

Xactly®

# セールス パフォーマンス マネジメント入門ガイド

セールスのデジタルトランスフォーメーション  
に向けて



# 目次

デジタルトランスフォーメーションブーム	2
セールス パフォーマンス マネジメント (SPM) を活用して 精度と俊敏性を得る	2
インセンティブ報酬マネジメント (ICM)	3
セールス・営業テリトリー・営業クォータ(目標) プランニング	5
営業パイプライン フォーキャスト	8
オペレーショナル セールス マネジメント (OSM)	10
セールス パフォーマンス マネジメントの実装	12

## デジタルトランスフォーメーションブーム

私たちの世界は常に変化しています。昨年の1年間で、私たちが何かを購入し、販売し、互いにやり取りする方法は激変しました。このトランスフォーメーションの勢いは、しばらく続きます。一つ確かなことは、適応力が重要だということです。迅速な判断、方向転換、意思決定を行える企業は、生き残るためだけでなく、成長とパフォーマンスを加速するための適性を備えています。では、これらの企業は、その域の成功に達するために何を実践しているのでしょうか。それはデジタルトランスフォーメーションの合理化です。

これは、注目されているトレンドです。BCGは、最高経営責任者 (CEO) の80%が、「コロナ禍の中、デジタルトランスフォーメーションがいよいよ急務になっている」と回答していると報告しています。<sup>1</sup> さらに、最高財務責任者 (CFO) の実に94%が、組織をさらに根底から変革することを求めており、64%が今後半年間の高優先度の戦略イニシアチブとして、デジタルトランスフォーメーションを挙げています。<sup>2</sup>

その結果、世界中でデジタルトランスフォーメーションが急拡大しています。Dell Technologiesのデジタルトランスフォーメーション指数の調査報告によると、「全世界の組織の80%が、何らかのデジタルトランスフォーメーションプログラムを優先的に実施」しています。<sup>3</sup>

業界をリードする組織は、新たなテクノロジーとプロセスの導入を通じて、データを戦略的に活用する能力を高めています。これにより、パフォーマンスのフォーキャスト・計画・分析をより正確かつ頻繁に行うことができますようになります。これは、現在のペースの速いビジネス環境において不可欠であり、CFOの50%が今後半年間で実現したいと回答していることです。<sup>2</sup>

とはいえ、多くの組織にとって、それは口で言うほど簡単なことではありません。Dell Technologiesも、過半数のエグゼクティブが、デジタルトランスフォーメーションの普及のペースが十分でないのではないかと懸念しています。<sup>3</sup>

経済と世界の状況が日々変化する中、より優れた営業上の意思決定の促進にスピードが不可欠です。では、営業組織は、どのようにデジタルテクノロジーを迅速かつ効果的に実践しているのでしょうか。

答えは簡単です。営業状況の変化に迅速に対応するための適切なソリューションの選択です。

## セールス パフォーマンス マネジメント (SPM) を活用して 精度と俊敏性を得る

デジタルトランスフォーメーションの成功には、2つの基本要素が不可欠です。情報に基づいて迅速に意思決定を行うための「データの精度」と「俊敏性」です。残念ながら、それは、山のように積み重ねられたスプレッドシートや自社製システムでは成し得ないことです。実際、手作業によるセールス プランニングとインセンティブ報酬マネジメントが、それを一層困難にしています。適切なツールとプロセスが、精度と俊敏性の実現に必要です。

## セールス パフォーマンス マネジメント

に対する XACTLYの  
俊敏なアプローチ



### 自動化と統合

システムとプロセス間の統合

### 協調的

ステークホルダー チーム間の  
意思疎通

### データドリブン

より優れた意思決定を支援する洞察

### 継続的

リアルタイムに軌道修正するための  
俊敏性

セールス パフォーマンス マネジメント (SPM) は、大規模なセールス パフォーマンスの計画・管理・動機付け・分析を行うためのデータドリブなアプローチです。売上をけん引し、業界におけるリーダーシップのポジションを維持することを可能にします。SPMは基本的に、インテリジェントなリソースとしてデータを活用することで、継続的に洞察を得て、リスクを軽減し、戦略的な意思決定をリアルタイムで行うことができます。

ただし、営業組織には変動要素が多々存在するため、どこから始めたらいいのかわからない、少々戸惑うことがあるかもしれません。覚えておくべき最も重要なことは、セールス パフォーマンス マネジメントは一朝一夕で解決できることでもなければ、線形なプロセスでもありません。すべての企業のジャーニーはユニークです。ただし、SPMは、その道のりがどのようなものであれ、データの精度を確保し、効率を高め、俊敏なセールス企業を目指して進むことを支援します。

以下は、デジタルトランスフォーメーションをさらなる成功に導くために、セールス パフォーマンス マネジメントのジャーニーを通じてガイダンスを提供するベストプラクティス、ヒント、成功事例集です。

