

誰でも成約達人の

乾経営コンサルティング
増販増客コンサルタント

乾哲也

仕組
みの
作り
方

組織の営業力強化の
ヒントが満載

2018年版のコラム記事から厳選した20話を掲載

はじめに

本書は、「誰でも成約達人」の仕組みの作り方について、2018年に当社のWEBに掲載したコラム記事から厳選した20話をまとめた書です。

コラム記事は、その都度の質問や現場で感じたことを掲載しているため、体系的な順序にはなっていませんでした。

よって、本書では、コラム記事の順序を入れ替えて体系的に読めるように変更しています。

そして、このコラム記事は、ものごとを『教えるの』ではなく、『気づいていただく』ことをテーマにして書いております。

このことから、本書籍を読みながら営業の仕組みづくりについて、『分かっている』のか『出来ている』のかを確認しながら読み進めていただければ幸いです。分かっているでも出来ていなければ成果は出ないためです。

本書籍を自社の経営のセルフチェックの指標の気づきとして活用いただければ幸いです。

目 次

- なぜ、経営幹部は、売上向上に短期的と長期的の2つの視点が必要なのか
- なぜ、営業管理職（拠点長）になれば、考え方を習得する必要があるのか。会社がスローガン経営か伝書鳩経営になる末路とは！
- 営業管理職の考え方が定着していないことを一瞬で見抜かれてしまう会社の末路
- なぜ、営業管理職（マネージャー）は、緊急ではないが重要なことに取り組む必要があるのか
- 営業管理職（営業マネージャー）が、前もって売上を予測することは可能なのか
- 営業推進において大事なこと
- 営業目標達成に必要な裏付けの計画の見える化に取り組んでいますか
- 営業計画の立案時に営業管理職（営業マネージャー）に知ってほしい計画50%という考え方
- 営業マネジメントによる過去最高月商の落とし穴
- 営業会議が迷走していることに気付いていない営業所長の末路
- すごい営業会議が実施できても売上に直結しない理由とは
- トップセールスマンの上司が部下をダメにしてしまう理由とは
- 営業手法や営業活動が分かったフリで終わってしまっている会社の弱点とは
- 売上アップに大きな影響！顧客の訪問リストを作成する際に、ちょっと知っておいて欲しいコツとは
- 営業目標の達成を若手営業マンに実現させる3つの方法と見える化
- 新入社員の営業マンに最速で成果を出させる方法とは
- 部下にコーチングの指導を行えば、営業目標が達成しない理由とは
- 営業トーク（セールストーク）研修を若手営業マンに参加させてはいけない理由とは
- なぜ、新入社員等の若手営業マンは、営業成績の結果が出ずに迷走するのか
- なぜ、営業トーク（セールストーク）や営業ツールの改善をすぐに取り組むと大間違いなのか

●なぜ、経営幹部は、売上向上に短期的と長期的の2つの視点が必要なのか

経営相談で、「売上アップに一番良い取り組み方法を教えてください」という相談をよくいただきます。

その際、営業担当者が10名を超える会社には、次の質問をします。（営業担当者が10名以下の方でも、参考になる考え方があると思いますので、そのまま読み進めてください）

「短期的な視点の売上向上と、長期的な視点の売上向上のどちらを考えていますか」、という質問です。

この質問をすると、ほとんどの経営者は、目をキョトンとして、こちらの顔をじっと見ておられます。

さて、上記の質問の真意をコラム読者のあなたは、理解できるでしょうか。

これは、当社の考え方になるので、正解・不正解を言っているのではありません。こういう、考え方もあるのかという視点で読んでいただければ嬉しいです。

当社では、短期的な視点と長期的な視点の両方を持ち合わせていないと、売上向上においては、瞬間風速に終わってしまうと考えています。

何が言いたいかというと、短期的な視点と長期的な視点では、取り組み項目が違ってくるからです。

違った言い方をすると、長期的な視点を抑えながら、短期的な視点の取り組みを行うということです。

ここまでお話しすると、多くの方がこの時点で頭が混乱されています。なぜなら、売上向上に短期的な視点と長期的な視点という考え方を持っていないからです。

では、視点を少し変えて、もう少し、掘り下げていきます。

次の質問に対して、何らかの答えは出てきそうでしょうか。この答えが考え方です。答えが、出てこないということは、売上向上の考え方がないということです。

では、質問します。

- 1、経営幹部として、短期的に売上を伸ばすために意識してやることは
- 2、経営幹部として、長期的に売上を伸ばすために意識してやることは

上記の質問に対しての、よくいただく回答は、「短期や長期ということは、考えたことがないよ、要は売上を伸ばすためにやるのが明確になれば良いのだよ、そんなことよりも早くやり方を教えてよ」というのが多いです。

