

## 第3章 管理の魅せる化

# ⑧ 営業の魅せる化の 進め方と事例

### 1. 営業の魅せる化のねらい

営業の魅せる化のねらいは、部門間連携の強化と営業の行動の変革である。効用は、新規顧客の開拓および既存顧客の継続と拡大受注によるセールスアップである。

近年、固有技術の差が急速に縮小した受託型企業においては、競合他社との差別化が難しくなっているが、部門間連携の面では、営業の言い分と他部門の言い分が対立して、顧客への最良の提案ができる体制にない状況を耳にする。調達先に対しても発注情報の不正確さや独善的な要求で信頼が薄れ、調達先の人手不足による負荷増大も相まって十分な協力が得られない状況である。

営業の行動面では、営業マンは個人商店化して仕事を進め方もバラツキがあることから、仕事の進捗が見えない。マネージャーもプレイヤーのため管理・マネジメントが十分できていない。

このような状況を打破するために、営業部門においても管理の魅せる化を推進して社内やサプライヤーを巻き込んで連携を強化し、顧客ニーズへの対応と提案で行動を変え、受注拡大を目指す必要がある。

### 2. 営業の魅せる化の要件

#### (1)商談は、結果だけでなくプロセスまで見え、受注確度を高めている

営業は、顧客ニーズを社内の関連部門につなげる発信源である。営業の魅せる化は、顧客から受領した図面やヒアリングした希望納期、コスト情報といった結果の見える化だけでなく、引合の経緯と背景、提案に至るまでの商談の経過、キーマンの思い、商談の中で感じたニーズの重点など、隠れた期待までも見えるようにする。営業プロセスの詳細や要点が見えることで、関連部門はそれぞれの立場で具体的な提案が容易にでき、提案営業の質とスピードアップが図られる。さらに、商談後の結果の検証、評価がやりやすくなり、失注の再発防止も図られる。

#### (2)先行管理で早めに手を打ち、機会損失を未然に防ぐ

先行管理とは、製品や顧客要求の特性(季節変動や内示確定差異の傾向)から先を見越した情報収集と処理を行って、顧客へのアプローチの見直しを早めに行うことである。つまり、問題が大きくなる前に予防的な取組みを行うことで、社内やサプライヤーの協力体制も得やすく、機会損失を未然に防ぐ。

#### (3)営業の行動が進化し、顧客対応力が常に向上している

顧客に対して営業の管理状況は、個人情報や機密上の問題があり、管理そのもので魅せることが難しいが、その管理レベルを行動で魅せることができる。行動で魅せるためには、日々の営業活動の振り返りから顧客ニーズへの対応の質とスピードが絶え間なく改善されることである。そのためには、営業ノウハウを共有し、営業行動のプロセスを標準化し、共有されたプロセスごとのベストプラクティスで行動して顧客対応力を磨く。営業マネージャーは、プロセスごとに設定された行動と判断基準で案件のランクアップ状態を把握することができると、管理・マネジメントがやりやすい。そうすると、チーム営業力が確立され、企業としての顧客対応力が増して、受注拡大が期待できる。

### 3. 営業の魅せる化の進め方

#### (1)手順1 組織横断の営業の魅せる化の進め方

商談プロセスを見えるようにするために、「引合カルテ」(写真1)に引合から時系列で商談情報を記録し、流れで状況がわかるようにする。引合カルテは、入手情報にバラツキが出ないようにすることと情報不足がひと目で見えるようにするために、入手すべき情報を書き込めるよう定型化するとよい。また、引合カルテに書く目的を認識させ、営業日報など、他の報告手段と重複しないよう一元化するとよい。営業マンと営業マネージャーは、引合カルテに記載された商談情報から顧客ニーズや期待の仮説を立てるのに活用する。

また、手順3で記述するランクアップ基準でどの段階まで商談が進んでいるかを評価し、案件の管理にも活用する。関連部門が状況を容易に把握して次の行動を取りやすくするために引合カルテは誰でもわかるように保管しておく。具体的な提案段階になったら、商談計画と結果を営業マネージャー、担当者と関連部門で打合せができるようにするために、道具立てを「商談プロセス管理表」(写真2)に切り替える。これは複数名で同時に打合せすることが主目的で、決定事項はその場で期日や役割を決めて手書きで記録に残す。このようなやり方で組織間連携を深める。魅せる化のポイントは、計画と結果の関連をひもづけるために番号を振って連鎖がわかるようにしたり、重要個所にはラインマーカーで強調したりして相関関係や因果関係を理解しやすくすることである。このような工夫は、打合せ参加者のより良い提案やアイデアを引き出すために重要である。

#### (2)手順2 プリベンティブマネジメントの実施

プリベンティブマネジメント(予防的管理)ができるようにするために、年間の月別売上目標と売上確定、見込を売上先行管理で見えるようにする。売上確定や見込に変動を与える情報を入手したら、その情報を考慮した見直し見込をリアルタイムに管理して、調整が必要な時期を早い段階で把握し、早めの対応ができるようにする。この管理で重要なのは、変動情報を早く正確に収集することである。特に収集が難しい下方修正の情報は、営業マネージャーが手順1で示した引合カルテの情報から商談の停滞や顧客の内部・外部環境の変化などが共有できれば、担当者とのコミュニケーションで明確にすることができる。その他にも、過去の販売実績の推移や傾向分析結果が売上先行管理表と合わせて見えれば、営業担当者と随時見通しを確認しながら見込みを見直すことができる。

このようなプリベンティブマネジメントができる営業管理にブラッシュアップするための魅せる化のポイントは、営業管理体系(写真3)を見えるようにし、変化によって生じる問題点を体系的に顕在化させることである。

#### (3)手順3 営業プロセスの標準化(写真4)

営業の行動を進化させるには、受注・失注結果の振返りを行う。失注した場合は案件ごとの失注要因の解析と対策を営業メンバー全員で検討する。全員で検討するのは、類似案件で別の営業担当者が成功した体験を引き出すためである。受注した場合も、決め手となった営業行動を明確にする。良かったことは続けていくこと、悪かったことは対策を別の類似案件で検証して、効果のあったものをそれぞれ標準化していく。標準化は、営業プロセスと次のプロセスへ移行してもよいかを客観的に判断できる基準(ランクアップ基準)を対象にする。ランクアップ基準を決めるのは、案件の立ち位置や次に何をすればよいかを明確にするためである。基準は、「提案を依頼された」「キーマンから同意をもらった」など、顧客の反応で設定する。営業は、日々この仕組みを活用して知見を反映させ、改善と標準化、実践を繰り返すことで顧客に対する行動が変わり、顧客は魅了され、信頼を得ることができる。