

「視点」

business perspective from Roland Berger

Roland Berger
Strategy Consultants

Vol. **40**
May 2007

「見える化」による営業の現場力強化

(株)ローランド・ベルガー

プリンシパル 山邊圭介

生産現場のカイゼン活動の取り組みは進んでも、営業現場のカイゼン活動がなかなか進まない会社が実に多い。強い営業現場作りには、問題の「見える化」と現場に埋め込む仕掛けとしての「見える化」の2つが重要な鍵となる。今回の視点では、様々なコンサルティング実績から導き出された営業力強化のエッセンスを紹介する。

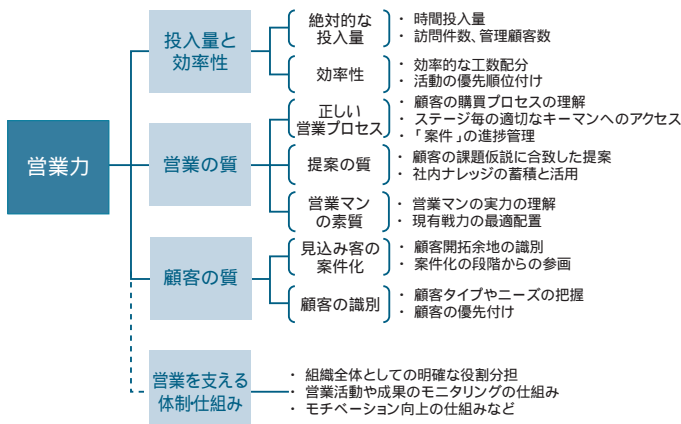
真の営業力強化とは

「営業」とは、顧客・市場との最大の接点であり、企業の最前線であることは言うまでもない。その営業には、顧客ニーズや市場の変化を的確に掴む、自社の商品・サービスの価値を継続的かつ効果的に訴求・伝達する、顧客との関係性を構築し維持・深耕していく、といった極めて重要な役割がある。

優秀な営業マンは、どのような営業組織にも存在する。しかしながら、企業の最前線として極めて重要な「営業」に対して、組織としてその力を高める取り組みを行っている会社はどのくらいあるだろうか。個人の属人的な営業能力に頼り、個人の能力のばらつきが平然と放置されている営業現場が非常に多いのではないかと。また、生産現場において業務品質の安定化や生産性向上に向けた様々なカイゼン活動が日常業務の中に組み込まれている会社は多いが、営業現場で継続的にカイゼン活動が行われている会社は少ない。

真の営業力強化とは、優秀な営業マンを作ることではなく、組織力として強い営業現場を作ることにある。一握りのスーパー営業マンに頼るのではなく、組織として、チームとしての営業力を高め、継続的な成果を出すためにはどうしたらよいか。(図1)

図1:営業力の構成要素



実際の現場での取り組み事例から、「営業の現場力強化」に向けたヒントを明らかにしていきたい。

営業現場の改善・改革の難しさ

まずはじめに、営業現場の改善・改革の難しさについて確認しておきたい。冒頭述べたように、生産現場における改善活動は比較的日常的に取組みが行われているのに対して、営業現場における取組みが進まないのは何故だろうか。また、「営業力強化」の課題は掲げるものの、なかなか成果に結びつかない要因は何だろうか。

要因のひとつとして、非定形の業務が多いことや、能力にばらつきが大きいこと、様々な部署が関連していることなど、営業活動がそもそも問題が見えにくい構造であることが挙げられる。加えて、属人的な活動になりがちであるし、営業が聖域扱いされブラックボックスになっているケースが多いことも改善・改革を難しくしている大きな要因である。(図2)現場では属人化が当たり前のように根付き、経営層も本質的な課題が見えず(もしくは見ようせず)、実質放置状態になっている営業現場が実に多い。