では、上記の質問に対しての、当社の考え方を以下に記します。しつこいですが、考え方なので正解・不正解を言っているのではありません。当社の考え方になりますので・・・。

短期的視点とは、営業の仕掛けを通じて、現在の行動を目標達成に近づく行動に変えて、それを習慣に変えること。

長期的視点とは、自立型の人材を育成することになります。

なんとなく、この視点の違いと重要性は理解できるでしょうか。両方の視点を持っていないと、短期的に行動が変わって成果が出たとしても、環境変化が起こった時に、新たな行動が立案できない組織になっている可能性があるということです。

そう、自立型の人材が育っていないと、行動は過去の成功体験のままで、進化をしない恐れがあるということです。

そして、長期的視点が欠落し、短期視点に偏りすぎると、常にコンサルタント等の外部に頼り続けることになります。しかも、手法ばかりを頼り続けていると、コンサルタント等の言いなりになってしまいます。誰が経営者か分からない状態です。

よって、当社がなぜ、このような質問をするかというと、長期的視点を持っていない経営幹部とは、お付き合いをしないということです。

短期的視点であれば、他の指導機関をお勧めしています。当社は、短期的視点と長期的視点の両輪を動かすプログラムになっているためです。

で、今日は、もう少しだけ掘り下げます。

それは、短期視点です。短期視点も考え方が定まっていないと、その場だけの行動になってしまう恐れがあるからです。

では、短期視点の考え方をもう一度、以下に記します。

短期的視点とは、営業の仕掛けを通じて、現在の行動を目標達成に近づく行動に変えて、それを習慣に変えること。

ここで押さえて欲しいのは、“営業の仕掛けを通じて”と“習慣に変える”ことです。

そう、“営業の仕掛け”と“習慣”です。

多くの会社では、場当たりの目標に近づく行動だけを変えようとします。目標に近づく行動なので、手法だけの取り組みになります。そう単発です。

手法は、営業の仕掛けと連動する必要があります。営業の仕掛けとはこちらか起こすものになります。そして、行動は習慣に変えなければ継続はしません。当たり前のことです。

営業の仕掛けを行うには、年間の増販増客の施策シートが必要になります。行動を習慣に変えるためには、フィードバックシステムが必要になります。

このことから、短期的成果をあげるためには、行動を変える手法の前に、仕掛けの増販増客の施策シートと習慣のフィードバックシステムが必要になってくることが分かります。

でも、短期視点の考え方が言語化できていないと、そこまで意識が回らずに、手法の

流行り廃りで終わってしまいます。

また、長期的な視点の自立型人材の育成だけでも偏ってはいけないと思っています。偏るというのは、研修等で勉強はするが行動は何もしないということです。分かったつもりで、経営幹部の軸になっていないので、単なる頭でっかちで終わっています。（会社規模が大きくなれば、この傾向が強いです）

このことから、短期的視点と長期的視点の両方を意識して取り組むことが重要であるということを理解していただけたかと思います。

あなたの会社では、売上を向上するために、短期的視点と長期的視点の2つの視点の考え方を持っているでしょうか。

そして、その考え方は、言語化して経営幹部全員が理解できて軸になっているでしょうか。

さらに、言語化したものは、更に、どう営業担当者に行動として、落とし込みをされているでしょうか。行動しない限り絵に描いた餅になるためです。

●なぜ、営業管理職（拠点長）になれば、考え方を習得する必要があるのか。会社がスローガン経営か伝書鳩経営になる末路とは！

売れる営業組織の構築コンサルティングの序盤もしくは終盤に、営業活動における考え方の重要性についての話をしています。

営業担当者が5名以上在籍している会社の営業管理職（拠点長）には、営業活動の考え方の習得について、口を酸っぱくしてお伝えしています。

なぜ、口を酸っぱくしてお伝えしているのか・・・。

それは、多くの会社で、営業成績を上げるために取組んでいる内容は、営業手法（やり方）についての改善を行っているからです。

営業成績を短期的に向上させるには、営業手法の改善に取り組むことで、結果を早期に

確認することが出来ます。

でも、考え方が伴っていない営業手法の改善は、単なる瞬間風速で終わることが多々あります。

このことをお話すると、多くの経営者の頭に「？」マークが付いておられます。それだけ、考え方の重要性を理解していない方が多いのが実情です。

あるいは、重要性以前に必要性を理解していないだけかもしれません。

もし、このコラムの読者が経営者であれば、次の質問を営業幹部にしてみてください。
(営業幹部の方であれば、拠点長に質問をしてみてください)

