

セールスパフォーマンスを向上させる セールス効果測定



イントロダクション

セールス効果を測定するには、会社組織内のどこにセールスパフォーマンスを改善する機会があるかを分析する必要があります。

1.誰と？ -セールスに関連する適切な人に関与してもらいます-

セールス部門は、関連する部門と協働しながら仕事を遂行します。例えば、技術や顧客サービス部門の人々は、チームセリングをする上で大変重要な役割を果たします。マーケティング部門の人々は、セールスアプローチに沿った提案書作成や販売促進活動を行う必要があります。ビジネスリーダーは、パフォーマンスを管理する上でセールスアプローチを理解し、どのように使われているかを管理する必要があります。

①各部門とセールス戦略／アプローチが連携されているか②最新のセールスイニシアティブの中に含まれているか(トレーニング対象)を確認してください。

部門/ファンクション	連携	トレーニング
ビジネスリーダー	☐	☐
セールスマネージャー	☐	☐
顧客サービス部門	☐	☐
技術部門	☐	☐
セールスサポート	☐	☐
マーケティング部門(特に価格設定、提案書作成担当者)	☐	☐
人事部門	☐	☐
財務部門(管理会計担当者)	☐	☐
製品開発とトレーニング	☐	☐

組織の全般的パフォーマンス:

- ☐ 低水準 - 改善により大きな利益を獲得
- ☐ 標準 - 対処することにより価値上昇
- ☐ 高水準 - さらなるパフォーマンス改善機会を探求
- ☐ 最高水準 - 最高水準の維持と有効活用

活動項目:

.....

.....

.....

.....

.....

2.何を？-必要な正しいスキルを洗い出します-

セールスパersonには、顧客に価値を創造し、セールス機会を生み出す購買者中心のセールスアプローチが必要です。また、セールス効果を高めるいろいろなスキルを必要としています。もし顧客のビジネスニーズを深く理解し、あなたのもたらすベネフィットを定量化することができなければ、会社全体を捉えてビジネスに関与することはできないでしょう。

下の表にセールスパersonに必要な主なスキルを列挙しています。スキルギャップがどこにあるか検証してください。（また、ケーパビリティ（能力）を詳細に調べるには別の方法があります。）

スキル/ケーパビリティ	低水準	標準	高水準	最高水準
基本セールススキル （訪問計画、レポート、リスニング、プロロービング）	☐	☐	☐	☐
購買者中心の顧客価値創造スキル （顧客ビジネスと購買サイクルの理解、ニーズの把握、購買基準の特定と管理、リスクの軽減）	☐	☐	☐	☐
ビジネスプロフェッショナル （顧客のビジネスニーズを深く理解し、あなたのもたらすベネフィットを定量化）	☐	☐	☐	☐
コマーシャルアクメン （セールス活動の財務影響度を理解。例えば、製品やサービスの割引）	☐	☐	☐	☐
製品/サービスのトレーニング （セールス方法に連携。例えば、単に製品やサービスの特徴を説明するのではなく問題解決型の営業をします）	☐	☐	☐	☐
セールスコーチングスキル （特に、セールスアプローチに関するコーチング）	☐	☐	☐	☐
戦略的アカウントプランニング （大口顧客、グローバル顧客）	☐	☐	☐	☐
交渉力 （ウィンウィンの構築と原則立脚型技法）	☐	☐	☐	☐
顧客サービス （サービスをセールスに移行）	☐	☐	☐	☐

組織の全般的パフォーマンス:

- ☐ **低水準** -改善により大きな利益を獲得
- ☐ **標準** -対処することにより価値上昇
- ☐ **高水準** -さらなるパフォーマンス改善機会を探求
- ☐ **最高水準** -最高水準の維持と有効活用

活動項目:

.....

.....

.....

.....

.....

3.なぜ？-ビジネス上の目標を明瞭化します-

あなたはセールス効果を上げるために「何を達成しようとしているのか」を明確にする必要があります。

「セールスパフォーマンスを改善するための重要なビジネス上の目標は明確化されているか」、
「組織に十分にコミュニケーションされているか」を確認してください。

スキル/ケーパビリティ	ない	非公式	公式
明白なコンピテンシー・ゴールがある(コンピテンシーは定義され、目標設定されています)	☐	☐	☐
明確なビジネス上の目標がある(例えば、潜在顧客の拡大、顧客売上の拡大、高い交渉成功率、サイクルタイムの短縮、ブランド価値にあったセールス活動)	☐	☐	☐
ビジネス上の目標を達成させるために、トレーニングと付随する支援活動をカスタマイズしています	☐	☐	☐
パフォーマンス管理システムにビジネス上の目標が設定されています	☐	☐	☐
すべての利害関係者にビジネス上の目標がコミュニケーションされています	☐	☐	☐
すべての利害関係者にビジネス上の目標に対する結果がコミュニケーションされています	☐	☐	☐

