



HARTA DECIZIEI

DECIZIA

Descrierea modului în care clientul își formulează obiectivele lui majore ca afirmație de genul "Cum să...?". Această afirmație trebuie să reflecte Conceptul Proprietarului, Criteriile Evaluatorului și Cererile Executantului.

ROLURI

Proprietar:

Persoana de decizie care are **dreptul de control și direcționare asupra deciziei**; cel mai adesea preocupat de economie, de valoare și de implicațiile cu perspectivă largă ale deciziei.

Evaluator:

Persoana de decizie care are **responsabilitatea majoră de a stabili corectitudinea / calitatea** alternativelor. (Tehnic/ Financiar/ Sisteme / Experți de marketing)

Executantul:

Persoana de decizie care, fie se ocupă de folosirea produsului, satisfăcând cererile și potențialul de activitate al unei alternative alese, fie sunt coordonatorii deciziei de implementare.

ETAPE

Cercetare:

Căutarea datelor și informațiilor privind alternativele. Include strângerea de informații și câteva experimente ce vor să revizuiască concluziile și conceptele acceptate anterior.

Conceptul:

Definiția obiectivelor și criteriilor. Formularea gândurilor, perilor și concluziilor bazate pe idei noi. Include un accord preliminary de decizie.

Structurarea:

Derularea unor încercări, demonstrații și negocieri care confirmă acceptabilitatea conceptului. Include încercări pentru fabricare și pre producere.

Decizia:

Actul selecției, alegerea în privința derulării acțiunii. Cea mai bună soluție care să satisfacă conceptual

Implementare:

Punerea în practică a deciziei. Asigurarea că rezultatele satisfac conceptual și stabilesc criteriile.

Evaluarea:

Stabilirea valorii deciziei în sine sau stabilirea valorii implementării deciziei. Acesta este un studio activ și plănuit al implementării.

FACTORI

Volumul de vânzări:

Evaluarea întregului potențial și poziția actuală de vânzare pe care o ai față de un client și evaluarea ta asupra potențialului realizabil pe care îl poți obține prin afșarea deciziei actuale.

Mixul de produs:

Varietatea optimă de produse și servicii – evaluată în termenii liniei de producție, ai aplicării și ai produselor și serviciilor aferente care pot fi legate de decizie. În plus, mixul reflectă felul în care ai coordonat și proiectat cea mai bună varietate de produse pentru a-ți îndeplini cerințele financiare și pentru a-ți îmbunătăți câștigul.



Valoarea strategică:

Măsurarea implicațiilor de market și management a unei ocazii anume de business. Acest factor reflectă "valoarea intangibilă" și "importanța" relativă a unor aspecte ca : Dorința, Legături, Poziționare și Risc.

Nevoie:

Evaluarea ta asupra tăriei nevoii a clientului de a apela la tine – produsul tău, cererea, felul de a face afaceri, etc.

Finanțarea:

Procesul prin care sunt alocați bani în bugetul clientului pentru cumpărarea produsului tău și analiza ta asupra indivizilor și organizațiilor implicați în **proces**.

Compatibilitatea în afaceri:

Gradul în care felul în care tu faci afaceri este compatibil cu prețul clientului, politica lui, planificarea și cererile lui politice. Aceasta include termeni, metode, reguli, planuri, direcția și practicile de business. Esențial pentru acest factor este gradul în care felul de a face afaceri al clientului este compatibil cu felul nostru.

Compatibilitatea produsului:

Evaluarea ta privind cât de bine produsul tău și serviciile tale satisfac cererile clientului. Sugestive la acest factor sunt măsura în care ești capabil să negociezi , **schimbându-le** cerințele, și deschiderea ta spre modificarea caracteristicilor produsului.

Relația cu clientul:

Măsura în care ai stabilit relația cu clientul, încrederea și credibilitatea împreună cu influența de luare a deciziei, la fel ca și măsura în care ei se bazează pe tine/ pe compania ta ca ajutor în procesul de luare a deciziei.

Competiția:

Competiția este compusă din **alternativele** dintre care clientul trebuie să aleagă, incluzând alegerea competitorilor, substituirea alternativelor funcționale (în special importante în alternativele de sprijin)



Întrebările hărții deciziei

- Care este decizia clientului pe care încercăm să o influențăm? Care sunt posibilitățile?
- Cine are un rol în această decizie?
- Unde sunt ei în procesul de luare a deciziei?
- Ce factori trebuie utilizați pentru a influența decizia? (Ia în considerare toți factorii, apoi selectează o prioritate)
- Ce resurse sunt necesare pentru a utiliza acești factori? (Folosește partea dreaptă a hărții)
- Ce acțiuni sunt necesare pentru a implementa strategia noastră?

