzają Twoje i moje zrozumienie mojej obecnej sytuacji. Proces dopasowywania korzyści do efektów/braku korzyści jest sugerowany przez grafikę w drugiej i szóstej komórce arkusza logicznego oraz na rysunku.



Oto przykład, jak możesz wykorzystać ten proces. Załóżmy, że jesteś proaktywnym liderem w mojej organizacji. Oznacza to, że nie otrzymałeś od nas RFP (zapytania ofertowego) i nie zostałeś w żaden sposób poproszony o przesłanie propozycji: Zainicjowałeś potencjalnego klienta.

Krok 1: Lista

Wraz ze swoim zespołem:

- Wykorzystałeś arkusz logiki, aby ustalić, jaki może być mój nadrzędny problem, jaki może mieć wpływ na moją firmę i jakie korzyści mogą wynikać z twoich wysiłków.
- Wymieniłeś te informacje.

Overriding Problem: An Ineffective Organizational Structure		
<i>Problem's Effects (cell 2)</i>	<i>Planning Benefits (cell 6)</i>	<i>Implementation Benefits (cell 6)</i>
Low morale	By using cross-functional teams during the planning phase, better communication across functions	Increased operational effectiveness

- Omówiłeś pokrótce te informacje podczas rozmowy telefonicznej ze mną w celu umówienia spotkania, abyśmy mogli dalej omówić „trop”.

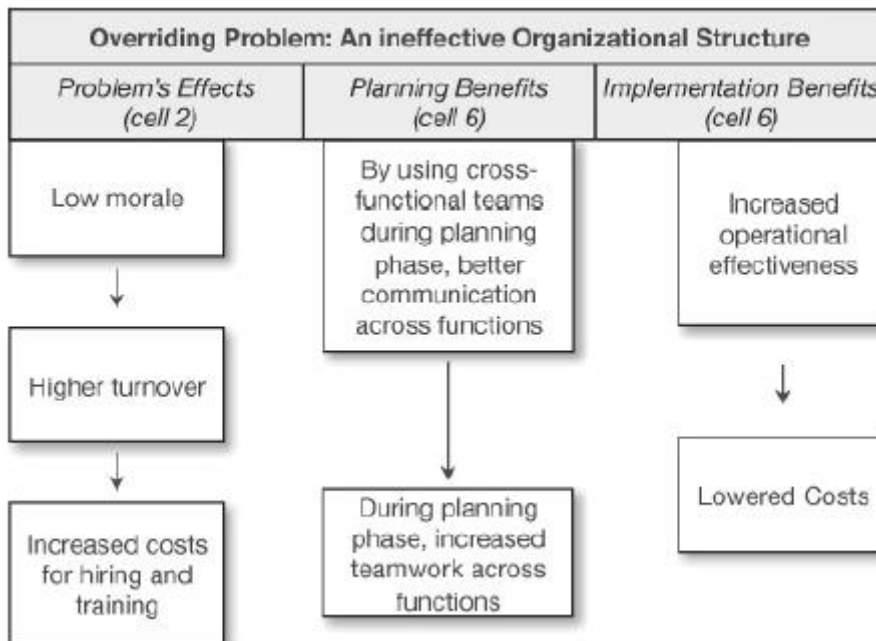
Podobnie jak w przypadku większości proaktywnych leadów, jesteś wydarzeniem wyzwalającym, w tym przypadku uświadamiając mi, że mogę mieć nadrzędny problem i że może być potrzebny projekt planowania i wdrażania.

Krok 2: Rozwiń

Po wymienieniu powyższych efektów i korzyści możesz wykorzystać moc logiki linii bazowej, aby pogłębić zrozumienie mojej prawdopodobnej sytuacji, rozszerzając wymienione pozycje. Aby to zrobić, ciągle zadajesz sobie pytanie: „Jaki jest efekt tego efektu?” „Jaki jest efekt tego nowego efektu?” „Jaki jest efekt tej korzyści?” „Do czego to prowadzi lub może prowadzić?” Analizując kolumnę 1, dochodzisz

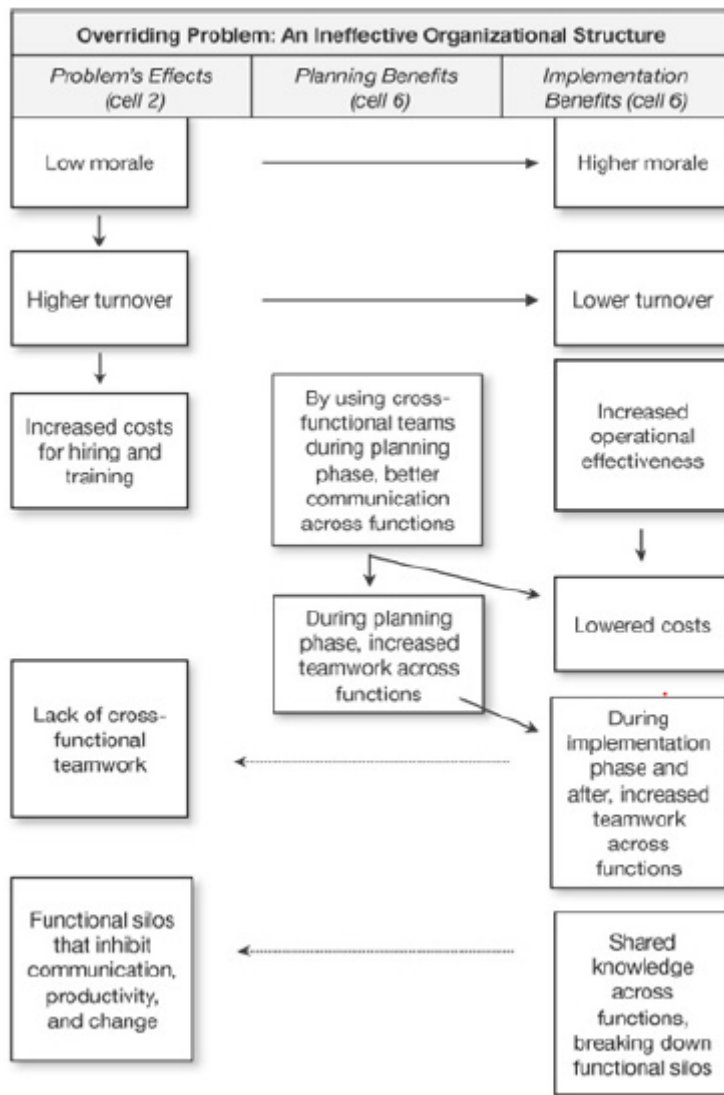
do wniosku, że obniżone morale może prowadzić do większej rotacji, co może prowadzić do wzrostu kosztów związanych z zatrudnieniem i szkoleniem. Analizując kolumnę 2, dochodzisz do wniosku, że plan wykorzystujący zespoły międzyfunkcyjne mógłby doprowadzić do zwiększenia pracy zespołowej w całej organizacji. Analizując kolumnę 3, dochodzisz do wniosku, że zwiększona efektywność operacyjna i szybkość reagowania na potrzeby klientów mogą prowadzić do obniżenia

koszty. Twoja rozwinięta lista wygląda tak, jak na rysunku.



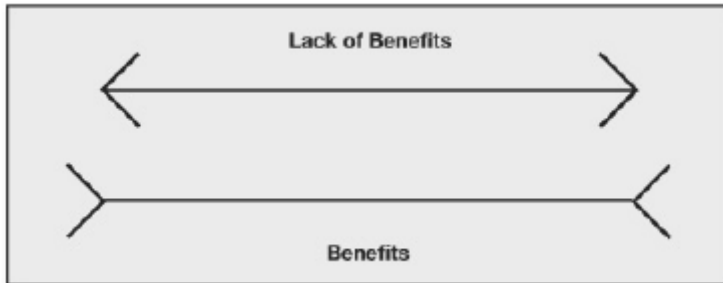
Krok 3: Wyrównaj

Zazwyczaj krok „rozwiń” przenosi cię w dół kolumn, ponieważ ciągle pytasz: „Jaki jest efekt tego efektu?” oraz „Jaka korzyść wynikałaby z tej korzyści?” W kroku „wyrównaj” poruszasz się po kolumnach w obu kierunkach. Przechodząc od lewej do prawej: Dla każdego efektu w kolumnie 1 chcesz uwzględnić powiązaną korzyść w kolumnie 2 i/lub kolumnie 3. Przechodząc od prawej do lewej: Dla każdej korzyści w kolumnie 2 lub 3 chcesz uwzględnić efekt w kolumnie 1. Przejdźmy od lewej do prawej, najpierw dopasowując efekty do korzyści, a następnie dopasowując korzyści z planowania do korzyści z wdrożenia. Jeśli Twój projekt obejmuje wdrożenie, wiele potencjalnych korzyści z wdrożenia jest odwrotnością skutków nadrzędnego problemu. Jeśli efektem nadrzędnego problemu jest zmniejszenie udziału w rynku, po rozwiązaniu nadrzędnego problemu, tak jak w przypadku Projektu Wdrożeniowego, prawdopodobna korzyść z wdrożenia zostałaby utrzymana lub zwiększony udział w rynku (lub przynajmniej spowolnienie utraty udziałów). Na górze rysunku



zwróć uwagę na dwa (poziome) wyrównania między efektami a korzyściami z wdrożenia, a także dwa wyrównania między korzyściami z planowania i korzyściami z wdrożenia. Przejdźmy teraz od prawej do lewej, identyfikując korzyści z planowania i/lub wdrażania, które nie są powiązane z efektami. Jeśli po wdrożeniu w mojej firmie zwiększyła się praca zespołowa między funkcjami, możliwe, że moja obecna sytuacja charakteryzuje się mniejszą pracą zespołową. Jeśli po wdrożeniu moja firma ma więcej wspólnej wiedzy z powodu mniejszej liczby silosów funkcjonalnych, możliwe, że moja obecna sytuacja charakteryzuje się mniejszą podzieloną wiedzą z powodu większych lub liczniejszych silosów funkcjonalnych. Na dole rysunku zwróć uwagę na te dwie linie (przerwane strzałki) między korzyściami a efektami wdrożenia. Wyrównując od prawej do lewej, od korzyści do efektów, zwykle nie generuje się nowych efektów nadrzędnego problemu. Generujesz coś, co nazywam „brakiem korzyści”. Nie są one głównym powodem, dla którego myślę o zaangażowaniu Ciebie, ale mogą być ważnymi aspektami mojej obecnej sytuacji, która dotyczy czegoś więcej niż tylko problemu i jego skutków. Obejmuje to również brak korzyści. Oznacza to, że chcę dotrzeć do S2, ponieważ bycie tam jest z natury lepsze, a nie chcę być w S1, ponieważ pewne aspekty tej sytuacji nie są korzystne. Obecna sytuacja jest niepożądana nie tylko dlatego, że zawiera nierozwiązany lub nierozwiązany problem i jego skutki, ale także dlatego, że brakuje w niej korzyści (takich jak w przypadku ABC konsensusu wśród kadry zarządzającej). Sprawdzając wyrównanie skutków nadrzędnego problemu i korzyści, możesz wygenerować sporo dodatkowej zawartości do wykorzystania w swojej sytuacji i przedziałach korzyści.

Możesz użyć wyrównania jako potężnego procesu odkrywania, aby pogłębić zrozumienie mojego problemu lub możliwości oraz korzyści, które przyniosłyby, gdybyś pomógł mi je rozwiązać lub zrealizować. Równie ważne jest to, że korzyści, które zdecydujesz się uwzględnić w swojej propozycji, będą wyglądać jeszcze korzystniej, jeśli porównasz je z moim obecnym brakiem korzyści, jak pokazano na rysunku .



Domyślałem się, że informacje z rysunku wcześniejszego można było wygenerować w około pięć minut. W ciągu 15 minut prawdopodobnie mógłbyś wypełnić kilka stron efektów i korzyści, identyfikując je w procesie dopasowywania. Niemniej jednak prawie każdy z tych efektów i korzyści musiałby zostać oznaczony czerwoną flagą. W rozmowie telefonicznej, aby umówić się na nasze spotkanie, wspomniałeś o czterech punktach, które wydawałem się ratyfikować. Wszystko inne to twoje domysły, a nawet te cztery elementy mogą być równie dobre. Podczas naszej rozmowy telefonicznej skupiłem się na ustaleniu terminu spotkania. Mogłem „kiwać głową” na wszystko inne. Podczas krótkiej rozmowy telefonicznej z pewnością nie mogłem głęboko przemyśleć twoich czterech pozycji. Mogły być na tyle interesujące, że zgodziłem się na spotkanie. Więc wszystko powinno być oznaczone czerwoną flagą i to dobrze. Teraz masz tematy do dyskusji na nasze spotkanie. Masz punkty do dyskusji, pozycje do potwierdzenia lub odrzucenia. Podczas naszego spotkania skłonisz mnie do dokładniejszego określenia mojej obecnej sytuacji i potencjalnych korzyści z jej poprawy. Będziesz miał wartość dodaną, „bogactwo” logicznego myślenia w procesie rozwoju biznesu, mimo że przed spotkaniem nie miałem pojęcia, że już zacząłeś „pisać” swoją propozycję. Ostatnia kwestia dotycząca wyrównania: po dostosowaniu efektów i korzyści nie skończysz ze wszystkimi uzgodnieniami, które omówiliśmy. O ile nie chcesz rzucić logiki na wiatr, nie ma końca iteracyjnego procesu dopasowywania na arkuszu logiki i w twojej głowie, dopóki nie zostanie złożona ostateczna propozycja. Każdy element Arkusza Logiki jest logicznie powiązany z każdym innym elementem. Dlatego też, gdy zmienisz jeden element, zmiany te przechodzą kaskadowo przez cały system (jak zmiana komórki w arkuszu kalkulacyjnym), potencjalnie wpływając na każdy inny element i dostarczając Tobie (i potencjalnie mnie) nowych punktów widzenia poprzez świadomą dyskusję. Ta dyskusja dodaje wartości, budując nasze relacje i demonstrując swoje kwalifikacje na długo przed terminem składania ofert. Powinieneś stale dopasowywać, po każdej dyskusji ze mną i moim zespołem oraz po każdej dyskusji między tobą a twoim zespołem — za każdym razem, gdy trzeba dodać nowe informacje do Arkusza Logiki. W wyniku tego iteracyjnego procesu możesz wyróżnić się na tle konkurencji, ponieważ pokazuje mi to, że naprawdę myślisz o mnie oraz o sytuacji i potrzebach mojej organizacji.

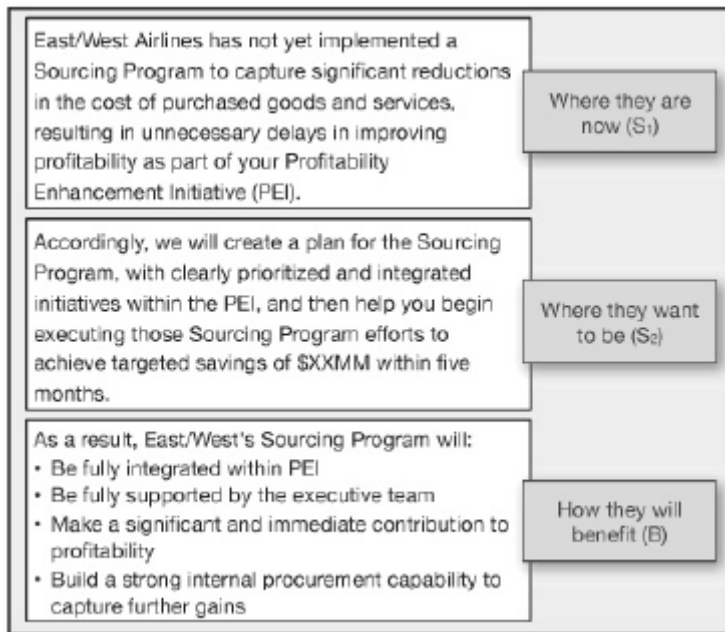
Logika linii bazowej i Twoja propozycja wartości

Używając logiki linii bazowej, identyfikujesz i dopasowujesz kluczowe elementy swojej propozycji wartości. Jak zapewne wiesz, Twoja propozycja wartości jest zwięzłym przedstawieniem Twojej oferty. Jako taki zawiera co najmniej pięć elementów:

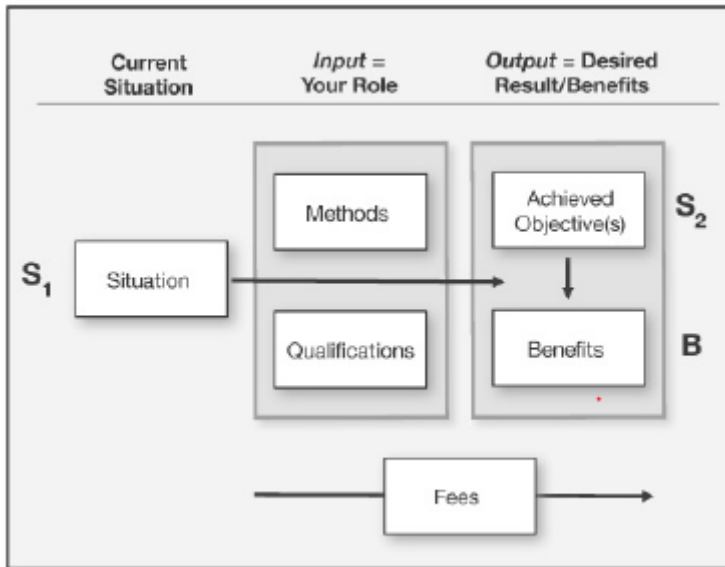
1. Gdzie jestem teraz: S1, moja obecna sytuacja

2. Gdzie chcę być: moje pożądane rezultaty, S_2 , wyrażone przez cel(e) twojego projektu
3. Kiedy dotrę na miejsce (czas trwania Twojego projektu)
4. Ile to będzie kosztować (twoje opłaty i wydatki)
5. Korzyści (B) z osiągnięcia pożądanego rezultatu(ów)

Pierwszy, drugi i piąty z tych elementów stanowią część logiki linii bazowej, którą łatwo dostrzec w częściowej propozycji wartości opracowanej dla dużej linii lotniczej.



Najwyraźniej twoja propozycja wartości jest niezwykle ważna, ponieważ omawiasz ze mną główne elementy proponowanego projektu. Jest to podsumowanie wykonawcze streszczenia wykonawczego Twojej oferty. W związku z tym możesz użyć elementów logiki linii bazowej w kolejnym e-mailu lub rozmowie, która pomoże Ci potwierdzić, że zgadzamy się co do podstawowych elementów Twojej potencjalnej oferty. Relacje między szczelinami struktury ogólnej, logiką linii bazowej i proponowanym projektem Rysunek 3.19 przedstawia ogólne podsumowanie tego, co omówiłem w tym i poprzednim rozdziale. Podstawą rysunku 3.19 jest logika linii bazowej, na której zmapowano sześć miejsc struktury ogólnej, a miejsca te są uporządkowane w oparciu o to, co proponuje twój projekt:



* Twój projekt zaczyna się od odniesienia się do mojej obecnej sytuacji, S_1 , którą omawiasz w okienku sytuacyjnym swojej propozycji.

* Aby przenieść mnie i moją organizację do czegoś lepszego, zastosujesz dwa wkłady – metodologię, której użyjesz, popartą Twoimi kwalifikacjami do jej prowadzenia. Omawiasz swoją metodologię w gnieździe metod, a swoje kwalifikacje w gnieździe kwalifikacji.

* W wyniku tych wkładów zapewnisz mi dwa główne produkty lub wyniki — osiągnięcie pożądanego przeze mnie rezultatu (rezultatów) oraz korzyści wynikające z przejścia z jednej sytuacji do drugiej. Omawiasz pożądane wyniki w miejscu na cele. O korzyściach rozmawiasz w okienku korzyści.

* Ponieważ przejście wymaga czasu, a czas kosztuje, zapłacę Ci za wartość, którą dostarczysz. Twoje opłaty są omówione w sekcji kosztów.

Później omówię, jak skonstruować logiczną metodologię, która przekona mnie, że możesz przenieść mnie z S_1 do S_2 . Zanim jednak przejdziemy do metodologii, w następnym rozdziale muszę omówić inne kwestie związane z celami. Ale najpierw chcę Cię, drogi Czytelniku, pochwalić za wytrwałość w prawie ukończeniu najtrudniejszego rozdziału tej książki. Mogę cię zapewnić, że opanowanie podstawowej logiki staje się znacznie łatwiejsze wraz z praktyką i jest warte wysiłku. Zobaczysz „bogactwo” stworzone podczas dopasowywania sytuacji ABC w nadchodzącej sesji roboczej, podczas której będziesz mógł obserwować, jak „siebie” wypełnia Arkusz Logiki dla propozycji dla Firmy ABC. Trzymaj się: nic przed tobą nie jest tak trudne jak to, co jest teraz za tobą.

PRZEGLĄD

Wyrównywanie logiki linii bazowej

Aby przetestować wyrównanie elementów w logice linii bazowej:

Upewnij się, że cele projektu są zgodne z S_2 .

Jeżeli $S_1 \rightarrow S_2$ = jeden krok, projekt będzie miał jeden cel.

Jeżeli $S_1 \rightarrow S_2$ = dwa kroki, projekt będzie miał dwa cele.

Jeżeli $S_1 \rightarrow S_2$ = trzy kroki, projekt będzie miał trzy cele.

Upewnij się, że kierunek strategiczny potencjalnego klienta, zdarzenie wyzwalające, nadrzędny problem i skutki są zgodne. Jak pokazano na rysunku 3.1, należy wyrównać następujące elementy:

1. Kierunek strategiczny i zdarzenie inicjujące
2. Zdarzenie wyzwalające i nadrzędny problem
3. Kierunek strategiczny i problem nadrzędny
4. Nadrzędny problem i jego skutki/brak korzyści
5. Nadrzędny problem i nadrzędne pytanie(a)
6. Kwestia nadrzędna(e) i cel(e)
7. Nadrzędne pytanie i pożądane rezultaty
8. Cel(e) i pożądany rezultat(e)
9. Pożądane rezultaty i rezultaty
10. Pożądane rezultaty i korzyści
11. Rezultaty i korzyści
12. Korzyści i skutki/brak korzyści

Logika linii bazowej zawiera trzy ważne elementy Twojej propozycji wartości, wyjaśniające w podsumowaniu Twojej oferty na najwyższym poziomie, gdzie jestem (S1), gdzie chcę być (S2) i jakie korzyści odniosę, dostając się tam i będąc tam (B).

SESJA ROBOCZA 2: Dostosowanie logiki linii bazowej do sytuacji w ABC

Podchodzisz do tematu podstawowej logiki swojej propozycji z dużą ostrożnością, ponieważ wiesz, że stanowi ona podstawę całej twojej propozycji, a także wiesz, że możesz wykorzystać jej dopasowanie, aby pomóc ci myśleć bardziej strategicznie o ABC, obecnej sytuacji, pożądany rezultat i potencjalne korzyści. Wszystko inne w twojej propozycji będzie opierać się na tym fundamencie, a błędy w myśleniu i zrozumieniu na tym etapie będą miały później tragiczne konsekwencje. Podobnie dobra strategia i analityczne myślenie na tym etapie zaprocentuje później (na przykład usprawnienie procesu pisania i rozciągnięcie go nawet na realizację projektu po wygranej). Aby upewnić się, że zbudowałeś solidną logikę bazową, użyj komórek w arkuszu logiki, pokazanym w dodatku B, lub samego arkusza, który można pobrać ze strony [http://web.me.com/rfreed/Writing_Winning_Business_Proposal s/](http://web.me.com/rfreed/Writing_Winning_Business_Proposal_s/) Strona główna.html.

Arkusz logiki: komórka 1

Logics Worksheet	Cell 1
Prospect Profile	<i>"How would you characterize the prospect?"</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Major products/markets: Large home appliances (refrigerators, ranges, washing machines, etc.) • Annual revenue/profitability/trends: Last year's revenue = ??, Highly profitable, though increasing distribution costs (a major component of landed cost) could begin to erode margins. Trends?? • Major competitors: GE, Whirlpool, Bosch • Market/industry issues: Fairly stable, mature industry, with only modest growth expected next five years. In U.S., demand moving to South and Southwest. Internationally? (Unknown) • Strategic direction: Unknown • Experience with your competition: Has worked with one of our major competitors (name unknown) and with two boutiques, all of which have done good work for ABC and have been asked to bid. 	

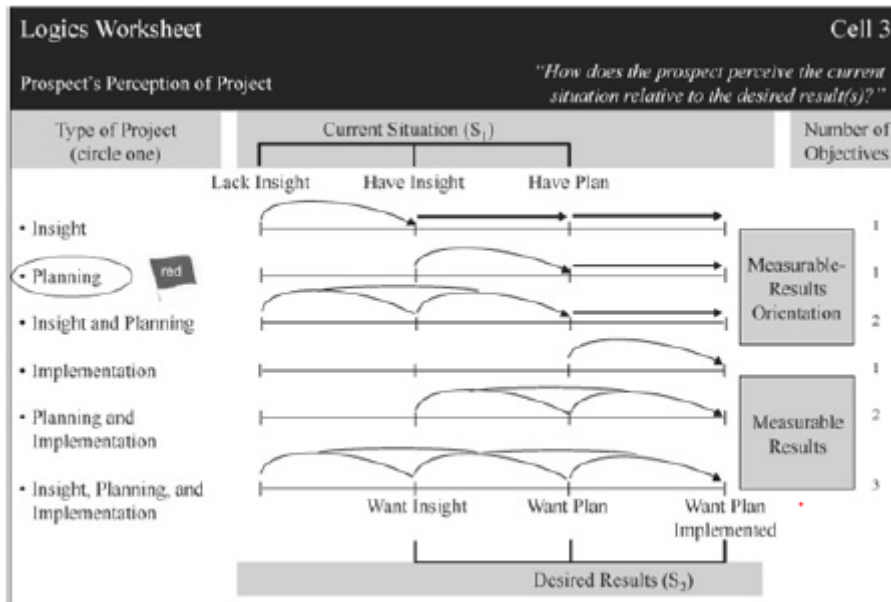
Większość informacji do „Profilu potencjalnego klienta” można zebrać z notatek Gilmore'a (zobacz Dodatek A dla zaangażowanych osób), ale brakuje niektórych kluczowych informacji. Chociaż wiesz, że ABC jest rentowne, nie znasz jego ubiegłorocznych przychodów ani trendów związanych z rentownością i przychodami. Te, które zdecydujesz się oznaczyć czerwoną flagą, używając tego symbolu do oznaczenia niepewności, wrażliwości, luki w informacjach lub czegokolwiek, co po prostu Ci się nie podoba. Ponadto w notatkach Gilmore'a nie ma nic na temat kierunku strategicznego ABC. Czujesz się komfortowo, że proponowany projekt jest bardzo zgodny ze strategicznym kierunkiem ABC, ale wydaje ci się, że propozycja będzie silniejsza, jeśli będzie zawierała dyskusję na ten temat. Wreszcie, ty sam nie wiesz, kogo spośród twoich konkurentów ABC używało wcześniej, i nic w notatkach Gilmore'a nie pomaga ci ukończyć tej części

Arkusz logiki: komórka 2

Logics Worksheet	Cell 2
Prospect's Current Situation (S ₁)	<i>"What is happening today that the prospect would like to change?"</i>
Prospect's Triggering Event, Problem, and Its Effects (Including Lack of Benefits and Downside Risk of Doing Nothing)	
<p><i>Triggering Event:</i> ABC's market forecast</p> <p><i>Single Overriding Problem*:</i> Lack of capacity</p> <p><i>Effects of Problem:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Deteriorating delivery performance • Declining quality • Increased costs resulting from overtime and schedule interruptions to meet "rush" delivery dates • Threatened ability to maintain/increase market share • Difficult-to-maintain productivity levels • Inability to address longer-range, more challenging improvement projects • Less flexibility for change • Possible increases in third shift • Additional maintenance costs • Employee burnout, lower morale, and lower retention rates • Increased costs for training new employees • Negative impact on bonuses 	
<p>*Align with the dominant overriding question in Cell 4.</p>	

Wiesz, że ta komórka prosi Cię o zdefiniowanie kilku elementów „zestawu problemów” — nadrzędnego problemu, który Twój projekt ma rozwiązać lub rozwiązać, zdarzenia wyzwalamącego lub zdarzeń, które sprawiły, że problem pojawił się w świadomości potencjalnego klienta, oraz skutków samego problemu. Najwyraźniej zdarzeniem inicjującym jest prognoza rynkowa ABC, a jej nadrzędnym problemem, przynajmniej z punktu widzenia ABC, jest zbliżający się brak zdolności produkcyjnych. Jednak niekoniecznie ty widzisz nadrzędny problem tak jak oni. Oznaczasz więc ten przedmiot

czerwoną flagą, a także skutki problemu. Wiele z tych efektów (i braku korzyści) zostało wygenerowanych przez dopasowanie ich do korzyści. I chociaż wydają się one pasować do sytuacji ABC, wiele z nich nie jest uwzględnionych w notatkach Gilmore'a. Uważasz, że te, które nie są, doprowadzą do owocnych dalszych dyskusji z Rayem Armstrongiem, prezesem i jego zespołem. Arkusze logiki: komórka 3 i komórka 4 .



Logics Worksheet Cell 4

Prospect's Overriding Questions *"Given the number of objectives (noted in Cell 3), what overriding question(s) does the prospect want answered to improve the current situation?" (List one overriding question per objective.)*

Prospect's Single Overriding Insight Question *	Prospect's Single Overriding Planning Question *	Prospect's Single Overriding Implementation Objective †
<ul style="list-style-type: none"> _____ _____ _____ ? 	<ul style="list-style-type: none"> How best should ABC increase capacity to meet the sales forecast? red	<ul style="list-style-type: none"> _____ _____ _____
*To state the project objective, rephrase the overriding question using an active verb.		†Implementation projects have no overriding question.

Pierwsza z tych komórek zawiera prośbę o zidentyfikowanie rodzaju projektu; drugie, nadrzędne pytanie (a) ABC.i komórki 1. Krótko mówiąc, może to być klasyczne badanie wglądu i planowania. Podobnie jak wiele takich połączonych badań, to może obejmować fazowanie, możliwy punkt decyzyjny „go/no go” na końcu wglądu. Oznacza to, że pierwsza faza badania może dostarczyć firmie ABC wglądu potrzebnego do ustalenia, czy rzeczywiście wymaga dodatkowej mocy, gdy tylko uzna, że tak jest (a jeśli tak, to w jakim stopniu i kiedy). Z drugiej strony nie wierzysz, że mógłbyś sprzedać ABC badanie wglądu i planowania lub że ABC wyczuwa punkt decyzyjny. Wydaje się, że wszyscy kupujący uważają, że konieczna jest dodatkowa zdolność produkcyjna, chociaż kwota i terminy są niepewne. Mówiąc dokładniej, Collins z pewnością sprzeciwiłaby się badaniu wglądu i, zależnie od jej wpływu, inni też by się sprzeciwili. Decydujesz się więc scharakteryzować tę możliwość jako studium planistyczne. Z pewnością będzie zawierał element wglądu w postaci walidacji prognozy Collinsa, ale będzie miał tylko jeden cel: opracowanie planu. Dlatego, ponieważ po zatwierdzeniu prognozy nie będzie żadnego punktu decyzyjnego, decydujesz się nazwać projekt tak, jak w Twoim umyśle ABC uważa go za: studium

mające na celu opracowanie planu zwiększenia mocy produkcyjnych. Jednak przydzielasz czerwoną flagę wskazującą na potencjalną niezgodność między tym, jak ty i ABC postrzegasz rodzaj badania, jakie powinno to być. Ze względu na tę niepewność musisz również zaznaczyć komórkę 4 (rysunek 3.23), ponieważ w twoim umyśle badanie może równie dobrze zawierać zarówno wgląd, jak i pytanie dotyczące planowania. Ponieważ teraz zakreśliłeś „Planowanie” w komórce 3, wiesz, że będziesz używać kolumny Planowanie w komórkach 4, 5 i 6. Oznacza to, że kontynuujesz wypełnianie komórek z punktu widzenia ABC, oznaczając czerwoną flagą, ilekroć punkt widzenia jest inny. Z punktu widzenia ABC jest to studium planistyczne. W związku z tym użyjesz kolumny Planowanie (zamiast Insight lub Implementation), aby wprowadzić informacje związane z nadrzędnym pytaniem, pożądanym rezultatem, rezultatami i korzyściami.

Arkuszy logiki: komórka 5

Logics Worksheet		Cell 5
Prospect's Desired Results <i>"What does the prospect desire instead of the current situation?"</i>		
<p>Prospect's Desired Insight Result (to be achieved after Insight Question is answered)</p> <p>■ <u>Insight/knowledge regarding...</u></p> <p>Deliverables</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<p>Prospect's Desired Planning Result (to be achieved after Planning Question is answered)</p> <p>■ A Plan for increasing capacity to meet the market forecast</p> <p>Deliverables</p> <ul style="list-style-type: none"> • Validated market forecast • Validated market share and product mix projections • Specified current equipment and space utilization • Opportunities to better utilize current equipment and space • Make versus buy options • Potential factory roles and locations • Detailed facilities implementation plan 	<p>Prospect's Desired Implementation Result (or Measurable-Results Orientation, if not an Implementation Project)</p> <p>■ An Implemented Plan to/for ...</p> <p>Deliverables</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

Ta komórka prosi o określenie pożądanego wyniku lub wyników tworzonych w ramach twojego projektu oraz rezultatów, które razem wzięte będzie je produkować. Pożądany wynik, jak wiesz, powinien być prostym przeformułowaniem nadrzędnego pytania i powinien wyrażać cel twojego projektu, którym w tym przypadku byłoby opracowanie planu zwiększenia wydajności, aby sprostać prognozom rynkowym. Ponieważ pytanie nadrzędne jest oflagowane, żądany wynik również musi być oflagowany. Wiesz, że rezultaty są wynikami osiągniętymi w trakcie projektu. Są to kluczowe wyniki, które przeniosą ABC z obecnej sytuacji do pożądanego wyniku. Chociaż jesteś zadowolony z większości zidentyfikowanych rezultatów, martwią Cię dwie kwestie. Po pierwsze, wszystkie rezultaty powinny być z definicji oznaczone czerwoną flagą, ponieważ pożądaný wynik również jest oznaczony. Gdyby nadrzędne pytanie i pożądaný wynik uległy zmianie, zmieniłyby się również wartości ekwiwalentne. Po drugie, dwa z rezultatów są szczególnie niepokojące. Pierwsza, „potwierdzona prognoza rynkowa”, może rozgniewać Collinsa, który opracował prognozę i wydaje się być przekonany o jej słuszności i wiarygodności. Sformułowanie, zdajesz sobie sprawę, odzwierciedla twój punkt widzenia, a nie Collinsa. Uważasz oczywiście, że weryfikacja prognozy jest niezbędna; całe badanie mogło na tym polegać. Być może tak naprawdę chcesz powiedzieć „zaktualizowana prognoza rynkowa w celu odzwierciedlenia aktualnych warunków rynkowych”. Piąty element dostawy, „opcje wyprodukowania kontra zakup”, jest również kłopotliwy, ponieważ nie jest tak naprawdę zgodny z rozumieniem

pojemności przez ABC, które zwykle koncentruje się na cegłach i zaprawie oraz na dodatkowym wyposażeniu.

Arkusze logiki: komórka 6

Wiesz, że ta komórka pozwala ci dopasować wiele elementów logiki linii bazowej, a robiąc to, zidentyfikować dodatkowe korzyści i efekty, które mogą bardzo dobrze pogłębić twoje zrozumienie obecnej sytuacji ABC i korzyści płynących z jej zmiany. Po rozważeniu procedury „list/expand/align” w komórkach 2 i 6, wiesz, że: Powinieneś uzupełnić korzyści w kolumnie Planowanie. Aby wskazać ABC prawdopodobne korzyści z wdrożenia planu, który opracujesz, powinieneś wskazać prawdopodobne korzyści, które pojawią się po wdrożeniu. Ta strategia „zorientowania na wymierne wyniki” nie tylko zapewni ABC dobre wyczucie „gry końcowej”, ale może również dobrze przygotować Cię do wyboru do przeprowadzenia Projektu Wdrożeniowego. Korzyści płyną z osiągnięcia pożądanego rezultatu i z rezultatów powstałych po drodze. Dlatego powinieneś spróbować zidentyfikować jedną lub więcej korzyści z deklarowanego pożądanego rezultatu, jak również z każdego rezultatu w komórce 5. Dla każdej wymienionej korzyści powinieneś następnie rozwinąć, zadając sobie pytanie: „Jakie prawdopodobne korzyści zostaną osiągnięte, jeśli wystąpi ta wymieniona korzyść”. Należy dopasować każdą rozszerzoną korzyść, zadając następujące pytania: o Czy istnieje co najmniej jeden rezultat, który wygeneruje tę korzyść? Jeśli nie, powinieneś dodać jeden i rozważyć, czy ten nowy produkt jest zgodny z pożądanym rezultatem. o Czy istnieje efekt (lub brak korzyści) zbieżny z tą korzyścią? Jeśli nie, należy dodać co najmniej jedną w komórce 2. Po zakończeniu procesu dopasowywania należy oznaczyć czerwoną flagą wszelkie nowo wygenerowane korzyści, rezultaty, efekty lub brak korzyści, które nie zostały omówione z ABC i/lub które wydają się „nieobecne” w zakresie”. Kiedy skończysz, twoje wysiłki będą wyglądać tak, jak na rysunku 3.25, gdzie większość korzyści związanych z wdrożeniem zostanie oznaczona czerwoną flagą, a dwie korzyści związane z planowaniem zostaną oznaczone zieloną flagą, symbolem, którego używasz do wskazania konkretnej mocnej strony. Wierzysz, że te oznaczone zieloną flagą będą szczególnie przekonujące dla ABC, biorąc pod uwagę sytuację opisaną przez Gilmore'a. Zdajesz sobie sprawę, że możesz ciągnąć w nieskończoność, generując dodatkowe efekty i korzyści. Jednak na razie decydujesz, że masz wystarczająco dużo do pokazania Gilmore'owi, który może potwierdzić to, co masz, lub poprosić o dodatkowe potwierdzenie od głównych graczy w ABC. Co również ważne, masz pewność, że podstawa twojej propozycji jest rzeczywiście solidna i logiczna – i znacznie bardziej rozbudowana, niż zdawałeś sobie sprawę. Wykorzystałeś proces dostosowania do opracowania pomysłów, które mogłyby pomóc ABC lepiej zrozumieć własną sytuację, a także odróżnić Cię od konkurencji. Po całej tej ciężkiej pracy okazuje się, że twoja propozycja wartości praktycznie pisze się sama. Czerpiąc z kart informacji dotyczące aktualnej sytuacji, pożądanego rezultatu i korzyści, w mniej niż pięć minut piszesz, co obejmuje również skutki nadrzędnego problemu:

Prognoza rynkowa ABC wskazuje, że przekroczysz moce produkcyjne w ciągu zaledwie dwóch lat, co potencjalnie doprowadzi do spadku jakości, pogorszenia wydajności dostaw i zagrożonego udziału w rynku. W związku z tym Paramount Consulting opracuje dokładny i kompleksowy plan zwiększenia wydajności, zapewniając solidną „mapę drogową”, zapewniającą osiągnięcie celów związanych z kosztami, jakością i obsługą. Oczekujemy, że po wdrożeniu Twoja działalność będzie bardziej opłacalna, a jakość produktów i poziom usług poprawią się, co znacznie pomoże Ci utrzymać pozycję głównego oddziału Consolidated Industries.

Zdajesz sobie sprawę, że ten akapit wniesie solidny wkład we wprowadzenie propozycji. Biorąc pod uwagę to, co wiesz o procesie rozwoju biznesu Gilmore'a, oczekujesz, że prześle on e-mail z propozycją wartości do każdego z nabywców ABC, na długo przed terminem jej złożenia, w celu potwierdzenia zdarzenia inicjującego, nadrzędnego problemu, skutków, celu i korzyści.

Korzystanie z orientacji na wymierne wyniki

Założmy na chwilę, że piszesz propozycję do Fundacji. Najprawdopodobniej RFP (zapytanie ofertowe) fundacji poprosi Cię o określenie wymiernych, mierzalnych celów. Ponieważ twoje cele są wyrazem zamierzonych rezultatów twojego projektu, agencja finansująca prawdopodobnie poprosi cię również o dołączenie planu oceny (tj. pomiaru) wyników projektu i twoich wyników. Jest to standardowa procedura operacyjna dla fundacji, jak również dla lokalnych i federalnych agencji rządowych USA, ponieważ po prostu chcą mieć pewność, że ich pieniądze zostaną dobrze wydane i wygenerują zwrot z inwestycji. W przypadku projektów wieloletnich chcą mieć możliwość zmierzenia wyników jednego roku przed sfinansowaniem wysiłków w kolejnym roku. Jeśli jesteś podobny do mnie, uważasz, że pragnienia tych agencji są rozsądne i nie budzą zastrzeżeń. Pod wieloma względami ja, jako potencjalny klient, mam te same pragnienia i nie powinieneś się im sprzeciwiać. Przez większość pracy, którą dla mnie wykonujesz, chcę zmiany i jestem gotów zapłacić ci za pomoc w jej osiągnięciu. Więc mogę poprosić o jakieś dowody, po zakończeniu twojego projektu, że nastąpiła zmiana, i mogę poprosić o jakiś plan, zawarty w twojej propozycji, w jaki sposób ustalisz, czy zmiana faktycznie nastąpiła. Oczywiście mogę nie być lub nie musieć być aż tak rygorystyczny. Mógłbym być usatysfakcjonowany, gdyby dowody były anegdotyczne — to znaczy, gdyby niektórzy ludzie w mojej organizacji powiedzieli mi, że wierzą, że nastąpiła zmiana. Lub mogę być usatysfakcjonowany, jeśli dowody są osobiste – to znaczy, jeśli sam uważam, że nastąpiła zmiana, ponieważ rzeczy wyglądają i czują się inaczej niż przed twoim zaangażowaniem. Ale czasami to „dobre samopoczucie” nie wystarcza. Mogę zadowolić się tylko twardymi dowodami, liczbami, obiektywnymi, a nie subiektywnymi dowodami ulepszonych procesów, zaoszczędzonych pieniędzy, lepiej obsłużonych klientów i tym podobnych. Nawet jeśli nie proszę o takie informacje, podanie ich w ofercie może wyróżnić Cię na tle konkurencji, a tym samym być bardzo przekonujące. Istnieje jednak poważna przeszkoda: nie możesz osiągnąć wymiernych rezultatów, jeśli Twój projekt nie obejmuje wdrożenia. Dopiero po wdrożeniu, a czasami w jego trakcie, mogę oczekiwać usprawnienia procesów, oszczędności pieniędzy, lepszej obsługi klientów lub zwiększenia udziału w rynku. Tylko Projekty Wdrożeniowe mogą przynieść wymierne rezultaty, które definiuję jako namacalne, wymierne, dające się wykazać usprawnienia w mojej organizacji. Tak więc tylko we Wdrożeniach .Projects można obiecać tak konkretne rezultaty. Ale w Insight Projects i Planning Projects możesz zapewnić coś, co nazywam „orientacją na wymierne wyniki”.

Orientacja na wymierne wyniki: projekt Insight

Przypomnijmy sobie trzy rodzaje projektów omówionych wcześniej, pamiętając, że ich połączenie jest nie tylko możliwe, ale i możliwie wspólny. W projekcie Insight nie wiem, czy powinienem coś zmienić, ponieważ albo nie jestem pewien, czy mam problem, albo wyczuwam, że problem istnieje, ale nie jestem pewien jego natury, zakresu lub wagi. Dlatego potrzebuję wglądu, aby określić, czy powinienem się zmienić, czy też powinienem utrzymać status quo. Mogę na przykład mieć kilka pytań dotyczących moich procesów produkcyjnych. Mogą być odpowiednie lub nie; Nie wiem. Być może są strasznie nieefektywne, a może są wystarczające, ale można je poprawić. Nie wiem, ale być może byłbym skłonny zaangażować Cię do przeprowadzenia audytu lub oceny konkurencji, aby uzyskać ten wgląd. Możesz porównać moje procesy z procesami kogoś innego, aby określić, które są lepsze. Ten wgląd nie jest wymiernym rezultatem; samo w sobie nie stanowi zmiany w żadnym z moich procesów biznesowych. Dlatego nie można wyrazić wymiernych wyników za pomocą celu wglądu w projekt. Ale zauważ, jak nadal możesz być w stanie zapewnić wymierne wyniki orientacyjne. W projekcie Insight płacę ci za wgląd. Ta wiedza jest dla mnie korzystna i tego oczekuję od ciebie. Ale możesz wyjść poza moje oczekiwania, patrząc dalej w przyszłość, umieszczając w swoim miejscu na cele treści, które wskazują wymierną wartość dla mnie i mojej organizacji, jeśli będziemy działać w oparciu o tę wiedzę i kontynuować planowanie i wdrażanie. Twoje metody mogą zawierać ogólne omówienie zadań

związanych z oceną potencjalnych oszczędności wynikających z późniejszego zamykania luk, a przedział korzyści może omawiać potencjalną wartość ich uzupełniania. Zanotuj słowo kluczowe później.

Orientacja na wymierne wyniki: projekt planowania

W projekcie planowania wiem, że muszę się zmienić, ale nie wiem jak, dlatego pragnę planu zmiany. Ale możesz przekroczyć moje oczekiwania, patrząc dalej w przyszłość, umieszczając w miejscu na cele treści, które wskazują wymierną wartość dla mnie i mojej organizacji, gdybyśmy mieli wdrożyć ten plan. Po raz kolejny nie zapewnisz mi wymiernego rezultatu (zrealizowanej poprawy) w trakcie swojego projektu; Poprosiłem cię tylko o plan. W związku z tym mierzalnych wyników nie można wyrazić samym celem, ale w ramach przedziału celów możesz być w stanie zademonstrować zorientowanie na wymierne wyniki. Miejsce na korzyści mogłoby wskazywać możliwe oszczędności, gdyby plan został wdrożony, omawiać korzyści płynące z wymiernych wyników dla mojej organizacji, jak również dla mnie, oraz podkreślać możliwą realizację wymiernych wyników (i korzyści, które mogą wyniknąć) jeszcze przed wdrożeniem. Biorąc pod uwagę, że nie ukończyłeś jeszcze planu, możesz zapytać, jak można uwzględnić potencjalne mierzalne wyniki. Czy uwzględnienie wymiernych wyników nie jest po prostu złym biznesem, narażającym cię na krytykę (lub, co gorsza, proces sądowy), jeśli później nie będziesz w stanie ich dostarczyć lub jeśli nie będę w stanie pomyślnie wdrożyć twojego planu? To są ważne pytania, więc pozwólcie, że na nie odpowiem. Przede wszystkim nie twierdzę, że we wszystkich propozycjach, nawet w projektach wdrożeniowych, należy uwzględniać mierzalne rezultaty. Po drugie, nie sugeruję, że można dokładnie określić ilościowo oczekiwane wyniki (np. skrócić czas cyklu z 30 do 10 dni); możesz być w stanie określić ilościowo w pewnym zakresie (np. skrócenie o 10 do 20 dni). Po trzecie, zauważ, że kwantyfikacja w poprzednim przykładzie planowania jest ograniczona: po dokładnym rozważeniu uważasz, że są to wyniki, których można się spodziewać po wdrożeniu nowego procesu. Podsumowując, chociaż nie można obiecać wymiernych wyników we wszystkich projektach, można zakomunikować ukierunkowanie na takie wyniki. Dodatkowo, o ile potrafisz zidentyfikować, a nawet wdrożyć krótkoterminowe, zazwyczaj drobne usprawnienia podczas swoich projektów, będzie mi miło. Są to wymierne wyniki wglądu lub planowania, ale nie te podstawowe lub znaczące, które zostaną osiągnięte po wdrożeniu całego planu. Ta orientacja na „nisko wiszące owoce” lub „płatność na bieżąco” jest dobra. Chociaż nie odnosi się do wdrażania mojego głównego wyniku, nadal uważam, że jest to zorientowanie na wymierne wyniki. Twoja orientacja na wyniki, skupienie się na próbach osiągnięcia rozpoznawalnych i wymiernych zmian dla mnie i mojej organizacji mówi mi coś o Tobie. Mówi mi to, że jesteś zainteresowany moim ostatecznym otrzymaniem wymiernych wyników, a nie tylko kolejnym raportem, który będzie leżał na mojej półce. Nawiasem mówiąc, jeśli faktycznie posiadasz całe to doświadczenie wymienione w swojej sekcji z szablonowymi kwalifikacjami (np. przeprowadziłeś 40 podobnych badań w mojej branży w ciągu ostatnich dwóch lat), powinieneś być w stanie podać mi szacunkową liczbę moich potencjalnie wymierne rezultaty. Uwzględniając orientację na wymierne wyniki, która uwzględnia moje potencjalne ryzyko i korzyści, wskazujesz swoje prawdziwe kwalifikacje, aby mnie wspierać - znacznie lepiej niż większość opisów kwalifikacji lub dyskusji, które musiałem przeczytać lub przesiedzieć. Rozważ więc wygenerowanie rozsądnych szacunków, choćby po to, aby zapewnić Tobie i Twojemu zespołowi pewne cele.

Orientacja na wymierne wyniki: projekt wdrożeniowy

W projekcie wdrożeniowym chcę się zmienić — wiem, co robić, ale potrzebuję dodatkowych zasobów lub wiedzy, aby wprowadzić zmianę. Ta zmiana zmieni moją organizację, a ten wynik może być mierzonym. Dlatego powinieneś zaproponować osiągnięcie celu, który zwiększy lub zmniejszy określone czynniki o definiowalne parametry. W Projekcie Wdrożeniowym wymierne rezultaty można

zatem wyrazić samym celem. Slot korzyści może koncentrować się na korzyściach płynących z osiągnięcia wymiernych wyników nie tylko dla mojej organizacji, ale także dla mnie.

Na rysunkach poniższych cele twojego projektu są wyrazem S2, pożądanych wyników mojej organizacji, niezależnie od tego, czy są to nowe spostrzeżenia, dobrze opracowany plan i/lub wdrożone działania. Osiągnięcie tych celów przyniesie wyniki, za które Ci płacę, a wyniki te będą korzystne dla mnie i mojej organizacji.

<p>Insight Project The project objective expresses non-measurable results. However, note the measurable-results orientation expressed in the last sentence.</p>	<p>Project Objective Our project will focus on three representative product lines: Graybeard, Bluebird, and Redbeak. The objective of our project is to compare manufacturing processes that produce these lines to those of your competitors and to the "best of the best" in other industries using these processes. If gaps exist, we will evaluate the potential savings and other benefits of closing them.</p>
--	---

<p>Planning Project The project objective expresses non-measurable results. However, measurable results, as far as they can be expressed at this point, are included. Achieving these results could likely be the objective of a subsequent implementation project.</p>	<p>Project Objective Our project will focus on three representative product lines: Graybeard, Bluebird, and Redbeak. The objective of our project is to develop for Graybeard the most appropriate manufacturing plan to reduce scrap and rework and increase productivity. We believe that for the Graybeard line alone, a fully implemented plan could reasonably be expected to:</p> <ul style="list-style-type: none"> • decrease rework from 30% to 5% • reduce scrap rate from 20% to 5% • decrease cycle time from 30 days to 10 days
--	--

<p>Implementation Project The project objective itself expresses measurable results.</p>	<p>Project Objective The objective of our project is to implement for Graybeard an optimum manufacturing process that will:</p> <ul style="list-style-type: none"> • decrease rework from 30% to 5% • reduce scrap rate from 20% to 5% • decrease cycle time from 30 days to 10 days
---	--

PRZEGLĄD

Korzystanie z orientacji na wymierne wyniki

* Mierzalne wyniki to namacalne, wymierne ulepszenia w moich procesach biznesowych.

* Wymierne rezultaty mogą wystąpić tylko w projektach, które wiążą się z wdrożeniem.

* Dlatego Projekty Wglądu i Planowania nie mogą zapewnić wymiernych rezultatów, ale cele zawarte we wnioskach dotyczących wglądu i planowania mogą wyrażać orientację na wymierne wyniki (tj. zakres tego, co może być prawdopodobne po ostatecznym wdrożeniu planu).

SESJA ROBOCZA 3: Zastosowanie orientacji na wymierne wyniki dla ABC

Aby zastosować orientację na wymierne wyniki, musisz spróbować określić ilościowo te elementy w komórce 6 Arkuszy logiki, które mieszczą się w kategorii „Korzyści z wdrożonego planu”. Niektóre z tych elementów, takie jak „ciągła autonomia” w stosunku do Skonsolidowanych, nie są konieczne ani nawet możliwe do oszacowania. Inne, takie jak „wyższe morale”, są prawdopodobnie zbyt trudne do oszacowania. Wiele pozycji podlega jednak kwantyfikacji lub oszacowaniu, przy założeniu, że dysponuje się odpowiednimi danymi z ABC lub z poprzednich projektów, których wyniki zostały przesłane. Dlatego decydujesz się na pozyskanie odpowiednich danych z kwestionariuszy uzupełniających, które były wysyłane do klientów w różnych momentach po zakończeniu projektów. Te dane śledzą wdrożone działania, wymierne usprawnienia, które można przypisać projektom zrealizowanym przez Ciebie lub Twoją firmę. Pytanie, na które chcesz odpowiedzieć, brzmi mniej więcej tak: Jakie wymierne rezultaty przyniosły projekty podobne do tego, który masz nadzieję prowadzić w ABC w zakresie ogólnej efektywności kosztowej operacji, poprawy jakości produktów i poziomu usług, utrzymania lub zwiększenia rynku udostępniać i tak dalej? Zakładając, że te dane są dostępne i masz pewność, że sytuacje są wystarczająco podobne, planujesz uwzględnić szereg takich podwyżek, obniżek i ulepszeń w samej propozycji, aby wskazać ABC, że faktycznie masz znaczące doświadczenie i wiedzę aby osiągnąć cel projektu firmy.

Używanie drzew logicznych do konstruowania metodologii

Jak omówiono w Rozdziale 2, cele¹ w Twojej propozycji wyrażają kroki, jakie wykonam w ramach Twojego projektu. Te kroki mogą zaowocować wglądem, planem i/lub wdrożonym planem. Cele są ważnym zestawem wyników twojego projektu, a twoja metodologia opisuje, w jaki sposób je osiągniesz. Składa się z logicznie uporządkowanej grupy działań, które pozwolą osiągnąć cel, cele. Niestety wiele metodologii, które przedstawiacie w swoich propozycjach, nie przekonuje mnie, że skutecznie osiągniecie cele projektu. Czasami te metodologie zawierają niejasne ogólniki, takie jak „zarządzanie wywiadami”, „zbieranie danych”, „analizowanie danych” i „raportowanie wyników”. Te ogólniki dają mi bardzo mały lub żaden wgląd w to, jak dokładnie osiągniesz cele. Innym razem metodologie zawierają bardziej szczegółowe zadania, ale logiczny związek między zadaniami a celami jest niejasny, podobnie jak wzajemne relacje między zadaniami. Z mojej perspektywy często wygląda na to, że wycinasz i wklejasz z poprzednich propozycji, aby opisać, co będziesz robić w tym projekcie. To nie wystarczy, aby przygotować zwycięskie wnioski, zwłaszcza jeśli przemyślana, dopasowana metodologia jest jednym z moich gorących przycisków lub jednym z kryteriów oceny komisji selekcyjnej. Możesz pomyśleć, że kompulsywnie logiczna metodologia nie jest ważnym czynnikiem w moim procesie decyzyjnym – i czasami tak jest. Podejrzewam jednak, że najczęściej używasz tego przekonania, aby zrationalizować swój brak wysiłku w opracowywaniu logicznych metodologii (i skutecznych planów pracy projektowej po przyznaniu ci zadania). Podobnie możesz sądzić, że im bardziej szczegółowa metodologia, tym większa szansa, że ją wykorzystam i sam ją zastosuję, wykorzystując własne zasoby. Tak, jestem pewien, że takie rzeczy się zdarzają, ale nie tak często, jak myślisz. Słuchaj, chcę tak dobrych relacji z niezawodnym, zorientowanym na wyniki rozwiązującym problemy, jak ty chcesz ze mną. Jeśli uda nam się wypracować akceptowalny poziom zaufania, uważam, że ryzyko dla ciebie jest minimalne. Co więcej, jeśli uważam, że metodologia jest krytyczna, nie wygrasz bez logicznej, dobrze przemyślanej. Podejrzewam również, że możesz nie mieć

uporządkowanego i rygorystycznego sposobu konstruowania jasnej i logicznej metodologii. Ja robię. Pozwól, że podzielę się tym z tobą. Obejmuje następujące cztery kroki:

1. Jasno określ cel(e) projektu w oparciu o moje nadrzędne pytanie(a).
2. Umieść każdy cel na szczycie drzewa logicznego i uszereguj działania niezbędne do jego osiągnięcia.
3. Uporządkuj działania.
4. Zidentyfikuj i zintegruj działania niezbędne do planowania i komunikowania proponowanych działań.

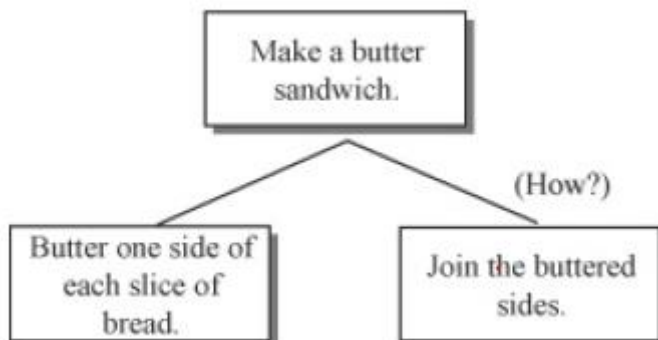
Omówię każdy z tych kroków. Ale najpierw, ponieważ kluczem do ich ukończenia jest drzewo logiczne, muszę ci powiedzieć, co to jest i jak je zbudować.

Korzystanie z drzew logicznych

Według Barbary Minto w *The Minto Pyramid Principle*, drzewo logiczne (Minto nazywa je piramidą) jest ramą do organizowania pomysłów, ramą dla logicznego myślenia. Tworzy grupę działań i ich konsekwencji, które razem wzięte dają pożądany rezultat. Drzewo logiczne opiera się na założeniu, że sekwencje działań są wykonywane w celu osiągnięcia określonego wyniku. Oznacza to, że działania nie są przypadkowe; są podejmowane celowo. Drzewo logiczne wyraża te działania i powód ich wykonania. Załóżmy na przykład, że zdecydujesz się wykonać następujące dwie czynności z rysunku.

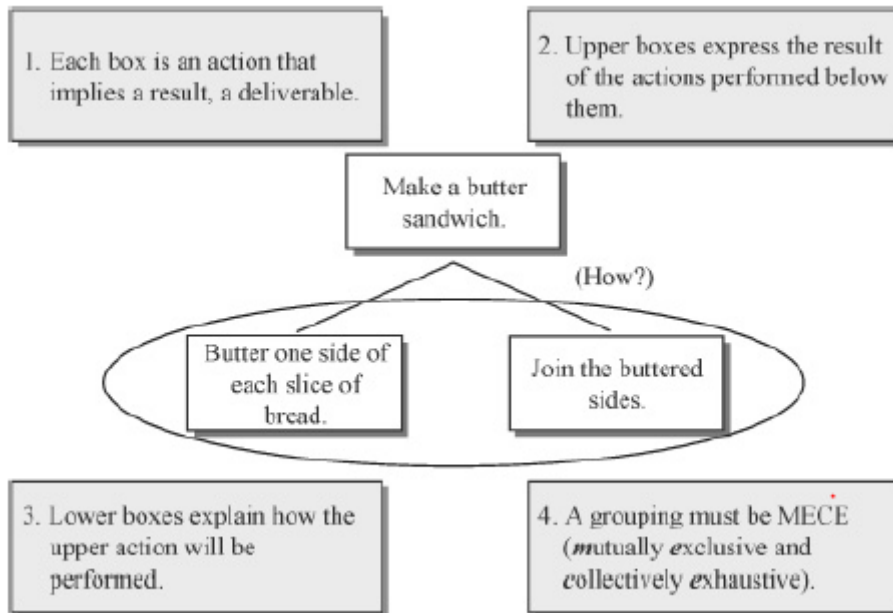


Dlaczego miałbyś to zrobić? Odpowiedzią może być zrobienie kanapki z masłem (rysunek 5.2), która niekoniecznie jest świetną kanapką lub kulinarnym wyzwaniem, ale jest dobrą ilustracją dla moich celów w tym momencie.