組織の全般的パフォーマンス:

- ☐ **低水準** -改善により大きな利益を獲得
- ☐ **標準** -対処することにより価値上昇
- ☐ **高水準** -さらなるパフォーマンス会を探索
- ☐ **最高水準** -最高水準の維持と有効活用

活動項目:

[illegible]

4.どのように？-「単なるトレーニング」から「現場での行動変化」へ-

トレーニングプログラムの品質（デザイン、コンテンツと特定の行動変化への焦点）は、達成される結果に影響を与えます。しかし、最高品質のトレーニングだけでは、実質的に組織における「行動の変化」は実現できません。セールスパフォーマンスを高めるには、チェンジマネジメントの観点が必要です。

チェンジプログラムには、2つの大きな課題があります。ウィル（動機）とスキル（能力）です。また、コーチングは行動の変化の推進力を維持し日常業務においてスキルとウィルを洗練する重要な役割を果たします。

スキルとウィルに関するあなたのアプローチを評価してください。強化策、効果測定やシステムとの連携に関する問題点も含まれています。

スキル/ウィル	低水準	標準	高水準	最高水準
スキルに関する課題への対処 ・経験学習に基づいたトレーニングを実施しています（例：ロールプレイ、シミュレーション） ・トレーニング終了後、すぐに学習したスキルを実務に適用しています ・四半期ごとにスキルに焦点をおいたレビューをしています（スキルを習得していない人の支援をします）	☐	☐	☐	☐
ウィルに関する問題点への対処 ・実務との関連性を高めるために会社独自の手法にカスタマイズしています ・スキルを習得しない場合の影響度を示しています。例えば、職務責任の未達成 ・成功事例の称賛、共有をしています	☐	☐	☐	☐
コーチング文化の構築 ・マネージャーにコーチングを訓練しています。スタッフはマネージャーが継続的にコーチしなければ、新しい手法を採用しないでしょう ・コーチングの質を「コーチによるコーチング」やコーチングレポートの分析を通じて維持しています	☐	☐	☐	☐

組織の全般的パフォーマンス:

- ☐ **低水準** - 改善により大きな利益を獲得
- ☐ **標準** - 対処することにより価値上昇
- ☐ **高水準** - さらなるパフォーマンス改善機会を探索
- ☐ **最高水準** - 最高水準の維持と有効活用

活動項目:

.....

.....

5.いつまでに？ -ローマは一日にしてあらず-

多くの会社組織においてセールストレーニングは定期的に行われています。しかし、セールスパークソンが毎回「また新しいトレーニングをしているな」と感じている場合リスクが高いです。なぜなら、セールスパークソンは変化を好まず新しいアプローチをなかなか受け入れないからです。

実質的なセールス効果を高めるためには、組織は、新しく行われるトレーニングは現状におけるビジネス目標を達成するためであることをセールスパークソンに理解させる必要があります。また、コミュニケーションの徹底、2-3日間のトレーニングだけではなく長期間にわたる統合されたプログラムを提供する必要があります。コーチングを含め、トレーニングにセールス効果を高めるアプローチが採られているか評価してください。

スキル/ケーパビリティ	低水準	標準	高水準	最高水準
明確な目標のあるセールストレーニングを構築しています	☐	☐	☐	☐
トレーニング終了後の能力向上活動項目				
・チームミーティングにおける再教育	☐	☐	☐	☐
・理論やスキルを継続学習できる環境	☐	☐	☐	☐
・スキルを強化するセッションを行う	☐	☐	☐	☐
・スキル採用を支援する「アカウントクリニック」	☐	☐	☐	☐
・追加的に必要なスキルギャップの特定	☐	☐	☐	☐
・特定の問題を取り扱うプログラム(新製品の市場投入)	☐	☐	☐	☐
・標的顧客の進捗状況を促すための公式なセッション(プッシュ対プル)	☐	☐	☐	☐
新しい社員やスキルの改善のためのトレーニング	☐	☐	☐	☐
定期的調査(実務でどのようにスキルが活用されているか観察しています)	☐	☐	☐	☐

組織の全般的パフォーマンス:

- ☐ 低水準 - 改善により大きな利益を獲得
- ☐ 標準 - 対処することにより価値上昇
- ☐ 高水準 - さらなるパフォーマンス改善機会を探索
- ☐ 最高水準 - 最高水準の維持と有効活用

活動項目:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6. どこで？ - 日常のシステムとプロセスに組み込みます -

洗練されたセールスアプローチは、ビジネスシステムとプロセスの中に組み込まれています。あなたの組織でセールスアプローチがどのように業務の中に反映されているか確認してください。

