PEI

「アウトプット管理」から「プロセス管理」へ移行し営業力を強化する為の

# 営業研修提案書

株式会社PEI経営

Copyright ©PEI経営

# 1．営業部門でよくある事象やご相談内容

PEI

1．営業担当者はいつも忙しいが、そもそも何をやっているかが判らない
（見積・提案書作成？クレーム対応？社内報告資料作成？）
2．営業担当者の訪問計画が先まで埋まってない為、営業戦略に基づいて計画的に訪問すべき「重点顧客」へ頻度をあげて訪問しているのかどうかが判らない。
（「行くべき顧客」でなく「行きやすい顧客」へ訪問してしまっているのでは？）
3．営業担当者が抱えている顧客・商談の進捗情報を把握できていない。
（飛び込み案件がしばしば発生したり、いつの間にか消滅することが多く、生産部門や物流部門との軋轢が発生し困っている）
4．営業担当者の商談報告が遅く、営業担当者に電話等で確認することが多い
5．失注しても時系列的に何が原因だったのか判らないことが多く、販売戦略や商品企画に反映することができない。
（価格が高すぎたという理由が多いが、本当に原因なのか？判らない。）
5．営業担当者教育はOJT中心でその場限りでなかなか育たない
6．営業担当者も管理職も資料作成・報告書作成に時間がかかっている
7．営業会議が結果報告中心で営業戦略・戦術を議論する場になっていない

これらは営業の管理が「アウトプット管理」に偏っているのがほとんどの原因です

Copyright ©PEI経営

# 2. 今回の研修の目的(プロセス管理)について

PEI

営業担当者の管理を「アウトプット管理(達成した売上や利益等の成果管理)」から「プロセス管理(成果だけでなく達成の為の行動管理)」への移行により営業改革を目指します！

## 「アウトプット管理の陥りやすいパターン」

### 成果

**目標達成時**

目標を達成すれば“結果オーライ”とり、有望な商品や市場開拓について後回しとなる。

**目標未達成時**

目標を達成できなければ“外的要因(価格が高い、品質が悪い、市況が悪い等)”に原因を転嫁されて、理由が曖昧となる。

### 進捗管理

**担当者**

“頑張ります、何とかします”という具体性が欠ける掛け声だけに留まりがちとなる。

**管理職**

自らの成功体験に基づく“努力、勘、度胸”という要因を強調した具体性が欠ける指示やOJT教育に留まりがちとなる。

営業活動を客観的に評価し改善することができない為、次年度や長期計画を達成する為の具体的な施策に結び付けないだけでなく、担当者、管理職の人材育成に繋がらない

Copyright ©PEI経営

# 3. プロセス管理の特徴と要件について

PEI

## 特徴

1. 営業担当者の活動情報を収集し、管理職が営業担当者に対して営業活動についての中間目標と詳細な指示を与えて管理すること
2. 営業プロセスを客観的に評価することにより、営業活動の標準化を促進し営業担当者のレベルアップや新人の即戦力化だけでなく、受注確率改善に結びつけること
3. 営業担当者の評価や報酬において、売上・利益の成果指標だけでなく、営業担当者の能力や製品知識の水準、訪問件数などのプロセス指標に基づいておこなうこと

## 必要な要件

1. 売上や利益などの最終的な成果ではなく、営業プロセスの途中で得られる中間の成果を目標にすること
2. 営業管理職が、営業担当者の実行する営業プロセスに関して、測定指標を設定し、その尺度に基づいたデータを収集すること
3. 営業管理職が、営業プロセスの行動データと中間成果データをタイムリーに収集し、営業活動の課題を把握し、担当者に素早く具体的に指示すること

