

第3回 知識創造支援システム・シンポジウム 発表資料

問題解決型販売業務における思考技法の利用 ～提案営業におけるDTCN手法の応用～

北陸先端科学技術大学院大学 知識科学研究科
DTCNインターナショナル研究所

佐々木努 SASAKI, Tsutomu (stsutomu@jaist.ac.jp)
江崎通彦 ESAKI, Michihiko (esaki@dtcn-wisdom.jp)
國藤進 KUNIFUJI, Susumu (kuni@jaist.ac.jp)

- ◆ はじめに
 - ◆ 研究概要
- ◆ 営業プロセスの解釈(仮説)
 - ◆ 発散・収束・結晶化 - 4つのダイヤモンド
- ◆ DTCN手法の応用(実践)
 - ◆ DTCN手法概要
 - ◆ DTCN手法ツールの営業プロセスへの適用
- ◆ 実践結果
- ◆ 考察
- ◆ まとめ

- ◆ 提案営業
 - ◆ 提案営業とは、「顧客の問題解決/課題実現」という「価値」を提供する販売業務
 - ◆ 提案できる技術や製品は社外調達も可能
 - ◆ ソフトウェアの販売業務
- ◆ 営業プロセス
 - ◆ 顧客との初面談より受注契約までの一連の過程
 - ◆ マーケティング活動や販売後のサービスは対象外
- ◆ 前提顧客
 - ◆ 顧客が、自社のソフトウェア導入に対する要求の定義や表現ができていない

- ◆ 社会的背景
 - ◆ 知識継承が大きな問題となっている
 - ◆ 工業社会から知識社会へのパラダイムシフト
- ◆ 研究対象としての「営業」という業務の背景
 - ◆ 方法論が少ない
 - ◆ 非常に曖昧性・多様性が強い特質
 - ◆ 暗黙的・属人的なノウハウが多い
 - ◆ 知識資産になりにくい、「セールス現場のナレッジ」と「どうすればよいかの知恵」
 - ◆ センス(KKD)は重要な要因だが、ロジック(方法)も存在しないと、企業の知識資産にならない

- ◆ 本研究の目的は・・・

- ◆ ソフトウェア業界における
- ◆ 提案営業の業務を解釈し
- ◆ 提案営業プロセスの仮説モデルの設定を行い、
- ◆ DTCN手法を応用して実践・検証・評価をし、
- ◆ 提案営業における思考技法の利用方法

を提言することを目的とする

- ◆ 提案営業プロセスを、
知識の発散・拡散・結晶化[國藤]
といった視点から考察する
- ◆ 提案営業のプロセスに、
思考技法の一つである
DTCN (Design To Customer Needs)
[江崎]を実践ツールとして利用する

- ◆ 営業プロセスのブラックボックスを解明する
- ◆ 提案営業のプロセスを体系化する
- ◆ 知識創造的な営業活動に思考技法を利用する

思考技法DTCN
により可視化・体系化

報告

相談

商談
開始

営業のプロセス：ブラックボックス

受注
契約

連絡

着想：W型問題解決モデルと営業プロセス

プロセス	W型問題解決モデル
A	問題提起
A→B	探検
B→C	野外観察
C→D	発想と統合
D	情勢判断・決断
D→E	推論
E	計画評価
E→F	実験準備
F→G	実験・観察
G→H	検証
H	結論

A→D

問題提起
現状把握
整理・分類・保存
要約化、統合化
副産物の処理
情勢判断、決断
(問題究明)

D→E

推論
(提案考案)