図2:営業の改善・改革を妨げている要因

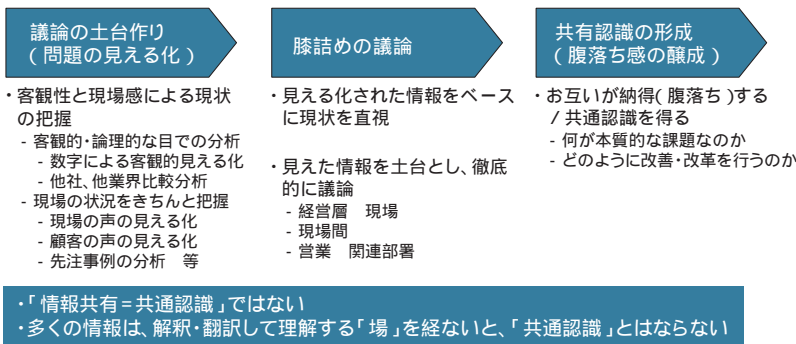
- 1 定型化された業務が少ない
- 2 能力のばらつきが大きい
- 3 様々な部署が関連している
- 4 属人的な活動になりがち
- 5 聖域化されている

そもそも問題が見えにくい構造

現場・経営それぞれが営業をブラックボックス化

「視点」

図3:問題の見える化のステップ



このような営業現場の実状・特性を十分理解した上で、営業現場の改善・改革活動に取り組むことが極めて重要である。

まずは、営業現場における「問題の見える化」から

営業現場がブラックボックスになっている状況の中で、強い営業現場づくりのために必要なことは、まずは、「問題の見える化」である。ただでさえ、見えにくい、見ようしない傾向が強いいため、あえて「見る」「見せる」ようにする努力が必要となる。ここに非常に大きな力を要するも事実である。

「問題の見える化」は、同じ土俵の上で議論するための土台作りであり、その見える化された問題点や現状をベースに、社内で徹底した議論を繰り返すことで、「何が問題なのか」「どこから改善・改革に着手していくのか」という共通認識を形成する。(図3)このステップを経ることが強い営業現場づくりのための最初の一步となる。

営業の現状や問題を「客観性」と「現場感」をもって見える化する

「問題の見える化」の目的は、隠れている現場の問題をあぶりだすことであり、それらを経営層・現場・関係部署で共有し、解決に向けた議論の遡上に乗せていくことにある。生産現場の問題点は比較の見えやすいし、理解しやすい。それに対して、見えにくい/見たくない営業現場の問題を「見える化」するわけだから、「見える化」にも工夫が必要である。「問題の見える化」のポイントは、問題を誰もが直視できるような形にすることであり、営業現場においては、特に「客観性」と「現場感」が重要になる。例えば、図1で示したような営業力の構成要素毎に現状の見える化を試みることは非常に有効である。

「客観性」という観点では、これまで見えていなかったような営業現場の実態を、例えば「数字」を使って見える化する。営業マンの活動工数の実態や、営業プロセス別の商談件数の歩留まり率、顧客別の収益、などがこれにあたる。この際に、競合企業との比較や異業種との比較、他部署との比較など、外の世界と比較することで、自分たちの実状をあらためて直視し、問題に気づくことができる。

また、客観的なデータ等の分析に加えて、徹底した現場起

点での問題の抽出が重要となる。数字には表れない問題や、数字の背景にある本質的な課題を導き出すために、現場の生の情報・声を「見える化」する。営業担当者、営業マネージャー、営業担当役員、関連部署からそれぞれの言い分や思いを引き出す。多くの場合、それぞれの思いや課題認識に違いが見られるが、その違いの中に本質的な課題が隠れている。また、最も重要な見える化は、「顧客の声」の見える化である。「顧客の声」には多くのヒントが隠れている。営業マンからあがってくる情報だけでなく、あらためて客観的な目で顧客の声を聞きに行くことは、非常に有意義である。この場合、経営企画部や営業企画部、CS部といった部署が顧客インタビューをすることになるが、意外と顧客は率直な意見をぶつけてくるものである。顧客対応に対する不満やニーズ、自社への期待、競合企業との比較など、示唆にとんだインプットを得ることができる。さらに、実際に現場での失注事例を分析することも問題を洗い出す重要な材料となりえる。失注事例には、営業が抱える様々な問題が凝縮されている。

