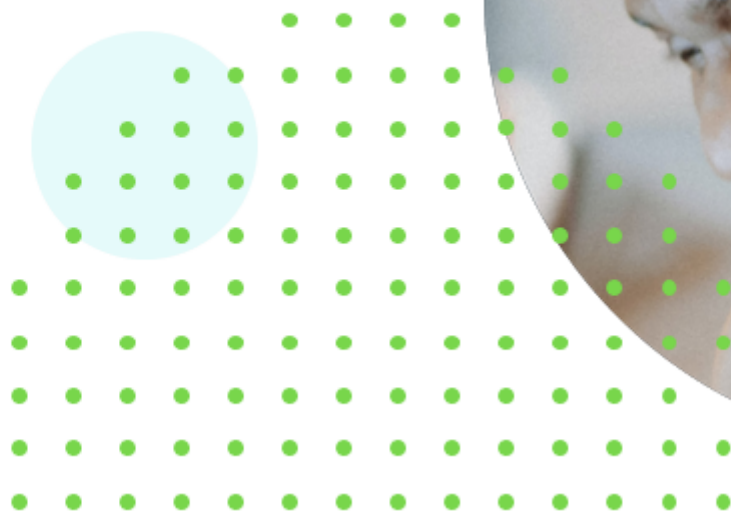


セールストランスフォー メーション

能力開発レポート：営業マネジャー



セールストランスフォーメーションインサイト

企業間取引（BtoB）の営業機能は、急速かつ包括的な転換を遂げつつあります。営業機能の多くがこの変化に対応して進むことに苦戦しており、中でも営業生産性と人材ギャップが二大課題であると報告されています。

SHLは、弊社の営業職用アセスメントをご利用くださっているお客様のご協力のもと、現代のデジタルセールス分野において営業組織が対応すべき「3つの共通原則」を特定しました。

1. 著しく変容した社外環境

世界的な営業の変化において、データと分析は要と言えます。最も成功している営業組織では、その営業活動において分析ツールが有効活用される機会が増えています。また同時に、BtoB営業の多くが従来のビジネスモデルからデジタルの営業のやり取りに切り替えており、BtoB営業リーダーの89%がデジタル化は加速すると予測しています。

2. 変化した消費者の行動

デジタルの営業のやり取りが著しく増加した結果、営業職の役割が変わってきています。営業プロセスの半分以上は、営業担当者が初めて関わる以前の段階で完了しています。また、BtoB購買者の実に70%以上がデジタルセルフサービスやリモートのやり取りを好むと述べています。一方で、商品やサービスのパーソナライズ化や意思決定プロセスの簡素化など、新たな形で営業担当者との連携を求める購買者も見られます。

