LiB CONSULTING　100年後の世界を良くする会社を増やす

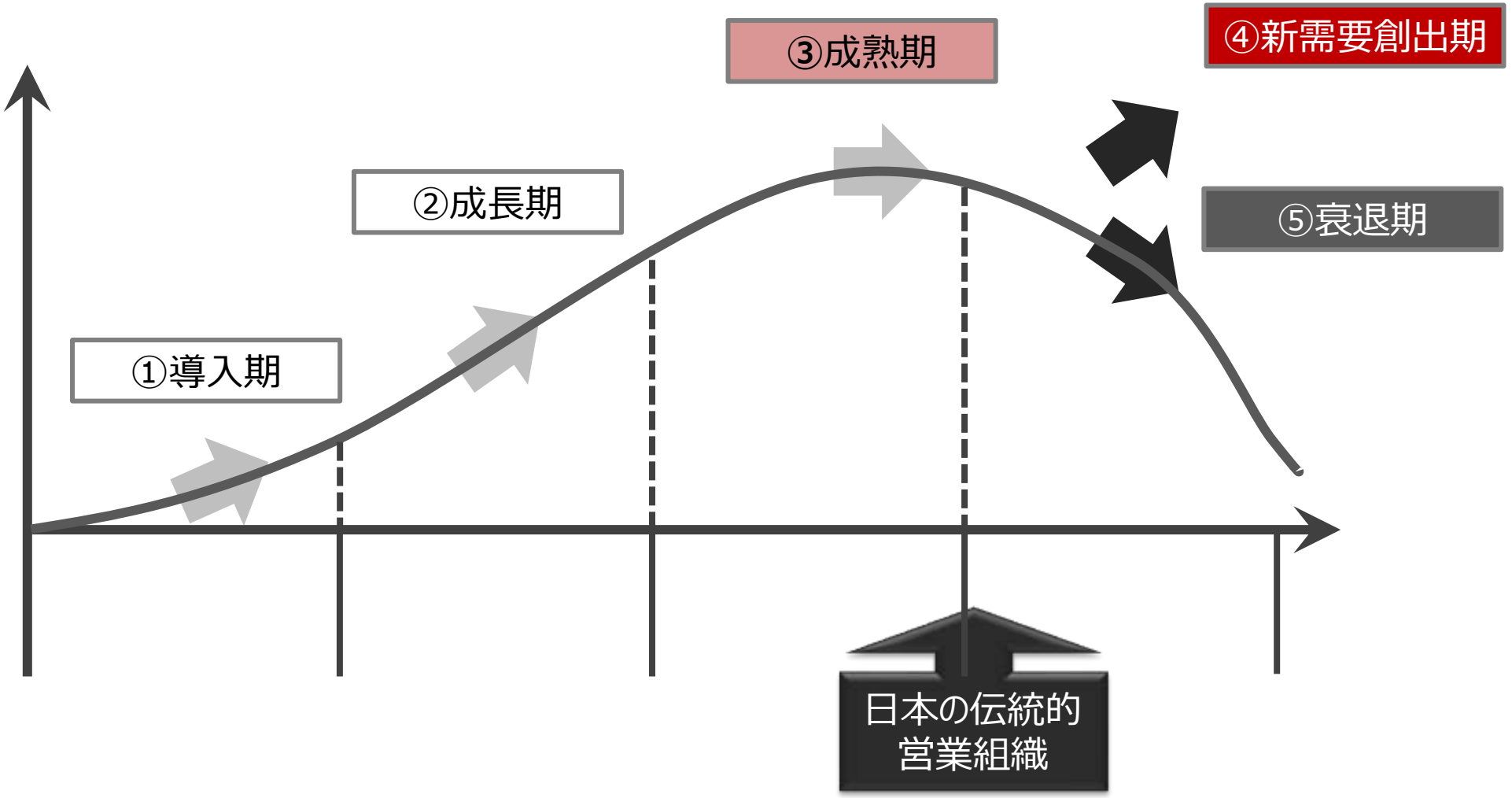
【医療機器・ヘルスケア業界　向け】
営業に求められるコンピテンシー明確化プロジェクト

プロジェクト成果物の例

- 本資料は当社のコンサルティング支援のイメージをお伝えするための参考資料です。
- 内容は当社の実績をもとに作成しておりますが、あくまで一例であり、実際はお客様の与件によりまして成果物は異なります。
- お客様の成果につながる最適なアプローチで支援いたします。

