



Проектные продажи. Глоссарий - основы.

CRM - Customer Relationship Management – пер. с англ. «управление взаимоотношениями с клиентами». Под понятием CRM обычно понимается «CRM-система» – это информационная система (программа), назначением которой является автоматизация бизнес-процессов компании, обеспечивающих взаимодействие всех ее подразделений с клиентами на уровне, определяемом принятой в компании системой взаимодействия с клиентом, в том числе, системой продаж.

SMART - унифицированный стандарт постановки целей и задач, а также отображения информации в CRM-системе.

SPIN (СПИН) - технология ведения продаж, которая основана на огромной исследовательской базе. Ее автор, Нил Рэкхем, получил международное признание в 70-х годах XX века, проведя грандиозное исследование успешных продаж и эффективной торговли. Аббревиатура СПИН обозначает основные типы вопросов данной технологии: ситуационные, проблемные, извлекающие и направляющие.

Внедрение – этап стратегии построения отношений с клиентами, начинающийся с момента реализации контракта: отгрузки оборудования или начала проектных работ. Этап внедрения находится вне воронки продаж.

Возражение – выражение несогласия клиентом с элементом предложения. Клиент может выражать свое несогласие как в явной, так и в скрытой, завуалированной форме.

Воронка продаж – статистический инструмент, позволяющий количественно и качественно оценить продвижение коммерческой работы с клиентом по технологии формирования спроса (ТФС). В технологии продаж решений применяется так называемая «результатная воронка», которая построена на основании движения клиента по этапам принятия решения, а не по этапам действий продавца. Каждый этап и стадия (под-этап) воронки продаж можно охарактеризовать показателями результата движения клиента по этапам воронки (метриками).

Выгода – польза, получаемая клиентом от совершенной сделки. Выгода может быть как прямой (измеряемой в экономии или полученной прибыли) так и косвенной – как улучшение какого-либо параметра, дающего определенный выигрыш. В технологии А.Кожемяко, выгодой считается величина, обратная нерешенной проблеме клиента $V = -П$.

Генеральный подрядчик (Ген. подрядчик) – сторона договора подряда, которая поручает выполнение отдельных видов и комплексов работ специализированным подрядным организациям - субподрядчикам. Ген. подрядчик полностью отвечает перед заказчиком за осуществление комплекса подрядных работ и их надлежащее качество, своевременное устранение дефектов и недоделок и т.д.

Гипотеза (потребности) – от греч. hypothesis (основание, предположение) — положение, выдвигаемое в качестве предварительного, условного объяснения некоторого явления или группы явлений; предположение о существовании некоторого явления. Здесь гипотеза – предположение наличия у клиента определенных потребностей (по матрице преимуществ).

Дерево проблем – форма причинно-следственных цепочек, при которой в основании причинно-следственной цепочки находится не одна, а несколько исходных проблем. Здесь дерево проблем строится от обозначенных клиентом потребностей в сторону следствий, которые провоцируют эти нерешенные потребности в бизнесе клиента.

Диаграмма Исикавы («рыбья кость») – разновидность причинно-следственного анализа, особенностью которого является послойное разделение изучаемой системы или процесса. Применяется в концепции LEAN, ТРИЗ и других системах технологизации мышления. В технологии продаж решений А. Кожемяко является инструментом для разработки гипотез потребностей центров принятия решения, которые затем «загружаются» в матрицу преимуществ. Диаграммы Исикавы составляются отдельно для каждого канала.



Тот, кого вы зовете ПРОДАЖИ ТЕХНИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Заказчик – лицо (физическое или юридическое), заинтересованное в выполнении исполнителем работ, оказании им услуг или приобретении у продавца какого либо продукта (в широком смысле). **Заказчик в строительстве:** специализированная организация, в штате которой имеются сотрудники, обладающие необходимыми специальностями, навыками и знаниями (сотрудники службы технического надзора, сметного планирования и т. д.). Заказчики-застройщики наделяются правами владения, пользования и распоряжения капитальными вложениями на период и в пределах полномочий, которые установлены договором на капитальное строительство и (или) государственным контрактом в соответствии с законодательством РФ. Заказчик-застройщик несет материальную и иную, предусмотренную действующим законодательством и/или договором ответственность за целевое использование средств инвестора, за качественное выполнение строительно-монтажных и прочих работ, выполняемых при строительстве объекта, сроки ввода объекта в эксплуатацию.