R
O
L
U
R
I

Etapile procesului de luare a deciziei						
	Cercetare	Concept	Structurare	Decizia	Implementare	Evaluare
Proprietar - 0 +						
Evaluator - 0 +						
Executant - 0 +						

Aspecte

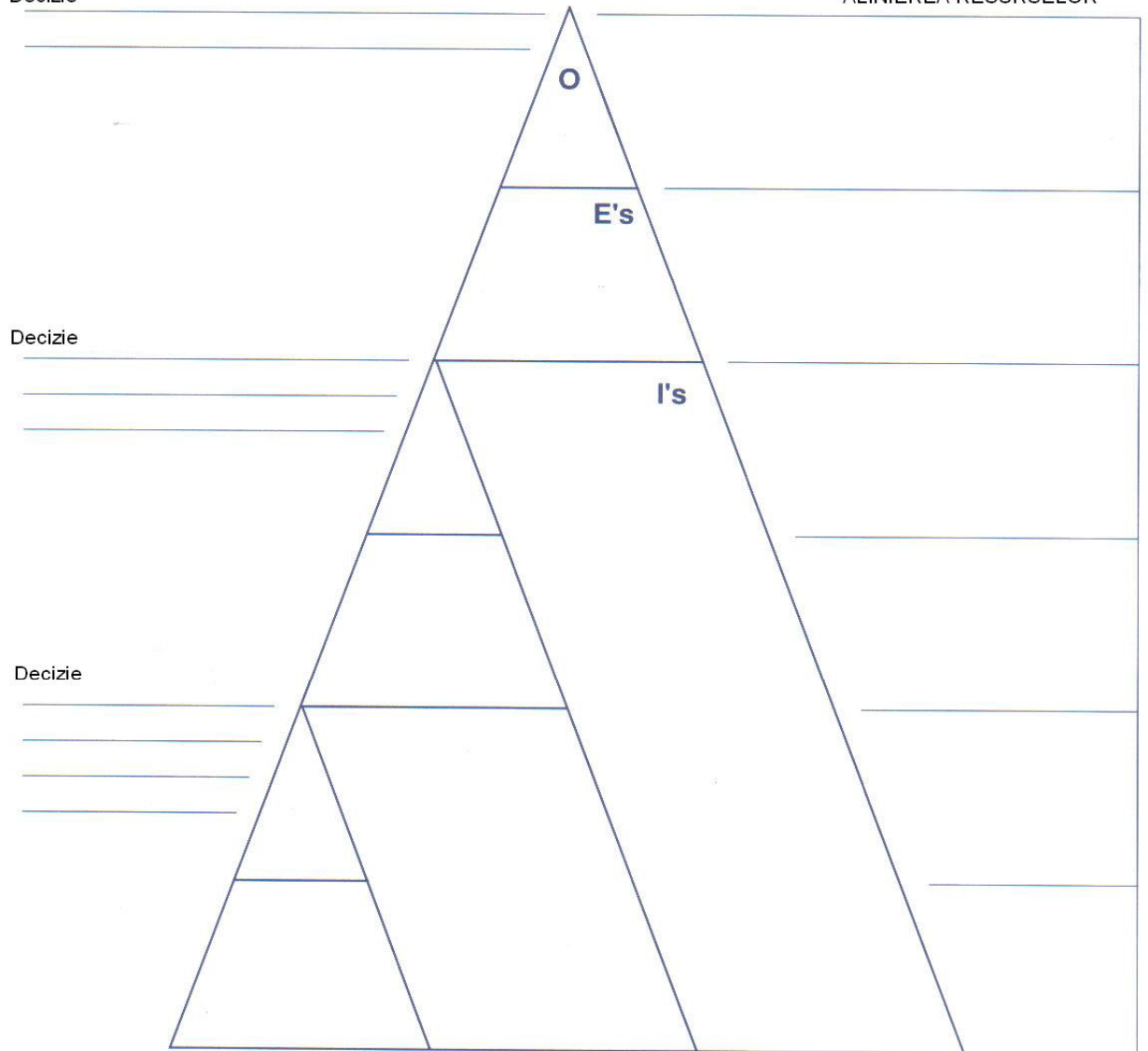


FACTORI			
Client _____	Produs _____		
Timp _____	Aplicare _____		
Decizie _____	Statut actual	Punctul de decizie	Prioritate
Volumul de vanzari _____ \$	Aspecte		
0 _____ 100			
Potential de vanzari nerealizat	Vanzari moderate potential realizat	Vanzari totale Potential realizat	
Mixul de produs: (Penetrare, contributie) _____ %	Aspecte		
0 _____ 100			
Mix nedorit	Moderat Acceptabil	Mix optim	
Valoare strategica: (implicatii, pozitionare)	Aspecte		
0 _____ 100			
Nedorita	Acceptabila	Optima / de dorit	
Nevoia: (Valoarea perceputa)	Aspecte		
0 _____ 100			
Neperceptuta	Perceptuta (are nevoie de recunoastere)	Convingere	
Finantare	Aspecte		
0 _____ 100			
Fara finantare	Finantare disponibila cu aprobare speciala	Fonduri pentru actiune imediata	
Compatibilitatea afacerii: (plan, politica, practici, pret)	Aspecte		
_____)			
Scopuri conflictuale	Este necesar compromisul	Scopuri compatibile	
Compatibilitatea produsului: (nevoi - caracteristici compatibile)	Aspecte		
0 _____ 100			
