

2014年5月

経営Q&A

回答者

ソフトプレーン・サービス株式会社

シニアコンサルタント

プロセスマネジメント大学事務局長 佐々芳紀

売れる仕組み作りプロセスマネジメント講座

～ 目標達成をしている企業が実践していること ～

Question

【相談者：中小中堅企業 代表 村上氏】

営業・販売を担うメンバーが数名いますが、ここ最近世代交代が進んでいます。そして最近のメンバーは、売上目標数字に対して真剣に達成しようとしているのかが疑問な時があります。というのも、売上目標数字に届かないことが月半ばになってほぼ見えていても一向に焦る気配がありません。叱咤激励していますが、なかなか行動が変わりません。このような場合、どうすればいいのでしょうか……。

Answer

前回の投稿でご紹介しました「営業プロセスマネジメント」とは、営業マン個人に依存した営業スタイルや結果管理ではなく、再現性および検証性を備えた「科学的組織営業法」とお伝えしましたが、中小企業でもその考え方をしっかりと取り入れることが大切です。村上様の会社でも是非取り入れてみて下さい。

そして、なかなか行動しないメンバーに対しては、「目標から逆算させる思考」を植え付けると同時に、目標を達成する為の具体的な行動計画を明示し、日々行動できているかをマネジメントしていくことが大事です。私共も多数の企業様とお会いしますが、営業・販売について具体的な行動計画まで落とし込んでいる会社は本当に少ないです。つまり逆にいえばそこまで落とし込んでいる会社は、中小企業、大手企業であれ、概して目標達成していることが多いのです。

今回は目標達成している企業がしている「目標から逆算する」という考え方を中心にお伝え致します。



日本政策金融公庫
国民生活事業

■「プロセスマネジメント」とは

結果を管理しても、結果は出ません。

結果に至るためには、それに至るための然るべきプロセスがあります。結果はプロセスの延長です。

マネジメントとは結果や人間の管理ではなく、プロセスの管理である。

つまり「プロセスマネジメント」とは、プロセスを管理することで、結果を最大化するマネジメント手法のこと。

目指すべき結果に至る営業活動を分解し、そのプロセスを見える化し、標準化する。そのプロセスの計画・実行・計測・分析・改善（G-PDCA）することができるマネジメントの仕組みのこと。

未だに、営業現場では、「売上」「利益」「受注件数」「受注金額」などの結果数字のみを管理している会社が多く見受けられます。結果さえよければ、あとは無関係となってしまいます。

でも、上記の説明にあるように、結果の数字だけを管理するだけなら、経理担当者でも結果は管理できます。営業幹部、営業マネージャーの存在価値は、ゼロになってしまいます。

業績のあがらない要因を調べた研究者がいるのですが、「仕事の進め方がわからない」とか「目標や役割の認識不足」が主たる要因に上げられており、結果を出すための仕事の進め方や目標達成に向けた各人の役割の認識を明確にすることが、特に営業・販売現場で求められている、といえます。

そこで、それなりに仕事を“分解”することを取り組まれている会社も多いかと思えます。しかし、それだけでは、「プロセスマネジメント」で業績をあげることはできません。

面白い調査結果があります。「プロセスマネジメント」を聞いたことがあっても、やっているつもりでも、なかなか成果のあがらない企業の多くは、ただプロセスを分解しているだけであり、それだけでは、あまり収益向上は望めないという事実を示しております。

=====

・営業プロセスを分解して活動している企業は、全体の60.5%。但し、分解されたプロセスを意識して活動しているだけでは、あまり収益との相関性は見られなかった。

・分解された営業プロセスを見える化し、改善する「プロセスマネジメント」の仕組みを構築している企業（55.0%）は、そうでない企業（45.0%）と比べて、増収増益予測傾向が10%以上高い。

・KPI（key performance indicator 重要業績評価指標）を定めてプロセスマネジメントを実施できている企業（45.5%）は、そうでない企業（54.5%）と比べて、増収増益予測傾向が10%以上高い。

=====



(詳しくは下記をクリックしてください)

[【調査報告】ソフトブレン、営業の見える化について実態調査～ 営業のプロセスマネジメント実施は企業収益に影響を与える結果に ～](#)