Закрытый вопрос – вопрос, на который можно ответить «да» или «нет».

Замещение уязвимости – процесс борьбы с уязвимостью предложения на этапах ТФС 2.1 и 2.2, при котором область уязвимости признается, но многократно замещается выгодами в других областях.

Извлекающий вопрос – в технологии СПИН вопрос к следствиям проблемы, позволяющий усилить значимость потребности клиента, в решении которой предложение компании имеет преимущество перед предложениями конкурентов. В технологии А. Кожемяко выделяется 3 вида извлекающих вопросов: открытый, вброс следствия и количественный вопросы.

Инвестор – юридическое или физическое лицо, вкладывающее собственные, заемные или иные привлеченные средства в инвестиционные проекты. Инвестор заинтересован в минимизации риска.

Канал – группа (группы) людей или организаций, в наибольшей степени желающие купить предлагаемый товар (услугу). Разные целевые клиентские группы имеют различные потребности, а значит, требуют особого подхода при работе с ними. Примеры целевых клиентских групп: транспорт, энергетика, производители КТП.

Категория клиента – здесь: классификация клиента по возможному объему сделок с ним. Проводится на основе *ABC-анализа*. Клиенты категории А способны принести компании 80% объема денег, категории В – примерно 16%, клиенты категории С – ок. 4%. В основе ABC-анализа лежит правило Парето.

Коммерческое предложение (КП) – предложение компании войти в экономические отношения с потенциальным партнером. Для нас КП – это документ, содержащий: обращение к клиенту, его потребности, решаемые преимуществами продукта компании, ключевые характеристики, обеспечивающие это решение, поддерживающие характеристики (спецификация), коммерческие условия и приложения (сертификаты, референс-лист и т.д.)

Конкурент – Организация, область деятельности, интересы и цели которой идентичны области деятельности, интересам и целям компании. Конкурент стремится занять господствующее положение на рынке, пользоваться теми же ресурсами, производить и продавать ту же продукцию на рынке.

Критерий – от греч. criterion: показатель, признак, на основании которого формируется оценка качества экономического объекта, процесса, мерило такой оценки. Клиент пользуется критериями на стадии оценки различных вариантов.

ЛИД – ЦПР клиента, проявившего первичную заинтересованность. Образование ЛИДов – основная цель 1 этапа ТФС. Организация, ЦПР которой проявил заинтересованность, также может считаться ЛИДом.

Матрица преимуществ – в технологии А.Кожемяко, таблица, связывающая потребности различных целевых клиентских групп с преимуществами и уязвимостью предложения компании. Матрица преимуществ применяется для подготовки гипотез на стадии ТФС 2.1.

Матрица анализа потребностей - в технологии А.Кожемяко модель, построенная на основе Бостонской матрицы, связывающая интерес к развитию потребности клиента со стороны продавца и



Тот, кого вы зовете ПРОДАЖИ ТЕХНИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

значимость потребности клиента для самого клиента. Согласно данной концепции, потребности ЛФР, выявленные на стадии ТФС 2.1, распределяются по 4 квадрантам Бостонской матрицы – «удача», «возможность», «угроза» и «мусор». Дальнейшая работа с потребностями строится на основе деления выявленных потребностей по обозначенным выше квадрантам.

Направляющий вопрос – в технологии СПИН вопрос перехода от потребностей в новой степени значимости для клиента к предложению компании. Цель направляющего вопроса – создать условия, в которых клиент как бы сам запрашивает предложение, которое хотел бы озвучить менеджер компании.

Наставничество – процесс обучения персонала в процессе его текущей деятельности. Различается вводное наставничество (адаптация) – процесс наставничества для вновь пришедших сотрудников и регулярное наставничество – процесс наставничества для уже работающих сотрудников. Прошедших испытательный срок в целях совершенствования их навыков.

