

---

## コンサルティングレポート

仕組みで営業を考えよう シリーズ

# 見積り基点での営業展開プロセス分析

## - 受注要因・失注要因を把握していますか？ -

---

### 【要旨】

営業強化のために、「普通の力の営業担当者が普通以上の成果を上げられる」ようにすることが「仕組み営業」のポイントである。仕組み営業導入の第一歩として、見積り基点で営業分析をつうじて、営業展開プロセスを明らかにする。

実際に提出した見積書の履歴を追いかけてみることで、自社営業のプロセスを自覚することができる。一枚一枚の見積書には、受注/失注にいたるまでのストーリーがある。この一連のストーリーこそが自社の営業展開プロセスそのものであり、その営業展開プロセスを、営業に期待する役割(ミッション)や戦略(ストラテジー)にもとづいてよりよいものにしていくことが、営業の仕組み化の第一歩である。

三菱UFJリサーチ & コンサルティング株式会社

コンサルティング・国際事業本部(大阪)

組織人事戦略部 チーフコンサルタント 蒲田 善行

〒530-8213 大阪市北区梅田 2-5-25 ハービス OSAKA

TEL:06-7637-1340

consult\_o@murc.jp

## はじめに「仕組みで営業を考えよう シリーズ」のご紹介

営業強化に取り組むとき、すぐれた個人の力に頼るだけでは、限界がある。

「普通の力の営業担当で、普通以上の成果を上げられる」ようにすること、それが仕組み営業である。

仕組み営業を導入するためのプロセスをご紹介します。

営業展開プロセスを明らかにする...見積り基点での営業展開プロセス分析

ミッションと戦略を確認する...営業の仕事は「必要売上」を作ること！

営業情報を考える...役立つ情報とは、次のアクションに結びつく情報のこと

営業ツールを考える...特・得・トークで顧客を動かす

営業担当者の育成を考える...技術 = 手順 × 技能でレベルアップを図ろう

営業活動のマネジメント...方針管理・プロセス管理・先行管理で

### 1. 過去の見積書を分析する

仕組み営業実践のための第一歩は、自社の営業展開プロセスを明らかにすることである。そのためにまず、「見積書」の履歴を確認することから始めよう。どんな受注 / 失注も、必ず前提となる見積りがある。その見積りは、ある日突然現れるのではなく、そこにいたるまでの客先へのアプローチ、情報収集、そして製品 / 取り組み提案があって、初めて見積書提出にいたるのである。見積書は営業の特徴を知る有力な手がかりとなる。

まず、見積書をお手元に出していただきたい。できれば、実際に受注できたものと、受注にいたらなかったものの、2枚をご準備いただきたい。

見積書は、結果として受注できたか、失注したかに関わらず、そこにいたるまでの一連の営業活動の総まとめ、営業活動報告書のようなものである。見積書を基点として、営業日報や客先提出物などを確認しながら、見積書の履歴を追いかけてみよう。時間をさかのぼっていくとわかりやすい。

例えば、

- ・受注 / 失注の最終決定はいつか。その確認は、訪問して聞いたのか、先方から連絡をもらったのか。
- ・見積提出はいつか。同じ案件での何回目の見積もりだろうか。それに先立っての事前提出や、客先からの予算提示はあったか。
- ・見積り作成に当たっての狙いは何か。ライバルを想定したときの「勝ちポイント」は何か。
- ・客先担当者をその気にさせたのはいつか。「面白い！正式な見積を出してよ。」「社内稟議を回すから。」「部長の前でデモしてくれる？」などの言葉を引き出したのはどのタイミングだったか。
- ・製品提案はいつか。同時に概算見積を出したのか。
- ・製品「提案」にいたったいきさつは。セールストークを通じて、あるいは客先内でデモをやった、製品サンプルを試用していただいた、など。
- ・情報収集 = ニーズの聞き取りはいつか。客先担当者と面談して、一度でニーズ聞き取りまで行ったのか、製

品案内などを通じて徐々にニーズを聞き出したのか。

- ・客先担当者との有効面談はいつか。有効面談を積み上げる中で、どのようにニーズ情報の聞き取りがなされたか。
- ・客先訪問はどれくらい積み上げたか。初回のアプローチ、訪問から、有効面談にいたるまでの期間と訪問回数はどれくらいか。
- ・最初のきっかけ作りは何か。展示会、名簿等によるDM & テレアポ、飛び込み訪問など。

このようにさかのぼってみると、1枚の見積書にも、そこにいたるまでの多くの履歴、プロセスがあることがわかる。業種・業態によっては「見積書」という体裁をとらずに、口頭で、あるいは電話を通じて価格と納期を連絡して、受注 / 失注という場合も多いが、「見積り」= 価格、取引条件を提示していることに違いはない。