## インセンティブ報酬マネジメント

インセンティブ報酬マネジメント (ICM) は、営業組織の核であり、売上を最も大きくけん引するものです。セールス インセンティブ プランニングと報酬支払管理を包含しています。営業組織のすべての要素の中で、セールス パフォーマンス マネジメントを導入する際の最も一般的なスタート地点です。

### 以前の方法

インセンティブは、営業行動を最も大きくけん引するものですが、営業を取り巻く状況が変わったため、多くの組織が報酬プランニングと実践プロセスの推進に及び腰です。何年も前の体制とコミッションモデルに従って、年1回のプランニングを行い、管理者が手作業で計算をしています。

これは確実に信頼できる方法かもしれませんが、スプレッドシートや自社製システムはエラーが多く、管理するのに何時間もかかる可能性があります。しかも、拡張するのが難しく、戦略的洞察を提供する能力も欠如しています。

## 新しい方法

セールス パフォーマンス マネジメントは、最も基本的なレベルで報酬プロセスを自動化します。ただし、その真の価値を得るために、基本的なレベル以上のことを実践する必要があります。セールス パフォーマンス マネジメントによってデータを集約することで、バージョン管理を確実にを行い、精度を確保します。計算とレポートがデジタル化されるため、インテリジェントな分析とプランニングに専念できる時間をより多く確保できます。パフォーマンスをリアルタイムで視覚化できるため、継続的にインセンティブ プランニングを行い、戦略的な意思決定を迅速に行うことができます。

### 以前の方法

#### ▶ 計算エラー

Oracleによると、スプレッドシートのほぼ90%で、数式セルの1パーセントに少なくとも1つのエラーが含まれています。<sup>4</sup>

#### ▶ 時間がかかる

インセンティブを手作業で計算して支払うのに、平均で最大6週間かかります。これには、エラーの修正にかかる時間は含まれていません。<sup>6</sup>

#### ▶ 拡張できない

ドキュメントを手作業で拡張すると、エラーのリスクが急増し、報酬を処理する時間がさらに増えます。

#### ▶ 戦略的洞察の欠如

アクセスは履歴データに限定されます。戦略的洞察、トレンド、改善機会を得るために、手作業で何時間もかけて分析しなければなりません。

### 新しい方法

#### エラーのない計算

企業は自動化により、データの精度向上を実現し、計算エラーを99%以上解消できます。<sup>5</sup>

#### 効率の最大化

企業はセールス パフォーマンス マネジメントを使用し、平均で3週間以内にインセンティブを計算して管理します。<sup>6</sup>

#### 拡張性の向上

チームの拡大に伴い、エラーリスクや追加の作業時間なしで、担当者の拡充・修正、インセンティブ プランへの追加を簡単に行うことができます。

#### インテリジェントなプランニングに関する洞察

使いやすいダッシュボードを使用して、パフォーマンスを迅速に分析し、トレンドを明らかにし、機会を特定し、継続的にプランを調整できます。

## 混乱の中にあっても拡大を成功させる

Databricksは、全世界の何千もの組織にデータ エンジニアリング・機械学習・分析向けのオープンな統合プラットフォームを提供する、データとAIの専門集団です。同社が急速な拡大を始めると、管理者は企業の成長、目標、ニーズに応えるために、プランを頻繁に変更しなければならないという圧倒的な重圧を感じるようになりました。そして、スプレッドシートは、企業の営業報酬の管理に十分に対応できなくなります。インセンティブの効率的な拡張と管理を支援するパートナーを探すことを決めた同社は、Xactly Incentを探し当てました。

「Xactlyのようなソリューションがないと、単純な計算や支払い業務にすべての時間を費やすことになります。Xactlyにより、優秀な人材に関する洞察を企業に提供する時間が持てるようになります。コミッションを計算するためにただ電卓を叩きまくるのではなく、より多くの分析データにアクセスできます。当社の財務チームが、重要な意思決定のために必要とする高次元データ分析を提供できるようになりました」

Juli Spagnuolo, Databricks シニア マネージャー兼グローバル セールス報酬担当マネージャー



Databricksは、Xactly Incentを使用して、企業の成長に合わせて報酬を拡張し、当初より25倍大きくなったチームに対しても、問題なく支払いができるようになりました。このソリューションは、財務レビュー ミーティングの準備にかかる時間を83%削減し、チームが財務部門とより生産的で、お互いにとってより有益な関係を築く一助となりました。

新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) の世界的流行に見舞われる中、Databricksは成長の管理、拡張、迅速な方向転換を行うことができました。Databricksの報酬担当チームは、Xactlyを使用して、純粋に戦術的な管理を行う立場から、ミーティングの場でより戦略的な意見を述べる立場へと自身の役割を引き上げました。多くの企業の現状を鑑みると、Databricksはビジネスを加速化する変革を行いつつ、好調な勢いを維持しています。