Обслуживание – здесь: качественная характеристика предоставляемой услуги.

Объект – лат. objectum (предмет) 1. То, что существует вне нас и независимо от нас, внешний мир (филос.). 2. Предмет, то внешнее, на что направлена деятельность человека. Здесь: объект – это элемент системы принятия решения внутри компании клиента, например, отдел ОМТС, отдел закупок, служба главного энергетика и т.д.

Осознание потребности – стадия 2-го этапа ТФС, на которой клиент вырабатывает свою позицию (формирует техническое задание). Пока позиция не выработана, клиент не может перейти на следующий этап – оценку различных вариантов.

Открытый вопрос – вопрос, требующий развернутого ответа.

Оценка различных вариантов – стадия 2-го этапа ТФС, на которой клиент на основе выработанной позиции разрабатывает систему критериев и по выработанным критериям оценивает предложения различных поставщиков.

Общая информация по проекту – исходные данные по проекту, вводные. Очень важно научиться различать исходную информацию по проекту и потребности клиента.

Переформулирование – процесс устранения уязвимости, при котором менеджер задает вопросы клиенту с целью сформулировать важную для контрагента проблему таким образом, чтобы ее решение перестало быть уязвимым для компании относительно предложения конкурентов.

Причинно-следственная цепочка (ПСЦ) – Здесь: графическая модель, показывающая взаимосвязь проблем клиента и их последствий между собой. Создается для подготовки извлекающих вопросов клиенту.

Подрядчик (субподрядчик) – специализированное предприятие, которое обязуется под свою ответственность выполнить по заданию заказчика или генерального подрядчика определенную работу с использованием собственных материалов или материалов заказчика за определенную плату. Например: подрядчик по выполнению электромонтажных работ.

Подытог – промежуточный итог в переговорах с клиентом, подводимый менеджером на определенных этапах продажи – выявления потребности, формирование потребности, выявление критериев, воздействие на критерии и т.д. Подытог подводится как в устной форме в процессе переговоров, так и письменно в виде протокола встречи с клиентом.

Позиция – решение, выработанное сторонами на переговорах. Наиболее яркими примерами позиции является исходное техническое задание или весовые коэффициенты критериев принятия решения в тендере. Задача продавца – воздействуя на потребности клиента, сместить его позицию в сторону, близкую к преимуществам своего предложения.

Потребность – проблема, требующая решения.

Преимущество – параметр товара или обслуживания, превосходящий аналогичный параметр в предложении конкурента.

Проблема – (греч.). Задача, вопрос, предложенный для решения, вопрос, нерешенный в науке; спорный пункт, загадка, трудно разрешимая задача. В продажах проблема – это нерешенная ситуация, причиняющая клиенту неудобство. В технологии продаж сложных решений А. Кожемяко, в отличие от психологии и философии, понятия «проблема» и «потребность» идентичны.



Тот, кого вы зовете ПРОДАЖИ ТЕХНИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Проблемный вопрос – вопрос, позволяющий отделить потребность клиента от лишней информации. В технологии А. Кожемяко различается 3 вида проблемных вопросов: общий, экспертный (вброс потребности) и вопрос, направленный на определение проблем, которые могут помешать выполнению планов.

Программа продвижения – разработанный план мероприятий по маркетинговому продвижению продукта и бренда компании на 1 этапе ТФС. Программа продвижения составляется отдельно по каналам и категориям. Мероприятия программы продвижения также отличаются для различных центров принятия решения (ЛПР, ЛФР, ЛВР). Цель программы продвижения – генерация ЛИДов.

Продукт – лат. Произведение земли, природы и человеческой деятельности. Продукт компании – это совокупность оборудования, производимого компанией и предоставляемого ей комплекса услуг.

Проектный институт (ПИ) – организация, выполняющая проектно-исследовательские работы.

Рабочий вопрос – технологический вопрос. Такие вопросы не задаются клиенту, они являются лишь помощниками для построения диаграммы Исикавы и причинно-следственных цепочек для развития потребности и переформулирования уязвимости. Пример таких вопросов: на что это влияет? Почему? На какие аспекты бизнеса клиента повлияет внедрение нашего решения?

