

自社仕様への誘導を支援するコンフィグレータを活用した 提案型営業への変革支援サービス

顧客の要望通りに作る「御用聞き営業」から、顧客の課題と一緒に解決する過程で自社でコントロールしやすい仕様に誘導する「提案型営業」へのスタイル変革を支援します

多様化する顧客ニーズに素早く正確に対応

IOTやビッグデータの活用、製品技術成熟に伴いより精緻できめ細やかな仕様の製品を提供することが求められています。

一方で次のような課題を抱えているケースが増えています。

- 営業だけでは見積もりができない。同じ要求仕様でも営業によって見積もり結果が変わる
- 役割や部署として営業技術を発足させたが、技術進化に伴い陳腐化

- 製品提供までに許容されるリードタイムはどんどん短くなる
 - 価格競争力を維持するためのコストダウン要求はどんどん厳しくなる
 - 業務従事者のスキルに依存した設計、生産
 - 働き方改革、労働人口減でベテランによる救済も限界
 - 仕様決定、伝達をされてから出荷までのリードタイムが短く品質、コストが悪化
- こういった課題解決にコンフィグレーションを活用した提案型営業が有効です。

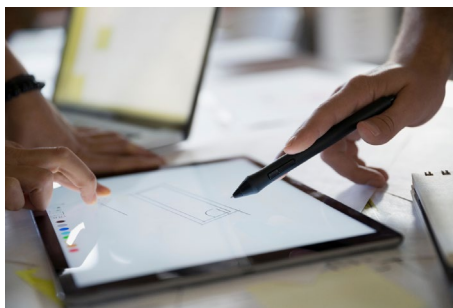


コンフィグレータとは

コンフィグレータは、入力されたインプット情報（例えば受注仕様）を事前に準備された一定のルールを使ってアウトプット情報（例えば製品仕様）に変換するツールです。グローバルで年間1200億円程度の市場規模ですが、急速に拡大しており、B2B企業に欠かせないツールになりつつあります。

これまではマトリクスで管理された簡単な組み合わせ制御や仕様値をすべて入力した後でチェックができるものが主流でしたが、現在では仕様の連携や排他制御を柔軟に行えるツールが増えています。条件を満たす最適な組み合わせを探索するアルゴリズムで早く正確な製品仕様を選び出せるソフトも登場しています。

Deloitteでは日本国内でのコンフィグレータ導入経験のある構造計画研究所様と共同でコンフィグレータツールの導入を支援しています。



自社仕様へ誘導する提案型営業

コンフィグレータは仕様選択、見積もり算出において実にパワフルなツールです。しかし、ツールだけではなく自社のに有利な仕様へ誘導できる「提案型営業」の実現が欠かせません。顧客に「何が欲しいですか？」と尋ねるのではなく、「御社の課題を弊社のこういう製品を使ってこのように解決できます」と先回りして困りごとを解決する提案をしていくのが、提案型営業です。コンフィグレータを活用すれば、誰でも、早く、正確に、複数の製品仕様案を提案することができます。自社の提案をベースに打ち合わせが進めば、自社仕様への誘導、受注後の要求変更の防止が期待できます。

成功につながる4つのポイント

Deloitteではコンフィグレーションを活用した提案型営業の実現には次の4つの要素が必要と考えています。

- ① 営業戦略、製品戦略、開発計画の連動
- ② 営業組織の意識改革、評価見直し
- ③ 勝ち方を関係者で合意、共有したモジュラーデザイン
- ④ 提案する製品の検討、早期見積もり、手配のできるコンフィグレータ導入

①営業戦略、製品戦略、開発計画の連動

売りたいもの、地域、作りたい製品、開発したい技術にズレがあつては、いくら準備をしても全く当てはまらず受注につながらない、受注できたものは技術的なチャレンジに富み、品質が安定しないといった事態を引き起こします。そもそもどこでどれだけ売り上げたいのか？それにはどんな製品、技術がいるのか？が連動していることが重要です。

②営業組織の意識改革、評価見直し

多くの営業組織は「売上」が評価指標になっており、営業戦略にそった製品受注をすることで評価が高くなるわけではありません。結果的に、「とにかく売上をあげたい」、「提案するよりも顧客の御用聞きの方が案件獲得できる」、「利益を圧迫したとしても売上」といった状況が頻発するのも無理からぬことです。自社に有利な（＝実績がありQCDC全てにメリットがある）製品を売り、利益を確保できる営業が評価される仕組みが必要です。

