

プロジェクト営業におけるリスク分析

<シリーズ2：顧客ニーズ分析>

プロジェクトの発足の前提にはニーズの存在がある。前回は「選ぶ」という視点でプロジェクトの発掘におけるリスクを考えたが、2回目の今回はプロジェクト営業で「選ばれる」ための受注活動の核心である顧客ニーズの確定プロセスでのポイントとリスクを考える。

株式会社 ピーエム・コンセプト 代表取締役 長尾清一

ニーズの分析には、 問題解決のプロセスを活用する

営業活動では「売る」ということはできない。なぜなら、売買の意思決定は受注側ではなく顧客側にあるからだ。営業活動で要求されるのは、顧客の「買う」という行為に受注側から最大限の影響力を与え、自社の提案を「買ってもらう」ことである。

競合他社に打ち勝ち、自社の提案を顧客に受け入れてもらい最終的に受注を獲得するには、どのようなことが求められるのか。それは、顧客が抱える問題点を競合他社に比べ、より深く分析し、より満足させる形で顧客ニーズに応えられる提案であろう。そのように競合提案と差別化させるためには、顧客の問題解決をより効果的に支援する形で提案することが必要条件になる。

顧客の問題解決は、どのようなステップで行えば理想的なのだろうか。ここで、受注側から積極的に影響を行使する対象になる問題解決の基本プロセスを見てみよう。

ステップ1) 情報の収集：

顧客がどのような表層上の不満やトラブルを抱えていて、何が問題なのかを特定するための情報を収集する。

ステップ2) 問題の定義：

顕在化された現象の底にある「真の問題」を事実やデータをもとに「何が」、「何時」、「何処」、「どの程度」といった側面で具体的に定義する。

ステップ3) 要因の分析：

真の問題を生じさせている要因を全てリストアップし、重要度に即してランク付けする。

ステップ4) 目標の設定：

どのようになって欲しいのか「あるべき姿」を設定する。定義された問題と設定された目標とのギャップが問題解決のターゲットとなる。そして、どれくらいの期間で、どれくらいのコストで、ど

のようなリソースを使って、どのようなリスクを避けて、ターゲットに到達するのかを考える。これらの目標値が次のステップで生み出される解決策の選択肢を絞り込む基準となる。

ステップ5) 解決策の選択肢の策定：

多様な解決案（選択肢）を創出し、先のステップで設定した各目標値を何処まで満たせるかという基準で各選択肢を評価する。

ステップ6) 意思決定：

上記の評価に基づき最良の解決案を絞り込む。

ステップ7) 実行と評価：

選ばれた解決案を実行に移し、実効性を評価する。

本来、顧客側が歩いていく意思決定のプロセスを受注側も一緒に踏んでいく過程の折々で、受注側は顧客に最大限効果的な影響を与えることができ、自社提案を有利に導くことが可能になる。

受注側から見るとニーズ確定のプロセスは、問題解決の第4ステップまでを適用できる。提案書の作成は第5ステップに相当し、第6ステップで顧客は最良の提案者に発注し、第7ステップでプロジェクトが発足し動き始める。

受注側の視点での ニーズ確定のプロセス

以下では、問題解決の第4ステップまでを受注側の視点で捉え直し、「ニーズ確定プロセス」にどのように関与したら効果的なのか詳細を見てみよう。

(1) 顧客の現状を調査する

問題解決の第1ステップにあたる情報収集からニーズ確定プロセスは始まる。顧客の業界特性や商習慣、業務変化は勿論のこと、近年の市場動向、将来予測、顧客の競合動向といったマクロ情報、顧客が現行業務で経験するトラブル、それを解消しようと

する期待レベルや緊急性、プロジェクトの発足における組織の準備状況、予算化へのコミットメントのレベル、その弾力性、問題解決の成功基準など顧客が置かれている現状の調査が第一歩となる。

加えて競合他社の動静、彼らと顧客との話し合いの進展度合い、顧客現場へのヒアリングの必要性の有無、さらに顧客が「慣れ」により日常業務で意識できていない問題点などの調査を欠かすと、現実的な問題解決を展開できなくなる。このような情報収集は、日常の営業活動に組み込まれている場合が多く、その結果により顧客に対する問題点の見せ方、目標設定のあり方についてどのように提案するかが決まる。

