

## 営業のしくみ

～なぜ、我々の「営業プロセスマネジメント」は営業プロセスマネジメントでないのか？～

|                |         |
|----------------|---------|
| (株)ケイエヌラボアナリシス | 山 本 勸 治 |
| 積水ハウス(株)       | 西 村 弘 己 |
| 日本信号(株)        | 山 田 隆 志 |
| 日本ピラー工業(株)     | 山 岡 貞 王 |
| パンドー化学(株)      | 八 木 孝 憲 |
| 三菱ウェルファーマ(株)   | 浪 川 健 二 |

### ．問題意識

#### 1．我々は現代の営業を取り巻く状況の変化を次の観点から強く感じていた。

インターネットの普及とともに、顧客の商品や取引方法についての知識が向上し、購買スタイルが多様化するなど、ニーズはますます複雑化している。それに対応した形で、競合企業や自社商品ラインの拡大や、商品ライフサイクルの短命化が進んでいる。このような背景からこれまで効いていた販促手段も効かなくなっている。このような状況の中では、営業マン個人の能力に頼った「属人営業」では、今後の勝ち組みとして生き残れないのではないかと認識を共有した。

#### 直面している悩み

- (1) 営業の過程で何が起こっているかわからない。
- (2) 営業マンのあいだで不公平や運不運が働く。
- (3) 能力を上げるための教育が難しい。
- (4) 新しい人への引継ぎが難しい。
- (5) 顧客の問題の解決と自社の売上とを両立させることが難しい。

#### 2．我々は、タカラベルモント社のケーススタディ（営業プロセスマネジメントを導入した事例）ならびに自主研究テーマの題材として、石井淳蔵先生の著書「営業が変わる」を深く学習し、営業プロセスマネジメントが、我々の問題の解決につながるのではないかと着目した。

#### 3．研究の過程で、自社の「営業プロセスマネジメント」の取り組み状況を議論したところ、タカラベルモント社のケースや、石井先生の著書で学んだ営業プロセスマネジメントとは、異質であることを認識した。それは、以下の点である。

#### 疑問） 型だけの「営業プロセスマネジメント」導入で終わっているのではないか。

- (1) プロセス管理を導入しているといいながら、結局アウトプットとしての「予算達成」が優先されてしまう。
- (2) マネージャーや営業マンの評価に、プロセス評価が導入されているものの、曖昧な点が多い。
- (3) 予算の達成状況が、ギリギリにならないとわからない。
- (4) 問題が起きてからしか手を打てないことが多い。

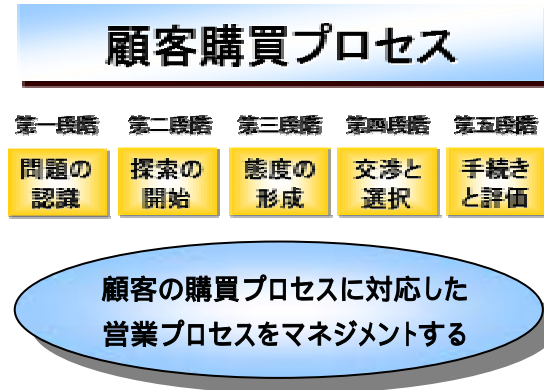
・仮説 なぜ「営業プロセスマネジメント」は、営業プロセスマネジメントでないのか？

1．問題は何か

我々の会社に取り組む「営業プロセスマネジメント」は機能していない。それは営業プロセスマネジメントの論理が判っていないからである。

2．真の営業プロセスマネジメントとはなにか

<図1>



<図2>



(1) 営業プロセスのマネジメントとは、顧客や営業マンを管理することではなく、顧客と会社との関係、案件の進捗を管理することである。具体的には、販売プロセスを基にして営業プロセスを考えるのではなく、顧客の購買プロセス（<図1>第一段階から第五段階まで）に対応した営業プロセスを策定し、それぞれのプロセスをマネジメントすることである<図2>

(2) 営業プロセスをマネジメントすることで、問題が起こってから方策を探すのではなく、あらかじめ起こりうる問題を予期して対応可能なオプションを備えておくことができる。

3．我々の会社は「営業プロセスマネジメント」を導入しているといっても、販売プロセスを基にして営業プロセスを考えるため、顧客と会社との関係が見えず、結局は「予算達成」がミッションのアウトプット重視型の営業になり、真の営業プロセスマネジメントとはなっていない。結果として、起こりうる問題を「予期」できず、「対応可能なオプション」も備えきれていない。シナリオや対応のオプションが準備されていないために、その対応はマネージャーの裁量に委ねられてしまう。

