

シンプルで使いやすい統合CRM

AppShore

アップショアCRM

法人営業の新常識
アカウントマネジメント

- “アカウントマネジメント”の考え方無くして、戦略的営業は成立しない

“アカウント”という言葉は、広告代理店業界等の業界では既に昔から使われていることばですが、ほとんどの日本の法人営業ではまだ定着しているとは言えません。“アカウント”は単なるカタカナの営業マーケティング用語ではなく、戦略的営業にとっては非常に重要な考え方です。

アカウント≠取引先企業

アカウント≠顧客

アカウントは、厳密には日本語の“取引先”や“顧客”と同じ意味ではありません。取引先は、取引先企業であったり、取引先事業部であったり、または取引先担当者であったり、かなり広い意味でつかわれています。また、“顧客”はさらに広い意味で使われることが多いと思われれます。

“アカウント”はより明確なビジネス用語で、営業担当者から見て営業活動を完結できる営業マンの実績を評価できる顧客ビジネスの単位と考えることができます。より厳密には、

1. サービスやモノに対する独立したニーズが存在し
2. 購買意思決定の完結するビジネスの単位

ということが言えます。従って、ひとつの取引先企業の中に複数のアカウントが存在することはごく一般的でしょう。また、“顧客”という場合には、営業上の“アカウント”に直接かわりのない人も含むケースもあるでしょう。

“アカウント”は、購買意思決定が完結するビジネスの単位ですから、“アカウント”の情報を収集することが戦略的営業のカギであることがわかります。また、営業マンの評価は、“アカウント”をいかに攻め、営業実績を上げたかで評価されることとなります。

一部の企業では、“取引先”や“顧客”という言葉をも“アカウント”と同等に厳密に定義し、アカウントマネジメントを実行している企業もありますが、ほとんどの企業ではまだあいまいな使われ方がしているように思われれます。

- なぜ“アカウント”がフォーカスされないのか？：行動管理の伝統と対人スキル偏重の営業トレーニング

アカウントマネジメントやアカウントプランニングは、営業先の情報を収集するというごく当たり前の活動でありながら、なぜアカウントマネジメントやアカウントプランニングはこれまで注目されてこなかったのでしょうか？

原因の大きな部分は、日本の営業文化の伝統として、“行動管理”と“目標(ノルマ)管理”の傾向が強いことがあげられます。“行動管理”とは、営業マンの活動を日々管理することを言います。日報や週報で日々の時間の使い方を報告書にまとめたり、訪問件数や滞在時間、訪問した人の人数などを管理する手法です。

“行動管理”では、情報のフォーカスは“アカウント”ではなく営業マン本人にあります。しかしながら、営業マンの行動を詳細に記録し集積しても、“アカウント”の姿は見えてきません。従って、戦略営業に使える情報ではないといえることができます。また、“行動管理”中心の営業部門の管理職の仕事が営業マンの行動のチェックになり、過去の経験を生かして売上増加に貢献する適切なアドバイスが与えにくく、営業マンの育成にも貢献しにくいという大きな欠点があります。

行動管理情報の蓄積からは アカウントは見えない

営業マン	月曜	火曜	水曜	木曜	金曜
田中	A社訪問	B社電話	D社出張	A社訪問	B社電話
鈴木	C社商談	E社提案書作成	F社プレゼン	C社商談	E社提案書作成
佐藤	B社電話	D社出張	A社訪問	B社電話	A社訪問
齋藤	E社提案書作成	F社プレゼン	C社商談	E社提案書作成	D社商談
・	B社電話	A社出張	A社訪問	B社電話	A社訪問
・					
・					



A社の商談は取れそうなのか??
 B社の商談はいつ決まるのか??
 競合のXは何をどこに提案しているのか??
 来月の売上はどうなるのか???