Nevoi nesatisfacute de produsul actual/ de tehnologie	Schimbarea e ceruta	Toate nevoile satisfacute de produsul actual/ de tehnologie	
Relatia cu clientul: (relatie, credibilitate, incredere)	Aspecte		
0 _____ 100			
Refuza sa considere compania ta	Accepta credibilitatea ta si a companiei	Se bazeaza pe judecata ta/ a companiei tale	
Competitia: (alternative)	Aspecte		
0 _____ 100			
Concurent / Intarit Client satisfacut	Deschis schimbarii	Mentine statutul preferat	



Decizie

ALINIAREA RESURSELOR



Aspecte



Cursul deciziei:

Organizația ale cărei decizii încerci să le influențezi va căuta întotdeauna să reflecte moduri diferite de abordare ale deciziei sale. Dar este un model general – Cursul deciziei – care este desenat mai jos. Fii atent că procesul poate curge înainte și înapoi, în funcție de eforturile și concurenții tăi. Dacă ai nevoie de ajutor, folosește resursele de sprijin ca în exemplul de mai jos:

Exemplu de folosire a resurselor

Management

Lanțul proprietarului care muncește
Introducerea ideilor, definirea conceptelor, finalizarea acordurilor

Operațiuni

Planificare
Structurarea proiectului
Implementarea

Aspecte tehnice

Studii, oferirea datelor către cercetarea directă, definirea conceptelor tehnice, structurarea încercărilor – demonstrațiilor