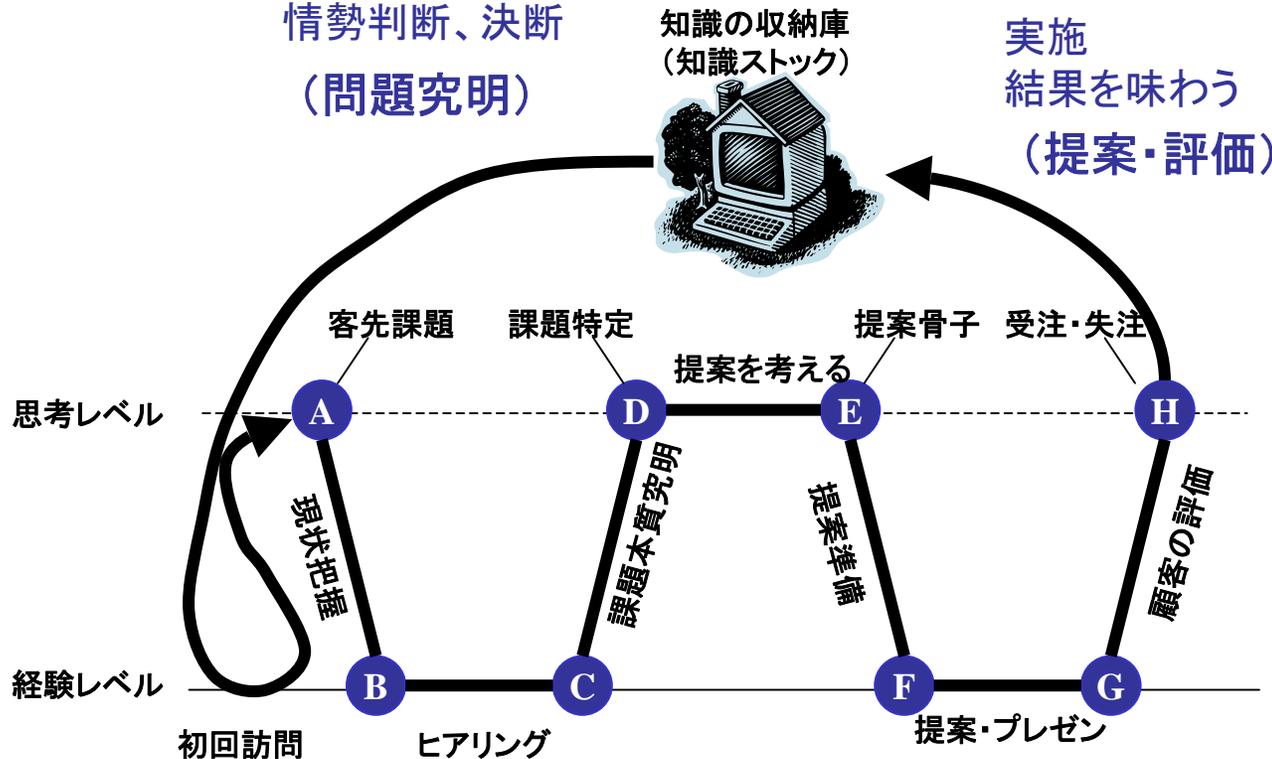
E→F

まとめの計画
手順の計画
(提案肉付け)

F→H

実施
結果を味わう
(提案・評価)

知識の収納庫
(知識ストック)