質問：「自社における営業活動の考え方はどれだけ浸透しているかね」

ここで、具体的な浸透活動の答えが返って来れば、営業活動の考え方を理解しています。

「えっ、何を言っているのですか」という答えが返って来れば、営業活動の考え方が何であるか自体、理解できていないと言って良いでしょう。

営業活動における考え方の重要性は、当社のコラムで再三、述べてきていますが、今日は、違った角度でもう一度、述べてみます。

それでも、営業活動における考え方は、必要ないと思われた方は、もう、このコラムを読まれなくても良いでしょう。

何故なら、売れる営業組織の構築コンサルティングの基幹のひとつが営業活動の考え方になるからです。

では、違った角度で、営業活動における考え方の重要性を説明します。

当社が考え方を説明する際に、次の3つの言葉を並べて説明します。

在り方→考え方→やり方（手法）です。

在り方は、“人として”あるいは、“人格”のレベルになるので、当社のコンサルティングでは、あまり説明はしていません。ただ、在り方が定まると、考え方や、やり方も自動的に定まってきます。

しかし、在り方を極めるには、どうしても個人差があるため、考え方から出発してあります。考え方であれば、社会人として5年以上の経験年数があれば、どなたでも習得できるからです。まずは、その点をご了承の上、お話にお付き合いください。

では、上記の在り方→考え方→やり方（手法）で、ご自身がどの段階にあるのか、ご自身がよく使っている言葉からその段階を理解することができます。

まずは、在り方が出来ている人がよく使う言葉です。人して・・・、社会に対して・・・、世界に対して・・・、キーワードは貢献になります。

次に、考え方が出来ている人がよく使う言葉です。会社として・・・、拠点として・・・、部門として・・・、キーワードは成長になります。

最後に、やり方（手法）が出来ている人がよく使う言葉です。営業として・・・、契約を獲得するためには・・・、キーワードは達成感です。

キーワードだけを並べると、在り方は貢献、考え方は成長、やり方は達成感という感じます。

ただ、これは、どこかの文献に載っているわけではなく、当社が今までコンサルティングしてきた経験で感じてきたものを書いています。

よって、正解・不正解を言っているものではありません。あくまでも感じていることを述べているだけです。

キーワードだけを見ると、あなたは、どの位置にいるのでしょうか。

仕事における達成感であれば、やり方（手法）のレベルになります。

会社及び拠点の成長であれば、考え方のレベルです。

社会に対しての貢献であれば、在り方のレベルです。

よって、営業管理職（拠点長）であれば、考え方のレベルには、到達しておいて欲しいというのが、当社の考え方になります。

そして、在り方・考え方・やり方（手法）について、上辺だけでなく、腹に落ちて行動と連結すると次のようなことが起こります。

在り方であれば、自分の芯が出来ます。

考え方であれば、自分の軸ができます。

やり方（手法）であれば、自分としての自信ができます。

考え方が明確な、営業管理職（拠点長）であれば、自分の軸が出来るので、行動にブレが無くなってきます。

在り方の芯ができれば、信念に変わります。信念が強い経営者は在り方が出来ています。

私の事例で言えば、40代前半までは、やり方（手法）にこだわり、考え方まで、こだわっていませんでした。お恥ずかしい限りです。

そうすると、どのようなことが起こったかといえば、軸がないのでブレまくっていたというのが本音です。（他の方から見ればそのようなことはないと言われますが、正直に告白するとブレていました）

どのようにブレたかというと、コンサルティングにおける信条が弱かったです。手法

にこだわっていたので、「こんなにコンサルティングメニューがあります。あらゆる問題を解決することができます」という感じで、コンサルティングメニューを柱にしました。

現在では、「考えて行動する人材を育成する」という軸が出来ているので、コンサルティングの軸がぶれないようになってきました。

考え方の軸がぶれなくなると、手法のこだわりからは解放されます。その考え方の軸を達成するために手法があるので、手法に正解・不正解を求めなくなりました。

しかし、考え方のない方は、やり方（手法）にこだわり過ぎている傾向がみられます。このやり方（手法）は、正解だ！みたいな感じです。そして、やり方の正解・不正解について不毛な議論を延々続けていたりします。