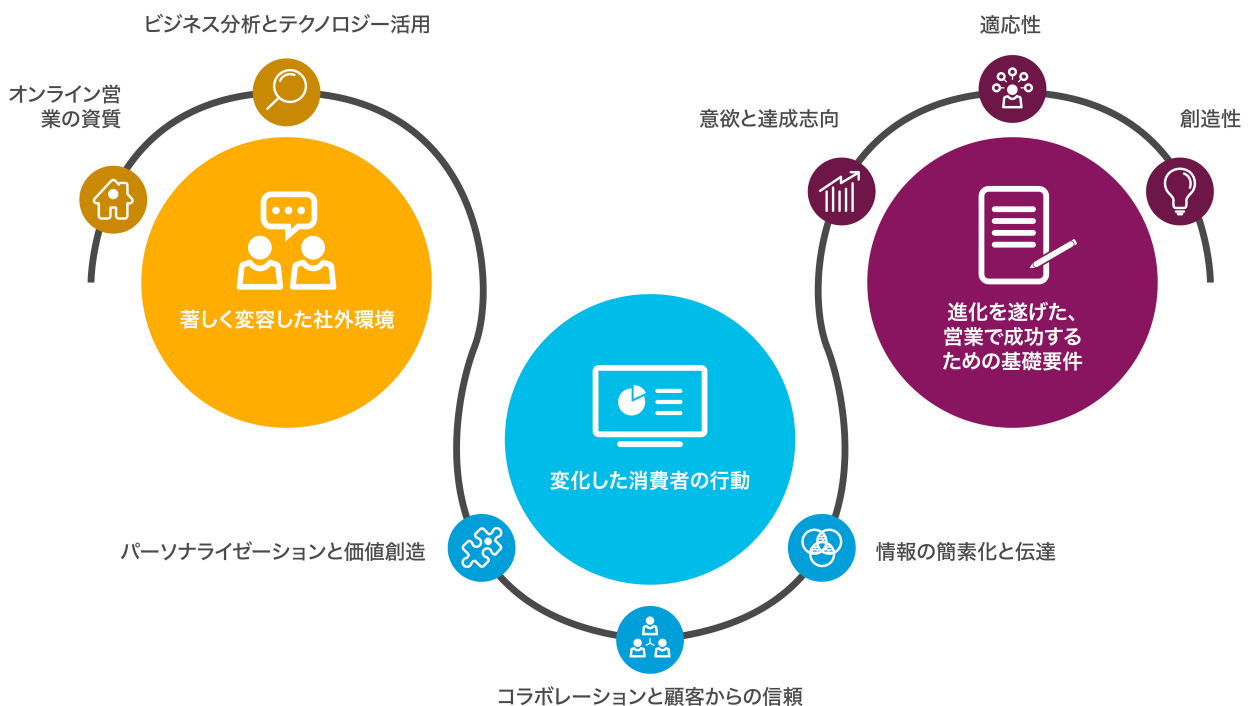
3. 進化を遂げた、営業で成功するための基礎要件

急速に変化する環境の中、営業成績トップの座を獲得するために必要となるコンピテンシーも変わってきたことは、驚くものではありません。SHLは現在までにBtoB営業職員11,000人以上を対象にアセスメントを実施してきましたが、その中で重要な発見が2つありました。

- 「従来型」コンピテンシーの一部は重要なコンピテンシーとして残っています。例えば、営業意欲、売上への執着心、達成志向などが挙げられます。
- 一方で、適応力やレジリエンス（回復力）など、高業績者に際立っている新たなコンピテンシーも浮上しています。

SHLのセールストランスフォーメーションモデル

自社のインサイトと研究結果を活用し、SHLは3つの要素から成る行動モデルを構築しました。これは、成功するために必要とされる主要なコンピテンシードライバーを、これら3要素それぞれに対して特定したものです。



ビジネス分析とテクノロジー活用：営業活動強化のため、技術ツールおよびデバイスを開発、評価、活用すること。技術システムおよび顧客関係管理（CRM）ソフトウェアに対してコミットメントを持つこと。データを活用してパターンや傾向を特定し、価格設定、新規事業の発掘および確保、顧客との戦略的かつ長期的なパートナーシップの構築に役立てること。

オンライン営業の資質：主要な業務習慣を維持できる傾向。商談成立に向け粘り強く取り組むこと。オンラインでリソースを管理すること。リモートワークに関する職場のガイドラインに従うこと。熱意を維持すること。うまく自律的に業務を遂行すること。

パーソナライゼーションと価値創造：効果的な人間関係を構築し活用すること。信頼関係を築く能力。顧客を目的とする情報に積極的に近づくこと。顧客のニーズや課題を捉え、それに合わせたメッセージやソリューションを立案すること。

情報の簡素化と伝達：タイミングよく上質な情報を顧客に提供できるよう、複雑なコンセプトやアイデアを簡素化する能力。この領域のスキルが高い営業担当者は、顧客が複数の情報源からの情報を統合することを支援し、購買決定を可能にするために理解すべき要点を特定することを助けます。

コラボレーションと顧客からの信頼：顧客との間にパートナーシップ意識を創り出すこと。複数の利害関係者間でコンセンサスを築くこと。賢い購買を行う能力について顧客が自信を持てるようサポートすること。上記のいずれも顧客との信頼関係を育てることにつながり、将来の営業機会を生む良好な環境を構築することができます。

