

セールスイネーブルメントを成功させよう



近年「セールスイネーブルメント」がB2B営業分野で話題のキーワードになっています。この新しいコンセプトをどのように理解し、自分達の営業に活かしていけばいいのでしょうか。一緒に考えてみましょう。

セールスイネーブルメントとは

セールスイネーブルメントを文字通りに解釈すると、営業活動（Sales）を有効化する（Enable）ということ。最近ではいろいろな解釈がなされていますが、トライツではこの概念が出始めた当初に言われていた

営業の生産性向上のための一連の取組であり、各種営業施策をトータルでデザインし、目標達成度合を数値化して管理すること

という定義を採用しています。

ここでのポイントは「各種営業施策をトータルでデザインする」と、「目標達成度合を数値化して管理する」の2点。それぞれについて、もう少し掘り下げて見てみましょう。

「各種営業施策」とは、具体的に以下のものになります。

- ✓ 営業プロセスの設計
- ✓ 営業研修
- ✓ 営業ツールの開発・管理
- ✓ 営業向けコーチング
- ✓ 営業担当者／活動の調査診断
- ✓ 営業組織の最適化
- ✓ 営業担当者の採用と雇用の維持

一般的に、業務プロセス設計は現場、研修／コーチングや採用は人事部、営業ツール／システムは情報システム部、組織設計は経営企画というように、それぞれの施策が組織で分断されていることが多いのですが、これらの施策をトータルで設計して運用しようというところがこれまでとの大きな違いです。

そして、「目標達成度合を数値化して管理する」の単位が「施策」単位だということに着目する必要があります。これまで多くの営業組織では、チーム別、営業マン別に生産性を評価し、「あのチームは業績が悪い」「彼は出来が良くない」などと言われ、それをどうするかと考えられてきましたが、セールスイネーブルメントで評価するのはあくまでも「施策」です。本当に成果につながっている施策は何で、改善または中止すべき施策が何かを、数値で捉え、様々な営業施策がどれだけ営業の生産性向上（稼ぎを増やすこと）につながったのかを客観的・定量的に評価していこうというところが大きな違いなのです。

セールスイネーブルメント登場の背景

実はこのセールスイネーブルメントという考え方とその実現のためのツール（システム・プラットフォーム）は、1999年にその芽が出ていました。しかし、米国を起点として広く普及するようになったのは2013年ごろからで、2018年には61%の企業が何らかの形でセールスイネーブルメントに取り組むようになっていきます（“The 2018 Sales Enablement Report”, Miller Heiman Group）。いったいなぜそのタイミングでセールスイネーブルメントが広まり始めたのか、そしてなぜここまで広まったのでしょうか。

2010年代半ばからのセールスイネーブルメント急拡大の背景を一言で言うと、「B2B営業／マーケティング部門での急速なシステム



化」にあります。顧客がWebを使って購買活動をするようになり、また以前は電子営業日報としての位置づけが強かったSFA/CRMシステムに様々な機能が追加されるようになったことから、MAやSFA/CRMなどのシステムが営業／マーケティング部門に一気に導入されるようになりました。その結果、セールスイネーブルメントの必要性が高まる2つの誘因が発生したのです。

1つ目の誘因は「営業生産性向上へのニーズの高まり」です。多くの企業でWebマーケティングとリアルマーケティングを組み合わせ、見込客（リード）をほぼ自動的に発掘し育成するというMAが導入されるようになり、効果が出てくるようになりました。そのため、マーケティング部からは多くのリードが提供されているのに、営業部ではそれを受注につなげられないことが問題化。そのため、提供されるリードを効率的に受注につなげられるようセールスイネーブルメントが重視されるようになってきたのです。

また、Captterra社の調査によると営業マン向けのSFA/CRMシステム利用料は一人当たり月間150ドル。100人営業担当者がある企業ではそれだけで年間2,000万円になります。これを回収するという目的からも、「もっと営業生産性を向上させたい」というニーズが高まってきたというのも背景にあるようです。

もう1つの誘因は「実務上の必然性」です。これまで営業現場には似たような提案書や商品紹介チラシ、事例紹介資料が氾濫してきましたが、MA、特にコンテンツマーケティングが浸透してきたことで、Webページ上に大量のコンテンツが溢れるようになり、顧客のプロフィールと購買プロセスに合わせて最適なコンテンツをすぐに取り出せるしくみの必要性が高まってきたのです。

