

インターネット上のアンケートに答えるだけで 営業部門の課題が浮き彫りになる 「営業活動課題抽出アンケート」サービス

ただやみくもに頑張ればよい時代は終わった。営業改革を声高に叫ぶ前に、まずは営業課題を明確にし、どこにメスを入れるべきかを的確に判断する必要がある。そこで、日経型SFA国内導入実績No.1のNIコンサルティングの新サービスに注目した。

NIコンサルティング 大阪支店 経営支援部 課長 中小企業診断士

森 利彦

URL: <http://www.ni-consul.co.jp>

立場によって違う営業課題

当社は、もともと紙の日報を使っての人材育成・組織活性化・営業強化などを行っていたコンサルティング会社です。1998年より、こうしたコンサルティングのノウハウを基に営業支援システム(SFA)のパッケージソフト『顧客創造日報シリーズ』(グループウェアソフトのNIコラボを開発し、現在、全国で1070社以上の企業の営業強化にお役立をいただいています)。

SFAの導入については、営業部門の改善はもとより、企業改革と直結しているため、担当者の社内立場によつて悩みも千差万別です。例えば、経営者は、SFA・グループウェアがよいのはわかっていたが、改善される課題や問題は何か?というのが一番の関心事です。SFAの推進担当者からは、SFA・グループウェアのメリットを経営幹部に上手に説明できないという相談を数多く受けます。また、営業担当者の人数の多い企業では、部門導入を促したいのだが、どの部署から始めたらよいかわからない、ということが問題点となっています。

ソフトウェアの内容そのものも確かに重要なですが、それに加え、経営者や営業部門全体で、実際のところどのような課題や問題があるのか、という意識に関する相談が圧倒的に

多いことが特徴です。

営業上の問題点が5分で判明

営業上の課題・問題点の抽出にはさまざまな手法がありますが、当社では、営業改革及びSFA導入検討の企業に対する意識ギャップ・課題を抽出する手法として、対象となる社員の意識面に絞り、営業課題抽出アンケートを実施しています。

これはインターネット上で、8分間で合計40問のアンケートにチェック形式で回答していただくもの(所要時間は5分程度)です。全社での平均値はもとより、①職位などの階層別②勤務年数別③拠点別のそれぞれの平均値もわかることが特徴です。この三つの切り口から、意識ギャップを明らかにし、営業上の問題点・営業課題の把握を行うことを目的としています。

質問項目の八つの分類は、①営業ターゲット(TARGET APPROACH)②顧客との関係づくり(CUSTOMER CULTIVATION)③営業プロセス(SALES PROCESS)④営業管理(SALES MANAGEMENT)⑤営業組織力(Team Selling)⑥営業付帯業務(TASK)⑦営業ツール(Tool)⑧情報共有(Information Collaboration)となっており、各分類でそれぞれ五つの質問項目を

設定しています。これらは、どんな企業にも当てはまる切り口であり、業界の中の平均値との比較や、実施企業全体との比較などもできます。

微妙なポイントの差が大きな差

アンケート結果は数字で示されますが、これを見るだけでも各社の傾向をつかむことができます。生産機器の卸売り業者であるA社様の「CUSTOMER CULTIVATION」の例を挙げて説明いたします。【図】

この会社では、「顧客との関係づくり」の項目では、5項目のうちQ3の商談における面談者のステップに関する項目が、3.4と全体の中で低くなっていることがわかりでしょうか。加えて、職位別の指標で見ますと、管理層(3.8)と一般層(3.3)で0.5ポイントの差があることがわかります。企業規模にもよりますが、0.5ポイントの差は小さいようでも、階層間の意識ギャップが大いに見ることが出来ます。この項目は、顧客に対して商談ストーリーを作ることができ、かどうかが問われていますので、一般層は管理層ほど得意でない意識していることがわかるわけです。また、勤続年数別で見ると、10年以上(3.6)、3年以上10年未満(3.6)、3年未満(3.1)で、社歴でも差が出てい