適応性：曖昧な状況に迅速に順応すること。社内外の変化に対応すること。マイナスの感情をコントロールすること。プレッシャー下でも生産性を維持すること。プラス思考で将来の機会を見い出せること。

意欲と達成志向：新規顧客を特定、確保することに対する熱意。厳しい営業ノルマを求め、達成すること。同僚の売上を超えようと努力すること。

創造性：営業戦略を決定する際、競合状況、収益、費用、リスクを考慮すること。戦略的機会を特定し、行動に移すこと。ビジネスを確保するため革新的な手法を受け入れること。

営業リーダーシップ：BtoB営業チームを率い、各自のスキルとポテンシャルに応じて仕事を任せること。少し背伸びの必要な売上目標が達成できるようチームメンバーを動機づけること。業績に関する明確な期待値と基準を設けること。業務状況をモニタリングすること。各個人が持てる力を存分に発揮できるようコーチングすること。

セールストランスフォーメーション 能力開発レポート：営業マネジャー

受検者氏名：

Sample Candidate

免責事項：

これらのページに含まれる情報は本質的に機密であり、関係者または許可された者のみを対象としたものです。

適切な資格を持つ専門家からの助言に代わるものとしてこの報告書の情報に頼ることはしないでください。特定の問題について具体的な質問がある場合、適切な資格を持つ専門家に相談する必要があります。

説明

このレポートは、変革期にある、もしくは変革を遂げた営業組織において成果を上げるために重要なコンピテンシーについて、あなたの相対的な強みと弱みに関する情報を提供します。加えて、あなたが職場で優れた成果を出すために有益な実践的ヒントや提案を含んでいます。

得点は、あなたの回答が、他の営業職の回答を集めたSHLのデータベースと比較してどうか、を表しています。このアセスメントは、約30年間にわたって蓄積された統計データと分析によって、妥当性が科学的に検証されています。コンピテンシーの得点が高い人は、レポートに示されている主要な領域において、高い成果を出す傾向があります。能力開発のヒントは、各コンピテンシーのスキル向上の一助となるよう作成されています。

得点の高低にかかわらず誰もが、改善の必要な領域に対し、適切な能力開発策に戦略的かつ集中的に取り組むことによって、職務パフォーマンスを向上させることができます。「自身の能力向上に打ち込む」とは、自発的に取り組むことと能力開発計画を立案することを意味し、その両方が職務の遂行に重要です。

このレポートを用いて、あなたの仕事上の目標と目的に関連した、具体的な能力開発計画を作成してみてください。人の成長は一晩で起こるものではありませんから、一度にすべてをこなそうとしてはいけません。得点が「レッドゾーン」に入っている項目は、あなたが特に努力して伸ばした方が良いと思われる領域です。高得点を得たコンピテンシーについても、その能力を伸ばすためのアドバイスを参考にして強みを活かしていくようにしてください。

各コンピテンシーの得点



ビジネス分析とテクノロジー活用

6

営業活動に役立つデータ主導の視点を持ちながら、革新的なテクノロジーを取り入れて利用する能力を測定しており、次の要素で構成されています。営業活動強化のため、技術ツールおよびデバイスを開発、評価、活用すること。技術システムおよび顧客関係管理（CRM）ソフトウェアに対してコミットメントを持つこと。データを活用してパターンや傾向を特定し、価格設定、新規事業の発掘および確保、顧客との戦略的かつ長期的なパートナーシップの構築に役立てること。

あなたは、営業目標を達成するために技術ツールを利用することに抵抗を感じない可能性が非常に高いです。営業職を支援する新しいソフトウェアシステム（顧客関係管理など）について学ぶことに意欲的であり、時に、自身の組織や顧客に対しこれらの技術ツールを推奨するでしょう。担当する全ての業務において、新たなデジタルツールや技術ツールがどのように営業目標の推進に役立つかを理解することに熱心である可能性が高く、技術システムを利用して楽にコミュニケーションをとるでしょう。意思決定の際、直感に頼るのではなく、ビジネスデータ分析や事実、数値、調査に基づく情報を綿密に評価することを好み、統計データや数字を活用して商談を成立させる傾向があります。

