

営業管理における指針

顧客管理・営業管理 実態調査結果

SIMON ♦ KUCHER & PARTNERS

Strategy & Marketing Consultants

2019年11月

Dr. Andrea Maessen

シニアパートナー

山城 和人

マネージングパートナー

Sebastian Strasmann

パートナー

Jan Haemer

パートナー

Markus Mayer

ディレクター

蔵田 真也

マネージャー

Frankfurt office

Marienturm, Taunusanlage 9-10,

60329 Frankfurt, Germany

Tel. +49 69 905010 0

frankfurt@simon-kucher.com

東京オフィス

〒102-0094

東京都千代田区紀尾井町4-1

ニューオータニガーデンコート28F

Tel. (03) 6261-0977

tokyo@simon-kucher.com

www.simon-kucher.com

顧客管理・営業管理 実態調査結果の概要

1. 回答者の3分の2は、自社の現行の営業管理システムに満足していない
満足度は会社によって大きく異なっている
2. 回答者の5分の4は、営業活動の管理よりも営業成果の管理の方に多くの時間を割いている
CRMのシステム設定や利用制限などに問題があり、データの活用が進んでいない
3. “チャンピオン企業”からの学び: 主体的に営業管理を行うには、早期の状況の可視化が最も重要である
売上目標設定だけでは、営業活動を管理するには不十分であり、また、アクションプランを修正するには遅すぎる

回答者の3分の2は、自社の現行の営業管理システムに満足していない

営業管理システムに対する満足度*

満足していない
54%

どちらでもない
17%

満足している
29%

全く満足
していない

どちらでもない

とても満足
している

回答者の71%が自社の営業管理に満足していない、または、どちらでもないと回答

回答者の5分の4は、営業活動の管理よりも営業成果の管理の方に多くの時間を割いている

営業管理に関する主な課題*

活動指標(例:訪問顧客数、新規顧客、コンバージョン)よりも、予算/昨年度と比較した時の財務上のKPI(例:売上高、営業/貢献利益)を重視している

84%

顧客管理・営業管理用のデータを別のシステムから集めなければならない

79%

自社のビジネス全般を考慮の上、採用されたものではない(例:十分に明確でない、十分に目標が定められていない、矛盾している)

