

.2015

ソリューション営業 実践力養成講座 ソリューション営業と課題発掘のアプローチ

ソリューションとは



ソリューション営業とは／3つの疑問

お客様の**課題**を明らかにし、その**解決策**（組合せ）
を提案し、これを実現させる**活動**

疑問1：どうすれば、「**課題**」を明らかにできるのか？

課題発掘のアプローチ

疑問2：どうすれば、「**解決策**」を見つけ出せるのか？

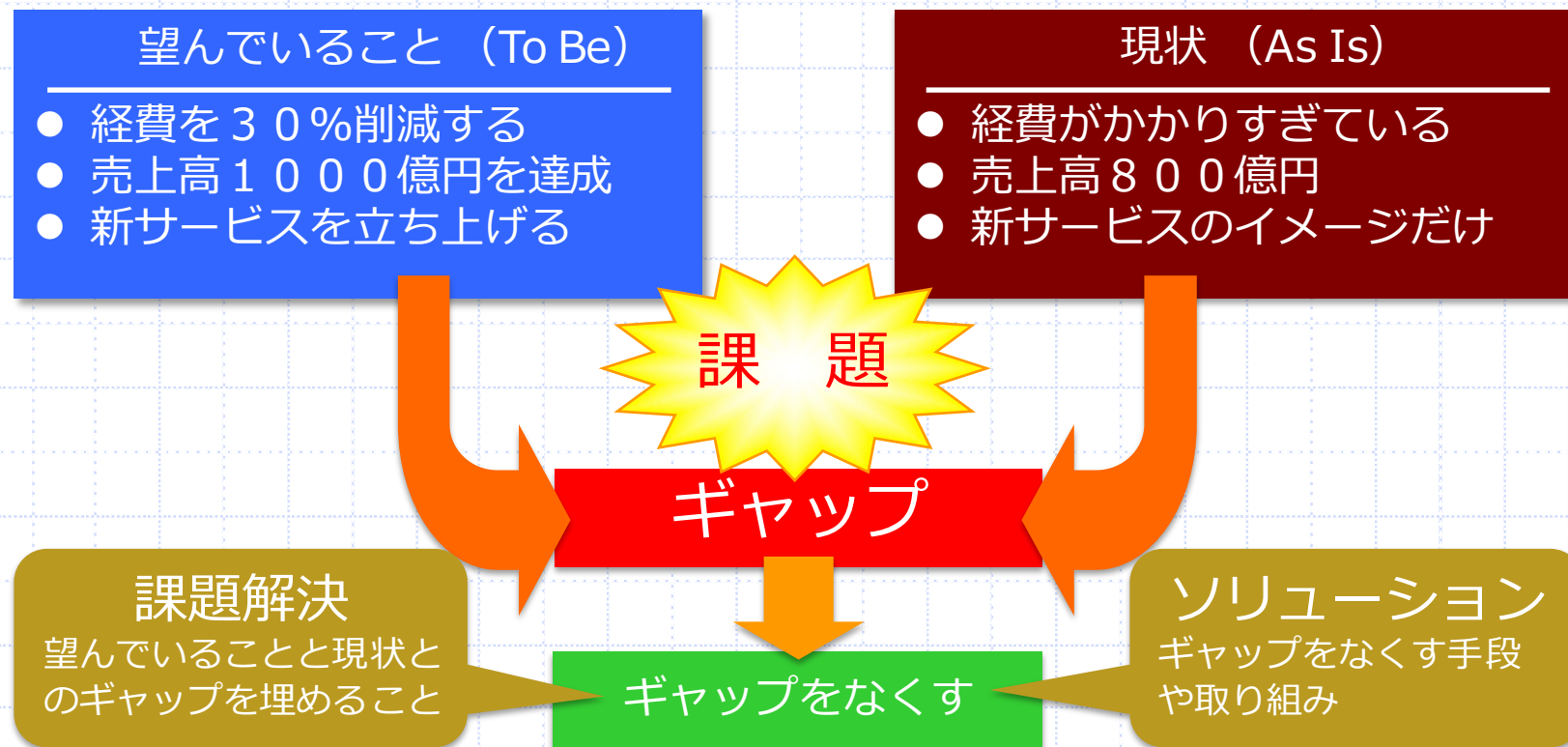
To Be起点

疑問3：どのように、「**活動**」を行えばいいのか？

営業活動プロセス



ソリューション営業とは／課題とソリューションの関係



「こうありたいと望んでいること」と「現状」を明確にする

ソリューション営業とは／WantsとNeeds

欲しい (Wants)

新商品の通信販売を始めます。その受注のためにコールセンターの要員を100人増やしたいのです。

PC×100台の見積もりをお願いします。

増加する受注
に対応すること

必要 (Needs)

仕様を確認する

「なぜ」を確認する

価格や納期などの
条件を確認する

あるべき姿 (To Be)
を明確にする

見積書を提出する

あるべき姿を実現する
最適の解決策を提示する

To Do／手段を解決

To Be／目的を解決

➤PC×100台の見積書を提出

- **WFM**を導入し、オペレーターの稼働率を上げ、もっと少ない増員／現行の人数で対応。
- **CRM**を導入し、お客様応対時間や応対後の後処理時間を削減。
- **WEBからのオンライン受注**ができるようにして、受注処理に伴うオペレーターの作業負荷を平準化。

ソリューション営業とは／To Be起点のビジネス



「課題を発掘する」とは

「何か、問題はありませんか？」
「何か、お困りのことはないでしょうか？」
「何か、お手伝いすることはありますか？」



「ありません！」



これ以上先へは
進まない...