W型問題解決モデルに
営業プロセスを当てはめた
W型 提案営業モデル

W型問題解決モデル [川喜田]に 加筆・修正

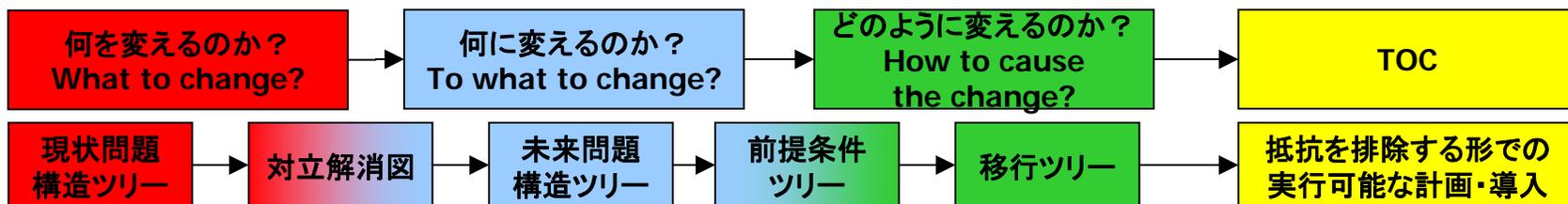
提案営業プロセス



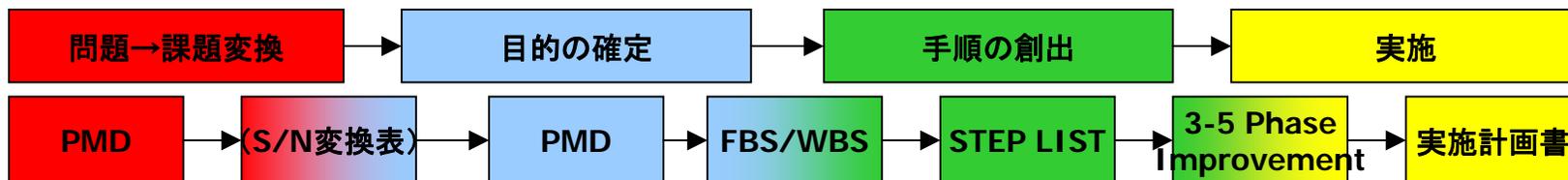
KJ法(川喜田)



TOC思考プロセス(E. Goldratt)

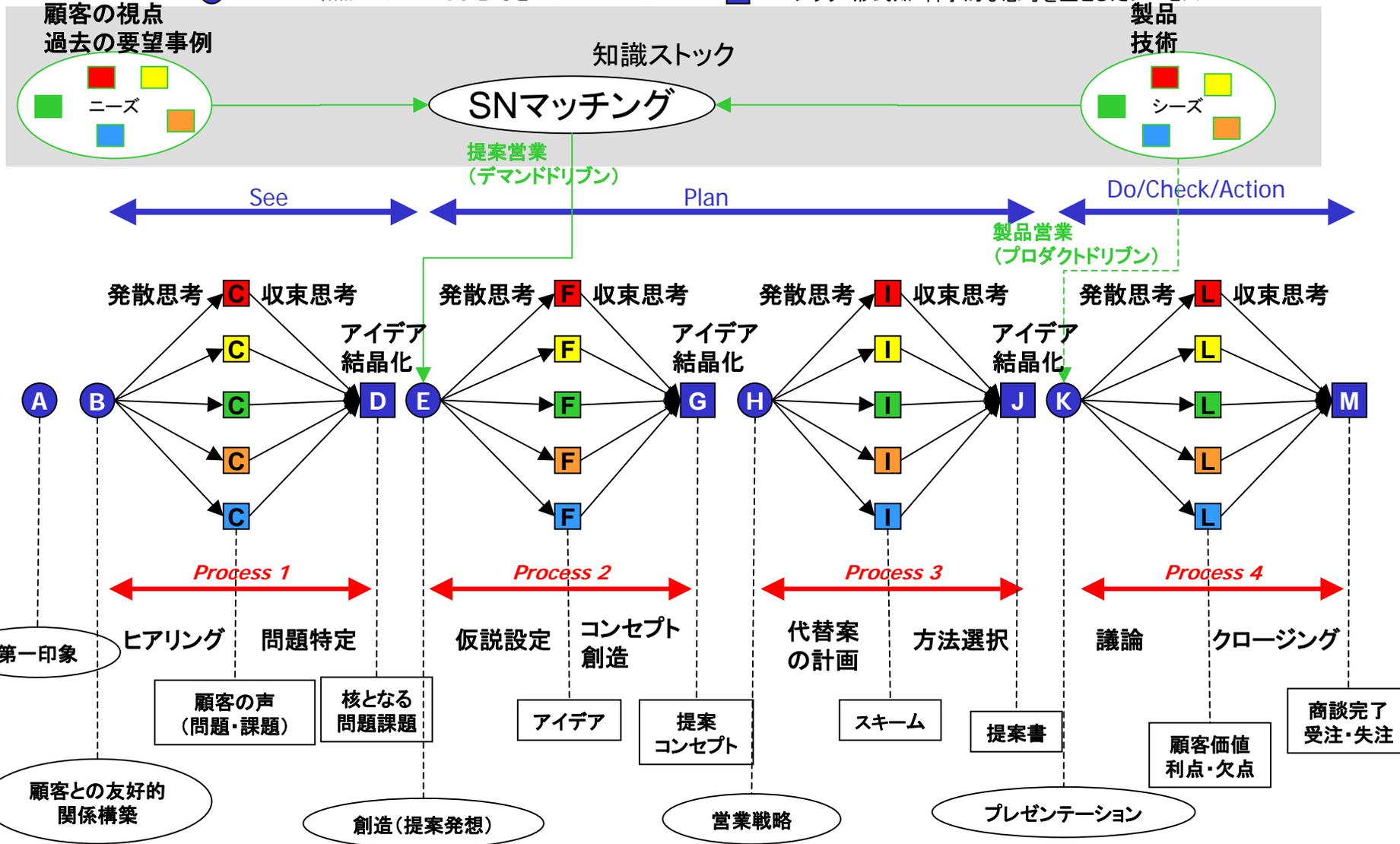


DTCN(江崎)