57%

定量化されたガイドラインや目標・活動のモニタリングよりも、各営業担当者の質的なコミュニケーションを重視している

51%

84%の回答者は、営業活動の事前準備に必要な情報が得られず、主体的な営業活動が出来ていないと回答

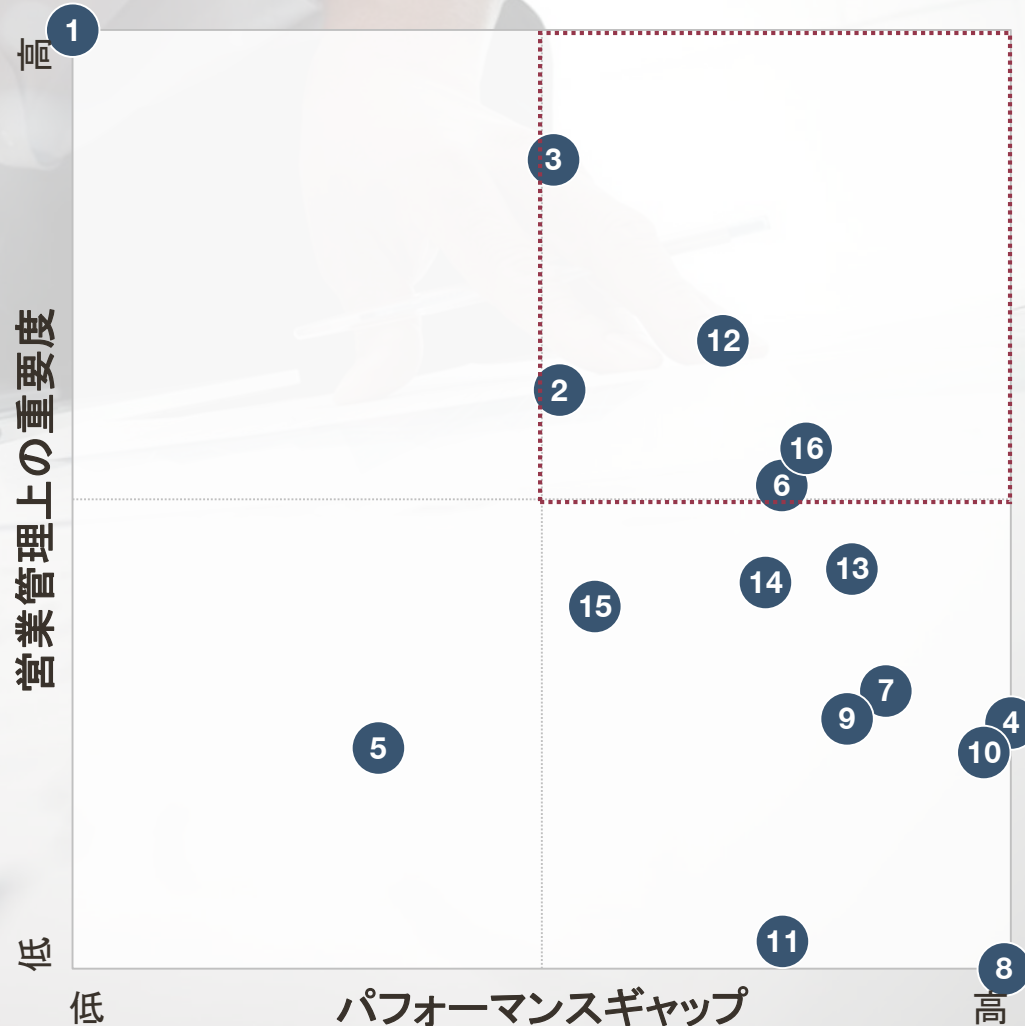
CRMのシステム設定や利用制限などに問題があり、データの活用が進んでいない

最も重大なパフォーマンスギャップが営業活動関連で見られる

営業管理の戦略的な要件*

- 1 目標販売数・マージンを目標戦術へ落とし込める
- 2 目標販売数・マージンを営業活動へ落とし込める
- 3 顧客・製品の魅力度(例:収益性)を考慮している
- 4 値上げに伴う販売数量減に対処するガイドラインがある
- 5 営業活動の目標値(例:訪問者数)を設定できる
- 6 セールスマックスの最適化が出来る
- 7 リソース配分を最適化できる
- 8 取引先ごとに異なる目標価格・マージンを設定できる
- 9 営業活動の事前準備を支援できる
- 10 重要な営業指標(例:新規顧客数)を網羅している
- 11 社員が営業活動(例:訪問数)をベンチマークできる
- 12 営業目標との差異を早期に可視化できる
- 13 ITシステムと完全に統合されている
- 14 取引固有の要素に十分対応できる柔軟性を備えている
- 15 数字・データに基づいて運営・管理できる
- 16 活動計画の概要を一目で把握できる仕組みがある

パフォーマンスギャップ



出典: サイモン・クチャー&パートナーズ; 顧客管理・営業管理実態調査2019 (n=282); *Q: 顧客管理・営業管理を行う上で、各要件はどの程度重要だと思いますか? (1(全く重要でない)~5(とても重要である)で評価)、また、これらの実施度はどの程度だと思いますか? (1(全く実施していない)~5(完全に実施している)で評価); パフォーマンスギャップ: 自社における実施度の逆数

