



デジタルの波があなたの営業にもたらす 天国と地獄



トライツコンサルティング株式会社

代表取締役 角川 淳

www.trights.co.jp

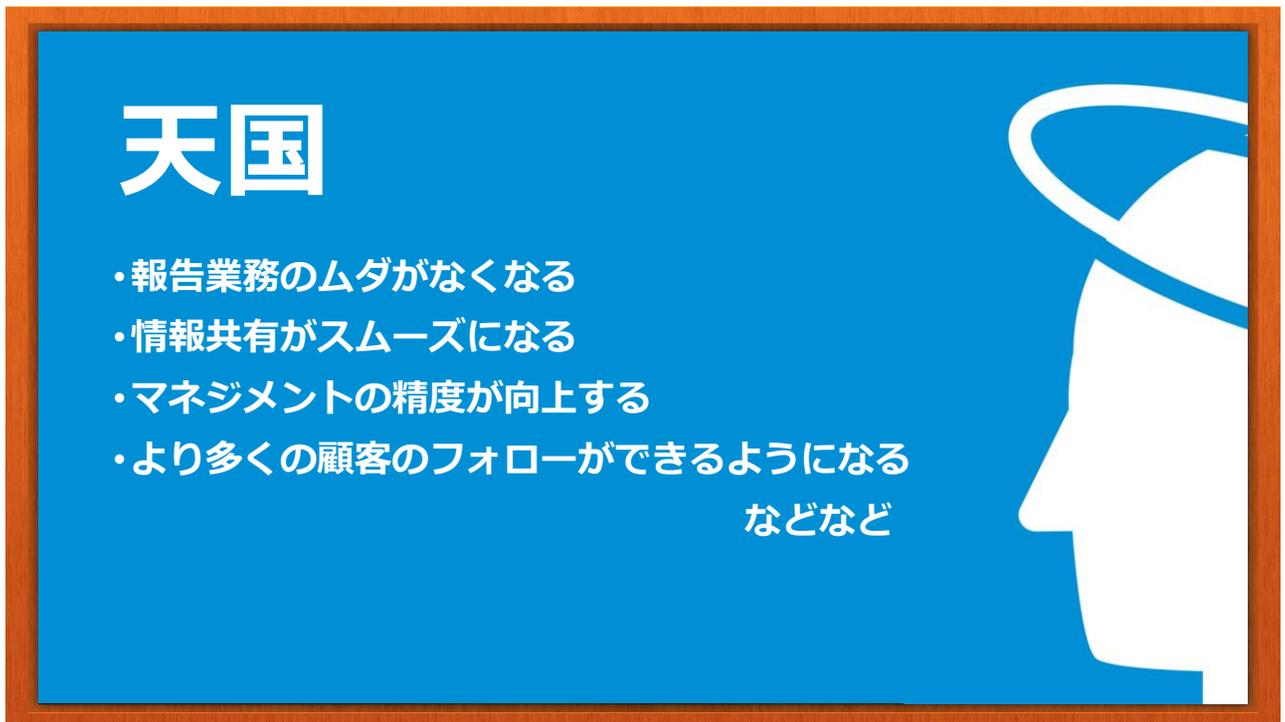


トライツコンサルティング株式会社
代表取締役 角川 淳 (つのかわ あつし)

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。





地獄

- 今までの営業が通用しなくなる
- デジタルに投資したのに天国がやってこない

~~HELL~~

HEAVEN





営業デジタル改革とは

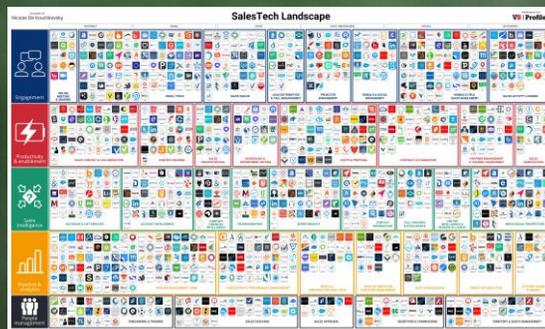


- 1 TOOL**
営業活動にデジタルツールを有効活用し、仕事の生産性を向上させること
- 2 PROCESS**
デジタル時代の顧客の購買プロセスに合わせて自社の営業のやり方を変革させること
- 3 DATA**
営業活動を構造化し、それに基づいたデータをトップから現場まで多目的に活用できるようにすること



