SFA(営業支援システム)を成功に導く
ノウハウを解く

売れる営業管理の秘訣

会社として営業力の底上げを
しておかないと、企業は勝ち残れない！

ASPCOM
著者　奥原啓史
出版　株式会社エーエスピーコム

著者　　奥原啓史
出版会社　株式会社エーエスピーコム

著者の奥原啓史はシステムを通じ、様々な企業のシステムや企業分析、業務改善に携わりながら、1994 年に現在の前身となる会社を起業、現在は株式会社エーエスピーコムの代表として企業管理システムの開発に取り組む側ら、各種執筆も行う。

初版　　平成 20 年　4 月 23 日
第二版　　平成 26 年 11 月　4 日
第三版　　平成 29 年　4 月　4 日

目　次

はじめに.....5
営業における「問題点」は何か？ 6
「可視化」とは何か？ 34
「可視化」の指針.....44
「可視化」のイントロダクション 53
「可視化」の管理ポイント.....56
「可視化システム」の導入 65
営業管理は数字だけではない 80
営業管理は誰のため？ 96
営業の「レベルアップ」 109
届かぬ「客先の声」 116
SFA(営業支援システム)はハードルが高い？ 128
SFA(営業支援システム)で売上アップ？ 147
SFA(営業支援システム)と一緒に社員教育 157
経営者、管理職として･･･.....164
現場の営業の反発 171
BIツールと経営判断.....178
SFA(営業支援システム)の活用術.....188
SFA(営業支援システム)導入コストの判断.....194
最後に 198

売れる営業管理の秘訣

はじめに

本書は、営業管理職の方々だけでなく、営業の実務をされている方々にも読んで頂き、営業活動に生かして頂ければ幸いです。

コンプライアンスやガバナンスと言いながらも、株式市場では、株主の目が厳しいという事もあり、評価を良くしたいが為に、業績を少しでも良く見せようと「粉飾決算」などの在ってはならない事態が、在りえないとは言えない状況であるのも現状です。

しかし、これは株式市場だけの事ではありません。
社内の営業に関わる方々との間にも、まさに同様の事が発生しうるのです。
コンプライアンスやガバナンスでは片づけられない問題がそこにあります。
売上と評価の在る場所には、適切なモラルと正しい管理が必要不可欠なのです。

売れる営業管理とは、正しい管理による自然のモラル構築の先に在るもので、その成果として「売れる仕組み」を構築していくものなのです。

本書では、いくつかの事例を挙げながら、「可視化」と言うキーワードにこだわり、また、どう言う仕組みが良いのかを説明しています。

さらに、過程として、どの様なポイントで管理するのがベストかを導き出し、また、顧客管理システムの CRM や営業支援システムの SFA などのシステムを駆使して営業強化をしていく必要性、管理の手法方、システム選定のポイント、意識改革の必要性や方法など、また、さらにその先を見据えた拡張性を含めた導入後の活用度アップのための様々なポイントをガイドしています。
これらは、筆者が様々な企業との折衝により収集した情報と、成功事例や失敗事例を分析し、まとめたものです。

本書により、営業強化が行え、また結果として売上アップに繋がる事を期待しております。

営業における「問題点」は何か？

営業における「問題点」は何か？

営業における「問題点」は何か？

手帳を無くして、全てを失った・・・

ある企業の営業が、手帳を紛失してしまいました。

それ自体は、事の始まりに過ぎなかったのです。

その手帳には、それぞれの顧客や、関係者の連絡先、既に取れている次のアポイント、案件の状況、約束事、依頼事項、やらなければならない事の全てが書かれていました。

その企業は、取引相手は一般個人の顧客も多かった為、名刺の控えの無い顧客も多く、残っていた名刺を見ただけでは一部の連絡先程度の情報しか復元できませんでした。

営業は、手帳を無くす前の記憶を辿ろうと必死になりましたが、印象のあった一部の顧客との情報だけ、わずかに思い出せただけで、その他の殆んどの記憶はあいまいだったりして、正確な情報は思い出す事ができませんでした。

顧客は、その時に、

「会社の管理下の営業」と取引していたのではなく、
「会社は管理していない営業」と取引させられていた
と、気づき、後悔するのです。

営業における「問題点」は何か？

こんな営業では、次の受注どころか商談に持ち込む事は期待できません。

その後はご想像通りです。

顧客は約束が守られずクレームとなったりして会社の信用は失墜、
上司と共にお詫びに走るも、失った信用は、そう簡単には取り戻せず・・・

といった具合です。

この様な事態は、
管理できていない「会社のレベル」が問われる事になってしまうのです。

当然個人情報が手帳に書かれていたかどうかは本人のみぞ知ると言う事で、
客先からは情報漏洩の懸念や情報の悪用が心配されます。

まとめると、ここで失うのは、担当営業個人の信用ではありません。
この様な状況を作っている会社の信用が失われるのです。

しかし、こんな話は、他人事ではありません。

現実に、どの企業でも起こりうる話なのです。

では、どうすべきかを、紐解いてみたいと思います。

ただ、今時の営業活動での手帳活用は、かなりのリスクが伴うので廃止する方向が望ましいと言えるでしょう。

営業における「問題点」は何か？

まず、面倒であっても、手帳にしか記録が無い様な事態は、絶対に会社として許可してはなりません。

これは、営業力のアップというよりは、会社としての「営業資産管理」とも言うべき事項で、また「顧客損失防止」の必須事項なのです。

また、同様に、手帳そのものは個人の「私有物」なのか、「会社資産」なのかと言う話もありますが、法律的には手帳は個人の「私有物」と言う見方が強く、他人が勝手に覗き見る事はプライバシーに触れる恐れがあります。

それだけに、
手帳に記載されている内容は、会社が管理できない事態となり易いのです。

この様に、手帳で運営してしまっていれば、
営業が突然体調を悪くして退社もしくは長期欠勤したら、今回ご紹介した事例の「手帳を無くした営業」と同様の事が発生してしまうと言う訳です。

手帳の使い方を間違うと、大きな損失が待っています。

あくまでも、手帳はテンポラリー情報(一時的に書き留めておく情報)として位置づけておき、客先で打ち合わせした時に書き留めた事は、必ず帰社後に会社の情報として反映させ、セキュリティの観点から手帳のメモは破棄する必要があります。

ここは、営業の便利性を取るか、会社の信頼を取るかとなってきますので、どのようにすべきか、必然的に決まってきます。

企業として、マスターとなる様々な情報は、常に会社の管理下に置いておく様に心がけるべきでしょう。

営業における「問題点」は何か？

個人主義の営業

とある企業の営業部長が、顧客情報や案件情報をみんなで共有させようと、営業に仕掛情報を全て情報開示する様に指示をしました。
しかし、自分の担当する顧客情報や案件情報を、開示しない、あるいは小出しにして全てを明かさない営業が出てきました。

その営業には言い分がありました。

「自分が、苦労して取ってきた、自分の顧客です。」
「なぜ開示しないといけないのですか？」
「名刺 1 枚でも、汗と苦労の結晶なんです。」
「分厚い名刺フォルダーを手に、そう簡単にはお見せできません。」

なんと、苦労して取ってきた顧客なので、
自分の個人所有資産のように考えていたのです。

つまり、会社の顧客ではなく、自分の顧客と言う考えになっているのです。

会社活動でありながら、自分の名刺と言う意識から、会社に対しても公にしたくない気持ちだそうです。

よくよく話を聞くと、顧客と言うよりも「人脈」に近い自分の資産の様な感情で、自分で開拓した名刺(顧客)は、なおさら誰にも渡したくないと言う感情が有るようです。

営業における「問題点」は何か？

ある日、営業を担当していた社員が退職したのですが、

なんと、リード顧客の名刺フォルダーも見当たりません。

それまでに活動していた見込顧客情報が無いのです。

会社としても管理できていなかったので、それを知る術がありません。
名刺がゼロと言う事は無いだろうと思っても後の祭りです。
ライバル会社に転職したとしても、管理していなかった以上、情報流出の証拠はありません。

これでは、会社としては非常に大きな問題です。

この様な「個人主義」の考え方は、企業にとっては非常に危険な考え方で、
時に会社に莫大な損害を与える事すらあります。

しかし、営業管理をしていない、できていない企業の場合には、この様な考え方を持つ社員は少なくありませんし、そうなる予備軍が多いのも事実です。

びっくりするかもしれませんが、本当に有る話なのです。
あたかも、密かに集めたコレクションかのようになっているのです。

当然、その顧客から発注されるものは自分の営業成績となりますので、それを他人に取られるのも嫌と言う事です。

モラル以前の、自分の利益しか考えていない常識の問題かもしれませんが、
これが現実ですので、会社として、ちゃんとした基準を作らなければなりません。

これでは、「営業力強化」なんて先のまた先の話になってしまいますので、早急に対策を取るべきでしょう。

営業における「問題点」は何か？

やはり、営業情報は会社の資産であり、個人の所有物では無いと言う事を浸透させなければなりません。

それに気づけない経営者は、今すぐ営業の手帳や名刺を見せてもらってください。
その時の営業の顔色や対応が物語っていると思います。

営業管理の必要性を確認できるでしょう。

営業における「問題点」は何か？

コミュニケーション不足

言い訳や理屈ばかりなどという営業と、

理論や正論ばかりの管理者、

と言う、いかにも良くなさそうな状況は色々な企業で良く見受けます。

他にも良くないケースは沢山ありますが、これは立場上のよくある例です。

この様な方々は、社員数が多ければ多い程、比例して多く存在します。

基本的に、言い訳や理屈を言う営業は、多少慣れた入社数年以降の社員に多く見受けられ、貴方の会社にも必ず何人かは居るはずです。

また、理論ばかりとなる管理者は、現場の行動の苛立ちに、理論をかざしてしまうのが一般的です。

では、この様な方たちは、何故その様になってしまうのでしょうか？

それは、

『自分は大変な思いをして仕事をしている』 と思っている

と言う考え方が根底にあるからです。

営業における「問題点」は何か？

本当にサボっている営業は、言い訳をあまりしない傾向にあるようで、

頑張りますとか、すみませんとか、あまり抵抗するような事はいいません。

まず、営業が言い訳や理屈をこねるには、理由があります。

自分の保身もあるでしょう、

しかし、大半の場合は、自分が今まで培ってきた思考などから、

「それは違う･･･」
「私はそうは思わない･･･」

と言う単純な異論のケース。

「状況を知らないくせに」
「頑張ってやっているのに」

といった、自分を理解してもらえないジレンマと言うケース。

問題は、後者の「理解してもらえていないジレンマと言うケース」です。

こういった事は、日常のコミュニケーション不足から起こる事が殆どなのです。

特に入社数年の社員などによく見受けられ、営業活動の勝手も理解し、自負もあります。

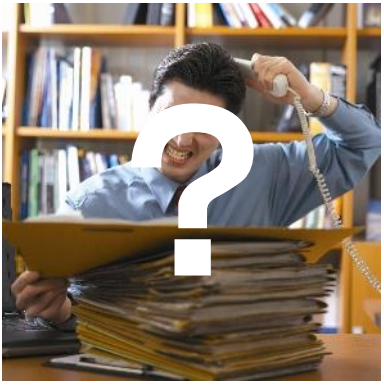
それなりにプライドにも目覚め、一人での行動に自信を持ち始めます。
しかし、これくらいの時期は非常に危険な時期なのです。

営業における「問題点」は何か？

コミュニケーション不足の状態で仕事をすると、「会社として求める営業活動」ではなく、社員本人の立場や状況のみでの必要性から発生する仕事感が出来てしまい、それとのギャップで起こっているものなのです。

更に厄介なのは、
そのままコミュニケーション不足のまま
ベテランの域になってしまうと、なかなか
修正はききません。

この、社員が勝手に作り上げてしまった
仕事感と、会社として必要な営業との
ギャップは、コミュニケーション無しには、
とても埋められないのです。



『よくない事は報告しない、良い事は進んで報告する』

残念な状況ですが、
これがよくある営業の実態なのだと言う事を理解した上で、

それは当然よくない事であり、コミュニケーションの必要性と重要性を、双方が認識していけば、おのずと解決していく事なのです。

営業活動は、結果は最も大事ですが、結果だけを見ると、それが続くかは別問題で、正しいプロセスでない場合はトラブルも増えます。

その結果を導くプロセスが会社の質を表すカギであり、顧客から得られる信頼でもあります。

営業における「問題点」は何か？

営業の活動が、会社としての指針に合っているか、ズレていれば修正し、合っていれば評価するといったコミュニケーションが、勝手な仕事観を矯正し、より良い結果をもたらす原動力になります。

また、管理職の方が理論や正論を言うにも理由があります。

「指示した通りに行動してくれない」
「部下の行動に問題があると感じて改善させたい」
「本当にちゃんとやっているのか？と思えてしまう」
「危機感が無いんじゃないか？と思えてしまう」
「結果が出ないが言い訳ばかり」

などと思って、苛立ちから状況を聞かない、
推測したまま理論をかざしてしまうなどの場合が、理由として挙げられます。

ほんとに的確なケースも多いので、部下にとっては痛い所を突かれたと、苦しい言い訳に走ってしまう場合も多いですが、そうでない「状況を聞かない、推測したまま理論をかざす」というケースは、限りなくゼロに、最小限に留める必要があります。

一例を挙げると、指示がゴールとすると、どのように実施するのかと言うプロセスを協議して合意しないと、いきなり結果は出せません。
うまくいかない場合は管理者も一緒に考えてフォロー対応することも重要です。

しかし、ここにコミュニケーションが無ければ、指示して結果が出ないのは当然の状況となってしまいます。

逆にコミュニケーションが足りていれば、現場の状況も理解して、より的確なアドバイスもできるし、また間違っていれば改善の指示やフォローもできるのです。

営業における「問題点」は何か？

とかく上司、部下の間の溝は、コミュニケーション不足から生まれてしまうものが殆どなのです。

特に外出がちで顔を合わせる事が少ない上司と部下のコミュニケーション不足は深刻ですので、色々な方法を用いて、このコミュニケーション不足を解消しない限り、営業管理は不可能と言っても過言ではないと言えます。

上司の方は、結果だけで叱責といった事が無いよう、あらゆる手段で理解を深めて下さい。

部下の方は、言わなきゃ理解もされない事を理解し、積極的にコミュニケーションをして下さい。

但し、ここで注意が必要です。

部下が多い場合はコミュニケーションするにも時間が足りません。

単に会話の時間を持ったりする事は、現実的に難しいと言えます。

営業管理の仕組みの中で、これらを円滑に行える方法を構築すべきでしょう。

営業における「問題点」は何か？

報告、連絡、相談ができない

営業は、最も過酷な仕事(職種)の1つかもしれません。

顧客の無理難題を押し付けられ、
社内では営業成績の事でプレッシャーや叱責を受け、様々なストレスから胃の痛い日々を過ごしている事でしょう。

このストレスに耐えかねて、
辞めていく人、仕事が適当になってしまう人、常にイライラしている人、
あげくの果てには、架空報告(架空案件など)をする人までででてきます。

しかし、この営業のストレスは、ある程度は軽減できるものなのです。

例えば、気難しい顧客に訪問する事を考えてみましょう。

一人で訪問するプレッシャーは相当なものです。

しかし、何人かで行く場合、少しは気が楽になります。

また、上手く行っていない商談も、事情を分かってくれる人が社内に居たら、かなり気が楽になります。

しかし、現実はそんなに甘くはありません。

営業における「問題点」は何か？

この、

「理解してもらえない」

状況と、

「そこから生まれる指示」は、

押し付けと言うイメージで営業に伝わります。

この様な状況では、

「頑張って力を合わせて」
と言う発想にはなりません。

まず、状況を分かってもらう報告が出来る環境が必要なのです。

ひと昔前、社内管理の用語で

「報・連・相」

と言う言葉が流行りました。

今でも現役の言葉ですが、

【報】=報告、【連】=連絡、【相】=相談

は、今でも、あらゆる場面において非常に必要不可欠のものなのです。

営業における「問題点」は何か？

「報・連・相」、実はし易い環境の会社と、し難い環境の会社とあり、それぞれ、全く営業の行動が変わってしまいます。

これらの「報・連・相」のし易い環境作りは、営業管理を成功する為にも、とても必要で、他の改善と平行して進めていかなければなりません。

コミュニケーションと共有と言う二つの課題に対しては、

この 「報・連・相」 と言うキーワードで一気に状況が進展しますので重要です。

但し、コミュニケーション同様に注意が必要です。

なかなか全てを行うには上司も時間が足りませんので、営業管理の中では、この「報・連・相」 をシステムマチックに行う仕組みが必要です。

営業における「問題点」は何か？

文章を上手く書けない社員・・・

ある企業の営業部長が、
トラブル続きの顧客の状況を把握しようと担当営業に報告書を書くように求めました。

ところが、最初に提出された報告書はわずか A4 の半分程度。

営業部長は、それまでに把握している情報からすると、A4 でも 10 頁は超える報告書を期待していたのです。

提出された報告書には、起承転結どころか、主語が無かったり、客観的情報なのか主観なのか判断のつかない文章だったり、要点もまとめられていないし経緯も書かれていない、とてもビジネス文章とは言えない状態でした。

しかし、この社員、ふざけている訳でも、手抜きをしている訳でもありません。

実は入社以来、ちゃんとした報告書を書いた事がほとんど無かったのです。

注意して社内を見渡すと、こんな社員がごろごろ居る事が発覚ました。
日報を書かせようと思った営業部長は、まさか報告書の書き方から指導しないといけないとは思いもよらなかったと嘆く結末に。

営業における「問題点」は何か？

実は、報告書をちゃんと書けない社員が駄目なのではないのです。

当然書くチャンスが何度も有ったのですが、会社の仕組みで指導も指摘もされてこなかったのです。

ただ、これらは場数を踏んで、書き方の悪いところは上司に指摘されて成長していくものですので、仕組みさえできれば問題にはなりません。

口頭報告でも支離滅裂な場合もありますし、会議等の議事録の書き方なども、同様の事が言えます。

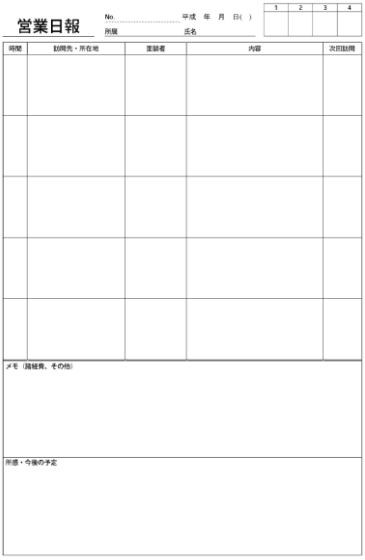
報告書には、事実は事実として書き、主観は書くとしても主観である事を明記し、要点をまとめて箇条書きなどとし、簡潔に見易くする。

また、誤解を招きそうな場所には十分な補足を加える。これを毎日実践したらどうでしょうか？

社員は最初は書き方と格闘し、嫌々な思いをしながらしばらく書き始め、いつしか「ちゃんとした報告書の書ける社員」へと変貌していくのです。

実は、これらの報告書は上司が指摘して初めてブラッシュアップされていくものなので、報告させる一方では駄目なのです。

これらの文章の書き方が良くなっていけば、色々な場面にプラスとして働きます。



営業日報　No.　平成　年　月　日（　）

1	2	3	4

所属　氏名

時間	訪問先・所在地	面談者	内容	次回訪問

メモ（接待費、その他）

所感・今後の予定

営業における「問題点」は何か？

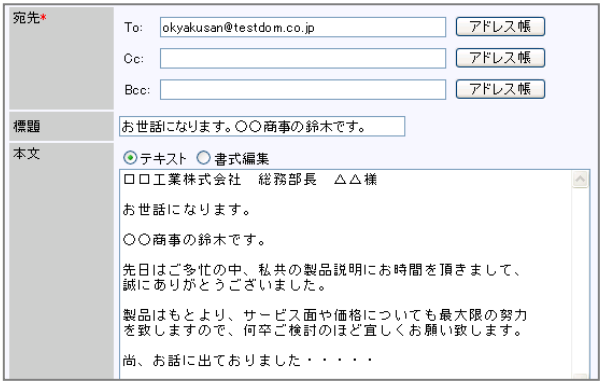
近年では、殆どの客先との連絡などをメールでやり取りする様になりました。

当然アプローチとして声を聞くと言う部分での電話も必須ではありますが、Eメールが増えている今、このメールの文章の書き方 1 つを取っても、これまた日報などの報告書と同じで、書き方が悪いと顧客の印象は最悪となってしまいます。

また、書き方が良ければ、相手に好印象を与える事ができるものです。

そこで、実際の事例を挙げて説明します。

ある営業が、電話コールで新規アポイントを取り付け、訪問しました。



さっそく客先に訪問。

最初に会った時の、顧客が営業を見る第一印象はあまりよくなかったものの、その後のメールで信用を勝ち取り、大きな契約までこぎつけた・・・

と言う事もあります。

文章の書き方は、CRM や SFA のシステム導入以前から始めなければならない重要事項なのです。
この様に、上司としては、面倒な事は確実ですが、チェック＆指導は営業力アップには欠かせませんので、頑張って実施してください。

営業における「問題点」は何か？

このままで良いとは誰も思っていない・・・

意外と社員は『問題意識』を持っています。

色々な場面で、「これはおかしいぞ・・・」などと認識しています。

基本的に営業活動においては、どの企業も結構自由な部分を持ち合わせています。
しかし、この自由な部分と引き換えに、規定とのギャップに苦しんでいる営業も多いのも事実です。

例えば、どの顧客へどう活動するのか、営業会議などで担当を割り振られていても、実際に担当する顧客は１社ではなく複数あります。
その、どの顧客にどう活動するかは、結構営業に任されていて自由なのです。

しかし、いざ提案しようとすると、

・見積の規則
・提案の規則
・各種承認、

など

様々な社内の規定や規則で、
顧客に「資料」を持っていくのも一苦労なんて事もよくあります。

営業における「問題点」は何か？

また、企業規模が大きくなると、部門間の様々な調整をしてからでないと顧客に情報を持っていく事ができず、これも営業の悩みの種の一つなのです。

では、これらの様々な流れを、
よりスムーズにするにはどうしたら良いのでしょうか？

案件が進んでいって、他部門に依頼する時点で、初めて他部門に依頼するから面倒であり、案件が進んでいる状況で、関連部門が事前に察知できる仕組みがあったらどうでしょう。

関連する部門が事前に内示を把握していれば、少しは、スムーズな動向が期待できるのです。

また別のケースで、

共有との名のもとに、社内関係者に E メールの CC で状況連絡をしているのもよく見かけます。
いつしか、メールを送ったら、情報が伝達できたと思い込んでしまうのです。

しかし、メールを送られた側が整理していなかったらどうでしょう。

一時の連絡として目に留まるだけで、記録としては残りませんし、過去のメール履歴を頻繁に検索している人も良く見かけます。

営業における「問題点」は何か？

また、より致命的なケースで、

以前担当していた営業が客先に送信していた書類やメールが見当たらず、
社内で共有すべき書類を顧客から改めて取り寄せるなどと最悪の事態を招いているケースもあります。

これは大手企業でも実際によく発生している事で、部門間の組織が大きくなれば尚更です。

これでは、コミュニケーションができているとは言えません。

だれも、この様な姿が良いとは思っていませんが、社員は他に方法が無いのです。

このあたりの改善も、重要な必要事項なのです。

具体的には部門間連携や情報共有による状況把握や課題把握なのですが、これもシステマチックに行わなければ実現も定着もできません。

営業における「問題点」は何か？

営業のプロセスが大事と言っても･･･

よく、受注までのプロセスが大事と言う話も良く聞きます。

しかしながら、その「プロセス以前」の企業の方が大多数なのも現実なのです。

では、プロセス以前とは、どう言う意味でしょうか････

営業プロセスは、百戦錬磨の営業はよくわかっていると思いますが、
10 社あれば営業のやり方も全部違うし、また同じ会社でも担当者が違うとやり方も変えないと受注が取れないと言う話はすぐに出てきます。