もう少し補足をしておくと、この考え方は、本気で腹落ちしていることが重要になります。分かったつもりだけでは、駄目だということです。そう、本気で腹落ちしているかということです。

少し、例を挙げて説明いたします。ある会社の拠点長が集まる会議でのワンシーンです。

ある拠点長が、今月の取組は、農耕型営業の、種まき→育成→刈取りの実践であることを述べておられました。当社は、たまたま、その会社の拠点長会議に3ヶ月連続で参加させていただき、その拠点長は、3ヶ月同じことを述べておられました。

恐らく、その拠点長は、営業活動とは、種まき→育成→刈取りの実践が重要であるという考え方を持っておられたのでしょう。

1ヶ月目の発表時は、当社も素晴らしいと思ったのですが、2ヶ月目からは不信感が出てきました。その理由は、発する言葉に力がなかったからです。（明確さは力なりの力がない状態です）とりあえず、会議なので、何らか発信しないといけないという感じでした。

そして、3ヶ月目に取組内容を問いただすと、考え方が、ご自身の軸になっていないことが判明しました。

そう、種まきとは何をすることなのか、育成とは何をすることなのか、目的自体があいまいで、取組活動も数値化されておらず、何が良いのか悪いのかも分からずに、取組テーマだけを発表していることが分かりました。

多くの会社で見られる、スローガン経営です。取組テーマ等は素晴らしいのですが、取組内容が不明確なので、実際、何に取組んでいるのかが分からず、時間だけがいたずらに過ぎていくというものです。

取組テーマは、素晴らしいので、なんかやったつもりで会議は発表していて、結果、なんの改善策も見い出させずに翌月を迎えている感じです。

拠点長の考え方が腹落ちしていない典型例です。経営トップが言っている言葉を上辺だけで理解して、腹落ちせず、部下に伝えている伝書鳩になっている状態です。

違う言葉で表現すると、伝書鳩経営です。会社として、部門責任者を育成しないといけないのに、伝書鳩を育成しています。

これが、考え方の定着をおろそかにしている会社の末路です。

そう、スローガン経営か伝書鳩経営です。

この状態で、企業研修をいくら実施しても、予算の垂れ流しです。

貴社では、営業活動における考え方の定着にどれだけ力を入れているのでしょうか。

考え方は、軸が出来るということの本気で理解すれば、考え方の定着が将来の幹部育成にどれだけ重要なのか理解できることでしょう。

●営業管理職の考え方が定着していないことを一瞬で見抜かれてしまう会社の末路

過去にスポットコンサルティングを実施していた、営業所長から久しぶりにお電話をいただきました。

電話の内容は、今年の好景気にも支えられ、過去最高売上を達成した嬉しい報告でした。

しかし、電話の声の歯切れが良くなかったので、「何か、抱えている課題があるのですか」と質問すると、申し訳なさそうに話を続けられました。

「こんなことを乾先生に言うと、言い訳っぽくて良くないと思うのですが・・・」

まだ、歯切れが悪かったので、「遠慮なく話してください」と伝えるとようやく話を切り出されました。

以下は、会話のやり取りの要約を記します。貴社でもこのような会話が起きていないかをチェックしてみてください。

所長：「実は、今年赴任したエリアマネージャーが厳しくて、部下をどのように統率するのか悩んでいます」

私：「どのように、厳しいのですか」

所長：「エリアマネージャーが、研修を受講してから、合言葉のように、タラレバ禁止を連呼するのです」

*タラレバ禁止：「もしも、人がいたら、時間がもう少しあれば」等の言い訳に使えるような言葉を禁止することです。

私：「恐らく、研修でエリアマネージャーとしての考え方を学んできて、タラレバ禁止の言葉がよほど響いたのですね」

所長：「研修で、タラレバ禁止の言葉の重要性を理解するのは、いいのですが、何かあれば、タラレバ禁止の言葉を連呼してこちらの話を聞こうとしないのです」

私：「具体的には、どういうことですか」

所長：「今期は、新規顧客開拓の目標数値も設定されていましたが、好景気により、ある月は既存顧客対応でしか物理的に訪問ができないことがありました」

所長：「よって、その月は、既存顧客対応と、既存顧客対応で可能な客単価アップや追加製品購入等の提案を行い、売上アップの提案をエリアマネージャーに相談をしました」

私：「なるほど、それを聞いてエリアマネージャーは、どんなアドバイスをされたのですか」

所長：「たった一言、タラレバ禁止と言われました。既存顧客対応で目一杯なのは、分かるが、新規訪問できる方法を考えろと言われました。DM等の空中戦のアプローチは可能なのですが、面談でのアプローチは物理的に無理な状態です。新規訪問をするのであれば、問い合わせのあった顧客の面談を断るしかありませんでした」