Marketing

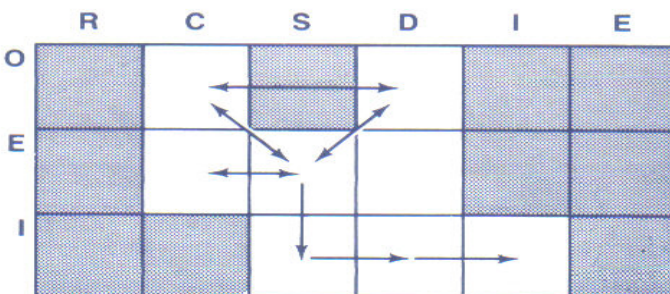
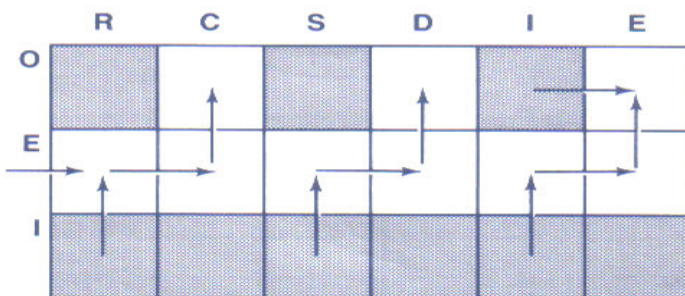
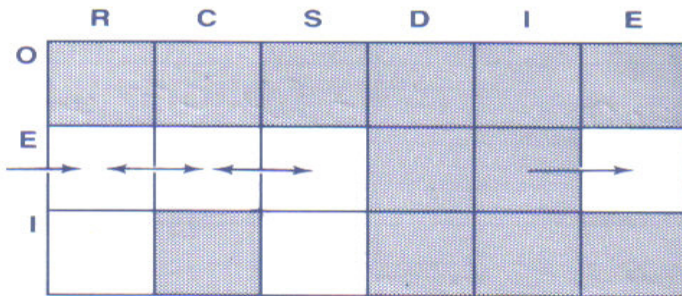
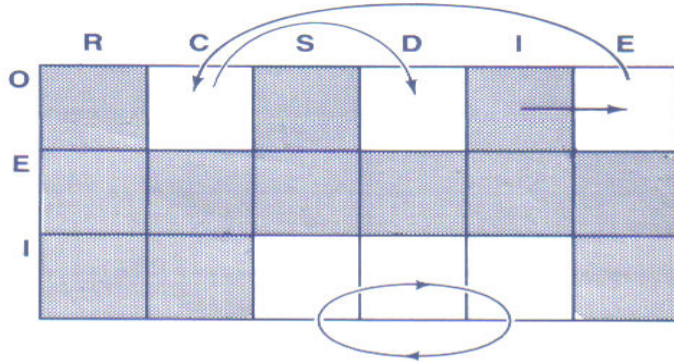
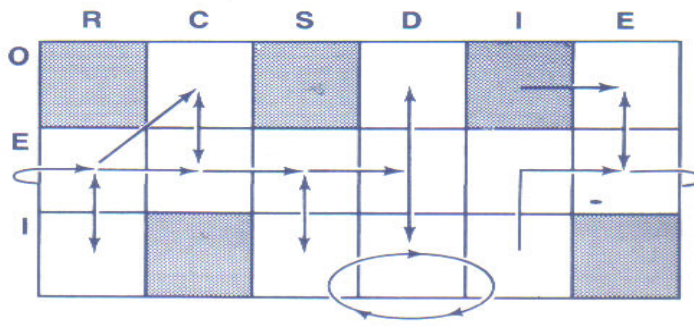
Recunoașterea și definirea stilurilor/ oportunităților de a iniția activitatea de decizie.
Oferirea ajutorului în cercetare; Definirea conceptelor
Traducerea conceptelor de "executant" și "evaluator" în conceptele proprietarului/ de economie.

Finanțe

Direcționarea/ Redirecționarea intereselor evaluatorilor ce sunt proprietari / evaluatorilor financiari prin crearea condițiilor financiare

Contract

Definirea, validarea și negocierea termenilor și structurii muncii





HARTA DECIZIEI – PRIVIRE GENERALĂ

Clienții noștri iau regulat decizii care afectează afacerea companiei noastre.

Trebuie să înțelegem acest process de luare a deciziilor.

Ne trebuie un mod de a identifica slăbiciunile din strategia noastră mai devreme, înainte ca deciziile să fie luate.

Harta deciziei este o privire logică asupra felului în care organizațiile iau decizii și felul în care noi putem influența acest process.

Procesul hărții deciziei conține aproximativ 50 de elemente, prin urmare e folositor să ai un model al acestui process. Această muncă preliminară este proiectată să te introducă în vocabularul folosit de "harta deciziei" și să te ajute să obții informația necesară pentru a face o strategie pentru clienți.

Ce este harta deciziei?

Sunt două părți ale procesului:

- Desenarea hărții pentru procesul de decizie al clientului
- Proiectarea unei strategii a companiei pentru a influența acest proces.

Ca să faci acest lucru, trebuie să răspunzi la câteva întrebări :

- Ce decizie trebuie să influențăm?
- Care este domeniul acestei decizii?
- Cine are un rol în acest process?
- Unde sunt aceste persoane în acest timp în procesul deciziei?
- Ce factori sunt importanți și trebuie să fie folosiți?
- Ce resurse sunt necesare pentru a influența acest proces? (Resurse strategice și care țin de abilități)
- Ce acțiuni trebuie implementate în această strategie?

Șapte cuvinte cheie – care formează baza procesului de desenare a hărții:

Decizie...Domeniu...Rol...Proces...Factor...Resurse... Acțiuni

Ce decizie trebuie să influențăm?

Conferința va include câteva echipe multi-funcționale. Echipa ta trebuie să poarte discuții și să contacteze clientul pentru a fi siguri că aveți suficientă informație pentru a dezvolta o hartă logică și clară. (Fiecare membru al echipei poate decide dacă să facă o hartă individuală sau alături de echipă). În orice caz, mai întâi trebuie să identifici:

Cine este clientul?