Tutaj mamy drzewo logiczne. Zawiera pojedyncze pudełko u góry. To pudełko sugeruje wynik, końce, w tym przypadku kanapkę z masłem. Pola poniżej to działania, środki niezbędne do uzyskania tego rezultatu. Gdybyś powiedział mi, w metodologii twojej propozycji, że jednym z twoich zadań będzie zrobienie kanapki z masłem, mógłbym zapytać: „Jak?” Odpowiedziałbyś, nazywając dwa kroki w dolnym rzędzie. Zwróć uwagę na dwie rzeczy. Po pierwsze, pola są powiązane za pomocą logiki, która działa zarówno oddolnie, jak i odgórnie; po drugie, niezależnie od tego, czy czytasz od dołu do góry, czy od góry do dołu, pola zawsze istnieją w odpowiedzi na pytanie o relacje. Od dołu dolne pola to działania niezbędne do osiągnięcia rezultatu implikowanego przez górne pudełko, do którego są

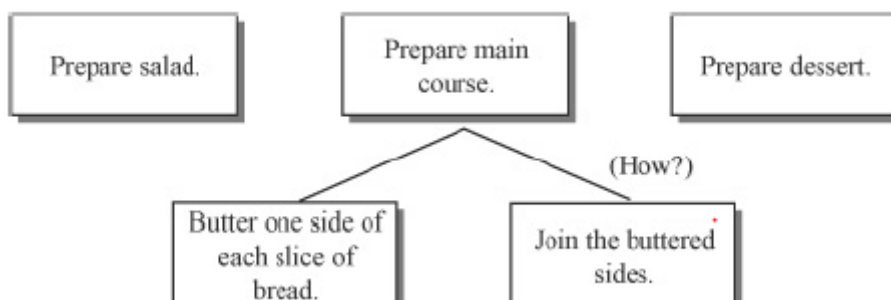
dołączone. Tak więc, gdybyś budował swoje drzewo logiczne od dołu do góry, zadałbyś sobie pytanie: „Jaki wynik dałby wynik tych dwóch działań?” Ta odpowiedź wygenerowałaby pudełko najwyższego poziomu, kanapkę z masłem. Od góry do dołu pole wyższego poziomu generuje również pytanie: „Jak osiągnąłbyś wynik sugerowany przez to działanie?” Ta odpowiedź da ci dwa pola (akcje) na niższym poziomie. Jak pokazano na rysunku ,



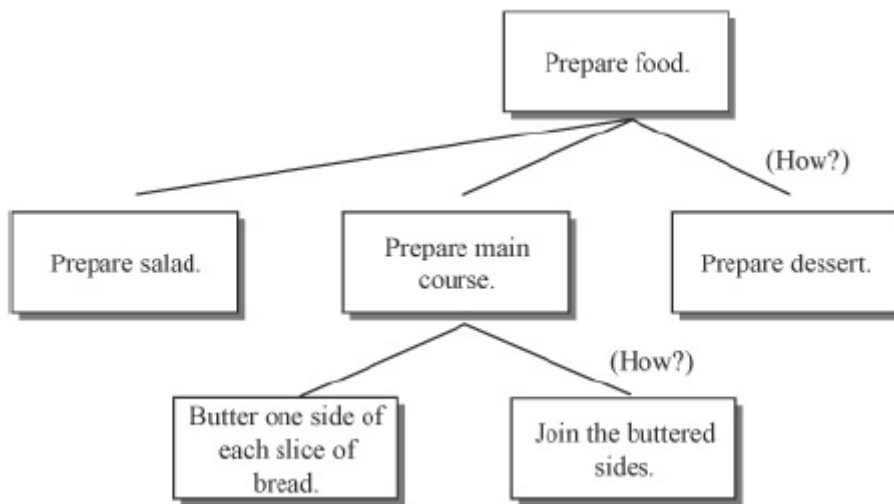
dobrze skonstruowane drzewo logiczne ma cztery cechy. Czwarta cecha, MECE, na rysunku 5.3 oznacza, że:

- * Grupowanie odnosi się do dowolnej liczby działań na jednym poziomie, które osiągają wynik implikowany przez powyższe działanie.
- * Akcje w tej grupie nie pojawiają się nigdzie indziej w drzewie logicznym (tzn. wzajemnie się wykluczają).
- * Żadne inne działania w ramach ugrupowania nie są wymagane do osiągnięcia rezultatu wskazanego w powyższym działaniu (tj. są one wyczerpujące łącznie).

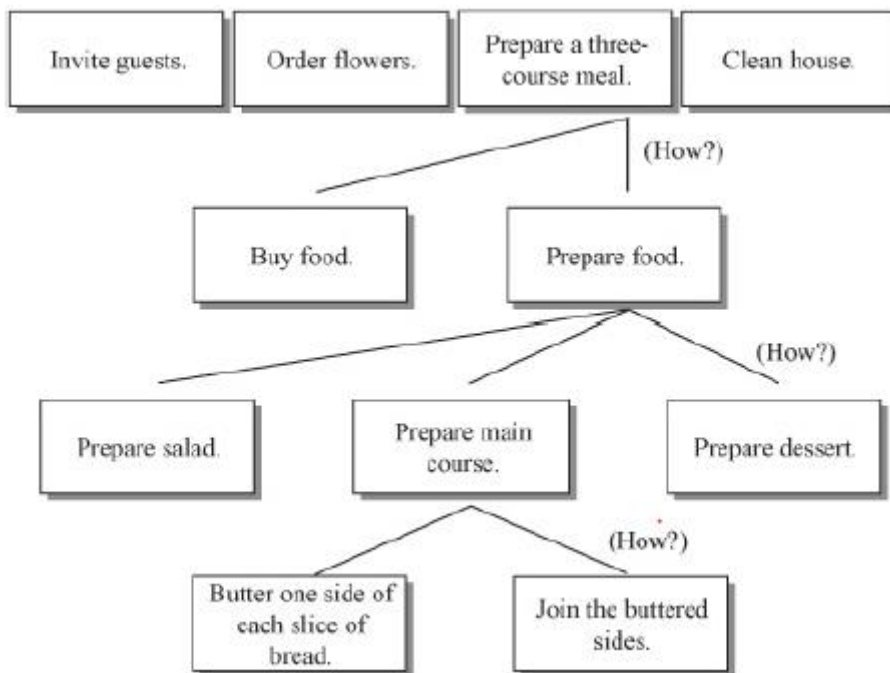
Załóżmy teraz, że chcesz zjeść coś więcej niż kanapkę z masłem, chociaż biorąc pod uwagę ograniczoną ilość jedzenia w lodówce, kanapka z masłem będzie musiała służyć jako danie główne. Dlatego zamiast pudełka „zrób kanapkę z masłem” wstawiamy pole „przygotuj danie główne” i umieszczamy dwa inne pudełka na tym samym poziomie, jak pokazano na rysunku.



Jaki będzie wynik tych trzech górnych pudełek? Gotowa żywność, jak pokazano na rysunku.

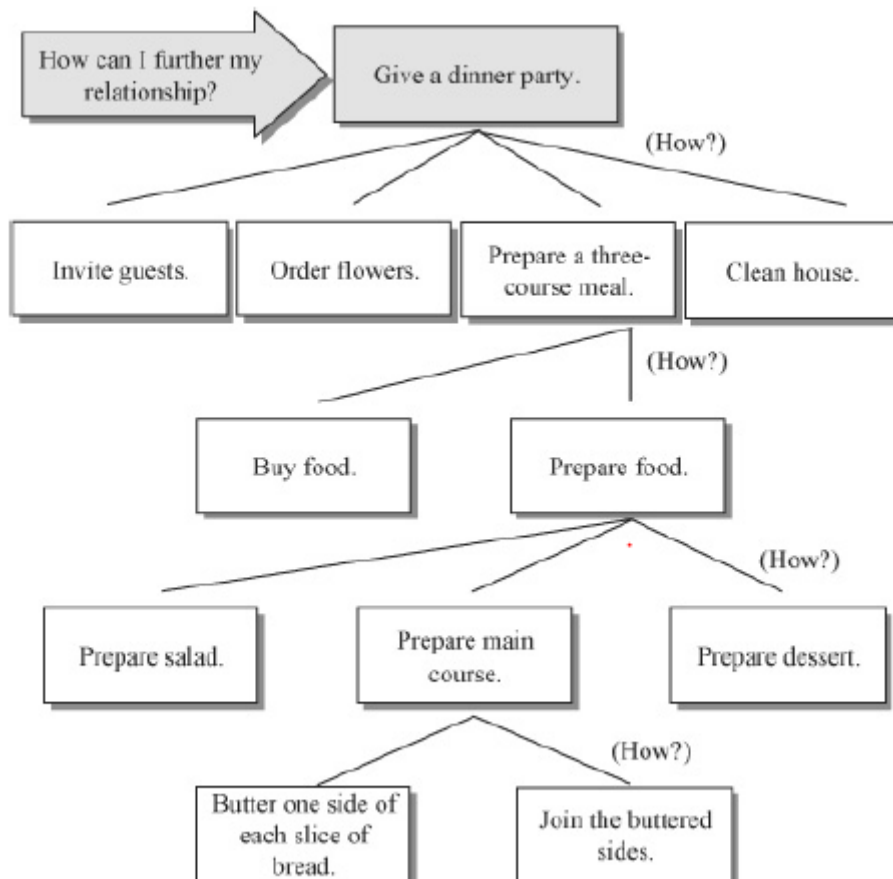


Górne pole będzie więc ponownie działaniem, które wyraża ten wynik: Każde pole musi być działaniem, które wyraża wynik, ponieważ w zależności od perspektywy każde pole jest albo działaniem, albo wynikiem. Rysunek dodatkowo buduje drzewo logiczne, ilustrując, że każda skrzynka na wyższym poziomie musi być połączona z grupą znajdującą się poniżej, zawierającą co najmniej dwie skrzynki.



Teraz, gdybym chciał jeszcze bardziej wypróbować twoją cierpliwość, mógłbym kontynuować budowanie drzewa logicznego w górę. Mógłbym również kontynuować budowanie w dół, ponieważ mogą być wymagane dalsze działania, aby wyjaśnić, w jaki sposób smarujesz jedną stronę każdej kromki chleba i łączysz je razem. Co decyduje o tym, gdzie zaczynasz i jak daleko schodzisz? Mogę wyjaśnić część „w dół” w jednym zdaniu: Tak nisko, jak trzeba, aby twój czytelnik lub słuchacz nie pytał już „Jak?” łatwiej to powiedzieć niż zrobić, biorąc pod uwagę, że twoja metodologia rzadko będzie prezentowana tylko jednej osobie. Na przykład ktoś taki jak Ray Armstrong, prezes ABC, może nie chcieć, aby metodologia była zbudowana tak nisko, jak ktoś taki jak Paul Morrison, główny inżynier przemysłowy. Wyjaśnienie, gdzie zaczyna się drzewo logiczne, zajmie jeszcze dwa akapity. Załóżmy, że masz potencjalnego klienta, któremu próbujesz coś sprzedać od jakiegoś czasu. Odbyłeś z nią kilka

spotkań i rozwinęłaś całkiem dobre relacje biznesowe, ale jak dotąd nie udało ci się dokonać sprzedaży. Tak się składa, że ona i twój najlepszy przyjaciel chodzą razem do szkoły i nie widziały się od ponad 20 lat. Chciałyby zobaczyć się z twoim przyjacielem, a twój przyjaciel chciałby się z nią zobaczyć (a ty oczywiście chciałbyś dokonać sprzedaży). W przyszłym tygodniu ten potencjalny klient będzie w mieście przez dwa dni. Twoje nadrzędne pytanie brzmi: „Jak mogę pogłębić z nią relacje, aby zwiększyć prawdopodobieństwo sprzedaży?” Twoja odpowiedź to zorganizowanie przyjęcia, na którym ona i twój przyjaciel będą uczestniczyć (i podczas którego, jak zakładamy, nie podasz kanapek z masłem jako dania głównego). Zauważ, że drzewo logiczne na rysunku zostało wygenerowane przez trzy czynniki, które zdefiniowały jego początek.



Po pierwsze, problem: w tym przypadku nie dokonałaś jeszcze sprzedaży. W Twojej propozycji problem został omówiony w okienku dotyczącym sytuacji. Po drugie, nadrzędne pytanie związane z problemem: w tym przypadku: „Jak mogę poprawić relacje z moim potencjalnym klientem, aby zwiększyć prawdopodobieństwo sprzedaży?” Po trzecie, cel, który jest odpowiedzią na nadrzędne pytanie: w tym przypadku „Zrobić przyjęcie”. Cel jest podany w polu celów Twojej propozycji. Staje się również górnym polem w twoim drzewie logicznym, jak pokazano na rysunku 5.7, które zapewnia logicznie powiązane działania niezbędne do osiągnięcia tego celu. W dalszej części tego rozdziału pokażę, w jaki sposób wszystkie te działania w ramach celu stanowią część metodologii proponowanego projektu. Przeprowadzę Cię również przez przegląd metodologii wewnętrznej oferty napisanej do firmy XYZ, dostawcy systemów informatycznych. Kilka lat temu grupa marketingowa XYZ chciała zbadać pomysł oferowania swoich usług na nowym rynku, sektorze transportu samochodowego, być może we współpracy z przewoźnikiem samochodowym. Rysunek przedstawia cele i zadania w postaci, w jakiej po raz pierwszy pojawiły się we wniosku.

Cele

- Opracowywanie informacji rynkowych i konkurencyjnych, aby pomóc XYZ w określeniu, czy istnieje zapotrzebowanie na proponowaną ofertę usług i jak można ją dostosować, aby lepiej spełniała potrzeby klientów.
- Określ, w jaki sposób produkt powinien być sprzedawany, biorąc pod uwagę potrzeby klientów, rynek i działania konkurencji.
- Zidentyfikuj potencjalne działania XYZ, aby odnieść sukces na tym rynku.

Zadania

- Przeprowadź spotkanie inauguracyjne.
- Zidentyfikuj uczestników rynku i opracuj kwestionariusze.
- Ocena wymagań przewoźników samochodowych.
- Oceń możliwości konkurencji.
- Oceń potrzeby spedytorów.
- Przejrzyj postępy z najwyższym kierownictwem.
- Oceń ogólny potencjał rynku.
- Zdefiniuj możliwości rynkowe.
- Oceń strategiczne alternatywy.

Po przeczytaniu rysunku 5.8 przeprowadzę cię przez czteroetapowy proces konstruowania (w tym przypadku rewizji) metodologii. Ponieważ budowanie drzewa logicznego wydaje się skomplikowane przy kilku pierwszych próbach jego zbudowania, powtórzę wiele z tego, co powiedziałem podczas budowania drzewa logicznego na przyjęcie. Podczas sesji roboczej na końcu tego rozdziału będziesz miał jeszcze jedną okazję zobaczyć, jak skonstruowane jest drzewo logiczne. Po tym powinieneś być w stanie rozpocząć tworzenie własnego.

Krok 1: Jasno określ cel(e) w oparciu o nadrzędne pytanie(a)

Ponieważ metodologia zawiera zadania, których użyjesz do osiągnięcia celów projektu, punktem wyjścia do budowania metodologii muszą być same cele. Nie ma sensu planować podróży, jeśli nie wiesz, dokąd zmierzasz, i równie nie ma sensu mówić mi, jak zamierzasz osiągnąć to, czego nie jesteś pewien. Na szczęście dałem ci kilka ważnych narzędzi do myślenia o swoich celach. Jak widzieliśmy, mogą być tylko trzy rodzaje: wgląd, plan lub wdrożenie. Jeśli twój projekt jest projektem Insight, będziesz mieć tylko jeden cel, związany z wglądem. Projekt planowania będzie miał tylko jeden cel, związany z opracowaniem planu. Projekt wdrożeniowy również będzie miał tylko jeden cel, związany z realizacją planu. Zrozumiałe jest, że projekt mający na celu opracowanie planu i jego wdrożenie będzie miał dwa cele. Tak samo będzie z tym, które łączy wgląd z planem. W sytuacji XYZ istniały dwa nadrzędne pytania, jedno związane z wglądem, a drugie z planem. XYZ chciał wiedzieć, czy wejście na rynek jest pożądane, a jeśli tak, firma chciała wiedzieć, jak najlepiej to zrobić. Trudno byłoby jednak zebrać te informacje z celów pokazanych na rysunku 5.8. W rzeczywistości cele, jak pierwotnie określono, nawet nie sugerują, że badanie może obejmować tylko jedną fazę - ocenę rynku. W końcu, gdyby rynek nie był wart wejścia, XYZ nie potrzebowałaby ani nawet nie chciał planu wejścia na niego.

Dlatego konsultanci powinni byli zrewidować swoje cele, tak aby pierwszy dotyczył wglądu, a drugi planu:

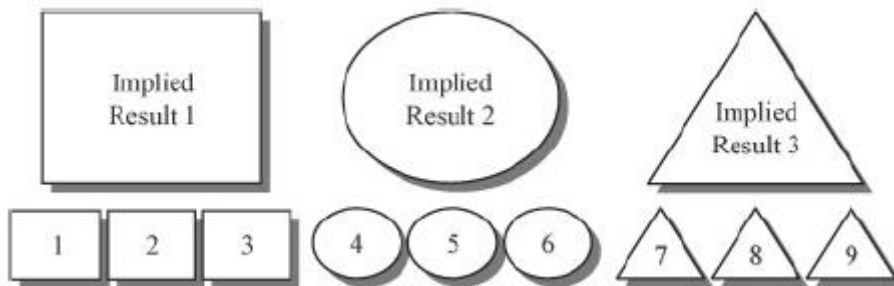
Ustal, czy XYZ powinien wejść na rynek usług informacyjnych

dla przewoźników samochodowych. Jeśli wejście na rynek jest wykonalne, opracuj plan. Cele te znacznie lepiej oddają pożądane rezultaty, a także wskazują na etapowy charakter projektu.

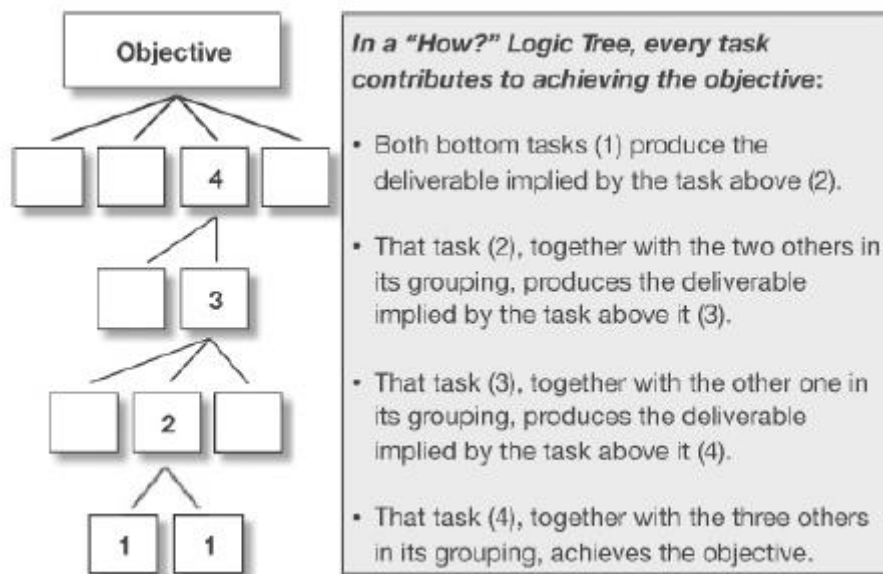
Krok 2: Po umieszczeniu każdego celu na szczycie drzewa logicznego uszereguj działania niezbędne do jego osiągnięcia

Budując drzewo logiczne, należy pamiętać o dwóch zasadach: Każde pole w drzewie logicznym to pojedyncza akcja, która wyraża

wynik. Działania muszą być jak najbardziej konkretne. Ponieważ wszystkie działania w drzewie logicznym współpracują ze sobą, aby osiągnąć cel, wszystkie są logicznie zintegrowane. Integracja zachodzi, ponieważ każde działanie na każdym poziomie jest częścią grupy działań, które dają wynik na wyższym poziomie. Rysunek przedstawia ten warunek.



Na najniższym poziomie znajdują się trzy grupy działań. Ponieważ logicznym powodem wykonywania dowolnej grupy działań jest osiągnięcie pewnego wyniku, każda grupa na niższym poziomie daje domniemany wynik na następnym wyższym poziomie: Działania 1, 2 i 3 są wykonywane w jakiś logiczny sposób, aby osiągnąć Wynik 1. Działania 4, 5 i 6 dają Wynik 2. I tak dalej. Konstruując swoją metodologię, musisz sformułować te trzy wyniki jako działania, ponieważ są one podejmowane w celu uzyskania wyniku lub grupy wyników wyższego poziomu. Na samym szczycie struktury, niezależnie od tego, ile zawiera poziomów, zawsze znajduje się efekt końcowy: cel projektu. W dobrze ustrukturyzowanym drzewie logicznym, jak pokazano na rysunku, każde pole — bez względu na to, jak głęboko w drzewie się znajduje — przyczynia się do osiągnięcia celu.



Jeśli twój projekt ma więcej niż jeden cel (jeśli na przykład jest to połączony projekt wglądu i planowania, jak w propozycji do XYZ), będziesz musiał zbudować drzewo logiczne dla każdego celu, jak pokazano na rysunku 5.11. Konstruując swoje drzewo logiczne, musisz starać się sformułować działania tak szczegółowo, jak to możliwe, ponieważ mogą chcieć wiedzieć dokładnie i konkretnie, co osiągniesz. Skuteczną techniką jest przetestowanie swojego działania poprzez przeformułowanie go w umyśle jako rzeczywistego rezultatu. Rozważmy te kiepskie przykłady: Rezultatem działania „zbierz informacje” byłoby „zebrane informacje”. Wynikiem „wywiadu z kierownictwem najwyższego szczebla” byłby „wywiad z kierownictwem najwyższego szczebla”. Te wyniki, jak sądzę, nie są zbyt szczegółowe. Nie wyrażają wyniku. Po zebraniu informacji wszystko, co masz, to garść informacji. Po przeprowadzeniu wywiadu z najwyższym kierownictwem masz tylko grupę menedżerów, z którymi przeprowadzono wywiady. Porównaj te niespecyficzne działania, aby „zidentyfikować wymagane zasoby i czas” lub „określić wymagane możliwości”. Działania te wyrażają konkretne wyniki, które, jak omówimy w dalszej części tego rozdziału, są produktami dostarczonymi: „zidentyfikowanymi zasobami” i „określonymi możliwościami”. To są rzeczy, które widzisz; Potrafię wizualizować listę zasobów lub możliwości. Przyjrzyjmy się teraz części drzew logicznych, które mogły istnieć przez opracowane przez wewnętrznych konsultantów XYZ. Na rysunku 5.12 uwzględniłem wszystkie dwa pierwsze poziomy i część trzeciego. To i każde dobrze skonstruowane drzewo logiczne rozwija twoje pomysły za pomocą serii argumentów. Na rysunku 5.12 istnieje kilka argumentów, które wzajemnie się wykluczają i razem wyczerpują. Po pierwsze, czy XYZ powinien wejść na rynek, można określić na podstawie trzech głównych zadań: zidentyfikowania możliwości rynkowych, określenia zdolności i zasobów wymaganych do wykorzystania tych możliwości oraz porównania możliwości i zasobów XYZ z wymaganiami rynku. Po drugie, możliwości rynkowe można określić, identyfikując potrzeby przewoźników samochodowych w zakresie proponowanego systemu informacyjnego, potrzeby klientów przewoźników samochodowych oraz możliwości konkurentów XYZ. Wreszcie, aby opracować plan faktycznego wejścia na rynek, XYZ musi wiedzieć (1) jakie działania są niezbędne do wypełnienia luki między wymaganiami rynku a tym, co XYZ może zrobić oraz (2) jakie zasoby i czas są niezbędne do przeprowadzenia te działania. Sprawdzając logikę swojego drzewa logicznego, skorzystaj z kilku wymagań, które omówiłem:

* Każde pole musi być akcją wyrażającą wynik. Dlatego, każde pole musi być sformułowane tak szczegółowo, jak to możliwe.

* Każda grupa pól na jednym poziomie musi dawać wynik, produkt dostarczalny, na następnym poziomie. Ta grupa i jej wynik tworzą argument, który brzmi mniej więcej tak: „Aby osiągnąć wynik A, należy wykonać działanie X, działanie Y i działanie Z i tylko te działania”.

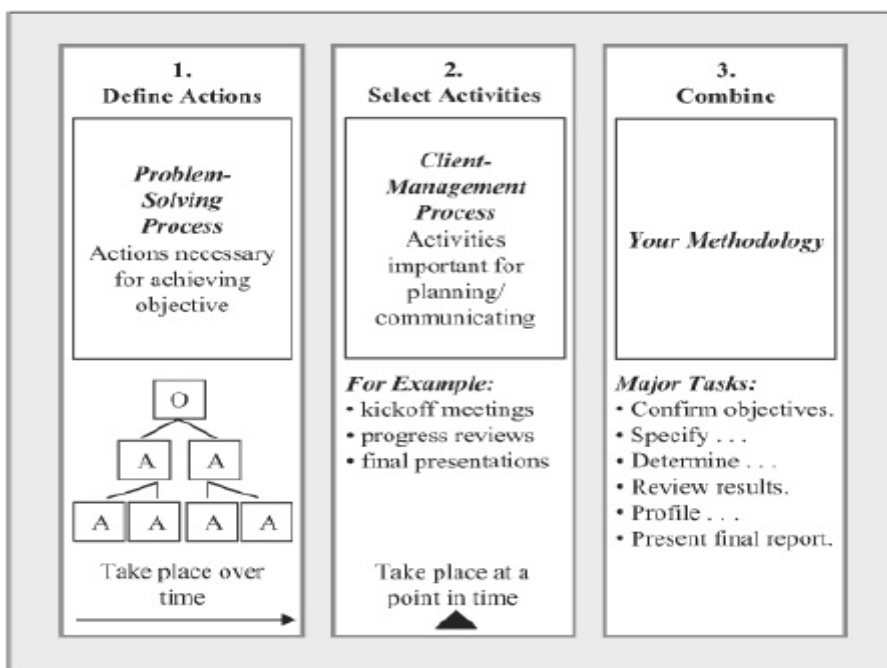
* Wszystkie argumenty wzajemnie się wykluczają i łącznie wyczerpują (MECE).

Zastosowanie tej techniki drzewa logicznego pomoże ci wskazać logiczne relacje i zidentyfikować luki w twojej logice, dając ci znać, gdzie coś pominąłeś.

Krok 3: Kolejność działań

W tym prostym kroku możesz uporządkować czynności, używając typowego schematu lub wypunktowania, tak jak to zrobiłem na rysunku. Po raz kolejny sprowadziłem kroki całkowicie do dwóch poziomów i tylko częściowo, dla celów ilustracyjnych, do trzeciego. Zwróć teraz uwagę, jak projekt jest podzielony na etapy, z celami projektu użytymi w tym przypadku jako tytuły faz. Ponieważ formularz konspektu nie ujawnia od razu logicznych relacji lub niespójności logicznych (jak robi to drzewo logiczne), powinieneś używać formularza konspektu dopiero po zbudowaniu drzewa logicznego.

Krok 4: Zidentyfikuj i zintegruj działania niezbędne do planowania i komunikowania proponowanych działań budując swoje drzewo logiczne, musisz rozróżniać działania i czynności. Kiedy oddajesz samochód do naprawy, chcesz, aby Twój mechanik wykonał dwa bardzo różne rodzaje zadań. Pierwsze to działania bezpośrednio związane z osiągnięciem celu, jakim jest naprawa lub konserwacja samochodu. Są to praktyczne procedury diagnozowania i rozwiązywania problemu. Drugi to rodzaje zadań związanych z planowaniem i komunikacją. Czynności te mogą obejmować mechanika dzwoniącego do ciebie, gdy samochód jest naprawiony lub dzwoniącego do ciebie, jeśli problem będzie kosztował więcej niż pierwotnie szacowano. Następnie możesz zdecydować, czy oddać samochód do naprawy, wymienić go, czy żyć z problemem. Oba rodzaje zadań — działania niezbędne do osiągnięcia celu oraz działania niezbędne do planowania i komunikowania się — są częścią metodologii mechanika i są również częścią Twojej.



Chociaż czynność taka jak przedstawienie raportu końcowego z badania planistycznego może być niezwykle ważna dla powodzenia twoich wysiłków, jest kluczowa tylko w przypadku przedstawienia opracowanego przez siebie planu. Nie jest to działanie niezbędne do rzeczywistego osiągnięcia celu projektu, jakim jest opracowanie planu. To samo dotyczy innych typowych działań, takich jak przedstawianie raportów okresowych i prowadzenie spotkań kickoff. Jednak nawet te działania powinny być sformułowane tak konkretnie, jak to możliwe. Dlatego zamiast „przeprowadzić spotkanie inauguracyjne” można sformułować to działanie jako „potwierdzenie celów projektu na spotkaniu inauguracyjnym”. Po zidentyfikowaniu działań możesz je uporządkować w zarysie, tak jak to zrobiłem w prawej kolumnie na rysunku, która porównuje oryginalną metodologię z częścią tej, którą zbudowaliśmy przy użyciu drzewa logicznego.

Original	Revised
<p>Objectives</p> <ul style="list-style-type: none"> • Develop market and competitive information to assist XYZ in determining if there is a demand for the proposed service offering and how it could be tailored to better meet customer demands. • Determine how the product should be marketed given customers' needs, the marketplace, and the activities of customers. • Identify potential actions for XYZ to be successful in this market. <p>Tasks</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conduct kickoff meeting. • Identify market participants and develop questionnaires. • Evaluate motor carriers' requirements. • Evaluate competitors' capabilities. • Evaluate shippers' needs. • Review progress with top management. • Assess overall market potential. • Define market opportunities. • Assess strategic alternatives. 	<p>1. Determine if XYZ Should Enter the Market</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confirm Phase 1 objectives in a kickoff meeting. • Identify information-service market opportunities. • Specify capabilities and resources required to capitalize on market opportunities. • Compare XYZ's capabilities and resources with market requirements. • Report Phase 1 results and, if appropriate, confirm Phase 2 objectives. <p>2. Develop Plan for Entering the Market</p> <ul style="list-style-type: none"> • Specify actions required to close gap between market requirements and XYZ's capabilities. • Specify resources and timing to implement actions. • Report Phase 2 results.

Porównując oryginał i rewizję, jestem pewien, że zgodzisz się, że ta druga znacznie lepiej określa pożądane rezultaty i sposób ich osiągnięcia. Oryginalna metodologia jest typowa dla tych, które widzę w propozycjach po propozycjach – wzorcowych wzorach wyciągniętych z poprzednich propozycji. Związek zadań z celami jest niejasny, podobnie jak stosunek zadań do siebie. Zrewidowana metodologia jest natomiast znacznie bardziej specyficzna dla naszej sytuacji i wyraźnie ujawnia cele projektu oraz sposób ich osiągnięcia. Gdyby logiczna metodologia była dla mnie ważna, z pewnością wynagrodziłbym Cię za tę przejrzystość. Oceniając twoją propozycję, z całą pewnością dałbym ci kilka z dwóch do pięciu dodatkowych punktów potrzebnych do wygrania. I nawet gdyby logiczna metodologia nie była dla mnie ważna, dostarczyłaby Ci podstawy do logicznego planu pracy, który pomoże Ci skuteczniej realizować projekt po wygranej.

Drzewo logiki, elementy dostarczane i arkusz logiki

Wcześniej omówiłem rezultaty, jeden z czterech rodzajów wyników sugerowanych przez logikę bazową, a pozostałe trzy to pożądane wyniki, osiągnięte cele i korzyści.

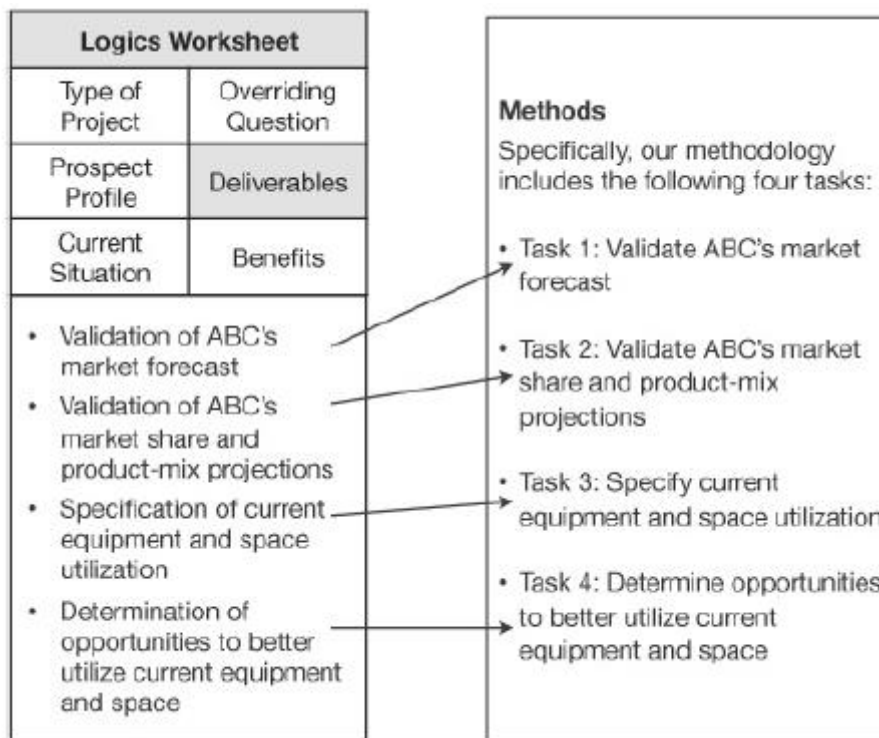
Pożądane rezultaty: Wyniki projektu lub jego faz: wgląd, plan i/lub wdrożony plan. Przykład z ABC: plan zwiększenia mocy produkcyjnych (efekt niemierzalny).

Cele (osiągnięte): Ekspresja S2, pożądane rezultaty. Przykład: opracuj plan zwiększenia wydajności.

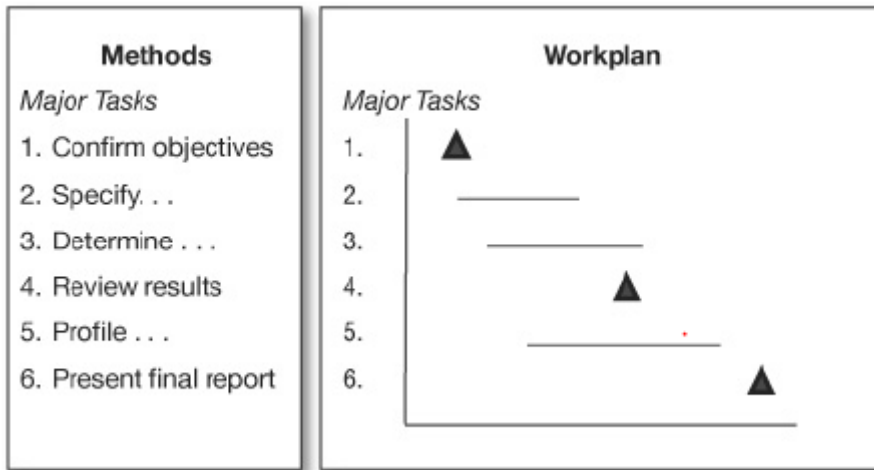
Rezultaty: Produkty wytworzone podczas przejścia z S1 do S2. Przykład: specyfikacje obecnego wyposażenia i wykorzystania przestrzeni.

Korzyści: Dobre rzeczy, które pojawiają się u potencjalnego klienta po osiągnięciu pożądanego rezultatu. Przykład: dokładne uzasadnienie wybranej opcji, stanowiące podstawę do ubiegania się o finansowanie od Consolidated.

W tym rozdziale omówiliśmy również elementy dostarczane. Ponieważ pola w twoim drzewie logicznym są działaniami, które implikują wynik, każdy wynik powinien być produktem dostarczanym przez twoją metodologię. W związku z tym, jak pokazano na rysunku, możesz wykorzystać wyniki z komórki 5 arkusza logicznego jako pierwszy krok w budowaniu swojej metodologii.



Po zbudowaniu drzewa logicznego bez wątpienia odkryjesz dodatkowe elementy, które powinieneś dodać do tej komórki i jeśli to konieczne, czerwoną flagę, upewniając się, że są one zgodne z pożądanymi wynikami i korzyściami. Zanim zapoznasz się z sesją roboczą tego rozdziału, chcę powiedzieć coś o planach pracy, które, jak wspomniałem wcześniej, mogą być częściowo utworzone na podstawie twojego drzewa logicznego. Jak pokazano na rysunku 5.18, plan pracy to nic innego jak twoja metodologia uporządkowana w czasie, z działaniami zaznaczonymi liniami poziomymi, a działaniami trójkątami.



We wnioskach plan pracy jest często przedstawiany w formie wykresu Gantta, który zawiera działania i działania na jednej osi oraz harmonogram tych zadań na drugiej. Ten rodzaj wykresu jest najbardziej pomocny, ponieważ pozwala mi zobaczyć, kiedy spodziewasz się rozpoczęcia i zakończenia każdego zadania. Wykres Gantta wskazuje również, które zadania będą wykonywane równolegle, a które będą się nakładać. Zanim jednak będziesz mógł opracować swój plan pracy, musisz skonstruować logiczną metodologię. Nabędziesz trochę praktyki w następnej sesji roboczej, która rozwija drzewo logiczne dla propozycji dla ABC.

PRZEGLĄD

Konstruowanie metodologii logicznej

1. Metodologia wniosku obejmuje dwa rodzaje zadań: działania i czynności.

* Działania to zadania niezbędne do osiągnięcia celów projektu. Występujące zwykle w czasie działania są niezbędne w procesie rozwiązywania problemów, czyli do osiągnięcia celów projektu. Każde działanie powinno wyrażać rezultat.

* Czynności to zadania ważne dla planowania i komunikowania się. W procesie zarządzania klientem ważne są czynności, które zwykle występują w określonym momencie. Przykłady obejmują: potwierdzenie celów projektu, raportowanie wyników pośrednich i dostarczanie raportu końcowego. W miarę możliwości te zadania również powinny być sformułowane ekspresowe wyniki.

2. Skonstruowanie metodologii wniosku wymaga czterech kroków:

* Jasno określ cel(e) w oparciu o nadrzędne pytanie(a). Projekt Insight ma tylko jeden cel — dostarczanie wglądu. Planowanie Projektu ma tylko jeden cel — opracowanie planu. Projekt wdrożeniowy ma tylko jeden cel – wdrożenie planu. Połączony projekt Insight i Planning ma dwa cele. Połączony projekt planowania i wdrażania ma dwa cele.

* Po umieszczeniu każdego celu na szczycie drzewka logicznego uszereguj działania niezbędne do jego osiągnięcia. Opracuj jedno drzewo logiczne dla każdego celu. Każde pole w drzewie logicznym wyraża działanie implikujące wynik. Każde pudełko w jednym rzędzie jest połączone z co najmniej dwoma pudełkami w następnym dolnym rzędzie. Te pola w dolnym rzędzie to zestaw działań niezbędnych do osiągnięcia wyniku sugerowanego w rzędzie powyżej. Jednak te działania w niższych rzędach implikują również wyniki w polach połączonych z nimi w jeszcze niższych rzędach. Każde pole w każdym rzędzie

implikuje wynik uzyskany przez powiązane działania w rzędzie poniżej. Dlatego każde pole jest akcją implikującą pojedynczy wynik. Działania powinny być wyrażone tak konkretnie, jak to możliwe.

* Po zbudowaniu drzewa logicznego wypisz czynności w kolejności. Użyj wcięć lub standardowego formularza konspektu, aby wskazać relacje hierarchiczne. Teraz logicznie uporządkowałeś działania.

* Zidentyfikuj i zintegruj działania niezbędne do planowania i komunikowania proponowanych działań. Skonstruowałeś teraz metodologię.

3. Po ukończeniu drzewa logiki zidentyfikuj wyniki, które nie istnieją w Arkuszu logiki, dodaj je do Arkusza logiki i wyrównaj w razie potrzeby.

SESJA ROBOCZA 4: Opracowanie drzewa logicznego dla ABC

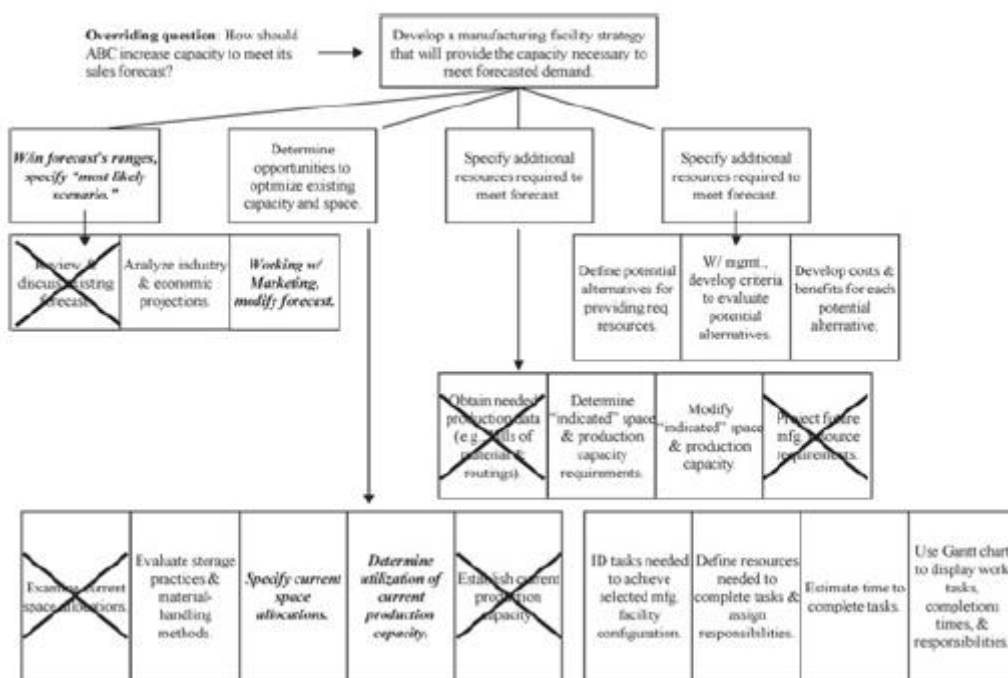
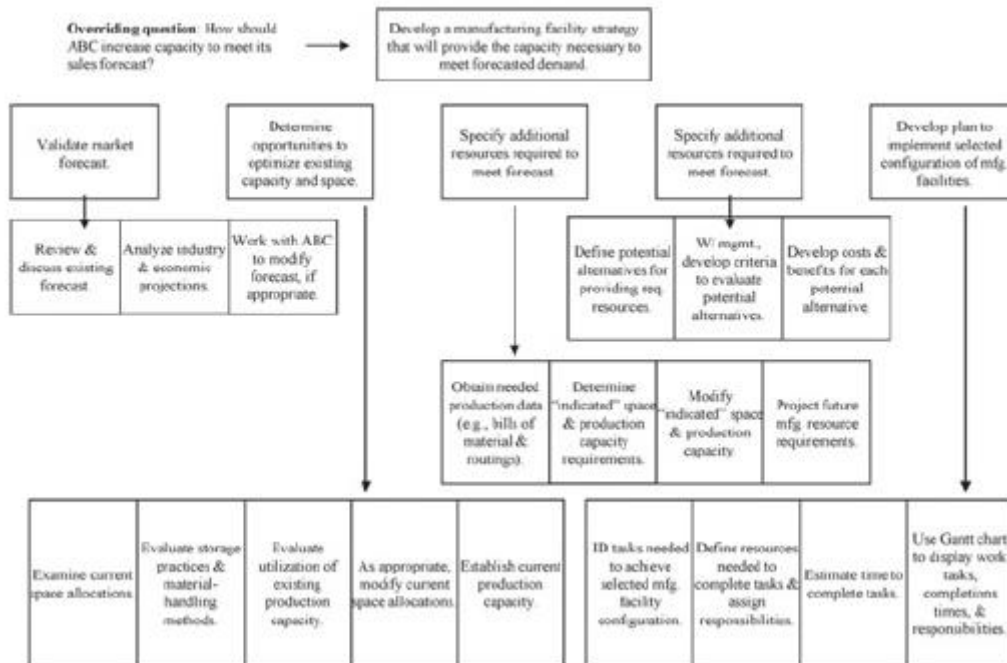
Przekonany, że twoja podstawowa logika jest kompletna i dobrze dopasowana, zwracasz uwagę na ostatni element, który zapewnia logiczną podstawę propozycji: metodologię. Metodologia wskazuje, w jaki sposób planujesz zlikwidować lukę między obecną sytuacją, S1, a pożądanym rezultatem, S2; wpływa na przejście z S1 do S2. Kompleksowa i logiczna metodologia odegra znaczącą rolę w przekonaniu kierownictwa ABC, że Paramount może najlepiej pomóc w opracowaniu planu rozwiązania problemu z przepustowością. Że wiesz. Ponieważ wiesz również, że strategia produkcyjna nie należy do twoich mocnych stron, sugerujesz Gilmore'owi, aby przydzielił kilku funkcjonalnych specjalistów firmy do współpracy z tobą w celu opracowania metodologii. Gilmore szybko postępuje zgodnie z Twoją sugestią i sam dołącza do grupy.

Walidacja nadrzędnego pytania i celu

Ponieważ metodologia jest środkiem do osiągnięcia celów projektu (jego celów), pierwszym zadaniem grupy jest zdefiniowanie nadrzędnego pytania ABC. Tak jak się spodziewałeś, członkowie grupy różnią się co do tego, jakie powinno być nadrzędne pytanie. Niektórzy uważają, że powinno to być sformułowane w następujący sposób: „W jaki sposób ABC może najlepiej dostarczać produkty aby zaspokoić prognozowany popyt?” Zwolennicy tego pytania sugerują, że wewnętrzne zasoby i inwestycje kapitałowe mogą być zachowane dzięki większej liczbie operacji, zwłaszcza tych o niskiej wartości dodanej, wykonywanych przez zewnętrznych dostawców. Inni uważają, że pytanie powinno koncentrować się nie na podaży produktu, ale na wydajności: „Jak ABC powinno zwiększyć wydajność, aby spełnić prognozę sprzedaży?” Zarówno ty, jak i Gilmore spieracie się o to pytanie. Gilmore wyjaśnia grupie, że Armstrong dał mu wyraźne wrażenie, że ABC wolało mieć ściślejszą kontrolę nad swoimi procesami produkcyjnymi, wykonując większość głównych operacji we własnych zakładach. W wyniku rady Gilmore'a grupa zgadza się, że celem projektu powinno być: „Opracowanie strategii zakładu produkcyjnego, która zapewni moce produkcyjne niezbędne do zaspokojenia prognozowanego popytu”. Oczywiście cel ten powinien zostać przetestowany i w razie potrzeby zmieniony wraz z kierownictwem ABC. To testowanie i dyskusja to kluczowy element budowania silniejszych relacji podczas procesu rozwoju biznesu.

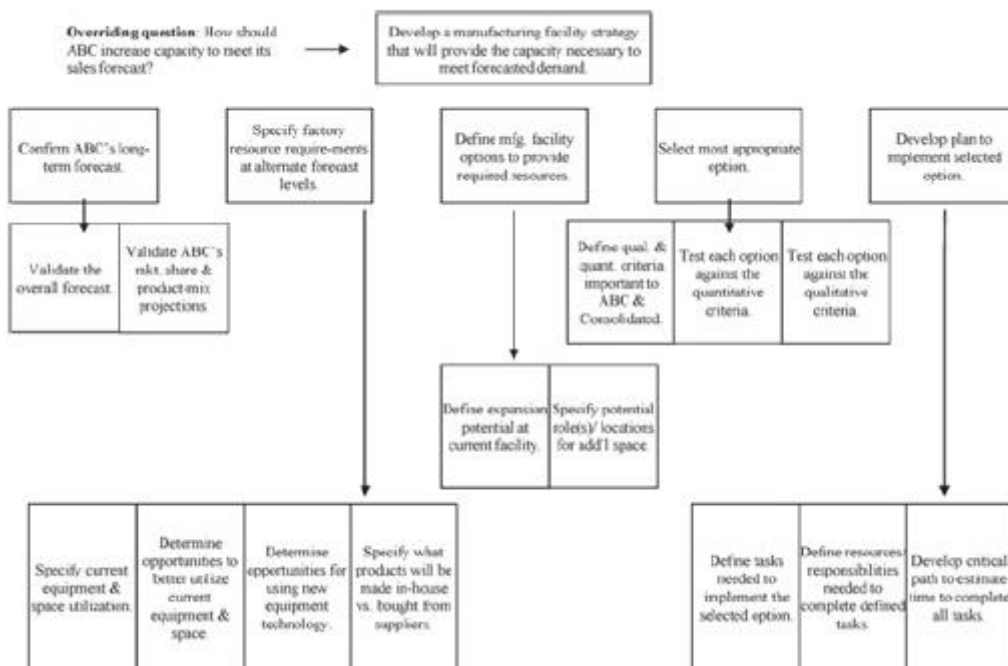
Budowa drzewa logicznego

Po około dwóch godzinach grupa kończy pierwszą i drugą wersję roboczą drzewa logicznego dla ABC.



Kiedy spojrzysz na x'dout i pola pisane kursywą w drugiej wersji roboczej, wyraźnie zobaczysz, dlaczego wprowadzono różne zmiany i nadal trzeba je wprowadzić. Na przykład różne x'd-out boxy nie przetrwały drugiego szkicu, ponieważ nie wyrażały rezultatu, rezultatu. Dobrymi przykładami są „przegląd i dyskusja istniejących prognoz” oraz „badanie aktualnej alokacji powierzchni”. Rezultatem tych zadań jest przegląd i badanie. Rozpoznajesz, że są to procesy, a nie produkty końcowe, takie jak rezultaty. Co, musisz zawsze zadać sobie pytanie, jest produktem końcowym tej recenzji lub tej dyskusji? To samo dotyczy zadań, które widziałeś w wielu propozycjach, zadań takich jak „przeanalizować [coś]” i „ocenić [coś]”. Ocena i analiza to procesy, a nie produkty końcowe. Zaczynasz rozumieć, że „analiza ekspansji” nie jest tak szczegółowa jak „szczegółowa lista alternatyw ekspansji”.

„Szczegółowa lista alternatyw” opisuje, co otrzyma potencjalny klient, a nie proces, analizę, która doprowadzi do rezultatu. Inne pola w drugim szkicu są problematyczne z innego powodu: nie są konieczne do osiągnięcia rezultatu sugerowanego w ramce powyżej. Przykładem jest zadanie „modyfikuj prognozę”: wyraża ten sam wynik, co ramka powyżej. Te „błędy” potwierdzają moc drzewa logicznego w konstruowaniu logicznego argumentu dla twojej metodologii: Drzewo logiczne wyraźnie pokazuje luki i błędy w logice i pomaga ci, szybciej i skuteczniej niż w innym przypadku, wygenerować trzecią wersję roboczą, jak pokazano na rysunku .



Nawet ten szkic, który rozpoznajesz następnego dnia, ma pewne problemy, ale jesteś zadowolony, że na razie jest wystarczająco dobry. Dostarczy ci odwagi twojej metodologii i elementów składowych twojej sekcji metod. Generuje również dodatkowe wyniki, które zapisujesz w arkuszu logiki.

Psychologia propozycji

Teraz, po ukończeniu części 1 dotyczącej logiki propozycji, możesz sądzić, że Twoje bardziej logiczne prezentacje i propozycje będą wygrywać znacznie częściej i mogą. Ale logika dostarcza ci tylko podstawy – niezbędnej, ale niewystarczającej – ponieważ ja kupuję zarówno z powodów psychologicznych, jak i logicznych. Chcę czuć się z tobą dobrze, ufać ci i czuć z pewnością, że rozumiesz moją sytuację, moje ryzyko i, co być może najważniejsze, moje potencjalne korzyści – korzyści, jakie odniosę z zaproponowanego przez ciebie projektu. Więc twoim zadaniem jest teraz połączyć logikę z psychologią, rozsądek z sercem i połączyć analizę mojej sytuacji i tego, co zrobisz, aby mnie wesprzeć, z tym, co do ciebie czuję. Chcę mieć pewność, że jesteś w stanie dotrzymać obietnic i osiągnąć moje cele. Chcę związku opartego na zaufaniu i opartego na dobrych relacjach. Dlatego w części 2 zakładam, że twoja logika jest na swoim miejscu i że relacje lub „psychologia” są teraz krytyczne dla twojego sukcesu. W związku z tym pokażę ci, jak sprzymierzyć się ze mną i innymi członkami komitetu zakupowego oraz jak pozytywnie pozycjonować się na tle konkurencji. Na koniec pokażę ci, jak wykorzystać to wyrównanie i pozycjonowanie do opracowania tematów – ważnych komunikatów,

które utkasz w swoim dokumencie lub prezentacji, abym powiedział: „Tak, ci ludzie nas wysłuchali i zrozumieli, doceniają nasze ryzyko i wyartykułowali nasze nagrody”.

Analiza kupujących

Ogólna struktura, jak omówiliśmy w rozdziale 1, odnosi się przede wszystkim do logiki propozycji. Logika rzadko wystarcza, chyba że sprzedajesz równania logikowi lub teorie naukowcowi. Dlatego będziesz musiał użyć czegoś więcej niż tylko logiki. Będziesz musiał dać mi, swojemu potencjalnemu klientowi, coś więcej niż wiedzę techniczną lub logicznie skonstruowaną metodologię, więcej niż elegancko brzmiące CV lub oświadczenia kwalifikacyjne, o których wiem, że wyglądają prawie tak samo w każdej przygotowanej przez Ciebie ofercie. Musisz mnie przekonać, że chcę z tobą pracować. Pomyśl o tym, co mi oferujesz: często nie wiesz, co zamierzasz zrobić (tj. co mi dostarczysz), dopóki tego nie zrobisz. Działasz bardziej jak lekarz medycyny niż inżynier budownictwa lądowego. Inżynier projektuje most nad rzeką, podczas gdy lekarz tworzy, testuje i odtwarza hipotezy do odkrycia czegoś nieznanego, coś ukrytego, a może coś, na co nie uzgodniono. W związku z tym, aby wybrać ciebie na mojego „lekarza”, muszę rozwinąć zaufanie, że ty, twój zespół i twoja firma możecie zająć się moją niepewnością, moją często źle zdefiniowaną, a nawet nielogiczną obecną sytuacją. W takich przypadkach postawa lub „obejście przy łóżku” jest równie ważne, a nawet ważniejsze niż wiedza specjalistyczna. Widzisz, chociaż możesz myśleć, że dobrze się znamy, tak nie jest – na pewno nie podczas naszych pierwszych spotkań. Nie znam cię lub prawdopodobnie nie ufam ci całkowicie ani nie doceniam twojej złożonej osobowości. A Ty z pewnością nie znasz mnie do końca i nie wiesz, jak zareaguję w danej sytuacji. W niektórych sytuacjach staję się bardzo analityczny, szukam wielu dowodów, zadaję wiele pytań i zachowuję się metodycznie i systematycznie. To ukierunkowanie na informacje i uzasadnioną, racjonalną analizę może opierać się na ryzyku lub wadze potencjalnej decyzji, którą muszę podjąć. W tej sytuacji mógłbym chcieć szczegółowej metodologii (być może nawet udostępnienia twojego drzewa logicznego). W innej sytuacji bardziej przejmuję się ludźmi i ich relacjami w mojej organizacji. Tę bardziej wspierającą orientację często przyjmuję podczas projektów wdrożeniowych, w których muszę przekonać innych w mojej organizacji do zmiany. Dlatego w tej sytuacji mogę pragnąć waszej wrażliwości, troski o sprawy osobiste i rozwojowe moje i innych. Jeszcze innym razem, zwłaszcza gdy mam do czynienia z przyszłym problemem, który często jest źle zdefiniowany, bardziej interesują mnie pomysły, hipotezy i kreatywność. Ta orientacja prowadzi mnie do większego polegania na intuicji i uczuciach. Dlatego mogę wymagać od ciebie bardziej konceptualnej i otwartej orientacji. Wreszcie w jeszcze innych sytuacjach staję się bardziej asertywny, bardziej nastawiony na działanie, bardziej żądny kontroli. Mogę przyjąć tę orientację kierującą lub kontrolującą, kiedy wyczuwam pilną potrzebę i potrzebę szybkiej zmiany lub zdecydowanej reakcji. Staję się bardziej zorientowany na zadanie, bardziej nalegam na szybkie osiągnięcie czegoś. Dlatego mogę wymagać od was pewnej asertywności, znacznie bardziej proaktywnej orientacji. Więc nawet jeśli myślisz, że mnie znasz, ponieważ widziałeś, jak działam w jednej sytuacji, możesz być zaskoczony moją reakcją w innej sytuacji. Twoim zadaniem jest dokonanie rozsądnych i przemyślanych przypuszczeń na temat natury mojej prawdopodobnej reakcji, abyś z kolei mógł zareagować na moją sytuację i przekonać mnie, że rozumiesz problemy lub możliwości mojej organizacji i że możemy z powodzeniem współpracować. Dodatkowo, jeśli nie jestem jedyną osobą, która podejmuje decyzję o zakupie (a tak jest prawie zawsze), musisz również poznać moich kolegów z komisji oceniającej, jak postrzegają sytuację, co im się podoba, a co nie o zakresie i rozpiętości potencjalnych rozwiązań, a także ich stosunku do mnie i mojego do nich. Czy byłbyś zaskoczony słysząc, że możemy inaczej postrzegać sytuację, mieć różne kryteria wyboru, a nawet mieć różne uprzedzenia? Cóż, częściej niż nie. Więc ty i twój zespół musicie sobie radzić ze mną i każdym z moich kolegów. To może być bardzo złożona wymiana.

Millera i Heimana, Cztery role zakupowe

Pozwólcie, że polecę wam książkę, która wcale nie jest o pisaniu, ale o sprzedaży (i to właśnie musi zrobić twój proces propozycji: sprzedawca). Książka *The New Strategic Selling* zawiera potężną metodę analizy członków zespołu zakupowego. Każda z tych osób, w tym, co Miller i Heiman nazywają „sprzedażą złożoną” (tj. z wieloma osobami wpływającymi na decyzje), odgrywa jedną lub więcej ról: nabywcy ekonomicznego, nabywcy użytkownika, nabywcy technicznego lub trenera. Nabywca ekonomiczny (w przypadku większości okazji sprzedaży istnieje tylko jeden) ma bezpośredni dostęp do budżetu i kontrolę nad nim, uznaniowe wykorzystanie tych funduszy oraz prawo weta wobec sprzedaży. Kupujący koncentruje się przede wszystkim na wynikach finansowych i wpływie, jaki projekt będzie miał na organizację. Oto krótkie podsumowanie i dostosowanie, przedstawia opis kupującego ekonomicznego Millera i Heimana.

The Economic Buyer's Role: To give final approval to buy	
Focus	<p>Concerned with bottom line and overall impact on the organization. For example:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strategic position • Profitability • Competitiveness • Productivity • Market growth • Budget fit • Cash flow • Meeting broader business goals
Number	Only one per sale (but may be one set of people, such as a board or a committee; if so, try to determine "the first among equals")
Characteristics	<ul style="list-style-type: none"> • Has discretionary use of funds • Can release those monies • Has veto power
Primary Question	"What will be the overall performance improvement and return on this investment?"

Pełniłem rolę nabywcy ekonomicznego, a także nabywcy użytkownika (patrz rysunek 6.2), skupiając się przede wszystkim na potencjalnym codziennym wpływie projektu na mój własny obszar odpowiedzialności lub organizację.

The User Buyer's Role: To judge the impact of operational performance	
Focus	<ul style="list-style-type: none"> • Objectives and adequacy of proposed approach • Potential effects on the buyers' organizational unit
Number	Often several
Characteristics	<ul style="list-style-type: none"> • Will be directly affected by the project • Will often have a subjective response to the proposal • Is very important for implementation and for continuing relationships
Primary Question	"How will the project affect my job and those I manage?"

Jeśli jestem kupującym użytkownikiem, lepiej nie ignoruj mnie, jeśli chcesz mieć długoterminową relację. Jeśli przypadkowo sprzedasz początkowy projekt, który mnie omija, mogę sabotować kolejne projekty, a nawet utrudniać akceptację i realizację w trakcie pierwszego. Dzieje się tak, ponieważ Twój projekt będzie miał bezpośredni wpływ na wyniki mojej pracy i tych, którymi zarządzam. Jeśli jestem użytkownikiem kupującym, lepiej przekonaj mnie, że wiatry zmian są przyjemne, a jeśli nie, że huragan przynajmniej usunie wiele niechcianego kurzu i gruzu, pozostawiając mnie jako jednego z ocaleni. Mogę też być technicznym nabywcą, który przede wszystkim ocenia wymierne i policzalne aspekty Twojej oferty.

