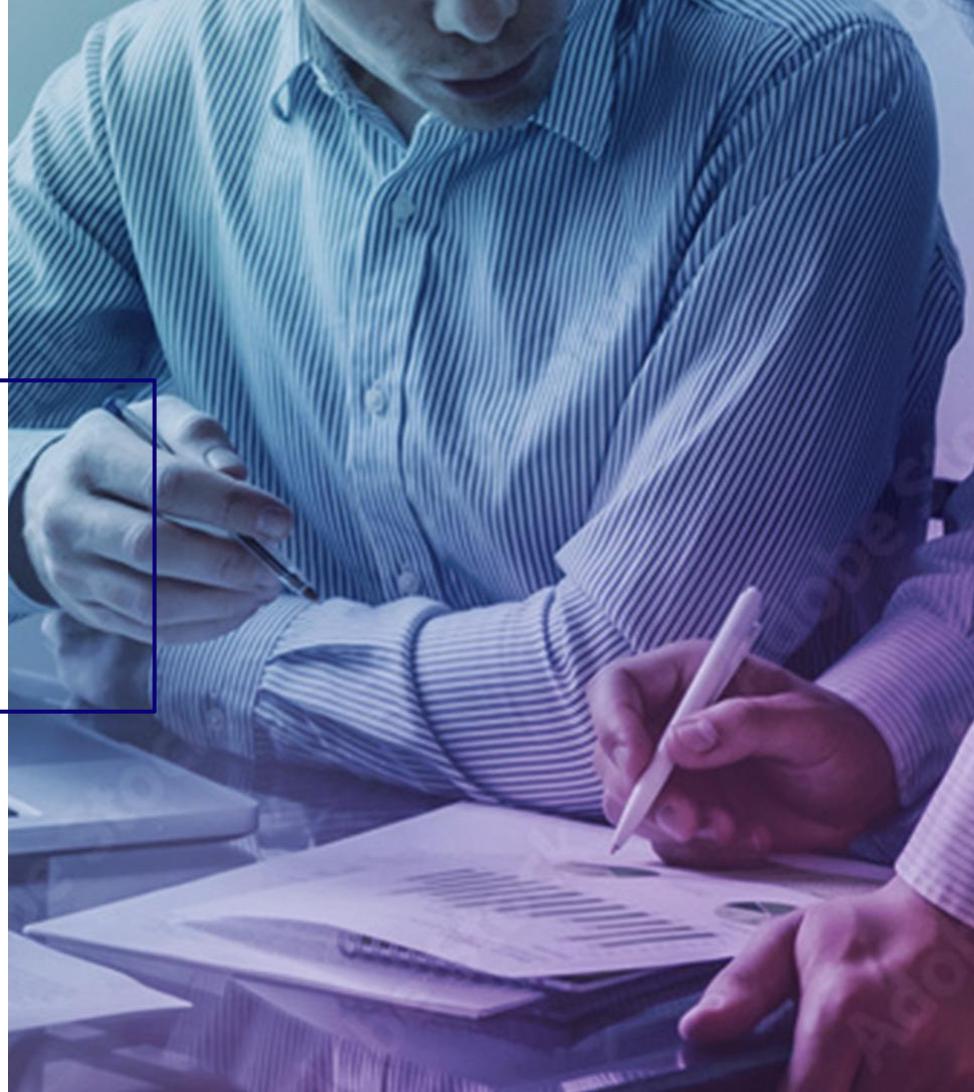




営業メンバーの成果を最大化！

～営業マネージャーが必ず意識すべき3ステップ～



Chapter0 始めに

Chapter1 営業戦略と営業戦術の立案・推進

1-1 営業戦略立案のポイント

1-2 KPI設計のポイント

Chapter2 営業プロセスの仕組化

2-1 営業プロセスの設計

2-2 営業活動の見える化

2-3 営業の商談の見える化

Chapter3 営業メンバーのモチベーション向上

3-1 嫌われる上司の特徴

3-2 営業メンバーへの適切なコーチング①

Chapter4 付録

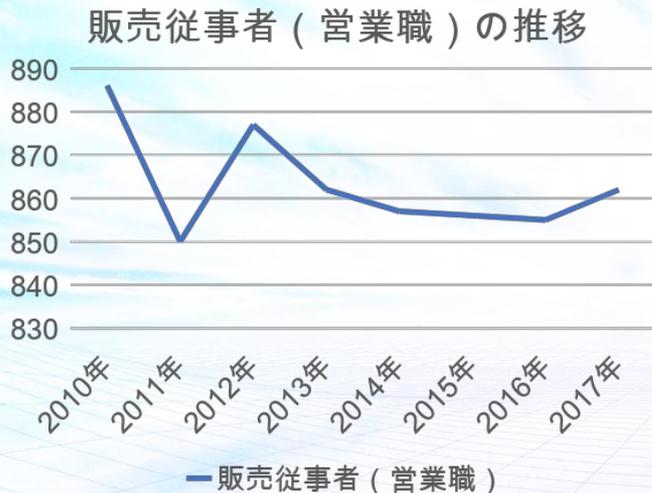
～営業マネージャーにおすすめの書籍～

AGENDA

Chapter0
始めに



改めて「営業マネージャーの役割」とは？



人数単位：万人

出典：「平成29年労働力調査結果」（総務省統計局）を加工して作成

近年労働力人口が減少していくなか、なかなか自社が欲しい営業職を採用できない企業が増えています。営業職にも同様のことが言えます。

また、せっかく採用が成功したのに、育成に時間がかかったり、退職してしまうこともあるでしょう。

本e-bookでは営業職の育成で重要な「営業マネージャー」の役割を紹介し、営業メンバーの成果を最大化するために営業マネージャーがすべきつのポイントをお伝えします。

Chapter1

営業戦略と営業戦術の立案・推進



1-1 営業戦略立案のポイント

