



トライツブログセレクション (3)

営業 DX を加速させる営業企画組織・人材育成

トライツコンサルティング株式会社

営業組織に起こりがちな「名が体を表していない」という問題

「名は体を表す」という慣用句があります。人や商品、会社などについている名前が実態を言い表しているという意味です。名前が個人の人生に影響を与えていることを証明した研究も海外ではあるようです。

個人的な話で恐縮ですが、私（寺島孝輔）の名前には「輔」という字が付いていて、この字は補佐の「補」と同じく「たすける」という意味があるそうです。そのため、大学卒業以来ずっとコンサルタントとして仕事をしているのには、海外の研究例のように名前の影響がいくらかあるのかもしれないと思っています。

しかし、企業名や商品名、組織名など名前が実態に合っていない、「名が体を表していない」こともしばしば起こります。

今回のトライツブログでは、B2B 営業における「名が体を表していない」という問題について考えてみましょう。



ようやく名に体が追いついてきた SFA

つい最近まで、B2B 営業での「名が体を表していない」の代表格は SFA（Sales Force Automation）でした。以前に導入された方からは、「自動化されているのは毎月・毎週の帳票づくりだけだよ」などという愚痴をよく聞かされたものです。当時の SFA の名前を実態に合うものに変えるとすると、SRA（Sales Report Automation）のようなものになっていたことでしょう。

ところが最近では AI などの技術の発達により、名前通り自動化されるようになってきました。見込の高い顧客の自動抽出・自動割り当てや、カスタマイズメールの自動作成など、営業活動の一部分の自動化が進んでいます。ようやく胸を張って SFA だと言える、名が体を表す状態になったのだと思います。

もちろん、まだ営業管理帳票集計システムとして SFA を使っている組織もあるとは思いますが、これから SFA は営業活動の一部を自動で処理してくれたり、どういう活動をしたらよいかをナビゲートしてくれたりするシステムになっていくことでしょう。

部署名は体を表していますか？

そのように見てみると、今の B2B 営業分野の中で最も「名が体を表していない」状態になっている可能性が高いのは、企業名や部署名なのかもしれません。例えば我々トライツコンサルティングも、提供している業務が本当にコンサルティングになっているのか、単なる作業をしてしまっていないかということを反省することがあります。同じように、営業企画部や営業推進部などの営業を支援する部署の方には、名が体を表しているかどうか、企画なら「企てて画いているか」、推進なら「推し進めているか」を一度振り返ってみてはいかがでしょうか。

支援部署の仕事は実に多岐にわたるもので、その中には管理資料や幹部向け説明資料の作成などのように、「企画」や「推進」とは毛色の違うものが含まれています。もちろん、そのような仕事も事業運営上必要なものです。しかし、そのような仕事に忙殺されてしまっていると「名が体を表していない」という状態になってしまわないとも限りません。

そうすると、「部署名は営業企画部なのに主にやっていることは数字集計部」「部署名は営業推進部なのに主にやっていることは経営幹部の秘書室」のようになってしまい、現場から「うちの〇〇部は名ばかりで…」などと言われてしまいかねません。そのようなイメージを持たれてしまうのは、当の支援部署はもちろんですがその部署と連携して仕事をする現場にとっても、残念でもったいないことです。

名が体を表していないときに有効なロードマップ

とはいえ、常に必ずしも名が体を表していなければならないか、というとは違えます。企業名や部署名でも、子供の名前ではありませんが、「将来こんなことができる企業／部署になってほしい」という思いをもって名付けることがあります。「顧客の課題解決ができる営業を目指して、ソリューション営業部を立ち上げる」「今までバラバラだった営業を 1 つにまとめられるよう、営業統括本部を設ける」というのが、それにあたるでしょう。

このように将来目指したい姿を部署名に付ける場合は、名付けっぱなしにするのではなく、まずは何ができるようになっていなければならないのか、その次には…、というように自分たちがどうなっていくか、そしてそのためにどのような手を打つかというロードマップが必要です。

このロードマップ作りは特別に珍しいものではありません。例えば人事部では、あるべき人材像を明確にし、5年10年とかけてそのように伸びるためのキャリア開発計画を作り、それに合わせて研修体系を設計していきます。ここでのキャリア開発計画や研修体系がロードマップにあたります。これ以外にも、商品開発や基礎研究などロードマップをベースに業務をしている部署は多くあります。ただ、部署づくりの際にロードマップも一緒に作る、という発想があまりされていないだけなのです。

このように名前が実態に先行して付けられている場合でも、実態を名前に合わせるべきがあります。大事なものは、部署の名前を意識して仕事をしているかどうかということではないでしょうか。

名が体を表しているか改めて振り返ってみよう

今回のトライツブログでは、部署名の「名が体を表していない」という問題についてコンサルタントとしての自戒も込めて書いてみました。

「自分たちの仕事が部署名のとおりになっているかどうか」

「ちゃんと営業企画部／営業推進部としての仕事をしているか」

を改めて振り返ってみてください。そして、自分たちだけで振り返るのではなく、営業現場や本社の関連部署などにインタビューをしてみてもよいでしょう。きっと、自分たちだけでは気付かなかったフィードバックを得られると思います。

