

データ分析に基づく営業力強化ソリューション



日本アイ・ビー・エム株式会社
ビジネス・アナリティクス&
最適化ソリューション
データ・サイエンティスト

米沢 隆

【プロフィール】

1999年よりサプライチェーンを中心としたビジネス最適化製品の開発およびシステム構築サービスに従事。2010年からBAOに所属し、データ分析や数理最適化技術を現実のビジネスに適用したコンサルティング・サービスを実施。
日本オペレーションズ・リサーチ学会会員。



日本アイ・ビー・エム株式会社
ビジネス・アナリティクス&
最適化ソリューション
シニア・マネージング・コンサルタント

島田 真由巳

【プロフィール】

SEとして入社後、2001年より製造業、流通業などのお客様にCRM戦略立案、営業改革、マーケティング業務にかかるプロジェクトに従事。BAO設立後は、ビッグデータ活用によるCRM戦略立案、マーケティング業務の高度化や営業生産向上などのコンサルティング・サービスを提供。

勘と経験から科学的な営業戦略へのシフト

限られた営業リソースを活用してトップ・ラインの成長を実現するために、企業はより注力すべき顧客を見極め、営業テリトリーを最適化することが重要です。2009年のガートナー・レポート[1]にて「昨今のビジネス環境においては、営業テリトリーとチャネルの最適化の重要性は高い」「営業のテリトリー管理にIT投資を行う企業は、1~3%のトップ・ライン成長を実現するだろう」と予測されている通り、近年、営業生産性を上げ、収益を増加させるための営業テリトリーと担当員配置の最適化に注目が集まっています。

サプライチェーンやマーケティングなど、データに基づく科学的なアプローチが進んでいる領域もありますが、営業活動などは比較的勘と経験で意思決定されている領域で、一般的には成績に基づき施策が修正されています。しかし、企業が保有するデータを活用し、科学的な分析結果に裏打ちされた営業戦略にシフトしていくことで、よりビジネスの競争力を向上させることが可能になります。

IBMではビジネスを分析し最適化するコンサルティングの専門組織として、ビジネス・アナリティクス&最適化ソリューション(BAO)を有しています。BAOでは、米国のIBM基礎研究所が開発した分析モデルを活用したさまざまなソリューション

をお客様に提供しています。

このコラムではそれらの中から営業活動に関する3つのソリューションをご紹介します。

●MAP(Market Alignment Program) [2]
現在の顧客価値だけでなく将来の予測顧客価値を加味して顧客のセグメンテーションを行い、顧客のポテンシャルに応じた営業配置を可能とするソリューション

●TOP(Territory Optimization Program) [3][4]
営業担当者が受け持つ顧客テリトリーをさまざまな配置原則に則った上で最適化するソリューション

●OnTARGET (On-demand Territory Analytic Resource & Goldmine Enablement Tool) [2] [5]
蓄積された顧客情報を基に「購買予測モデル」を構築し、購買確率の高いお客様や商品情報を提供するソリューション

顧客のポテンシャル予測に基づくセグメンテーションと営業リソース配置 (MAP)

従来、多くの企業では過去の取引実績を基にして顧客をセグメントに分け、営業リソースをどのように振り分けるかを決めるといった対応をとっていました。

それに対してMAPでは、ポテンシャル予測モデルによって、解析された論理的な顧客のポテンシャルを基に顧客のセグメンテーションと営業担当員の配置を行います。

MAPでは、GDP成長率、産業別失業率、業界成長率などの「市場情報」と、顧客の業績推移や取引実績、営業活動履歴などの「顧客情報」を基に、ロジスティクス回帰を用いて、近い将来における顧客のポテンシャル(将来価値)を分析します。そして、この分析結果を現場第一線(営業)の知見で補完し、顧客のポテンシャルとこれまでの売上実績を2軸として顧客をセグメントに分けることで、企業がより重点を置くべき顧客を把握することができます。