現場での気づきと腹落ち感・納得感の醸成が改善活動スタートの鍵

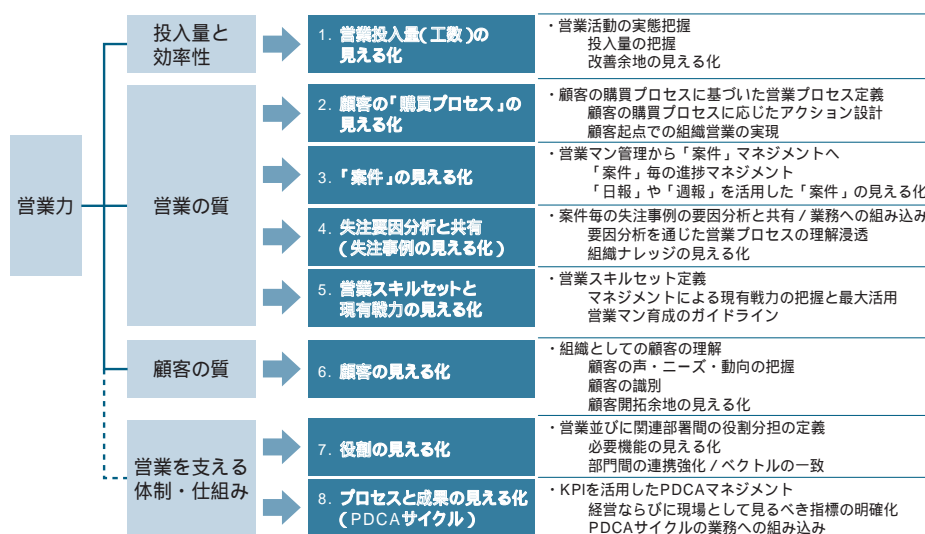
以上のような「問題の見える化」を通して、現場ならびに経営層が問題点に「気づき」、また徹底した膝詰めの議論の中で、それらの問題点を納得し、腹に落としていくことが改善活動のスタートである。現場と経営の意識にギャップが大きいほど、また営業に手を入れることに抵抗が大きい組織ほど、この「膝詰め」での議論が極めて有効である、いや必須と言っても過言ではない。いわゆる、関係者が「腹を割って議論する場」を作り出すということである。そのときの材料が見える化された問題である。時には、何時間ももたつて、現状や本質的課題が共通認識として形成されるまで、改善活動の必要性が腹落ちするまで膝詰めの議論を徹底して繰り返す。

営業の現場力強化を実現する「見える化」

問題が見えた後は、当然ながらそれらの問題に対する対策が必要になる。営業の改善活動、営業の現場力強化にも「見える化」が非常に有効である。ここで挙げている8つがすべての方法ではないが、様々なコンサルティング実績から得られた極めて有効性の高い打ち手である。(図4)

ブラックボックスになっている営業を、組織的に「見える」ようにしていくことが共通のポイントである。会社毎の営業の特性や抱えている課題の状況に合わせて、適切な「見える化」を仕掛けとして営業現場の中に組み込んでいく。これらの「見える化」の仕掛けは、常に「問題が見える」ようになるだけでなく、営業の効率性向上や質の向上といった営業力強化の

図4:営業の現場力強化を実現する8つの見える化



基盤となる。

例えば、一つ目の「営業投入量の見える化」は、実質的な営業活動・付加価値活動への時間投入量を見える化する。つまり、インプットとしての絶対的な顧客接触時間を把握する仕組みである。また、営業マンの活動の工数配分の実態を把握することで、日々の業務上の様々な「ムダ」も見える化することができる。

二つ目の「顧客の購買プロセスの見える化」と三つ目の「案件の見える化」は密接に関連している。売り手の論理で営業活動を行うのではなく、顧客の購買プロセス起点で営業活動を行うための見える化である。単に顧客に足しげく通うだけではなく、いかに顧客の購買意思決定プロセスに合致した営業活動を行うことができるか、いかに顧客の購買プロセスの推進を後押しできるかが、営業に求められる重要な役割である。そして、従来の営業マン管理ではなく、案件を顧客の購買プロセスに基づいてその進捗を見えるようにし案件ごとに営業活動をマネージしていく考え方である。案件の状況が見えていれば、適切なアドバイスやサポートもしやすくなる。また案件の進捗を営業だけではなく、関連他部署も含め組織全体として共有することで、今誰にボールがあり、次に誰が何をすべきかが明確になる。つまり、これらの2つは、組織全体として顧客起点での営業活動を実践するための重要な仕掛けである。

