

THANKS

BUSINESS NEWS LETTER

(VOL. 10)

発行日：平成10年4月1日
発行者：伊藤 弘一
連絡先：〒359-1118
埼玉県所沢市けやき台 1-29-6-707
TEL:042-922-1417
E-MAIL : itokc@fa2.so-net.ne.jp

特集

『成功事例をベースとした営業戦略づくり ~現場情報の戦略化()』

コンサルティングをしていると、「営業現場には全社にとって大きな宝となる情報が数多く眠っている」ということをたびたび実感します。

今回と次回の2回にわたって、こうした現場の情報を、「どのように全社の戦略として生かすか」というテーマを特集します。

まず今回は、「現場情報の戦略化」の基本的な考え方と手順について説明し、次回は、私があるクライアントに対して実際に行ったコンサルティング事例を紹介しながら、運用上の留意点を解説します。

なぜ情報の共有化が必要か？

近年、世間では営業を中心に「情報の共有化」の必要性が訴えられていますが、なぜ、今、情報を共有化することが必要なのでしょう？

もちろん「自分の顧客に関する情報をいち早く入手し、他社に対して先手を打つ」といったこともありますが、最大の理由は以下の通りです。

理由：今の時代は非常に変化が激しい時代だから

一般に営業マンは自らの成功体験を糧に成長し、自分流の営業スタイルを築きます。しかしながら、変化が激しい時代には、こうした自分流の営業スタイルに固執することは、かえってマイナスになります。「昔はこういう売り方でよく売れたのに、最近は何故売れないのか？」という声をよく耳にします。

時代が変化すると、顧客のニーズや製品選択のポイントが変わります。例えば、バブルの時ような「金余り」の時代では、適当な製品を提供しさえすれば、物を買ってもらえました。しかしながら、今のような「物余り」の時代は製品の良し悪しよりも、営業マン自身の信頼が問われるために、ひとりひとりの顧客に対してきちんと手をかけなければ、まず買ってもらえません。

ビジネスの世界では「**成功は失敗のもと**」という言葉があります。

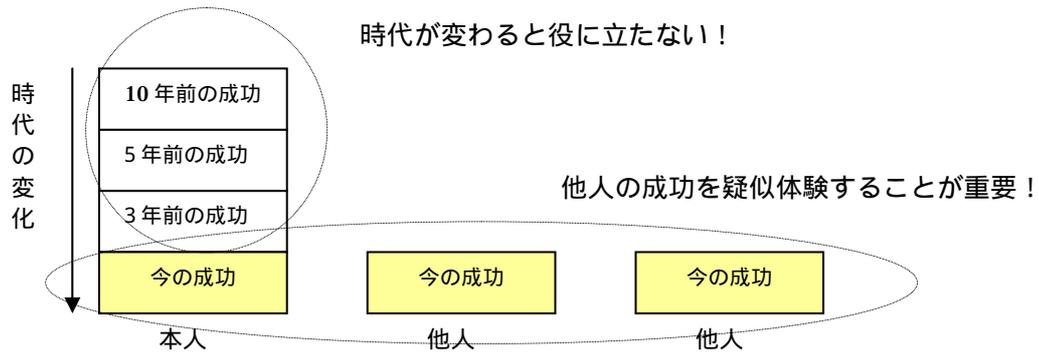
過去に成功したやり方に固執し、時代の変化を見過ごすと、すぐに「恐竜」のようになってしまいます。