Развитие потребности – процесс усиления значимости потребностей клиента, которые продавцу интересно удовлетворить (есть уникальность решения), но которые клиент не считает для себя значимыми. Клиент признает наличие подобных потребностей, однако не готов платить за их решение значимых денежных сумм.

Развитие отношений – этап стратегии построения отношений с клиентами, на котором клиент приобретает сопутствующие товары и услуги (например, покупает системы мониторинга, приобретает услуги планового ремонта оборудования и т.д.), а также совершает повторные покупки (при условии, что состав ЛПР не поменялся). Этот этап находится вне воронки продаж.

Разрешение сомнений – стадия ТФС, на котором менеджер компании диагностирует появление сомнений у клиента, а затем помогает контрагенту справиться с ними. Иначе – этап ТФС 3.1.

Референс-лист – перечень успешно реализованных проектов, содержащий описание проекта и список контактных лиц, которые могут подтвердить успешность внедрения технических решений компании на своем предприятии.

Ситуационный вопрос – в технологии СПИН вопрос, позволяющий «открыть» воронку исследования проблем клиента, то есть вопрос, изучающий область нахождения возможной потребности клиента. Ситуационные вопросы следует готовить особенно тщательно.

Сомнение – неуверенность, колебание в том, следует ли принимать в качестве истинного или правильного какое-то утверждение или систему утверждений. Сомнение (со-мнение), это состояние, вызванное раздвоением единого. Иными словами, если у клиента возникает как минимум два одинаковых по силе мнения (мнение плюс со-мнение) на один и тот же предмет, возникает состояние неустойчивости (сомнения), которое, если пустить на самотек, способно разрушить всю ранее проделанную работу по подготовке к сделке.

Стратегия – видение комплекса мероприятий, направленного на успех «в целом». Менеджер должен уметь строить стратегию развития отношений с клиентом, то есть создавать комплекс мероприятий, обеспечивающий успешную продажу решения компании данному клиенту и успешную защиту от посягательства конкурентов.

Тендер – англ. tender (предложение) — конкурентная форма размещения заказов на поставку товаров, предоставление услуг или выполнение работ по заранее объявленным в документации условиям, в оговоренные сроки. Контракт заключается с победителем тендера — участником, подавшим предложение, соответствующее требованиям документации, в котором предложены наилучшие условия. Термин «тендер», используемый в повседневной речи, может являться как аналогом русских терминов конкурс или торги, так могут подразумеваться и внеконкурсные (но конкурентные) процедуры, например запросы котировок, запросы цен, запросы предложений. Торги в Российской Федерации подразделяются на открытые и закрытые, могут проводиться в один или два этапа, в форме конкурса или аукциона.



Тот, кого вы зовете ПРОДАЖИ ТЕХНИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Технико-экономическое обоснование – в технологии продаж решений А.Кожемяко: документ, который готовится менеджером на стадии ТФС 2.3, предполагающий расчет окупаемости внедренного решения. Обычно ТЭО готовится совместно с ЛФР и затем обосновывается менеджером при участии ЛФР или самим ЛФР. Также, ТЭО – это название третьей стадии 2-го этапа ТФС.

Технология формирования спроса (ТФС) – технология последовательной работы с клиентом, в ходе которой создается и поддерживается устойчивый интерес клиента к продукту компании. ТФС объединяет этапы от 1-го, целью которого является создание первичной ассоциации клиента между его задачами и продуктом компании как потенциально возможным решением, до 4-го этапа, когда уже в процессе работы с клиентом по ТФС создана высокая уникальная ценность в предлагаемом решении и клиенту ставится ограничение для ускорения принятия решения. Формально ТФС включает 4 этапа, однако в продажах технических решений в целях получения управляемой методики работы, взаимодействие с клиентом на 2-ом этапе ТФС дополнительно разбивается на 3 стадии – признание потребности, оценка вариантов и технико-экономическое обоснование (ТЭО). Иногда разбивается и 3-й этап ТФС на стадию разрешения сомнений и стадию предоставления бонусов. На основе ТФС строится воронка продаж. На рынке B2C ТФС используется давно и является отражением механизма формирования потребительских привычек, на рынке B2B использование ТФС предложил А. Рудаков.

