

営業プロセスの 策定方法



営業プロセスを 定義することの 重要性





営業チームの リーダーにとって 最も重要な職務とは

営業チームリーダーの最も重要な仕事は、効果的な営業プロセスをチームに徹底させることです。


営業プロセスとは

Cory Bray氏とHilmon Sorey氏は、営業プロセスとは「企業とそのプロスペクトとの間の、明確に定義された一連のコミュニケーション手順および手法」と定義しています。



営業プロセスは 数値目標の設定に不可欠

数値目標を割り当てることで、
組織を効果的に拡大できます。



営業プロセスはチームの基盤

人材雇用の意思決定、トレーニング、
コーチング戦略の指針となる、
強力な営業プロセスが必要です。

営業プロセスのパラドックス

過剰なプロセスは営業チームを殺すが、
プロセスがなければ営業チームは死んでしまう

– Hilmon Sorey氏とCory Bray氏

バイヤージャーニーに 基づいた営業プロセス の定義



製品やサービスを販売する相手はだれか

営業プロセスを定義する前に、
まずは製品やサービスの**販売相手**を理解する必要があります。



営業活動の対象者について理解したら、
次はその販売相手の視点に立ち、相手の立場で営業プロセスを理解します。

バイヤージャーニーとは

顧客が自ら積極的に調査を行いながら購入へと至るまでのプロセスを指します。

バイヤージャーニー



プロスペクトの観点を理解するには

目の前にどのような人がいるかを的確に理解し、相手に合わせて売り文句をパーソナライズしましょう。



ターゲットペルソナと、
そのバイヤージャーニー
が定義されていれば、

顧客中心の営業プロセスの作成
をうまくスタートさせることが
できます。

営業プロセスの 各ステップの定義



営業プロセスの 各ステップを定義する

バイヤージャーニーが完成したら、
営業プロセスを綿密に検討し、
各ステップの定義に着手しましょう。



営業担当者にはプランが必要

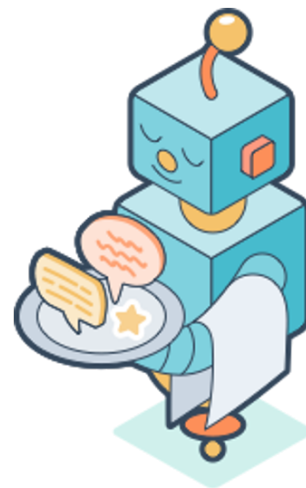
有望なプロスペクトのバイヤージャーニーの進行を後押しするためには、そのためのステップを明確に定義し、営業担当者に示す必要があります。

営業プロセスを検討する

1. ターゲットペルソナに合わせたバイヤージャーニーを作成する
2. ペルソナの購入プロセスで、営業担当者の支援を必要とする部分を特定する
3. 明確な終了条件を定義する

営業プロセスには人間味が必要

営業プロセスを策定するにあたっては、そのプロセスに従うことで営業チームがロボット集団にならないよう注意します。人間味がなければ、営業プロセスはマイナスに働きます。

