



.....  
東経連ビジネスセンター連載講座

「中小企業が気を付けるべき営業戦略上のポイント」(全20回)

東経連ビジネスセンター セールス支援チーム

プロデューサー 大平 孝 氏 (株式会社ゴールドボンド 代表取締役)

.....

(目次)

- 第1回 (24年 3月27日配信) 営業戦略とは
- 第2回 (24年 4月10日配信) 3種の神器
- 第3回 (24年 4月24日配信) 「理念・コンセプト」と「営業戦略と戦術の違い」
- 第4回 (24年 5月 8日配信) ルートセールス型におけるポイント
- 第5回 (24年 5月22日配信) ランク分けと項目
- 第6回 (24年 6月12日配信) お客様の拡販余地(シェア率)による分析
- 第7回 (24年 6月26日配信) 顧客管理台帳について
- 第8回 (24年 7月10日配信) ルートセールス型で売上を上げていく二つの方法
- 第9回 (24年 7月24日配信) 新規開拓の具体的な成功例
- 第10回 (24年 8月14日配信) ツールを使った新規開拓
- 第11回 (24年 8月28日配信) 情報の共有化により新規開拓の成功率を上げる方法
- 第12回 (24年 9月11日配信) 新規開拓型の進捗管理
- 第13回 (24年 9月25日配信) DMUIについて
- 第14回 (24年10月 9日配信) 本人自身も気がつかない商談のアイドリング状態
- 第15回 (24年10月23日配信) 営業の目標数値達成のために大事なこと
- 第16回 (24年11月13日配信) 営業の生産性を上げるために必要なこと
- 第17回 (24年11月27日配信) 会社組織を正三角形型から逆三角形に変える
- 第18回 (24年12月11日配信) 営業マンの勤務時間は大きく3つに分けることができる
- 第19回 (24年12月25日配信) 競争力の源泉は時間管理の徹底
- 第20回 (25年 1月 8日配信) 大事なことは「ルール化」

**第1回 営業戦略とは**

みなさん、こんにちは！！

今回から『中小企業が気をつけるべき営業戦略上のポイント』をテーマとした連載を担当させていただきます、東経連ビジネスセンターセールス支援チームプロデューサーを務める株式会

社ゴールドボンドの大平です。今回を含めて全20回の連載となりますが、最後までお付き合い頂きますよう宜しくお願い申し上げます。

20回という長丁場ですし、タイトルが非常に難しく、また広範囲に及ぶため、皆様にご理解いただきやすいよういくつかのパートに分けてご説明をさせていただきたいと思います。

それではスタートです。まず、営業戦略とはどういったものかということについてお話をさせていただきます。

#### ◆営業の目的と営業戦略とは

以前は、「いい商品を作れば勝手に売れていく」という素晴らしい時代がありましたが、それはすでに遠い過去の話となってしまいました。

物あふれ(物あまり)・店あふれ(店あまり)の日本で商品を販売していくためには、極論をいうと『物づくりよりも販売の方が難しい』時代になったということでしょう。つまり、どの製造業でも、どの流通業(卸売業・小売業)でも、会社が生き残っていく・成長を継続していくためには、『どう販売するか』ということをして全ての会社が真摯に考えていかなければいけない時代だということをおまず認識していただきたいと思います。

では、『販売する』ということはどういう事かといえば、『自社が持っている製品やサービスや技術をお客様が持っているお金と交換し、それを自社の金庫まで持ち帰る事』といえると思います。つまりこれが営業の目的ということになります。また、営業の目的を、より早く・より費用をかけずに効率的に達成するために、『営業戦略』というものが存在しているとご理解いただければいいと思います。

この営業の目的を達成する役目を担当しているのが営業部・営業マンです。仕入担当でもなければ総務でもなく、経理の方でもありません。唯一、お客様と接することができる営業部・営業マンしかできない仕事です。

#### ◆売上げの悪い会社の共通点

ところが、売上が悪い・伸びていないメーカー様とお話をさせていただくと、いくつかの共通点があります。

※会社の中に営業そのものが存在しない、または社長様以外に営業がない

※『いい商品を作れば勝手に売れる』とかたくなに信じておられる

※商品の説明もせずに「食べてもらったらわかる」「使ってもらったら良さがわかる」の一点張り

※特許があるから売れるはず

※お客様の言うことに対して全く耳を貸さない

※他人は他人、私は私という考え方の持ち主

※過去の成功体験に縛られ、変化を好まない方もいらっしゃいます

上記のこういった方に限って、私に対して「どうしたら売上があがるのか、やり方を教えてほしい」というご質問を頂きます。

お客様との唯一の接点である営業マンも置かず、お客様の要望も聞かず、きちんとした売る努力もしていない会社が売上を上げることができるほど、日本は甘い世界ではありません。

何日間も水を飲まずに砂漠を歩き続けているお客様には、「多分お水が欲しいのだろう」という推測がなり立ちますが、物あふれの日本において、お客様が何を欲しがっているのかを推測することが非常に難しくなっています。

こういった状況下で、自社の製品やサービスや技術を販売していくためには、お客様が望んでいる製品やサービスや技術は何かということ推測し、それをお客様が望んでいる買い場で提供していく、つまりお客様を最優先に考えることが非常に大事になってきています。

こういった考え方を「顧客志向」や「カスタマーイン」という言葉で表すことが多いのではないかと思います。

販売はある意味では確率論だと思います。

どうすれば売れるのか？仮説を立て、確率論の高いところから攻めていくという考え方が大事です。営業戦略とは、この確率を高めるための戦略という言い方ができるかもしれません。

次回からは、営業戦略の概要についてお話しさせていただきたいと思います。

## 第2回 3種の神器

みなさん、こんにちは！！

西日本では桜の季節になりました。桜を見るとなぜか心が洗われる気持ちになるのは私だけでしょうか？アメリカで仕事をしていた頃、ワシントン D.C.のポトマック河畔の桜を見るとホ

ームシツクなのか無性に涙が出ました。桜というのは何か日本人の心に響くものがあるのではないかと考えています。

さて、今回は『営業戦略』についてのお話する前に、会社全体のお話をいたします。

仕事柄、私は年間約100社から150社の会社を訪問し、営業のお仕事のお手伝いをさせていただいています。私が見る限り、営業方法は大きく分けて2つのあるのではないかと思います。

(1)ルートセールス型

既存販売先に対して、ルートセールスをかけながら販売する方法

(2)提案型

いつも新しい案件を追いかけていく販売の方法

(1)・(2)の販売方法をとっている会社のうち、中小企業に限定させていただくと、年間売上目標計画書がある会社は全体で30%ぐらいしかなく、残りの70%の会社は計画書さえ存在していません。売上目標計画書がない会社に作成しない理由を聞くと、

※数字は社長様の頭の中にあるから書類にする必要はない

※目標を決めても達成できなかったことがない

※売上は結果であって、やってみないとわからない

という事を言われる方が多いのに驚きます。

また、売上目標計画書を作成している会社でも、その数字の決め方をお聞きすると、社長様もしくは営業幹部が前年対比もしくはこれだけの売上が欲しいと根拠なき売上目標金額を決定して、それを販売先別・月別・担当者別に落とし込む(割り当てる)という作業をしているように思います。

上記のような会社が、まれに数字を伸ばすことがありますが、現在ではほぼ不可能な状態ではないかと思います。理由は簡単で、日本の経済そのものが人口減少社会になり、需要そ

のものが縮小傾向になっていて、ライバルとの価格競争や大手企業との『戦争』という泥沼の戦いの中にさらされています。物あふれの時代に売上を伸ばしていく為には、間違いなく『正しい営業戦略』が必要で、この戦略がなければいつかは力を奪われ淘汰されていくという道をたどるしかありません。

#### ◆3種の神器

私は現場でよく『3種の神器』という言葉を使っています。売上を上げていく為には、3つのことが絶対に必要だという意味です。

1つ目は『売上目標』です。

2つ目は『営業戦略』です。

3つ目は『営業戦術』です。

1つ目の売上目標はご説明する必要もないと思いますが、それを達成するために、どういった道を進むのか？自社の『人・モノ・金・情報』をどこに向けるのか？といったことが『営業戦略』で、『営業戦術』とは営業戦略を実行するための手段・方法です。

この話をすると、必ず社長様から『当社は中小だから頭で理解できても、できる人や考えている時間やお金がないからできない』というお言葉が返ってきます。確かに中小企業は大手と比較すると、『人・モノ・金・情報』で大きく見劣りがするのは間違いのない事実です。

しかし、私が申し上げたいのは、大手と比べて大きく見劣りするからこそ、この3つが絶対に必要で、この3つを使って、全社員の意思統一を図り、力を合わせて一点突破で戦う事こそが中小企業が生き残る道だという事です。また、この3つはそれぞれバラバラで機能するものではなく、それぞれ相互間で作用することで初めて機能します。つまり、どれか1つがあればいいという話ではなく3つ揃ってこそ効果が出るのです。だから私は『3種の神器』と呼んでいます。

売上数字の上がらない会社ほど、3種の神器はなく、あっても売上目標だけで営業マンは明確な目的意識なく目標金額を追いかけているだけで、いつも数字が達成できない。社長は社長で普段から営業の進捗状況をしっかりフォローもせず、大きな案件やおもしろそうな案

件が出てきたときだけ『あれはどうなった?』と尻をたたいたり、月末になると足りない分を補うために走り回ったりするだけ。その結果社長様は『根性が足りない』もしくは『売る営業マンがいない』という発言になり、社内のモチベーションが上がらないというパターンが多いように思います。

皆さんの会社でも少なからずこういった事象が多いのではないのでしょうか? 一度よく考えてみてください!

### 第3回 「理念・コンセプト」と「営業戦略と戦術の違い」

みなさん、こんにちは!!!

