

営業力強化におけるナレッジマネジメント

経営情報コンサルティング部

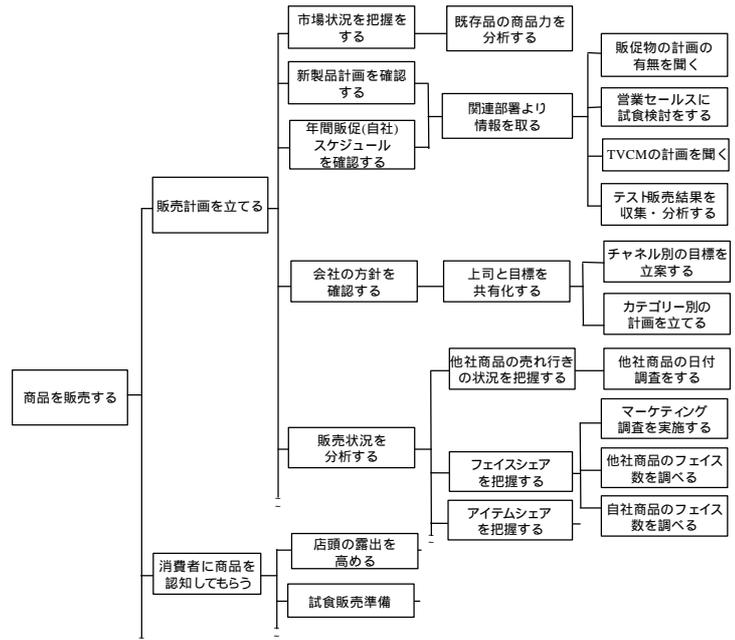
中野 秀昭

情報差による管理は過去のもの
 情報技術(IT)の活用により、各企業ではイントラネットが構築され、1人1台の情報端末が配備されつつある。ここでは、フラット組織が志向され、入手できる情報の量・質の差によって職場の上下関係が成立することはない。これらの先進企業では各種情報を共有・活用した知識そのものが企業のコアコンピタンスであるとして積極的にナレッジマネジメントに取り組む傾向にある。何のためにナレッジを共有・活用するのか
 他の経営革新でもしかりであるが、ナレッジマネジメントの場合においても、知識の創造・交換・流通を促進することで、最終的に何を指すか、目的を明確に設定し、実務上の効果を把握する準備が必要である。営業部門を例にとると下記のような目的が想定される。

- ・業務の効率化、類似逸注の回避
- ・提案内容の高度化、訴求力向上、顧客満足向上
- ・新規アイデアの創出支援

また、どの業務に対する何のナレッジなのかを棚卸しておく必要があるが、往々にしてこれらは整理されていないのが現状である。業務上必要となるナレッジとその利用場面を想定する一方法として、業務関連機能系統図(目的・手段の関係で業務を整理するVE手法の一つ)を現場と共同作成することも有効な手段と考える。

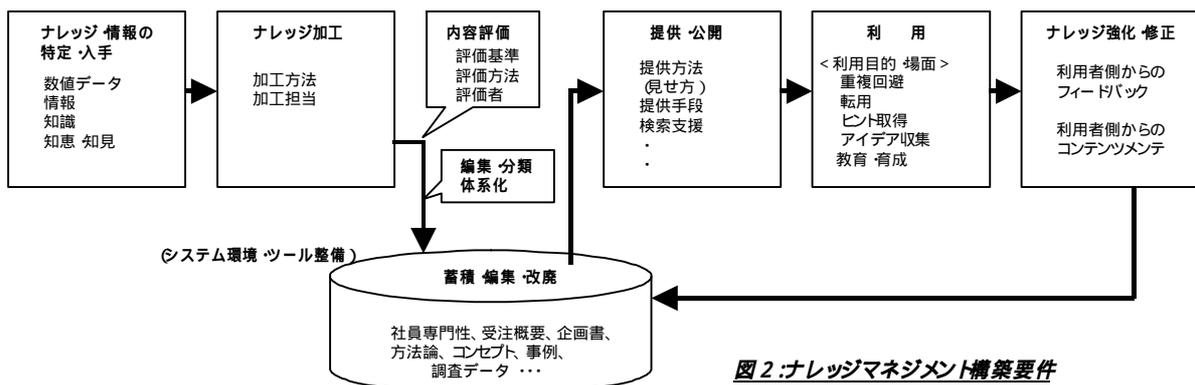
図1:営業業務機能系統図(例)



ナレッジマネジメント構築要件

ナレッジマネジメントを実現する為には、次項要件を検討・整備する必要がある。

- ナレッジ・情報の特定と入手: 業務上必要な知識がどこに存在し、どの様に入手するかを決める。
- ナレッジ加工: 属人的、個別対応的なナレッジを組織的、汎用的に利用できる形態に加工する。
- 内容評価: 組織に有用なものか否かを評価する。



編集・分類・体系化: 体系化を図る。タイトル コードで分類することで知識ベースの体系に関連付ける。
 蓄積・編集・改廃: 検索、利用できる形で組織として取り込む。改廃メンテ機能も整備する。
 提供・公開: 組織内メンバーへのナレッジ提供方法を定める。検索支援等負荷軽減も考慮する。
 利用: 具体的に実効のある利用場面を想定する。
 ナレッジの強化・修正: ナレッジを利用する事で、新たに獲得したナレッジを追加できる仕組みを創る。
 実際には、及び から着手することになる。