この「B2B営業／マーケティング部門の急速なシステム化」による、「営業生産性向上へのニーズの高まり」と「実務上の必然性」によって、セールスイネーブルメントは2016年ごろから急速に拡大するようになってきました。



セールスイネーブルメント導入による成果

そして、成果に関する調査結果が報告されています。

Docurated社の「2018-2019 Sales Enablement Trends Report」によると、セールスイネーブルメントに取り組んでいる企業では、以下の成果が出ているようです。

- ✓71%の企業で、営業担当者の生産性（売上、利益率）が向上
- ✓21%の企業で、商談期間が短縮化
- ✓56%の企業で、営業パイプライン（見込客が受注する割合）が改善

また、Miller Heiman GroupのCSO Insights社とBrainshark社が合同で調査・作成した「The 2018 Sales Enablement Report」によると、セールスイネーブルメントに取り組んでいる企業と、取り組んでいない企業の業績の差は以下のとおりでした。

- ✓予算達成した営業担当者の割合：
 - セールスイネーブルメント実施 … 57.3%
 - // 未実施 … 46.7%
- ✓営業計画の達成度：
 - セールスイネーブルメント実施 … 96.8%
 - // 未実施 … 91.1%

このように、セールスイネーブルメントに取り組む企業は大きな成果を上げていることがわかります。

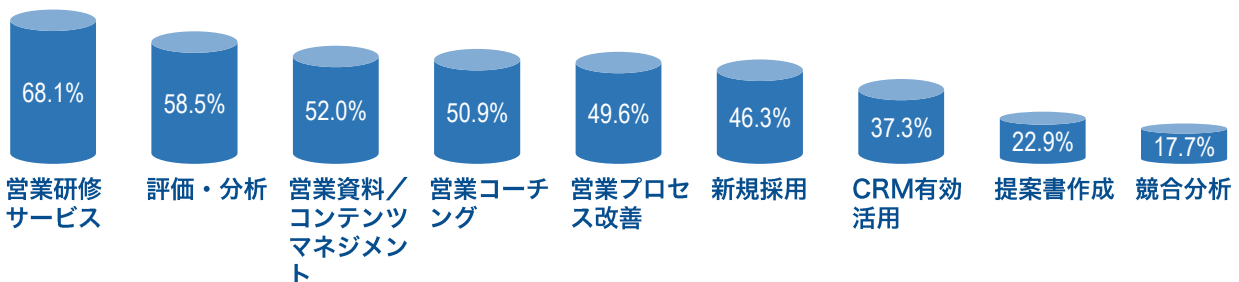
百花繚乱のセールスイネーブルメント・ツール

そして、日本でもこの流れに乗って各システムベンダーや、営業部門向けサービスを提供している企業が「我々の提供しているサービスこそがセールスイネーブルメント！」とばかりにPRしており、まさに百花繚乱な状態になってきています。

【セールスイネーブルメント・ツールを提供している企業の例】



ちなみにMiller Heiman Groupの“The 2018 Sales Enablement Report”によると、セールスイネーブルメントに取り組んでいる企業の中で、利用しているツール／サービスは以下のとおりです。



これを見ると「〇〇をやるのがセールスイネーブルメント」ということでなく、それぞれの企業が必要だと思われる施策を選び、取り組んでいることがわかります。

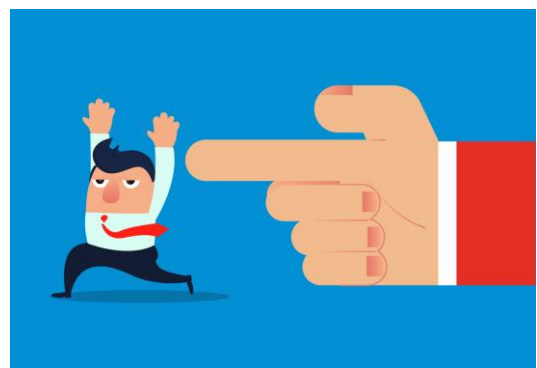
ここからわかるのは、セールスイネーブルメントとはあくまでも「概念」であり、それぞれの企業が自社にとってのセールスイネーブルメントを作り上げているということです。

