

営業教育の実態に関する調査

【分析レポート】

景気後退期における、企業の教育課題、教育研修活動を把握し、今後の支援サービスの充実を図ることを目的として弊社が独自に実施した調査の結果です。

- 調査方法: 郵送法
- 調査回答数: 194サンプル
- 調査回収期間: 2009年12月7日～2009年12月18日



1. 階層別課題としては、中堅&マネージャーに共通して「部下(後輩)育成」

- 重点的に教育すべき階層では「中堅」の意見が多かった。その課題としては、後輩への指導が挙げられた。また「マネージャー」クラスの課題も同様、部下育成であった。
- また、「組織内のコミュニケーション」についても上司と部下(後輩)のコミュニケーション全般が低下したと思われる。コミュニケーションのスキル・知識、手法について訓練し、取組を強化させる必要性がある。

2. 「中堅」クラス課題に企画提案(ソリューション提案)力の低下

- 多くの企業で共通していることは「顧客の課題を抽出できない」「提案力が弱い営業担当が多い」
- 「商品ありき」ではなく、「ソリューション」を提供する問題解決型の提案営業を求めているにも関わらず、実践されていない状況が伺えた。

3. モチベーションを高めるものとなっていない評価制度

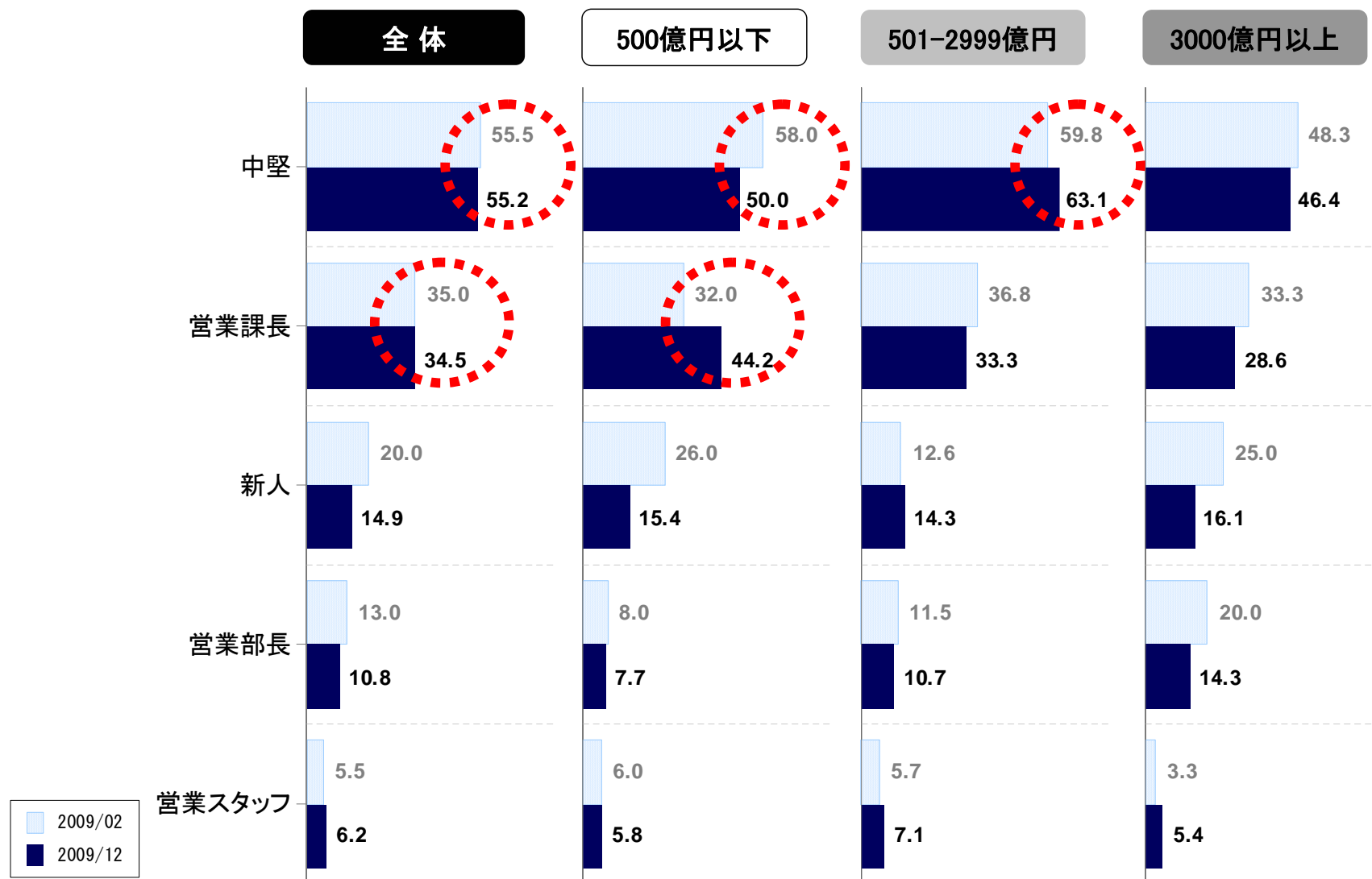
- 目標・計画達成、営業効率向上のための取組意欲の低下。目標・計画達成するための実現シナリオを描けてないといった状況が見られた。
- 景気低迷期に営業個々人をサポート・支援する有効な評価制度で、モチベーションを上げることが必要。

