

営業マネージャーのためのコーチング支援システム

営業管理的な色彩の強いSFA（セールスフォース・オートメーション）は多いが、部下の営業マンの営業活動を科学的に診断することができ、部下の育成に向けて“具体的なやり方”を指導できるものは少ない。本稿では、このような「コーチング支援システムMAM-C（Management Application for Marketing & Coaching）」を紹介する。

3K(経験・勘・計数管理)営業マネージャーの問題

営業力強化のかけ声の下、経営トップ主導で営業活動を抜本的に見直し、営業革新を進める企業が増えている。

一方、経営トップ主導で営業革新を行ってみたものの、なかなか定着しない、高いコストをかけて営業支援システムを導入したが、目に見える成果となって現われてこないといった声も耳にする。特に営業現場では、平成入社 of 若手（「バブリーズ」とも呼ばれる）が一人前の営業マンとして育てていないケースも多い。

中・長期的な視点で考えると、人材はコストであり、たとえ営業マンであってもコストである。生産性の低い営業マンをなくすためにはまず、営業マネージャー自身のマネジメント能力の強化が必要である。

営業マネージャー自身も悩んでいる

現在では、好景気の際に活躍したいわば「腕力型」の営業は通用しない。特に問題なのは、過去に機能した営業手法や営業ノウハウをもった腕力型の営業マネージャーが多く、部下を十分に指導しきれていないケースが見られることである。

つまり、過去の成功体験に執着し続け、あるいは数字の詰めしか行っていない営業マネージャー自身が変わらざるをえないのである。

コーチング支援システム「MAM-C」とは

数字の詰めしかしない営業マネージャーは、営業革新の視点では存在価値はないし、目標に対する「読み」数字の集計だけならパソコンで十分である。必要なのは、部下の営業マンの営業活動上の悩みに対して「的確な」指導を行える営業マネージャーである。

MAM-Cは営業の科学化のコンセプトに基づき、悩める営業マネージャーをガイドするために開発されたコーチング支援システムで、比較的営業管理色の強いSFAのシステムとはまったく発想が異なったものである。

基本機能は、①SPM（セールスプロセス・マネジメント）、②CRM（カスタマーリレーションシップ・マネジメント）、③TM（タイムマネジメント）の3点である。

図1のとおり、営業マネジメント業務の流れをPDCA（Plan, Do, Check, Action）からPDTA（Plan, Do, Think, Action）に変え、営業マネージャー、営業マン双方が「考える営業」を実践する仕組みを作る点が特長となっている

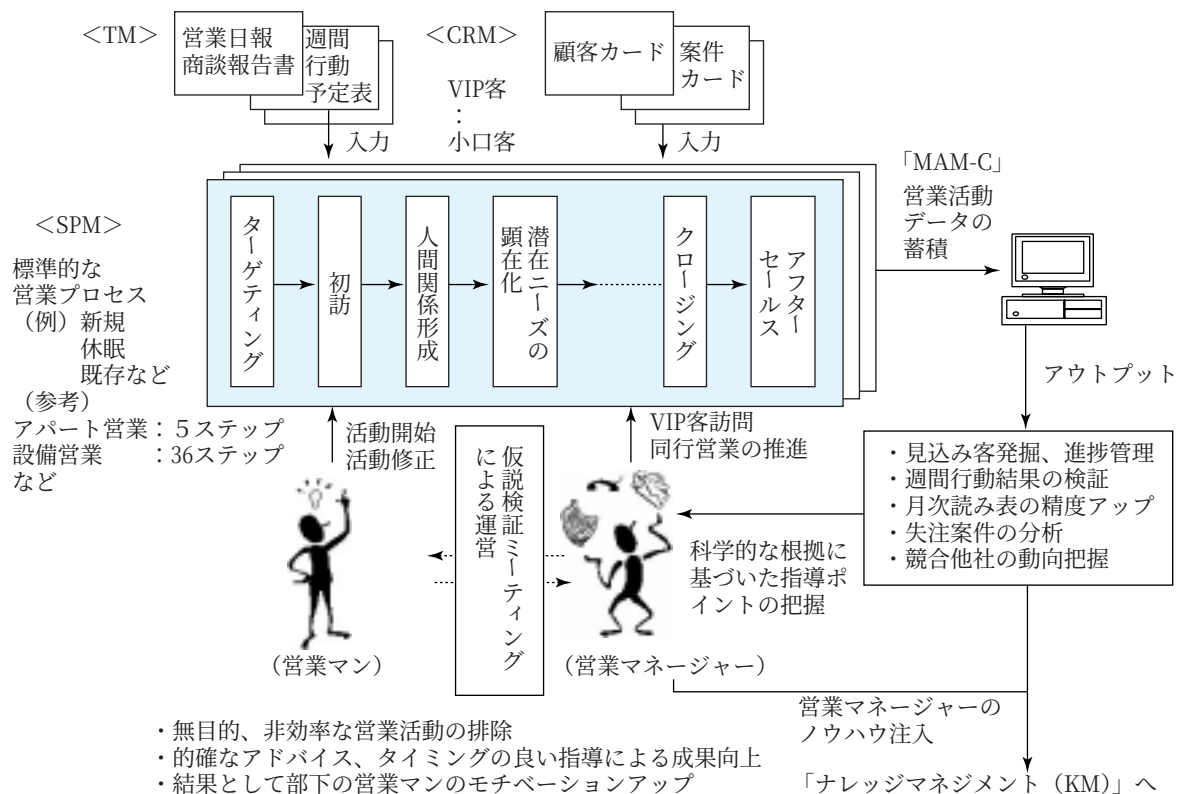


図1 「MAM-C」による営業マネージャーのサポートイメージ

る。

MAM-Cの特徴は、顧客の「潜在ニーズの顕在化プロセス」も含めて営業プロセスをしっかりと定義し、その進捗をモニタリングするため、科学的な営業活動の診断を行うことができる点である。また、過去の成功・失敗パターンの検証機能をもつため、より成功パターンに近い営業活動に導くようなコーチングポイントを営業マネージャーに提供することも可能となる。

具体的には、提案書や見積書提出件数、成約件数やその金額等の結果情報、成功・失敗

パターンの情報と部下の営業マンの今までの営業基盤や営業活動プロセスとを何度も検証を繰り返し、NRI独自の要因分析ロジックを加えて営業活動診断を行っている。

以上のように、今まで経験や勘を頼りに部下を指導せざるを得なかった営業マネージャーに対して、部下の営業マンの営業活動の診断結果に基づいて的確な指導（コーチング）を行うことが可能になる点が本システムの特長である。

(野村総合研究所 奥田 誠)