プロセスは、できる営業は省略できるところはカットし、注力すべきところは何処かを身をもって経験しているから、自然と「デキる」･･･のです。

でも、これらの「デキる営業」のケースは、営業方法を部下に指導しようとしても、自分の判断基準はマニュアル化されていないため、結局マンツーマンで長期間指導しなければならず、非効率で部下の営業もなかなか育ちません。

しかし、部下は放っておいたら悪循環で、せっかくの太い顧客とのパイプも壊しかねません。

では、どうしたら良いのでしょうか。

まず、どんな時に、どう判断したのか、どう営業をかけたのか、エビデンス(記録)を残す事が必要となってきます。

営業における「問題点」は何か？

しかし、できる営業に全てを強要するのは、かえって痛みも多く、プラスに働きません。

職人を育てるのではないのですから、自然とエビデンスを覗ける環境も、また必要となってきます。

基本的に、プロセスは過程のようなイメージがあるのですが、確かに過程は大事です。

しかし、過程にとらわれすぎて受注までに、時間がかかり過ぎだったり、受注そのものができなければ意味がありません。

ここで言う、大事と思われるプロセスは、受注までの過程での節目や、受注までに行ったアクションとして何をしたかと言う事です。
そのプロセスが明確化されていないと、
受注できても、「運が良かっただけ･･･」と言う事になりかねません。

いわゆる、プロセスが行き当たりばったりでは、安定した受注は見込めませんし、同じ顧客からの受注の場合、前回は対応が良かったが、今回は対応が悪いなどのムラとして見えてきたりします。

このあたりのプロセスは、営業管理と言うよりは、営業手法として確率していかなければならない事項です。

しかし、マニュアルのように全員が一律に同一プロセスを踏んでいけるかと言うと、そんなに顧客の動きは単純ではありません。

営業における「問題点」は何か？

経験を積んだ上司が、部下のプロセスをチェックし、顧客ごと、案件ごとにアドバイスができて初めて生きてきます。

またベテランなどが残してくれたエビデンスや自分の過去の活動記録が、活用できるかもしれません。

ただ、これらのプロセス管理も、システマチックに実現する方法が無いと、実現するのは難しいと言えますが、実践できれば営業力は格段にレベルアップするでしょう。

営業における「問題点」は何か？

自己管理せずデキる営業にはなれない

デキる営業と、デキない営業の違いは何でしょうか。

話術、テクニック、提案力、価格交渉力、それも大きな要因の1つでしょう。

しかし、それを支える、予定の管理、タスクの管理、課題の管理、情報共有など、

これらの事がきちんと出来ている事ベースとなり、その上で行われる営業活動の一つ一つが信用に繋がり、デキる評価に繋がっていきます。

顧客を自分に置き換えてみたらどうでしょうか。

営業を信用しなければ、何も発注する気にはなれません。

仮に、営業を信用したところで、営業に連絡しても、いつも不在、他の人では話が通じない、頼んだ事の約束が守られない、これもまた、発注する気にはなれません。

つまり、デキる営業は、顧客の信用を勝ち取り、また、営業活動は自分一人だけでは出来ない事を知っているのです。

営業における「問題点」は何か？

必要事項は社内の他の人にも連携していたり、他の人でも判るように情報を整理していたりと、人の力を借りないといけない時もあると言う事を知っている人なのです。

機能したチーム営業は、それをカバーした典型例かもしれません。

つまり、デキる営業の基礎を、営業全員が実践したら、営業力の底上げになる事は確実です。

その上で、適切なフォロー体制が整備できれば申し分の無い体制と言えるでしょう。

ライバル企業が1人で営業活動をしてバッティングしても、こちらは全社営業であれば、客先はおのずと全社営業を選択してくれるはずです。

では、デキる営業になるための基礎となる自己管理ですが、具体的にどのような事をしているのでしょうか？

・目標として行動計画を立てて活動している
・すべき事をスケジュール管理し、タスク管理と共にモレの無いようにしている
・顧客状況を他の人にも分かるように整理や共有している
・すべての事柄を PDCA サイクルで進めている
などが代表的です。

挙げれば切りがありませんが、デキる営業は、頭で考え、資料やデータなどにして、これらの事を常に行っているのです。

これらを、システムとして行えば、自然と全営業が、デキる営業の可能性を持つ事ができます。

営業における「問題点」は何か？

パートナーシップ営業

最近、1社だけでは客先ニーズが満たせず、数社が協力し合うパートナーシップ営業が盛んになってきています。

この時の主管企業は、他のパートナーシップを取ってもらっている企業に情報提供をしなければなりません。
また、逆に他社が主管企業の場合は、随時情報を貰わなければビジネスは進められません。

しかし、どうでしょう。

情報のやりとりができていない場合、そのパートナーシップは成立するでしょうか。

情報不足では決して成立せず、各社の思惑で足並みが揃わずバラバラとなってしまったり、次が無い可能性すらあります。

よく、この様なケースにおけるトラブルで、「言った、言わない」などで揉めたり、決定事項などが伝わっておらず、

「いつ決まったの？」
「連絡してもらってた？」
「そんなの聞いてない」
「それ変更になったよ」
「今頃になって言われても･･･」

などと、時にはお客様に大迷惑なんて事もあります。

営業における「問題点」は何か？

社内の管理が出来ていない状態では、社外とのコミュニケーションは決してスムーズにいきません。

「いや、うちの会社はキッチリと出来ている･･･」

と思う方は、今一度チェックしてください。

殆どのケースは情報のムラです。

相手側から見ると、都合のいい事だけ連絡が来て、都合が悪くなると情報が減っていたり、うっかり･･なんて事のように情報に大きくムラができてしまい、信用度としては最も低いレベルになってしまうのです。

どんな情報も均等なレベルにあってこそ、その情報は生きてくるのです。

パートナーシップは、全て信用のもとに成り立ちます。

もし、あの企業は情報の信用度が低いと思われたら、次回の取引の際に警戒されたり、断られるなんて事も出てきますので、注意が必要です。

パートナーに開示する情報の管理はシステマチックに行い、ムリ、ムダ、ムラの無いような仕組みの下に行う必要があります。

可視化とは何か？

「可視化」とは何か？

可視化とは何か？

受注を伸ばすために何をすべきか・・・

よく、「案件が少ない、受注が伸びない・・・」

と嘆く経営者の方や管理者の方の声をよく聞きます。

管理者のジレンマで営業努力が足りない・・なんて声まで聞こえてきます。

果たして、受注できない理由は何なのでしょうか？

ただ、その確たる理由がわからないで苦戦している営業関係者が殆どである事も事実なのです。

よく、雑誌で「売り上げを伸ばす方法」などを書き綴った書籍がたくさん出版されています。

いろんな仕組みを提案している文面が多いのですが、それをしたから即受注や売上が高まると言う即効ケースは、当然ながら殆どありません。

資金に糸目を付けなければ、広告や販売ポイントを増やすなど、色々と手はありますが、大きなコストと引き換えにしなければなりません。

もちろん、それをやってもコストを補う保障はどこにもありませんし、すぐに結論は出ません。

可視化とは何か？

受注を伸ばすには、広告や販売ポイントを増やしたりマーケティングなどは別として、まず基礎となる管理面から考えます。
今ある顧客や案件など整理し、的確な活動は何をすべきか、分析して、事実を知る事が、まず求められてきます。

次に、個々の営業の活動が無駄にならないように、客観的な営業活動が必要で、そのために様々な土台の整備が必要です。

その整備には、新しい仕組みの導入が必要だったりします。
また、それによる諸問題も起こり得ます。

例えば日報

「何のために記入して、どう活用するのか・・・」

この目的の意図や活用が理解して納得できるものでないと、各自の営業は、ただ、事務作業が増えたと思うばかりで、仕組みを導入しても意味のあるものには決してなりません。

特に営業は個人活動が多いため、意味のわからない事務作業には、極端に抵抗感を持つものなのです。
しかし、これをトップダウンで強制してしまうと、大きな痛みを伴うものとなってしまいます。

つまり、何かを変えたり新しい仕組みを導入する時は、同時に手間などの労力である痛みを伴うのが一般的なのです。

可視化とは何か？

では、誰が痛みを感じるのでしょうか？

それは営業１人１人が痛みを伴うのです。

しかし、痛みを伴えば営業力がアップするのでしょうか？

多少の事であれば不満はあるものの遂行できますが、大きな痛みとなると、現場の反発に四苦八苦するだけです。
更に、営業一人一人が負担を負えば、結果として営業生産性はどんどん悪くなり、会社の全体で見ると、かなり大きなマイナスとなります。

これでは決して良い方向には向かいません。

では、どうするべきなのでしょうか、

一過性のものならば割り切ってアンケートで十分なのですが、事業活動は継続するので、毎回アンケートを取り続けると言う訳にもいきません。
継続的に何が問題なのかを「見える」様にし、結果見えてくる問題から各自の意識を高めて、どうすべきか認識し、対策を実践できる仕組みが必要なのです。

ただ、これには、負担となる苦痛を最小限にできる仕組みや、負担と引き換えにメリットのある仕組みの導入が成功するために必要不可欠なのです。

この「可視化」によりピンポイントで改善された効果は高く、そこで初めて、よくある「売上を伸ばす方法」などの書籍の仕組みが始めて生きてくる訳です。

つまり、現状が見えていない以上、どこから手を付けるべきか、なにがどうなっていて受注が伸びないのか・・・

まず、そのあたりを「可視化」しないと始まらないのが、現実なのです。

可視化とは何か？

評価のポイントで営業はダメになる・・・

案件の数字や受注/売上の数字が主たる機能で評価する「営業支援システム」がよくあります。
これは、良い面もあるのですが、それだけでは致命的な悪い面が出てきます。

案件にポイントを絞って見てみましょう。

評価のみをメインにした管理目的のシステムを導入したらどうでしょうか。

とある企業では、有りもしない架空案件で溢れ、結果として受注率は低下、先の読めない経営と化してしまい、本当の案件はどれなのかが見えなくなってしまいました。
営業本人も、架空案件の偽装工作に追われて、事務作業が増えてしまいました。
こんな事態を招いた事例はいくつも有ります。

また、売上だけに終始してしまうと、利益の有るものだけの販売に特化してしまい、客先を見ない営業活動となってしまいます。

それで上手くいく例もありますが、一般的に営業は、一時の売上に酔いしれ、会社に貢献したと錯覚し、優越感に浸っている事でしょう。

しかし、現実的には利益の少ない案件や客先対応は後回しになってしまい、高い利益の顧客や案件が最優先となってしまいます。

可視化とは何か？

目先の利益ばかりに走り、良いことばかり言って売るだけ売って、その尻ぬぐいとなる後の対応を別の人や次の対応部署などに押し付けたりと言う事になってしまうと、総合的に見て、隠れた人件費がかかっていて実は原価割れしていたりと言うケースがあったり、それでいて、売上を上げていた営業だけが評価されたりしてしまう。

こんな不公平な評価では、良いはずがありません。

利益追求は企業として当然の事ではありますが、それのみになってしまったら、これらの状況を客先から見たらどうでしょうか？

魅力の有る営業と思えるでしょうか、注文するメリットを感じるでしょうか。

仮に価格などで一時の受注が獲得できたとしても、次第に顧客は遠のき、いつしか他社に取られた･･･。

こんな事態となる事は明白です。

営業を評価する仕組みは難しいですが、企業ごとポイントは異なるにしても数字だけの評価に、うまくいった事例は殆どありません。
行動や過程などの総合判断のシステム作り、これが営業をやる気にさせ、
また会社への貢献度となる訳です。

まさに、数字以外の部分の「可視化」が、評価システムのポイントになり、意識やモラル、モチベーションと言った点にも繋がってきます。

可視化とは何か？

何を「見える化」すればいいのか・・・

可視化の大事なところは、営業方法が、「個人活動」なのか「会社活動」なのか？です。注意すべきは、個人活動なほど属人化し易く可視化が必要だと言う点です。

まず個人活動とは何でしょうか？
個人活動の場合、顧客とは、あくまでも会社のネームバリューを使いながらも、個人のキャラクターを生かし、個人を気に入って取引するケースです。
訪問営業のみでビジネスするケースに多い様式です。
ケアしなければならないケースとして、もし担当者が転勤や退職などが発生すると、どうなるでしょうか？

担当が変わっても、取引を続けてくれるでしょうか？

人のみの繋がりの場合は、いとも簡単に顧客を失う事になりかねません。
よく、お客さんから

「君は信頼できる、君だから発注するんだ」

と営業にとっては、この上ないお言葉を客先から頂く事があります。

しかし、よく考えてみてください。

個人を信用すると言う事は、その顧客に対して継続的な担当をしていく保障をしなければなりません。

可視化とは何か？

会社員である以上、組織が変われば転勤もあります。

お客様に嬉しい言葉を言って頂くと言うのは光栄な事ですが、それ以上に、もし自分が転勤や退職、病気などによって担当を退く事になっても、継続的に信用を維持できるようにしておかなければなりません。

つまり、個人活動の営業の部分で信用を作る事も必要ですが、あくまでも、営業は会社活動で行わなければ、一時の営業で終ってしまうのです。
一時的な受注は取れても継続的にはならないのです。

次に、会社活動とは何でしょうか？

個人活動とは異なり、チームや複数担当による営業活動で、担当者の代わりが居るので、担当が変わっても、あまり影響を受けにくいと考えられます。

会社活動での営業は、顧客の諸情報や今までの経緯や顧客とのやりとり、今まで何を約束してるのか、また今後の予定などが共有されている状態が想定されます。

顧客に関係する、ありとあらゆる情報が、個人の手帳ではなく会社にデータとして残し、それを「見える」状態にしておき、必要に応じて別の人でも同じ対応ができる体制が最良とされ、それらは「可視化」を実現しておかないと、行えないのも事実です。

可視化とは何か？

また、「可視化」をしないと実現できない事は沢山あります。

例えば、社内に目を向けるとどうでしょうか？

個々の営業はどんな引き合い案件を持っていて、それぞれがどんな状況なのか、結果として、この先の見込みはどうか・・・など、
これも見える状態にしておかなければ把握する事ができません。

更に活動結果の報告を上司がただ待っていたのでは、良い報告しか上がってこない事もあります。
実際に不利な状況の案件が有ったとして、上司から見たらひっくり返す事の可能な案件であっても、担当の正しい報告が無ければ、他社に取られてしまって失注のみの結果となってしまいます。

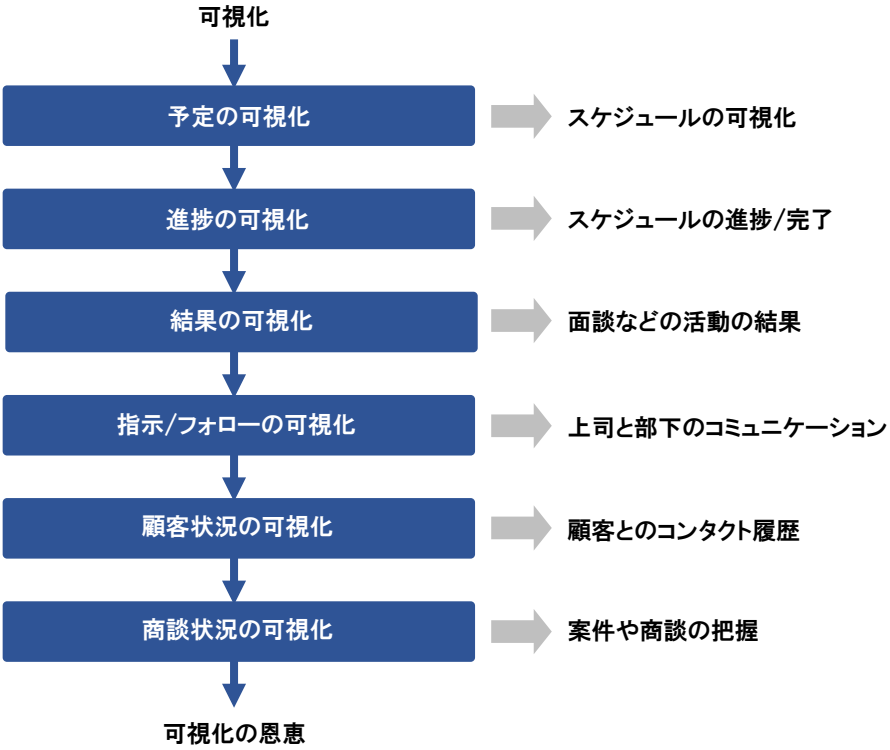
また、活動の分析です。
どの様な活動が成果をもたらしているのか、客観的な面での把握ができます。

例えば、活動の殆どが顧客訪問をしている A さん、A さんの半分しか顧客訪問をしていないが活動の半分は提案書を作って持参している B さんが居るとして、提案書を作って持っていく B さんの受注確率が高い等は、日報やスケジュールなどから得られる副産物の情報ですが、営業力の底上げには非常に有益な情報です。

ここでの事例は、「報告・連絡・相談」の可視化です。

他にも重要な「可視化」の必要な場面は、上記以外にも、ありとあらゆるポイントに在り、また、それぞれ目的も異なっていて、それぞれ「可視化」によって、問題点が何かを確認でき、その問題をピンポイントで対処する事も可能になってくるのです。

可視化とは何か？



これらは、先を急ぎ過ぎて一度に「可視化」しようとしても困難です。
可視化をするためには様々な点で準備を必要とし、営業支援システムなどの可視化へのツールが無いと、実現できないのも事実です。
順序よく進めていく事が非常に重要で、可視化の定着に繋がっていきます。
間違っても、先に数字のみを可視化しようと行ってしまうと、数字の欲が出てきて現場とのギャップは増々広がってしまいますので注意が必要です。

可視化の指針

「可視化」の指針

可視化の指針

認識を変えずして何も効果が出ない・・・・・・

仕組みやシステムの導入によってのみで、簡単に受注アップや顧客満足度を上げる事はできません。

営業管理に携わった事のある方なら、必ずと言っていいほど想っている事と思いますが、報告などが無いために起こる部下の営業状況の見えない部分の苛立ちは、管理する者にとってかなりのストレスになります。

『必ず報告・連絡・相談する』

と言う、昔から言われている「報・連・相」を遂行する意識が必要です。

これが出来るようになる意識改革は容易な事ではありませんが、社員への教育の一環として必ず押し進めていかなければなりません。

ただ、稀に社員に自ら考えるために「報・連・相」を禁止する企業もありますが、顧客からしたら、たまったものではありません。自ら考える仕組みは別で行ってください。

ノルマだけを押し付けられた営業は、会社にとってデメリットのある方法など(最悪の場合は顧客を騙して)でも受注を取ろうと動いてしまいます。

営業ノルマも当然必要ですが、数字以外の成績をどう評価するかも、意識改革の一助になる事は確かです。

つまり、どう評価されるかで、いい評価になる様に動く事は当然なのです。

可視化の指針

とある企業での事例です。

営業成績もさる事ながら、「報・連・相」の回数や内容でポイントを貯める方法を採用している企業があります。

具体的な仕組みは以下の通りです。

部下の報告に対して適切な指示を出した上司にもポイントが付きます。
当然、内容を確認する側が不十分と認めた場合はポイントが付きません。
このポイントは評価やインセンティブなどに跳ね返ってくる仕組みです。

こういったシステムの採用により、意識改革と言うよりは自然と「報・連・相」を密にすると自分にもメリットがある事で、結果として意識改革と同等の効果が得られると言う訳です。

このように、システマチックに行う方法もありますが、当然、抜け道もできてしまうので、外部のコンサルタントを使う方法もありますし、カウンセリングする等の方法を取っている企業もあります。

ただ意識改革は、全員が皆同じで改革できるほど単純ではありません。

しかし、手段はどれであれ、しっかりとした「報・連・相」の方向に向かわないと、
何をしても、社員は「やらされている」 と言う意識になってしまい、効果どころかマイナスとなってしまうのです。

是非、報告や連絡や相談の溢れる会社を目指してください。

可視化の指針

現場の不満は自己中の証・・・？

新しい仕組みやシステムの導入にあたり、どの様な場面においても、立場の違いにより見方が変わって、会社として良くなるかと言う観点は別にして、必ずしも肯定的ではありません。

社員は、とかく自分の主目的以外の仕事が増えると不満が出るものなのです。よくある営業関係で、新しい仕組みやシステムの導入にあたり言われる現場の意見として・・・

『事務作業が増えて、営業活動に行く時間が減るので困る』
『いちいち予定や結果を報告するのはナンセンス、営業は忙しいのだ』
『口頭で報告するので十分じゃないか』
最悪の場合は、『めんどくさい』 なんて言葉も出てきます。

ある程度、納得させてから仕組を導入していかないと、反発は増して、士気の低下などを招いてきます。

トップダウンで、「やりなさい！」と指示する事も必要ですが、最大限の効果を出す上でも、問題意識を持たせて、ある程度納得させる為にも、目的などを社員に明らかにすべきです。

可視化の指針

よく言われる事で･･･

『経営者や管理者は不安が大半を占め、社員は不満が大半を占める』

もし、社員が不満を言ったら、目的を正しく伝え、理解を得る様働きかけて下さい。

続けて、目的を実現する代替案があれば提案する様に言ってください。

代替案を考えない、言い訳ばかりの社員は、あきらかに自己中心的な思考です。

『言い訳の前に、まずやる方法を考えなさい』 と叱責すべきでしょう。

本当に、より良い提案が出てくれば、それを採用したらいいまでの事なのです。

実は、ここに営業活動の問題意識を呼び起こすキーワードが潜んでいるのです。

前項でも説明しているように、新しい改善や仕組みの導入は、前項でも説明した様に痛み(負担)を伴います。

通常はトップダウンの業務命令として施行するのが一般的ですが、本当に効果を期待するなら、ボトムアップの必要な声は聞かないと、決していいものとはなりません。

ただの愚痴だけなら、「強制力を持たせるも良し」ですし、提案などの代替案があるのなら、それを決して否定せず吟味する事が必要です。

可視化の指針

使えない数字の集計は即止める

よく色々な企業で、様々な管理資料が存在しているのをよく見かけます。

果たして、全部必要なのでしょうか？

廃止したら、障害が出るでしょうか？

代替案は無いのでしょうか？

役員/管理者が欲しいといっているから

昔からやっている事だから･･･

と、見直しすらしない場合も多くあります。

管理者も、実はそんなに重要でないものも、
毎回出ているから、手間がかかっている事は全くしらず、昔は必要だったが今はあまり見ていない･･･
なんて事もよくあります。

また、別の資料で代用できていた･･･なんて事はよくあります。

また、資料の作成システムが違うために、別々のシステムなどに同じ情報を二度手間で入力していたり等の、「ムリ、ムダ、ムラ」のかかっている場合もよくあります。

昔からの管理資料には、たいてい見直すポイントは沢山あります。

可視化の指針

今一度、管理資料の目的、用途、重要度、作成工数を考え、会社として、本当に必要な資料なのか、廃止できる資料は無いのかを再確認し、廃止できるものは即中止する事を強く勧めます。

ただ、今は必要なくても、会社にとって、より良くなるための将来必要になるであろう資料は決して廃止してはなりません。

このあたりの見極めは、管理や経営サイドの意見をとりまとめる必要があるでしょう。

キーワードは、「その資料は会社にとって必要なものなのか？」です。

資料は作るためにも時間がかかり、見るためにも時間がかかります。

正しく削減ができれば、会社にとってメリットこそあれデメリットは無いでしょう。

可視化の指針

数字が経営を変える

経営者や管理者の多くは、「じれんま」との戦いです。

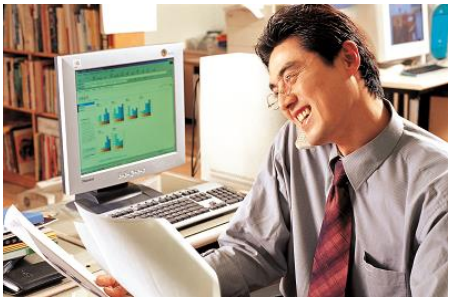
企業の基本は利益追求にあり、経営理念に社会奉仕などがあっても、利益が無ければ会社は存続できません。