組織を活性化させるには営業戦略の立案・推進が必要になります。

この章では戦略立案をする上のポイントを紹介します。

まずは営業戦略立案のポイントになります。

戦略立案の際に以下6点は検討するのではないのでしょうか？

- ・誰に(ターゲットの設定)
- ・何を(商品・サービスの組合せや販売する順番の設定)
- ・どのように(競合優位性、解決できる顧客課題の設定)
- ・誰が(商流、担当するメンバーの設定)
- ・いくらで(価格の設定)
- ・どのくらい(目標の設定)

これらを決めることで営業戦略が固まってきます。そして営業戦略が決まったら日々の目標を設定していきます。

例

誰に: BtoBのSaaS型商材を扱っている300人以下の企業に

何を: 営業管理システムを

どのように: 営業の属人化の解消することで

誰が: SFAセールス部隊

いくらで: 〇〇円で

どのくらい: 〇千万円

1-2 KPI設計のポイント①

営業マネージャーの役割として営業戦略と営業戦術の立案・推進があります。

営業戦略の設定とは具体的には「営業組織の目標」、つまり「KGI(重要目標達成指標)」です。
(1-1で述べた「いくらで」「どのくらい」になります。)

そして営業戦術とは「営業組織全体の目標」から具体的なアクションや数値目標に落とし込むことになります。

KGIをブレークダウンしたものがいわゆる KPIになります。

例のようにKGIに対して、ブレークダウンして KPIを設定していくことを KPIツリーやロジックツリーと呼ばれます。
(実際に書き出すことで抜け漏れをなくすことができます。)