「SalesTech」というコンセプト

- SalesTech = 営業活動を効率化するテクノロジーの総称





©2016 by Nicolas De Kouchkovsky

SalesTech Landscape

- Engagement (顧客接点・信頼関係構築)
- Productivity & enablement (生産性向上)
- Sales intelligence (営業のスマート化)
- Pipeline & analytics (商談の管理・分析)
- People management (人材管理)

という5つの分類に分け、さらにそれを37の機能エリアに分解

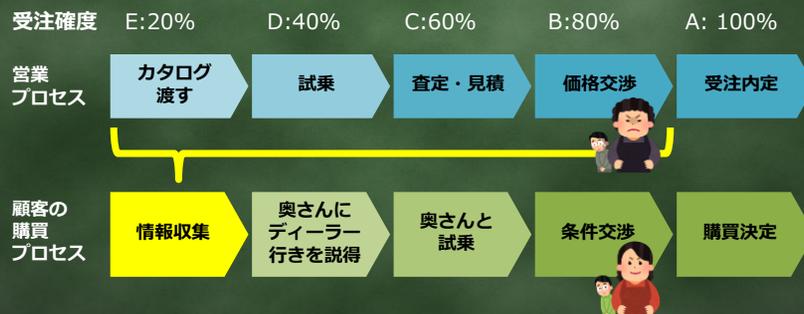
営業を人軸でなく、機能軸で分解して考えるからこそ活用できる

営業は3つの機能によって成立している

顧客発掘機能 → キーマン面談 → 商談発掘機能 → 商談化 → 商談受注機能 → 受注・売上

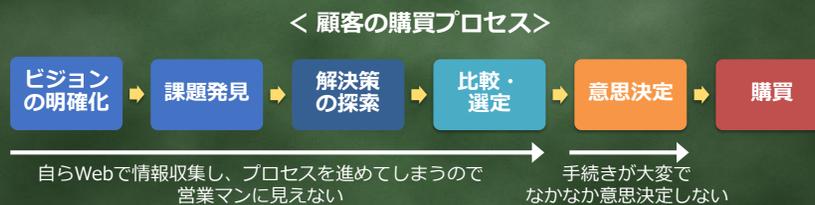
今までは「人軸」で考え、区切りがあいまいになっていた
 生産性向上のためには、まずそれぞれの区切りを定義し、
 現状のパフォーマンスを数値化してとらえる→どう改善したいか目標設定
 やり方をつくり、実践検証を重ねて (PDCAを回す)
 パフォーマンスを向上させていく
 (その中でシステムの位置づけも、組織分業の意義もはっきりする)

商談マネジメントは顧客の購買プロセスに着目する



自分達が何をやったかだけでなく、顧客がどういう状況にあるかを
マネジメントしていくことで状況が見えてくる
→マネジメントの視点を変えていくことがポイント

顧客の購買プロセスの変化が営業活動にもたらすこと



もっと早く！もっと簡単に！もっとわかりやすく！ (→ハイテク)

もっと自社に合った専門的な知見を！もっと大切な気づきを！
もっと一緒に考えて！ (→ハイタッチ)

中途半端でなく、特徴を明確にすることが求められる
営業担当者にはハイタッチを！

これからの営業改革に有効な2つのスキル

プログラミング的思考

自分が意図する一連の活動を実現するために、どのような動きの組合せが必要であり、一つ一つの動きに対応した記号を、どのように組み合わせたらいいのか、記号の組合せをどのように改善していけば、より意図した活動に近づくのか、といったことを論理的に考えていく力