## 2. 失注見積りは情報の宝庫

営業活動のプロセスは大きく分けて、

提出した見積りが受注 / 失注にいたるプロセス

提案し、見積りを提出するプロセス

提案のために初回アプローチから情報収集にいたるプロセス

に分けられる。（図表「見積書履歴による営業展開プロセス分析」参照）

見積書履歴による営業展開プロセス分析

		記入欄		記入例		
				機械工具商社	IT機器販社	冷凍食材商社
提出した見積りが受注／失注にいたるプロセス	受注／失注			6月28日、社内稟議決定、受注	8月30日、受注	6月1日、受注
提案し、見積りを提出するプロセス	↑ 見積提出			6月19日提案内容承認の上、正式見積提出	7月25日見積提出 8月1日見積再提出	6月1日、電話にて在庫確認の上、価格、納期提示
	↑ 製品／取り組み提案			6月12日訪問・提案仕様確認・変更の上、6月17日再提案(概算見積を含む)	7月5日製品提案 7月10日製品再提案 7月15日社内デモ実施 7月20日製品再々提案	
提案のために初回アプローチから情報収集にいたるプロセス	↑ ニーズ情報聞き取り			6月5日訪問・面談・ニーズ聞き取り 次回訪問アポ	7月1日、担当者面談にてニーズ情報聞き取り	6月1日、客先担当者より製品引き合い
	↑ 客先担当者面談				6月15日3回目訪問にて担当者初回面談	
	↑ 客先訪問				6月10日第2回訪問	従来からの付き合いの中で、週2回、定期訪問
	↑ 初回アプローチ			6月1日テレアポ	6月1日初回飛び込み訪問	

客先に提出した見積りが受注につながったか失注したかで一喜一憂することは多い。しかし、いったん提出した見積りが受注／失注にいたるプロセスでは、営業する側の立場からは直接影響を及ぼすことは難しい。仮に、提出した見積りを「このままでは失注しそうだからもう一度出しなおそう」とするなどは、一歩間違えれば客先からの信頼感を損なうことにもなるので、簡単にできることではない。事前の準備をしっかりと、ライバルの情報も検討したうえで、「よし、これで行こう!」といって送り出すのが見積書である。

そして、そうであるからこそ、失注要因分析が重要になる。精一杯出したはずの見積りが、なぜ受注にいたらなかったのか。客先のニーズと予算を読み違えたのか、ライバルに負けたのか。「お宅の提案が一番よかったんだけどね、予算的に開きが大きすぎて…」という断りの電話を受けて、頭の中でそれまでの光景がフラッシュバックして、なぜもう少し工夫をしなかったのかと悔やんだり、この程度の予算も出せないなんて!と顧客を恨んだり(?)、という経験を、多くの営業担当者はお持ちなのではないだろうか。

ここでご留意いただきたいのは、先にも申し上げたように見積書は、そこにいたるまでの一連の営業活動の総まとめ、営業活動報告書のようなものであるということ。大事なことはその見積書提出に至るまでの営業のプロセスをどのように構築し、積み上げてきたかが大事ということだ。そのプロセスを確認することで自社の営業の仕組みを、より打率の高いものにしていくことができる。

見積書を提出するというのは、サッカーに例えていえば、十分に準備をした(はずの)選手をピッチに送り出すようなものだ。そこから先は自社とライバルの選手(見積書)同士の戦いであって、監督としては直接手を下すことは難しい。しかしそれだけに、十分な準備、つまり客先のニーズや予算、支払い条件などの確認、ライバルの出方などをしっかりと読んで、戦略、戦術、対策を考え、チーム(提案・見積り)を組み立てなければならない。そしてそのためにこそ、「失注」分析が重要になる。「失注した見積書なんて残していませんよ」という会社もあるが、とんでもないことだ。失注した見積りこそ、自社の営業の課題、問題を多く教えてくれるのである。

冒頭、実際に受注できたものと、残念ながら受注にいたらなかった見積書をご準備いただきたいとお願いした。失注した見積りについて、「なぜ」失注したのか、客先へのヒアリングも含めて、社内での分析をしっかりとさせていただいているだろうか。そして今後同様のケースが起こった場合の受注率を高めるような工夫、対策は検討させていただいているだろうか。(図表「失注要因の例」参照)

失注要因の例

MAN 人の要因	MONEY 金銭要因	MATERIAL 商品の要因	METHOD 営業方法要因
担当者との人間関係	ライバルとの価格競争	商品品質	提案・見積りタイミングの遅れ
上部層とのコミュニケーション	支払い条件 現金・手形、サイトな	過剰スペック／過小スペック	要請から対応までの時間の遅れ
ニーズの取り違え	バックリベート、販売推奨金など	納期対応の問題	客先情報収集の遅れ
レスポンスの遅れ		配送体制の問題	
		アフターメンテナンスの問題	
		提案内容	
		商品ロット	

営業担当者の心理として受注できなかったような案件は早く忘れて、次の案件に取り組みたいと考えるのが自然だ。失注要因を分析するということは、あたかも自分の不始末、失敗を責められているような気持ちにもなりがちである。しかしうまくいかなかったケースにこそ、改善のヒントがかくされている。マネージャーがリードしながら、失注の要因を 冷静かつ客観的に振り返ることで、より強い営業の仕組みづくりが進むのである。

## まとめ

普通の力の営業担当者で、普通以上の成果を上げられるようにすること、それが仕組み営業である。そして自社の営業展開プロセスを明らかにすることが仕組み営業導入の第一歩である。そのために、見積り基点での営業展開プロセス分析として、「見積書」の履歴を確認することから始めていただきたい。見積書は、受注/失注にいたるまでの一連の営業活動の総まとめである。

実際に提出した見積書を片手にここまで読み進めていただいて、一枚一枚の見積書には、受注/失注にいたるまでのストーリーがあることに改めてお気づきいただけたらう。この一連のストーリーこそが自社の営業展開プロセスそのものである。そしてその営業展開プロセスを確認し、営業に期待する役割(ミッション)や戦略(ストラテジー)にもとづいてよりよいものにしていくことが、営業の仕組み化の第一歩である。

次稿で、営業に期待する役割(ミッション)と戦略(ストラテジー)についてご紹介する。

以上

- ご利用に際して -

- 本資料は、信頼できるとされる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一した見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所:三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡下さい。