前回は『3種の神器』というお話をさせて頂きました。それは、売上を上げていく為には3つのことが絶対に必要だという意味で、

一つ目は『売上目標』です。

二つ目は『営業戦略』です。

三つ目は『営業戦術』です。

残念ながら、売上を上げていくためには『3種の神器』が必要だということは理解しているのに、3つ全てを社内で意思決定している会社は、私の経験上で言うと中小企業に限定すれば全体の10%あるかないかだと思います。偏見を顧みず申し上げますと、他の90%の会社はそれぞれ1つか2つは作れるのですが、3つは作ろうにも作れないのです。特に作れないのが『営業戦略』です。

#### ◆『理念』『コンセプト』

『営業戦略』を作るためには、また作っても機能させるためには、その考えの基礎となる社内の心をひとつにまとめる精神的支柱のようなものがあるのです。この精神的支柱を(会社によって言い方が異なりますが)『理念』とか『コンセプト』といった言い方をしていると思います。

この『理念』とか『コンセプト』は営業戦略だけではなく、社内で何かを作るとき、行動するとき、語るときなど全社員が心をひとつにするもの・指針・ベクトルを合わすものとなります。例えば、ユニクロは『服を変え、常識を変え、世界を変えていく』、花王は『よきものづくり』、ディズニーランドは『夢と魔法の王国』、というのを理念にあげていますが、それぞれの会社が現在行なっていることは、この理念に基づいていると感じるのは私だけでしょうか？これがないと、

※この会社は何のために存在しているのか？

※何を判断基準としていいのかがわからない

※将来どの方向に進むのかわからない

ということが起こります。

よく、社長様から、「なんでこんな簡単なことが理解できないのだろう」「ひとつひとつすべて指示しなくてはいけない」「臨機応変に動けない」「こんなことも判断できないのか」といったお言葉をお聞きしますが、原因の一つはこの『理念、コンセプト』がないところから起きていると思います。『営業戦略』を考える前に、難しく考えないで上記の3つのポイントが入った「理念」「コンセプト」をぜひ作っていただきたいと思います。中小企業にとって、この理念・コンセプト作りは社長様のお仕事だと思えます。

#### ◆営業戦略と戦術の違い

「戦略と戦術の違いがわからない」、「私はどちらを作ればいいのか」というご質問をよくお受けします。また社員様からは、「当社には戦略がない」、「当社の戦略は間違っている」など会社近くの居酒屋でお聞きする機会が多いのも事実です。また、『当社の営業戦略はこうです』とご説明を頂いても、内容的には「戦術」を指していることもあります。確かに難しい定義で、よく混同されていると思いますが、ここで定義を論議するのが今回のメルマガの目的ではありません。

私は第1回目で書かせていただいたとおり、『中小企業の「営業戦略」とは、限りある会社の「人・モノ・金・情報」をどこにどう配分するか』だと考えています。もっと簡単に書かせていただくと、どの分野を攻めるのか、すなわちこの分野において、どこを捨ててどこに一点集中するのかを決めることだと思えます。そして営業戦略を十分理解し、『「営業戦術」とは与えられ

た「人・モノ・金・情報」を使い、目標を達成するための実行手段であり、誰に担当させるのかを決め、その手段までを決めること』だと考えています。

3種の仁義をお持ちでない会社の皆様、ぜひ一度よく考えてみてください！

#### 第4回 ルートセールス型におけるポイント

みなさん、こんにちは！！

前は、『理念・コンセプト』と『営業戦略と戦術の違い』というお話を書かせて頂きました。特に『理念・コンセプト』を設定していない会社様ではお考えいただけただけでしょうか？ここは非常に重要な点ですので是非お考えいただきたいと思います。

さて、第2回目のメルマガで、営業方法は大きく分けて2つのあると書かせて頂きました。それは、

##### (1)ルートセールス型

既存販売先に対して、ルートセールスをかけながら販売する方法

##### (2)提案型(新規開拓型)

いつも新しい案件を追いかける販売の方法。

ですが、2回目のメルマガを見られた方から、「(2)提案型というのはネーミングがおかしい、(1)ルートセールス型でも提案は行う」というご指摘がありました。ご指摘の通りだと思いますので、今回から(2)新規開拓型という名前の方がわかりやすいと思い、この名前に変更をさせていただきます。申し訳ございません。

さて、同じ営業ですが、この2つの型は、同じことが言える点とそうでない点があります。もう少し、言い方を変えると、

※2つの型で共通する点は営業の原理原則的なところで、セオリーと言い換えてもいいと思います。これを理解していない中小企業様が多い。



※自社の型が分からない

※自社の営業の型がどちらかは理解しているが、実際の営業戦略・戦術は別の型を実行している(例えば、会社はルートセールス型なのに、営業戦略・戦術が新規開拓型になっている)会社様が多い。

のではないかと思います。

卵が先か鶏が先かと同じで、原理原則からご説明した方がいいのか、違いからご説明した方がいいのか悩みましたが、自分の会社がどちらの型なのか分からない方もいらっしゃると思いますので、まず今回から2つの型の特徴をご説明します。自社の形がお分かりの方も必ず両方お読みください。

まず、(1)ルートセールス型、つまり既存客営業の戦略作りです。

正確なデータはございませんが、多分日本における営業マンの70~80%はこのルートセールス営業に従事していると思います。名前の通り、既存客を相手に定期訪問を繰り返し、注文を取ってくるスタイルで、真面目に訪問をしていればコンスタントに注文が入るため、口の悪い方は「ご用聞き営業」と呼ぶ方もいらっしゃいます。まず、担当顧客を訪問するのが仕事ですので、どちらかというとな積極的な営業活動をしないう営業マンも少なからず存在していますが、営業マン自身のやる気や腕次第で売上げが大きく違うのも事実です。この型の営業戦略・戦術のポイントはいくつかありますが、最重要ポイントは『お客様の分析と営業マンの行動がリンクしているかどうか』です。

ほとんどの会社様は、お客様に対する売上金額と会社別の売上順位は把握しておられません。大事なのはここからで、

- (a) 自社の売上金額で、ABC分析などを使いお客様をランク分けしているかどうか？
- (b) 売上金額以外の複数の項目を使い、同じようにお客様をランク分けしているかどうか？
- (c) そのランク分けの表と営業マンの営業活動がリンクしているかどうか？

大企業と中小企業の戦略・戦術を対比して大きく差がつくのがこの3点で、中小企業の場合、実行していてもほとんどが(a)だけで、他の2点についてはご存じない、知っておられても大企業と同じ項目をお使いになっているのが現状ではないかと思えます。

一部の中小企業様で上記3点を理解・実行されておられる会社様は、大企業とは違った観点で自社に適した項目をお選びになられ、中小企業の特徴であるきめ細やかな営業で、10%を超える税引前経常利益率を上げておられる会社もございます。

今回は、ランク分けと項目についてお話をさせていただきたいと思えます。

## 第5回 ランク分けと項目

みなさま、こんにちは!

前回は(1)『ルートセールス型』、つまり取引実績のある既存客を相手に営業するスタイルで最重要ポイントは『お客様の分析と営業マンの行動がリンクしているかどうか』だとお話いたしました。殆どの企業様は、お客様に対する売上金額と会社別の売上順位を把握していらっしゃるようですが、大事なのはここからです。

- (a) 自社の売上金額で、ABC分析などを使いお客様をランク分けしているかどうか？
- (b) 売上金額以外の複数の項目を使い、同じようにお客様をランク分けしているかどうか？
- (c) そのランク分けの表と営業マンの営業活動がリンクしているかどうか？

の3点を実行するかどうかで売上は決まるといっても過言ではありません。

『ルートセールス型』の特徴は既存客相手に営業を続けることで、言い変えるとライバルよりも『お客様をどれだけ知っているか』『お客様にどれだけ信頼されているか』によって売上が左右されます。そのためには営業マンはお客様が日頃考えていることや、欲しいものを知り、同じ言葉(同レベル)で話ができなければなりません。それを知るためには、訪問頻度を増やしコミュニケーションをとり続けるスタイルのルートセールスをしているわけですね。営業マンはこういった努力を重ねて売上を作っていくのです。ただ単に一朝一夕で売上が上がる訳ではありません。

さて、大切なのはここからです。営業は売上を作ったら終わりではなく、そこから営業戦略作りが始まります。ではここで先述の『(a)ABC 分析』をベースにした顧客のランク分けについてご説明します。

## 【1-売上順】

毎月、1/4 単位、上期・下期、通年といった期間を区切り自社の売上順位別に顧客をランク分けする方法です。

A ランク顧客は全体の売上の上位 70%のシェアを持つグループ

B ランク顧客は全体の売上の上位 95%までのシェアを持つグループ

C ランク顧客は残りのシェア持つグループ

このように3つのランクに分けて営業戦略を作るというやり方です。殆どの企業が次年度の売上予算を決める際に、このやり方を採用しているのではないかと思います。

## 【2-利益順】

売上順ではなく利益順に顧客をランク分けする方法です。

A ランク顧客は総利益の上位 70%

B ランク顧客は総利益の上位 95%

C ランク顧客はそれ以下

このように3つのランクに分けて営業戦略を作るというやり方です。

販売した商品の利益だけではなく、その利益から営業マンの経費や物流費・協賛費用などを差し引いた利益の多い順番に顧客を並び替える方法です。この方法を取り入れているのは中小企業が多く、特に生産数量に限りのある企業様がよく採用している手法です。

中小企業の場合、売上金額の順位と利益金額の順位は、1社の売上が飛び抜けて多い場合を除いては、同じになることが少ないようです。つまり、売上の多い顧客が儲けさせてくれている会社ということにならないことが殆どです。

このようになってしまうのは、ランク別価格表などが作成されていないことや、またその企業に対する売上が多いために、お客様の無理や要求を断れないなどの理由で、「あのお客様だから…」といったような言葉で済ませてしまい、利益が少なくなっているのが原因です。また、担当営業マンが値引きなどの要求を断っているのに、トップが簡単に引き受けてしまうことが、利益を圧縮している原因になることもあります。このランク別価格表のメリットは、どのお客様が自社を支えているのかが一目瞭然でわかる点です。

### 【3-商品別】

商品別に売上順や利益順に ABC 分析することによって、より実態が見えやすくなり、商品戦略、営業戦略、物流戦略づくりが容易になってきます。

例えば通販会社では、ある商品のカタログへの掲載を継続するか、もしくは非継続にするかの判断をこの方法を使っていますし、倉庫の在庫量などを決定することにも利用しています。ただし、この場合は通常のA. . . 70%、B. . . 95%という区分けではなく、A. . . 全体の55%、B. . . 全体の25%、C. . . 全体の15%、D. . . 全体の5%という数値を使っている場合が多いように思います。

その他にもABC分析の比率を変えたり、他の項目を利用した分析手法を用いたりしますが、自分の会社にあった方法を見つけて実行することが大切です。

さて、皆様の会社はどのように実行されていますか・・・？

### 第6回 お客様の拡販余地(シェア率)による分析

みなさま、こんにちは!