例

KGI: 1,200万円の売上を達成する



KPI: 月額100万円の売上を達成する



更にブレークダウンする
月額100万円達成するための1週間の売上を計算する

KPI: 1週間で25万円の売上を達成する



受注率と顧客単価から逆算して
1週間の訪問件数を逆算する

KPI: 1週間に〇〇件訪問する



アポ獲得率から逆算する

KPI: 週に〇〇件アプローチする

1-2 KPI設計のポイント②

そして設定したKPIに対してPDCAを回すことも大切です。

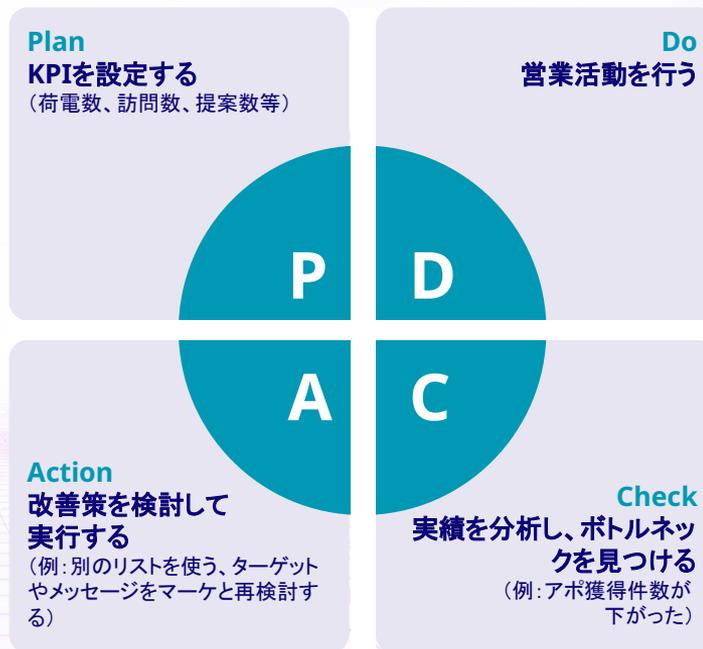
- ・Plan: KPIを設定する
- ・Do: 営業活動を行う
- ・Check: 数値を分析し、ボトルネックを見つける
- ・Action: 改善策を検討して実行する