#### インセンティブ報酬のベストプラクティス

インセンティブと目標を  
すり合わせて、  
適切な営業行動を促進

業界データに対するベンチ  
マーキングで、競合他社よりも  
魅力的な報酬を実現

特定の役割に合わせて報酬を  
カスタマイズして、  
パフォーマンス向上を促進

## 営業クォータ (目標) & テリトリー プランニング

ほぼすべての企業は、セールス プランニングが成功に不可欠であると認識しています。しかしながら、64%の企業が、セールス報酬プログラムの最大の課題は適切な営業クォータ (目標) の設定であると報告しており、<sup>7</sup> 64%以上の企業が営業テリトリーを効果的に計画できていないと回答しています。<sup>8</sup> セールス プランは、キャパシティ、営業クォータ (目標)、営業テリトリーの面で、組織のほぼすべての要素に関わっています。

インセンティブ報酬と同様に、適切なデータをもって、プランニングと意思決定に関するガイダンスを提供することが不可欠です。営業クォータ (目標) は現実的なものであると同時に、(担当者全員が各自の目標を達成するわけではないという前提のもとに) 目標達成に向けて十分にアグレッシブなものでなければなりません。営業テリトリーの計画については、適切なエリアを対象とし、適任の担当者を各エリアに配置する必要があります。適切なソリューションがない場合、これをどのように判断するのでしょうか。

### 以前の方法

年1回のプランニング セッションでこれらを設定したら、終了後は思い出すことすらありません。リーダーシップが、年1回の人事評価と、前年度プランの有効性の精査を行うために、すべてのステークホルダーを招集します。しかしながら、その場ではいくつかの微調整を行うだけにとどまり、1年間そのまま放置されてしまいます。

このアプローチの問題は、時代遅れであること、そして、いかなる時も最も戦略的な道筋に沿って進んでいるかどうか定かではないことです。たとえば、プロのスポーツ チームがいる都市別に営業テリトリーをマップ化する場合、そこにあるすべての商談機会の獲得状況をどのように把握するのでしょうか。そもそも無理があります。

手作業によるセールス プランニングの場合、年間のセールス プランを経験に頼って変更してしまいがちです。ただし、関連するすべてのデータを持っていれば、事実に基づく洞察を活用し、より正確なプランを立てることができるため、直感に頼る理由はありません。

## 新しい方法

今日、世界の変化はあまりにも早すぎて、状況が完全に異なるときに作成したプランを当てにできません。混乱が生じると、セールス オペレーション全体が影響を受ける可能性があります。すなわち、営業テリトリーと営業クォータ(目標)を適応させる必要があります。最新の洞察にアクセスし、常に担当者を正しい方向に導き、より多くの商談を成立できるエリアを対象とする必要があります。

セールス パフォーマンス マネジメントは、履歴データとサードパーティ データを組み合わせ、さまざまなシナリオのモデル化を支援します。**営業クォータ(目標)**のプランニングについては、新規採用した営業のランプタイム(一人前になるまでの期間)を考慮しつつ、営業担当者に適切な目標を設定できるよう支援します。また、狙うべき最も強力なエリアを正確に突き止めることで、**営業テリトリーの計画を最適化**し、担当者を成功に導きます。

### 以前の方法

- ▶ **平均的な営業テリトリー パフォーマンス**  
40%以上の営業組織が年間目標を達成できません。<sup>9</sup>
- ▶ **長いプランニング時間**  
地図の上で大拠点に丸をし、手作業で各拠点を割り当てることで営業テリトリーを計画しているため、時間がかかる上に不正確です。
- ▶ **当て推量による営業テリトリーの割り当て**  
企業は、営業テリトリー、営業クォータ(目標)、報酬プランの非効率な管理によって、平均で年間売上上の最大10%に相当する売上を失っています。<sup>10</sup>
- ▶ **想定される成果を比較できない**  
セールス パフォーマンス マネジメントがない場合、リーダーはさまざまな状況に合わせて計画することができず、直感に頼る以外に手立てがありません。

### 新しい方法

-  **パフォーマンスの高い営業テリトリー**  
企業は、セールス パフォーマンス マネジメントを使用して、営業目標達成率を最大30%向上させます。<sup>8</sup>
-  **俊敏なプランニングプロセス**  
企業は、セールス パフォーマンス マネジメントを使用して、プランニングにかかる時間を平均で最大75%削減します。<sup>8</sup>
-  **顧客ベースの拡大**  
デジタル テクノロジーを使用して、営業クォータ(目標)とテリトリーを計画するチームは、顧客ベースを最大10%拡大します。<sup>7</sup>
-  **戦略的なモデリング能力**  
セールス パフォーマンス マネジメントは、人工知能を使用してデータとモデル シナリオを分析することで、リーダーが戦略的かつ効率的に計画を立てるのを支援します。

## 最適化された営業テリトリーへのシームレスな移行

担当者3,000名とセールスリーダー360名で構成される営業部隊を抱えるある大手HR企業は、営業テリトリーを構築するためのデータドリブンなフレームワークを開発しました。仮想セールスチームの編成を開始すると、同組織は既存の営業テリトリー ソリューションを再評価できるようになりました。新しい営業テリトリー マネジメント システムを探していた

彼らは、効果的な営業テリトリーの計画と最適化をはかりつつ、データ入力、営業テリトリー マップの可視化、より優れた営業体制づくりを容易にできるパートナー探しに力を注ぎました。