利益追求のために、受注や売上のアップ、経費削減、粗利向上などを掲げて、社員の動向を見つめます。

しかし、色々と指示を出しても思うような数字が出ないと、経営者や管理者のイライラは高まるばかりです。

まさに、「イライラと不安との戦い」です。

しかし、数字が正しく把握でき、的確な指示が出せて、経過を観察できれば、そもそも指示が間違っていなかったか、正しい指示が出せたかを確認し、次へ繋げる事ができます。



但し、これらは数字が正しく、
裏づけの在る情報が在ったら・・・

の話です。

可視化の指針

架空案件などが計上されていたりする様な数字では、数字に振り回されてしまい、最悪のシナリオ･･･なんて事にもなりかねません。

だからこそ、
数字の正確性と、その裏づけの情報は、経営者や管理者から見える様に、正しく「可視化」しておく必要があります。

では、どの様な数字が必要でしょうか？　いくつか例を挙げます。

■経営者の場合

売上実績などは販売管理システム等から出るので、営業支援システムからは正しい金額などの見込み情報が必要になります。
これらの情報の取りまとめはシステムまたは中間管理職が行うと想定しています。
経営側は事業計画や資金繰り表といった先の計画を業績予測として数字で表し、必要な措置をしていく事が必要となってきますので、この見込み情報は、少しでも高い正確性が求められます。報告する社員も、このあたりの事情を知っていれば、画数案件などは減らせられるのかもしれません。

■中間管理職の場合

入口は経営者と似ていますが、経営者は数字が中心ですが、中間管理職は、その見込み金額などの数字の裏付けとなる進捗や状況の情報です。
なぜなら、経営者に報告した金額などの見込み情報が正しい数字であり続けるために、もし状況が良くないのであれば現場に軌道修正をしていくか、提出済の数字の訂正報告となる数字変更を迫られるからです。あまりにも誤差が大きい場合は、管理責任も問われます。
また、中間管理職にはもう一つの側面があります。
それは、コンプライアンスとガバナンスの問題です。営業は人数が集まると必ず、このあたりに問題が発生してしまいます。

可視化のイントロダクション

「可視化」のイントロダクション

可視化のイントロダクション

どうやって「可視化」をしたらいいのか？

では、次にどうやってこれらの情報などを「見える」ようにしたら良いでしょうか。

単に、個々の営業に「データとして出せ」と言うのも手でしょう。

しかし、それでは資料作成やデータ作成のための間接工数に追われてしまい、毎回となると、自分の仕事ができないなどの反発や、本来の営業活動に支障が出てしまって、把握できた時には業績は下降なんて事になりかねません。

大袈裟かもしれませんが、
現実的によく聞く話なのです。

では、具体的にどのように「可視化」をしたら
良いのでしょうか。

基本は、自己管理から生まれる相乗効果としての可視化が、現場の反発も少なく望ましい形と言えるかもしれません。

基本的に、

自己管理に苦戦している人は多いのです。

可視化のイントロダクション

「思うように受注できない。」
「顧客との約束を、時々うっかり忘れてしまう。」
「対応の優先順位や、すべき仕事の期日管理がうまくできない。」
「前任担当者から引継ぎされていない色々な事情があった。」
「外出中に顧客の急用連絡に対し、別の人では対応できず失注した。」
「思いつき営業となってしまい効率の良い活動ができない。」

など･･･

営業は自己計画型で動ける半面、客先によって仕事が突発的に割り込んだりする事で発生する受動型の面もあるため、なかなか仕事の管理は難しいのが現実です。

そのため、これらの対応(解決)を併用したらどうでしょう。

営業は、客先との折衝で、シビアな感覚を身に着けている方が多いと思いますので、危機意識や問題意識を多く持っています。

当然、管理事項が増えますので、マイナス面はあります。

ただ、基本的に営業のプラスになる部分を持ち合わせ、結果として管理情報が得られる。

こんな姿が成功の秘訣なのです。

正しい情報が得られてこそ、正しい管理ができるので、このあたりを踏まえ、「可視化」に取り組む事が必要で、また、各営業などにも理解が得られるように進めていく必要があります。

可視化の管理ポイント

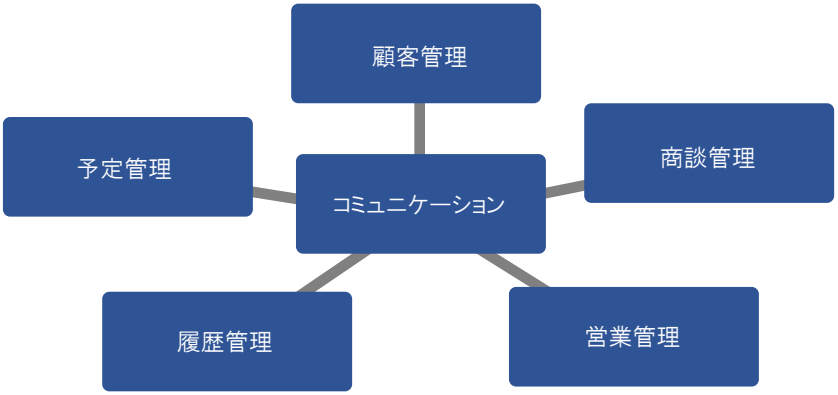
「可視化」の管理ポイント

可視化の管理ポイント

管理ポイントは、どこに置く？

「可視化」における管理ポイントは、実際のところは企業によって様々ですが、
一般的な営業活動における管理のポイントは、大まかに次の点になります。

これら以外にもポイントは多々ありますので、自社のケースに置き換えて頂きたいと思います。



これらの管理を実施するためには、いくつかの手法があります。

ただ、単に、システムを導入したり、管理の帳票を用意したりするのでは、正しい効果は期待できません。

では、どのような手法を使うと、これらが管理できるのでしょうか。

可視化の管理ポイント

1つ1つ個別に解説していきましょう。

顧客管理

実は、顧客管理と言う言葉は、非常にあいまいな言葉で、範囲やとらえ方は様々ですので、ここでは、ごく一般的な事例を元に説明致します。

顧客を管理する上で、大きく4つの情報を管理しなければなりません。

1. 顧客台帳的な情報 (住所や電話、メールアドレス等の基礎情報に加え担当部署や担当者情報、キーマンの情報、個人なら家族構成など)
2. 顧客との過去のやりとりなどを含めた活動の履歴情報
3. 顧客との現在の状況。どちらかと言えば近況情報
4. 顧客との未来の予定(計画やスケジュール)の情報

営業管理

これは事業内容によって計画のポイントは異なるものの、大きくとらえて管理する場合は、行動計画として、活動種別などにより月別の案件目標や受注目標を立てたり、顧客別になれば顧客ごとの月別の案件目標や受注目標を立てたりとなります。

・地域別四半期営業計画(ルートセールス)
・顧客別年間営業計画
・品種別半期営業計画

などが例として挙げられます。

可視化の管理ポイント

予定管理

営業計画で立てた内容をいかに実現するかがポイントですが、その計画を実現するために必要な具体的な行動スケジュールなどの情報へ細分化していく必要があります。
当然、数字の根拠となる行動が無ければ、希望的な「捕らぬ狸の皮算用」と言うことになってしまいますので、吟味したスケジュール(大日程)が必要です。また、可能であれば、詳細スケジュールも立てると、より現実的になってきます。
このスケジュールについては、長期的なものの他に、短期的な既にアポイントが取れているものなども含め、予定と確定を旨くマージ(合成)していく必要があります。

案件管理

案件管理は、商談内容と商談のスケジュールや進捗、客先との約束事などの情報を管理し、成約(受注)に向けての活動など必要事項を管理するものとして一般的にとらえられています。
たまに、受注管理と混同している例もありますが、受注管理と案件管理は、引合中の商品などは同じでも根本的に違います。
ただ、引合が成約(受注)した場合、その情報を持って受注管理へ繋げる等の連携は当然有りますので、全く関連が無いと言う訳ではありません。

案件管理は業種などや社内体制によっては、すべき場合と、困難な場合に分かれます。
例えば、営業が大量の案件を処理しないといけない場合などは、個別に案件を追跡できない場合があります。
これは別にアシスタントが居るなどして管理する場合は別ですが、営業が直接管理するのであれば、大量の管理は事務作業に追われてしまい、本来の営業活動に支障を与えてしまいます。

可視化の管理ポイント

履歴管理

様々な顧客との活動を履歴として蓄積し、客観的な把握ができる状態を作ることで、顧客との推移を把握する事ができます。
販売記録などの取引履歴(販売管理からの情報)も含めると更に効果的です。

この取引履歴は、営業から見れば、業種に関係なく、例えば製造業であっても原価を仕入れとしてとらえれば、仕入て売る商社と同様に単純な利益管理も可能です。

本来、営業における取引履歴の目的は何なのでしょうか？

計画どおりに遂行できたかの確認フェーズなのでしょうか。それもありますが、継続取引の場合は、営業はどんな取引が行われているか正しく理解する必用があります。更に、この先、「上り調子」の顧客なのか「下降気味」なのかの推移が顕著にデータに現れますので、見逃してはなりません。

ある企業の話で･･･

「売上はそこそこ上がっているのだが、ある日を境にリピート商品しか無くなった。」
「新規商品に関わる見積も相談も来なくなった。」

その顧客の業績は良く、社外への総発注量は大きく増えていたものの、営業が推移を把握していなかったばっかりに、新規商品は他社にとられており、既存商品が終息する都度受注が減ってしまい、売上は下降路線と化してしまったのです。

実は、気がついただけ、まだマシなのです。

可視化の管理ポイント

ここでポイントを分析しましょう。

1. 売上は高額のまま横ばいで推移
2. 新規案件は増えていたのに、受注制約率は低かった
3. ある時期から新規案件(引合)が減っていた
4. 商品が終息した分、売上が減っていった
5. 顧客の業績は上昇中らしい

この様な状況が把握できれば、何が起こっているのか察しがつくと思いますが、これは単純に他社に取られていたのです。

これが把握できないまま放置されていたらどうでしょう？
会社が大きな損失を負う結末になっている事は目に見えています。

実は、直面して営業活動をしている営業は、意外に気づかず、他社に取られているケースをよく耳にします。

デキる営業は、そのあたりを顧客の言動で読み取ったり、営業のカンであったり、経験など様々なアンテナを駆使し、早期にキャッチして対策を取っているのです。

これを、どの営業でも「まんべんなく」行うには、会社として、このあたりも踏まえて管理するだけでなく、様々なフォローができる体制も同時に必要になってきます。

可視化の管理ポイント

日報の書き方・・・

日報を書く場合の鉄則として、当事者しか判らないような省略はしないと言う事が大事なのです。

更に、当たり前の事ですが、なにが、どうなったが、起承転結も大事です。

よくある悪い例としては、良くない結果の日報で、延々と理由を先に説明し、最後に結論が有る日報を見かけます。

どうやら、良くない結果の時の悪い評価にならぬように、しかたなかったと言う理由にしたかった様です。

しかし、そうなると日報を見る上司は、全部見てからでないと状況判断ができない事になり、長い文章であればある程、見るのがうんざりしてしまいます。

まず、「何が、どうだった」と、主語と結果。
この要件を完結にまとめて先に記入するのが大事です。
理由や内容を客観的に箇条書きなどにすると見やすいでしょう。

また、日報は後で見る履歴にもなります。
もし、自分自身が転勤や退職などにより、現職を離れるとします。
そういった時に、その顧客との経緯を見るのは、この日報は重要な情報ソースになります。

可視化の管理ポイント

後で誰かが見るかもしれない。こんな気持ちになって書く日報が必要なのです。
ただ、丁寧に書く必要は全くありません。要点がまとまっていれば、例え1～2行の日報でも全く問題無い事もあります。

とかくトラブルごとの日報だけは、だれがマイナスを追ったのか、だれが補ったのか、また状況はどうなったのかを、きっちり説明する必要があるので、その場合は1～2行と言う訳にはいきません。

また、自分の考えなどの見解も付けておくべきでしょう。

結果だけで、では次はどうするのか、いちいち上司が指示しないと動かないのは最悪ですが、次の行動を聞かないとならないのでは、上司として日報を見ただけでは、何のアドバイスなどのフォロー/指示もできませんし、本人も成長しません。

また、そもそも日報として全て残すべき内容かどうかと言う議論がありますが、できる限り日報もしくは同等の一元化された記録として残す事をお勧めします。
後で活動分析をする事もできますし、顧客との繋がりのパイプの太さも推し量る事ができます。

例えば、顧客のキーマンの担当の方に訪問するも、いつも外出中で、なかなか会えませんでした。
本当に外出しているのなら、顧客の担当の方の行動パターンを推測する事もできますし、良くないケースでは居留守と言う事もあります。

いずれにしても、ムダな様なデータが、アラート(警告)だったりしますので、定期的に履歴を順次顧客単位で見直すと良いでしょう。

可視化の管理ポイント

日報の例：

営業活動日報

報告日：2017/01/25	
報告者：鈴木太郎	
顧　客：日本商事株式会社 面談者：伊藤部長、佐々木小二郎	

日報タイトル：

プレス機XXXの見積提出について

内容：

見積提出しましたが、価格が先方の予算に合っていません。
客先からヒアリングした状況の情報です。
・価格が他社と30万の開きがある様です
・保守の条件が他社の方が良いようです
・消耗品のサービスは他社も横一線です

私の見解として、先方担当者の状況が、当社に発注したいようなので、保守の事もあり、思い切って35万の値引きをかけて受注にこぎつけたいと思います。現在の粗利は80万あるので、他社に取られるよりはと考えます。

決済依頼：35万の値引きの決済をお願いします。

次回予定：来週(2017/2/1)に再見積を提出

上司指示：

長すぎる文章は、書く方も見る方もいい事はありません。
要は、全てを簡潔にまとめると言う習慣が大事です。

「可視化システム」の導入

「可視化システム」の導入

「可視化システム」の導入

「CRM」を導入するか「SFA」を導入するか・・・

そもそも、CRM と SFA の語源を説明します。

CRM とは・・・

「コンピュータなどを使って企業が顧客と長期的な関係を築く手法のこと」

SFA(営業支援システム)とは・・・

「コンピュータなどを使って企業の営業部門を効率化すること」

どちらも、明示的な定義と言うよりは、相互関係があり、システムとしては CRM と言いながら SFA の機能も含んでいたり、SFA と言いながら CRM の機能を持ちあわしているものも少なくありません。

たまに、お客さんから「CRM」を導入しようか「SFA」を導入しようか迷っていると言う話を聞きます。

どちらも正しく、どちらも間違っていると言わざるを得ません。

どちらも、目的に合っていれば「正しい選択」ですが、「間違ったポイント」で導入すると、痛みのみとなってしまい、効果どころか無駄な投資となってマイナス効果しか発生しません。

どういう仕組みによって受注アップを図るか、目的と効果を正しく認識して検討する必要があります。

「可視化システム」の導入

単に、顧客管理システムの CRM や営業支援システムの SFA と言っても、沢山の種類があり、極端に簡単なものから複雑で多様化したものまで有りますので、何を目指していくかで、自然と選択は絞られてきます。

筆者が様々な企業を見た限りでは、CRM と SFA はセットで考え、システム選定では、システムの拡張性をポイントにした方が、まず失敗しないと見ています。

企業のシステムは、まさに仕事着であると思われます。
仕事によってはスーツの方がいい場合もありますし、作業着の方がいい場合もあります。身長も違えば丈も違う、そんな一人ひとりに、ピッタリ合うものなんて存在しません。

ただ、丈が可変で調整できる、またリバーシブルに切り替えられるとなれば話は別です。システムも同様で、このあたりの柔軟性が物を言うでしょう。
さらに、CRM も SFA も、既存の販売管理などのシステムと繋ぐ必要が生じる可能性が高い事も忘れてはいけません。

このあたりのカスタマイズ可否も重要な条件の 1 つになるでしょう。

下記は柔軟性のポイントで、必須と言う訳ではありませんが参考にしてください。

・項目が必要に応じて追加/変更できるか？
・画面の項目の配置などレイアウトが変更できるか？
・データが CSV など任意に取出(エクスポート)できるか？
・データ取込(インポート)ができるか？
・項目の選択肢などが変更できるか？
・独自のカスタマイズを受けてもらえるか？
などです。
システムの乗り換え防止するためか、CSV などデータ出力をかなり制限しているシステムもあるので注意して選定してください。

「可視化システム」の導入

いざ、SFAの導入しようと・・・、困った・・・

インターネットで、
「営業支援システム」、「SFA」、「CRM」、「顧客管理」、「日報」など・・のキーワードで検索をしてみた方は多いと思います。

しかし、検索でヒットしてきたシステムの、どれを導入したら良いか？

比較しようにも、正直、何がどう良いのか悪いのか？すら、わからない・・・

これは、当然の事なのです。

導入を担当する営業企画、企画本部、情報システム部などの担当者は、

「果たして、使って効果が出せるのか・・・」
はたまた
「現場の反発をうけてしまうのか・・・」

と言った様に、なかなか正解が見えてこないのです。

とても担当者としては、選定の責任を問われると重圧に耐えられない事となってしまうのです。

この様な情報の状態である以上、システムをどれにするかの選択を簡単にするのは、事実上、不可能に近いのです。

「可視化システム」の導入

ただ、よくシステムを分類すると、大きく 2 つのシステムが存在している事に気が付くでしょうか。

1. 営業の「支援・可視化」に比重を置いたシステム

2. 営業の「管理・監視」に比重を置いたシステム

前者と後者の違いは、そもそも貴社にとって営業支援システムは、何の為のシステムであるかを考えると、自然と絞り込みは出来るのです。

基本的に、受注アップへ繋げるために、さらにポイントを絞っていきます。

『営業がいつまでも社内でパソコンに向かって資料を作成しているのはダメだ！』

と言う行動派営業部長

『いやいや、提案書や管理資料は重要だから、デスク作業も必須だ！』

と言う管理派営業部長

しかし、営業部長のさらなる上司である本部長には、随時状況報告をせねばならず、営業成績は上げたい、報告する内容の情報のために部下の状況は把握したい、また毎回の報告にブレがあってはならない・・・等という点は共通しています。

つまり、どんな視点であっても、状況把握に、プラスして問題の早期対応、次の手を早く打つ、会社としての顧客管理をきっちりできるシステム、これが最低限求められるものなのです。

「可視化システム」の導入

ただ 1 つ、最も重要なポイントが有ります。

それは、システムを営業社員が均等に使ってもらえるのでしょうか･･･

なかなか難しい課題です。

考え方は良くても、操作が難しく、高い IT リテラシーを求めるシステムだったらどうでしょう？そもそも一部の IT リテラシーの高い方々しか使えないという事になってしまいます。
情報部門の IT に精通した方々だけで選定すると陥りやすい穴です。
営業の方々の IT リテラシーは恐ろしいほどバラツキがあります。
全ての IT リテラシーの方々を満たす事は難しいですが、せめて 90%以上、いや 95%はカバーしたいところです。

また、IT リテラシーをカバーしても全員が使ってくれるとは限りません。
「管理･監視」が目的の場合は、営業には基本的にメリットが無いので非常に注意が必要です。
社長指示で「使いなさい！」と強制力を持たせて使わせると言うのは簡単ですが、しかしながら、それだけだと、できる営業の不満を増大させてしまい、大事な社員を失ってしまうと言う事態も現実として起こり得ます。

管理主体のシステムが決して悪い訳ではありませんが、現実問題として、管理される為だけに日報を作成したりする等と言うのは、不満以外は聞こえてこなく、最悪の事態を招いた事例は、筆者も嫌と言うほど見てきました。

結果として、営業に受け入れられ易い事も重要な要素であり、その上で「可視化」を実践できるシステムを選ぶ必要があります。
管理部分はシステムが正しく運用できた結果なのだから焦る必要は無く、統計がどう、グラフがどう･･･と言った部分は後回しでも全く問題無いのです。

「可視化システム」の導入

もう一度確認をしましょう。

管理や監視などや統計がどう、グラフがどうと言った部分を先にしてしまうと、報告が片寄ったものとなったり不十分の数字となりかねないため、結果として得られたデータは、意味の無い使えないものとなってしまう可能性があります。

これらは、実際に「悪い報告はせず、良い報告のみ」になってしまったり、架空案件が登録され始めたりと、システムを導入したメリットは何一つ無くなってデメリットを発生させてしまう恐れがあるので注意が必要です。

システムのカラーを十分注意し、今、自分の会社が、どう言う状態なのかを把握し、導入する必要があります。

今、自分の会社が、どう言う状態なのかも判断しにくい場合は、まず、社内の数字以外の文字の部分の共有化、可視化から実施する必要があります。

簡潔に言うならば、日報システムとか顧客管理(顧客台帳)とか、単一目的でも構いませんし、当然、最初から欲をかきすぎてはいけません。

SFA(営業支援システム)と言うのは、会計システムや販売管理システムなどの様に、導入後にいきなり100%効果を発揮と言うシステムでは無いのです。

いずれにしても、可視化システムは、これらの狙いに沿ったものにすれば、確実にメリットを出していけます。

「可視化システム」の導入

SFAのすすめ

CRM などの顧客管理を導入していけば、いずれ関連する営業管理に進んでいかれるでしょう。

つまり、個々の情報の点と点を結び線とする事は、今や当たり前となりつつあるのですから、その線を結んで面としていく、さらには面と面を繋げる･･･と言う先を見た取り組みも必要になってきます。

しかしながら、一度に取り組んでもと思うかもしれませんが、部分的な独立したシステム(連携の無いそれだけのシステム)で施行する事ほど危険な事は無いのです。

例えば、日報を書く事だけを開始したとします。

しかし、この日報を活用する仕組みも同時に行っていかなければ、日報はいずれ衰退し、中身も意味のあるものが書かれなくなってしまい、ただの提出する書類となって意味をなしません。

最悪の場合は提出する事に営業は疑問を持ち、いずれ廃止されてしまうでしょう。

日報などの情報が入ってくるのであれば、それを活用する仕組みを一緒に導入しなければなりません。

これらを一緒に考えていければ、日報にはどんな情報が必要なのかも明確になり、相乗効果も生み出す事ができます。

「可視化システム」の導入

これらの事から、部分的ではなく、一気に CRM 機能を含んだ営業支援システムの SFA を導入される事を筆者はお勧めしたいと考えます。

ただ、しりごみする必要はありません。

色々と試し、駄目なら別の方法を考えればいいのです。

貴社においても、どんどんとチャレンジしてほしいものです。

そこで、全額買取式のシステムやスクラッチと言われるオーダーメイドで取り組むのではなく、いつでも切り替えができるコストのハードルが低いタイプのものを選ぶ方が、上記の考えにも沿っていて安全と言えるシステム選定かもしれません。

現時点では、クラウドサービスと言うタイプなどがこれに当たります。

要件の対応が明白で試行錯誤の部分が少ないとかであれば、あまりこの点に拘る必要はないでしょう。

ただ、このジャンルのシステムは、全ての製品において、かなり違いがあるので、決して、コストの優位性などで選択されぬ様ご注意ください。

「可視化システム」の導入

数字のマジック

販売管理と違い、営業における数字の管理は複数情報からと多岐にわたります。

一般的に、営業における数字の管理には沢山のポイントがあります。

例を挙げると･･･

- ･案件の件数や金額
- ･受注確率ごとの受注見込金額
- ･受注金額
- ･訪問回数
- ･提案などのアクション回数
- ･行動種類別時間統計

など

これらの数字については、計画と実績の比較だけでなく、推移も見る事が重要となってきます。

ただ、数字を出すには、それらの入力が伴っていないと集計できません。

「なんでもかんでも･･･」と数字の欲を出しすぎると、それらを入力する社員の作業は増える一方なので、必要なものに絞る事も必要です。

「可視化システム」の導入

では、効果的な数字を出していくには、活用のされ方の想定も必要かつ重要です。
個々の集計結果は誰が見るのでしょうか？

経営者でしょうか？　管理職の方だけでしょうか？

経営者や管理職の方にとって、数字は、営業活動の状況や結果を「可視化」する大事な情報です。

様々な角度で分析し、問題があれば対策を検討したり、良いところは伸ばす指示をしたりと状況把握に欠かせません。
よって、当然、数字は管理者の方には必須ですが、それだけでは「もったいない」のです。