The Technical Buyer's Role: To screen out	
Focus	Concerned with measurable, quantifiable aspects related to this situation. For example: <ul style="list-style-type: none"> • ROI • Price • Match of specifications • Adequacy of technical solution
Number	Often several
Characteristics	<ul style="list-style-type: none"> • Judges proposal by measurable, quantifiable aspects • Acts as gatekeeper • Makes recommendations • Can't say "yes"; can say "no"
Primary Question	"Do the proposed approach and qualifications meet our specifications?"

Jeśli tak, jestem strażnikiem, udzielającym rekomendacji innym grupom kupujących. Jako nabywca techniczny zwykle nie mam uprawnień do zaakceptowania Twojej propozycji, ale mogę odegrać decydującą rolę w wyeliminowaniu Cię z dalszych rozważań. Czwarta rola kupującego to trener, osoba (lub osoby), którą masz nadzieję znaleźć i rozwinąć, aby pomogła ci w sprzedaży.

The Coach's Role: To act as a guide for this opportunity	
Focus	Your success with this selling opportunity
Number	Develop at least one
Can be found	Inside the prospect's firm or, sometimes, outside (e.g., on the Board of Directors)
Characteristics	Wants you to win and therefore provides/interprets information about the potential client's environment. For example: <ul style="list-style-type: none"> • Current situation • Other buyers • Hot buttons • Evaluation criteria • Competition • Benefits, individual and collective • Pricing considerations
Primary Question	"How can we pull this off together?"

Bardzo pożądane jest posiadanie trenera lub trenerów w zespole kupującym. Idealnie jest oczywiście, jeśli jeden z twoich trenerów jest nabywcą ekonomicznym. Dlaczego potrzebujesz trenera? Cóż,

czasami nie. Ale często to robisz, prawdopodobnie częściej, niż zdajesz sobie sprawę. Widzisz, czasami nie do końca ci ufam. Nie znam cię na tyle dobrze, żebyś zasłużył na moje zaufanie. W rzeczywistości, jeśli jesteś konsultantem, jak powiedziałem wcześniej, często wolałbym nie mieć w pobliżu ciebie ani innych konsultantów, zadających mi wiele czasochłonnnych pytań i wtrącających się w moje sprawy. Jesteś outsiderem i wolałbym, żebyś taki został. Chciałbym cię nie potrzebować i móc rozwiązać problemy mojej własnej organizacji. Ale nawet jeśli mogę cię potrzebować (wciąż musisz mnie przekonać), raczej nie ujawnię wszystkiego. Mogę nie wierzyć, że to, co chcesz ode mnie wiedzieć, jest warte twojej wiedzy. Nawet o rzeczach, o których niechętnie mówię, możesz zapomnieć zapytać i możesz nie mieć innej okazji, aby to zrobić. Lub możesz nigdy nie mieć okazji mnie poznać, ponieważ jestem zbyt zajęty, aby zobaczyć ciebie lub mnie sądzić, że jesteś zbyt nieważny, by to zobaczyć. Tutaj wkracza Twój trener (lub trenerzy). Trener może być w stanie zaaranżować wprowadzenie mnie lub innych kupujących z mojego zespołu; zidentyfikować kupujących, których przeoczyłeś lub których normalnie nie byłbyś w stanie zidentyfikować; omówić nasze kryteria oceny; doradzać i doradzać w zakresie strategii sprzedaży, a może nawet konkurencji; i ogólnie działać jako przewodnik i powiernik podczas procesu sprzedaży. Chociaż trenerzy często mogą ci pomóc pośrednio, organizując prezentacje i dostarczając informacji, czasami (jak wyjaśnia mój doświadczony konsultant i przyjaciel) mogą faktycznie pomóc ci w sprzedaży. Jak opowiada moja przyjaciółka:

Młody człowiek, który jest konsultantem wewnętrznym w firmie, którą próbowałem sprzedać, zaprosił nas w konkurencyjnej sytuacji, aby porozmawiać o zapasach. Mieliśmy z nim długie spotkanie, a potem drugie, długie spotkanie, a potem musieliśmy napisać propozycję pójścia z nim do jego szefa. Nienawidzę takich sytuacji. Nigdy nie spotkaliśmy jego szefa; wszystko, co wiedzieliśmy, to to, że jego szef jest ambitnym, młodym, bardzo kreatywnym facetem, który, podobnie jak wszyscy inni członkowie ludzkie w XYZ, wystrzelił w organizacji. Zapytałem: „Czy on lubi prezentacje, czy dokumenty pisane?” Wewnętrzny konsultant powiedział: „Drażni go zbyt wiele słów i rzeczy; lubi kreatywne prezentacje”. Więc przygotowałem prezentację na około 25 stron, mały flipchart, który kładłem na biurku szefa, więc miałem całkowitą kontrolę. Były to głównie kreskówki i wszelkiego rodzaju dziwne rzeczy, dużo znaczeń i bardzo mało słów. Ostatni rysunek przedstawiał łódź z kapitanem pochylonym nad dziobem. Na kapitanie widniały słowa „XYZ Management”. Przed łodzią leżały góry lodowe. Na wierzchołkach gór lodowych napisałem takie rzeczy, jak „zmniejsz zapasy” lub „obniż koszty zapasów”, a na dole napisałem zwroty, takie jak „zniszczyć zaufanie klientów”. Na samym początku karykatury napisałem: „Naszym celem jest poprowadzenie cię przez te góry lodowe, unikanie niektórych z nich, przejście przez inne, ponieważ są tak małe, że nie robią żadnej różnicy, i pokazanie ci, gdzie podłożyć ładunki dynamitu, aby pozbyć się tych naprawdę złych”. Wewnętrzny konsultant poprosił mnie z wyprzedzeniem o kopię tego wszystkiego, więc wysłałem mu list, w którym przedstawiłem mu filozofię tego, co próbowaliśmy zrobić. Słowo po słowie wyjaśniłem całą ostatnią kreskówkę. Na spotkaniu przejrzałem wykresy i kiedy doszedłem do ostatniego, powiedziałem: „To trochę jak góry lodowe”, po czym przerwałem. Nagle wewnętrzny konsultant powiedział: „Tak, w gruncie rzeczy. . .”, a on po prostu przejął inicjatywę, niezależnie cytując mój mały osobisty list do niego, który tak naprawdę był propozycją. Teraz wyglądał na mądrego. Jego szefowi się to spodobało i dostaliśmy tę pracę. Gdyby nic nie mówił, ja bym mówił dalej. Ale uczyniliśmy go częścią zespołu kreatywnego bez proszenia o to. Mógł być częścią naszego zespołu, którym chciał być; mógłby być sprytny przed swoim szefem i sprzedawać swojemu szefowi. Coachowie (przynajmniej w swojej roli trenerskiej) są zainteresowani uderzeniami, uznaniem lub widocznością, jaką uzyskają, pomagając ci w dokonaniu udanej sprzedaży, a tym samym zainicjując projekt, który okaże się wartościowy. Zdobędą uznanie lub widoczność, dostaną ciosy lub będą postrzegani jako rozwiązujący problemy, jeśli odegrali rolę w twoim wyborze i dlatego odegrali kluczową rolę w wyborze odpowiedniej firmy, która wyeliminowała ból lub wykorzystwała szansę i dzięki temu umożliwiła osiągnięcie wyników i korzyści do osiągnięcia.

Piąta rola zakupowa

Czy uwierzyłbyś, że mogą Cię nie wybrać, nawet jeśli Twoja firma uzyskała najwyższą liczbę punktów w naszej skali ocen? Nawet gdybyś „pobił” zdobywcę drugiego miejsca o dwa do pięciu punktów, to ty (a nie oni) zajęłbyś drugie miejsce; oni (a nie ty) wygraliby. W wielu z tych sytuacji przegrasz, ponieważ piąta rola kupującego — ratyfikator — zdecydowanie woli kogoś innego. Ratyfikator nie istnieje we wszystkich sytuacjach sprzedaży, a jeśli już, ratyfikator nie jest oficjalnym członkiem komisji selekcyjnej. Ratyfikator jest jednak konsultowany przez nabywcę ekonomicznego w celu zatwierdzenia lub pobłogosławienia decyzji komisji selekcyjnej. Na przykład w sytuacji ABC w firmie Consolidated może znajdować się ratyfikator, osoba, od której Ray Armstrong normalnie poprosiłby o zgodę przed wyborem firmy konsultingowej. Nawet gdyby Paramount Consulting znalazło się najwyżej w rankingu ABC, Armstrong może chcieć, aby ten wybór został pobłogosławiony przez ratyfikatora. A ratyfikator mógł powiedzieć „nie”, ponieważ ma złą opinię o Paramount, ponieważ ma lepszą opinię o jednym z pozostałych konkurentów lub po prostu dlatego, że chce zachować ostrożność, wybierając firmę o wyższym profilu lub lepiej znaną. Jeśli ratyfikator odmówi błogosławieństwa decyzji ABC, komisja selekcyjna może być zmuszona do kontynuowania obrad. W roli błogosławieństwa rekomendacji nabywcy ekonomicznego, ratyfikator chce mieć pewność, że proponowany projekt (i sami wnioskodawcy) spełnia szersze polityczne i/lub osobiste cele i pragnienia ratyfikatora. W związku z tym ratyfikator jest najbardziej zaniepokojony potencjalnymi konfliktami kulturowymi lub środowiskowymi w organizacji. Chce wiedzieć, jak pokazano na rysunku, czy projekt lub wnioskodawcy spowodują konflikty ze współpracownikami, z kulturą organizacji i okręgami wyborczymi lub z innymi projektami, które są lub będą wkrótce realizowane.

The Ratifier's Role: To bless the recommendation of the economic buyer	
Focus	Concerned with available resources and their allocation as well as potential broader cultural/ environmental conflicts within the organization. For example, conflicts with: <ul style="list-style-type: none"> • Colleagues • Constituencies • Corporate culture • Other programs/initiatives
Number	If exists, usually only one in corporate organizations; sometimes several in governmental organizations.
Can be found	Higher up in the organization
Characteristics	<ul style="list-style-type: none"> • Ratifies the recommendation • Acts as gatekeeper • Often at the highest levels of the organization • Has veto power
Primary Question	"Will this project and these bidders meet my broader political and/or cultural objectives?"

Poza S1 → S2 → B

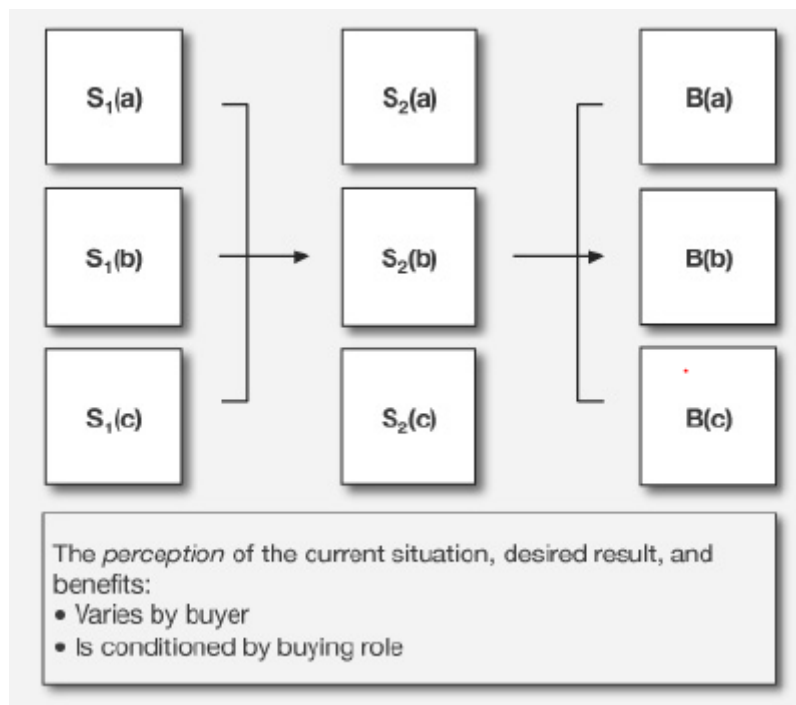
Zauważ, że używając różnych kategorii kupujących, Miller i Heiman nie mówią o poszczególnych osobach, ale o rolach, jakie odgrywają ludzie w komisji selekcyjnej podczas sprzedaży. Nabywca ekonomiczny, niezależnie od tego, kim jest osobiście, indywidualnie, zawsze martwi się o ostateczny wpływ proponowanego projektu na organizację; dlatego koncentruje się na zwrocie z inwestycji (ROI)

lub dobrym dopasowaniu budżetu lub zwiększonej produktywności. Kupujący użytkownik, niezależnie od tytułu, jest zawsze zaniepokojony codziennym wpływem Twojej usługi na działanie jej działu; może zatem skupić się na łatwości i skuteczności wdrożenia lub poprawie efektywności. Prawdziwe znaczenie tych różnych orientacji polega na tym, że osoby grające każdą z ról będą oczekiwać innego rodzaju korzyści niż osoby grające inną rolę. Pozwolę sobie podkreślić tę ostatnią kwestię. Ponieważ ty, ja i wszyscy inni kupujemy ze względu na korzyści, musisz zdawać sobie sprawę, że mamy różne oczekiwania co do tego, w jaki sposób każdy z nas skorzysta z Twojej propozycji podejścia i wyników. Tak naprawdę nie kupujemy twojego produktu lub praca; kupujemy to, co dostarcza ten produkt lub usługa— korzyści. Dlatego główny powód, który chcesz zidentyfikować role kupujących są następujące: będziesz w stanie lepiej określić, w jaki sposób oni, w przeciwieństwie do ich organizacji, odniosą korzyści z twojego zaangażowania. Właśnie dlatego pierwsza komórka Arkusza Psychologii3, która zostanie omówiona podczas sesji roboczej, koncentruje się na:

* indywidualni nabywcy i role, które odgrywają

* postrzeganie korzyści, jakie według kupujących, w oparciu o te role, przyniosą im korzyści

Kiedy omawialiśmy logikę bazową w Rozdziale 2 i Rozdziale 3, robiliśmy to z perspektywy mojej organizacji, mojej firmy. Ale organizacje nie kupują twoich usług; Ja i moi koledzy tak. A ja i moi koledzy mamy różne postrzeganie S1 i S2 w zależności od roli (rol), które odgrywamy w tej sytuacji sprzedaży. W rezultacie uproszczona logika bazowa, której użyłem w rozdziale 3, musi zostać zrewidowana, gdy rozważa się bardziej psychologię niż logikę, kiedy bierze się pod uwagę ludzi, a nie ich firmę. Uproszczona logika linii bazowej z rozdziału 3 byłaby odpowiednia tylko wtedy, gdybyś sprzedawał jednoosobowemu zespołowi kupującemu, w którym ta jedna osoba pełniłaby wszystkie role kupujących. Ponieważ taka sytuacja prawie nigdy się nie zdarza, formułę należy rozszerzyć, jak pokazano na rysunku.



To drugie sformułowanie jest znacznie bardziej realistyczne (i strategiczne) z trzech powodów:

1. Postrzeganie S1, obecnej sytuacji i S2, pożądanego rezultatu, różni się w zależności od kupującego i jest uwarunkowane rolą kupującego. Nigdy nie zakładaj, że obecna sytuacja jest postrzegana przez całą

grupę lub całą firmę. S1 odnosi się do indywidualnego bólu, niepewności lub możliwości. Różnica między postrzeganiem S1 i S2 przez jedną osobę polega na odległości, jaką musi pokonać, aby wyeliminować ból lub wykorzystać swoją szansę. Dystans, jaki muszą przebyć inni członkowie komitetu zakupowego, jest prawdopodobnie inny, ponieważ rozpoczynają z różnych punktów, mają różne orientacje i podróżują po innym terenie. Indywidualne postrzeganie S1 może być różne, ponieważ oczywiście ludzie są różni, mają różne potrzeby, pragnienia, obowiązki i perspektywy. To, co dla jednej osoby może być problemem w obsłudze klienta, dla innej może być problemem w efektywności sprzedaży. To, co dla jednej osoby może być postrzegane jako zwiększona nieefektywność, dla innej może być postrzegane jako zmniejszanie zysków.

2. Niezależnie od indywidualnego postrzegania obecnej sytuacji, definiowalne uzgodnione wyniki, S2, wyeliminują postrzeganie S1 przez wszystkich. Dlatego ważne jest, aby uzyskać prawo nadrzędnego pytania i celu. Jeśli wszystkie strony zgodzą się co do celu projektu, będą w stanie wyobrazić sobie przyszłą sytuację, w której zaadresowany zostanie ich obecny ból lub istniejąca szansa.

3. Postrzegane korzyści wynikające z postrzegania S2 przez kupujących będą się różnić w zależności od kupującego i roli kupującego. Jeśli S1 jest nieefektywnym systemem informacyjnym, a S2 jest wdrożeniem skutecznego, użytkownik kupujący może skorzystać na zwiększonej wszechstronności i wydajności; nabywca ekonomiczny, ze zwiększonej wydajności tak, ale przede wszystkim ze względu na wpływ na rentowność; nabywcy technicznego, od uzyskania bardziej wyrafinowanych, najnowocześniejszych możliwości i funkcjonalności. W rozdziale 7 zacznę ci pokazywać, jak przekonać mnie i każdego z pozostałych kupujących, że ty i twoja firma jesteście lepsi, bardziej przekonujący i bardziej responsywny niż ktokolwiek inny. Ta perswazja zrobi ogromny krok w kierunku zdobycia dwóch do pięciu punktów, które decydują o wygranej lub przegranej. Przedtem musisz przeczytać poniższą sesję roboczą, która określa role kupujących odgrywane przez osoby w Komitecie selekcyjnym ABC oraz korzyści, które przyniosą każdemu z nich po opracowaniu planu i po jego wdrożeniu.

PRZEGLĄD

Analiza kupujących

Aby rozpocząć analizę kupujących:

1. Sklasyfikuj członków zespołu zakupowego według roli lub ról, jakie każdy z nich będzie odgrywał w podejmowaniu decyzji. Każdy kupujący może pełnić jedną lub więcej z czterech możliwych ról zakupowych: ekonomicznej, użytkownika, technicznej, trenera. Kupujący może również pełnić rolę ratyfikatora. Ratyfikator może pełnić tylko jedną dodatkową rolę: trenera.
2. Zidentyfikuj postrzeganie S1 przez każdego kupującego, obecną sytuację, pamiętając, że to postrzeganie będzie uwarunkowane rolą nabywcy, pozycją w organizacji i osobowością.
3. Zidentyfikuj dla każdego nabywcy indywidualne korzyści, które przyniosą osiągnięcie poziomu S2, pamiętając, że korzyści te będą uwarunkowane rolą, pozycją w organizacji i osobowością nabywcy.
4. Jeśli to możliwe, rozwiń przynajmniej jednego trenera.

SESJA ROBOCZA 5: Identyfikacja ról kupujących i generowanie korzyści dla ABC

W poprzednich sesjach roboczych koncentrowałeś się na „logice” sytuacji sprzedaży: logicznej relacji między obecną sytuacją (S1), pożądanym rezultatem (S2) i korzyściami (B), które się pojawiają, a także na logiczną metodologię, która zapewni ABC przejście od obecnej sytuacji do pożądanego rezultatu. Logiki z konieczności skupiają się na organizacji ABC jako całości. Nie sprzedajesz jednak organizacji,

ale ludziom w niej, ludziom, którzy oceniają twoją propozycję przez pryzmat własnych spostrzeżeń, pragnień i potrzeb. Dlatego teraz musisz zacząć koncentrować się na osobach wchodzących w skład komisji doboru konsultantów. Oto niektóre z twoich przemyśleń podczas przeglądania notatek z pierwszego spotkania z komisją selekcyjną konsultantów ABC i uważnego studiowania notatek z wywiadu Gilmore'a z jego wizyty kontrolnej. Sprawdzasz swój arkusz logiki, aby przejrzeć obecną sytuację i pożądany rezultat (z kolektywnego, korporacyjnego punktu widzenia). Następnie wypełniasz komórkę 1 arkusza psychologicznego do pobrania, w którym identyfikujesz różnych kupujących, ich role zakupowe oraz korzyści, jakie każdy z nich odniesie z posiadania planu zwiększenia wydajności, a także z wdrożenia tego planu w kolejnym zaangażowaniu.

Ray Armstrong , prezes

Uważasz, że Ray Armstrong jest obecnie nabywcą ekonomicznym, ponieważ wyda ostateczną zgodę na badanie. Zdajesz sobie jednak sprawę, że jeśli Armstrong ma próg budżetowy, powyżej którego będzie musiał uzyskać zgodę Consolidated, a następnie kogoś w Consolidated będzie nabywcą ekonomicznym, jeśli proponowane przez Ciebie lub Twoich konkurentów opłaty przekroczą ten limit. Nie przypominając sobie żadnej dyskusji na ten temat i nie znajdując takiej dyskusji w notatkach kolegi, postanawiasz poruszyć tę kwestię z Gilmore'em. Armstrong wydaje się być zadowolony z przeszłych i obecnych wyników ABC. Sukces w dużej mierze zależał od zdolności produkcji do produkcji przy niskich kosztach, wysokiej jakości i wysokim stopniu reagowania na potrzeby klientów ABC. Jednak dzwony ostrzegawcze Armstronga już dzwonią, ponieważ wyniki dywizji prawdopodobnie drastycznie się pogorszą w ciągu najbliższych kilku lat, kiedy to, jak pokazują prognozy marketingowe, popyt na produkty znacznie przekroczy obecne moce produkcyjne. Myślisz, że Armstrong ma jeszcze dwa inne zmartwienia. Po pierwsze, ABC musi szybko zdecydować o ilości i rodzaju potrzebnej zdolności produkcyjnej, ponieważ czas oczekiwania na dodatkowy sprzęt budowlany i/lub produkcyjny jest dość długi, od sześciu do dwunastu lub więcej miesięcy. Druga obawa dotyczy tego, że niezależnie od tego, czy ABC zdecyduje się zapewnić dodatkową przepustowość, jej plan musi być dokładnie udokumentowany i uzasadniony. Plan musi być zrozumiały, logiczny i przekonujący dla Consolidated, który będzie musiał oszacować zwrot z inwestycji i zapewnić finansowanie kapitałowe na ekspansję. Firma Armstrong pragnie, aby badanie konsultanta szybko pokazało ABC, jak zapewnić wymaganą pojemność, określając ilość i typ wymaganej pojemności, identyfikując i oceniając różne alternatywy zapewnienia tej pojemności oraz dokumentując wyniki analizy w raporcie i ewentualnej prezentacji, która przekona Consolidated o potrzebie i opłacalności dodatkowej zdolności produkcyjnej. Kiedy S2 zostanie osiągnięte, Armstrong wierzy, że będzie miał mapę drogową, która pokaże ABC, jak dotrzeć tam, gdzie chce, oraz raport, który pomoże przekonać Consolidated do uwolnienia niezbędnych funduszy. Do tej pory Armstrong cieszy się dobrą reputacją w firmie macierzystej i chciałby ją utrzymać z co najmniej dwóch powodów: po pierwsze, aby zwiększyć swoje szanse na zatwierdzenie przyszłych wniosków, a po drugie, być może, aby zwiększyć prawdopodobieństwo własnego awansu zawodowego. Nie masz na to twardych dowodów, ale twoje badania dotyczące jego historii zatrudnienia wskazują, że ambicje Armstronga mogą wynieść go wyżej niż przewodnictwo w Wydziale ABC. Z tych powodów wyniki twojego potencjalnego badania będą miały dla Armstronga krytyczne znaczenie. Twoja analiza roli i korzyści zakupowych firmy Armstrong jest pokazana w pierwszym rzędzie na rysunku .

Psychographics Worksheet						Cell 1	
Individual Buyers' Titles, Roles, and Benefits						"What benefits will accrue to each buyer as after the desired result(s) are achieved?"	
Buyer/Title	Buyer Role(s)					Based upon their respective roles, each buyer's . . .	
	E	U	T	C	R	Benefits from Insight or Plan	Benefits from Implementation
1 Ray Armstrong, President	✓			red	red	<ul style="list-style-type: none"> • Road map for ABC • Better-trained internal team • Improved ability to compete for capital funding 	<ul style="list-style-type: none"> • More cost-effective operations • Success for division and employees • Continued good reputation at Consolidated • Perhaps increased opportunities for advancement
2 Anil Gupta, VP Operations		✓				<ul style="list-style-type: none"> • Through a solid road map, better chance of meeting objectives related to cost, quality, and service performance 	<ul style="list-style-type: none"> • Through successful implementation, protected compensation levels and continued autonomy from Consolidated
3 Marcia Collins, VP Marketing		✓	✓			<ul style="list-style-type: none"> • A road map for ensuring the maintenance of or improvement in service levels 	<ul style="list-style-type: none"> • Adequate capacity in the right place to ensure current or increased levels of service
4 Paul Morrison, Industrial Engineer		✓	✓			<ul style="list-style-type: none"> • Opportunity to show analytical ability using his model • Resolution of troubling number of alternatives 	<ul style="list-style-type: none"> • Right amount and type of added capacity in right location to support business and marketing strategies to satisfy demand • Perhaps added prestige of leading team during implementation
5 Ralph Metzger, Plant Manager		✓	✓			<ul style="list-style-type: none"> • Assuming a plan to increase capacity at the current site, increased reputation among his staff 	<ul style="list-style-type: none"> • Assuming increased capacity at current site, ability to promote well-deserving supervisors and maintain control

Anil Gupta, wiceprezes ds. operacyjnych

Wyraźnie widzisz Anila Gupta jako kupującego użytkownika, ponieważ ponosi on ogólną odpowiedzialność za operacje produkcyjne i ponieważ badanie zarekomenduje najlepszą alternatywę dla zwiększenia mocy produkcyjnych. Twoje notatki wskazują, że Gupta ma obawy dotyczące dodania tej pojemności w obecnej lokalizacji, ponieważ dostępna przestrzeń może nie być wystarczająca do rozbudowy. Ponadto, nawet gdyby dostępna była wystarczająca ilość miejsca, Gupta uważa, że ABC byłoby podatne na ataki, gdyby większość zasobów produkcyjnych była scentralizowana w jednym miejscu. Gupta zasugerował również możliwość zwiększenia przepustowości w lokalizacjach satelitarnych, choć wyraził pewne wątpliwości, czy można tam zaspokoić wszystkie potrzeby ekspansji ABC. Zdając sobie sprawę z szerokiej gamy możliwych alternatyw ekspansji i kapitałochłonnego charakteru proponowanego projektu, Gupta wie, że potrzebują one dokładnej i przekonującej analizy. Jako wiceprezes ds. operacji, Gupta odpowiada za wytwarzanie wysokiej jakości produktów po konkurencyjnych kosztach oraz za terminowe spełnianie wymagań dotyczących dostaw do klientów. Przy niewystarczającej wydajności wydajność dostaw ulegnie pogorszeniu, może ucierpieć jakość, a koszty mogą wzrosnąć z powodu nadgodzin i przerw w harmonogramie, aby dotrzymać terminów pilnych dostaw. Oczekiwania Gupty z badania są raczej proste: On chce analizy konsultantów w celu stworzenia dobrze udokumentowanego, przekonującego planu zapewnienia dodatkowej przepustowości. Dla niego osiągnięcie poziomu S2 oznacza, że on i jego zespół produkcyjny będą mieli kompleksowy plan zapewnienia dodatkowej mocy produkcyjnej w najkorzystniejszy sposób. Twoja analiza roli i korzyści zakupowych Gupty jest pokazana w drugim rzędzie na rysunku.

Marcia Collins, wiceprezes ds. marketingu

Dochodzisz do wniosku, że Marcia Collins jest nabywcą technicznym, ponieważ chce mieć pewność, że metodologia badania wykorzystuje poziomy obsługi klienta jako kryterium wyboru i oceny alternatyw ekspansji. W ten sposób Collins uważa, że obsługa klienta musi zostać utrzymana lub ulepszona po wdrożeniu dodatkowej przepustowości. Niewątpliwie spełni również rolę kupującego użytkownika,

ponieważ wyniki badania z pewnością wpłyną na jej funkcję marketingową i chęć zdobycia udziału w rynku. Obecnie Collins nie może się doczekać, aby zapewnić dodatkowe moce produkcyjne, aby zaradzić niedoborom, które jej prognozy przewidują w ciągu zaledwie kilku lat. Bez tej dodatkowej przepustowości poziom usług ulegnie pogorszeniu. Uważa również, że nie należy zwiększać mocy produkcyjnych w obecnej lokalizacji z dwóch powodów: po pierwsze, ze względu na zmianę popytu na produkty z obecnej lokalizacji ABC na Środkowym Zachodzie Stanów Zjednoczonych; po drugie (i pod tym względem zgadza się z Gupta), ponieważ mając większość zasobów produkcyjnych w jednym miejscu, ABC może zaryzykować swoją z trudem zdobytą reputację doskonałej obsługi klienta, jeśli dojdzie do katastrofy lub przerwy w pracy, która zakłóci produkcję w tej lokalizacji. Dlatego Collins nie tylko chce, aby wybrany zespół konsultantów opracował i ocenił różne alternatywy zwiększenia mocy produkcyjnych, ale wolałaby, aby zalecenia zespołu poprawiły (lub przynajmniej nie zmniejszyły) obecny poziom usług. Collins jest przekonana, że jeśli poziomy usług zostaną wykorzystane jako kryterium oceny, zalecana alternatywa pozwoli ABC lepiej służyć swoim klientom i przyczynić się do wyników finansowych i rynkowych oddziały, aw konsekwencji do jej własnego wynagrodzenia i rozwoju kariery. Twoja analiza ról i korzyści zakupowych Collinsa jest przedstawiona w trzecim rzędzie na rysunku.

Paul Morrison, główny inżynier przemysłowy

Dochodzisz do wniosku, że Paul Morrison również będzie odgrywał dwie role zakupowe. Jest nabywcą technicznym, ponieważ będzie zainteresowany dokładnością i rygiorem proponowanej metodologii. Morrison uważa, że cechy te będą niezbędne do rozwiązania złożonych problemów związanych z wyborem najlepszej alternatywy. Biorąc pod uwagę, że opracował wewnętrzny model dystrybucji, prawdopodobnie skupi się na tych częściach metodologii, które koncentrują się na logistyce, kosztach dostawy i poziomie usług. Jest także nabywcą użytkowników, ponieważ niewątpliwie będzie kierował zespołem projektowym ABC, który wykorzysta wyniki badania do zaplanowania i wdrożenia nowego planu przepustowości. Jeśli twoje badanie zaowocowałoby zbudowaniem przez ABC nowej fabryki, Morrison mógłby zostać kierownikiem zakładu w tym miejscu. Morrison wyraził kilka obaw związanych z obecną sytuacją. Po pierwsze, chociaż wszyscy wydają się zgadzać, że potrzebne są dodatkowe moce produkcyjne, nikt nie próbował oszacować ilości ani terminu ich realizacji. Po drugie, uważa, że niektóre osoby mogą forsować własne plany, opowiadając się za alternatywami ekspansji, które mogą być lepsze dla nich samych niż dla ABC. Na koniec, w odniesieniu do poprzedniego punktu, nie wierzy, że obecny zakład będzie obsługiwał dodatkowe potrzebne moce produkcyjne (choć dodanie w obecnym miejscu byłoby korzystne dla innych, zwłaszcza Metzgera). Morrison oczekuje, że badanie przyniesie konkretne wyniki: zdefiniowanie wielkości zdolności produkcyjnej niezbędnej do spełnienia prognozy, dogłębną ocenę alternatyw zarówno pod względem ilościowym, jak i jakościowym oraz przedstawienie rekomendacji, które umożliwią ABC skuteczne i szybkie zapewnienie zdolności przepustowej. Twoja analiza ról i korzyści zakupowych Morrisona jest przedstawiona w czwartym rzędzie na rysunku.

Frank Metzger, kierownik zakładu

Dochodzisz do wniosku, że Frank Metzger jest zarówno użytkownikiem, jak i nabywcą technicznym. Jako kierownik zakładu z dogłębną znajomością operacji produkcyjnych ABC, z pewnością będzie częścią zespołu projektowego, który wykorzystuje wyniki badania konsultanta do planowania i wdrażania dodatkowych mocy produkcyjnych. Pełniąc rolę nabywcy technicznego, prawdopodobnie dokładnie przeanalizuje metodologię, aby ustalić, czy odpowiednio uwzględni zwiększenie mocy produkcyjnych w obecnym obiekcie. Metzger obawia się, że jego operacje zbliżają się już do wydajności i że w miarę wzrostu popytu będzie zmuszony działać nieekonomicznie (np. z nadmiernymi

nadgodzinami, skróconym czasem konserwacji sprzętu i wyższymi kosztami transportu). Podobnie jak inni zgadza się, że ABC pilnie potrzebuje dodatkowych mocy produkcyjnych. Metzger nie może się doczekać przeglądu kwantyfikacji zapotrzebowania ABC na moc obliczeniową dokonanej przez zespół konsultingowy. Ma jednak nadzieję, że wskazana pojemność jest taka, że większość, jeśli nie wszystkie, będzie można pomieścić w istniejącym miejscu, zwłaszcza jeśli zostanie wykorzystana nowsza technologia produkcji. W rezultacie jego obowiązki kierownicze wzrosłyby i byłby w stanie awansować niektórych swoich przełożonych, którzy go wspierali i osiągnęli dobre wyniki w przeszłości. Twoja analiza ról i korzyści zakupowych Metzgera jest przedstawiona w wierszu piątym na rysunku.

Przeglądanie notatek: czego brakuje?

Analizując szczegółowe notatki na temat każdego kupującego, wiesz teraz, co wiesz i, co równie ważne, czego nie wiesz. Na przykład żaden z kupujących, zgodnie z twoimi ustaleniami, nie może być uznany za trenera. To sprawia, że czujesz się nieswojo, biorąc pod uwagę, że sytuacja jest konkurencyjna i że co najmniej dwóch z twoich konkurentów wykonało wcześniej (i najwyraźniej dobrą) pracę dla ABC. Te firmy mogłyby równie dobrze mieć specjalny dostęp do ludzi i danych wywiadowczych w ABC, którego ty nie masz i być może nie będziesz mieć. Według Anila Gupty, Paramount został polecony ABC. Tak powiedział Gilmore'owi. Ale o ile wiesz, Gilmore nie dowiedział się, kto był polecającym. Ta osoba równie dobrze mogłaby być (lub zostać zmieniona) w trenera. Decydujesz się przedyskutować tę sprawę także z Gilmore'em i zaznaczasz czerwoną flagą kolumnę Coach w komórce 1 arkusza psychologicznego (jak pokazano na rycinie 6.7). Równie niepokojące jest to, że żaden z pięciu kupujących nie spełnia kryteriów ratyfikatora, który równie dobrze mógłby istnieć w Consolidated i który mógłby silnie wpłynąć na opinię Armstronga na temat tego, kogo wybrać. Gdybyś miał trenera, mógłbyś współpracować z tą osobą, aby zidentyfikować ratyfikatora. Wiesz, że wskaźnik wygranych Twojej firmy jest znacznie niższy, gdy nie masz trenera (a prawdopodobnie ma go konkurent), a także wiesz, że nawet silna relacja z nabywcą ekonomicznym niewiele znaczy, gdy niezidentyfikowany ratyfikator odmawia pobłogosławić decyzję nabywcy ekonomicznego. W związku z tym umieszczasz również czerwoną flagę w kolumnie Ratyfikator w arkuszu.

Identyfikacja, wybór i rozwijanie tematów

Określanie, co wpleść w sieć perswazji W rozdziale 6 wskazałem, że jeśli zamierzasz napisać w pełni responsywną ofertę dla mnie, swojego potencjalnego klienta, musisz zrobić coś więcej niż tylko spełnić wymagania mojego zespołu ds. aspekty techniczne — logikę — proponowanego wsparcia. Musisz także odpowiedzieć na psychologię naszej sytuacji, na nas, na nasze indywidualne i grupowe troski, pragnienia i potrzeby. Nie dewaluuję tutaj wiedzy fachowej. Chcę to. Ale nie jesteś jedynym ekspertem w okolicy. Twoja wiedza specjalistyczna jest niezbędna, ale sama w sobie zwykle nie wystarcza. Więc czego jeszcze chcę? Oprócz wiedzy fachowej chcę relacji zbudowanej na zaufaniu, opartej na chemii i relacjach, charakteryzującej się zrozumieniem i pewnością. Chociaż chcę mieć pewność co do twoich umiejętności technicznych, chcę też mieć pewność, że jesteś gotów mi służyć, stawiać mnie na pierwszym miejscu, być tam, kiedy cię potrzebuję, odpowiadać na pytania, których żadne z nas nie przewidziało podczas procesu rozwoju biznesu. To trudne zadanie, ale jestem gotów wynagrodzić Cię teraz i być może w przyszłości za wspieranie mnie w tej roli. Dam dobry przykład tego, co mam na myśli. Byłem kiedyś wiceprezesem RST, jednej z największych firm przemysłowych na świecie. Wprowadzaliśmy nową koncepcję organizacyjną we wszystkich naszych fabrykach w kraju i za granicą, co byłoby przedsięwzięciem niezwykle złożonym, wiązałoby się z ogromnymi zmianami w organizacji i wymagałoby wysokiego poziomu relacji między nami a konsultantami. Szukaliśmy zewnętrznego wsparcia do współpracy z nami w źle zdefiniowanej sytuacji w celu wykrycia problemów, rozwiązania problemów i wdrożenia rozwiązań, których żadne z nas nie mogło przewidzieć. Ryzyko było

potencjalnie wysokie, a nagrody potencjalnie wyższe. Nikt wcześniej nie próbował czegoś takiego i oczywiście żaden konsultant nigdy nie próbował komuś w tym pomóc. Nic z tego oczywiście nie umknęło uwadze konsultanta, który napisał zwycięską propozycję. Oto pierwsza główna część jego listu z propozycją. Przystudiuj go uważnie, a zrozumiesz, co mam na myśli.

Nasze zrozumienie Twojej sytuacji

W ciągu ostatnich kilku tygodni doceniliśmy udział w ewolucji Twojego myślenia o tym trudnym projekcie i nasze potencjalne zaangażowanie w pomoc we wdrażaniu Twojej koncepcji kosztów XYZ. Ten list zwięźle opisuje, w jaki sposób możemy pomóc Ci pomyślnie przyspieszyć ogólnoswiatową integrację. Przez lata firma RST zarządzała produkcją w poszczególnych zakładach. W rezultacie podobne i pokrewne produkty były wytwarzane przy użyciu różnych metod i technologii w różnych lokalizacjach. Z tego powodu koszty i jakość często się różniły. Aby zmniejszyć zmienność i koszty, jesteś w trakcie tworzenia centrów integracji odpowiedzialnych za produkty lub powiązane grupy komponentów, niezależnie od tego, gdzie są wytwarzane. Innymi słowy, każde centrum będzie odpowiedzialne za rozwój produktów najniższym kosztem i przy wysokiej jakości w celu optymalizacji wyników. Każde centrum będzie odpowiedzialne za łączną ogólnoswiatową wielkość wybranych produktów oraz za opracowanie wspólnego procesu produkcyjnego w celu poprawy wykorzystania technologii i zmniejszenia kosztów ogólnych. W ten sposób każde centrum zrównoważy projektowanie, produkcję, wykorzystanie automatyzacji i planowanie. Każdy z nich zostanie zaangażowany na wczesnym etapie projektowania produktu, aby ustalić podstawowe zasady projektowania w celu zapewnienia optymalnej produkcji. Ponadto każdy z nich skonsoliduje ogólnoswiatową przepustowość, wydajność, kontrolę usterek, koszty, zapasy, czas realizacji itp. w zakresie odpowiedzialności za produkt lub komponent. Realizacja tej koncepcji będzie niezwykle skomplikowana. Ta złożoność została podkreślona podczas przeglądu macierzy centrów i lokalizacji. Istotnie, zmiany w systemach koordynacji, pomiaru i oceny, szkoleniach, motywacji, strukturze organizacyjnej, komunikacji i kontroli będą znaczące. Jednak zakres tych zmian to tylko pierwszy czynnik komplikujący. Następną jest wyjątkowa skala zmiany pod względem liczby zaangażowanych zakładów, różnorodności lokalizacji, krajów i kultur oraz głębokości zmian w tradycyjnym stylu produkcji.

Ponadto szybkość, z jaką integracja zostanie wdrożona, pozostawia niewiele możliwości popełnienia błędu. Co więcej, wprowadzenie koncepcji kosztów XYZ stanowi dodatkową komplikację w postaci znacznie większych ilości produktów dla Twojej firmy, która jest tradycyjnie przyzwyczajona do produkcji na małą skalę. Wreszcie, nie ma precedensu dla tak złożonej zmiany z wyjątkiem być może tego, co wydarzyło się w twojej własnej organizacji marketingowej. Tym, czego brakuje w tym fragmencie tak wielu propozycji, jest temat tej części, czyli tematy:

The

Podświetlony

Niezbędny

Wiadomości, które

Wyraź mój charakter

Fabuła

Jakie są motywy

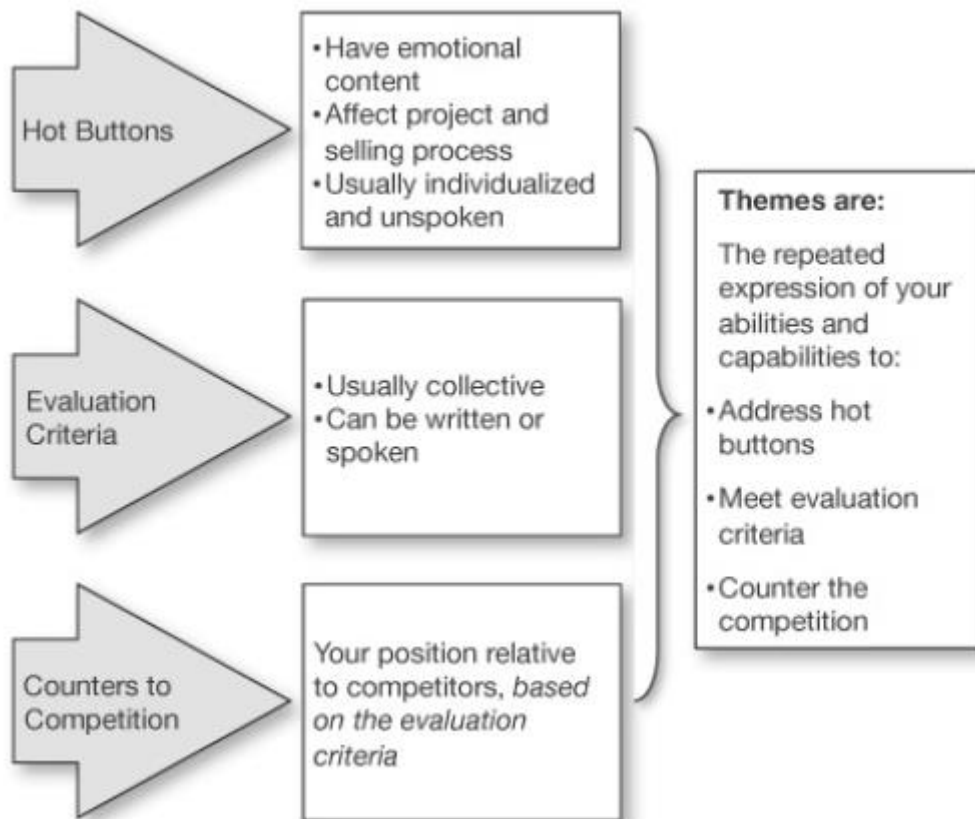
Tematy to wyróżnione przesłania twojej propozycji, ponieważ są powtarzane i zyskują siłę i nacisk poprzez ich powtarzanie. Są to istotne komunikaty, ponieważ pochodzą z trzech zasadniczych elementów procesu sprzedaży: gorących przycisków moich i innych kupujących, naszych kryteriów oceny oraz twoich liczników do Twojej konkurencji. Jak powiedział mi kiedyś jeden z najlepszych konsultantów, jakich znam: „Aby sprzedawać usługi konsultingowe, twój klient musi czuć się tak, jakbyście razem dorastali w tym samym domu” – czyli dzieliliście tę samą historię, tę samą historię, a twoja propozycja wyraża charakter tej historii. Autor propozycji RST wiedział (i wiedział, że ja wiedziałem), że wysiłek ten będzie niezwykle złożony, pociągnie za sobą ogromne zmiany w mojej organizacji i będzie wymagał wysokiego poziomu relacji między konsultantami a moimi ludźmi, podczas gdy wszyscy razem pracowaliśmy nad wykrywać problemy, rozwiązywać problemy i proponować rozwiązania w sytuacji, która była, delikatnie mówiąc, źle zdefiniowana. Uznając, że te trzy idee (złożoność, zmiana i współpraca) były kluczowymi kwestiami, którymi należy się zająć podczas proponowanego projektu, wykorzystał je (i inne) jako tematy w całym dokumencie. W pierwszym zdaniu subtelnie sugeruje trzy tematy, które tutaj omówimy: doceniliśmy udział w ewolucji [tj. razem].

Po omówieniu przeszłości, terażniejszości i przyszłości ulepszonej koncepcji operacyjnej w następnych dwóch akapitach, koncentruje się na dwóch tematach, zaczynając od „Jednak zakres tych zmian.” Od tego momentu używa złożonych, zmian i pokrewnych słów 10 razy i wzmacnia efekt poprzez równoległość („szerokość tych zmian”, „wyjątkowa wielkość zmiany”, „głębokość zmiany”). Używa również wielu „addytywnych” przejść (rzeczywiście, jeszcze, dalej, dodatkowo i ostatecznie), aby stworzyć efekt crescendo. Rozkwit pojawia się w ostatnim zdaniu, które jest sygnalizowane przez „Wreszcie”, podkreślone znaczenie przez „nie ma precedensu” i zakończone zwrotem „złożona zmiana” – który wykorzystuje oba tematy razem. Pisarz nie udaje, że zadanie jest mniej niż uciążliwe ani że przeprowadził wiele podobnych badań. Zamiast tego rozpoznaje moje obawy (moja historia) i czyni je swoimi. Wie, że jestem niespokojny i że moi koledzy są niespokojni, a nawet celowo pisze ten rozdział, aby mnie zaniepokoić, abym przypomniał sobie o moim niepokoju i związanym z tym wysokim ryzyku. Ale w ostatnim zdaniu dokładnie we właściwym momencie komplementuje moją organizację, sugerując, że jeśli jakkolwiek firma może przetrwać nadciągającą burzę, to właśnie RST. No, może RST. „Być może” RST. Mimo komplementu sugeruje, że nie możemy tego zrobić sami; pomimo naszych znacznych zasobów i wiedzy, dodatkowe wsparcie i umiejętności są kluczowe. Wsparcie to podkreśla kolejny nagłówek dokumentu (którego nie uwzględniłem). „Jak możemy razem pracować” rozpoczyna przedział metod i kontynuuje trzeci temat propozycji, „wspólną pracę”. Dobierając i odtwarzając właściwe tematy, pisarz pokazuje mi, że rozumie o wiele więcej niż tylko logikę mojej sytuacji. Zanim skończyłem czytać pierwszą część jego propozycji, wzmocnił on cechy, które dostrzegłem w nim podczas naszych kilkugodzinnych dyskusji przedproponycyjnych: jego wrażliwość na złożoność organizacji ludzkich (w tym mojej) oraz szoki kulturowe wynikające ze zmian i jego zdolność do konstruktywnej i kompetentnej pracy ze mną i moimi ludźmi w celu wprowadzenia zmian. Dzięki temu zwiększa wiarygodność swoją i swojej organizacji. Sprawia, że jestem czytelnikiem akceptującym, a nie sprzeciwiającym się lub odrzucającym, o wiele bardziej skłonny zgodzić się z późniejszymi dyskusjami na temat celów, metod, kwalifikacji, kosztów i korzyści jego propozycji. Te dyskusje, takie jak ta, z pewnością nie są szablonami ani nie zostały napisane przez młodszego konsultanta, który „tak się akurat złożyło, że był dostępny”, który nigdy mnie nie spotkał. Najwyraźniej pisarz rozwinął swoje motywy specjalnie dla mojej sytuacji.

Skąd pochodzą motywy

Nie sprzedajesz w próżni, ale w odpowiedzi na moją konkretną sytuację. Sytuacja ta jest uwarunkowana tym, co wnoszą do niej z jednej strony nabywcy, indywidualnie i zbiorowo, a z drugiej strony twoi konkurenci. Dlatego musisz (1) odpowiedzieć na indywidualne potrzeby i pragnienia moje

i każdego z pozostałych kupujących, (2) odpowiedzieć na nasze zbiorowe potrzeby i pragnienia oraz (3) przeciwstawić się swojej konkurencji. Te trzy działania dostarczają trzech źródeł motywów: skrótów klawiszowych, kryteriów oceny i kontrkonkurencji, które po kolei omówię.



Gorące przyciski (arkusz psychologiczny, komórka 2)

Psycholics Worksheet					Cell 2
Hot Buttons		"What desires or concerns of each buyer must be addressed?"			
Buyer's Hot Buttons*	How Addressed	SA	M	PO	Benefits to Each Buyer from Addressing His/Her Hot Buttons
1					
2					
3					
4					
5					

*Hot button: Process-related desire or concern of a buyer that will affect your sales approach (SA), project's methodology (M), and/or project organization (PO); often personal, having emotional rather than technical content. Use single words or short phrases such as:

- Thorough, integrated, balanced, or flexible approach
- Urgency (e.g., to get quick results)
- Creativity
- Control
- Fear or change
- Project complexity
- Objectivity
- Sensitivity to ...
- Involvement
- Teaching/training

to potrzeby i pragnienia poszczególnych nabywców, na które można odpowiedzieć podczas osobistego spotkania ze mną i innymi nabywcami, zmieniając metodologię projektu i/lub zmieniając zespół projektowy. Gorące przyciski są prawie zawsze zorientowane psychologicznie i zorientowane na proces. Na przykład we fragmencie RST złożoność okazała się jednym z moich gorących przycisków. Martwiłem się złożonym charakterem projektu, wszystkimi możliwymi pułapkami, w tym tymi, które mogłem dostrzec i tymi, których wtedy nie widziałem, ale wiedziałem, że się pojawiają. Złożoność nie była zatem wynikiem badania, ale z mojego punktu widzenia była to kwestia, którą należało zająć się strategicznie podczas badania. Dlatego pisarz wbudował w metodologię swojej propozycji określone zadania zarządzania złożonością badania. Uwarunkował moją reakcję na tę metodologię, przekonując mnie w części otwierającej swoją propozycję, że rozumie złożony charakter naszego przedsięwzięcia. Adresowanie gorących przycisków jest niezwykle ważne w sprzedaży twoich usług, ponieważ rozpoznawanie i działanie na moich gorących przyciskach znacznie pomaga budować zaufanie i chemię niezbędną do budowania dobrych relacji biznesowych. Ponadto korzystanie z przycisków skrótów zapewnia dodatkową korzyść: pomagają one generować dodatkowe korzyści dla Twojej propozycji. Poniższe historie sugerują, jak to zrobić. Kilka lat temu mój mąż i ja przebudowaliśmy nasz dom przez ludzi, których nigdy więcej nie zatrudnilibyśmy. Nie kwestionowano ich wiedzy ani umiejętności rzemieślniczych — wykonali świetną robotę w tym, do czego ich zatrudniłem. Sposób, w jaki to zrobili, spowodował jednak niepotrzebny czas, frustrację i złość. Jednym słowem były to slamsy. Wyśledzili błoto w środku, nie udało im się opanować brudu i kurzu, a nawet zostawili niedopałki papierosów na podłodze. W rezultacie mój mąż i ja wracaliśmy z pracy każdego wieczoru z większą ilością pracy: zmywaniem, odkurzaniem i, co było najbardziej uciążliwe, kontrolowaniem naszego temperamentu. Problem nie polegał na tym, „co” (ich ekspertyza), ale na tym, „jak” (zastosowanie tej wiedzy). Gdybyśmy mieli ponownie przebudować nasz dom, wykonawcy licytujący tę robotę mieliby do czynienia z naszym niewątpliwym hitem — nazwijmy to schludnością, czystością lub po prostu rozważą. Zauważmy, że gdyby wykonawcy odnieśli się do tego gorącego przycisku, wystąpiłyby dwa skutki, z których żaden nie obejmuje ich technicznego podejścia do rozwiązania naszego problemu. Po pierwsze, zmieniliby sposób, w jaki dla nas pracują (oczywiście zakładając, że nie byli już wzorem schludności). Po drugie, skorzystalibyśmy na tej zmianie: zaoszczędzilibyśmy zarówno czasu, jak i irytacji. Oto inna, ale podobna sytuacja. Wiesz, jak prowadzić samochód i wiesz trochę o tym, jak działa twój samochód, ale ty nie bardzo wiesz jak to naprawić. Więc kiedy twój samochód nie działa, zanieś go do kogoś, kto ma wiedzę, której ci brakuje. Podobnie jak w niektórych sytuacjach, w których masz niewielką wiedzę, a ktoś inny ma dużo, masz niewielką kontrolę i czujesz się całkiem bezradny. Wiedza to potęga, a w tym przypadku masz jej bardzo mało. Kiedy płacisz rachunek, a ekspert mówi ci, że problemem nie był stosunkowo niedrogi pasek klinowy, ale znacznie droższy rozrusznik lub alternator, nie masz możliwości oceny tego rozszczenia, nie masz pewności, czy jesteś „zajęty.” Co gorsza, nawet jeśli nie jesteś zabrany, nie możesz wiedzieć, że tak nie jest. Więc kiedy zabierasz samochód do mechanika, masz gorący przycisk - nazwij to zaufaniem, uczciwością lub jasną komunikacją. Ponownie zauważ, że gdyby twój gorący przycisk został zaadresowany, wystąpiłyby dwa efekty, z których żaden nie wymaga wiedzy technicznej mechanika w rozwiązaniu twojego problemu. Po pierwsze, mechanik musiałby zmienić sposób, w jaki z tobą współpracuje (na przykład wzywając cię do akceptacji, jeśli rozwiązanie okazało się inne lub droższe niż oczekiwałeś, albo zwracając ci uszkodzoną część, albo wyraźnie pokazujący, w jaki sposób lub dlaczego część została uszkodzona). Po drugie, skorzystałbyś na tej zmianie. Czułbyś się lepiej. Byłbyś mniej niespokojny lub pełen obaw i bardziej pewny, że nie samochód został naprawiony, ale to, co było nie tak, zostało naprawione. Przychodzą mi na myśl trzy zasady, które łączą te dwie historie:

1. Osoby bez doświadczenia, które muszą pracować z tymi, którzy je posiadają, są często ostrożne, niepewne i nieufne. Jeśli myślę o tym, abyś zrobił dla mnie projekt, robię to, ponieważ prawdopodobnie masz wiedzę, umiejętności lub doświadczenie, których mi brakuje. Ponieważ to, co mi powiesz, będzie oparte na wiedzy, której mi brakuje, a którą posiadasz, nie mam odpowiednich ram, aby ocenić prawdziwość twoich twierdzeń.

2. Jeśli mam gorący przycisk i zdecydujesz się go rozwiązać, będziesz musiał ze mną współpracować w określony sposób. Całkiem prawdopodobne, że oznacza to, że będziesz pracować ze mną w inny sposób niż z innym potencjalnym klientem nad podobnym projektem. Adresowanie gorących przycisków zwykle wpływa na sposób prowadzenia projektu.

3. Jeśli rzeczywiście odniesiesz się do mojego gorącego przycisku, odniosę korzyść. Ponieważ mój gorący przycisk odzwierciedla jedną z moich potrzeb, pragnień lub trosk, będę miał tę potrzebę, pragnienie lub troskę zaspokojoną lub zaspokojoną, jeśli odpowiesz na ten gorący przycisk.

W związku z tym dla każdego gorącego przycisku, który zidentyfikujesz w komórce 2 Arkusza Psychologii (rysunek 7.2), powinieneś wygenerować co najmniej jedną korzyść wynikającą z zaadresowania go. Weźmy na przykład jeden z możliwych gorących przycisków Raya Armstronga omówionych w sesji roboczej tego rozdziału: nauczanie/szkolenie. Solidny komponent nauczania/szkolenia w projekcie mógłby być dla niego korzystny. Mogłoby to pomóc w stworzeniu dla Armstronga początków bardziej kompetentnego zespołu wewnętrznego, takiego, który lepiej docenia różne dyscypliny funkcjonalne i ma szersze, wielodyscyplinarne spojrzenie, a nie zaściankową orientację na działalność firmy.

Kryteria oceny

Przyciski skrótów oraz kryteria oceny (arkusz psychologiczny, komórka 4)

Psychologies Worksheet		Cell 4
Evaluation Process/Criteria		<i>"What process/criteria will the buying committee use, collectively?"</i>
"What is the prospect's budget for this project?"		
"How will the selection decision be made?"		
"What collective evaluation criteria will be used?"		Knockout
		Relative Weighting
1		
2		
3		
4		
5		
		100%

są używane przez mnie i inne osoby do oceny twojej propozycji (w przypadku przycisków skrótów często podświadomie). Podczas gdy przyciski skrótów są zawsze kwestiami indywidualnymi, kryteria oceny są kwestiami zbiorowymi – to znaczy wspólnymi i uzgodnionymi. Podczas gdy większość gorących przycisków ma treść emocjonalną (dotyczącą indywidualnych potrzeb i pragnień), kryteria

oceny generalnie mają treść techniczną (obejmującą wymagania, specyfikacje itp.). To powiedziawszy, ważne jest, aby pamiętać, że jedna kategoria gorących przycisków ma zawartość techniczną: gorące przyciski kupujących technicznych. Marcia Collins ma gorący przycisk (uwarunkowany jej rolą technicznego nabywcy) związany z „utrzymaniem lub poprawą poziomu usług”. Przygotowując swoją propozycję dla ABC, z pewnością chciałbyś uwzględnić wpływ na poziomy usług jako gorący przycisk. Ale jeśli wszyscy członkowie komitetu zakupowego nie skupiają się na poziomie usług, prawdopodobnie nie będzie to jedno z kryteriów oceny grupy. Chociaż kryteria oceny są zbiorcze i mogą być zapisane w zapytaniu ofertowym (RFP), nie zawsze są one określone w części RFP, która wymienia i czasami waży kryteria, które należy zastosować przy ocenie wniosku. Następujące trzy kryteria były niezbędne do rozważenia w niedawnej propozycji zarządzania amerykańskim programem odpadów niebezpiecznych, mimo że kryteria te nie pojawiły się w długim zapytaniu ofertowym: Spójność krajowa: aby wykazać nasze zaangażowanie w osiąganie celów krajowych, spójność w podejściach stosowanych do ustalania priorytetów są niezbędne w programie zdecentralizowanym. Ramy zarządzania strategicznego identyfikują kluczowe obszary, w których konieczna jest spójność na szczeblu krajowym, aby zapewnić postęp w osiąganiu celów krajowych. Elastyczność: Elastyczność w ustalaniu priorytetów programu jest kluczowa dla regionów i państw najbliższych potrzebom środowiskowym. Ramy zarządzania strategicznego muszą zachować elastyczność regionalną i krajową, zapewniając jednocześnie postęp w realizacji celów krajowych. Kompromisy: nie możemy zrealizować całego programu na raz. Strategiczne planowanie zarządzania uznaje potrzebę kompromisów. Wszyscy musimy wyartykułować te kompromisy i upewnić się, że podejmujemy świadome i dające się obronić decyzje dotyczące wynikających z nich skutków środowiskowych i programowych. Poprzednia lista w ogóle nie nazywała się kryteriami oceny, ale „Zasadami strategicznego zarządzania programem”. Zasady te zostały jednak zastosowane podczas oceny wniosku, a wnioskodawcy z pewnością mogli wykorzystać takie elementy, jak spójność i elastyczność, aby zwiększyć siłę przekonywania swojego dokumentu. Dwie końcowe uwagi dotyczące kryteriów oceny. Po pierwsze, jak pokazano na rysunku 7.3, należy spróbować zważyć kryteria oceny, nawet jeśli nie zostały one zważone w zapytaniu ofertowym. Jak zobaczymy poniżej, łatwiej będzie ci wybrać tematy, jeśli określisz stopień ważności kryterium oceny. Po drugie, powinieneś określić, które kryteria są „knockout”. Czasami nazywane kryteriami progowymi, kryteria nokautu to te, które musisz spełnić, inaczej zostaniesz wyeliminowany z zawodów. Jednym z przykładów kryterium nokautującego może być „Musi mieć biuro w Kuala Lumpur”. Jeśli tak, jesteś w biegu. Jeśli tego nie zrobisz, odpadasz z konkursu.