- ① 存在に気付いていない。説明できるほど整理できていない。
- ② 存在には気付いているが、重要だとは考えていない。
- ③ 解決の必要性を感じていない。

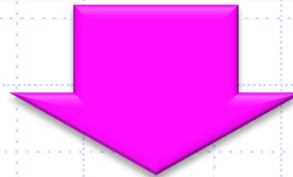


「何か・・・」では、課題を知ることはできない

「課題を発掘する」とは

「課題を発掘する」とは

~~お客様の課題を知ること~~



お客様が課題
の存在に、

気づき

整理

意欲

を支援
すること。

「課題」とは、「問題意識」+「解決意欲」

課題発掘のアプローチ



課題発掘のアプローチ／気づき／仮説検証のアプローチ

お客様が抱えているであろう課題を想像し、仮説としてお客様にぶつける。
それをきっかけに、課題を引き出す。

- 御社のような業態の場合、お客様のお問い合わせ履歴を音声も含めて確実に管理し、いつでも取り出せるようにしておかなければならないと思うのですが、御社ではどのように対処されているのでしょうか？
- 事業所がこれだけ分散していると、出張費もかさむのではありませんか？インターネットを介したテレビ会議システムを使えば、大幅な経費削減につながると思いますが、このようなことをご検討になられたことはありますか？



課題発掘のアプローチ／気づき／問題提起のアプローチ

お客様が気づいていないこと、あるいは、気づいていても遠ざけていることをあえて問題として提起して、課題をあぶりだす。

- 個人情報保護といってもアクセス・ログを管理するだけでは、問題の解決になりません。アクセス権限の管理や運用の方法についても対策が必要です。御社では、どのような対策をとられているのでしょうか？
- IFRSでは、決算処理の遡及、二重帳簿、資産や売上の計上方法など、大幅な会計処理ルールの変更が求められます。これは、会計システムだけではなく、様々な業務システムにも変更が求められます。御社では、既に検討を始められたのでしょうか？

[経営者]の視点
正論を伝える



「ご指摘の通りです。
対処すべきですね」
を言わせる。



さらに詳しく
掘り下げる



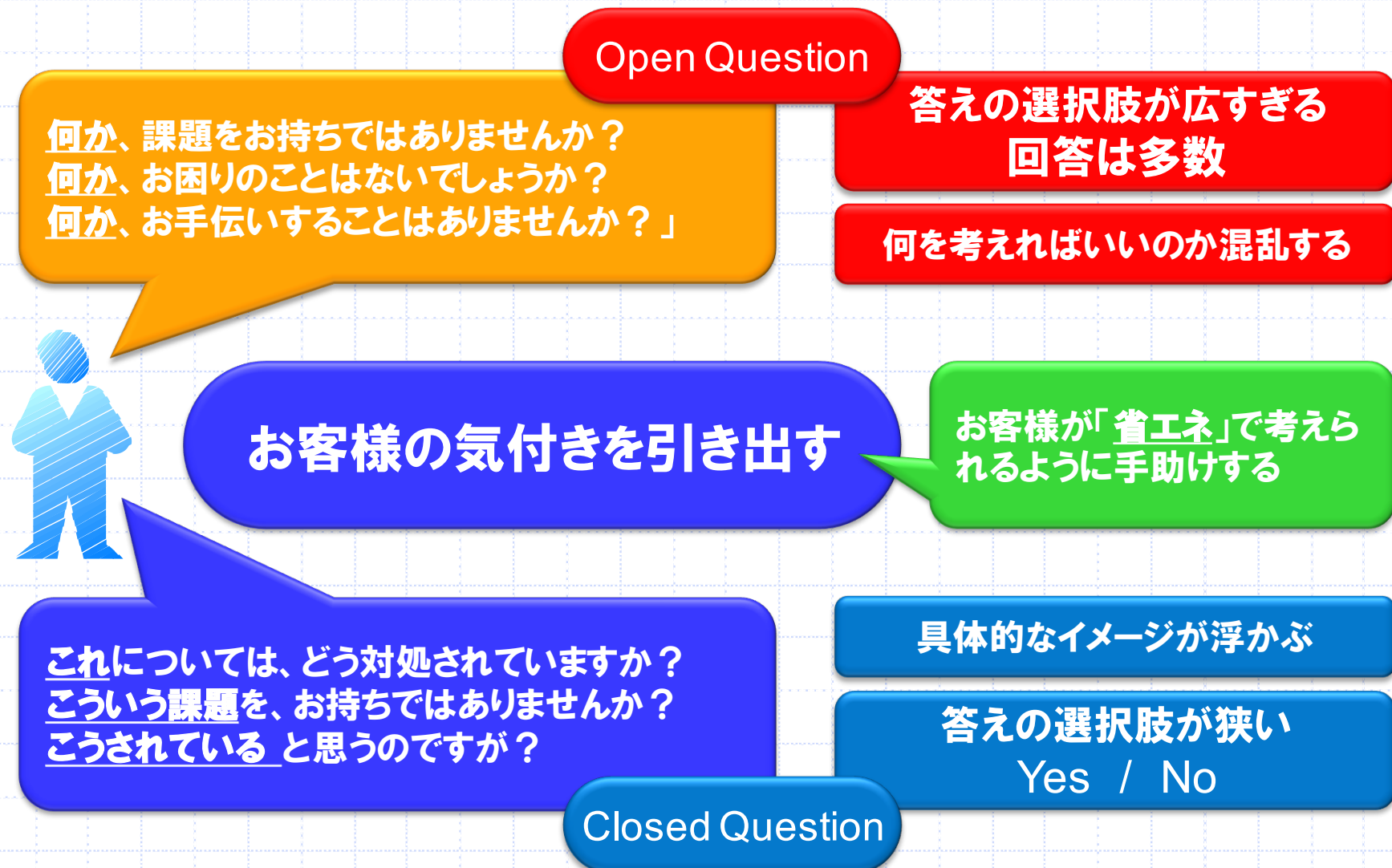
課題発掘のアプローチ／気づき／整理整頓のアプローチ

**お客様に成り代わって現状や課題を整理し、
お客様に課題と課題でないことを切り分け、課題の存在を際立たせる。**

- 全国30営業拠点に伝票発行用の専用端末を設置されているとのことですが、そのための運用コストと汎用のPCとプリンターを組み合わせた場合のコストを比較されたことはありますか。また、現在の専用端末は、専用回線を使っているようですが、インターネットVPNで構成した場合の費用や運用を考えられたことはあるでしょうか？
- 営業マンがパソコンを社外に持ち出すことは避けられないことはわかりました。とすると、次のような3つの課題を解決しなければなりませんよね。つまり・・・



