

営業マネジメントの標準化

第3回

営業プロセスマネジメント

今回は、営業マネージャーが策定した戦略に基づいて、チーム目標を確実に達成するために不可欠な「プロセスマネジメント」について解説します。なお、本稿における営業組織とは、営業マネージャーとメンバーの組み合わせで構成させるフロントライン（お客様と接する最前線）の営業部隊をイメージして読み進めてください。

プロセスマネジメントの基本的な考え方

営業マネージャーはチームの目標達成に向けて様々な働きかけをしています。が、継続して目標を達成できるチームと、達成できないチームが存在します。両者の大きな違いは「着目する視点」です。

前者の営業マネージャーは、目標をプロセスに落とし込み、プロセスのフェイズ（段階）ごとに適切な指標を設定し、目標とのギャップを段階的、かつタイムリーに把握することで迅速な対策を実行しています。そうすることでギャ

ップが小さな段階で対策できるため、最終的に目標を達成する確率が飛躍的に向上します。

日々、目の前の案件だけを見ていて、期末に近づいてから目標とのギャップに気づいて手を打ったところで後の祭りです。ギャップを埋めるための修正ができず目標が未達成に終わります。プロセスマネジメントのためには、

- ・ゴールから逆算する
- ・全体を俯瞰する
- ・重要な課題に対して先手で対策を打つ

という基本的な考えが重要です。

営業プロセスをデザインしてみよう

プロセスを管理することの重要性は多くの営業マネージャーが認識しているものの、営業プロセス自体が適切に設定されていないケースは少なくありません。

その背景に「営業プロセスは案件ごとに異なる」「自社の営業プロセスは特殊である」という、属人的な営業に対する思い込みが存在しています。ところが、継続して目標を達成するチームには明確な営業プロセスが定義されています。

以下に、そのプロセスを「勝利の方程式」を活用してマネジメントする手法を解説します。

それは、次の流れで進めます。

- ・ステップ1…顧客の購買プロセスの理解
- ・ステップ2…自社の営業活動プロセスの設計
- ・ステップ3…ファネルの設計
- ・ステップ4…勝利の方程式の組み立て

では、各々のステップについて具体的にみていきましょう。

ステップ1…顧客の購買プロセスの理解

自社の標準プロセスを設計するには、お客様がどのような購買プロセスを経て採用に至るのかを見える化する必要があります。

まずは、お客様が自社商品を購入するまでのプロセスを設計していきます。その際に、どうしても自社都合で物事を考えがちになってしまいます。そこで、お客様の立場になり、どのような購買プロセスを辿るのかを議論します。

次に、購買プロセスの段階ごとにお客様はどのような期待、もしくは心配事を感じているのかについて明確にします。特に、新規の取引先や取引歴が浅い顧客については、お客様の心配事を一つずつ解消していかなければプロセスが前に進みません。

そして、お客様の購買プロセスと同期する形で自社の営業プロセス

を設定します。購買プロセスと営業プロセスは相互に影響しながら進みます。

営業担当者は、お客様が納得して次のプロセスへ進んで良いと感じてもらうために、その期待に相應る活動を行うことが求められます。それが「お客様の満足」を生み「自社の競争力向上」につながるのです。

ステップ2…自社の営業活動プロセスの設計

営業プロセスには「誰が見てもステージが進展した」と、客観的にわかる段階がいくつもあり、これを「フェイズ」と呼びます。一般的なB to B営業のフェイズは、

- ① アプローチ
- ② 案件化
- ③ 提案実施
- ④ 受注交渉
- ⑤ 受注

という流れになります。これは、

プロセスマネジメントをする上で非常に重要な要素となり、その解が人によって異なるとマネージャーは、フェイズごとの案件保有量がわからなくなるだけでなく売上見込もズレることになります。