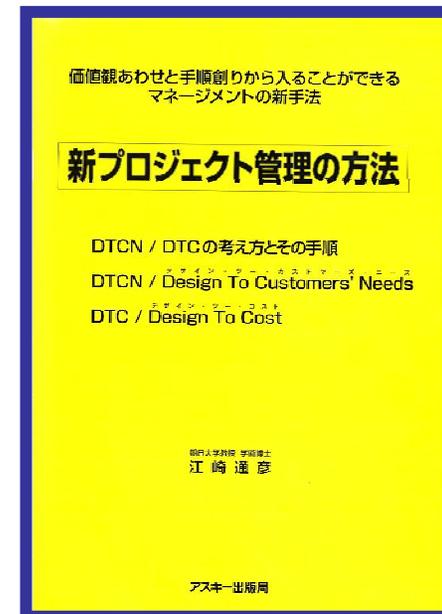


仮説モデル(思考の視点からのモデル)

● センス・暗黙知・アートの思考を主としたプロセス ■ ロジック・形式知・科学的な思考を主としたプロセス

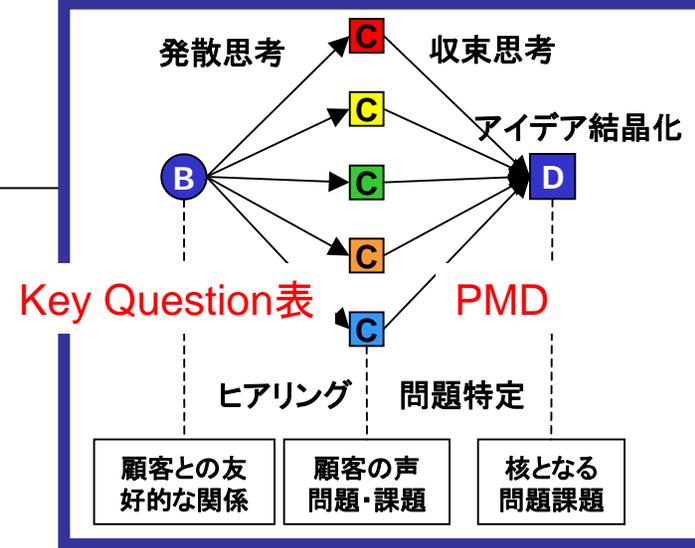


- ◆ DTCN (Design To Customer Needs) 手法
 - ◆ 価値観あわせと手順作成を可能にするプロジェクト管理の統合的な方法論
- ◆ 考案者
 - ◆ 江崎 通彦
 - ◆ <http://dtn-wisdom.jp/> により公開されている
- ◆ 7つの基本手法
 - ◆ Purpose Measure Diagram (PMD)
 - ◆ Function Breakdown Structure (FBS)
 - ◆ 3-5 Phase Improvement
 - ◆ WBS Phasing Theme
 - ◆ Step List Management
 - ◆ RO (Root Organizing) Method
 - ◆ 実施計画書