- 部署内でミーティングを設定して知識を共有し、技術システムや分析システムが商談成立にどう役立つか、また、あなたの組織の新サービスや新製品をどうサポートできるかを話し合しましょう。機会があれば、あなたが精通しているシステムのいくつかについて同僚にコーチングしましょう。
- リスクを管理しつつ、担当領域に関連した新しいテクノロジーを早期に採用し、推奨してみましょう。パイロットテストを実施し、新システムの効果を評価します。
- あなたの所属する営業チームに役立つ革新的な手法について学ぶのに最善の機会だと思われる、技術システムや分析のカンファレンスに参加しましょう。
- 顧客関係管理（CRM）およびマーケティングチームと連携して、マーケティング、リード獲得戦略およびリードからの取引成立率の改善を推進しましょう。



オンライン営業の資質

8

バーチャルな環境における営業適性です。長期間のリモート営業で成功するポテンシャルを測定しており、次の要素で構成されています。主要な業務習慣を維持できる傾向。商談成立に向け粘り強く取り組むこと。オンラインでリソースを管理すること。リモートワークに関する職場のガイドラインに従うこと。熱意を維持すること。うまく自律的に業務を遂行すること。

あなたは、リモート環境での営業において、優れた成果を出す可能性が高いです。売上目標にひたすら集中し、目標達成に向けていかなる障害も乗り越えようとするでしょう。リモートワークに関する職場の方針に従い、また、バーチャル環境での自律的な働き方を好む傾向があります。働く場所（オフィスかリモートか）にかかわらず、整理され体系立った仕事の仕方をするでしょう。バーチャルな仕事環境において最大限努力をする傾向があり、たとえ大きな障害が生じた場合でもビジネスチャンスを確保できる可能性が高いです。

- 在宅ワークで営業職として成功するためのハウ・ツー・ガイドを作成し、チーム内で共有しましょう。チームメンバーと追加できる情報がないかを話し合い、包括的なガイドにしていきましょう。
- 透明性は説明責任を最大化します。あなたのカレンダーをチームメンバーと顧客に公開しましょう。そうすることで、バーチャル環境でのミーティングが可能な時間帯が見え、透明性を確保できます。
- 業務の達成状況を上司と週単位で確認し、リモートでの営業スキルや行動について、生産性と効率を向上させるチャンスを見つけましょう。



購買者にとっての価値を高めるような信頼できるネットワークと関係を確立することによって、顧客や見込み客と緊密に連携する能力を測定しており、次の要素で構成されています。効果的な人間関係を構築し活用すること。信頼関係を築く能力。顧客を目的とする情報に積極的に近づけること。顧客のニーズや課題を捉え、それに合わせたメッセージやソリューションを立案すること。

あなたは、実用的で費用対効果が高くカスタマイズされたソリューションを通じて、顧客に最高の価値を提供できるよう努力する可能性が非常に高いです。既存顧客および見込み客と信頼関係を築くことを優先事項として捉える傾向があり、営業機会に対応するために自分のネットワークや顧客との盤石な関係を活かす可能性が非常に高いです。顧客の課題に適したソリューションを立案でき、顧客のニーズに合った最適なソリューションに顧客を導くでしょう。謙虚で社会的な印象を与え、顧客のニーズを心から真摯に気遣うことで、顧客と良好な仕事上の関係を築く可能性があります。