< 図2 参照 >

営業支援としてのナレッジマネジメント

営業業務支援としては、いわゆるSFA(セールスフォースオートメーション)が推進され、図3のような情報が整備されつつある。これもグループウェアを営業に特化したナレッジマネジメントの一例ととら

えることができる。また、企業によっては外部の情報提供会社からオンラインで市場動向、消費者動向、売り場定性情報、各種定量情報の供給を受けて営業マンの知識強化、レベルアップを図り、ナレッジマネジメントへと昇華させつつある。

図3: 営業支援システムにおけるDB例

<ul style="list-style-type: none"> 共通情報 会社方針 DB 営業目標 DB 社内キーマン DB 取引条件 DB Q & A DB 顧客人脈管理 DB 事務管理支援 勤怠管理 DB 旅費精算 DB 接待交際費管理 DB 拡売費管理 DB 数値計画作成支援 DB 定型資料・雛形資料 見積書 DB 契約書 DB 商品情報 DB セールスマニュアル DB 提案書 DB 	<ul style="list-style-type: none"> 案件管理 商談進捗管理 DB 日報管理 DB 顧客管理 DB ターゲット顧客 DB 行動管理 DB 行動予定実績 DB 顧客別訪問管理 DB 分析支援 マーケット実績 DB ニーズ・クレーム DB 商品・顧客・チャネル別売上・利益 DB 在庫照会 DB ノウハウ DB 標準手法とその考え方 人脈構築 顧客開拓 受注・拡売
--	--

情報共有から知識創造へ

今後の狙いとしては、各種の情報共有からスタートし、経験から得られる知識・ノウハウの形式化とそれを活用した知的資産創造体制の構築にある。

とかく、このような知識・ノウハウの持ち主は現場の優秀な熟練担当者であり、そのノウハウ抽出がポイントとなる。しかし同時に営業特有の下記障害も存在する。

企業内の競争上、情報の囲い込みが保身につながるという個人主体の考え方

過去の実績は自身の能力開発努力の結果であり、他人も同様のプロセスを経るべきだと言う考え方

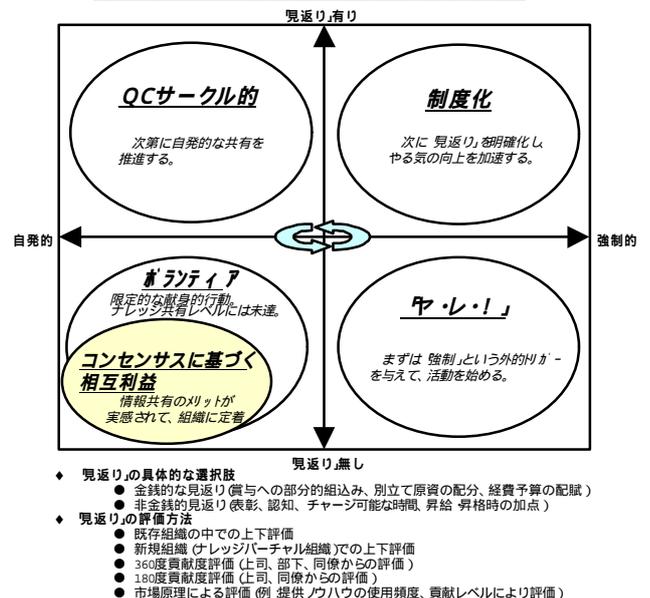
・売上げを伸ばす事が第一で、ノウハウを開示する時間も無いし、開示しても評価されないし

・ノウハウ開示の方法が不明確、または煩雑である。これら障害を払拭するには、下記が必要となる。

- ・経営サイドのコミットと強力な推進、啓蒙体制
- ・組織貢献に対する評価・報酬制度の充実
- ・ノウハウ開示作業の軽減及び支援

最終的には、メンバー一人ひとりが「ナレッジを提供すれば互いにメリットがある」と言うコンセンサスの醸成が重要となる。しかし、各企業には独自の文化・風土があり、それを変革する必要性から、評価制度におけるインセンティブ体系をも検討することになる。

図4: インセンティブ体系の選択肢と変革手順例



推進上のポイント

欧米企業におけるナレッジマネジメントは、過度のリストラによる中間管理職の削減に伴うノウハウ消失に対する対応策とも見られている。日本企業においては、従来から中間管理職が果たしている機能の大半は

- ・上から下への意思決定、指示内容の伝達業務
- ・下からの現場情報の吸上げと上への報告業務
- ・上司からの問い合わせ対応業務
- ・業務実績の計数管理と報告業務

であったとされるが、IT技術の進展によってこれらの機能は情報システムで代替されつつある。

営業力強化を推進する為には、過去の経験からくる企業の伝統、行動規範、客先との付き合い等のノウハウをうまく伝達していたミドル層が、今後はナレッジマネジメント推進の「要」として、ナレッジマネージャー・リーダーとなり、その職務を遂行することがポイントと考えられる。