営業現場の課題 (売上規模別)



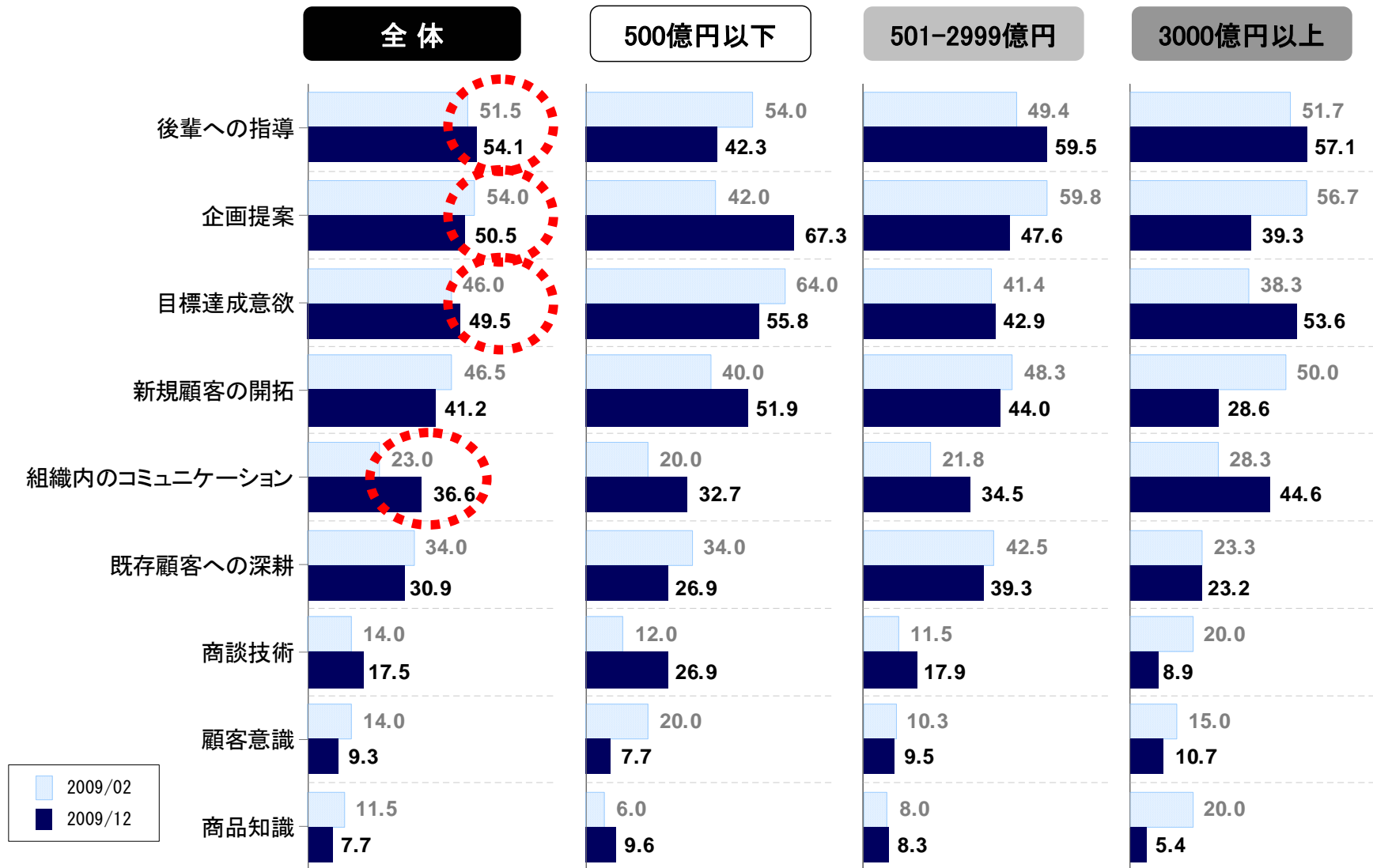
- 前回同様、「顧客の課題抽出ができない」、「提案力が弱い営業が多い」との2つの回答に集中した。
- 前回と比較すると「自社の強みを活かさない」「商品力の差はないのに売上が離される」が増加した。「自社の強みを活かさない」については、売上500億以下の企業規模において大きな変化が見られた。