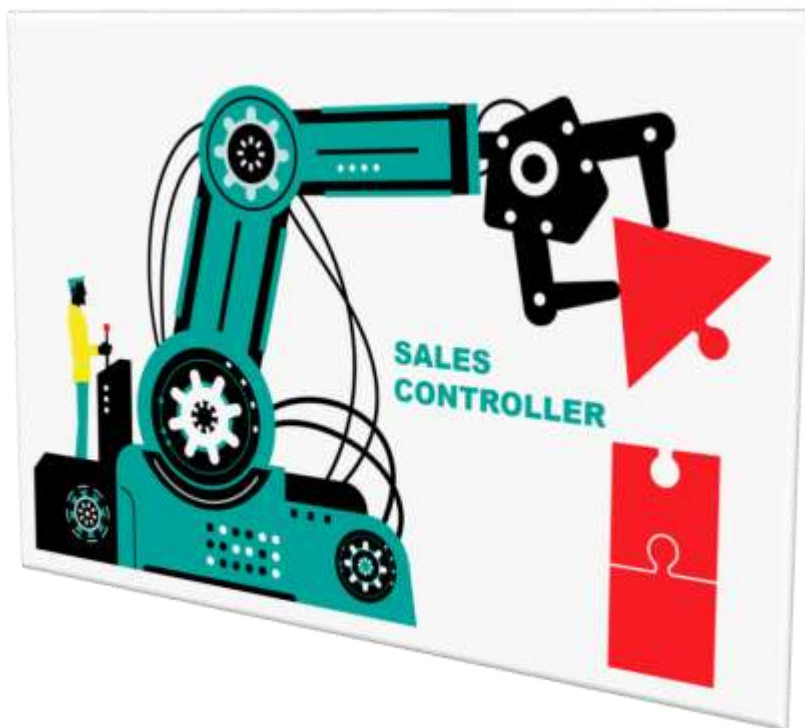
トライツコンサルティングではご紹介した「ロードマップ作り」をサポートしています。自分たちの組織がどうなっていたのか、どのような価値を誰に提供したいのかを考え、それをもとに「名が体を表す」組織にしようというものです。「これからに向けて組織体制を見直したい」という方は、お気軽にご相談ください。

現在の B2B 営業に欠かせない職務「セールスコントローラー」とは

6月の株主総会や7月の人事異動・組織体制の変更に伴う人事情報が新聞で大きく取り扱われるシーズンになると異動・昇進される方がいらっしゃることでしょう。

営業に関係する職務役割といえば、営業担当に始まり、営業マネージャーや営業企画／営業推進といったものが一般的です。また、大型顧客を担当するチームにはそのチームを束ねるアカウントマネージャーという役割がありますし、最近ではセールススイネーブルメントを担当するチームや室課が設置される企業も増えてきています。

ここで海外に目を転じてみると、B2B 営業組織には営業マネージャーやアカウントマネージャーというなじみのある職務以外に、セールスコントローラーという見慣れない職務があるのが一般的です。そこで、今回のトライツブログは、「B2B 営業における『セールスコントローラー』の仕事とその重要性」についてご紹介します。



セールスコントローラーの仕事と求められるスキル

海外の営業組織でよく見られる「セールスコントローラー」という職務。コントロール=管理、と置き換えると日本でいうところの営業管理のように思えますが、そこには違いがあります。

セールスコントローラーの仕事は以下のようなものです。

- 営業プロセスの設計・評価検証・最適化
- 営業計画・目標への進捗管理と分析、予測
- SFA 等の営業システムの活用
- 営業施策／営業ツールの作成・管理・展開・評価検証
- 営業に関するプロジェクトの管理

これを見てお分かりのように、営業担当者や顧客に直接関わるのではなく、「営業プロセス」や「営業システム」「営業施策」「営業ツール」といった、営業活動を行い目標を達成するために必要な環境・道具を整備するのがセールスコントローラーとしての役割です。

様々な企業の営業企画の仕事を見る機会がよくありますが、「営業計画・目標への進捗管理」や「営業施策」「営業ツール」などにはしっかりと取り組んでいるものの、「営業プロセス」は現場任せ、「営業システム」は導入の旗振りをするもののその活用は現場任せとなっているところが多いように感じます。

海外の求人サイトを見るとセールスコントローラーについての求人が数多く出ています。このことからセールスコントローラーという職務が一般的なものであることが分かるのですが、それを見ているとこの役割を果たすために必要な能力が色々と記載されています。どの業界でも共通して求められている能力は、おおよそ以下のようになっています。

- コミュニケーションスキル
- 数学的な思考力
- BI ツールなどを使用した高度なデータ分析スキル
- 高度な SFA システムの活用スキル
- プロジェクトマネジメントスキル

冒頭の「コミュニケーションスキル」はどこでも求められるものなので置いておくとして、「数学的な思考」「データ分析」「システム活用」などサイエンス/IT 周りのスキルが強く求められていることがわかります。様々な IT ツールを駆使してデータを分析し、ロジカルに営業プロセスやツール/施策をデザインしていくのが、セールスコントローラーの仕事なのです。

SFA やセールスイネーブルメントの成功に欠かせないセールスコントローラー

と、ここまでセールスコントローラーという職務について紹介してきました。

今回これをテーマに取り上げたのは、「SFA」や「セールスイネーブルメント」など、最近話題となり日本の B2B 営業にも取り入れられてきているシステムやコンセプトがこのセールスコントローラーを前提としたものであるにも関わらず、日本のほとんどの営業組織にはセールスコントローラーが不在だということに気が付いたからです。