- 顧客との商談の冒頭の数分間を使って、顧客の組織の目標と顧客個人の目標について、顧客自身がどのような考えを持っているか理解しましょう。そうすることで、顧客に価値を提供できるポイントが特定しやすくなり、また、顧客とざっくばらんに話し合うことで顧客の気持ちを理解し、信頼関係を構築することにもつながります。
- 顧客にとっての価値が第一であるというあなたの考えが重視されるよう、チームメンバーや顧客との会話をコントロールし続け、相手から合意を得られるよう働きかけましょう。
- 顧客への納品物に影響するかもしれない問題が生じた場合は、速やかに顧客に伝えるようにしましょう。顧客と連携し、お互いの意見に耳を傾けながら問題に対処しましょう。
- 問題から逃げるのではなく、向かって行きましょう。価値が損なわれた可能性がある場合は、積極的かつタイムリーに顧客に伝え、あなたが顧客とのパートナーシップを重要視している姿勢を見せてください。



情報の簡素化と伝達

7

顧客企業が理解しやすいように、複雑な情報を識別、分類、伝達する能力を測定するものです。タイミングよく上質な情報を顧客に提供できるよう、複雑なコンセプトやアイデアを簡素化する能力です。この領域のスキルが高い営業担当者は、顧客が複数の情報源からの情報を統合することを支援し、購買決定を可能にするために理解すべき要点を特定することを助けます。

あなたは、顧客のニーズを理解する可能性が非常に高く、顧客が意思決定に必要な全ての情報を持ち、内容を理解しているようにするために、多めに努力をしましょう。顧客が不正確な、または誤解を招く情報を使用していると思ったら、その旨をはっきり言う可能性が非常に高く、顧客に正確な情報を提供しようとするようです。必要に応じて、複雑で長い資料を吟味し、顧客にとって簡潔でわかりやすい内容に置き換えるでしょう。顧客の意思決定プロセスに役立つ複数の資料や書類を様々な情報源から提供するだけでなく、顧客が情報を理解しやすいよう、資料を集約し、最も関連性の高い内容を提示する可能性が高いです。

- 購買の様々な選択肢を吟味している顧客と積極的にミーティングを設定しましょう。顧客に確実に理解してもらえるよう、最も複雑な情報を詳しく説明してください。また、顧客が理解できずにいる際は、明確に理解できるようサポートしましょう。
- 様々な顧客とのこれまでの成約事例を評価し、顧客の判断に最も影響力があった資料を特定します。将来の見込み客用に、様々なニーズに対応可能な資料をまとめたファイルを作成しましょう。
- 新しい、または有望な商品やサービスについて議論する、部門横断グループや会議への参加を検討しましょう。どのような補足資料があると、顧客のニーズを満たす適切な情報を提供でき、営業に役立つかを提案してください。



コラボレーションと顧客からの信頼

7

営業プロセスはコラボレーションであるという感覚を生み出し、顧客に信頼感を与える傾向を測定しており、次の要素で構成されています。顧客との間にパートナーシップ意識を創り出すこと。複数の利害関係者間でコンセンサスを築くこと。賢い購買判断を行う能力について顧客が自信を持てるようサポートすること。上記のいずれも顧客との信頼関係を育てることにつながり、将来の営業機会を生む良好な環境を構築することができます。

あなたは、顧客との協力的な関係のもと、うまく連携できる可能性があります。顧客との良好な仕事関係を築いて育てるために、他の人と同じくらい努力をし、顧客と顧客のニーズに対しかなりの気遣いを見せることが多いでしょう。顧客との連携を楽しむ傾向がありますが、時には、顧客に購買プロセスに対する完全な自信を持たせることができないかもしれません。

- 見込み客と初めて会う際は、相手の組織と那人自身について、考え方や目的を全体的に理解してから臨みましょう。
- テレビ会議または電話会議中は常に注意深く顧客の発言に耳を傾けましょう。積極的に傾聴していることが伝わるよう、会議の終了時には、顧客の観点から会議の要点をまとめて締めくくってください。
- 顧客と意見が合わない状況では、肯定的な姿勢で話すよう心がけましょう。顧客と異なる意見を提示する必要がある場合は、顧客の選択肢に理解を示し、共通の目的に向かって進んでいることを強調することで、顧客との連帯感を伝えられるよう努めましょう。信頼のおける人物と思ってもらえるよう、異なる意見を伝える際には、同じような課題に直面している別の顧客との過去の事例を基にします。
- 別の顧客との協働で良い成果につながった事例を一つ提示してください。その上で、今回の顧客にも同等の水準で協働することを依頼しましょう。



