

営業総合診断

1、診断内容の説明

単に、営業部門の活動内容を分析するだけでは、目先の改善を図ることしか出来ません。そもそも営業部隊とは、会社の業績責任を担う全体的な事業推進のエンジン役であり、顧客との関係作りを主体に、社内外からの情報収集とネットワークづくりを図ることが求められています。

このため、まずこれまでの自社の事業活動の経移と自社の理念、方針を、更には業績、財務の現状を確認した上、

マーケット状況

⇒ 事業環境の現状把握

他部門、外部協力企業
との連携状況

⇒ ビジネス・プロセス上の課題整理

顧客、商品、ルート上
での位置づけと業績推移

⇒ 事業分野、ポジション上の課題
整理

を行い、“自社事業の現在”を明確に据え直します。その上で、

営業組織の運営方法と連携プレイ

⇒ 組織、管理運営体制の課題整理

営業マンの活動状況と顧客との関係

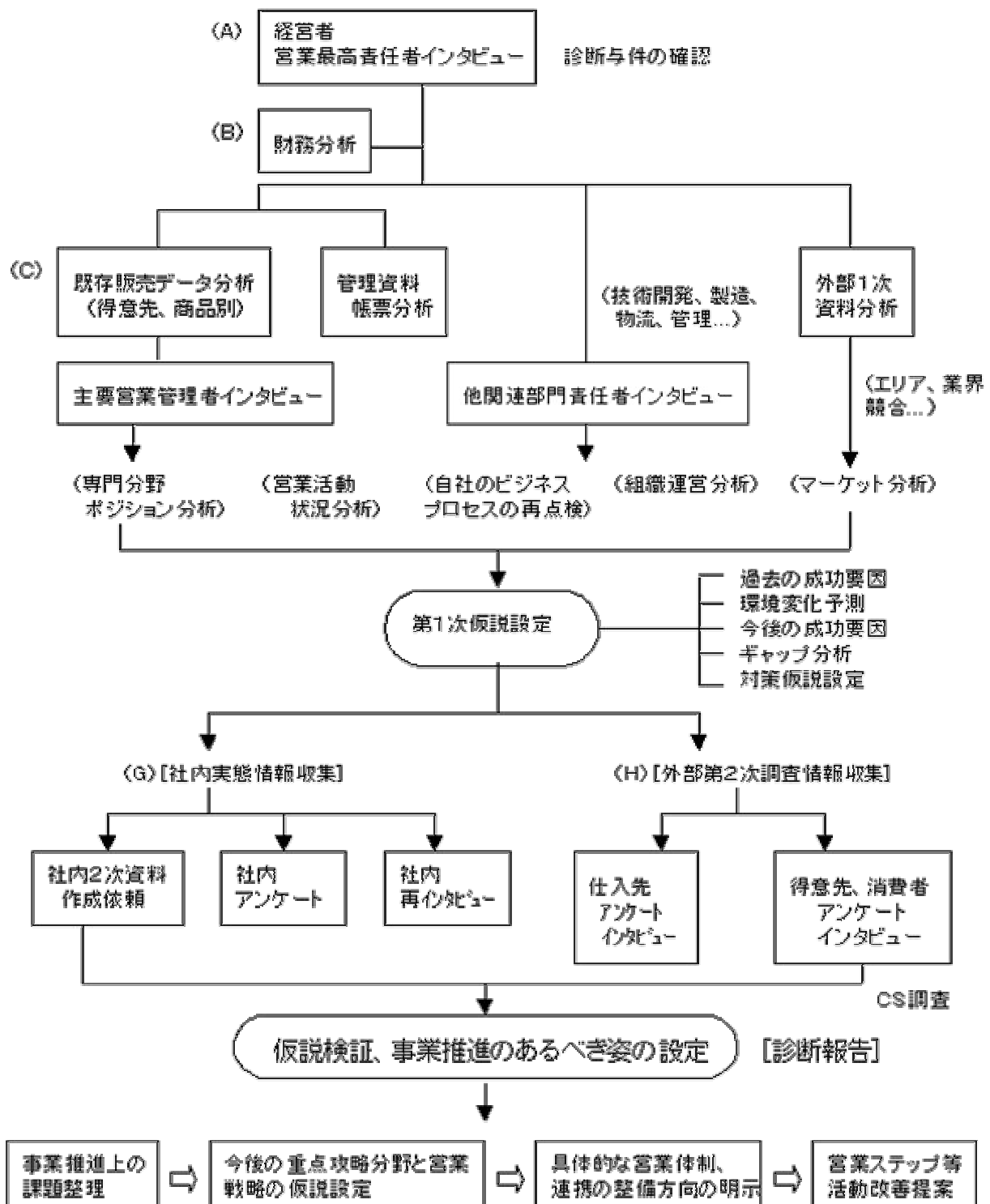
⇒ 活動方法、プロセス上の課題整
理

方針、マインド、能力

⇒ 営業パワー上の課題整理

の分析によって、“営業の現在”を据え1次仮説設定、詳細分析を行って最終的に御社としての今後の事業のあり方と営業のあり方までご提案させていただきます。

2、営業総合診断の流れ



3、各ステップのご説明

(A) 経営者、営業最高責任者インタビュー

- i) まず、この診断にあたっての経営者及び営業最高責任者の御依頼事項、現在感じておられる課題を、改めて確認させていただきます。
- ii) その上で、過去から現在に至る事業政策、営業政策を伺ったうえ、今後お考えになっておられる事業展開の具体的な方向と、それを推進するにあたって解決すべき障害要因を、全体的な視点により整理し、営業診断との関連とそのポイントを明らかにします。