Copyright ©PEI経営

# 4. プロセス管理のメリットとデメリットについて

PEI

| | メリット | デメリット |
|---|---|---|
| 成果 | 1.営業担当者が短期的な成果を追い求める行動を制御し、顧客満足度向上により継続的な取引による長期的な販売成果を追究するように変えられる<br>2.営業担当者に将来有望な商品や積極的な市場開拓に力を割けられる<br>3.客観的な評価と指示となる為、営業担当者のスキルアップに繋がり人材育成に結び付く | 成果からの行動へのフィードバックができるように適切な中間目標の設定やプロセスの測定指標を設定する必要がある |
| 進捗管理 | 1.個々の営業担当者レベルの営業活動における曖昧さや不透明性を除去して情報を収集し、販売計画や生産計画に反映できる<br>2.営業管理職が個別の営業案件の状況に応じて細かく営業担当者の行動を管理し、営業局面に応じた具体的かつ有効な営業アクションを指示できる | 1.営業活動のプロセスデータを細かく集めることが必要である<br>2.営業管理職が個々の営業担当者の活動に応じて素早い行動指示をする必要がある |

Copyright ©PEI経営

# 5. 活動の進め方とアウトプット（想定）

PEI

| 1U：現状分析 | 2U：新営業プロセス仮設定 | 3U：運用の仕組検討 | 4U：実践の為の運用準備 |
|---|---|---|---|
| **1. 営業活動分析**<br>社内外の営業活動を種類別に投入時間を分析する<br>**2. 新規受注・失注分析**<br>サンプリングによる時系列で成功・失敗要因分およびマイルストーンを分析する<br>**3. 既存顧客訪問・売上推移相関分析**<br>営業担当者の顧客訪問頻度と売上増減の相関を分析する | **1. 新営業プロセス策定**<br>企画（引合い）～受注～フォローアップ拡販までの各プロセスを定義する<br>**2. 測定指標と目標値策定**<br>プロセスの各ステップ毎に営業活動の測定指標と目標値を設定し、達成レベルを客観的に評価可能とする | **1. 活動報告書式の再作成**<br>新営業プロセスに基づき営業担当者が何を報告するのかを書式として具体的に作成する<br>**2. 報告方法および指示方法の策定**<br>営業担当者の報告方法、タイミングを設定し、管理職の指示の方法（履歴管理を含む）を策定する | **1. 活動案件（受注）計画書の作成**<br>案件初期or期初段階で、管理職と担当者が受注or拡販の方法を合意する計画を書式として作成する<br>**2. 活動案件（受注）計画書の運用方法策定**<br>計画書の運用方法を策定する<br>**3. SFAの利用検討**<br>SFA(SalesForceAutomation）パッケージの調査・検討を行う |
| 営業活動分析シート<br>受注・失注分析シート<br>活動・売上相関分析シート | 新営業プロセス定義書<br>評価指標、目標値設定 | 活動報告書式<br>報告・指示方法手順 | 活動案件（受注）計画書書式<br>運用手順<br>SFA利用検討報告書 |