課題発掘のアプローチ／気づき／まとめ



課題発掘のアプローチ／整理



【お客様】

競合の施策に、どう対抗すれば良いだろう。

新しいビジネスで、他社にはない差別化を図りたい。

グループ全体の連結業績を迅速に把握したい？

何を言っているのか理解できる。

要点を切り出し、話を整理できる。

提案の方向を見極められる。

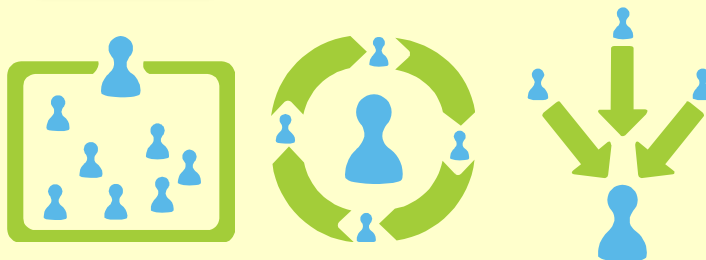


【営業】

会社

業界

個人

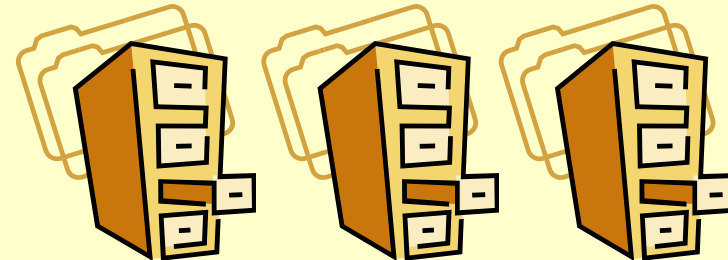


お客様についての考察と理解

クラウド

仮想化

IFRS



体系的に整理された知識の引き出し

課題発掘のアプローチ／整理

あるべき姿 (To Be)
売上高: 1000億円

現状 (As Is)
売上高: 800億円

顧客価値 (Value Proposition)
売上高を200億円増やすこと

提供すべき解決策 (Solution)