つまり、「プロセスマネジメント」の第一歩は、営業プロセスを「分解」することではありますが、それだけでは業績向上には直結しない。業績向上のためには、その上で、さらにもう1歩進めて、どう仕組みにするのか、どうマネジメントするのか、そして、どう目標を達成するのか、が大事だということなのです。

以上を踏まえて、「プロセスマネジメント」に取り組む上で、非常に重要な考え方が1つあります。

それは、<目標から逆算する思考>です。

松下幸之助氏曰く、

「経営者は、いつも将来というものが頭がないといけない。そのうえで、今どうしたらいいのかを考えるのが、経営者としての発想である。」

■セールスプロセスを設計してゆく上で、重要な考え方は、<目標からの逆算する思考>です。

先日、自動車ディーラーのトップセールスマンの方とお話をしました。その際に、その方に車を売るコツをお聞きしたところ、車を売ろうと考えるのではなく、まずは試乗してもらおうと考えることが大切だそうです。多分、この話は他の自動車ディーラーのトップセールスマンにも同様のお話をお聞きしておりますので、本当です。つまり、自動車における「契約」「受注」という結果の前に、ある種“セールスのつぼ”として「試乗」というセールスプロセスがあるということです。「試乗」さえしてもらえれば、6～8割のお客様が購入してくださるそうです。

また別業界ですが、ウェディングプランナーのトップ営業の方にお話をお聞きしました。その際に、その方に挙式や披露宴を売るコツをお聞きしたところ、決めてもらうよりもまず、「仮予約」を頂戴することが大事だそうです。つまり、ウェディングにおける「契約」「受注」という結果の前の“セールスのつぼ”として、「仮予約」というプロセスがあるそうです。

ゼクシィの調査によれば、カップルが会場見学をするのは、3～4割だそうです。普通に考えれば、成約率33.3%～25%ということになります。ところが、「仮予約」をして頂いたお客様の成約率は、70%を超えるそうです。だからこそ、接客するウェディングプランナーは最低でも「仮予約」を入れておいてもらおうと心がけることを大切に、業務にあたるわけです。

こうした「セールスのつぼ」はどんな営業をしている会社でも存在します。トップセールスマンが全員意識して行動できています。「どうすれば、その得たい結果が得られるのか？」という逆算思考によりそれを導き出すのです。

■「分解」の次にやるべきことは

少し話を進めますが、つまりプロセスマネジメントは「分解」しただけでは成果は出ないのです。だからこそ、結果に至るプロセスを分解し、その分解されたプロセスの中でも特に重要な指標を設定し、計測し、最終的に結果をコントロールしてゆく必要があるのです。

この重要な業績評価指標を一般的に「KPI」と言います。

■KPI（key performance indicator 重要業績評価指標）とは

企業目標を達成するために設定した具体的な業務プロセスをモニタリングするために設定される指標（業績評価指標：performance indicators）のうち、特に重要なものを指します。一般的には「引き合い案件数」「顧客訪問回数／商談期間」「成約率（受注率）／歩留まり率」「平均受注単価」「解約件数」などがあります。これを日次・週次など一定期間ごとに実績数値を計測し、プロセスの進捗を管理します。

類似の言葉で「KGI（重要目標達成指標）」という言葉がありますが、「KGI」と「KPI」の違いはなんでしょう？

■「KGI」と「KPI」の違い

「KGI」も「KPI」も、共に、企業目標を達成するための手段（となる行動）が遂行されているかを定量的に測定する指標の1つです。「KGI」が、プロセスの目標（ゴール）として達成したか否かを定量的に表すのに対して、「KPI」は、プロセスの実施状況を計測するために、実行の度合い（パフォーマンス）を定量的に示すものになります。代表的な「KGI」として、「売上高」「利益率」「成約件数」などがあります。つまり、「KGI」達成に向かってプロセスが適切に実施されているかどうかを中間的に計測するのが、「KPI」だといえます。

つまり、多くの営業マネージャーが「売上高」「利益額」「受注件数」などの「KGI」ばかりをマネジメントするが、プロセスマネジメントを取り組むのであれば、「引合件数」「訪問回数」「成約率」などの「KPI」こそしっかりとマネジメントしてほしい、ということです。

なぜならば、先の報告の通り、「KPI」を定めてプロセスマネジメントを実施できている企業（45.5%）は、そうでない企業（54.5%）と比べて、増収増益予測傾向が10%以上高いからです。