前回は(1)ルートセールス型におけるABC分析の種類、つまり

1. 売上順
2. 利益順
3. 商品別

についてご説明しました。しかし、この分析手法にはいくつかの欠点があります。

貴社のお客様にA社、B社、C社の3社があるとします。A社には200万円、B社には80万円、C社には50万円を毎月貴社より買っていただいています。これだけ見るとお客様の重要度はA⇒B⇒Cになりますね。

しかし、この数字は自社内だけの結果であり、この3社のそれぞれの『購買ボリューム』、もしくは『拡販の余地』や『お客様内でのシェア率』という考え方が全く考慮されていません。仮に、

A社への売上は 200 万円だが、A社は他社も含めて毎月 250 万円仕入れている。  
B社への売上は 80 万円だが、B社は他社も含めて毎月 300 万円仕入れている。  
C社への売上は 50 万円だが、C社は他社も含めて毎月 500 万円仕入れている。

とします。今後の営業次第で拡販できる金額の大きさで行くと、

A社は  $250 \text{ 万} - 200 \text{ 万円} = 50 \text{ 万円}$

B社は  $300 \text{ 万} - 80 \text{ 万円} = 220 \text{ 万円}$

C社は  $500 \text{ 万} - 50 \text{ 万円} = 450 \text{ 万円}$

となり、順位が逆転するのです。言い方を変えると、B社C社に対しては、ライバルに売り負けているという事になります。

しかし、営業マンは指示がなければ間違いなくA社に日参します。逆にC社には足が遠のきます。つまり、営業マンに訪問回数や行先を任せると、間違いなく自分の行きやすいところに行くからです。こういった点を解決するために、販売先の拡販余地という項目を入れた分析手法があります。

#### ◆お客様の拡販余地(シェア率)による分析

メルマガですので図でご説明できないのが残念ですが、簡易な方法をご紹介します。

まず、紙に大きな十字を書いて均等に4つのスペースを作ってください。縦軸を売上実績、横軸を拡大余地とします。縦軸の上に行けば自社の売上実績が大きい、下に行けば自社の売上実績が小さい、横軸の右に行けば拡大余地が大きい、左に行けば拡大余地が小さいとします。これで十字の右上、右下、左上、左下の4つの区分けができます。

右上・・・売上実績も拡販余地も大きいグループ (Aグループ)

右下・・・売上実績は少ないが拡販余地は大きいグループ (Bグループ)

左上・・・売上実績はあるが拡販余地は小さいグループ (Cグループ)

右下・・・売上実績も拡販余地も小さいグループ (Dグループ)

になりますね。

この4つのグループの顧客に対して、最優先するのがAグループで、最後はDグループだと

いう事は分りますね。問題はBとCグループで、どちらを優先するかは会社の置かれた状況によると思います。

優先順位が決まったら、今までの営業マンのある一定期間の訪問頻度をこの表に落とし込んでみてください。顧客の重要度と訪問頻度がもの見事に正比例していないことに気が付き、驚くと思います。

ここに、売上の上がらない原因が潜んでいるのです。

社長様や営業リーダーの仕事は、この顧客グループごとに担当する自社の営業マンを決定し、訪問頻度、例えばAグループは週に一度、Bグループは二週間に一度、Cグループは一か月に一度、Dグループは二か月に一度、そしてもう一つ大事な1回あたりの商談時間を決めて、『訪問の基準』を作ることです。これをうまく運営するには少しコツがいります。

※必ず担当営業マンにこの表を作成させ、今までの行動がどれだけ非効率であったかという事を認識させること。

※訪問回数・商談時間は実現可能な数値で設定し、上司と営業マンがよく相談して決定すること。

※訪問計画表を事前に提出させ、一か月、一週間、毎日の行動を管理すること。

※この表に最新数値を入れて、半期に一度は見直すこと。

こういった形で進めていくと、今まで見えていなかった営業の問題点がどんどん見えてくるようになります。また、顧客別の営業戦略が組み立てやすくなります。明確な指示がないままに、いまだに営業マンに『どこでもいいから顧客を訪問しろ』と言っているだけでは問題は一つ解決しません。

ぜひ一度この表を皆様の会社でも作成してみてください。

## 第7回 顧客管理台帳について

みなさま、こんにちは!

前回はお客様の拡販余地(シェア率)による分析についてご説明しました。皆様の会社でも実践されましたでしょうか? 自社営業マンのお客様への訪問回数と頻度が、顧客重要度とどれだけかけ離れているか現実に気付かれたと思います。

ルートセールス型にとって、もう一つ大切なものがあります。それは「顧客管理台帳」です。この顧客管理台帳がある会社とない会社では、将来にわたって大きな差が発生します。

皆様の会社に訪問して驚くのは、お客様についていろいろとご質問すると、「担当営業マンしかわからない」、「詳しいことは誰も知らない」といったことが頻繁に起きることです。また、顧客管理台帳はあるけれど、特定の営業マンの為の管理台帳になっているようなものと、会社の資産として顧客管理を会社全体で取り組んでいる会社と二つに分かれていると思います。

結論から先に言うと、顧客は『会社の資産』です。

資産を管理するのは営業マンではなく会社の務めで、この顧客管理台帳がすべてのカギを握っているといってもいいほど重要なものです。

これから顧客台帳を作成するという会社は、ベテランの営業マンと新人の営業マンに顧客台帳の項目を作らせてみると上記の違いがすぐに分かると思います。ベテランの営業マンと新人の営業マンは管理すべき項目が違うのです。

ベテランの営業マンは顧客情報の大部分が自分の頭の中に入っているので、台帳に上げてくる項目は自分が管理できない、例えば訪問回数や購入履歴といった項目ばかりで、自分が知っていること、例えば会社の組織図や顧客の内情、購入決定権者の名前、過去のクレームなどは外す傾向があります。

顧客管理台帳というのは、新人の営業マンでも、人事異動してきた営業マンでも顧客管理台帳を読めば、顧客の実情が手に取るようにわかる内容になっていなければいけないし、それが社内、例えば経理や物流担当者でも読むことができる、すなわち情報の共有化がされていなくてはならないものです。だから新人の営業マンに項目を作らせると、彼らが知りたいことが項目として挙がってくるのです。

※会社の設立年月日

※会社の基本方針・経営理念など

※どの程度の年商なのか？

※会社の組織図

※どのチャンネルに販売して、顧客のライバルはどの会社か？

※社長の趣味や性格は？

※購入決定権者はだれか、この人の趣味や生年月日

※自社のライバルはどここの会社？

※購入余地はいくらぐらいか？

※商談の際の注意すべき点

※過去のクレーム内容

※どんな内容か？

などです。

項目はこうでなければいけないというものではなく、先述したように、初めての方が顧客を訪問する際に管理台帳を読んで、顧客の会社の実情が手に取るようにわかる項目であればいいのです。それぞれの会社に合ったものを作っても何ら問題ありません。

また、この台帳は絶えず加筆修正して最新のものにしておく必要があります。昔はすべてノートに手書きしていたものですが、今ではITが進み無料の顧客管理ソフトが多数出ていますし、クラウドのものもあります。また、エクセルやアクセスを使って自分の好きなように作ることもできます。当然のことながら会計ソフトと連動している有料の物もあります。これが顧客管理台帳の基本です。

この基本に、締日や支払サイト、手形や現金の区別、毎月の売上金額の推移などの経理関係のデータは追加された方がいいのではないかと思います。これが、会社の有益な資産になるのです。この台帳に、毎日の営業日報を付け加え、顧客への訪問回数や頻度、商談内容といった事まで追加している会社もあります。こういった形であれ、自分の会社に合う管理方法を見つけ出すことが大切です。

ぜひ、顧客管理台帳を作成し、顧客の顔が見えるようにして下さい。

## 第8回 ルートセールス型で売上を上げていく二つの方法

みなさま、こんにちは！

前回は、顧客管理台帳のお話をさせていただきました。皆様の会社でも作成していただきましたか？

さあ、顧客を訪問する順番も頻度も時間も決まりましたね。ここからどうやって売上を上げていくのかという問題になりますね。顧客管理台帳をきっちりつける習慣を続けると、商談を通じて聞いたり感じたりする顧客側の問題点、つまり「顧客のニーズ」がわかってくるはずですよ。このニーズを解決するお手伝いをするのが、ルートセールス型営業で売上を拡大するため



の一番の近道です。そのやり方としては、二つの提案方法があると思います。

### I. 量をたくさん売る・単価の高いものを売る

販売点数は同じでもより量をたくさん売る、単価を高く(あるいは利益額や利益率を高く)することで、その結果売上げをアップさせるやり方です。

例としては、小売業で考えるとわかりやすいのですが、車を買おうとしている人に同じ車でも装備によって値段が違うシリーズを作る、500mlのお茶を買おうとしている人にあと50円出せば1リットルのお茶が買えるといったやり方のことです。