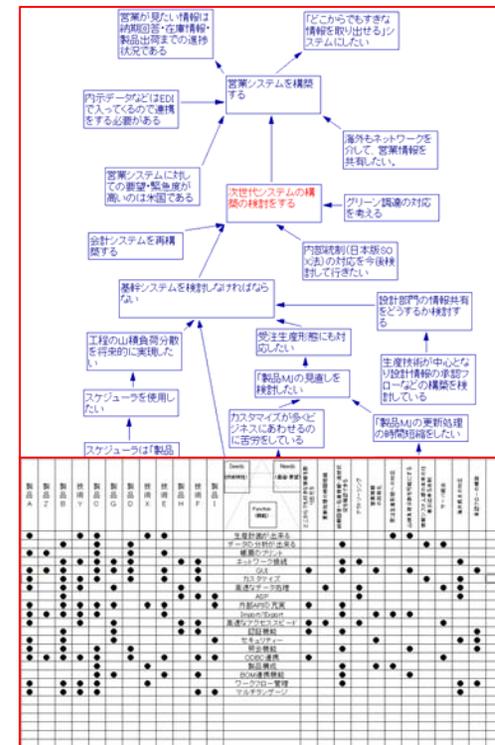
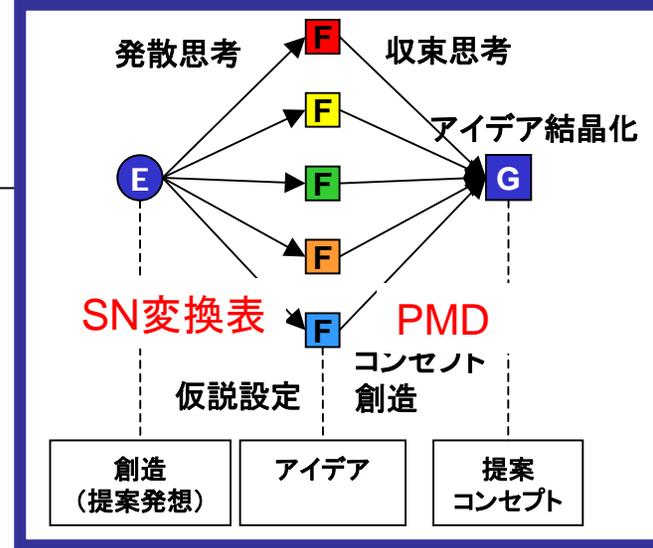


- ◆ 顧客: 製造業
- ◆ コンタクト: 情報システム部 マネージャー
- ◆ 実践時期:
 - ◆ 2005年12月
- ◆ 実践ツール: DTCN手法
- ◆ 内容
 - ◆ 山積みされた情報システムに関する問題・課題をヒアリングをして2週間、なかなか良い提案書を作成できなかったものでDTCNの手法を応用した

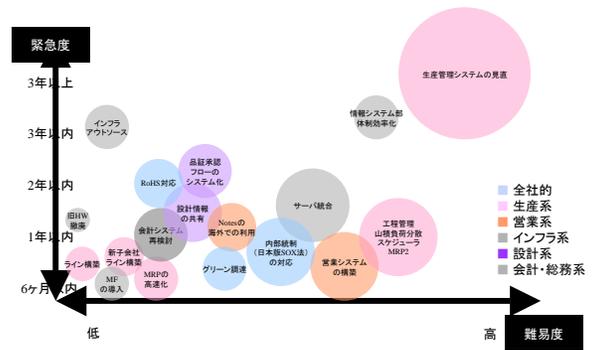
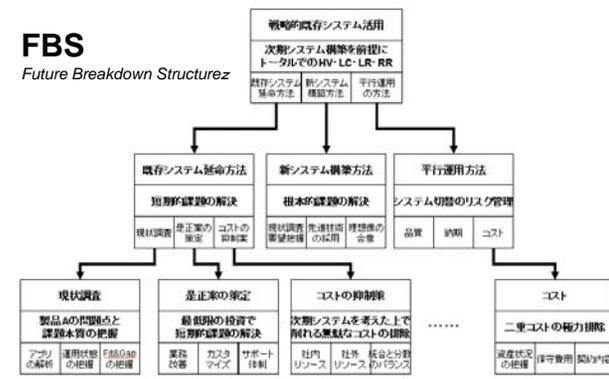
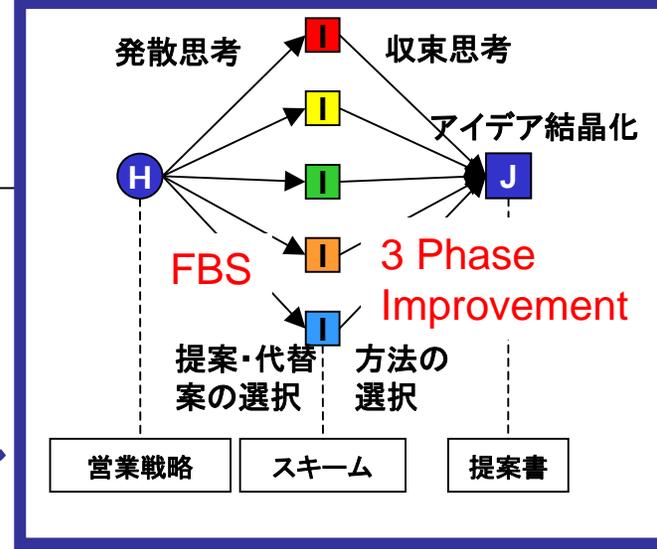
- ◆ 問題発見プロセス
- ◆ B→C:ヒアリング
 - ◆ Key Question表
 - ◆ VOCを拾い集める
 - ◆ 各要素をカードにする
- ◆ C→D:問題・課題の本質究明
 - ◆ PMDの利用
 - ◆ 客先と思考・行動のベクトルあわせが可能となる



