

施策が幽霊のように消えていく企業の課題

- 食品商社であるD社、期末が迫る経営会議の場。売上計画を下回り、会議室内はピリピリした空気が漂っている。そのような中、おもむろに一人の役員が口を開いた。「そう言えば、期初に新規顧客開拓策を進めると言っていたが、あの施策はどうなっているかな」質問を受けたからの担当役員からの返答の歯切れは悪い。

相談企業の状況

- 期中に施策が消えていく
毎期、期初に個々の営業と面談の上、販売計画の擦り合わせを行い、施策を細かく取り決めているが、いつの間にか姿を消している施策が数知れない。
- 計画の継続性が無い
経営者は決めたことが継続されない状況に問題意識を持っている。

当初の問題

- 具体性に欠ける施策と実行計画
E社の施策を確認すると「10社の新規顧客を獲得する」とあるが、「誰が、いつまでに、どのように、幾らの売上を獲得するか」など、計画を実行に移す為に必要な具体的な情報が欠落している。
- 営業任せの進捗管理
進捗状況の管理は個々人の営業任せとなっている。マネージャからは営業担当者の活動状況が見えず、実質的に放置状態となっている。

解決策

- 施策と実行計画の見直し(具体化)
数多くあげられていた施策の絞り込みを実施し、実行計画には具体的な行動内容と、期末までのチェックポイントとなるマイルストーンを設定
- 進捗状況の見える化
SFAを活用し、施策の進捗情報を一元管理し、情報の共有化を実施
営業会議で個々の営業が抱える施策実行上の課題を取り上げ、解決策を協議。スムーズな施策推進に向けて対策方法を営業部内で共有。

実行段階における新たな問題

- 営業担当者からの報告内容に品質のバラつきが発生
予算を達成している営業担当者は顧客対応を優先し、社内報告業務への対応を疎かにする傾向が強くなった。
結果、必要情報が欠落した報告が増加した。

解決策

- 進捗状況を入力するタイミングと入力項目を取り決める
顧客対応に追われる営業担当者の多くは月末に進捗状況をまとめ入力する傾向が強く、また、雑な報告内容が散見された。その為、日々の入力をルール化すると共に入力必須項目を取り決め、情報鮮度と品質の確保を実現した。

成果

- 計画の実行性の確保
施策立案の場において、重要性や有効性を丁寧に検討するようになった。また、行動計画策定時には各営業担当が具体的な行動と実効性をしっかりと検討するようになった。
- 継続性の確保
SFA活用による進捗情報の一元管理、営業会議における課題解決策の検討などマネジメント体制を整えたことにより、継続性が確保された。

