

営業生産性改革

久保田陽子

営業生産性を高めるには、プロセス管理、時間管理、仕組み・制度改革という3つの方法がある。

とは、育成的な意味合いもあり、地味だが確実な方法である。では、顧客への公平なサービス提供を行えるような営業機能の見直しが有効である。成果を出すためには、自社の営業担当者の生産性格差を正しく知り、生産性の高い層をさらに伸ばすのか、中間層を引き上げるのかを十分に見極めることが重要である。

納得させる

営業生産性の向上は、業種・業態を問わず、企業にとって継続的なテーマである。IT（情報技術）の活用、ナレッジの共有、評価制度や営業体制の見直し、コールセンターと営業担当者との役割分担や顧客情報データベースの共有など、どの業界もさまざまな取り組みを行ってきているし、今後も生産性の追求は続くであろう。

ところが、生産性向上を目指して導入したものの、定着化を怠って成果を出さないままシステムや仕組みが悪者にされている例が、残念ながら少なくない。忘れてならないのは、営業活動は生身の人間が行うということである。どんなにすばらしいシステムや仕組みも、営業担当者が納得して「営業の仕方・行動」を変えるまで、根

気強くモニタリングとフォローを続けなければ効果は出ない。

営業生産性格差の実態を知る

営業生産性とは、営業担当者1人当たりの実績である。営業生産性を向上させることは、現状以下の人数で現状より高い実績を上げることにはほかならない。

営業担当者全員が5%ずつ生産性を上げれば、全体の生産性も5%上がる。しかし、生産性には格差があり、1つの方法で全員の生産性を一律に上げることはむずかしい。

たとえば、売り上げ5億円、営業担当者1000人とし、「上位2割の営業担当者が売り上げの8割を稼ぐ」というパレートの法則があてはまるとしよう。上位2割の生産性は200万円/人だが、残り8

割のそれは12.5万円/人となり、その格差は16倍にもなる。

このケースで、上位の生産性が5%ずつ向上すると2000万円の売り上げ増になるが、残り8割が5%ずつ上げて500万円の売り上げ増にしかない。さらに、上位の生産性を上げるのと同じ方法は、残り8割には適用できないことが多いし、2割に導入するのと8割に導入するのでは、定着までの負荷が異なることは容易に想像できる。

ビントのずれた施策に膨大な費用をかけて効果がないと嘆くようなことのないよう、まず生産性の格差の実態を正しく把握することが肝要である。そして、生産性向上のターゲットとする層と施策の投資規模をはっきりとさせる必要がある。

生産性の高い層に対して施策を打つべきか、中間層に対して打つべきか、あるいは生産性の低い層を底上げすべきか、またその施策に必要な投資額は生産性向上の期待値から見て妥当なのかといった、当たり前の検討を怠ってはいけない。検討の前提となるのが、生産性格差の実態を正しく把握することなのである。

生産性を高める方法

営業生産性を高める方法には、プロセス管理、時間管理、仕組み・制度改革の3つがある。と は、特に生産性の低い層に対しては、育成の面からも有効である。

(1) プロセス管理

生命保険の営業を例にしよう。生保営業では、営業が進むにつれて顧客との関係が「見込み客 アプローチ ニーズ喚起 提案 申し込み 成約」とステータスアップしていく。

営業担当者は2つの方法でプロセス管理を行う必要がある。第1に、各顧客についてステータスを1つずつ上げること(同じステータスで停滞している顧客はいないか)、第2に、コンスタントに成果を出せるよう各ステータスに一定数の顧客を持つこと(常に見込み客を補給できているか。成約間近の顧客を常に持っているか)である。

このように営業プロセスを顧客との関係で定義し管理することで、営業活動を可視化し、各営業担当者の弱点を発見することができる。見込み客が補給できない、ニーズ喚起の先に進めないといった営業プロセスの弱点を改善する