私：「なるほど、物理的に無理だと言うことを、口頭ではなく、見える化をしたもので提示しましたか」

所長：「その点は、過去に乾先生に教わっていたので、行動予定管理の表を見ていただき、私が抜けている着眼があれば教をいただこうと思い、表を提示しました」

私：「なるほど、意見ではなく、事実を見ていただいたのですね」

所長：「はい、事実を見ていただき、私の考えの間違えを素直に反省しようと思っていたのですが、返ってきた言葉は、タラレバ禁止でした」

私：「えっ、それだけですか」

所長：「エリアマネージャーに、どうすれば良いと思っているのかを聞けば、顔を真っ赤にしてタラレバ禁止を連呼して、言語道断の雰囲気をかもし出されます」

私：「そうなのですか」

所長：「恐らく、社長に新規アプローチについても、結果報告をしなければいけないので、ただ、それだけでタラレバ禁止を言っているようにしか思えません。これでは、営業現場は、混乱だけをしてしまいます・・・」

話は、この後も続きましたが、この会話のやり取りで何が問題であるのかは、理解できるでしょうか。

文章にすると、営業所長よりもエリアマネージャーに落ち度があることは、理解できそうですが、このような状況を当社はよく見かけた経験があります。

さて、コラム読者のあなたは、上記の会話で何が問題だと思われますか。

文章なので、会話のやり取りのニュアンスは伝えることはできていないのですが、当社は次のことが問題だと感じています。

エリアマネージャーは、言葉だけの考え方は研修で習得をしていますが、考え方の本質は理解していなかったということです。

タラレバ禁止の考え方が軸になっていけば、組織が日常の行動が硬直している時に、新しい風を入れて、行動の習慣を変化させる時に使うのが一般例です。

そう、行動の習慣の変化です。

では、どのように行動の習慣の変化をさせれば良いのか・・・。

この答えの仮説をエリアマネージャーが持つことが重要になります。

仮説なので正解・不正解を求めるものではありません。

エリアマネージャーとして、どのような案があるかということです。

今回の会話のやり取りで分かることは、エリアマネージャーは、自身の仮説を持たずに、タラレバ禁止の言葉を部下に押し付け、部下だけに責任を押し付けているだけです。

責任転嫁です。

「当社では、そのようなことは起こっていないよ」という声が聞こえてきそうですが、年間売上目標設定の時にこのような光景をよく見かけます。

どういうことかというと、年間売上目標のストーリーの仮説を持っていないということです。

ひどい会社になると、年間売上目標の裏付けの根拠がなかったりします。

年間売上目標のストーリーの仮説を持っている会社は、最低限、当社が推奨している、年間顧客の増販シートと増販増客の施策シートの2つを使って、ストーリーの仮説を話されています。

最低限、この2つのツールを使うと、曖昧なスローガンで終わることは無くなります。

ただ、これらのツールがないと、曖昧なスローガンだけで終わり、結果責任だけを部下に押し付けていたりします。

あなたの会社の営業管理職は、考え方の言葉遊びだけで終わっていないでしょうか。

タラレバ禁止、一見、聞こえの良い言葉ですが、その後の具体策を持っていないければ、責任だけを部下に押し付けるスローガン経営になります。

あなたの会社は、営業の考え方が軸になって定着しているでしょうか。それとも、単なる言葉遊びで終わっているでしょうか。

●なぜ、営業管理職（マネージャー）は、緊急ではないが重要なことに取り組む必要があるのか

緊急度と重要度で切り分けたマトリックス図を見たことはあるでしょうか。管理職研

修を受けたことがある人には、見覚えのある図です。

もし、緊急度と重要度で切り分けたマトリックス図を見たことがない方は、グーグルで、「緊急 重要 マトリックス」の文字を入力して検索をしてみてください。

この図で、重要なことは、多くの人が緊急で重要な第Ⅰ領域の仕事をしているということなのです。

会社の売上を向上して成長していくためには、第Ⅱ領域の緊急ではないが重要な仕事も取り組む必要があります。（第Ⅰ領域と第Ⅱ領域の仕事内容については、「緊急 重要 マトリックス」でネット検索した図を参照してください。）