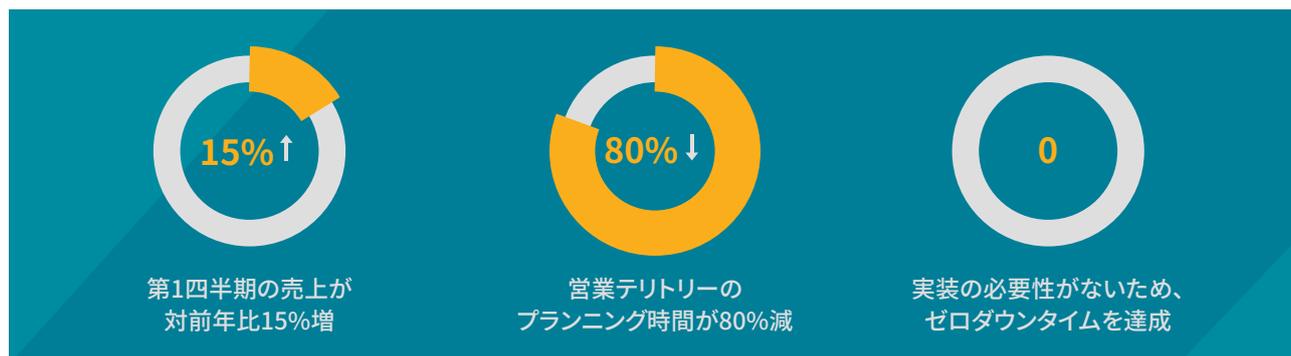
最終的に、同社はXactly AlignStarを導入することを決めました。営業テリトリープランのテクノロジーを使用した経験があったため、ただちにソリューションを展開して、営業テリトリーのバリエーションを迅速にモデル化・可視化し、Xactly Incent含む既存のツールとXactly AlignStarをシームレスに統合できました。

「Xactlyを選んだ最大の理由は、企業内の他の製品と一緒に成長する可能性でした。Xactlyから受けたサービスは卓越したものであり、Xactlyのサポートチームは非常に応答性が高かったため、Xactlyを選ぶと決めたのは正しい判断だったとさらに強く思いました」

HR SaaS企業 セールス アナリスト



Xactly AlignStarの導入以降、同HR企業はこのソリューションを使用して、手作業によるプランニング プロセスでは以前、見落とされていた新しい機会をモデル化・特定しています。これにより、同社は仮想セールスチームの構築に成功し、意思決定プロセスと手順に不可欠な新しい分析データにアクセスできるようになりました。さらに、以下を含む会社全体にわたる向上を実現しました。



現在、同社はXactly AlignStarを活用して、ロケーション、スキルレベル、専門領域に基づいて仮想セールスチームにより適した機会をモデル化・特定しています。同社のチームは、迅速な実装と導入により、データに基づいた営業テリトリー計画の複数のバリエーションのモデル化と特定をただちに開始できました。その結果、同社のセールスチームは、成功を継続し、急成長しています。

### セールス プランニングのベストプラクティス

セールス キャパシティと一人前になるまでのランプタイムを分析し、より正確な営業クォータ(目標)を定義

業界のサードパーティデータを活用し、未開拓テリトリーの機会を特定

理想的な顧客プロファイルを特定し、さまざまな対象エリアにおける潜在顧客の優先順位を付ける

# 営業フォーキャスト

フォーキャストは、俊敏な意思決定を行う際に重要な役割を果たします。パフォーマンスと売上を最大化するには、将来のパフォーマンスをできる限り正確に予測する必要があります。残念なことに、過半数のセールスリーダーは、正確なフォーキャストを行うことができるかどうか自信が持てずにいます。<sup>10</sup> また、Miller Heiman Groupは、80%近い組織で、営業フォーキャスト精度が75%未満であると報告しています。<sup>11</sup>



営業を取り巻く状況は急激に変化するため、リーダーには商談情報が最新か心配したり、手作業で検証を行ったり、チームのフォーキャストが営業組織のすべてのレベルで理にかなっていることを確認したりする余裕はありません。彼らはパイプライン(商談)全体を見て、自信をもって、かつリアルタイムに数字を判断する必要があります。

## 以前の方法

組織はこれまで、スプレッドシートを使用して営業フォーキャストを管理してきました。その結果、セールスリーダーが継続的に実現できるフォーキャストは、コミットした分の半分にすぎません。このアプローチは、リーダーシップによるパイプライン全体の可視化を制限し、データ不整合の発生確率を高めます。いずれも正確なフォーキャストの妨げになります。

営業行動に対する洞察がないと、パイプラインを通じて商談の進捗状況と、営業サイクル内でのエラー発生箇所を把握することが難しくなります。これにより、リーダーは、俊敏な変更、営業戦略の効果的な方向転換、担当者への適切なコーチングができなくなります。つまりこれは、組織が実際のデータを使わず、直感に頼ってフォーキャストを行っていることを意味します。市場の先行きが不透明で、一つひとつの商談が重要となるケースにおいて、これは非常に危険な状況といえます。