誰がセールスイネーブルメントを企画するかという問題

そこでこれからセールスイネーブルメントに取り組む企業がまず考えなければならないのは、自社にとってのセールスイネーブルメントを誰が企画し、誰がPDCAサイクルを回すのかということです。多くの企業の場合は、施策によって既存の部署をまたがることになり、そもそも「トータルで営業生産性を向上させるための施策」なんて、社内で誰も企画したことがないというのがほとんどなので、これは大きな問題のほうです。

結果として、「セールスイネーブルメントチーム」などという組織を立ち上げたものの、営業向けの研修をやるだけになったり、現場で使われているツールを整理するナレッジマネジメントのしくみづくりとあまり変わらない取り組みになったりしてしまうことが少なくありません。

これは、「どんな結果を出すか」ということよりも、「何をやるか」ということから考えてしまうことから陥りがちな失敗だと思います。



これからの営業を企画しなければならない

このような失敗をしないために考えなければならないことは、

①どんな営業になるか（n年後の営業像）



②どんな営業をするか（これからの営業手法）



③どんな施策をするか（研修、営業ツール・・・）

この3ステップです。このうち、Webの発展などによって顧客の購買プロセスが大きく変化している中で、①と②をどう組み立てるかが重要になっているのですが、既存の営業企画部門には「これからの営業を企画する」という機能がないことがほとんどで、現場に答えを求めようとする人が多いように思います。

しかし、どれだけ現場にインタビューしても、現状の環境の中でそれぞれがやっている個別対応の苦労話、工夫話が出てくるだけで、Webなどのデジタルテクノロジーまで考慮した「あるべき姿」を作り上げるには、誰かが改めて①と②を企画・具体化しなければならないという壁に直面することになるでしょう。

トライツのセールスイネーブルメントへのアプローチ

我々は、セールスイネーブルメントという概念が生まれるずっと前から、それぞれの企業に合わせた「営業手法」の開発・実践・検証に取り組んできました。

そして、これを確立させることで、営業向けの研修内容が確立したり、必要なコンテンツが明確になったり、マネジメントの切り口が変わったり、営業マンやマネージャーの評価基準が具体化したりするのを経験してきています。開発した営業手法を軸にして、③の施策が明確になってくるということです。

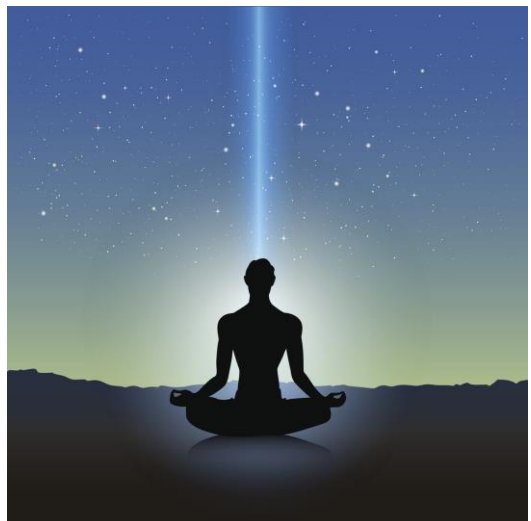
これに対し、多くの企業ではこの逆のアプローチをとることが多いように思います。これまでやってきた施策を棚卸し、その中から有効なことを探そうとするのです。

しかし、これではせっかくのセールスイネーブルメントを「仏作って魂入れず」にしてしまう危険性が高くなります。自社の営業がこれからどんな営業をしていきたいかという「魂」がないまま、セールスイネーブルメントという「仏」がその存在価値を見出せず、ただ闇雲に管理帳票が増えたりすることになりかねません。

セールスイネーブルメントという目新しい言葉は、それを導入することで営業部門に何かこれまでになかった大きな変化をもたらしてくれるのではないかと期待感を持たせてくれるでしょう。

しかし、実際には「n年後にありたい自社の営業像」に向けて、いろいろな施策を上手く組み合わせて効率的に変革をはかっていくことが大切であるという当たり前の考え方に過ぎず、それを上手く進めることができる便利なデジタルツールが揃ってきたということではありません。

従って、トライツコンサルティングとしては、「n年後にありたい自社の営業像」を明確にし、それを実現するための営業手法づくりに取り組むようにしているのです。これがこれからのその企業の営業の「魂」になると考えています。