設定したKPI(P)を目指して行動(D)し、定期的に振り返り(C)をします。

そしてどの行動がボトルネックになっているのかわかったら、それに対する改善策を立てて対応(A)していきます。

例のように設定したKPIに対してPDCAサイクルを回すことで改善が早くなり、最終的な目標であるKGIに早く近づけるようになります。

例



Chapter2

営業プロセスの仕組化



営業の属人化から脱却する方法

営業戦略が固まったら、戦略を実行できる営業プロセスや営業体制が必要です。

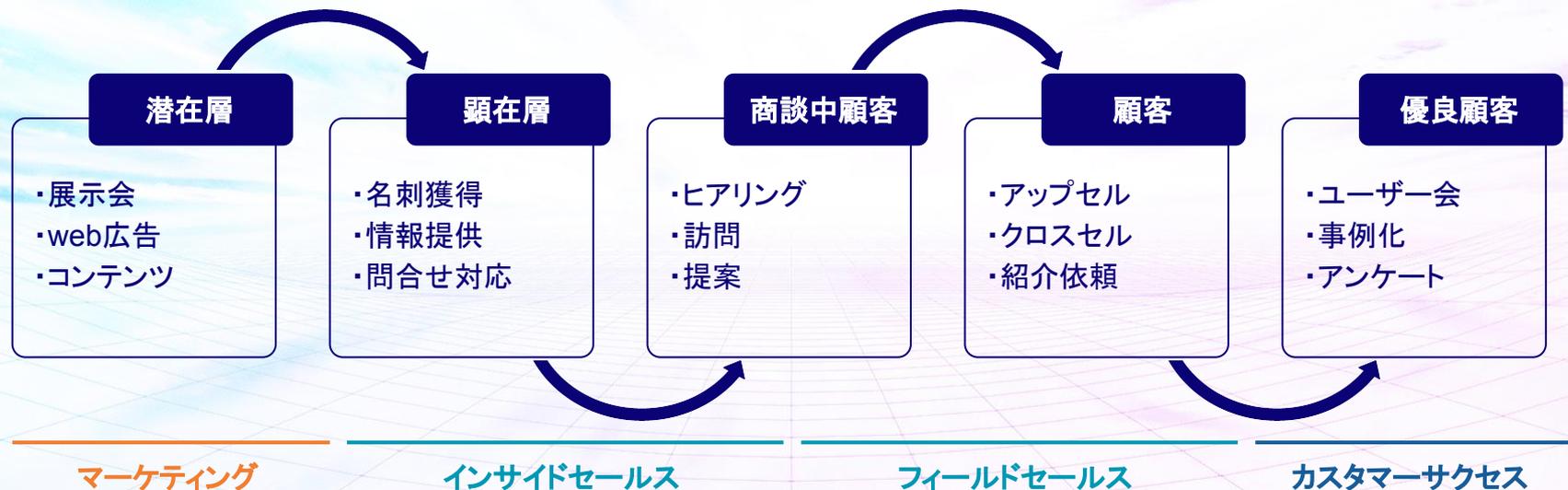
場合によっては既存の状態を改善し、標準化していくことになります。

この章では個々の属人性に頼る営業から脱却するためのポイントとして営業プロセスの設計・営業の見える化・商談の見える化を紹介していきます。



2-1 営業プロセスの設計①

営業戦略・戦術が固まった後は、その戦略・戦術を実行できるプロセスや組織を考えていきます。
以下のように、顧客の状態によってマーケティングやセールス組織が様々な施策を行い、
最終的に優良顧客(ロイヤルカスタマー)化させる営業プロセスを検討される方が多いのではないのでしょうか。



2-1 営業プロセスの設計②

従来営業が一人で行っていた業務を3つのポジションに分けることで効率化されます。

前項で紹介したそれぞれのポジションの役割と具体的なアクションの内容は以下になります。

※今回はセールスマネジメントに関する内容なのでマーケティングについての記述は割愛いたします

インサイドセールス

役割: 新規顧客の開拓と案件化

具体的なアクション: 見込み顧客のデータベースから電話やメールで顧客と接触します。ここで顧客の温度感を確認し、温度感が高ければ、アポイントを取って、フィールドセールスへ担当を引き継ぎます。
(引き継ぐタイミングのルール作りが必要です)

インサイドセールスとフィールドセールスを組み合わせることで営業の属人化、営業担当者増加による経費や交通費の増加などのデメリットを避けられるようになります

フィールドセールス

役割: 顧客への提案活動と受注

具体的なアクション: 様々な案件に対してFace To Faceで商談して受注を目指す。

2-1 営業プロセスの設計②

カスタマーサクセス

役割: 自社の製品を通じた顧客の成功体験・プロセスを設計し、能動的に顧客に働きかけ、課題の根本解決をする

具体的なアクション: 契約前には製品の価値を届けるプロセスの設計・提案を行い、契約後は設計した内容が実現できるよう積極的なサポートを行います。
また顧客の成功体験を促すためにアップセル・クロスセルもします。

2-1 営業プロセスの設計③

少し前まではマーケティングが獲得したリード(問合せや資料 DL)に対して、フィールドセールスが、アポ取り～受注までを行い、更にはサービス開始後のフォローも担当するというもありました。しかし、テクノロジーの発達により、スピード感や効率性が求められるようになり、変革が必要になっています。今回は比較的新しいインサイドセールス・カスタマーサクセスが必要になるケースを事例を用いて紹介します。

ケースA

- ・業界全体として成長している
- ・アウトバンドで商談獲得
- ・受注数は向上しているが競合と比較すると伸びていない

(解決策例)

- ・オンライン商談の導入
- ・プッシュ型だけでなくwebからのリード獲得を強化
- ・インサイドセールスの構築(オンライン商談での受注とアポ獲得)
- ・3件/1日の商談⇒商談自体も短縮され、10件/1日の商談

