

今回は、当社の営業管理の基本系をご紹介します。お客様は、月央にチェックすることでギャップを知り、「取るための行動」を考えるようになったと言ってられる手法です。基本系なので、皆様も実践されると効果が出ると思います。 栩野

MMQCとは「もっと儲かる業務改善」で「業務改善は、人づくり、品質づくり」を実践する着実・前向き・具体的な活動です。

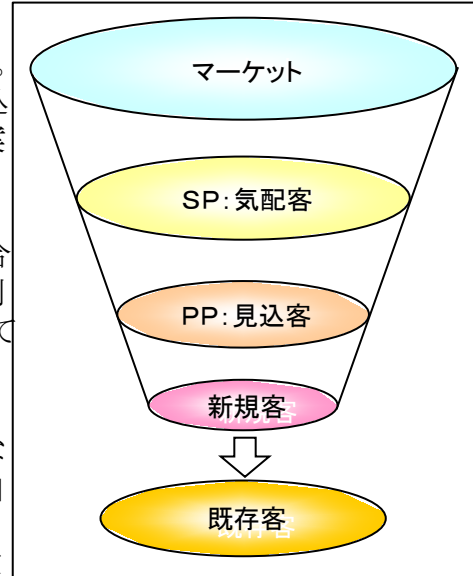
## 「SP」と「PP」が未来に向かう案件

右掲は、市場から新規客をつくり、それを既存客にするという意味合いの関係を表しています。SPは‘Suspect’という単語で「気配」と定義しています。何かの案件がお客様との間で生じた段階で、まだ、具体的な商品に落とし込めておられない状態です。PPは‘Prospect’という単語で、文字通り見込み案件を指し、具体的には「見積書」を提出している段階と定義しています。

このように、絞り込んで行く過程をパイプラインとも表現しますが、問題は、SP(気配)案件は、お客様から「こんな事を頼みたい」と持ちかけられる場合と会社として戦略的に「商品」を選択してお客様にPRする場合の2つに大別できます。受け身のSPは当然対応するのですが、戦略的に商品を選択してお客様に問うて行くというプロセスが非常に重要になります。

営業という点では「結果」、すなわち、「KPI」(Key Performance Indicator)は動かさないものです。従って、「売上」および「受注残」はKPIとして動かさない要素、すなわち、既に「過去」化が始まった状態なのです。例えば、「受注」という要素には、先行する事柄が数多くある事がポイントになります。これを「LPI」(Leading Performance Indicator)と呼び、「気配」状態の引き合いが数多くある事が重要なのです。例えば、1件のSP案件のLPIは10件の告知活動が必要だという関係です。

「科学的な営業管理」という視点では、1件のPP案件のLPIは3件のSP案件が必要であったり、1件の受注には、LPIとして、3回の見積書を提出するという風に計数化するのです。もちろん、営業員の熟練度でKPIとLPIの関係は変わって行くのですが、それを計数化することで「先行管理」(forecast)が可能になるのです。



## 月末の予測＝「売上」＋「受注残」＋「PP」＋「SP」＋「日銭」

「先行管理」の一例は、上記の式で表すことが出来ます。この式は、実際のお客様で実践して頂き、月央に中間チェックの会議で活用して頂いています。自分の「予算」を達成する為に、お客様毎に、上記の式をエクセル化して目標との差(ギャップ)を明確にして、そのギャップを埋める為に、受注残で納期を早められる案件を見つけたり、「PP」(見積書提出済みの案件)でネックを明確化して受注する為のアクション・プランを練るといった方法をとったりしています。それでも、ギャップが埋まらない時には、「SP」(お客様から相談を受けた案件や手持ち商品で押し込める案件)を洗い出して具体的に「取るためのアクション・プラン」を練るようにしています。

もちろん、業種業態によっては、「SP」や「PP」案件を半年かけてクロージングに持ち込むというケースもあれば、小売業みたいに「SP」や「PP」は殆どリードタイムがゼロに近いケースもあります。私は、お客様に、月初に「受注残」で「予算」の何%をカバーできるかが課題と話しています。理想的には、受注残で何年も先まで「予算」の達成が見込めるようになる事なのですが、どうしても、中小零細の場合、「日銭」で経営する傾向が強くなってしまいます。極端には、受注残がゼロという状態もあるのです。

当社では、この考え方を実践するソフトウェアを開発して、パッケージ的に提供できるようにしています。「日報」を紙やグループウェアで実施されている会社様は、「日報」と「SP」や「PP」とのつながりが切断されるので、営業マネージャーが2つの情報を管理する必要があります。これを自社サーバーに「日報」から「SP」や「PP」そして「受注」へとシームレスに流れるように管理できるようにする訳です。特に、営業マネージャーが不在であったり多忙な場合に即効果のソフト導入となりますのでお勧めいたします。今、時代が反転しようとしている時です。営業マネジメントを科学的にしませんか。驚くほど現場が変わります。

### ワンポイント・アドバイス

#### 先行管理の重要性

何事も「先を読む」という能力が必要です。しかし、多くの場合、不確定な要素を多く含むので、「先読み」が非常に困難になります。本文にあったように「受注残」で達成できるのが望ましいのですが、そうもいかないケースが多いのです。「SP」や「PP」案件をマネージャーが把握できていたら予算達成の為に「取るための」アクション・プランが描けるのです。