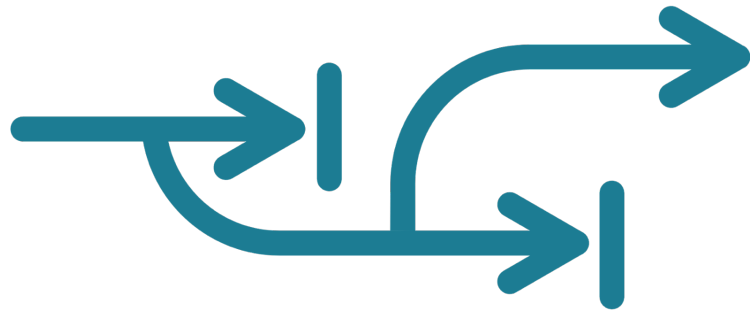


営業プロセスの役割

営業担当者の言動を事細かに規定することではなく、ガードレールとして機能し、活動の逸脱を防ぐこと。

営業担当者の個性を容認する

各営業担当者が個性を発揮し、
それぞれのプロスペクトのニーズに
応じて活動をアレンジできる余地を
残しましょう。



各ステップの明確な終了条件を定義する

終了条件とは、営業プロセスを1つの段階から次の段階へと進めるにあたって、必須要件となる出来事を意味します。

プロスペクトを次の段階へと進めるには

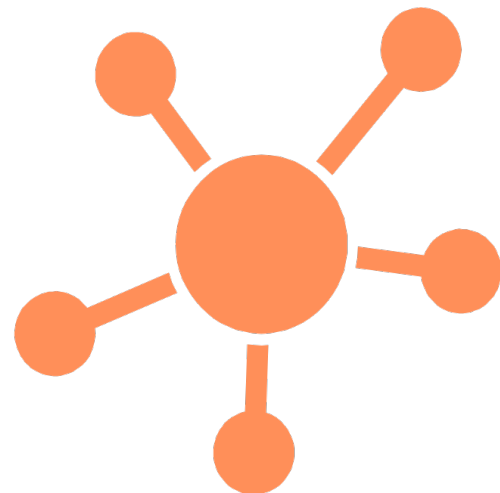
営業プロセスの各ステップについて、次のことを考えてみてください。

1. プロスペクトの段階を進めるために、営業担当者は何をする必要があるか
2. 営業担当者が何を実施すれば、その段階での役割を果たしたと言えるか
3. プロスペクトから入手すべき情報があるか
4. 確約を得ておくべき活動があるか

こうしたことが、各ステップの終了条件になります。

営業プロセスをCRMに組み込む

営業活動の進捗に関する**全情報**をCRMに集約しましょう。



営業活動のステップを確定する4つの基準

- 必須
- 事実に基づく
- 検証可能
- プロスペクト中心

営業プロセスの「必須」ステップとは

「必須」ステップとは、すべての営業案件で、
何があろうと必ず営業担当者が実施すべきステップを指します。

営業プロセス内で 省略可能なステップとは

たとえ省略しても顧客の長期的な成功や満足度にそれほど悪影響が出ないステップは、すべて削除しましょう。



営業プロセスにおけるステップの重複

営業プロセス内の重複したステップの存在にも注意しなければなりません。

営業プロセスにおけるフォローアップの位置づけ

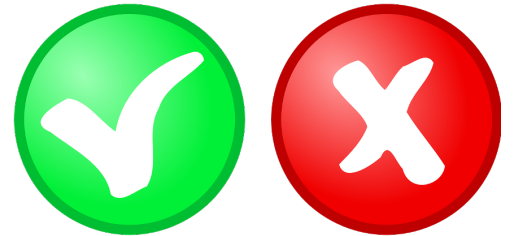
フォローアップとは、プロスペクトの関心が薄れかけたときに営業担当者が実施するアクションです。