これまで見てきたとおり、SFA などの営業システムの活用はセールスコントローラーにとって大事な業務です。SFA の導入に合わせて自社の営業プロセスを見直し、SFA の利用状況を見ながら営業プロセスを随時アレンジしていく、という本来の SFA 活用の姿をイメージすると、SFA 活用のためにセールスコントローラーという役割が不可欠だということが分かります。

また、「営業ツールや営業研修など様々な営業施策をトータルでデザインし、それぞれの施策のパフォーマンスを数値化して管理する」というセールスイネーブルメントは、そのものがセールスコントローラーの仕事とほぼ同じです。セールスイネーブルメントに取り組むためには、セールスコントローラーに求められる「数学的な思考力」や「データ分析スキル」を活かして、各種の営業施策を評価検証しなければなりません。

このように、SFA やセールスイネーブルメントなどの最近話題のシステムやコンセプトが「セールスコントローラー」という仕事と切っても切れない関係であるにも関わらず、SFA というシステムだけ、セールスイネーブルメントというコンセプトだけが単独で導入されている。そのために「SFA を入れたのに営業プロセスの改善は手付かず」「セールスイネーブルメ

ントチームを立ち上げたのに、既存の施策を運用するのに手一杯で結果の検証まで至っていない」という営業組織が多くなっているのではないかと私は思うのです。

そのように考えると、SFAによって海外では多くの企業で成果を上げているのに対して、日本の企業では「上手くいった」という話を身近に聞くことがあまりないのもうなずけます。SFA やセールスイネーブルメントなどの取組を成功させるための必要条件の1つにセールスコントローラーの存在があるのです。

セールスコントローラーに学ぶ営業の組織づくりの考え方

このセールスコントローラーという職務ですが、営業活動をファネル（プロセス）で管理することが当たり前の、実に欧米らしいものだと言えると思います。そして、このような職務が存在している理由として、「営業活動を機能分解してそれぞれに改善する」という彼らならではの基本思想があるのだと思います。

日本の B2B 営業組織では、ようやくマーケティングと営業が分かれるようになってきましたが、欧米や東南アジアではいわゆる「営業」が、電話やチャットで商談の初期～中期を対応するインサイドセールス、実際に顧客を訪問して受注までの対応するリアル営業担当者、受注後に顧客の自社商品の活用促進と成果創出をサポートするカスタマーサクセス、の3つに分かれるのが一般的になっています。

そのように営業を機能で分解し、必要な組織／職務を明確に規定して業務の効率化を追求するという彼らの考え方には、大いに学ぶべきところがあると思います。

トライツコンサルティングでも、これまで多くの企業のいろいろな営業を機能分解し、その生産性を向上させてきました。このような記事を見ると、米国での取り組みと通じるところが多いように感じます。具体的な事例などお聞きになりたい、あるいは自社の取り組みについて相談したいなどありましたら、下記よりお気軽にご連絡ください。

参考：「[Sales Jobs in B2B](#)」（QYMATIX）

SFA 導入に戦略とビジョンを！ SFA 起点の営業改革を考える

「属人的な営業からの脱却」「組織営業力の強化」「顧客対応の迅速化」などなど、多くの課題を解決する切り札として導入される SFA。

導入後は「とりあえずデータ入力せよ！」と大号令を掛け、かつ毎月の営業会議で入力件数の推移などをチェックしているという話を良く伺います。

確かにそのようにして強制的にでも使うようにすることで、「現場の実態が掴めるようになった」「コミュニケーションが良かった」などという声が聞かれるようになります。しかも、レスポンス良くフィードバックすることで上手くいった事例も出てきたりすると、「SFA 導入は成功だ！」と社内で評価されるようになったりもします。多くの企業がここで満足し、推進のアクセルを緩めてしまうのです。

ただ、改めて考えてみると、そのレベルの運用では『電子版営業日報』でしかありません。報告された情報をどう活かすかは結局のところマネージャの能力次第という属人的な世界から何の変わりもないのです。

そこで、SFA 導入を営業改革につなげるために必要なことについて考えてみましょう。

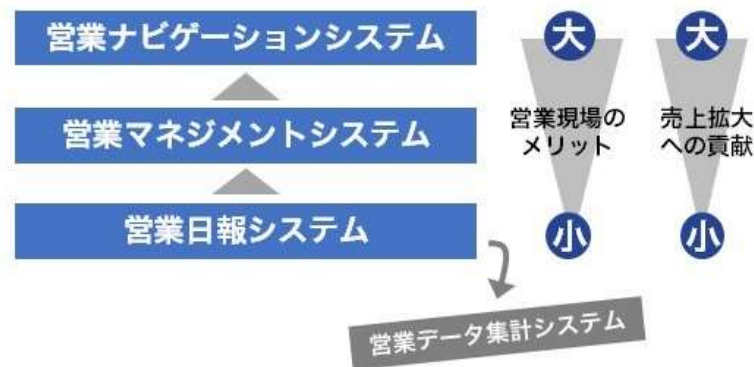
SFA にデータを蓄積した『その先』にあるもの

最近クラウドサービスの普及によって、短期間で SFA システムを導入することが可能になりました。各営業担当者が入力した営業活動情報をマネージャや関係者が見て、必要あればコメントするというようなものであれば、思い立った翌日から使い始めることもできるほどです。

しかし、これはとても大切なポイントなのですが、このような電子版営業日報として運用するだけでは、売上拡大したり、営業活動の生産性が大きく向上したりすることはありません。