## 新しい方法

営業フォーキャストテクノロジーを使用すると、手作業によるエラーの発生確率が減り、会社全体にわたる可視性とデータの整合性がただちに向上します。しかし実質的な価値は、セールス パフォーマンス マネジメントを使用して人工知能 (AI) と機械学習から得られるさらなる洞察にあります。

CRMデータを自動収集し、営業パイプラインの観点を統合することで、リーダーは営業サイクルに対する重要な洞察をすぐに得て、タイムリーな意思決定を行うことができます。(例：ポテンシャルの高い商談、商談リスク、失注の典型的理由、進捗が遅くなりがちな商談ステージなど) 機械学習も商談の成功に向けた積極的な営業行動の特定や追跡、指南に役立ちます。リーダーが商談に介入をすべきタイミングを把握し、担当者がさらなるトレーニングを必要とする領域を特定することを可能にします。

市場や経済の変化に関する情報を加味すると、必要になるかもしれない変更の可能性を把握できるため、フォーキャスト精度が向上します。これらすべてのデータ分析情報が営業クォータ(目標)、営業テリトリー、インセンティブ計画に影響を与え、セールス プランニングとマネジメントを全面的に向上させます。

## 以前の方法

- ▶ **不正確で一貫性のないフォーキャスト**  
営業フォーキャスト テクノロジーを使用しない場合、75%以上のフォーキャスト精度を達成できる組織は20%未満です。<sup>11</sup>
- ▶ **限られた可視性**  
リーダーは、商談の進みが遅い理由や、担当者がCRMにメモ書きしたもの以外の失注理由に対する洞察をほとんど得られません。
- ▶ **戦略的洞察の欠如**  
リーダーは、データをきめ細かく分析して重要なトレンドを明らかにすることも、可能性が高い商談を特定することもできません。
- ▶ **非効率な営業活動**  
営業担当者は、生産性の向上に必死で取り組んでおり、平均で27%の時間を社内の管理業務に費やしています。<sup>12</sup>

## 新しい方法

-  **自信をもって数字をコールする**  
営業オペレーション担当者とセールス リーダーシップの98%が、AIテクノロジーによってフォーキャスト精度が向上したと回答しています。<sup>13</sup>
-  **パイプライン可視性の向上**  
リーダーは、商談の進捗状況、営業サイクル、営業担当者のアクティビティをより密接に確認し、パフォーマンスをより良く予測できます。
-  **インテリジェントなデータトレンド**  
リーダーは、人工知能と機械学習から価値ある洞察を得て、タイムリーな意思決定を行うことができます。
-  **セールス パフォーマンスの向上**  
デジタル テクノロジーによるイノベーションに取り組む企業は、まだ取り組んでいない企業よりもほぼ20%高い売上総利益を達成しています。<sup>14</sup>

## 将来のパフォーマンスを正確に予測する

世界130か国以上で事業を展開するある大手SaaS企業は、フォーキャスト精度と可視性を強化する方法を模索していました。チームはこれまで、手作業ですべての保留中の商談をレビューしなければならず、パイプラインに関しては直感に頼らざるを得ない状況でした。その結果、フォーキャストは信頼できるデータではなく、過去の経験や直感に基づいたものとなっていました。

新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) の世界的流行が発生すると、精度向上の必要性が急速に高まりました。そこで同社は、売上フォーキャストの精度と担当者のパフォーマンスを高め、営業チームと財務チームのパートナーシップを強化するソリューションを探ることを決断しました。

同組織は最終的に、Xactly Forecastingを既存のセールス パフォーマンス マネジメント ソリューションに追加することを決めました。その結果、このSaaSプロバイダーは、今すぐ利用できる洞察をただちに得て、ビジネスにメリットをもたらす意思決定を迅速に行うことができるようになりました。

**Xactly Forecastingは、売上を生み出すツールです。可視性が得られることで、商談機会を比較し、成約確率が最も高い商談に専念できます。これにより、商談を前に進め、ビジネスの勢いを維持できるようになりました」**

SaaSテクノロジー プロバイダー 最高営業責任者 (CSO)



同組織は、Xactly Forecastingを使用して、フォーキャスト精度の向上を実現しました。同時に、

- ▶ ユーザーフレンドリーなダッシュボードを使用し、パイプラインのインテリジェンスと透明性を新たな次元に高めました。
- ▶ 商談の進捗状況をリアルタイムで可視化できるようになりました。
- ▶ AIによる営業コーチングとセリングにより、営業のコミット値とクォータ(目標)の間のギャップを埋めました。
- ▶ 営業担当から最高経営責任者(CEO)など、複数レイヤーの営業フォーキャストを容易に管理、説明できるようになりました。
- ▶ 営業チームの時間的な負担を増やさずに、CRMデータの品質と完全性を高めました。