営業プロセスの「事実に基づく」ステップとは

「事実に基づく」ステップとは、主観ではなく特定のアクションに結びついたステップのことです。

実際のアクションに基づいて パイプラインを構築

営業プロセスの各ステップでは、リードを次の段階に引き上げるかどうかを「イエス」か「ノー」かで担当者が明確に判断できるような基準がなくてはなりません。



営業プロセスの「検証可能」ステップとは

「検証可能」ステップとは、CRM内のレコードによって検証できるステップを指します。

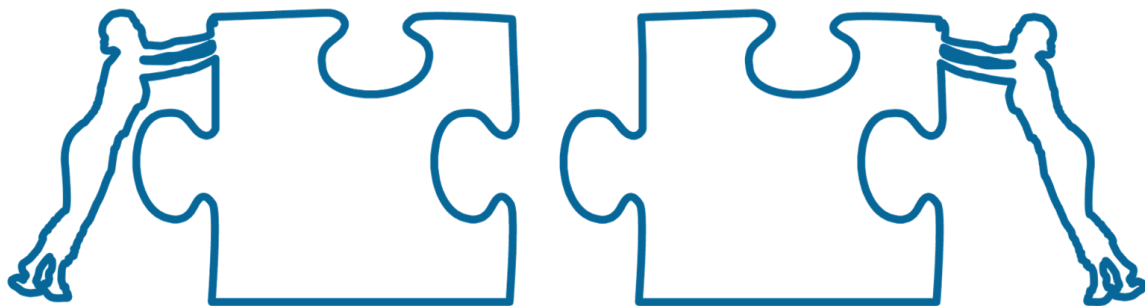


営業プロセスは、営業チームがコントロール可能な事柄だけに集中する必要があります。

営業プロセスの「プロスペクト中心」ステップとは

プロスペクトの観点が反映されているステップを指します。

バイヤージャーニーと連動させるべき 営業チームのアクション



営業プロセスの各ステップは、営業担当者が開始するアクションと、プロスペクトが確定する結果で構成されなくてはなりません。

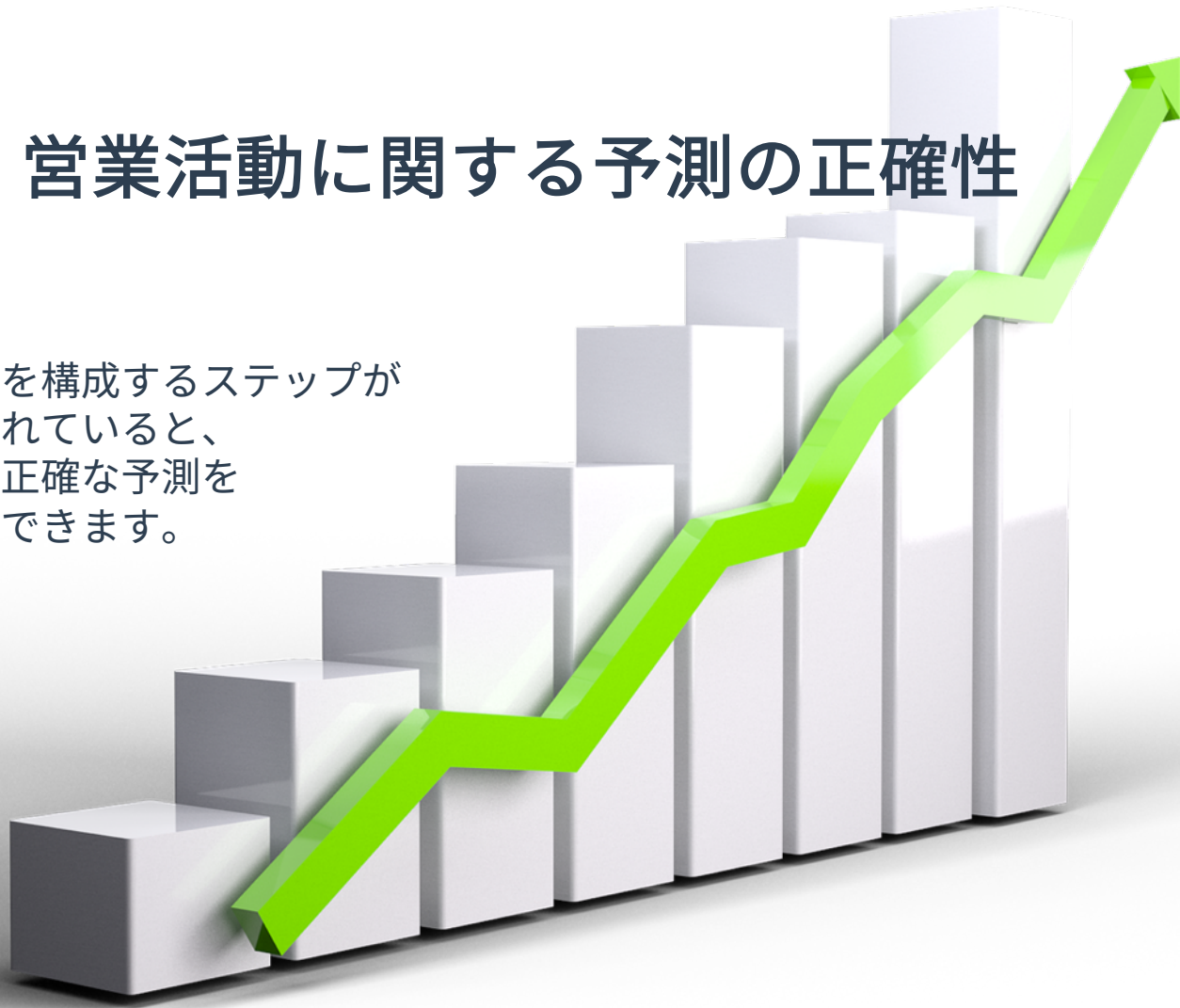
「デモ」ステップを「製品評価」ステップへ

「デモ」ステップを「製品評価」ステップと改称し、終了条件となるプロスペクトの行動を次のように定義します。

- プロスペクトがデモに参加し、疑問を解消する
- デモのためのミーティングが終わる前に、新しい打ち合わせの日程を決定する
- 今回の打ち合わせ内容をまとめたEメールにプロスペクトが返信し、次回の約束と次のステップについて確認する

営業活動に関する予測の正確性

営業プロセスを構成するステップが適切に定義されていると、各ステップの正確な予測を立てることができます。



営業プロセスの適切なステップの選別基準を確認

- 必須
- 事実に基づく
- 検証可能
- プロスペクト中心



大切なのは、皆さんの営業チームの基盤として、
活動を支えるのに十分な営業プロセスを作成することです。

顧客との関係を維持する

営業担当者と顧客との関係は、
商談が成約に至った時点で**終わる**べきものではありません。

満足度の高い顧客を生み出すことに集中する