(2) 現状の問題点を洗い出す

次に、顧客が抱える現状の問題点の洗いだしに影響を与える。問題解決の第2ステップを踏襲して、顧客が抱える現行業務、現行システムのトラブル、不満に焦点を当て、プロの立場から顧客が抱える真の問題の仮説を立てる。続いて仮説を裏付けるデータ、情報を顧客にヒアリングし、仮説を検証していく。このステップで重要なのは、顧客が問題をどこまでの深さで、どのように捉えているのかを推察し、顧客自身の問題認識の「レベル、範囲、強さ」を分析することである。そうすることにより顧客に迎合することなく、実施すべきプロジェクトの範囲を顧客に示すことができる。

顧客が表層に現れているトラブルの現象レベルで問題を捉えているのか、現象を掘り下げて真の問題として捉えているのか、それとも問題の要因まで分析しているのか、もう少し踏み込んで問題に対する解決策を自分なりに考えているのかなど、どの「レベル」まで顧客が認識しているのかによって提案の起点が変わってくる。起点を的確に押さえることにより、顧客の認識を超えて解決すべき問題の範囲を顧客に提示することができ、顧客の意思決定に影響するツールとしての提案の説得力が変わってくる。

問題認識の「範囲」として顧客が気づいていない問題点はないか、逆に顧客が広すぎる範囲、あるいは間違った範囲で問題を捉えていないかを分析することによって顧客に対して「意外性」、「優位性」を提案に盛り込み、顧客にどこまで影響を与えることができるかが判断できる。

問題認識の「強さ」は、顧客がプロジェクトを開始させようとする緊急性を左右する。緊急性が高ければ競合要素が低くなり自社が有利になるが、緊急性が低いと競合他社に対する自社提案の比較優位性を一層強調することが必須となる。予算へのコミットメントの堅さやスピードを決めるのも、問題認識の「強さ」である。さらに問題認識の「強さ」は、営業提案が及ぼす顧客の意思決定への影響度にも関係してくる。例えば、顧客が問題に対し「思い込み」と言えるほど強く認識（拘泥）していると、外部からの働きかけの影響力は低下する。

問題を定義した後、何故そのような問題を抱え込

むことになったのかの要因をすべてリストアップし、重要度に従ってランク付けをする。このステップにより提案プロジェクトが解決できる要因とそうでない要因に切り分けることができる。

(3) 顧客ニーズを定義する

問題解決の第4ステップでの目標設定にあたる。顧客ニーズは、顧客に、期待をベースに「あるべき姿」を設定してもらい、現状と「あるべき姿」のニーズギャップを認識してもらうことで定義できる。

「あるべき姿」は顧客が置かれた現状が抱える問題点を解決した到達点として描かれる。しかし、情報システムの構築プロジェクトを例にとれば、「あるべき姿」の見せ方いかんでシステムのビジョンが変わってくるように、受注側が顧客の目標設定にどのような影響を与えるかでシステム構築のスコープが大幅に変わってくる。この場合に陥る落とし穴は、顧客との共同作業なしに受注者側だけで一つの「あるべき姿」を想定し、独り善がりにならざるを得ないという間違いを犯すことである。プロジェクトが提供する成果物のビジョンを描く場合、顧客参画をルールにすべきである。

顧客の問題の捉え方が違えば、当然「あるべき姿」は変わってくる。受注初期段階で曖昧模糊としていた顧客の問題認識の視点が、「あるべき姿」を討議する過程で明らかになることもある。また、受注側の誤解や誤った情報に基づいたビジョンを提案する間違いを避けることもできる。目標設定に対する顧客組織内の障害や業務の制約の弾力性を探ることもできる。

集約したニーズを文書化し、顧客と共に検討しニーズギャップを認識してもらう。この際、顧客のニーズ認識に対する自社の影響力は、他社事例の数や顧客利益への論理構成の正当性に左右される。すなわちそれは顧客の現状調査が何処まで徹底されているかに懸かっている。また場合によっては、討議の過程で競合他社の提案内容に関する情報を収集して、競合提案が示す目標値を超えた「あるべき姿」をこちらが提案し、競合に対しての比較優位性を顧客に示していく必要性も考えられる。