ケースB

- ・SaaS型のビジネスを展開
- ・webでリードを獲得してセミナーでナーチャリングを実施
- ・新規の顧客は増加しているが途中離脱が多い

(解決策例)

- ・カスタマーサクセスの導入
- ・契約前の顧客成功の設計と契約後の顧客体験の向上サポート
- ・離脱率が下がり、定着率が増加

以上のように、立てた営業戦略に対してアクションの内容を変えても改善が見られない場合は、組織体制そのものを見直すことも良いかもしれません。

2-2 営業活動の見える化

営業プロセスの体制を整えたあとは、営業活動を一元的に管理することが必要になります。
例えばSFAを使うことで、以下のことを行うことができます。

1

営業プロセスの見える化:取引先情報や受注までのプロセス・各フェーズの動きを一元的に把握することができます。



- ・取引先管理・・・取引先企業のデータベース
- ・コンタクト管理・・・取引先の担当者情報
- ・案件(商談)管理・・・案件名、提案商材、チャネルなど
- ・行動(アクション)管理・・・メール、電話、訪問など

2

データに基づいた分析ができる:成果に繋がる営業活動をし続けるためには、分析は不可欠です。



例えば、営業担当者に原因があるというケースを考えてみましょう。
営業担当者ごとにチャネル別で分析したところAさんはクロージングと受注の数値が低いということが判明。
つまりAさんはクロージングから受注に繋げるまでのスキルが不足しているということなので、
そのボトルネックを解消してあげることでその数値が伸びる可能性が高いということが分かります。

2-2 営業活動の見える化

3

営業ナレッジの共有: SFAでは、属人的に管理していた営業ナレッジを社内で共有することが可能になります。

例えば、資料の共有が可能です。提案書や商材紹介資料などのほか、ヒアリング時の質問やクロージングの際に使った資料などを予め共有しておくことで、他のメンバーが同じような状況になった場合でも既存の資料を活用することができます。

取引先のキーマンや課題など、単なる顧客データだけではない情報も社内で共有することができ、営業活動の質を上げてくれます。

営業担当者が異動や退職で引き継ぐ場合も、この細かな顧客情報があればスムーズ進むでしょう。

更に、SFAでは受注理由や失注理由も蓄積することが可能。これにより、どの顧客にどのポイントがハマるのかという、営業の現場でしか分からない情報も社内の財産として蓄積していくことができるのです。

受注・失注理由を検証し、ターゲットの見直しや資料の改善などの施策につなげていきます。



2-3 営業の商談の見える化

営業活動の見える化ができて、最終的に売上につながらなければ意味がありません。

営業プロセスが整備され、営業活動が見える化してもまだまだ属人性が残っている場合があります。

例えば、このような悩みはないでしょうか？

「メンバー間で受注率に差がある」「トップセールスがなぜ売れているかわからない」「新規採用者の早期戦力化に時間がかかる」などなど。このような悩みに対して、商談の見える化・型化を行うことで解消することができます。

セールスストーリーを作る



トップセールスの売り方を言語化・可視化して売れる営業の流れを作ります。

営業ツールに落とし込む



セールスストーリーに基づいた内容を営業資料に落とし込みます。

売れる営業の型を浸透させる



営業ツールを制作しただけでは、売上は上がらないので営業メンバーが使えるように営業のロープレや研修によって型を浸透させます。

Chapter3

営業メンバーの モチベーション向上



営業メンバーのモチベーション維持・向上のポイント

いくら営業戦略や営業プロセスをマネージャーが構築してもメンバーのモチベーションが低かったらパフォーマンスを発揮できません。

この章ではメンバーのモチベーションを維持・向上に必要なポイントを紹介します。



3-1 嫌われる上司の特徴

そもそも営業メンバーはどのようなことを嫌がるでしょうか？

1 自分の保身しか考えていない

何かトラブルが発生した際に「俺は聞いていない」「おまえが勝手にやったことだから責任はおまえが取れ」など責任から逃げる上司は真っ先に嫌われてしまいます。部下の業務を把握する事は上司の責任であり、「聞いていない」はマネージャーとして言い訳にもなりません。マネージャーの職務を怠っていたという事になります。