適応性



急速に変化する産業界に順応し、営業職のプレッシャーに耐えられる可能性を測定しており、次の要素で構成されています。曖昧な状況に迅速に順応すること。社内外の変化に対応すること。マイナスの感情をコントロールすること。プレッシャー下でも生産性を維持すること。プラス思考で将来の機会を見出せること。

あなたは、**BtoB**環境の絶え間ない変化にうまく順応し、実力を発揮できる可能性が高いでしょう。営業職における様々な目標を楽しんで取り組む傾向があり、商談成立に向けて新しい手法を活用するようです。また、曖昧な状況を容易に切り抜け、不確実な環境において顧客の購買プロセスをコントロールし誘導できる可能性が高いです。新たなビジネスチャンスの開拓や商談成立のために革新的な手法やテクニックが提案されたり導入されたりした際、他の人よりもストレスを感じにくいでしょう。売上目標を達成するというプレッシャーが成功の原動力となり、少し背伸びの必要な目標やノルマがモチベーションとなる可能性があります。

- あなたは自分の業務における変化を歓迎し、さらには楽しむ余裕さえあるかもしれませんが、周囲には躊躇している人や慎重な人がいる可能性があります。新しいアイデアをチームに紹介する際は、新たなシステムや手法がもたらす付加価値のほか、それがチームの売上目標達成に役立つことに焦点を当てて説明しましょう。
- 営業活動において新たな手法を取り入れる際は、様々なアプローチの強みと弱みを評価できるよう、記録を残してください。
- 上司の協力を得て、営業職のストレス管理に関するガイドラインを作成しましょう。また、営業に必要とされるレジリエンス（回復力）やアジリティ（敏捷性）を強化するために、営業職向けに能力開発用の演習をいくつか作成しましょう。
- 失敗や変化に直面したら、感情に囚われるのではなく、その経験から得られた情報に目を向けましょう。学んだ点を書き留め、今後の顧客とのやりとりを成功させて目標を達成するために、それらがどう役立つかをまとめてください。



意欲と達成志向

8

売上目標の達成によって動機づけられ、それに集中し続ける傾向を測定しており、次の要素で構成されています。新規顧客を特定、確保することに対する熱意。厳しい営業ノルマを求め、達成すること。同僚の売上を超えようと努力すること。

あなたは、困難で厳しい売上目標を追求し達成することにモチベーションと誇りを感じる可能性が高いです。少し背伸びが必要な売上目標を達成することがやる気につながるようです。質の高い仕事をする傾向があり、同僚よりも良い成果を出したいという願望がモチベーションを高める可能性があります。厳しくペースの早い営業環境と、自身の目標達成に向けて自主的に取り組むことを好み、成果を上げるために指示や補助を必要としないようです。

- 営業の同僚と立ち話をし、営業サイクルの様々な段階で役立つアイデアや手法をお互いに共有したり検討したりしましょう。
- チームや上司と共に自分の四半期目標や年間目標を設定する際は、「期待を超える」とみなされる目標を特定し、その水準で目標を設定したい旨を公言しましょう。
- 仕事上で楽しんでできること、また、日常業務において刺激を受けること、関心を持っていることを特定します。それらのやる気を高める要素に合うプロジェクトや責務を特定し、責任者となれるよう自らを推薦しましょう。
- 自分の担当顧客の上位10社を対象とした2年計画を作成し、計画達成に向けた行動、向こう2年間で有効活用したい場면을明記しましょう。



創造性



意思決定プロセスにおいてあらゆる商業的要因を考慮する傾向を測定しており、次の要素で構成されています。営業戦略を決定する際、競合状況、収益、費用、リスクを考慮すること。戦略的機会を特定し、行動に移すこと。ビジネスを確保するため革新的な手法を受け入れること。