SFA が持つ本来のポテンシャルを活かし、売上拡大につなげていくためには、データに基づく、より効率的・効果的なマネジメントに活用するための『営業マネジメントシステム』、データから営業に次のアクションをナビゲートする『営業ナビゲーションシステム』に進化させていく必要があるのです。そうすることで、営業現場のメリットが大きくなりますし、売上拡大へも貢献するようになります。

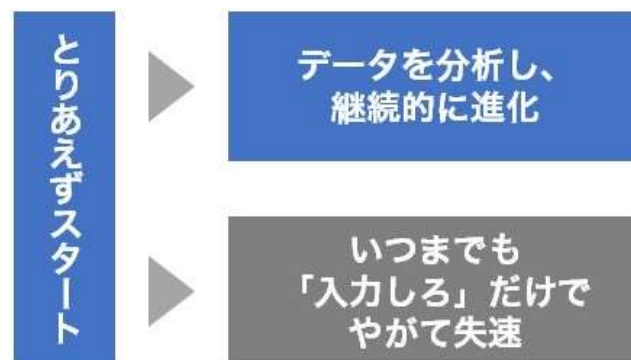


システムの入力率以外に有効なデータ分析の切り口を持っていますか？

そのためには、「自社の営業の構造」がわかった上で、蓄積されたデータを様々な切り口から分析を行い、有効なプロセスを抽出したり、KSF（成功要因）を明らかにして、現場にフィードバックしたり、システムの機能改善につなげていくことが不可欠です。

しかしながら、このような分析のノウハウがなかったり、そもそもそのような意思がないことから、とりあえず「部署別のデータ入力率比較」だけを行っている企業がほとんどというのが実態です。これでは現場はいつまでも「やらされ感覚」があるままで、自分達の強力な武器にはできません。

SFAを「とりあえず」始めるということには何の問題もないのです。問題なのは、「次の一手」を明確に持たないままダラダラと続けてしまうことです。現場に入力を強いた後にどう現場にメリットがある、売上につながるフィードバックをしていくのか、そこが不明確だといつの間にかそのSFAプロジェクトは失速してしまうでしょう。



そして、SFA システムだけが、その時点での活用レベルのままなんとなく運用され続けるということになってしまうのです。

営業改革の戦略を一緒に考えましょう

一旦、社内で動き初めてしまった SFA プロジェクトは、期待した成果が出ないからとストップさせたり、そもそも論に戻したりすることは決して簡単ではありません。かと言って「とにかくもう少し使うように心がけよう」を続けていても何も変わらないものです。

大切なことは自社の営業改革に先を見据えた戦略を持つことです。これは必ずしも固定化されたものである必要はありませんが、少なくとも「将来はこうなりたい」というビジョンは明確にした上で、そこに至るロードマップをはっきりさせておくべきであると考えます。

このように、SFA プロジェクトを立ち上げ、SFA の活用レベルを上げていくためにはさまざまなハードルを乗り越える必要があります。そこで、トライツコンサルティングでは BtoB に特化したコンサルティング・ノウハウを活かし「SFA 起点の営業改革支援」を行っています。

SFA 活用の「次の一手」を明確にしたいとお考えなら、お気軽にご相談ください。

SFA データ分析で「売上予測」「受注確率向上のヒント発見」に挑戦してみよう

「統計学が最強の学問である」という本が出版されてから早7年。最初に書店でタイトルを目にしたときは、「そう言いたいのは分かるけど、ちょっと言い過ぎでは？」と思っていたのですが、AIや機械学習がこれだけ日常生活に浸透してきているのを見ると、まさにタイトル通りの時代になってきたと言わざるを得ません。

先日（2020年1月26日）の日本経済新聞の朝刊にも、「経済学者、企業の参謀に最新理論で効率化」という記事がありました。記事によると、統計学で今注目されている「因果推論」という理論を通販サイトで活かし、最適なサイト作りに役立っているとのこと。日本でも、統計学が実際のビジネスの意思決定に大きな影響を与えるようになってきているのです。

その一方で、B2B営業ではSFAが導入されるなどして、日々蓄積されるデータは格段に増えているものの、それを上手に分析して営業戦略や商談の進め方の意思決定に役立っている事例はあまりないようです。そこで、SFAに入力される営業データの統計的な活用方法「予測」と「発見（因果推論）」について、ご紹介したいと思います。



B2B 営業で皆が欲しがるデータ分析「予測」と「発見」

B2B 営業でデータ分析をしようというとき、どの営業組織の方と話をしても「それを知りたい！」と言われるのは、「今の状態だと、将来どうなるか（＝予測）」
「より成果を上げるために、何をしたらいいか（＝発見）」
の2つです。

営業マネージャーや営業企画の方は、定期的に報告される数字を見ながら期末の着地数字がどうなりそうかを予測して、上に報告することが求められていますし、それと同時に、より良い営業成績を上げるために何をすれば良いかを発見しようとしています。

この「予測」と「発見」をするための手法が「回帰分析」というものです。回帰分析について、まったく聞いたことがないという方もいらっしゃると思いますので、簡単にご説明します。