ビジュアル思考

情報を聞くとともに、理解するときも、伝えるときも、常に“図”で考える力

営業における課題解決
デジタルテクノロジーの活用

営業手法の開発や
個別営業活動
社内ファシリテーション/
資料作成など

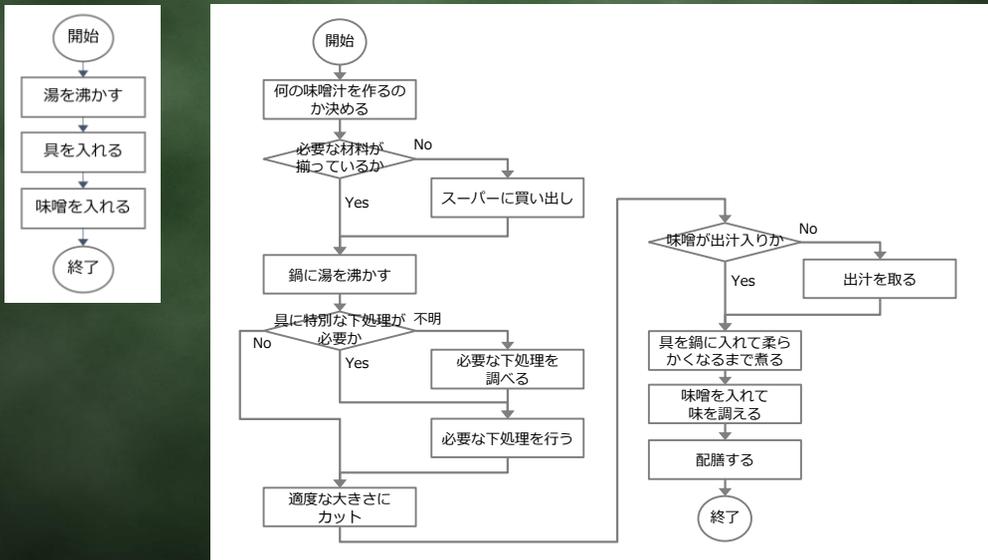
なぜプログラミング的思考？



1. 苦労してやっとならぬ「提案」だが、相手からは「勉強になりました」と言われただけでオシマイ → 何が悪い？
2. 毎年実施の販促企画・・・せっかくの販促チラシが有効活用されていない！
→Excelの帳票作って集計したら成果が上がる？
3. どちらも相手が動いてもらいたいように動くように考えられているか？がポイント
4. 出来のいいプログラム＝少しでもエラーがなく目的を達成できるよう、動いてほしい相手が正しく理解し、動くようになっている
5. 営業担当者→顧客、営業企画→営業担当者・・・が動いて欲しい相手それぞれが相手が動くように言語化できるようになることが必要
6. 中途採用増加、世代間ギャップの拡大、今までの「ツーカー」が通用しない
7. 営業をやるのは人間だけじゃなくなる

プログラミング的にこれからの営業を考えることが成功のポイント

どちらのプログラムが正しく動く？

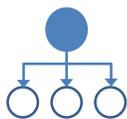


プログラミング的思考 4つの要素

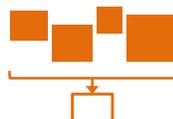
プログラミング的思考とは、

プログラミング技術そのものではなく、**コンピュータを活用する人材に不可欠なもの**の考え方のこと。簡単に表現すると、コンピュータやプログラミングの概念にもとづいた問題解決型の思考法で、**複雑な問題であっても、それを分割して解きやすくしたり、問題の中でも必要な側面だけを取り上げたり、ものごとの疑似性や関係性を見出し、一般化して考えやすくしたりすること**。そして、目的に合わせて試行錯誤しながら、明確でより良い手順を創り出していけるようにしていく。

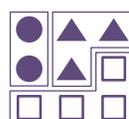
■ 分解



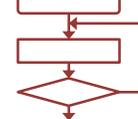
■ 抽象化



■ 一般化



■ 組み合わせ



コミュニケーションにおけるよくある問題点



- 箇条書きでメモ
→持って帰ってから考える
顧客のスピードについていけない
- 顧客はWebで情報収集しながらも、
専門家からの「インサイト」を求
める
→「インサイト」を上手く活かせ
る営業マンを育成できるのか？
- 社内での打ち合わせが多く、しか
も時間が長い→効率化の必要性

↓
補えるスキル
「図解」

ビジュアル思考の例 – こんな話をされたら？ –

ではまずは入荷処理の流れからお話ししますね。

入荷担当者は、メーカーさんから製品を納品してもらう際に納品書と受領書をいったん預ります。ここで納品書を見てそこに記載されているものと現物を突き合わせて問題がなければ、受領書にサインしてメーカーのドライバーさんにお返しします。

それから、担当者は入荷検品リストと再度現物を照合します。この入荷検品リストと言うのは、事務の方で担当者が発注のエントリーをしたときに、入荷予定日と発注内容を合わせて作成するもので、これが事前に入荷担当者のところに回ってくるようになっています。