そのために、次のフェイズに進んでいいものを正しく判断するために、フェイズごとのゴール条件を決めます。それにより、人による感覚的な判断のズレをなくします。

例えば、案件化フェイズから提案実施フェイズに移行するためには、提案実施についてお客様の合意がなければなりません。営業担当者は製品・サービスを紹介します。営業担当者フェイズに移行したと思ひ込んでしまいます。こういった差異をなくすためにも客観的な判断基準が必要です。

全体の営業プロセスが設計できたらフェイズごとに詳細な運用ルールを決めておきます。そうすることで様々な混乱が生じた際、常に拠り所になる具体的な判断基準となります。

ステップ3…ファネルの設計

営業プロセスは通常、進度が進むにつれて案件の数は減っていき（次頁図1）。この逆三角形が「漏斗（じょうご）」に似ていることから「ファネル（funnel）」と呼ばれています。

さて、案件の進度を営業プロセスのステージごとに分けて各ステージの案件の量と質を見ていく必要がありますが、下のステージに移行するにつれて案件の数が減っていくことを「ステージ移行率」と言います。

自社のこれまでの実績でフェイズが進むたびにどれほど減っているかは、過去の実績からトレンドの数値として押さえておく必要があります。

ステージごとに移行率を設定すれば、単純に案件量に確度を掛け合わせると見込み額は机上で見えてきます。その上で、目標から逆算して各ステージでどのくらい案件が足りていないのかを明確に

図1 ファネル

フェイズ	フェイズの説明	確度	失注要因
F アプローチ	定義：課題を共有する段階 ゴール：ニーズとその背景にある課題の合意	5%	Z 見極め
E 案件化	定義：案件化後の正式提案機会、獲得段階 ゴール：提案実施の合意	20%	X 他手段決定 or Y 見送り
D 提案実施	定義：提案後の受注促進段階 ゴール：キーマンと検討合意	50%	
C 受注交渉	定義：提案後の受注促進段階&受注確度70%以上 ゴール：受注の合意	70%	
B 受注	定義：受注後の契約手続き段階 ゴール：契約書入手	90%	
A 契約	定義：契約書入手後の提供段階 ゴール：計上済み	100%	
S 計上	カスタマーサクセスの実現 案件クローズ	100%	

し、施策に展開していきます。
このファネルごとの案件をどのようにマネジメントしていくかで営業生産性も大きく変わってくるため重要な視点となります。

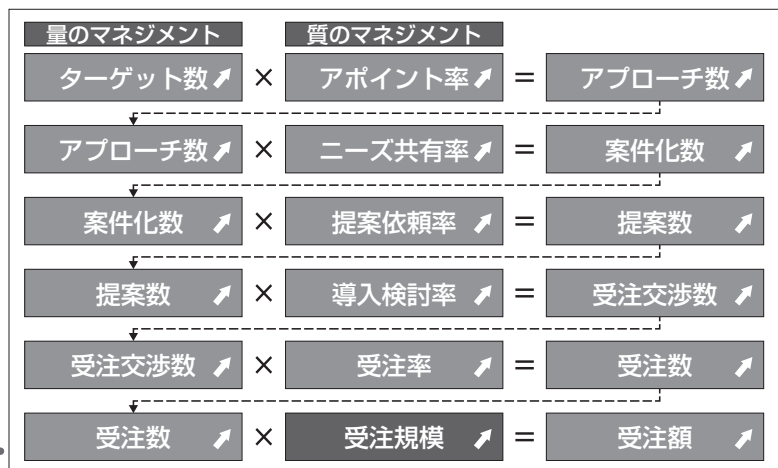
ステップ4・勝利の方程式の組み立て

ファネルが設計できれば、売上目標を達成するための方程式を組み立てます。プロセスマネジメントで見なければならぬのは、売上目標に対してギャップがどの程度あるかで、その際に図2のような方程式を活用します。

基本的には、量と質の掛け合わせで売上目標達成の構成要素を分解しますが、この方程式で必要な受注額を逆算して割り出していくことが可能になります。

ただし「質のマネジメント」は過去から現在のトレンドを見て数値を入れる必要があります。よって、各フェイズの移行率と案件平均単価はマネジメントする上で重要な指標となりますので、組織と