セールスイネーブルメント 成功のまとめ

1. セールスイネーブルメントとは営業生産性向上のための一連の取組であり、各種営業施策をトータルでデザインし、目標達成度を数値化して管理すること
2. セールスイネーブルメントは「B2B営業/マーケティング部門の急速なシステム化」による「営業生産性向上へのニーズの高まり」と「実務上の必然性」を背景に急速に拡大してきた
3. システム・ツールは充実してきているが、セールスイネーブルメントは「概念」。それぞれの企業が自社にとってのセールスイネーブルメントを作りあげることが大事
4. セールスイネーブルメントを作りあげるためには「何をやるか」の前に「どんな営業になるか（n年後の営業像）」を描き、「どんな営業をするか（これからの営業手法）」を組み立てないと失敗する

こんなときはトライツにご相談ください

トライツコンサルティングでは、独自のアプローチでセールスイネーブルメントのしくみづくりとその実践をサポートしています。

もし、トライツコンサルティングが手掛けたいろいろな取り組みについてご興味がありましたら、お気軽にお声がけください。詳しくご紹介します。

また、

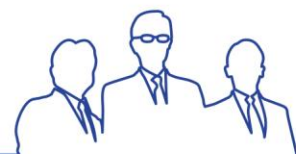
- いろいろ施策を行ったが、期待する成果が出ない
- やりたいことはたくさんあるが、リソースが足りなくてなかなか進まない
- どうもITだけで自社の営業は変わらない気がするが、どうすればいいのかわからない
- セールスイネーブルメントに取り組みたいが、何から始めたらよいかわからない
- なかなかやりたいことが上手くいかないの、悩みを聞いてほしい

このようなときもぜひトライツにご相談ください。

info@trights.co.jp / 03-5733-4035

また、5月22日にセミナーを開催します。詳しくは次のページをご覧ください。

トライツコンサルティングのご紹介



トライツコンサルティングとは

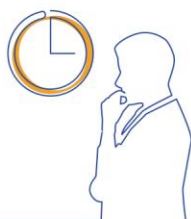
BtoB「営業」の改善と最適化を加速させる『ベスト・トレーナー』

B2B 企業の営業活動における「顧客開発と商談化・成約の確率向上」をできる限り短期間で実現します。
そのために、活動の目標・戦略・プログラム設計、営業手法・マネジメントツールの開発といった戦略・企画から、実行・管理、成果検証という現場実践まで、フレキシブルかつきめ細かく徹底支援します。

トライツコンサルティングがお受けしている相談

もっと早く成果を出したい

「今やっている」もしくは「これから始める」営業改革の成果をもっと早く出したい。



マンネリを脱したい

営業力強化を図るものの、いつもワンパターンで成果が出ない。今の環境に合った最適な営業のやり方を導入したい。



一緒に現場を動かしてほしい

いろいろな施策を仕掛けているが、なかなか現場が変わらない。現場に入り込んで、一緒に現場を動かしてほしい。



トライツコンサルティングが果たす役割

トライツコンサルティングが果たす役割は 3 つあります。

アイデアマン

それぞれの営業現場に最適な営業手法やしくみに関する新しいアイデアを提供し、コンサバ・マンネリからの脱却を支援します。



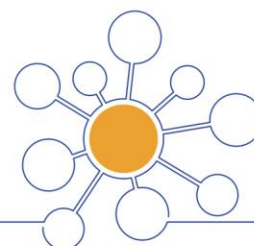
ペースメーカー+お助けマン

従来の仕事に流されがちな現場のペースメーカーとなり、強力に実践をサポート。ターゲット顧客攻略の戦略検討から具体的な資料作成まで足りない部分もお助けします。



情報ハブ

取り組みによって得られたノウハウやナレッジなど、貴重な情報の「ハブ」となり、組織力を最大限に発揮できるように支援します。



トライツコンサルティングの特徴



インソーシングスタイルで現場主義

B2B 営業の課題を見つけ、解決策を用意しても実際に現場が動かなければ意味がありません。取組みを実のあるものにするには、実際に現場に入ることができるようにする、できるまで手を変え品を変え一緒に行うというスタイルが必要不可欠です。そこでたどり着いたのが、クライアントに入り込んで必要な機能を果たす「インソーシングスタイル」。これは外部に任せる「アウトソーシング」の対極にある考え方です。