Ce decizie trebuie influențată: Exprimată din perspectiva clientului ca o afirmație de tipul "Cum să...?". (Reformulează decizia în felul în care ar face-o clientul)

Care este propunerea companiei?

Care este aplicația plănuită sau scopul acestei propuneri?

Cadrul temporal al procesului de decizie al clientului:

Volumul de vânzări anticipat:

Efectul acestei decizii asupra mixului de produs actual al companiei, în cazul acestui client:



Valoare strategică (Implicații de marketing dacă decizia e câștigată sau pierdută):

Dacă echipa ta are întrebări privitoare la aceste elemente, contactează-ți managerul de vânzări pentru a revizui situația pe care ai decis să lucrezi.

re este domeniul acestei decizii...și cine are un rol important?

Deciziile clientului variază de la cele de bază până la cele mai importante, ca de exemplu "Cum vrem să fie imaginea noastră?" sau "Cum definești măsuri acceptabile ale mediului?"

Cu cât este decizia mai importantă, cu atât implicațiile sunt mai mari. Acest lucru este numit Domeniul deciziei. Harta deciziei îți demonstrează cum să definești și cum să te ocupi de aceste decizii dintr-un domeniu diferit.

După ce ai stabilit decizia clientului, poți să începi să fixezi cine are un rol în această decizie. Pentru fiecare decizie, poți să desenezi o piramidă cu trei nivele.

În vârful fiecărui nivel al procesului de decizie este un proprietar, ultima instanță financiară care se ocupă de economie și implicațiile deciziei.

La mijloc este un evaluator. Acest expert este un sfătuitor plin de cunoștințe și este responsabil cu recomandarea soluțiilor. Este de asemenea o persoană de decizie foarte importantă.

În partea de jos este executantul, tot o persoană importantă de decizie, a cărei responsabilitate este de a pune decizia în practică, prin încheierea contractului pentru cumpărare și implementarea folosirii produsului. Prin urmare, sunt două tipuri de executanți: implementatorul și agentul de încheiere de contracte, de obicei cumpărători dintr-un domeniu de decizie restrâns.

Prin urmare, întrebarea nu este: "Ești o persoană de decizie?"

Întrebarea este "Ce rol ai în această decizie?"

Ca să răspunzi corect, tu și clientul trebuie să înțelegeți domeniul deciziei, unde se încadrează în întregul plan și ce alte decizii sunt în legătură cu această decizie. De exemplu, face această decizie parte dintr-un plan mai mare?

Rolurile se pot schimba după cum se schimbă domeniul. Pentru o decizie, o persoană este proprietarul, iar pentru o altă decizie dintr-un domeniu mai larg, aceeași persoană poate fi executantul.

Știind rolul unui individ poți să afli multe lucruri: interesele lui, când este implicat în procesul de luare a deciziei, cum să îi explici beneficiile și ce te aștepți să facă în fiecare etapă a procesului de luare a deciziei. De exemplu, este rezonabil să aștepți o decizie de la un evaluator în timpul etapei de cercetare?

Probabil că nu, și chiar dacă aceasta este o intruducere la desenarea hărții, trebuie să fii capabil să răspunzi la câteva întrebări, bazate pe experiența ta:

Folosind P pentru Proprietar

E pentru Evaluator

Ex pentru Executant, completează spațiile de mai jos:

- Cine are de obicei rolul la personal, cui îi place să fie sursa ideilor noi și folosește informații ca bază pentru putere:.....
- Cine se poartă adesea ca și cum s-ar ocupa de tot, ca și cum ar fi cel mai important în proces?.....



- Cui îi place să dețină controlul procesului, folosind abilitățile ca sursă de influență?.....
- Cu cine ne petrecem cel mai mult timp?.....
- Cine este individual considerat că își dă acordul imediat și, într-un fel, rupt de realitate?.....
- Pentru decizii dintr-un domeniu restrâns, decizii mărunte, de rutină, ce rol lipsește?.....

Răspuns: E. Ex, Ex, Ex, P, E.

Unde sunt aceștia în procesul de luare a deciziei?

Procesul are șase etape, care implică anumite activități ale clientului.

Cercetare – Concept – Structurare – Decizie – Implementare – Evaluare

Un client poate avansa prin acest proces într-o serie de pași logici, dar uneori se va întoarce din cauza informației noi, a conceptelor noi sau a nevoii de revizuire a procesului. Este un proces continuu, uneori cauzat de noi, altele cauzat de factori ce nu-i putem controla.

Un client poate trece prin acest proces complet fără să ne ceară o propunere.