実は、営業自身が、常に自分の行動による成果が気になっているので、本人に関係するデータだけは見せる事で、過去と現在の自分の状況が把握でき、次の計画や目標が立てやすくなります。
何より、自分で自分の行動について問題意識を持ち、改善していく様になれば一番良い形かと思います。

ただ、MVPなどの優秀成績を表彰するのは問題ありませんが、他の営業のデータを公開する様に色々見せてしまうと、劣等感や優越感が生じたり、「あいつはラッキーな顧客を担当しているだけだ･･･」などと、ねたみや不公平感による不満が出たりしますので、あまりプラスにはなりません。

チームや部署を競争させる程度ならまだ良いのですが、個人となると、様々な問題を生んでしまうケースがあるでしょう。

基本的にデータ(数字)は、見せ方によって「プラス」にも働きますし「マイナス」にも働きますので、せっかくの数字ですので最大限生かすのも忘れてはなりません。

「可視化システム」の導入

システムは良いとこだけ使え！

よく、パッケージシステムを導入する場合、せっかく機能が在るので、システム全部の機能を使おうとしがちですが、これはズバリ間違いです。

パッケージですから自社に合う機能もあれば合わない機能も出てきます。
合わない部分を無理して使うと、そのしわ寄せは利用者にかかってきますし、全ての機能を使うには、それなりの労力も必要としてきます。

システムの費用対効果は大事ですが、運用労力がかかり過ぎて本末転倒と言う事にならないためにも、まず基本的な所から使い始める、これが大事なのです。

よく、業種に関わらずですが、検討に検討を重ねて営業支援システムを導入する企業があります。

これの検討に検討を重ねる事自体は大事な事ですが、これは以前から同様のシステムが在り、その改善的なバージョンアップのイメージが出来ていて導入するケースで、既に運用イメージがきっちりと出来ている場合に限られます。

新規での導入の場合は、運用イメージができていないので、どんなシステムを入れてもリスクはつきものです。
しかし、このリスクは、見方を変えればリスクではありません。

決して、パッケージ機能の全てが使えて 100 点と言う事にはしないでください。
目的の機能だけに絞って、まず使えるシステムなのかと言うポイントに絞って導入します。どうしても必要なのに運用でもカバーできない部分だけ拘ってください。

「可視化システム」の導入

一通り安定してきたら、ステップアップで、次の機能にチャレンジしていく、このようにして運用範囲を広げていく事で、現場の混乱も避けて浸透させていく事が必要です。

では、営業支援システムの場合、どうやって稼動させていったら良いのでしょうか。

営業支援システムには、顧客管理、スケジュール、日報、案件管理などの機能が在ると仮定してご説明します。

■運用のシナリオ(例)

Step-1　スケジュール

営業支援システムのシステムを導入したら、まずは「顧客を登録」して、その顧客への「営業活動の予定を入力」してみてください。
そもそもスケジュールと顧客の紐づける機能が無ければ、タイトル等を工夫して登録してください。
まずは、スケジュールの運用です。スケジュールは、完了の有無もできるとモレの自己管理にも役立ちます。

Step-2　日報

スケジュールが安定して入力されるようになったら、次は日報です。
日報と言うと抵抗を感じる営業も少なくありません。活動結果と呼んでも良いでしょう。
日々の顧客ごとの活動結果を記録します。間違っても、複数顧客の日報を1 件でまとめて入力してはなりません。後で特定の顧客の日報が時系列で見れるようにしておく必要があります。
これで、予定と実績の出来上がりです。予実管理のスタートです。

「可視化システム」の導入

Step-3 コミュニケーション

予定と実績が記録されれば、営業支援システムの基礎固めが出来たも同然ですが、実はまだ先に進まなければなりません。
次は、この個々の活動に対して上司とのコミュニケーションを追加します。
正しい活動ができているのか否か、フォローを行います。
営業活動の報連相が密になり、営業の風通しが良くなっていきます。

Step-4 案件管理

ここまで来たら、いよいよ案件管理。
ただ、これは業務によっては不要の場合もありますので、一般論としてご理解ください。
これらは金額も併用して目標金額や引合金額を把握する事ができます。
個々の案件や行動は、進捗状況も合わせて管理する事で、先を読む･･･、まさに営業支援システムの領域の始まりです。

Step-5 分析

次は、いよいよ視覚的な分析。
これは営業支援としての機能の最終段階です。
営業支援システムに搭載されている機能でも良いですし、無ければ表計算などのソフトと併用し、グラフ化などにより一目で状況把握。
まさに管理者の望んでいた数字の把握です。
ここまで運用できれば、ほぼ成功に近いと言っても過言ではありません。

後は、さらなるプラスαに何を求めるかです。

「可視化システム」の導入

成功のポイントは、パッケージシステムの標準機能で、どこまでを求めるか。

後のステップの機能にこだわっても、最初が進まないのでは導入は失敗してしまいます。
使い始めたら、後の求める事柄がどんどん変わってくるなんて事も良くあります、
更に運用が旨くいけばいく程、欲も出てきます。

つまり、後半の方のステップは、企業ごとに異なり易い部分でもあり、パッケージの柔軟性が求められる部分でもあります。

このあたりを重視してシステムを選定する事が成功への秘訣と言えるでしょう。

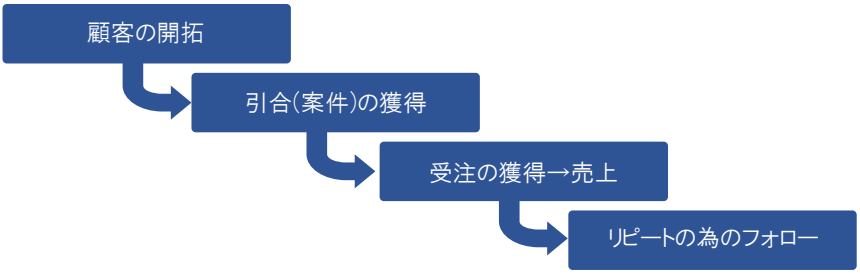
営業管理は数字だけではない

営業管理は数字だけではない

営業管理は数字だけではない

売上アップのために必要な事・・・

当然の事ですが、売上アップのためには、まず引合が無ければなりません。
では、売上までのプロセスを確認してみましょう。



それぞれのポイントに、売上アップに繋がる要素が含まれています。

まず、顧客の開拓、昔はこの顧客の開拓は「営業は足で・・」と言われてましたが、今はインターネットを活用した情報獲得が主流ですので、いかに効率よく入手し、絶対数を確保するかが重要です。
当然、業種や商品、サービス形態などによっては、やはり足といったケースもあるので、一概ではありませんが、それでも情報活用は不可欠でしょう。

次に、引合の獲得ですが、ここはまさに営業活動の腕の見せ所となります。しかし、正しく案件を進めないと、成約には至らず失注してしまいます。
客先の求めている内容、求めているタイミングを把握し、見落とす事なく進められるのも客観的な情報整理ができる案件管理の重要性です。

営業管理は数字だけではない

受注が獲得できたら、売上です。
よく、営業は受注までと言う方がいますが、顧客の見方は違います。
顧客は、製品やサービスの終了まで、営業に頼っているので、フォローを忘れてはなりません。

この事から、最初から最後まで、それぞれのプロセスを的確に遂行する事が、売上を確実なものにし、またリピートへと繋げていく事ができるのです。

では、プロセスを的確にと言う事は、どのように管理したら良いでしょうか？

経験と勘、それもあると思いますが、基本は、案件がどのような状態にあるかを明確にステージとして定義する事が、だれが見ても判り易いプロセス管理となります。

例えば･･･

- ･初期営業段階
- ･製品説明/デモ段階
- ･初回見積段階
- ･価格交渉段階(他社との比較中)
- ･決済待ち段階

などと、営業のプロセスを段階に分けて管理する方法です。

これは、一見プロセスとは違う様にも思えますが、ここでのプロセスは節目のポイントと言う事になります。

これにより、ここのステージにより、次に進むために必要なアクションができているか、またどうすれば、さらに次のプロセスに進めるかを管理する事が可能となります。

営業管理は数字だけではない

例えば、初回見積から期間が開いてしまった顧客は、可能性が薄くなっている事が予測されます。再度土俵に上るための再提案や価格などのフォローが必要であったりします。

あるいは、製品説明の後、見積のプロセスに進めていないのであれば、製品の気に入り度を確認する必要があったりします。

などと、次に何をすべきかがプロセス管理によって少なからず見えてきます。

実は、これらはデキる営業は常に心がけて、様々な手法を用いて実践しているので、それを全員に展開するのも営業支援システムの役割です。

詳しくは、次項の「営業活動のプライオリティや区分管理」でも触れてみます。

営業管理は数字だけではない

営業活動のプライオリティや区分管理

営業活動には、いくつかの管理ポイントが在ります。

よく、同一条件なのに他より受注を取ってきたりする営業をデキる営業とわれますが、それらの人は何故受注が取れるのでしょうか？

それは、これから説明する管理ポイントをうまく使い、活動すべき顧客の順番や活動内容にプライオリティを付け、効率良く行なう事ができて初めて可能となってくるのです。

デキる営業は、製品サービスの善し悪しは別として、何があっても顧客の取りこぼしを最小限にと取り組みをする営業を言い、これは管理次第で誰でも可能なのです。顧客を沢山掴んでも、手元からポロポロとこぼれ落ちるのでは意味がありません。

そこで重要なのが顧客の各種プライオリティです。
企業によっては、さらに細分化した案件などごとやタスクごとのプライオリティまで管理する必要があります。

このプライオリティとは何か。
単なる優先順位(最高が A、次に B,C,D･･･)と思っては、どれも最高ランクになってしまい、仮に低いランクを付けた顧客は全ての対応が後回しになってしまい、失注しかねません。

営業管理は数字だけではない

つまり、顧客のランクや案件のランクは、プライオリティとして違った意味で設定する必要があるのです。

会社として、このプライオリティをどう付けるかが左右すると言っても過言ではありません。

極論を言えば、最も重要な顧客は、最低のランク設定でも意識しているから問題無く活動できるのです。
例えば、以下のような設定方法を採用したらどうでしょう。

【悪い例】

A ランク ・・・・・・・　最も優先度(もしくは重要度)の高い顧客
B ランク ・・・・・・・　一般の顧客
C ランク ・・・・・・・　最も優先度(もしくは重要度)の低い顧客

このようにすると、設定する営業の感覚などによって同じような顧客でも設定する値が異なったり、判断に迷って設定値が偏ったりして、項目の意味をなさなくなります。

【設定例】

A ランク ・・・・・・・　リード(見込)顧客で、継続的フォローが必要
B ランク ・・・・・・・　リード(見込)顧客だが可能性が薄い
Cランク ・・・・・・・　顧客だが競合他社の動向注意
Dランク ・・・・・・・　独占的顧客(信頼関係 OK)

この例の様に、どういう状態かで設定値を決めると、人による判断の偏りもなく、顧客状態の意味の重みが変わります。

営業活動でのプライオリティは、決して優先度(もしくは重要度)と言うものでは無く、意味付けされた多角的要素である事を理解しなければなりません。

営業管理は数字だけではない

このように、顧客を識別する項目1つを取っても、使い方で大きく役に立ったり、ムダな項目となったりします。

結果として、この項目によって、営業が取るべきアクションが明確になり、また統計を取った時にも、この項目が役立つものに変わってきます。

では、次に、上記の様に区分管理をすると有益なものをいくつか挙げてみましょう。

■業種区分

顧客が法人の場合は、業種区分を持たせる事で、さまざまな統計に役立てる事ができます。

とかく、顧客(引合)の多い業種は何か、実際の受注高ベースではどうかなどで、これらにより会社として力を入れるべきポイントも変わってきます。

よく在るケースとして、引合は多いが実際はあまり受注できていない業種や、引合の有った業種でかなりの高確率で受注できている業種に分類されたりします。

当然、高確率で受注できている業種は、独占的か営業方法に問題が無い可能性がある事を意味していますし、引合が多いが受注できていない業種は、競合が多いか価格が高いか製品やサービスに問題があるか営業方法などに問題が有るなど、何らかの改善が必要かもしれません。

ただ、いちがいに業種だけで見るのも片手落ちとなりますので、担当営業別などの情報と合わせて見る事で、正しい分析をする事ができるはずです。

営業管理は数字だけではない

■受注時期

区分として管理するか、年月で管理するかは別として、客先も、いつでもいいと言う事は殆ど無いはずです。

ある程度、時期と言うものを考えているはずですので、その時期を管理する事で、受注見込を立てる材料になります。
可能性の高い３か月後なのか、可能性の薄い３か月後なのかで重みは全く違いますので、多角的に期日の整理ができる様にします。

経営で最も重要な要素の 1 つである資金計画、この資金計画を支えるのも、受注見込にかかっていると言っても過言ではありません。

例えば、経営者の場合は、先を見て案件が偏っていて資金の不足が発生する場合は、前もって資金調達を考えねばなりません。

資金調達の難しさは、企業経営者なら身をもって経験されていらっしゃる事と思います。必要な資金を直ぐに調達するのは難しいものの、前もって準備すれば、可能な手段はいくつもあります。

資本政策や対銀行政策などにおいても、計画された、いわゆる管理された不足資金に対しては、融資の障害は少ないものの、突然の不足は無計画と判断されかねません。

情報元の営業にも、このあたりの情報は、案件金額と受注確率と共に、極力正確な情報を出すように協力を仰ぐ事も必要不可欠です。

営業管理は数字だけではない

■案件進行状況

案件管理で最も難しいのが、個々の案件が、今どの様な状況にあるかを一目で明確にする事です。

単純な方法としては、営業活動上のステップがある場合は、活動ステップを区分化して登録するのが良いと考えられます。

しかし、営業活動のステップ化は最も難しく、簡単に区分化できるほど営業の進行状況は簡単ではなく甘くはありません。

そこで考えられるのが、前の項でも説明していますステージ管理です。
商談までの進行を階段に例え、今はどの程度昇っているのかを、データ化します。
つまり、なるべく後戻りしないステージを考えるのです。

例えば、見積の次には、価格交渉があると考えられますが、駄目であれば１つ手前の見積再提出になります。

しかし、後戻りしないのであれば、最初から見積提出と言うステージと、見積再提出と言うステージを用意しておけば、後戻りせずに済みます。

どうしても後戻りする場合はしかたありませんが、この様に先に進む事を考えてステージ管理しておけば、状況も明確になりますし、万が一失注した時も、どの活動が駄目だったか明確になります。

この様に、このあたりの進行管理は、後々分析などで振り返った時に有益な情報が得られます。

営業管理は数字だけではない

■行動区分

スケジュールや日報などで、その予定が『何の予定』なのかを分類する事が必要です。同時に、これらにかかった時間などの工数情報があるとベストです。

例えば、営業活動の採算性を考えてみましょう。
案件で捉えた時に、工数を積算したら、どうやら赤字と判明しました。
では、どの営業活動が赤字なのでしょうか？

分類管理がなされていなければ、それを知る手だてはありません。

しかし、分類管理ができていれば、活動内容ごとに細分化でき、それぞれの工数のかかり方について見直しをする事が可能となります。
また、これらの細分化が、別の意味で役立つ事ができます。
例えば、予定であれば次のような事が考えられます。

・スケジュール (スケジュールを遂行するのに必要な事)

1. 作業に必要な準備
2. 関係部署との連携内容
3. 持参する物(または成果物)など

・日報 (日報で記録する必要な事)

1. 作業の概要
2. 原価管理の上での工数単価
3. 営業活動なのか売上活動なのかクレーム対応なのか

この他、さまざまな区分を活用する事で、顧客や案件を効率よく管理していく事ができますので、自社に合った区分を模索するべきと考えます。

営業管理は数字だけではない

せっかくの見込顧客とうまく付き合え

継続的な営業活動で、よくある悪い営業の１つとして･･･

『何か売りたい都合の良い時だけ営業に来る、自分勝手な営業』

『前回の話をすっかり忘れて、いつも話が合わない温度差のある営業』

商品やサービスが必要な価値を認めて頂くレベルに在るのは前提ですが、そもそも営業活動において定期的なフォローは、必要不可欠です。

相手が引いている時は、ごり押しの営業は更に引かれるばかりですが、そうでない場合は少なからず信頼と好印象の営業から取引したいと顧客は見ています。

せっかくの見込顧客に信頼と好印象を与えるには、アプローチとして定期的な訪問や連絡は必要不可欠です。
放置などと思われる様では全くダメです。

顧客から検討状況を得たりして次へ繋げたりする必要がありますが、逆に全く可能性が無ければ早期に諦める事も重要になってきます。

営業管理は数字だけではない

放っておいたばかりに他社に取られたなんてケースは最悪です。

常に顧客の状況を把握し、ムラ無く担当顧客をフォローする事により、顧客の信頼度と好印象、さらには安心感を与える事に繋がれば、かなりうまく付き合えていると考えて良いでしょう。

これらの実現には、頭脳明晰でもテクニックでも無く、機械的な仕組みで誰にでも実現できる可能性があるのです。

営業管理は数字だけではない

顧客の温度を感じ取る管理

『鉄は熱いうちに打て』とありますように、顧客が関心がある熱いうちは、積極的に進めないと、場合によっては簡単に他社に取られてしまう事もあります。
逆に、顧客がもう少し先でもいいと思っている、いわゆる「冷めている時」に積極的な活動をしても、何も進まないばかりか迷惑がられて逆効果の場合も少なくありません。

前の項の『せっかくの顧客とうまく付き合え』でも話題にしていますが、顧客というのは、常に温度変化を持っています。

顧客の担当者は進めたいと思っても、その上司が制止する場合もありますし、稟議などの決済を待っている場合もあります。

また、他の仕事で忙しく、しばらく放っておいて欲しい時もあったり、今すぐ進めたいと言う時もあります。

それぞれ、顧客には事情と言うものも存在し、これらの温度は常に変化します。

唯一、温度をある程度維持してもらう方法があります。
それは、客先訪問した際に、次のアポイントを取ってしまう方法です。

営業管理は数字だけではない

これは少々強引のように感じますが、顧客は約束した以上、それに合わせて温度を調整してくれます。
また、客先が温度調整をしてくれるのなら、こちらも温度を把握しておく事も必要なのです。

多くの顧客を抱えている営業は、つい、この顧客の温度を忘れてアプローチしまう事が少なくありません。

是非、直近の状況を簡単でもいいので、メモできて常に確認できる体制も合わせて実践してください。

これらの事から、営業管理(顧客管理や案件管理)において、顧客の温度のメモ機能や、次回アポイントの管理、プロセスの進捗管理などを的確に記録して見れる体勢を確立する事も必要です。

営業管理は数字だけではない

SFAは統計やグラフにまどわされるな

営業支援システムと言うと、よく在るシステムは、統計やグラフをメインにしたものが多くあります。
しかし、その見栄えにシステムを決めてはなりません。

なぜなら、営業管理の重要性は数字だけではない、言い換えると数字を見なくても営業力の底上げを行う事は可能で、また数字は結果として得られるものと考えるからです。

こう言うと、

『数字を見ないと経営戦略が立てられない』

『問題があっても次の手が考えられない』

と言う方もいると思います。
しかし、数字が見えたところで、その原因は見えるのでしょうか。
対策は打てるのでしょうか？

例えば、『案件は在るのだが受注成約率が悪い』

どうでしょうか、
これを綺麗なグラフで見たところで、営業にどう指示が出せるでしょうか。

営業管理は数字だけではない

プロセスの管理や温度の管理、活動の管理ができていないと、これらの対策の指示は的確なものになりません。

つまり、数字が先なのではありません。活動管理が在っての数字なのです。

だからこそ、数字以外の部分が重要で、結果として得られる数字が意味のあるものになってくるのです。

筆者は、統計やグラフを売りにしている営業支援システムの導入の失敗した例をいくつも見てきているので、何が重要なのかを間違えない様に特に強く申し上げたいと思います。

本書をご覧になられる方に、是非ご理解頂きたいのは、この数字では無い部分の重要性で、グラフなどの見た目に振り回されず営業支援システムを導入する事が成功に繋がり、そして営業力アップに繋がり、また売上アップに繋がる仕組みなのです。

しかし、グラフは全く不要と言う訳ではありません。

次項以降では、結果として得られる情報を、いかに繋げるかの情報として活用する統計情報について触れていきたいと思います。

営業管理は誰のため？

営業管理は誰のため？

営業管理は誰のため？

数字のために追われる営業

ある企業の現状分析をした際に、営業の悲痛な声を聞きました。

管理者(マネージャ)がとにかく統計資料を欲しがるのです。
それ自体は、良い事のようにも思えましたが、その量が尋常ではありませんでした。

そのデータは、効果的に利用されているものや、ただ昔から慣習として出しているだけで利用していないが参考程度のものまで様々でした。
ただ、営業は、これらの数字を出すのに必要な情報を全てシステムに入れなければならなかったり、また個別に作成しなければなりませんでした。
データについては、上司がチェックしており、いいかげんな情報は入力できません。

また、評価も数字で行なわれる事が多いため、対象となる数字にただ必死になってしまいます。

色々と調査していくと、元々は、あまり管理されていなかったのが、管理する事により、経営指標が見えるようになり、『あれも、これも･･･』と追加していったのです。

当然、管理者は在ってムダと言う認識はありませんので、見直しは行なわれていませんでした。

営業管理は誰のため？

営業の仕事は、行動を把握するのも、評価をするのも最も難しいとされる職種の 1 つです。

それだけに、情報が得られるとなれば、少しでも多くの情報を得ようとしてしまうのも管理者の常なのです。
これが管理者における数字の欲です。あたかも正論とばかりに、あれもこれもと数字を得ようと、深みにはまります。これは数字を提供する現場を最も苦しめる事になってしまう非常に危険な事である事を知っておいてください。

ここまで読んで、察した方も多いかと思いますが、『可視化』は、『良い点と悪い点』が紙一重なのです。

特に問題なのは･･･

管理資料に必要な数字やデータを用意する時間の多さと、そのために、本来の営業活動の時間が削られ、顧客対応の悪化と考えられます。

また、本書の前半でも解説していますが、このように対象となる数字により評価される仕組は、様々な弊害を生んでしまいます。

実務での弊害は、長期的展望の営業活動より、目先の営業活動にポイントが移動してしまい、スパンの長い顧客は競合他社に取られてしまう事もよくあります。

士気の問題は、正しく評価されないジレンマによる営業モラル低下です。

目先の数字に走った営業は、客先から見ると、とても強引だったり、あるいは、裏がありそうに映ったりと、あまり良い事はありません。

特に客先が慎重派であればある程、致命的となってしまいます。

営業管理は誰のため？

管理資料により振り回されるマネージャ

管理資料は、データが正しければ、ある程度の情報が見えてくるはずです。

しかし、数字による評価などに先走り過ぎると、どうしても可能性の低い案件も高い様に報告したり、とりつくろう架空案件などが発生してしまい、正しいデータにならない場合があります。

こうなっては、本末転倒となってしまい、データを作る側も、見る側も無駄な事をしてしまう事になってしまいます。

まず、管理者として数字を見る場合は、それが正しい数字である事が前提となってくるのです。

数字は時として、会社の経営をも左右します。

つまり、過度な期待を持たせる案件ばかりとなると、企業は上昇傾向にあると誤って経営陣が判断してしまい、時が経過するにつれて受注などの実際の数字が伴ってこなく、売上の下方修正を余儀なくされます。