- ◆ 提案コンセプト創造プロセス
- ◆ E→F: 仮説・アイデア出し
 - ◆ Seeds/Needs変換表
 - ◆ 知識ストックよりSeedsとNeedsをマッチング
- ◆ F→G: コンセプト創り
 - ◆ PMDの利用
 - ◆ 収束させる際に新たな発想
 - ◆ 手法にこだわらず



- ◆ 提案方法策定プロセス
- ◆ H→I:提案方法/代替案ネタ出し
 - ◆ FBSの応用
 - ◆ 目的を実現する3案比較の方法
 - ◆ 価値Maximize
 - ◆ コストMinimize
- ◆ I→J:提案の絞込み
 - ◆ 3 Phase Improvement
 - ◆ 俯瞰して短中長期の層別
 - ◆ 優先度・緊急度・重要度



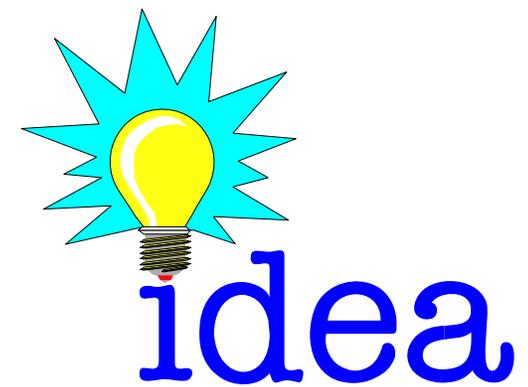
◆ DTCNを利用しての実践結果一例

項目	DTCN手法 未使用	DTCN手法 使用后	増減	効果
問題・課題 数量	72	29	-43	整理・整頓 本質発見
提案書作成期間 と進捗状況	2週間 未完成	1週間 完成	期間1/2 (短期で進捗 が向上)	進捗が進み 提案書が完成
提案書ページ数	7ページ	30ページ	+27ページ	内容・具体性向上
代替案の数	0案	2案	+2案	選択肢が広がった
顧客との 打ち合わせ回数	2回/週	7回/週	+5回/週	問題意識や知識を 共有できた
社内での 打ち合わせ回数	1回 (2週間)	10回 (1週間)	+9回	提案具体性向上 コミュニケーションの 向上
打ち合わせによる 発想アイデア数	10 ※P1:5 P2:1 P3:4	88 P1:9 P2:24 P3:55	+78 P1:+4 P2:+23 P3:+51	アイデアが多くてた 創造性が向上した