### 営業フォーキャストのベストプラクティス

セールス キャパシティと一人前になるまでのランプタイムを分析し、より正確な営業クォータ(目標)を定義

パイプラインの可視性、タイムリーな戦略的洞察、リアルタイムのCRMデータを提供するプラットフォームを実装する

フォーキャストソリューションを使用して、成約確率の高い商談を優先し、さらなるコーチングを必要とする領域を特定する

## オペレーショナル セールス マネジメント

あらゆる組織のさまざまなレベルで、営業クォータ(目標)、営業テリトリー、インセンティブを作成するために、セールス プランニングとマネジメントが行われています。これらが合わさると、商談を進めて成立させるための営業戦略と営業の行動計画になります。ただし、成功に向けて一貫性のある形で整合性をはかり、計画を立てる必要があります。そのためにデータは不可欠ですが、単なる戦略的洞察にとどまるものではありません。また、組織全体で同じ認識を持つようにする必要があります。

### 以前の方法

手作業によるセールス プランニングとマネジメントは、サイロ化したオペレーションの犠牲になりがちです。複数のスプレッドシートやさまざまな場所にデータが格納されていると、バージョン管理の維持は困難です。当然ながら、現状を正しく把握することもできません。これは不正確なデータの共有、間違った情報に基づいた意思決定、整合性がないセールスプランに帰するリスクがあります。さらに、市場が急ペースで変化している場合、エラーをしていたり、時間を無駄にする余裕はありません。

### 新しい方法

データはビジネスのあらゆる面で不可欠ですが、正確かつチーム全体で可視化できることがより一層重要です。セールス パフォーマンス マネジメント (SPM) は、データを一か所に集約することで、全員が同じ情報を閲覧できるようにします。適切なSPMプロバイダーを見つけることで、データから戦略的洞察を引き出し、[オペレーショナル セールス マネジメント\(OSM\)](#)としても知られる、自動化された、協調的、データドリブンな継続的プロセスを実現できます。

OSMは、始めから終わりまで、セールス プランニングとマネジメントをシームレスに連携させてプロセスの合理化を可能にすることで、効率と生産性を高めます。

## 以前の方法

- ▶ **サイロ化したプランニングとマネジメント**  
データが分散し不正確であるため、チーム間で意思疎通がはかれず、セールス パフォーマンスの効率的なプランニングとマネジメントが困難です。
- ▶ **迅速な変更ができない**  
特にチームが拡大していくと、手作業によるプランニングとマネジメントによって、計画を効率的に変更することが非常に困難になります。
- ▶ **履歴データに依存する**  
インテリジェントな分析ができない場合、過去データに頼る以外に手立てがなく、戦略的洞察を得る能力が制限されます。
- ▶ **戦略的パートナーの欠如**  
プランの計画と変更は直感と限られた情報に基づいているため、高次元のパフォーマンスをけん引することは困難です。

## 新しい方法

-  **セールス オペレーションとの連携**  
企業セールス パフォーマンス マネジメントに対して、組織全体でデータを連携するエンドツーエンド アプローチを採用しています。
-  **俊敏でシンプルなプラン修正**  
セールス パフォーマンス マネジメントはデータを集約することで、迅速な行動、プラン変更のモデル化、勢いの維持を容易にします。
-  **予測的かつ規範的なインテリジェンス**  
セールス パフォーマンス マネジメントは、人工知能を使用して予測的かつ規範的な洞察を提供し、迅速なプランニングを実現します。
-  **専門家アドバイスへのアクセス**  
セールス パフォーマンス マネジメント パートナーは、専門家によるコンサルティングと洞察を提供することで、プランニングとマネジメントを継続的に改善します。

## 世界的な危機の中、軌道修正して加速する

Flowserveは、世界50か国以上で事業を展開し、全世界に従業員17,500名を抱える世界的な流体制御デバイスの製造・サービスプロバイダーです。2020年、歴史上初めて、需要、供給、労働人口のすべてが、新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) の世界的流行の影響を同時に受けました。Flowserveにとって、230年前の創業以来、最大の不安と混乱がもたらされました。

APAC市場で初めて混乱が表面化したタイミングで、Flowserveはインセンティブ プランを軌道修正し、現在の脅威に対応しなければなりません。グローバル市場に対するリアルタイムの可視性を得た同社は、チームにパフォーマンス状況をリアルタイムに提供することで、問題のありそうな領域を深く掘り下げることを可能にしました。これによってチームは、新たな購買の実態を反映するため、現在の焦点を変え、営業戦略を軌道修正することができました。

「新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) 以前の変化のペースも引き続き顕在でしたが、新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) の世界的流行により、変更を行う必要性はほぼ100%に達しました。この加速した混乱の中、何とかビジネスを維持するため、スピーディーに状況を予測して対応できるようにならなければなりません。データを使用し、戦略をどのようにテコ入れするかを見極めることで、あらゆる変更に対応し、状況に適応できるようになった時点で、トランスフォーメーションが始まります。SPMとデジタルトランスフォーメーションを組み合わせるときに、それはようやく始まります。売上面で実質的な成果を出すための革新的なものです」