今後求められる営業とは（市場のライフサイクル）

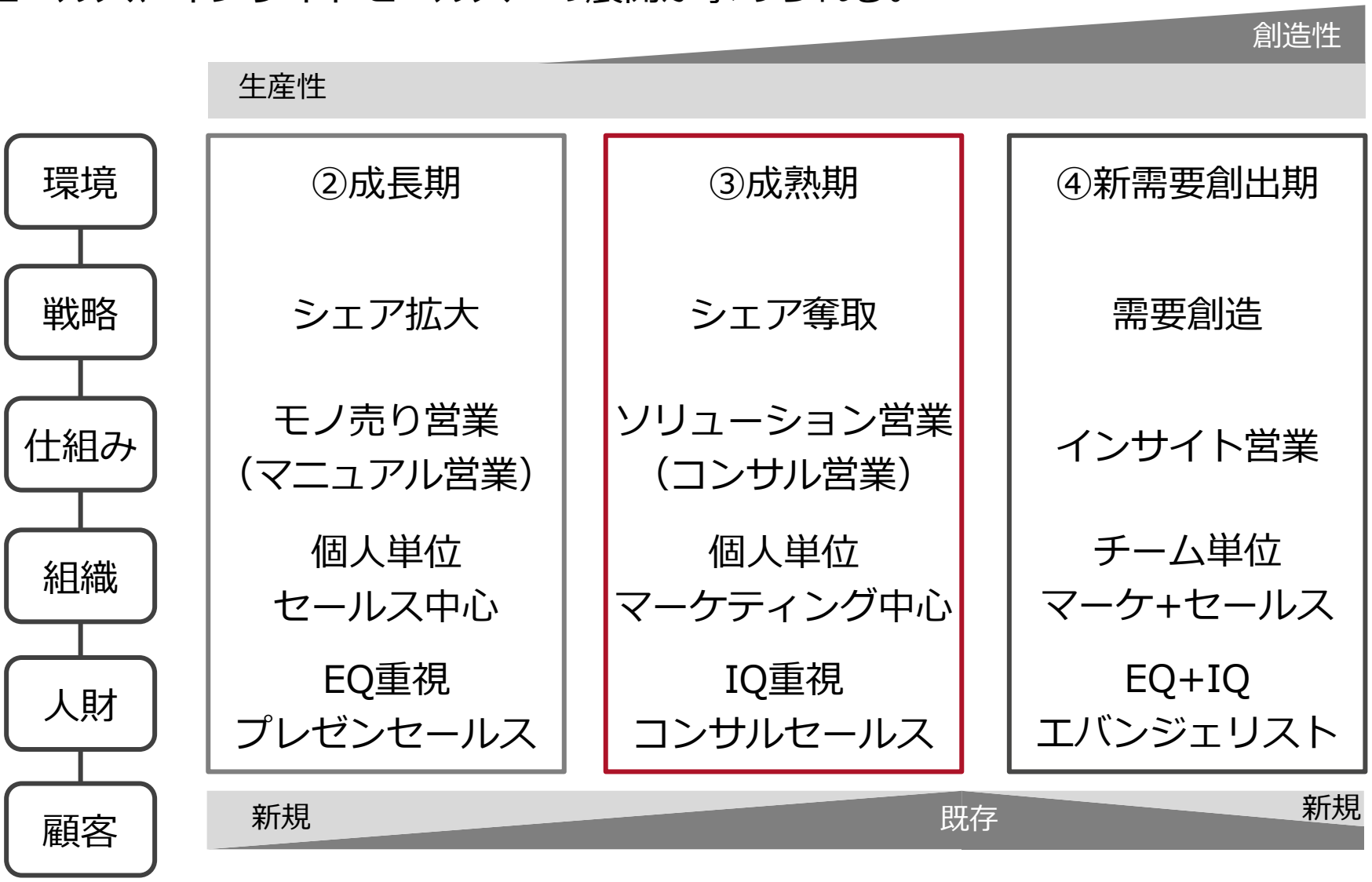
- 業界全体が成熟期に入っており、シェア奪取戦略によって業界内の競争が激化するため、新需要創造が求められている。



Copyrights© LiB CONSULTING Co.,Ltd. All Rights Reserved.