・インタビュー

1．我々は、真の営業プロセスマネジメントに取り組んでいると思われる企業として、カルビー(株)、アサヒビール(株)、カゴメ(株)の3社にインタビューを実施した。

<表1>

|                  | カルビー(株)                                                                                | アサヒビール(株)                                                                     | カゴメ(株)                                            |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| 選<br>定<br>理<br>由 | 加工食品である「ポテトチップス」を、生鮮食品と位置付け、他社に先駆けた営業のしくみ（鮮度を管理するための組織営業）を構築しプロセスマネジメントが機能していると思われるから。 | 「ビールに鮮度を」をテーマに広告や商品企画といったマーケティングと営業・物流を同期化するしくみを構築し、プロセスマネジメントが機能していると思われるから。 | カゴメSFAを進化・継続させ、さらに営業プロセスマネジメントを構築し、機能していると思われるから。 |

|             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 営業プロセスの分解   | <p>「店頭品質の改善」で顧客「案件」を把握</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 小売店に対し高い満足感を与える</li> <li>2. 小売店の目標にも合致</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 広域量販「本部担当」営業プロセス</li> <li>2. 広域量販「店舗担当」営業プロセス</li> <li>3. 業務用「料飲店・販売店」営業プロセス</li> </ol> <p>各プロセスには3つのプロセス<br/>「基本活動」「応用活動」「スキル・知識」がある。<br/>(広域量販の例)<br/>目標設定→得意先理解→仮説→提案→実行→検証<br/>(業務用の例)<br/>市場理解→プランニング→顧客理解→提案→クロージング→深耕</p>                                                                                                                                 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ターゲット客からの信頼獲得</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 営業基本行為<br/>＜定期的に実施＞<br/>上司同行 個店情報提供<br/>商品情報提供</li> <li>2) 販促活動<br/>＜スケジュールを厳守＞<br/>キャンペーン 新製品導入<br/>半期販売計画</li> <li>2. 「ビジネスチャンス」(顧客・自社・市場の変化の見極め)</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 個別商談<br/>＜得意先のニーズを重視＞<br/>早く計画的に対応 商談顕在化<br/>短期間合意</li> <li>2) 個店フォローと店に合った提案</li> </ol> |
| 営業マネジメントの方法 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 「店頭鮮度不良率」と「消費者からのクレーム数」を重要視し、営業活動の基盤としている。</li> <li>2. 「鮮度」指標<br/>各地域毎の目標を設定し、本社が異常値をチェックしている(マネジメントしている)<br/>流通プロセス毎に「鮮度」を目標化している</li> <li>3. 全ての指標を「週次チェック」で徹底</li> <li>4. 販促活動のチェック<br/>販促店数比率のチェック<br/>メッセージボード有無によるチェック</li> </ol>                                                                | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 基本活動項目(20数項目)を設定し販促活動を管理('03年～)</li> <li>2. 徹底度を引き上げるために「重要工作店戦略シート」を導入し、工作目標の進捗管理を行う('04年～)</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) &lt;会社側&gt; 目標と方針</li> <li>2) &lt;顧客側&gt; 課題と方針</li> <li>3. 上司・リーダー、メンバーと情報を共有し活動を検討する</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 共有...目標、進捗、成果検証(各指標)</li> <li>2) 継続...チーム取り組み、水平展開(各施策)</li> </ol> | <p>カゴメディア(SFA)のコンテンツ「ATLAS(営業情報)」の「情報カード」により管理。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) リアルタイムにデータ閲覧<br/>提案状況、<br/>商品導入状況、<br/>プロモーション情報、<br/>クレーム情報</li> <li>2) 上司や他の第3者がコメント記入可能。</li> <li>3) ビジネスチャンスの成功のポイントをマネージャーが管理する。</li> <li>4) 各成功のポイントにより具体的な営業行為が明確化されている。</li> </ol>                                                                                                                       |
| 提案営業内容      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ユーザーに「提案書」で各4指標を提示し詳細に提案営業<br/>財務(FI)<br/>お客様(DFI:顧客の声)<br/>業務プロセス(PPI)<br/>学習と成果(GLI)</li> <li>2. 具体的な提案の内容<br/>スーパーでの「棚割リレイアウト」<br/>店舗毎にプロモーション計画の支援(13週提案)<br/>・四半期に一度のプロモーション展開ツール等で提案</li> <li>3. 卸店担当セールス<br/>できるだけ工数をかけない<br/>標準化、パッケージ化</li> <li>4. SCM(無駄のない生産)<br/>事前受注<br/>定番後補充</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 現在<br/>＜御用聞き営業＞<br/>→ 顧客に翻弄される</li> <li>2. 転換中の姿<br/>＜提案営業＞<br/>→ 顧客に会社の都合を押し付け<br/>大手チェーンの中核店に有利な棚割りを確保する。<br/>取り扱い品種にワインも加えてもらう。</li> <li>3. 将来の姿<br/>＜ソリューション営業＞<br/>→ 顧客の納得</li> </ol>                                                                                                                                                                       | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 新・創業計画以前の営業スタイル<br/>「押し込み型営業」<br/>期末・月末商売<br/>前年実績ベース<br/>価格訴求<br/>単品商売<br/>どこでも同じ商談ツール<br/>セールス</li> <li>2. 新・創業計画以後の営業スタイル<br/>「情報提供・提案型営業」<br/>毎月・日々の営業活動<br/>販売可能性に基づく計画ベース<br/>価値訴求<br/>カテゴリー提案、食卓提案<br/>カスタマイズされた商談ツール<br/>野菜博士(伝道師)</li> </ol>                                                                                                                |