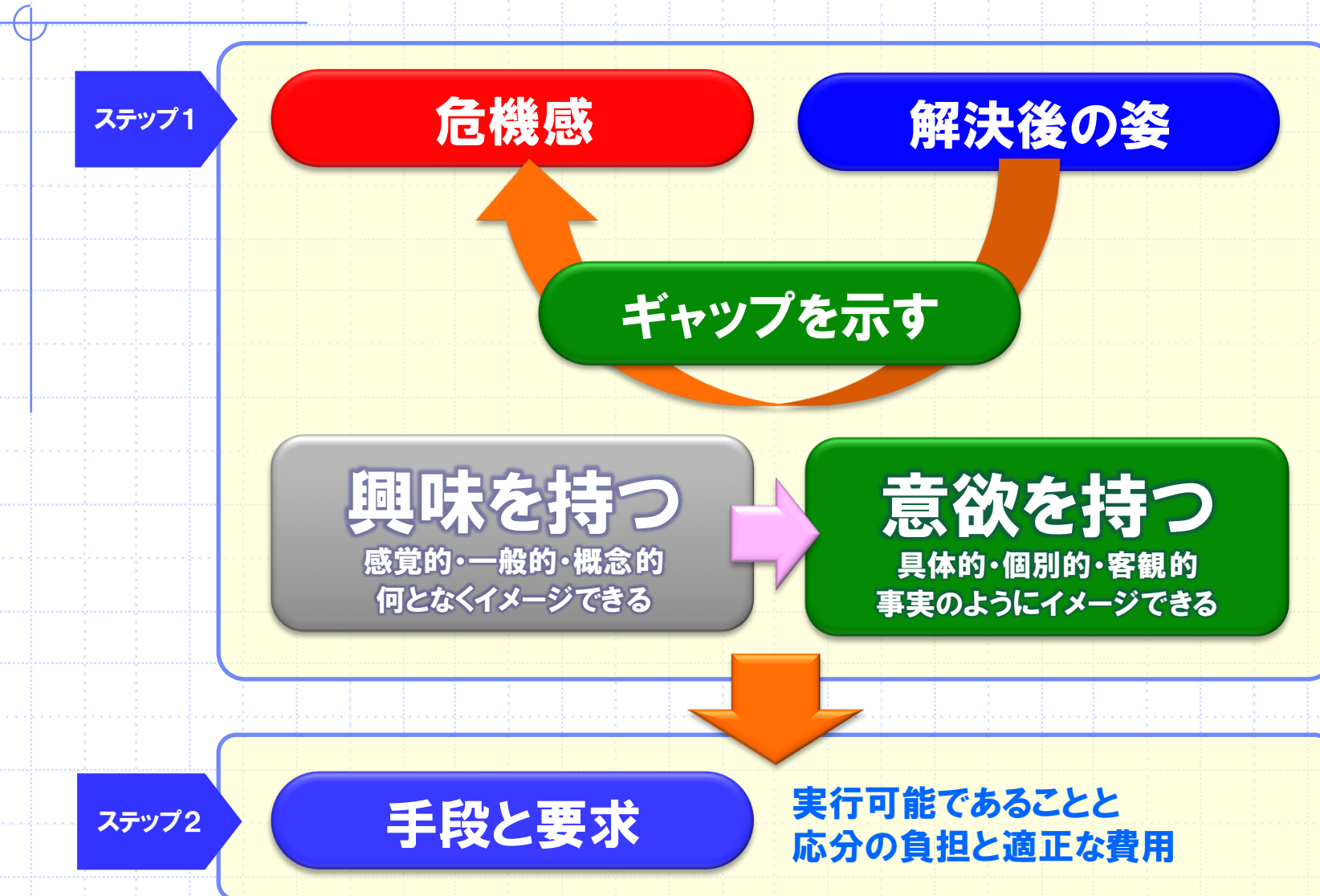
ビジネス・プロセス
組織／体制
オペレーション

テクノロジー
プロダクト／サービス
スキル／知識

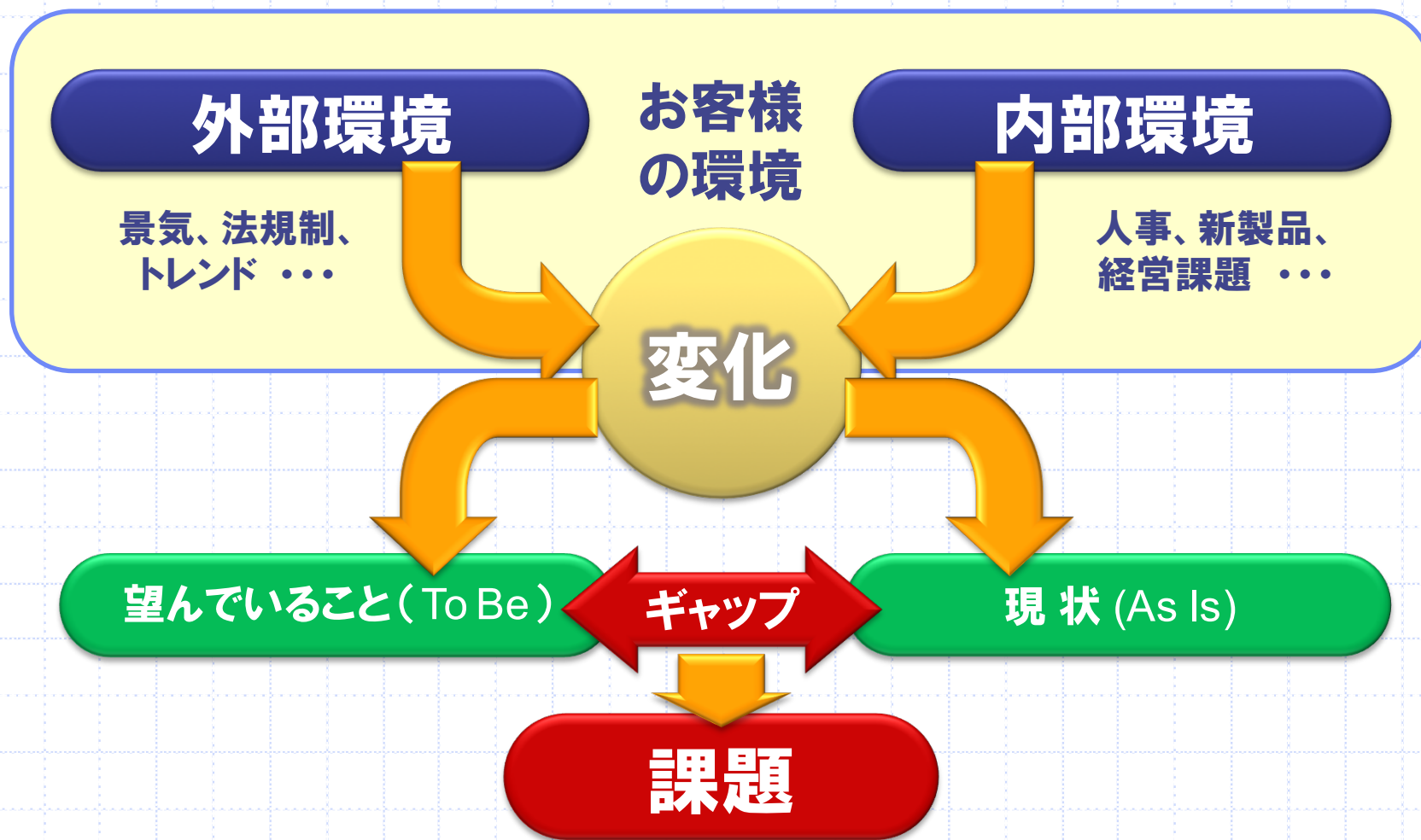
自分達でできること

他社の協力を得てできること
他社に任せること

課題発掘のアプローチ／意欲



課題発掘のアプローチ／課題の所在



課題発掘のアプローチ／課題の所在／外部環境の変化

●景気・市場(ターゲット市場、コスト構造、事業領域など)

- 失業率、インフレ率、穀物価格、石油価格、為替、人口動態、経済成長率…

●競争・代替(競合・競争条件、市場構造、コスト構造など)

- 音楽販売:ダウンロード、書籍販売:ネット通販、広告宣伝:リスティング、アフィリエイト…

●規制・法律(事業運営方法、コスト構造、市場構造など)

- IFRS、消費者保護法、個人情報保護法、環境保護に関する基準、建築基準法…

●トレンド・社会規範(販売方法、コスト構造、ターゲット市場、事業運営など)

- コンプライアンス、食の安全意識、事故や災害についての安全神話の崩壊…

●技術(販売方法、利益構造、対象顧客など)

- SD化、クラウド・コンピューティング、IoT、機械学習…

●ビジネス・モデル(事業運営方法、コスト構造、競合・競争条件など)