重点的に教育すべき階層 (売上規模別)

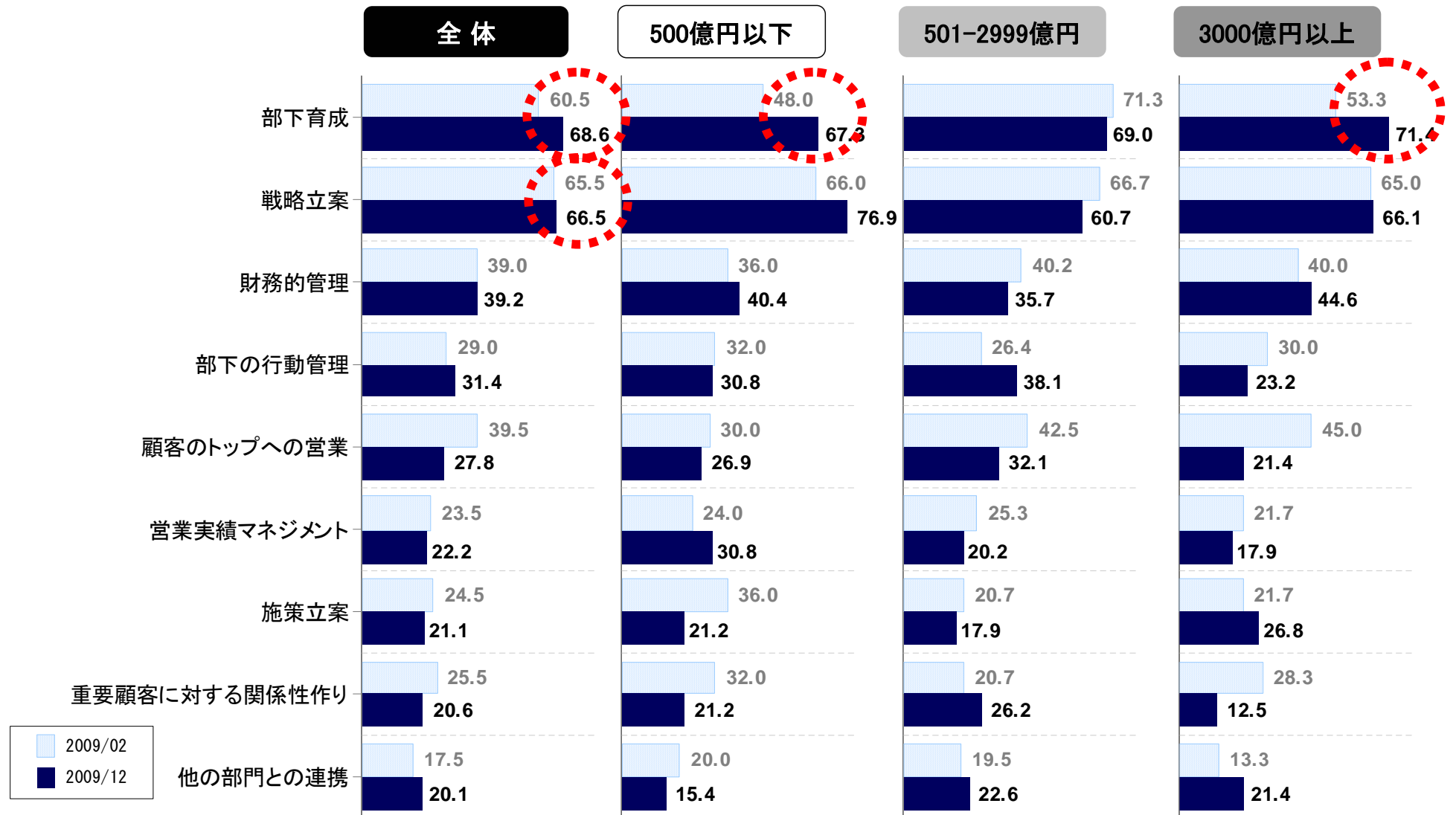


- 重点的に教育すべき階層は、前回同様「中堅」クラス。売上規模別には500億以下が減少し、501-2999億円が若干増加した。
- 次の重点階層としては「営業課長」で、売上規模別には500億以下の企業規模において大きな変化が見られた。要因はプレイングマネージャーで、企業においてもキーマン的存在になっていることが推測される。

階層別課題 中堅クラス (売上規模別)