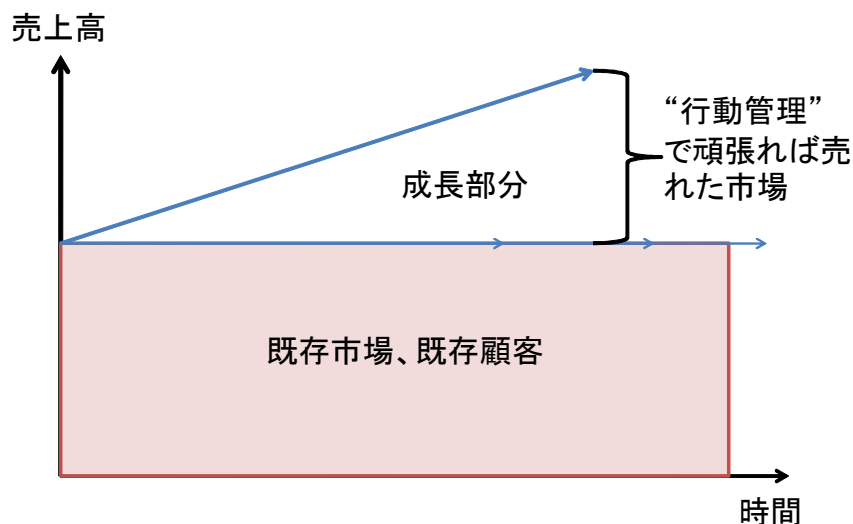
また、“目標(ノルマ)管理”の営業手法は、ノルマの達成率ばかりがフォーカスされ、“アカウント”に関する情報の戦略的な利用は更にむずかしくなり、営業ミーティングは単なる圧力ミーティングになってしまいます。

さらに、営業トレーニングもロールプレーなどを中心に対人スキルに偏重している傾向があります。初回訪問からクロージングまでの標準的な営業プロセスの場면을教科書で学習し、ロールプレーで体験するというが一般的です。これも重要なスキルのひとつですが、アカウント(営業先)の情報を戦略的に利用することの重要性を強調しているケースはまれです。さらに、対人スキル型のトレーニングの結果として、営業マンが話しやすい相手のみを訪問し、商談が進んでいるような気になってしまうケースが多いことです。

- 成熟市場ではラッキーな売上はない

このような行動管理や目標(ノルマ)管理の営業の伝統は、高度成長期の営業手法に由来します。成長している市場であれば、市場成長部分(新規市場)は競合他社とのシェアの取り合いになります。シェアの取り合いであれば、訪問回数を増やし熱意を示せば獲得できる案件もあり、また、より多くの新規顧客を訪問するために、営業マンの時間を最大限利用することにも大きな意味がありました。また、高度成長期は強力なノルマ管理によるプレッシャーによって営業マンの日々に行動様式が変わり、結果としてノルマ達成も実現可能であった時代でもありました。

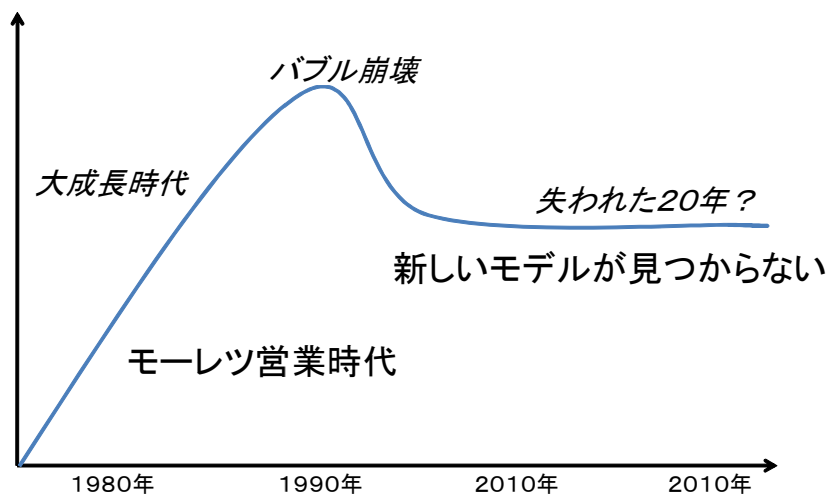
成長市場の営業: 頑張り



問題は、その時代を経験した営業マンが今や管理職となり、その行動様式や考え方を変えていないことにあります。多くの企業で未だに怒鳴られるための営業会議が定

期的に開かれているのが現実です。失われた20年と言われるように成長経済が終わってから20年が経つにも関わらず、未だに同じ営業手法が使われ、ノルマ自体が実現不可能な単なる夢物語的数字である企業も多々あると思われます。成熟市場では頑張っても運よく目標(ノルマ)達成してしまうことはありません。