Copyright ©PEI経営

# 6. 弊社の活動の進め方

PEI

アウトプット作成主体ではなく、活動に参画する部門長・従業員のアウトプット作成をリードし、活動の中で部門長・従業員の活性化を図る為に次の機能を果たします。

## 1. システマテイックアプローチ

1）業務効率と業務速度対応力の向上に必要な開発機能を体系化、手順化して、検討の漏れをなくします。

2）メンバーの情報・知見（ナッレッジ）・技術を相互に提供し、人材の育成の推進を図ります。

## 2. 活動プロジェクトマネジメント

1）作業の負荷バランスを平準化して、安定した作業の推進を図ります。

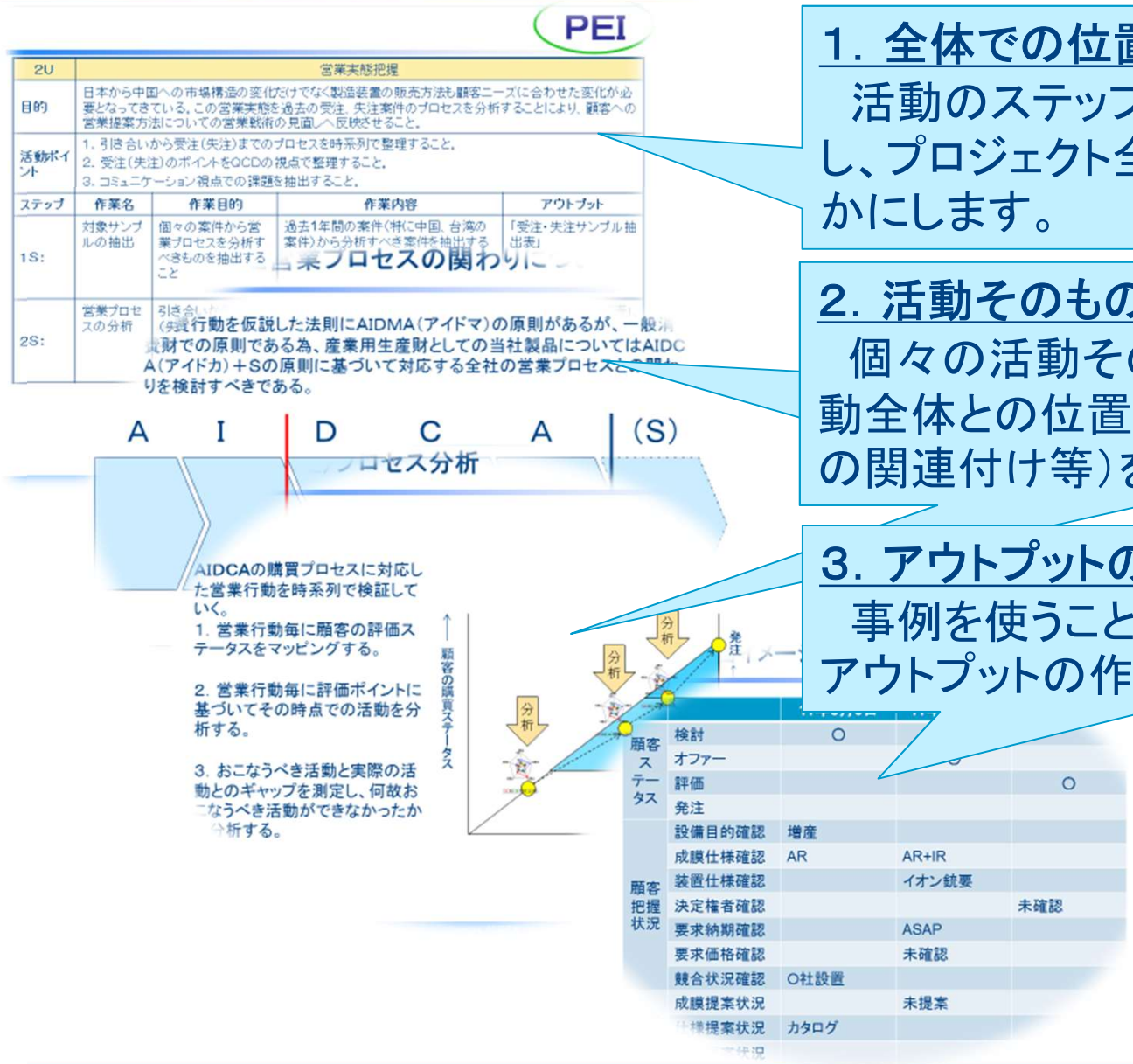
2）活動上の問題対策をタイムリーに実行します。

3）経営ビジョンとの適合性検討と同期し、実行性のある推進を図ります。

Copyright ©PEI経営

# 7. 活動をガイドするテキストの位置づけ

PEI



| 2U | 営業実態把握 | | | |
|---|---|---|---|---|
| 目的 | 日本から中国への市場構造の変化だけでなく製造装置の販売方法も顧客ニーズに合わせた変化が必要となってきている。この営業実態を過去の受注、失注案件のプロセスを分析することにより、顧客への営業提案方法についての営業戦術の見直しへ反映させること。 | | | |
| 活動ポイント | 1. 引き合いから受注(失注)までのプロセスを時系列で整理すること。<br>2. 受注(失注)のポイントをQCDの視点で整理すること。<br>3. コミュニケーション視点での課題を抽出すること。 | | | |
| ステップ | 作業名 | 作業目的 | 作業内容 | アウトプット |
| 1S: | 対象サンプルの抽出 | 個々の案件から営業プロセスを分析すべきものを抽出すること | 過去1年間の案件(特に中国、台湾の案件)から分析すべき案件を抽出する | 「受注・失注サンプル抽出表」 |