図1のように、現状の取引が大きく安定した顧客は「コア」と定義し、現状の売上実績が低くても将来伸びる可能性が高い顧客は「インベスト」と定義して、ここにプロットされる顧客に、より多くの営業リソースを割り当てるといった営業戦略に結び付けるなど、客観的な分析結果を意思決定につなげることが可能となります。

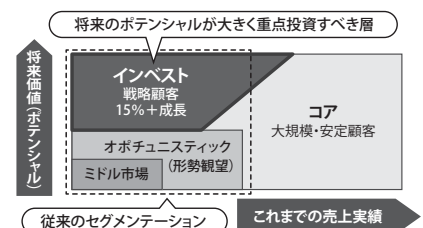


図1. 将来価値に基づくお客様のセグメンテーション

顧客価値と営業生産性向上に着目したテリトリー最適化 (TOP)

顧客テリトリーごとの担当営業員数が決定された次のステップとして、どの営業

お客様情報

企業名	セグメント	業種	見込計	所在地
1 企業A	Core	CPG	20M	東京
2 企業B	Invest	CPG	15M	横浜
3 企業C	Invest	GMS	18M	東京
4 企業D	Core	GMS	22M	東京
5 企業E	Core	T&T	35M	千葉
6 企業F	Core	T&T	40M	大阪
7 企業G	Invest	CPG	72M	横浜

営業員情報、組織情報他

営業	担当業種	達成率	経験
1 営業1	CPG	82%	10年
2 営業2	CPG	110%	8年
3 営業3	T&T	100%	2年
4 営業4	FSS	67%	15年
5 営業5	IND	98%	22年
6 営業6	E&E	105%	11年
7 営業7	T&T	124%	1年

配置原則

配置原則1	配置原則4
担当業種は2まで	23区内と都下以外は混在させない
配置原則2	...
担当企業数は1~8	...
配置原則3	...
Core/Investは混在させない	...

営業員割当結果

	配置			逸脱率	スコア※
	企業A	企業B	企業C		
1	営業1	営業1	営業1	15%	75
2	営業1	営業1	営業1	20%	67
3	営業1	営業1	営業1	25%	59
4	営業1	営業1	営業1	5%	89
5	営業1	営業2	営業2	10%	74
6	営業1	営業2	営業2	20%	42
7	営業2	営業2	営業3	15%	78

混合整数非線形計画法

図2. お客様と営業員の割当最適化モデル

員がどの顧客を担当するかという、個と個の対応関係を最適にする必要があります。TOP (Territory Optimization Program) は各営業員の過去の割当実績と、営業組織ごとに定義する配置原則に基づき、その配置の最適化を実現するソリューションです。

配置原則としては、例えば営業員の担当顧客数の制限や、担当顧客が業種・地域をまたがらないといったルールや、営業員の過去の経験に合致した顧客を極力割り当てるといったものがあります。図2に示すように、この営業員と顧客の割当が配置原則にどの程度合致しているかをスコア付けて、このスコアの合計が最大となるように顧客の割当を行います。

この割当は混合整数非線形計画法にモデル化されるため、厳密解を求めるには非常に長い時間がかかりますが、IBMの基礎研究所が開発した最適化モデルを利用することにより短時間に準最適解を求めることができます。

顧客情報に基づく販売機会発掘ツール OnTARGET

すべての顧客に対して一律に、数ある製品、サービスを提案することは現実的ではありません。そこで、顧客ごとに購入確率の高い製品、サービスを絞り込んで提案するという効率の高い営業活動が必要です。

OnTARGET では、図3に示すように過去から蓄積されたお客様関連情報を活用して購買予測モデルを構築することで、より購買確率の高い顧客へのアプローチを実現するとともに、過去に成功した提案をベストプラクティスとして体系化し、営業活動に活用することで、セールス全体のスキル・レベルの底上げと高い成約率を支援します。

