

営業プロセスをやりきるマネジメントの展開

ユニ・チャームのペット・ケア事業は、2000年の売上は200億円あったが6億円の赤字に陥っていた。

現場には、高い売上目標が課され、売上、利益目標の達成に向けて無理な営業をしていた。

営業現場は、月次目標に、少しでも近づくため、販促費を使った押し込み営業を続けていた。

月末に無理に押し込めば、卸売業者の倉庫にはユニチャーム・ペットケアの在庫が溢れ、翌月の受注が減る。

販促費は、事実上ブラックボックスで、何を何の目的でどう使ったのか、わからなくなっていた。

支店長は、慣習化した月末の押し込みをやめれば、売上が激減し、もっと大きな赤字になると考えていた。

支店長は毎月、月初に売上目標100%達成と叫ぶ。どんな販売方法であれ、当月目標の達成者が現場の英雄になっていた。

売上は、未来の結果であり、結果を必達目標にするからおかしなことになる。

お客さまが買った結果が売上だから、営業担当者は売上や利益を目標にすることはできない。

営業担当者が計画できるのは、明日はこうしよう、次はこうしようという行動だけだから、計画した行動の実行をノルマにする。

「明日は**に行き、**と会い、**の提案をする」という計画を立て、これを週間計画にする。

社員には、計画した行動を実行することをノルマとして課す。行動の義務だけを課す。

営業にプロセスの管理、行動のノルマを課し、結果(売上)は問わない。

マネジャーと一緒に計画した行動計画を、どう実行したかだけを問う。行動計画の100%達成を評価する。

顧客を訪問し、意思決定者に面談し、相手を知り、相手の役に立つ提案をし、電話連絡をして役に立つ(相手に貢献できる)情報を提供すれば、結果の数字は必ずついて来る。

社員は、1週間単位で、今日、**時から**時まで、何を(what)、どう(how)行うかを計画する。

営業が優先すべき行動と、その方法を示し、何を最重点に行動し実行するかを、月次、週次で決める。

週報に、個々の営業の[行動計画(Schedule)] [計画の実行(Action)] [効果測定(Performance)] [行動計画の修正(Schedule)]を、書き込む。

そして、[今日計画した行動で**が実行できなかった。その原因は***]と、事実の報告書を書く。

次週の行動計画には、できなかったことにどの様に取り組むかを書き込む。

(1)「**を行うべきだったが、**が原因で、**しかできなかった。

(2)「次は**を**の方法で行う」と報告する。

あるべき行動を行うことを必達目標にすれば、あるべき営業活動と、実際に行った営業の差を管理することになる。仕事で問題にすべきは、あるべき方法と実際の行動の差です。

【営業活動のプロセスマネジメント】

1. 目的(Object) : 何を目的に、営業を行うか
2. 達成目標(Goal) : どんな営業活動を行うか
3. 課題(Issues) : 営業活動における課題
4. 戦略(Strategies) : 営業活動の重点と行動計画
5. 評価(Measures) : 営業活動の効果測定
6. 対策(Actions) : 行動計画の修正、対策

そのために、

- ・担当顧客の潜在ニーズ、顕在ニーズを分析し、
- ・競合対策を打ちながら、
- ・お客さまのニーズに合う提案を準備して、
- ・訪問計画を立て、アポイントをとって、
- ・訪問し提案する。

日々の営業活動をマネジメントする。

- 1) 今週の行動計画(Schedule)
- 2) 日々の行動計画の実行(Action)
- 3) 効果測定(Performance)
- 4) 行動計画の修正(Schedule)

ユニチャーム・ペットケアでは、行動計画の100%実行を義務とした。

営業プロセスの管理方法の改革によって、当初売上は低下したものの4ヶ月目から業績が向上し、ペットケア市場でシェア1位になった。

重要なことは、トップが営業プロセスの改革に関与したこと。

社員は、枠組みの中で仕事をしているから、営業プロセスの改革はトップがリーダーシップをとらなければ果たせない。

戦略は、個々人の行動計画にブレークダウンして実行され、実行過程をマネジメントしなければならない。

いくら戦略を考えても、現場の個人の今日の行動にならなければ、意味はない。

行動は個人がする。

個人の行動計画の実行をマネジメントし、結果が、業績目標に対して思わしくないときは、行動を変えねばならない。

効果的な行動計画の決定には、顧客情報分析 + 競合他社の戦略分析がなければならない。
このため営業マンは、50%の時間を顧客情報分析と環境分析、営業行動の効果分析に使っている。
結果が思わしくない 自分がとった行動に原因がある(理由を他に転嫁しない) 自分の行動を、
翌週はどう変更すればいいかと思考する。

この思考プロセスから、
自分の今週の行動計画を作って上司に提出し、アドバイスを受けて必要な修正を加え、その行動計画を 100%実行する。これによって、売上(結果)が上がる行動(原因)を作る。

計画は 100%公開し、相互啓発と指導につなげる。優れた内容のものを見習う。成果が上がったものの、成果が上がった方法を見習って書く。

計画を作成する過程に、営業の具体的な教育が含まれている。

週次の営業会議では、各営業マンの前月、前週のパフォーマンスを、全員でチェックする。

パフォーマンスとは、実行した行動による成果です。

営業会議の目的は、

- (1)前 1 週間の、営業のパフォーマンスをチェックし、
- (2)優れたパフォーマンスを紹介して讃え、
- (3)成果が上がっていないパフォーマンスの変更を促し、
- (4)翌週の、共通した重点活動を決める。

売上や粗利益目標の達成は、営業行動の結果です。結果は、目標にはできても、義務の基準にはできない。

ユニ・チャームでは、目標達成の原因となる営業行動を計画化して、実行を義務化した。