ライフサイクル別に求められる営業

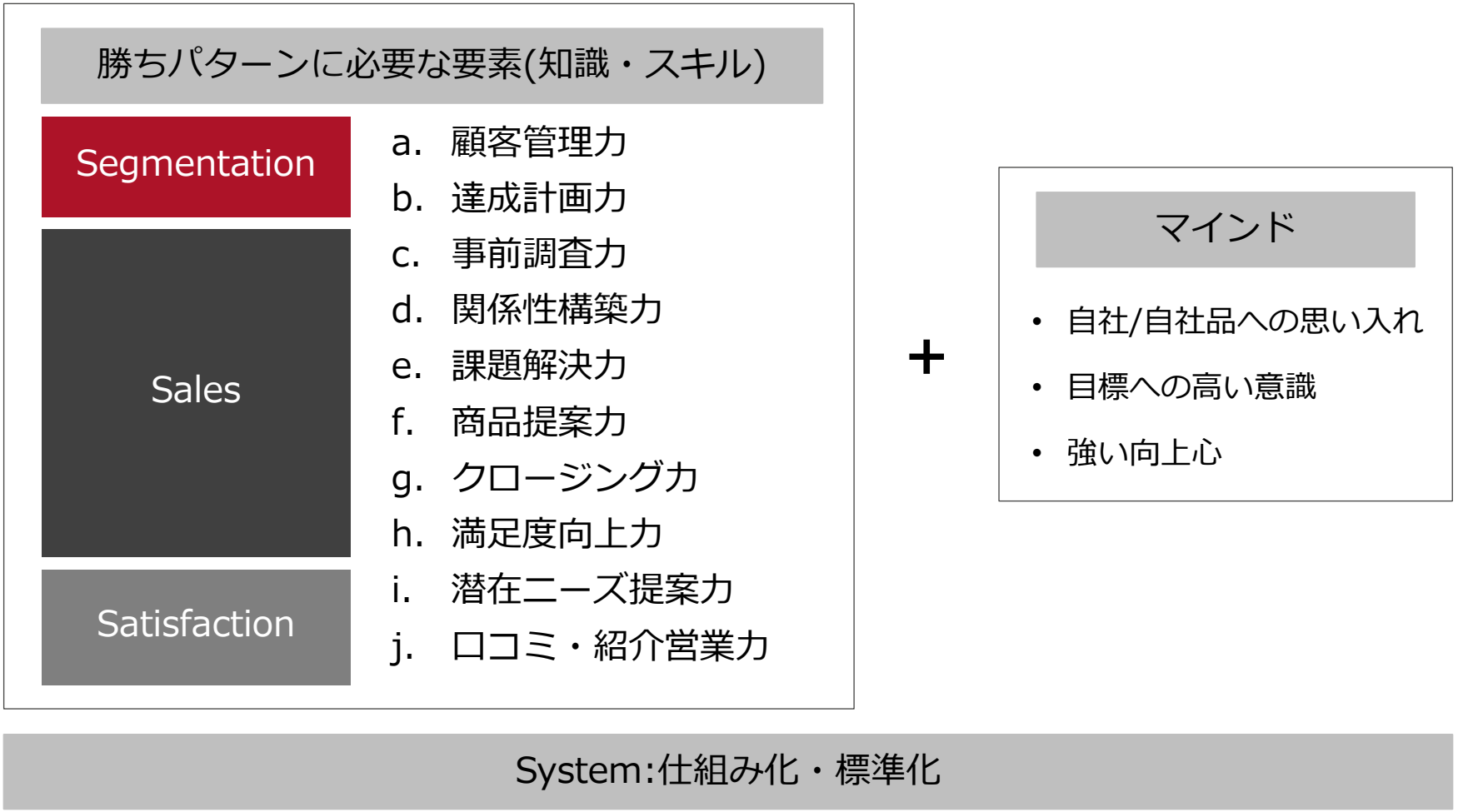
- 成熟期~新需要創出期にある業界においては、モノ売りセールスからソリューションセールス、インサイトセールスへの展開が求められる。



Copyrights© LiB CONSULTING Co.,Ltd. All Rights Reserved.

Assessmentの全体像

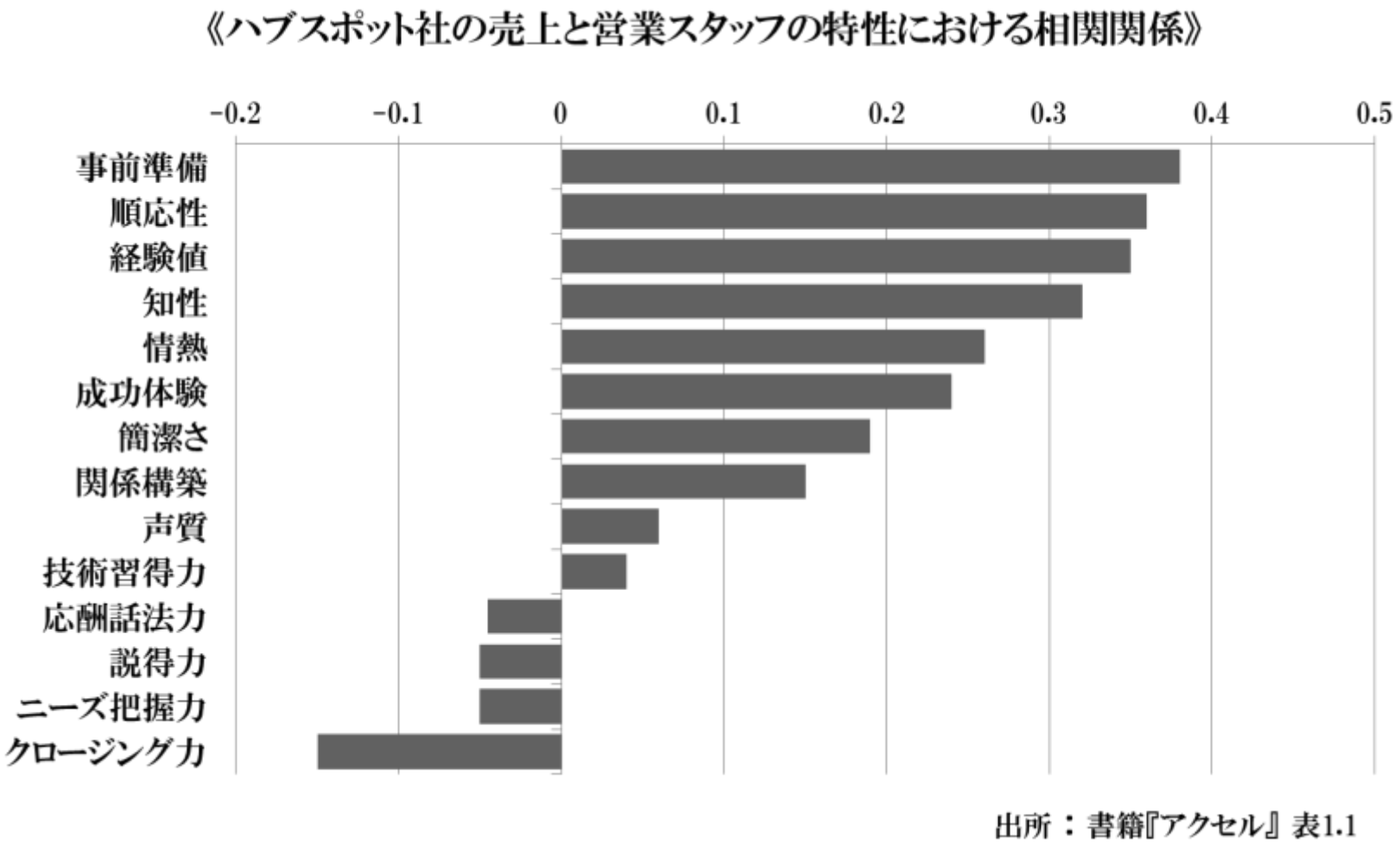
- 営業の現状把握は知識・スキル面とマインド面に大別され、スキル要素は更に①Segmentation, ②Sales, ③Satisfactionに分類される。
- これらの要素をヒアリングや活動データを基に詳細項目化し、現状評価を実施する。