数字の読みは、営業次第で上にも下にも向くので、これらの数字の正確性は決してあなどってはいけません。

営業管理は誰のため？

上場企業の場合、数字の下方修正は株主に対しても辛いものです。

『正しい数字でないと意味を持たない。』

と言う事を念頭に、どう情報収集するのか、それは正しく収拾できるのかと、収集の過程にも注意が必要なのです。

営業管理は誰のため？

どんな統計が必要？

統計は、沢山の実績データなどから集計して合計などや平均、前期比など、グラフやレポートに結果として出します。

裏を返すと、その対象となるデータが必要なのです。

例えば、営業目標に対しての達成率を出したいとします。

しかし、これを出すには、目標を入力する事も必要ですし、日々の受注額の入力も必要となってきます。

その入力は、個々の営業にとって負担とはならないでしょうか？

この様に、1つの統計データを求めるのにも、すくなからず現場の負担が生じます。また、この様なものが沢山あったら、その負担は大きなものとなってしまう事も少なくありません。

そこで、採取するデータは、日々の業務から自然と採取できる仕組みは必要不可欠なのです。

統計は、基本的に商品の種類や販売方法などでタイプが分かれて異なってきます。

営業管理は誰のため？

例えば商社の様に1つの顧客で複数の案件が発生する継続の複数案件タイプと、住宅販売のように1顧客では1つの案件しか発生せず案件は受注か失注で完結してしまうタイプがあります。

それぞれ、タイプによって統計のポイントも異なりますので、一概に共通と言う訳にはいきませんが、事例として、統計とそれに必要なデータを分析してみます。

■得意先別案件推移

この統計の目的は、得意先ごとの過去からの案件の月別金額と、その中で受注や失注の推移を把握する事で、この顧客からの引合は増えているのか等の傾向を見たり、失注などの傾向を知る事で対策を検討したりする材料になるものです。

また、目標を設定しておいて、それぞれ達成率を見る事もあります。

この情報を表示するには、どのような元データが必要になるのでしょうか？

基本情報としては得意先、月別の案件金額と受注金額、失注金額、また詳細の失注理由なども補足情報として必要となってきます。
達成率を見るためには、事前に目標の設定も必要となってきます。

では、これらの情報を取得するためには、『仕組み』としてどのような管理が必要なのでしょうか？

・顧客情報の管理
・案件情報の管理
・顧客別の目標管理

営業管理は誰のため？

これら、単純に3つの管理があれば実現できるのですが、それぞれ月別に情報を用意する必要があります。

また案件などは、日々の経過を反映する必要もありますし、目標も月別に管理する必要があります。

個々の営業に、毎月これらの情報を提出してもらう事は、どの程度の負荷になるのでしょうか？

表計算などで独自に管理している営業でも、簡単には提出できません。また、提出されたデータを集めて統計資料にするのも、大きな手間となってきます。

この様な統計が、営業管理では沢山の種類が必要となってくる場合が多いのですが、営業に全てを提出させるのは、事実上無理と言わざるをえません。

しかし、会社として大変だから不要と言う訳にもいきません。
どうやってデータを集めたらいいのでしょうか・・・

そこで出てくるのが、営業支援システムと言う営業支援システムなのです。

ただ、情報を得るためだけの営業支援システムは、いままでの説明にもあったように営業からしたら歓迎できるものではありません。
営業にとっても、自己管理に役立つプラスになるものでなければなりません。

では、次に、よくある統計をまとめてみましょう。

営業管理は誰のため？

■よくある主要な統計またはグラフ

・得意先別案件推移統計表
・案件種類(製品種類別)案件推移統計表
・失注理由統計表
・部門別/担当者別案件推移統計表
・部門別/担当者別目標達成率統計表
・部門別/担当者別活動種別統計表
・停滞顧客分析表

ただ、これらは一部に過ぎません。

自社にとって、どんな統計資料が必要なのか、業種などによって多種多様なのです。

多品種の業界では売筋を把握する事も重要な管理ポイントの1つです。
このような場合は、商品分析も必要になります。

新規開拓のための見込顧客を様々な媒体から探し出してデータベースを作成する業種の場合は、統計資料と言うよりは、アプローチすべき顧客の検索と紐付けた管理資料が必要になったりします。

案件管理は、管理しきれない量の取引を継続的に行なう業種では、営業管理のみではなく、販売管理の売上金額や数量、利益などをからめた統計が必要になってきます。

営業管理は誰のため？

自社に必要な統計って何？

自社にとって必要な統計は何でしょうか？

実は、一番難しいのが、この統計なのです。

よく在るシステムの標準的な統計データは、必要があって用意されたものではなく、例えとして在ったら良いかもしれないと言うレベル感のものが多く
実は、『ふぅ～ん･･･』 程度のものが非常に多いのです。

当然の事ですが、必要無いグラフが沢山在っても全く無意味です。
この情報(統計)が絶対欲しい！
が必要なのです。

マネージメントの原点ですが、状況を把握するために統計が存在するのです。

では、実際に必要な統計は何かを見い出すポイントをいくつかピックアップしてみたいと思います。

営業戦略を考えるなら、自社の強い(他社より強い)ところは伸ばし、弱い(他社に負けている)ところは対策を取るのが基本かと思います。

では、この何の情報を集め、これらの弱いところ、強いところを把握するかです。

営業管理は誰のため？

マーケティングの域になってしまうかと思いますが、市場における自社の潜在引合能力を想定します。
正式にリサーチできればベストですが、大抵は経験や勘でも、とりあえずでも構いません。
要は、販売できる地域などを考えて、目標の設定が前提として必要になります。

次に、案件などの引合が、目標に対してどうなのか、また、その中で受注や失注がどの程度の割合なのかを把握します。

ここまでは、前項でも解説している一般的な統計ですが、そこにプラスαの要素を加えるのが、自社の統計となります。

このあたりになると、パッケージシステムなどでは対応できないため、情報を集めて表計算などで実施するか、各種汎用ツールなどを利用します。

では、プラスαですが、一般的な統計が 2 軸とすると、3 軸目の情報となります。

例えば、商品の売上に月別と言う 2 軸があったとします。そこに、地域と言う 3 軸目のプラスαと考えると、商品が、どのエリアに強く、どこが弱いかが見えてきます。
当然の事ですが、これが把握できるのと把握できないのでは、営業ポイントも変わってきますし、何に力を入れて営業するかも変わってきます。

また、他のプラスαの要素としては、以下のものが挙げられます。

・社内の人や部門
・顧客の事業内容の種類(業種など)
・顧客の規模やアプローチ部門
・受注理由や失注理由

営業管理は誰のため？

また変わったところでは、社員の血液型や年代などで統計を取って、対策している会社もあります。

・社員の血液型や年代
・商品の性能・サービス範囲
・製造業であれば商品の材質
・グレードの在る商品であればランク
など

殆どは『商品』、『顧客』、『社内』の3つの中から情報を得る事になります。

では、この中で、効果的な見方となるデータはどれになるでしょうか。

全てのデータが見れると、どこに問題が在るのかが判る気もしますが、それではデータを作る側に大きな負担を強いる事になってしまいます。

やはり、ここには経験と勘も必要かもしれません。

しかし、そうも言っていられませんので、絶対に抑えておきたいポイントを挙げると、現在の売上データからその着眼ポイントが得られると言えます。

売上データと言うのは、今現在の成果となるので、このデータと他の要素となる『商品』や『顧客』を組み合わせます。

すると、ある程度、自社の売上要素となっている中身が見えてきます。

営業管理は誰のため？

しかし、営業段階の情報はありませんので、これに巾を持たせる意味で、様々な営業段階の押さえておきたい要素を検討してみます。

営業段階では、実施した区分化した営業活動、把握していた顧客心理状態、客観的なステージ、訪問回数、商談期間などとなります。

データの分析ツールを使い、これらの数字を掴み、ドリルダウンする方式で把握していきます。
お勧めしたいのは、営業支援システムなどに最初から装備されている様な既定のものではなく、自社に合ったその時々の必要な視点で見れる自在のツールが効果的です。
ただ、ここで必要なのは、本項の初めにも説明しているように、『ふぅ～ん･･･』程度の参考にしかならないものは、時間と手間のムダですので決して含めないと言う事です。

しかし、既に在る情報から簡単に得られるものであれば、参考の度合いにもよりますが、次のアクションの助けになるのであれば問題ありません。

更に、財務諸表のように、難しいものはいりませんので、分かりやすいものが望ましいとされます。

あくまでも、PDCA の中で、見て、実際に現状が把握でき、先の営業戦略の役に立つのかどうかと言う、極めて目的が明確な資料なのですから。使えない資料と思ったら、視点を変えて使える情報になるまでブラッシュアップしていく必要があります。

営業の「レベルアップ」

営業の「レベルアップ」

営業の「レベルアップ」

トップダウンが効かない・・・

会社には、必ず会社指示や上司の指示に従わない社員がいるものです。

営業支援システムなどのシステムを導入した場合も同様で、基準を設けても正しく入力してくれない社員が必ず出てきます。
しかし、最終的に統計を取ったりする元データが、このような形で良い訳がありません。

前項でも触れていますが、入力そのものをしてくれない場合や、案件などで架空データが入れられる様になっては致命的です。

このデータは数ヶ月後、いや1年先などの経営計画や営業計画の見込みを立てる上で最も重要なデータですので、入力するのであれば、全営業が一律に入力しなければなりません。

これは、営業における指示系統が、他の職に比べて「独立的な活動」である事が挙げられます。

この独立的とは、1 人で考えて行動する部分が求められるからです。
ただ、これは団体行動となる会社での理念とは相反する部分でもあり、いかに統制していくかは課題となります。

会社からの指示や上司からの指示があっても、「これは私の営業スタイル」だと言って変えようとしない社員が出てきたりもするので、指示などのトップダウンが効かないケースも多く存在しています。

営業の「レベルアップ」

また、同じ顧客でも、自社側の営業担当者が担当替えなどで変わると、顧客から求められる対応ポイントやサービスによって、異なる判断をしてしまう事があります。
例として、ある要求に対して、「それはサービスでやっておきますよ」と無料の対応、別の担当では、「それは有料になります」と、同じ事でも対応が違う場合がそれに当たります。

これは、顧客から見たらどうでしょうか？
決して良い形とは言えないでしょう。

つまり、営業のやり方や、判断基準も、ある程度のトップダウンで統制しなければならない点もあり、また自由度も持ち合わせていなければなりません。
縛るところは縛り、緩める所は緩める事が必要になってきます。

さらに、営業支援システムなどのシステムを導入するのであれば、入力はトップダウンの指示と統制が必ず必要になります。
この事から、営業支援システムなどのシステム導入前に、あらかじめこれらの指示系統を明確化しておき、統制する準備が必要となってきます。

近年の情報システム部門は、従来の単なるシステムを使えるようにする管理部門から、今は経営陣直轄の情報化戦略部門に進化している企業が殆どとなってきました。
それほど、システムは経営と直結しているのです。

たまに、何らかのシステムの導入を進める場合、利用するユーザー（営業など）に「なかなか使ってもらえない」と言う話を聞きます。
これは情報システム部門を後押しする指示、時には「強制的に使わせる」くらいの、ある程度、強制力のある指示系統も必要なのです。

これは、会社にとって必要であっても、利用するユーザー（営業など）にとって、必ずしも歓迎されるものでは無いからです。

営業の「レベルアップ」

意識改革によるレベルアップ・・・

営業活動においては、皆、戦略があります。

『このお客様は、
　　こうやって受注までこぎつけよう・・・』

『とりあえず提案書を出してから・・・、
　　動向を見て判断しよう・・・』

『価格より内容重視で押そう・・・』

などと少なからず、
戦略、戦術を意識しているのです。

しかし、これは頭の中である事が多いのです。

デキる営業は、
経験などから様々な事象に対して、

『こんな時はこうする・・・』

等のノウハウがあり、頭の中で整理されているのです。

全員がデキる営業であればいいのですが、それをどうやって全社員に展開し、レベルアップを図っていったら良いのでしょうか。

営業の「レベルアップ」

色々と方法はあるのですが、営業は属人化し易く客観的な視点を失いがちな職種のため、一般的には上司や先輩のアドバイスが一番良いのではないかと言われています。

悪い事例では、ナレッヂツールを導入したが、使っている営業はデキる営業だけだったりして格差が開いただけで終わってしまったり、状況判断のワークフローシステムを導入したが、手続きが煩雑で、結局役に立たなかったと言う事例もあります。

やはり、営業のレベルアップには、システムだけでなく、中身としての上司や先輩のフォローは必要不可欠なのです。

さらに基本的な事ですが、意識改革と言う事が実は根底にあります。

どのビジネス書籍にも昔から言われ、本書でも何度となく出てきている言葉で『報連相』と言うキーワードがあります。
例ですが、社員が報連相をさせると考えなくなるから報連相を廃止したと言う企業を見ましたが、これでは考える事をしなかった営業に当たった顧客が貧乏くじと言うものです。報連相は営業において絶対に必要です。

ただ、レベルアップは、一人で行なうには限界があります。

こんな時はどうしたら良いか、この様なタイプの顧客にはどうアプローチしたら良いか、例えば顧客別の対応方法など、社内で、上司やデキる営業に講師になってもらったりして、良い事例などを紹介したりする展開も、システム化と同時に進めていく必要があります。

このように、営業支援システムの取り組みは、システマチックな事だけでなく、意識改革も考えて行なっていく事で、2 倍、3 倍の効果を出していく事が可能となってきます。

営業の「レベルアップ」

自分を見るとレベルアップする・・・

実は、営業本人が、一番判っているようで判っていないのが自己能力や自分の活動実績の客観性です。
誰もが「成果は別として、自分はある程度は頑張っている」と思っているからです。

特に大きな仕事を獲得してしまうと、しばらく優越感でサボってしまったり、気がついたらコツコツ営業していた人の方が年間成績が良かったりと、自分のレベルが今どうなのかを見る事が重要です。

殆どの営業支援システムには付属またはオプション等にて実現される統計資料があります。
この統計は、ほとんど管理者(マネージャ)だけのものである場合が多いのですが、中には各自が自分の動向を確認するためのものも有ったりします。

自分のデータを見る事で、自分が第三者になったつもりで評価をすると、必ずしも「思い描いていた自己評価」とは違う結果になる事に気が付く事でしょう。

必ず人の能力と活動には改善すべきムダやムラが有ります。

本人が気づかなければ、会社は単に能力と判断してしまうため、なかなか他人が指摘してくれる事は、今日の社会生活では殆どありません。

しかし、自分が今、会社の中でどのように活動できているかを見る事ができれば、意識改革にもなりますし、また励みにもなります。
そうなれば、自分を把握し、問題点を受け入れ、次に繋げられます。

営業の「レベルアップ」

他人と比較すると言うのではなく自分の評価なので、自分がいったい仕事ができているのかどうか、ノルマや目標等に対してどうかなどのポイントごと確認する事で、自己把握に繋がります。

まさに・・・

人の振り見て・・・では無く、『我が振り見て正す』です。

では、いくつか把握すべきポイントをご紹介します。

まず、時間の使い方です。
自分が、出社してからの勤務時間内において、どんな活動にどんな時間を使っているのか、それを明確にする必要があります。
当然、問題点の可能性を探る為です。
例えば、アポイントが取れずテレアポの時間が多くて顧客訪問時間が圧迫されているとかといった把握のための分析です。

次に、成果です。単純に売り上げという訳ではなく、一つ一つのポイントで構いませんのでテレアポが在る業種では、アポイント取得も一つの成果です。
これらの成果の状況を把握する必用があります。
これらの成果に対しては、中身の改善を図る必要があるか否かの把握のための分析も必要です。

更に、潜在顧客による案件の最大や妥当ラインなど、成果の指標を知る事です。

もちろん推定でしかありませんが、知っていると知らないとでは計画の立て方や実現性が大きく変わります。

届かぬ「客先の声」

届かぬ「客先の声」

届かぬ「客先の声」

消された客先のクレーム・・・

とある会社の営業が、よく約束を忘れたり、知識が不足している等による勘違いなど、度重なる不手際で客先を怒らせていた。

実は、客先は、以前から担当営業に不満を持ち、担当営業を変えて欲しいと、上司宛に何度かメールをしていたのです。

しかし、上司は多忙だったため、個別の客先からのメールは殆ど見る事がなく、

「〇〇顧客からメール来てるから返信しといて」
と、その担当営業がメールの内容の報告と応答を任されていました。

当然、本人ですから
「怒られていた事」も報告せず、
「担当を変えてほしい」との報告もせず、
上司は何も知らないままメールはゴミ箱へと消えていきました。

このようにして、重大な用件が会社に伝わらず、いつしか取引が停止する結果となり、後で客先訪問をした上司がメールの事実を知らされた事となったのです。

これではいけません。

顧客とのコンタクト状況を可視化する仕組と、それを見る仕組の両方が必要です。

届かぬ「客先の声」

また、仕組があっても、通知やメールなど 『必要なものは本人が見る』 が必要です。

上司がこれらを見ていなければ論外ですが、そもそもパソコンが苦手というのは更に問題です。

これは、役職者に多いだけでなく、意外と若い世代もスマートフォン等に慣れ過ぎてしまい、パソコンが使えない人も増えてきていますので注意が必要です。

今の時代、これではいけません。

最低限のパソコン知識と、
コミュニケーションの手段は、
必ず使いこなして頂きたいものです。

今回は、たまたま客先の声が届かなかったところに影響が出たのですが、これらの電子メールや報告などコミュニケーションのコンピュータ化は、この先、今まで以上に進化をしていく事が想定されます。

特に、約束事が電話などの口頭ではなく、
メールなどの記録物化している事で、重要度がさらに増している事実がありますので、他人に任せることなく、是非自分で操作する必要があります。

是非、コンピュータと向い合って、道具として使って頂き、仕事に活用してメリットを出して頂きたいと思います。

届かぬ「客先の声」

案件の推移が物語る無言の客先の声・・・

客先の意思が顕著に出るのが案件の状況です。

特に継続取引をしている顧客であれば、この案件によって、この先も継続して取引しようとしているか、今の取引で終わりにしようとしているかがハッキリと出てきます。

つまり、顧客の声は無言ですが、案件が常にあれば、ある程度は安泰と言えるかもしれませんが、その中身によって先の見込情報が潜んでいる可能性もあり、特に要注意です。

担当営業も、日々の業務に追われてなかなか、状況の変化を知る手立てはありません。

これらの無言の客先の声は、どうやって知る事ができるでしょうか？

それは過程を示す統計資料しかありません。

これこそ、営業支援システムである営業支援システムの統計機能の出番です。

多忙の営業は、何社も担当を抱えていると、現象した事すら気がつかない場合もありますし、取り返しのつかない段階になって初めて慌てると言うケースも非常に多いのです。

届かぬ「客先の声」

具体的な例として、製造業をイメージしてみます。

顧客別の案件金額などの推移表となるのですが、これはリピート商品のある場合でリピート分を案件管理していない場合は、販売システムからのフィードバックした数字も必要となります。
基本的には、昨年対比、月別対比などにより、傾向を捕まえる必要が生じます。

例えば、案件の割合です。

・顧客の新製品の企画案件が増えている→しっかり入りこめている事が推測できる
・上記が逆の場合→新製品から排除されている為リピートも危うくなると推測できる
・高価格商品の案件が増えている→中身で勝負できていると推測できる
・低価格商品のみ増えている→優劣が価格のみになっている事が推測できる
・案件自体が減っていれは価格か内容か対応が合わず他社に取られている推測

これらは、例えの例ですので、これは企業の商品の傾向や取引スタイルなどで、一概に同じ方法で良いと言う訳ではありませんので、一つの判断ケースとして捉えてください。

届かぬ「客先の声」

客先が引いているのに気づかず押しまくり

ある営業が担当する顧客が、商品を検討はしていたものの、実はもっと時間をかけて検討しようと思っていました。

しかし、営業からアポイント連絡が多く、その連絡の多さに嫌気をさしていました。

営業は、そんな事とはいざ知らず、頻繁に断られていたのです。

そのうち、電話しても『外出しています』が多くなりました。

多忙なのかと『お手空きの時にでも、折り返しお電話ください』と言付けをお願いしたものの、電話はかかってきませんでした。

完全に避けられているのです。

しかし、この顧客は検討していない訳ではなく、後にしたいと思っているだけだったのです。強引さが裏目に出て避けられてしまったのです。

つまり、筆者が申し上げたいのは、アポイントを取り続けるのではなく、直近でアポイントの連絡をいつ行って、その時の客先の断る理由は何だったのか等を記録しており、次にアクションを起こす時に、客先の心情などの変化を察知するべきと言う点を言いたいのです。

具体的に次の事例を挙げたいと思います。

届かぬ「客先の声」

もし、顧客の履歴情報に、以下の様な履歴があった場合に、貴方ならどう判断するでしょうか。

更にプッシュして、強引なアポイントの電話をするでしょうか？

日付	活動履歴
6/1 (最新)	アポの電話をしたものの、停滞していて進んでないとの事
5/20	アポの電話をしたものの、予定の調整ができないので時間が欲しいとの事
5/15	アポの電話をしたものの、検討はしているので待ってほしいとの事
4/30	アポの電話をしたところ、予定がここ１ヶ月は予定が空いてないとの事。検討しているので待って欲しいとの事
4/15	アポの電話をしたものの、予定の調整ができないので時間が欲しいとの事
4/10 (初回)	商品説明をした。感触は良かったように感じた

届かぬ「客先の声」

普通、脈が無いか、しばらく距離を置いた方が良い顧客のように感じます。

また、既に他社で決まっていながら、リスク対策で当馬にされているなんて事はよくありますので、いかに客観的に見て状況を把握するかという事になります。

この様に、顧客との活動履歴が有れば、客先の気持ちを推測する事もできますし、それでもアポイントを取った方が良いと言う結論になるかもしれません。

このように、履歴情報がある事で、顧客の状態を客観的に推察したりすることができます。
また、上司などがアドバイスしたりする際にも、この様な顧客の履歴情報は必要不可欠なのです。

届かぬ「客先の声」

忘れ去られた顧客

顧客が沢山あり、電話コールやルートセールスなどを行なってきたものの、顧客数が多くて、目の前の顧客の対応に追われてしまう日々。
実際、途中までは進んでいた案件もいつしか忘れてしまい、疎かになっていました。
思い出してまたアプローチすればいいのですが、あいまいな記憶では連絡もしずらくなってしまい、いつしか更に放置されたままとなってしまいました。

これでは、取れる受注も、知らず知らずのうちに失ってしまいます。

『訪問すべきステータスの顧客は、どこか？』
『注力しないといけない顧客、案件はどこか？』
『ここ最近、行く事ができていない顧客は、どこか？』
『客先から依頼を受けて、対応できていない顧客は無いか？』

この例は当たり前の様ですが、この当たり前の事を実施するのは、顧客数が多い場合、いかに難しいかは、従事したものにしか判りません。
しかし、これがシステマチックに行なえたら、とりこぼす顧客も減ってきます。

もし対応しきれない負荷オーバーなら上司と相談して別の営業を出向かせて会社としてのフォローも行なう事も選択肢に入ってきます。
実は、これが、まさしく営業支援システムの成果の１つなのです。

人だけの管理ではカバーできない部分を、営業支援システムの導入によって補っていく、これが営業支援システムの目指すところです。

売上アップには、顧客を取りこぼすなんて事は有ってはならないのです。

届かぬ「客先の声」

忘れ去られた顧客

チーム営業をする企業が多くあります。

国内ではチーム営業が多く、海外は個人営業が多い傾向があります。
環境や文化など様々な要因があるので、一概にどちらが良いというものではありませんが、比較的多いチーム営業について探ります。

まず、チーム営業には属人化しないと言う最も大きなメリットがありますが、欠点も有る事も忘れてはなりません。

『1 つ 1 つの事柄に、誰が責任を持って対応するかが不明確になり易い』

これは、言い換えると、客先からコンタクトがあった場合、チーム内の誰かが対応するだろうと、皆が放置してしまうケースが発生し易いのです。

顧客から見ると･･･

･対応は早い時もあればかなり遅い時もあり、時によってムラが有る

･誰が責任を持って対応してくれるのか、判りにくい。また、だれとコンタクトを取れば責任を持って対応してくれるのかが見えにくい。

などと、見えてしまいます。

届かぬ「客先の声」

また、別の角度から見ると･･･

『営業工数がかかり過ぎる』

一緒に行動する等の二重工数がかかる点は、しかたない部分もありますが、チーム内のコミュニケーションを図る必要性から、連携のための事務作業が増えたりすると言う点です。