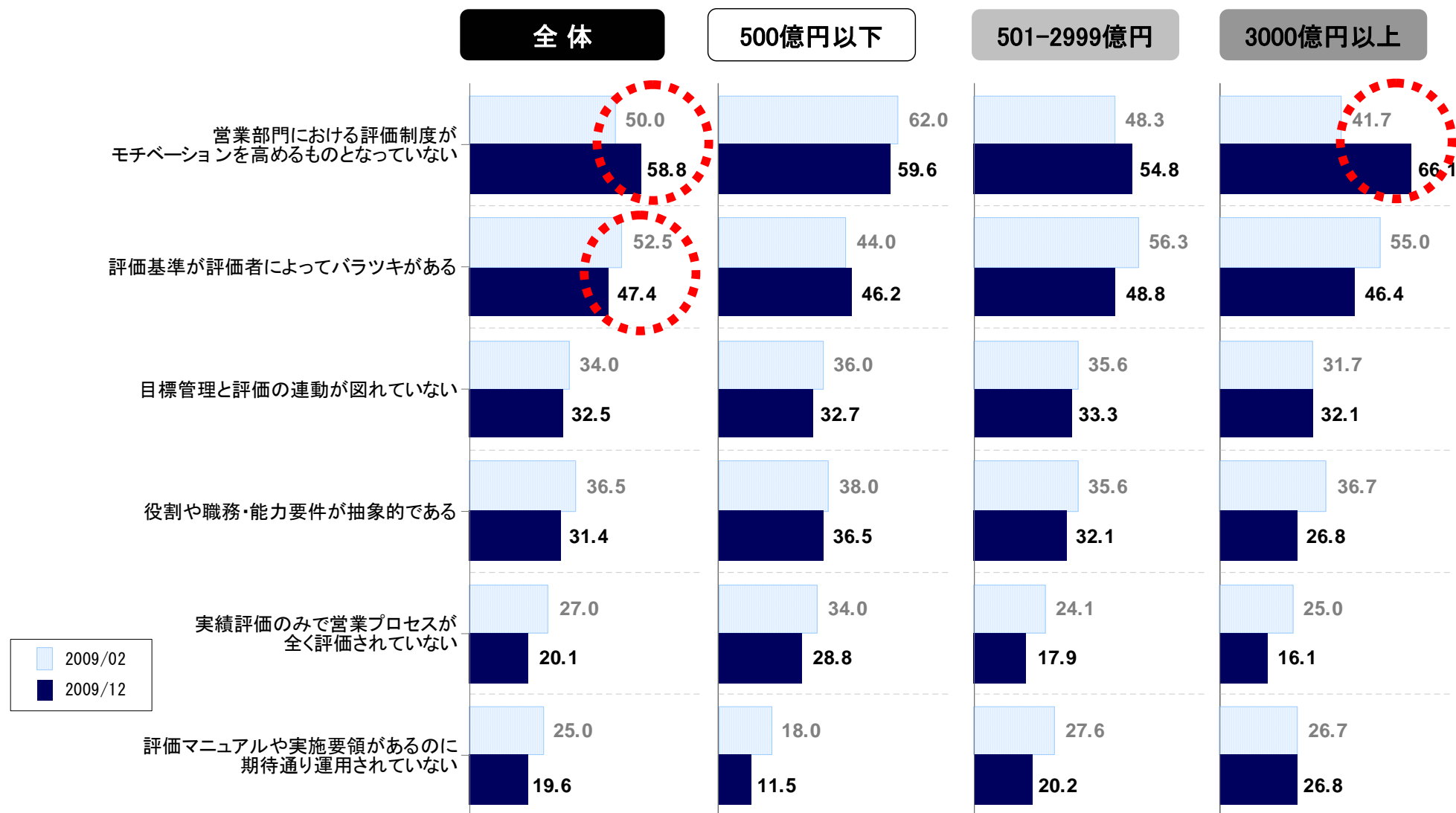


- 前回同様、「後輩への指導」、「企画提案」「目標達成意欲」との3つの回答が約半数を超える。
- 前回と比較すると「組織内のコミュニケーション」が増加。要因は、自身の目標を達成すべく活動に邁進し、後輩とのコミュニケーションが減った、またはメール等でのやり取りが多くなったことが推測される。



- 前回同様、「部下育成」、「戦略立案」の2つの回答が6割を超えた。
- 前回と比較すると「部下育成」が増加。特に500億以下と3000億以上の企業規模において大きな変化が見られた。

営業評価の課題 (売上規模別)