Copyrights© LiB CONSULTING Co.,Ltd. All Rights Reserved.

営業のコンピテンシー分析

- 貴社トップ営業にインタビューを行い、営業に求められるコンピテンシーの仮説構築。
- 貴部門の全営業にアンケート調査を行い、コンピテンシーを明確にする。



出所：書籍『アクセル』表1.1

Copyrights© LiB CONSULTING Co.,Ltd. All Rights Reserved.

営業のコンピテンシー分析

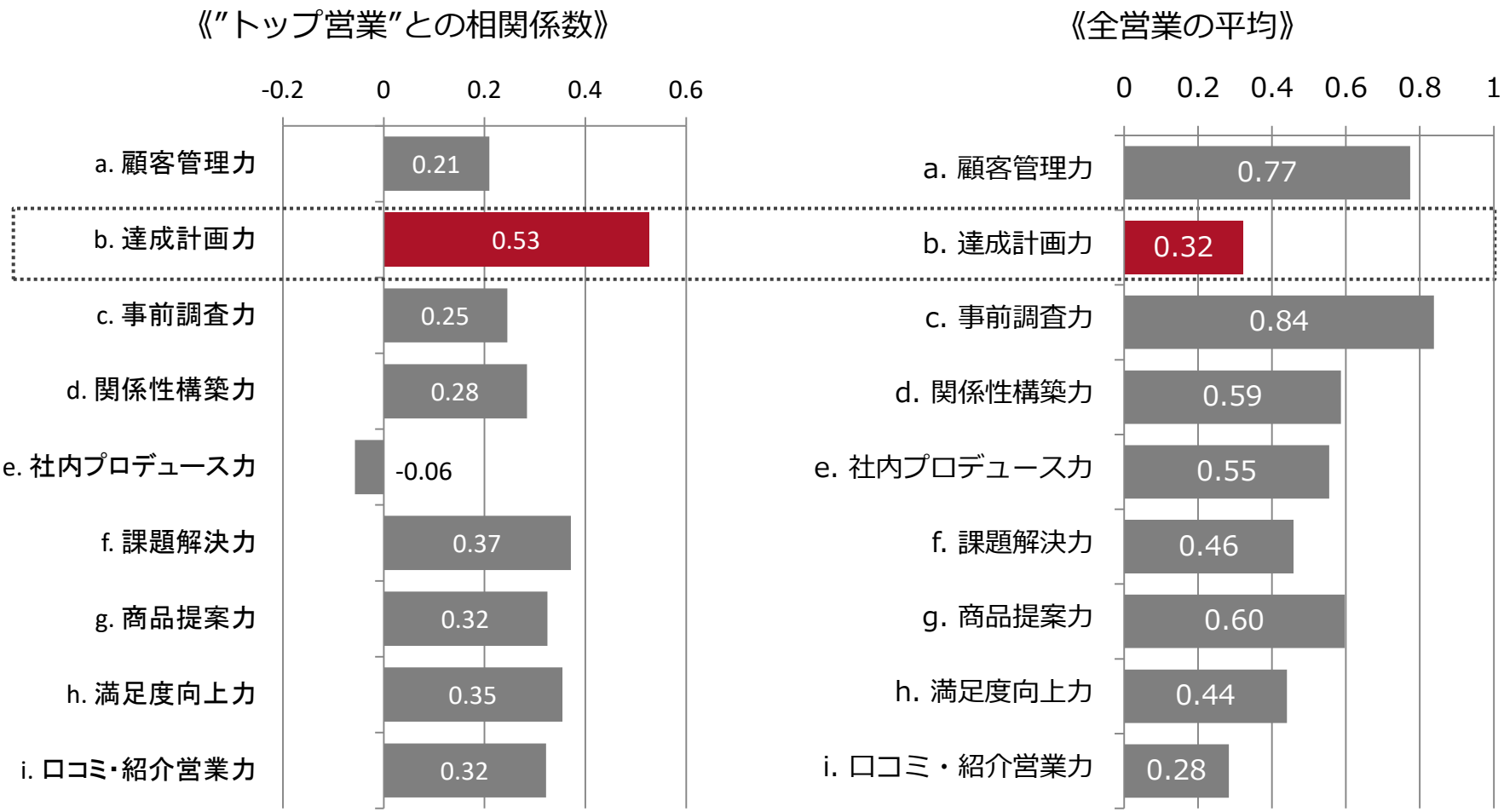
- 営業戦略目標やターゲット（既存or新規顧客）により、重要スキルは異なる。
- アセスメントにおける評価とターゲットを踏まえて重点強化スキルを設定する。