このチーム内のコミュニケーションは、会議やメールなどによって行なわれる事が多く、多くの時間を浪費しかねません。

特にメールの場合は TO や CC の嵐となってしまう事も少なくありません。
メールの場合は、CC モレと言う事も懸念されます。

最悪の場合は、次のようなケースも生んでしまいます。

『メールに必要な To や CC が多すぎて大変。モレもよくある。』
『届いたはずのメールが、あちらこちらに分散して探すのに一苦労。』
『皆がバラバラにメールするので、時系列で見れない。』
『メールを送った事で情報共有できたと勝手に思ってしまう。』
『メールが Re:Re:Re:ばかりで、誰の返信(発言)なのかわからなくなる。』
『添付ファイルばかりで、管理が大変だ。』
『メールが溜まっていても、うかつにメールも削除できない。』

など。

また、嫌な事の場合はなおさら、誰かがやってくれると、気付かない振りすらしてしまう場合があります。

届かぬ「客先の声」

チーム内に責任感の有る人が居ればまだいいのですが、時には、責任の擦りあいなどと言う事態にも発展しかねません。

これらの事から、チーム営業には、いくつかのポイントが見えてきます。

逆に言うと、このポイントが満たせないと、顧客から見た時の満足度は逆に得られないと言う結果や、売上に対して逆効果を生んでしまいます。

■チーム営業のポイント

・顧客からのアクションに対して全員が把握できる
・チーム内の誰がどう対応したかが全員が把握できる
・チーム内の担当顧客の動きの履歴が全員で共有できる
・誰が担当したのか、放置されていないか全員で確認できる
・誰がすべきなのか、決められる

これらは、手数をかければ実現できますが、手数をかけずに実現しなければ、売上アップに繋がりません。

営業支援システムは、これらのポイントを、自然と実現するための機能として含んでいなければなりません。

SFA(営業支援システム)はハードルが高い？

SFA(営業支援システム)はハードルが高い？

SFA(営業支援システム)はハードルが高い？

うちの会社は、まだまだレベルが低いから･･･

よく･･･

『うちの会社は、
まだまだレベルが低いから、
営業支援システムは導入しても、
きっと活用できないよ･･･』

と言う声を聞きます。

これは、本当にそうなのでしょうか？

ある程度の高い管理レベルに在れば、営業支援システムが不要だったりする事も考えられるのですが、レベルが低いと言う認識が在る以上、何らかの対策をしないと、営業力の低下どころか企業の死活問題に関わってくる事も少なくありません。

確かに、コンピュータが使える、使えないなどの基本的ITリテラシーのレベルに問題がある場合もありますが、近年のビジネスでコンピュータを全く使用せず営業ができているとは思えません。

日常でもホームページの閲覧や電子メールは最低限使っているはずです。

近年の営業支援システムは WEB(ホームページ)形式が主流なので、これらの点は問題にはならないでしょう。

SFA(営業支援システム)はハードルが高い？

また、とある企業の本社経営企画部では営業支援システムの導入を推進しようとしたのですが、現場の各支店長の反発で、なかなか思うように営業支援システムの導入へ進まないと言う話も聞きます。

理由は若干の相違はあるものの、やはり同様の「まだうちはレベルが低いから･･･」と言う様な内容でした。
後者の場合は、レベルの問題の他に、仕事が増えるのではとの懸念点も挙げられておりました。

では、『レベルが低い』とは、どんな点と思われているのでしょうか？

・顧客情報や案件情報が整理できていない･･･
・日報すらまともに提出されていない･･･
・営業が成長不足･･･
・コンピュータが使えない人がいる･･･
・営業が多忙で使う時間が無いのでは･･･
・実際に導入しても使いこなせるか不安･･･

このようなポイントが多く挙げられています。
少数ですが、監視されるようで嫌だと言う意見もあります。

では、営業支援システムとは何をするシステムでしょうか？
まさに、この顧客情報や案件情報を整理し、管理向上や活用するためのもので、あくまでも営業活動を支援するためのものです。

逆に、営業を監視する事が主体だったり、日報だけのシステムなどは、営業支援システムとは呼べないと考えます。
あくまでも、営業活動の支援となるものである必要があります。

SFA(営業支援システム)はハードルが高い？

ただ、残念な事に、日報だけのシステムや、営業を結果的に監視するような事になってしまう営業支援システム商品も少なくありません。

営業支援システムを検討する際は、このあたりを見極める必要があります。

つまり、営業支援システムは、社内のレベル問題に関わらず、営業活動を支援するために設計されていなければ、不安は的中してしまいます。

しかし、支援とされる機能が活用できる内容であれば、「案ずるより産むがやすし」で、そんなに抵抗を感じる必要はありません。

基本的に、営業支援システムには様々な機能があるので、得たい結果からこの機能を使うと言った様に、使う機能の方針は重要ですが、不要な機能は使う必要はありません。

「最初は必要な機能だけ使う･･･」でも十分いいのです。

但し、使う機能の必要か不要かの判断は、個々の営業担当者が決めてはいけませんので、会社として取り決めなければなりません。

結果として、論点は、『レベル』の問題ではなく、
『営業支援システムが無い事により生ずる問題』
の方が重要視すべきと言う事になります。

結論として、営業支援システムは、

『レベルが低い』と思うから必要無いのではなく、

『レベルが低い』と思う問題意識が有れば、システムの必要性は明確です。

SFA(営業支援システム)はハードルが高い？

また、基本的な事ですが、営業の目的は業種に関係なく明確です。

・顧客を増やし受注を獲得する事
・リピート性があれば継続/拡大する事
・顧客の信頼、満足を獲得する事

営業支援システムは、この目的を遂行する上の必要不可欠な事項を支援するためのものなので、上手に活用する事で飛躍的に目的に近づく事ができます。

しかし、前項でも言っているように、営業支援システムは、基本部分が合わないものを使うと、かえってマイナスとなる事も忘れてはなりません。

是非、「うちの会社は、まだまだそんなレベルになっていない」と言う会社にこそ、営業支援システムをお勧めします。

営業支援システムに「ハードル」はありません。
「このままではいけない」と言う問題意識があれば十分です。

営業活動に問題意識の無い会社は無いと思いますが、仮に有ったとしたら、その企業は極端に競合企業が無いなど独占的ビジネスをしているか、営業活動が殆ど不要な限定されたビジネスに限られると言えます。

「販売管理システム」や「財務管理システム」などのように、業務上で必要に迫られるものではありませんが、それらとは別の次元で、営業活動上で必要不可欠なものです。
いくら売上が管理できても、在庫が管理できても、財務が管理できていても、そこに辿り着くための「営業活動」による受注などが無ければ、事業は衰退してしまうからです。

SFA(営業支援システム)はハードルが高い？

100%希望通りのSFAは存在しない・・・

『この営業支援システム、うちの会社に合うかなあ？』

と言う不安はつきものです。
システム導入担当者であれば、必ず思う不安事項です。

システムを探す際は、もっといい営業支援システムがあるんじゃないか？
もっと自社に合うものがあるんじゃないか？
オーダーメイドで作ってしまった方がいいんじゃないか？

などと考えてしまいます。

確かに、より良いシステムを探すのは賛成です。

しかし、現実的にどうでしょうか？

使うユーザー(営業、アシスタント、管理職、その他関連ユーザー)は、それぞれ立場も違えば、スキルも違い、価値観も違います。
全員が良いと思うという事は、そうあるものではありません。

まず100%満足できるシステムは潤沢な資金を投下したオーダーメイドであっても存在しないと言って過言ではありません。
ただ、全く適合できないものを導入しては、無意味です。

ここで重要なのは、基本的なポイント (最低限の事柄が適合する) が満たされているかどうかと言う点、また目的が達成できるシステムなのかと言う点です。

SFA(営業支援システム)はハードルが高い？

特に営業支援システムの重要なポイントは、顧客管理、案件管理、行動管理、スケジュール、日報など、このあたりの適合度と、営業情報の共有です。
この重要ポイントが満たされていれば、他の機能は多少合わない点があっても、慣れや設定変更、カスタマイズなどの余力のあるシステムなら不安を持つ必要はありません。

本来は、数か月程度のお試し導入ができれば最適ですが、なかなか厳しいので、
これらの基本的ポイントが大丈夫かを重点的にチェックしていきましょう。

もう一つの重要ポイントがあります。

それは、営業にとって味方のシステムかどうかと言う点です。
管理監視のみの営業の負担だけが増えてメリットを感じない営業支援システムは、いずれ衰退していって、使われなくなる恐れがあります。

では、営業にとってどのような点にメリットを感じるのでしょうか？
具体的な一例を挙げますと･･･

・自分の担当顧客の情報が整理できる
・自分が不在の時でも、他の人でもフォローができる
・するべき事などの自己管理ができるようになる
・営業努力を上司にアピールできる(金額ではない部分の努力)
・上司に報告を求められた時に情報がすぐ出せる
・いい事でも不都合な事でも報告し易い
など

また、営業活動は、こちらからでも客先からでも、どちらからアプローチがあったにせよ、顧客からの受動では必ず動かなければなりません。
言い方がよくありませんが「煩い顧客」ほど対応に迫られ、「煩くない顧客」は、つい放置してしまいがちです。

SFA(営業支援システム)はハードルが高い？

営業活動は、意外と外部に依存して動く事となってしまい、本筋を見失う事も少なくありません。
うっかり確率の高い顧客の案件を放っておいてしまって失注してしまったりするなど、分かってはいたものの時間が無かったなどで後悔する事がよくあります。

基本的に考えれば、煩い煩くないなどに関わらず、より営業成果を上げていくには、全ての事柄にプライオリティも必要です。
見切りをつけて他の可能性の高い顧客に重点を置かないといけない場合でも、全体が見えていないと判断が付かずに、ムラのある活動をしてしまうケースも少なくありません。

「自分は十分よくやっている」と勘違いしてはいけません。

「自分は、まだまだ可能性がある」と、上を見なければなりません。

営業が、自分の営業活動ためになる、会社の営業活動ためになると実感できる事が、最終的に一番重要ではないかと思います。

これらのポイントが満たせるのであれば、営業支援システムとしては、かなりのレベルのシステムであると評価できます。

後は、企業ごとのポリシー(企業方針であったり、セキュリティ方針であったり、社内規定であったり、予算など)にさえ適合すれば、まず失敗する事は無いでしょう。

注意すべきは、視覚的なグラフなど、経営者層の気を引く一部の機能にまどわされない事です。
正しく稼働できなければ、グラフも全く意味はありませんし効果は出せないのです。

SFA(営業支援システム)はハードルが高い？

営業活動はデータ化できない・・・って本当？

とある営業企画の担当者が営業支援システムの導入を検討しようとしたら、

『営業はデータ化できないからなぁ・・・』

と、ある営業が導入に対して否定的な意見をしてきました。

営業活動はデータ化できないのでしょうか？

いったい、何がデータ化できないと言っているのでしょうか？

実は、全てにおいて最もデータ化の困難な職種が営業なのです。

では、システムと言うと、やれマスターだ、データ化だ、と言う話しが出てきますが、なかなか営業活動をデータとして表すのは容易な事ではありません。

例えば受注できる可能性というポイントについて考えてみましょう。

ある程度顧客が興味を示していても、受注可能性が高いとは言えません。

価格で箸にも棒にもひっかからない可能性もありますし、いけそうでも最終的に発注してもらうまでわかりません。

発注は見積提出後、忘れかけていた頃に突然と言う事も、これまた少なくありません。

SFA(営業支援システム)はハードルが高い？

また、御用聞きに定期訪問した活動で、特に何も無かった、或いは愚痴を聞いてきただけ等と、データにする情報も無いケースも少なくありません。

つまり、なかなかデータとして表しにくいのが営業活動で、その営業の言っていた事は正しいのです。

しかし、営業活動に対して全部データ化するのではなく、一部のみデータ化すると言う考えで見たらどうでしょうか？

見積提出済で結果待ちの顧客は何件あり、金額はどうか？などと、データにできる部分もあります。

また、データと言う考えよりは、メモをコンピュータに残すと言う様に考えるとどうでしょうか？

客先に訪問した時の会話を要約してメモしておけば、次回訪問の際に役に立ちますし、約束事などを忘れずに済みます。
アナログチックなシステムとなりますが、このアナログ情報が扱える事が重要です。

このように、データ化できる部分はデータ化し、データ化できない部分はメモとして使う事で、システムに対する要求も期待するところも変わってきます。

どうしても、システムを導入すると「データ」にこだわってしまいがちですが、メモとして残すシステムが、意外に成功する営業支援システムのシステムだったりしますので、これらを踏まえて検討する事が必要になります。

SFA(営業支援システム)はハードルが高い？

いまさらPDCA、されどPDCA

営業支援システムには、システムの範囲が明確な定義が有るようで、意外と定義は曖昧です。

しかしながら、色々な営業支援システムを見ていると、なんとなく顧客管理、案件管理、日報管理という主な機能と言う点は殆どのシステムが持っています。

では、それぞれのシステムの違いは何なのでしょうか？

・システムの使いやすさ
・必要な項目の網羅
・主機能の充実度

実は上のポイントはもちろんですが、結果的に会社に浸透できるかの要素が大きく違っています。

小さな事ですが、ちょっとした気配りのあるシステムが、実は浸透力に大きく関わってきているのです。
この浸透力の有るシステムでなければ、衰退してしまい、いずれは使われなくなってしまうのです。

成功のカギは、浸透力と言っても過言ではありません。

もう 1 つのポイントは PDCA、営業支援システムは、いわゆる PDCA のサイクルを基本的に持っています。いや、持っていなければならないのです。

SFA(営業支援システム)はハードルが高い？

Plan　目標を設定して、それを実現するためのプロセスを計画する
Do　計画を実施し、その効果を見る
Check　結果を評価し、結果を目標と比較するなど分析を行う
Act　プロセスの継続的改善・向上に必要な措置を実施する

これらの PDCA プロセスは、いまさら言う事でもない程、言われ続けている言葉ですが、営業活動はこれらの PDCA によって受注に辿り着けると言えます。

「PDCA なんてやらなくても営業できるよ」

と思う方も多くいらっしゃいます。
しかし、実は誰しもが PDCA を頭の中で行って日々成長しているのです。
実際に思っていた事が思い通りにいかなければ、手を変えたりして方向修正して物事を進めていっているのです。

これぞ、まさしく PDCA なのです。
しかし、ここで言う PDCA は、その精度と判断の 2 つのキーワードについてレベルアップできるかどうかと言う点です。

物事を進めていく上で、どうやって進めようか考える時に、より多くの情報があれば計画の精度が増します。

また、実際に行動する上で、予実管理ができれば、チェックもでき、うまくいかない時の次の手を考える時に冷静な判断ができます。

つまり、営業支援システムは「まさに、PDCA の精度を上げるシステム」なのです。

これを踏まえて様々な営業支援システムを見ると、それができているシステムと、そうでないシステムがある程度明確になってきます。

SFA(営業支援システム)はハードルが高い？

また、システムにはバランスと言う点も必要で、PDCA のどれかに偏ると、偏ったものを実現させる為にその手前の作業が大変になってしまうと言う傾向があります。

例えば、凄く良い感じの実績評価のグラフ機能がある営業支援システムが在ったとします。
しかし、そのデータを得るには手前の営業に、多くの入力が強いられてしまいます。

実際に成果を出すのと引き換えに、他にしわ寄せがきて、メリットが相殺されてしまったり、一部の方だけのためのシステムになってしまうと言う結果を生んでしまいます。

PDCA は「前が有っての次がある」ですので、偏る事なくバランスの取れたシステムを検討していく事が必要です。

これらを別の視点で言い換えると、何をするシステムかと言う点です。

営業支援システムは、営業を管理するためのものでしょうか？

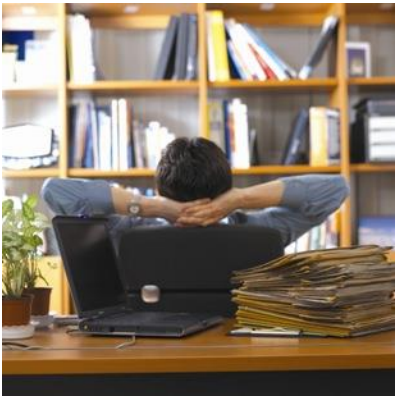
これを常に確認してください。

確かに、管理監視目的のシステムも少なくありません。

しかし、管理は結果論であり、営業支援システムの根底には実際に PDCA を実践するのは営業自身なのですから、まず最低限、「営業自身の必要不可欠のツール」である必要があります。

SFA(営業支援システム)はハードルが高い？

営業資産の「価値」と「意味」を知る



貴社における「営業資産」とは何ですか？

普通の方であれば、営業資産と言うと、
ほとんどの方は「顧客情報」と言う答えが返ってきます。
顧客の名前、住所、連絡先･･･

なぜこのような答えが返ってくるのでしょうか？

これは、他に営業資産らしきものが思いつかないからです。

しかし、真の営業資産は、会社に利益をもたらす営業自身なのです。

営業が培ってきた知識やノウハウ、手段、仕組みなども、顧客情報と同様に重要な資産で、場合によっては顧客情報より重要かもしれません。

言葉は最適ではないかもしれませんが、この営業資産をうまく活用できなければ、決して利益あるものには繋がりません。
これらの価値は、会社経営にとって重要なエレメントです。

また、それぞれの意味の重要性を知る必要があります。

SFA(営業支援システム)はハードルが高い？

例えば、顧客情報･･･

この顧客はリード(見込)顧客なのか取引顧客なのか、またその顧客との現状は･･･、これらは顧客とコンタクトを取る際に非常に重要なポイントになります。

例えば、取引中の顧客に別の営業が、既に自社の営業が行っているのも知らずに新規アプローチをしてしまったらどうでしょうか？
また、リード(見込)顧客で別々の営業から異なる事を言われたらどうでしょうか？

顧客は、『この会社の管理体制はどうなっているんだ？』

と不信感を抱いてしまいます。

つまり社内での情報管理や連携ができていない事を露呈してしまいます。

いや、こんな事はあり得ないと思う方もいるかと思いますが、以外に実在する事例なのです。

これらは一例ですが、営業資産には価値があり、また、それぞれの情報にも意味があり、それらをうまく活用しないとせっかくの顧客が離れていってしまいます。

特に営業資産の意味として重要なのが、ノウハウに関する資産。

十分意味を理解しないと、どう活かすかもわからず無意味なものになってしまいますし、先輩の方々が経験と共に築いたノウハウは、良いものは、マニュアル等にしたりと仕組みと共に活かす術を会社として考えなければなりません。

まずすべき事は、これらの営業資産を「可視化」して、営業全体の情報として共有し、ノウハウなどをマニュアル化したりデータ化する事で、仕組みとして資産活用する。

SFA(営業支援システム)はハードルが高い？

営業資産は、単なる情報として終ってしまうか否かは、価値と意味を正確に把握する事から始まります。

まず、資産分析を行い、自社の営業資産には何があるかを把握し、次へ繋げるために何をすべきか、大いに検討すべきだと考えます。

これらを十分活用できた時こそ、営業力は大幅に増強されていきます。

SFA(営業支援システム)はハードルが高い？

プライドが営業の個性？

色々な営業を見ていると、共通して「プライド」のような独特のものがあります。

『自分のやり方』

の様なものが在り、
これはなかなか染みついたもので、急に変えられるものではありません。

元々の性格も影響しますし、参考になった上司の判断基準だったりします。

営業活動は、各自、自分のやり方があり、共有などもってのほか。

他の営業は、ある意味「自分のライバル」と思っている人さえ居ます。

受注が取れたら自分の功績、取れなかったら悪い顧客に当たった･･･

自己中心的、自身過剰とも思えるこの考え方ですが、実は殆どの営業は、
この考え方に近いものを持っているのです。

誰が悪いのでもなく、競争の原理がそうさせているのです。

顧客から見たら、良い営業に当たればラッキー、悪い営業に当たればアンラッキー

営業に左右されてしまうので会社のカラーも見えてきません。

SFA(営業支援システム)はハードルが高い？

これらの状況は、決して間違っているとは言いませんが、客観的に、また総合的に見た時に会社として良い姿なのでしょうか？

今まで、これらがもたらす悪循環の部分を改善する事で、飛躍的に営業力が向上する事例をいくつも見てきました。

では、何をどう改善するのでしょうか？

それは、実にシンプルな事なのです。

『個人主義(属人化)から共有への意識改革』 で、自分のやり方の脱却です。

よくある悪循環とされる部分の、

・営業は困らないと上司に相談しない。
・他の営業が行っている活動は気になるけど聞けない。
・悪い報告はしたくない。
・顧客は自分のもの。

と言う、この意識を改革する仕組みが、営業支援システムのキーポイントです。

『自分のやり方』の脱却は、このキーポイントを改善すべく、営業支援システムの仕組みで良い方向性へと導きます。

また、意識改革だけに期待しても厳しいので、視点を変えてみましょう。

「価値」と言うと誤解があるかもしれませんが、営業の「達成(見出す価値)」はどこにポイントがあるのでしょうか。

SFA(営業支援システム)はハードルが高い？

やはり売上でしょうか。

確かに売り上げは重要な要素ですが、薄利の売上では意味がなく、一時の売上のみだと継続性が無く、いずれ頭打ちとなってしまいます。

しかし、営業の達成感や価値を評価するポイントが売上だけであれば、やはり売上にしか営業の目標は無くなってしまいますので、意識改革は難しいでしょう。

逆に、これらのポイントを変更する事ができれば、営業の努力目標も変わってくると言う訳です。

その目標が変われば、競うポイントも変わり、実現するために、今までの自分のやり方を変えざるを得なくなってきます。

例として、売上だけではなく、日報の内容での上司評価だったり、新規開拓(見込客)の日々の報告評価だったり、今までの考えでは良い評価にならない仕組み造り、これが改革に繋がります。

是非、業務に即した仕組みを検討してみてください。

SFA(営業支援システム)で売上アップ？

SFA(営業支援システム)で売上アップ？

SFA(営業支援システム)で売上アップ？

SFAを入れたら売上アップなんて･･･本当？

『営業支援システムを入れたら必ず売上アップします』

なんて言うシステム業者が、たまにですが、実際に在ります。

ただ営業支援システムを入れただけで売上アップなんて、基本的にあり得ません。

当たり前の事ですが、売上アップは結果論であり、直接売上をアップしてくれる仕掛けでは無いですし、そもそも明確な指標結果を出すものではないからです。

しいて言うのでしたら、有能な営業を増員したり･･･など。

と言うような直接的な手段であれば別ですが、費用対効果として売上アップを保障する様な言い回しというのは、あまりにも無理がある事です。

目的が直面した売上アップだけであれば、営業支援システムではなく、販路や顧客の開拓だったり、前でも言っているように営業の増強、商品の付加価値アップや宣伝広告、他社より低価格化を狙ったコストダウンで競争力 UP などと、色々と考えられます。

製造業であれば新商品の開発や既存製品の改良、サービス業であればサービスの見直しやキャンペーンの実施など、小売業であれば店舗販売以外にネット販売を手段に追加したりと言う事になってきます。

この事から、営業支援システムは、決して「すぐ目の前の売上」をアップするシステムではない事を前提に、長期的視点で必要なシステムと考える必要があります。

SFA(営業支援システム)で売上アップ？

つまり、営業支援システムは「売上アップのシステム」ではなく「売上アップへ繋げるシステム」なのです。

よく考えたら当たり前の事なのですが、近年、明確な「費用対効果」こだわる企業も増えていますので、言い間違えると墓穴を掘る事になりかねませんし、目的を見失った導入になりかねません。