それでは、どうしたら時代の変化を適確につかみ、対応できるのでしょうか？

そのカギになるのが「情報の共有化」です。

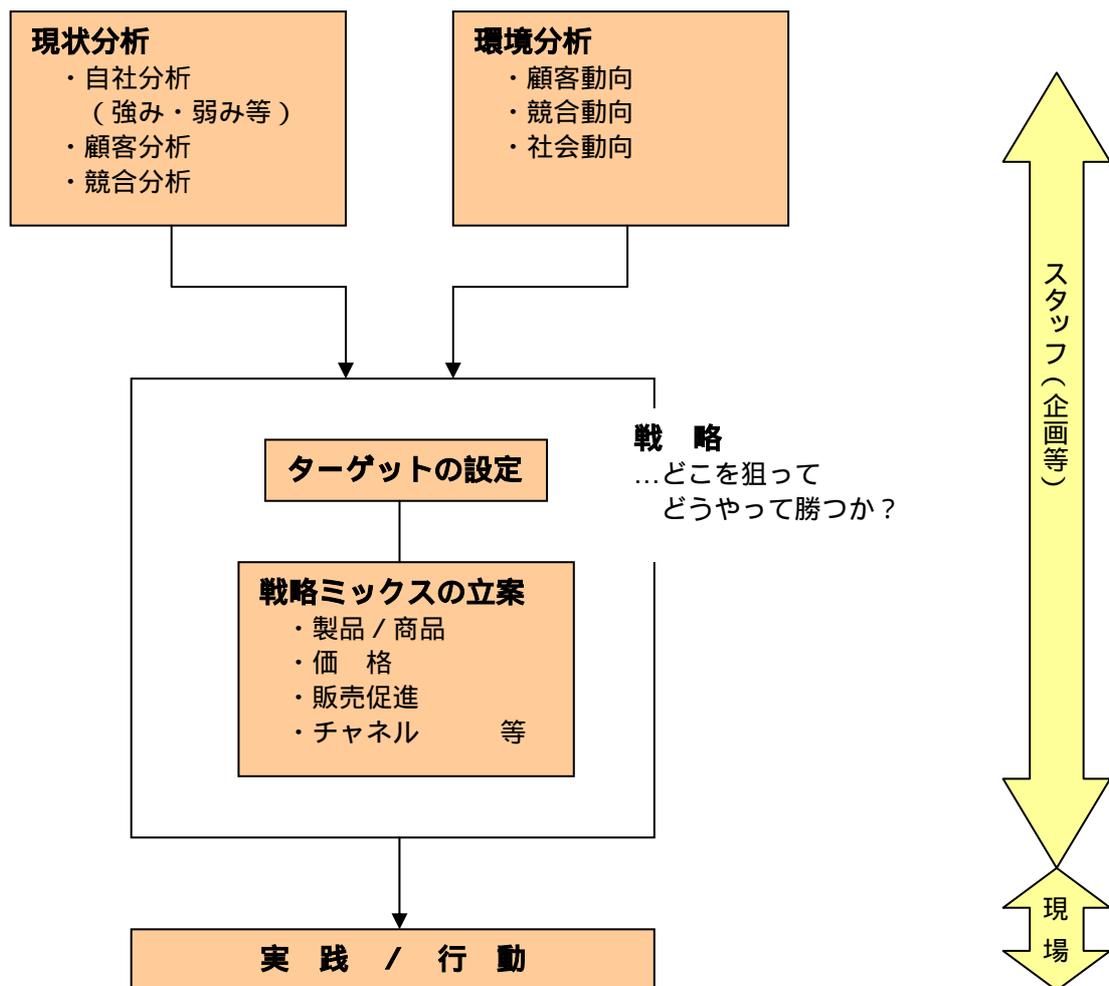
変化の激しい時代では、自分だけの体験では不足です。他の人が成功した例、あるいは失敗した例をきちんと把握し、疑似体験しながら、現時点での顧客のニーズや選択のポイントを理解することが重要なのです。

イメージ図：なぜ、情報の共有化が重要か？



一般的な営業戦略立案プロセス

通常、営業戦略を立案する際のプロセスは以下のようになります。



こうした分析からの体系的なアプローチは、幅広い視点から検討するために、重要なことの「抜け漏れ」が少なくなります。また、今後の予測も織り込むために、従来型ではない革新的な戦略を構築できるというメリットもあります。
 しかしながら、一方では、以下のような問題点を内在していることも事実です。

戦略立案までに時間と工数がかかる

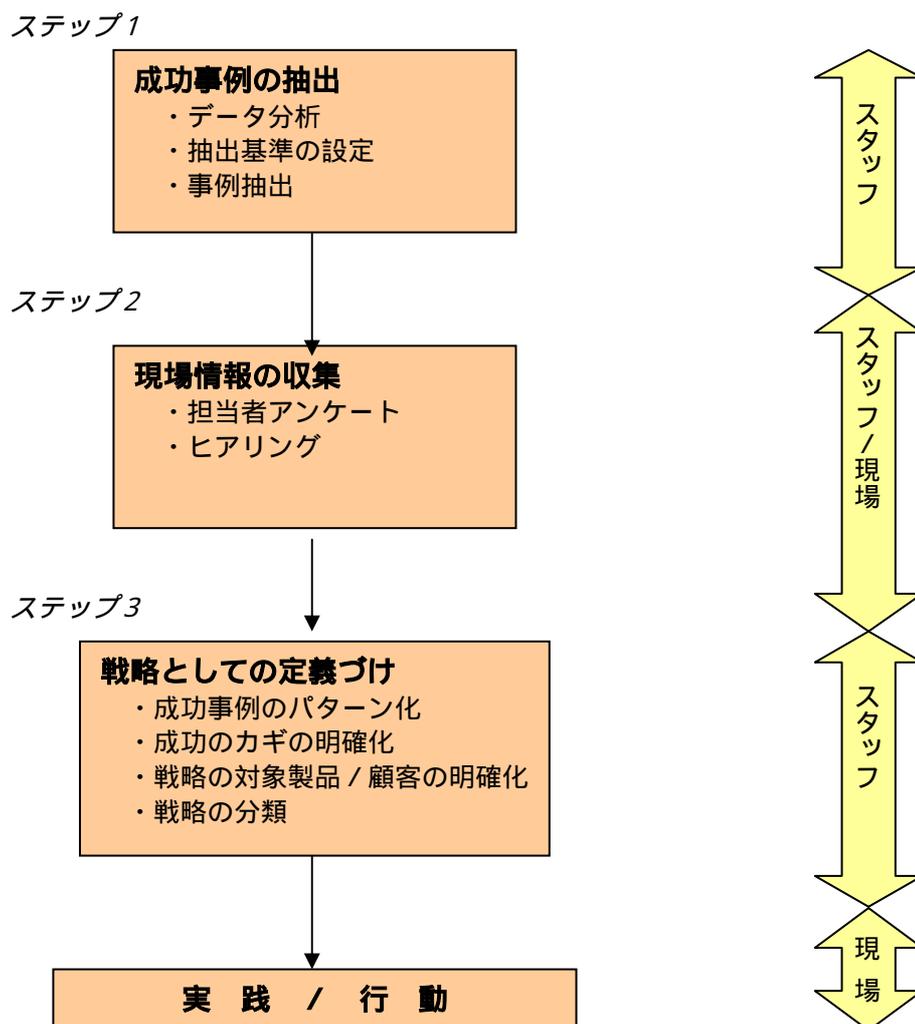
専任者を任命する等、全社として「本気」になって取り組む必要がある。
 「片手間」にやろうとすると、結局中途半端になってしまい、できたものが「使えないもの」になってしまう。
 また、あまりに分析に時間をかけると、分析している間に環境が変化してしまう場合もある。