図2 勝利の方程式



して明確にしてください。
以上が、プロセスマネジメントを進めていく上でベースとなるインフラ整備となります。では、これらを活用してどのように実際のプロセスマネジメントを進めるかを見ていきましょう。

3つの視点で
状況を把握する

プロセスマネジメントでは、主に3つの視点でマネジメントしていきます。

- ① 案件マネジメント…ゴールから逆算してフェイズごとに必要とされる必要案件数を確保できているかをチェックする
- ② 進捗マネジメント…案件のボトルネックとなるポイントについてチェックする
- ③ 行動マネジメント…案件に対して適正に活動できているのかをチェックする

① 案件マネジメント
ここではフェイズごとの案件保有量を明確にしていきます。先ほどの勝利の方程式を応用して、案件量がフェイズごとに足りているのかを把握します。

図3をご覧ください。
このように、目標達成のために営業マネージャーは、常にメンバ

ーに対してゴールからの逆算を意識付けする必要があります。
フェイズごとのギャップが見えてきたら、次は、その中で今のタイミングで優先すべきフェイズを決めて、組織としての対策を検討します。

② 進捗マネジメント
進捗マネジメントで見えるポイントは「ボトルネック」「滞留期間」の2つで、まずはフェイズごとのボトルネックに対する要因を見極めることが重要です。

仮に「案件化」フェイズから「提案実施」フェイズへの移行率が全社的に、トレンドベースで大きく落ち込むような状態だったとします。そこで、要因を徹底的に明確して改善することになります。それができれば生産性が大きく向上します（次頁図4）。

それには「全社的な傾向」と「メンバー個々の特性」という視点から、落ち込んでしまった要因を探る必要があり、これを明確にして営業担当者の成熟度を考慮した対

図3 案件ギャップの見える化の例

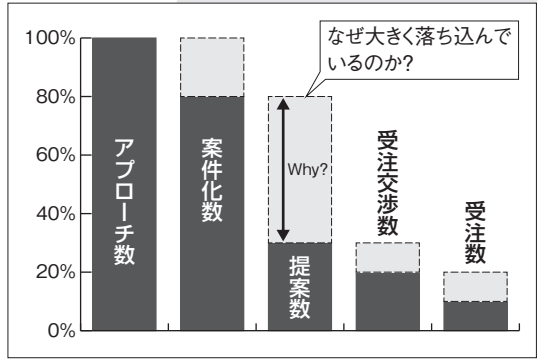
売上目標 (千円)		50,000	今期受注 (千円)		29,300
量のマネジメント		質のマネジメント	必要数		保有数 ギャップ
ターゲット数	×	アポイント率	=	アプローチ数	アプローチ数
275		35%		96	56 -40
↓				↓	
アプローチ数	×	ニーズ共有率	=	案件化数	案件化数
96		50%		48	32 -16
↓				↓	
案件化数	×	提案依頼率	=	提案数	提案数
48		40%		19	14 -5
↓				↓	
提案数	×	導入検討率	=	受注交渉数	受注交渉数
19		70%		13	7 -6
↓				↓	
受注交渉数	×	受注率	=	受注数	
13		70%		9	
↓				↓	
受注数	×	案件単価 (千円)	=	ギャップ (千円)	
9		2,300		20,700	

今期の目標 50,000 千円に対して受注額が 29,300 千円の場合、ギャップ額が 20,700 千円となるので、案件単価が 2,300 千円の場合に必要な受注案件数は 9 件必要になります。

さらに逆算していくと、それぞれのフェイズごとの「必要案件数」が自動的に割り出せます。

それに対して、現在の「保有案件数」とのギャップ案件数を割り出します。そうすると、いつまでに、どのフェイズの案件を何件増やさなければならないのかが見えてきて、そのための施策を先手先手で講じて進行するという流れが可能になります。もちろん、これは机上論ではありますが、基準があることが重要なのです。