費用対効果は、あくまでも直接的目標の達成なのです。

では、

「営業支援システムは、

必要ではないのか？」

いいえ、

「営業支援システムは必要不可欠です。」

ここまででも申し上げているように、

「営業支援システムは売上アップに繋げるシステム」なので、速効性はありませんが、正しく導入して活用できれば、営業力は必ず強化されていきます。

営業支援システムは、どちらかと言うと
「売上アップは結果」として、「営業レベルアップや営業力強化」に最も近いシステムであると考えられます。

SFA(営業支援システム)で売上アップ？

これらの関係を表す、良い例えがあります。

発電所の「ダム」を、営業活動の仕組みとしてイメージし、水が顧客、結果の電気が売上にして例えます。

・しっかりしたダムでないと、せっかくの水(顧客)も貯められません
・満水の時にも耐えうるダム(営業の強化)でなければなりません
・運用管理が疎かだと、水(顧客)を放出しても結果(売上)に繋がりません
・確実にダムに水を貯めるには源流の確保(直接的施策)をする必要があります
・注水と排出を効率よく行わないと安定した発電(売上)はできません

これらは、企業の目的が継続的なものである以上、売上も継続的に伸ばし続ける事が理想です。

しかしながら、それを実現する事はなかなか容易な事ではありません。

だからこそ、ダムの例のように全てが噛み合って初めて効果が出てきますので、営業支援システムのような間接的な施策と、直接的な売上アップの策も併用していく事で最終目標の売上へと繋げていく事ができるのです。

SFA(営業支援システム)で売上アップ？

ビジネスチャンスは物にしなければ意味無し

どの業種においても初回アプローチが、ビジネスチャンスのスタートです。

初回アプローチは、営業が飛び込み営業したり、電話セールスしたり、セミナーを開催して来て頂いたり、ホームページから問合せして頂いたり、広告から電話が掛ってきたりと様々です。

しかし、いずれにせよビジネスチャンスである事には変わりありません。
このビジネスチャンスを生かせるか否かは、営業の腕の見せ所です。

物にしていくには、営業の正しい的確なアプローチがあってこそ、なのです。

そのアプローチを手助けするのも営業支援システムなのです。

アプローチそのものには、営業支援システムはあまり関係ないように思いますが、実は、この各アプローチが営業支援システムと非常に重要な関係を持っています。

最初のコンタクトを明確に記録しておく事で、どういう戦略で受注までもっていくかをイメージするのですが、意外と件数の多い顧客を持つ営業は、情報入手時の詳細を記憶に頼っている人が多いので、時間が空くと当然の事ながら忘れていってしまうのです。

とある会社の事例を見てみましょう。

問い合わせのメールが入ってきました。
しかし、営業は電話の後、忙しさのあまり、この顧客の事を忘れていました。

SFA(営業支援システム)で売上アップ？

しばらくして、業績の締めが近づいてきたため、何かアプローチできる顧客がないかと考えていたところ、その問い合わせのあった顧客の事を思い出し、その時のメールを長時間かかってやっとの思いで探し出す事に成功。

しかし、当然の事ながら、どんな話をしたのかまでは思い出せませんでした。

連絡して商談を進めようにも、どこまで話をしたのか覚えておらず、恐る恐る電話をしてみると、既に他社で取引してしまったとの事で、商談以前で土俵にも上がれていませんでした。

ここでのポイントは 3 つあります。

1 つ目・・・
　リード(見込み)顧客として登録していなかったため、忘れてしまった
　また、その時の顧客記録が無かった

2 つ目・・・
　メールを探すのに長時間かかった
　しかし、その時の対応情報の記録が無く思い出せない

3 つ目・・・
　初回アプローチの続きとして、適切なタイミングで、すべき行動ができなかった
　結果的に、思いつき的な行動となってしまった

これらの事から、当然の事で受注できませんでした。

では、どうすれば良かったのでしょうか？

答えは簡単です。

SFA(営業支援システム)で売上アップ？

営業支援システムに全てを記録しておけば良かったのです。

顧客の情報も、対応の情報や顧客の反応、次回アプローチの予定など、必要な事を記録してさえいれば、忘れる事もなく、必要な時期に動く事ができ、すくなくとも思い出してから後の祭りと言う事にはならなかったはずです。

また、別の例です。

飛び込み専門で顧客開拓していた営業が居ました。
そこそこ、受注はしていたのですが、目標には届かず伸び悩んでいました。

そこで会社として、この営業を別の地区に転勤させ、その地区は別の営業が担当する事になったのです。
しかし、この会社では顧客管理はおろか、行動情報は共有されておらず、引き継ぎがうまくできなかったため一度飛び込みをした顧客に、また同様の飛び込み営業をかけてしまいました。
既に受注していた顧客にも営業してしまい、お客様の機嫌をそこねてしまう結果に･･･

よくある話しなのですが、2 度 3 度あると明らかに企業信用度は落ちます。

ここでの問題点は 2 つあります。

【1 つ目･･･】
リード(見込み)顧客として登録していなかったため、新規と思い飛び込み営業をしてしまった

【2 つ目･･･】
リード(見込み)顧客と既存顧客の情報が共有されていないため、引き継ぎがうまくできなかった

SFA(営業支援システム)で売上アップ？

これらの事から、当然の事で営業活動が思うようにできませんでした。

では、どうすれば良かったのでしょうか？

これも答えは簡単です。

営業支援システムに全てを記録しておけば良かったのです。

どの顧客に飛び込みをしたのか、その時の状況はどうだったか、顧客の情報も、対応の情報や顧客の反応、次回アプローチの予定など、必要な事を記録して共有していれば、引き継ぎも無事に行え、適切に営業活動をする事ができ、すくなくとも、顧客に嫌な思いをさせる事は無かったはずです。

このように、営業活動の『今』を記録し続ける事で、今の状況はどうなっているか、次のアプローチをどうするか、受注までのプロセスをどうするべきか、方向修正が必要ならどうするのが良いかをイメージしていく事ができます。

営業支援システムは、言葉の通り、営業活動の先を管理していくものです。

営業成績がどうか、受注確率はどうか、グラフはどう･･･など、それらは経営面では重要な事ではありますが、ほとんどの企業は、それ以前の段階で営業支援システムを必要としているのです。

つまり、営業支援システムの必要なポイントを結果に置くのではなく、そのプロセスに重点を置く事で、生きた結果を得られる事になるのです。

それが営業支援システムの本来の姿なのです。

SFA(営業支援システム)で売上アップ？

SFAはコンサルティングが必要？

よく営業支援システムは『コンサルティング』が売りですとかと言う論点の話をするシステム会社がいます。

実は、どんなシステムを導入するにしても、ニーズや課題と、それに対して実現するための提案やアドバイスは付き物です。

つまり、営業支援システムにはコンサルティングが不要とか、必要とかの議論は、実は無意味で、システムに、どういう効果を望むのか、ニーズや対処が必要な課題、どういう活用方法があるかなどを提示するのが提案やアドバイスです。

と言う事は、少なからずどのシステムもニーズや課題に対してコンサルティングが必要なのです。

ただ、そこに費用が発生するか否かですが、より良い結果を生みたいのであれば、無料であっても有料であってもコンサルテーションをお薦め致します。
経営指導などと言った大袈裟である必要は全くありません。

せっかく費用をかけてシステムを導入するのですから、他社での事例などのノウハウの提供を受ける事で、導入効果を高めるためのコンサルティングなのです。

コンサルティングを受けるポイントは限られます。

SFA(営業支援システム)で売上アップ？

必ずしもコンサルティング通りにしないといけないと言うことではなく、選択肢に何があるかの提案を受け、一番良いと思うのを選んだらいいのです。

・ニーズが決まっているのでしたら、要件に対しての提案を受ける
・他社の成功事例に対して自社に当てはめた提案を受ける
・問題点を把握していれば解決方法の提案を受ける

何をどうしていいのか全くわからない場合は別ですが、何が問題でどうすべきなのか、ある程度は把握できているのではと思いますが、如何でしょうか。

このように、コンサルティングは決して受身だけではなく、どうするかの最終決定は利用者側に任されているのです。

一方的に、『ああしなさい』、『こうしなさい』は、あり得ないのです。

もし、そういうコンサルティングがあれば、警戒しても構わないでしょう。

そのような事があれば、それは営業支援システムでは正しいコンサルティングでありません。

成功して売上アップに繋げていくのであれば、コンサルティングを受けても、こちらで判断して選択しながら進めていくのが必用です。

使うのも、責任を持つのも自社なのですから・・・

SFA(営業支援システム)と一緒に社員教育

SFA(営業支援システム)と一緒に社員教育

SFA(営業支援システム)と一緒に社員教育

頑固な営業がSFA成功の足を引っ張る

たまに、『頑固な営業』が居ます。

我が強いと言うか、自分の営業スタイルに誇示してしまい、会社の命令など言う事を聞かない社員が、たまに居ます。

営業支援システムは、とかく全営業が活用してこそ真の威力を発揮しますので、とかく、ムラ無く利用してもらう事も同時に考えなければなりません。

しかし、中には自分の営業スタイルを通そうと、なかなか営業支援システムを使わない人が居たりして、理由を聞くと、「自分の営業スタイルでは営業支援システムは必要無い」と言います。
本人は、ノルマの売上を上げているから文句はないだろうと方針を変えません。

会社としては均一な営業スタイルを取る事も目的の一つとしていたのに、これでは目的が達成できませんが、この営業は、大きく売り上げを上げている以上、強制しにくい状況です。

せっかくの財産である社員ですから、うまく調和する方法を模索します。

社員教育と言うのが適切か分かりませんが、考え方を変えていく指導をしていく必要があります。

とかく、我の強い人は、不変の自分の価値観を持っている場合が多くあります。
良い、悪い･･･の判断は、この自分の価値観によるもので、これはなかなか変わるものではありません。

SFA(営業支援システム)と一緒に社員教育

社員教育のプロに任せると言う手もありますし、自社内で解決するのであれば、とことん判断基準を指導していくしかありません。

これらの人は、「自分は売上を上げているから･･･」と言う自負に基づいている考えの場合が多いので、是正し、あくまでも会社全体の利益に繋がる必要があり、この考えが間違っている事を認識させる必要があります。

一時の売上のみで成り立つ会社は問題無いかもしれませんが、通常は継続的に売り上げていなければなりません。
信用度も落とすことなくリピート顧客も大切にしなければなりません。
つまり、一時の売上のみの営業は、企業の短命を生んでしまう事も少なくありません。

現実的に身近で有った例をご紹介します。

とある企業の営業の評価システムが売上金額のみだったため、営業はとにかく売上、売上、売上、さらに売上と、とにかくアフターフォローをする暇があったら新規開拓に走る。これが会社全体に波及していたのです。

しかし、開拓された会社は商品を購入したものの、アフターフォローをしてもらえず、不満は噴出。クレームを言おうとするも、担当営業はいつも外出してばかり。
顧客は販売会社が大手だったために、顧客は、しかたないと諦めムード。

そこで、購入した販売会社は見切りをつけて他社でサポートしてもらえないかと同様のサービスが可能な会社を探し初めてしまった。

これは、問題の販売会社が売るだけ売って、後は知らないと言う姿勢となってしまった営業を『良し』としたのではなく、それを暗黙に『良し』となってしまう結果を生む様な評価システムを取っていたからです。

SFA(営業支援システム)と一緒に社員教育

今回の問題のある、我の強い社員と直接関係ありませんが、売上にこだわり過ぎると、これらの『売るだけ売って、後は知らないと言う姿勢』と同じ結果を生んでしまう事も少なくありません。

もし、これでも会社として成り立っていたら、諸問題の尻拭いを別の人や別の会社がやっているだけの事で、トータルで冷静に見るとマイナス要素も多く、会社として継続性の乏しい企業となってしまうのです。

社内で解決している場合は、別の社員との調和を乱し、反発を買うなどして、これを容認すると不公平感まで生んでしまいます。

当然、これらにより営業支援システムなどを使用して活動データが入力されない場合は、会社として動きを捉える事はできませんので、いつまでたってもブラックボックスの領域ができて属人化してしまいます。

これらの例のように、売上と言う 1 つの要素だけを捉えるのではなく、より広範囲で冷静に全体を見ると、長期的に見て成長し続ける営業はどうすべきかと言う点は、見えてくるはずです。

今まで築いた価値観などを変えるのは容易な事ではありません。
しかし、意識を変えて会社の営業方針に準じないと、活動の場は無くなる事を理解させなければなりません。

やはり、これもまた営業支援システムの仕組みの力で改善するほか無いと言えるでしょう。

SFA(営業支援システム)と一緒に社員教育

営業のやる気を引き出す管理

特に営業職は、与えられたミッションを遂行できたら、達成した!!と言う実感があり、満足感を味わいます。

しかし、達成できなかった時はフラストレーションが溜まり、失望感にも似た感覚を味わいます。

では、このミッションは何でしょうか。

『売上』だけをミッションにしてしまえば、営業はただ売上だけに終始してしまい、前項のようになってしまいます。

しかし、単なる『売上』だけのミッションではなく、活動単位のミッションを持ったらどうでしょうか。

例えば、

『新規顧客目標』
『リピート顧客目標』
『訪問回数目標』
『提案回数目標』
『テーマ別行動目標』
『定期的な顧客満足度アンケートによる回答目標』

・・・など

SFA(営業支援システム)と一緒に社員教育

売上以外にもミッションは、作ればいくらでも有るのです。

重要なのは、与えたミッションを正しく評価する仕組みです。
営業は、本当に努力したところは、正しく評価される事を願っているのです。

必ず、やる気は正当な評価から生まれてきます。

営業支援システムを導入する際は、これらの営業の努力を見れる『可視化』の評価ができるか否かが重要なポイントになるでしょう。
逆に言うと、評価できる仕組みが無ければ、ミッションは達成できたか確認する事ができません。

では、確認するにはどんなポイントが必要でしょうか？
数字に置き換えられないポイントはどうしたら良いのでしょうか？

まず、ミッションに対して、活動記録が重要な確認ポイントです。
一目で見るならば、日程表のようなもので進捗が把握できるとベストです。
数字で置き換えができない場合は、これらの一つ一つの活動の記録がチェックするポイントになります。

上司は評価する際に、これらの活動記録を確認する事が必要で、この確認が部下にとって金額以外でアピールできる唯一のポイントになります。

この確認を怠ると、部下は金額だけに走ってしまう事になるので、上司は忙しいからと言って確認を怠ってはいられません。

では、どのように確認していくのが良いのでしょうか。

まず、行動目標に対して、予定したステージに進んでいるのかどうか、また、スケジュールを立てた事に対して活動ができているか、さらに、それらの内容はどうか？

SFA(営業支援システム)と一緒に社員教育

確認するポイントは沢山有りますが、手作業で確認するのは大変です。

それぞれ一発で確認する方法があり、これも営業支援システムならではの優位点の１つです。

つまり、営業支援システムを使う事で、金額以外の評価の難しい確認ポイントも、遂行状況をチェックする事ができます。

また、これらにより部下の頑張りを見たり、問題が有ればフォローや指示をする事で、目標となるミッション達成を全員が実行できれば、社員教育が進んで売上アップの為の基盤作りは確実に成果が出るでしょう。

経営者、管理職として…

経営者、管理職として･･･

経営者、管理職として・・・

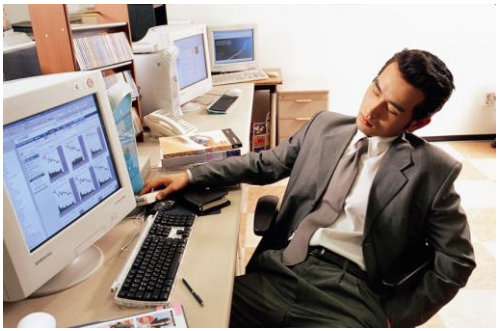
経営者、管理職として何をするべきか

創業者などの経営者は、とかく過去の経験から、営業と言う行為に対して自分は会社にとって最大の営業力と思っている場合があります。

本来は、経営者が営業をしてはいけません。

と言うよりは、経営者は営業以外の、するべき事が別にあるのです。

経営者が営業をしている間は、ある一定の売上は見込めますが、そのキャパシティ以上の売上は見込めないのです。



言い方を変えると、

部下である営業一人一人が、
信頼できないと経営者は自ら動いてしまう事になるため、これも売上アップに限界が来てしまいます。

では、経営者として何をすべきでしょうか。

できれば、営業を信頼できるように育成し、自分と同じような成果を挙げられる営業のスペシャリストを育成したらいいのです。

営業方針を遂行する営業が居れば、経営者は状況の管理や監視をする事で、目的を達成できます。

経営者、管理職として・・・

但し、人材には限りがあります。見込みに見合った「売上」にならなかったり、適材不足の場合は、やはり経営者が自ら営業活動をしなければならない場合もあります。

従って、必ずしも、「経営者は、営業をしてはならない」のではなく、
できる限り、「経営者が、営業をしなくても実務が回るような仕組み」を作る事が必要なのです。

そこには、様々な経営者のノウハウを伝える仕組みが必要です。

営業支援システムなどを使って、営業のやり方などをデータ化したり、実際に行動した結果に対してフォローや指示をする事で、仕組み作りをしていく事ができます。

経営者は、その報告を見て経営指標となるデータを取り出し、事業計画などの経営者としてすべき事に注力していけばいいのです。

経営者自身が営業をしている限り、その展開力は弱ってしまい、社長が居ないと商談が進まないなんて事態を招いてしまいますので、いかに部下だけで回っていく仕組みが作れるかが、求められてきます。

では、このように部下に任せるのは、一つの権限移譲でもあり、難しい問題もあります。

例えば、値引き、自社の体制、納期などです。
これらは、営業が勝手に決めていいものではなく、各部署と連携しなければなりません。

経営者が営業すると問題無く仕事が回っていて、いきなり社員の営業に任せると、問題が生じてしまう場合があります。

経営者、管理職として・・・

経営者が営業をしていた時にうまくいっていたのは、これらの各部署間の連携を社長命令でできたのですが、営業が行うと、これらの連携がうまくいかずに結果的に商談がまとまりにくくなってしまいます。

このように、どうやって各部署との連携を上手く取りながら物事を進めていくかを、まとめる必要があります。

経営者だったらどうだったのか、

経営者じゃなかったらどうすべきか・・・、

と言う様に、誰がどう連携して行うかを整理してから権限移譲する必要があります。

この時に一番役立つものとして挙げられるのが、情報の共有です。

営業支援システムの利用方法の一つに、これらの部門間のコミュニケーションツールとして活用する方法もあります。

営業支援システムの情報を、他の各部署とのコミュニケーションツールにも使えば、営業活動において、他の部署が同期を取って動かないといけない場合でも、前もって連携して準備することもできますし、連絡不足で発生するトラブルも未然に防止できます。

経営者、管理職として・・・

人海戦術がコストダウン？

「IT コストがかかる。」

「人手でなんとかなるなら、コンピュータを導入しないほうが安く済む」

このように人海戦術志向の経営者が居ます。

人件費は見えていないのでしょうか？

システムはただの便利な道具と言うレベルのものでしょうか？

企業にとって一番高いのが人件費です。

例えば、年収 500 万の社員であれば諸経費を抜きに考えても毎年 500 万の経費を投下しているのです。

5 年で考えれば 2500 万の経費がかかっているのです。

5 年間でリースで 2500 万の営業支援システムを導入すると考えたら、人件費と比べて高いと言う感じがするでしょうか。

何を言いたいかといいますか、人にはお金がかかってない錯覚を起こしがちです。
もちろん、経営者は人件費は必要経費として、重く経営に圧し掛かっている事を忘れてはいません。
しかし、その割には 2500 万の人件費を使ったと言う認識は薄いのが実情かと思います。

経営者、管理職として・・・

その社員は人件費分の仕事をしたのでしょうか？

人の仕事には、かならず、効率、ムリ･ムダ･ムラというものがあります。

最高の効率で的確に仕事ができれば、2500 万は有効かと思いますが、そうでなければ 2500 万は非常に高いものとなってしまいます。

人には、ムリ･ムダ･ムラがあると考え、いくばかの「損失している」と言う認識が必要なのです。

ただ、損失は続くと非常に大きな損失となります。

例えば、一律、1 人あたり 2 割の損失をしているとします。
社員が 50 人居るとし、平均賃金が 500 万とすると以下の計算となります。

平均賃金 500 万×50 人×0.2(損失 2 割) ＝ 5,000 万/年間

5 年だと、実に、2 億 5,000 万の損失累積になります。

いかにムリ･ムダ･ムラの損失が金額的に大きな損失になっているか、金額に置き換えると鮮明に見えてきます。

逆に、同じ人員で 2 億 5,000 万の利益向上をしようと思ったら、並大抵ではありません。

「営業は足で稼ぐ」とあっても、ムダ足となっては意味がありません。
いかにムリ･ムダ･ムラ無く、効率よく動くかが非常に重要です。

経営者、管理職として・・・

これを実現するには、人海戦術ではどうにもならないのです。

社員も大事な財産です。

ムリ・ムダ・ムラな仕事をさせては、もったいないのです。

社員も「ムダな仕事をしてしまった。」と思った時は落胆してしまいます。

つまり、現代の IT コストは、自動化や人件費削減のためだけでは無く、今居る社員を、ムリ・ムダ・ムラ無く、効率よく動いてもらう為にも必要不可欠なものなのです。

現場の営業の反発

現場の営業の反発

現場の営業の反発

現場の営業の反発をプラスに変える

現場の営業に営業支援システムを
入れると言うと、
ほぼ 100%近く眉を顰めてきます。

『きっと仕事が増えるんだろう･･･』

『何か、管理されるんだろう･･･』

『何か、監視されるんだろう･･･』

営業支援システムの導入真意が伝わっていないので、何かシステムを使う仕事が増え、管理監視される感覚があるのです。

本来、売上が十分に目標に達して余裕のある営業ならいざしらず、目標に到達していない営業などは、そんなシステムに構っている暇はない。

1 件でも多くお客様のところへ訪問しないと･･･と思ってしまいます。

しかし、目標が達成できていない営業と、
目標が達成できている営業の違いは何でしょうか？

なぜ差ができるのでしょうか。

同じ勤務時間で仕事をしているのに、発生する売上の差。

現場の営業の反発

そこには、色々な要因が潜んでいます。

話術もあるかもしれません。

たまたま客先のニーズにピッタリだったかもしれません。

人としての信頼度かもしれません。

しかし、売上のいい営業の売上や粗利などは、とかく平均的に見てもいい場合が多く、その差は年間などで累積すると歴然です。

では、その差を分析してみましょう。

いくつかの比較ポイントがあります。

・新規なのかリピートなのか
・顧客 (規模、業種、窓口部署など)
・商品 (品種、ランクなど)
・売上金額
・粗利金額

様々な要素で比較していると、必ず偏りが生じてきます。

どう偏ったら売上が上がり、どう偏ったら売上が伸びないのかのポイントをみつけてみます。

会社として全員が偏る事は殆んどありませんが、少なくともミッションを達成するために必要であれば、偏る事も必要です。

ただ、偏りによって生まれる弊害もある事に注意が必要です。

現場の営業の反発

目先の売上のみに徹してしまっていないか、また、せっかくのリピート顧客を放っていないか、販売後のフォローができているのかなども合わせて見る必要があります。

偏りに問題が無ければ、会社としての方向性に問題が無いかを確認し、特に問題が無ければ、そのまま遂行します。

ただ、この時に問題があれば、必要に応じて活動内容を修正します。

全員が同じミッションをすると言う事は、会社として偏った営業となってしまいますので、総合的に判断してそれぞれ弱いポイントも補う活動もしなければなりませんので、その弱いポイントを活動するミッションを担当する必要も生じます。

しかし、弱いポイントを担当する担当者は、当然ですが決して売上などで評価してはなりません。

何事も軌道に乗せるまでの活動は、すでに確立された営業方法を維持するのに比べても、並大抵の努力では成しえません。
少しの成果でも、大きく評価すべきでしょう。

また活動内容も評価が必要です。
弱いポイントですから、うまくいかなくて当然、うまくいけば過大評価するくらいの器が必要になります。

参考までに、一例を挙げてみましょう。

ある営業は今まで製造業の顧客のみでビジネスをしていたとします。
このままでは、売上に頭打ちが来ると考え、新規に非製造業を対象とした活動をするとします。
もちろん、上司などの合意を得ての活動です。

現場の営業の反発

弱いポイントとしては、既に他社がシェアを握っている場合が多く、なかなか後発で参入するには難しいのです。

つまり、そこで受注を獲得すると言う事は、その強力な他社を撥ね退けるだけのものがなければならず、自社製品などで他社に決して負けないならいざ知らず。

商社などで製品の格差がない場合は、営業力に頼る事になりますので、受注に辿り着くまでには相当の努力があったはずと言う考え方になるからです。

もちろん、一人の力では無いと思いますが、影の行動は高く評価すべきです。

ただし、これらの活動は一人のものにしてしまっては、会社としての営業力強化にはなりません。

それぞれのアプローチと結果をつぶさに記録した活動履歴があってこそ、その努力は会社の資産として残るのです。

本題に戻りますが、営業支援システムを入れると、必ず出てくるのが･･･

『行動が管理されるのは嫌だなぁ･･･』

『仕事が増えるのだろう･･･』

こんなネガティブなイメージが有ります。

営業支援システムと言う製品には、確かにこのようなシステムが多くあります。

現場の営業の反発

以前の項でも説明していますが、そうでないシステムを選択していれば、決してマイナスだけではなく、プラスが多く有る事に気付きます。

では、そのマイナスの部分とプラスの部分を確認しましょう。

マイナス部分として以下の点が挙げられます。

・顧客や案件、スケジュールや日報などの入力の手間が増える

・行動が管理されている拘束感があって嫌だ

しかし、上記は営業支援システムを導入するまで不要だったのでしょうか?