優先順位	象限	重要スキル		営業戦略目標				評価
		既存	新規	開拓	拡大	奪取	創出	
Segmentation	顧客管理力	○	○	○	○	○	○	
	達成計画力	○	○	○	○	○	○	
Sales	事前調査力	○	○	○	○	△	△	
	関係性構築力	△	◎	○	◎	△	△	
	課題解決力	◎	○	○	○	◎	△	
	商品提案力	○	△	○	△	○	△	
	クロージング力	△	○	○	△	△	△	
Satisfaction	満足度向上力	○	△	○	△	○	○	
	潜在ニーズ提案力	○	△	△	△	△	◎	
	クチコミ・紹介営業力	△	○	△	△	△	○	

Copyrights© LiB CONSULTING Co.,Ltd. All Rights Reserved.

《参考》 商品特性別のコンピ・マインド評価事例

- コンピテンシー群のうち、最も強化が必要な項目は「**b.達成計画力**」であり“トップ営業”との相関が高い一方、全営業の平均点が低い。

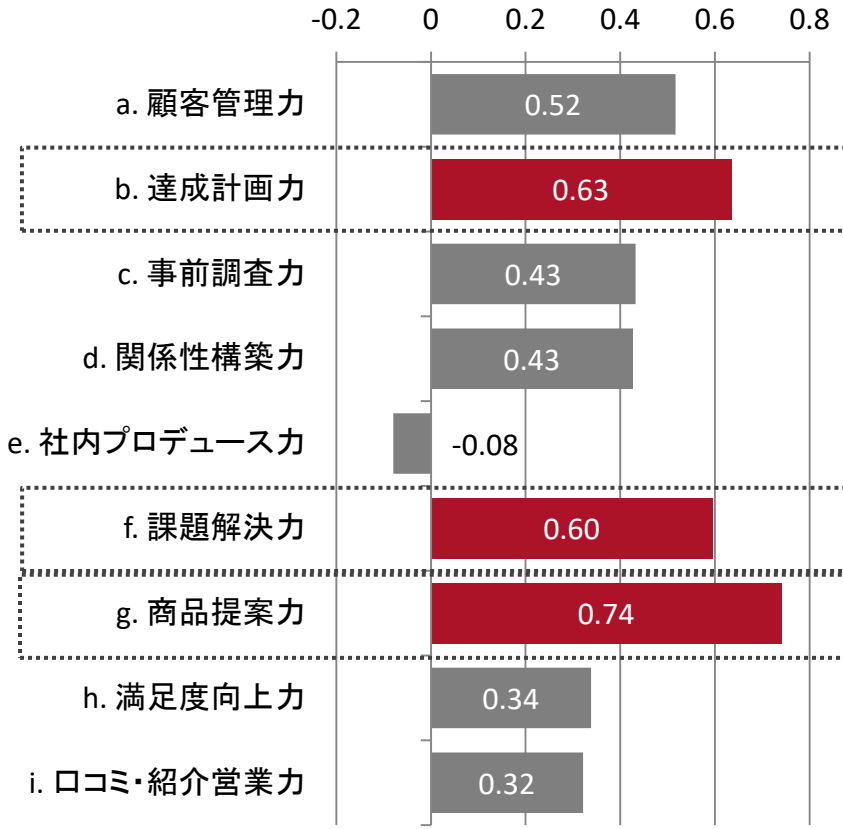


Copyrights© LiB CONSULTING Co.,Ltd. All Rights Reserved.

