

営業活動を管理する上でのポイント

Q. 営業担当者の管理が甘くなかなか成果が上がらないが、どうすればよいのか？

要旨

営業管理をするためのポイントを大きく二つに絞ると、一つは「指標を定めて行動管理する」こと、つまりプロセスの進捗管理です。二つ目は「時間管理する」という主旨で、ネクストアクションの時限管理があります。この二つを組み合わせることで営業マンを管理することが重要です。

解説

1. プロセス進捗考察

営業のプロセス進捗率を考察する上で一般論は当てはまりません。ある程度同業種の係数は参考になると思われますが、あくまで実態がどうなっているのかを先に検証します。

例えば、平均月間10件の受注があったとした場合、その前段にある提案数は何件あったのか？その提案の基となる顧客情報を得たのは何件あったか？そもそも折衝数は何件あったのか？等、各ステップで割り出し、これを全て横並びして見渡してみ、特に進展率が低い箇所に注目して傾向を考察します。

2. 営業プロセスの各目標設定

中小企業では、進捗目標を定める際に現状の平均進捗率をそのまま反映して行動量を決めるケースを散見しますが、これでは過去の延長線上での計画となるので、慎重な検討が必要です。

検討の着眼点は、「どの局面を改善させるか」です。また、歩留まりが起きている箇所で問題点を探す傾向がありますが、必ず前段に問題・不足点があると仮説して検証します。例えば、クロージングが悪いの

は「ひと押し」の言い方・タイミングだけが悪いのではなく、提案内容に不足点があると考えられます。他にも、提案内容が悪いのは、前段のヒアリングにおいてBANT情報（① Budget：予算② Authority：決裁方法③ Needs：ニーズ④ Time-frame：導入時期）が曖昧であったとも考えられます。

このようにプロセスは常に連鎖していますので、総合的に改善ポイントを見つけ、どのレベルまで改善し得るのかを考えた上で、目指すべき進捗率の水準を定めることが必要です。

3. プロセス進捗管理

各プロセスの必要行動量を定めた後は、確実に進捗できるのか、時限管理が必要になります。結論から言えば、案件管理台帳と同様に管理表を作成して管理することです。成果がでない営業マンの多くは“時間コントロールが下手”です。理由は自制できていないためです。

そのため、次回何をするのか、いつまでにするのか、常にアラート管理をする必要があります。

営業活動はプロセス進捗率を管理

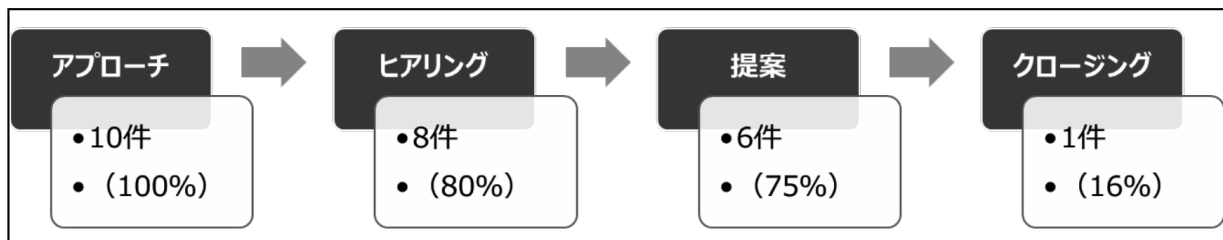
<ご提案のポイント>

- ・営業管理のポイントは、①プロセスごとに検証と目標設定を行い、進捗率管理すること、②ネクストアクションと期日の明確化です。

1. 現状の営業プロセス進捗率の確認

まずは、受注をするための必要行動数を割り出します。1件受注するためには、クロージング・提案・ヒアリング（情報収集）・アプローチ（顧客折衝）がそれぞれ何件必要なのでしょう？過去の実績と活動内容を振り返りながら件数を計測してみてください。

例えば、下図では最終的に受注1件について各プロセスの必要母数が記されています。この場合、少なくとも提案数は6件確保しなければ受注ができないことが分かります。



2. 営業プロセスの各目標設定

次に、理想的なプロセス進展率（プロセス係数）を定めていく必要があります。まずは問題検証から行いましょう。上図で考えてみますと、どこに歩留まりを起こしている原因が考えられるでしょうか？提案までは比較的スムーズに進展しているのが分かります。この場合、「提案」での内容に問題があると考えられます。内容に問題があるとするれば情報収集・表現力の両面に不足があると考えられ、ヒアリング精度を改善すれば提案→クロージングの進展率が改善するかもしれません。このように、改善できることを広く見つめ直し、正常時でのプロセス係数をどこまで修正できるか、仮説を立てながらプロセス目標値を定めます。

3. プロセス進捗管理

上記の例で考えますと、前述のとおりヒアリングに問題があるため、案件進捗管理をデータベース化して情報収集内容、提案骨子との整合性を図る必要があります。主にBANT情報（①予算②決裁方法③ニーズ④導入時期）に沿って詳細に確認してください。

次に、いつまでに何をするのか明確にし、時間を逆算して確実に準備できるよう管理者と営業担当が相互チェックすることが望ましいです。加えて、提案後のアクションとしては、いつまでに決断するのか期限を共有し、質疑応答が必要な際は回答期限を正確に確認することも必要です。このように課題発見と時限管理をするよう心がけていきましょう。