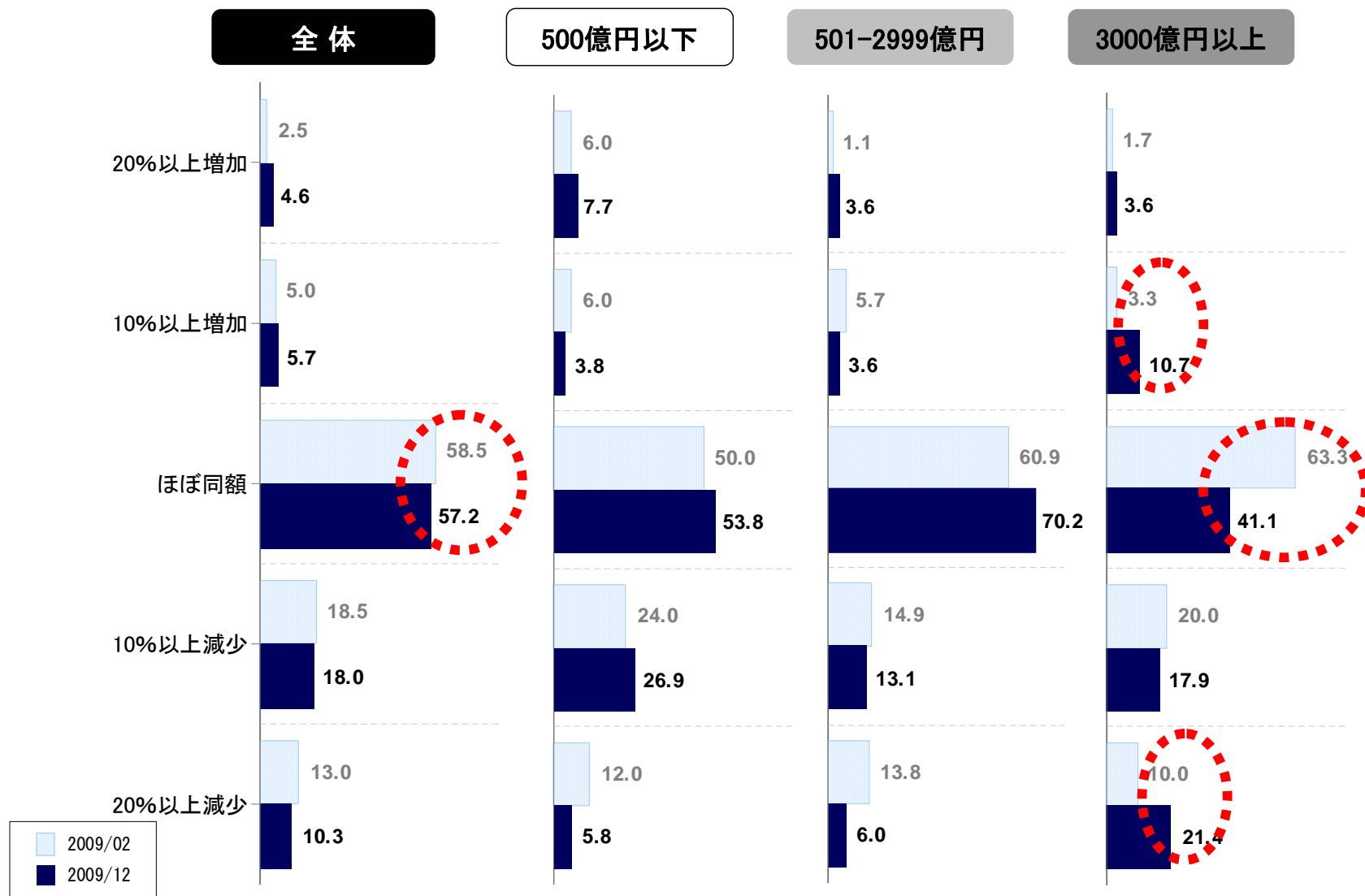
- 前回同様、「営業部門における評価制度がモチベーションを高めるものになっていない」、「評価基準が評価者によってバラツキがある」との2つの回答に集中した。
- 「営業部門における評価制度がモチベーションを高めるものになっていない」に関しては、約9ポイント増加した。特に売上3000億以上の企業規模において大きな変化が見られた。

営業教育の課題 (売上規模別)



- 前回同様、「教育の効果が測定できない」「教育した後のフォローが不足」との2つの回答に集中した。
- 前回と比較すると「日程の調整・確保が困難」が増加した。特に売上501-2999億円の企業規模において大きな変化が見られた。

年間予算 前年対比 (売上規模別)



- 年間予算については、ほぼ前回同様。
- 但し、3000億以上の企業規模においては、「ほぼ同額」が少なくなり、10%以上増加と20%以下に分散傾向が見られた。要因は儲かっている企業は予算増加、不景気のあおりを受けている企業は予算減。