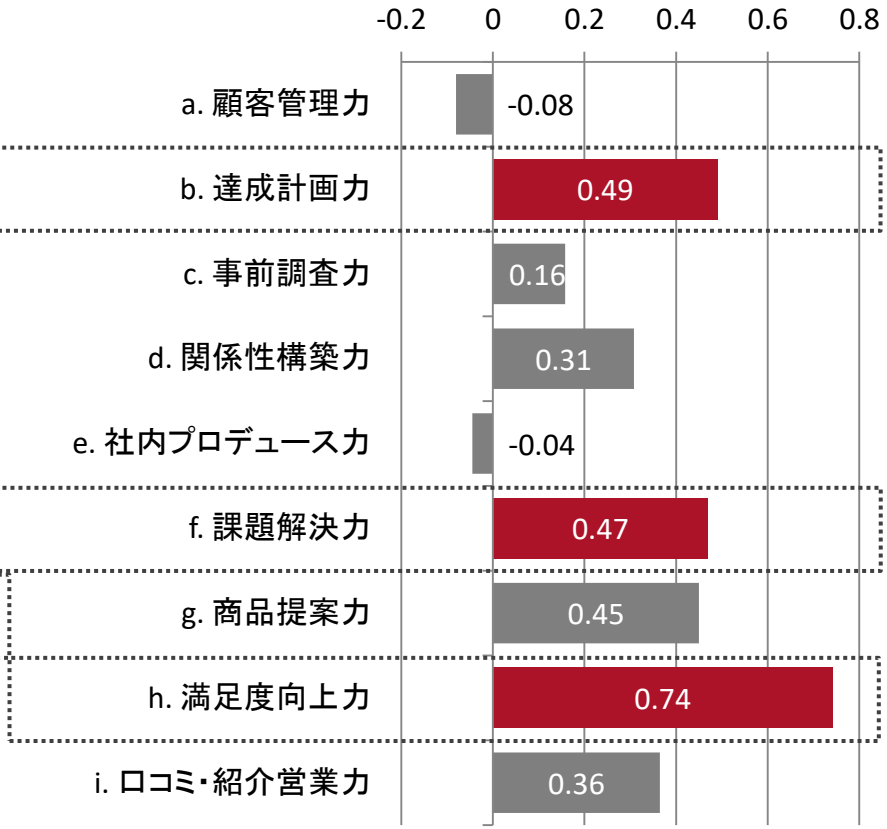
《参考》 商品特性別のコンピ・マインド評価事例

- コモデティ営業は「g.商品提案力」、商品力「強」営業は「h.満足度向上力」が重要。
- また、両者ともに「f.課題解決力」も重要度が高い。

《コモデティ営業における”トップ営業”との相関係数》



《ブランド力「強」営業における”トップ営業”との相関係数》



Copyrights© LiB CONSULTING Co.,Ltd. All Rights Reserved.

商品特性別のコンピ・マインド評価事例

- ターゲットが既存顧客なのか新規顧客なのかにより、重要スキルは異なる。
- アセスメントにおける評価とターゲットを踏まえて重点強化スキルを設定する。

優先順位	象限	重要スキル		評価	営業強化内容
		既存	新規		
Segmentation	顧客管理力	○	○	×	自社に関する情報のみで顧客情報や他社の情報把握が不十分なため、必要な現状把握ができない状態。
	達成計画力	○	○	×	顧客把握情報が不十分であるため、強化ポテンシャルを踏まえた優先順位付けと精度の高い計画が立てられない。
Sales	事前調査力	○	○	×	各顧客への訪問ゴールを達成するために必要な事前情報収集やシナリオ設計が十分に実施されていない。
	関係性構築力	△	◎	△	ブランド力を活かし、担当との関係性は築けているケースが見られる。但し、ニーズにマッチしたメリット提示による強化に余地がある。
	課題解決力	◎	○	×	顧客の本音を引き出すヒアリング、それに対する解決策提示はほとんど実施されておらず、顧客との強固な信頼関係に至っていない。
	商品提案力	○	○	△	基本的な商品知識は有している。但し、他社と比較した際の差別化要素、それがもたらす効果、説得性が整理されていない。
Satisfaction	満足度向上力	○	△	△	商品力やラインナップ幅により満足度を保っているが、営業フォロー機会自体を確保できておらず、リスクが潜んでいる。
	クチコミ・紹介営業力	△	△	△	品質の良さを理解している業者からの紹介が発生している。一方で狙った活動はなく、新規顧客チャネルでの強化が必要となる。

Copyrights© LiB CONSULTING Co.,Ltd. All Rights Reserved.