■では、この「KPI」を自社に適切な指標として設定してゆくために、どんなことを考えればよろしいでしょうか？

例えば、ある前年度目標予算を達成しなかった会社の経営者と営業マネージャーがご相談にいられました。「部下には1日3件訪問するように指導しています。」ということだったのですが、私が「なぜ1日3件なのですか？」と尋ねると、「いや、なんとなく3件くらい回れば結構頑張っている方かなと思ったので。」とのことで、全く根拠がありませんでした。

目標から逆算してみると、実際には、「1日3.7件（≒4件）訪問」しないと目標達成できなかったのです。部下はやるべき行動を実行してきたわけですから、ある意味、目標達成できなかったのは、営業マネージャーによる責任は大きいものとなります。

このようなことが起きぬよう、経営者や営業マネージャーは目標から逆算して考えなければなりません。ここで目標から逆算してKPIを設定する方法を理解して頂くために練習問題をしてもらいます。

——【練習問題】——

例えば、営業マン数8名、月間目標受注額＝5000万円、平均受注単価＝200万円のある会社があったとします。

その会社の営業プロセスをシンプルに分解すると、（1）初回面談→（2）ヒアリング→（3）提案・見積り→（4）受注、という4つになっています。

初回面談からヒアリングに至る歩留まり率「案件化率」＝20%

ヒアリングから提案・見積りに至る歩留まり率「見積率」＝80%

提案・見積りから受注に至る歩留まり率「成約率」＝30%

だったとします。

この会社の「KPI」を「1日当りの訪問件数」「1週間当りの見積り件数」で設定する場合、それぞれ、どうなりますか？

但し、小数点以下は切り上げて整数で解答ください。また、前提として、商談期間は1カ月以内、1カ月間の営業稼働日数は20日間、各プロセスにおける必要訪問回数は1回とします。