“チャンピオン企業”からの学び: 主体的な営業管理を行うには、早期の状況の可視化が最も重要である

最も重要な要件*

“チャンピオン企業”と“その他の企業”の実施度の差

A

営業目標との差異を早期に可視化できる

1.3

B

顧客・製品の魅力度(例:収益性)を考慮している

1.0

C

目標販売数・マージンを営業活動へ落とし込める

1.0

D

活動計画の概要を一目で把握できる仕組みがある

0.9

E

目標販売数・マージンを目標戦術へ落とし込める

0.7

多くの企業では営業活動管理のために売上目標を使用している

しかし、売上目標を具体的な戦術に落とし込めず、営業成果のみを考慮する仕様になっている

そのため、営業活動をタイムリーに修正出来ていないのが実情である

営業管理システムを”次のレベル”へ高めるための5つの指針



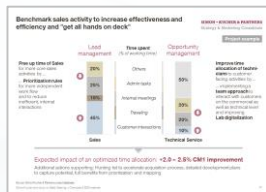
1

顧客・製品の“パイプライン”の透明性を高めるためのKPIを設定し、主体的にアクションプランを修正して目標を達成する



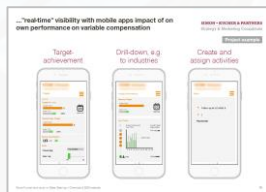
2

今後の成長が見込まれる魅力的な領域を把握し、営業活動を絞りこみ“正しい”顧客にアプローチする



3

営業活動をベンチマークすることで営業の有効性と効率性を高め、商品説明・交渉ガイドラインで営業活動をサポートする



4

リアルタイムに可視化され、かつ操作性の高いダッシュボードとモバイルアプリを活用し、データに基づく営業活動を行う



5

具体的、かつバランスの取れた目標販売数・マージンを設定する

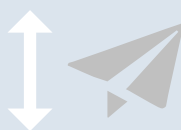
サイモン・クチャーのアプローチ： 営業管理システムのアップグレード

フェーズ1： 現状診断

フェーズ2： ソリューション構築

フェーズ3： 実装

対象



パイロット：
特定の地域又は
販売チャネル



その他の事業領域

成果物

- 現行の営業管理方法、及びその営業プロセス・ITシステム・組織における位置付けの確認
- 営業管理における改善点の特定、及び、あるべき営業管理方法の定義
- 重要な改善点の優先順位づけ
- ソリューション構築に向けたロードマップ及びアクションプランの構築
- 即実行可能な”クイックウィン”の特定

- 優先度の高い改善点の対応
- あるべき営業レポート(ダッシュボード)に搭載するKPIとコンテンツ、及びレイアウトの定義
- 実行可能性の確認
 - システム: 計算例、データソース、及び自動化
 - 組織: 営業チームによる新ツールのテスト
- 新プロセスの文書化、及び、実装プランの策定

- パイロット結果の他の事業領域への展開
- 対策とプロセスの修正(適宜)
- 営業目標と変動ボーナスの紐づけ

期間

4週間

2~3か月

(ステップ2に依存)

トップラインを改善するサイモン・クチャーの確立されたセールス エクセレンスフレームワーク

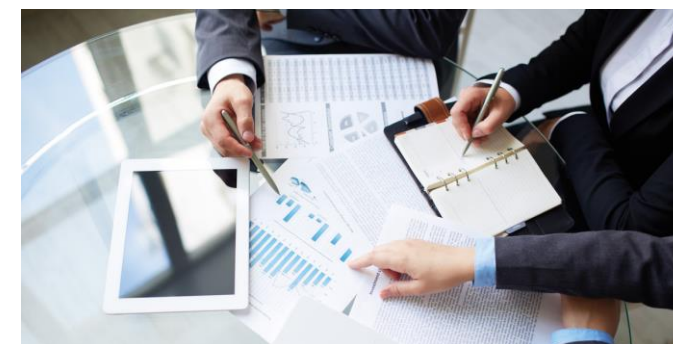
戦略



セットアップ



実行



市場	ターゲット市場の 優先順位付け
顧客	ターゲット顧客の定義
チャンネル	チャンネルミックスの 最適化

組織	戦略に沿った 組織の構築
プロセス	体系的かつ一貫性した 実行プロセスの担保
リソース	リソース配分の最適化

顧客	顧客エンゲージメントの 向上
ケイパビリティ	営業チームの能力向上
ガバナンス	効果的なガイドラインの 提供

サイモン・クチャーの営業分析ツールを活用し、営業活動の透明性を確保

Sales Analysis

- Explore segments, categories, industries
- Conduct regional drill-down
- Review key Sales efficiency KPIs
- Improve discounting
- Evaluate approval process
- Optimize current channel structure

Digital Solutions
support.DS@simon-kucher.com



プロジェクト知見の搭載: サイモン・クチャーが過去3年間に実施した3,000のプロジェクトを通して得られたセールス、プライシング、マーケティングの知見を、タブローベースのコックピットに搭載



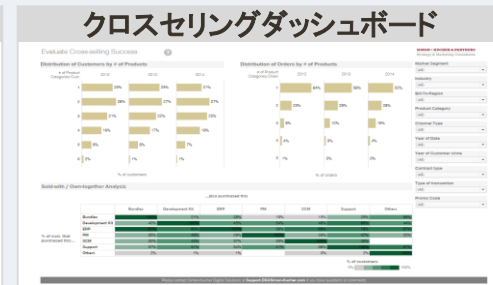
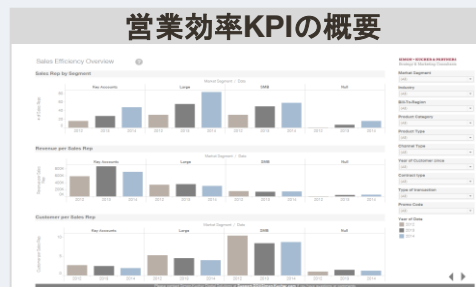
実行可能な示唆: 分析に加え、セールスとプライシングに係る明確なガイドラインを提供