商品特性別のコンピ・マインド評価事例

- 営業スキルにおける質問項目例

ターゲット選定力	明確な基準(売上規模や商品特性、現在のシェア等)により、担当顧客のランク分け(優先順位付け)ができている
	自社商品を導入頂きやすいターゲット顧客の特性(業界、規模、経営者/担当者属性など)を理解できている
	ターゲット顧客をリスト化し、毎月、十分な新規商談アポイント数を確保できている
達成計画力	担当顧客ごとに目標を立て、達成に向けた行動計画を立てることができている
	各案件の受注確度を踏まえた、受注案件数や受注額の見込み管理ができている
	売上目標数値の達成に向けて、最後まで妥協せず改善策を講じることができている
行動管理力	達成に向けて十分な訪問数、提案活動数を担保できている
	達成に向けて、常に行動計画を見直し、軌道修正を行うことができている
	各訪問のゴール(提案機会を作る、合意を得る等)とシナリオを設定し、ゴール達成に向けた事前の準備をしっかり行うことができている
関係構築力	キーマン・決裁者と接点を持ち、話ができる関係性を構築している
	キーマン・決裁者の、商品/サービスや業界に対するニーズを把握し、ニーズに合わせた情報提供や提案ができている
	キーマン・決裁者から信頼を頂き、課題を包み隠さず共有頂くことができている
課題解決力	顧客の課題に合わせ、自社製品/サービスだけでなく、他社製品も活用する等幅広い解決策を提示することができている
	営業に必要なスキルや業界情報のインプット、社内協力を仰ぐ等幅広い解決策提示のための工夫を行うことができている
	キーマン・決裁者の考えと異なる場合でも、顧客にとって最良と思われる方法を進言することができている

Copyrights© LiB CONSULTING Co.,Ltd. All Rights Reserved.

システム化事例

- アセスメントにより業績との相関が高い項目をセールスコンピテンシーとして整備。
- 毎期の営業別評価と重点育成項目として活用する。
- またコンピテンシーの重点項目を採用における評価項目とも連動へ。