- 無店舗販売、ファブレス製造、アフィリエイト広告、ダウンロード販売…

課題発掘のアプローチ／課題の所在／内部環境の変化

●経営目標

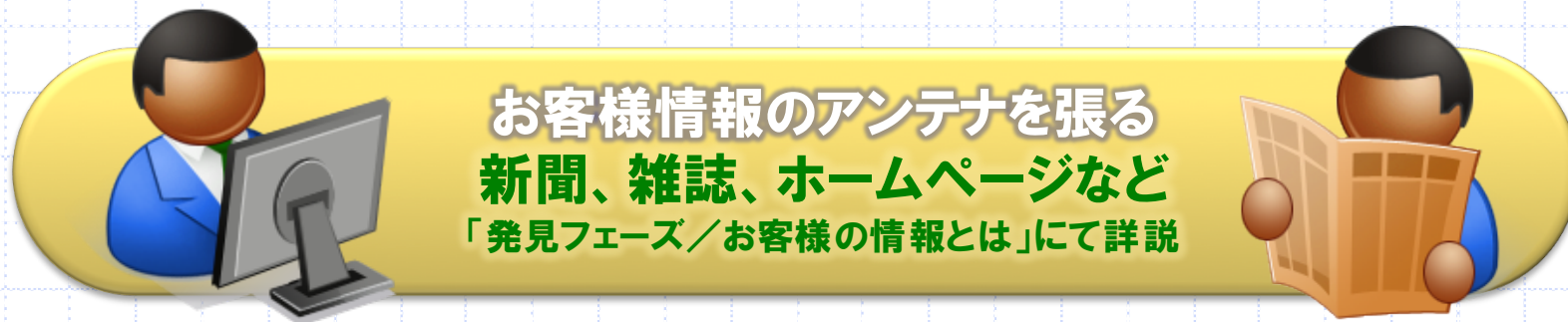
- 上場、事業拡大、事業構造の転換、コスト削減、重要経営指標の変更...

●業務運営

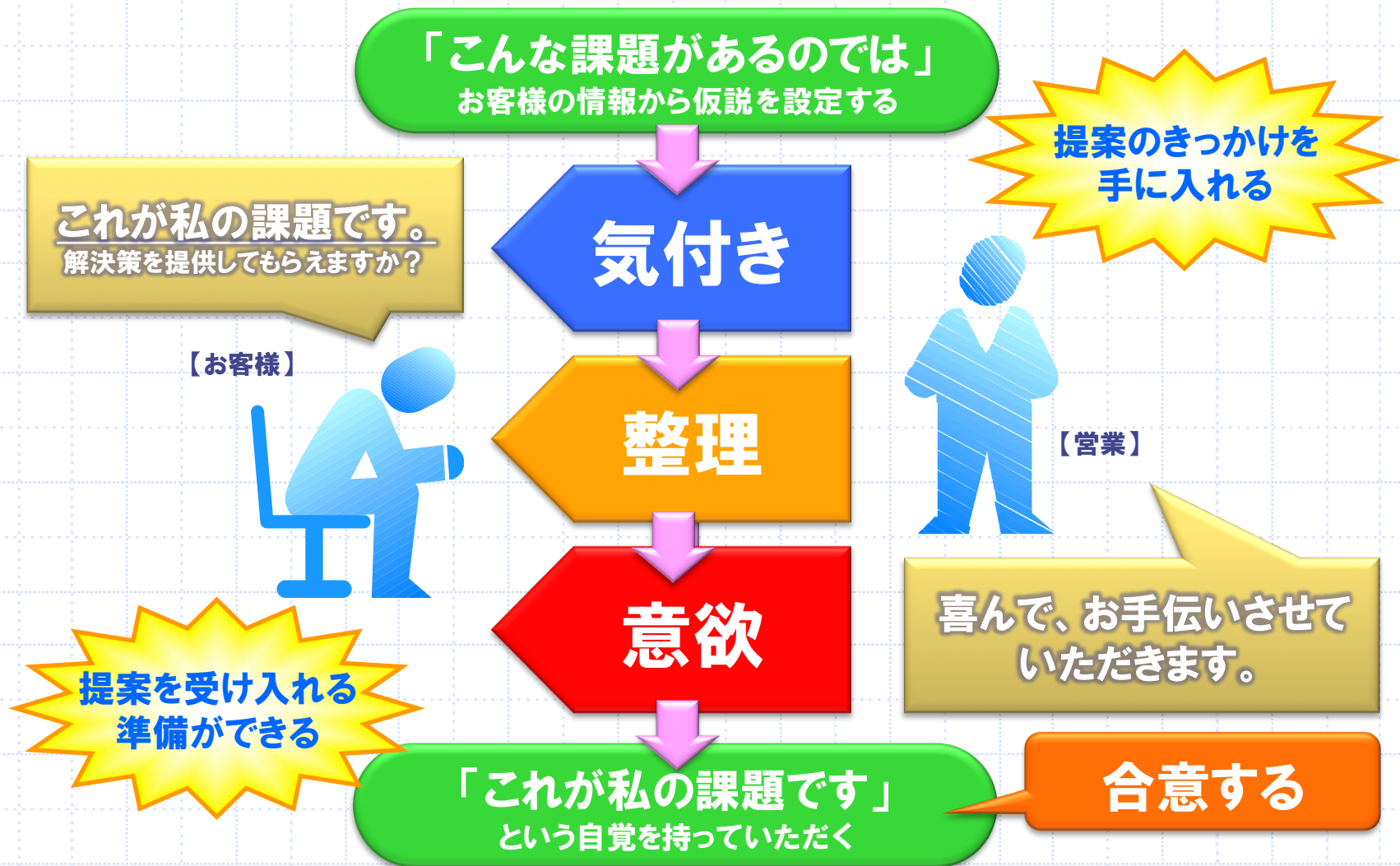
- 決算期間の短縮、オフショア製造、直接販売からオンライン販売へのシフト...