ドリルダウン機能:
独自のドリルダウン機能により分析精度を担保。詳細な分析を実現



リアルタイム可視化機能:
必要なデータをチャート上で自動的に特定



調査実施国



● 調査回答者の居住国

実施方法

- サイモン・クチャーによるオンライン調査
- 顧客管理・営業管理システムに関する質問(58問)

実施時期

- 2019年3月～5月

サンプル数

- 282名(有効回答数)

回答者

- 職種: 営業職、マーケティング職、顧客管理・営業管理の担当者、または管理職・幹部・役員
- 業界: 材料、化学、建設など

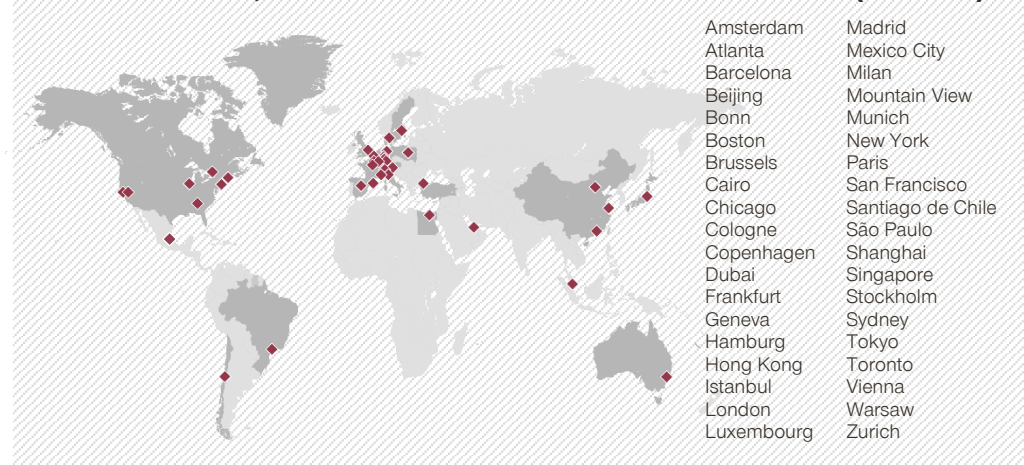
サイモン・クチャー & パートナーズ概要

マーケティングおよびセールスにおける最も優れた コンサルティングファーム

<p>ファイナンシャルタイムズ </p> <p>マーケティング, ブランド, プライシング</p> <p>1 サイモン・クチャー & パートナーズ</p> <p>マッキンゼー・アンド・カンパニー と同率</p> <p>ポストン・コンサルティング・グループ</p> <p><small>Source: Financial Times, list of the UK's Leading Management Consultants, January 2018</small></p>	<p>ブランドアインス </p> <p>マーケティング, セールス, プライシング</p> <p>1 サイモン・クチャー & パートナーズ</p> <p>マッキンゼー・アンド・カンパニー と同率</p> <p>ポストン・コンサルティング・グループ マッキンゼー・アンド・カンパニー</p> <p><small>Source: brand eins Thema special edition: Consulting - industry report from brand eins Wissen and Statista, online survey, 2014 - 2018</small></p>	<p>キャピタル </p> <p>マーケティング, セールス, プライシング</p> <p>1 サイモン・クチャー & パートナーズ</p> <p>マッキンゼー・アンド・カンパニー と同率</p> <p>ポストン・コンサルティング・グループ マッキンゼー・アンド・カンパニー</p> <p><small>Source: Capital, survey of the best consultancies in France, 2016, 2018 (conducted every two years)</small></p>
<p>フォーブス </p> <p>マーケティング, ブランド, プライシング</p> <p>サイモン・クチャー & パートナーズ</p> <p>★★★★</p> <p><small>Source: Forbes, survey of the best management consulting firms in the US, October 2016, 2018 (conducted every two years)</small></p>	<p>MT マガジン </p> <p>戦略コンサルティング</p> <p>1 サイモン・クチャー & パートナーズ</p> <p>マッキンゼー・アンド・カンパニー</p> <p><small>Source: MT Magazine/Erasmus University: MT1000 2018, survey of the best strategy consultancies in the Netherlands, December 2018</small></p>	<p>ビランツ・マガジン </p> <p>マーケティング, セールス</p> <p>1 サイモン・クチャー & パートナーズ</p> <p>マッキンゼー・アンド・カンパニー</p> <p><small>Source: Bilanz Magazine/WGMB: survey of the best management consultancies in Switzerland, January 2019</small></p>