選択肢が松竹梅のように3つあると必ず真ん中以上を選びますね。この心理を利用した売り方という言い方もできると思います。つまり、ある商品の購入を考えている顧客に対し、当初決めていた価格帯の商品よりも上位の商品を推薦するやり方のことです。

### II. 関連商材も販売する

顧客あたりの販売点数を増やすことで、その結果として顧客の購入金額を向上させるやり方です。小売業を例にとるとスーパーのレジ横などが良い例ですね。レジを待っている間にガムなどが陳列されるとついつい買ってしまふ。コンビニのレジ横にあるおでんや饅頭なども同じですね。

私の顧客に酒販問屋様があります。当然のことながら取扱商品は「ビールや日本酒、焼酎や洋酒」といったお酒だけで、販売先の多くは地方スーパーでした。3年前に売上の伸び悩み、新規開拓が難しい、利益率のダウンについて相談を受けて、私は『既存販売先に対して、カタログを作ってお酒以外のギフトを取り扱う』ことをご提案しました。

お陰様で、3年たった現在は、新事業であるギフトの売上は全体売上の4%程度ですが、主力のお酒の売上は10%以上伸び、利益率は大幅にアップして喜んでおられます。こういった方法も同じやり方ですね。

どちらにしても、この二つの方法は企業の売上や利益をアップさせるために積極的に試みるべきだと思います。しかし、一つだけ注意をしていただきたいのです。I・IIどちらの方法でも、すべて一人でやろうしないで、社内の応援(知識や経験や人手など)を借りるという事です。

あくまでも「顧客のニーズ」をベースにして、I・IIを提案するのですが、一番重要なのは顧客が納得しておこない、なおかつ結果に満足したのかという事です。

これが満たされないと、顧客の負担が増えている以上、不平不満が残り不信感を招き、その結果売上を上げるどころか逆に落としかねません。

これを避けるためには、顧客の満足度を高め、顧客の売上もアップさせる提案が必要です。特にⅡの場合は、自社商品以外の物も取り扱う場合もあると思います。その為には、先輩や同僚の知恵や経験を活かし、一人の営業マンとしてではなく、会社としての提案が必要なのです。少し言い方を変えると、Ⅰ・Ⅱができる営業マンは一流という事もできると思います。是非、一流を目指して頑張ってください。

次回からは、(2)提案型(新規開拓型)、すなわちいつも新しい案件を追いかける販売の方法についてご説明します。

それでは梅雨のうっとうしい時期ですが、頑張って営業しましょう！！

## 第9回 新規開拓の具体的な成功例

みなさま、こんにちは！

今回は、ルートセールス型で売上を上げていく二つの方法についてご説明しました。皆様の会社でも実践されましたか？効果はいかがですか？さて、今回からはもう一つの販売の方法である『新規開拓型』についてご説明をします。

新規開拓型というのは、常に新規顧客だけを開拓しているパターンと、ルートセールス型の会社であっても、放置しておくで一定の割合で顧客は消えていくので、それを補うためにルートセールスの対象となる顧客を開拓するパターンの二つがあると思います。前回までご説明した『ルートセールス型』と、今回からご説明する『新規開拓型』を比較すると、営業としては『新規開拓型』の方が難しいと私は思います。

その理由は、『ルートセールス型』は取引実績のある顧客に対する営業であるのに対して、『新規開拓型』は全く取引実績のない先、それ以前の見込み客の発掘＝どこを訪問するのかという事をまず考える点からスタートしなくてはいけないからです。なおかつ、ルートセールスは顧客と顔見知りの為、商売に必要な『コミュニケーション』と『顧客情報』を持っていますが、新規開拓はこの二つともない状態でスタートしなくてはなりません。つまり、唯一の武器は『商品知識』しかありません。

そういった意味では、私はルートセールスで100万円売上げを上げるのと、新規開拓で100万円売上げを作るのは、新規開拓の方が5倍以上難しいと思っています。だから、この新規開拓ができるようになると営業マンとしては一流だといえると思います。

しかし、多くの会社では新規開拓は思うように進まないのが現状です。言い方を変えると、新規開拓が非常に上手い会社と下手な会社が存在しています。新規開拓の飛び込み訪問をして、断られるとだんだん営業マンの気持ちが減入ってきます。それが続くと、営業行為自体への疑問が出てきて、最後に挫折します。こうなると、会社も上司も新規開拓という行為そのものにブレーキを踏んでしまいます。

これとは逆に私の知っているセールスプロモーションの販売会社では、新入社員が入社しオリエンテーションが終わるとすぐ新規開拓に出しています。理由は、営業の基本である飛び込みを経験させることと、どんな商品知識を覚えなくてはいけないかを自覚させることを目的としています。帰社したらOJT担当の先輩社員が毎日相談に乗り、「こうした方がいいのでは」などのアドバイスをしています。そして見事受注すると、全体朝礼で発表され、社員から拍手で迎えられます。そして課に配属され新人営業マンとしてスタートしていきます。

この会社のすごいのは、男性・女性の区別なく全新入社員に新規開拓をさせる事で、新入社員に聞くと、「朝礼で全社員から拍手をされて、初めて正社員になったという喜びが生まれた」という声が多いのには驚きます。彼らは少しも新規開拓を怖がっていないどころか、楽しんでいると思います。また、男性よりも女性社員の方が確実に新規開拓を成功させる時間が短いというデータもあります。

なぜ新人でも新規開拓ができるのか、次回からはこの会社のやり方を一つの例としてお話をさせていただきたいと思います。きっと皆様のお役にたつヒントが隠されていると思います。

猛暑が続いていますが、熱中症にならないよう水分を取りながら、今日も頑張って営業しましょう！！では次回。

## 第10回 ツールを使った新規開拓

みなさま、こんにちは!

前回は、『セールスプロモーションの販売会社が新規開拓を上手に楽しく成功させている』ことを書かせていただきました。

この会社(以後A社と呼びます)の社員のみなさんは素晴らしいと思いますが、私はA社が新規開拓に成功している要因は『社員の能力』よりも『営業の仕組み』だと思います。そこで、A社が行っている新規開拓の仕組みをご紹介しますので、皆様の参考にいただければと思

います。

#### ◆新規開拓のターゲット業界・会社を絞る

A社はどこでもいいから飛び込んで行く新規開拓の方法をとっていません。新規開拓する先は営業マン任せではなく会社が決めています。A社の営業部長が一番先にすることは、『どの業界を新規開拓するか』という事を決定しています。

決定するポイントは

- ※現在、注目を浴びている業界はどこか？
- ※将来、有望な業界はどこか？
- ※法規制などによって今後大きく変化が予想されている業界はどこか？
- ※自社商品を武器として攻めやすい業界はどこか？
- ※A社として攻めたい業界はどこか

こういった観点で新規開拓を行う業界を複数決めて、その業界を担当するチームを決定しています。その後、その業界を担当することになったチームの責任者は、その業界についてインターネットや色々な情報をもとに、事前調査をして、ターゲット企業を決定し、その企業の新規開拓を担当する営業マンを決定していきます。

#### ◆ツール製作

新規開拓をする営業マンは、担当する企業が業界の中でどういった位置にいるのか、ライバル企業との競合関係などを調査して、ツールを作ります。そのツールを簡単に説明すると、新規開拓候補先について収集した情報から考えられる仮説に基づき

- ※A社が新規開拓候補先のお役にたつ可能性のある事
- ※A社の得意な事、
- ※他業界での成功例
- ※仮定したライバルとA社はどう違うのか

等を記入した提案書に近いものですが、当然のことながらいくら事前調査をしても分からないことも多々あるので、これは完全なものではなく、ポイントを書いた程度の箇条書きであり、他業界の成功例などはiPadを使って画像で見せています。

もう一つ使っているのはチェックリストです。このリストには、担当者が自分で知りたい事、『例

例えば新規開拓候補先の一番得意な点や購入を決定する窓口や担当者の名前や新規開拓候補先のライバルはどこか』などをリストにしているだけです。

#### ◆訪問スタート

A社には新規開拓について、“ある一つのルール”が存在します。それは、『新規開拓候補先を訪問して5回でクロージングしない場合は、その候補先をあきらめ、他の候補先に行く』という事です。つまり言葉を変えると5回の訪問でクロージングまで持つていくためには、毎回課題があります。これは逆に考えると簡単で

- 5回目…クロージング (受注)
- 4回目…プレゼンテーション(提案)
- 3回目…ヒアリング2 (素案に対する感触調査)
- 2回目…ヒアリング1 (聞き取り調査)
- 1回目…アプローチ (接触)

こういった流れを想定したら、一回目の目的は人間関係の構築のきっかけづくりと2回目のヒアリング、つまり新規開拓候補先の企業の内情を教えてくださいいただけるアポイントを取るという事が最大の目的ですね。

ツールはそのきっかけを作るためのものであって、不備があるのは当たり前、不備な点を教えていただくという理由で、2回目以降の訪問ができる可能性が高まってくるわけです。1回目で宿題をもらえたら最上の喜びですね。つまり、5回目(クロージング)まで訪問できる権利(通行手形)を頂いたのと同じ事になるからです。

当然、常に5回まで順序良く上がっていかなくても良いですし、例えば3回でクロージングできれば最高ですね。

#### ◆情報共有

冒頭にも書いたように、A社の新規開拓の特徴は、『新規開拓候補の業界・会社・担当者を会社が決定している点』ですが、もう一点あるとしたら『同時進行(選択と集中)』だと思います。

新規開拓のスタートを同時期にすることにより、営業マンを競い合わせるという意味合いもあると思いますが、それよりも『同じ業界を同時期に新規開拓することでその業界の情報が一気に集まり新規開拓の成功率が高まる』というメリットの方が多いと思います。この点につい

ては次回に書かせていただきます。

ロンドンオリンピックも終わり、夏の甲子園では熱戦が繰り広げられています。地元の代表の活躍に一喜一憂する日々が続き、どうしてもテレビの前に座っている時間が長くなっています。

寝不足にならないように今日も頑張りましょう！！では次回。

## 第11回 情報共有により新規開拓の成功率を上げる方法

みなさま、こんにちは!