3つの「シサク」でスピーディに

「3つのシサク」とは、

- 筋道を立てて考える 「思索：Speculate」
- 実行に必要なモノを試しに作る 「試作：Prototype」
- 練りに練った策を現場で施す 「施策：Implement」

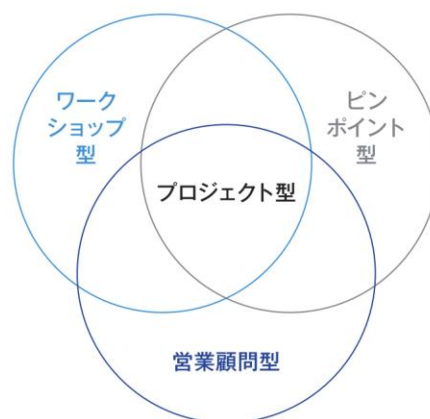
「3つのシサク」のなかでも B2B 営業の「やり方やツール」を試作して形にするところが特徴です。プロトタイプがあることで、新しい営業活動の実行、検証、進化というサイクルを回すことができます。



取り組み方は課題によってさまざま

トライツがファシリテーターとなり、メンバーと議論を重ねながら課題解決を行う「ワークショップ型」や、定期的に相談をお受けする「営業顧問型」、顧客攻略や企画提案の支援をタイムリーに行う「ピンポイント型」、一定の期間、それらを組み合わせて課題解決を行う「プロジェクト型」など、さまざまな形でクライアントの課題解決に取り組んでいます。

それぞれお抱えの課題やご要望に合わせて、形式にこだわらず、柔軟なコンサルティングサービスを提供します。



B2Bのセールス&マーケティングを調査・研究

また、国内はもちろんのこと、海外まで B2B のセールス&マーケティング分野に関する先進事例、調査レポート、最新の IT システムや様々なサービスなどの情報を収集、分析しています。これらは日々のコンサルティングサービスに活かすことはもちろん、毎週「トライツニュース」として営業のマネジメントや企画などに携わる方に情報発信しています。



B2B 営業を加速させる 3つのサービス



B2B営業 調査・診断サービス

営業会議への参加、顧客インタビュー、顧客との関係性や営業ツールの分析などを行います。営業が抱えている問題や課題を見つけ、課題解決の具体策を解き明かします。

- 営業マネージャー・営業マンインタビュー
- 営業会議への参加
- 顧客インタビュー
- 顧客・商談の分析
- 営業ツール・Webのしくみ分析

B2B営業 企画デザインサービス

営業コンセプトづくり、顧客の購買プロセスに合わせた営業メソッドの設計、現場で使える営業ツールの試作・テストなどを通して、新たなB2B営業を企画・デザインします。

- 営業コンセプトづくり
- 顧客の購買プロセスに合わせた営業メソッドの設計
- 現場で使える営業ツールの試作・テスト
- Web活用・コンテンツマーケティングのしくみ設計
- 営業マネジメント・人材育成のしくみ設計

B2B営業 現場支援サービス

必要なリソースを補完しながら、営業現場において新たな B2B 営業活動を実行できるよう支援します。セミナー・展示会の運営や提案書作成から、トップへの提言まで幅広く支援します。

- 営業会議への参画・運営支援
- セミナー・展示会の企画・運営支援
- 顧客向け提案シナリオ・提案書作成支援
- Web活用・コンテンツマーケティング運営支援
- トップへの提言

トライツコンサルティング事例紹介

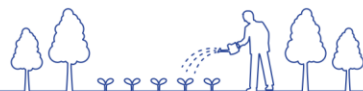


トライツコンサルティングのコンサルティング実績の一例です。
他にもいろいろな事例があります。ご関心ありましたら、お気軽にご相談ください。

事例 1

「新しい事業の芽。
事業化をスピードアップし、早く大きく育てたい。」

化学品メーカー向け 新規ビジネス推進プロジェクト



- ビジネスモデル分析/将来性診断
- 商談分析/顧客の購買プロセス分析
- 事業ビジョン・営業コンセプトの策定
- 営業プロセスデザイン・営業ツール企画開発
- 営業マネジメントシステム開発・導入
- セミナー・展示会企画・運営支援
- 顧客向け提案シナリオ・提案書作成