予測と発見のための「回帰分析」

回帰分析とは、売上や受注確率のような予測したいもの（目的変数、 y ）を、それに関係する要因（説明変数、 x ）で説明するもの。中学生の頃に

$$y = ax + b$$

というシンプルな式を勉強しましたが、回帰分析のモデルもこの式を使って

$$\text{目的変数} = a \times \text{説明変数} + b$$

というように表します。この式の意味は、説明変数に係数 a を掛けて定数 b を足すと目的変数の予測値になる、というもの。実際の分析では、説明変数が 1 つだけということは稀ですので、

$$\text{目的変数} = a_1 \times \text{説明変数}_1 + a_2 \times \text{説明変数}_2 + \dots + a_n \times \text{説明変数}_n + b$$

というように長い式になりますが、基本的な構造は「 $y = ax + b$ 」と同じです。

このような式（データ分析ではモデルと呼びます）を使った、「期末の売上を予測する」「受注確率の向上に関する要因を発見する」などの分析が「予測」と「発見」です。

同じ回帰分析という名前の分析手法を使い、同じモデルで表現するのに、なぜ「予測」と「発見」と言葉が使い分けられているのでしょうか。それは、モデルの中で重要視しているものが異なるからです。

正確性を最優先する「予測」分析

「予測」で大事なものは目的変数（ y ）の値の正確性。より正確に予測できればよいため、説明変数（ x ）がブラックボックス的でも許される、という考え方です。極端な例を挙げると、営業チームごとの売上を正確に予測できるのであれば、説明変数の中に「営業担当者の昼食時間」のようにその関連性がイメージしにくいものが入っていてもかまわない、というのが「予測」におけるスタンスです。

この「予測」はデータの件数が多ければ多いほど、かつデータのバラつきが大きければ大きいほど精度が高くなる傾向がありますので、データの件数さえ揃えばそれほど技術や経験がなくてもある程度の精度で予測できるようになります。SFA を使ったデータ分析に取り組む第一歩としては、恰好の分析作業だと言えるでしょう。

もっともらしさを最優先する「発見」分析

かたや、「発見」で大事にされるのは説明変数（ x ）です。そのため、「売上を予測するモデルの中に、営業担当者の昼食時間が説明変数として入っている」というのは、新たな「発見」につながるようになってきます。

この「発見」の質を高めるには、データの件数を増やすよりもいろいろな説明変数を数多く考え、その中でもっともらしいものを探すことです。そのため、分析者には業務への理解と、それをもとに説明変数を設定できるだけの分析モデルを構築するスキル／経験が必要になります。

今流行りの「因果推論」とは？

例えば、失注した顧客 A に提案したときの対象者が、「担当者」だった場合、ドラえもんの「もしもボックス」を持っていない私たちは、顧客 A の「部長」「課長」に提案していたら受注していたかどうかを知ることはできないので、本当に提案対象者の役職が受注確率に因果関係を持っているかは分かりえません。

この、現実には起こっていないことに対して統計的に推論して仮の数値を求め、それを基に因果関係を確かめるのが、冒頭の日経新聞の記事にあった「因果推論」です。極端な言い方をすると、分析によって「部長に提案していればどうなっていたか」をわかるようにしようということです。

あなたがやりたいのは予測？発見？

B2B 営業にとって身近な存在である SFA。その中には、売上などの「予測」や、受注確率向上のためのヒントの「発見」が可能になるデータが日々蓄積されています。これらのデータを定期的に棚卸し分析することで、現在の自分たちの営業がどこに向かっており、今後改善するために何が有効なのかを知ることができます。

ただこれまで使ってきた帳票を見やすくする、手間を掛けずに出力するというような枠にはまらず、どんな予測や発見がしたいのかを考え、少しずつ「データを使った予測や発見」を日々の仕事に取り入れていく。これが SFA を有効活用していくということなのだと考えます。

トライツコンサルティングでは、SFA などのデータを活用した「予測」や「発見」のサポートをしています。ご興味のある方はご相談ください。

データ分析を通じて「SFA を育てる」方法

先日開催しましたトライツコンサルティング営業DXセミナー『御社のSFAを蘇らせる5つの施策』では、現在入力されているSFAのデータを分析することで、SFAの入力項目を改善できる、というお話をしました。とは言え、単純に出現回数が多い単語を見ながら、選択式の入力フォームに変えれば良いというわけではありません。入力したデータを使って意味や価値のある分析をするためには、さらに一工夫が必要なのです。

そこで、セミナーの中ではお伝えしきれなかった、SFAのデータ分析結果をもとに入力項目を改善して「SFAを育てる」方法についてご紹介したいと思います。SFAのデータ分析にこれからトライしようという方、SFAの入力項目の見直しを考えている方はぜひお読みください。



セミナーのおさらい：SFAのデータ分析結果をもとに入力項目を改善する

先日のセミナーの中では、日報化しているSFAのフリーテキスト記入欄をテキストマイニングという手法で分析することで、意味のある選択式の入力フォームを考えるヒントが得られる、というお話をしました。テキストマイニング・ツールの中には、単語ごとの出現回数を数えてリスト化する機能と、受注した商談と失注／停滞した商談とで単語の出現の仕方を分析する機能があるので、出現回数が多かつ商談の受注／失注と関連性が強い単語を簡単にピックアップできるのです。

実際にある会社の営業組織で使用していたSFAのデータをお借りして分析したときには、いわゆるBANTCという顧客にヒアリングすべき項目（予算=Budget、決裁者=Authority、課題／要望=Needs、時期=Time frame、競合=Competitor）の5つと、その営業組織オリジナルの2項目を合わせた計7項目が見つかり、それらを選択式の入力フォームに採用したことで、営業担当者が自分でそれらの項目を意識しながら営業活動する環境を作ることができました。