Liczniki do konkursu

W komórce 5 Arkusza Psychologii

Psychologics Worksheet		Cell 5	
Competition		<i>"Based upon the evaluation criteria, how does the prospect compare you with competitors?"</i>	
Competitors	Considering the Prospect's Evaluation Criteria for This Opportunity . . .		
	Competitors' Strengths	Competitors' Weaknesses	
• In-House/Other Initiatives			
•			
•			
	Your Strengths	Your Weaknesses	
• You			
"How might you counter competitors' strengths or exploit their weaknesses?"		"How might competitors counter your strengths, exploit your weaknesses, or redefine the overriding question?"	
•		•	
•		•	
•		•	

znajdują się kontrargumenty z konkurencją, zalety, które pozwalają odróżnić się od znanego lub prawdopodobnego podejścia lub wiedzy konkurencji. Jeśli jesteś małym doradcą inżynierskim, twarda licytacja przeciwko większemu, bardziej zróżnicowanemu konkurentowi (na przykład firmie konsultingowej zajmującej się szeroko zakrojonym zarządzaniem), możesz próbować twierdzić, że twój węższy cel i twój rozmiar są mocnymi stronami. Oznacza to, że można argumentować, że projekt dotyczy problemu informatycznego wymagającego raczej wąskiego rozwiązania informatycznego, zwłaszcza przez firmę konsultingową, której stosunkowo niewielka baza klientów pozwala na lepszą, bardziej zorientowaną na klienta obsługę. Oczywiście większa firma argumentowałaby zupełnie inaczej. Podobnie, gdybyś kierował zespołem wewnętrznych profesjonalistów proponujących określone badanie i gdyby kierownictwo rozważyło pozyskanie zewnętrznych ofert na to samo badanie, prawdopodobnie musiałbyś argumentować, że większa znajomość przez twój zespół własnej organizacji i jej sytuacji była wysoce korzystne i korzystne. Podczas identyfikowania konkurencji należy zawsze brać pod uwagę potencjalnych konkurentów wewnętrznych, a także inne inicjatywy potencjalnego klienta. Ta ostatnia i proponowana przez ciebie inicjatywa zawsze konkurują o przydział ograniczonych zasobów potencjalnego klienta. Generując liczniki do konkurencji, należy jednak wziąć pod uwagę również to: Liczniki do konkurencji muszą odnosić się do kryteriów oceny. Załóżmy, że twoja firma jest międzynarodową firmą z 25 biurami na całym świecie, a konkurentem jest firma „jednego gontu” — jeden konsultant, być może profesor uniwersytecki, działający w biurze domowym. Twoja duża firma ze strategicznie rozmieszczonymi biurami oferuje niewielką przewagę konkurencyjną lub nie oferuje jej wcale, chyba że Twoja wielkość i lokalizacja mają znaczenie dla proponowanego projektu — to znaczy, chyba że kryteria oceny sprawiają, że mają one znaczenie. Motywy, jak widzieliśmy, pochodzą z trzech potencjalnych źródeł — gorących przycisków, kryteriów oceny i kontrataków z konkurencją. Jeśli pobrałeś kompletny Arkusz psychologiczny, zauważysz, że strzałki z każdego z tych źródeł wskazują komórkę Tematy (Komórka 6). Jednak nie wszystkie skróty, kryteria oceny i liczniki do konkursu powinny stać się tematami. Motywy to wyróżnione najważniejsze wiadomości, które można wyróżnić, jak słowo pisane kursywą w tym zdaniu, tylko wtedy, gdy inne rzeczy nie są. Dlatego chcesz oszczędnie korzystać z motywów, wybierając od trzech do pięciu w propozycji o średniej długości. Biorąc pod uwagę, że Twój Arkusz Psychologii może zawierać aż 20 skrótów klawiszowych, kryteriów oceny i liczników do konkurencji, które trzy do pięciu powinno stać się tematami? Oto moje sugestie:

1. Jeśli chodzi o gorące przyciski, wybierz pragnienia i obawy nabywców o średniej i dużej mocy. Jak sugeruje Arkusz psychologiczny, komórka 3, należy wskazać podstawę władzy i otwartość każdego kupującego.

Psycholics Worksheet							Cell 3	
Buyer Receptivity							<i>"How receptive is each buyer to your efforts to date?"</i>	
	Power Base			Receptivity				Rationale for Your Ratings
	L	M	H	--	-	+	++	
1								
2								
3								
4								
5								

Baza władzy odnosi się do względnego wpływu kupującego na tę okazję zakupu, a nie do ogólnego poziomu wpływu kupującego w organizacji. Otwartość odnosi się do względnego odbioru Twoich dotychczasowych wysiłków sprzedażowych przez kupującego, od „++” (silny sojusznik) do „- -” (zdecydowany wróg). Zwróć uwagę na brak neutralnej oceny. W końcu wszyscy będą musieli powiedzieć „tak” lub „nie”.

2. Jeśli chodzi o kryteria oceny, wybierz te, na podstawie których oceniasz wysoko lub które kupujący mają wysoką wagę.

3. Jeśli chodzi o kontrargumenty, wybierz te, które dają możliwość znaczącego skontrowania argumentów lub posunięć konkurencji, pamiętając, że Twoimi konkurentami mogą być również gracze in-house lub inna inicjatywa potencjalnego klienta konkurująca o te same zasoby.

Wybór motywów jest procesem dynamicznym i kreatywnym, ponieważ motywy, które ostatecznie uzyskasz, niekoniecznie będą sformułowane w ten sam sposób, a nawet będą takie same, jak jeden lub więcej przycisków skrótu, kryteriów oceny lub kontrkonkursów. Niektóre z twoich motywów będą ich kombinacjami lub transmutacjami. W sytuacji ABC istnieje jedna prawdopodobna kombinacja. „Poziomy usług” to gorący przycisk o oczywistym znaczeniu dla Collinsa. Równie ważny jest dla niego gorący przycisk Paula Morrisona, „dobrze zdefiniowane i uzgodnione kryteria oceny”. Aby wykorzystać oba przyciski skrótu, możesz je połączyć. Kiedy omawiasz pragnienie Morrisona dotyczące dobrze zdefiniowanych i uzgodnionych kryteriów oceny, możesz użyć poziomów usług jako przykładu rodzaju kryteriów, które zostaną zastosowane w badaniu. Omówiony wcześniej przykład odpadów niebezpiecznych stanowi przykład możliwej transmutacji. „Narodowa spójność” i „elastyczność” to dwie z zasad ustanowionych w celu zarządzania programem, a te dwie zasady wydają się nie do pogodzenia, a może nawet sprzeczne. Ale może wyłonić się z nich nowy temat — nazwij go „równowagą”. Oznacza to, że przydatną cechą oferentów może być umiejętność zrozumienia krajowej potrzeby spójności, ale zachowanie elastyczności poprzez równoważenie tej potrzeby w świetle lokalnych uwarunkowań państw i regionów. Ten motyw równowagi wykorzystuje również trzecią wymienioną zasadę: „kompromisy”.

Arkusze tworzenia motywów, który można pobrać, pokazano na rysunku, chociaż nie będzie można go dobrze zobaczyć.

Themes Development Worksheet				
Prospect: _____		Date: ____/____/____		
1) Selected Theme	2) Situation	3) Methodology	4) Qualifications	5) Benefits
<i>"What repeated messages will increase your probability of winning?"</i>	<i>"Given this current situation, what do the buyers need related to this theme?"</i>	<i>"Given this need, how have you designed your methodology or project organization to meet it?"</i>	<i>"Given those methods, how are you qualified to perform them, related to that need?"</i>	<i>"Given those methods and qualifications, how will the buyers benefit by your meeting that need?"</i>
Theme	State as prospect's needs... (Focus on the Prospect)	... which will be met by you (Focus on You)	State as good reasons (Focus on You)	State as good reasons (Focus on the Prospect)
1	Because . . . , you need . . .	Therefore, we will . . .		
2	Because . . . , you need . . .	Therefore, we will . . .		
3	Because . . . , you need . . .	Therefore, we will . . .		
* HB = hot buttons; EC = evaluation criteria; CC = counters to competition				
Example: Urgency	Because forecasted demand will soon outstrip capacity and because building new capacity will require long lead times, you need a study that produces a decision quickly.	Therefore, we will involve management in preparing the final report, which will be the proposal to Consolidated, thereby eliminating one step in your decision-making process.	We will immediately commit a project team with the practical experience to develop and execute a work plan that will minimize the study's elapsed time.	By our conducting this study expeditiously, you will have time for detailed planning and implementation, which will allow maintained customer service during the transition.

To dlatego, że musi być wydrukowany w formacie 11 " × 17 " lub w formacie A4. Jak ilustruje to kilka sekcji w Części 3: Przygotowanie wniosku, arkusz roboczy pozwala rozwinąć wiele perswazyjnych treści, które wykorzystasz zarówno podczas procesu składania wniosku, jak i w samym wniosku. Korzystając z tego arkusza roboczego, możesz stworzyć sieć perswazji w całej komunikacji. Arkusz roboczy wykorzystuje niektóre z miejsc o strukturze ogólnej, które już znasz: Biorąc pod uwagę SYTUACJĘ mojej organizacji, są to METODY spośród wielu możliwych metod, których użyjesz, aby rozwiązać nasz problem lub wykorzystać naszą szansę. Biorąc pod uwagę te metody, są to Twoje KWALIFIKACJE do ich prowadzenia. Biorąc pod uwagę te metody i kwalifikacje, są to KORZYŚCI, jakie odniesiemy z rozwiązania naszego problemu lub zrealizowania naszej szansy. Tę logikę można zastosować do każdego z tematów propozycji, a w całkowicie wypełnionym arkuszu argumentacja jest rozwijana zarówno w poziomie, jak i w pionie. Od lewej do prawej arkusz roboczy tworzy sieć perswazji związaną z twoim tematem. Zakładając na przykład, że twój motyw wywodzi się z gorącego przycisku, zademonstrujesz swoją reakcję na ten gorący przycisk na cztery różne sposoby: po pierwsze, rozumiesz jego istnienie i moje pragnienie, aby się do niego odnieść; po drugie, że twoje podejście ma na celu rozważenie tego; po trzecie, że jesteś uprawniony do działania na jej podstawie; i po czwarte, że odniosę korzyść z twojego działania. Na dole arkusza opracowywania motywów znajduje się przykład tematu „pilność” rozwinięty poziomo. Kiedy arkusz roboczy zostanie rozszerzony, aby zawierał kilka tematów, argument zacznie być rozwijany pionowo dla kilku głównych przedziałów propozycji. Na przykład wypełniony arkusz roboczy dostarczy ci kilku dobrych powodów, dla których zaprojektowałeś swoją metodologię w taki sposób, jak masz, i dlaczego uważasz, że masz najlepsze kwalifikacje do prowadzenia projektu. Podczas następnej sesji roboczej wyraźnie zobaczysz, w jaki sposób można zastosować te techniki, wypełniając Arkusz opracowywania tematów odpowiedni dla możliwości w ABC. Ten arkusz jest bardzo ważny: dostarcza znacznej ilości przekonujących treści, które pomogą ci podczas przygotowywania propozycji. Będziesz także wypełniać komórki Arkusza Psychologii związane z przyciskami skrótów, kryteriami oceny i licznikami do konkurencji. Powinienem zauważyć, że prawdopodobnie okaże się, że wypełnianie tych komórek jest czasochłonne. Jednak z czasem, w miarę nabierania doświadczenia, gwarantuję, że sam wniosek napiszesz znacznie szybciej i bardziej przekonująco. Dodatkowo, w sytuacjach, gdy inni pomagają ci przygotować ofertę, arkusze stanowią

doskonałą metodę przekazywania spójnego komunikatu zespołowi, a tym samym pomagają uniknąć cech charakterystycznych tak wielu propozycji, które przeczytałem, które brzmią jak zostały napisane przez różnych ludzi, a następnie sklecione w jedną całość.

PRZEGLĄD

Identyfikacja, wybór i rozwijanie tematów

1. Identyfikacja tematów. Tematy to powtarzające się wyrażanie twoich umiejętności i możliwości, aby zająć się gorącymi przyciskami, spełnić kryteria oceny i przeciwstawić się konkurencji: Gorące przyciski to potrzeby i pragnienia poszczególnych kupujących, do których można się odnieść podczas bezpośrednich spotkań ze mną i innymi kupującymi, zmieniając metodologię projektu i/lub zmieniając personel projektu. Gorące przyciski prawie zawsze zawierają treści emocjonalne. Kryteriami oceny są zbiorowe potrzeby i pragnienia nabywców. Często są one pisane, zwłaszcza w zapytaniu ofertowym. Kryteria oceny zazwyczaj mają treść techniczną. Liczniki dla konkurencji to Twoje mocne strony w stosunku do konkurencji w porównaniu z określonymi kryteriami oceny dla tej możliwości złożenia wniosku.

2. Wybór motywów. Tematy należy wybrać spośród: Hot buttonów kupujących o średniej i dużej mocy, których otwartość chcesz utrzymać lub zwiększyć. Baza władzy odnosi się do względnego wpływu kupującego na tę okazję zakupu, a nie do ogólnego poziomu wpływu kupującego w jego firmie. Otwartość odnosi się do względnej otwartości kupującego na Twoje dotychczasowe działania sprzedażowe. Kryteria oceny, według których oceniasz wysoko lub które kupujący mają wysoką wagę. Liczniki dla konkurencji, które dają ci możliwość znacznego przeciwstawienia się argumentom lub posunięciom konkurencji, pamiętaj, że twoja konkurencja może również obejmować opcje wewnętrzne (zrób to sam) lub inne inicjatywy konkurujące o te same zasoby

3. Rozwijanie tematów. Motywy snują się perswazji w całej propozycji. Można je opracować za pomocą arkusza opracowywania tematów, który wykorzystuje cztery miejsca na propozycje:

SYTUACJA: Biorąc pod uwagę problem lub możliwość, czego potrzebuje potencjalny klient w związku z tym tematem?

METODY: Biorąc pod uwagę tę potrzebę, w jaki sposób zostanie skonfigurowany projekt związany z tym tematem?

KWALIFIKACJE: Biorąc pod uwagę te metody, jakie masz kwalifikacje do ich wykonywania w związku z tym tematem?

KORZYŚCI: Biorąc pod uwagę te metody i kwalifikacje, jakie korzyści pojawią się w związku z tym tematem?

SESJA ROBOCZA 6:






Identyfikacja gorących przycisków i kryteriów oceny, przeciwdziałanie konkurencji i rozwijanie tematów dla ABC Rozumiesz, że zanim będziesz mógł opracować swoje tematy, musisz zidentyfikować gorące przyciski i kryteria oceny kupujących, a także określić, w jaki sposób będziesz przeciwstawiać się konkurencji.

Identyfikacja gorących przycisków

Wiesz, że gorące przyciski wiążą się z pragnieniami lub obawami członków zespołu zakupowego w związku z projektem i dlatego należy się do nich odnieść w sposób, w jaki Ty i Twój zespół proponujecie

przeprowadzenie projektu. Wiesz również, ponieważ konsultant Gilmore powiedział ci i ponieważ widziałeś to wielokrotnie w dyskusjach z Gilmore'em i w jego notatkach, że jednym z gorących przycisków jest dokładność. Armstrong powiedział, że badanie musi być „dokładne i przekonujące”. Anil Gupta powiedział to samo. Morrison zasugerował to samo. Biorąc pod uwagę te powtórzenia – nie jest to przypadkowe, jak sądzisz – jest całkiem prawdopodobne, że Armstrong jako pierwszy zaśpiewał melodię, a pozostali dołączyli do niej w harmonii. Ta melodia prawdopodobnie brzmi dobrze dla innych, ale z różnych powodów, w zależności od ich ról zakupowych, a nawet ich osobowości. Dla Armstronga skrupulatność jest środkiem, dzięki któremu może osiągnąć swój cel, jakim jest utrzymanie konkurencyjności i przekonanie firmy Consolidated do zapewnienia finansowania kapitałowego. Tak więc dla niego skrupulatność ma dla kupującego znaczenie ekonomiczne i ekonomiczne. Jednak dla Morrisona, ponieważ jest kupcem technicznym, a ze względu na jego pochodzenie i temperament, skrupulatność może oznaczać coś zupełnie innego: być może rygor logiczny wymagany w projekcie o pewnej złożoności, projekcie, którego alternatywy są popierane, jak sądzi, bez kompleksowa baza analityczna. Według Morrisona te alternatywy należy dokładnie i przekonująco zbadać, najlepiej przy użyciu jego modelu dystrybucji. Tak więc, opracowując swoje „gorące guziki”, starasz się pamiętać, że role odgrywane przez poszczególne osoby w komisji selekcyjnej wpływają na ich oczekiwania, a tym samym na same „gorące guziki” i sposób ich interpretacji. Zdajesz sobie również sprawę, że wykrywanie gorących przycisków to coś w rodzaju sztuki, ponieważ niekoniecznie masz do czynienia z twardymi danymi, ale z uczuciami, pragnieniami, spostrzeżeniami i ukrytymi celami. Musisz spróbować zejść poniżej tego, co oczywiste, do osobowości, problemów „w głowach kupujących” i psychologii, ponieważ gorące przyciski prawie zawsze mają treść emocjonalną. Na przykład Armstrong powiedział coś Morrisonowi, który skomentował to — niemal po namyśle — Gilmore'owi. Tęskniłeś za tym, kiedy rozmawialiście o jego spotkaniach, a także za pierwszym razem, gdy przeglądaliście notatki Gilmore'a, ale tym razem wydało ci się to prawdopodobnie ważne. Armstrong zachęcił Morrisona i jego zespół projektowy do opracowania wewnętrznego modelu dystrybucji, ponieważ był przekonany, że realizacja projektu na miejscu jest zarówno wykonalna, jak i opłacalna. Armstrong wierzył również, że „projekt zapewni korzystne doświadczenie edukacyjne, więc wyraził zgodę na kontynuację”. Wygląda na to, że Armstrong nie tylko pragnie rozwoju zawodowego, ale aktywnie go wspiera. I uderza cię, że ma wielu menedżerów, którzy tego potrzebują. Na przykład Collins wydaje się niewiele wiedzieć o operacjach poza marketingiem. Z pewnością niewiele wie o produkcji, co chętnie przyznała Gilmore'owi. Najprawdopodobniej produkcja i marketing niewiele ze sobą rozmawiają, chociaż to, co jeden produkuje, drugi musi sprzedawać i chociaż sama sprzedaż i związana z nią obsługa klienta muszą polegać na dokładnych harmonogramach produkcji, jakości produkcji i tym podobne. Wydaje się, że Frank Metzger jest w podobnej sytuacji, wiedząc dużo o produkcji, ale znacznie mniej o marketingu. Jeśli więc Armstrong zajmuje się nauczaniem/szkoleniami (tak określasz ten potencjalny gorący przycisk, chociaż „rozwój zawodowy” i „rozwój personelu” to inne opcje), być może znajdziesz sposób na zbudowanie nauczania, szkolenia i budowania zespołu w swoją metodologię. Jesteś szczególnie wyczulony na ten gorący przycisk ze względu na niedawne doświadczenie jednego z twoich kolegów. Złożył ofertę, ale przegrał ofertę z konkurentem. Następnie zadzwonił do firmy, aby spróbować ustalić, dlaczego projekt został przekazany innej firmie. Powiedziano mu, że zwycięska firma uwzględniła w swojej metodologii istotny element szkolenia. W odpowiedzi twój kolega zauważył, że nikt, z kim rozmawiał, nie powiedział nic o komponencie szkoleniowym. Każdemu oferentowi, nadeszła odpowiedź, powiedziano to samo. Być może każdy oferent był. Być może Twój kolega przeoczył gorący przycisk, który wykrył i wykorzystał jego konkurent. Być może konkurent był bardziej biegły w czytaniu między wierszami i schodzeniu pod powierzchnię.

Kiedy przejdziesz do komórki z gorącymi przyciskami (Komórka 2), ty staraj się pamiętać o czterech rzeczach:

Psycholics Worksheet		Cell 2			
Hot Buttons		"What desires or concerns of each buyer must be addressed?"			
Buyer's Hot Buttons	How Addressed	SA	M	PO	Benefits to Each Buyer from Addressing His/Her Hot Buttons
1 <i>Armstrong:</i> • Comprehensiveness • Thoroughness • ROI/Bottom Line • Teaching/Training		✓			• Because report will be thorough, comprehensive, well documented, and directed to Consolidated, improved ability to receive capital funding and expedited process for getting it • Beginnings of a sound internal team
2 <i>Gapte:</i> • Thoroughness			✓		• Credibility from leading development of a plan accepted by Consolidated
3 <i>Collins:</i> • Service Levels • Risk			✓	✓	• Maintained, if not increased, service levels
4 <i>Morrison:</i> • Thoroughness/Logical Rigor/Complexity • Involvement/Respect			✓	✓	• Perhaps added prestige/responsibility of leading teams to implement selected plan at new sites
5 <i>Metzger:</i> • Consideration of Metzger's preferred option			✓	✓	• If capacity is increased at the current site, Metzger will have the ability to promote well-deserving supervisors and to maintain control

* Po pierwsze, przyciski skrótów nie zawsze są wyraźnie określone. Szukając ich, należy zbadać nie tylko to, co zostało powiedziane, ale także to, co zostało niewypowiedziane, powiedziane między wierszami lub powiedziane tuż pod powierzchnią. Szukasz psychologicznego, emocjonalnego, a nie tylko logicznego.

* Po drugie, gorące przyciski mogą być uwarunkowane rolą kupującego. Na przykład kwestie związane z kosztami mogą być gorącym tematem dla nabywcy ekonomicznego lub dyrektora finansowego odgrywającego rolę techniczną kupującego.

* Po trzecie, aby ułatwić przekształcenie ich w motywy, powinieneś spróbować wyznaczyć przyciski skrótów według słów kluczowych lub krótkich fraz, takich jak dokładność lub złożoność lub zaangażowanie/szacunek.

* Po czwarte, za każdy wykryty gorący przycisk powinieneś wygenerować korzyść, która będzie wynikać z zaadresowania tego gorącego przycisku w trakcie projektu. Prawdopodobieństwo wystąpienia tych korzyści często skłania kupującego do jednego konkurenta zamiast drugiego.

Ukończona komórka 2 wygląda tak, jak na rysunku powyżej. Czerwone flagi wskazują twoją obecną niepewność co do dokładnego sposobu adresowania gorących przycisków. Te specyficzne taktyki, które zdecydujesz się poruszyć z Gilmore.

Identyfikacja kryteriów oceny

Tutaj jesteś zmartwiony. O ile wiesz, Gilmore podczas rozmów z ABC nie określił żadnych kryteriów oceny. To prawda, że nabywcy techniczni mają dostęp do przycisków, których pojedynczo użyją do oceny propozycji. Ale nie istnieją żadne wspólne kryteria oceny – przynajmniej żaden, o którym wiesz.

A Gilmore, o ile wiesz, nie pytał o nich. Fakt ten ma dwojakie konsekwencje. Po pierwsze, nie możesz wypełnić komórki 4 dla kryteriów oceny; po drugie, ponieważ twoje opinie na temat konkurencji (a także analiza twojego zespołu i twoich konkurentów) muszą być wyartykułowane w odniesieniu do tych kryteriów, musisz rozważyć podejrzanę wszystko, co umieszczasz w komórce 5 dla konkursu. Ponieważ nie określiłeś kryteriów oceny, możesz znaleźć się w niekorzystnej sytuacji konkurencyjnej, zwłaszcza że ABC ma dobre doświadczenia z jednym lub kilkoma konkurentami. Przychodzi ci do głowy, że jeśli komisja selekcyjna konsultantów nie określiła kryteriów oceny, konsultant ma możliwość „pomóc” kupującemu w określeniu tych kryteriów. Jest to sytuacja, w której wszyscy wygrywają. Kupujący wygrywają, ponieważ będą mieli kryteria oceny, które będą mogli zastosować podczas oceny ofert. Wygrywasz, ponieważ możesz wpłynąć na kupujących tak, aby kryteria były dla Ciebie korzystne – a przynajmniej nie niekorzystne. Twoja ukończona (naprawdę nieukończona) komórka 4 jest pokazana na rysunku.

Psycholics Worksheet		Cell 4
Evaluation Process/Criteria		<i>"What process/criteria will the buying committee use, collectively?"</i>
"What is the prospect's budget for this project?"	Unknown	red
"How will the selection decision be made?"	Unknown	red
"What collective evaluation criteria will be used?"		Knockout
1		
2		
3	red	
4		
5		
		100%

Zawiera globalną czerwoną flagę za brak kryteriów oceny, a także dodatkowe czerwone flagi dla innych informacji, o których nie masz pojęcia: budżet ABC na to badanie i proces, w który się zaangażuje, aby wybrać konsultanta. Uważasz, że oba te elementy są kluczowe. ABC może równie dobrze dysponować budżetem na to badanie, a jeśli zaliczysz poza nim, możesz pozyskać kolejnego nabywcę ekonomicznego, prawdopodobnie w firmie Consolidated, wprowadzając w ten sposób do równania kolejnego nabywcę, którego zupełnie nie będziesz świadomy. Proces ten może być jednym z kluczowych elementów procesu decyzyjnego ABC w celu wyboru konsultanta, co do którego nie masz pewności. Doskonale wiesz, że coach mógłby Ci pomóc w obu tych kluczowych elementach procesu opracowywania propozycji. Stajesz się coraz bardziej świadomy, że posiadanie coacha (a najlepiej coachów) jest o wiele ważniejsze, niż się spodziewałeś.

Analiza konkurencji

Pod koniec twojego pierwszego spotkania z ABC, Gilmore zapytał, jakie inne firmy konsultingowe prawdopodobnie złożą ofertę na ten projekt. Anil Gupta wymienił trzech konkurentów. Jedna to firma podobna do twojej, o podobnych możliwościach, z którą Paramount wielokrotnie rywalizował. Pozostałe dwie to lokalne firmy specjalizujące się w planowaniu obiektów, rozplanowaniu zakładów, obsłudze materiałów i zwiększaniu produktywności. W rzeczywistości ABC skorzystało z usług jednego





z tych konsultantów kilka lat wcześniej, aby pomóc rozwiązać problem związany z obsługą materiałów. Twoje zadanie jest trojkie: po pierwsze, zrozumienie mocnych i słabych stron tych konkurentów w porównaniu z Paramount; po drugie, określenie mocnych i słabych stron Paramount w porównaniu z konkurencją; i po trzecie, aby określić, w jaki sposób możesz wykorzystać własne mocne strony i wykorzystać słabości każdego konkurenta. Oczywiście chcesz też postawić się na miejscu konkurencji i pomyśleć, w jaki sposób mogą wykorzystać twoje słabości. Aby pomóc sobie w wykonaniu tego zadania, zwracasz się do komórki nr 5, aby przeanalizować konkurencję .

Psycholics Worksheet		Cell 5
Competition		<i>"Based upon the evaluation criteria, how does the prospect compare you with competitors?"</i>
Competitors	Considering the Prospect's Evaluation Criteria for This Opportunity...	
	Competitors' Strengths	Competitors' Weaknesses red
<ul style="list-style-type: none"> A major competitor 	<ul style="list-style-type: none"> strong, diversified consulting skills capabilities equal to our own 	need to discuss with Gilmore
<ul style="list-style-type: none"> Local "A" and Local "B" 	<ul style="list-style-type: none"> specialized capabilities in some relevant functional areas have performed satisfactory work for ABC (Local "B") 	<ul style="list-style-type: none"> may not be sufficiently experienced or creative to identify full range of expansion alternatives probably lack marketing abilities needed to assess forecasts probably don't have adequate logistics analysis capabilities may lack financial analysis abilities to evaluate alternatives convincingly may not have sufficient staff to imitate and complete study quickly may not be sufficiently knowledgeable to evaluate qualitative factors
	Your Strengths red	Your Weaknesses red
<ul style="list-style-type: none"> You 	need to discuss with Gilmore	need to discuss with Gilmore
"How might you counter competitors' strengths or exploit their weaknesses?"		"How might competitors counter your strengths, exploit your weaknesses, or redefine the overriding question?"
<ul style="list-style-type: none"> Emphasize project's comprehensiveness, requiring wide range of functional skills Counter Local "B's" previous experience by discussing successful projects for similar companies Find a way to use Morrison's model Bring Consolidated into the loop to compress time needed for top-level approvals 		Need to discuss with Gilmore red

Oto niektóre z twoich przemyśleń.

Gilmore aż za dobrze zna możliwości twojego głównego konkurenta. Paramount konkurował z nim z kiepskimi wynikami. Raz Paramount wygrał, trzykrotnie przegrał, a pewnego razu Paramount i konkurent przegrali z trzecią firmą. Ponieważ możliwości tego konkurenta są tak samo różnorodne i silne jak Paramount, uważasz, że ważne jest, aby mieć o wiele więcej informacji na ten temat. Czy w przypadku projektu, który wygrał Paramount, klient udostępnił propozycję tego konkurenta? Jeśli tak, to co zawierała ta propozycja i czego możesz się z niej nauczyć? Czy na studiach przegrał Paramount, czy Gilmore był w stanie dowiedzieć się nie tylko, dlaczego Paramount przegrał, ale także dlaczego ten zawodnik wygrał? Czy we wszystkich tych sytuacjach komisje oceniające wnioski korzystały z arkuszy oceny lub rozpowszechniały notatki lub w inny sposób prowadziły zapisy swoich obrad, a jeśli tak, to czy Gilmore zażądał dostępu do tych dokumentów? Jeśli wtedy nie miał wglądu, czy może go otrzymać teraz? Czy były inne przypadki, kiedy Twoja firma (ale nie Gilmore w szczególności) konkurował z tym konkurentem o podobne rodzaje badań, a jeśli tak, jakie wnioski wyciągnięto? W tym momencie zastanawiasz się, czy Twoja firma ma w ogóle proces „wyciągniętych wniosków”, ustaloną procedurę odpowiadania na pytania takie jak poprzednie oraz bazę danych zawierającą odpowiedzi. Postanawiasz omówić tę kwestię z Gilmore'em. Słabości tego konkurenta? Być może ze względu na wskaźnik sukcesu w porównaniu z Paramount i ze względu na doskonałą reputację, twój konkurent może być nieco zadowolony z zaspokajania potrzeb ABC. A może projekt ABC może nie być wystarczająco ważny, aby podjąć poważne wysiłki w zakresie propozycji. Ale wszystko to, zdajesz sobie sprawę, to czysta spekulacja, i to niebezpieczna spekulacja. Wpędzasz się w samozadowolenie (i sprawiasz, że czujesz się

mniej niespokojny), przypuszczając, że ten zaciekły konkurent, ta firma, która zbyt często pokonała Paramount, nagle popadnie w samozadowolenie (i to we właściwym czasie – kiedy przygotowujesz się ta propozycja). Niemniej jednak zapisujesz te domniemane słabości w wyznaczonym miejscu w komórce 5, notując w pamięci, że nie jesteś zbyt zadowolony ze swojej analizy. Masz równie duże trudności z oceną dwóch lokalnych konkurentów, ale z różnych powodów: nie znasz ich i nie znalazłeś żadnych szczegółów w swoich badaniach dotyczących firm konsultingowych. Podejrzewasz jednak, że mają duże możliwości w określonych obszarach funkcjonalnych, którymi należy się zająć podczas proponowanego badania. I wiesz oczywiście, że jedna z tych firm ma wielką siłę: już z sukcesem współpracowała z ABC. Równie ważnym atutem będzie ich koszt. Ponieważ ich proponowane opłaty mogą być o dziesiątki tysięcy dolarów niższe niż twoje, w jaki sposób będziesz w stanie przekazać wartość swojej droższej usługi? Ponieważ nie są to firmy oferujące pełen zakres usług, ci konkurenci mają określone słabości, jak sądzisz, ponieważ nie posiadają ekspertyzy we wszystkich obszarach funkcjonalnych, które mają być uwzględnione w projekcie, w tym (między innymi) obsługi klienta i analizy łańcucha dostaw, ani nie mają wystarczającego doświadczenia i wiedzy, aby właściwie ocenić krytyczne czynniki jakościowe. Ponadto ich personel może być zbyt mały, aby umożliwić im szybkie zainicjowanie i ukończenie badania, co jest głównym problemem (gorący przycisk, jak masz nadzieję) dla kluczowego kierownictwa ABC. Twoja strategia propozycji będzie musiała podkreślać kompleksowy charakter projektu, który będzie wymagał szerokiego zakresu umiejętności biznesowych, które prawdopodobnie wykraczają poza bardziej funkcjonalne możliwości tych dwóch firm. Ale musisz także podkreślić swoją znaczną siłę w wyspecjalizowanych umiejętnościach tych mniejszych firm, jednocześnie przekonując ABC, że potrzebuje czegoś więcej niż tylko takich umiejętności. Możesz przeciwstawić się udanym doświadczeniom jednej firmy z ABC, podkreślając pomyślne ukończenie przez Paramount podobnych badań dla porównywalnych firm. Przede wszystkim będziesz musiał podkreślić wartość dodaną zapewnianą przez twoją firmę oferującą pełen zakres usług i być może ryzyko dla ABC związane z wyborem firmy konsultingowej, której węższe oku może skutkować mniej wszechstronnym i dokładnym badaniem. W takich sytuacjach zawsze istnieje dwóch innych potencjalnych konkurentów: konkurencja wewnętrzna i inne inicjatywy konkurujące o te same zasoby, które musiałyby zostać wykorzystane w Twoim projekcie. Jeśli chodzi o konkurencję wewnętrzną: Morrison przyznał Gilmore'owi, że zgłosił się na ochotnika do przeprowadzenia badania w firmie. Z tego co wiesz, Morrison może nawet teraz pracować za kulisami, aby sprzedać to podejście. Lub podczas procesu selekcji mógł skorzystać z jednej lub drugiej metodologii konsultanta i spróbować przekonać Armstronga, że zespół Morrisona mógłby z niej skorzystać. Uważasz jednak te możliwości za mało prawdopodobne. Poza tym bez wątplenia będziesz miał dobre motywy, aby przeciwstawić się tej wewnętrznej konkurencji. Ponieważ uznasz, że wewnętrzna konkurencja jest mało prawdopodobna, nie wypełniasz tej części w komórce 5. Jeśli chodzi o inne inicjatywy: Dobrze byłoby, gdybyś znał kierunek strategiczny ABC, ale zauważyłeś czerwoną flagę obok tego elementu w komórce 1 swojego Arkusza Logiki. Poprzez zrozumienie strategiczny kierunek ABC, możesz zakotwiczyć swoją propozycję poprzez wyraźne powiązanie proponowanej inicjatywy z tym kierunkiem. Niemniej jednak jesteście przekonani, że ta inicjatywa jest absolutnie niezbędną nie tylko dla zdrowia ABC, ale także dla jego przetrwania. Decydujesz się więc nie umieszczać tej analizy w komórce 5, która w zmodyfikowanej formie wygląda tak, jak ta pokazana na rysunku Wybierając tematy, zwracasz szczególną uwagę na analizę mocy i wrażliwości w komórce 3.

Psycholics Worksheet								Cell 3
Buyers' Power Base and Receptivity								<i>"How receptive is each buyer to your efforts to date?"</i>
	Power Base			Receptivity				Reason for Your Ratings
	L	M	H	--	-	+	++	
1			✓			✓		(Armstrong) 
2		✓				✓		(Gupta) 
3		✓			✓			(Collins) 
4		✓			✓			(Morrison) 
5	✓			✓				(Metzger) Metzger undoubtedly prefers one of the boutiques

Te informacje pomogą Ci określić, które klawisze skrótu chcesz wyróżnić. Na przykład, chociaż Metzger ma gorący przycisk („Rozważenie jego preferowanej opcji”), Metzger jest nabywcą o niskim poziomie siły i lepiej będzie poświęcić czas na przekonywanie bardziej wpływowych nabywców. Co więcej, Metzger ma również ocenę wrażliwości „-”, prawdopodobnie preferując jednego z konkurentów (i prawdopodobnie trenera). Niewiele, co zrobisz, przekona go, by cię wspierał. Wybrane przez siebie tematy, pokazane na rycinie, zostaną rozwinięte w twoim Arkuszu opracowywania tematów, dzięki czemu twoja propozycja i prezentacja zyskają większą siłę przekonywania.

Psycholics Worksheet		Cell 6
Themes		<i>"What repeated messages best characterize the Prospect's story and/or differentiate you?"</i>
Themes Come from Hot Buttons, Evaluation Criteria, and Counters to the Competition		
1	Urgency	
2	Comprehensiveness/Thoroughness/Complexity	
3	Teaching/Training	
4	Well-defined and agreed-upon evaluation criteria	
5	Broad business perspective/extensive functional skills	

Themes Development Worksheet

Prospect: _____ Date: ____/____/____

1) Selected Theme		2) Situation		3) Methodology	
<i>"What repeated messages will increase your probability of winning?"</i>		<i>"Given the current situation, what do the buyers need related to this theme?"</i>		<i>"Given this need, how have you designed your methodology or project organization to meet it?"</i>	
Theme	Source* HB EC CC	State as prospect's needs . . . (Focus on the Prospect)		. . . which will be met by you (Focus on You)	
1 Well-defined and agreed-upon evaluation criteria	✓	Because of the many and varied proposed expansion alternatives, you need well-defined and agreed-upon criteria for evaluating them.		Therefore, we will conduct strategy sessions with all relevant ABC managers to gain consensus on and establish the proper criteria.	
2 Teaching/Training	✓	Because this will be a cross-functional study, ABC has the opportunity to train its management to analyze and plan for future manufacturing capacity.		Therefore, we will form a joint ABC/Paramount study team, with ABC's managers playing an integral role.	
3 Urgency	✓	✓	Because forecasted demand will soon outstrip capacity and because building new capacity will require long lead times, you need a study that produces a decision quickly.	Therefore, we will involve mgmt in preparing the final report (the proposal to Consolidated) to eliminate one step in your decision-making process.	

1) Selected Theme		4) Qualifications		5) Benefits	
<i>"What repeated messages will increase your probability of winning?"</i>		<i>"Given those methods, how are you qualified to perform them, related to that need?"</i>		<i>"Given those methods and qualifications, how will the buyers benefit by your meeting that need?"</i>	
Theme	Source* HB EC CC	State as good reasons (Focus on You)		State as good reasons (Focus on the Prospect)	
1 Well-defined and agreed-upon evaluation criteria	✓	Our team understands the range of potential criteria and is adept at leading strategy sessions to secure consensus.		Because the final decision will be based on agreed-to criteria, the selected alternative will be "owned" by your management team.	
2 Teaching/Training	✓	Our people are experts in transferring knowledge, building teams, and managing and implementing change.		ABC management will have the ability to update the study and assess capacity needs as business conditions change in the future.	
3 Urgency	✓	✓	We can immediately commit a project team with the practical experience to develop and execute a work plan that will minimize the study's elapsed time.	By our conducting this study expeditiously, you will have more time to manage customer service and other important issues during the transition.	

W pierwszej kolumnie każdego wiersza zapisujesz temat; na przykład: Dobrze zdefiniowane i uzgodnione kryteria oceny W drugiej kolumnie (Sytuacja; rysunek 7.12a) określasz potrzeby ABC związane z tym tematem, postępujesz zgodnie z instrukcjami zawartymi w arkuszu, a zatem używasz struktury zdania „Ponieważ . . . potrzebujesz . . .”. W tej kolumnie nacisk (a zatem podmiot zdania) jest prospektem, czego potrzebuje prospekt w obecnej sytuacji:

Ze względu na liczne i różnicowane proponowane alternatywy ekspansji potrzebne są dobrze zdefiniowane i uzgodnione kryteria ich oceny. W trzeciej kolumnie (Metodologia) wyjaśniasz, w jaki

sposób twoje badanie zaspokoi tę potrzebę. W tej kolumnie nacisk kładziony jest na Ciebie, na to, co zrobisz, aby odciągnąć potencjalnego klienta od klienta obecnej sytuacji i w kierunku pożądanego rezultatu: Dlatego przeprowadzimy sesje strategiczne ze wszystkimi odpowiednimi menedżerami ABC, aby uzyskać konsensus i ustalić odpowiednie kryteria. W czwartej kolumnie (Kwalifikacje) wyjaśniasz swoje kwalifikacje do zaspokojenia potrzeby. W tej kolumnie ponownie koncentrujemy się na Tobie, na tym, jakie masz kwalifikacje do robienia tego, co deklarujesz: Nasz zespół rozumie zakres potencjalnych kryteriów i jest biegły w prowadzeniu sesji strategicznych w celu zapewnienia konsensusu. W ostatniej kolumnie (Korzyści) określasz korzyści wynikające z zaspokojenia potrzeby. W tej kolumnie ponownie skupiono się na prospekcie, na korzyściach, jakie odniesie on w związku z tym tematem: Ponieważ ostateczna decyzja będzie oparta na uzgodnionych kryteriach, wybrana alternatywa będzie „własnością” Twojego zespołu kierowniczego. Wypełniając kolejne rzędy dodatkowych tematów, starasz się zwracać uwagę na wzajemne powiązania między tematami, linie sił, które je łączą. Na przykład rozważasz dwa wybrane tematy, które nie zostały jeszcze rozwinięte na rysunku: Twoja szeroka perspektywa biznesowa jest przeciwieństwem niektórych konkurentów i pomoże zapewnić kompleksowość badania, gorący przycisk. Tak więc, pisząc lub przepisując wiersz dla jednego tematu, starasz się uwzględnić język, który przecina się z innym. Po ukończeniu Arkusza Rozwoju Tematów masz teraz swoją sieć perswazji, rozwiniętą wśród różnych miejsc propozycji: SYTUACJA, METODY, KWALIFIKACJE i KORZYŚCI. W kolejnych sesjach roboczych umieścisz tę perswazję strategicznie w całej swojej pisemnej propozycji i podczas dyskusji z ABC, a także w prezentacji propozycji. Na przykład kolumny „Sytuacja” i „Metody” dostarczą ci perswazji niezbędnej do odpowiedzi na pytanie: „Dlaczego spośród wielu możliwych podejść wybrałeś właśnie to w tej sytuacji?” Odpowiedź na to pytanie (choć kupujący mogą nie wiedzieć, dlaczego odpowiedź jest tak potężna) jest następująca: „Zaprojektowaliśmy nasze podejście tak, jak mamy, ponieważ odnosi się do twoich gorących przycisków, spełnia twoje kryteria oceny i przeciwdziała naszej konkurencji”. Zrobione dobrze, tego rodzaju uzasadnienie dla twojej sekcji metod jest niezwykle przekonujące

Recenzje zielonego zespołu

Współpraca w celu zwiększenia szans na wygraną

„Jak to się dzieje, że zawsze tworzysz wyjątkowe, kreatywne propozycje?” Zapytałem partnera w firmie konsultingowej, która wygrała wiele zleceń i wykonała dla nas świetną pracę. „Czy potrafisz dochować tajemnicy?” partner odpowiedział. „Prawdopodobnie nie”, powiedziałem, „zwłaszcza jeśli moja organizacja mogłaby wykorzystać ten sekret, aby nasze własne propozycje były bardziej skuteczne dla naszych potencjalnych klientów”. – Cóż, i tak ci powiem – powiedziała. „To naprawdę nie jest tajemnica, ale znaleźliśmy cudownie skuteczny proces, który wykorzystuje zbiorową wiedzę naszej firmy z wielką korzyścią, zwłaszcza gdy mamy do czynienia z niezwykle złożonymi problemami. Wykorzystanie naszej zbiorowej siły, naszej zbiorowej mądrości, wielokrotnia naszą zdolność do „mądrzejszej pracy”. Ten „sekret” może również przyczynić się do poprawy Twoich własnych możliwości sprzedaży. Nasz proces opiera się na czterech kluczowych założeniach. „Po pierwsze, zapytania ofertowe są okazją do zbudowania trwałej relacji, okazją do nauki, edukacji, przekonywania, sprzedaży – od momentu pierwszego spotkania z nami jako potencjalnego klienta, aż do podjęcia ostatecznej decyzji o wyborze konsultanta. Ten kontekst skłania nas do szukania okazji do dzielenia się naszymi perspektywami, możliwościami, doświadczeniami i kwalifikacjami w całym procesie rozwoju biznesu. Każdą interakcję z Tobą i Twoimi współpracownikami postrzegamy jako okazję do zaoferowania wartości – czasem w sposób dorozumiany, czasem jawny – która może przynieść korzyści Tobie i Twojej organizacji teraz iw dłuższej perspektywie. „Pomyśl o wszystkich czynnikach logicznych i psychologicznych, które omawiasz w swojej książce, w tym anegdotach o wyborze mechanika samochodowego lub wykonawcy przebudowy. Cóż, podobne koncepcje stosujemy do

sprzedaży profesjonalnych usług zarówno obecnym, jak i potencjalnym klientom. Każdy krok, każdą interakcję w procesie sprzedaży postrzegamy jako okazję do zbudowania relacji, która sprawi, że poczujesz się lepiej o nas i wartości, jaką możemy zapewnić. „Po drugie, istnieje znaczna konkurencja o twoją pracę, ponieważ rozważasz innych dobrze wykwalifikowanych konsultantów, zarówno indywidualnych, jak i firm, i każdy z nich pragnie twojego biznesu. Zakładamy, że nasi konkurenci będą pracować tak ciężko, jak my, aby wygrać. Lubimy rozwiązywać trudne problemy i pomagać klientom we wdrażaniu wymiernych zmian w ich organizacjach, ale wiemy, że inni mogą być tak zdolni, jak my, lub nawet zdolniejsi w jakiejś konkretnej sprawie. Wiemy, że masz duży wybór wśród konsultantów i że wielu z nich może wykonywać swoją pracę na wysokim poziomie.

„Po trzecie, możliwość rozwoju biznesu należy postrzegać całościowo, jako serię powiązanych ze sobą zdarzeń i zachowań, jednym z nich może być różnica między kilkoma punktami oceny oddzielającymi wygraną od przegranej. Robimy wszystko, co w naszej mocy, aby wywiązać się z naszych zobowiązań, niezależnie od tego, czy chodzi o punktualne przybycie, empatyczne słuchanie dyskusji, zadawanie wnikliwych pytań, przesyłanie żądanych informacji, czy dotrzymywanie obiecanych terminów podczas procesu rozwoju biznesu. Przyjeżdżamy tak przygotowani, jak to tylko możliwe i staramy się postawić w Twojej sytuacji. „Dlatego nasz zespół ds. propozycji często przeprowadza odprawy, gdy spekulujemy, dlaczego udzielono określonych odpowiedzi na nasze pytania i dlaczego zadałeś te pytania. Dogłębnie badamy również Twój problem, Twoją organizację, rynki i konkurencję. Ciężko pracujemy, aby pokazać, jak bardzo troszczymy się o Was zarówno zbiorowo, jak i indywidualnie. Gdybyśmy nie dbali o to, nie moglibyśmy zrobić, co w naszej mocy, aby określić, w jaki sposób możemy pomóc. „Wreszcie, szukamy każdej okazji, aby zapewnić Ci korzyści podczas procesu rozwoju biznesu. Korzyści te są prawie zawsze związane z wglądem, ponieważ dzielimy się naszą wiedzą i doświadczeniem w zakresie Twojej obecnej sytuacji. W tym czasie jesteśmy szczególnie wrażliwi na nasze zachowanie: to, jak robimy i mówimy, jak odnosimy się do Ciebie i Twojego zespołu, jak dzielimy się naszymi punktami widzenia, aby odpowiedzieć na Twoje pytania. „Ciągłe przypominamy sobie, że w rozwoju biznesu nie ma dobrych i złych podejść ani odpowiedzi. Brak gotowych recept do zastosowania. Brak zasad dotyczących sposobu gry. Wszystko jest sytuacyjne, zależne od konkretnego problemu, historii, ludzi, czasu i priorytetów. Ta zależność jest jednym z powodów, dla których nasza praca jest tak fascynująca. Nic nie jest czarne ani białe, tylko różne odcienie szarości.

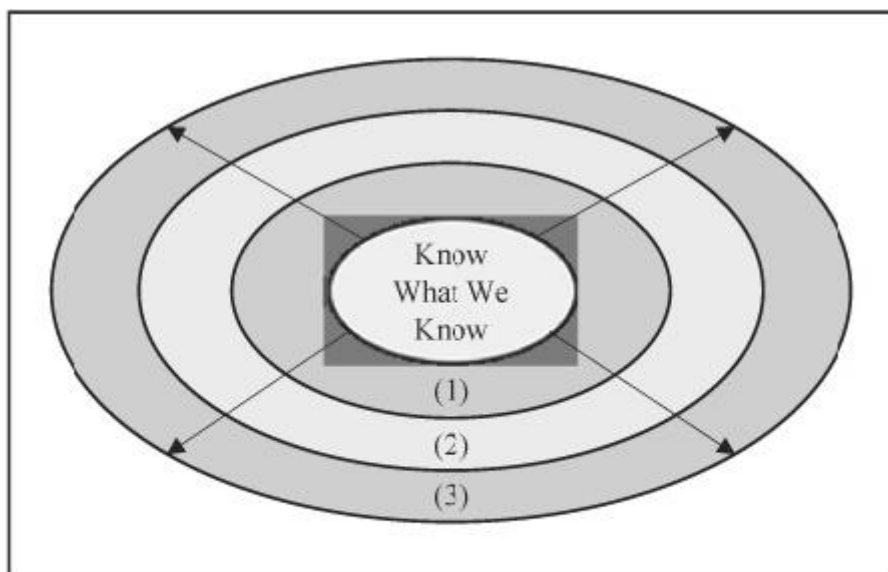
„Jednym słowem, naszym sekretem jest współpraca. Wprowadzamy współpracę w życie z korzyścią dla Ciebie i oczywiście dla naszej własnej. Opracowaliśmy proces, technikę wspólnej pracy, aby zaangażować wielu naszych najlepszych umysłów (nawet tych, którzy nie są bezpośrednio zaangażowani w tworzenie propozycji dla Twojej organizacji), aby pomogli nam zweryfikować i udoskonalić nasze działania sprzedażowe”. W dalszej części naszej rozmowy dowiedziałem się, że firma partnera prowadzi znaczące interesy z rządem USA, w tym z armią amerykańską, która stosuje technikę zwaną przeglądem zespołu czerwonego, gdy rozważa zainwestowanie w nowe systemy materiałów / broni. Założenie przeglądu Red Team jest następujące: przed złożeniem propozycji zwiększasz swoje szanse na wygraną, jeśli określisz swoje mocne i słabe strony, a następnie zidentyfikujesz i wdrożysz działania mające na celu wykorzystanie tych pierwszych i wyeliminowanie tych drugich. Firma konsultanta pożyczyla i zmodyfikowała czerwony zespół koncepcję i zastosował ją we własnych wysiłkach na rzecz rozwoju biznesu, ale zmienił kolor na zielony, aby dostosować się do jednej z kolorowych czapek Edwarda deBono. Według deBono, twórcy wielu metod kreatywnego myślenia, różne kolorowe kapelusze mogą oznaczać różne style myślenia. Koncentrując się na jednym aspekcie myślenia na raz, zmniejszasz zamieszanie w swoim umyśle wśród wielu celów. W swojej książce Six Thinking Hats (Back Bay Books, 1992) deBono sugeruje, że ty i twój zespół wybieracie jeden z sześciu kolorowych kapeluszy do noszenia w określonym momencie. W przenośni zakładasz inny kapelusz,

inne ramy myślenia, a następnie każdy odgrywa rolę określoną przez ten kapelusz. W ten sposób chronione jest indywidualne ego, ponieważ wszyscy noszą czapki tego samego koloru. Kapelusze pozwalają myśleć i mówić rzeczy, których inaczej byś nie pomyślał i nie powiedział. Są narzędziem wyzwalamym. W modelu deBono zielony kapelusz reprezentuje nowe idee, nowe koncepcje, nowe postrzeganie. Zachęca do świadomego tworzenia nowych pomysłów, alternatyw i jeszcze więcej alternatyw. Zasadniczo ma na celu zidentyfikowanie nowych podejść do sytuacji. Zielony to kolor deBono dla tego kapelusza, ponieważ „zielony to kolor płodności i wzrostu oraz roślin, które wyrastają z maleńkich nasion”. Zielony jest symbolicznym kolorem kapelusza myślącego, szczególnie związanego z kreatywnością, nowymi pomysłami i nowymi sposobami patrzenia na rzeczy, ucieczki od starych pomysłów w celu znalezienia lepszych. DeBono sugeruje, dlaczego myślenie zielonego kapelusza jest tak trudne, zarówno dla mnie jako klienta, jak i dla ciebie: Dla większości ludzi. . . twórcze myślenie jest trudne, ponieważ jest sprzeczne z naturalnymi nawykami uznawania, osądzania i krytykowania. . . . Mózg jest zaprojektowany do tworzenia wzorców, używania ich i potępiania wszystkiego, co nie „pasuje” do tych wzorców. Większość myślicieli lubi być bezpieczna. Lubią mieć rację.

Kreatywność obejmuje prowokację, eksplorację i podejmowanie ryzyka. . . . Nie możesz nakazać sobie (lub innym) wpadnięcia na nowy pomysł, ale możesz nakazać sobie (i innym) spędzić czas próbując wpaść na nowy pomysł. Zielony kapelusz zapewnia formalny sposób na zrobienie tego. Dlatego firma konsultanta zorganizowała proces przeglądu zielonego zespołu, technikę analizy strategii sprzedaży i opracowywania ofert starań przed złożeniem ostatecznych propozycji. Czyniąc to, celowo zdejmuję kolejny z sześciu kolorowych kapeluszy, czarny kapelusz. Czarny kapelusz dotyczy w szczególności negatywnej oceny, krytyki, tego, co jest niepoprawne i nie zadziała, ryzyka i niebezpieczeństw. To kapelusz, za który płaci większość konsultantów, kiedy prowadzą projekty dla klientów, kiedy identyfikują problemy i je rozwiązują. Podczas gdy myślenie czarnego kapelusza odgrywa ważną i często kluczową rolę w rozwiązywaniu problemów i podejmowaniu decyzji, ta negatywna orientacja nie jest odpowiednia przez cały czas. Dlatego przed złożeniem oferty, kiedy jest jeszcze czas na modyfikację oferty (lub poprawę osobistych relacji z potencjalnym klientem), zielone myślenie może zaoferować nowe informacje, nowe możliwości, konstruktywne pomysły, na których można się oprzeć. Następnie wszystkie logiczne, uzasadnione, krytycznie ważne negatywne aspekty sytuacji można rozważyć za pomocą myślenia czarnego kapelusza. Wiele firm konsultingowych przyjęło technikę Red Team Review, która tradycyjnie odbywa się po zebraniu dokumentu. Ci, którzy napisali propozycję, a także wielu, którzy nie byli zaangażowani w proces rozwoju biznesu, zbierają się, aby przeanalizować dokument, często rozdierając go na części i sugerując dziesiątki, jeśli nie setki zmian. Wyobraź sobie, że zarządzałeś pracami nad opracowaniem wniosku i byłeś zaangażowany w Przegląd Czerwonego Zespołu, słuchając przez cztery godziny, a czasami dłużej niż jeden dzień, podczas gdy setki rekomendacji były rekomendowane. Po wielu godzinach takiej dyskusji czułbyś, że każda nowa zalecana poprawka jest nie do zniesienia, wiedząc, że wniosek musiałby zostać prawie całkowicie przepisany (i złożony w mniej niż kilka dni). W dalszej części tego rozdziału pokażę ci inny proces, który może wystąpić w dowolnym momencie procesu rozwoju biznesu, nawet (w proaktywnym prowadzeniu) przed pierwszym spotkaniem ze mną. Zamiast godzin, ten proces trwa minuty (dokładnie 40 minut).

Strategiczne założenie współpracy Green Team

Proces Zielonego Zespołu został specjalnie zaprojektowany, aby zmienić zachowania uczestników z myślenia „czarnego kapelusza” na myślenie „zielonego kapelusza”, z „tego, co nie zadziała” na „co może być możliwe”. Ułatwiając tę zmianę, proces ma na celu poszerzenie wiedzy zespołu ds. propozycji, wychodząc poza to, co obecnie wie, tak aby dowiedział się również tego, czego nie wie i odkrył to, co wie jego firma, i nie tylko. Rysunek przedstawia te cztery poziomy wiedzy.



- (1) Know What We Don't Know
- (2) Know What the Firm Knows
- (3) All There Is to Know

Większość ludzi pisze oferty tylko na podstawie tego, co wiedzą, i wiele razy im się to udaje. Pracują na bazie wiedzy reprezentowanej przez najmniejsze kółko na rycinie 8.1. Kontaktowali się ze mną i innymi osobami w mojej organizacji, starali się pracować mądrze i „wiedzą to, co oni”. Na podstawie tego, co wiedzą, przygotowują najlepszą możliwą propozycję. Niestety, czasami przegrywają z powodu tego, czego nie wiedzą, z powodu wielu czerwonych flag używanych podczas sesji roboczych w tej książce, które oznaczają brak informacji, ryzyko i słabe punkty. Nie próbują ustalić, czego nie wie ich zespół ds. propozycji. Dość często zespół proponujący, podobnie jak zespół sportowy, jest optymistą, dobrze ocenia swoją pozycję konkurencyjną i szanse na wygraną. Ten optymizm może zaślepić zespół na potencjalne uprzedzenia, ukryte problemy i zagrożenia. Co gorsza, nie potrafią określić, co wie ich firma, ani innych szerszych perspektyw, których zespół ds. propozycji nie jest świadomy. Ta zbiorowa mądrość to połączona wiedza, suma kapitału intelektualnego, zdolności i doświadczenia innych osób w firmie niezwiązanych bezpośrednio z zespołem ds. propozycji. Poza tym poziomem wiedzy jest oczywiście „wszystko, co trzeba wiedzieć”. Zawsze będzie więcej informacji, więcej inteligencji niż jakkolwiek osoba, zespół lub firma kiedykolwiek będzie wiedzieć. Twoim celem podczas rozwoju biznesu powinno być poszerzenie bazy wiedzy, wyjście poza to, co wiesz, do tego, czego nie wiesz i do tego, co wie Twoja firma. Możesz to zrobić, korzystając z 40-minutowego Przeglądu Zielonego Zespołu.

Recenzja zielonego zespołu: co to jest

40-minutowy Przegląd Zielonego Zespołu to ukierunkowany, wywierający duży wpływ proces, dzięki któremu zespół ds. ofert może poszerzyć swoją wiedzę i ulepszyć strategię sprzedaży, dowiadując się, czego nie wie, a co wie firma. Dzięki tej zwiększonej wiedzy zespół może zostać uświadomiony i zdecydować się na wykonanie strategicznych działań, które wykorzystają jego mocne strony i/lub zrównoważą jego słabości w stosunku do konkurencji. Zielony Zespół nie ma bezpośredniej linii władzy; własność potencjalnego klienta i decyzje dotyczące zmian w strategii sprzedaży nadal leżą w gestii zespołu ds. propozycji. Zielony zespół przedstawia zespołowi ds. propozycji konstruktywne, kreatywne sugestie do rozważenia. Proces przeglądu zielonego zespołu ma na celu dostarczenie ważnych brakujących, niezweryfikowanych i niepewnych informacji, a także informacji lub perspektyw, co do

których zespół ds. propozycji może nie do końca się zgodzić. Informacje, najprawdopodobniej brak informacji, w którejkolwiek z tych kategorii mogą stwarzać luki w zabezpieczeniach lub być sygnałem ostrzegawczym dla firmy zespołu ds. propozycji, gdy ja i moi współpracownicy podejmujemy decyzję o wyborze. Czerwone flagi nie są tworzone przez proces. One już istnieją, nawet jeśli nie są zidentyfikowane ani uznane, nawet jeśli są ukryte w mojej firmie. Proces Przeglądu Zielonego Zespołu umożliwia zidentyfikowanie tych potencjalnych słabych punktów, ustalenie priorytetów (biorąc pod uwagę czas pozostały do złożenia wniosku) i systematyczne eliminowanie.

