

# 営業生産性改革

金融コンサルティング部

久保田 陽子

## 納得させる

営業生産性の向上は業種・業態に限らず企業にとって継続的なテーマである。IT の活用、ナレッジ共有、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 DB 共有など、どの業界も様々な取組を行ってきているし今後も生産性の追及は続くであろう。

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しぐみが悪者にされている例は残念ながら少なくない。忘れては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しぐみも営業担当者が納得し「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のである。

## 営業生産性格差の実態を知る

営業生産性とは、営業担当者ひとりあたりの実績である。営業生産性を向上することは、現状以下の人数で現状より高い実績を上げることである。

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%上がるのだが、生産性には格差があり一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。

例えば、売上5億円・営業担当者 1000 人とし、パレートの法則(上位2割の営業担当者が売上の8割を稼ぐ)があてはまるとしよう。上位2割の生産性は200万円/人であるが残り8割は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2000万円の売上増になるが、残り8割が5%ずつ上げても500万円の売上増にしかない。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。

ピントのずれた施策に膨大な費用をかけて効果がないう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みて妥当なのかといった、あたり前の検討を怠ってはいけぬ。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。

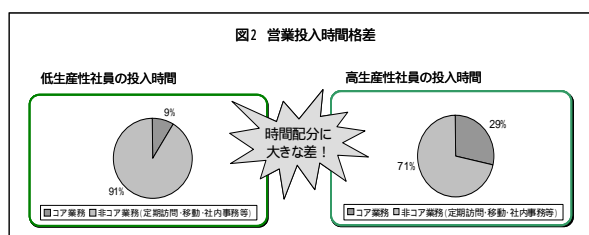
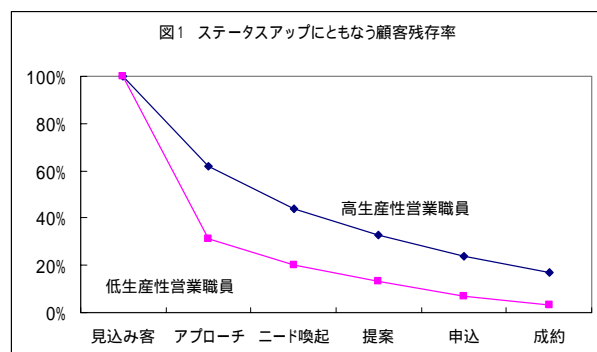
## 生産性を高める方法

営業生産性を高める方法には、プロセス管理、時間管理、しぐみ・制度改革の3つがある。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。

### 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お客様との関係が「見込み客 アプローチ ニード喚起 提案 申込 成約」とステータスアップしていく。営業担当者は二つの方法でプロセス管理を行う必要がある。第一に、各お客様についてステータスを1つずつ上げる事(同じステータスで停滞しているお客様はいないか)、第二に、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お客様を持つ事(常に見込み客を補給できているか。成約間近のお客様を常に持っているか)である。このように営業プロセスをお客様との関係で定義し管理することで営業活動を

可視化でき、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、ニード喚起の先に進めない等の営業プロセスの弱点を改善することが生産性向上につながる。(図1は生産性の違いと成約率の違いの例)



### 時間管理

時間管理は、営業担当者の1ヶ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ひとりひとりに応じた育成・指導に活用できず結果だけをみて尻たたきをするマネジャーは失格である。

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。

### しくみ・制度改革

最後は、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あたる。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、しくみ・制度などから変えてしまう方法である。

しくみ・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。例えば、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動するポイント制度等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言える。このように、金融機関もサービス業であり、一人の顧客・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商品の違いをお客様にわかりやすく説明したい。」と問合せたとき、「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上で電話をしているのに。もう一度電話をすると、別の人から「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。