入荷検品リストと現物が合っていれば、担当者は納品書にサインして社内便で事務所に送付し、製品を入庫待ちの仮置き場へ搬送します。そして、事務の担当者は届いた納品書をファイリングする、というのが通常の入荷処理の流れになります。

ただ、やはり納品されたものが違うことがあります。めったにないことですが、メーカーさんが持ってきた納品書と現物が違うときは、担当者は責任者呼んで責任者からメーカーに問い合わせをして、荷受けの判断をします。

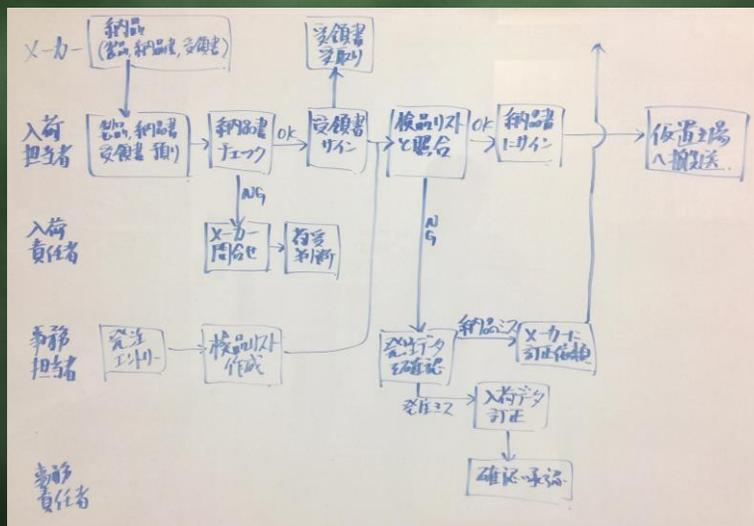
他にうちの検品リストと現物が合っていないこともたまにあります。その時には事務担当者に連絡して発注データを確認してもらいます。そこで発注データは正しくて納品されているものが違うときは、入荷責任者がメーカーに連絡して納品訂正を求めます。

それとは反対に発注データの方が間違えている場合には事務の方で入荷データを訂正してそれを事務責任者が確認・承認するということになります。

ビジュアル思考の例 ーよくある箇条書きメモー

- ・入荷処理
- ・入荷担当者は、メーカーから製品を納品
- ・納品書と受領書
- ・納品書と現物とを突合、サイン→ドライバー
- ・入荷検品リストと照合
- ・担当が発注のエントリーで作成
- ・事前に入荷担当者のところへ
- ・納品書にサインして社内便で事務所に送付
- ・入庫待ちの仮置き場へ搬送
- ・事務の担当者がファイリング
- ・通常の入荷処理の流れ
- ・納品されたものが違っていることはない
- ・責任者を呼んでメーカーに問い合わせ

ビジュアル思考の例 ーその場でこれが書けたら？ー





ビジュアル思考における図解の例

対比 	分類 	ベン図 	関連図 																				
ステップ/階層図 	フロー 	スケジュール 	レイアウト 																				
マップ 	表 <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>自社</th> <th>競合 A</th> <th>競合 B</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>処理能力</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>導入費用</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>維持費用</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>拡張性</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		自社	競合 A	競合 B	処理能力				導入費用				維持費用				拡張性				数式化 <p>販売力 = 興味 × 付付け力 × 顧客 × 関係 × 構築力 × ...</p>	グラフ
	自社	競合 A	競合 B																				
処理能力																							
導入費用																							
維持費用																							
拡張性																							

知ってはいても・・・つい面倒で簡条書きにしていますか？

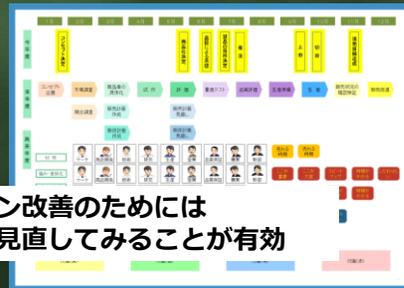
ビジュアル思考を活用した営業ツールの例

ビジョン共有ツール

つながりマップ

ロードマップ作成ツール

商談マップ



コミュニケーション改善のためには
改めて「営業ツール」を見直してみることが有効



これからの営業人材育成に有効な「営業育成ロードマップ」



質 を測り、施策に活かせる手法「営業育成ロードマップ」

営業育成ロードマップとは、

現在及びこれからの営業担当者に必要なスキルを定義した表。
これを使って各営業担当者のスキルを見る化させることで、
人材育成及び施策展開のPDCAのスピードアップをはかる。