あなたが新たなビジネス機会を見出して確保する可能性は、ほとんどの人よりも高いです。既存のパートナーシップを育むことと新たな営業機会を成立させることに對し、高いモチベーションとエネルギーを感じるでしょう。**BtoB**のパートナーシップに影響しうる外的要因を包括的に捉え、念頭に置いている可能性があります。また、自身が提供する商品やサービスに対する知識が豊富であり、競合との差別化のポイントを理解している可能性が高く、従来の営業手法に代わる革新的な営業戦略を採用する傾向があります。

- 業界の主要カンファレンスに参加し、あなたの組織の価値を高めることにつながった経験について共有しつつ、あなたの組織のビジネスに影響する最新の動向を学びましょう。
- 見込み客を獲得する際に頻繁に対峙することになる競合を特定しましょう。特定した競合が提供する商品やサービスに対し、自社がさらに差別化し品質を高めるための戦略を上司と話し合います。完成した戦略をチーム内で共有してください。**BtoB**のパートナーシップに影響する外的要因（地理的要因、マクロ経済状況など）を取り扱うニュースレターを定期購読したりフォーラムへ参加したりして、マーケットの状況を常に把握し、それに応じて目標を達成するための計画を立てましょう。
- 顧客の問題解決のために自分が実行した最も創造性に富んだ画期的なソリューションについて同僚に共有し、彼らが再現できるかどうか試してみましょう。



営業リーダーシップ



営業マネジメントやリーダー職で成功につながる特性を測定しており、主に次の要素で構成されています。BtoB営業チームを率い、各自のスキルとポテンシャルに応じて仕事を任せること。少し背伸びの必要な売上目標が達成できるようチームメンバーを動機づけること。業績に関する明確な期待値と基準を設けること。業務状況をモニタリングすること。各個人が持てる力を存分に発揮できるようコーチングすること。

あなたが営業チームを指揮し監督することで満足感を得る可能性は、他の人と同じくらいです。担当する営業チームのメンバーが何を主なモチベーションの源としているのかを理解しようとする傾向があります。チームの強みと弱みを把握しており、その情報をもとに概ねうまく仕事を任せることができるでしょう。直属部下の業績に関心を示し、必要に応じて部下の成長の機会を支援したり、著しい成果に対して個別に評価して称賛したりする可能性があります。また、業績不振の部下に対しては必要に応じて有益なフィードバックを提供し、問題の解決に取り組むでしょう。

- リーダー対象の会議に参加して他のマネジャーと人脈を作り、メンバーを動機づけたり、業務を任せたりするための様々な手法について話し合しましょう。
- 営業メンバーと定期的に面談をし、彼らのパフォーマンスを常に適切に監視するようにしましょう。定期的な面談の際、パフォーマンス指標の一覧を作成し、達成が危ぶまれる目標がないか確認しましょう。必要に応じて個別にコーチングしてください。
- 可能な場合は、営業メンバーに、自分たちのパフォーマンスに最も影響が大きいと思うインセンティブを選んでもらい、それをもとにインセンティブ制度を構築しましょう。金銭ではない柔軟な特典（金曜日の午後には有休をとる、長期出張後はリモートワークを許可する、など）も採用することで、チームのやる気をさらに高めることにつながるでしょう。



管理判断力



仕事の上で生じる様々な状況にうまく対処する良い判断ができる傾向です。マネジャーとして直面する可能性の高い状況に関する質問に対する受検者の回答から得られた得点を基に判断されています。

スタッフとのコミュニケーション、従業員の育成やモチベーションの管理に関する判断について、あなたの回答プロフィールは、非常に有能なマネジャーが下す判断とやや類似しています。プロフィールの類似度が平均的であることから、あなたがマネジャーとして成功する可能性はある程度高いでしょう。

- 組織の目標や価値観を理解し、あなたの行う判断や決断がそれらにどの程度即しているかを考えてみましょう。
- 物事を決める前に、他者の意見に耳を傾け情報を集めましょう。
- 他者とのやりとりにおいて、自分がどれだけ忍耐強く一貫しているか、フィードバックをもらいましょう。