- iii) 特に営業最高責任者様からは、営業戦略、営業組織上現在感じておられる問題点について具体的にお聞きし、今後の診断の進め方、アウトプットの期待水準をご確認させていただきます。

(B)財務分析の実施

- i) 会社の現在まで経営活動の成果が御社の決算書に現れています。
このためまず決算書上から伺われる御社の現状と課題を整理します。
(収益性、生産性、安全性、成長性)
- ii) この際に事業分野毎の状況を確認するため、部門別、得意先(区分)別、商品(区分)別での業績推移(3カ年程度)まで整理させていただきます。

(C)既存販売データ分析、管理資料、帳票分析

- i) 得意先別、商品別、営業担当別(エリア別、営業所別)での販売状況をより突っ込んで分析させていただきます。
- ii) このため、得意先や商品別での特性や受注形態別での特性を予めお聞きし、どんな特性でどんな傾向が生じているのかを明らかにしたいと思います。
- iii) また、管理資料、帳票によって御社がどのような管理方式をもって、どこまで現状(情報)をより正確に把握し、柔軟に、タイムリーに動ける仕組みになっているかを分析します。

(D)外部1次資料分析

- i) 社内の分析を通じて、外部環境のヒヤリングはさせていただきますが、実際の現状とギャップが生じていることは良くあることです。
- ii) より突っ込んだ調査は後にしても、業界、市場、エリア、競合の状況が捉えられるような、外部1次資料を収集し、現在外部環境がどうなっているかを、客観的に捉えます。
もし、御社の認識とギャップが生じているのなら、どんな素晴らしい戦略を立てたつもりになっても、成果は期待できないでしょう。