では、いきなり【解答解説】を見ずに、自ら考えて、計算してみてください。

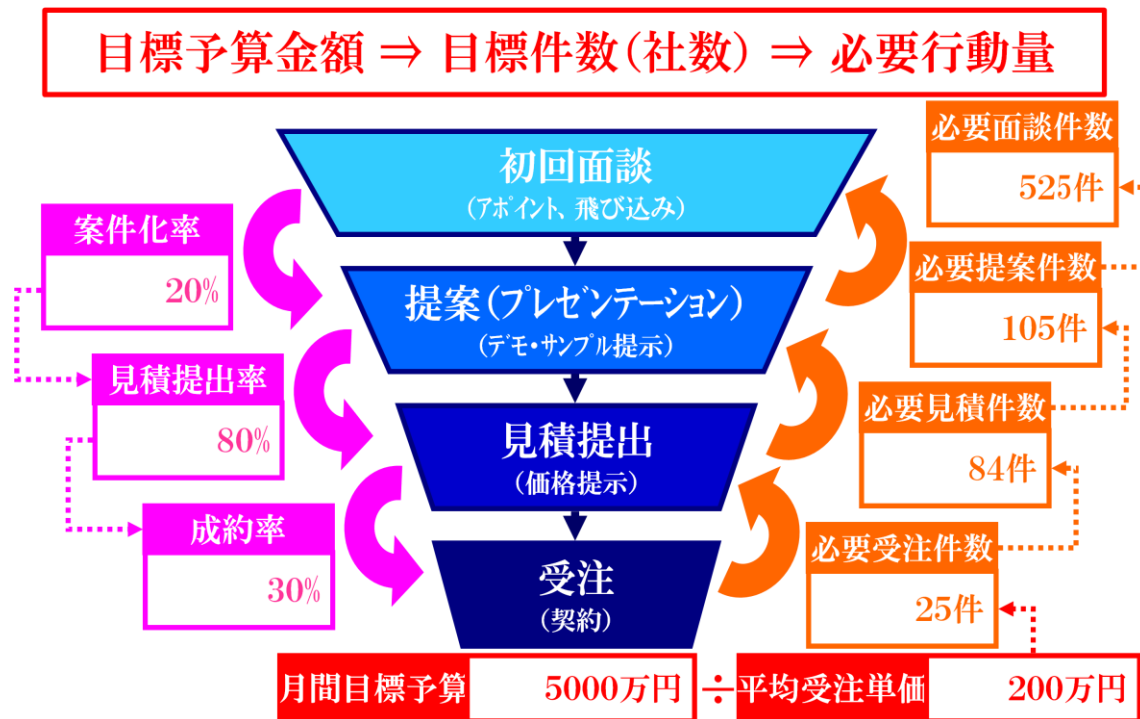
制限時間は、10分間です。どうぞ。

いかがですか、では、【解答解説】です。

【解答解説】

考え方の基本は「目標からの逆算思考」です。具体的に言えば、目標となる受注金額を何らかの件数や社数に置き換えます。その上で、各歩留まり率から逆算して、必要行動量を算出するのです。

○例えば、この場合は以下ようになります。



(4) 受注 = 5000万円 ÷ 200万円 = 25件 (社)

↑

「成約率」= 30%

↑

(3) 提案・見積り = 25件 ÷ 30% = 83.33 ≒ 84件

↑

「見積率」=80%

↑

(2) ヒアリング = $84 \text{件} \div 80\% = 105 \text{件}$

↑

「案件化率」=20%

↑

(1) 初回面談 = $105 \text{件} \div 20\% = 525 \text{件}$

○それゆえ、計算式および解答は次のようになります。

■「1週間当りの見積り件数」

$84 \text{件} \div 4 \text{週} \div 8 \text{名} = 2.625 \text{件} \approx 2.6 \text{件} (\approx 3 \text{件})$

■「1日当りの訪問件数」

$84 \text{件} \times 1 \text{回} + 105 \text{件} \times 1 \text{回} + 525 \text{件} \times 1 \text{回} = 714 \text{回の訪問}$

$714 \div 20 \text{日間} \div 8 \text{名} = 4.4625 \text{件} \approx 4.5 \text{件} (\approx 5 \text{件})$

【解答】

「1週間当りの見積り件数」=3件

「1日当りの訪問件数」=5件

どうですか？目標から逆算してKPIを設定する方法についてご理解頂けましたでしょうか？

最後に、一言お伝え致します。

いずれにしても、<計測>はすべての原点です。KPIを設定しても、計測しなければ何の意味もありません。ちなみに、例えば、あなたはジャンケンをする際に、グーでもパーでもチョキでもどれも勝率は変わらないとお考えではないですか？

ある調査によれば、1万回のジャンケンを調査してみたところ、グーを出す確率は35.0%、パーを出す確率は33.3%、チョキを出す確率は31.7%だったそうです。

この調査結果を知った今、あなたが今後ジャンケンの勝率を引き上げるために何を出しますか？パーが最も勝率が高く、負ける確率が低いわけですから、たった数%の違いだとバカにせずにパーを出し続けることが良いということになります。

実際、営業において、マーケティング施策として、たった数%の違いでも最もマーケティング効率が良いものに可能な限り100%集中投下するわけですから、この数%は全くバカにできません。

今日から、計測することを是非開始してください。もし計測しないなら、それは体重計や体脂肪計なしにダイエットをしようというのと何も変わらないですから。

《執筆者紹介》

ソフトブレン・サービス株式会社

シニアコンサルタント

プロセスマネジメント大学事務局長 佐々芳紀（ささよしのり）

大学卒業後に入社した大手通信会社では、新人1年目に新規立上サービス部門、全営業職約100名中トップに。ソフトブレン・サービスの営業現場では、プロセスマネジメントを身につけた後、不動産金融業界に転身。プロセスマネジメント手法ですぐに成果を出し、入社わずか3週間後に、当事最速記録の課長に就任、部下8名を率いるプレイングマネージャーとして、自身と課の営業成績ともに全社トップとなり、プロセスマネジメントの威力を確信。プロセスマネジメントを広めようと、営業コンサルタントとして現職に戻る。プロセスマネジメントが現場に根付くコンサルティングに定評があり、実績は300社超。

（参考）「プロセスマネジメント大学」⇒ <http://www.pm-college.jp/> ※本内容はマスター講座 第2回からの抜粋

【本件に関するお問い合わせ先】

プロセスマネジメント大学 事務局 TEL 03-6880-2610 平日9:30~17:00

E-mail pm-college@softbrain.co.jp