事例 2

「営業支援部門を立ち上げ、
組織的な営業ができるようにできるだけ早く変革したい。」

医療機器メーカー向け 営業支援組織化プロジェクト



- 事業ビジョン・営業コンセプトの策定
- 営業および営業支援組織体制デザイン
- 営業・営業支援プロセスデザイン
- インソーシング型営業支援組織活動支援
- Web 活用・コンテンツマーケティング運営支援

事例 3

「突如の提案依頼が来た。絶対に落とせない提案。
限られた時間しかない中で何とか助けてほしい。」

物流会社向け 大型案件企画提案サポート



- インタビュー・現場視察による USP 探索
- 顧客向け提案シナリオ・提案書作成
- ロープレによるプレゼン指導

事例 4

製薬メーカー向け 営業スタイル変革プロジェクト

- 事業の現状分析・課題発見
- 営業組織・活動の現状分析・課題発見
- 営業コンセプトの策定
- 営業プロセスデザイン・営業ツール企画開発
- 営業マネジメントシステム開発・導入
- 顧客向け提案シナリオ・提案書作成
- 営業スタイルアセスメント
- マネジャー層向けパーソナルトレーナー

事例 5

電気・建築設備会社向け B2Bマーケティング 戦略策定プロジェクト

- ビジネス環境分析と課題発見
- 顧客企業インタビューによるニーズ調査
- マーケティング戦略策定ワークショップ
- マーケティング・営業ツール企画開発
- マーケティング戦略策定マニュアル作成

事例 6

Sler向け SFA開発プロジェクトサポート

- プロジェクトの現状分析・課題発見
- 営業活動・プロセス分析へのアドバイス
- システム要件定義・運用へのアドバイス
- プロジェクトマネジメントへのアドバイス

トライツコンサルティング スタッフ紹介



代表取締役
角川 淳
(つのかわ あつし)

京都工芸繊維大学工学部電子工学科を卒業後、専門商社、コンサルティング会社を経て、2012年トライツコンサルティング株式会社を設立。25年以上、B2Bマーケティング&セールス分野のコンサルティングに携わっている。

現状を否定して大掛かりなスクラップ&ビルドを促すのではなく、既存の良い部分を活かし、時代の変化に合わせて「もっと楽しく」「もっとわかりやすく」「もっと顧客のために」なるように営業活動をリフォームするというスタイルが基本。それぞれの事業に合った営業のコンセプト策定から、しくみづくり、必要な組織化やシステム化、次世代リーダーの育成支援などに取り組むことで、事業の継続的な発展を支援している。また、自らプログラミングを行い、現場に合ったシステムまで構築する。

- 得意領域**
- 停滞した既存ビジネスを蘇らせる営業コンセプトづくり
 - 新しい考え方や道具を営業現場で活用できるように進化、具体化させる
 - CRM、SFA など営業現場で活用するシステムの導入・活用支援

- 著作**
- 日経文庫『営業デジタル改革』(日本経済新聞出版社)
 - 『ビジュアル思考×EXCELで営業の成果を上げる本』(翔泳社)
 - 『予算達成! 法人営業7つのツール』(日本経済新聞出版社)
 - 『本音を引き出す営業—取引相手をパートナーに変える』(日本経済新聞出版社)
 - 『いつも結果を出せる営業—仕事のやり方を見直す7つの視点』(日本経済新聞出版社)
 - 『営業革新システムの実践』(日本経済新聞出版社)



取締役
門田 尚之
(かどた なおゆき)

一橋大学社会学部を卒業後、凸版印刷株式会社に入社。B2B営業として大手通信会社、専門小売業、製薬メーカー等の販売促進・商品開発支援に従事。また、新規事業立ち上げプロジェクトに参画し、新規事業のしくみづくりに携わる。その後、B2B営業分野に特化したコンサルタントとして、組織営業力の強化、チーム営業力の強化をテーマとしたプロジェクトにおいて、顧客と営業のコミュニケーションデザインや販売促進、商品・サービス企画の課題解決を行っている。