スキル/ケーパビリティ	低水準	標準	高水準	最高水準
採用や評価の基準として、特定のセールスコンピテンシーを利用しています	☐	☐	☐	☐
インセンティブ、人事考課、パフォーマンス管理システムでコンピテンシーを利用しています	☐	☐	☐	☐
セールス戦略に連携した明白な行動基準を設定しています	☐	☐	☐	☐
セールスアプローチやスキルを反映したアカウントプランニングプロセスを行っています	☐	☐	☐	☐
顧客価値創造セールスをワークフローに組み込んだツールを利用しています（アカウントプランニングツール）	☐	☐	☐	☐
セールスアプローチの共通語やアイデアをセールス関連システムに組み込んでいます（CRM、売上予測、見込客データベース）	☐	☐	☐	☐
新アプローチの導入後、ベストプラクティスを構築しています	☐	☐	☐	☐
優秀なセールスパークソンの追跡とスキルの乏しいセールスパークソンへのコーチングを同時並行で行っています	☐	☐	☐	☐

組織の全般的パフォーマンス:

- ☐ **低水準** - 改善により大きな利益を獲得
- ☐ **標準** - 対処することにより価値上昇
- ☐ **高水準** - さらなるパフォーマンス改善機会を探索
- ☐ **最高水準** - 最高水準の維持と有効活用

活動項目:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

7.どの程度？-パフォーマンス結果の測定と管理

カール・パトリック氏の考案した経験学習の概念に基づいたセールス効果測定は、パフォーマンスを改善する上でとても役立ちます。セールス効果は学習した知識をいかに行動に移すことができるかにより決定されます。一般的信念に反して、ビジネス結果はいろいろな方法で測定することができます。あなたの組織にあった方法を検討してください。

スキル/ケーパビリティ	低水準	標準	高水準	最高水準
レベル1-トレーニング内容は満足しましたか？ ・「フィードバックシート」の記入します ・セッション中に「良い点、悪い点」のフィードバックを行います ・定期的フィードバックを受けます	☐	☐	☐	☐
レベル2-学習内容(スキル)を習得しましたか？ ・クイズ。スキルの定義に関することより、採用に焦点を当てます(例えば、「価値とは何か？」より「ある状況下であなたはどのように対処するか？」)	☐	☐	☐	☐
レベル3-スキルを実務に採用しセールス行動が変化しましたか？ ・コンピテンシーに対するマネージャーの評価 ・第三者による現場での評価 ・シミュレーションや電話でのロールプレイによる評価	☐	☐	☐	☐
レベル4-ビジネス成果が出ましたか(投資効果)？ ・トレーニング実施前後の標的測定基準の分析 ・コンピテンシー測定に対する目標パフォーマンスの相関性 ・学習後の新しいスキルに対する好意的態度	☐	☐	☐	☐
セールスマネージャーは、コーチング能力やチームパフォーマンスを含むバランススコアカードを持っています	☐	☐	☐	☐

組織の全般的パフォーマンス:

- ☐ 低水準 - 改善により大きな利益を獲得
- ☐ 標準 - 対処することにより価値上昇
- ☐ 高水準 - さらなるパフォーマンス改善機会を探求
- ☐ 最高水準 - 最高水準の維持と有効活用

活動項目:

.....

.....

.....

.....

アクションプランを作成します

セールスパフォーマンスを改善する優先順位を設定し、詳細のアクションプランを策定してください。

- ☐ 低水準 -改善により大きな利益を獲得
- ☐ 標準 -対処することにより価値上昇
- ☐ 高水準 -さらなるパフォーマンス改善機会を探求
- ☐ 最高水準 -最高水準の維持と有効活用

スキル/ケーパビリティ	低水準	標準	高水準	最高水準
1.誰と？ -適切な人々を関与させます	☐	☐	☐	☐
2.何を？ -正しい必要スキルを洗い出します	☐	☐	☐	☐
3.なぜ？ -ビジネス上の目標を明瞭にします	☐	☐	☐	☐
4.どのように？ -「単なるトレーニング」から「実務での行動変化」へ	☐	☐	☐	☐
5.いつまでに？ -ローマは一日にしてあらず	☐	☐	☐	☐
6.どこで？ -ビジネスシステム／プロセスに組み込みます	☐	☐	☐	☐
7.どの程度？ -パフォーマンス結果の測定と管理	☐	☐	☐	☐

ネクストステップ

セールスパフォーマンスを改善する機会を見つけ出すテンプレートとしてお使いください。
また、さらに詳しい内容をお知りになりたい方は、A&M Enterprise (エーアンドエム)
(<http://home.t00.itscom.net/amuse>) 太田までお問い合わせください。

