

営業プロセス を革新する

⑨

PICs《営業編》開発プロジェクト

プロセス管理の 適性と阻害要因

営業のプロセス管理は、どの組織にも効果的であるとは限らない。むしろ個人の裁量ややり方を重視した営業、アウトプット管理の方が良い場合も多い。

組織論で「2対6対2」の原則などと言われるように、個人に営業を任せられている場合、トップ営業とボトム営業の差がかなり開いた状態になる。サー

ビス担当者でも同じように優秀の差が相当にできてしまう。これを、「バラつき」と言う。営業改革は、このバラつきをデータ化、つまり可視化して検討する。そして、バラつきをより少なくする。

つまり、ボトムを上げていくこととなるが、その結果として反対にトップは下がることになってしまふ。トップには、持っているその知識や情報を、ボトムが伸びるために提供してもらおうこととなる。

そのために営業のための時間が減って、トップの実績は下がってしまう。営業全体の生産性は上がるのだが、トップの個人的生産性が下がってしまうのである。トップ営業の個人生産性にこだわっていけば、全体の生産性は低いままにしておくしかない。ここに営業改革のジレンマがある。こうしたジレンマを、営業改革を行う前に十分に検討しておく必要がある。

また、優秀な営業担当者ほどプロセス管理に反対する傾向にある。まず、プロセス化してしまふと、個人の力でできていた関係が侵されてしまふ。次に、組織営業のためのデータベース化を行うと、他の人のために、

商談後に入力する手間が増える。また、営業を「道」とか「技」あるいは芸術のように考えられているような場合には、画一化、標準化に対する心理的な抵抗が起こってしまう。

売上高主義、できるだけ主義が蔓延している場合もプロセス管理には向かない。こうした組織では、「がんばる」ことが尊いのであって、結果よりも一生懸命に努力したことが評価される。努力するのは個人としての営業担当者だから、客観化されたプロセスよりも、忙しく動き回る、汗を流す、残業をすまないかもしれない。また、何度も訪ねた、顧客がIT・生産管理・マーケティング・販売管理・研究開発系など

も、プロセス管理の適・不適がある。営業プロセスが比較的はっきりしている、成果のほうは、だんだん変わってくるようなものの場合にプロセス管理が適している。建機メーカーで、大型顧客相手だとプロセスがはっきりするが、地場の中・小企業相手ではプロセスが「接待」などと多様化する。成果が変わるといふのは、単なる部品納入から組み合わせて、新しい生産システムに変えて行きたい、など案件の要求が流動的であったり、ステップごとに複雑化している場合で、ビジネス・トゥ・ビジネスに多い。つまり医療器、事務機、情報システムなどには比較的向いている。

また、個人の動きのほうに重視され、評価される。こういう組織では、プロセス会議などは無駄なこととされてしまふから、うまくいかない。

事業の性格で違うプロセス管理の適・不適

事業の性格によって、プロセス管理の適・不適がある。営業プロセスが比較的はっきりしている、成果のほうは、だんだん変わってくるようなものの場合にプロセス管理が適している。建機メーカーで、大型顧客相手だとプロセスがはっきりするが、地場の中・小企業相手ではプロセスが「接待」などと多様化する。成果が変わるといふのは、単なる部品納入から組み合わせて、新しい生産システムに変えて行きたい、など案件の要求が流動的であったり、ステップごとに複雑化している場合で、ビジネス・トゥ・ビジネスに多い。つまり医療器、事務機、情報システムなどには比較的向いている。