四つ目は、「失注事例の見える化」であるが、失注事例から学び営業力の向上に活かしている会社は少ない。本来、失注案件にはその組織の営業機能が抱える課題が多く含まれている。しかしながら、通常報告書に書かれる主な失注要因は、「価格」「納期」「スペック」の3つがほとんどである。提案のタイミングの問題、提案の質の問題、商談の進め方の問題、設計など他部署との連携の問題、情報収集不足、など別のところに本質的な問題があったのではないか。それらを全社で見えるようにし、社内での議論を通して営業力向上に

活かしていく取組みである。

五つ目は「営業スキルセットと現有戦力の見える化」である。これにより、マネジメントが現有戦力を把握でき、顧客特性や地域特性に合致した最適な戦力配置が可能になる。また、スキルセットは営業マン育成のガイドラインとすることができるし、営業マン自身の自己評価とスキルベースの目標設定にも繋げることができる。一般的に技術部門などは社内資格制度などによって比較的社員のスキルセットが定義され、各自のレベルがわかるようになっているが、営業部門のスキルセットが定義さ

れている会社は極めて稀である。

六つ目は、営業に不可欠な「顧客の見える化」である。営業は顧客接点の最前線であるにも関わらず、実際はよく「見えていない」ケースが実に多い。見るべき視点は、顧客の声・ニーズ・動向、顧客の識別、顧客開拓余地、の三つである。顧客のニーズや動きが把握できているか、自社にとって重要な顧客が見えているか、攻める余地のある顧客が見えているか。これらの3つの視点で顧客の見える化を進めていけば、見えていなかったことがあらためて現場で認識される。そしてそれらを見る工夫を行っていくことが、営業の現場力強化につながっていく。実際に、ある部品メーカーの事例においても、顧客の見える化を進めたところ、自社の重要管理顧客でさえ、よく見えていなかったことがわかった。

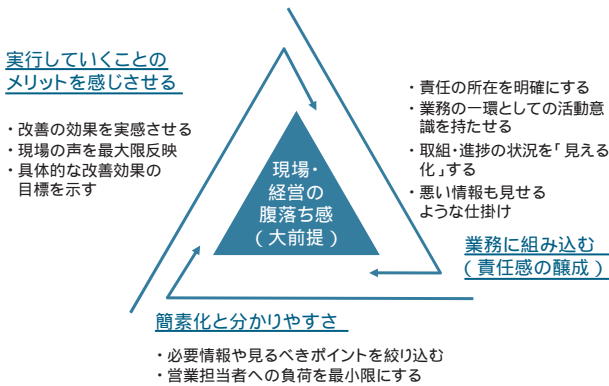
七つ目は、当たり前のことであるが、営業の役割やミッション、また他部署との機能分担をきちんと定義し、組織として共有できているかということである。冒頭にも述べたが、営業は営業だけで業務が完結することはほとんどなく、多くの場合他部署との業務連鎖が必要になってくる。しかし、この他部署との連携に問題を抱えている会社は実に多い。

最後の仕掛けは、営業活動とその成果をモニタリングし、改善活動を日常の業務に組み込むための取組みであり、一過性の取組みに終わらせない会社としての体制づくりが必要である。

見える化は目的ではなく手段 活用してこそ強い現場ができる

これまで、様々な仕掛けやツールを紹介してきたが、これらを導入したからといって、決してすぐに強い営業現場ができるわけではない。「見える化」は目的ではなく、あくまでもひとつの手段にすぎない。それぞれの営業現場がこれらの仕掛けを活用して、自律的に問題を発見し、改善につなげていくことができこそ、はじめて強い現場として確立されたといえる。

図5:取組を動かすための仕掛け



「見える化」が目的化してしまっ、効果までつながらない例が非常に多い。そのためにも、それぞれの施策を決して画餅にせず、愚直に粘り強くまわし続けることが極めて重要である。

「見える化」を画餅にしないために

「見える化」をはじめとする施策を画餅 (= 絵に書いた餅) にしないためには、施策に対する腹落ち感が経営・営業現場双方にあることは大前提であり、加えて、見える化する項目をできる限り絞込み簡素にわかり易くするとともに、施策を業務の一環として組込むこと、そして効果・メリットを現場に早期に実感させることが必要である。(図5)