具体的には図4に示すように顧客のプロファイルや過去の取引実績(契約内容、契約額、契約タイミング、支払実績など)により、購買予測モデルを構築し、購買確率が高いと推計される顧客のリストを作成します。

OnTARGET によって作成されたターゲット

ト・リストを基に効率的にアプローチすることで、案件化の可能性が高い顧客の取りこぼしを防ぎ、顧客をひきつける提案を行うことができます。「商談発掘率、約 35% 向上」「商談成約率、約 25% 向上」「営業生産性、約 10% 向上」といった成果を挙げた事例も見られます※。

※すべての事例において上記データと同等の効果が得られることを意味するものではありません。効果はお客様の環境、その他の要因によって異なります。

まとめ

BAO には、MAP、TOP、OnTARGET をはじめとする、さまざまなデータ分析を用いた営業力強化のソリューションがあり、すでに多くのお客様に活用いただいています。企業に蓄積されてきた顧客情報を科学的に分析し、そこから得られた洞察を営業活動に活用することで、今ある営業リソースを最大限に生かしてビジネスの優位性を向上させることができるでしょう。私たちはこれからも、お客様のビジネス競争力の強化に向けて、ご支援いたします。

[参考文献]

- [1] Gartner Report, January 2009, "Territory Management Software Helps Sales Grow Revenue"
- [2] INFORMS, Interfaces Vol. 40, No. 1, January-February 2010, pp. 33,46, "Operations Research Improves Sales Force Productivity at IBM"
- [3] IBM Journal of Research and Development, Vol. 56 No. 6 Nov/Dec 2012, "Sales-force performance analytics and optimization"
- [4] <http://www.ibm.com/software/success/cssdb.nsf/CS/RNAE-95LLZT>, "IBM empowers its sales managers with a flexible territory optimization tool"
- [5] <http://www.ibm.com/services/bcs/jp/solutions/bao/ontarget.html>, "IBM OnTARGET 商談発掘率・成約率を向上させる科学的営業アプローチ"

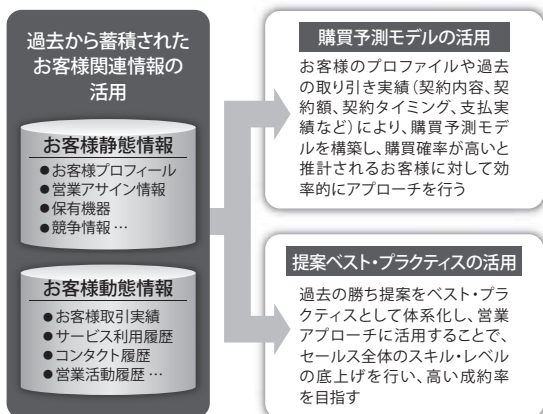


図3. OnTARGET による営業員サポート

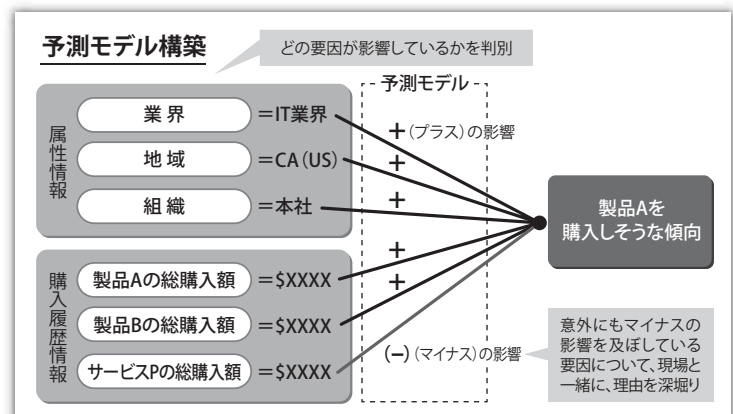


図4. 過去実績データからの予測モデルの構築