しかし、現実には、日々の日常業務に忙殺されて、第Ⅱ領域の仕事が出来ていないので、そこに時間を取って仕事に取り組むことを社内教育や研修等で教わったりしています。

でも、研修等で教わっても、実際は、どうでしょうか。

分かったつもりで、出来ていないことに気づくでしょうか。

出来ていない、代表的な答えは、「日々の売上を上げるために、忙殺されているのに、すぐに売上アップにつながらない行動を取ることが出来ない。売上目標を下げてくれるのであれば、緊急ではないが、重要な仕事も取り組むことは出来るのだが・・・」です。

簡単に言えば、取り組んでいる時間が無いということです。最小限の人員で仕事を回しているのに、これ以上、新しい仕事を増やすのかという感じです。

あなたの会社は、いかがですか。

確かに時間が無いということは、理解は出来ます。ただ、時間は、工夫次第で、捻出をすることは、可能です。

実は、多くの方が、緊急では無いが、重要な仕事の第Ⅱ領域をする上で、大事な視点を抜け落としている場合があります。特に管理職については、一部の方しかこの視点を

持っていなかったりします。

なんだと思います・・・。

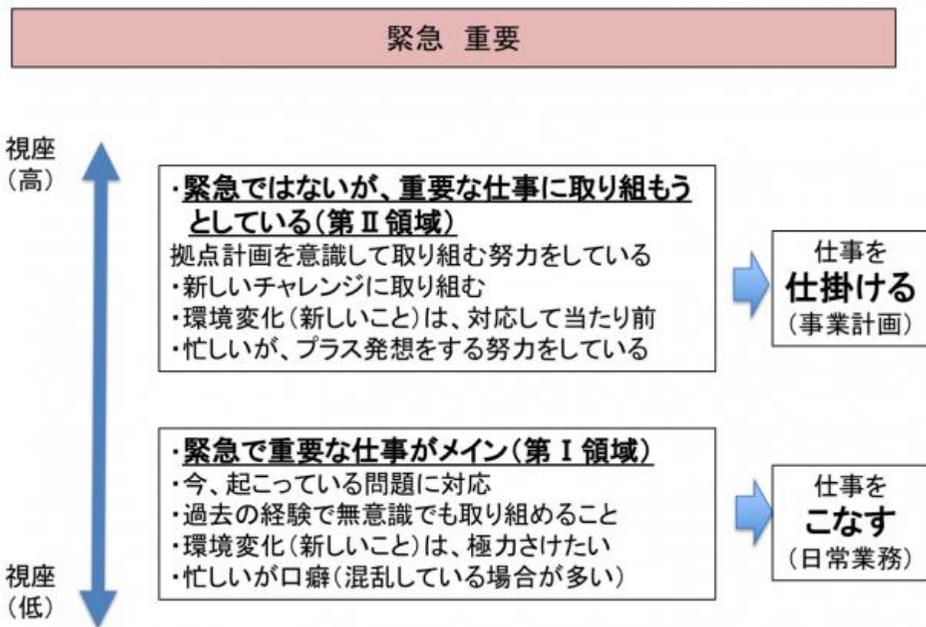
答えは、視座です。

視座とは、“どんな姿勢や立場で物事を視るのか”という意味です。

一般的には、役職が上がると視座が高くなると言われています。新入社員等は、視座が低いのは当たり前かもしれません。

なんとなく、理解できそうでしょうか。

今回は、視座の説明を第Ⅰ領域と第Ⅱ領域の図を以下に記しますので、確認していただければ幸いです。



ひどいリーダーになると、現実を見て見ぬふりをする・・・

1

上記の図を見て何となく、意味は理解できるでしょうか。

視座が高まると、第Ⅱ領域（緊急では無いが重要な仕事）の重要性は理解できますが、視座が低ければ、第Ⅰ領域（緊急で重要な仕事）の仕事しか見えていないということです。

ここ大丈夫でしょうか。

その人の視座によって、物の見え方が変わるということです。仮に、部長職、課長職の人の視座が低ければ、第Ⅱ領域（緊急では無いが重要な仕事）の仕事の意識が乏しいので、いくら第Ⅱ領域（緊急では無いが重要な仕事）の仕事の話をして、意識が乏しいので着手には程遠くなるのは言わざるを得ません。