(予防方法)

部下に信頼されるためには課題を正面から捉えて、一緒になって真摯に対応する姿を見せることが不可欠です。

3-1 嫌われる上司の特徴

2 自分の好みで部下をえこひいきする

管理職であっても部下に対して感情はあると思います。性格的に合うタイプ、合わないタイプの部下がいると思いますが、ビジネスの世界で人の好き嫌いで仕事をするわけにはいきません。

(予防方法)

特定の部下を特別扱いしてしまうと組織全体のパフォーマンスが低下してしまう恐れがあります。「同じ仕事をしているのに〇〇さんだけ評価が高い」と思われるようなことだけではなく、話し方や接し方含めて部下が平等かどうか常に意識しましょう。

3-1 嫌われる上司の特徴

3 毎回言うことが変わる

組織のリーダーは目標を設定し、その目標に向かって組織を導く必要があります。目標に向かう中で様々な課題にぶつかるかもしれません。その課題に対して、リーダーが率先して解決する方法を探ることが重要です。しかし、課題へ対応をする中でリーダーの言うことがコロコロ変わってしまったり、目標自体がブレてしまったら、部下からの信頼を一気に失ってしまいます。

(予防方法)

上司の発言は部下にとって重みのあるものです。発言に一貫性を持つ事で部下たちへの説得力も増し信頼も高まります。

3-2 営業メンバーへの適切なコーチング①

なんとなく「この人とは合わないかも」と感じたときに使えるテクニックを紹介します。

3-1で述べたような嫌われない上司にならないよう行動していても、「なんか ○○さんとは合わないな」「○○さんと話しているとどうしても否定的になってしまう」と思う営業マネージャーの方々もいるでしょう。そんな時に使えるコーチングテクニックがこちらです。

1 営業メンバーの関係性構築に使える「ラポール」

※ラポールとは？ 言語学、心理学用語。主として人の人の間にある相互信頼の関係。

すなわち、「心が通い合っている」「どんなことでも打明けられる」「言ったことが十分に理解される」と感じられる関係。カウンセリング、心理テスト、教育などの場面で重視される。(ブリタニカ国際大百科事典より)

人間の脳は無意識に相手に自分との共通点を探しているのです。

もしかすると経験があるかもしれませんが、早口の相手と話していると自分の理解を無視して話を続けられている気がしてあまり良い気はしないかもしれません。声のトーン、質、テンポを合わせることでコミュニケーションが円滑になるのです。それと同様に

- ・姿勢、仕草
- ・呼吸の速さ、リズム
- ・顔の表情
- ・言語の表現
- ・共通の経験

などのような非視覚的な情報を相手に合わせていくことが良好な信頼関係構築のきっかけになっていくのです。

3-2 営業メンバーへの適切なコーチング②

2 アグリーメントフレームとは？営業メンバーとの口論を避ける

ラポールで雰囲気良くなってきたらそれを維持しつつアグリーメントフレームというテクニックを使うことで反対意見を受け入れやすくすることができます。

例えば、「いや」「しかし」「でも」など否定形を使うと、聞き手は「話し手が反論している」と感じて構えてしまうものです。逆に、「はい」「そうですね」「なるほど」など肯定系を使うと信頼関係が継続されます。

例

(営業メンバー): 明日の商談で資料を揃えないと○さんからの質問に全て答えられない

(営業マネージャー): そうだね、お客様からの質問に答えることは大切だね。明日までの時間効率を考えて資料を抜粋して一部もっていけば、明日までに間に合うし、お客様も満足するのではないかな？

