

ソリューション営業の戦略

～プロジェクトは提案から始まっている～

【アンケート】

「ソリューション営業」を実現する人材の育成上の課題

セミナー受講者に対し、「ソリューション営業」の導入状況や、「ソリューション営業」を実践する人材の育成上の課題を、アンケート形式で伺いました。

本セミナーの出席者は、「ソリューション営業」というテーマに関心のある、営業関係者 およびプロジェクトマネージャが中心ですが、人材育成においてさまざまな課題を抱えていることがわかりました。

以下に、その集計結果をまとめます。

調査日：2007年6月29日

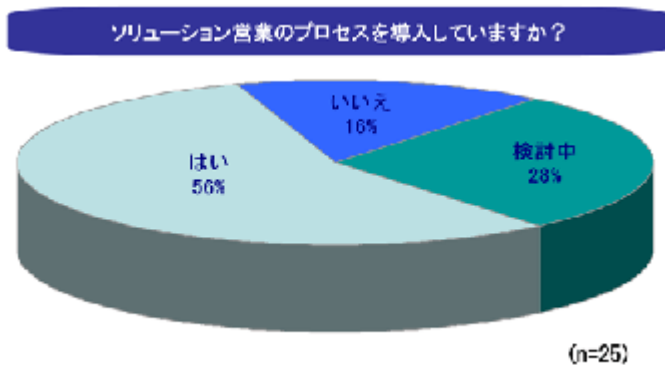
調査対象：「ソリューション営業の戦略」無料セミナー出席者
(営業関係者、プロジェクトマネージャ、エンジニア)

有効回答数：25

アンケート形式：記入式(選択式および自由回答)アンケート

ソリューション営業のプロセスを営業活動に導入していますか？

過半数がソリューション営業を導入しているという回答でした。多くの営業現場で、ソリューション営業を実践、または検討していることがわかります。



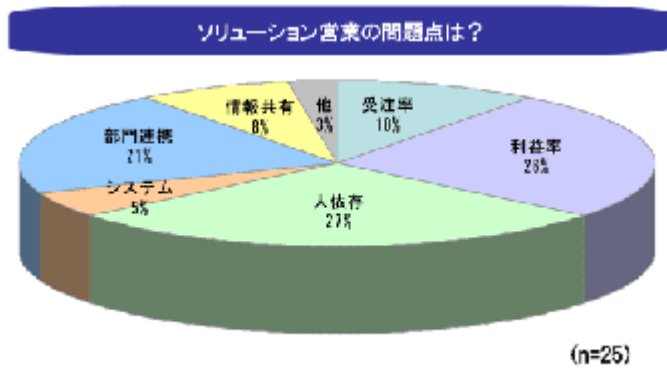
ソリューション営業を実施するにあたり、問題と考えられるのはどのような点ですか？

選択項目は以下の通り(複数選択可)

受注率が低い

利益率が低い

人に依存しており、体系的な営業プロセスとして確立しない
 営業支援システムや社内システムとの整合性が悪い
 営業分門と社内の他部門との情報交換がうまくいかない
 プロジェクトごとの独自性が強く、成功事例などノウハウをうまく共有できない
 その他



ソリューション営業を実施するにあたり、問題となる点として、「人に依存しており、体系的な営業プロセスとして確立しない」という回答がトップになりました。体系的な営業プロセスとしてソリューション営業を実施するためには、いわゆる A クラスのスーパー営業パーソンだけでなく、全営業パーソンが均質なソリューションを提案できるよう、育成する必要があると考えられます。

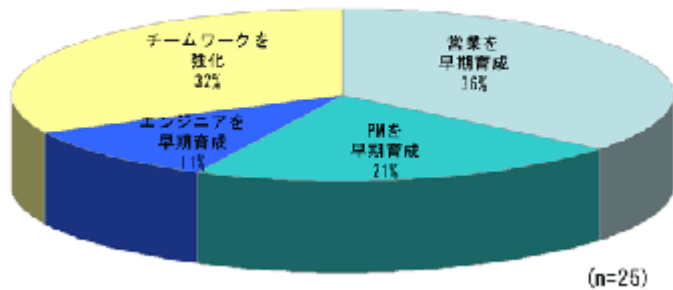
また、1 票差の次点で「利益率が低い」という課題が挙げられています。これについては本セミナーでのテーマにもなっています。プロジェクト原価、およびコストの圧縮にはおのずと限界があり、売上高を大きくしなければ結局のところ利益を出すのが困難です。他社との差別化をはかり、価格競争に巻き込まれない提案力の強化が必要です。

「その他」では、「フロント営業スタッフの業務知識レベルが低い」というご意見がありました。チームで実践するソリューション営業のスタイルでは、スタッフ部門メンバーの業務知識も必要となってきます。

ソリューション営業に関わる各部門の要員育成に関して、もっとも考え方が近いのはどれですか？
 選択項目は以下の通り

- 個々人の能力と努力に依存するため、特別な育成手段は必要がない
- 営業を早期育成できる体系的な教育を優先的に実施したい
- PM を早期育成できる体系的な教育を優先的に実施したい
- エンジニアを早期育成できる体系的な教育を優先的に実施したい
- 営業からプロジェクトメンバーまでのチームワークを強化するセッションを設けたい

ソリューション営業要員の育成において優先すべきは？



ソリューション営業要員育成上の課題として、「営業の早期育成」という回答がもっとも多くあげられました。営業パーソンは、ソリューション営業の先鋒、主導的立場に当たります。早期に育成することが急務と考えられていることがわかります。前項の結果とも関連し、特定の人材だけでなく、営業部門全体のスキルアップ、マインドアップが求められているようです。