Zielony zespół: kto to jest

W idealnej sytuacji Zielony Zespół składa się z sześciu do dwunastu osób, które nie są bezpośrednio zaangażowane w możliwość sprzedaży i które mogą przedstawić szereg różnych perspektyw, postaw i punktów widzenia. Mogą oni wnieść do Przeglądu Zielonego Zespołu różne perspektywy funkcjonalne (np. marketing, technologia informacyjna, produkcja, logistyka, finanse), a także różne style przywództwa (np. bardziej uproszczone macierze wykorzystujące kategorie takie jak kontroler, analizator, promotor i pomocnik). Włączając osoby z różnymi doświadczeniami branżowymi i geograficznymi, a także różnymi stylami myślenia, możesz skonfigurować Zielony Zespół z perspektywami znacznie wykraczającymi poza perspektywę Twojego zespołu ds. propozycji. Krótko mówiąc, prosisz członków Zielonego Zespołu, aby wykorzystali swój zakres doświadczenia i wiedzy, aby wyobrazić sobie mój sposób myślenia i spojrzeć na sposób myślenia zespołu ds. propozycji tak, jakby oni sami byli mną i moimi współpracownikami. Taka orientacja pozwala Zielonemu Zespołowi rozważyć sposób myślenia zespołu wnioskującego z różnych perspektyw. Jak przekonać swoich zapracowanych współpracowników do udziału i współpracy przy okazji sprzedaży, w której nawet nie byli zaangażowani i o której wiedzą niewiele lub nic? Projektujesz proces recenzji tak, aby był szybki i rzeczowy, ale nie osądzający ani otwarty. Nawet najbardziej zajęci ludzie mogą poświęcić 40 minut, aby pomóc swoim współpracownikom zwiększyć ich szanse na zdobycie ważnych szans — jeśli dotrzymasz ich zobowiązań czasowych. Jest to możliwe dzięki odpowiednio ustrukturyzowanemu Przeglądowi Zielonego Zespołu.

Recenzja zielonego zespołu: jak to działa

Jak pokazano na rysunku 8.2, 40-minutowy Przegląd Zielonego Zespołu składa się z pięciu odrębnych kroków, z których każdy ma określone zadanie, które razem mają na celu zidentyfikowanie kreatywnych potencjalnych działań zwiększających prawdopodobieństwo wygranej.

Step	Who	Task	Timing (min.)
1	Proposal Team	Present overview of logical and psychological aspects of proposal thinking to date	15
2	Green Team	Ask questions; identify red flags	10
3	Both Teams	Summarize strengths and red flags	5
4	Both Teams	Brainstorm potential actions to improve positioning	10
5	Both Teams	Debrief	---

Krok 1: Słuchaj

Podczas kroku 1 zespół ds. propozycji przedstawia bez przerwy najważniejsze elementy z arkuszy logiki i psychologii (które powinny mieć rozmiar plakatu i być przyklejone do ściany), logiczne i psychologiczne elementy swojego myślenia o proponowanym problemie lub możliwości spotykać się z kimś. Zielony Zespół słucha w milczeniu i robi notatki. Ta szybka, rzeczowa prezentacja musi z założenia koncentrować się wyłącznie na ogólnym obrazie i zidentyfikowanych sygnałach ostrzegawczych, a nie na mniej istotnych szczegółach sytuacji sprzedaży. Sędzia mierzący czas (który nie może być członkiem zespołu ds. propozycji) ostrzega prezenterów zespołu ds. propozycji w kilku punktach kontrolnych, aby upewnić się, że ogólne omówienie zostanie zakończone w ciągu 15 minut.

Krok 2: Zapytaj

Na tym etapie członkowie Zielonego Zespołu zadają pytania zespołowi ds. propozycji, aby lepiej zrozumieć lead i określić słabe strony lub sygnały ostrzegawcze, które nie zostały jeszcze zidentyfikowane. Gdy zespół ds. propozycji odpowiada, Zielony Zespół „wypełnia puste miejsca” swojego zrozumienia aktualnego statusu potencjalnego klienta. Ponieważ na ten krok przewidziano tylko 10 minut, pytania i odpowiedzi muszą być bezpośrednie i bez komentarzy redakcyjnych. Pytania powinny być zadawane konstruktywnie („Czy udało ci się omówić X z wiceprezesem ds. marketingu?”), a nie osądzającym („Dlaczego nie omówiłeś X z wiceprezesem ds. marketingu?”). Oczywiście chcesz uniknąć pytań, które rzucają oszczerstwa, sugerując, że zespół ds. propozycji był mniej niż sumienny w swoich wysiłkach.

Krok 3: Flaga

Na tym etapie Zespół Zielonych i zespół ds. propozycji spędzają pięć minut na podsumowaniu mocnych i słabych stron zespołu ds. propozycji (zielone flagi) i słabych stron (czerwone flagi), biorąc pod uwagę informacje z kroków 1 i 2. Jeden lub dwóch protokolantów lub skrybów (znowu nie członkowie zespołu wnioskującego) wyświetlają odpowiedzi za pomocą rzutnika lub najlepiej zapisują je na flipchartach. Odpowiedzi należy podzielić na dwie kategorie, mocne i słabe strony. Podczas tego szybkiego wyliczania skrybowie zapisują to, co zostało powiedziane tak szybko, jak to możliwe. Podczas tej aukcji nie odbywa się żadna dyskusja, wyjaśnienie ani ocena. Ponieważ mocne strony i sygnały ostrzegawcze mogą być wymieniane w dowolnej kolejności, pomocne jest, aby respondenci wyrażali swoje uwagi w następujący sposób:

Siła jest. . . nasze relacje z nabywcą ekonomicznym.

Czerwona flaga jest. . . nie określiliśmy ilościowo korzyści.

Czerwona flaga jest. . . nie mamy trenera

Siła jest. . . dobrze zdefiniowane rezultaty.

Siła jest. . . dobra praca projektowa, którą wykonaliśmy w innym dziale organizacji potencjalnego klienta.

Krok 4: Strategia

Korzystając z list mocnych stron i czerwonych flag, które są teraz przyklejone do ściany i zostały stworzone jako punkt wyjścia do zielonego myślenia, zespół ds. działania jako możliwy. Rozpoczynając swoje sugestie od aktywnego czasownika, uczestnicy losowo proponują bardzo różne pomysły, takie jak następujący:

* Zadzwoń do Neila Nakadate w naszym biurze w Tokio, aby poznać jego doświadczenia z [tym klientem] w zeszłym roku.

- * Porozmawiaj z Bjornem Rynsem o korzyściach, dla których faktycznie osiągnęliśmy Firmę X w podobnym badaniu.
- * Dodaj Briana Browna do proponowanego zespołu projektowego, aby wykorzystać jego doświadczenie z [branżą potencjalnego klienta].
- * Zaproponuj wstępną fazę ustalania zakresu, aby lepiej określić ilościowo wymierne korzyści z [pewnych działań].
- *Odpuść kontakt jeśli nie jesteśmy w stanie spotkać się z nabywcą ekonomicznym.
- * Sprawdź, czy mamy jakieś relacje z członkami zarządu, którzy mogliby wpłynąć na członków komitetu zakupów.
- * Zaproś wiceprezesa ds. marketingu na nasze międzynarodowe seminarium na temat [cokolwiek] w przyszłym tygodniu.
- * Poproś nasz dział badawczy, aby dowiedział się o pochodzeniu [członka komitetu zakupowego, o którym wiemy niewiele].
- * Zastosuj techniki programowania neurolingwistycznego, aby odzwierciedlić zachowanie [trudnego kupującego użytkownika].
- * Zmień naszego lidera projektu ze względu na potencjalne różnice osobowości [z personelem klienta].
- * Skonstruuj układ opłat zgodnie z rzeczywistym użyciem w oparciu o faktyczne korzyści potencjalnego klienta.
- * Zaproś wiceprezesa ds. produkcji do odwiedzenia [byłego zadowolonego klienta], aby porozmawiać o tym, jak pracowaliśmy w trudnym środowisku związkowym.
- * Podkreśl temat pilności, aby odzwierciedlić naszą zdolność do szybkiego generowania wymiernych wyników.

Moja znajoma konsultantka, z którą rozmawiałam na początku tego rozdziału, powiedziała mi, że niektóre jej przeglądy zielonego zespołu wygenerowały aż 40–50 potencjalnych działań, wszystkie wywołane i przepisane bez żadnego komentarza, dyskusji ani oceny (dobrych lub złych) od uczestników Zielonego Zespołu, a wszystko to podczas 10-minutowej burzy mózgów. Następnie zespół ds. propozycji stosuje myślenie czarnego kapelusza, aby ocenić potencjalne działania, ale dopiero po rozwiązaniu Zespołu Zielonych. Podczas burzy mózgów z definicji nie ma złych pomysłów. W rzeczywistości zachęca się do nieszablonowych pomysłów: mogą one skłonić kogoś innego do zidentyfikowania tego, co później zostanie ocenione jako kolejny dobry pomysł.

Krok 5. Odprawa

Po pierwszych czterech fazach trwających 40 minut Przegląd Zielonego Zespołu jest oficjalnie zakończony i niektórzy członkowie Zielonego Zespołu mogą być zmuszeni do opuszczenia. Należy ich przeprosić i podziękować. Innych należy zaprosić na krótkie 10-minutowe podsumowanie, ponieważ ich wstępna opinia może być pomocna. Należy zachęcać wszystkich członków Zielonego Zespołu do dalszego myślenia o leadzie, aby mogli zasugerować inne działania usprawniające, które z czasem przyjdą do głowy.

Recenzja Zielonego Zespołu: Co się dzieje później

Zielony Zespół jest zachęcany do kreatywności, rozszerzania swojego myślenia w celu identyfikowania powiązań z innymi ludźmi, projektami i doświadczeniami, które, jeśli zostaną wdrożone, mogą pomóc zespołowi ds. propozycji ulepszyć swoją ofertę. Kluczowym słowem jest „może”: proces identyfikuje działania, które zespół ds. propozycji następnie rozważy i potencjalnie wykona, jeśli uzna to za stosowne. Nie ma systemu pomiarowego, który oceniałby wartość konkretnych pomysłów czy sugestii. W rzeczywistości nie ma wymogu, aby zespół ds. propozycji korzystał z którejkolwiek z sugestii Zespołu Zielonych. Po przeglądzie zielonego zespołu ocena potencjalnych działań zespołu ds. propozycji może wyglądać mniej więcej tak: Z tych 40 potencjalnych działań, o tych 10 już pomyśleliśmy (choć zostały one wzmocnione), o tych 10 nie myślimy nie mamy czasu na wdrożenie (choć moglibyśmy mieć, gdybyśmy wcześniej zorganizowali Przegląd Zielonego Zespołu), te 10 to najgłupsze pomysły, jakie kiedykolwiek słyszeliśmy (choć niektóre z nich doprowadziły do innych, niesamowitych pomysłów), a te 10, jeśli je wdrożymy, może znacznie zwiększyć nasze prawdopodobieństwo wygranej. Krótko mówiąc, zespół ds. propozycji zachowuje odpowiedzialność za prowadzenie; określa, jak najlepiej postępować, jak najlepiej wygrać. Ale tego określenia dokonuje się ze znacznie większym stopniem pewności, ze świadomością, że wielu różnych współpracowników o różnych perspektywach i punktach widzenia dokonało przeglądu logicznych i psychologicznych aspektów dotychczasowych działań sprzedażowych.

Recenzje Green Team: kilka ostatnich przemyśleń

Liderzy i członkowie zespołów ds. propozycji zwykle pracują na czas, nie mogąc zrobić wszystkich rzeczy, które chcą zrobić, aby przygotować wyjątkową ofertę. Nie brakuje działań, które zespół chciałby wykonać, ale czas jest prawie zawsze ograniczony. Tak więc przygotowanie się do Przeglądu Zielonego Zespołu z kolegami, z których niektórzy mogą zajmować wyższe stanowiska, może być postrzegane jako groźne lub czasochłonne: „Zielony Zespół zwróci uwagę na to, czego nie wiemy, czego nie zrobiliśmy. Zidentyfikują działania, które powinniśmy byli podjąć. Zobaczą, że nie gramy razem. Ale weź pod uwagę to: wielu, jeśli nie wszystkim, zespołom ds. propozycji brakuje pełnych informacji i mają długą listę potencjalnych działań, które mogli podjąć, a których nie podjęli, przynajmniej jeszcze nie. Wielu nie ma jeszcze wspólnego występu. To wszystko nie jest zaskakujące dla nikogo, kto widział, jak pracujesz. Nigdy nie ma dość czasu; rzadko są wystarczające środki. Pamiętaj: jako Twój potencjalny klient nie proszę o pomoc w udzielaniu odpowiedzi na łatwe pytania. To jest istota biznesu. Wartość przeglądów zielonego zespołu, jeśli są one przeprowadzane na odpowiednio wczesnym etapie procesu, polega na tym, że szersze, bardziej doświadczone umysły pomogą zidentyfikować działania usprawniające (i potencjalne dodatkowe zasoby), które wykorzystają nie tylko możliwości zespołu ds. propozycji, ale także całej organizacji. Nawet Samotny Strażnik miał Tonto; nawet szeryf miał grupę. Zbiorowa wiedza w procesie Przeglądu Zielonego Zespołu pomaga przewyciężyć jedno z praw Murphy'ego: doświadczenie to coś, czego nie dostajesz, dopóki nie będziesz go potrzebować. Choć przeglądy Green Team nie generują dodatkowego czasu, skupiają się na wysiłkach, które mogą być pomocne w lepszym wykorzystaniu dostępnego czasu i zasobów, z pewnością w przypadku wybranych potencjalnych klientów, których naprawdę chcesz zdobyć. Najważniejsze jest to, że Przeglądy Zielonego Zespołu mogą zapewnić kierownictwu Twojej firmy możliwość zrozumienia i lepszego wspierania wysiłków na rzecz rozwoju biznesu. Dzięki potędze dzisiejszej technologii informatycznej najlepsi ludzie z całego świata mogą uczestniczyć, uświadamiając zespołowi ds. propozycji wiedzę i doświadczenie innych osób w firmie, pomagając członkom zespołu dowiedzieć się, czego nie wiedzą, a co wie ich firma. Ta współpraca, osobista lub wirtualna, z pewnością może zwiększyć szanse zespołu na zwycięstwo, zapewniając niektóre z dwóch do pięciu punktów, które decydują o zwycięstwie lub zajęciu drugiego miejsca. Nawiasem mówiąc, czy możesz wymyślić bardziej efektywną możliwość rozwoju zawodowego w celu szkolenia nowych konsultantów? „Witamy w Paramount Consulting. . . .

Chcielibyśmy, abyś obejrzał (lub nawet wziął udział) w Przeglądzie Zielonego Zespołu dla naszego lidera w ABC”.

CZĘŚĆ 3

Przygotowanie oferty

Jeśli wykonałeś całą pracę w części 1 i 2, teraz znacznie lepiej rozumiesz logikę i psychologię sytuacji potencjalnych klientów. Teraz, jak się przekonasz, Twoja propozycja lub prezentacja jest już prawie gotowa do napisania w każdym fragmencie: SYTUACJA, CELE, METODY, KWALIFIKACJE i KORZYŚCI. Do tego momentu pokazywałem, jak generować materiały, upuszczając je w odpowiednie miejsca. Chociaż nie ma żadnych zasad, istnieją ramy wykorzystania wszystkich informacji, które opracowałeś, oraz sposób wykorzystania ich zarówno w sposób logiczny, jak i psychologiczny. Zobaczysz, jak cała praca, którą wykonałeś do tej pory, pozwoli Ci zaoszczędzić sporo czasu podczas przygotowywania właściwego dokumentu lub prezentacji. Ale oczywiście czas to nie jedyny problem. Napisałem tę książkę nie tylko po to, aby pomóc ci stać się bardziej efektywnym, ale także po to, by pomóc ci stać się bardziej efektywnym, abyś mógł zdobyć dodatkowe punkty potrzebne do wygrania. Zanim skończysz część 3, zrozumiesz nie tylko, jak włączyć informacje z arkuszy roboczych do różnych części swojej propozycji, ale także jak skonstruować i zorganizować te części, aby zaowocowały przekonującą argumentacją — taką, która jest przemyślana, bezproblemowa i przekonująca.

Zapisywanie sytuacji i celów Slotów

W Części 1 powiedziałem, że dobrze napisana propozycja nie jest zbiorem oddzielnych sekcji, rozdziałów czy miejsc, ale spójną argumentacją wplecioną w cały dokument lub prezentację. Z tego powodu trudno mi, Twojemu potencjalnemu klientowi, twierdzić, że jeden przedział propozycji jest ważniejszy niż inny. W niektórych sytuacjach koszt może mieć kluczowe znaczenie; w innych, reputację lub kwalifikacje Twoje lub Twojej firmy; w jeszcze innych metodologia, zwłaszcza gdy zadań jest dużo, a zarządzanie projektem będzie złożone. Ale ograniczmy zmienne. Załóżmy sytuację konkurencyjną z wieloma oferentami, których cele, metody, kwalifikacje i koszty są podobne. Jeśli wszystko inne jest równe, Twoja przewaga konkurencyjna może leżeć w polu sytuacji, które często składa się z sekcji o nazwie „Tło”, „Problemy biznesowe” lub „Nasze zrozumienie Twojej sytuacji”. SYTUACJA to zazwyczaj mój pierwszy znaczący kontakt z Twoją propozycją, aw niektórych przypadkach z Tobą. Może to być dla mnie pierwsza znacząca okazja, aby wyczuć, kim jesteś, w co wierzysz, jak mocno w to wierzysz, jak bardzo jesteś kompetentny i kompetentny w odniesieniu do mojego problemu lub możliwości oraz jak bardzo jesteś wykwalifikowany, aby się nim zająć. Później prawdopodobnie będziesz omawiał kwalifikacje swojej firmy, ale od pierwszego słowa w SYTUACJI już pokazujesz (lub nie pokazujesz) swoje umiejętności i projektujesz (lub nie projektujesz) pożądany obraz siebie i swojej firmy. Już pokazujesz (lub nie demonstrujesz), że znasz moją branżę, organizację, problemy i kulturę i że możesz wejść do mojej organizacji, wchodzić w interakcje z wieloma różnymi ludźmi, przeglądać masy często sprzecznych informacji i osiągać nasze cele. ele. Nawiasem mówiąc, jeśli to wszystko zademonstrujesz, będziesz prezentować swoje kwalifikacje znacznie bardziej przekonująco niż większość sekcji kwalifikacyjnych mogą. Oto przykład krótkiej sekcji tła zawierającej trzy elementy, które omówimy poniżej:

Dawno temu, w odległej galaktyce, Darth Vader i Imperium zła starali się podbić całą cywilizację galaktyczną, pomimo wysiłków heroicznej Rebelii, która na każdym kroku udaremniała ich próby. Dzięki niezwykłym wysiłkom księżniczki Lei i R2D2 wiemy teraz, że Imperium buduje tak zwaną Gwiazdę Śmierci zdolną do zniszczenia całej planety w ciągu kilku minut. Jeśli Gwiazda Śmierci nie zostanie

zniszczona, Imperium zniewoli każdego obywatela Galaktyka. Pomimo planów Gwiazdy Śmierci, które dostarczyła nam Leia, wciąż mamy wiele pytań, na które musimy odpowiedzieć:

Jak Imperium obroni Gwiazdę Śmierci?

Jakie są jego mechanizmy obronne?

Gdzie te mechanizmy obronne są podatne na ataki?

Jaka siła bojowa jest potrzebna do ich wykorzystania

luki w zabezpieczeniach?

Aby odpowiedzieć na te pytania, opracujemy wykonalny plan zniszczenia Gwiazdy Śmierci. Po wdrożeniu Imperium straci panowanie nad galaktyczną cywilizacją, Rebelia zatriumfuje, a Harrison Ford stanie się ośmieszającą gwiazdą Hollywood. Jak pokazano na rysunku, powyższa sekcja tła zawiera trzy komponenty (po jednym na akapit): Opowieść/ S_1 , Pytania i Zamknięcie/ S_2 . Każdy z tych komponentów daje ci znaczącą okazję do przekonania mnie, że rozumiesz mój problem lub szansę i wiedzieć, co jest potrzebne, aby temu zaradzić.

<i>Component</i>	<i>Content</i>
1. Story/S_1	<ul style="list-style-type: none">• What is the history, the external and internal factors (including the triggering event), that caused the problem or opportunity?• What is the problem or opportunity?• What are its effects and “lack of benefits”?• What, if anything, has been done to solve the problem or realize the opportunity? Has this attempt exacerbated the situation?
2. Questions	<ul style="list-style-type: none">• What questions must be answered to address or solve the prospect’s problem or realize the prospect’s opportunity? (derived from deliverables)
3. Closing/S_2	<ul style="list-style-type: none">• Transition from Questions Component• Bridge to methods slot• Engagement objective(s) (expression of S_2)• Briefly stated benefits

Komponent fabularny

Aby opisać, jak rozumiesz moją obecną sytuację, Twój komponent historii powinien opowiedzieć mi przekonującą i wciągającą historię, przedstawiając sekwencję wydarzeń. Po co opowiadać historię? Ponieważ ja i moi koledzy lubimy historie i angażujemy się w nie. Historia to opowieść. Podobnie jak biografie, sztuki teatralne, filmy, powieści, artykuły prasowe, telenowele, a nawet dowcipy. Lubię, czytam i potrzebuję historii tak bardzo, że nawet kiedy śpię, nie mogę powstrzymać się od opowiadania sobie i o sobie: śnię. Historie są z natury interesujące — nigdy nie spotkałem nikogo, kto by ich nie lubił. I z natury interesująca dla mnie i wszystkich innych członków komitetu zakupowego jest opowieść o naszej organizacji i naszej obecnej sytuacji. Ta sytuacja ma swoją historię — przeszłość, która doprowadziła do tego, i terażniejszość, na którą wpływa problem lub szansa, oraz, pośrednio, przyszłość, w wyniku której nasz problem lub szansa zostanie skierowana, rozwiązana lub zrealizowana. Mamy poczucie bezpośredniości w naszej historii i chcemy, aby nasi potencjalni konsultanci się nią dzielili. Ty bądź sędzią. Oto dwa zdania, które zapoczątkowały sytuację w ofertach,

które otrzymałem, gdy pracowałem w branży opieki zdrowotnej. Co ma większą moc, większą siłę, większe zainteresowanie czytelników? Mercy to 300-łóżkowy szpital w Chicago, Illinois. Kiedy Mercy rozrosło się do 300 łóżek, jej cele biznesowe zaczęły się zmieniać. Pierwsze zdanie zawiera zbędną (i zbędną) informację: Wiem już, że Mercy to szpital w Chicago, bo propozycja była skierowana w pierwszej kolejności do Mercy i tam prawie codziennie chodziłem do pracy. To zdanie przedstawia również wszystkie zdolności badawcze i umiejętności rozwiązywania problemów czwartoklasisty. Pokazuje tylko, że można znaleźć informacje z raportu rocznego lub broszury firmowej; nie daje ci dobrej okazji, by zacząć demonstrować zrozumienie dla mojej, czytelnika, sytuacji. Ale nawet to wszystko nie dociera do sedna sprawy. Oczywista prawda jest taka, że pierwsze zdanie jest martwe. Bez życia. Nieinteresujący. Nudny. Dlaczego? Ponieważ nie ma w nim czasu, nie ma ciągu przyczyn i skutków, działań i reakcji. To jest statyczne. Nie porusza się. To bardziej niezmienna skała niż organizacja, która podobnie jak moja i twoja jest żywym, oddychającym organizmem, który nieustannie się zmienia – i którego zmianami trzeba zarządzać, co będzie twoim zadaniem, jeśli wygrasz proponowany projekt. Zatem pierwsze zdanie jest statyczne; drugi, dynamiczny. Pierwszy jest nieożywiony, poza czasem. Drugi jest ożywiony; porusza się, ponieważ zawiera czas i upływ czasu – jak życie. Pierwsza zawiera tylko fakty (fakty, które już znam); drugi podporządkowuje fakty opowieści. Jako początek opowiadania to zdanie wzbudza moje zainteresowanie, ponieważ chcę wiedzieć, co będzie dalej. Chcę poznać resztę fabuły. Twoja strategia powinna zatem polegać na umieszczeniu w komponencie historii niezbędnych informacji, faktów dotyczących mojej organizacji, ale podporządkowaniu tych informacji twojej opowieści o moim problemie lub możliwości. Zbyt często miejsca na sytuacje są zapisywane w celu przekazania mi informacji zwrotnych, abym wiedział, że słuchałeś. Ale chcę, żebyś robił znacznie więcej niż tylko słuchał. Chcę, żebyś pokazał, że nie tylko słuchałeś, ale że rozumiałeś — że możesz wziąć informacje, które ci przekazałem, przeanalizować je, zsyntetyzować, umieścić w jakimś kontekście, a nawet edukować mnie w tym procesie. Aby pokazać mi, że Twój projekt nie będzie zrzutem nieprzetworzonych informacji, możesz odpowiedzieć na cztery pytania związane z komponentem fabularnym:

Przyczyny: Jaka jest historia, czynniki zewnętrzne i wewnętrzne (na przykład związane z naszymi rynkami, konkurencją, kosztami i procesami), które doprowadziły do powstania naszego problemu lub możliwości?

Problem/możliwość: jaki jest problem lub szansa?

Efekty: Jaki jest jego wpływ na mnie i moją organizację (rzeczywisty brak rozwiązania problemu, potencjalny brak wykorzystania szansy)?

Próby rozwiązań: Co, jeśli w ogóle, zostało zrobione aby rozwiązać problem lub wykorzystać szansę?

Odpowiadając na pierwsze pytanie, o tło, historię, tzw. sytuacji, pozwala rozpocząć historię od opowiedzenia o wydarzeniach, które spowodowały problem lub okazję. Czynniki te mogą mieć charakter wewnętrzny (nowe inicjatywy firmy, zmiany w zarządzie) lub zewnętrzny (agresywne działania konkurencji, postęp technologiczny, zmiany otoczenia gospodarczego). Omawiając czynniki wewnętrzne, możesz pokazać, że rozumiesz moją firmę, ludzi i kwestie kulturowe. Analizując czynniki zewnętrzne, możesz wykazać się znajomością mojej branży, projektów, rynków i konkurencji. Jeśli to możliwe i właściwe, chcesz mnie edukować na temat mojej organizacji, mojego rynku i mojego punktu widzenia na sytuację. Dzieląc się niezastrzeżonymi, porównawczymi informacjami na temat tych czynników, wzbudzasz nasze zainteresowanie i sugerujesz swoje kwalifikacje. Odpowiadając na pierwsze pytanie, a także na drugie i trzecie, musisz pamiętać, że moje postrzeganie naszej obecnej sytuacji oraz jej przyczyn i skutków może różnić się od postrzegania innych członków komitetu zakupowego. Twoim celem jest utkanie spójnej historii, która uwzględni indywidualność wszystkich

kupujących. Oznacza to, że twój komponent fabularny musi opowiadać o indywidualnych spostrzeżeniach S1 oraz ich przyczynach i skutkach. Nie jest to łatwe zadanie, zwłaszcza jeśli nasze indywidualne historie znacząco się od siebie różnią. Niebezpieczeństwo polega na tym, że brak porozumienia komitetu zakupowego może spowodować brak spójności lub spójności Twojego komponentu fabularnego. Często jednak możesz obrócić nasz brak porozumienia na swoją korzyść, ponieważ brak porozumienia ze strony kupujących podkreśla problematyczny charakter naszej sytuacji i wzmacnia naszą potrzebę godzenia sporów, aby osiągnąć zamierzony rezultat, który usunie ból każdego kupującego lub niepewność. Oznacza to, że brak zgody ze strony kupujących może wzmocnić naszą potrzebę posiadania obiektywnej osoby trzeciej, wrażliwej na odmienne postrzeganie i pragnienia. Czwarte pytanie, dotyczące prób rozwiązań, ma zastosowanie tylko wtedy, gdy wcześniej próbowaliśmy przejść z S1 do S2, albo poprzez wysiłki wewnętrzne, albo konsultantów. Biorąc pod uwagę, że jesteś brany pod uwagę do projektu, nasza próba prawdopodobnie zakończyła się niepowodzeniem. W tej części komponentu fabularnego możesz wykazać, że rozumiesz, co poszło nie tak i, pośrednio, jakich pułapek należy unikać. Poniższe akapity zawierają krótki komponent fabularny z propozycji napisanej kilka lat temu. Zwróć uwagę, jak autor omawia czynniki zewnętrzne, które spowodowały przejście do zderegulowanego środowiska bankowego, a także możliwości, jakie daje to przejście. Czy powinna być również omówić skutki? Rozumiejąc, że komponent fabularny może zawierać przyczyny, problemy/okazje, skutki i próby rozwiązań, wiesz, co możesz wpisać w komponencie i możesz sprawdzić, co mogłeś niechcący pominąć.

Tło

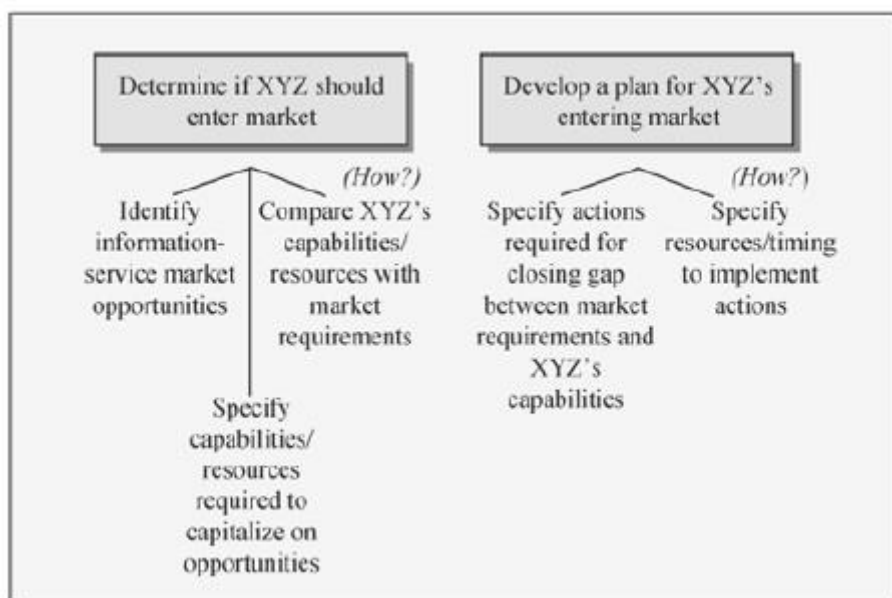
Ponieważ międzynarodowe standardy dotyczące wymogów kapitałowych wymuszają liberalizację przepisów finansowych, Twoja organizacja stoi przed wyzwaniem ogromnych przemian zachodzących obecnie w japońskim sektorze bankowym. Deregulacja prowadzi do wzmożonej konkurencji dla banków krajowych, a małym lokalnym i regionalnym bankom zagrażają większe, bogatsze w kapitał instytucje finansowe. Instytucje te już zaczęły zwiększać udział w rynku poprzez fuzje i przejęcia. Aby zachować konkurencyjność, banki regionalne stoją teraz przed nowymi wyzwaniami związanymi z pozyskiwaniem nowych rachunków klientów detalicznych i utrzymaniem lojalności istniejącej bazy klientów. Za pośrednictwem Twojej organizacji te banki regionalne poszukują innowacyjnych sposobów na wyróżnienie się i radzenie sobie z deregulacją, aby konkurować z zyskiem z ponadregionalnych banków japońskich. Wraz z przejściem do zderegulowanego środowiska bankowego konsorcjum banków społecznościowych ma możliwość stać się bardziej innowacyjnym i wyróżniającym się na tle konkurencji w zakresie dostarczania produktów i usług, które wcześniej nie były dostępne w regulowanej atmosferze. Skąd czerpiesz zawartość komponentu fabularnego? Jak zapewne już się domyśliłeś (i jak zobaczysz pod koniec tego rozdziału), w komórkach 1 i 2 arkusza logicznego.

Komponent pytań

Komponent fabularny przyciąga moje zainteresowanie, angażując mnie w narrację o obecnej sytuacji mojej organizacji oraz o tym, jak dotarliśmy do miejsca, w którym jesteśmy dzisiaj. Pokazuje również twoje umiejętności rozwiązywania problemów, przedstawiając analizę problemu lub możliwości mojej organizacji. Teraz, poprzez zadawanie pytań, komponent Pytania pomaga utrzymać moje zainteresowanie i nadal demonstruje Twoje umiejętności analityczne. Ten komponent powinien odpowiedzieć na następujące pytanie: Na jakie kluczowe pytania należy odpowiedzieć, aby odnieść się do problemu lub możliwości? Pytania wzbudzają moje zainteresowanie, ponieważ pomagają ci nawiązać ze mną dialog; zapraszają mnie do zaangażowania i udziału. Stwierdzenie mówione, takie jak „Dzisiaj jest pochmurno”, pozostawia niewiele miejsca na moją odpowiedź, ale pytanie typu „Czy

dzisiaj jest pochmurno?” zaprasza do odpowiedzi. Oświadczenie jest zbieżne; zamyka sprawę. Pytanie jest rozbieżne; tworzy zapraszającą pauzę, pozwalającą mi odpowiedzieć i uczestniczyć w dialogu. Ponieważ czytanie lub słuchanie jest raczej czynnością partycypacyjną niż bierną, pytania zachęcają do zaangażowania i pomagają mi poruszać się bardziej rozważnie po dokumencie lub prezentacji.

Jedną z najważniejszych cech dobrego rozwiązywania problemów (jest to jedna z cech, które chcę, abyś posiadał) jest umiejętność zadawania właściwych pytań. Dopóki naukowcy wierzyli, że malaria jest spowodowana złym powietrzem (tak po włosku to słowo oznacza), zadawali niewłaściwe pytania i ustalali przyczynę choroby. Kiedy jednak zapytali: „Czy może to być spowodowane przez mikroorganizm?” mogli zacząć identyfikować konkretny organizm i proces przenoszenia. Identyfikując najistotniejsze kwestie naszej sytuacji i formułując je w formie pytań, pokazujesz mi, że potrafisz zidentyfikować te kwestie i sformułować te pytania, na które odpowiedzi pomogą nam zapewnić sukces projektu. Pytania mogą zapewnić jeszcze jedną strategiczną przewagę: pozwalają rozwiązać problem kupującego bez konieczności zajmowania stanowiska w tej sprawie. Rozważ sytuację w ABC. Metzgera, który chce rozwijać się w obecnym miejscu. Oczywiście na etapie propozycji nie wiesz, czy rozszerzenie tam jest najlepszą opcją ABC, ale możesz dać znać Metzgerowi, że jesteś wrażliwy na tę opcję, że słyszałeś go, jeśli użyjesz pytania w stylu: „Jaki jest potencjał ekspansji w obecnym obiekcie?” Z kolei Collins i Morrison są bardziej zaniepokojeni poziomem usług i kosztami dystrybucji, które prawdopodobnie uległyby poprawie, gdyby ABC zbudowało nowy zakład bliżej rozwijających się rynków firmy. Możesz dać Collinsowi i Morrisonowi do zrozumienia, że jesteś wrażliwy na ich obawy i że ich wysłuchałeś, używając pytań typu: „Nawet jeśli zasoby mogą być zapewnione w obecnej lokalizacji, czy dodanie ich tam ma sens ekonomiczny czy zainwestować gdzie indziej? Na przykład, czy poziom usług wzrośnie, a koszty transportu spadną w nowej lokalizacji geograficznej?” Poprzez te pytania nie stałeś po stronie Metzgera, Collinsa czy Morrisona. Nie zraziłeś żadnego z nich, zajmując stanowisko. W rzeczywistości prawdopodobnie zadowolisz ich wszystkich, demonstrując, że słuchałeś. Skąd wziąć pytania do komponentu Pytania? Z któregośkolwiek z nich: wyniki w komórce 5 Arkusza logiki drzewo logiki dla twojej metodologii Jak widziałeś w rozdziale 5, wyniki Arkusza logiki prawdopodobnie znalazły się w twoim drzewie logicznym, z których każde musi wyrażać rezultat. Więc jeśli już zbudowałeś swoje drzewo logiczne, możesz z niego wyprowadzić swoje pytania. Rozważmy na przykład drzewa logiczne dla propozycji złożonej XYZ w rozdziale 5 (które ponownie umieściłem na rysunku).



Drugi wiersz rysunku sugeruje, że odpowiedziałbyś na pięć kluczowych pytań, aby osiągnąć cele projektu: Jakie możliwości istnieją dla XYZ na rynku usług informacyjnych? Jakie zdolności i zasoby są wymagane, aby wykorzystać te możliwości?

Jakie luki istnieją między tymi wymaganymi zdolnościami i zasobami z jednej strony, a XYZ z drugiej?

Jakie działania są wymagane, aby zlikwidować te luki?

Jakie zasoby i ile czasu są potrzebne do zamknięcia luki?

Zwróć uwagę na strategię tutaj. Taki komponent pytań nie tylko dostarcza dowodów na twoją zdolność rozwiązywania problemów, ale także przygotowuje mnie do twojej metodologii. Jeśli kupię pytania w twoim okienku sytuacji, przeszedłeś długą drogę w kierunku wstępnej sprzedaży swojej metodologii. Oczywiście ten komponent może zawierać inne pytania. Możesz użyć pytań, które odpowiadają na skróty, kryteria oceny i liczniki do konkurencji. Nawet jeśli nie, możesz tak sformułować pytania pochodzące z twojego drzewa logicznego, aby odnosiły się do gorących przycisków i innych materiałów tematycznych. Na przykład, gdyby tematem była pilna potrzeba, czwarte pytanie powyżej można by sformułować w następujący sposób: „Jakie działania są wymagane, aby zlikwidować te luki w ograniczonych ramach czasowych?” Poniższy fragment, będący kontynuacją sekcji „podstawowej” dotyczącej japońskiego sektora bankowego, zawiera komponent pytań:

Jednak przejście niezbędne do zmiany tradycyjnych protokołów marketingowych na nowe sposoby marketingu usług bankowych będzie wymagało ustrukturyzowanego badania, które odpowie na następujące pytania:

Jakie są podstawowe potrzeby i wymagania klientów, które przyciągną nowe możliwości biznesowe dla banków detalicznych?

Jakie produkty, ceny i narzędzia promocyjne są niezbędne do wdrażania i wspierania skutecznych planów marketingowych, opracowywania nowych produktów i systemów dostaw?

Jakie rodzaje technologii i wsparcia systemów są niezbędne do administrowania nowymi produktami, usługami i działaniami marketingowymi?

Jakie strategie marketingowe od czasu deregulacji stosowały odnoszące sukcesy banki regionalne w Stanach Zjednoczonych i jakie poziomy wyników osiągnięto dzięki wdrożeniu tych strategii?

Zanim będę mógł dokonać przejścia z S1 do S2, Twój projekt będzie musiał odpowiedzieć na ważne pytania. Wyartykułowanie ich w komponencie Pytania sugeruje mi, że będziesz w stanie to zrobić. Sformułowanie tych pytań zmusza również do głębokiego zastanowienia się nad problemami, założeniami i hipotezami związanymi z projektem. Jakie są kluczowe problemy, które należy rozwiązać? Które kwestie są kluczowe, a które są styrczne? Biorąc pod uwagę kluczowe problemy, w jaki sposób opracuje się waszą metodologię, aby je rozwiązać? Jakie korzyści odniesiemy z ich rozwiązania dla mnie i mojej organizacji? Ostatnie dwa pytania sugerują ważną funkcję komponentu Pytania: Pomaga SYTUACJI przemawiać do innych przedziałów propozycji, w tym przypadku do METOD i KORZYŚCI.

Komponent zamykający

Zadaniem Komponentu Zamykającego jest zapewnienie gładkości przejścia z tekstu nad nim do tekstu pod nim, aby określić cel(-e) projektu i zakończyć SYTUACJĘ zamknięciem zorientowany na mnie, twojego potencjalnego klienta. Komponent zamykający może zawierać zwięzłe omówione tematy związane z przyciskami skrótów, kryteriami oceny i licznikami do konkurencji. Tematy te mogą podkreślać Twoje doświadczenie, wiedzę fachową, wcześniejsze wyniki lub wcześniejsze relacje ze mną

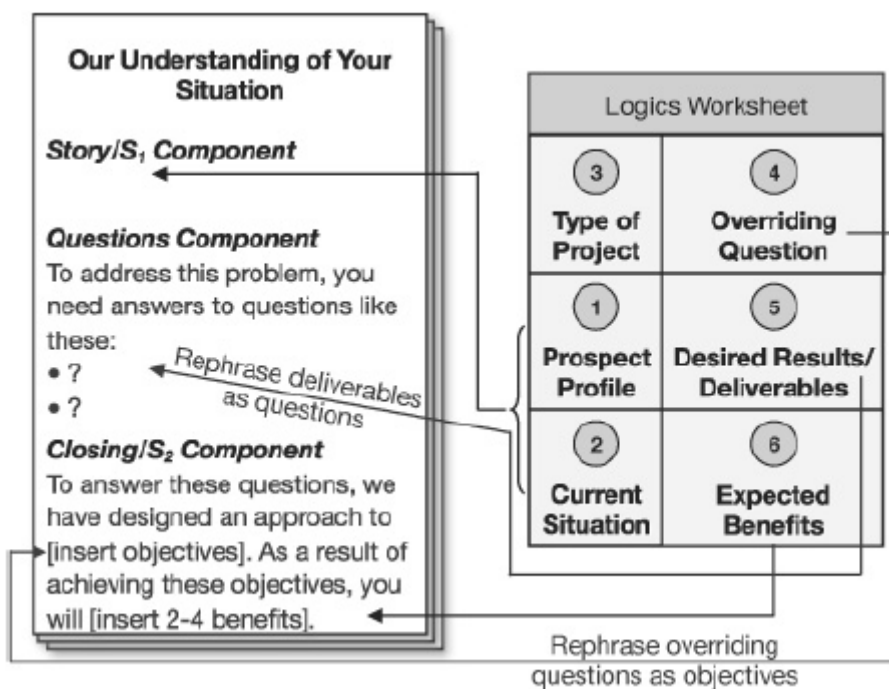
lub innymi osobami w mojej organizacji lub branży. Lub mogą sprzedać pewne aspekty twojej metodologii. W zależności od całkowitej długości wniosku, Element zamykający może składać się z dwóch lub więcej akapitów lub jednego zdania. Bez względu na długość zawiera następujące elementy:

- * Wsteczne przejście z komponentu Pytania
- * Przejście do przodu do METOD
- * Cele projektu)
- * Zwięźle określone korzyści, jeśli nie są one bezpośrednio widoczne w celach

W przypadku treści związanych z trzecim podpunktem powyżej, celami projektu, sformułuj nadrzędne pytanie (pytania) z komórki 4 Arkusza logiki lub pożądane wyniki z komórki 5. Aby uzyskać treści związane z czwartym podpunktem powyżej, zajrzyj do korzyści, które uwzględniłeś w Cell 6, wybierając od dwóch do czterech mocnych punktów sprzedaży swojego projektu. Zwróć uwagę, że następujące zdanie, które uzupełnia rozważaną przez nas przykładową sekcję tła, zawiera te cztery elementy: Aby odpowiedzieć na te pytania, opracowaliśmy podejście do opracowania planu, który po wdrożeniu umożliwi konsorcjum lokalnych banków detalicznych osiągnięcie korzyści płynące ze zwiększonej konkurencyjności na zderegulowanym rynku.

Łączenie wszystkiego w całość: tworzenie sekcji „Tło” z arkusza logiki

Jeśli wykonałeś całą pracę w części 1 i 2, twoja propozycja lub prezentacja jest prawie gotowa do napisania samoczynnie. Najpierw pokażę i wyjaśnię „mapę” służącą do pisania sekcji dotyczącej tła. Następnie podążę za tą mapą, tworząc pierwszy szkic sekcji tła.



Dla komponentu fabularnego

- * Utwórz historię problemu z zawartości komórki 1.
- * Postępuj zgodnie ze zdarzeniem wyzwalającym, problemem i jego skutkami z komórki 2.

Do komponentu Pytania

* Zamień odpowiednie wyniki z komórki 5 na pytania.

Dla komponentu zamykającego

* W przypadku celu/celów przeformułuj nadrzędne pytanie/a z komórki 4.

* Aby uzyskać korzyści, wybierz od dwóch do czterech odpowiednich z komórki 6.

Postępując zgodnie z mapą na rycinie 9.3, „napisz” tło ABC na następujących sześciu rysunkach .

Logics Worksheet, Cell 1, "Prospect Profile"	Background Section, Story Component
<p>Major products/markets: Large home appliances (refrigerators, stoves, washers/dryers, etc).</p> <p>Annual revenue/profitability/trends:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 20XX revenue = \$18B. • Profit increased 22% year over year. • Increasing distribution costs (a major component of landed cost) could begin to erode margins. • Trends?? <p>Major competitors: GE, Whirlpool, Bosch.</p> <p>Market/industry issues: Fairly stable, mature industry, with only modest growth expected next five years. Demand moving to U.S. South and Southwest.</p> <p>Strategic Direction: Unknown</p> <p>Experience with your competition: Has worked with one of our major competitors (name unknown) and with two boutiques.</p>	<p>With 20XX revenues of \$18B and a 22% year-over-year increase in profits, ABC has continued to gain share against GE, Whirlpool, & Bosch in the large home-appliance market at a time when distribution costs are a major component of landed costs.</p> <p>Despite these successes, two issues concern management.</p> <p>First, in a market projected to grow only modestly in the next five years, demand is moving to the U.S. South and Southwest, away from ABC's major production facilities.</p>

Logics Worksheet, Cell 2, "Current Situation"	Background Section, Story Component
<p>Triggering Event: ABC's market forecast</p> <p>Single Overriding Problem: Lack of capacity</p> <p>Effects of the Problem:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Declining quality • Deteriorating delivery performance • Increased costs resulting from overtime and schedule interruptions to meet "rush" delivery dates • Threatened ability to maintain/increase market share • Negative impact on bonuses • Difficult-to-maintain productivity levels • Inability to address longer-range, more challenging improvement projects • Less flexibility for change • Possible increases in third shift • Additional maintenance costs • Employee burnout, lower morale, and lower retention rates 	<p>Second (and the subject of the proposed project): As indicated by ABC's most recent market forecast,</p> <p>product demand will exceed manufacturing capacity in less than three years.</p> <p>As a result of this capacity shortfall, ABC will likely suffer from declining quality; deteriorating delivery performance; and the inability to increase, much less maintain, its market share.</p>

Logics Worksheet, Cell 5, "Desired Results"	Background Section, Questions Component
<p>Planning Desired Result: A <i>Plan</i> for increasing capacity to meet the market forecast</p> <p>Planning Deliverables:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Validated market forecast • Validated market share and product mix projections • Specified current equipment and space utilization • Opportunities to better utilize current equipment and space as well as new technology • Make versus buy options • Potential factory roles and locations • A detailed implementation plan 	<p>To address its imminent capacity shortfall, ABC needs answers to important questions like these:</p> <ul style="list-style-type: none"> • What opportunities exist to better utilize current equipment and space as well as new technology? • What options exist for outsourcing some components rather than manufacturing them in-house? • What potential factory roles and locations make the most sense?

Logics Worksheet, Cell 4, "Overriding Questions"	Background Section, Closing Component
<p>Overriding Planning Question: How best should ABC increase capacity to meet the sales forecast?</p>	<p>To answer these questions, we will develop a detailed plan to increase ABC's capacity to meet its sales forecast.</p>

Logics Worksheet, Cell 6, "Benefits"	Background Section, Closing Component
<p>Planning Benefits:</p> <ul style="list-style-type: none"> • The right "road map" for providing additional capacity to ensure meeting objectives related to cost, quality, and service • An operations strategy that optimizes landed cost and customer service • Internal agreement on an expansion plan • A convincing, thorough, and credible request to Consolidated 	<p>As a result of achieving this objective, ABC will have:</p> <ul style="list-style-type: none"> • the appropriate "road map" for providing additional capacity in order to meet its cost, quality, and service objectives • internal agreement on an expansion plan • a convincing, thorough, and credible request to Consolidated

Logics Worksheet, Cell 6, "Benefits"	Background Section, Closing Component
<p>Implementation Benefits:</p> <ul style="list-style-type: none"> • More cost-effective operations • Improved product quality • Improved service levels • Maintained/increased share • Continued good reputation of ABC at Consolidated • Continued autonomy • Increased productivity • Protected compensation levels • Better flexibility for implementing business and marketing strategies • Decreased maintenance costs • Higher morale/retention rates • Decreased training costs 	<p>After you implement this plan, ABC should enjoy:</p> <ul style="list-style-type: none"> • more cost-effective operations • improved product quality and service levels • maintained, if not increased, market share.

Masz to: sekcja tła w pięć minut! Chociaż to, co napisałem, to dopiero pierwszy szkic, zwróc proszę uwagę na te dwie ważne kwestie. Po pierwsze, mogłem „napisać” sekcję tak szybko, jak to zrobiłem, ponieważ nie zaczynałem od „pustej strony”. Po drugie, strona, od której zaczynałem, zawierała w pełni dopasowane, dobrze zaplanowane informacje, które wraz z moją mapą mogłem wykorzystać do stworzenia przekonującej sekcji. Każda figura składa się z dwóch części: po lewej stronie znajdują się informacje z komórki Arkusza Logiki; po prawej część sekcji tła, którą piszę bezpośrednio z tej komórki.

Pozycja sytuacyjna i przewaga konkurencyjna

Historia, pytania i elementy zamykające pozwalają przedstawić nie tylko interesującą historię, ale, co ważniejsze, przemyślaną, logiczną i przekonującą argumentację. Mogą pomóc ci stworzyć wizerunek siebie jako kompetentnego, zorganizowanego, logicznego, analitycznego, kompetentnego, dokładnego, odpowiedniego, spójnego, wnikliwego i kreatywnego. Są to ogólne cechy dobrego rozwiązywania problemów, cechy, które można mi przedstawić na długo przed tym, zanim logicznie napisane METODA je zwaliduje, a odpowiednie KWALIFIKACJE je wzmocnią. Pokazujesz mi, a nie mówisz, swoje możliwości w kontekście mojej sytuacji. Pokazywanie zawsze wygrywa z opowiadaniem. Co więcej, stosując te komponenty w kolejnych propozycjach, przekonasz się, że możesz łatwiej i szybciej komponować przedziały sytuacji i celów, ponieważ opracujesz schemat, wewnętrzną formułę lub „skrypt”, tak jak prawdopodobnie opracowałeś ogólnie scenariusz propozycji. Wielu autorów propozycji ma trudności z napisaniem sekcji tła, ponieważ nie opracowali takiej formuły. Powyższa struktura dostarcza tę formułę. Chociaż nie jest to regułą, zawiera wytyczne dotyczące tego, jakie informacje należy wziąć pod uwagę i gdzie je umieścić. Komponenty pomagają również sprawić, by SYTUACJA przemówiła do innych miejsc we wniosku. Pytania, które zadajesz, odnoszą się bezpośrednio do postawionych przez Ciebie celów i podejścia do ich osiągnięcia. Te trzy komponenty dostarczą dorozumianych, ale przekonujących dowodów potwierdzających twoje kwalifikacje jako osoby rozwiązującej problemy. Wreszcie, jak uwertura w symfonii, SYTUACJA może zainicjować rozwijane później tematy, w kolejnych polach propozycji. W rezultacie miejsce w Twojej sytuacji zapewni Tobie i Twojej propozycji dobry start, gdy zaczniesz od początku, aby przekonać mnie do jednego z głównych stwierdzeń propozycji: Znasz moją branżę; znasz mnie; znasz moją organizację i jej wyzwania, problemy i możliwości; i możesz się do nich odnieść — może nie tak tanio jak ktoś inny, ale lepiej.

PRZEGLĄD

Pisanie pól sytuacji i celów Pole sytuacji zawiera trzy komponenty, które pomagają odpowiedzieć na serię pytań, jak podsumowano na rysunku.

<i>Component</i>	<i>Content</i>
1. Story/S ₁	<ul style="list-style-type: none">• What is the history, the external and internal factors (including the triggering event), that caused the problem or opportunity?• What is the problem or opportunity?• What are its effects and “lack of benefits”?• What, if anything, has been done to solve the problem or realize the opportunity? Has this attempt exacerbated the situation?
2. Questions	<ul style="list-style-type: none">• What questions must be answered to address or solve the prospect’s problem or realize the prospect’s opportunity? (derived from deliverables)
3. Closing/S ₂	<ul style="list-style-type: none">• Transition from Questions Component• Bridge to methods slot• Engagement objective(s) (expression of S₂)• Briefly stated benefits

SESJA ROBOCZA 7:

Pisanie sytuacji i celów Przedziały dla ABC Zanim faktycznie zaczniesz opracowywać strategię propozycji, Gilmore wysyła ci notatkę dotyczącą formatowania, układu strony i innych tego typu

„wymagań”, co do których chce, abyś się zastosował. Oczekujesz tej notatki, ponieważ jest to jego standardowa procedura operacyjna. Wymagania dotyczące „wyglądu i stylu” oferty. W prawie każdym projekcie, o którym słyszeliście, Gilmore angażuje jednego lub kilku nabywców w dyskusję na temat jakości pisania w prospekcie. Robi to z dwóch powodów. Po pierwsze, pozwala mu lepiej zrozumieć kulturę. Wie, że dokumenty organizacji są jak artefakty kulturowe, a osadzone w nich są ważne aspekty kultury potencjalnego klienta. Czy ich dokumenty decyzyjne są tworzone w programie PowerPoint czy w programie Word? Jak potężna jest Policja ds. Formatu, czyli osoby, zazwyczaj z działu marketingu, które spędziły miesiące na opracowywaniu spójnego „wyglądu i stylu” dokumentu, który harmonizuje, a nie koliduje z wysiłkami organizacji wspierającymi markę firmy? W jakim stopniu i jak często prospekt, w tym przypadku Anil Gupta, korzysta z wymagań dotyczących formatu, a jeśli nie, to dlaczego? Jaka wydaje się być oczekiwana długość dokumentów decyzyjnych i reakcja na dokumenty, których długość przekracza te oczekiwania? Na przykład, czy prezes Armstrong jest sfrustrowany koniecznością czytania czegoś więcej niż tylko streszczenia (co według doświadczenia Gilmore'a jest typowe dla wielu dyrektorów generalnych i prezesów)? Po drugie, ta dyskusja niezmiennie prowadzi do pokazania Gilmore'owi niektórych dokumentów decyzyjnych firmy oraz, jeśli ma szczęście, propozycji i raportów przedstawionych przez zewnętrznych konsultantów dotyczących poprzednich projektów. Dzięki temu, że Gupta może komentować takie dokumenty oraz ich formatowanie i jakość, Gilmore może podejmować strategiczne decyzje dotyczące formatu i projektu Twojej propozycji. Oto kluczowe punkty z notatki Gilmore'a dla ciebie:

* Chociaż większość propozycji i raportów poprzednich konsultantów została napisana w programie PowerPoint i zaprojektowana w układzie poziomym, podobnie jak nasze, wewnętrzne dokumenty decyzyjne ABC są w programie Word i zaprojektowane w układzie pionowym. Wydaje się, że ich domyślna czcionka to 11 pkt. Century Old Style, a zawartość ich wykresów wydaje się mieć 9 pkt. Nowa Helvetica. Jednak podpisy na tych wykresach wydają się mieć 8 pkt. Myriad Pro.

* Biorąc pod uwagę powyższe, musimy napisać nasz dokument w Wordzie iw pionie, z 11 pkt. Century Old Style jako „normalną” czcionką i 9 pkt. Helvetica Neue dla wykresów i rycin oraz 8 pt. Myriad Pro dla napisów. W miarę możliwości nasze schematy kolorów/palety powinny współgrać z ich własnymi. Aby pomóc wzmocnić dobre relacje, które rozwinęliśmy z nabywcami ABC, dokument powinien być propozycją listu, która pozwoli nam bezpośrednio zwracać się do ABC i używać zaimków drugiej osoby.

* Biorąc pod uwagę potrzebę dostosowania dokumentu do różnych czytelników o różnych zakresach uwagi (np. Armstrong na krótkim końcu i zorientowany na szczegóły Morrison na drugim), powinniśmy zachować stosunkowo krótką sekcję dotyczącą metod i umieścić naszą pełną metodologię w dodatek.

* Konkluzja: kiedy czytają naszą propozycję, chcemy, aby czuli się tak, jakby to był jeden z ich wewnętrznych dokumentów, jakbyśmy my i oni byli partnerami dzielącymi tę samą kulturę.

Z twojego doświadczenia wynika, że Gilmore jest jedynym znanym ci konsultantem, który angażuje się w takie strategie. Strategie te, będące formą programowania neurolingwistycznego, z pewnością pomagają mu unikać sytuacji, w których kupujący oczekują pergaminu, a konsultanci dostarczają kamienne tablice.

Pisanie komponentu fabularnego

Zanim zaczniesz pisać Składnik fabularny, przejrzyj Arkusz Logiki, który wypełniłeś wcześniej, a zwłaszcza Komórkę 1 (Profil potencjalnego klienta) i komórka 2 (Obecna sytuacja potencjalnego klienta). Bierzesz również pod uwagę dużą ilość materiału Story Component z notatek twoich i Gilmore'a, a także z szeroko zakrojonych wewnętrznych badań, które przeprowadziłeś. Z tych notatek i badań wiesz np.:

- * Sprzedaż jednostkowa w branży była dość stabilna, a prognozy całego rynku wskazują jedynie na niewielki wzrost.
- * Pomimo stabilnej sprzedaży w branży, popyt na produkty ABC stale rośnie, co wiąże się z (choć skromnym) wzrostem udziału w rynku, dzięki dobrze zaprojektowanym, wysokiej jakości i konkurencyjnym cenowo produktom, a także dobrej obsłudze klienta.
- * Prognozowane zapotrzebowanie wkrótce przekroczy dostępne moce produkcyjne.
- * Brak odpowiednich mocy produkcyjnych może z pewnością zahamować rozwój ABC.
- * Przesunięcia geograficzne zarówno w populacji, jak i w gospodarstwach domowych zmieniły wzorce popytu i sugerują, że w celu utrzymania lub poprawy obsługi klienta niektóre moce produkcyjne powinny być może zlokalizowane bliżej obszarów o wysokim wroście.
- * Zaproponowano kilka alternatywnych możliwości ekspansji, chociaż wśród kierownictwa ABC panuje niewielka zgoda.
- * Głównym obszarem nieporozumień może być kwestia kontroli i ryzyka, ponieważ odnosi się ona do rozbudowy tylko w głównym zakładzie, w przeciwieństwie do zwiększania wydajności w jednym z regionalnych obiektów lub w nowej lokalizacji.
- * Istnieje zgoda co do tego, że ABC potrzebuje planu i to wkrótce.

Twoim zadaniem jest namalowanie obrazu połączonego postrzegania obecnej sytuacji przez różnych kupujących, a także ich połączonego postrzegania powiązanych przyczyn i skutków. Czyniąc to, chcesz mieć pewność, że rozwiążesz kilka problemów kupujących: Collins dotyczący obsługi klienta i jej wpływu na udział w rynku; Armstrong o relacjach z Consolidated; Morrisona na temat kosztów dystrybucji i potencjalnego wykorzystania jego modelu; Gupta o groźbie wzrostu kosztów operacyjnych; i Metzger w sprawie ekspansji w innym obiekcie niż główny. Chcesz także zainicjować kilka tematów: przychodzi na myśl „pilność”, podobnie jak „złożoność”. Po kilku szkicach, dość stanowczym głosem, świadomym zagrożeń dla udziału ABC w rynku i pozycji w Consolidated, dochodzisz do następującego wniosku:

Sytuacja w ABC

W ciągu ostatnich pięciu lat dostawy sprzętu gospodarstwa domowego przez ABC i twoich konkurentów były dość stabilne, a w twojej dojrzałej branży przewiduje się jedynie niewielki wzrost w ciągu najbliższych pięciu lat. Pomimo względnej stabilności tych dostaw w całej branży, ABC udało się zwiększyć swój udział w rynku AGD przede wszystkim dzięki wytwarzaniu wysokiej jakości produktów po konkurencyjnych kosztach i odpowiadaniu na potrzeby klientów. W rezultacie ABC stało się liderem na rynku i jednym z czołowych działów w ramach Consolidated Industries. Jednak Twoje konsekwentne sukcesy mogą być zagrożone. Chociaż Twoje prognozy rynkowe wskazują, że ABC może nadal zwiększać udział w rynku, nawet konserwatywna prognoza wyraźnie pokazuje, że przewidywany popyt na produkty przekroczy dostępne moce produkcyjne w okresie krótszym niż trzy lata. Bez odpowiednich mocy Twoja pozycja konkurencyjna z pewnością ucierpi w wyniku spadku wydajności dostaw, pogarszającej się jakości produktów i rosnących kosztów operacyjnych. Obraz komplikuje fakt, że zmiany demograficzne oddalają popyt od istniejących zakładów produkcyjnych na Środkowym Zachodzie. Wzrost liczby ludności i gospodarstw domowych w trzech regionach geograficznych oddalonych od tych obiektów znacznie przewyższył wzrost na Środkowym Zachodzie, a także w całym kraju. Niewątpliwie te zmiany geograficzne przyczyniły się do wzrostu kosztów dystrybucji ABC, głównego czynnika w całkowitym koszcie sprzętu AGD. Zagrożone są nie tylko cele operacyjne ABC, ale

także Twój status czołowego działu w firmie Consolidated. Rozpoznając te zagrożenia, Twoja grupa kierownicza zasugerowała kilka opcji zwiększania pojemności, ale istnieje niewielka zgoda co do tego, jak ta pojemność powinna zostać wdrożona, i nie ma zgody co do ilości wymaganej pojemności. Konsensus istnieje jednak w dwóch obszarach: potrzebna będzie dodatkowa pojemność, a czas, kiedy będzie potrzebny, zbliża się szybko.

