

自動車販売 ハンズオン型営業力強化支援サービス

ディーラー本部・店舗にハンズオンで入り込み、
営業力強化策の策定・実行を継続的にご支援

国内自動車販売は、少子高齢化・若者のクルマ離れ等の構造的な縮小傾向にある中、CASEに代表される「100年に一度の大変革」と喧伝される環境変化に曝されてきました。一方で、顧客との信頼関係に基づき、代替需要を刈り取っていくビジネスモデルは、当面は変化しないと想定されます。そのため、顧客への定期的なコンタクトや情報発信・収集、車検先行活動など、ディーラー営業の基本動作は変わらず徹底させることが、デジタルシフトの前提として必要です。アビームコンサルティングでは、ディーラービジネス、ディーラー業務の俯瞰的な理解、および客観的なコンサルティングノウハウを活かしディーラー店舗および本部の現場に入り込み、マネジメント課題から現場課題まで幅広い課題に対して営業責任者や店長等の課題解決者に伴走する“ハンズオン型”によって販売現場の営業力強化をサポートします。

販売現場で起こっている現実

販売現場は、クルマの複雑化・高度化、および顧客のデジタルシフトに追従する工夫を凝らしているものの、やるべきことが山積し、優先順位が付けられない状況になっていることがあります。また、販売現場を強化するために、本部がとっている管理手法が、形骸化し、逆に弊害となっていることも散見されます。

販売オペレーションでの一例		店舗経営管理での一例
<p>クルマを準備できない</p> <ul style="list-style-type: none"> 顧客の情報収集がネット上でほぼ完結し、店舗に来店する目的は、色・オプション含めた現物確認のため 残価設定ローン等で代替頻度を上げている中、デモカーを増やし過ぎると中古市場の値崩れを起こす そのため、顧客が要望する粒度でデモカーを揃えられず、即決がとれず成約率が上がらない 	<p>納車で新規接客できない</p> <ul style="list-style-type: none"> クルマの機能が複雑になっているため、納車に2,3時間かかる 売れる営業ほど、納車件数が増える そのため、土日の新規来店客の対応を若手スタッフに任せざるを得ず、成約率が上がらない 	<p>本部によるKPI設定</p> <ul style="list-style-type: none"> 新規来場者数 初来試乗率/査定率/見積率（店舗全体、スタッフ別）
		<p>本部管理に対する現場の反応</p> <p>目立たぬようにデータをコントロール (主に、恣意的にKPIの分母を変える)</p> <ul style="list-style-type: none"> 初来試乗率等を良く見せるために、新規来場者数を過少に申告 <p>データへの感覚が鈍い</p> <ul style="list-style-type: none"> 多くのデータを集計・報告しているため、自身ではデータに基づく管理を行っている気になっている 本部スタッフも店舗も、データに基づく課題設定・打ち手検討等は行っておらず、データへの感覚が逆に鈍くなっている

ハンズオン型での営業力強化を推奨する理由

店舗の営業力を継続的に強固なものにするためには、店長が、データに基づく課題特定・取組検討・実行/改善のサイクルを、継続的に・愚直に実行していく必要があります。よって、当社は本質的な営業強化支援として、【店舗経営に必要なデータが整備できる状況の構築】、【店長に伴走して店舗の改善を図り店長をレベルアップ】、の2点に主眼を置いています。そのため、当社の営業力強化支援は、ハンズオン型を推奨しています。

営業力強化に向けたポイント	ハンズオン型営業力強化支援サービスの特長
<p>1 店長が店舗経営の科学的・体系的な理解をする</p>	<ul style="list-style-type: none"> 店舗の現状をデータに基づいて確認することから討議を開始 継続的にデータを体系的に示し、徐々に体系を広げていくことで、店長の理解を深める
<p>2 店舗経営に必要なデータを整備する</p>	<ul style="list-style-type: none"> 社内システム・社内報告資料のデータでは、スタッフ個別の課題を特定するには粒度が荒いことが多い 店舗・スタッフの状況に応じて必要なデータを既存の台帳等から加工・分析できる簡易ツールを準備（例：ログシートからスタッフ別・競合ブランド別勝率等）
<p>3 デイラーの基本動作を徹底する</p>	<ul style="list-style-type: none"> ディーラー営業の基本は、新規客接客の質の向上と既存客向けの活動量の増加。そのために必要なことは基本動作 継続的な基盤となることが目的であるため、奇策ではなく、基本動作の定着を愚直に後押し

営業力強化に向けたポイント

これまでのハンズオン型営業力強化のご支援実績を通じ、自動車販売現場の営業力強化のポイントは3つあると考えます。

ポイント① 店長が店舗経営の科学的・体系的な理解をする

店長は、ディーラーの収益構造が、新車、中古車、サービス・部品、保険・その他の各部門収益が管理顧客を軸に相互関連し、インセンティブ・マージンボーナスが重要部分を占める体系的な構造であることを認識し、店舗経営を行う必要があります。また、新車販売等の各領域で、スタッフの行動を店舗の成果につなげるためには、結果KPIとプロセスKPIのKPIツリーを体系的に理解した上でスタッフに指示を出すことが求められます。重要KPIのみを抜き出して改善を試みても、「何故、その取組が重要なのか?」をスタッフに説明できず、取組として長続きしません。体系的に理解できていない店長は、自身の経験をスタッフに押し付けがちな傾向にあります。

ポイント② 店舗経営に必要なデータを整備する

これまでの勘と経験に頼った現場指導を進化させるためには、データで現実の姿を直視する必要があります。「当たり前」の事を「当たり前」にやるためには、店長がスタッフに対して、「なぜ、何を」に加えて「誰に、いつ、どの程度」を合わせて示し、その状況を観察しなくては、店長の勘と経験に頼った指導から脱することはできません。データが未整備な状況では、「非合理的」で「行き過ぎた指導」が横行する可能性があります。

ポイント③ ディーラーの基本動作を徹底する

シンプルな基本動作を愚直にやり続ける力が、ディーラーの販売力の源泉です。基本を疎かにし、難しいことにチャレンジしようとする足元から瓦解します。

アビームコンサルティングのハンズオン型営業力強化支援アプローチ

アプローチの方法として、一般的な営業力強化サービスのように、過度に網羅的・ロジカルにこだわることは、現場を疲弊させ百害あって一利なしです。当社では、知見に基づき、クイックに店舗の状況を把握し、「まず着手するべきこと」を定め、実行します。その取組みの定着を図りながら、店舗の現状をつぶさに観察することで、着実に真因に迫っていきます。



アビームコンサルティングの強み

自動車販売領域は、教科書的な知識のみでは変革を起こすことが難しい領域と認識しています。

当社は、数年にわたり、ハンズオンでディーラーの現場に入り込んでご支援を継続してきた経験を活かして、リアルなインパクトに拘ったご支援を提供します。