図4 全社的な傾向を把握する



応策につなげていきます。

次に、案件ごとの滞留期間を見てください。フェイズごとに滞留日数の上限を決めておき、その日数を超えた案件が営業担当者ごとにどの程度存在するのかを確認します。そして、なぜそのような状態になっているのか要因を明確にしていきたいと思います。

ここでは、個別の案件の中身を検討するよりも、全体として保有している案件の進捗状態を俯瞰的に捉えます。それにより、メンバ

ーごとの課題が明確になり対応策を講じやすくなります。

③ 行動マネジメント

行動マネジメントで見るポイントは「コールインテーブル」「行動の適正配分」の2つで、まずはメンバーごとに案件のコールインテーブル、つまり「お客様との接点の間隔が適切かどうか」を見ていきます。

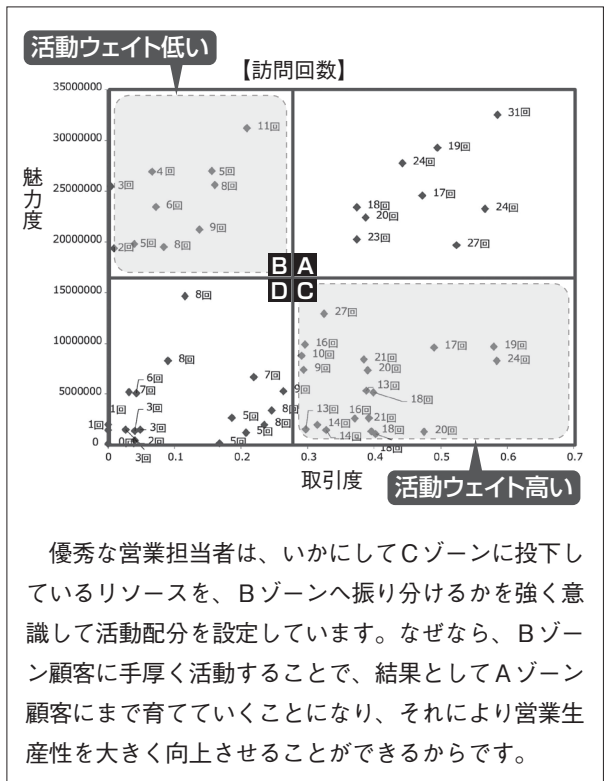
今やお客様の選択肢は豊富にあり、せっかくのホットリード案件もタイミングを逃すと、いつの間にか消えてなくなっているということがよくあります。フェイズごとに接点の基準を決めてメンバーで共通認識を持ちます。

次に、メンバーごとに限られた工数の配分が適正かを見ていきます。ここではまず、お客様を「魅力度」と「取引度」の高さからA～Dの4つのゾーンにマトリクスを構成します。

図5をご覧ください。

行動マネジメントの目的は、メンバーが限られた時間を効果的・

図5 行動の適正配分



効率的に営業活動に投入できているかどうか、営業プロセスを確実に進められているかどうかを、把握することにあります。

営業プロセスから問題と課題を設定する

ここまで、営業プロセスマネジメントに必要な勝利の方程式の組み立て方と、3つのマネジメント

視点について解説しました。

実際に運用すると様々な問題が発生します。営業マネージャーは発生する問題を的確に把握し、適切な課題を設定して対策する必要がありますが、目先の問題解決に追われて根本的な問題解決に着手できないケースが見られます。