とここまでが、先日のセミナーでお伝えしたことなのですが、実はこのお話には続きがあります。と言うのも、単純にBANTCなどの項目を選択フォーム化するだけでは、後になって分析しづらいデータになってしまうからなのです。

ヒアリング項目の多くを占める「空欄」データとは

先ほどの営業組織のSFAデータ分析の中で、出現回数多くて受注／失注との関連性の高い7項目を選んだと説明しましたが、これらの項目がフリーテキスト欄に記入されている割合は、1商談当たりたったの10~15%。1訪問当たりだと

5~10%しかありませんでした。ということは、選択フォーム化して意識付けすることで入力される割合が高まったとしても、これらの項目の値が「空欄」となる商談データが続出するという事です。そして、厄介なことにこれらのヒアリング項目の「空欄」には様々なシチュエーションが含まれるため、そのまま分析すると結果を見誤ってしまう可能性があるのです。

BANTCなどの「ヒアリング項目が入力されている」という状態がどういうことか、改めて考えてみましょう。例えば「顧客の課題」がなにがしか選ばれているということは、顧客の担当者がそれを営業担当者に話してくれるだけの「関係性」があって、顧客の担当者が自社の課題を知っている「キーマン」であって、当たり前ですが、営業担当者が顧客の担当者に課題について「質問」している、という3つの条件をクリアしていることを意味します。

ということは、「顧客の課題」項目が空欄だというデータの中には、「関係性」が不十分で教えてもらえていない、相手が「キーマン」ではないため知らない、そもそも営業担当者が「質問」していない、という3つのシチュエーションが混在していることとなります。このようなデータでも数が少なければ分析結果の大勢に影響しないのですが、半分以上となってくると話は変わってきます。いろんなシチュエーションがないまぜになっているままでは、質の高い分析ができないのです。

「空欄」データの内訳を見える化することで、データ分析や次の打ち手の質が上がる

そこで、先ほどの会社ではヒアリング項目の選択肢の中に「質問していない」「質問したが顧客も不明」「質問したが教えてもらえていない」という3つを付け加えることにしました。これによって、以前は同じ「空欄」で処理されていたものが、関係性不足によるのか、相手を間違えていることによるのか、営業担当者のスキルや手法によるのかを見分けられるようになりました。

関係性を高めることに多くの営業担当者が悩んでいるのであれば、関係性向上に役立つツールや活動を調べて展開すれば良いわけですし、ヒアリング相手を間違えているのであれば、キーマンの特徴を分析すれば良いのです。もし多くの営業担当者がそもそも質問できていないのであれば、商談の初期からでも使えるようなヒアリングツールを作ってあげることで問題は解決するでしょう。このように、「空欄」の内訳をデータで見える化してあげることで、次の打ち手を考えやすくなるのです。

ちなみに、この「複数のシチュエーションを含むデータを分解して意味づけする」と言うのは、SFA データ分析に限らず有効な手法だと私は考えます。

以前に、銀行のプロジェクトで中小企業向けビジネスローンの与信審査モデルを設計するという事で、貸借対照表や損益計算書の中の数値を指標化して危ない会社を見極めるという課題に取り組んでいました。経営分析のテキストを買い込んで色々な指標を作ってはモデルに入れていたのですが、判別の精度がなかなか上がりません。そんな中、元データを1件ずつ眺めると空欄が多いデータとそうでないデータとの偏りがかなりあることに気付きました。そこで、ベテランの審査マンに会って話を聞いたところ、中小企業の中にはそもそも財務諸表をちゃんと作れないところがあってそれも判断材料になっている、とのこと。その話をもとにして、財務諸表だけでなく申込書まで含めて書類作成の粗さを計算する指標を作ってモデルに組み込んだ結果、判別の精度が上がり無事に実用化にこぎつけました。この話も、空欄の内訳を見える化した事例だと私は思っています。

入力項目見直しのヒントは営業会議の中にもある

ここまで、SFA のフリーテキスト欄に入力されているテキストデータを分析し、選択フォーム化する方法と、その際に気を付けるべき「空欄」データの内訳を見える化することについて説明しました。BANTC のようなヒアリング項目であれば、「質問していない」「質問したが顧客も不明」「質問したが教えてもらえていない」という3つの選択肢を追加すればよいのですが、他の項目だと空欄データに含まれているシチュエーションは異なってきます。そのような場合には、どうすれば価値のある分析が可能な選択肢を見つけられるのでしょうか。

そのヒントは先ほどご紹介した銀行プロジェクトと同じく現場にある、SFA データの場合は営業会議の中にあるというのが私の持論です。会議の中でそれぞれの商談に対してマネージャーやメンバーがしている質問／アドバイスの中に、商談マネジメントのエッセンスが入っているはずで、それらの質問やアドバイスの切り口が選択肢の中に含まれているかを確認し、不足しているならそれを盛り込んでいくのです。

データ分析を通じて SFA を育てよう

そのようにデータ分析と現場のマネジメントという2つの観点から SFA の入力項目を見直すことで、実態をより深く理解できるデータ分析が可能になりますし、営業マネージャーの知恵や経験を盛り込んだデータ構造になっていきます。データ分析を通じて入力項目を見直すことは、設計や開発のコストを掛けずに SFA を自社オリジナルのものへと育成させる一番の近道なのです。