David Lowe、Flowserve セールス オペレーション担当グローバル ディレクター

Flowserveは、営業部門の現状を把握することで、既存テクノロジーのXactly Incentを活用して不安定な時期を乗り切り、お客様との関係性を良好に維持しながら、効率的に営業活動を行うようセールスチームのやる気を引き出すことができました。同社は、Xactlyとの提携を通じて継続的なプラン変更を容易に行うことができるため、チームは管理タスクではなく、戦略と成長に専念できます。

### OSMのベストプラクティス

組織全体で目標をすり合わせて、  
プランニングと実行の質を  
高める

セールス パフォーマンス  
マネジメントの専門家と一緒に、  
戦略的なワークショップと  
コンサルティングを検討する

パフォーマンスを継続的に  
分析し、必要に応じて  
調整する

## セールス パフォーマンス マネジメントの実装

セールス パフォーマンス マネジメントの定着化において、実装は重要なプロセスです。そこには変動要素が多々存在しますが、ビジネスのさまざまな領域は、行く手に障害が立ちふさがる時にも、考えや行動を同じに保つ必要があります。非常に困難なタスクのように思われますが、必ずしもそうである必要はありません。最も重要な要素は、適切なパートナーを見つけることです。

### 以前の方法

導入済のテクノロジーを当てにする場合、実装は以下の2つのうちいずれかの方法で行うことが考えられます。1) コンピューターにプログラムをインストールまたはインターネットからアプリケーションをダウンロードする、あるいは、2) プロバイダーが来社し、コミュニケーションをほぼはかることなく標準的な実装をざっくり説明する。いずれかの方法で設定が完了したら、プロバイダーはいなくなります。その後、問題が発生した場合、カスタマー サポート ラインに電話をかけると、電話が保留中になります。だれかが解決策を教えてくれないかと期待しつつ座って待つ羽目になり、身動きが取れません。

### 新しい方法

実装時に、事前作業の実施のみならず、契約から実装以降もあらゆる面でサポートしてくれるパートナーを選びます。セールス パフォーマンス マネジメントは継続的なプランニングとマネジメントの中心になります。すなわち、変更、設定の再構成、営業クォータ(目標)・営業テリトリー・インセンティブ計画方法の刷新検討を行う必要が生じる可能性があります。

最良のプロバイダーは、お客様のために戦略的な実装計画を作成し、始めからコミュニケーションをはかり、お客様の組織固有のニーズに特に注意を払います。加えて何よりも重要なのは、運用開始後も連絡を絶やさず、技術的な問題の範疇を超える問題の場合でも、担当のサポート チーム メンバーに直接アクセスできることです。

## 以前の方法

- ▶ **汎用的な実装**  
プロバイダーが、お客様のニーズや優先順位に関係なく、標準的な実装を行います。
- ▶ **最小限のコミュニケーション**  
実装中、プロセスに関するコミュニケーションはほぼなく、お客様の関与は最小限です。
- ▶ **期待できないカスタマー サポート**  
技術的な問題が発生したら、お客様は一般的なサポート ホットラインに電話をかけるか、フォーラムや他のオンラインリソースに頼らざるをえません。
- ▶ **望めない追加サービス**  
実装が完了したら、ベンダーとお客様の関係は基本的に終了し、コミュニケーションは止まります。

## 新しい方法

-  **カスタマイズされた実装**  
戦略的なSPMパートナーが、お客様のその時々  
のニーズに沿った詳細な実装プランを作成し、ス  
ムーズな移行を確保します。
-  **継続的なコミュニケーション**  
お客様はプロセスに深く関与し、パートナーが  
お客様組織に実装するシステムの使い方を習得し  
ます。
-  **技術的問題を超えたサポート**  
技術的な問題の解決や、その他のサポートの提  
供を専門的に行う専属のカスタマー サポート担  
当者がユーザーに割り当てられます。
-  **トレーニングと認定資格の機会**  
お客様が利用できる追加コンサルティングサー  
ビスや、ソリューションを効果的に使用するた  
めのトレーニングや認定資格が用意されています。

## スムーズなデジタルトランスフォーメーション実現のためのパートナーシップ

Baker Hughes Companyは、米国の国際産業サービス企業であり、世界最大の油田サービス企業のひとつです。同社は、石油ガス産業に掘削・油層評価・坑井仕上げ・石油ガス生産製品とコンサルティング サービスを提供しています。インセンティブ報酬とセールス プランニングのより優れた管理を検討した結果、Xactly IncentとAdvanced Quota Planningを実装することを決めました。

ただし、Baker Hughesにとっての最大の課題は実装のタイミングでした。同社は、第4四半期の12月にXactlyを導入しました。すなわち、同社は、何千人ものエンドユーザーのシームレスなエクスペリエンスを維持しつつ、1年で最も忙しい時期に、新しいセールス パフォーマンス マネジメント ソリューションへの移行を行う必要がありました。同社固有の複雑さとその規模の大きさから、営業プロセスを拡張しつつもシンプル化してくれるパートナーを必要としていました。社内の既存のプロセス、データ、チーム全体で導入を容易にするため、最適と考えられる方法も検討する必要がありました。