前回は、A社が『新規開拓候補の業界・企業・担当者を会社が決定し、ツール製作をして5回でクロージング(受注)を目指している』という事をお伝えしました。今回はもうひとつの特徴の『同時進行(選択と集中)』についてご説明します。

新規開拓のスタートを同時期にすることにより、営業マンを競い合わせるという意味合いもありますが、それよりも『同じ業界を同時期に新規開拓することで、その業界の情報が一気に集まり新規開拓の成功率が高まる』というメリットの方が多いと思います。

### ◆情報共有

A社の営業マンは毎朝『朝会』と呼ばれる打ち合わせ会をしています。この会は、全国の支店の営業マン全員が、各支店のテレビ会議のできる部屋に集まり、昨日あった内容を自分で全員の前で報告し、質問を受けたりする仕組みで、そのあとに各営業所やチーム単位で個別に打ち合わせをし、上司から指示を受けています。

この朝会で、新規開拓案件についても『会社として困っていることは？』、『業界の進んでいる方向は？』、『ライバル会社の営業手法は？』、『どういった事に強く反応したか？』、『どんなアプローチをした時に購入の決断をしたのか？』、『何が気に入って購入に至ったのか？』、『なぜ新規開拓に失敗したのか？』などが報告されます。

前回書いたように、仮説を立てて新規開拓を一斉に同時期にスタートしたとしても、営業活動が進むにつれ、多数の人間から上記の情報が追加される事により、当初立てていた仮説に間違いが見つかるわけですね。

そうすると最初に制作したツールに新しい情報を追加、変更し、ターゲット顧客も変更することが可能になってきます。つまり、新規顧客の訪問優先順位がある程度分かって来ます。さらに、新規開拓をしない、あきらめる営業先も明確になってきます。

このようにして変更した新しい仮説に基づいて営業を進めると、受注に成功する営業スタッフも出始め、ツールや情報の精度がどんどん上がってきます。こうなると、今までの仮説ではなく、新規開拓に成功した事例の中から分析を進める事で、『新規開拓できる次のターゲットはどこか』、『アプローチ方法』、『ツールで訴える自社の強みは何か』などが明確になってきます。さらに、受注精度(新規開拓成功／訪問件数)が上がってくるという好循環の流れになっていきます。

ここまで書いてくるとお気づきになる方もいらっしゃるかと思いますが、このA社は営業マンの個人能力や新規開拓件数を競っているのではなく、また、新規開拓に成功した・失敗したことに一喜一憂しているのではなく、どうしたら新規開拓が成功できる確率を上げられるのかを考えているのです。

このA社の特徴をもう少しお話しておく、営業マンの55%は若い女性で、なおかつ、入社5年以内のスタッフの方が、会社の売上げと利益を伸ばしています。こういった若い方が即戦力になれるのは、彼らの『素直さ』と、新規開拓の方法でもわかるように、『仕組み』や『その仕組みを作った会社の考え方』があるからではないでしょうか？

今回は、営業をゲーム化しているこのA社の営業の進捗管理の方法についてご説明したいと思います。

残暑厳しい日々が続いており、日中の暑さは変わりませんが、雲の形を見たり、夜になり気温が下がりはじめたりするのを感じると、もう少しで夏が終わろうとしているような気がします。

ロンドンオリンピック、夏の甲子園も終わりましたが、次はパラリンピックです。日本選手団の活躍を期待します。では次回。

## 第12回 新規開拓型の進捗管理

みなさま、こんにちは!

前回は、A社の情報共有を使った新規開拓が成功する確率を上げる方法についてお伝えしました。今回はこのA社が若手社員を短時間で即戦力に育て上げる秘訣ともいえる『進捗管

理』についてご説明します。この方法は新規開拓型にもルートセールス型にも当てはまりますが、あえて別々に書かせて頂きます。

#### ◆新規開拓型の進捗管理について

10回目のメルマガで、A社は5つのステップ、つまり

- 1回目…アプローチ (接触)
- 2回目…ヒアリング① (聞き取り調査)
- 3回目…ヒアリング② (素案に対する感触調査)
- 4回目…プレゼンテーション(提案)
- 5回目…クロージング (受注)

で管理をしていると申しあげました。

例えばOさんとTさんの2人の営業がいます。Oさんは50件新規訪問すると5件受注します。Tさんは70件訪問して3件受注します。Oさんが5件受注したというのは結果ですが、1回目の50件から5回目の5件までの間をすべて数値で管理しています。例えば、

#### ※Oさん

- 1回目…50件
- 2回目…35件  $35 \div 50 = 70\%$
- 3回目…21件  $21 \div 35 = 60\%$
- 4回目…12件  $12 \div 21 = 57\%$
- 5回目… 5件  $5 \div 12 = 41\%$

つまり1回目の50件から2回目に訪問し目標を達成されたのが35件だとすると達成率70% ( $35 \div 50 = 70\%$ )という感じで、次の段階に進めた件数を以前の件数で割ることにより各段階の達成率を計算しています。これに比べてTさんは

#### ※Tさん

- 1回目…70件
- 2回目…35件  $35 \div 70 = 50\%$
- 3回目…21件  $21 \div 35 = 60\%$
- 4回目…11件  $11 \div 21 = 52\%$
- 5回目… 3件  $3 \div 11 = 27\%$



だとします。

この2人の達成率を比べると、大きく数値がかい離している段階があります。まず1回目から2回目に進めた達成率はOさんの70%に対し、Tさんは50%、次に4回目から5回目に進めた達成率がOさんは41%なのに対し、Tさんは27%しかありません。

つまり、TさんはOさんに比べて訪問件数は1.4倍もしているのに、受注件数はOさんの60%しかない原因が、1回目のアプローチの対応と、4回目のプレゼンテーションに問題がある為、受注件数が少ないことが分かります。こういった形で、それぞれの段階の達成率を自分の数値以外に営業全員の数値を見る事が出来ます。

こうなると上司が指導する前に、営業マン自身がその自分の達成率の差異に気が付き、自分の悪いポイントを見つける事が出来ます。そのポイントに気が付けば、その段階の数値のいい別の営業マンに教を乞いに行くという姿が日常的に見受ける事が出来ます。そして上司や先輩が指導にあたるのはこれ以外の問題がある場合に限られています。

このように営業の仕事をいくつかの段階に分けて、細かく定義していけば管理が容易になり、指導も行き届くようになってきます。皆様の会社と比べてどうですか？いまだに、『受注するまで帰社するな』といった精神論や根性論が幅を利かせて、せっかく採用した若い社員がたった3ヶ月で退職するといったようなことが繰り返されていないでしょうか？

お分かりいただけましたでしょうか？

暑かった今年の夏も終わろうとしているようです。クールビズが当たり前になってしまうと、いざ上着を着ようとしたり、ネクタイを締めようとしたりしたら、ものすごい違和感がありました。

では、今回はルートセールス型の進捗管理についてご説明します。

## 第13回 DMUについて

みなさま、こんにちは!

前回は、A社の新規開拓型の進捗管理についてお伝えしましたが、今回はルート型の進捗管理についてご説明します。

ルート型での管理については、メルマガ6回目に購買余地で顧客を管理する方法を書かせて

頂きました。

しかし、ルート型は日々商品を購入してくれる顧客に対する営業もありますが、機械関係を中心にルートセールス(アフターフォロー)をしながら、見込み客に商品を販売する方法や、ルートセールスをしながらセールスプロモーションの提案をするような販売方法もあります。

どちらかというと、ルート型と新規開拓型の中間のスタイルという言い方も出来ると思います。

このセールスの特徴は、発注金額がある程度大きいという事と、情報に左右されること、そして最大の特徴は提案先企業内に『DMU』が存在しているという事だと思います。

#### ◆DMU

正式には Decision Making Unit の略で、法人が購買の意思を決定する場合のユニットや、メンバーという意味に捉えていただければわかりやすいと思います。

つまり、セールスが営業活動を進めていく中で、受注というゴールに到達する為には、メンバーの大小や呼び方の違いがあるにしても、提案先企業内には下記のようなキーマンが存在します。

- (1) 担当者 : セールスの窓口
  - (2) 影響力保持者 : (3)の購入決定者に影響を与える人。
  - (3) 購買決定者 : (1),(2)の意見を聞き購入の可否、タイミング、価格等を決める人
  - (4) 購買者 : セールスに発注する人、購買や仕入れ、調達と呼ばれる場合もある
  - (5) 使用者 : 実際に製品やサービスを利用するエンドユーザー
- 彼らが自社商品の購買をOKしてくれたら、受注することができるのです。

営業活動においては、DMUに対していかに正しくアプローチでき、理解を得る事が出来るかが売上拡大への近道になります。

特に法人向けの営業活動においては、DMUが複雑で分かりにくい場合が多く、その分解と特定が非常に重要な役割を持っています。

また、同じ企業の中でもDMUの所属する部門によって、意思決定の基準が大きく異なる場合も多々あります。

つまり(1)～(5)は同じ企業内でもいつも同じとは限っていません。

それ以外にも、営業マンは知らなくてはいけない事があります。

- (6) 先方の予算
- (7) 購入予定時期
- (8) ライバルは
- (9) その他

これらの項目の情報を入手しているのか、していないのかで受注ができるか、できないかは決まるといっても過言ではありません。

次に、(1)～(9)を横軸に、縦軸に会社名を入れて、表を作ります。

そしてこれらの項目の情報を入手しているか、していないかを5段階もしくは、○△×のような基準で評価したマトリクスを作り、合計点数の高い順、もしくは○の多い順から営業をかけていくという方法があります。