実は営業にとって大切なスキル！プログラミング的思考とは何か

先日、トライツのセミナーを開催しました。そこで「営業におけるプログラミング的思考」についてのお話をしたところ、多くの方から反応がありました。

文部科学省がこれから小学生に「プログラミング教育」を必修化していこうとしていますが、その最大の目的は「プログラミング的思考」を身に付けることにあります。しかし、これは小学生だけでなく、営業担当者や営業企画担当者がすぐにでも身につけるべきものなのです。



そこで、今回はこの「プログラミング的思考」がなぜ営業においても大切なのかを解説していきたいと思います。

動いて欲しいように動くように命令を与えるのがプログラミング

実は私が初めてコンピュータに触れたのは高校1年の時でした。ワンボードコンピュータと呼ばれるもので、プリント基板むき出し、ボタンと8桁のLEDが付いているだけというモノ。それで最初に作ったのはなんと「掛け算」のプログラムでした。

そのコンピュータには足し算と引き算の機能しかないので、それをループさせて掛け算の答えを出すわけです。そうやってこちらがやりたいことをコンピュータにやらせるために、コンピュータが理解できることを組み合わせて伝えることを学んでいました。

それからコンピュータはものすごい勢いで進化しました。以前であれば高度な知識を持たないとできなかったことが簡単な命令一つでできるようになっています。AIもかなり実用レベルまでできています。

とは言っても、やはりその能力を十分に発揮させようとすると、人間側がコンピュータのことを理解し、コンピュータが正しく動けるように言語化してやる必要があることは変わっていません。一を聞いて十を知るということはコンピュータには無理なので、人間側が合わせてやらねばならないのです。

このようにコンピュータにわかるように言語化することを「プログラミング」と呼びます。そして、そのベースとなる思考法が「プログラミング的思考」です。

営業における仕事もプログラミング的に考えると上手くいく

ここまでお読みいただき、「そんなことはコンピュータの専門家だけのことでは？」と思われるかもしれませんが、しかし、日々の皆さんの会社での仕事も相手が人間かコンピュータかの違いだけで、「相手を理解し、動いて欲しいように動くよう言語化して伝える」ということに関しては同じなのです。

例えば営業担当者が提案書を作成する際、こちらが伝えたいことを伝えやすいように組み立てた提案書と、相手のキーマンにどう動いて欲しいかを明確にし、そのために組み立てた提案書では構成も内容もかなり異なります。そして、当然のことながら、顧客に説明した後の相手の反応も異なってくるでしょう。

また、営業企画担当者が販促のチラシを作成し、各拠点に配布しているとしましょう。しかしながらそれが十分に顧客のところに届かず、成果が期待するほど上がっていないとしたら・・・皆さんならどんな手を打つでしょうか。

改めて販促の意味を理解してもらおう場を作るとか、現場の要望を聞いて対策を講じるなどということ現場のモチベーションを高める方法もあるでしょうし、Excelで集計表を作って、事前にチラシを持っていく顧客のリストを提出させ、そこに持参したかどうかを管理する・・・などというやり方もあるでしょう。

どれが「販促改善プログラム」として適切なのかを考え、現場が正しく動くように仕掛けていくことが営業企画担当者には求められます。

優秀なプログラマーは、プログラミング言語が変わってもその特徴をすぐに理解し、それに合わせた組み立てが柔軟にできますが、そうでないプログラマーはなかなか上手く動くようにできず、エラーばかり出すこととなります。そして、出来上がったプログラムの効率が良くありません。これは営業担当者や営業企画担当者においても同じ。相手を理解し、プログラミング的に仕事を組み立てることができる人の仕事は効率が良く、ミスも少ないのです。

いろいろな仕事のミスの原因は大雑把にしか考えていないところにある

ではプログラミング的思考で考えるということはどういうことなのか、もう少し具体例を示しながら解説します。

例えば、「味噌汁を作る」ということをプログラミング的に考え、やるべきことの流れ図を作ってみます。

ものすごくシンプルに表現するところなるでしょう。実は多くの人の頭の中はこうなっていて、「後は具を何にするか決めればOK」などと単純化されています。

しかし、実際にやってみると味噌が出汁入りでなかったり、具に下処理が必要だったりと問題が発生したりするので、現場で慌てることになりがちです。多くの営業現場で発生しているトラブルの原因のかなりの部分がこのように大雑把な流れしか考えていないということにあると言えます。



トラブルが発生してから、「もっとしっかり考えて準備しておけ！」などと注意することがあると思いますが、その「しっかり考えて」の部分を具体化するのが「プログラミング的思考」です。この流れ図ではエラーが発生してしまう可能性が高いので、プログラミング的思考としては不十分なのです。