(4) 顧客のニーズ確定プロセスを探る

問題解決の第6ステップである顧客の意思決定に影響を与えるため、顧客組織の誰に最終的に提案するか、それに応じて提案ポイントの強弱をどうつけるかを検討する。そのためには顧客組織内での意思決定プロセスを分析する。決定プロセスの主役である最終意思決定者、意思決定者への情報提供者やアドバイザー、逆に決定プロセスに置ける拒否権保持者などを洗い出す。意思決定がグループで行われる場合は、誰がオピニオンリーダーやまとめ役なのか知ることも鍵になる。

意思決定プロセスの期間、デッドラインの有無、提案の評価基準、最終意思決定者へのプレゼンター

ションの機会の有無なども重要な分析対象である。顧客組織内での利害対立、隠れた内部事情、社内政治力学、競合他社のシンパなどもニーズ確定プロセスがスムーズに行われるかどうかの判断材料となる。

(5) ニーズの優先順位付けをする

顧客ニーズは一樣ではない。ニーズの優先順位を確認することは、顧客に重要ニーズにフォーカスした提案をする上で欠かせない。問題解決の要(かなめ)となる顧客の意思決定を容易にする上でも欠かせない。

ニーズの優先順位は、顧客の目標の達成基準と結びついているため、顧客との討議を通して明確にしていかななくてはならない。だからこそ、このプロセスを踏むことにより、自社の提案内容が顧客の最終目標に合致し、競合他社の提案に差別化できる可能性が高くなる。次に述べるニーズ確定プロセスに内在する様々なリスクを避けるためにも、このプロセスは重要である。

ニーズ確定プロセスでのリスク

何事もそうであるが、ニーズ確定プロセスも教科書どおりスムーズには運ばない。各ステップを実践していくと、予期せずに落とし穴にはまってしまうことが多い。システム構築の開発プロジェクトを例にとり、提案前の受注活動で核になるニーズ確定プロセスで、どのようなリスクが存在するのかを見てみよう。

リスク 1 :

関係者の全てのニーズを満たそうとする

新システムの導入は、顧客組織に変化をもたらす。単に手動作業が自動化されるようなシステムでも、業務効率の改善、省人化により、ある部門、例えば事務管理部門の人員 5 割削減のような劇的な変化をもたらす場合がある。

顧客組織では、その変化によりメリットを享受できる関係者、逆に既得権益を失う関係者が存在し、それぞれのニーズは相反する場合が多い。換言すれば、全てのニーズを包括的に満たすような万能機能を備えたシステム開発は不可能に近い。

もし可能だとしても関係者全員のニーズを漏れなく満たすようなシステムは、おそらくスケジュールが大幅に遅れ、予算の限界を超え膨れ上がってしまうだろう。たとえ、スケジュール、コスト面で支障がなくても、そのようなシステムは、本来のシステム導入の目的を裏切る結果になるというリスクを招きやすい。

このようなリスクは、先に挙げたニーズの優先順位が付けられていないことに起因している。優先順位が曖昧な場合、思いつきで生まれたニーズであっても考慮の対象になることが許され、顧客関係者の

ニーズのエスカレーションに歯止めが効かなくなる。したがって顧客の時間枠、予算枠の現実に沿って顧客のニーズに対する各関係者の期待を積極的にコントロールして優先順位を付けていく必要がある。

リスク 2 :

問題認識のコンセンサス作りに意思決定者を参加させない

顧客の意思決定者をニーズ確定プロセスに巻き込まないとどういことが起こるのか。顧客組織は一枚岩ではなく、さまざまな経営課題、業務課題、システム課題が錯綜する形で存在する。問題の捉え方が顧客組織のレベル、部門間で異なっているのが一般的だ。それが組織全体の課題として整理されコンセンサスを得た形でなければ、プロジェクトが提供する成果物は矛盾をきたし、問題解決の対応策として寄与できない。

また現行の問題点や「あるべき姿」を認識し、システム・ビジョンを提案するためには、顧客組織内の誰のどの主要問題点にフォーカスするのか、組織内で統一した戦略的な決定を経営層に実施してもらう必要がある。