●商品・サービス

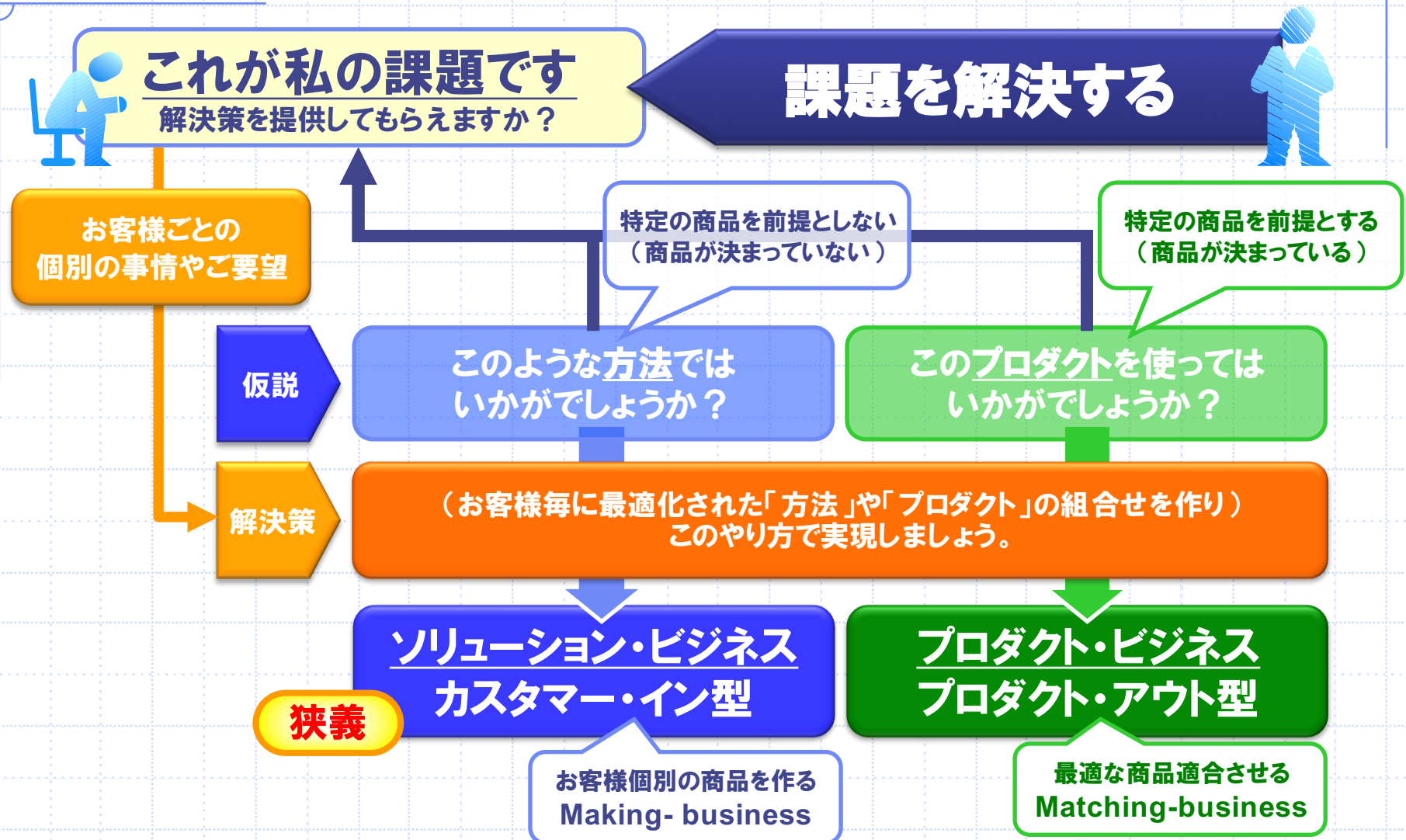
- 事業分野の拡大、画期的な高性能・高機能製品の開発、新技術の獲得...