グローバルでのプレゼンス

世界39の拠点 1,400名超のコンサルタント 400億円の売上 (2018年)



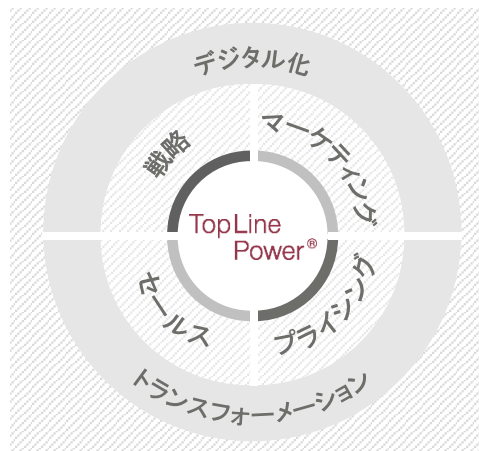
出典: サイモン・クチャー & パートナーズ

Simon-Kucher_Study_Salesforce_2019 Dec

プライシングに関する世界的なリーダー企業

<p>プライシングの世界的な リーディング・ファームであり 商品の価格決定方法を アドバイスする <i>BusinessWeek</i> 誌</p>	<p>プライシングのワールド・ リーダーである <i>The Economist</i> 誌</p>
<p>価格戦略の スペシャリストである <i>The Wall Street Journal</i> 誌</p>	<p>プライシングに関して 独創的なアドバイスを行う 故ピーター・ドラッカー氏</p>

過去3年間で3,000件以上のプロジェクト実績



- 成長戦略・競争戦略
- 商品／サービス・ポートフォリオの最適化
- プライシング・エクセレンス
- セールス戦略、販売チャネル最適化
- 顧客中心のデジタル化
- CRM全般、価値提案のマネジメント

問い合わせ先



SIMON • KUCHER & PARTNERS
Strategy & Marketing Consultants

Dr. Andrea Maessen
Senior Partner

Gustav-Heinemann Ufer 56
50968 Cologne
Germany
Tel: +49 221 36794 400
Fax: +49 221 36794 498
andrea.maessen@simon-kucher.com
www.simon-kucher.com



SIMON • KUCHER & PARTNERS
Strategy & Marketing Consultants

Sebastian Strasmann
Partner

Gustav-Heinemann Ufer 56
50968 Cologne
Germany
Tel: +49 221 36794 400
Fax: +49 221 36794 498
sebastian.strasmann@simon-kucher.com
www.simon-kucher.com



SIMON • KUCHER & PARTNERS
Strategy & Marketing Consultants

Markus Mayer
Director

Luise-Ullrich-
Straße 14
80636 Munich,
Germany
Tel: +49 89 544793 0
Fax: +49 89 544793 50
markus.mayer@simon-kucher.com
www.simon-kucher.com



SIMON • KUCHER & PARTNERS
Strategy & Marketing Consultants

山城 和人
マネージング・パートナー

〒102-0094
東京都千代田区
紀尾井町4-1
Tel: +81 3 6261 2659
kazuto.yamashiro@simon-kucher.com
www.simon-kucher.com



SIMON • KUCHER & PARTNERS
Strategy & Marketing Consultants

Jan Haemer
Partner

Morienturm,
Taunusanlage 9-10
60329 Frankfurt
Germany
Tel: +49 69 905010 0
Fax: +49 69 905010 649
jan.haemer@simon-kucher.com
www.simon-kucher.com



SIMON • KUCHER & PARTNERS
Strategy & Marketing Consultants

蔵田 真也
マネージャー

〒102-0094
東京都千代田区
紀尾井町4-1
Tel: +81 3 6261 3864
shinya.kurata@simon-kucher.com
www.simon-kucher.com