

提案型法人営業部隊の再構築支援

対象

- 人材不足が慢性化しており営業部門が弱体化している
- 御用聞き営業から抜け出せず、粗利益率が高まらない
- 新規事業における新商品提案が進まず、事業が収益化していない

左記のような課題のある製造業、卸売業、建設業など

1 売上ではなく利益率にこだわった“強い提案営業部隊”

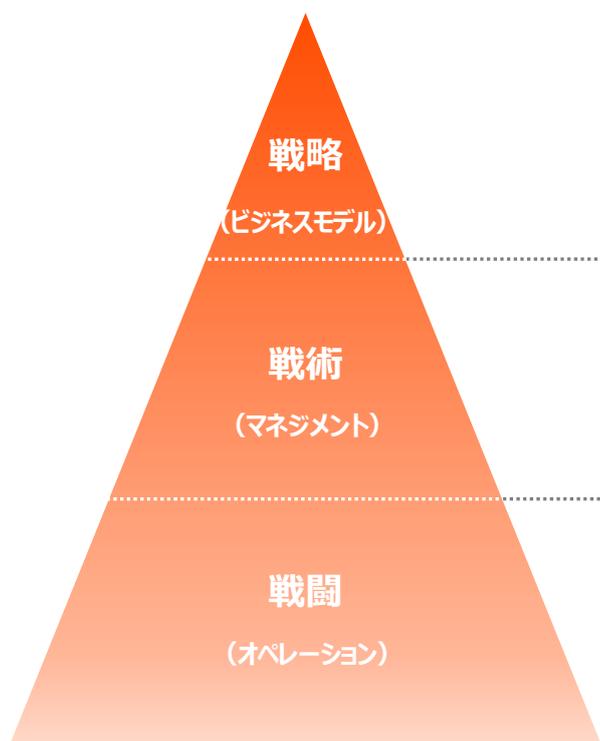
これまで築いてきた顧客基盤において、顧客の業績拡大とともに自社の売上が拡大するのはよくあるケースです。しかしながら、この売上拡大は顧客の業績に依存するものであって、自社の営業力によって得られた果実ではありません。また、原材料・資材の高騰と顧客の厳しい価格要求の狭間において、営業担当者の勝手な判断で安易な値下げに走ることに起因して、粗利益率の低下が至上命題となっています。

これらの問題の本質は、営業担当者がそもそも受け身で攻めの営業ができていないことにあります。営業スタイルそのものが、顧客に言われたものをもって「御用聞き」であり、顧客の相談相手として価値を提案する「提案営業」ができていません。また営業担当者が本来の営業の仕事に時間を割くことができず、新しい案件を生み出すベースとなる行動量が不足していることが上げられます。このような症状を解決すべく、“強い提案営業部隊”を作ることが必要不可欠です。

2 強い提案営業部隊のフレームワーク

営業を戦略・戦術・戦闘の三つの層で捉えて、網羅的に強い提案営業部隊を構築します。

検討施策の例



- 収益・成長性をにらんだターゲットの再設定
- 重点商品・チャネル・提案プロセスの設定
- ミドルオフィス等の営業サポート組織設置検討
- 顧客管理台帳・商談議事録・営業日報の整備
- 業績先行管理・案件管理・在庫管理・各種会議の整備
- プロセス指標（個人・部門目標）・行動管理の整備
- ヒアリング項目・アプローチブック・標準企画書の整備
- 営業勉強会による営業担当者教育
- 教育を踏まえた営業マニュアルの作成

3 コンサルティングの内容・特徴

業種・業態や重点とするマーケティングプロセスによりますが、概ね以下のようなステップで進めます。

STEP 1 現状分析	<ul style="list-style-type: none"> 営業部門の業績分析（売上高・粗利益・プロセス指標の過去4年間のトレンド） 顧客の特性分析（業種、チャネル、提供商品、年間取引額など） 営業担当者の活動時間分析（業務のたな卸し、二週間限定の活動時間調査） 各種マネジメント状況（営業会議、日報、顧客管理台帳、商談議事録など） 営業担当者へのヒアリング、アンケートの実施及び分析（営業活動における意識、課題など）
STEP 2 改善具体策及び スケジュール （目標設定）	STEP 1の結果を踏まえて改善具体策を行動レベルでスケジュールリングし、具体的な目標設定（予算以外のプロセス指標；たとえば商談件数、企画書提出件数、在庫回転率、昨年対比売上高伸張率など）
STEP 3 – 1 営業企画会議	主に営業部門の幹部メンバーで構成される営業企画会議。こちらでSTEP2で立てたスケジュールに即して具体的に進めていく。戦略面の具体化、組織作り、マネジメント体制づくり、ツールづくりなどを進める。
STEP 3 – 2 営業勉強会	営業企画会議が先行するが、早い段階で平行して営業勉強会を現場の営業担当者に対してスタートさせる。営業勉強会では営業企画会議で具体化したことの落とし込みや提案営業に向けた意識改革、行動改革を行う。
STEP 4 実施効果検証及び 標準化	上記のプロセスを経て、施策の実施効果の検証を行い、わが社の営業スタイルを規定する営業マニュアルとしてまとめて今後の教育資料として運用できるようにする。

4 スケジュール（お打ち合わせを経て調整します）

	I 現状分析・改善策立案	II 各種会議	III 検証・標準化			
タスク	現状分析 定量分析、活動時間分析、 ヒアリング・アンケート調査、 帳票分析など	改善 具体策と 会議発足	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="919 1507 1098 1608">営業企画 会議</td> <td data-bbox="1129 1507 1374 1704" rowspan="2"> 施策の効果検証と 仕組み化 </td> </tr> <tr> <td data-bbox="919 1608 1098 1704">営業勉強会</td> </tr> </table>	営業企画 会議	施策の効果検証と 仕組み化	営業勉強会
営業企画 会議	施策の効果検証と 仕組み化					
営業勉強会						
成果物	現状分析と改善策報告書	成果目標の達成を目指した モニタリング、営業マニュアル				

株式会社日本総合研究所 リサーチ・コンサルティング部門 e-mail:rcdweb@ml.jri.co.jp
 東京都品川区東五反田2-18-1 大崎フォレストビルディング TEL:03-6833-2478
 大阪市西区土佐堀2-2-4 TEL:06-6479-5530