まとめ



ソリューション営業の2つのスタイル



ソリューション営業の2つのスタイル／関係



これが私の課題です

解決策を提供してもらえますか？

課題を解決する



ソリューション営業の2つのスタイル／営業の役割



お客様は、課題を解決したい

プロダクト
やサービスが
欲しい訳ではない

課題を明らかにする

気付き 整理
意欲

ソリューション
営業

課題解決の戦略を決める

To Be 起点

プロダクト
営業

課題解決の手段を決める

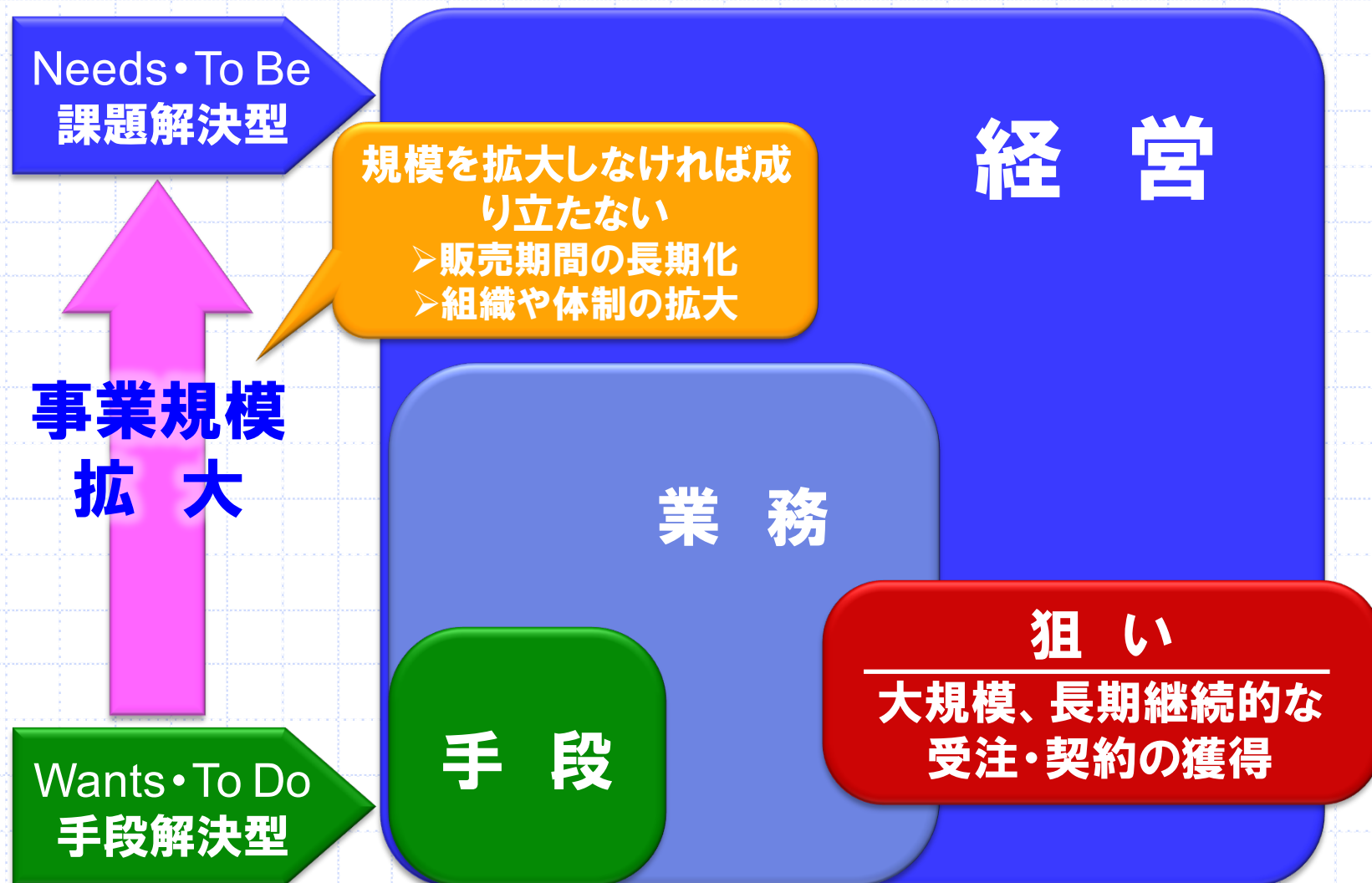
プロダクト
(その組み合わせ)