いかがでしょうか？

営業マネージャーの回答が、「でもそんなにたくさんの資料を作ったところで全部は見れないと思う。」と否定形が使われるよりは納得感がわくのではないのでしょうか？

今回紹介したようなテクニックを是非、営業メンバーのモチベーションの維持・向上に活用してみてください。

Chapter4

付録

～営業マネージャーにおすすめの書籍～



この章では付録として営業マネージャーが日々の業務を遂行する上でヒントになる書籍を紹介します。

7つの習慣

自己啓発書としてロングセラー本。

テクニックやスキルではなく、まずは自分自身の人格を磨くことが大事だと再認識させられる一冊です。人格は、日々の行動の繰り返し(習慣)によって形成されるのです。管理職におすすめしている理由としては、対人関係やコミュニケーションについても書かれているからです。特に、本書で説いている「Win-Winの関係」は、顧客との関係だけでなく社内やチーム内でも意識すべきことだと分かります。また、本書でも「聞く力」の大事さを謳っています。本書の内容を意識して習慣化していくことで、自分自身も成長していけるはずです。

3分間コーチ ひとりでも部下のいる人のための 世界一シンプルなマネジメント術 相手との対話によって相手のやる気を引き出す “コーチング”

本書はタイトル通り、とてもシンプルで簡単な方法を紹介しています。それは、たった3分間だけ部下との会話の時間を設けること。その3分だけの会話によって、部下との関係が良好になったり、部下自身の自発的な行動を促すことができるのです。ただし、ダラダラ3分間話すだけではいけません。

その3分間の間に課題を解決するのではなく、自分自身の心の中で、内側で繰り広げられる会話ルフトークに導くということが大事。

具体的にどうすればいいか分からないという人にとっても、本書は実践的な内容が書かれているので参考になりますよ。なかなか部下との会話の時間を設けられない方にとっても3分という短い時間でコーチングができるので負担にならずに済みますね。

最強の営業戦略
企業成長をドライブするマー
ケティング理論と実践の仕
掛け

世界的な経営コンサルティング会社のA.T.カーニーが、今まで実践してきたメソッドの中で有効であると実証されたものを紹介した一冊。戦略の立案からセールスへの落とし込みまでを、各ステップに沿って説明してくれています。実践的な内容のため、読んだその日から実行できるメリットもあります。本書で紹介しているフレームワークは高い評価を得ており、全てのフレームワークを実践することが難しくても、自社に合ったものや自社の課題に合ったもののみ実践してみることで、自社の営業力改善に繋がるのではないのでしょうか。

1枚のシートで業績アップ！
営業プロセス“見える化”マ
ネジメント

自社の課題として、営業の属人化が挙げられる企業も多いのではないのでしょうか。組織の中でも、成績が良い営業マンと、イマイチの営業マンがいるかと思います。成績の良い営業マン＝できる営業の営業メソッドを、見える化して組織内で共有することで、それが標準化して業務改善に繋がるというのが本書。本書では進捗・活動・やるべきことの軸を棚卸する「3次元プロセス分析法」で、できる営業の営業プロセスを一枚のプロセスシートにまとめ、属人化していた営業手法を組織内で共有することができます。簡易版のプロセスシートが巻末に付録として付いているので、即日実践してみることもできます。

現場の営業マネージャーがすべきこととして3つのポイントを紹介してきました。

1

営業戦略と営業戦術の 立案・推進

- ・営業戦略立案の6つのポイント
- ・KPI設定のポイント

2

営業プロセスの仕組化

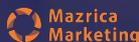
- ・営業プロセスの設計の注意点
- ・SFAの導入による営業プロセスの見える化
- ・営業の型化による商談の見える化

3

営業メンバーのモチベー ションの維持・向上

- ・嫌われない上司の特徴
- ・コーチングテクニックの導入

現場の営業メンバーの育成に悩んでいる営業マネージャーの参考になればと思います。
すぐに実行できるポイントがあれば是非明日から始めてみてください。



最後までお読みいただき、ありがとうございました

【お問い合わせ】

株式会社マツリカ
<https://mazrica.com/>