日本の営業文化

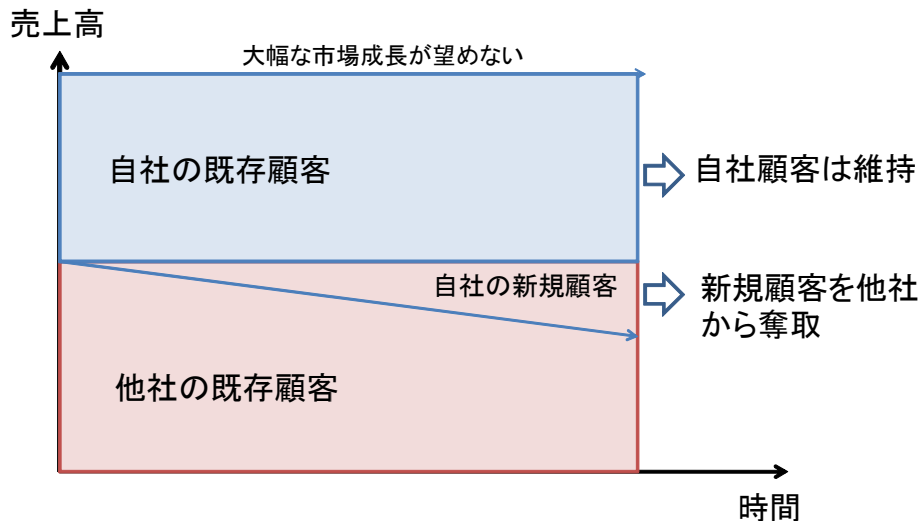


それでは成熟市場での営業はどうあるべきでしょうか？普通にやっていたら、市場成長部分の一部が自動的に自社売上になっていくような成長市場での営業とは大きく異なります。成熟市場では、“アカウント”情報の集積による

- ① 既存顧客の徹底した維持と
- ② 競合他社顧客の奪取

が中心になります。逆にいえば、競合他社は自社の既存顧客奪取のチャンスを狙っているため油断はできません。成熟市場とは言え毎年必ず前年と同額程度の売り上げは発生します。前年に売れた案件が今年も容易に成立する保証はありません。従って、既存顧客でも競合他社以上の有効な情報を蓄積し、過去の実績を優位に利用しなければ競合他社に入りこまれるスキを与えることになります。また、競合他社の顧客に関しては、競合他社以上の有効な情報を集めることによって、新規売上の可能性が高くなると言えます。

成熟市場の営業: 情報戦



● 行動管理からアカウント情報の管理へ: “考える戦略営業” への変革

営業モデルの変革には、まず情報のフォーカスを営業マンの活動量から“アカウント”の内容に変える必要があります。今まで営業マン別に整理していた日報や週報をアカウント別に整理し直し、アカウントごとの情報を誰でもわかるフォーマットに集約することが大切です。

“アカウント”に関する情報項目は業界や製品サービスによって異なりますが、一般的には最低限以下の項目が入るべきでしょう。業界や製品サービスに合わせて戦略的に利用できる情報項目を考えて下さい。