営業育成ロードマップの例

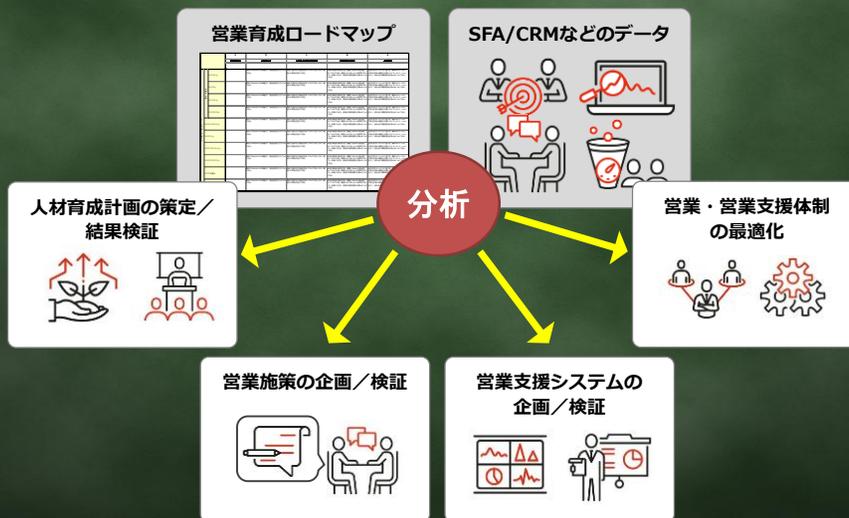
スキル項目	E	D	C	B	A
	ビギナー	アマチュア	セミプロ	プロ	エキスパート
① 顧客の購買支援力		顧客が次に何をしたいのかを理解し、社内で伝えることができる。	顧客の購買プロセスを理解し、現在どこにいるのか、次のステージに進むためには何が課題なのかを常に意識して行動できる。	顧客の購買プロセスとその意思決定のための障壁を理解し、顧客と共有しながら進めることができる。また、その進捗を先読みしてこちらから適切な手段を提案できる。	顧客に対して適切な購買プロセスの指導ができる。顧客から社内を動かすために積極的な協力を求められる。
②					
③					
④					
⑤					
⑥					
⑦					
⑧					
⑨					
⑩					



これから重要となる営業スキル項目の例

- 興味付け力
- 顧客把握力
- 関係構築力
- 顧客の購買支援力
- ソリューション企画力
- ドキュメント作成力
- チャネルマネジメント力
- 社内チームマネジメント力
- プロジェクトマネジメント力
- ファシリテーション力
- IT・システム活用力
- ビジネスモデルデザイン力
- セールスフォーメーション構築力
- 会議運営力
- 業務に関する法令／制度把握・活用力
- 社内業務遂行力
- 専門知識力
- リスクマネジメント力
- トラブル対応力
- データ分析力
- 検証力
- 業務改善力
- 目標達成力 などなど

営業育成ロードマップを軸にした営業改革



質と量の両面から営業の実態を掴み、適切な手を打つ

デジタル時代に向けた営業改革を成功させるためには、

1. 営業を構造的に考える（人軸でなく、機能軸で）
2. 顧客の購買プロセスの変化に対応した営業のやり方をつくる
3. システムはやりたい営業をやるための道具として割り切り、PDCAを高速で回す
4. 中長期的な視点を持ち、付加価値の高い活動ができる営業担当者育成する
5. 短期的には、プログラミング的思考で営業を考えることができる営業企画担当者の育成に取り組む

今の営業のやり方でもそれなりに結果は出ているし、大きく変える必要はないよ。いろいろ環境が変わっていると言っても、それは他の業界のことで、我々のまわりはまだまだ先。とりえず現場が使いやすいようなシステムを入れて、その先のことはポチポチ考えていけばいいよ！

顧客の購買活動は大きく変わっているし、今のままでは置いていかれてしまう。システムは単なる道具。大切なことはこれからどう営業をしていくか。具体的な営業のやり方を作り、それに必要な組織や支援システム、人材教育などをトータルに考えていかなきゃ！



あなたはこれからをどう考えますか？



ご清聴ありがとうございました



トライツコンサルティング株式会社

www.trights.co.jp