契約後にどれだけ顧客を満足させられるかを考えず、ただ契約を獲得するだけでは、現代の営業担当者として十分とは言えません。





既存顧客の声が持つ 影響力

既存顧客による口コミ効果は、
自社で行うマーケティング活動
や営業活動の効果をはるかに
しのぎます。

長く付き合える、満足度の高い顧客を生み出す

顧客を長期にわたり維持するのに役立つアクションに力を注ぎましょう。

営業活動の基盤の完成

次の2つを実践して、リードを満足度の高い顧客へと転換しましょう。

1. 営業プロセスのすべてのステップを定義する
2. ステップごとに明確な終了条件を必ず設定する


これにより、自社ならではの営業プロセスの基盤を完成させることができます。

営業プレイブックの 作成





営業プロセスの各ステップの定義ができたなら、次は営業手法について検討し、
営業プレイブックを作成する必要があります。

A hallway with seven doors set against a wall with a repeating floral pattern. The floor is made of dark wood. The third door from the left is bright yellow, while the other six doors are a light grey color. A spotlight effect is cast on the yellow door and the floor in front of it.

どの営業手法を選択すべきか

営業チームのリーダーである皆さんの仕事は、
自社のターゲットペルソナに対して営業プロセスを実施するにあたり、
どの手法が最も効果的かを判断することです。



調査を実施し、チーム独自の営業手法を構築するために
何が必要かを見極めましょう。

営業プレイブックとは

Walter Pollard氏：プレイブックとはつまり、営業サイクルのそれぞれのステージで必要となる知識を集積したものです。営業担当者が適宜参照できるようにすることで、営業活動を円滑化する、営業プロセスの包括的なガイドの役割を果たします。