Товар – любой продукт, вещь, имеющий материальную, вещественную форму.

Товар является главным объектом, участвующим в рыночных отношениях между покупателем и продавцом. Обычно товар – это произведенное оборудование, которое можно складировать и отгружать клиенту.

Услуга – результат, по меньшей мере, одного действия, обязательно осуществленного при взаимодействии поставщика и потребителя. Услуга, в отличие от товара, нематериальна. Перечень услуг не может быть случайным, он всегда определяется товаром, является его производной. Без услуг невозможно создание решения для клиента.

Уязвимость – параметр товара или обслуживания, уступающий аналогичному параметру в предложении конкурента.

Форма деятельности – наблюдаемая единица деятельности. Например, можно наблюдать, как менеджер на встрече задает заранее подготовленные ситуационные вопросы. А, например, наблюдать, что менеджер строит доверительные отношения с клиентом – невозможно. Построение доверительных отношений – это, безусловно, важная задача, но это не форма поведения. Достоинство форм поведения в том, что ими можно управлять, им можно обучать и их можно измерить. Термин используется, если компания развивает систему наставничества.

Функция – работа или действие, осуществляемое для получения какого-либо эффекта. В продажах типовые центры принятия решения (центр восприимчивости, центр недовольства и центр власти) – это не объекты, а функции, то есть некоторые типовые действия, осуществляемые для решения определенных задач. Одна из стратегических задач менеджера – проанализировать систему принятия решения в компании клиента и определить, какие отделы и люди какие функции выполняют. Функциональный подход удобен тем, что все функции при принятии решения – стандартны и их легко описать. Объекты (носители функций), напротив, могут меняться и всегда индивидуальны.

Ценность – осознание клиентом выгоды за вычетом затрат, то есть «субъективная прибыль» или осознание прибыли, которую контрагент получает от сделки. Определяется формулой $CN = \sum Bn - C$ (сумма выгод – стоимость решения).

Центр Восприимчивости (ЛВР) – функция центра принятия решения, который интересуется решением компании, так ему полезна информация для решения своих задач в рассматриваемом проекте. Центр восприимчивости несет ответственность за качество выполненных работ по намеченному сценарию, однако он не имеет полномочий исправлять сам сценарий. Классический пример – проектный институт. Он несет ответственность за качество выполнения проектно-исследовательских работ, но практически не влияет на выбор оборудования, то есть вынужден действовать по сценарию, определенному Заказчиком. В плане принятия решения выполняет совещательную функцию.



Тот, кого вы зовете ПРОДАЖИ ТЕХНИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Центр Восприимчивости (ЛВР) с правом вето – функция центра принятия решения, который является руководителем ЛПР, но напрямую в принятие решение не вмешивается. Если нет отклонений, то ЛВР с правом вето действует формально, утверждая принятые ЛПР решения. Если наблюдаются существенные отклонения от действующих в компании клиента норм, то ЛВР с правом вето временно принимает на себя функцию ЛПР.

Центр Власти (ЛПР) – основная функция центра власти – выделение денежных средств на осуществление сценария, запланированного центром восприимчивости. Центр власти – это всегда ближайший распорядитель бюджета. Руководитель, находящийся выше центра власти, как правило, выполняет функцию центра восприимчивости, однако, если ситуация выходит из под контроля, начинает выполнять функцию центра власти.

Центр Недовольства (неудовлетворенности) (ЛФР) – функция центра принятия решения, который интересуется решением компании, так как несет персональную ответственность за сам сценарий. Классический пример – отдел главного энергетика Заказчика. Он несет персональную ответственность за качество энергоснабжения предприятия, поэтому именно он утверждает техническое задание и более других влияет на выбор оборудования, так как несет за свой выбор персональную ответственность.

Центр принятия решения (ЦПР) – функция в системе принятия решения клиентом о приобретении продукта компании. Виды ЦПР – ЛПР, ЛФР, ЛВР.