※P1,2,3= Process1,2,3

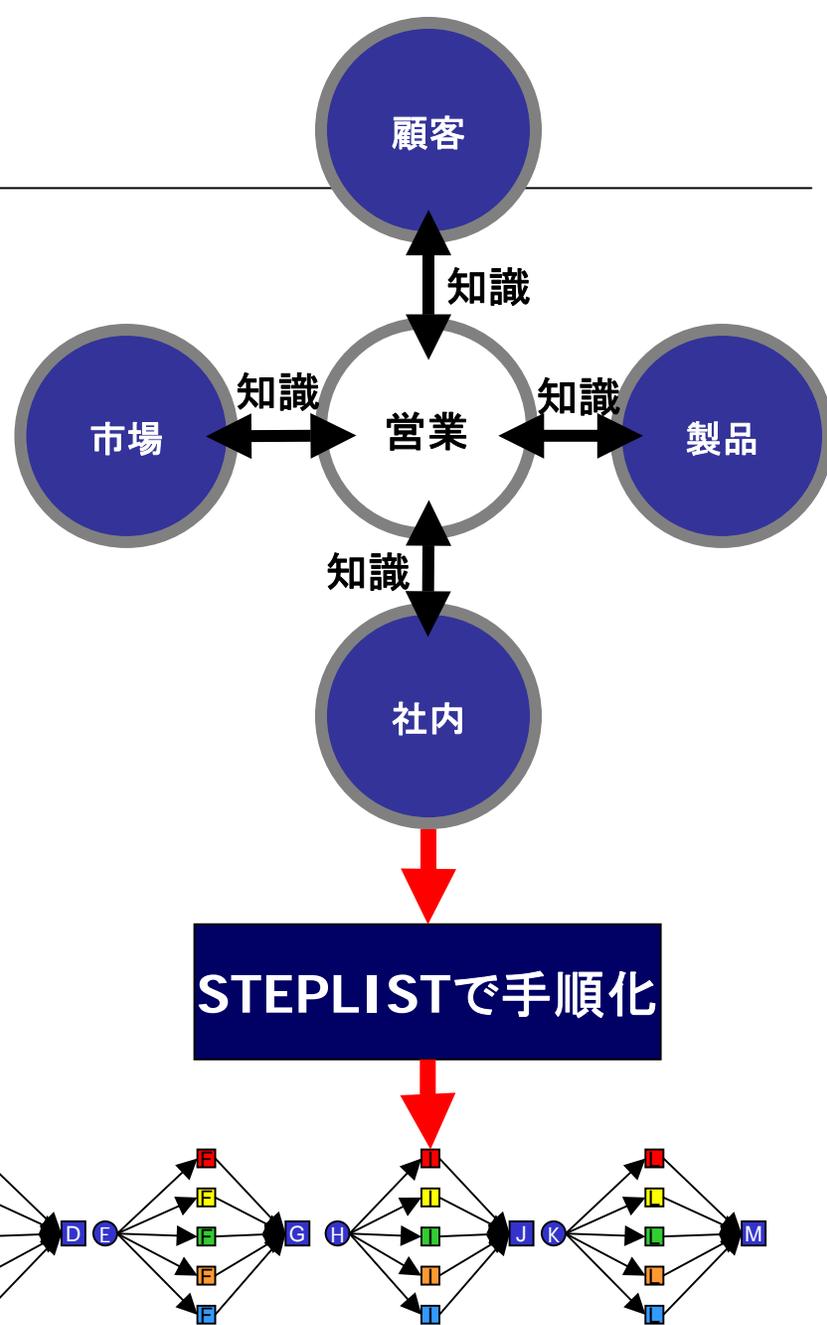
- ◆ 顧客との商談の打ち合わせ、社内外の技術的な打ち合わせの時に、アイデア発想が生まれる
- ◆ 一人で考えるよりも、グループで議論することにより多くのアイデアが生まれた
- ◆ 客先の問題・課題認識程度により、利用する手法を変える必要がある
- ◆ 思考技法はアイデアを他者に説明するための(知識共有と知恵共有の)ツールとして有効である

- ◆ アイデアや発想は、「場」や「コミュニケーション(関係性)」にどのように影響され、知識創造がどのように触発されるかについての考察が必要
- ◆ 実務で利用するためには、短時間で利用できる工夫が必要
- ◆ 今後より多くの事例が必要
- ◆ より客観的な提案営業についての評価指標の確立が必要



◆ 関係性を表現するモデル

- ◆ 営業という職務は、顧客・社内・市場・製品(技術)の知識・知恵の媒体
- ◆ 営業担当者は、知識の移転を促進し、知識・知恵を共有・活用する活動をしている
- ◆ それらの活動によって、新たな知識・知恵も創造される



- ◆ 思考技法は、提案営業において
知識創造・知識・知恵共有のツールとして
有効である
- ◆ 次に行いたいことは・・・
知識や知恵の創造・共有を可能にする
営業プロセスの手順づくり
(どのタイミングで誰と何をやるかの体系化)

ご清聴ありがとうございました