さもなくば経営課題の解決を目指す意思決定者のニーズと業務の利便性追及の現場のニーズが相反している状況で、誰に顔を向けて提案書の作成をすればよいのか迷うことになる。八方美人的な提案で万が一受注したとしても、プロジェクトは仕様確定の段階で躓くであろう。したがって提案前のニーズの確定プロセスに意思決定者を巻き込み顧客の問題認識のコンセンサスを図る必要がある。

リスク 3 :

ニーズ確定プロセスで「あるべき姿」を具体化できない

「あるべき姿」が具体的でない、顧客の期待の変化に連動してニーズギャップも変化することになり、解決策である新システムのスコープが定まらないことになる。スコープが変動するプロジェクトを受注すると、迷走するのは当然の結果である。競合との比較優位性を強調するあまり「あるべき姿」を誇張しすぎることもリスクを招く。顧客期待が膨れ上がり、スコープは肥大し、プロジェクトは実施期でスケジュール遅延やコスト超過に見舞われることになる。

顧客側上層部のシステム導入の目標が抽象的である場合、受注側は顧客の問題点を探るため現場でのヒアリングが必要となるが、結果として十中八九、知り得た問題と抽象的目標とのギャップが大きすぎることを発見することになる。その過大なギャップをニーズ確定プロセスで埋めることができない場合、過度な仕様変更によりプロジェクトが行き詰るか、顧客上層部または現場どちらかのニーズを裏切るにより無理に収束させることを余儀なくされる。

「あるべき姿」を具体化するためには、システム導入に対する顧客組織の戦略的意図、投資目的、費用対効果の評価基準の現状調査が重要である。さらにシステム導入により、どの点がどれだけ良くなりますという効果測定のためのモノサシ、つまり品質、スピード、コスト上の具体的数値目標を設定し提案したい。

リスク 4 :

顧客が抱える問題の全てを一度で解決できると錯覚する

受注が困難になればなるほど、顧客組織が抱える全ての問題を提案内容で解決できるという幻想に陥りがちになる。情報システム構築のプロジェクトであれば、新システム導入により解決できるのは、情報処理に起因する問題に限られる。

例えば、顧客のシステム導入の目的が物流ロスの削減ということであれば、システムによってもたらされる情報管理業務の合理化よりも、物流に関する業務環境の整備（配送ルート、頻度の見直しや倉庫内の整流の見直し、配送センターの統廃合など）が問題解決に寄与する比重が高いはずだ。

このように本旨をはずしてしまうリスクは問題の要因分析がしっかり出来ていない場合に発生しやすい。要因分析を軽視する担当者は、ニーズ確定に関わる受注側の提案内容だけが「救世主」であるような幻想を持ちがちだ。このようなリスクを避けるためには、問題の要因を考えられるだけ洗い出し、自社提案で潰すことのできる要因とそうでない要因を明確に切り分け顧客に提示し、顧客自らが対処すべ

き問題と要因を記述する。

リスク 5 :

ニーズが 100%確定すると妄信する

定型業務と異なり、情報システムの開発のような新規性の高いプロジェクトでは、大きな不確実性を孕んでいる。顧客との協業で成果物の仕様を確定していく過程で、ニーズは機能要件として翻訳され、機能要件は技術要件、システム要件として詳細化されていく。それらの一連のプロセスの中で、ニーズが微妙に変化するダイナミズムは避けられない。

ニーズ確定プロセスで確定できるニーズは概要レベルであり、それらは具体・詳細化のプロセスで発展、変化、変貌し、それに伴いプロジェクトのスコープも変化する。これらのニーズの変化は、顧客予算にズレを発生させるため、予算枠の弾力性を受注の初期段階で探り、顧客に予備費を別枠でおさえておくことを勧める姿勢が求められる。

加えて重要なのは、顧客の期待に現実的な枠を認識してもらうため、積極的な顧客コントロールの必要性の認識である。顧客コントロールは、顧客のニーズ確定プロセスの調査で、顧客の意思決定プロセスや社内政治力学、組織的制約が理解できているという前提があることを理解すべきである。

以上、自社の提案書の優位性を促進するために、提案前に行う顧客のニーズ確定プロセスの重要性とそのプロセスに潜むプロジェクトを迷走させるリスクを考えた。