Pisanie komponentu pytań

Komponent pytań, jak już wiesz, daje ci możliwość zademonstrowania swoich kwalifikacji jako osoby rozwiązującej problemy, jako kogoś, kto może wykazać się umiejętnością zadawania właściwych pytań (aby lepiej udzielać poprawnych odpowiedzi). Daje również możliwość odpowiedzi na kluczowe pytania, które Twoim zdaniem nurtują różnych kupujących. Te pytania pozwalają wskazać każdemu kupującemu, że jego pragnienia lub obawy zostały wysłuchane, bez konieczności zajmowania stanowiska w taki czy inny sposób. Zastanów się nad pytaniem „Jaki jest potencjał ekspansji w obecnym obiekcie?” Stawiając to pytanie, odniósłbyś się do chęci Metzgera do ekspansji w obecnym obiekcie bez konieczności wskazywania w tym momencie, czy taka strategia jest pożądana. Co równie ważne, komponent Pytania „przemawia” i przygotowuje drogę dla Twojej metodologii, ponieważ ten komponent przedstawia kluczowe pytania związane z wynikami wyrażonymi jako ważne działania w Twoim drzewie logicznym. Zaczynasz od przejścia, które kontynuuje tematy „złożoności” i „pilności”, a także inicjuje tematy „dokładności” i „wszechstronności”: Konieczność szybkiego działania komplikuje konieczność starannego opracowania gruntownego, przekonującego i kompleksowego planu, zaakceptowanego zarówno przez kierownictwo ABC, jak i Consolidated. Ten plan powinien odpowiedzieć na następujące pytania:

- * W oparciu o długoterminową prognozę, ile całkowitej przestrzeni fabrycznej, sprzętu i zasobów ludzkich jest potrzebnych i kiedy?
- * Jakie istnieją możliwości lepszego wykorzystania obecnego sprzętu, przestrzeni i nowych technologii?
- * Jaka opcja lub opcje konfiguracji fabrycznej zapewnią wymaganą przestrzeń? Na przykład, jaki potencjał ekspansji istnieje w obecnym zakładzie i jakie, jeśli w ogóle, scenariusze tworzenia/kupowania, a także zmiany w rolach i lokalizacjach fabryk mogą zapewnić dodatkową przestrzeń?
- * Nawet jeśli zasoby można dodać w obecnej lokalizacji, czy bardziej ekonomiczne jest dodanie ich tam, czy też inwestycja w innym miejscu? Na przykład, czy poziomy usług wzrosną, a koszty transportu spadną w nowej lokalizacji geograficznej bliżej rynków rozwijających się?
- * Która opcja jest najbardziej odpowiednia, biorąc pod uwagę czynniki jakościowe i ilościowe określone w naszej metodologii poniżej?

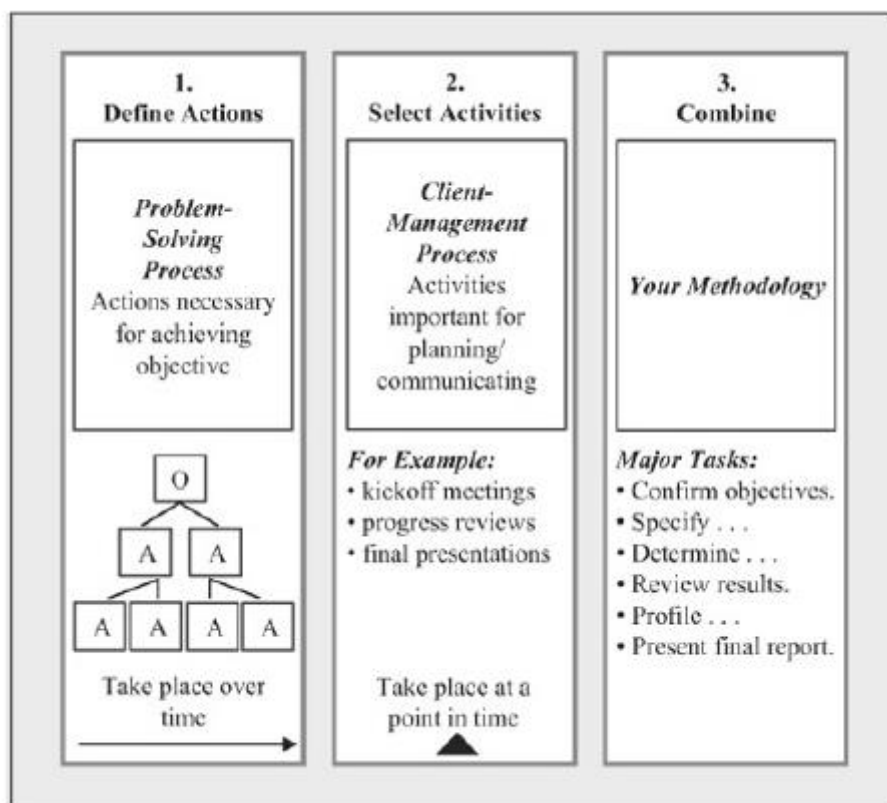
Pisanie komponentu zamykającego

Komponent zamykający jest raczej prosty: krótki, zorientowany na perspektywę akapit, który (zapewnia przejście wstecz od pytań Część . . .) Aby odpowiedzieć na pytania takie jak te (zapewnia przejście do przodu, które poprzedza sekcję dotyczącą metod...) Ja i moi koledzy z Paramount Consulting opracowaliśmy metodologię (określa cel projektu...), który opracuje strategię produkcyjną w celu zapewnienia zdolności produkcyjnej niezbędnej do zaspokojenia przewidywanego popytu (i kończy się krótko określonymi korzyściami...), jak również konkretny plan wdrożenia tej strategii w celu poprawy Twojej pozycji na rynku i umocnij swoją pozycję w Consolidated Industries.

Po ponownym przeczytaniu wszystkich komponentów razem jesteś dość zadowolony. Dostarczyłeś dobre przejścia, aby zmostkować połączenia między komponentami. Nie tylko zainicjowałeś motywy, ale robiąc to, odniosłeś się również do różnych gorących przycisków kupujących, próbując przeciwstawić się konkurencji. Ogólnie rzecz biorąc, uważasz, że odpowiadasz na potrzeby ABC. Nie tylko opowiedziałeś dobrą historię, opowiedziałeś ich historię. I masz nadzieję, że zaczną postrzegać cię jako część tego.

Pisanie slotu na metody

Wcześniej zauważyłeś, że twoja metodologia obejmuje dwa rodzaje zadań: działania niezbędne do osiągnięcia celu projektu oraz działania ważne dla planowania i komunikacji.



Zauważ, że oba rodzaje zadań mówią mi, jak będziesz coś robić — jak osiągniesz cele projektu oraz jak będziesz planował i komunikował się ze mną, robiąc to. Jeśli pracowałeś dla mnie wcześniej i ufam ci bezgranicznie, lub jeśli omówiłeś ze mną swoją metodologię i jestem zadowolony z tego, jak osiągniesz swój cel, lub jeśli twój styl przywództwa nie jest zorientowany na szczegóły, a następnie wyjaśnienie, jak może być wszystkim, co musisz zrobić. Jednak w wielu sytuacjach „jak” to za mało, co powinien zilustrować poniższy przykład (oparty częściowo na przypadku ABC z Dodatku A). Załóżmy, że:

* Ty jesteś Marcia Collins, a ja (tutaj zamieniam się rolami) jestem konsultantką.

* Jako wiceprezes ABC ds. marketingu masz pewność co do swoich prognoz rynkowych, które przewidują rychły niedobór mocy produkcyjnych.

* Ponieważ wiem, że powodzenie zaręczyn będzie zależeć od tego potwierdzonej prognozą, muszę ci wyjaśnić, w jaki sposób potwierdzę tę prognozę.

* Ty oczywiście uważasz, że taka weryfikacja byłaby stratą czasu i pieniędzy.

* Przedstawiam moją propozycję Tobie i Twojemu kierownictwu.

* Tuż przed wyświetleniem pierwszego slajdu sekcji metod mówię: „Naszym pierwszym zadaniem będzie zweryfikowanie prognozy rynkowej ABC”.

Pamiętaj, jesteś Marcia Collins. Jak się czujesz, Marciu? Zły? Zażenowany? Zdumiony, zagrożony, wrogi, zgorzkniały, niedowierzający, osłabiony? Jeśli twoja ocena receptywności była „jeden plus”, teraz prawdopodobnie jest to „jeden minus” (lub gorzej). Jeśli był to „pojedynczy minus”, teraz jest to „podwójny minus”. Popełniłem ogromny błąd nie omawiając z Państwem przed prezentacją tego kluczowego zadania w naszej metodologii. Nie udało mi się również zastosować prostej, a jednocześnie niezwykle skutecznej koncepcji, która pomoże ci opracować sekcje dotyczące metod perswazyjnych. Koncepcja ta nosi nazwę PIP, co oznacza Persuasion-Information-Persuasion, a w dalszej części tego rozdziału wyjaśniono, czym jest i jak jej używać.

Co to jest PIP?

Perswazja obejmuje przede wszystkim logiczne lub emocjonalne odwołania mające na celu zmianę przekonań lub wywołanie przekonania. Informacje obejmują przede wszystkim fakty. Siła techniki PIP opiera się na tych zdroworozsądkowych założeniach:

* Propozycje zawierają zarówno informację, jak i perswazję.

* Propozycje (oraz ich sekcje i podrozdziały) mają początek, sloty środkowe i końcowe.

* W przypadku przedstawienia z sekwencją trzyczęściową (tj. początek, środek i koniec), ludzie mają tendencję do zapamiętywania początku i końcowych elementów znacznie więcej niż tych w środku.

* Jeśli chcesz być przekonujący, a nie tylko informacyjny, Twoja perswazja powinna znaleźć się na pierwszym i ostatnim miejscu.

Aby wyczuć znaczenie pierwszego i ostatniego miejsca, rozważ sekwencję trzech prezentacji propozycji. Gdybyś był jednym z trzech oferentów, chciałbyś być pierwszym lub ostatnim. Jako pierwszy prezynter będziesz miał okazję nadać ton i stworzyć standard, według którego będą oceniani późniejsi prezynterzy. Jako ostatni prezynter będziesz miał okazję wyrzucić ostatnie (i masz nadzieję, trwałe) wrażenie. Środkowy prezynter ryzykuje zgubienie się w zamieszaniu, zwłaszcza w bardzo zaciętej konkurencji. Początkowe i końcowe miejsca, w których umieszczasz perswazyjną treść swojej propozycji, nazywam miejscami perswazji (P-sloty). Otwierająca szczelina P wyjaśnia, dlaczego coś należy zrobić, a zamykająca szczelina P wyjaśnia, co wyniknie (na przykład, jaka będzie korzyść) z działania. Przedziały perswazji zawsze oprawiają lub „wkładają” przedział informacyjny, przedział I, który wyjaśnia, jak coś zostanie zrobione. Zobaczmy teraz, jak PIP działa lub powinien działać w mojej prezentacji dla Collinsa i jej zespołu. Do tej pory wypełniłem szczelinę informacyjną, szczelinę I, wyjaśniając, w jaki sposób częściowo osiągnę cel projektu.

Slot	Explains	Expresses	Example
I-slot	How	An action/ activity	<i>We will work with ABC to update its market forecast.</i>

Założmy teraz, że przedstawiłem uzasadnienie tego, co zamierzam zrobić, wyjaśniając, dlaczego należy to zrobić. Rysunek 10.3 pokazuje to uzasadnienie wraz z ulepszonym gniazdem I.

Slot	Explains	Expresses	Example
Opening P-slot	Why	A rationale	<i>Because ABC's market is changing rapidly,</i>
I-slot	How	An action/ activity	<i>we will work with you to update your market forecast.</i>

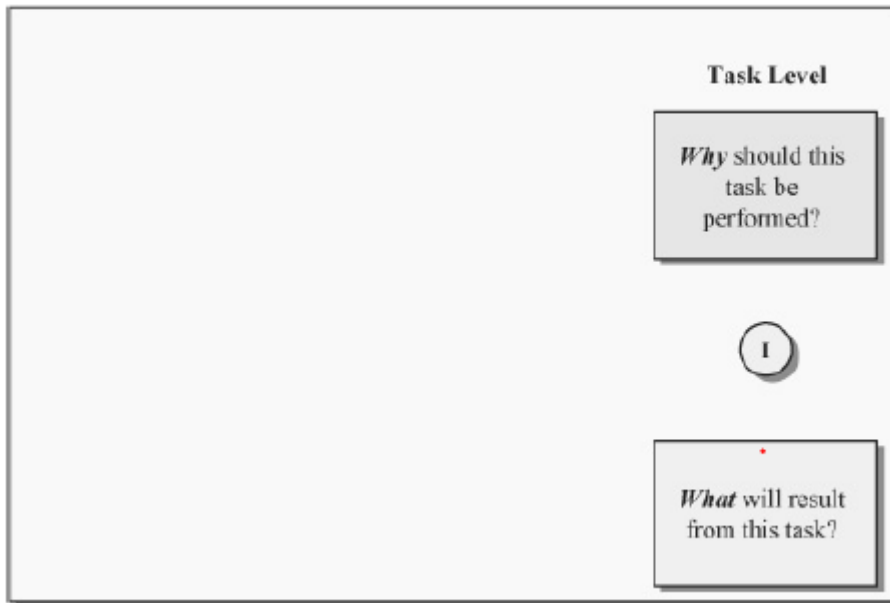
Jak się teraz czujesz, Marcia? Oczywiście nadal jesteś zły i zawstydzony, ponieważ wciąż popełniłem kluczowy błąd, że nie omówiłem z Państwem tej kwestii przed prezentacją. Ale zauważ, że jesteś mniej zły, mniej zawstydzony. Dlaczego? Ponieważ wyjaśniłem dlaczego. Dałem ci dobry powód, dla którego miałbym zrobić to, co powiedziałem, że zrobię. Wypełniłem otwierającą szczelinę P, podając uzasadnienie. Jeśli muszę być jeszcze bardziej przekonujący, mogę wypełnić zamykającą szczelinę, wyjaśniając, jakie korzyści wynikną z działania, jak pokazano na rysunku .

Slot	Explains	Expresses	Example
Opening P-slot	Why	A rationale	<i>Because ABC's market is changing rapidly,</i>
I-slot	How	An action/ activity	<i>we will work with you to update your market forecast.</i>
Closing P-slot	What	A result/ benefit	<i>By having the market forecast validated by an outside party, your firm will help convince Consolidated that the project is rigorous and current.</i>

PIP: Perswazja – Informacja – Perswazja. Trzy sloty. Te pierwsze i ostatnie są relatywnie ważniejsze i dlatego obejmują perswazję. Środkowe miejsce jest stosunkowo mniej ważne i zawiera informacje. Te informacje są prawie zawsze niezbędne, ponieważ określają zadania niezbędne do osiągnięcia celu. Ale informacje nie zawsze są wystarczające. Sam w sobie może nie być tak przekonujący, jak powinien. Teraz, gdy rozumiesz, jak działa PIP, możemy porozmawiać o tym, jak możesz wykorzystać tę technikę organizacyjną na różnych poziomach sekcji metod (jak również w całej propozycji).

PIP na poziomie zadania

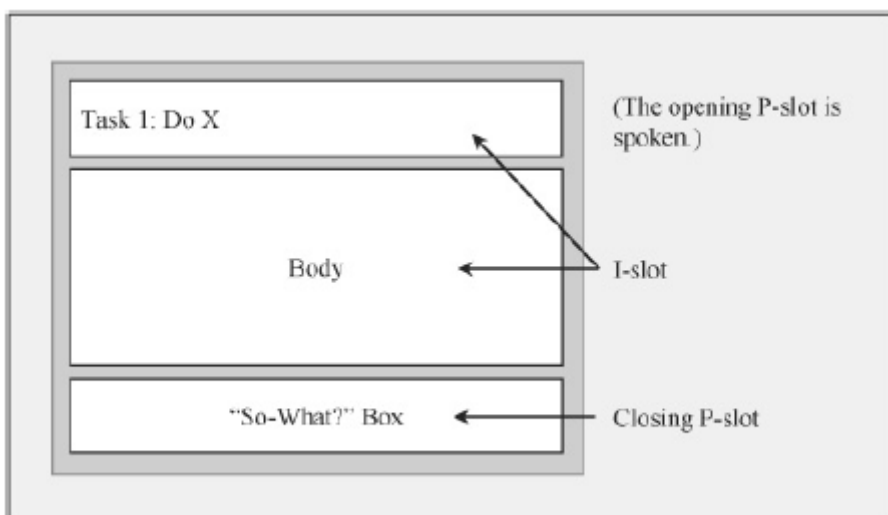
Jeśli to konieczne lub właściwe, każde zadanie w sekcji metod można zorganizować zgodnie z PIP, jak sugeruje rysunek.



Część informacyjna (środkowa szczelina I, pokazana jako okrąg na rysunku 10.5) to samo działanie lub czynność. Wyjaśnia, w jaki sposób zadanie zostanie wykonane. Jeśli czujesz, że chcesz wiedzieć, dlaczego wykonujesz jakieś zadanie, możesz zdecydować się na podanie jakiegoś dobrego powodu, w formie uzasadnienia, dla jego wykonania; dlatego wypełniłbyś otwierającą szczelinę P, podając to uzasadnienie. Jeśli masz dobre uzasadnienie dla wykonania zadania, to dlatego, że zadanie przyniesie określony produkt końcowy lub korzyść, pewne ramy zrozumienia, wiedzy lub walidacji lub punkt decyzyjny. Jeśli ten produkt końcowy jest wart wspomnienia, możesz wypełnić zamykającą szczelinę P, wyjaśniając, co osiągnie zadanie lub jakie korzyści lub wartość wynikną z jego wykonania. Wyobraź sobie różnicę w perswazji między serią zadań, które są edytowane w trybie PIP1, jak to na rysunku 10.6, a serią, w której pomija się wszystkie miejsca typu „P”. Ta ostatnia zawierałaby jedynie informacje związane z wykonaniem każdego z zadań. Seria PIP wyjaśniłaby mi również, dlaczego robisz to, co proponujesz i jaką korzyść lub wartość odniosę z tego. Rysunek oczywiście pokazuje zadanie PIP w propozycji tekstu.

P-slot (Why?)	Task 1: Confirm Business Direction A clear understanding of your company's business, mission, and current and future direction is key to the success of this project. This understanding establishes the context within which all further assessments are made and recommendations are developed.
I-slot (How?)	Therefore, we will review all relevant materials concerning your company's mission and basic strategy. After interviewing members of the board and senior management, we will know exactly how ABC's basic mission and strategies compare with those of similar entities elsewhere.
P-slot (What?)	As a result of completing this task, the project team will clearly understand your business direction and underlying strategies, senior management issues and perspectives, and major areas of focus for the balance of the project. We will document the results of the task in a summary presentation and review it with you to ensure a common base of understanding.

W prezentacji slajdów możesz użyć PIP, jak pokazano na rysunku .



Otwarcie P-slot, uzasadnienie zadania, jest zwykle wypowiedziane, często jako ustne przejście przed odkryciem slajdu. I-slot, w którym wyjaśniasz, w jaki sposób zadanie w nagłówku zostanie wykonane, jest pokazany w treści slajdu. Zamykający P-slot może zostać ujawniony jako kompilacja w czymś, co czasami nazywa się „I co z tego?” pole na dole slajdu. Dlaczego zadania nie są PIP-owane w wielu, jeśli nie w większości twoich propozycji? Przychodzą mi do głowy trzy powody:

1. Zadania po prostu nie muszą być edytowane w trybie PIP. Oznacza to, że już podczas procesu rozwoju biznesu przekonałeś mnie, że twoja metodologia jest rozsądna; w rezultacie nie musisz przedstawiać mi uzasadnienia, dlaczego proponujesz zadania, ani omawiać korzyści płynących z ich wykonania.
2. Nie wypełniasz otwierających i zamykających P-slotów, ponieważ nie uwzględniasz moich potrzeb. Chociaż wiesz, dlaczego wykonujesz zadania i jakie są z tego korzyści, być może dlatego, że wykonywałeś podobne projekty dziesiątki razy, nie wiem, co wiesz.

3. Nie znasz lub nie rozumiesz strategicznych korzyści płynących za pomocą PIPu.

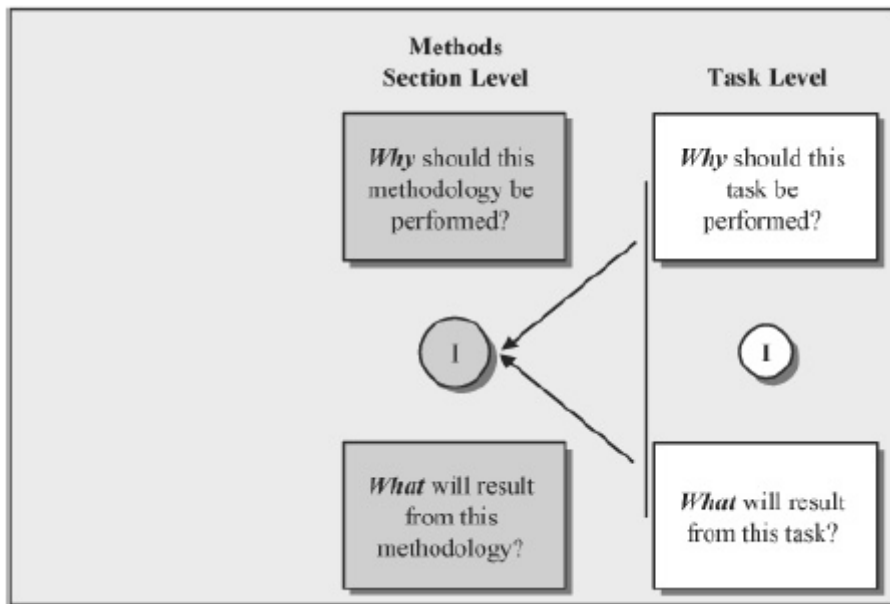
Teraz wiesz.

PIP na poziomie sekcji metod

Twoja sekcja metod to coś więcej niż zbiór zadań. Ma początek, środek i koniec; wstęp, rozwinięcie i zakończenie. Skupmy się na wstępie, na wstępach we wnioskach, które napisałeś i przeczytałeś. Jeśli twoje doświadczenie jest podobne do mojego, te wprowadzenia zaczynają się mniej więcej tak:

Zalecamy następujące podejście składające się z sześciu [lub pięciu lub dziesięciu] kroków.

Zadaj sobie pytanie: Czy to informacja, czy perswazja? Oczywiście, że to poprzednie. Nie zawiera uzasadnienia, dlaczego skonstruowałeś swoją metodologię w taki sposób, jaki masz. Nie odpowiada na pytanie: „Dlaczego z całego świata możliwych metod wybrałeś właśnie tę?” To znaczy nie wypełnia szczeliny P na poziomie sekcji metod. Jak pokazano na rysunku, wszystkie twoje zadania (z których wszystkie mogłyby być edytowane w PIP) tworzą środek sekcji metod.



Na poziomie sekcji metod te zadania to I-slot, wyjaśniający, w jaki sposób osiągniesz cel projektu. Jak zawsze, nad i pod I-slotem znajdują się P-sloty, które musisz zdecydować, czy wypełnić. Cała sekcja metod może być zorganizowana zgodnie z PIP. Kiedy piszesz wprowadzenie do sekcji metod, zadaj sobie pytanie, czy wypełniłeś otwierającą szczelinę P. Na przykład, czy twoje wprowadzenie „zaleca podejście trójfazowe” i właściwie pozostawia mi tylko te informacje? A może powinien przejść do przekonującego wyjaśnienia, że takie podejście zostanie zastosowane, ponieważ fazy będą na przykład:

* Pozwól mi osiągać krótkoterminowe wyniki, aby kolejne fazy „płacić na bieżąco”.

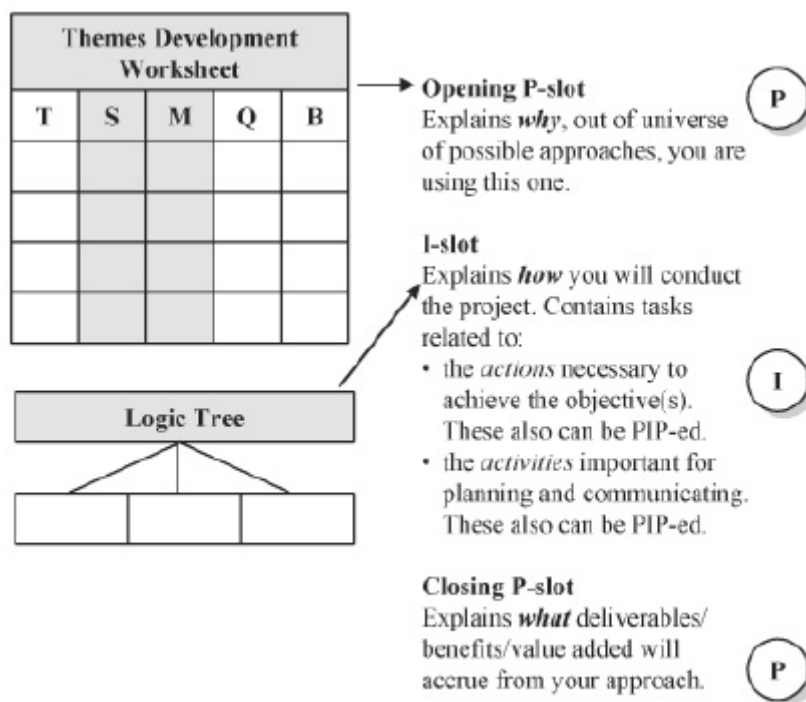
*Pozwólcie, że wcześniej zajmę się szerszymi kwestiami strategicznymi, zanim skupię się na kwestiach bardziej taktycznych.

Stale buduj na sobie nawzajem, tak aby decyzje podjęte we wcześniejszych fazach wpływały i pomagały w selekcji opcji w późniejszych fazach, prowadząc w ten sposób do oszczędności, ponieważ mogą ograniczyć dalszą ocenę w późniejszych fazach na podstawie analiz przeprowadzonych we wcześniejszych fazach. Czy Twoje wprowadzenie zaleca współpracę między Twoim zespołem a moim zespołem i właściwie pozostawia mnie tylko z tymi informacjami? A może powinien dalej wyjaśniać, że

badanie jest strategicznie zaplanowane, aby spełnić moje specyficzne potrzeby, poprzez zastosowanie podejścia zespołowego, które na przykład:

- * Wzbudź entuzjazm i zaangażowanie w potencjalne wyniki projektu.
- * Informuj mnie na każdym ważnym etapie projektu.
- * Zaowocować wspólnie opracowanymi i lepiej akceptowanymi zaleceniami i planami działania.
- * Skutecznie rozwiąż nowo pojawiające się problemy.
- * Utrzymuj otwarte linie komunikacyjne.
- * Skutecznie przekaz swojemu zespołowi dogłębną wiedzę mojej organizacji na temat Twojej firmy.
- * Najskuteczniej przekaz moim ludziom wiedzę swojego zespołu, technologii i/lub umiejętności.

Twoje wprowadzenie do METOD stanowi doskonałą okazję do sprzedania swojej metodologii, przekonującego wyjaśnienia mi i innym członkom komisji selekcyjnej konsultantów, w jaki sposób twoja metodologia zawiera elementy, które doprowadzą nas do bardziej udanego i korzystnego projektu. Jeśli wypełniłeś Arkusz Rozwoju Tematów (TDW), wygenerowałeś już większość przekonującej treści dla otwierającego przedziału METOD.



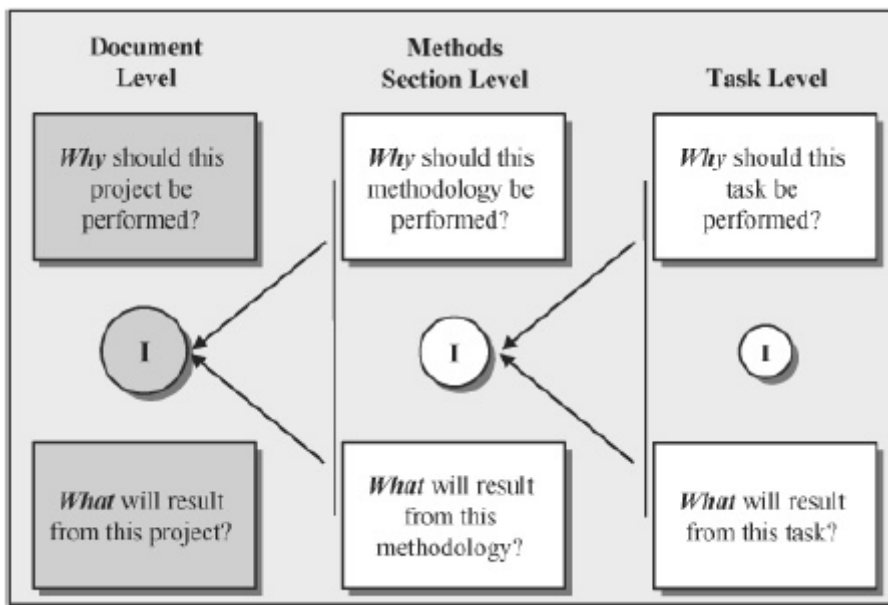
Kolumny Sytuacja (S) i Metody (M) arkusza opracowywania motywów dostarczają wstępnego materiału P-slot, uzasadnienia dla konstruowania twojego podejścia, tak jak to zrobisz. Ponieważ zawartość tych kolumn zawiera Twoje motywy, otwierający P-slot pośrednio (i często bez mojej wiedzy) przekazuje następujące informacje:

Zaprojektowaliśmy naszą metodologię tak, jak mamy, ponieważ to odnosi się do twoich gorących przycisków, spełnia twoje kryteria oceny i przeciwstawia się naszej konkurencji. Jeśli wykonałeś dobrą robotę w swoim Arkuszu rozwoju motywów, Twoje otwarcie P-slot do METOD nie może nie być

przekonujące! Jeśli masz cztery tematy, będziesz miał cztery powody, by twierdzić, że z całego świata możliwych podejść, twoje jest najlepsze dla naszej sytuacji. Sesja robocza na końcu tego rozdziału, która jest obowiązkową lekturą, wyraźnie pokaże, w jaki sposób kolumny TDW dotyczące sytuacji i metod dostarczają większości, jeśli nie całej treści do wprowadzenia do sekcji metod. Jak pokazano na rysunkach 10.8 i 10.9, zakończenie sekcji dotyczącej metod również zawiera szczelinę P. Zamiast kończyć dyskusją na temat dziesiątego zadania trzeciej fazy – tj. na informacjach – możesz w przekonujący sposób zakończyć sekcję dotyczącą metod, wyszczególniając oczekiwane rezultaty (jeśli nie zostały one zidentyfikowane w zadaniach), podsumowując najbardziej ważne produkty cząstkowe (jeśli zostały uwzględnione w zadaniach) i/lub wyjaśniając mi wartość dodaną Twojego podejścia, korzyści, które zostaną osiągnięte w trakcie projektu.

PIP na poziomie dokumentu

Wątpię, czy kiedykolwiek widziałeś propozycję, której sekcja metod rozpoczynała lub kończyła dokument. Zazwyczaj sekcje metod znajdują się w środku propozycji. Na poziomie dokumentu sekcja metod działa jako I-slot dokumentu. Jak widać na rysunku 10.10, poziom dokumentu zawiera również dwa gniazda typu P:

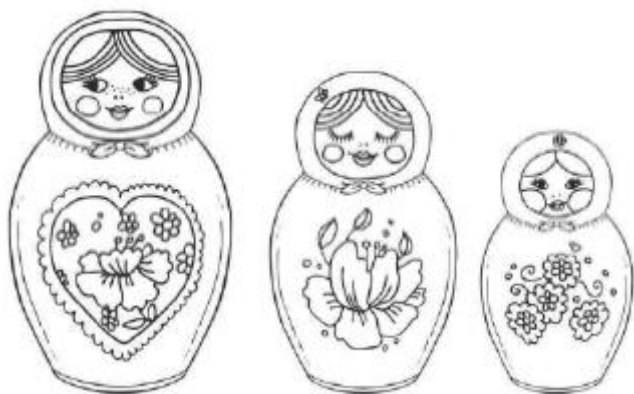


* Na poziomie dokumentu otwierająca szczelina P stanowi przekonujące uzasadnienie, dlaczego sam projekt powinien zostać wykonany. Tym P-slotem jest SYTUACJA, która (jak wyjaśniono w rozdziale 9) jest zwykle uformowana w sekcję tła, która uzasadnia potrzebę całego projektu.

* Na poziomie dokumentu zamykająca szczelina P omawia korzyści które będą pochodzić z projektu. Ta slot P to KORZYŚCI.

Strategia PIP i propozycji: określenie wymaganego poziomu perswazji

Pomyśl o różnych poziomach PIP jako o zestawie rosyjskich lalek lęgowych.



Twój dokument jest największą lalką, której szczeliną P może być SYTUACJA, a szczeliną P może być KORZYŚCI. Kolejne najmniejsze to wszystkie zadania w Twojej metodologii, które same mogą być edytowane w trybie PIP. Najmniejsze to wszystkie zadania Twojej metodologii, które same w sobie mogą być PIP-owane. Kiedy stosujesz strategię PIP, wyjaśniasz mi, na każdym poziomie propozycji, od jednej ręcznie robionej lalki do drugiej, dlaczego coś trzeba zrobić, jak to zrobić i co otrzymam, jeśli to zrobisz. Kiedy mówię, że coś może być edytowane w PIP, możesz zadać ważne pytanie: Kiedy należy wypełnić P-slot? W tej ostatniej części rozdziału musimy omówić tę strategiczną kwestię. Ponieważ P-sloty istnieją na początku i na końcu rzeczy, łatwo je znaleźć. Po ich znalezieniu musisz jednak zdecydować, czy należy je wypełnić. Twoja decyzja będzie zależała od twojego wycucia sytuacji, które będzie inne w przypadku każdej propozycji. Przyjaciel wspomina sytuację z ofertą kilka lat temu, kiedy był raczej niedoświadczonym konsultantem: Napisałem ofertę, o której myślałem, że będzie dokładnie taka sama, jak inna propozycja napisana przez konsultanta dla innej firmy. Obie firmy konkurowały w tej samej branży i wytwarzały te same produkty na prawie tym samym obszarze geograficznym. Wyciągnąłem tę inną propozycję, aby ją utrwalić. Myślałem, że to będzie bułka z masłem. Ale zanim skończyłem, jedyną rzeczą, jaką zrobiła druga propozycja, było dostarczenie mi kilku fajnych pomysłów. Wcześniejsza propozycja konsultanta została napisana do firmy, dla której wykonał dziesięć poprzednich projektów. Bardzo dobrze znał prezesa (syn prezesa też był klientem), a firma odnosiła niezwykle sukcesy. Ale obecna propozycja dotyczyła firmy, w której nigdy nikogo nie spotkałem; firma miała kłopoty; nie było uczucia ciepła; nie było dziesięciu lat doświadczenia; nie było wcześniejszych zadań. Wcześniejsza propozycja, według konsultanta, była czymś w rodzaju „Hej, Stan, to potwierdza to, co będziemy razem robić i damy z siebie wszystko, a jeśli to spieprzymy, zmienimy się w środku nurtu i tak było świetnie cię widzieć. Ale obecna propozycja jest następująca: „po pierwsze, nie znasz mnie, po drugie, muszę potwierdzić moje referencje i referencje mojej firmy, po trzecie, przepraszamy, że tak długo czekaliśmy na odpowiedź, ponieważ zgubiliśmy twój list (co jest naprawdę numer cztery); Jednak ze wszystkich firm, z którymi rozmawiałeś, tylko my mamy dokładnie odpowiednie kwalifikacje – oto one”, a teraz nagle mamy zupełnie inną propozycję. Oczywiście druga propozycja musiała być znacznie bardziej merytoryczna i przekonująca niż pierwsza; dlatego więcej Pslotów musiało zostać wypełnionych. Ale jak zdecydować, jak przekonująca musi być twoja propozycja? Przychodzą mi do głowy co najmniej trzy czynniki, które powinieneś wziąć pod uwagę: twoje relacje z kupującymi, konkurencją i celu sprzedaży, jak pokazano na rysunku .

More or fewer P-slots need to be filled depending on . . .		
<p><i>Your relationship with the buyers</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • What is the quality of that relationship? • How many previous studies have you done for their firm, and what was the result? • What studies, known by them, have you done for other firms, and what was the result? 	<p><i>Your competition</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • How many firms are competing? • How qualified are the competitors? • To what extent have these competitors worked for the prospect before? • Is one of them the incumbent? 	<p><i>Your sales objectives</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • To prequalify for the next opportunity? • To get to the next level? • To win?

Dwie pierwsze kategorie, „relacje z nabywcami” i „konkurencja”, są dość oczywiste. Załóżmy na przykład, że jakość twoich relacji ze mną jest doskonała, że wykonałeś wiele badań dla mnie i mojej organizacji oraz że nie rozmawiam z żadnym z twoich konkurentów. Nikt inny nie walczy o moją uwagę, a w przeszłości, kiedy pracowałeś dla mnie, odnosiłeś sukcesy. Twoja wiarygodność jest oczywista; nie musisz go nabywać. Poprosiłem Cię o spotkanie ze mną w celu omówienia problemu, który należy rozwiązać, i podczas naszego dwugodzinnego spotkania przekonałeś mnie, że rozumiesz problem i masz odpowiednich ludzi i podejście do jego rozwiązania. Omówiliśmy również koszty i zgodziłem się na nie. Krótko mówiąc, sprzedałeś pracę, a ja prosiłem cię tylko o list potwierdzający. W rezultacie niewiele trzeba robić z gniazdami typu P. Na poziomie zadania może nie być potrzeby przedstawiania uzasadnienia dla każdego zadania i wskazywania korzyści płynących z jego wykonania. W rzeczywistości może być konieczne jedynie umieszczenie zadań na wykresie Gantta. Na poziomie sekcji metod może nie być potrzeby omawiania uzasadnienia dla twojego konkretnego podejścia. Na poziomie dokumentu możesz nawet nie potrzebować uzasadniać, dlaczego badanie powinno zostać przeprowadzone, ani argumentować, jakie korzyści wynikną z jego wykonania. I odwrotnie, jeśli konkurujesz ze sobą pięć firm, a niektóre z nich mają możliwości równe twoim i jeśli to one, a nie ty, pomyślnie współpracowały ze mną, twoja propozycja będzie musiała być naprawdę bardzo przekonująca. Wiele szczelin P będzie musiało zostać wypełnionych — i to dobrze. W każdym kluczowym punkcie być może będziesz musiał wyjaśnić, dlaczego zadanie jest ważne do wykonania — i wyniki jego wykonania; dlaczego zaprojektowałeś swoje podejście dokładnie tak, jak to zrobiłeś — i wartość jego prowadzenia; i dlaczego, z twojego punktu widzenia, badanie powinno zostać przeprowadzone — oraz korzyści, jakie można z niego odnieść. Jednak w tym drugim przypadku powinieneś poważnie rozważyć rezygnację z pisania propozycji w ogóle, zwłaszcza jeśli mój problem nie pasuje do twoich mocnych stron lub jeśli nie jestem jednym z twoich docelowych klientów lub nie działam w jednej z docelowych branż. Zamiast tego przestaw swoje zasoby na inną bitwę, w której masz większe szanse na wygraną. Trzecia kategoria na rysunku 10.12, „cele sprzedażowe”, jest ważna, ponieważ zbyt wielu autorów ofert uważa, że pisemna oferta ma tylko jeden cel sprzedażowy: sfinalizowanie transakcji. Dobrym przykładem takiego punktu widzenia propozycji jako ostatniej szansy jest wymóg niektórych firm konsultingowych (czasem na mocy dekretu, czasem zgodnie z praktyką instytucjonalną), aby propozycje listów zawierały pola podpisu na końcu dokumentu, poprzedzone zdaniem typu: „Jeśli zgadzasz się z warunkami określonymi w tej propozycji, proszę podpisać się w odpowiednim miejscu i przesłać dalej kopię do. . .”. Ta procedura, wymagana nawet w sytuacjach konkurencyjnych, postrzega propozycję jako produkt końcowy, a nie jako narzędzie negocjacyjne - jeszcze jeden możliwy etap w procesie propozycji, który pomoże ci zbliżyć się do tego, co może być najlepszą i ostateczną ofertą dla mnie. Oczywiście w wielu sytuacjach oświadczyły się twoją najlepszą

i ostateczną ofertą, bo innej ci nie pozwolę. Ale w innych sytuacjach strategia propozycji jako ostatecznej oferty może być najbardziej niestrategiczna, ponieważ celem sprzedaży twojego dokumentu nie zawsze jest wygrana, ale zbliżenie się o krok do tego, co może stać się „gotową transakcją”. Oznacza to, że czasami twoim bezpośrednim celem sprzedaży jest przejście do następnego etapu, lepsza sprzedaż na następnym poziomie lub kontynuowanie prób sprzedaży na tym samym poziomie. Załóżmy na przykład, że nie masz dostępu do nabywcy ekonomicznego. W takiej sytuacji strategią może być napisanie dokumentu, którego celem sprzedaży nie jest zamknięcie transakcji, ale uzyskanie wpisowego od kupujących technicznych i użytkowników, którzy w efekcie stają się częścią Twojego zespołu. W tym momencie mogą cię poinstruować, jak osiągnąć nowy cel sprzedaży, którym byłaby wspólna praca w celu sprzedaży nabywcy ekonomicznemu. Nowy dokument lub prezentację można następnie dostosować do nowych celów sprzedażowych. Nawet jeśli masz dostęp do wszystkich kupujących, możesz z zyskiem wyświetlić pisemną ofertę lub prezentację ustną jako dokument do dyskusji. Rzeczywiście, wielu doświadczonych konsultantów stara się nie uwzględniać opłat w pisemnym wniosku. Nazywają to „dokumentem do dyskusji”, aby mogli spotkać się ze mną i moim zespołem, aby wypracować metodologię i poziom naszego zaangażowania; uzgodnić rezultaty; i oczywiście zbuduj zaufanie i chemię, które są niezbędne, abyśmy mogli śmiało powiedzieć „tak”. Jeśli do końca tego spotkania nie sprzedali jeszcze pracy, przynajmniej są bliżej i wiedzą jeszcze więcej o mnie, moim zespole i problemie lub możliwości mojej organizacji. Ich oświadczyły i dzięki temu nasze relacje będą lepsze. W niektórych (z pewnością rzadziej) przypadkach celem nie jest sprzedaż na żadnym poziomie, ale po prostu wejście do gry, abyś mógł zagrać następnym razem. Mój przyjaciel, konsultant ds. ochrony środowiska, postanowił grać na tych warunkach. Pierwotnie nie otrzymał zapytania ofertowego (RFP) od kanadyjskiej agencji rządowej, ponieważ agencja nie wiedziała, że jego firma zajmuje się doradztwem środowiskowym. Dowiedziawszy się jednak o możliwości przez Internet, poprosił o pozwolenie na złożenie oferty i otrzymał je, i zrobił to, mimo że zaangażowanych było tuzin innych konkurentów, a praca prawdopodobnie była od początku okablowana. Jego celem sprzedaży nie było zwycięstwo, ale wstępna kwalifikacja do przyszłej pracy. Jego dokument funkcjonował mniej jak propozycja, a bardziej jak odpowiedź na zapytanie ofertowe (wniosek o kwalifikacje). Podczas sesji roboczej w tym rozdziale uzyskasz dobre rozeznanie w zakresie potrzebnego poziomu perswazji, a co za tym idzie, ile miejsc typu „P” należy wypełnić. Zaczyniesz dostrzegać, jak rosyjskie lalki pasują do siebie, aby lepiej przyjrzeć się twojej pracy i kunsztowi.

PRZEGLĄD

Pisanie slotu na metody

1. Miejsce na metody składa się z twojej metodologii oraz dobrych powodów, dla których ją stosujesz.
2. Te dobre powody przybierają dwie formy: po pierwsze, uzasadnienie, dlaczego zrobisz to, co mówisz; po drugie, wyniki lub korzyści, które wynikną z tego, że to zrobisz.
3. Dobre powody można umieścić w szczelinach perswazji (miejscach P), które poprzedzają i następują po szczelinach informacyjnych (miejsca I).
4. Otwarcie P-slot wyjaśnia, dlaczego coś zrobisz. Wyspa wyjaśnia, jak to zrobić. Zamykająca szczelina P wyjaśnia, co wyniknie z tego, że to zrobisz. Dlatego PIP.
5. PIP może służyć do organizowania sekcji metod na poziomie zadania i sekcji.
6. Ile pól typu „P” należy wypełnić, zależy od relacji z nabywcami, konkurencyjności sytuacji oraz celu sprzedaży dokumentu lub prezentacji.

SESJA ROBOCZA 8:

Pisanie sekcji metod dla ABC

W Twojej ocenie osoby w zespole zakupowym ABC to raczej zróżnicowana grupa o solidnych, ale raczej wąskich możliwościach funkcjonalnych. Oceniając twoją propozycję, niektórzy będą szukać technicznie precyzyjnej metodologii, która uwzględniałaby również ich indywidualne, zróżnicowane obawy i potrzeby, to znaczy takiej, która odpowiadałaby na ich różne postrzeganie obecnej sytuacji ABC, a także na ich czasami podobne, ale często różne skróty myślowe. Arkusz opracowywania motywów dotyczy tych gorących przycisków, a także niektórych możliwych do wykorzystania słabości konkurencji.

Komponowanie otwierającego gniazda P dla sekcji metod

W rzeczywistości kolumny „Sytuacja” i „Metodologia” tego arkusza zawierają (jak zawsze) większość przekonującego materiału do otwierania szczeliny „P” w tej sekcji. Korzystasz z tych twierdzeń i dołączasz do nich stwierdzenie, które przewiduje pięć głównych zadań. Twój szkic otwierającego P-słotu do sekcji metod wygląda tak:

Opracowaliśmy naszą metodologię z trzech ważnych powodów. Po pierwsze, ponieważ prognozowany popyt wkrótce przekroczy możliwości produkcyjne, a budowanie nowych zdolności produkcyjnych będzie wymagało długiego czasu realizacji, potrzebne jest badanie, które szybko prowadzi do podjęcia decyzji. Dlatego też zaangażujemy kierownictwo ABC, aby przyspieszyć wyszukiwanie, opracowywanie i analizę istotnych informacji, skracając w ten sposób czas potrzebny na analizę. Będziemy również współpracować z Twoim zespołem zarządzającym, aby przygotować raport końcowy. Ten dokument będzie nie tylko zalecanym planem ekspansji, ale także rzeczywistą propozycją dla Consolidated, która uzasadnia koszt rozbudowy, przedstawiając przekonujące powody, by iść naprzód w trybie pilnym. Po drugie, ze względu na liczne i zróżnicowane proponowane alternatywy ekspansji, potrzebne są dobrze zdefiniowane i uzgodnione kryteria ich oceny. Dlatego przeprowadzimy sesję strategiczną ze wszystkimi odpowiednimi menedżerami ABC, aby uzyskać konsensus i ustalić odpowiednie kryteria ilościowe i jakościowe. Kryteria ilościowe, które warto wziąć pod uwagę, obejmują zwrot z inwestycji, zachęty inwestycyjne, podatki i koszty związane z pracą, poziomem usług, dystrybucją, budową i mediami. Kryteria jakościowe mogą obejmować podaż siły roboczej, klimat związkowy, cechy siły roboczej, produktywność, przepisy dotyczące ochrony środowiska, możliwości szkolenia zawodowego, usługi wspierające produkcję, ryzyko, możliwość kontroli, umiejętność rozwoju i awansowania pracowników oraz elastyczność w reagowaniu na nieoczekiwane zmiany. Wreszcie, ponieważ będzie to badanie międzyfunkcyjne, ABC potrzebuje starszego, wieloaspektowego zespołu konsultantów z szerokim zakresem możliwości biznesowych, w tym marketingiem, strategią produkcji, planowaniem obiektów, logistyką, analizą finansową i zasobami ludzkimi. Zdolności te są niezbędne, aby zapewnić, że wszystkie istotne opcje zostaną ujawnione i ocenione w praktyczny sposób, że najbardziej pożądane opcje i ich atrybuty zostaną jasno określone i zdefiniowane, a kierownictwo ABC będzie nie tylko zdolne do podejmowania właściwych decyzji, ale że Skonsolidowane jest przekonane o swojej słuszności. Dlatego utworzymy wspólny zespół badawczy ABC/Paramount, w którym menedżerowie ABC będą odgrywać integralną rolę, zapewniając w ten sposób dodatkową korzyść w postaci szkolenia kierownictwa ABC w zakresie analizowania i planowania dodatkowych możliwości w przyszłości. W szczególności nasza metodologia składa się z następujących pięciu głównych zadań:

[uwaga dla siebie: wstaw wykres Gantta tutaj]

Należy pamiętać, że szacowany okres pięciu miesięcy na ukończenie badania jest ostrożny. We współpracy z Twoim zespołem zarządzającym dołożymy wszelkich starań, aby przyspieszyć realizację zadań omówionych bardziej szczegółowo w Załączniku A.

Po ułożeniu tego P-slotu zwracasz uwagę na pięć głównych zadań, które opracowałeś za pomocą drzewa logicznego. Twoim celem jest wbudowanie perswazji w metodologię poprzez zapewnienie początkowych i końcowych szczelin P dla każdego z tych głównych zadań.

Komponowanie slotów P dla zadania 1: Potwierdź długoterminowy produkt ABC

Prognoza

Otwarcie szczeliny P dla tego zadania będzie szczególnie ważne. Bez podania wysoce przekonującego uzasadnienia dla potwierdzenia prognozy narażasz się na znaczne ryzyko zrażenia Collinsa, który nie tylko opracował prognozę, ale także ma zaufanie do jej dokładności. Decydujesz się użyć dwóch kluczowych argumentów: Dokładna prognoza ma kluczowe znaczenie dla określenia wielkości i harmonogramu dodatkowych zasobów produkcyjnych (to znaczy napędza całą analizę). Niezależne potwierdzenie prognoz zapewni firmie Consolidated, że prognozowany wzrost i harmonogram ABC są rzeczywiste i zasługują na znaczne inwestycje kapitałowe. Twoje zamykające miejsce P dla tego zadania, w którym masz możliwość wyjaśnienia wyników jego wykonania, będzie to argumentować dokładniej, potwierdzona prognoza zapewni podstawę do dokonania rzetelnego pierwszego oszacowania przyszłego zapotrzebowania na zasoby. Poniżej znajduje się wersja robocza zadania 1. Punktory w środku tego i kolejnych zadań to materiał I-slot pobrany z twojego drzewa logicznego.

Zadanie 1: Potwierdź długoterminową prognozę produktu ABC

Chociaż ABC ma już prognozę według linii produktów, uważamy, że zaangażowanie musi być prowadzone z myślą o Konsolidacji. Ponieważ firma Consolidated musi udostępnić niezbędne środki kapitałowe, musi być przekonana o rygorze i solidności zaangażowania. Z tego powodu uważamy, że prognoza musi zostać potwierdzona przez niezależną stronę trzecią. Dlatego proponujemy współpracę z kierownictwem marketingu ABC w celu potwierdzenia lub modyfikacji długoterminowej prognozy poprzez:

- * weryfikacja aktualnej ogólnej prognozy rynkowej ABC

- * weryfikacja udziału ABC w rynku oraz prognoz geograficznych i dotyczących asortymentu produktów

Konsensusowa prognoza rynkowa opracowana w ramach tego zadania będzie reprezentować najlepsze myślenie Twojej grupy marketingowej i zespołu Paramount. Prognoza, używana z różnymi danymi produkcyjnymi, umożliwi zespołowi wykonującemu zlecenie opracowanie przyszłych wymagań dotyczących zasobów w czasie.

Komponowanie slotów P dla zadania 2: określenie całkowitych zasobów fabrycznych

Wymagania na alternatywnych poziomach prognozy

Twoje pierwsze spotkanie z zespołem zakupowym ABC i opis bieżących operacji Gilmore'a dały ci duże uznanie dla możliwości ABC. Ale zdajesz sobie również sprawę, że nawet kompetentni menedżerowie mogą być tak blisko swoich działań, że ryzykują, że uznają je za coś oczywistego i nie do końca rozpoznają możliwości poprawy. Wiesz również, że firma ABC od lat nie była zaangażowana w planowanie nowego obiektu i prawdopodobnie nie zdaje sobie sprawy, że potrzeby obiektu mogą być poważnie zawyżone lub zaniżone bez uprzedniego ustanowienia solidnej podstawy skutecznych operacji, na podstawie których można je projektować. Są to punkty, które rozwijasz, aby sformułować otwierającą szczelinę P dla tego zadania. Co ważne, zadanie będzie obejmować identyfikację możliwości usprawnienia bieżących operacji i/lub outsourcingu różnych komponentów w celu stworzenia solidnej podstawy, która zostanie wykorzystana w połączeniu z prognozą do dokładnego

prognozowania przyszłych wymagań. Wiesz, że dane wyjściowe z tego zadania będą stanowić niezbędny składnik do opracowania ogólnej strategii zakładu produkcyjnego. Tylko wtedy, gdy znane są przyszłe wymagania, zespół badawczy może zbadać realne opcje spełnienia tych wymagań. Przekazujesz to ważne zrozumienie w zamykającym słowie P. Twój szkic zadania 2:

Zadanie 2: Określ całkowite wymagania dotyczące przestrzeni fabrycznej na alternatywnych poziomach prognozy

Ważnym zadaniem zespołu wykonującego zlecenie będzie wykorzystanie istniejącej bazy zasobów produkcyjnych (powierzchni, wyposażenia i personelu) oraz modyfikacja tej bazy, tak aby mogła ona sprostać dodatkowym przyszłym wymaganiom produkcyjnym w czasie wskazanym przez potwierdzoną prognozę rynkową. Najpierw jednak zespół dokładnie oceni tę bazę, aby zidentyfikować ulepszenia lub wyeliminować nieefektywności, które mogą istnieć obecnie. Nie chcemy, aby ABC ryzykowało dodanie zbyt dużej lub zbyt małej pojemności. Ryzyka tego można uniknąć, ustanawiając najpierw odpowiednią bazę, bazę „bieżąco udoskonaloną”, na podstawie której można prognozować przyszłe zapotrzebowanie na zasoby. Wszystko to będzie miało kluczowe znaczenie, ponieważ określenie przyszłych potrzeb wymaga znacznie więcej niż tylko arytmetycznej ekstrapolacji dzisiejszych działań. Byliśmy pod wrażeniem podczas naszego spaceru po głównym zakładzie produkcyjnym. Powinieneś jednak wiedzieć, że w prawie każdym podobnym starciu byliśmy w stanie zarekomendować metody lepszego wykorzystania obecnie dostępnej przestrzeni, udostępniając w ten sposób miejsce na dodatkowy sprzęt, który zwiększy moce produkcyjne. Zapewnienie dodatkowej pojemności i/lub przestrzeni bez uprzedniego określenia takich możliwości ulepszeń może spowodować niepotrzebne inwestycje kapitałowe. Dopilnujemy, aby ABC jak najefektywniej wykorzystywała istniejące zasoby produkcyjne. W szczególności będziemy: dokumentować obecny sprzęt i wykorzystanie przestrzeni, określać możliwości lepszego wykorzystania obecnego sprzętu i przestrzeni oraz poprawiać przepływ materiałów, określać możliwości wykorzystania nowej technologii, określać, które produkty lub komponenty, jeśli takie istnieją, można wytwarzać we własnym zakresie lub kupować od dostawców. Zmodyfikowana, efektywna baza zasobów produkcyjnych w połączeniu z potwierdzoną prognozą rynkową umożliwi zespołowi wykonującemu zlecenie opracowanie dokładnej i wiarygodnej prognozy przyszłego zapotrzebowania na zasoby. W tym momencie połączony zespół ABC/Paramount wyda dźwięk, podstawę do identyfikacji, oceny i wyboru najbardziej realnej opcji lub opcji w celu spełnienia tych wymagań.

Komponowanie gniazd P dla zadania 3: Zdefiniuj opcje zakładu produkcyjnego, aby zapewnić wymagane zasoby

Wiele różnych konfiguracji obiektów może zapewnić potrzebne dodatkowe zasoby ABC. Zespół zarządzający ABC również to rozumie: Metzger uważał, że istniejący obiekt powinien zostać rozbudowany, Gupta pomyślał to samo o obiektach satelitarnych, a Collins opowiadał się za lokalizacją „od podstaw” bliżej rozwijających się rynków. Próbujesz kilka razy napisać P-sloty dla tego zadania, ale każdy z nich brzmi na siłę i sucho. W końcu zdajesz sobie sprawę, dlaczego: Podstawowy cel i wynik tego zadania są tak oczywiste, że otwieranie i zamykanie szczelin P jest niepotrzebne. Więc wprowadzasz to zadanie niczym więcej niż przejściem z Zadania 2 i kończysz dyskusję o zadaniu przejściem do Zadania 4. Twoja wersja robocza Zadania 3 brzmi następująco:

Zadanie 3: Zdefiniuj opcje zakładu produkcyjnego w celu zapewnienia wymaganych zasobów

Kiedy już wiemy, ile dodatkowej przestrzeni i sprzętu jest wymagane, określimy możliwe opcje produkcji, które zapewnią te dodatkowe zasoby. W związku z tym opracujemy i przeanalizujemy różne

opcje oraz ustalimy, która konfiguracja obiektów najlepiej odpowiada Twoim celom. W szczególności będziemy:

- * określenie potencjału rozbudowy w obecnym obiekcie
- * określ potencjalne role i lokalizacje fabryk w celu zwiększenia mocy produkcyjnych

W wyniku wykonania tego zadania zawężymy pole z możliwych do prawdopodobnych, aby móc lepiej przeanalizować pozostałe opcje i wybrać najbardziej odpowiednią. Czytając ponownie swój szkic, zdajesz sobie sprawę, że drugi punkt prawdopodobnie powinien mieć trochę dyskusji pod nim.

Komponowanie szczelin P do zadania 4: Wybierz najbardziej odpowiednią opcję

To zadanie pomoże wyeliminować niepewność, która musi być niepokojąca dla zespołu ABC. Ujawni, czy uprzedzenia Metzgera, Collinsa lub Gupty są zasadne. Ale w trakcie, wiesz że wiele „ulubionych” pomysłów zostanie „odrzuconych”. Tylko znaczna zgoda wśród zespołu kupującego co do kryteriów wykorzystanych do oceny wielu opcji pozwoli uniknąć urazy i zapewni akceptację wybranej opcji obiektu. Te myśli, które również koncentrują się na temacie konsensusu, pomagają sformułować otwierającą szczelinę P. W przypadku zamknięcia P-slotu koncentrujesz się na dwóch kluczowych rezultatach wykonania zadania: po pierwsze, ABC będzie dokładnie wiedziało, jak skonfigurować swoje zakłady produkcyjne w czasie; po drugie wynik odpowiedniej konfiguracji pozwoli ABC na efektywne kosztowo i responsywnie zaspokajanie potrzeb klientów przez cały prognozowany okres.

Twój szkic zadania 4 brzmi następująco:

Zadanie 4: Wybierz najbardziej odpowiednią opcję

Korzystając z modelu dystrybucji ABC i zastrzeżonych modeli Paramount do oceny opcji ekspansji, zespół ds. wspólnego zlecenia dokładnie oceni każdą potencjalną opcję ekspansji, a następnie wybierze tę najbardziej odpowiednią. Chociaż zakres opcji zostanie zawężony, pozostałe będą prawdopodobnie zróżnicowane. Dlatego będziemy współpracować z kierownictwem ABC w celu opracowania zarówno ilościowych, jak i jakościowych kryteriów, które dokładnie rozróżnią różne opcje, i uzyskamy zgodę kierownictwa na najbardziej odpowiednią. W szczególności, aby wybrać najbardziej odpowiednią opcję, zespół wykonujący zlecenie:

- * zdefiniuj kryteria ilościowe i jakościowe ważne dla ABC i skonsolidowanych
- * Oceń każdą opcję pod kątem kryteriów ilościowych, takich jak zwrot z inwestycji, koszt wyładunku, jakość i obsługa klienta
- * ocenić każdą opcję pod kątem kryteriów jakościowych, takich jak elastyczność produkcji i potencjalne ryzyko

Po wykonaniu tego zadania będziesz dokładnie wiedział, jak z czasem skonfigurować swoje zakłady produkcyjne, abyś mógł zaspokoić popyt klientów w całym przewidywanym okresie w sposób efektywny kosztowo i szybko reagujący.