1. コミュニケーション力強化による部下育成(後輩育成)の徹底

■目的

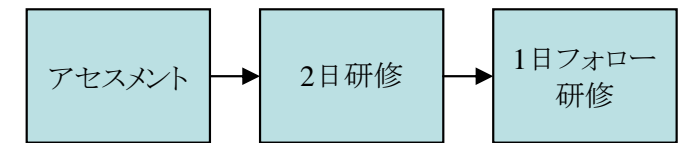
「組織の上に立つことの意味合い」を理解し、自身の心構えを見直し、行動変革を促す。

■概要

- ①マネージャー(リーダー)として部下を導く要件
- ②自部門の目標達成と部下の業務遂行能力の向上(自律できる人間として部下をとらえること)
- ③部下とのコミュニケーションと部下に成長課題を与える(部下との情報共有、部下の人材育成)

■実施期間など

- ・管理職に対するコミュニケーションスキル診断・・・2ヶ月(自身及び部下からのアセスメント)
- ・管理職に対する研修・・・2日研修×1回+1日フォロー研修



2. ソリューション力強化

■目的

実際の顧客を想定し課題分析と提案書作成を行うことにより、実践的なソリューション提案力を習得する。

■概要

- ①外部・内部環境分析やSWOT分析等から課題を抽出し、自社の強みを再認識する。
また、他部門からも参加を促し、営業部門外から見た強みが何であることを再認識する。
- ②各自、顧客を1社選定し、ソリューション提案スキルを活用し顧客の課題分析を元に提案書を作成する。
- ③事前に、管理職に対するオリエンテーションを実施し、現場でのOJTとの連動を図る。(管理職を巻き込む)

■実施期間など

- ・管理職に対するオリエンテーション・・・半日、営業担当に対する研修・・・1ヶ月に1回を5回(5ヶ月間)【うち1回他部門参加】
- ・毎回実施課題あり、研修前には管理職との課題についての共有、実施状況の確認などを行う。

3. 営業部門評価制度の構築

■目的

会社の継続的成長のために、社員一人ひとりが働き甲斐ある組織風土のための評価制度を構築する。

■今後の営業部門における評価制度について

【現状】

- ①多くの企業で短期の業績評価に焦点をあてた形で評価されている。
- ②「成果主義」を唱えながらも実際は「結果主義」に陥っている。
- ③営業個々の属人的なやり方に任せて、結果しか評価してない企業が多い。

【今後】

- ①「結果主義」からの脱却し、成果を出すための適切なプロセスを「見える化」する。
- ②営業成果を出すためのプロセス、会社における中長期的な取組活動、チームワークといった定量的に図りにくい項目を評価指標に盛り込む。
- ③中長期的に業績改善のためのプロセスを見直し、共有し、かつ評価項目にも反映させて人材育成につなげる。

■コンセプト

営業における標準プロセスを定めて、プロセスを評価する

そのプロセスを半年、3ヵ月、毎月、毎週マネジメントする仕組みを作る

社員のモチベーションを保てる公正感の高い評価

部下を評価することの責任の重さを再認識させるマネジメント力強化

■実施期間など

- ・現状診断・・・評価の仕組み、賃金及び処遇との連動を把握し、評価制度改革基本構想策定・・・約2ヶ月
- ・評価制度改革実施・・・約4ヶ月

※企業規模及びご要望によって、実施期間は変動します。

マーケティング研究協会 組織開発推進部



03-5213-3221



03-5213-3222

お問い合わせは、TELもしくは、必要事項をご記入の上、FAXにてお願いいたします。折り返し担当者よりご連絡させていただきます。

社名

フリガナ
氏名

所属

役職

電話
番号

FAX
番号

住所

〒102-0083
東京都千代田区麹町5-3-3
麹町KSスクエア6F
URL <http://www.marken.co.jp>