つまり、情報があるという事は他の企業よりも受注確率が高いと認定し、その企業はどこかを見極めるための進捗管理の方法だといえると思います。

私的な話で申し訳ありませんが、私の車を例にとってご説明するとよりわかりやすくなると思いますので、あえて書かせて頂きます。

私の車は、購入後13年も経過し、約17万キロ走ったので新車を買おうとっていて、欲しい車の新型がつい先日発表されたので、セールスに連絡しようと思っていた所、現在の車を購入したディーラーと、会社近くのディーラーの2社のセールスが発表と同時に営業をかけてきました。

結婚してから今までの購入パターンは下記の通りでした。

- (1) 担当者..... 私です
- (2) 影響力保持者..... 妻です
- (3) 購買決定者..... 私です
- (4) 購買者..... 私は出張が多いので妻が伝えています
- (5) 使用者..... 私だけ

しかし、今回は長男・長女も免許を取り現在は3人が乗っています。

本体の色やオプションで家族会議が進められていますが、今回の購入パターンは、

- (1) 担当者..... 長女と妻です

- (2) 影響力保持者. . . . . 長男・長女です
- (3) 購買決定者. . . . . 長女・妻です
- (4) 購買者. . . . . 間違いなく妻です
- (5) 使用者. . . . . 長男・長女・私の3人
- (6) 予算. . . . . 〇〇〇万円
- (7) 購入予定時期. . . . . 車検が切れる来年3月10日まで
- (8) ライバル. . . . . ほぼ同価格のDになりそうで、前の車を買ったディーラーA社の営業マンは、足しげく通って上記のパターンを見抜いたようで、私には見切りをつけ連絡もしてきませんが、長女と妻にはケーキを手土産に営業をかけています。

会社の近くのディーラーB社の営業マンは、出張続きで帰ってこない私に一生懸命アポイントを取ろうとしています。

どちらが受注しそうか皆さんお分かりですね！！

購買決定者であった昔が懐かしいのは私だけでしょうか？自分の好みの車を買いたい！！！！

#### 第14回 本人自身も気がつかない商談のアイドルリング状態

みなさま、こんにちは!

前回は、私の車の購入を例にとってDMUについてご説明しました。  
このDMUはベテランほど陥りやすい罠があります。  
つまり、前回ご説明した会社近くのディーラーB社のセールスマンのように、  
毎回DMUが固定化されていると思い込んでしまう点です。

確かに、皆様の商品やサービスによって毎回DMUが同じ場合もありますが、  
毎回毎回違うという事も多々あります。

ポイントをひとつ、  
『毎回DMUを確認する事』です。  
この点は是非注意してください。

話は変わりますが、私は訪問させて頂いた中小企業様で、  
セールスマンの方にいくつか質問をさせていただく事がありますが、

自分の営業項目について数字で答えができない方は、過去の経験値でいえば成績があまり良くない方が多いと思っています。

また、それとは逆に商談先全ての販売を成功させるという100発100中を求めている営業マンも存在しています。

私は、数値で答えられない方は論外として、100発100中の方もあまり良いとは思っていません。

理由はいくつかありますが、まず・・・

※同じ会社で長続きしない方が多い

こういった方々は、

『俺はこんなに努力しているのに売れないのは商品やサービス、会社の体制の問題だ』的な考えや発言をされる方が多く、一つの会社で長続きしない方が多いように思うからです。

※大事なものは打数と打率

私は、大事なものは個人だけではなく、営業全員が会社全体として『受注確率をどうすれば高める事が出来るか』ではないかと思っています。どれだけ、念入りに準備をし、誠心誠意営業活動を行っても、100%販売に成功するとは限りません。というよりも100%の成功はほぼ不可能です。

そこには必ず『先方(購入側)の意思』というものが存在しているからです。プロ野球の大打者でも4割を打てるバッターは存在していません。3割打てれば大打者だと思います。

提案先10社中3社は販売に成功しているのに、残り7社の受注の為に全精力を投入するよりは、提案先10社を15社、20社に増やし成約率をキープしている方がずっといいと思っています。

つまり、成約率を維持しながら訪問件数を増やすことが最重要だと考えているからです。

しかし、今までご説明してきたように、色々と事前準備をしたりして、全力で努力したが、成約率がある一定ラインを超えない場合、これが一番困るわけですね。

成約率をアップさせるためには、  
『先方(購入側)の意思』についてご説明する必要があると思います。

※成約しなかった理由とは

営業活動を行っても成約しなかったわけ、すなわち失敗の原因は大きく分けて3つあるのではないかと思います。

- (1) 先方から『いらない』と明確に言われた場合
- (2) 『ライバル(競合先)』に負けた場合
- (3) アイドリング状態

この中で、圧倒的に多いのが(3)アイドリング状態、  
つまり商談が膠着して進まない ⇒ 長期化する事です。

これはタチが悪いです。

何故タチが悪いのかと言えば、

『営業マンが(3)は自分の失敗だと認識していない』からです。

これが成約率の上がらない最大の理由だと思います。

(3)のアイドリング状態になったのには2つの原因が考えられます。

※営業マンがタイミングを逸した

中小企業の営業マンと同行して、よく見かけるのがこのパターンです。

先方が購入する気になっているのに、

「サンプルを用意していない」、

「契約書を用意していない」、

「ハンコを用意していない」、

「会社に帰って上司と相談してから」、

「価格はまだ決まっていません」、

「販売開始日は決まっていません」

といった後ろ向きな発言で、先方とのクロージングのタイミングを逸してしまい、  
その後の進展が思うようにいかない。

この状態を抜け出すためには上司の参加が不可欠で、  
現在担当している営業マンだけでは解決出来ない場合が多いのが特徴です。

※先方にとって優先順位が低かったとき

明確にノーと言われていないが、のりくらりと商談が続いているのは、先方にとってその商品・サービスの優先順位が低い場合が多いと思います。

この場合、優先順位の低い状態から抜け出すためには、優先順位を上げる為の新たな提案が必要で、これが出来ない限り成約にはなりません。

皆様も思い当たる節はありませんか？

それでは、次回は成約率を上げるための方法についてご説明します。

プロ野球もパリーグ・セリーグとも優勝チームが決定しましたが、残念ながら楽天イーグルスはCSシリーズに進むことが出来ませんでした。

またダルビッシュもワンゲームプレーオフに負けてしまいました。

この一週間は野球に関しては面白くない一週間でした。

これからの季節は、釜石シーウェイブスの応援に専念しようと思います。

## 第15回 営業の目標数値達成のために大事なこと

みなさま、こんにちは!

今回は商談がストップしている症状、つまり2種類のアイドリング状態についてご説明しましたね。

この2種類のアイドリング状態を作らない、出来たとしても上手く解決する事が出来れば、成約率はぐっと上がってくると思います。

だからこのアイドリング状態は、前回も書いたように、“本人自身も気がつかない場合が多い”という特徴があります。

しかも、ほとんどの会社の営業マンが一人で行動しています。

つまり、周りがこれを発見していかななくてはならないのですが、それができるのは、直属の上司しかいません。

本人も上司もこれに気が付かない場合は、期末直前になって営業の目標数値を狂わせる最大要因になると思います。

それを未然に防ぐために、会社は営業日報とか色々な手を尽くしていますが、中小企業の場合は営業マンも少ないので、営業日報を書く時間よりも、上司との『日々の営業終了後の面談』を重視した方が効果は高いと思います。

営業日報は皆様もご経験があると思いますが、文字にするとどうしてもよく見られたいという意識が働き、このアイドリング状態の案件を『受注の可能性がある案件』とカウントするケースが多く、また、せっかく日報に書いても、上司も気が付かず、タイミングよく的確なポイントのアドバイスをもらえる事は難しいのが現状です。

面談には、営業マン全員と面談を終えるには時間がかかるという『デメリット』がありますが、一対一で行われ、上司は細かい点について納得がいくまで聞くことができるという『メリット』があり、中小企業にはこのメリットの方が大きいと思います。

そのメリットを最大限生かすためには、上司の方は部下がしゃべりやすい環境を作って、気軽に相談に乗るというスタンスで接することが重要なポイントです。

もうひとつのメリットはモチベーションの維持に効果があることです。『やる気』というモチベーションを維持するのは一見易しそうで意外と難しいものです。

一人で営業をしている人間にとって、これを自分で管理できる方は間違いなく将来の幹部候補生ですが、残念ながらごく一部の方しかできません。

大多数の方が、モチベーションが下がったり上がったりするものです。多くの会社がこのモチベーションを維持するために色々な方法を考えていますが、決定打はないように思います。

その防止にも面談はいい効果を発揮すると思います。

#### ◆営業目標達成のためには

営業の究極の目的は、会社の売上を上げていく事、言い換えればお客様が持っているお金と自社が持っている製品・サービスを交換する事、その役目を担当しているのか営業マンです。



よって当然、営業マンは会社から数値目標を言い渡されているはずですし、もしくは自分で決めているはずなんです。

この数値目標を達成しようと思えば、

数値目標金額＝平均受注単価×商談件数×成約率  
という公式で表すことができますね。

平均受注単価と成約率は、営業マンの個人データから数値化ができますね。つまりカギを握っているのは商談件数なのです。こう考えれば誰でもできるのが営業なのです。

ところが、実際の中小企業の現場では、営業実績と予算達成度だけを見て叱咤激励する、つまり結果だけを見て営業マンを管理する癖がついています。

これでは優秀な社員に「転職してください」とお願いしているようなものです。

いち早く、皆様の会社でも上記のような項目をきちんと数値化し、自分の会社にあった『営業の仕組み』を作ることが最優先事項ではないかと思えます。

それが前回書かせて頂いた、『自分の営業項目について数字で答えができない方は、過去の経験値でいえば成績があまり良くない方が多い』という理由です。

これが、中小企業が継続的に安定的に発展する為のコツではないかと追います。

さあ、野球も日本シリーズを残すだけになりましたね。どちらが勝つか楽しみですね。では次回また。

## 第16回 営業の生産性を上げるために必要なこと

みなさま、こんにちは!