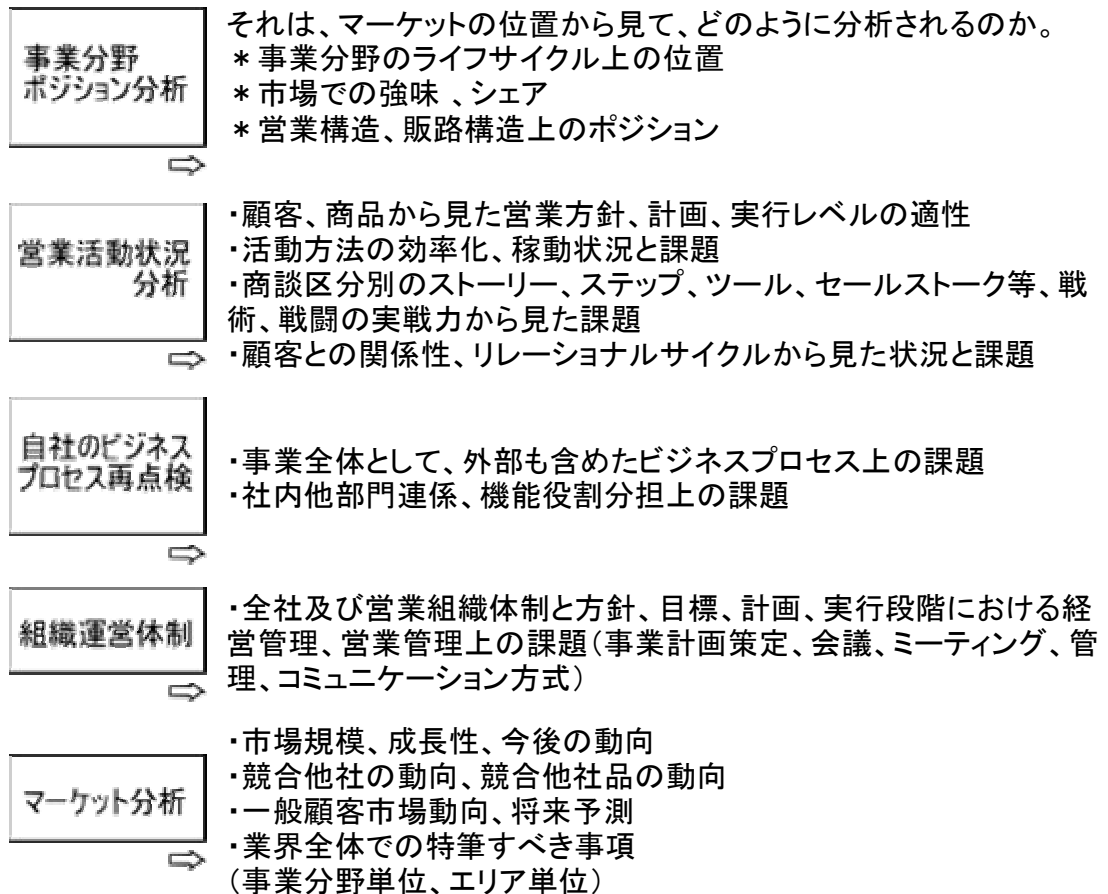
(E)主要営業管理者インタビュー 他関連部門責任者インタビュー

- i) 方針、計画が素晴らしいものであっても、実際の現場できちんと理解されていなければうまくいくわけがありません。
方針、計画と現場の戦闘方法、戦闘力は太い流れとしていかに一貫したものとしていくか。この事に営業責任者は最大の注力を図るべきでしょう。
- ii) このため、主要営業管理者については、具体的な営業現場でどんな行動がとられ、どんな成果が上がっているのか、問題点は何なのかを突っ込んでお聞きします。
この事が、営業管理者にとっての教育にもなっていくわけです。
- iii) 一方、他関連部門責任者からもインタビューさせていただき、会社全体の事業プロセスがどうなっており、営業部門との連携においてどんな課題があるのか、今後どうしていくべきかをお聞きいたします。
営業は営業、製造は製造といった機能分断型の組織運営では、もはや新しい時代に柔軟に対応できません。
全体が事業開発、推進に向けて一体となり、有機的で効率的な運営を実現していくこと。それが実現してこそ、顧客や市場の前線に立つ営業部隊が効果的に活動できるわけです。

(F)第1次仮説設定

ここで、これまでの診断結果を全部整理し、診断仮説を設定します。

・自社の事業分野はどのように定義、分類され、現在どのような状況であり、課題は何なのか。



今後の展開を見通すためには、過去自社がどのような事業を行って来て、何が成功要因であったのか、それが環境変化とともにその成功要因がどのように変質しているのかを見定める。

その上で、将来の市場動向と環境変化をどう読みきり、それを自社の味方とするにはどんな成功要因と対策が考えられるかを練り上げていくことが必要でありましょう。

もちろんそこには、現在の体制、価値観とは断絶する問題、障害が立ちはだかっているかもしれません。

明確な将来展望のためのポイントと、障害要因を整理し、新しい時代、新しい事業をきり拓く覚悟をもつこと。このための仮説設定です。

次ぎのステップではこの仮説を実際に実現していくにはどうしていけばよいかという対策を検討していくことになります。

[業務案内にもどる](#) [top ページに戻る](#)