|        |                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                    |                                                                                                          |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 効<br>果 | 1. 確実に店(小売、卸)を回る事が出来るようになった。<br>2. チャンスロスが確実に減少した。<br>3. シェアが高くなった。<br>4. 販売する量をコントロール・マネジメントできるようになった。<br>5. 販売量を増やしたいときに拡販・特売のドライバーによるゾーンセールス等のしくみが機能している。<br><弊害><br>1. SFA 導入によりお客様と話し込む時間が減ってきた。<br>2. 今後は指標等を絞り込む必要があるか。 | 客先ニーズと自社の目的との差を感じる事ができた。<br>1) 重点チャネルを中長期的に攻めるための必要スキルと資質は「予見力」「構造理解力」「上司への信頼感」の3つであることがわかった<br>2) 顧客攻略機会、競争相手の分析、顧客側の意志決定メカニズムをあらためて全社で検討する機会を得た。 | 1. 客先への適切な営業資源配分ができるようになった。<br>2. ビジネスチャンスから商談合意までのスピードアップ。<br>3. 情報カードの導入により、市場の状況と営業マンの活動が把握できるようになった。 |
|        | コンセプト<br>「鮮度の良い売り場作り」                                                                                                                                                                                                          | コンセプト<br>「全てはお客様の「うまい」のために」                                                                                                                        | コンセプト<br>「需要創業営業」                                                                                        |

## 2. ヒアリングを行い検証できたこと

- (1) 3社に共通して、押し込み型営業や御用聞き営業からの脱却を目的とした旗印のもとで、営業改革が行われていた。
- (2) 3社に共通して、顧客の購買プロセスに合わせた提案営業活動を行おうとする試みがなされていた。
- (3) カルビーにおいては、「鮮度」を指標として管理する取り組みが全社一丸となって実践されていた。
- (4) 3社に共通して、営業第一線の活動を把握するための SFA がうまく機能しており、経営トップから営業第一線までが同じ指標を閲覧でき、また営業マンは外勤活動中でもアクセスできる環境が整備されていた。
- (5) 営業プロセスマネジメントの手法を導入しつつも、3社とも、まだまだ発展途上との認識だった。
  - ・提案営業と言いながら、会社都合を顧客に押し付けていることに気付き、将来的には顧客本位の「ソリューション型営業」への発展を模索されていた。(アサヒビール社)
  - ・マネージャーのミッションにプロセス評価は導入されているものの、売上・利益の評価組み入れは行われていた。(カルビー社は利益のみ)
  - ・将来を予期するシナリオやマネージャーの選択肢については、必ずしも明確な回答を得ることができなかった。

## ・我々の提案

ヒアリングを行った3社から、将来を予期するシナリオやマネージャーの選択肢については、必ずしも明確な回答を得ることができなかったが、我々が所属する会社以上に、マネージャーの営業活動や管理指標に基づくミッションが明確になっているように思われた。

顧客の情報収集を強化し、得られた情報を属人的なものとせず、組織の情報として共有化させ、顧客の購買プロセスを正確に把握することで、自社の営業プロセスの精度を高めることができる。

営業プロセスマネジメントの正確な理解を進め、まずは、従前の販売プロセスを基にした営業プロセスの考え方から脱却することが必要であろう。

以 上