しかし現実には、業務の性格上「後進育成」について営業に必要なマインドと考える受講生は少なく(次項参照)、現場レベルでの業務スキルの移管は難しいようです。さらに、数日を不在にすることを営業機会損失と考えてか、日数を要する社外研修の受講に対して営業パーソン比較的消極的です。人材育成担当者の主導によりスケジュールなどのコーディネートを行い、部門メンバ全体の育成プランを検討する必要があるでしょう。

集合教育によるまとまった育成時間がとりにくいお客様向けに、日程の圧縮や時間帯のカスタマイズを行った事例。

<http://www.globalknowledge.co.jp/gkservices/cases/2007dell.html>

アンケートの結果ではまた、「チームワークの強化」を課題にあげた受講生も多く見られ、「営業の早期育成」に次ぐ回答数となりました。同じ社内であっても部署が異なればそれぞれにミッションが異なります。プロジェクトに対して営業や PM、プロジェクトメンバ間の共通認識が必要です。しかし、日ごろからのコミュニケーション不足により、部門間のメンバが相互に不信感を抱いているようなケースすらあります。

こうした部門間の連携を課題と捉え、組織を横断した「横のつながり」を構築するためのセッションを設けている企業があります。1年や半年といった定期的に、各部門の社員を交流させることで意識合わせを行うのは、連携強化に有効です。なお、このようなセッションでは、グループワークやワークショップを行うにあたりプロのファシリテータ(進行役)を置くことで、さらなる効果が期待できます。

「横のつながり」を課題に、各事業所で働く同階層の人財の意識合わせと、企業ロイヤリティ確立を目指した事例。

ソリューション営業要員に、強化が必要なスキルやマインド

選択項目は以下の通り

製品知識

リーダーシップ

顧客折衝力

社内調整力

コミュニケーション力

プレゼンテーション力

マーケティング力

セリング・プロセスの知識

技術力

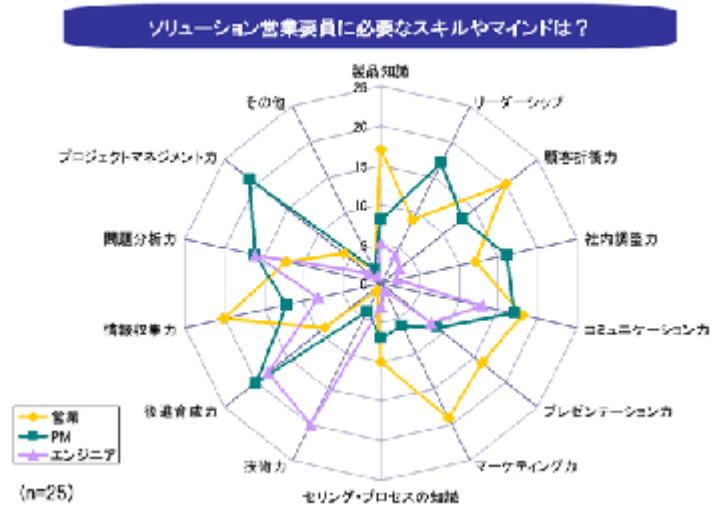
後進育成力

情報収集力

問題分析力

プロジェクトマネジメント力

その他



営業パーソンに期待されるスキル、マインドの TOP3

顧客折衝力(20 票)

情報収集力(20 票)

マーケティング力(19 票)

PM に期待されるスキル、マインドの TOP3

プロジェクトマネジメント力(21 票)

後進育成力(20 票)

コミュニケーション力/リーダーシップ (17 票/同数)

エンジニアに期待されるスキル、マインドの TOP3

技術力(20 票)

後進育成力(18 票)

問題分析力(16 票)

営業パーソンには顧客折衝や情報収集といった能力が強く求められています。また、PM とエンジニアの第二位に、それぞれ「後進育成力」があげられています。ソリューション営業のプロセスは、営業パーソン以外に関係するメンバーのビジネスセンスやスキルが必要になります。若手の育成はプロジェクトの現場において課題となっているようです。

現場で経験を積んで個々の能力を伸ばしていくことももちろんですが、研修などをきっかけにマインドチェンジができることもあります。弊社では、「顧客折衝」には「ネゴシエーション」、「後進育成」には「コーチング」関連の研修などをご提供可能です。

まとめ：「ソリューション営業」を体系化させた営業プロセスとして確立させるために

有効なソリューションを提案できる営業や、いかに優れた PM、エンジニアが社内にいるとしても、彼らが担当できる顧客の数は限られています。「ソリューション営業」を実践するのであれば、各商談プロセスは長くなるのが必定であり、そうなると、担当顧客数はさらに絞り込まれてしまいます。

より多くの顧客にソリューション営業のプロセスを適用させていくためには、営業、PM、エンジニア、各要員の能力を底上げしていく必要があるという認識を多くの参加者が持っていました。

また、セミナー内でも説明がありましたが「ソリューション営業はチームで対応する」必要があることから、部門間の連携もまた課題となっているようです。営業からエンジニアまでの各要員が、それぞれ適切な役割分担と情報共有を行うことでチームが形成されます。お互いに期待される役割や領域を明確に認識することで、チームワークを強化することができるでしょう。上記のアンケート項目は一例ですが、部門ごとに強化が期待されるスキルやマインドを洗い出し、相互にリクエストしてみたいはいかがでしょうか？

なお、グローバルナレッジでは、1 社様向けに「能力評価～研修(知識研修、ワークショップ研修)～フォローアップ」を通して、体系的な教育を実現するプログラムも提供可能です。ご相談やご質問など、お気軽にお問い合わせください。