そこで、根本的な問題解決につながる課題設定の方法について説明します。

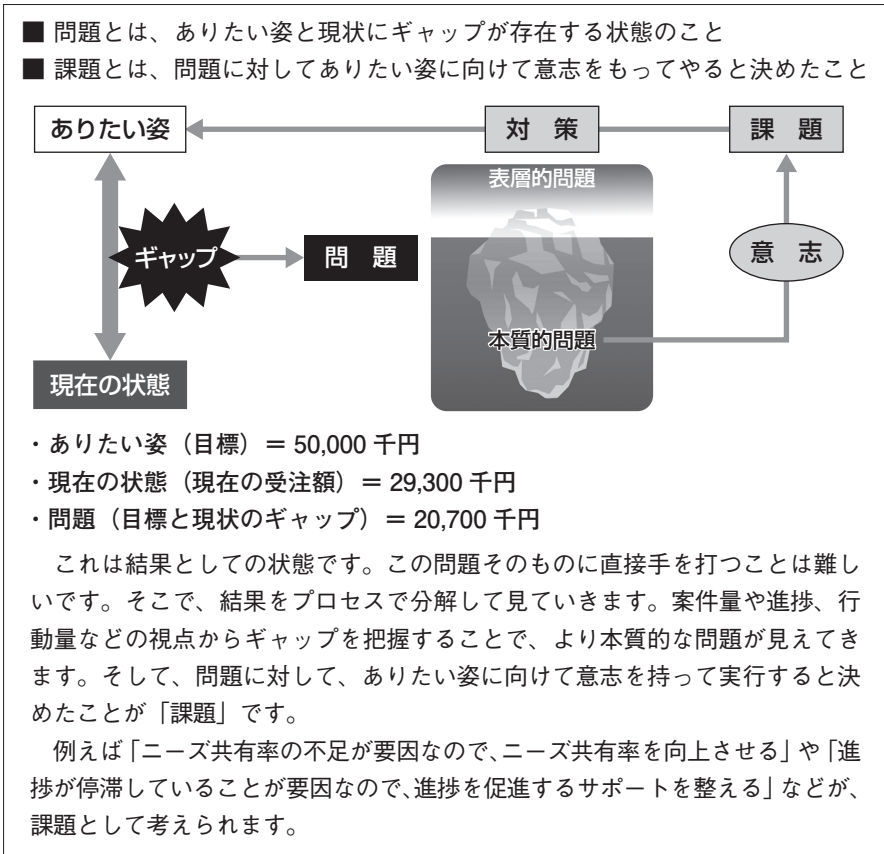


図6 問題と課題

●問題と課題を明確に

問題と課題が混同されているケースを見かけます。

問題とは「あるべき姿と現状と

のギャップ」です。では、図3で紹介した事例に当てはめて考察してみよう（図6）。

このように、営業マネージャー

は問題を正確に把握するだけでなく、問題の要因を掘り下げ、的確な課題を設定することが求められます。

●対策を検討する

問題の解決につながる課題が設定できると、その課題を実行するための対策を検討します。

図6の例で「ニーズ共有率を向上させる」ことを課題として設定した場合、そのための効果的な対策を検討します。

- ・ニーズ把握のために、お客様に必ず確認する質問をチームで用意する
- ・メンバーのニーズ把握スキルを強化するためのトレーニングを実施する

などになります。

繰り返しますが、効果的な対策を立てるためには、問題と課題を的確に把握していることが重要です。問題が十分に掘り下げられていれば、自然と効果的な対策に辿り着くことができます。

まとめ

●真の課題は

営業マネージャーの育成

営業活動をプロセスとして可視化し、お客様の購買行動と期待に応えることができるようになれば成果はついてきます。その成果につながる可能性の高い行動を、迅速かつ確実に実行して最大の成果を生み出すことが営業プロセスマネジメントの目的です。

それには、日々の営業活動を担うメンバー個々のモチベーションや活動へのコミットメントがポイントになります。メンバー自身が気持ちを入れて活動できるように、全メンバーを巻き込み、メンバーと共にプロセスを進めていくことを、ぜひ大切にしてください。

これからの新たな営業スタイルに舵を切り、メンバーを一つのベクトルに導くための体系的なマネジメントが実行できる、営業マネージャーの育成が多くの企業で喫緊の課題となっています。