Komponowanie P-slotów do zadania 5: Opracuj plan wdrożenia wybranej opcji

Samo zdefiniowanie najlepszej opcji obiektu dla ABC nie wystarczy. Będą musieli dokładnie wiedzieć, jak wdrożyć wybraną strategię, i zwrócą się do Paramount o wyznaczenie tego kierunku. Ponieważ przestrzeń, sprzęt, nowe technologie i ludzie prawdopodobnie będą dodawane etapami w okresie objętym prognozą, ABC będzie chciało wiedzieć, kiedy i ile nowego kapitału i dodatkowych zasobów produkcyjnych będzie potrzebnych w tym okresie. Masz pewność, że starannie sformułowane

stwierdzenia oparte na tej potrzebie zapewnią imponujące otwarcie P-slot. Twój zamykający się slot P będzie podkreślał, że wykonanie tego zadania jest najważniejsze dla ABC. Dostarczy im dokładną, starannie zdefiniowaną mapę drogową, pokazującą dokładnie, jak wdrożyć strategię obiektu w sposób terminowy, wydajny i opłacalny. Szkic zadania finałowego wygląda następująco:

Zadanie 5: Opracuj plan realizacji wybranego wariantu

Ponieważ dodatkowe wymagane zasoby produkcyjne będą prawdopodobnie uruchamiane w różnych momentach w okresie prognozy, ABC będzie potrzebować starannie przygotowanego planu monitorowania postępów w trakcie wdrażania. W tym celu przygotujemy plan, aby zapewnić dostępność dodatkowych zasobów produkcyjnych i urządzeń tam, gdzie są one potrzebne, aby zaspokoić prognozowany popyt. Poszczególne etapy naszego planu wdrożenia będą podzielone na etapy czasowe, tak aby kierownictwo dokładnie wiedziało, kiedy wymagana jest dodatkowa pojemność oraz kiedy potrzebne są inne decyzje i działania zarządcze. W szczególności będziemy:

- * zdefiniuj zadania niezbędne do realizacji wybranej opcji
- * określić zasoby i obowiązki niezbędne do wykonania tych zadań
- * opracować ścieżkę krytyczną do oszacowania czasu potrzebnego do wykonania wszystkich zadań

Dzięki temu zadaniu kierownictwo będzie znało wszystkie zadania wymagane do zapewnienia dodatkowych zasobów produkcyjnych, kiedy każde zadanie powinno zostać zainicjowane i zakończone, oraz umiejętności wymagane do wykonania każdego zadania. Plan wdrożenia zapewni Ci krytyczny mechanizm monitorowania ogólnych postępów, efektywnego inwestowania wymaganego kapitału i innych zasobów w razie potrzeby oraz podejmowania działań naprawczych, jeśli rzeczywisty popyt rynkowy znacznie różni się od przewidywanego. Po wykonaniu tego zadania i uzyskaniu Twojej zgody będziemy współpracować z Tobą w celu natychmiastowego przygotowania wniosku o środki kapitałowe, który można przesłać bezpośrednio do Consolidated w celu jego terminowego rozpatrzenia. Ponieważ zamykający przedział P dla zadania 5 omawia niektóre z głównych wyników projektu (plan wdrożenia i wnioski o przydział kapitału), zdecydujesz się użyć go również do zamykającego przedziału P dla całej sekcji.

Pisanie slotu kwalifikacji

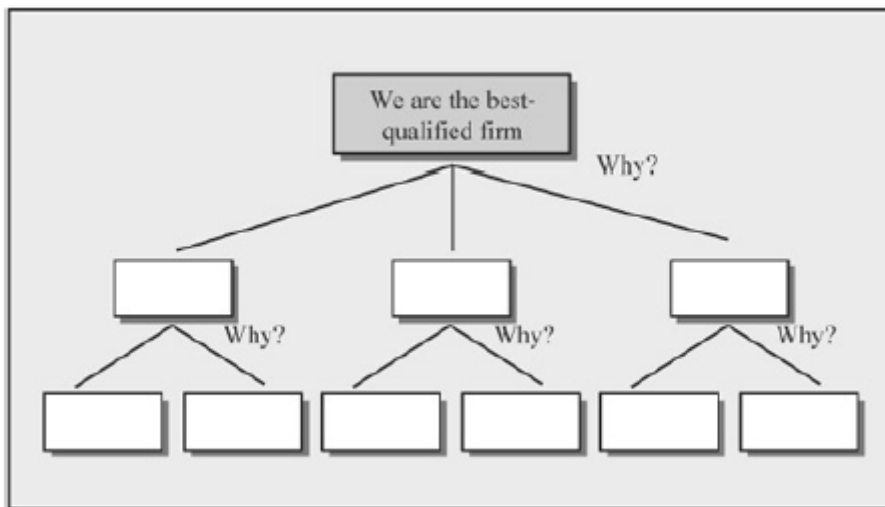
Widziałem chyba więcej szablonów w działach kwalifikacji niż w fabryce pieców, zwłaszcza w większych firmach konsultingowych, tych z dużymi działami badawczymi. Propozycje tych firm zawierają wszystko, co mogą o tym, co zrobiły i komu to zrobiły. Jest lepszy sposób, a ja ci powiem, jaki to jest. Miejsca na sytuacje i metody pozwalają w sposób dorozumiany zademonstrować swoje kwalifikacje. Na przykład w SYTUACJI możesz wykazać się zdolnościami do rozwiązywania problemów, demonstrując zrozumienie przyczyn i skutków naszego problemu oraz wskazując, że jesteś świadomy ważnych pytań, które należy zadać., udzielono odpowiedzi, zanim ten problem będzie można rozwiązać lub rozwiązać. Twoje zrozumienie tych kwestii może mieć kluczowe znaczenie dla pomyślnego przeprowadzenia projektu, a twoja jasna i dokładna prezentacja może służyć jako dowód twojego doświadczenia, wiedzy, przenikliwości, pomysłowości, wnikliwości i wszelkich innych cech, które chcesz przekazać. W SYTUACJACH i METODACH pośrednio pokazujesz swoje kwalifikacje. W KWALIFIKACJACH mówisz im wyraźnie. Wyraźnie próbujesz odpowiedzieć na pytanie „Dlaczego masz najlepsze kwalifikacje do tego projektu?” Odpowiedź na to pytanie powinna koncentrować się na zdolnościach i zdolnościach związanych z moją konkretną sytuacją. Umiejętności to cechy ludzi, takie jak doświadczenie, rodzaj i poziom wiedzy specjalistycznej oraz cechy osobiste. Możliwości to cechy rzeczy, takie jak Twoja firma lub własny kapitał intelektualny, taki jak metodologie, bazy danych lub

modele. W bardzo wielu propozycjach umiejętności są omawiane w życiorysach (często dołączanych w załączniku) oraz w sekcjach lub podsekcjach dotyczących personelu, które często zawierają krótkie biografie, a także role i obowiązki osób, które będą odgrywać rolę w projekcie. Umiejętności te są z pewnością częścią miejsca kwalifikacji, nawet jeśli mogą nie znajdować się w sekcji o nazwie „Kwalifikacje”. Jeśli jesteś konsultantem, masz elektroniczne akta wypełnione opisami umiejętności i możliwości: życiorysy Twojej profesjonalnej kadry; zapis badań przeprowadzonych przez Twoją firmę różne gałęzie przemysłu, w osiąganiu różnych celów; historia samej firmy oraz sposób jej wzrostu i rozwoju; i pakowane fabrycznie oświadczenia o zaangażowaniu firmy w jakość, skuteczne wdrożenie i tak dalej. Cała ta płyta kotłowa jest ważna. I wszyscy inni, w tym każdy z twoich konkurentów, też to ma. Więc ty i oni nadal go używacie, zwłaszcza w sekcjach kwalifikacji. Czytałem propozycje, w których ani razu nie wymieniono nazwy mojej organizacji w sekcji kwalifikacji, ponieważ ta sekcja zawierała tylko ogólny puch podniesiony cały materiał z pliku elektronicznego. Czytałem inne propozycje, które zawierały nazwę firmy, ale nie mojej, ponieważ ta sekcja została całkowicie przeniesiona z innej propozycji. Przeczytałem nawet jeden dokument — nie uwierzysz! — który zawierał miejsca, w których powinna znajdować się nazwa mojej organizacji, na przykład:

<wstaw nazwę klienta>. Komputery to wspaniałe rzeczy, ale nie są lekarstwem na lenistwo czy niedbałość ani nie zastępują logicznego myślenia, dlatego tak naprawdę to właśnie Wy jesteście najlepszą firmą, która spełnia moje potrzeby.

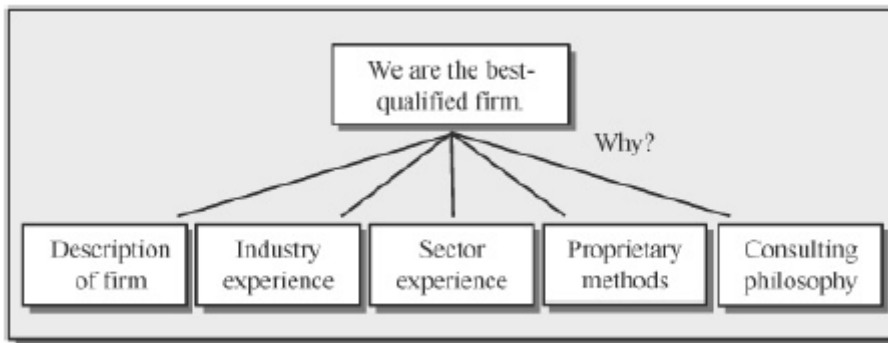
Perswazja zachodzi na styku Twoich możliwości i możliwości Twojej firmy z moimi potrzebami. Zgodnie z tą definicją sekcja kwalifikacji, która koncentruje się wyłącznie na umiejętnościach i zdolnościach, nie jest przekonująca, a przynajmniej nie tak przekonująca, jak mogłaby być. Musi koncentrować się na tych zdolnościach i możliwościach, które odnoszą się do moich potrzeb. Chociaż partner jest jedyną osobą, która spotkała się z potencjalnym klientem, napisze niewiele, jeśli w ogóle, o propozycji. Jednak przejrzy ją, chociaż jej recenzja skupi się przede wszystkim na personelu i kosztach, ponieważ może otrzymać propozycję zaledwie 15 minut przed jej opuszczeniem. Zleceniodawca będzie zarządzał pracami związanymi z pisaniem wniosku, komponując niektóre części dokumentu i przydzielając inne kierownikowi. Partner, zleceniodawca i manager omówią sytuację w firmie potencjalnego klienta oraz strategię przygotowania dokumentu. Konsultant rzadko, jeśli w ogóle, pisze wnioski, ponieważ prawie cały swój czas spędza na badaniu samych projektów; nie zajmuje się sprzedażą pracy. Nie spotkał się z potencjalnym klientem ani nie został poinformowany o sytuacji, celach badania lub możliwej metodologii. Czy zgadniesz, kto jest przydzielony do napisania sekcji kwalifikacji? Konsultant znajduje (często otrzymuje polecenie znalezienia) kilka wcześniejszych propozycji napisanych do podobnych klientów, być może dotyczących podobnych badań. Te propozycje zostały napisane przez innych, takich jak on, a te sekcje dotyczące kwalifikacji zostały napisane przez jeszcze innych, takich jak on. Sekcje nie są kierowane do konkretnych czytelników w określonych sytuacjach, z określonymi potrzebami, problemami lub możliwościami. Skierowani są do tego, co nazywam „Ogólnym światem”. Zawierają omówienia zdolności i możliwości, które mógłby przeczytać prawie każdy czytelnik w niemal każdej sytuacji. Nie skupiają się na przecięciu twoich umiejętności i możliwości z moimi potrzebami czy kryteriami oceny, podobnie jak nowa sekcja kwalifikacji, którą konsultant napisze – lub skopiuje – ze starych. W tym rozdziale pokażę, jak napisać sekcję dotyczącą kwalifikacji, która skupia się na tym skrzyżowaniu. Twoja sekcja kwalifikacji musi być argumentem W rozdziale 5 pokażę ci, jak skonstruować drzewo logiczne, aby rozwinąć działania w twojej metodologii. To drzewo logiczne ustrukturyzowało argument, aby odpowiedzieć na kluczowe pytanie, na które chciałem, aby odpowiedziała twoja metodologia: „Jak osiągniesz cel projektu?” Twoja sekcja kwalifikacji jest również argumentem i można ją również rozwinąć za pomocą drzewa logicznego. Teraz jednak moim

kluczowym pytaniem nie jest: Jak? ale dlaczego? Dlaczego jesteś najlepiej wykwalifikowaną firmą, z najlepiej wykwalifikowanym zespołem, do prowadzenia tego projektu?



Zasady budowania tego drzewa logicznego „dlaczego” są podobne do zasad stosowanych do budowania drzewa logicznego „jak” w metodologii. W drzewie logicznym „dlaczego” każde pole w jednym rzędzie drzewa logicznego wytycza twierdzenie, które musisz uzasadnić, a każda grupa pól poniżej argumentuje, dlaczego to twierdzenie jest prawdziwe.

Sekcje dotyczące kwalifikacji pisane do Generic World nie mogą przedstawiać argumentów, których twierdzenie brzmi: „Jesteśmy firmą o najlepszych kwalifikacjach”, ponieważ w tej sytuacji najlepsze implikuje. Takie sekcje są zwykle zorganizowane według łatwych do utrwalenia kategorii, jak na rysunku , a nie jako konkretne twierdzenia, które odpowiadają na pytanie Dlaczego? Gdybym cię zapytał: „Dlaczego jesteś najlepiej wykwalifikowaną firmą?” Wątpię, czy odpowiedziałbyś: „Opis firmy, doświadczenie w branży i, o tak, filozofia konsultingu”. Nie odpowiedziałbyś na moje pytanie. Odpowiedziałbyś coś w stylu: „Jakich kategorii użyjesz, organizując sekcję kwalifikacji?” Nie obchodzi mnie to pytanie. Chcę wiedzieć, dlaczego uważasz, że jesteś najlepiej wykwalifikowaną firmą, abym mógł sam ocenić. Widzisz, te kategorie koncentrują się wewnątrz tylko na twoich zdolnościach i zdolnościach, a nie na zewnątrz na ich przecięciu z moimi potrzebami. Rozważ podsekcję „Opis firmy”. (Tak, ta sekcja kwalifikacji została napisana przez tego samego konsultanta, o którym rozmawiałem wcześniej, i tak, była to część przesłanej do mnie propozycji.) Podsekcja zawierała informacje o historii firmy konsultingowej, liczbie pracowników oraz liczbie i lokalizacji biur. Przerazający! Wszystkie te informacje mogą być istotne i przekonujące w naszej sytuacji. Załóżmy na przykład, że proponowany projekt zająłby jeden rok, wymagałby ogromnych zasobów konsultingowych i wiedzy specjalistycznej oraz miałby wpływ na obiekty mojej organizacji na całym świecie. W tym przypadku mógłbym chcieć zaangażować stabilną firmę, która istnieje od dłuższego czasu, z ogromnymi zasobami i różnorodną wiedzą fachową oraz z biurami i możliwościami na całym świecie. Jednak proponowany przeze mnie projekt może wymagać jedynie specjalistycznej wiedzy i dotyczyć tylko jednej z naszych operacji. Oczywiście tak było. Ale sekcja dotycząca kwalifikacji firmy konsultingowej została napisana przez kogoś, kto ma niewielką wiedzę na temat mojej organizacji oraz jej aktualnej sytuacji i oczekiwanych rezultatów. Dla pisarza nie miało znaczenia, że czytam ten rozdział. Sekcja nie została napisana dla mnie i mojego świata, ale dla Generic World.

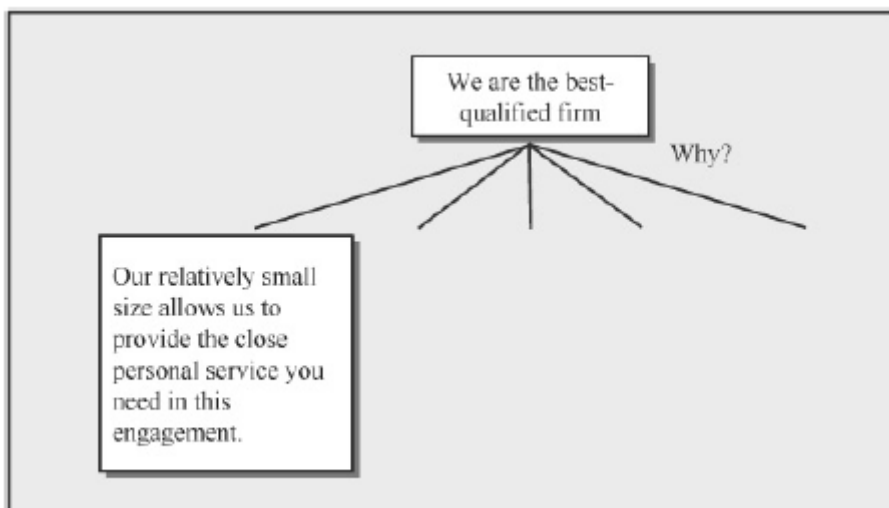


Podrozdział „Metody własne” zaczynał się w ten sposób: „Ogólną praktyką operacyjną QRS Consulting jest opracowywanie ram i podejść do problemów specyficznych dla klienta – a nie książek kucharskich, które są po prostu przekazywane od klienta do klienta. . . . Każde podejście dostosowujemy do każdego klienta, aby zapewnić unikalne i konkurencyjne rozwiązanie jego konkretnego problemu”. Czy zaufałbyś komuś, kto używa szablonów, aby zapewnić Ci, że Ty i Twoja organizacja jesteście wyjątkowi? Ten fragment jest gorszy niż nieszczerzy. Graniczy z hipokryzją. Nie myśl, że nie czuję zapachu kotletów. Nie myśl, że jestem głupi. Jesteś tym, który niekoniecznie jest głupi, ale nieszczerzy, niegodny zaufania, bezmyślny, nietwórczy, nieczuły i niegodny. To nie jest sposób na zdobycie dwóch do pięciu punktów.

Użyj swojego arkusza rozwoju motywów, aby ustrukturyzować swój argument

Tematy związane są z cechami sprzedawcy, gdyż przecinają się z moimi potrzebami jako kupującego. Więc jeśli chcesz skupić się na swoich kwalifikacjach, które przecinają się ze mną, musisz spojrzeć na swoje tematy. W szczególności musisz przechwycić informacje w kolumnie Kwalifikacje arkusza opracowywania motywów.

Dlaczego jesteś najlepiej wykwalifikowany? Ponieważ, jak ujawni ta kolumna, możesz odpowiedzieć na moje gorące przyciski. Ponieważ Twoje zdolności i możliwości są zgodne z moimi kryteriami oceny. Ponieważ możesz przeciwstawić się konkurencji na podstawie tych kryteriów. Pozwól, że będę bardziej konkretny. Załóżmy, że ja i moja organizacja oczekujemy od naszych konsultantów osobistej obsługi, kiedy i gdzie tego wymagamy, oraz że jesteś małą firmą konkurującą z dwiema znacznie większymi. Dlaczego jesteś najlepiej wykwalifikowany? Ponieważ twój mały rozmiar pozwala uniknąć poziomu biurokracji. Możesz działać szybko, jeśli będę cię potrzebować szybko. Jesteś szczupły i szybki, a przez to uważny. Więc jeśli zapytam cię, dlaczego jesteś firmą o najlepszych kwalifikacjach, możesz podać mi nie kategorię, ale dobry powód, taki jak ten pokazany na rysunku .



Teraz możesz omówić, jak duża jest Twoja firma, nie w podsekcji zatytułowanej „Opis firmy”, ale w tej. Oznacza to, że omówisz wielkość swojej firmy, ponieważ w tym przypadku ma to znaczenie dla twojej zdolności do świadczenia bliskiej osobistej obsługi, co jest istotne dla tego projektu, ponieważ jest istotne dla mnie. To przykład krzyżowania się Twoich kwalifikacji z moimi potrzebami. Opisujesz swoją firmę nie tylko po to, aby opisać swoją firmę, ale aby przedstawić dowody na poparcie swojego twierdzenia: „Jesteśmy najlepiej wykwalifikowaną firmą do tego projektu, częściowo ze względu na nasz stosunkowo niewielki rozmiar. . . ”. Teraz możesz również przedyskutować swoją filozofię konsultingową, ale ponownie, tylko w odniesieniu do bliskiej obsługi osobistej, tylko w zakresie, w jakim dostarcza dowodów na twoje twierdzenie. I tak dalej w dół (i w poprzek) drzewa logicznego. W pełni rozbudowane drzewo logiczne będzie miało wiele wypełnionych pól, a każde z nich jest tam z jakiegoś powodu, ponieważ dostarcza dobrego powodu, który odpowiada na moje pytanie: „Dlaczego powinienem wybrać ciebie?”

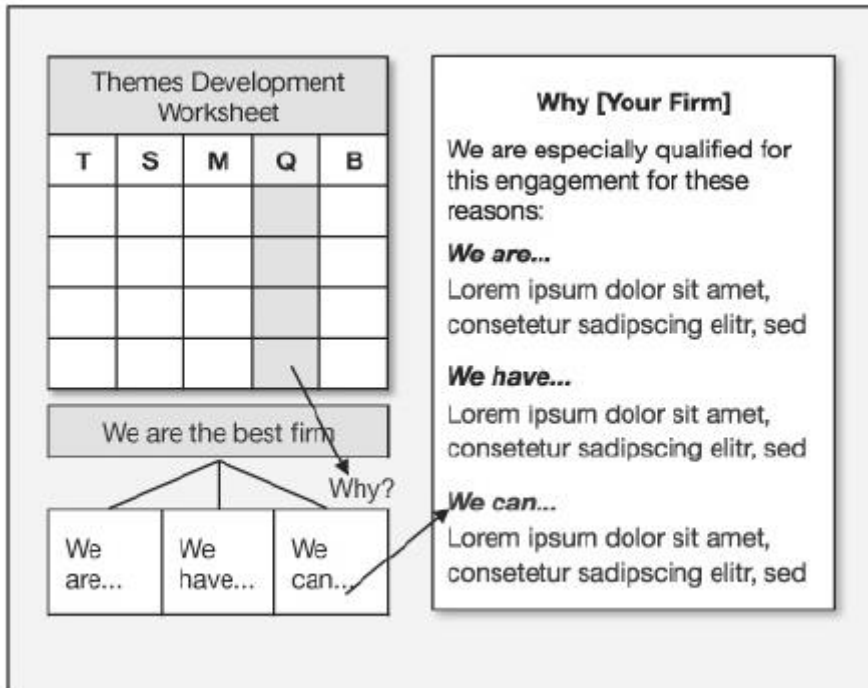
PRZEGLĄD

Pisanie slotu kwalifikacji

1. Przedział kwalifikacyjny wyraźnie omawia umiejętności i możliwości, które przecinają się z potrzebami nabywców. Umiejętności to cechy ludzi, takie jak doświadczenie, rodzaj i poziom wiedzy specjalistycznej oraz cechy osobiste. Możliwości to cechy rzeczy, takie jak zastrzeżone metodologie Twojej firmy, bazy danych, modele i inny kapitał intelektualny. Umiejętności i możliwości są często omawiane w życiorysach i personelu twojego projektu. Ten materiał dotyczący kwalifikacji często nie jest częścią sekcji dotyczącej kwalifikacji.

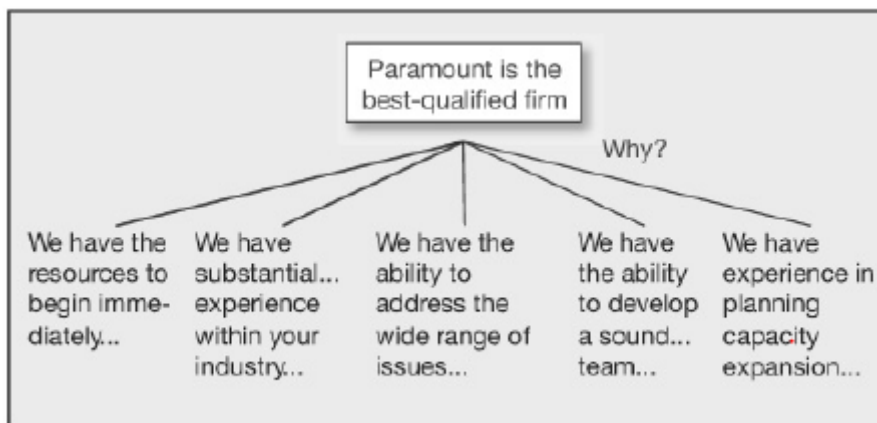
2. Sekcja kwalifikacji jest argumentem potwierdzającym twierdzenie „Jesteśmy firmą najlepiej wykwalifikowaną”. To roszczenie tworzy górne pole w drzewie logicznym, którego można użyć do zorganizowania sekcji. Drzewo logiczne „jak” organizuje działania w metodologii; drzewo logiczne „dlaczego” organizuje sekcję kwalifikacji, aby pokazać, dlaczego Twoja firma jest najlepiej wykwalifikowana w tej sytuacji.

3. Treść niektórych, jeśli nie większości argumentów, można znaleźć w kolumnie Kwalifikacje w Twoich tematach Arkusz rozwoju. TDW wyraża twoje kwalifikacje, ponieważ są one związane z przyciskami skrótu, kryteriami oceny i kontraktami w stosunku do konkurencji w oparciu o te kryteria. Dlatego treści te określają twoje umiejętności i możliwości, ponieważ przecinają się one z potrzebami kupujących.



SESJA ROBOCZA 9: Pisanie sekcji kwalifikacji dla ABC

Dobrze wiesz, że solidnie uargumentowana i dobrze dopasowana sekcja kwalifikacyjna może zapewnić niektóre z dwóch do pięciu punktów, które decydują o różnicy między wygraną a byciem również biegaczem. Twoja sekcja dotycząca kwalifikacji będzie musiała uwzględniać i wzmacniać tematy opracowane i rozgrywane w poprzednich częściach wniosku, a także jasno i jednoznacznie wykazać, że Paramount przewyższa swoich konkurentów, jeśli chodzi o zasoby i zdolność do szybkiego przeprowadzenia proponowanej metodologii; opracować bardziej kompleksowy i skuteczny plan; oraz, jeśli to konieczne, pomóc ABC w terminowym wdrożeniu wybranej alternatywy. Czujesz, że narasta presja czasu i masz nadzieję, że możesz skorzystać z materiałów z poprzednich propozycji, które dotyczyły podobnych sytuacji. Kiedy uzyskujesz dostęp do bazy danych swojej firmy zawierającej poprzednie propozycje, znajdujesz kilka, które wyglądają na pomocne, ale znowu jesteś rozczarowany — choć nie do końca zaskoczony. Wszystkie sekcje kwalifikacji wydają się wymienne i w rzeczywistości dochodzisz do wniosku, że tak jest. Zawierają kilka przydatnych i dobrze napisanych akapitów na temat historii Paramount i jego doświadczeń w branży ABC. Ale wszystkie brzmią tak, jakby zostały napisane przez Marketing. Są ogólne: używają zbyt wielu szablonów i nigdy nie czytają się tak, jakby były napisane dla prawdziwych czytelników w określonych sytuacjach z określonymi problemami. Akapity nie są uformowane w argument. Nie odróżnią Cię wystarczająco od konkurencji i nie przekonają ABC, że Paramount jest firmą, którą należy zaangażować w ten projekt. Kiedy ty i Gilmore zaczęliście opracowywać strategię oświadczeń dla ABC, spędziliście z nim sporo czasu przygotowując Arkusz Rozwoju Tematów. Teraz chcesz skorzystać z przemysłów, które wpłynęły na ten wysiłek, więc przeglądasz kolumnę arkusza zatytułowaną „Kwalifikacje”. Używasz drzewa logicznego „dlaczego” do uporządkowania zawartości tej kolumny.



Na poparcie twierdzenia, że Twoja firma jest najlepiej wykwalifikowaną firmą do tego projektu, piszesz, że Paramount ma: Zasoby, aby natychmiast rozpocząć to zaangażowanie i zakończyć badanie w ciągu zaledwie czterech do pięciu miesięcy

- * Znaczące doświadczenie w produkcji, finansach i opracowywaniu strategii w branży AGD
- * Zdolność do rozwiązywania szerokiego zakresu problemów związanych z tym zaangażowaniem
- * Możliwość stworzenia solidnego, wspólnego zespołu ABC/Paramount
- * Udokumentowane doświadczenie w planowaniu i kontrolowaniu realizacji strategii, którą wspólnie z Państwem opracujemy

Z tą treścią konstruujesz swój argument, używając tych pięciu twierdzeń jako podsekcji w treści sekcji kwalifikacji. Zdajesz sobie sprawę, że ostatnie twierdzenie daje możliwość spojrzenia w przyszłość na kolejny projekt w ABC, który, jak masz nadzieję, będzie wdrażaniem planu opracowanego podczas tego projektu planowania. Jedną z grup tematów, których nie uwzględniono w twoim drzewie logicznym, są tematy związane z kompleksowością, dokładnością i złożonością. Ten temat postanawiasz umieścić we wstępie do sekcji, podkreślając, że problem ABC jest złożony, że właściwe rozwiązanie nie przyjdzie łatwo, a ABC nie ma zbyt wiele czasu na przeprowadzenie kompleksowych badań. Efekty Twoich wysiłków przedstawiamy w następujący sposób:

Kwalifikacje Paramount Consulting

ABC stoi przed najpoważniejszym wyzwaniem, rozpoczynając zadanie zapewnienia dodatkowych zdolności produkcyjnych, aby zapobiec oczekiwanemu niedoborowi w ciągu najbliższych kilku lat. Ten niedobór mocy produkcyjnych należy uznać za nieuchronny, gdy przeanalizujesz liczne zadania, które należy skutecznie wykonać w wąskich dostępnych ramach czasowych.

Potrzebny będzie czas na wystarczającą wymianę między ABC i Consolidated, aby uzgodnić decyzję o zaangażowaniu ograniczonych zasobów finansowych, planistycznych, zarządczych i innych potrzebnych do wdrożenia wybranej opcji. Znacząco więcej czasu będzie potrzebne na zapewnienie dodatkowych zasobów i zapewnienie niezbędnych szkoleń w celu skutecznego rozpoczęcia działalności. Jak opisano w poniższych paragrafach, Paramount dysponuje różnorodnymi możliwościami, aby pomóc Ci pomyślnie i szybko ukończyć to trudne zadanie. W szczególności mamy:

- * Zasoby umożliwiające natychmiastowe rozpoczęcie tego zaangażowania i ukończenie tego projektu w ciągu czterech do pięciu miesięcy
- * Znaczące doświadczenie w produkcji, finansach i rozwoju strategii w branży AGD

* Zdolność do rozwiązywania szerokiego zakresu problemów związanych z tym zaangażowaniem

* Możliwość stworzenia solidnego, wspólnego zespołu ABC/Paramount

* Udokumentowane doświadczenie w planowaniu i kontrolowaniu realizacji strategii, którą wspólnie z Tobą opracujemy

Paramount ma zasoby, aby szybko rozpocząć i zakończyć ten projekt

Spośród prawie 100 konsultantów w naszym pobliskim biurze na Środkowym Zachodzie zidentyfikowaliśmy już kilka osób posiadających umiejętności i doświadczenie potrzebne do opracowania solidnego planu zwiększenia wydajności. Każdy z tych profesjonalistów pracował nad podobnymi zleceniami, jest zasadniczo „na krzywej uczenia się” i dlatego będzie w stanie skutecznie funkcjonować na początku zlecenia. W rzeczywistości kilka z nich brało udział w opracowywaniu tej propozycji. Proponowany przez nas zespół czterech konsultantów zostanie wylosowany z tej grupy i chcielibyśmy przedstawić Państwu ten zespół, abyście czuli się z nim tak dobrze jak my. Nie będziemy korzystać z podwykonawców bez Twojej zgody i będziemy mogli rozpocząć zlecenie natychmiast po Twojej zgodzie na kontynuację.

Mamy duże doświadczenie w produkcji, finansach i opracowywaniu strategii w Twojej branży

Od prawie 40 lat Paramount obsługuje klientów z wysokim poziomem satysfakcji. W rzeczywistości ponad 80 procent naszych zleceń konsultingowych pochodzi od poprzednich klientów. Paramount wywodzi się z silnych możliwości produkcyjnych i strategicznych, które znacznie wzrosły na przestrzeni lat; ta siła pozwoli nam zająć się wszystkimi różnorodnymi problemami, które muszą zostać rozwiązane w proponowanym terminie. W ciągu ostatnich pięciu lat przeprowadziliśmy ponad 200 projektów strategii produkcyjnych, z czego blisko 25 zrealizowaliśmy dla firm z branży AGD. Ponadto około 60 z tych badań dotyczyło w szczególności opracowania przez nas szerokiego zakresu planów zdolności produkcyjnych. Wiele z nich zaprojektowano tak, aby odpowiadały na pytania podobne do Twojego: „Jak najskuteczniej zapewnić dodatkowe moce produkcyjne?”

Jesteśmy w stanie zająć się szerokim zakresem problemów związanych z tym badaniem

Zespół zaproponowany do tego zlecenia będzie posiadał wiedzę fachową we wszystkich aspektach tego badania. Rozumiemy kwestie marketingu i produkcji z perspektywy biznesowej, dzięki czemu możemy opracować różne opcje rozbudowy mocy produkcyjnych; oceń je wraz z kierownictwem, biorąc pod uwagę indywidualne (i często różne) punkty widzenia każdego z członków zespołu; wybierz najbardziej odpowiednią opcję; przygotować dla skonsolidowanego kompleksowego wniosku o przyznanie środków; i zaplanuj jego pomyślną realizację w napiętych ramach czasowych.

Mamy możliwość zbudowania solidnego zespołu ABC/Paramount

Ponieważ personel, który ma zostać przydzielony, ma duże doświadczenie w prowadzeniu podobnych badań, budowaniu konsensusu i przekazywaniu swojej wiedzy, umiejętności i doświadczenia, byliśmy w stanie starannie ustrukturyzować nasze podejście, tak aby kierownictwo ABC aktywnie uczestniczyło i stało się integralną częścią zespołu angażujący. W związku z tym po zakończeniu zlecenia ABC będzie dysponować bazą szczerą wiedzą, która będzie nieoceniona w rozwiązywaniu przyszłych zdolności produkcyjnych i innych strategicznych kwestiach produkcyjnych. Na przykład wierzymy, że członkowie zespołu wykonującego zlecenie ABC będą w stanie jeszcze skuteczniej niż obecnie monitorować prognozy sprzedaży, produktywność zakładu i wykorzystanie mocy produkcyjnych, aby dokładnie przewidywać, kiedy dodatkowe moce produkcyjne mogą być potrzebne w bardziej odległej przyszłości.

Posiadamy umiejętność planowania i kontrolowania realizacji

Po wybraniu najodpowiedniejszej opcji rozbudowy mocy produkcyjnych niezwykle ważne będzie niezwłoczne wdrożenie tego planu. Chociaż faza wdrożenia leży poza zakresem proponowanego projektu, należy mieć świadomość, że nasze znaczące doświadczenie w skutecznej realizacji kompleksowych planów zwiększania mocy produkcyjnych może być nieocenione dla ABC.

Nasze zespoły projektowe, które pracują nad takimi projektami wdrożeniowymi, rutynowo korzystają z różnych zaawansowanych pakietów oprogramowania do kontroli projektów. Programy te są niezbędne do właściwej alokacji zasobów; monitorowanie realizacji zadań i kosztów, zapewniając tym samym zgodność z budżetem; identyfikacja potencjalnych problemów lub opóźnień; oraz realokacja zasobów w celu utrzymania harmonogramów i osiągnięcia celów czasowych i kosztowych. Te techniki kontrolne zapewnią, że realizacja wybranego wariantu przebiegnie sprawnie i zostanie zakończona na czas i w ramach budżetu. Nawet jeśli nie jesteśmy aktywnie zaangażowani we wdrożenie, opracujemy nowy plan produkcyjny z uwzględnieniem zasobów i możliwości ABC. Naszym celem jest nie tylko stworzenie planu zwiększenia przepustowości, ale jak najszybsze uruchomienie tej przepustowości. Oznacza to, że nie zajmujemy się tylko opracowywaniem planów. Chcemy, aby te plany zostały wdrożone, niezależnie od tego, czy zdecydujesz się zaangażować nas do pomocy.

Pisanie sekcji korzyści

Rozpocząłem tę książkę od pewnego rodzaju quizu jako sposobu na wprowadzenie pojęcia struktury rodzajowej. Omówiłem, w jaki sposób ogólna struktura propozycji ma sześć przedziałów, z których ostatni to KORZYŚCI. Zaczniemy ten rozdział poświęcony korzyściom od kolejnego quizu, który zawiera trzy stwierdzenia z rysunku

Benefits are important to buyers.	True <input type="checkbox"/>	False <input type="checkbox"/>
Buyers buy if they perceive that their organization will benefit.	True <input type="checkbox"/>	False <input type="checkbox"/>
Buyers might select one firm over another because one communicates benefits more effectively.	True <input type="checkbox"/>	False <input type="checkbox"/>

Jest zupełnie jasne, że korzyści odgrywają ważną rolę w sprzedaży, niezależnie od tego, czy sprzedajesz piwo na boisku (albo podczas meczu krykieta lub rugby), czy też składasz milionową ofertę firmie z listy Fortune 100. Rozważmy ostatnią większą część jednej z tych propozycji, typowej propozycji, być może jednej z was, skierowanej do mnie i organizacji takiej jak moja. Twój dokument zaczyna się nieformalnie i utrzymuje przyjazny i nieformalny ton „możemy razem pracować”. Przekazuje odpowiednią chemię; odpowiada na moje potrzeby i zawiera pewne korzyści; i tak, zawiera nawet kilka motywów. Ale w ostatniej sekcji, zatytułowanej „Czas i koszty”, ton zmienia się dramatycznie i staje się gwałtowny. Choć propozycja zaczęła się przyjaźnie, teraz wydaje się odległa. Chociaż zaczęło się to nieformalnie, nawet zwracanie się do mnie po imieniu, teraz wydaje się oficjalne i formalne, ze zwrotami takimi jak „Faktury są płatne przy odbiorze”, „Otrzymujemy również zwrot kosztów” i „Naszą polityką jest. . .”. Oczywiście możesz i powinieneś spróbować zmienić ton, aby miejsce na opłaty było bardziej zgodne z tonem, który go poprzedzał. Ale informacje w tym slocie zawsze będą wydawały się stosunkowo odległe i oficjalne, a czasami będą musiały takie być. Więc z wyjątkiem jednego lub dwóch pobieżnych stwierdzeń końcowych („Dziękuję za możliwość, proszę zadzwonić w celu wyjaśnienia, bla, bla, bla”), na końcu Twojej propozycji zostaje mi to, co odległe, oficjalne i oficjalne. Twoja propozycja nie kończy się na prostej informacji (o kosztach i warunkach płatności), ale kończy się na najbardziej niesmacznej informacji (chyba, że to Ty jesteś najniższą ofertą). Wiele propozycji nie kończy się na czasie i kosztach;

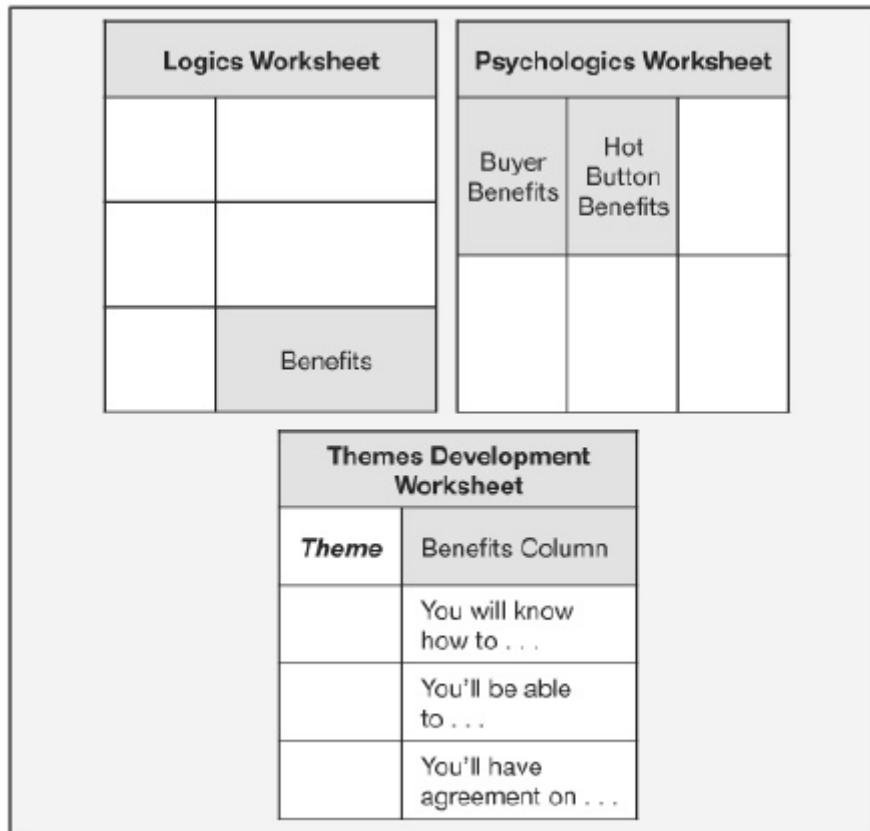
kończą się sekcją często zatytułowaną „Dlaczego [Twoja firma]”. To są tak naprawdę sekcje dotyczące kwalifikacji i, podobnie jak sekcje dotyczące harmonogramu i kosztów, są również problematyczne .

Which section is more effective for ending your proposal?			
Section	<i>Timing and Costs</i>	<i>Qualifications</i>	<i>Benefits</i>
Focus	You	You	The prospect
Characteristics	Provides a dry and unconvincing close (unless you happen to be the low bidder)	Discusses an input into the change process, not the outcomes	Discusses the good things accruing to the prospect, during and after the project

Najbardziej strategiczne jest, aby nie kończyć na „Czas i koszty”, mówiąc mi, ile funtów mięsa wydobędziesz, ani nie kończyć na „Dlaczego [Moja firma]”, które również skupia się na tobie, a nie na mnie. Zamiast tego skup się na korzyściach, wartości, jaką uzyskam za pieniądze, o które mnie prosisz. Ostatni ważny element twojej propozycji może być znacznie bardziej przekonujący, jeśli omówisz oczekiwane korzyści z twoich wysiłków i, jak ci pokażę, znacznie więcej.

Zrobiłeś już większość, jeśli nie wszystkie, podstawy niezbędne do myślenia o korzyściach i wartości. Jak przypomina nam rysunek wcześniejszy, omówiliśmy i zidentyfikowaliśmy podczas sesji roboczych cztery rodzaje korzyści:

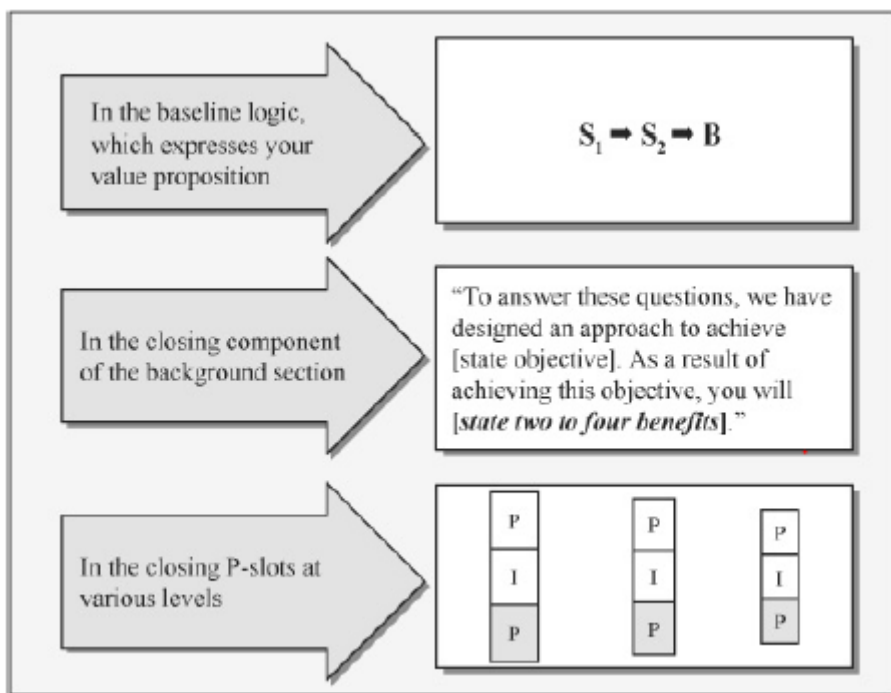
- * podstawowe zalety logiki (arkusz logiki, komórka 6)
- * indywidualne korzyści kupującego (arkusz psychologiczny, komórka 1)
- * gorące korzyści (arkusz psychologiczny, komórka 2)
- * Korzyści z motywów (Arkusz rozwoju motywów, Korzyści kolumna)



Jesteś teraz w stanie zebrać to, co zasiałeś, podsumować dla mnie w przekonujący, przekonujący finał wszystkie korzyści płynące z korzystania z twoich usług.

Funkcja gniazda świadczeń

Jeśli jesteś sprytny i strategiczny, omówisz korzyści w całej propozycji. Omówiłem już, w jaki sposób elementy logiki bazowej można przekształcić w propozycję wartości, która może rozpocząć twoją propozycję, i pokazałem, w jaki sposób element zamykający sekcję tła może zakończyć się krótko określonymi korzyściami (rysunek 9.1). Ta część zapewnia logiczne i przekonujące przejście od omówienia bieżącej sytuacji, stanu bólu, niepewności lub możliwości do omówienia, choćby krótkiego, innego wyniku, który jest bardziej przyjemny lub pewny, lub który wykorzystał okazję . I nie zapomnij o zamykaniu P-slotów na różnych poziomach w całym dokumencie lub prezentacji. Wszystkie zawierają wyniki, takie jak rezultaty i korzyści.



Możesz również zintegrować korzyści z innymi slotami, biorąc pod uwagę na przykład korzyści płynące z twoich metod i wynikające z nich rezultaty oraz korzyści płynące z umiejętności twojego personelu i możliwości twojej firmy. Arkusz rozwoju motywów może ci w tym pomóc. Jeśli, na przykład, jednym z moich gorących przycisków jest pilność, twoje podejście będzie korzystne, jeśli przyniesie szybkie rezultaty, a twoje kwalifikacje będą przekonujące, jeśli dowodzą, że jesteś w stanie to zrobić i masz w tym doświadczenie. Ale możesz nie chcieć zostawiać wszystkich oddzielnych wątków korzyści rozproszonych w całym dokumencie lub prezentacji, zwłaszcza że mogą one stanowić mocny wniosek dla twojej propozycji, jeśli połączysz je w jedną końcową sekcję lub serię akapitów podsumowujących. Ogólny przebieg Twojej propozycji będzie wyglądał następująco: Rozpocznie się od omówienia obecnej sytuacji mojej organizacji; zakończy się opisem, w jaki sposób odniesiemy korzyści z twojej pomocy w osiągnięciu pożądanego rezultatu, oraz podsumowaniem, w jaki sposób i dlaczego twoje metody i twoje kwalifikacje do ich stosowania najlepiej pozwolą osiągnąć ten rezultat. Dlatego powinieneś rozważyć tę część swojej propozycji, niezależnie od tego, czy jest to oddzielna sekcja, czy nie, przekonującym podsumowaniem - strategicznie przedstawionym wnioskiem dotyczącym głównych zalet twojej propozycji. Będzie to przekonujące podsumowanie, jeśli podsumujesz najważniejsze dla nas elementy w niektórych poprzednich miejscach struktury ogólnej (np. METODY i KWALIFIKACJE). Będzie to przekonujące podsumowanie, jeśli podsumujesz korzyści, które wymieniłeś w całym tekście.

Pisanie sekcji korzyści

Aby uporządkować sekcję korzyści:

- * Możesz generować przekonujące treści, korzystając z Arkuszy Logiki, Psychologii i Rozwoju Tematów.
- * Korzyści mogą występować w całym wniosku (na przykład w części zamykającej twoją sekcję tła, w zamknięciu

P-sloty METOD i KWALIFIKACJI).

- * Chociaż mogą występować w całej propozycji, korzyści można zebrać na końcu, tworząc przekonujące podsumowanie, wartościową konkluzję dokumentu lub prezentacji.

SESJA ROBOCZA 10: Treść sekcji dotyczącej świadczeń

Aby pokazać ci, jak napisać przekonujące streszczenie swojej pisemnej lub ustnej propozycji, zakończę ostatnią sesję roboczą.

Aby uporządkować dużą liczbę korzyści zapisanych w trzech arkuszach, podzieliłem je na trzy kategorie:

1. Korzyści, które przyniosą projekt: W przypadku tej kategorii szukałem szczególnie korzyści związanych z przyciskami skrótów, ponieważ z definicji przyciski skrótów to pragnienia lub problemy, którymi należy się zająć w trakcie projektu. Korzyści te są zwykle wyrażane w części Arkusza Psychologii związanej z przyciskami skrótów (Komórka 2) oraz w tych tematach w Arkuszu Rozwoju Tematów wywodzących się z przycisków skrótów. Przeanalizowałem również kolumny Metodologia i Kwalifikacje w tym ostatnim arkuszu, aby spróbować zidentyfikować dodatkowe korzyści związane z metodami i kwalifikacjami Paramount. Wreszcie, ponieważ sekcja dotycząca korzyści jest przekonującym podsumowaniem, zidentyfikowałem dodatkowe treści (na przykład rezultaty), których powtarzanie wymagało powtórzenia w tym ostatnim głównym elemencie propozycji.

2. Planowanie korzyści, które narosną po zakończeniu projektu, ale przed jego wdrożeniem: W przypadku tej kategorii wykorzystałem korzyści związane z planowaniem sklasyfikowane jako takie w Arkuszu Logiki (Komórka 6) i Arkuszu Psychologii (Komórka 2).

3. Korzyści z wdrożenia, które przyniosłyby projekt: W przypadku tej kategorii użyłem tych samych dwóch komórek arkusza roboczego, skupiając się zamiast tego na pozycjach sklasyfikowanych jako korzyści z wdrożenia. W rezultacie zastosowałem orientację na wymierne rezultaty.

Po posortowaniu korzyści zidentyfikowałem twierdzenie lub propozycję dla każdej kategorii, tak aby cała sekcja brzmiała jak solidny argument. Przedstawię te propozycje tak, jakbyś rozmawiał ze mną, swoim potencjalnym klientem: Otrzymasz ważne korzyści ze względu na to, jak przeprowadzimy badanie, aby przenieść Cię z obecnej sytuacji do pożądanego wyniku. W wyniku tego przejścia są to korzyści, które otrzymasz i wartość, którą otrzymasz w związku z planem, który opracujemy. W wyniku tego planu są to korzyści, których można się spodziewać, jeśli lub kiedy zdecydujesz się wdrożyć ten plan. Opracowując ostatnie twierdzenie/twierdzenie, upewniłem się, że zakwalifikowałem roszczenia podrzędne, nie tylko używając słowa oczekiwanego powyżej, ale także używając innych wyrażen, takich jak if. Mając na uwadze te trzy propozycje, spędziłem mniej niż 30 minut na napisaniu następującej wersji roboczej sekcji dotyczącej korzyści propozycji dla ABC. Pisanie było szybkie i stosunkowo łatwe, ponieważ wcześniej poświęciłem czas na logiczne i kompletne uporządkowanie moich myśli w różnych arkuszach. Mam nadzieję, że zgodzisz się, że ta sekcja zawiera mocne wnioski i przekonujące podsumowanie propozycji. Sekcja zaczyna się od zwrócenia się do Anila Gupty, wiceprezesa operacyjnego ABC, do którego Gilmore skierował propozycję.

Korzyści

Chciałbym podsumować dla ciebie, Anil, niektóre z najważniejszych punktów, które przekazaliśmy tobie i twojemu zespołowi w naszych poprzednich dyskusjach i w tej propozycji. Następnie opiszę korzyści, jakie naszym zdaniem odniesiecie Państwo z opracowania przez nas planu przepustowości w celu zaspokojenia prognozowanego zapotrzebowania ABC oraz z późniejszej realizacji tego planu przez ABC (prawdopodobnie przy naszym wsparciu).

Korzyści płynące z wykorzystania naszych wysiłków

Tworząc wspólny zespół ABC/Paramount, z menedżerami ABC odgrywającymi integralną rolę, będziemy w stanie wykorzystać znaczną wiedzę, doświadczenie i narzędzia, które zarówno ABC, jak i

Paramount wniosą do tego projektu oraz opracować, sprzedać i wdrożyć plan jak najszybciej. Zespół ten będzie przeprowadzał częste przeglądy postępów, tak aby różne grupy w Pionie (a także, w stosownych przypadkach, w ramach Konsolidacji) były szybko świadome wstępnych wniosków i kierunków. Planujemy, aby przeglądy te obejmowały sesje strategiczne, podczas których możemy uzyskać konsensus co do odpowiedzi na różnorodne pytania postawione w tym projekcie oraz uzyskać porozumienie w różnych obszarach zainteresowań co do odpowiednich kryteriów wyboru najbardziej efektywnej opcji ekspansji. Na koniec zespół przygotuje raport końcowy, który planujemy przedstawić jako propozycję i wniosek o nakłady inwestycyjne do Consolidated. Ta strategia wyeliminuje całą i być może czasochłonny krok w procesie zatwierdzania. Ta strategia pracy zespołowej sprawdzi się wyjątkowo dobrze, ponieważ specjaliści Paramount posiadają rozległą wiedzę w zakresie budowania efektywnych zespołów klientów/konsultantów, przekazywania wiedzy oraz zarządzania i wdrażania zmian. Rozumiemy również zakres kryteriów oceny ważnych w tej analizie i są biegli w ułatwianiu dyskusji w celu osiągnięcia konsensusu w sprawie tych kryteriów. Zaangażujemy się w nasz szeroko zakrojony zespół szybko, aby rozpocząć projekt natychmiast po zatwierdzeniu, aby kontynuować. Korzystając z wyjątkowej wiedzy tego zespołu w zakresie marketingu, strategii produkcji, planowania obiektów, logistyki, analiz finansowych i zasobów ludzkich, zapewnimy ABC odpowiednią „mapę drogową” zwiększania mocy produkcyjnych.

Twoje korzyści na koniec tego projektu

Nasz raport końcowy, który przygotowujemy jako Twoją propozycję dla Consolidated, będzie dokładny, kompleksowy i dobrze udokumentowany, zapewniając ABC podstawę do podjęcia rozsądnej decyzji o ekspansji, uwzględniającej i równoważącej wszystkie czynniki ilościowe i jakościowe. A ponieważ ta decyzja będzie oparta na uzgodnionych kryteriach, zostanie dobrze zaakceptowana przez kierownictwo ABC z różnymi programami. Co równie ważne, raport przekona Consolidated o słuszności i celowości decyzji o ekspansji oraz odpowie na pytania „co by było, gdyby”. Oprócz zalecanej przez nas opcji rozszerzenia, raport będzie zawierał:

- * potwierdzona prognoza rynkowa oraz udział w rynku i prognozy dotyczące asortymentu produktów
- * określony obecny sprzęt i wykorzystanie przestrzeni oraz możliwości lepszego wykorzystania obecnego sprzętu i przestrzeni, a także nowych technologii
- * określone opcje make-versus-buy oraz potencjalne role fabryk i lokalizacje w celu zwiększenia mocy produkcyjnych plan wdrożenia

Nasz wspólnie opracowany plan wdrożenia określi zadania, zasoby, wymagania i terminy niezbędne do uruchomienia dodatkowej przepustowości w czasie w kontrolowany, ale szybki sposób.

Twoje korzyści wykraczające poza ten projekt

Jesteśmy przekonani, że po wdrożeniu wspólnie opracowanego planu znacząco usprawnimy procesy ABC; prowadzić do bardziej opłacalnych operacji, poprawy poziomu usług i jakości produktów; i pozwalają utrzymać, jeśli nie zwiększyć swój udział w rynku. Twoja produktywność powinna wzrosnąć, poziom wynagrodzeń powinien być chroniony, a Ty powinieneś zyskać większą elastyczność we wdrażaniu strategii biznesowych i marketingowych. Co najważniejsze, po kolejnym wdrożeniu powinieneś poprawić swoją pozycję konkurencyjną i utrzymać doskonałą reputację w Consolidated. Oczywiście, Anil, uważamy, że Paramount jest właściwą firmą konsultingową do przeprowadzenia tego zadania. Mamy wszechstronne zrozumienie Twojej sytuacji oraz logiczną i solidną metodologię wykorzystania tego, co uważamy za znaczącą szansę ABC na dalszy rozwój na rynku i umocnienie Twojej pozycji w Consolidated Industries. Tak szybko, jak to możliwe, chcielibyśmy omówić tę

metodologię i jak najlepiej współpracować z Panem, Prezydentem Armstrongiem i innymi osobami, abyśmy wszyscy mogli uzgodnić odpowiednią skalę wysiłków, konkretne role, jakie powinien pełnić personel ABC i Paramount oraz koszt zlecenia. Jest to niezwykle ważne badanie dla ABC i cieszymy się, że będziemy Cię wspierać w rozwijaniu bazy produkcyjnej w celu dalszego konkurencyjnego sukcesu. Ja, jako potencjalny klient, chcę osiągnąć wynik i korzyści z nim związane. Ponieważ korzyści, rzeczywiste lub wymaginowane, implikują wartość, są jednym z najważniejszych elementów w moim procesie decyzyjnym. A jednym z największych braków, jakie znajduję w większości waszych propozycji, jest brak dogłębnej dyskusji na temat tego, w jaki sposób ja, moi współpracownicy i moja organizacja odniesiemy korzyści z korzystania z waszych usług zarówno w trakcie proponowanego projektu, jak i po jego zakończeniu. Nigdy więcej nie powinieneś być w stanie zapewnić tej dogłębnej dyskusji. Dałem ci trzy narzędzia — trzy arkusze — które pomogą ci generować przekonujące treści. Teraz już wiesz, że możesz rozłożyć korzyści na całą ofertę i zebrać je w przekonującym podsumowaniu, które kończy Twój dokument lub prezentację, skupiając się nie na swoich kwalifikacjach czy opłatach, ale na wartości, jaką otrzymamy. To zorientowanie na wartość z pewnością zapewni ci część dodatkowych dwóch do pięciu punktów potrzebnych do wygrania. Jeśli zwalisz mnie z nóg przekonującymi korzyściami z korzystania z twoich usług, będę mniej skłonny do pójścia na najniższą cenę, chyba że wykaże, że może zapewnić podobne korzyści. Cóż to byłoby za wspaniała sytuacja dla mnie: porównywanie konsultantów na podstawie ich postrzegania korzyści dla mojej organizacji. Jakże odmienne od mojego zwykłego doświadczenia: czytania lub słuchania bitwy na rozum między dwoma nieuzbrojonymi przeciwnikami. Generując, uwzględniając i opracowując korzyści, będziesz miał broń, aby wygrać o wiele więcej bitew i określić jaśniejsze oczekiwania dotyczące projektu po zwycięstwie.

Pisanie slot opłat

Mam bardzo dobrego przyjaciela, który grał na giełdzie, dobrze wyczuł czas i zarobił mnóstwo pieniędzy — więcej, niż większość z nas kiedykolwiek zobaczy w swoim życiu. Kupił wielki dom (bardziej przypominający zamek), kupił setki rzadkich książek i zgromadził dość pokaźną kolekcję dzieł sztuki. W każdym razie wyobraźni, mój przyjaciel jest bogaty. Mimo to, choć ma dwa samochody, ten, którym jeździ częściej, ma co najmniej 10 lat, klimatyzacja działa tylko sporadycznie, a samochód nigdy nie zwróci na siebie uwagi dobrego złodzieja. Chociaż podaje dobre wina i dobrze się odżywia, wykorzystuje kupony w sklepie spożywczym i ponownie używa papierowych serwetek podczas posiłków. Jego oszczędność przypomina mi innych multimilionerów, którzy obniżają koszty mediów, przykręcając zimą termostaty i mieszkając w słabo oświetlonych domach. Mój przyjaciel jest jak wielu potencjalnych klientów, wielu twoich potencjalnych klientów. To, co są skłonni wydać, niekoniecznie odpowiada temu, ile mają. Nie są tanie: mogą kupić rzadką książkę za 10 000 dolarów. Ale są selektywne: po co kupować lub używać nowej serwetki, skoro wystarczy stara? Jeden zakup to inwestycja (i bogactwo estetycznej przyjemności); drugi to koszt. Jako twój potencjalny klient wyczuwam (przynajmniej intelektualnie), że twoje profesjonalne usługi są inwestycją; emocjonalnie postrzegam twoje honoraria jako koszt. Twoim wyzwaniem jest ustalenie ceny — tak naprawdę strategii cenowej — biorąc pod uwagę wartość proponowanych usług. Ta strategia musi być równie przemyślana, dająca się obronić i dobrze dopasowana do naszej sytuacji, jak wszystkie inne elementy pańskiej propozycji. Jeśli ta strategia się powiedzie, będę postrzegał twoje usługi nie jako towar, ale jako część bogatej relacji, w której oboje wygrywamy. W tym rozdziale omówiono, co należy wziąć pod uwagę, opracowując strategię cenową, która doprowadzi do bogatych relacji, których oboje pragniemy.