Putem avea un avantaj unic prin sfătuirea clientului în abordarea deciziei, atât timp cât vedem procesul ce fiind axat pe client și stabilim cum trebuie să influențăm procesul.

Clienții parcurg constant acest proces de luare a deciziei pentru a se ocupa de afacerea lor, fie că suntem implicați sau nu. Pentru unele decizii, ciclul poate dura trei ani, pentru altele, trei ore. Această perioadă este influențată de domeniul deciziei.

Etapele parcurse de un client de obicei nu încep cu cercetarea, ci mai degrabă cu implementarea. Se presupune că clientul deja implementează un plan de afaceri, se ocupă de negocieri minore, revizuieste practici și se întoarce la starea normală de implementare.

Etapele sunt:

Implementarea: Să te ocupi de folosirea produselor, să te asiguri că așteptările sunt îndeplinite

Evaluarea: Un studiu activ, o compilație de rezultate. Această etapă este și începutul și sfârșitul ciclului de decizie.

Cercetarea: Explorarea alternativelor și strângerea datelor Căutarea și testarea faptelor și informațiilor.

Conceptul: Etapa definirii obiectivelor și măsurării criteriilor. Această etapă stabilește planul.
Structurarea: Demonstrarea și validarea conceptului și negocierea cu furnizorii

Decizia: Revizuirea finală și selecția abordării și a furnizorilor.

Întrebarea-cheie este: "Unde se află clientul în procesul deciziei pe care o proiectezi?".....



Ce factori sunt necesari pentru a influența procesul de luare a decizie?

Această întrebare completează analiza ta asupra situației actuale și te ajută să ai o privire generală asupra deciziei pe care vrei să o influențezi.

Factorii sunt un mod prin care o formulă complexă este divizată în elemente mai mici, ușor de manevrat.

În proiectarea hărții deciziei, există nouă factori. Fiecare factor conține mai multe variabile. Sunt identificați numai acei factori și acele aspecte care trebuie folosite pentru a influența decizia consumatorului.

Primii trei factori sunt:

Volumul de vânzări = volumul actual de vânzări al companiei și cum poate decizia să-l influențeze

Mixul de produs = mixul de brand actual și viitor

Valoarea strategică = implicațiile acestei decizii

Acești trei factori indică importanța deciziei a cărei hartă o proiectăm.

Fiecare din cei nouă factori îți cer mai întâi să examinezi situația clientului, apoi să tragi câteva concluzii despre acel factor.

De exemplu, trebuie să înțelegi planurile clientului înainte să prevezi clar volumul de vânzări al companiei.

Următorii șase factori îți cer de asemenea să examinezi situația clientului și să tragi concluziile după ce ieși în considerare aspectele legate de companie.

Nevoia = evaluarea valorii clientului pentru compania ta

Finanțarea = procesul de bugetare al clientului. Cum este folosit pentru cumpărarea produselor companiei tale.

Compatibilitatea de afaceri = dacă se potrivesc politicile, planurile și practicile celor două organizații

Compatibilitatea produsului = evaluarea ta asupra felului în care compania satisface nevoile clientului

Relația cu clientul = gradul în care am stabilit o relație bazată pe adevăr și încredere cu clientul

Competiția = analiza ta asupra alternativelor concurente din care clientul poate selecta

Trei aspecte care trebuie luate în considerare:

1. Există relații între factori. Poți să influențezi **finanțarea**, ocupându-te de **nevoie**. Poți să îmbunătățești **relația cu clientul** prin felul în care te ocupi de **compatibilitatea de afaceri**. **Competitivitatea** poate fi îmbunătățită prin modul în care folosești **mixul de produs**.
2. Trebuie să judecăm statutul actual al fiecărui factor. Apoi selectăm o situație dezirabilă pentru fiecare factor și găsim aspectele ce trebuie îmbunătățite pentru a se ajunge la acea situație.
3. Pe urmă, trebuie să ordonăm factorii și să vedem ce resurse sunt necesare pentru a ne ocupa de factorii cu prioritate.



Echilibrul procesului de proiectare a hărții deciziei constă în **alinierea resurselor strategice** cu **resursele ce țin de abilități pentru a influența factorii** și **dezvoltarea unui plan potrivit de acțiune.**

Cea mai mare parte din secvența de vânzare se ocupă de aplicația acestui proces pentru clientul tău. Trebuie să vii la conferință cu informații despre client pentru a te ajuta să faci acest lucru.