| 2S: | 営業プロセスの分析 | 引き合い<br>(実践行動を仮説した法則にAIDMA(アイドマ)の原則があるが、一般消費財での原則である為、産業用生産財としての当社製品についてはAIDCA(アイドカ)＋Sの原則に基づいて対応する全社の営業プロセスとの関わりを検討すべきである。 | | |



## 1. 全体での位置づけを明らかにします

活動のステップ毎に活動の目的を解説し、プロジェクト全体での位置づけを明らかにします。

## 2. 活動そのものを判り易くします

個々の活動そのものの目的と役割(活動全体との位置づけおよび次の活動への関連付け等)を明確にします。

## 3. アウトプットのガイドをします

事例を使うこともありますが、具体的なアウトプットの作成方法を説明します。

# 8. アウトプット（想定） メーカーでの事例

PEI

受注プロセス定義書

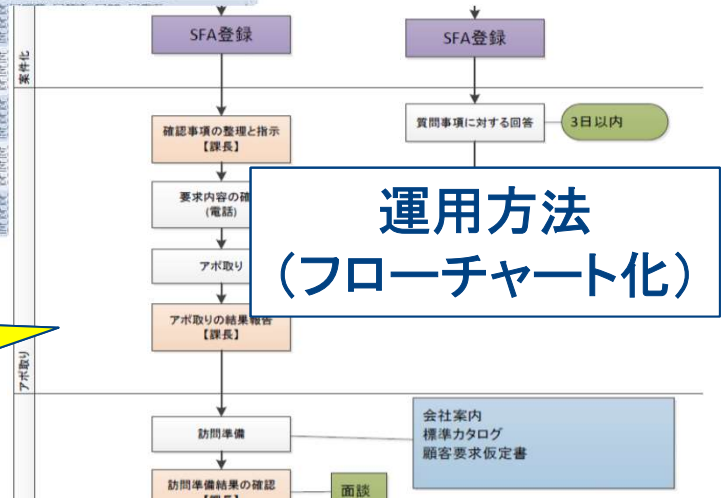
評価指標

営業プロセスの各フェーズ毎に何をどこまで実施すべきなのかを具体的に定義する

営業プロセスの各フェーズ毎に次のフェーズに進むに当たって評価すべき項目を決める

受注計画書

案件の初期段階において現状把握を担当者と管理職が行い今後の営業方策（他部門への要請を含む）を決める




運用方法（フローチャート化）

報告のタイミングや指示だけでなく定義した営業プロセスの基本的な進め方を決める

# 9. プロセス管理を効果的に実現するSFA

PEI

プロセスを定義し、評価指標とその目標値を策定できたらSFA(SalesForceAutomation)を導入して実践することを推奨します。

プロセス管理のデメリットはアウトプット管理に比較して管理ポイントが多い事ですが、SFAはこのデメリットを解消できるからです。

また、SFAはスマホやタブレットにより入力と閲覧が簡易ですし、クラウドですのでライセンス費用も安価で導入し易くなっている為です。

出典：ソフトブレーン株式会社
「e-Salesマネージャー」