①営業戦略、製品戦略、開発計画の連動

②営業組織の意識改革、評価見直し

③勝ち方を関係者で合意、共有したモジュラーデザイン

④提案する製品の検討、早期見積もり、手配のできるコンフィグレータ導入

③勝ち方を関係者で合意、共有したモジュラーデザイン

売りたい市場で売りたい製品はどういう差別化要素で競合に勝つのか？その勝ち方を活かせる設計になっているか？が運動されていなければ営業に自社に有利な製品を売り込んでもらうことは困難です。勝ち方に繋がるキー仕様が不可欠です。

例えばリードタイムが支配的な競争要因であれば、共通部品率をあげて部品在庫を持てる。スペック違いでも組み立て手順、設備は同じ。などの要素を具備する設計が必要です。

また、技術革新が盛んな製品であれば、技術革新の起きるモジュールと起きないモジュールを切り分け、I/Fとプラットフォームを定義し、数世代先まで見越した設計が必要です。真のモジュラーデザインを実現するには各ドメインでどうやって勝つのか？営業だけでなく設計、生産技術、購買、製造といったサプライチェーンにかかわる部署の英知を集めることが肝要です。

④提案する製品の検討、早期見積もり、手配のできるコンフィグレータ導入

①から③までに検討した内容を提案、見積もり、

手配といった実際の業務シーンで、人の経験に依存せず具現化する手助けをコンフィグレータは実施します。とにかく仕様を入れる量が膨大、仕様×部品のマトリクスが大きくなりすぎてメンテナンスできなくなった。これらの課題は①～③に加えて製品仕様決定ロジックをコンフィグレータに持たせることで、解決できます。

Deloitteが考える仕様誘導型営業成功のポイントと支援例

01

営業戦略、製品戦略、開発計画の運動

経営戦略から営業戦略、製品戦略へ運動させる仕組み構築支援

- 事業戦略から各機能戦略に分解する際に、運動させて検討が必要な戦略を明確化し、横断で検討できる体制を構築する

02

営業組織の意識改革、評価見直し

提案型営業のプロセス定義、組織定義

- 営業戦略落とし込みから営業活動実施までのプロセス定義
- 営業が過去の成功体験にとらわれない評価制度を定める

03

勝ち方を関係者で合意、共有したモジュラーデザイン

部品共通化、標準化ではないモジュラーデザインの推進

- コストを意識した部品の共通化・標準化にとらわれるのではなく、競合との差別化要因や、顧客要求を先読みした戦略を立案する

04

提案製品の早期検討、見積、手配のできるコンフィグレータ導入

コンフィグレータ導入にむけた仕様整理、プロセス構築支援

- 機能仕様と設計仕様を区別した仕様整理を行う
- 仕様の羅列ではなく、設計ロジックを見える化し、ロジックを反映したコンフィグレーター構築を行う

デロイトトーマツ コンサルティング 合同会社

サプライチェーン & ネットワークオペレーションズ ユニット
〒100-8361 東京都千代田区丸の内3-2-3 丸の内二重橋ビルディング
www.deloitte.com/jp/supply-chain

デロイトトーマツグループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイトトーマツ合同会社並びにそのグループ法人(有限責任監査法人トーマツ、デロイトトーマツ コンサルティング 合同会社、デロイトトーマツ ファイナンシャルアドバイザー 合同会社、デロイトトーマツ 税理士法人、DT 弁護士法人およびデロイトトーマツ コーポレート ソリューション 合同会社を含む)の総称です。デロイトトーマツグループは、日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、税務、法務等を提供しています。また、国内約40都市に1万名以上の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイトトーマツグループWebサイト (www.deloitte.com/jp) をご覧ください。

Deloitte (デロイト) とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド ("DTTL")、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人のひとつまたは複数指します。DTTL (または "Deloitte Global") ならびに各メンバーファームおよびそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL はクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィック における100を超える都市 (オークランド、バンコク、北京、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、大阪、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む) にてサービスを提供しています。

Deloitte (デロイト) は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、リスクアドバイザー、税務およびこれらに関連する第一級のサービスを全世界で行っています。150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じてFortune Global 500®の8割の企業に対してサービス提供をしています。"Making an impact that matters"を自らの使命とするデロイトの約286,000名の専門家については、(www.deloitte.com) をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2020. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.



IS 669126 / ISO 27001