営業プレイブックがカバーすべき4つの領域

- 知っておくべきこと
- やるべきこと
- 言うべきこと
- 示すべきもの

営業プレイブックに必要なのは

営業の手法とプロセスだけではない営業プロセスの中で、営業担当者とプロスペクトが共有すべきコンテンツを含めることが大切です。

コンテンツマーケティング計画を 4つの条件に整理する

- ペルソナ
- 課題
- 機能
- コンテンツ

ペルソナ、課題、機能、コンテンツの対応表を作成する

バイヤーペルソナごとに課題を記入するための行を追加し、対応する機能とコンテンツをそれぞれ記入しましょう。

ペルソナ	課題	機能	コンテンツ
ペルソナ1	課題1	機能1	コンテンツ1
			コンテンツ2
		機能2	コンテンツ3
			コンテンツ4
	課題2	機能3	コンテンツ5
			コンテンツ6
	課題3	機能4	コンテンツ7
ペルソナ2	課題1	機能1	コンテンツ1
		機能2	コンテンツ2
			コンテンツ3
	課題2	機能3	コンテンツ4
		機能4	コンテンツ5
			コンテンツ6



営業プレイブックが チームを成功へと導く

プレイブックは、会話の相手や内容に関係なく、ほぼすべての案件に営業担当者が対処できるよう支援するものでなくてはなりません。

営業プレイブックをデジタル化する

プレイブックをデジタル化し、営業担当者が知っておくべき情報をすべて盛り込むことにより、チームメンバーが営業プロセスを効果的に実施できるようになります。

営業プロセスの評価

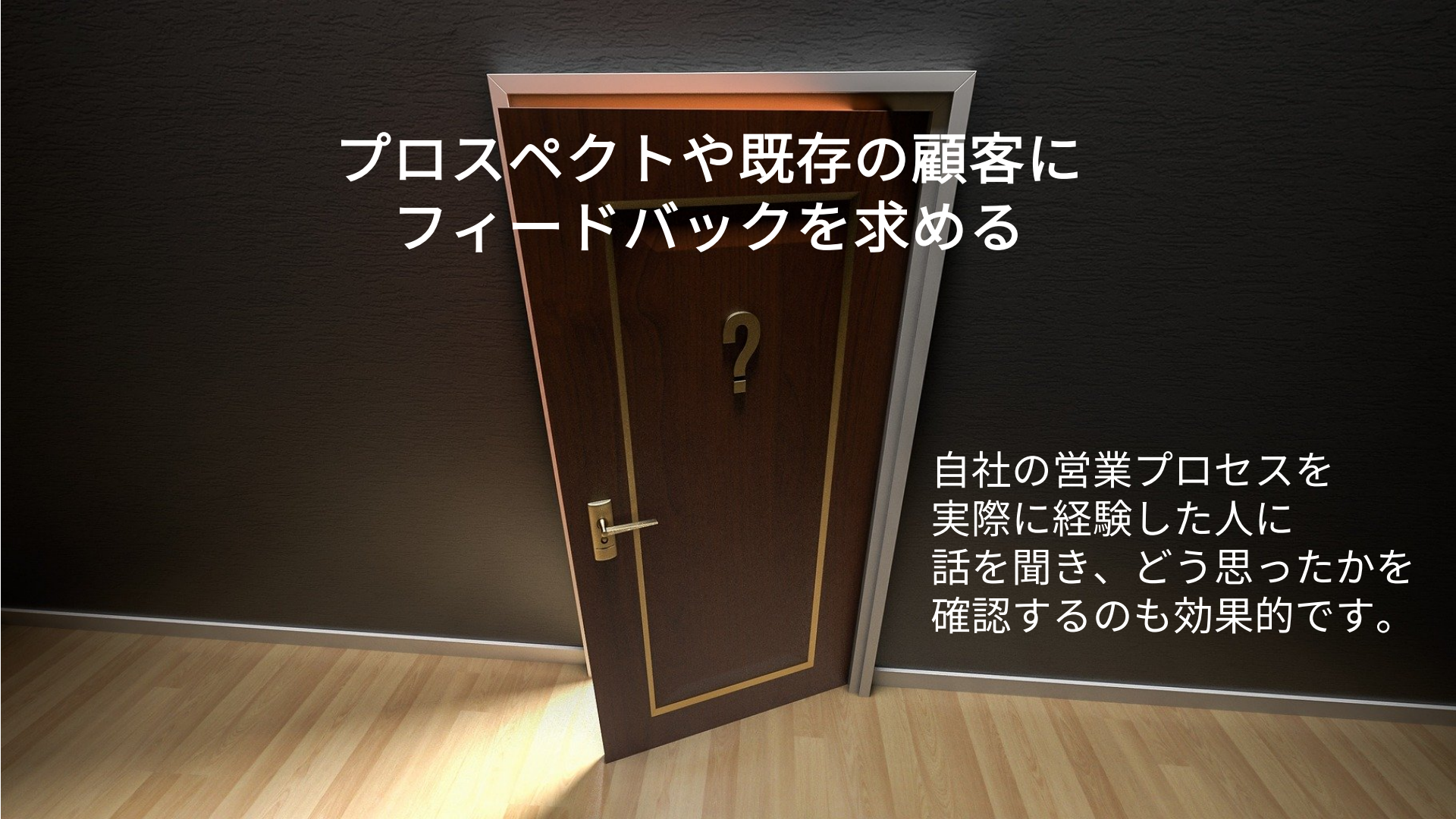




営業プロセスを定義し、営業プレイブックを作成したら、
営業プロセスの有効性を継続的に確かめていく必要があります。

営業プロセスから情報を得る

営業プロセスをチェックする際は、そこからどのような情報が得られるかを考えます。



プロスペクトや既存の顧客に
フィードバックを求める

自社の営業プロセスを
実際に経験した人に