図1 ステータスアップに伴う顧客残存率

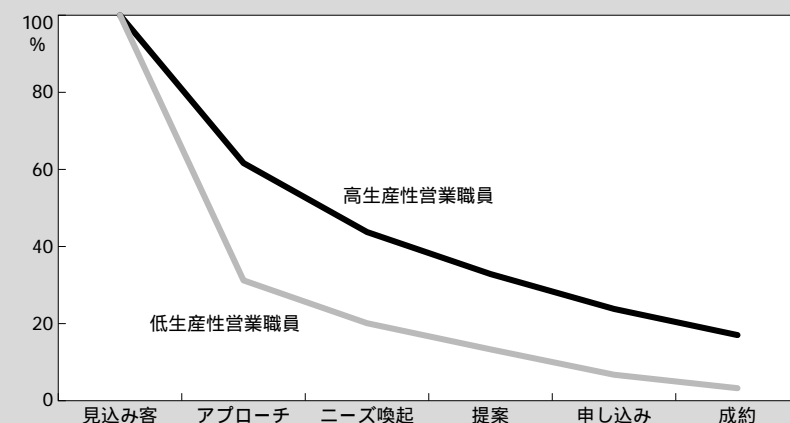
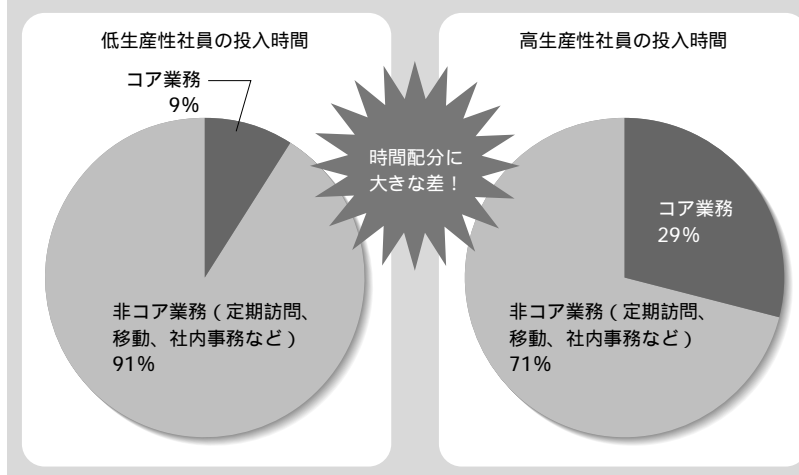


図2 営業投入時間の格差



ことが生産性向上につながる。

図1に、営業職員の生産性の違いと成約率の違いの例を示す。

(2) 時間管理

時間管理は、営業担当者の1カ月の活動内容別の投入時間を明らかにし、時間の使い方を高度化することで、生産性向上を目指すも

のである。

NRI 野村総合研究所が調査を行ったある企業では、営業担当者は3～6割を移動時間にとられており、生産性の高い者とそうでない者とは有効活動時間に3倍以上の開きがあった(図2)。

活動時間を可視化することは、

営業担当者の自己管理、自己改善を促す効果がある。ただし、時間管理をマネジャーによる管理強化に使うべきではない。プロセス管理や時間管理を営業担当者一人一人に応じた育成・指導に活用できず、結果だけを見て尻たたきをするマネジャーは失格である。

プロセス管理と時間管理は、既存の営業担当者各人の生産性を少しずつ高めるための方法である。活動内容を事実として見せられるため、営業担当者は納得せざるを得ない。納得すれば、変わろうと行動を始める。地味ではあるが、着実に生産性は上がる。

(3) 仕組み・制度改革

3つめは、既存の営業担当者の役割や制度を変えて、全体の生産性を大きく向上させることを目指す方法である。組織を変える、コールセンターなどのチャンネルを導入する、責任・権限を変更する、評価体系を変えるなどがこれに当たる。生産性の低い社員をじっくり育成している時間的余裕のある企業は少ない。そこで有効なのが、仕組み・制度から変えてしまう方法である。

仕組み・制度改革の1つの有効な考え方は、顧客を公平に（平等

ではなく）扱うよう営業機能を見直すというものである。

たとえば、航空会社でビジネスクラス以上に乗る人だけが利用できるラウンジ、百貨店で年間の購入額に応じて翌年のポイント率が変わるポイント制度などは、サービス業で定着している公平なサービスの例である。

また、損害保険会社では、小規模代理店には営業担当をつけず、事務社員やコールセンターで対応する体制にしつつある。これは顧客ではなく、代理店を公平に扱うよう営業機能を見直し、対応方法（チャンネル）を変更して生産性向上を目指した例といえる。

このように、金融機関もサービス業であり、顧客、代理店が企業にもたらす利益の差に応じて、チャンネルや人材、対応レベル、スピードをもっと変えていくことが可能であろう。生産性向上の余地はまだまだあるはずである。

求められる本社スタッフの意識改革

最後に、営業生産性改革は営業部門だけの話ではないことを強調しておきたい。本社が営業生産性を阻害している事例の何と多いこ

とか。

ある保険会社の例を紹介しよう。営業担当者が本社の商品部門に「他社のA商品と自社のB商品の違いを顧客にわかりやすく説明したい」と問い合わせたとき、「商品マニュアルを自分で調べてください」と一方的に電話を切られた。営業現場では、そう言われると予想して、事前に十分調べたうえで電話をしているのに。

もう一度電話をすると、別の人が「その商品の担当者は夏休みで3日後にならないと出社しません。おかけ直してください」と対応した。対応した人も同じ商品部門のスタッフであるのに。

本社スタッフが営業最前線の実生産性向上の足を引っ張っている、このような現場不在の例が、意外に多くの企業に転がっている。営業生産性向上は、全社的な重要課題なのである。

「NRI Consulting NEWS」2003年12月号より転載

.....
久保田陽子（くぼたようこ）
金融コンサルティング部上級コンサルタント