プロジェクト マネジメントは極めて重要です。Xactlyチームのプロジェクト マネジメントはとても素晴らしく効果的でした。

Xactlyは、これまでに何千もの顧客に対し、同じことを幾度となく実践してきました。彼らは、このような実装を最適な形で管理する方法を経験値として蓄積してきました。

今回、それがとても重要であったことは間違いありません」

Ben Trewin, Baker Hughes セールス パフォーマンス マネジメント リーダー



Xactlyは、混乱を最小限に抑えた形で新しいテクノロジーを段階的に導入することを可能にするカスタマイズされた実装プランで、Baker Hughesをサポートしました。同社は、業界をリードするセールス パフォーマンス マネジメント ソリューションを導入するだけでなく、このプロセスを通じてXactlyという戦略的パートナーを得たことをすぐに認識しました。

#### SPM実装のベストプラクティス

実装プロセスを開始する前に  
優先順位リストを作成する

GartnerのMagic Quadrantと  
その他のレビュー サイトで  
プロバイダーをリサーチする

ソリューションを最大限に  
活用するため、関連する  
トレーニングと認定資格を  
調べる

## 営業のデジタルトランスフォーメーションを実現する

セールス パフォーマンス マネジメントの導入方法に決まりはありません。組織ごとにニーズは異なります。それゆえに、ジャーニーも異なります。ただし、世界中のビジネスに言えるのは、選ぶ道に関係なく、現在の世界で成功するために俊敏性とデータの精度が不可欠であるということです。お客様のデジタルトランスフォーメーションの現状によらず、あらゆる面において適切なパートナーが必要です。

Xactlyのセールス パフォーマンス マネジメントは、企業がデータを集約してパワフルなリソースとして活用することで、戦略的な意思決定を行い、あらゆる変化の中でビジネスを加速できるようにします。当社はデータの持つ力を理解しています。それは当社のDNAに組み込まれています。それが、当社の16年以上にわたり培ってきた支払いとパフォーマンスに対する洞察力を備えた、唯一のプロバイダーたる所以です。お客様が有意義なベースラインを得て、戦略に自信を持てるようにします。

Xactlyは、お客様にフォーカスしています。そのため、当社のサービス&サポート チームは、組織が比類なきユーザーエクスペリエンスを得ることができるよう支援します。Gartnerのセールス パフォーマンス マネジメント分野のMagic Quadrantのリーダーに7回選出され、お客様満足度95.9%を達成している当社は、古いソリューションから新しいソリューションへのスムーズな移行を提供します。そのため、あらゆる規模の企業が営業で成功するための確固たる基盤を構築できます。実装、トレーニング、サポート、成功にいたるまで、専門家がお客様に寄り添い、成功が確実に続くよう支援します。

Xactlyのセールス パフォーマンス マネジメントソリューションの詳細について、今すぐ[お問合せ下さい](#)。



## XACTLYについて

Xactlyは、世界中の何千社もの企業や何百万人もの営業担当者が売上目標を達成するのを支援してきました。リーダーは、Xactlyのインテリジェントなレベニュープラットフォームを使用して現四半期を振り返ることで、長期成長に向けたレベニューストリーム(収益源)を生み出しています。このプラットフォームは、営業担当者の行動と経営陣の決めた戦略を一致させて、予測可能性、適応力、収益性に優れたビジネスを創出する唯一のソリューションです。Xactlyとインテリジェントな売上の最新の課題とトレンドの詳細については、日本語サイトをご覧ください。<https://www.xactly.co.jp/>

**Xactly Corporation, 505 S. Market Street, San Jose CA 95113**

© 2021 Xactly Corporation. All rights reserved.

Xactly、Xactlyロゴ、および「Inspire Performance」は、Xactly Corporationの米国およびその他の国における登録商標または商標です。その他の商標は全て、それぞれの所有者に帰属します。

## Xactly株式会社

〒107-6218

東京都港区赤坂9-7-1 ミッドタウン・タワー18階

 @xactly.japan

 xactly-japan

 @Xactly\_Japan

 Xactly Japan

## 出典

<sup>1</sup> [BCG, How CEOs Can Win the Fight and Transform to Win the Future](#)

<sup>2</sup> [BCG, COVID-19 CFO Pulse Check #3](#)

<sup>3</sup> [Dell Technologies、デジタルトランスフォーメーション指数](#)

<sup>4</sup> [Oracle, SMB Blog](#)

<sup>5</sup> Xactly Insights データ

<sup>6</sup> [Xactly, 2019 Sales Compensation Administration Best Practices Guide](#)

<sup>7</sup> Alexander Group

<sup>8</sup> Sales Management Association, Territory Design Survey

<sup>9</sup> [HubSpot, Sales Enablement Survey](#)

<sup>10</sup> Gartner

<sup>11</sup> [Miller Heiman Group](#)

<sup>12</sup> [SiriusDecisions](#)

<sup>13</sup> [Salesforce, State of Sales](#)

<sup>14</sup> Harvard Business Review