課題を解決する

デリバリー



ソリューション営業の2つのスタイル／狙い



プロデューサー営業



プロデューサー営業／プロデュースの2つのタイプ

- プロジェクトの全体像をしっかりと掴むこと
- 最適な役割分担を決めて、責任を割りあてること
- 進捗を把握し、調整、変更を管理すること

体制・役割

ビジネス・ストラクチャー プロデュース

- ✓ 誰が、どこの会社が…
- ✓ どのような役割で…
- ✓ どのような体制で…

チーム営業

手順・進捗

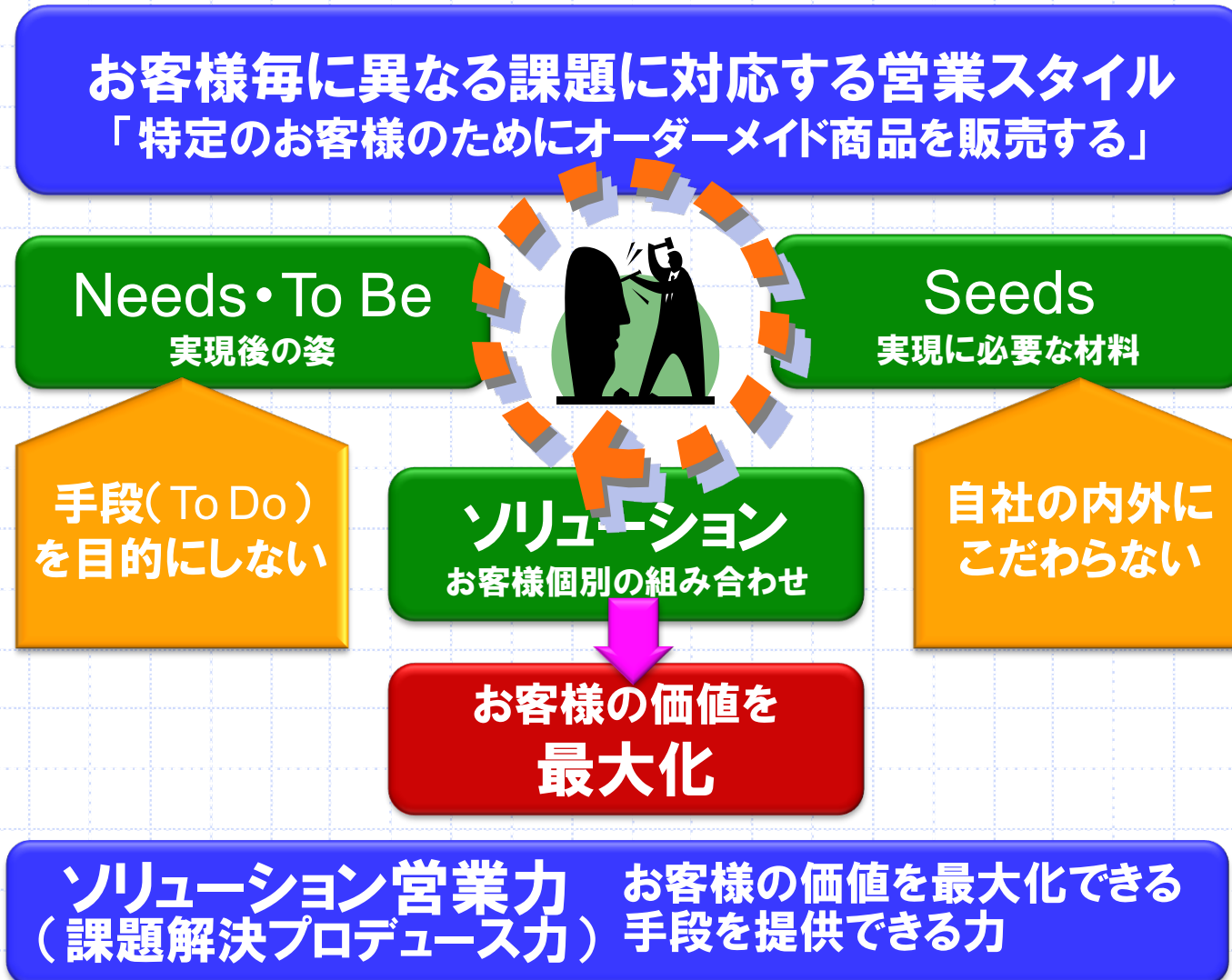
ビジネス・プロセス プロデュース

- ✓ どのような手順で…
- ✓ 今、どこまで進んでいるのか…
- ✓ 次にすべきことは…

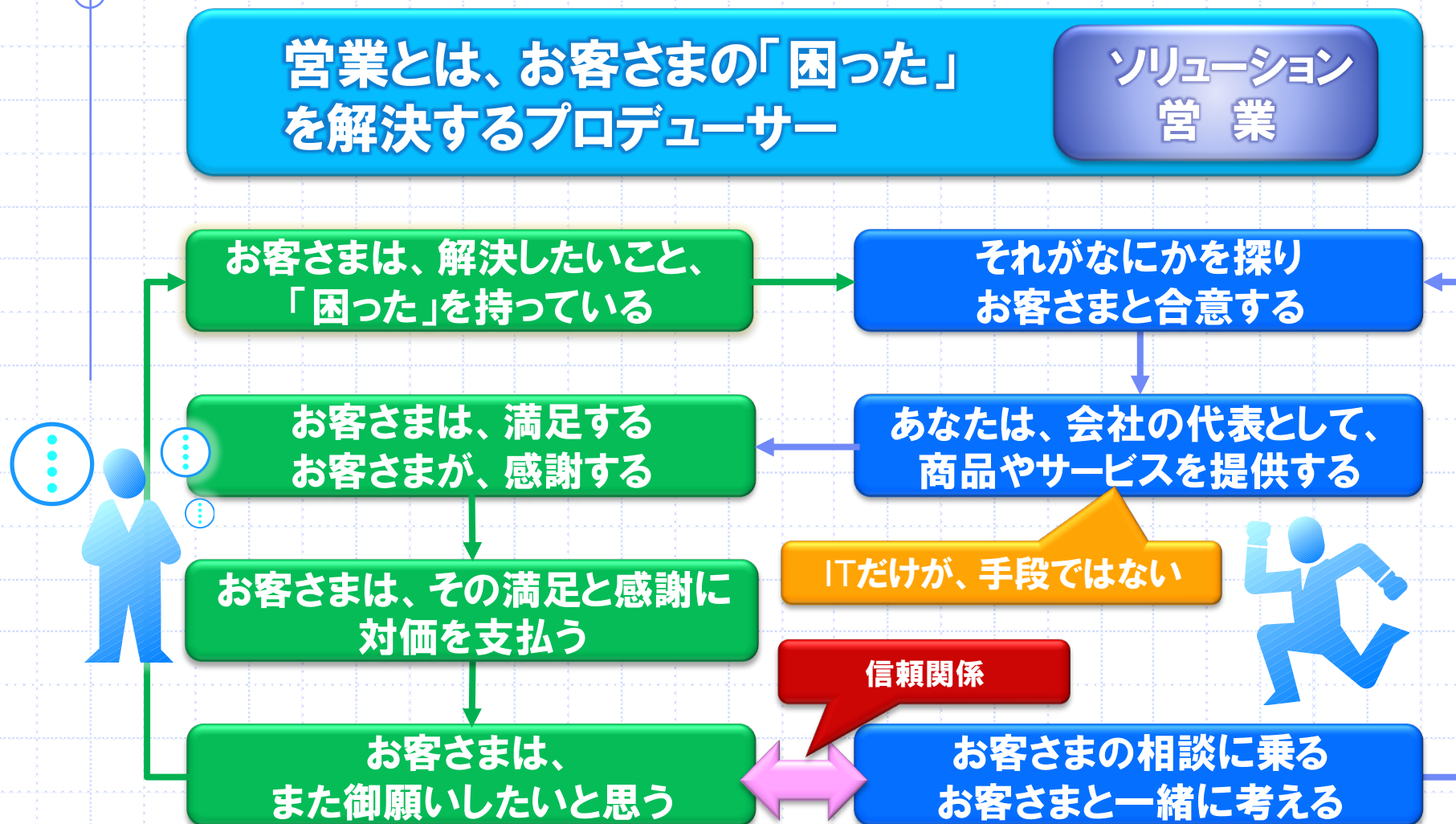
営業活動プロセス

見える化

本章のまとめ



本章のまとめ



本章のまとめ

お客様の**課題**を明らかにし、その**解決策**（組合せ）
を提案し、これを実現させる**活動**

疑問1: どうすれば、「**課題**」を明らかにできるのか？

課題発掘のアプローチ

「これが私の課題です」
とお客様に言わせる

疑問2: どうすれば、「**解決策**」を見つけ出せるのか？

To Be起点

お客様の価値を
最大化できる解決策

疑問3: どのように、「**活動**」を行えばいいのか？

営業活動プロセス

営業という仕事の
見える化