ることがわかります。こうした結果は、レーダーチャートで見ることが出来ます。

営業課題抽出から業務改善提案へ

当社では、こうしたポイント算出に加えて、さらにその企業の事業規模・業種特性・営業組織を踏まえたレポートを作成しています。数値だけでは、その企業の問題点の一端が見えるだけにすぎないからです。これは事前にその会社についてお話を伺っているからこそできることなのです。

例えば、前述の企業は、業種特性の視点で見ますと、専門性の高い生産機器の卸売り業者です。1件の契約獲得までの商談は長期間に及ぶため、多数の方々と面談する必要があります。商談の組み立てが必要とされま

ありますが、こうした課題に対して、SFAではこのような改善ができますよ、というプレゼンテーションも実施しています。こうなると、単なるSFAのデモというより、ポイントを絞った業務改善提案となるため、今後のSFAを活用した業務改善へ向けての指針となっているケースも多いのです。

SFAの浸透は意識ギャップの把握から

このアンケートは、2004年4月より、営業部門で20名から最大300名前後の企業において無償で行ってきました。それにより、分析に必要な基礎データ、基準データが蓄積され、アンケート項目の見直しも完了したことから、この度、さらにきめの細かい有償によるサービス開始が可能になりました。これまで実施させていただいた企業様からの感想としては、「問題点が数字で表され、階層ごとの差がわかるため、社員が何を課題・問題点と捉えていたかがわかりやすい」「まずはパッケージソフトのどこから浸透させていくべきかの目安になった」「最初に意識ギャップをつかんでいたため、SFAを全社に浸透させる時に役に立った」「ある程度予想がついていたがここまでとは…」など、さまざま意見が寄せられており、簡単に営業

【図】CUSTOMER CULTIVATION アンケート結果(例)

質問内容	指標	全体		職位別		勤続年数別					性別				
		卸社	業種全体	全企業	経営	管理	一般	未回答	10年以上	10年以上未満	3年未満	未回答	男	女	未回答
		回答数	80	0	0	0	14	65	1	38	25	14	3	66	14
Q.1 初回訪問のアポポイントは比較的スムーズに取れる		3.6	0.0	0.0	0.0	3.7	3.6	2.0	3.7	3.6	3.4	3.0	3.6	3.3	0.0
Q.2 商談時には、会うべき人に会えることが多い		3.7	0.0	0.0	0.0	3.8	3.7	2.0	3.8	3.8	3.4	3.0	3.8	3.1	0.0
Q.3 初回訪問から2回目、3回目(1部門から他部門へ)と商談をつなげることができている		3.4	0.0	0.0	0.0	3.8	3.3	2.0	3.6	3.6	3.1	2.7	3.5	3.2	0.0
Q.4 担当者からキーパーソン、意思決定権者へと面談者のステップをスムーズに上げることができている		3.4	0.0	0.0	0.0	3.4	3.2	3.0	3.4	3.3	2.9	2.7	3.3	3.1	0.0
Q.5 一度実績を作ったら、そこからリピートや紹介を得ることができている		3.4	0.0	0.0	0.0	3.5	3.4	2.0	3.6	3.4	3.2	2.3	3.5	3.3	0.0

【分析結果要約】この項目は、顧客や見込み先との関係強化の過程を問うものです。5問の全社平均が3.5ポイントと高くなってはいますが、職位別・勤続年数別に見た場合、一般職の方・3年未満の方が低くなる傾向があり、現場に近いところで問題意識が強くなっています。すなわち、現場では顧客や見込み先のキーパーソンや決定権者に会いづらいと感じているものと考えられますので、上層の方やベテランの方によるフォローが必要であると思われる。一方、部門別に見た場合は、他の項目に比べて平均化されており、上述の傾向と対策は全社的に当てはまるものと言えます。

業組織内の意識ギャップを把握する方法としてご利用いただいています。

もちろん、こうしたアンケート形式

の現状把握は、営業課題の一端をつかむにすぎませんが、これを基に課題に対して社内で議論を深めるなど、SFAを軸とした営業改革が軌

道に乗っていくことが、最大の成果だと当社では捉えています。

SFAなどのITツールを検討する前に、視点を変えて、こうした取り組みで社内の問題認識・意識ギャップの測定をしていただくことをおすすめします。