Kwestie cenowe po pierwszym kontakcie

Po naszym pierwszym spotkaniu, być może nawet po naszej pierwszej rozmowie telefonicznej, na długo przed wykonaniem całej pracy związanej z przygotowaniem kompleksowej prezentacji oferty i/lub dokumentu, prawdopodobnie będziesz miał wstępne wytyczne dotyczące potencjalnego projektu i kolejności jego realizacji. Opłaty wielkości, które Twoim zdaniem możesz zaproponować. Otrzymasz wskazówki, jak najlepiej postępować, jeśli odpowiesz na trzy główne pytania dotyczące świadczeń, kontaktu w firmie potencjalnego klienta i szans na wygraną

Czy nasze prawdopodobne korzyści są wystarczająco znaczące, aby zagwarantować Twoje usługi?

Omówiłem korzyści i wartość wcześniej. Szybkie i brudne obliczenie zwrotu z inwestycji, porównujące korzyści rzędu wielkości mojej organizacji z opłatami rzędu wielkości, powinno dać wielokrotność co najmniej 5: 1 do 10 :1 przez pierwsze trzy lata po wdrożeniu. Logika, którą kieruję się wraz z innymi decydentami przy zakupie usług konsultingowych, zwłaszcza w projektach wdrożeniowych, jest podobna do naszej logiki przy nakładach inwestycyjnych. Inwestycje, zwroty, okresy zwrotu i mnożniki to pojęcia, których używamy i które swobodnie omawiamy z tymi, którzy chcą porównać potencjalne korzyści z opłatami/kosztami konsultacji. Wiemy również, że wyniki Twoich usług mogą nie być tak łatwe do oszacowania, jak zakup sprzętu, zwłaszcza jeśli nasz jest projektem wglądu i/lub planowania. Możesz jednak współpracować z nami, aby dokonać rozsądnych szacunków późniejszego wpływu Twojej pracy, stosując wszelkie uzgodnione miary: koszty, udział w rynku, pozycję konkurencyjną i tak dalej. Pracując z nami w ten sposób, stosujesz orientację na wymierne wyniki. Co równie ważne, kiedy omawiasz z nami zarówno materialne, jak i niematerialne potencjalne korzyści, pośrednio sugerujesz kwalifikacje swoje i swojej firmy. Odnosząc naszą szczególną sytuację do sytuacji innych klientów, których obsługiwałeś w sytuacjach podobnych do naszej, Twoje historie i przykłady wskazują, że masz doświadczenie i wiedzę, które mogą być dla nas cenne. Dostarczanie konkretnych referencji i prawdziwych historii dodatkowo wzmacnia potencjalną wartość Twoich usług. Co możesz zrobić, jeśli nasze nadrzędne pytanie lub potencjalne korzyści są niejasne? Rozważ diagnostykę front-end, aby bardziej szczegółowo ocenić obecną sytuację. Ta diagnostyka stawia stopę w drzwiach i daje Tobie i Twojej firmie możliwość pokazania nam, jak dobry jesteś. Zapewnia również wyższy stopień pewności co do potencjalnych korzyści, potencjalnej wartości Twoich usług. Doceniamy konsultantów, którzy mogą poprzeć swoje szacunki dotyczące potencjalnego wpływu ich wysiłków.

Czy Twój kontakt na poziomie organizacyjnym jest wystarczająco wysoki, aby nawiązać lub wpływać na decyzję o zaangażowaniu Cię?

Musisz rozmawiać z osobami na tyle wysokimi w mojej organizacji, aby podjąć lub przekonać innych do podjęcia decyzji o zatrudnieniu Ciebie. Jeśli rozpoczniesz proces sprzedaży na zbyt niskim poziomie, w najgorszym przypadku będziesz miał niewielkie szanse na przekształcenie zaproponowanego projektu w prawdziwą pracę; w najlepszym przypadku będziesz musiał poświęcić dużo czasu i wysiłku, aby sprzedać w górę. Jeśli masz rozsądną szansę na wygraną, ruszaj pełną parą. Jeśli nie, rozważ odmowę licytacji z godnością. W obu przypadkach zapisz nazwisko kontaktu i poszukaj sposobów na zbudowanie silniejszych relacji osobistych na odpowiednim poziomie, jednocześnie uznając, że dobrzy ludzie awansują na stanowiska decyzyjne (lub przechodzą do innej firmy). Jak wiesz, wiele projektów wygrywa się wiele lat wcześniej dzięki osobistym relacjom, które zostały nawiązane i pielęgnowane przez lata. Twoje początkowe kontakty dają wiele możliwości, aby położyć podwaliny pod strategię cenową. Ta gra wstępna pomaga budować relacje i oczekiwania dotyczące długoterminowej sytuacji, w której wszyscy wygrywają.

Jakie jest prawdopodobieństwo wygrania tego projektu?

Jeśli czujesz się nieswojo z powodu naszej sytuacji, wierząc, że możesz nie mieć rozsądnych szans na wygraną, możesz zdecydować się na ostrożne lub nawet grzeczne zakończenie swoich wysiłków, zwłaszcza jeśli nie możesz odpowiedzieć twierdząco na pytania .

Jakie jest prawdopodobieństwo, że wygrasz ten projekt?

- Biorąc pod uwagę nasz poziom pilności, czy dysponujecie odpowiednimi pracownikami?
- Czy dysponujesz niezbędnymi narzędziami i informacjami, aby odpowiedzieć na nasze nadrzędne pytania?
- Czy posiadasz niezbędną wiedzę branżową/funkcjonalną?
- Czy potrafisz wystarczająco wyróżnić się na tle konkurencji?
- Czy nasz budżet jest realistyczny dla projektu, który rozważamy?
- Biorąc pod uwagę prawdopodobne kryteria oceny, czy nasza komisja ds. zakupów uważa Cię za zdolnego?

Możesz nam powiedzieć na przykład: „Ludzie, których potrzebujemy, aby wykonać dla Ciebie świetną pracę, nie są obecnie dostępni. Pamiętaj o nas, gdy Twoje potrzeby będą ewoluować, i powodzenia w tym projekcie”. Odmowa licytacji z wdziękiem może zostać odebrana pozytywnie. Zapewniam, że niewielu konsultantów odrzuca potencjalną pracę. (Nawiasem mówiąc, dlaczego twoi najlepsi ludzie są prawie zawsze dostępni? Skoro są tacy dobrzy, czy nie powinni angażować się z zyskiem w projekty dla innych klientów?) ”, gdzie znajdujesz się w jednej lub drugiej kolumnie pewnych przegranych na matrycy ocen konsultantów. Kiedy jesteś felietonistą, można powiedzieć: „Jasne, szefie, rozważyliśmy więcej niż jednego konsultanta, ale pozostaliśmy przy naszym obecnym”. I dzieje się tak: nigdy nie miałeś uczciwej szansy na wygraną.

Rozważania cenowe po dogłębnej analizie

Założmy teraz, że na podstawie naszego pierwszego kontaktu zdecydowaliście się kontynuować z nami rozmowy i przygotować ofertę. Ta sytuacja sugeruje, że potencjalny wpływ na naszą organizację jest (lub może być) znaczący i że wydajemy się być skłonni rozważyć inwestycję w Twoje usługi, aby osiągnąć ten wpływ, ten pożądaný rezultat, tę wartość dla mnie i mojej organizacji. Założmy też, że biorąc pod uwagę wszystkie zebrane do tej pory informacje, rozmawiasz z osobami na odpowiednio wysokim szczeblu w naszej organizacji i wierzysz, że masz realne szanse na wygraną. Potrzebujesz teraz strategii cenowej, aby określić opłaty, które nam zaoferujesz. Oczywiście najłatwiejszym i najbardziej bezpośrednim sposobem jest wycena na podstawie czasu i materiału. W tym miejscu podajesz całkowitą opłatę opartą na szacunkowych rozliczanych godzinach pracy Twojego zespołu pomnożonych przez odpowiednie stawki rozliczeniowe członków Twojego zespołu. Zsumowanie kosztów dla całego zespołu i dodanie wydatków daje kwotę, którą otrzymasz za cały projekt lub za określony okres. Teraz wiesz równie dobrze jak ja, że ta cena „oparta na stawkach” nie jest tak naprawdę strategią cenową, ale niektórzy potencjalni klienci mogą ją zaakceptować. Zazwyczaj nie lubimy ustalania cen za czas i materiały, zwłaszcza jeśli nie są one ograniczone, ponieważ są zbyt otwarte, co pozwala na kontynuowanie pracy bez uzgodnionego punktu końcowego. Lubimy punkty końcowe i rezultaty. Lubimy wyniki – zwłaszcza te, które można zmierzyć. W związku z tym często będziesz musiał opracować strategię cenową bardziej wyrafinowaną i dostosowaną do potrzeb niż czas i materiały, strategię, której możesz bronić i która może służyć jako punkt wyjścia do negocjacji. Elementy tej strategii mogą obejmować co najmniej siedem innych kwestii:

- * Nasz zwrot z inwestycji w doradztwo
- * Strategiczna wartość tej możliwości dla Ciebie
- * Potencjalne ryzyko dla Ciebie i Twojej firmy
- * Względna zdolność twoja i innych konsultantów do udzielenia odpowiedzi

nasze pytania dotyczące tego projektu

- * Relacje Twoje i konkurencji z naszym komitetem ds. zakupów
- * Celowość tego projektu dla Ciebie z powodów wewnętrznych lub taktycznych
- * Twoja historia cen u nas

Niektóre z tych rozważań będą miały tendencję do zwiększania opłat powyżej ceny opartej na stawkach; inne będą miały tendencję do ich zmniejszania. Omówmy po kolei każdą kwestię.

Nasz zwrot z inwestycji w usługi konsultingowe

Postawienie się w naszej sytuacji jest prawie pewne, że będzie dla nas nieodpartą orientacją. Aby to zrobić, porównałybyś nasze całkowite koszty — proponowane opłaty i wydatki za konsultacje — z naszymi prawdopodobnymi zwrotami, otrzymaną wartością i korzyściami wynikającymi z korzystania z usług Twojej firmy w tym projekcie. „Jaki będzie nasz prawdopodobny zwrot z inwestycji w doradztwo?” to pytanie, na które odpowiedziałbyś, jak również pytania podrzędne.

- Jaka wielokrotność powyżej Twojej ceny opartej na stawce jest akceptowalna, biorąc pod uwagę zwrot z inwestycji mojej firmy w ten projekt?
- Jakich wymiernych rezultatów możemy się spodziewać przez pierwsze trzy lata po wdrożeniu?
- Jaki jednorazowy wpływ (oszczędność kosztów, wzrost udziału w rynku itd.) można osiągnąć?
- Jak te zwroty mają się w porównaniu z inwestycją, jaką ponieśliśmy, korzystając z usług konsultingowych?

W projektach niewdrożeniowych, które wymagają jedynie wglądu i/lub planowania, twoje zadanie jest jeszcze trudniejsze. W tym przypadku nie prosiłem — a przynajmniej jeszcze nie prosiłem — o pomoc we wdrażaniu, więc nasze osiąganie oszczędności lub wykorzystywanie możliwości jest daleko poza Twoją bezpośrednią kontrolą. Jednak i tutaj możesz skorzystać z orientacji na wymierne rezultaty, aby porównać nasze potencjalne korzyści po zakończeniu projektu. Oczywiście ryzyko osiągnięcia przez nas potencjalnych korzyści jest większe, a niektóre korzyści mogą być mniej namacalne, ale nadal możesz przedstawić przekonujące argumenty — jeśli poświęcisz czas na zapoznanie się z naszymi działaniami, obecną sytuacją i pożądanymi wynikami. Kilku konsultantów poprowadziło nasz zespół zarządzający w interaktywnych dyskusjach na temat potencjalnych korzyści, których możemy się spodziewać po wdrożeniu. Konsultanci postawili się na naszym miejscu i odnieśli się do potencjalnych szans i przeszkód, opierając się na swoich wcześniejszych doświadczeniach. W niektórych z tych sytuacji nagradzaliśmy wysiłki konsultantów, prosząc ich o dodanie fazy wdrożenia do swojej oferty. Najważniejsze jest to, że: jeśli jesteś jedynym konsultantem, który jasno i szczegółowo rozumie naszą sytuację, jeśli przedstawiś przekonujące argumenty określające nasz prawdopodobny zwrot z naszej inwestycji konsultingowej i jeśli uważamy, że możemy współpracować z tobą i twoim zespołem, twoja szansa na wygraną znacznie wzrosną. Jeśli jednak kilka firm jest zaznajomionych z naszą działalnością, każda przedstawia przekonujące argumenty dotyczące naszych prawdopodobnych zwrotów i

wierzemy, że moglibyśmy współpracować z każdą z nich. co wtedy? Następnie należy wziąć pod uwagę inne czynniki cenowe, które mogą zadecydować o naszym ostatecznym wyborze konsultanta.

Strategiczna wartość tej możliwości dla Ciebie

Jeśli jesteśmy jedną z Twoich spółek docelowych lub byłym klientem, z którym chciałbyś kontynuować współpracę, lub jeśli stawiamy nadrzędne pytanie, które umożliwiłoby Ci dokonanie przełomu kapitałowo-intelektualnego, lub jeśli nasza branża jest dla Ciebie szczególnie pożądana, lub jeśli potencjalne opłaty są wysokie, lub jeśli proponowana przez nas możliwość pozwala na zbudowanie pożądanego obecności geograficznej, nasz projekt staje się dla Ciebie bardziej pożądanym. Jeśli nasza organizacja i/lub sprawa ma dla Ciebie dużą wartość strategiczną, możesz odzwierciedlić tę sytuację w swoich opłatach – to znaczy zmodyfikować je (w niektórych przypadkach obniżyć), aby zwiększyć swoje szanse na wygraną.

W jakim stopniu wygrana w tym projekcie pomoże Ci osiągnąć strategiczne cele Twojej organizacji?

- W jakim stopniu chcesz współpracować z moją organizacją (np. dlatego, że wybrałeś nas lub naszą branżę)?
- W jakim stopniu pożądanym jest zajęcie się nadrzędnym problemem lub szansą (na przykład dlatego, że zapewni ci to ważny kapitał intelektualny lub doświadczenie)?
- W jakim stopniu projekt może pozytywnie wpłynąć na obie organizacje (np. ponieważ przyniesie znaczące przełomy, które można dobrze nagłośnić)?
- W jakim stopniu projekt daje możliwości przyszłej pracy z moją organizacją?
- Do jakiego stopnia projekt (lub potencjalne przedłużenie projektu) może generować znaczne opłaty w czasie?
- W jakim stopniu projekt daje Ci możliwość zbudowania obecności na szczeblu regionalnym lub krajowym?

Tak jak mój przyjaciel używa kuponów i ponownie używa papierowych serwetek, my kupujemy niektóre projekty po cenie, zwłaszcza gdy dwóch lub więcej oferentów jest bardzo zbliżonych do kryteriów, na podstawie których podejmujemy decyzję. Tak, wiem, że ponosisz wydatki operacyjne, inwestujesz znaczne środki w budowanie i utrzymywanie kapitału intelektualnego, dokonujesz znacznych inwestycji w technologię i narzędzia technologiczne oraz poszerzasz możliwości swoich pracowników poprzez rozwój zawodowy.

Wiem również, że twoje stawki są często wielokrotnością twoich pensji, że twoje biura są często wystawne, że samochody, które parkujesz na naszym parkingu, są często droższe niż moje i moich kolegów, a twoja firma osiąga bardzo dobre zyski. ... Wiem więc, że nieźle zarabiasz, sprzedając projekty po pełnych stawkach (zakładając, że pomyślnie ukończysz projekty i zmieścisz się w budżecie). Możesz więc zdecydować się na obniżenie opłat, gdy projekt ma dla Twojej firmy ważną wartość strategiczną. Możesz dokonać inwestycji; możesz zaakceptować niższe marże zysku. Możesz mi nawet powiedzieć, że konkretny projekt powinien kosztować X USD przy normalnych stawkach rozliczeniowych, ale obniżyłeś tę cenę do Y USD ze względów strategicznych. (To samo bierzemy pod uwagę, gdy sprzedajemy nasze produkty.) W wielu przypadkach niższe opłaty zerwą więzi między konsultantami.

Potencjalne ryzyko dla Ciebie i Twojej firmy

Podczas gdy wartość strategiczna jest jednym z czynników, które mogą skłonić Cię do rozważenia obniżenia opłat, potencjalne ryzyko może sugerować, że postąpisz odwrotnie.

- Jak ryzykowny jest proponowany projekt?
- Czy ja i moi współpracownicy w pełni rozumiemy, co musimy zrobić, aby projekt zakończył się sukcesem?
- Czy ty, ja i moi współpracownicy zgadzamy się co do korzyści, które zostaną naliczone?
- Czy ten projekt jest priorytetem dla mnie i dla najwyższego kierownictwa mojej firmy?
- Czy ja i moi współpracownicy pragniemy szybkiego zwrotu, aby projekt mógł być „płatny na bieżąco”?
- Czy profil finansowy i kredyt mojej firmy są w dobrej kondycji?
- Czy inni klienci mogą postrzegać ten projekt jako konflikt interesów?
- Czy ten projekt może wywołać dla Ciebie negatywną opinię?

Jeśli aktualna sytuacja finansowa lub zdolność kredytowa mojej firmy są wątpliwe, możesz chcieć uwzględnić w swojej ofercie warunki rotacyjne, a nawet podnieść opłaty, aby chronić swoją firmę. Podobnie, jeśli mój problem/pytanie nie jest dla Ciebie bardzo jasne — to znaczy, gdy trudno jest zdefiniować logikę wyjściową i/lub korzyści — możesz chcieć odzwierciedlić ten warunek, podnosząc opłaty lub nawet odmawiając składania ofert. Jeśli projekt okaże się katastrofą, żaden poziom cen, bez względu na to, jak wysoki, nie ochroni reputacji Twojej firmy. Możesz żałować, że nie przeprowadziłeś ogólnej oceny ryzyka, zwłaszcza jeśli odpowiedź na nasze nadrzędne pytanie może spowodować negatywny rozgłos lub jeśli nasze pragnienie szybkiego zwrotu z inwestycji skutkuje umową „pay as you go”, którą trudno będzie ci wyprodukować Powinieneś także myśleć długo i intensywnie o Twojej strategii cenowej i o tym, czy skorzystać z okazji, gdy problem projektu nie jest priorytetem najwyższego kierownictwa. Wcześniej wspominałem o ryzyku zbyt niskiej sprzedaży w organizacji. Teraz mówię o innej sytuacji, w której osoby znajdują się na odpowiednim poziomie organizacyjnym i mają uprawnienia budżetowe do zatrudnienia cię, ale nie przywiązują dużej wagi do kwestii, które mają być przedmiotem projektu, zwłaszcza jeśli projekt jest wynikiem nie pomogą naszej organizacji w osiągnięciu strategicznego kierunku. Jeśli kierownictwo mojej firmy nie uważa, że sprawa jest ważna, równie dobrze możesz sprzedać projekt, który był skazany na niepowodzenie. W tej sytuacji możesz zdecydować się na podwyższenie opłat, mając nadzieję, że przekonasz kierownictwo o wadze problemu. Możesz też radykalnie podnieść swoje opłaty, abym był bardziej skłonny do odrzucenia Twojej oferty. W tym przypadku używasz swojej strategii cenowej, aby zachęcić mnie do powiedzenia „Nie”, abyś sam nie odmówił licytacji. Jeśli powiem „tak”, będziesz mieć wbudowaną poduszkę, która zrekompensuje ryzyko.

Względna zdolność Ciebie i innych konsultantów do udzielenia odpowiedzi na nasze pytania w tym projekcie

Zauważysz, że pytania to tak naprawdę te same pytania, które zasugerowałem ci zadać, gdy próbowałeś zakwalifikować potencjalnego klienta.

- Jak Twoje możliwości wypadają w porównaniu z konkurencją?
- Jak pilna jest moja potrzeba rozpoczęcia projektu?
- Jak szybko można skompletować odpowiednią załogę?

- W jakim stopniu jesteś w stanie, w porównaniu z konkurencją, osiągnąć cel(e) projektu?
- Czy masz odpowiedni poziom wiedzy branżowej i funkcjonalnej?
- Jaka jest jakość Twoich autorskich narzędzi do tego projektu?
- W porównaniu z konkurencją, jak moi współpracownicy i ja postrzegamy możliwości Twojej firmy?

Gdy potencjalny klient zostanie zakwalifikowany, musisz zadać mu pytanie ponownie, udzielając bardziej szczegółowych odpowiedzi. Czy kiedykolwiek zatrudniałeś dekarza? Zapłaciłbym prawie wszystko, żeby dobrze wykonać robotę. Cena rzadko jest głównym czynnikiem w krytycznej pracy, w której moje ryzyko związane z kiepską pracą jest znaczące. Chcę (i znalazłem) dekarza, który nigdy nie oferuje najniższej ceny, ale wykonuje znakomitą pracę. Przed przystąpieniem do pracy dokładnie sprawdza dach (tak jakbyś przeprowadzał diagnostykę przedprojektową), sugeruje odpowiednie materiały (rzadko najtańsze), aby dobrze wykonać pracę, i całościowo patrzy na nasz dom. W rzeczywistości sugeruje, że nasz dom „rozmawia z nim” poprzez pęknięcia, plamy i zabarwienie. Chociaż jest jednym z najdziwniejszych facetów, jakich kiedykolwiek spotkałem, zna się na swoim fachu, jego wyniki są niezmiennie doskonałe i stoi za swoją pracą. Jako klient czasami porównuję konsultantów tak, jak porównuję dekarzy. Jeśli jedna firma konsultingowa ma znacznie większą wiedzę specjalistyczną związaną z naszą branżą i/lub naszym problemem, ta firma ma przewagę. Jeśli jedna firma ma zastrzeżone narzędzia i metodologie, które sugerują lepszy produkt końcowy, ta firma ma znaczącą przewagę. Jeśli jedna firma ma do dyspozycji odpowiedni zespół lub może osiągnąć wymierne wyniki znacznie szybciej niż inne, jest uprzywilejowana. Jeśli Twoja firma ma możliwości, których brakuje innym, zapłacimy premię.

Relacje Twoje i Twoich konkurentów z naszym Komitetem Zakupów

Pamiętasz, jak omawialiśmy (w rozdziale 6) pięć różnych ról kupowania odgrywanych przez kierownictwo w naszym Komitecie doboru konsultantów? Jeśli chodzi o ustalanie cen, te różne role przecinają się z różnymi czynnikami ludzkimi — nieuchwytnymi, drażliwymi, pośrednimi elementami naszej organizacji. Oczywiście, jeśli masz silne relacje z naszym komitetem zakupowym lub wykonałeś dla nas wysokiej jakości pracę, będziesz w korzystnej sytuacji. I odwrotnie, jeśli jesteś względnie nieznaną naszą komisji ds. zakupów lub wcześniej dla nas nie pracowałeś, znajdziesz się w niekorzystnej sytuacji w porównaniu z konkurencją, z którą nawiązaliśmy relacje. Jak wiesz, jakość relacji często zastępuje i przebija wszystkie logiczne elementy możliwości oświadczyć. Jak pokazano, jakość i intensywność tych relacji może mieć wpływ na cenę.

- Jak twoje relacje ze mną i moimi współpracownikami porównują się do relacji twoich konkurentów?
- Jakie doświadczenie ma komisja zakupowa we współpracy z konsultantami?
- Jak silne są Twoje relacje ze mną i innymi członkami komisji selekcyjnej?
- Na jakim szczeblu organizacyjnym znajduje się nabywca ekonomiczny?
- W jakim stopniu najwyższe kierownictwo będzie zaangażowane w projekt?
- Jakie mamy doświadczenie we współpracy z Tobą i/lub Twoją firmą?
- Jeśli wcześniej konsultowałeś się z nami, jak dobrze została przyjęta twoja praca?
- Jak bardzo konkurencyjna jest ta propozycja?
- Jak silne są związki konkurencji z komisją selekcyjną i innymi osobami w mojej firmie?

- Jakiego doświadczenia ma komisja zakupowa we współpracy z konsultantami?
- Jak silne są Twoje relacje ze mną i innymi członkami komisji selekcyjnej?
- Na jakim szczeblu organizacyjnym znajduje się nabywca ekonomiczny?
- W jakim stopniu najwyższe kierownictwo będzie zaangażowane w projekt?
- Jakiego doświadczenia mamy we współpracy z Tobą i/lub Twoją firmą?
- Jeśli wcześniej konsultowałeś się z nami, jak dobrze została przyjęta twoja praca?
- Jak bardzo konkurencyjna jest ta propozycja?
- Jak silne są związki konkurencji z komisją selekcyjną i innymi osobami w mojej firmie?

Jeśli Ty i Twoja firma jesteście nam znani, możesz zasugerować, że powinniśmy mieć większą pewność co do tego, że rzeczywiście osiągniesz pożądane rezultaty, które proponujesz, a ta pewność może uzasadniać wyższą cenę. I odwrotnie, jeśli nie mieliśmy szansy zdobyć zaufania do Ciebie i Twojej firmy, możesz obniżyć cenę, aby postawić stopę w drzwiach. Podobnie jak w przypadku mojego zaufanego dekarza, cena nie wypełni dużej postrzeganej luki w możliwościach. Ale z pewnością jest to ważne, gdy dwóch lub więcej konsultantów jest postrzeganych jako porównywalnych. Twoje relacje z nabywcą ekonomicznym są niezwykle ważne, podobnie jak poziom organizacyjny tego nabywcy. Ponieważ nabywca ekonomiczny jest zainteresowany wynikami finansowymi i ogólnym wpływem na organizację, nabywca ekonomiczny stojący wyżej w organizacji będzie bardziej skłonny rozważyć i sfinansować większe projekty, podczas gdy nabywcy niższego szczebla nie będą mieli uprawnień do zatwierdzania takich projektów. W przypadku nabywców niższego szczebla strategia może polegać na podziale projektu na mniejsze, tańsze części lub fazy lub na próbie przekonania nabywcy ekonomicznego do podniesienia proponowanego projektu na wyższy poziom organizacyjny. Powinieneś jednak mieć świadomość, że ta strategia „podniesienia” często uruchamia nowego i innego nabywcę ekonomicznego, jeśli proponowane opłaty za Twój projekt przekraczają uprawnienia finansowe pierwotnego nabywcy. Atrakcyjność tego projektu dla Ciebie z powodów wewnętrznych lub taktycznych. Wcześniej wspominałem o niektórych strategicznych powodach, które mogą zwiększyć twoje pragnienie wygrania projektu — na przykład możesz chcieć pracować dla określonej perspektywy lub nad określoną kwestią. Kwestie taktyczne lub wewnętrzne mogą często wpływać na strategię cenową w wyniku czego obniżysz swoje opłaty ze względu na korzyści, które Ty i Twoja firma moglibyście odnieść z realizacji proponowanego projektu.

W jakim stopniu wygrana w tym projekcie pomoże zrealizować wewnętrzne cele Twojej firmy, dając Ci możliwość:

- wykorzystać dostępny personel?
- przeszkolić dostępny personel?
- zaspokajać indywidualne potrzeby rozwojowe członków przydzielonego zespołu projektowego?
- pracę w pożądanej lokalizacji?
- poznać innych potencjalnych klientów?
- zyskać cenny rozgłos?

Jeśli dysponujesz nieprzydzielonym personelem, projekt daje możliwość ich wykorzystania. Możesz również postrzegać projekt jako okazję do edukowania proponowanych członków zespołu na temat

kluczowego problemu biznesowego lub branży. Albo Twoi pracownicy mogliby mieć możliwość pracy w pożądanym miejscu — na przykład w miejscu zamieszkania zamiast Timbaktu. Poza potencjalnymi korzyściami związanymi z rozwojem zawodowym lub osobistym Twojego personelu, proponowany przez nas projekt może być dla Ciebie okazją do poznania innych potencjalnych klientów. Marketing, testy porównawcze i badania wielu klientów często mają takie zalety. Podobnie niektóre projekty mogą stanowić okazję do uzyskania cennej reklamy na ważnych dla Ciebie rynkach lub obszarach geograficznych. Z wielu powodów możliwość zbudowania relacji lub zyskania rozgłosu wśród kluczowego personelu w branży, obszarze geograficznym lub obszarze funkcjonalnym może być ważna dla Twojej firmy. A jeśli tak, możesz zdecydować się na odzwierciedlenie tej korzyści w obniżonej dla nas cenie.

Twoja historia cen u nas

Ludzie i organizacje nieustannie kalibrują swoje wzajemne interakcje. Jako potencjalny klient nie jesteśmy inni. Jeśli już dla nas pracowałeś, Twoja historia cenowa (nawet w innej jednostce lub oddziale) może działać jako precedens, wyznaczając oczekiwania co do wyceny proponowanego projektu.

- Jakie czynniki historyczne mogą mieć wpływ na twoją zdolność aby wycenić ten projekt?
- Jak wyceniłeś inne projekty, dla innych perspektyw, które dotyczyły nadrzędnego problemu lub możliwości tego projektu?
- Jak wyceniłeś dla nas inne projekty? Na przykład:

—oparte na stawkach

— opłata za sukces

-przypadkowość

-wynajęcie

Co więcej, rozmawiamy z naszymi kolegami z innych firm i jeśli obniżyłeś dla nich swoją pracę, być może będziesz musiał uzasadnić, dlaczego nie udzielasz nam podobnej zniżki. Możemy oszacować Twoje stawki rozliczeniowe lub przynajmniej średnie dzienne stawki rozliczeniowe, więc jeśli Twoje ceny są inne dla tego proponowanego projektu, być może będziesz musiał wyjaśnić, dlaczego. Jeśli Twoja cena jest wyższa, musisz wyjaśnić np., że projekt wymaga większego udziału osób starszych. Jeśli Twoja cena jest niższa, powinieneś nam na przykład powiedzieć, że nie tylko inwestujesz, ale że robisz to z określonych powodów. W rezultacie można uniknąć ograniczeń przy wycenie przyszłych projektów.

We wstępie napisałem: „Pisanie zawsze wiąże się z wyborem, decyzją między opcjami, a im więcej opcji rozważysz, tym większa szansa na wybranie najbardziej odpowiedniej w danej sytuacji”. Zamień „wycenę” na „pisanie”, a rada będzie równie trafna. W tym rozdziale omówiłem siedem kwestii, które mogą mieć wpływ na ustalanie opłat:

1. Nasz zwrot z inwestycji w doradztwo
2. Strategiczna wartość tej możliwości dla Ciebie
3. Potencjalne ryzyko dla Ciebie i Twojej firmy

4. Względna zdolność Pana/Pani i innych konsultantów do udzielenia odpowiedzi na nasze pytania w tym projekcie

5. Relacje Twoje i konkurencji z naszą komisją zakupową

6. Atrakcyjność tego projektu dla Ciebie z powodów wewnętrznych lub taktycznych

7. Twoja historia cen u nas

Te względy cenowe mogą mieć wpływ na to, czy wygrasz, czy zajmiesz drugie miejsce. Pamiętaj: to, co sprawdziło się w jednej sytuacji, niekoniecznie sprawdzi się w innej. Nawet jeśli pytania lub kwestie branżowe są identyczne. Nawet jeśli postrzegane korzyści są porównywalne. Ustalenie właściwej ceny jest działaniem strategicznym, jak każdy inny element proponowanej przez Ciebie oferty. Biorąc pod uwagę wszystkie logiczne i psychologiczne informacje, których się nauczyłeś o nas, o twoich konkurentach w tym projekcie oraz o twoich własnych celach strategicznych i taktycznych, jak powinieneś wycenić konkretną okazję do złożenia oferty? Z pewnością wiesz już, że nie mogę konkretnie odpowiedzieć na to pytanie. Ale mogę zasugerować szereg opcji cenowych, które możesz rozważyć.

* Ceny oparte na stawkach. Opcje zaczynają się od ceny opartej na stawkach opracowanej przez zsumowanie indywidualnych opłat proponowanych członków zespołu na podstawie ich planowanych dni rozliczeniowych. Przyrównajmy tę cenę opartą na stawce do 1,0 w potencjalnej skali cenowej.

*Ceny inwestycji (dyskontowanie). Ze względu na strategiczną wartość tej możliwości dla Twojej firmy lub atrakcyjność tego projektu z powodów wewnętrznych lub taktycznych, możesz zdecydować się na obniżenie ceny opartej na stawkach poprzez zdyskontowanie stawek (np. 0,9 lub 0,8-krotność stawki podstawowej). lub nawet oddanie swoich usług — na przykład w diagnostyce (np. od 0,9 do 0-krotności stawki podstawowej).

* Wycena zwrotu z inwestycji (opłata za nieprzewidziane wydatki lub sukces). Możesz też zdecydować się na zmianę ceny (najprawdopodobniej poprzez jej podwyższenie), przyjmując układ oparty na zwrocie. Korzystając z wyceny zwrotu z inwestycji (ROI), Twoje opłaty mogą stanowić procent, na przestrzeni kilku lat, zwiększonych oszczędności lub sprzedaży mojej organizacji lub jakiegokolwiek wymiernego wyniku określonego w Twojej ofercie. W takim przypadku Twoje opłaty będą prawdopodobnie wielokrotnością ceny opartej na stawce (np. 1,5 do 3,0+), choć z pewnością są one uzależnione od faktycznego osiągnięcia przez nas obiecanych wyników. W przypadku wyceny ROI należy oczywiście bardzo uważać na to, w jaki sposób mierzone są nasze faktycznie osiągnięte wyniki. Możesz nawet chcieć zaangażować swoich i naszych prawników i uzyskać ich wpisowe do układu. Parafrazując Roberta Frosta: „Dobre ogrodzenia [i uzgodnione procedury księgowo] tworzą dobrych sąsiadów”. Ale z całą pewnością martw się bardziej o zdobywanie punktów niż o ich zapisywanie

Ostatnie słowo: nie obrażaj się na pytania, które możemy zadać na temat sposobu ustalania cen. Kiedy zadajemy poważne pytanie, doceniamy szczerą odpowiedź. (Zawsze pamiętaj, że nasze pytania mogą być sprawdzianem Twojej zdolności do interakcji z nami.) Możemy zapytać o Twoje dzienne stawki rozliczeniowe, wydatki, warunki płatności i gwarancje. Wiemy, że zakup wykwalifikowanych usług profesjonalnych jest kosztowny. Wiemy, że nie mielibyśmy zwrócili się do Państwa o pomoc, jeśli uznaliśmy, że sami możemy pomyślnie ukończyć projekt. Wierzmy więc (mamy nadzieję), że pomoc z zewnątrz będzie korzystna. Ale jako osoba z zewnątrz musisz być postrzegany jako ktoś, komu możemy zaufać i dobrze współpracować w trakcie projektu i prawdopodobnie po jego zakończeniu. Twoim celem jest stała, długoterminowa, wzajemnie korzystna relacja. Więc to jest nasze. Wykorzystaj swoją strategię cenową jako kolejną okazję do zbudowania silniejszych relacji z nami. Dzięki tej relacji i

wspaniałej pracy nad projektem otrzymujemy korzyści z udanego projektu; za jego prowadzenie otrzymujesz godziwe wynagrodzenie, a także możliwość kontynuacji pracy.

Razem wygrywamy oboje.

Podsumowanie: Proces opracowywania propozycji

Jest to ostatnia Część, chociaż zawiera wiele ważnych i pouczających załączników. Przeszedłeś długą drogę, aby pomóc sobie w zdobyciu dwóch do pięciu punktów, które decydują o zwycięstwie i uzyskaniu bliskiej sekundy. Bardzo niewielu ludzi wie, czego się nauczyłeś. Chociaż czytając tę książkę, zyskałeś znaczną wiedzę i chociaż masz teraz plan zwiększenia swojego odsetka wygrywających propozycji, wiesz, że spostrzeżenia i plany są konieczne, ale niewystarczające. Należy je wdrożyć. Dlatego zachęcam Cię do wykorzystania zdobytych spostrzeżeń i planu, który masz teraz. Używaj ich świadomie i często. Wyprowadziłem cię z lasu nad wodę; teraz musisz się napić. Ten rozdział podsumowuje plan, który przedstawiłem ci w tej książce, który pomógł ci zrozumieć, jak używać logiki propozycji i psychologii do przygotowywania dokumentów i prezentacji. To podsumowanie zawiera migawkę procesu opracowywania propozycji, który z tobą omówiłem, a także mapę drogową, którą możesz wykorzystać podczas opracowywania przyszłych propozycji. Po podsumowaniu znajdziesz Przewodnik po ocenie ofert . Możesz skorzystać z przewodnika, aby ocenić własne propozycje, ponieważ przewodnik odzwierciedla wiele koncepcji i zasad, których pomagam ci się nauczyć. Chociaż przewodnik opiera się na 100-punktowej skali, arbitralnie przypisałem punkty do sześciu głównych sekcji. Na przykład sekcje odnoszące się do metod i kosztów/korzyści są warte 20 punktów, podczas gdy sekcje odnoszące się do sytuacji i kwalifikacji otrzymują 15 punktów. Oczywiście powinieneś dostosować przydziały na podstawie swojej propozycji. W danej sytuacji np. kwalifikacje może wymagać większej wagi niż metody. Możesz również skorzystać z przewodnika oceny, aby pomóc mi i moim współpracownikom ustalić kryteria oceny, jeśli jeszcze tego nie zrobiłem, lub zmienić te kryteria, jeśli leży to w twoim interesie. Oznacza to, że przedyskutowanie ze mną przewodnika może okazać się właściwe i pomocne. W rezultacie możesz mieć jaśniejsze wyobrażenie o tym, czego oczekuję i co musisz dostarczyć. We wstępie wezwałem was do ciężkiej pracy nad zrozumieniem przedstawionych koncepcji i zasad. Żaden z tych pojęć i zasady są szczególnie trudne do zrozumienia. Ale używanie ich w sposób inteligentny i dobry wymaga wysiłku i praktyki. Teraz wzywam cię, abyś ciężko pracował, aby je ćwiczyć, wdrażać, pamiętając, że większość odnoszących sukcesy programistów biznesowych zostaje stworzona, a nie utworzona. Praktyka nigdy nie czyni mistrza, bo perfekcja nie istnieje. Ale praktyka prowadzi do ciągłego doskonalenia. Poprawiłeś się już; rób to dalej.

Logika propozycji

1. Użyj Arkusza Logiki, aby utworzyć i przetestować logikę bazową ($S1 \rightarrow S2 \rightarrow B$).

A. Określ aktualną sytuację (S1), która obejmuje problem lub szansę potencjalnego klienta, zdarzenie inicjujące, które uświadomiło problem lub okazję, skutki istniejącego problemu lub skutki niewykorzystania szansy oraz brak świadczeń. (Arkusze logiki, komórka 2.)

B. Biorąc pod uwagę obecną sytuację, określ pożądany rezultat lub rezultaty (S2), które ma osiągnąć proponowany projekt. S2 może być jednym lub kombinacją trzech rodzajów: wglądu, planu lub wdrożonego planu. Cele twojego projektu powinny zawsze wyrażać pożądane wyniki (arkusz logiki, komórki 3 i 5).

C. Biorąc pod uwagę obecną sytuację i pożądany rezultat, określ rezultaty, które wytworzysz, aby osiągnąć pożądany rezultat (arkusz logiki, komórka 5).

D. Biorąc pod uwagę rezultaty i oczekiwany wynik, określ korzyści (B), jakie mogą wyniknąć z dostarczenia wyników i osiągnięcia pożądanego rezultatu (Arkusze logiki, komórka 6).

E. Jeśli pożądanym rezultatem jest spostrzeżenie lub plan, użyj wymiernych rezultatów ukierunkowania, aby wskazać korzyści, które mogą się pojawić po późniejszym wdrożeniu (Arkusze logiki, komórka 6).

F. Przetestuj wyrównanie elementów w logice bazowej, odpowiadając na następujące pytania (Arkusze logiki, komórki 1–6):

* Czy kierunek strategiczny potencjalnego klienta, zdarzenie wyzwalające, nadrzędny problem i skutki są zgodne?

* Czy pytania nadrzędne, cel (cele) i pożądanym rezultaty są zgodne?

* Czy nadrzędny problem jest zgodny z nadrzędnym pytaniem?

* Czy rezultaty są zgodne z pożądanymi rezultatami?

* Czy rezultaty i pożądanym rezultaty odpowiadają korzyściom?

* Czy korzyści są adekwatne do efektów/braku korzyści?

2. Skonstruuj metodologię, aby określić sposób osiągnięcia celu.

A. Jasno określ cel (lub cele) w oparciu o nadrzędne pytanie (lub pytania) kupujących. Jeśli projekt ma przesunąć kupującego o jeden krok (na przykład od braku wglądu do wglądu), będzie tylko jedno nadrzędne pytanie i cel. Jeśli projekt przesunie kupującego o dwa lub więcej kroków (na przykład od braku wglądu do posiadania planu), będą dwa lub więcej celów.

B. Umieść cel na szczycie drzewa logicznego, które organizuje działania niezbędne do jego osiągnięcia. (Upewnij się, że każde działanie wyraźnie wyraża wynik, produkt). Zbuduj jedno drzewo logiczne dla każdego celu.

C. Po zbudowaniu drzewa logicznego wypisz kolejno wyniki działań.

D. W ramach tej sekwencji zintegruj działania ważne dla planowania i komunikacji.

E. Rozważ upływający czas każdej akcji, aby określić czas trwania projektu.

Psychologia propozycji

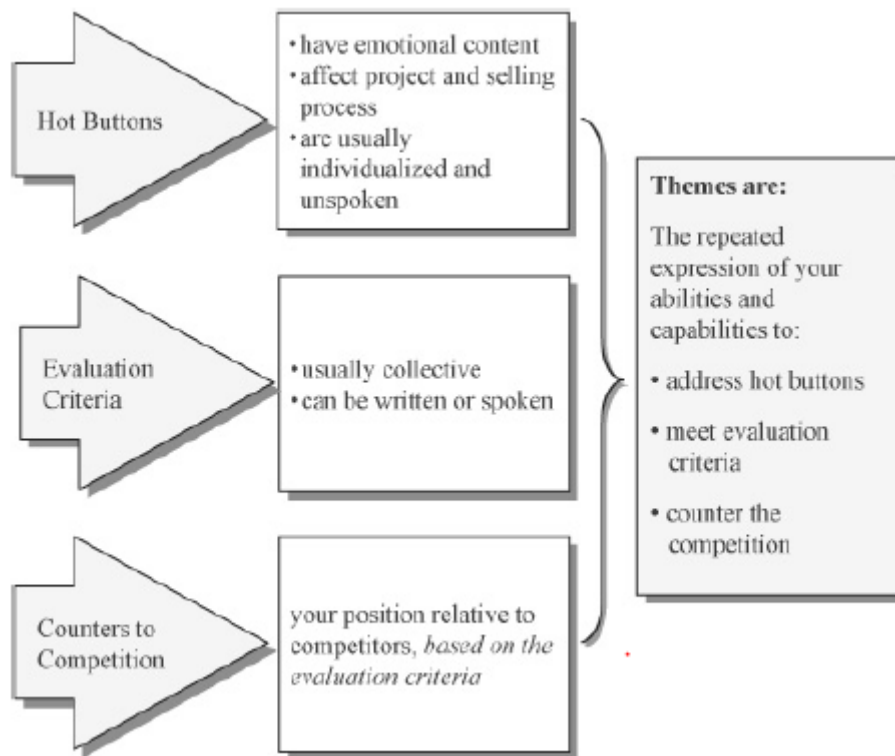
3. Zidentyfikuj rolę lub role odgrywane przez każdego nabywcę w komisji selekcyjnej konsultantów i określ indywidualne korzyści, które odniesie każdy kupujący z osiągnięcia pożądanego rezultatu (Arkusze psychologiczny, komórka 1).

A. Sklasyfikuj wszystkich członków zespołu kupującego według roli lub ról, które każdy z nich będzie odgrywał w podejmowaniu decyzji: nabywca ekonomiczny, kupujący, nabywca techniczny, trener, ratyfikatory. Pamiętaj, że jeden kupujący może pełnić tyle z pierwszych czterech ról; ratyfikatory może pełnić tylko jedną inną rolę: trenera (arkusze psychologiczny, komórka 1).

B. Zidentyfikuj dla każdego nabywcy prawdopodobne korzyści, które przyniosą osiągnięcie poziomu S2, pamiętając, że korzyści te będą uwarunkowane rolą i pozycją nabywcy w organizacji (arkusze psychologiczny, komórka 1).

C. Jeśli to możliwe, opracuj co najmniej jednego trenera (arkusze psychologiczny, komórka 1).

4. Zidentyfikuj, wybierz i rozwiń swoje tematy.



A. Zidentyfikuj możliwe tematy, biorąc pod uwagę następujące kwestie:

- * Gorące przyciski — pragnienia lub obawy poszczególnych kupujących, które, jeśli zostaną uwzględnione, wpłyną na proces sprzedaży, organizację projektu i/lub metodologię projektu (arkusz psychologiczny, komórka 2).
- * Kryteria oceny — kryteria opracowane przez komitet selekcyjny konsultantów są często zawarte w RFP (Załącznik G) i innych dokumentach (arkusz psychologiczny, komórka 4).
- * Liczniki dla konkurencji — Twoje mocne strony w porównaniu z konkurencją, zwłaszcza gdy te mocne strony odnoszą się do kryteriów oceny tego konkretnego projektu lub możliwości sprzedaży (arkusz psychologiczny, komórka 5).

B. Wybierz tematy, biorąc pod uwagę następujące kwestie :

- * Gorące przyciski kupujących o średniej i dużej mocy, których otwartość chcesz utrzymać lub zwiększyć (arkusz psychologiczny, komórki 2 i 3). Baza władzy odnosi się do względnego wpływu kupującego na tę okazję sprzedaży, a nie do ogólnego poziomu wpływu tego kupującego w jego firmie. Otwartość odnosi się do względnej otwartości kupującego na Twoje dotychczasowe działania sprzedażowe.
- * Kryteria oceny, według których oceniasz wysoko lub które kupujący mają duże znaczenie.
- * Przeciwdziałanie konkurencji, które daje ci możliwość znacznego przeciwstawienia się argumentom lub posunięciom konkurencji, pamiętając, że twoja konkurencja może również obejmować osoby wewnętrzne lub inne inicjatywy konkurujące o te same ograniczone zasoby.

C. Opracuj tematy na Arkuszu rozwoju tematów.

5. Wyciągnij korzyści płynące z projektu z następujących arkuszy:

A. Podstawowe zalety logiki (arkusz logiki, komórka 6).

B. Korzyści dla kupujących (arkusz psychologiczny, komórka 1).

C. Hot Button Benefits (arkusz psychologiczny, komórka 2).

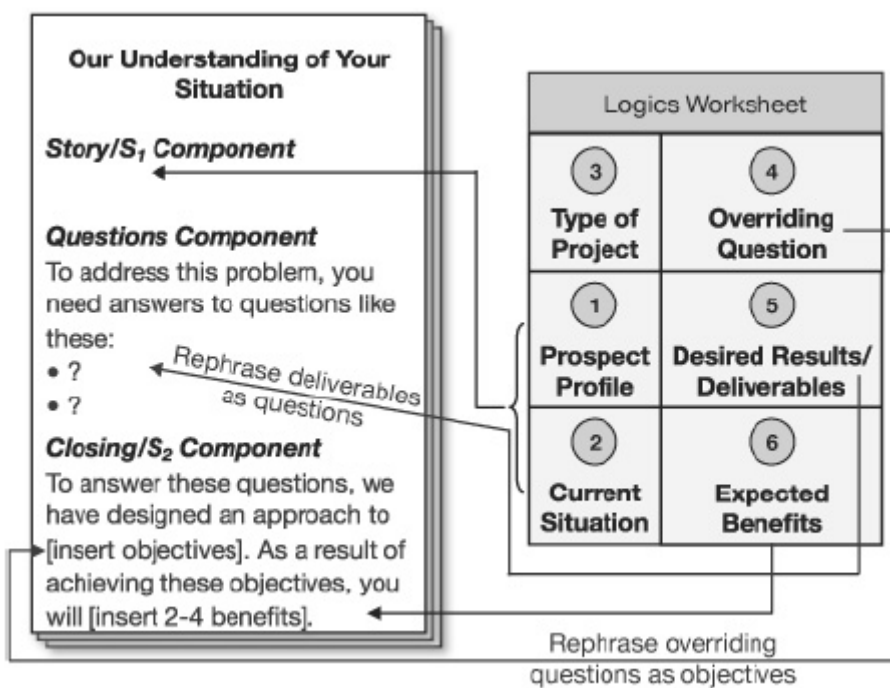
D. Korzyści z tworzenia motywów (arkusz tworzenia motywów, kolumna Korzyści).

6. Podczas pracy dodawaj czerwone i zielone flagi do arkuszy z logiki i psychologii: czerwona flaga, aby wskazać słabość, wrażliwość lub lukę w informacjach; zielona flaga wskazująca siłę.

7. Przeprowadź 40-minutowy Przegląd Zielonego Zespołu (Rozdział 8), aby przejrzeć swoje mocne i słabe strony oraz określić strategiczne działania, aby je rozwiązać. Przeprowadź co najmniej jeden Przegląd Zielonego Zespołu przed zainwestowaniem znacznej ilości czasu w przygotowanie wniosku. Podejmij wszelkie działania, które Ty i Twój zespół uznacie za właściwe (oraz czas i środki na ich wdrożenie), aby wyeliminować sygnały ostrzegawcze i wykorzystać zielone.

Przygotowanie oferty

8. Korzystając z miejsc na sytuacje i cele, napisz sekcję tła ,



która zawiera:

A. Komponent fabularny wykorzystujący informacje z Arkusza Logiki, Komórki 1 i 2.

B. Komponent pytań, który identyfikuje kluczowe pytania, na które należy odpowiedzieć, aby wyeliminować problem lub wykorzystać szansę. (Użyj drugiego i niższych wierszy drzewa logicznego, aby uzyskać metodologię generowania niektórych z tych pytań; użyj także wyników z arkusza logicznego, komórka 5.)

C. Komponent zamykający, który określa cele projektu (arkusz logiki, komórki 3 i 4) i kończy się krótkim przedstawieniem korzyści (arkusz logiki, komórka 6).

9. Napisz sekcję dotyczącą metod, która w razie potrzeby: wyjaśnia, dlaczego spośród wielu możliwych podejść, zastosowałeś to podejście w tej sytuacji.

Approach and Methods

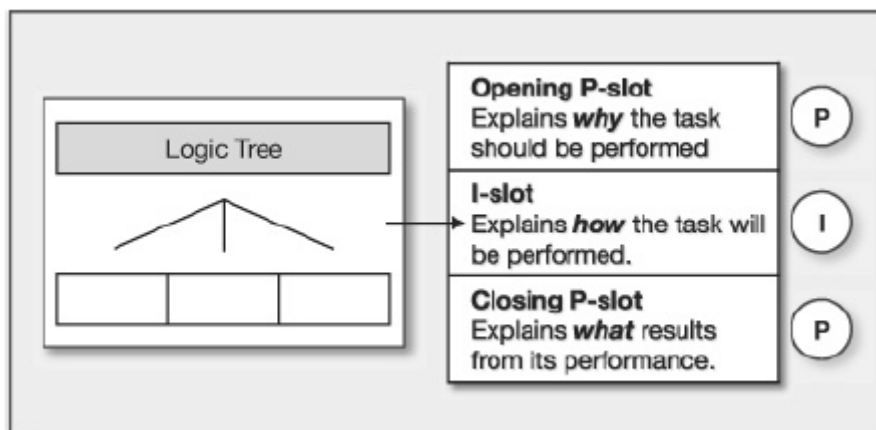
We have designed our approach for three important reasons:

- **Because** [of something in your current situation], **you need** [something related to this theme]. **Therefore, we will** [do something related to that theme].
- **Because** [of something in your current situation], **you need** [something related to this theme]. **Therefore, we will** [do something related to that theme].
- **Because** [of something in your current situation], **you need** [something related to this theme]. **Therefore, we will** [do something related to that theme].

Specifically, our methodology includes the following major tasks:

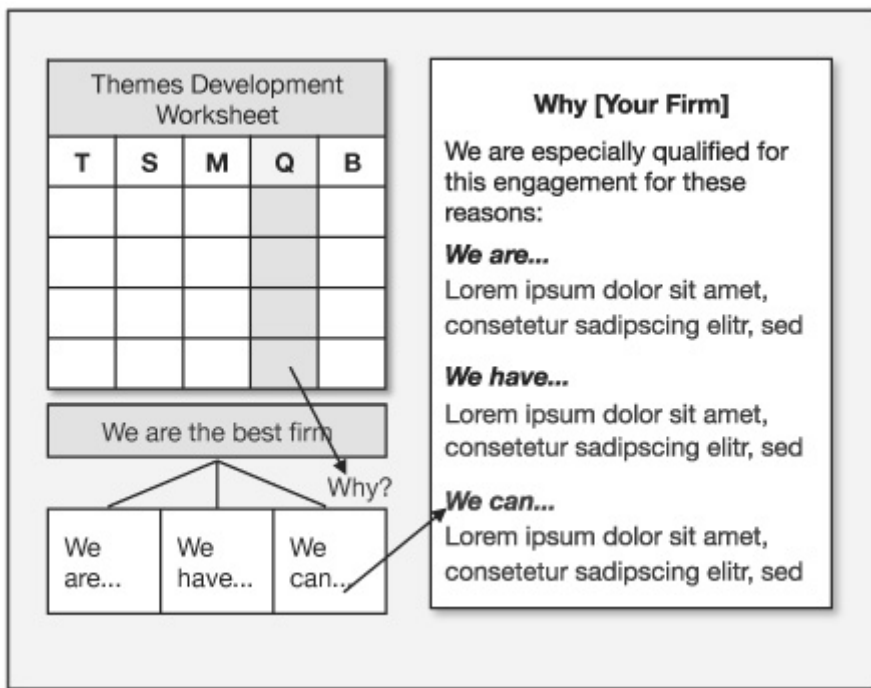
Themes Development Worksheet				
T	S	M	Q	B

B. Na poziomie zadania wypełnia każdą szczelinę P otwierającą każde zadanie, podając uzasadnienie, dlaczego zadanie powinno zostać wykonane; używa drzewa logicznego, aby wypełnić szczelinę I każdego zadania ,



wyjaśniając, w jaki sposób zadanie zostanie wykonane; wypełnia zamykającą szczelinę P każdego zadania, wyjaśniając, co wyniknie z wykonania zadania.

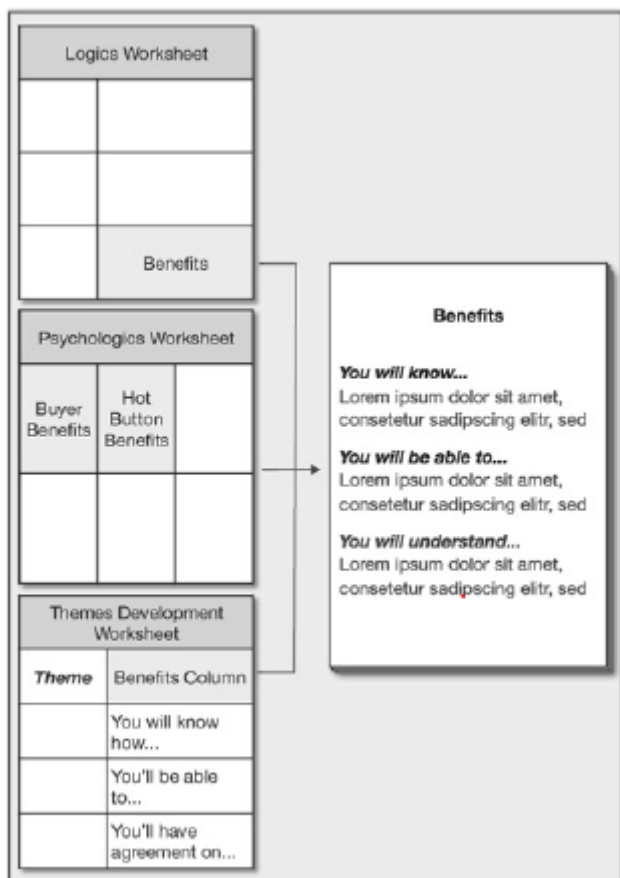
10. Napisz sekcję dotyczącą kwalifikacji .



To:

A. Wyraźnie omawia umiejętności i możliwości, które przecinają się z potrzebami nabywców.

B. Wykorzystuje drzewo logiczne do rozwinięcia twierdzenia: „Jesteśmy firmą o najlepszych kwalifikacjach”. (Użyj kolumny „Kwalifikacje” w Arkuszu opracowywania tematów, aby rozwinąć to drzewo logiczne.) 11. Napisz sekcję dotyczącą korzyści, podsumowującą główne zalety propozycji i zawierającą, jeśli jest to konieczne i właściwe :



A. Podstawowe zalety logiki (arkusz logiki, komórka 6).

B. Korzyści dla kupujących (arkusz psychologiczny, komórka 1).

C. Hot Button Benefits (arkusz psychologiczny, komórka 2).

D. Korzyści z tworzenia motywów (arkusz tworzenia motywów, kolumna Korzyści).

12. Ustal proponowane wynagrodzenie uwzględniając zwrot z inwestycji w doradztwo (oraz dużą liczbę innych mierzalnych i niemierzalnych czynników wpływających na wartość projektu) oraz potencjalne ryzyko dla Ciebie i Twojej firmy.

13. Upewnij się, że zdania i ton dokumentu są odpowiednie do sytuacji.

14. Oceń propozycję, korzystając z Przewodnika oceny i/lub Arkusza kwalifikacji potencjalnego klienta, o którym mowa w Załączniku H, pamiętając o rozważeniu różnych czynników w zależności od sytuacji, starając się spojrzeć na swoje wysiłki z perspektywy potencjalnego klienta

Evaluation Criteria	Points Possible	Your Proposal
<p>This consultancy has established the foundation for a good <i>working relationship</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> • They understand our internal sensitivities. • They can work with our people. • They can and will do what they say they will. • They have been responsible, reliable, and responsive. • They tailored this proposal to our situation, avoiding boilerplate. 	15	<input type="text"/>
<p>They understand our <i>situation</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> • They clearly understand our problem or opportunity. • They know how this situation developed and how it affects us. • They understand the key questions we need to answer. • They understand our issues within a larger business/industry context. 	15	<input type="text"/>
<p>They clearly understand the project's overall <i>objective(s)</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> • The objective(s) expresses our desired result(s) (e.g., insight, a plan, and/or an implemented plan) at the end of this project. • We understand how the objective(s) relates to our problem or opportunity and to the benefits we will receive from achieving that objective(s). 	15	<input type="text"/>

Evaluation Criteria	Points Possible	Your Proposal
<p>They have a logical <i>methodology</i> for achieving that objective.</p> <ul style="list-style-type: none"> • They understand the relationship between the objective(s) and the tasks that will be performed to achieve it. • They provide a clear rationale for their proposed methods in <i>this</i> project, I don't sense that theirs is a canned, "off the shelf" workplan. 	20	<input type="text"/>
<p>They have clearly communicated the <i>qualifications</i> critical for achieving this project's objective(s).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Given our situation, we understand how their qualifications relate to the objective(s) and to the methods necessary to achieve them. 	15	<input type="text"/>
<p>We believe that the <i>cost</i> of the project is justified by the <i>benefits</i> articulated.</p> <ul style="list-style-type: none"> • We understand the benefits we can expect to accrue <i>during</i> the project, as a result of how they will work with our people. • We also understand the benefits we can expect to accrue <i>after</i> the project, as a result of the project's objective(s) being achieved. • If possible, and within reasonable ranges, they have quantified the tangible benefits likely to accrue. 	20	<input type="text"/>
Total Points:	100	<input type="text"/>