権、前提となる腹落ち感の部分では、改善のサイクルを廻していくという本来の目的と手段としての「見える化」をひとりひとりが意識しておくことが重要である。

愚直に廻し続けるための仕組み

また、愚直に続けていくためには、全社に広げていく伝道師役である現場の「核人材」を育成すること、経営層・部門長が牽引すること、効果のモニタリングの仕組みと常に進化

発行人プロフィールと“ひとりごと”



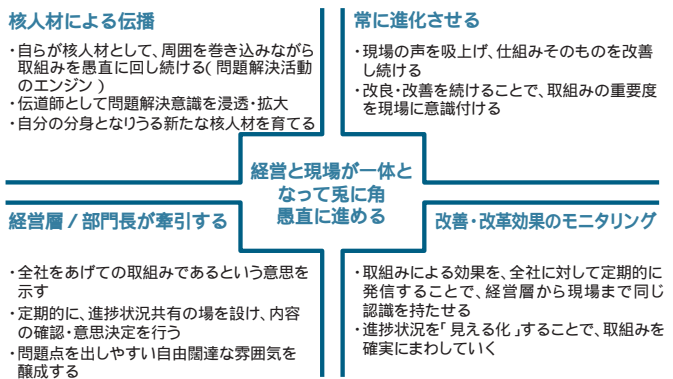
パートナー
平井 孝志 Takashi Hirai
 takashi_hirai@jp.rolandberger.com
 東京大学大学院理学系研究修士課程修了後、米国系戦略コンサルティングファーム、デル及びスターバックスなど複数の事業会社を経て、ローランド・ベルガーに参画。米国マサチューセッツ工科大学スローン経営大学院MBA。消費財、コンピュータ、自動車など幅広いクライアントにおいて、営業・マーケティング戦略、全社戦略の立案および実施に豊富な経験を持ち、最近では、中堅企業のターンアラウンド、組織改革を数多く手がける。企業・事業再生グループ中心メンバーの一人。

本稿では、営業の「現場力」をいかに鍛えていくのか、について具体的な方法論を展開しています。そのためのキーワードが「見える化」です。言われてみれば当たり前のようですが、見えていなければ問題解決は始まらない。見えていても、それがみんなに同じように理解されなければ解決策を生み出すことはできない。これは、営業に限らず、経営の本質にも大きく通ずることでしょう。

「見える化」の真の実践とは、地道な活動の積み重ねです。我われは多くの企業のそういった活動に併走させてもらいました。いい意味での「尻たたき役」あるいは「ペースメーカー」になってこれたのではないかと思います。

これからも多くのクライアント企業の方々に対して「見える化」の実践、「現場力」強化のお手伝いをする機会があることを願っています。

図6:継続させるための仕掛け



させる仕組みを組み込むこと、が必要となる。(図6)

その中でも「核人材」は現場の改善活動の重要な役割を担う。変わりたがらない営業現場を動かして行くエンジンとなり、そして周囲を巻き込む伝道師とならなければならない。まずは、5%の核人材づくりを目指し、そこから徐々に広げていくことが肝要である。いかに核人材を育成し広げていくことができるかが、改善の実効性と継続性に直結する。

以上のように営業現場を意識改革し動かしていくハードルは極めて高い。これまでの様々なコンサルティング実績からも、営業における強い現場作りは決して楽なものではない。しかしながら、粘り強く取り組むことで、間違いなく営業現場は強くなり、さらには競争力の源泉として営業現場を確立させていくことができると確信している。

参考文献:

- 「見える化」(遠藤功)東洋経済新報社
- 「現場力を鍛える」(遠藤功)東洋経済新報社
- 「営業の思想」(宋文洲・ほか著)プレジデント社

執筆者



プリンシパル
山邊 圭介 Keisuke Yamabe
 keisuke_yamabe@jp.rolandberger.com
 一橋大学商学部卒業後、国内系コンサルティング・ファームを経て、現職。製造業、サービス業問わず幅広い業界において、営業・マーケティング戦略、ブランド戦略の立案・実行支援に豊富な経験を持つ。近年、企業・事業再生、組織改革、業務改革などの分野で数多くのプロジェクトを手掛け、結果の出る泥臭いコンサルティングを実践している。