立案された戦略と現場の営業マンの行動が乖離しがち

立案者（一般的にはスタッフ）の意図が現場の営業マンに伝わらず、「笛吹けど踊らず」状態になる場合もある。

現場情報の戦略化のプロセス

上記の一般的な戦略立案の問題点を踏まえて、より「簡便的」で「現場志向的」な戦略立案プロセス（現場情報の戦略化のプロセス）を以下に示します。



ステップ1：成功事例の抽出

まず最初に行うことは、戦略立案の「材料」となる成功事例を抽出することです。具体的な方法としては、現場のマネジャー等に最近注目すべき事例を挙げさせることも考えられますが、できれば、本社スタッフが販売データ等を分析し、客観的に抽出することがベターです。これは、現場に抽出を委ねてしまうと、どうしても直感的になってしまい、本来、抽出されるべき事例が見落とされる恐れがあるからです。

< 成功事例の抽出基準の例 >

- ・最近、急に売上が伸びた例
- ・これまで販売していなかった製品が売れた例
- ・新規開拓ができた例

ステップ2：現場情報の収集

次のステップでは、抽出された成功事例の担当者から、「なぜうまくいったのか」「何をしたのか」といった情報を収集することです。

具体的には、各担当者に対してアンケートを実施しますが、以下の2つの理由で、多くの場合、その内容は期待通りになっていません。従って、その後、必ず各担当者に対して電話等で内容を確認することが重要となります。

< アンケートが期待通り記入されない（読んでもポイントが分からない）理由 >

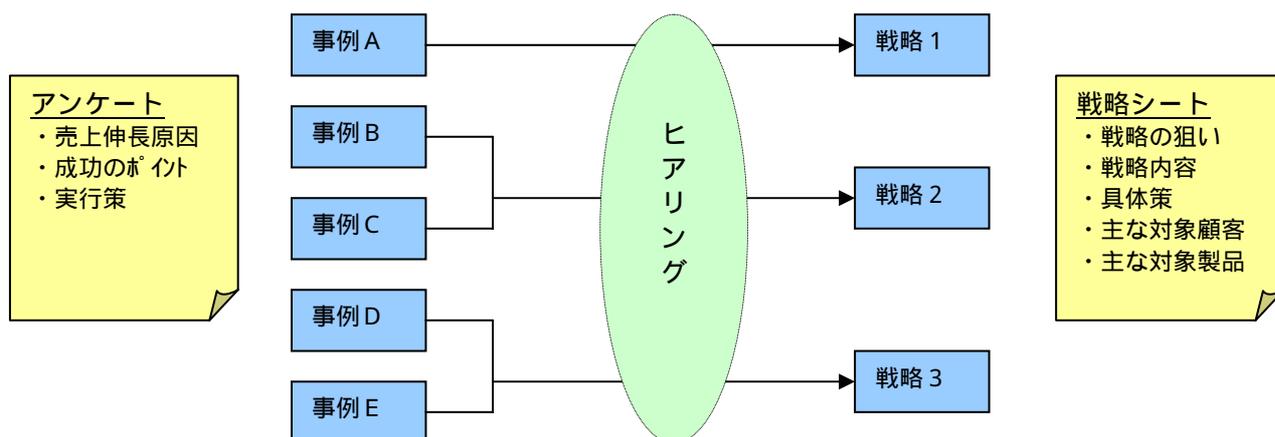
- ・営業マンが一般的に物を書くことに慣れていない（書くのが嫌い）
- ・その営業マン自身が成功のポイントについて分かっていない（何が良かったのか分かっていない）

この段階で、どれだけ有益な情報をヒアリングできるかが、戦略立案上の最大のポイントです。

ステップ3：戦略としての定義づけ

最後のステップでは、ヒアリングした成功事例の中で、同じようなものを集めてパターン化し、それぞれの戦略パターンのポイント（成功のカギ）をまとめます。

また、それぞれの戦略パターンごとに、特に対象となる製品や顧客を明確にします。



次回のTHANKSでは、上記の手順について、実際に行ったコンサルティング事例をもとにさらに解説します。