自身のB2B営業の経験から、現場感覚を大切にしたり良い顧客接点をデザインし、実現することをモットーとしている。

- 得意領域**
- 組織営業力・チーム営業力強化のプロジェクトマネジメント
 - 企業対企業、組織対組織のコミュニケーションデザイン・ツールづくり
 - 顧客とB2B営業の接点におけるコミュニケーションデザイン・ツールづくり



取締役
寺島 孝輔
(てらしま こうすけ)

早稲田大学政治経済学部を卒業後、金融マーケティング会社にて銀行、石油会社などの新商品開発や業務改善コンサルティングに従事。B2Bのマーケティングから営業まで取り組んだプロジェクトでの体験から、営業の面白さと奥深さに気づき、B2B営業のコンサルティング会社に移る。以降、B2B営業分野において、営業の実態把握・診断から営業戦略立案、営業現場での営業活動支援、営業人材の育成まで一貫して関わるコンサルティングを実施している。

「成果を出せば現場は動く」「現場が変わることが、事業全体が変わる核になる」という経験から、「営業現場での成果創出」をモットーに現場に深く関わるスタイルを大事にしている。

- 得意領域**
- 営業組織・個人の営業力の分析、診断
 - 実際の案件/顧客を対象とする個別営業活動の支援
 - 営業マニュアル作成など営業ノウハウの見える化、体系化



会社名

トライツコンサルティング株式会社

英語社名

Trights Consulting Inc.

代表取締役

角川 淳 (つのかわ あつし)

所在地

〒105-0001 東京都港区虎ノ門 3-8-25 日総第 23 ビル 9F

資本金

1,000万円

設立

2012年 10月 1日

電話番号

03 5733 4035

E-mail

info@trights.co.jp

事業内容

B2B営業コンサルティング

- B2B営業 調査・診断サービス
- B2B営業 企画・デザインサービス
- B2B営業 現場支援サービス
- 営業支援システム開発・導入・運用支援
- Web活用・コンテンツマーケティング支援
- オリジナル営業ツールデザイン・作成支援
- 営業ノウハウ見える化・体系化支援
- 営業教育・研修



トライツコンサルティングは、多くのB2B営業マネージャーに活用していただくことを目的として、週1回「トライツニュース」という形でB2B営業に役立つ情報を発信しています。

<http://trights.co.jp/blog/category/trights-news/>

トライツニュース

検索



業績好調な今がチャンス！ 営業変革のスタートを切るための2つのポイント

SFAやMAなどのツールや、セールスイネーブルメントなどの新しいコンセプトに対し、多くの人が関心を持ち、情報収集をしています。第一歩を踏み出したい方へ、営業活動の変革へのスタートのために不可欠な「モチベーション」と「成功事例」の2つについて考えてみました。



B2B営業で実現する「働き方改革」の3つの切り口

最近では新聞・雑誌で目にしない日はないと言っても過言ではない「働き方改革」。とはいえ、突発的な顧客対応や膨大な社内業務など、なかなか営業部門では働き方改革を進めにくいという声をよく耳にします。「B2B営業における働き方改革のあり方」について考えてみます。



セールスイネーブルメントの始め方： システム導入でなく業務変革だと考えよう

「導入を予定している」「情報収集をしている」というところが増えてきている一方、「どうやってスタートしたらよいか分からない」という声も同時に多く耳にします。そこで米国の先進企業のレポートから「セールスイネーブルメントの始め方」を解説します。



押してもダメなら引いて「見」な！ 商談発掘に役立つ俯瞰で見る営業ツールとは

顧客自身でやりたいことがあいまいだったり、まだ情報収集したいなどと考えている段階でどう攻略すればいいのでしょうか？せっかく提案したのに「また何かありましたらご連絡します」と相手からあっさりとクローズされてしまうことにならない営業ツールを紹介します。



営業デジタルツールから営業の未来を考える

営業向けのデジタルツールはこれからどのように変化していくのか。平成最初の年に発表されたDREAMS COME TRUEの「未来予想図Ⅱ」にあやかって、「営業デジタルツールの未来予想図」を考えてみましょう。



営業日報ツールから顧客情報管理ツールへ。 SFA活用の第2ステージとは

「営業として収集するべき顧客情報」とは？顧客を攻略するための作戦を立てるために必要な情報とは何でしょうか。営業の持っている情報の常識に問題提起をしてみました。

より強く より最適な営業を より早く



トライツコンサルティング株式会社