システムが無いために、個人で行っていたり、組織として把握しないといけないのに、管理が行き届かずにできていなかった事ではないでしょうか?

視点を変えれば違う一面が見えてきます。

・顧客や案件情報は自己管理のために登録する。

・スケジュールは手帳の代わりに登録する。

・日報は自分の将来のために入力する。

などのように、営業活動の未来(より的確な活動をする)のために過去を客観的に振り返り活用すると言うように、目的をある程度明確化してみます。

結果として、「管理される」「仕事が増える」と言うのではない、別のものが得られる事に気付きます。

現場の営業の反発

営業支援システムは営業にとって、敵のシステムではなく、確実に味方のシステムなのです。

・自己の活動が管理できる
・顧客にアプローチする際、過去を振り返ってから行動できる
・他の人でもフォローできる
・自分の努力を上司に知ってもらう
・記憶に頼らない、事実を客観的に評価できる

これは、プラスの一部に過ぎません。

新しいシステムを動かすにはそれ相応の努力が必要です。

しかし、成功してしまえば絶大な営業力アップに繋がるのですから、是非、反発をプラスに変えて、効果を勝ち取ってほしいものです。

BIツールと経営判断

BIツールと経営判断

BIツールと経営判断

SFA のコストと BI ツール

営業支援システムなどのシステムを導入するにはコストがかかります。

「安かろう･･･悪かろう･･･」では困ります。

一般的に初期コストが安価な営業支援システムパッケージが主流ですが、中にはクラウドサービスとして月額利用の営業支援システムもあります。

クラウドサービスはデータ管理がサービス会社側になってしまうため、顧客情報や営業情報の情報が社外に在る事になり、セキュリティ面で不安があるという方もいますが、最近のクラウドシステムは問題無いでしょう。

ただ、自社に適したカスタマイズや連携などはクラウドシステムの弱点なので、よく確認される事が必要です。

そこで、問題は内容とコストです。

短期的に見れば、初期コストが軽いクラウドサービスが負担が少なく良いのですが、長期的に見ればオンプレミスの方が一般的に安価になります。

BIツールと経営判断

営業は投資をしなくても人海戦術で何とかなってしまう一面もありますので、最小限に抑えられるに越した事には違いありません。

パッケージは沢山出ていますので、十分吟味すれば、安価で良いものは手に入ります。

しかし、この営業支援システムの選定段階で一つ重要なポイントがあります。

営業支援システム導入後の次のステップの、システムの拡張性です。

営業支援システム本体が良くても、その先が無い行き止まりのシステムでは、本当の意味での費用対効果は微々たるもので止ってしまいます。

つまり、営業支援システム本体については、今までの説明で導入できたとしても、そこで止まってしまっては宝の持ち腐れで、もったいない話なのです。

より売上アップに繋げるには、今の活動がどうか、いわゆる、どの活動が成果を上げているか、どの活動が成果が得られていないかなどの状況を分析する事が営業支援システム導入後の次のステップとしても活用できるフレキシブルさや拡張性も必要となってきます。

その営業状況を分析するツールとして挙げられるのが「BI ツール」と言われる製品です。

そもそも、BI ツールとは何なのでしょうか・・・

BI とは、
「業務システムなどから蓄積される企業内の膨大なデータを、蓄積・分析・加工して、企業の意思決定に活用しようとする手法」

BIツールと経営判断

基本的に、営業支援システムなどのシステムからもたらされるデータの分析を専門家に依存せず、経営者や社員が必要な情報を自在に分析し、状態把握や経営計画や企業戦略などに活用する事を言います。

営業支援システム選定の時点で、この BI ツールへ発展できるか否かが、先のあるシステムかどうかが問われるポイントです。

ただ BI ツールは基本的に高価ですので、営業支援システムの導入時点では、オプション設定されているか否かだけチェックしておけば良いでしょう。

では、無事に営業支援システムが導入でき、活用されてきたとします。
営業活動上の諸問題が少しずつ見えてきました。
ただ分析する手立てがなく、細かな状況を把握するまでには至りません。
こんなニーズに対応してくれるのが BI ツールです。

とかく営業支援システム本体よりも BI ツールの方が高価な場合が多くあります。
安価なものだと数十万から高価なものだと数千万かかるものまで存在しています。

それだけに BI ツールは慎重に選びたいものです。

営業支援システムに費用をかけるか、BI ツールに費用を掛けるか迷う場合がありますが、筆者の推奨はあくまでも営業支援システムが先です。
営業支援システムで確かな活用ができなければ蓄積されるデータは無意味なものになってしまい、結果としてデータを利用する BI ツールは意味を持ちません。
つまり、営業支援システムが先で BI ツールが後なのです。

営業支援システムで基盤固めをして、結果が蓄積できてから BI ツールで分析するといった構図が描ければ、価値も高まってきます。

BIツールと経営判断

大規模企業や営業比率の高い企業になれば、専用の BI ツールも必要になりますが、そうでなければグラフ機能のついた表計算ソフトでも最初は十分かと思います。

定型業務としてグラフやレポートでしたら、マクロ化してしまえば BI ツールの定型モデルに近い出力が得られます。

しかし、営業全員、あるいは社員全員で数字を情報共有して進めていくのであれば、是非 BI ツールを試して頂きたいと思います。

システムモデルに「ローリングフォーキャスト」と言う言葉があります。
入手できる全てのデータから先を読む経営者に必須の情報ツールの構成ですが、事業活動の過去と現在、先の予測が立てば、おのずと事業の方向修正の必要性は見えて対策を取っていく事が可能となります。

また、システムにかける予算は企業の営業にかけるウェイトにより異なります。
例えば従業員が 200 名で営業が 10 人のような企業であれば、営業支援システムにかける費用は必然的に少なくなりますが、従業員が 200 名で営業が 150 人のような営業比率が高い企業であれば、営業支援システムにかける費用は極端に高まってまいります。

また別の要素ですが、顧客や案件の数などによっても変わってきます。

営業支援システムは費用対効果が試算しにくい分野ですが、経営陣として必要な情報が得られると判断したら、是非ともトップダウンで予算決定も導入も推進していくような「思いきり」も必要です。

繰り返しになりますが、いずれ BI ツールを検討するのであれば、データ元の営業支援システムを選ぶ時に注意が必要です。
営業支援システムのパッケージ自身のオプションとして BI ツールを備えているか、または外部のインターフェースを持って他社 BI ツールと接続できるものでなければなりません。

BIツールと経営判断

では BI ツールの製品には、大規模対応の製品や小規模まで存在し、また両方対応可能な製品もあります。
いずれにしても、近年は Web 対応のものが多くなってきていますので選定の参考にしてください。

推奨は、あくまで小規模で BI ツールを試しながら活用し、価値を高めて、正しく効果を狙ってから全社展開するのが良い方向であると考えます。

BI ツールから出てくる情報は、良くも悪くも営業成績のような情報なので、頑張れていない社員の活動は、とかく目立ってしまいます。

セキュリティをしっかりと行い、公開していい情報と、公開しない方がいい情報は整理して推進するのが良いと思います。

BIツールと経営判断

既に導入しているSFAに満足ですか?

営業支援システムを既に導入されている企業も多いかと思います。

しかしながら、満足していると言う意見が少ないのは何故でしょうか?

それはシステムの機能や使い勝手の問題かもしれませんし、他の販売管理システムやグループウェアなどとの関連で二重入力が発生していたり、
と不満は様々です。

様々な企業を見てきて、営業支援システムが他システムと連携するその必要性は、非常に高いものがあると痛感しています。

そもそも、営業は実際の活動をする際に、各部門との連携が必要ですが、営業支援システム自身はあまり連携について意識されていません。

それだけに営業支援システムが孤立してしまうと「必要性」が薄れてしまい、「忙しい」を理由に利用を放棄してしまう事すらできてしまうのです。

しかし、営業支援システムが連携を持ち、他の部門との業務コミュニケーションにも使われ始めたらどうでしょうか?

BIツールと経営判断

活用しなければ仕事が進まない、活用すれば仕事が進む事が起き、必要不可欠のものになっていくでしょう。

まさに必要なのは営業支援システムのグループウェア化です。

次世代営業支援システムには、このグループウェア化が必要とされると考えます。

では、営業支援システムにおけるグループウェア化とは、どういう事でしょうか?

具体的に述べれば、次のような事が言えると考えられます。

・スケジュールなどの情報が共有できる
・他の人への依頼事などの情報交換が行える
・上司やグループ内でのコミュニケーションが行える
・電子会議などでの意見交換ができる

他にも多々ありますが、情報を皆で共有するメリットは図り知れません。

グループウェアの定義は明確ではありませんが、みんなで使う事で個人主義から集団の輪へと活動の内容を変えていく事ができます。

では次に営業支援システムの難しいところを挙げますと、機能です。

よく簡単な使いやすそうな営業支援システムにありがちですが、報告させるだけの日報システムになってしまっている営業支援システムもどきをよく見かけます。

日報などで報告する習慣は昔からあります。
しかし、この日報機能を営業支援システムの主機能かのようにしてしまったシステムに、明るい未来はありません。

BIツールと経営判断

本来、営業支援システムでの日報は、PDCA サイクルで言えば D の実行の結果報告に過ぎないのです。
営業支援システムとして管理しなければならないのは、PDCA の全てなのですから、報告だけであれば営業支援システムなど導入する必要は無く、「メール報告」でも十分なのです。

営業支援システムを導入したからには、PDCA サイクルが十分に発揮でき、次の営業活動に対するアクションをどうするか検討できるだけの情報がなければ、導入した意味が薄れてきてしまいます。

経営側から見ても、PDCA サイクルが正しく行われていれば、案件の動向や確率などから、先の売上見込をより正確に把握し、予算管理や資金調達が行える事になります。

当てにしていた案件も、雲行きが怪しくなれば直ぐに営業支援システムに反映させれば経営者の指標にブレを起こす事は最小限で済みます。

営業支援システムなどで正しく管理されていなければ数字が出てきても信憑性が乏しく、感覚などで出てきた数字は集まれば大きな誤差を生み、経営判断に及ぼす影響は測り知れません。

つまり、日報だけのシステムであれば、これらの数字を出す事にはほど遠く、さらに営業力アップはさらに遠のく結果となってしまいます。

これらのことから、営業支援システムは導入すればいいと言うものではなく、使われて、成果を出して始めて導入の意義があります。

もしこれらと違う状況になっているのであれば、迷わず営業支援システムを再度見直して、より意図に近いものを選定すべきと考えます。

BIツールと経営判断

それだけに、カスタムメイドなどオーダーで営業支援システムを開発するのではなく、汎用的なパッケージシステムが望ましく、また、営業課題が解決できないのであれば、いつでもシステム製品を再選定しても良いのです。

オーダーで営業支援システム開発してしまったら、成果が出る、出ないに関わらず、途中で辞めるに辞められない事態が起きてしまうのです。

もちろん、既に営業支援システムが導入されていて実績があり、また営業支援システムの意義や自社に見合った機能や運用が最初からイメージできて失敗する確率が低ければこの限りではありません。

営業支援システムこそ販売管理や在庫管理のような定型業務でない、

「その時の体制やレベルに合った物を選ぶ・・・」

これが必要なのです。

SFAの活用術

SFA(営業支援システム)の活用術

SFAの活用術

SFA の活用術

営業支援システムの活用度をアップさせるには、どうしたらよいのでしょうか。

どう活用していったら効果が出るのでしょうか?

答えは簡単です。

営業支援システムの目的を明確に、利用者全員に意義を理解してもらう事です。

つまり目的を意識して使うと言う事です。

つまり、営業支援システムの最大のテーマは活用度アップなのです。

では、利用度をアップさせるには、どうしたら良いのでしょうか?

営業支援システムを個人のものとするのではなく、会社の事業活動の輪の中での情報とする事で、プラス面のためと言う理由付けもありますが、逆にマイナスの理由付けを掲げると言う手もあります。

・自分がちゃんと入力しないと困る人が出てくる。
・正しく入力しないと正しい数字が出ない。
・入力を怠ると上司による営業活動のレビューができない。
・システムで予約しないと会議室が取れない。
など、挙げると意外と多くあります。

しかし、良くなるために導入するのですから、メリットを掲げる方が良いでしょう。

SFAの活用術

次に重要なのが、営業支援システムでのマナーと言いますか、モラルです。

活用しているものの、
あたかも営業活動しているように架空案件を入力されたらたまりません。

事実と異なる報告をされてしまうと、上司や経営者も誤った判断をする事になりかねません。

いい事は入力して悪い事は入力しないでは、
活用度が上がっても、また意味がありません。

いい事も悪い事も入力して、
活用できるような意識の徹底も必要です。

このあたりは、意義を十分に理解してもらい、時にはトップダウンで指示をして徹底したいものです。

最後に、不作為と言う怠慢防止。

よく不作為と言う言葉がありますが、
営業支援システムでの不作為とは、どんな事でしょうか?

・アプローチを進めないといけない顧客を放置してしまった。
・顧客との約束を軽く考えて放置してしまった。
・目標達成できそうにないのに、対策をしなかった。
・問題に対して誰か対応してくれるだろうと知らないふりをした。
・クレームなどの顧客との問題を隠した。
・営業活動上の動きを報告せずに活動不足で失注してしまった。
などと、挙げればきりがありません。

SFAの活用術

しかし、本来の不作為とは、「するべき」と分かっていながら、何もしなかった事を言うので、程度の問題が出てきます。

全く事をしていなかったのか、少しだけ行っていたのかなど、それによって意味も変わってきます。

基本的に不作為は、古来は犯罪とまで言われた時代もありました。

それだけに、近年のテレビなどで事件や事故があった時の対応で、するべき事をしていなかったとして、「不作為」と言う言葉で攻め立てられる報道を見ると、やはり不作為は無くさなければならない事だと印象付けられます。

営業上の「不作為」も、必ず無くしていかなければなりません。

うまく進まなければ、営業の「不作為」の有無によっても、場合によっては査定などでマイナスも正しく評価しなければならないでしょう。

営業支援システムは、このあたりの不作為を防止するツールとしても、重要な役割を果たすものと考えますので、営業支援システムを導入しただけでなく、チェック体制も同時に整備する必要があり、不作為を監視する事での利用度アップも期待できます。

本来、不作為は意識改革によっても改善できるので、あまり縛りすぎると問題も出てきますが、中には、必要無いと勝手な意識で入力を怠ったりする者も出てくるはずですので、ある程度の強制は必要です。

SFAの活用術

このように、営業支援システムの情報は営業本人が必要かどうかではなく、会社として必要なのだと、必ず使わせるルールを作り、システムを使う事も仕事の一つとするような強制力を合わせて持たせる事が、一般的であり最大の効果が発揮できるものと考えます。

是非、このように利用度を確保する事が、成功の秘訣なのです。

では、利用度が高まり、入力が問題無くできていれば、個々の情報の価値を高める事が次のステップで重要で、また営業支援システムを活用できていると実感できる部分なのです。

では、価値を高めるとは、どのような事でしょうか?

・日報の書き方を、後で別の人が見た時にも分かるように書く
・顧客との約束事や対応も事後でも必ず記録する
・案件や顧客の推移と状況をこまめにメンテナンスする

つまり、せっかくの顧客データが有っても、メンテナンスされずに担当者情報が古いままだったりしたら、せっかくの情報が死んでしまいます。
また、そのようなデータが混在していると分かれば、さらに利用して二次的活用をしようなどと言う気も失せてしまいます。

要約すると、データは生き物であり、常に別の人が活用すると言うような意識の元に入力をしていく事が必要です。

それも重要な精度向上に繋がるモラルの 1 つなのです。

ただ、このレベルまで到達できれば、営業支援システムに蓄積されたデータは、様々な次の活動に繋がる重要資産と言えるでしょう。

SFAの活用術

では、蓄積されたデータを活用する術を考えると多彩です。

・最近アクションの取れていない顧客リストを出して営業する
・推移グラフなどを使ってコスト意識を高めるのに役立てる
・受注や失注の集計をして傾向を掴み対策を考える資料を作る
・自己の活動管理に役立てる
など

上記の例は、今までに何度も取り上げてきた導入目的であり効果ですが、これらが、ズバリ活用なのです。

このように、貴社において、PDCA サイクルに基づき営業支援システムの活用度をアップさせれば、ムリ・ムダ・ムラの無い、必要な顧客や必要な案件に的確に注力できる営業活動が行えていくでしょう。

それでも受注がアップしていかない場合は、失注理由を分析すれば、おのずと価格、製品、提案力、体制などのポイントが見えてきます。

SFA導入コストの判断

SFA(営業支援システム)導入コストの判断

SFA導入コストの判断

システム価格とコスト意識の注意点

「何であれ、コンピュータシステムは高い」と言う話を良く聞きます。

本当に高いものなのでしょうか？

一般のサラリーマンの平均年収を仮に年収 500 万と仮定しましょう。
本書では営業支援システムの分野について解説してるのですが、誰でも解り易い様に、在庫管理に置き換えて考えてみましょう。

例えば、1 人の社員に、在庫管理システムに相当する管理実務をさせようとしたら、可能なのでしょうか？

つまり、その社員に常に在庫を把握させ、品番を聞けば、いつでも在庫が判るようにしておくと言う事です。関係者との対応の作業も含まれます。

仮にできたとしても、給与として毎年 500 万の維持費がかかります。
実際は給与の他に諸経費や労務費など、様々な費用がかかりますので、実際は 1,000 万の出費かもしれません。

5 年で考えたらどうでしょう。実に給与だけでも 2,500 万もの経費がかかるのです。
システムを導入するコストで 2,500 万と言えば、どう捉えますか？

企業の経営者だけではなく社員にも言える事なのですが、同じ価格がかかっていようと、調達する形有るものは高く感じ、人件費は極端な事を言うと、コストがかかっていないような気(錯覚)になってしまうのです。

SFA導入コストの判断

この人件費とシステム費用を天秤に乗せたら、システム費用は高いのでしょうか？

実は、システム価格が高い、安いと言うのではなく、そもそも根底の判断感覚の時点で誤ってしまっているのです。

つまり、その内容によって、どう費用対効果が考えられ、投資する必要があるか無いかで、時には人に、時にはシステムに投下する事が求められ、

また、価格そのものの妥当性に疑問が生じたら、単純に相見積を複数社から取ったらいいのです。

以外と、システムのコストは IT 会社の考え方によって価格の巾が大きい事にびっくりされるでしょう。

しかし、その価格の説明をきっちりと聞かなければなりません。

その価格で、どこまで施策してもらえるのか、何が含まれて、何が含まれていないのかと言う事です。

単に価格が安いが、含まれていないものが多ければ、安いとは決して言えませんし、総コストは高いがセキュリティやバックアップ、運用トラブルまで全て考えられての事であれば、高くない場合もあります。

価格を下げるためではなく、価格の妥当性を見るために行うので、あまり値引きを強要するのは、IT 会社も利益を確保せねばなりませんので、どこかで吸収せねばならずリスクが伴います。

妥当性の金額が得られたら、後は内容の詰めと運用のためのコストです。

また、とかく保守費用など、見えないコストは、先ほどと同様に削りたくなるのが心情です。

SFA導入コストの判断

社内に、コンピュータに多少詳しい社員が居ると、その社員に片手間でも構わないのでと、システム関係の作業をさせてしまう会社があります。

果たして、可能なのでしょうか？

結論から申し上げると、大抵の場合、専任を設置し委託すべきです。
本業としている IT エンジニアでさえ、日々進化するコンピュータの情報を必死に仕事として吸収し、ビジネスをしているのですから、片手間で行っている社員に同様の事をさせるのは酷と言うものです。

情報システム部門が在ったり、無い場合は同様機能の部署を新設し、整備して行うのでしたら、技術的には可能かもしれません。
但し、この全てのケースにコストがかかっている事を忘れてはなりません。

繰り返しになりますが、片手間に行っていた社員にも、システムの仕事をしている時間はコストが発生しているのです。
給料が、やはり年収 500 万と仮定して、実に 1 日の半分の時間を毎日費やしているとしたら、保守コストは年額 250 万、5 年だと実に 1,250 万かかっているのです。

このあたりを踏まえ、費用は「高い」のか、はたまた「安い」のか、システムの選定だけでなく、業者選定、保守、さまざまなポイントで十分な検討をされる事を強く推奨します。

決して、一時に支払うコストで直観的に感じる感覚で判断してはなりません。

最後に

最後に

最後に

本書のガイドは貴社にとって有益な内容でしたでしょうか。

筆者は、企業規模を問わず営業支援システムを導入して積極的に営業強化して力を付けた企業と、「うちはまだそんなレベルじゃないから」と導入しなかった企業の差を沢山見てきました。

またせっかく取り組んでいても現場の営業の反発などで無駄に終わっている企業も沢山見てきました。

是非このままでいいのかと言う疑問を持ち続け、よりベストな選択をして、営業支援システムは営業の味方であると言う認識の元に営業力強化に役立てて戴ければ幸いです。

売れる営業管理の秘訣

著者	奥原啓史
発刊会社	株式会社エーエスピーコム
DTP/デザイン/表紙	株式会社エーエスピーコム
発行所	株式会社エーエスピーコム 〒604-8172 京都市中京区烏丸通姉小路下る場之町 599 番地 TEL: 075-229-7533　FAX: 075-229-7530 E-Mail sales@aspcom.co.jp
第 1 刷発刊（ 初版 ）	平成 20 年　4 月 23 日
第 2 刷発刊	平成 26 年 11 月　4 日
第 3 刷発刊	平成 29 年　4 月　4 日

注意事項

・本書の一部に第三者が著作権を所有するものが含まれています。
・本書の一部または全部において個人で使用するほかは、著作権上、株式会社エーエスピーコムおよび著作権者の承諾を得ずに無断で複製、複写をする事は禁じられております。
・本書に記載の人名や固有名などにおいては、架空のもので実存する名称とは、一切関係ありません。
・本書についての電話や FAX、E メールでのお問合せには応じておりません。ご質問がある場合は往復ハガキまたは返信封筒を同封の上、発行所までお送り下さいます様にお願い致します。
・本書は発刊日以前の情報に基づいて製作されております。その為、記載されている情報などが現在事情と異なる場合があります。