話を聞き、どう思ったかを
確認するのも効果的です。

『The Sales Enablement Playbook』の 内容を紹介

Cory Bray氏とHilmon Sorey氏は、すべての営業プロセスは3つの状態のいずれかに分類できるとしています。

- ハミング
- エクスペリメンティング（実験）
- スラッシング

それぞれの状態について詳しく見ていきましょう。

「ハミング」状態の営業プロセスとは

営業担当者の80%以上がコンスタントに売上目標を達成すると共に、新人担当者は研修後すぐに目標のパフォーマンスを達成し、プロセスの改善をだれも訴えていない状態を意味します。

営業プロセスの改善に終わりはない

「プロセスが『ハミング』の状態でない場合、その状態へと持っていく最も効果的な方法は、細かい実験を何度も繰り返し、継続的にプロセスを改善していくことです」 – Dave Casey氏

最前線の営業担当者のお話を聞く

1. 以前に成功を収めたのと同じ営業プロセスを実施したにもかかわらず失注してしまった場合、その原因を分析します。
2. ビジネスの将来についてどのように考えているかを、営業担当者を通じて顧客に質問しましょう。顧客がプランを変更するつもりであれば、相手のニーズの変化に応じて自社のプロセスを変更するのが適切です。

「スラッシング」とは

継続的なプロセス改善は、管理された環境においては理想的で推奨できる取り組みですが、解決策をむやみに変える「スラッシング」は消耗しかもたらしません。 – Hilmon Sorey氏とCory Bray氏

営業プロセスにおける 実験



物事がうまくいっているときでも、
常に実験を続け、地道な改善に
努めましょう。



現在と将来の顧客ニーズを理解するため、
常に先回りで準備を整えましょう。

営業プロセスで「ハミング」状態を維持する方法

バイヤージャーニーに基づいて営業プロセスを構築し、終了条件を慎重に定義したら、継続的に評価を続けながら徐々に営業プロセスを改善していきましょう。