めっきり肌寒くなってきましたね。

今回は、営業の目標数値達成のためには、『目標金額＝平均受注単価×商談件数×成約率』という事が大事

だというご説明をしましたね。

しかし、これだけではまだ不十分なのです。

何が足りないのかというと『商談回数』のチェックです。

売上が共に1000万円という営業マンAさんとBさんがいます。

Aさんは1000万円の売上を上げるために10回商談に通いました。

しかし、Bさんは5回の商談で達成しました。

販売している商品によっては商談回数が商談期間の場合もあります。

つまり、売上は全く同じ、しかし、Bさんの方がAさんに比べて2倍効率が  
いいことになります。

『効率がいい』という言葉は、工場などでよく使われる『生産性が高い』という  
言葉に置き換えてもいいと思います。

生産性 = (平均受注単価 × 商談件数 × 成約率) ÷ 商談回数

という式で表すことが出来るのではないかと思います。

この生産性を上げていく為には、

※売上は、『平均受注単価』、『商談件数』、『成約率』の3つの項目  
の掛け算なので、この項目一つずつの数値を上げていく努力をする。

※商談回数(期間)を短縮するよう努力する。

この二つのことを実行すればいいという事になります。

そして、この生産性を数値化することが『営業の見える化』につながります。

中小企業の営業マンと大企業の営業マンとを比較すると、

資質や性格などの人間的な事にはほとんど差がありません。

あるとすればこの『生産性』ではないかと思います。

私の経験では、大企業ほどこの生産性について真剣に考えている比率が高いと思います。

中小企業にとっては、この生産性をどう上げていくかが、利益が残るかどうかの大きなポイントで、会社の発展に直結しているのではないかと思います。

ぜひ営業マン別にこの4つの項目の数値と生産性の数値を明確化して、売上目標と達成率以外の明確な指標として持つことが、各営業マンだけではなく会社の問題点の把握につながると思います。

私はいくつかの会社でこの方法を実行してもらっていますが、実行された会社の社長様は、『今まで何百回も言っても何も変わらなかったのに、これを実行したら短期間で営業マンの意識が変わり、なおかつ会社に対して営業ツールなど色々な要望を言うようになった。

彼らが要望している事を聞くとなぜもっと早く気付かなかったのか、やらなかったのかと思う』と異口同音に言われています。

それぐらい効果が出ると思います。

また、この言葉の中にある『彼らが要望していること』にも共通項があり、会社の組織の在り方や営業会議などについて意見が多いのが特徴です。

次回からは、生産性を上げていく為の、個人の問題と会社の組織についてのお話をさせていただきたいと思います。

日本シリーズも終わりましたね。  
新聞でスポーツ欄を読む楽しみが一つ減りました。  
後はラグビーですね。では次回また。

## 第17回 会社組織を正三角形型から逆三角形に変える

みなさま、こんにちは!

先週から急に冷え込み、紅葉もなく、秋を飛ばして一気に冬に突入モードでしたね。

さて、今回は営業の生産性を上げるためには、『平均受注単価』、『商談件数』、『成約率』の3つの項目一つずつの数値を上げる努力をする事、そして商談回数(期間)を短縮するよう努力する事、とご説明しました。

4つの数値と生産性の数値、合わせて5つの項目を数値で管理するようになると、営業マンが劇的に変化し始め、会社の組織の在り方などについて色々な意見を言うようになってきます。

理由は簡単で、この数値を意識し始めると、生産性を上げていく為には「商談件数」を増やすことが大切で、平均受注単価や成約率を上げ、なおかつクロージングまでの商談回数を減らすためには「商談時間」が大事だと気が付き始めます。

そして、それを阻害する要因について会社に対して要望が出てくるのです。

皆様の会社はいまだに営業マンが受注から、納品書作成、納品、請求書作成、回収まで行っていませんか？

それに加えて、提案書などのパワーポイントの資料作成、受注後のPOPの作成などの仕事以外にも、営業マン自身がお客様の店頭で陳列台に商品を並べたり、掃除したりするなど雑用と呼ばれる作業までやっている人がいます。

こういった仕事や作業が無意味だとは決して申し上げませんが、営業マンにしかできない事でしょうか？

営業マンの仕事は、自社の持っている商品やサービスを、お客様の持っているお金と交換する事が最重要の仕事です。

当然、販売先との人間関係を深める事も大切ですが、上記のような作業を他の人に応援してもらえたら、彼らは「もっと数字(売上げ)を上げられそうだ」と感覚で分かり始めるのです。

問題はここからで、彼らのこういった声を会社側が無視すると、せっかくやる気になってきた営業マンが、以前のようなやる気のない状態に戻ってしまいます。

営業マンの要望をすべて聞きなさいとは言いませんが、理屈に合ったことは自社内で出来る事から会社組織そのものを変化させる必要があると思います。

遠い昔、「お客様は神様です」と言った男性歌手がいました。

私はお客様が神様だとは思っていませんが、お金を持っているのがお客様である限り、お客様の要望に応える・サービスを上げるという事は当然で、お客様を中心に物事を考えるのは当たり前のことだと思っています。

現在では「顧客第一主義」とか「現場第一主義」などといった言葉で表現されていますが、上手くいっていない会社ほど社内の標語や朝礼では上記のような言葉を連発しながら、会社組織は現場の声が届かない、未だに社長をトップに置いた正三角形型をしている会社が多いように思います。

つまり正三角形の上から、社長⇒役員⇒管理部門があり、一番下の底辺に営業という形になっている会社ですね。

逆に上手くいっている会社は、逆三角形、つまり底辺が一番上に来ている組織を作っている会社が多いように思います。

一番上には、営業、そしてその下には営業をサポートするサポート部隊、そしてその下に仕組みを作る部隊、そして一番下に社長という仕組みですね。

営業マンの仕事を分解すると、お客様が違って共通項がたくさんあります。

先程の例で行くと、受注する・納品書を書く・納品・請求書作成・回収・POP作成・クレーム処理・展示・掃除などは全て同じ作業です。

これらの作業をすべて営業マンから外して、サポート部隊に集めるのです。

手間がかかるから、あのお客様の事は彼しかわからないからと、放っておくといつまでたっても生産性は上がりません。

作りにくい仕組みであったり、手間がかかるものであったりしても、サポート部隊に集めてしまうとシステム化が可能になります。

また、このサポート部隊に男性はほとんど必要ありません。

男性よりも女性に向いている仕事の一つだと思いますし、私の知っている会社のほとんどは、大多数をパートの女性に任せて、営業のわかる男性一人が管理しているパターンが多いように思います。

また、こういった仕組みがきちんと取れている企業なのかどうかは、訪問しなくても名刺を見ればわかります。

この逆三角形の仕組みを取り入れている会社の営業マンの名刺には、必ず「不在の時やご用件は〇〇にお申し付けください」と書かれている場合が多いからです。

ぜひ皆様の会社も、会社の組織そのものを、これを機会に見直して頂きたいと思います。

フィギアスケート・スキーシーズンの始まりです。

でも私にとっては熱爛の季節です。

おいしい料理と熱爛、と考えるとやはり日本食、それも鍋の季節ですね。

では次回また・・・

## 第18回 営業マンの勤務時間は大きく3つに分けることができる

みなさま、こんにちは!

ここ数日は真冬の寒さで日本中が氷の中にいるような寒さですが、皆様元気でお過ごしですか？

さて、前回は、会社組織を正三角形型から逆三角形に変える、つまり、一番上に営業部隊、そしてその下には営業をサポートするサポート部隊、そしてその下に仕組みを作る部隊、そして一番下に社長という組織体制にした方が、お客様を中心として物事を考えるには適しており、なおかつサポート部隊を作る事で非効率であった営業全体の仕事が効率化できる可能性が高くなると書かせて頂きました。

しかし、上記のような仕組みを取り入れても、営業マン一人ひとりには特長があり、間違いなく成績の差が出来ます。

色々な会社を拝見していると、できる営業マンにはいくつかの共通項があるように思います。

順不同で箇条書きにすると、できる営業マンほど他の営業マンに比べて

- ※ 出社時間が早い方が多い
- ※ 営業へ出発する時間が早い
- ※ 会社にいる時間が少ない方が多い
- ※ 退社時間が早い方が多い
- ※ 商談時間の長い方が多い

といった感じではないかと思えます。

皆様の会社の中にはいらっしゃいますか？

また、周りを見たら、全ての項目にあてはまらなくても、いくつかの項目にあてはまる方が必ずいらっしゃると思えます。

私は上記の項目の共通項は『時間』、つまり『営業の量』の問題だと思っています。

こう書くと、「こんな時代に長時間や残業ばかりさせていたらすぐ辞めてしまう」という方がいらっしゃいますが、私は根性論や残業を求めているのではありません。

1日の勤務時間内の時間の使い方を言っているのです。

営業マンの一日は、社内での内勤時間、移動時間、顧客との商談時間の大きく3つに分ける事が出来ます。

問題なのはこの比率なのです。

私は今まで携わってきた会社で、必ず営業マンに協力をしてもらいこのデータを取りますが、業種が製造業や流通業、取扱商品が消費財や生産財、営業方法がルート型や新規開拓型によって多少の数字の違いはありますが、会社の業績によって大体同じ傾向になることが多いと思います。

それは、内勤:移動:商談の比率が大体ですが

成績のいい会社＝40:20:40

成績の悪い会社もしくは大多数の中小企業＝50:35:15

こういう感じだと思います。

つまり、業績の悪い会社では内勤している時間が長く、業績の良い会社ほど商談時間が長いというものです。

過去、私が見た中で商談時間が一番短いパターンは63:30:7で、一番長いパターンは27:28:55でした。

営業部隊の商談時間が売上に直結するわけで、この数字が一週間、一か月、一年間続くとどうなるかは賢明な皆様はご理解いただけると思います。

商談時間だけ比べると、最悪の7と中小企業の15、これと業績の良い会社の40を比較すると2～5倍の違いがあります。

当然これは売上数字に直結してきます。

どうすれば商談時間を増やすことができるのか？

これが会社にとって大きな課題になっています。

内勤時間を減らすためには、前回書かせて頂いたサポート部隊はその一つの回答でもあります。

でももっと時間を使っているものが本当はあるのです。

また、移動時間を減らすためにはどうしたらいいのでしょうか？

次回はこの点についてお話をさせていただきます。

昨晚、今年初めて日本海でおいしいカニを食べました。

カニを食べている間に、フグも食べたいと考えている私はやはり食道楽でしょうか？ ダイエットは期待できません。

では次回また・・・



## 第19回 競争力の源泉は時間管理の徹底

みなさま、こんにちは!