ニーズと購買決定要因

商談の進捗状況

自社サービス、製品の理解のされ方

競合の製品、サービスと動き

自社の差別化のポイント

購買意思決定のプロセスやタイミング

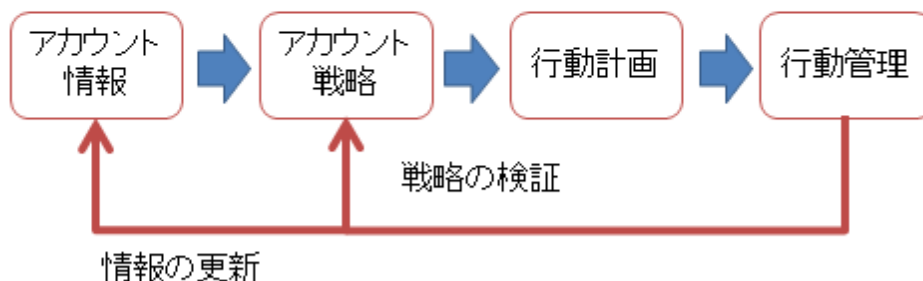
購買意思決定者や意思決定に影響を与える人

予算額と予算プロセス

また、営業マンの活動予定や活動報告はすべて“アカウント”情報と戦略と結び付けて管理することがポイントです。例えば、現在あるアカウントでは自社製品の理解が弱いので、プレゼンテーションの予定入れ、実施した場合にはその結果を必ずアカウント情報として記録していけば、商談が成約に近付いているかがより明確に理解できます。

法人営業モデルの変革

アカウントに関する情報でアカウント戦略と行動計画を策定する“考える営業”への変革を行う



● ツールを使ったアカウント情報と営業マンの活動管理の一元化を

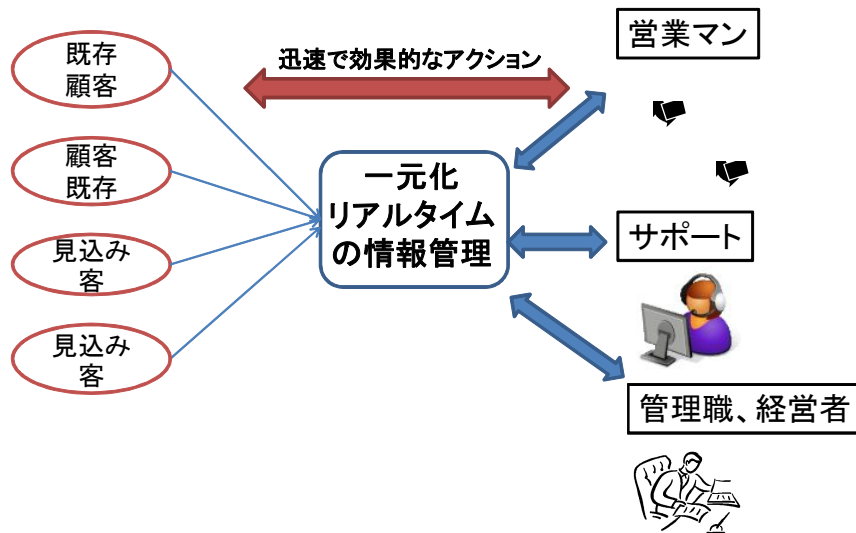
アカウント情報と営業マンの活動を有機的に結び付けて一元的に管理することには大きなベネフィットがあります。情報が一元化されることにより、より多くの人と情報共有され、アカウント情報を中心に次のアクションを考える“戦略的に考える営業”が容易になります。また自社の過去の類似事例での経験も共有されるので、過去事例からの学習効果を高めることができます。

さらに、リアルタイムで情報が共有されていれば、営業会議を待たずしてアカウントに対して迅速なアクションが可能です。迅速に判断し、営業上のアクションを実行しなければいけない場面でも、すべてのアカウントに関する情報が一か所にまとめられているため、情報のアクセスが簡単です。

情報の一元化は、クラウド型のツールを利用すれば安価で短期間で可能になります。

アップショアでは、戦略的なアカウントマネジメントをサポートするためのツールを提供しています。詳細に関しては、アップショアジャパンにお問い合わせください。

アカウント情報の一元化がカギ





＜法人営業の新常識:アカウントマネジメント＞

名称: アップショア ジャパン LLC

英文名: AppShore Japan LLC

住所: 〒102-0082 東京都千代田区一番町10番地 相模屋第2ビル 6階

電話番号: 03-3261-6467

URL: www.appshore.co.jp