プログラミング的思考でしっかり考えよう

では、もう少ししっかりプログラミング的に考えてみましょう。いろいろな状況を想定して組み立ててみました。

「しっかり考えて・・・」を具体化しています。ここまでつくっておけば、準備の精度も上がりますし、自分以外の人にこの仕事を任せられるようになるでしょう。

このようにやりたいことが確実にできるようになるよう、やることの要素を分解したりまとめたりして、組み合わせを考えるのが「プログラミング的思考」です。

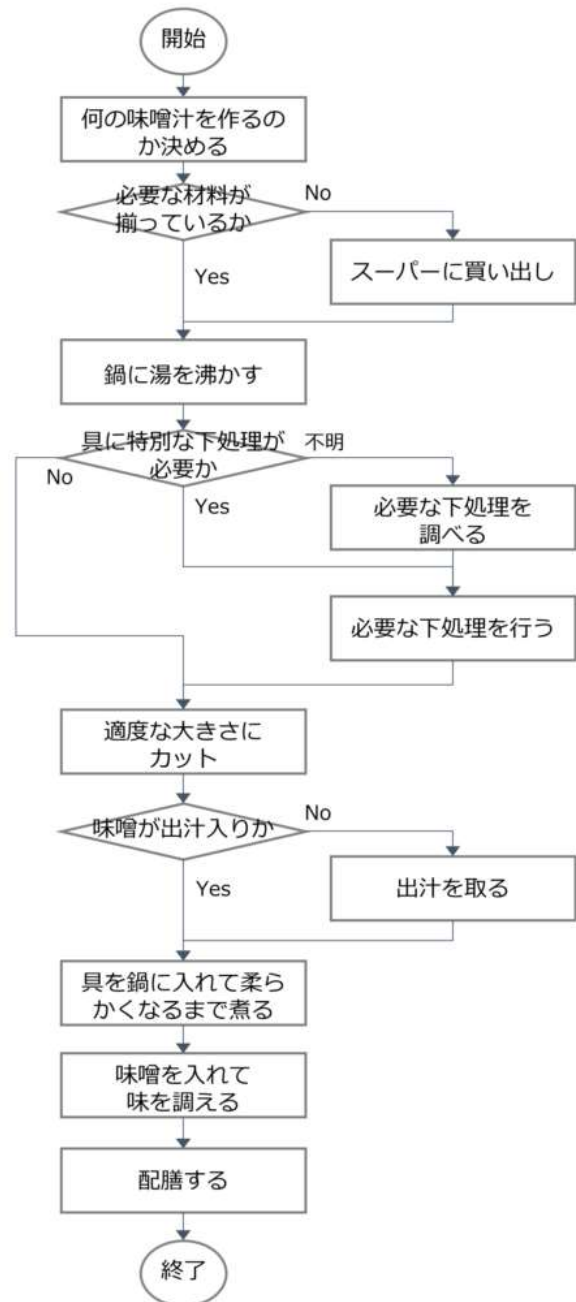
ただ、これも大人向けに作るのと、小学生向けに作るのではかなり異なるはず。あくまでも動いて欲しい相手に合わせて作ることがポイントです。

特に営業企画担当者に有効なプログラミング的思考

ちなみに以前は大手企業中心に終身雇用が当たり前で中途採用が少なかったこともあり、社員のレベルが安定していて暗黙のルールが通用していました。従って、上司からの指示も前述のようなシンプルな流れを伝えるだけで、「後は考えろ！」でも良かったでしょう。しかし、昨今ではレベル差が大きくなっているという話を良く聞きます。

そうすると、組織として何かしようとした時、いかに現場の状況に合わせて目的を達成するように工夫して発信するか、それがこれまで以上に重要になってきていると言えます。「現場力が落ちている！マネージャーは何を指導しているんだ！」と感情的になっても何も解決しません。そこでの問題解決にプログラミング的思考は活用できます。

また、営業活動として考えていかねばならないのは、人間相手だけでなく、ということも大切なポイントです。MA（マーケティングオートメーション）ツールはとても便利なも



のですが、「適当に上手いことやっておいて！」という指示は通用しません。起こりうるいろいろなケースを想定し、具体的な指示をシステムが理解できるように教えてやる必要があります。

このように対人間であってもこれまでのように「ツーカー」は通用せず、現場に合わせた柔軟性が求められています。また、システムに営業を代替させようとする、システムが理解できるように具体化せねばならないので、そんなところでもプログラミング的思考は不可欠なのです。

文部科学省は小学生から「プログラミング教育」として、やりたいことの要素を分解し、組み合わせを考え、言語化できる能力を小学生から学ばせようとしているのですが、実は営業生産性を向上させるために、すぐにでも営業担当者や営業企画担当者が学ぶべきスキルです。特にこれからの営業を考え、実現させていく役割を担う営業企画担当者には必要なことだと考えています。

トライツではこの営業におけるプログラミング的思考の独自カリキュラムでの研修を行っています。興味のある方はお問い合わせください。



トライツコンサルティングは

デジタル時代に合わせ、営業の「現場力」を高めるしくみづくりと人材育成を実現します

デジタルツール導入で営業現場の働き方改革を実現させようとして、苦勞している企業が増えています。

Webの発展によって、顧客の購買活動が大きく変化し、それに対応していくことも大きな課題になっています。

トライツは営業の「現場力」にフォーカスし、デジタル時代に合ったしくみづくりと、結果を出し続けられる営業人材育成を実現します。



デジタル時代の営業活動に変革

営業活動を通じて提供する価値が顧客から高く評価されるよう、人とデジタルの両方の顧客接点を変革し、短期間で結果を出します。



テクノロジーを営業の真の味方に

営業にとっても顧客にとってもメリットがあるテクノロジー活用を推進します。蓄積データを活用してPDCAを加速させ、継続的に進化させます。



次世代を担う営業人材を育成

イノベーションと一緒に取り組むことを通じて、5～10年先に営業部門を率いるリーダー、営業企画人材などの育成を行います。

トライツコンサルティング株式会社

東京都港区虎ノ門 3-8-25 日総第 23 ビル 9F

03 5733 4035

info@trights.co.jp