本当に寒いですね。インフルエンザも流行っているようですので体調管理には十分注意しましょう!!

さて、前回は『営業マンの勤務時間は大きく3つに分けることができる』というお話をしました。

(1) 社内での内勤時間

(2) 移動時間

(3) 顧客との商談時間

問題なのは3つの比率で、(3)『顧客との商談時間』を増やす事に全力を尽くしている会社とそうでない会社では、売上げと生産性に大きく差がつくと申し上げました。

言い方を変えると、営業マンが『顧客との商談時間を増やす』ためには『商談時間と商談件数を増やす』必要があり、それが『売上を増やす』ためのカギを握っていて、営業マンの時間管理をきちんと指導している会社と放置している会社ではかなりの差が出るという事になります。

営業マンに時間管理を指導していく為には、まずそれぞれの営業マンに自分の行動実態を認識させなくてはなりません。

その為には、まず営業マンに1日の中で15分以上時間を使っている全ての項目を、パソコンの中にあるグーグルやアウトLOOKに入力させます。

その時、1週間単位のスケジュールを作成するように指導します。

これを利用する理由は、使った時間を枠として図に反映でき、営業会議は青色、商談時間は赤色、移動時間は黄色というように、項目ごとに色分けをすることができる上に、次のステップとしてのスケジュール管理にも応用できるからです。

これを1週間もしくは1ヶ月続けさせます。

2つ目として、どういった項目にどれだけの時間が使われているのかを1週間、もしくは1か月単位で集計させ、項目別に多いものから並べます。

3つ目として、それぞれの項目を、

『社内での内勤時間』:『移動時間』:『商談』に分けます。  
すると自分のパターンというか癖がわかります。

前回のメルマガでお話したように、  
『社内での内勤時間』:『移動時間』:『商談時間』の比率が、  
【最高】=27:28:55  
【成績のいい会社】=40:20:40  
【成績の悪い会社もしくは大多数の中小企業】=50:35:15  
【最悪】=63:30:7  
のどのあたりに近いのかを判断するわけです。

冒頭書いたように、売上を増やす為には商談時間以外の時間を削減する  
必要があり、そのためには具体的にどうしなくてはいけないのかという事が  
重要になってきます。

◆社内での内勤時間を減らすためには

内勤時間の多くは、集計を取るとびっくりするぐらい  
『社内業務』・『会議』・そして『営業の資料作り』で占められているはずで  
特に『会議』は、会議そのものの時間だけではなく、  
会議のための資料作りなどで物凄い時間を費やしていることに気付くと思います。  
この問題は営業マンの自覚よりも組織的に対応をしていかなくてはならない  
問題で、会議全てをなくすわけにはいきませんが  
※事前に会議資料をメールで配布、自分の意見をまとめてから会議に出席する  
※会議そのものを少なくする  
※会議時間を短縮する  
※スタート時間を変える  
などを実行しなくてはなりません。

時間を減らすために椅子に座らず立ったまま会議をする会社もあります。

また、営業マンの作業を減らすために

※顧客用の営業資料づくりなどは各自の資料を共有ホルダーに入れて、  
営業マン全員が使えるようにする  
※納品・納品書・請求書作成などはサポート部隊を設置しそちらに任せる

あるいは少し強制的ですが、

※午前中の最初の訪問時間を会社側が指定することで内勤時間を強制的に減らす

といった方法があるかと思います。

◆移動時間を少なくするためには

※訪問順序や訪問ルートを見直す

※効率のいい動きができるように営業担当エリアを狭める

※効率のいい訪問する為のスケジュール表を事前に作成する

といった方法があります。

こういった時間管理を組織的に行う事で、結果主義、すなわち月末に帳尻を合わせたり、絶えずぎりぎりで目標を達成し、次月や次年度の数値目標のアップを避けるような行動をなくすことができるようになります。

時間管理の徹底が競争力の源泉になっている点を忘れないでください。

今年も一年が終わろうとしています。

皆様にとって今年一年はどういう年だったでしょうか？

来年も皆様にとって『素晴らしい年』でありますように！！

では次回また・・・

## 第20回 大事なことは「ルール化」

皆様、新年あけましておめでとうございます。

今年は何年ですね。

何年かご存じのとおり、『漢書 律曆志』では「止む」の意味の「已」とし、草木の生長が極限に達して次の生命が作られはじめる時期と解釈しています。

つまり大きなステップの時期に入ったという事ですね。

皆様の会社も大きくステップする時期になっていますか？

さあ、私のメルマガも今回が最終回となりました。

今までに営業戦略と戦術、理念とコンセプト、ルートセールス型の顧客分析、拡販余地、顧客台帳、新規開拓型の仕組みと情報共有、進捗管理、DMU、購入側の意思、目標金額の明細、営業の見える化、会社の組織の在り方、時間配分と管理の方法などについてご説明させて頂きました。

今までのご説明は、規模に関係なくどこの会社であれ、どんな人であれ、実行できる内容ばかりですが、大事なのはご説明したことを会社や個人で『ルール化』しておくことです。

シートでもいいし、ソフトを組んでもいいし、自分が見ても他のスタッフがいても、いつでも営業行動そのものや進捗管理が数値や図形として、『営業の実態が見える化』しておくことがとても重要だと思います。

私的な事で申し訳ございませんが、私は大学を出て就職した会社で当初は物流を、そして調達、企画を担当して、営業とは全く無縁の仕事が長く続きました。

自分でも企画や調達や物流の仕事の方が向いていて、営業なんてとてもできないと思っていました。

28歳で初めて営業職として福岡に赴任し、初めて営業というものを経験しましたが、初めは顧客を訪問することも嫌でした。

並み居る先輩に色々と指導をしてもらったのですが、感覚的な事や根性論が多く、今一つ納得していませんでした。

その後、アメリカやヨーロッパ、中国などで仕事をするようになり、多い時には6ヶ国の出身者と仕事をしていました。

言葉も思想も違う仲間と売上を上げていく、つまり営業をしていくという立場になり、全員が理解できて実行することができる、全員が自分達で自らの欠点に気づき修正する事ができる、全員を平等に評価する事が出来る、こういったことを可能にするのは数値で示すことだと思い、今のスタイルになったのではないかと思います。

何が言いたいかと言えば、皆さんは『営業』という言葉に化け物のようなとか、一部の人にしかできないというような響きがあると感じているのではないかと

と感じます。

私の例を見て頂いても分かるように決してそんなことはありません。

また、中小企業の多くの社長様が『一生懸命販売しなさい』と言うだけで自分は何もせず、幹部社員が根性論や感覚論、売上げ数値だけで営業マンを評価するといったような指導を続けている限り、出来る社員ほど早く退職し、その結果、悪循環にはまり、売上げが低迷するという例をよく見ます。

このやり方では戦えないのです。

これからの営業は、今までの個人の能力だけに頼り切っていた営業スタイルではなく、自社の営業スタイルを誰でもできる行動や説明方法にブレイクダウンをさせていき、他の国の人であっても昨日入ったばかりの新入社員であっても即戦力化できる仕組みづくりを、トップが責任を持って積極的に進めて体系化していかななくてはいけないと申し上げているのです。

つまり会社と会社の戦いになっていかななくてはいけないという事だと思えます。

しかし、ここまでしっかり準備を整えて来ても100%受注・販売に成功することはありえません。

しかし、受注確率を今以上に上げる事は絶対にできます。

これからの時代、『売り物』と『売り方』の両輪が必要なのは言うまでもありませんが、極論すると中小企業にとっては物を作る事よりも売る事の方が難しい時代になっているのではないかと思います。

全国的にみても東北地区の一番の弱点は営業力ではないかと思います。

さて、20回に渡りメルマガを担当させていただいておかげで、名刺交換をさせていただいた際に『メルマガを読んでもすよ』というお言葉をいただくようになりました。

本当にありがとうございます。

皆様のご期待にそえたかどうか分かりませんが、今まで、ご説明申し上げて

きた事のうち、ぜひぜひ一つでも実行して頂き、皆様方のご商売が益々繁栄し、東北の地域活性化が進む事を祈願して最終回とさせていただきます。(完)

ご拝読頂き本当にありがとうございました。  
また、お会いできる日を楽しみにしております。

【連載講座「中小企業が気を付けるべき営業戦略上のポイント」／執筆】

東経連ビジネスセンター セールス支援チーム

プロデューサー 大平 孝 (株式会社ゴールドボンド 代表取締役)

.....  
<<<配信元>>>

東経連ビジネスセンター (一般社団法人 東北経済連合会内)

URL: <http://www.tokeiren-bc.jp> E-mail: [info@tokeiren-bc.jp](mailto:info@tokeiren-bc.jp)

TEL: 022-225-8561 FAX :022-262-7055  
.....