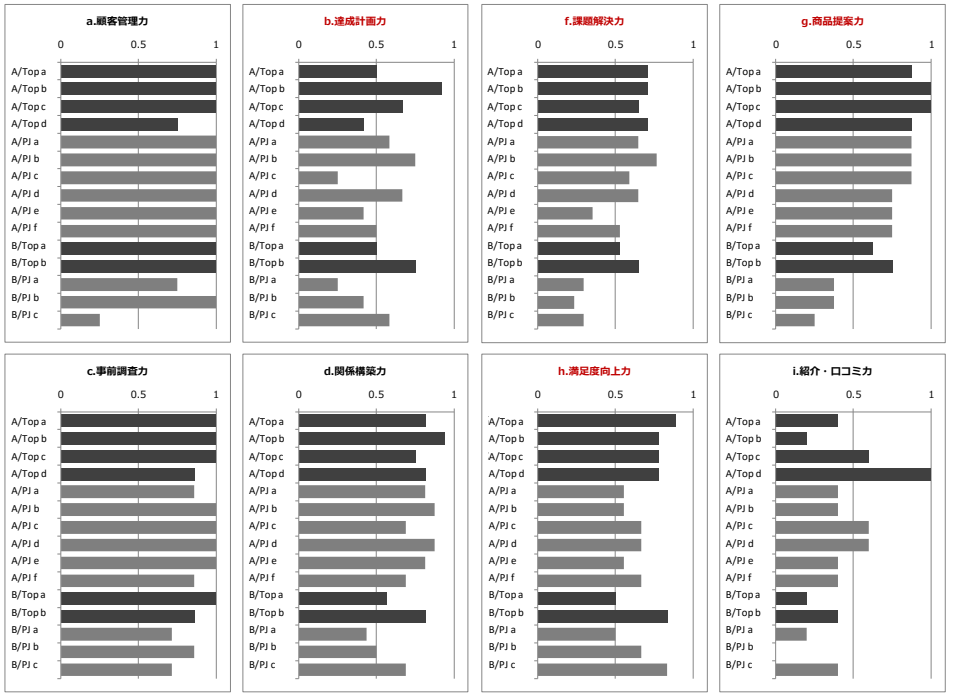
《セールスコンピテンシーの整備》

【Assessment tool】セールスコンピテンシー事例

分類	番号	設問内容	難易度	トップ平均	全体平均
a 顧客管理力	Q5	顧客別(施設別、医師別)の症例数を把握できている	C	0.86	0.70
	Q6	担当施設における自社シェアを把握できている	C	1.00	0.74
	Q7	担当施設における競合シェアを把握できている	C	1.00	0.76
	Q8	明確な基準(症例数、KOLの有無、現在のシェア等)により、担当施設のランク分け(優先順位付け)ができている	C	1.00	0.78
b 達成計画力	Q9	重点顧客からの売上予測を明確に立てられている		0.71	0.28
	Q10	シェアを伸ばさなければならない顧客(開拓顧客)からの売上目標を明確に立てられている	B	0.86	0.48
	Q11	目標の120%を達成すべく、月ごとの活動計画を立てている		0.29	0.11
	Q12	顧客別に具体的な目標(月ごとのアクションの指針)を明確にできている	A	0.71	0.20
	Q13	顧客別対策を、アクション計画とスケジュールに落とし込みができている		0.57	0.11
	Q14	訪問ごとにシナリオを書き出している	B	0.43	0.07
	Q15	各面談における訪問のゴール(治療に対する医師の見解を確認し、自社製品を提案する等)を事前に設定できている	C	1.00	0.83
	Q16	訪問ゴール達成に向けて、ハードルを事前に洗い出し、対策を事前に綿密に練ってから面談に臨むことができている		0.29	0.15
	Q17	アクション計画を毎月必ず振り返っている	X	0.29	0.02
	Q18	毎月の振り返りにより、課題と対策を明確にすることができている	A	0.57	0.04
	Q19	売上目標数値の達成に向けて、最後まで妥協をせず改善策を講じることができている		0.71	0.30
	Q20	自身の目指す営業像を明確に描いている	C	1.00	0.76
c 事前調査力	Q21	営業上キーとなる医師を把握できている	C	1.00	1.00
	Q22	営業上キーとなる医師への到達ルート(代理店の担当者に紹介してもらう、若い医師を先に攻略する、医局にとにかく通う、等)を把握できている	C	1.00	0.93
	Q23	営業上キーとなる医師の、院内のポジション・パワーバランスを把握できている	C	1.00	0.83
	Q24	営業上キーとなる医師が好むコミュニケーション手段(直接訪問か、メール、電話、Skypeその他手段か)を把握できている	C	0.86	0.63
	Q25	営業上キーとなる医師の、得意な症例、専門分野を把握できている	C	1.00	0.83
	Q26	営業上キーとなる医師の、アポネタを把握できている	C	0.86	0.59
	Q27	営業上キーとなる医師の、通常の1週間の動き(所属施設にいて話を聞いてもらえる可能性が高い日時)を把握できている	C	1.00	0.93
d 関係構築力	Q28	営業上キーとなる医師に対して、自己開示を行うことができている		0.57	0.59
	Q29	営業上キーとなる医師との共通の話題を把握し、提供することができている	B	0.86	0.46
	Q30	営業上キーとなる医師と、業務上必要な場合、会食などを適切に行うことができている		0.29	0.46
	Q31	営業上キーとなる医師の、製品に対するニーズを把握できている	C	1.00	0.57
	Q32	営業上キーとなる医師の、業界に関する情報へのニーズを把握できている	B	1.00	0.35
	Q33	営業上キーとなる医師の、製品・業界情報以外のニーズ(金銭面や海外関連など)を把握できている		0.86	0.46
	Q34	営業上キーとなる医師に対し、上記ニーズに合わせた情報提供や提案ができている		0.57	0.22
	Q35	営業上キーとなる医師に対し、中立的な情報提供や提案を行うことができている		0.71	0.59
	Q36	営業上キーとなる医師に対し、提供した情報や提案に対する満足度を確認することができている		0.71	0.24
	Q37	提案や情報提供後に、営業上キーとなる医師に対して自社・自分の要望を伝えられている	B	0.86	0.33
	Q38	営業上キーとなる医師とアポを取る際は、有益な情報を提供することができるよう必ず事前準備を行っている		0.57	0.57
	Q39	代理店担当者と人間関係を構築できている	C	1.00	0.80
	Q40	代理店担当者に対し、タイムリーに情報提供できている	C	0.86	0.87
	Q41	代理店担当者から、営業上キーとなる医師の情報(環境変化、関心事)を教えてもらうことができている	C	1.00	0.80
	Q42	代理店担当者から、他社情報を教えてもらうことができている	C	0.86	0.87
	Q43	代理店担当者から、医師の自社に対する評価・不満を教えてもらうことができている	C	0.86	0.85
e 社内プロデュース力	Q44	事業部として重視すべき医師を、事業部内で共有できている		0.43	0.67
	Q45	重点顧客のニーズを共有できている		0.29	0.50
	Q46	医師のニーズに応える情報提供や提案を行うための依頼・相談を、事業部内のメンバーに行うことができている	C	0.86	0.78
	Q47	事業部の他部門(マーケ等)を活用して、重点顧客(医師)に情報提供や提案ができている	C	0.86	0.63
	Q48	同じ施設を担当する、他事業部・同事業部の営業と情報交換するなど、協力して営業を行うことができている	X	0.00	0.22
	Q49	製品の対象となる症例に対して、解決策の知識を自身がもっている	C	1.00	0.59

《営業別の評価と強化目標設定に活用》

【Assessment tool】セール別評価事例



・ 両事業部とも「b.達成計画力」「f.課題解決力」「g.商品提案力」「h.満足度向上力」が重要。B事業部ではベースとなる「a.顧客管理力」「c.事前調査力」「d.関係構築力」の強化も必要と想定。

Copyrights© LiB CONSULTING Co.,Ltd. All Rights Reserved.

Copyrights© LiB CONSULTING Co.,Ltd. All Rights Reserved.

【本件資料・当社サービスについてのお問合せ先】
メールにてお願いします。 info@libcon.co.jp

お名前、所属企業名、ご連絡先などを添えて、
お気軽にお問合せくださいませ。