なぜなら、役職は部長職ですが、視座が低いので、第Ⅰ領域（緊急で重要な仕事）が自分の仕事であると思っているからです。

第Ⅱ領域（緊急では無いが重要な仕事）については、分かったつもりで終わっています。上記の方の特徴としては、戦略構築よりも戦術リーダーを長年務めてきた人に多い傾向です。

そうすると、ここで分かってくるのは、部門責任者の視座を高める必要があるということです。営業トーク等の営業ノウハウの習得も大事ですが、部門責任者の視座を高めるトレーニングです。

では、ここで、質問です。「あなたの会社で、部門責任者の視座を高める為に、取り組んでいることは何でしょうか」

この答えに、「？」が付いていれば、部門責任者の視座を高めるための、仕組みは無いと思ってください。

仕組みが無いので、場当たりの研修でなんとか乗り切るしかないです。

ちなみに、仕組みがある会社は、何に取り組まれているのでしょうか。

これは、考え方なので、正解・不正解を問うものではありません。あくまでも、当社が実施しているものとして参考になれば幸いです。

その取り組みとは、営業活動における考え方を持ってもらい、営業責任者としての軸を作っていただくことを実施しています。

そう、営業責任者の軸作りです。

このことによって、当社が、営業活動における考え方を重要視している理由が理解できるかと思います。

視座が低い状態では、第Ⅱ領域（緊急では無いが重要な仕事）の仕事の着手は難しくなるからです。

特に、経営者一人だけ視座が高くても、部下の視座が低いままでは、スローガンの掛け声だけで終わってしまいます。

なぜなら、部下の方は、第Ⅱ領域（緊急では無いが重要な仕事）の仕事内容を意識していないからです。

意識できていないので、実行できるわけがありません。第Ⅱ領域（緊急では無いが重要な仕事）の仕事に取り組んでいる、取り組んでいない以前の問題です。

でも、多くの会社は、視座を高めるという、当たり前のことに気づかずに、研修等の勉強は一生懸命に取り組んでいます。まさしく無駄金です。

あなたの会社では、部下の視座を高める仕組みは、持っているでしょうか。

それとも、第Ⅱ領域（緊急では無いが重要な仕事）の仕事は、掛け声だけで終わり続けることを選択しているのでしょうか。

追伸) これは、あくまでも補足ですが、視座が高ければ良いというものではありません。高い視座の人が低い視座の人に命令形で指示をしていれば、視座の効果は発揮できない

ためです。恐らく、視座の低い人は、新しい仕事を追加されたと思い、不満でいっぱいになるからです。そのことを知らずに、視座の高い人は、業務改革に取り組んでいることに自己満足をしていることでしょう。

この言わんとすることは理解できるでしょうか。部下からすれば、上司の言っている意味が分からない、上司からしてみれば部下は言っても動かないと互いに愚痴ばかりをこぼしています。

じゃあ、何が問題なのか……。もし、そのような現象が起こっていれば、一度考えてみてください。答えはシンプルです。

●営業管理職（営業マネジャー）が、前もって売上を予測することは可能なのか

過去のスポットコンサルを受けた会社様から、当社のホームページに掲載している、「前もって売りを読むというのは、本当ですか」という質問をいただくことがあります。

なぜ、このような質問をいただくかと言うと、「3ヶ月後の予測も不明確なのに、1年後の予測を読むと言うのは、乱暴ではないか」と言うことです。

これは、「前もって売りを読む」という言葉を占い師のような未来予測と勘違いをされている方が、そのようなことを言われたりします。

残念ながら、未来予測は、誰にも出来ません。

「えっ、じゃあ、前もって売りを読むと言うのは嘘ですか」という声が聞こえてきそうですね。

ここは、言葉の解釈になります。

当社が「前もって売りを読む」と言っているのは、未来予測ではなく、年間目標達成における確信の度合いのことを言っています。

そう、「確信の度合い」です。

なんか、難しく聞こえるでしょうか。

違う言葉で表現してみます。

未来予測は、将来こうなるから、年間売上目標は達成しそうかな～と言う、不安と他力本願的な要素が入っています。

確信の度合いは、年間売上目標を達成するために、これらをやれば売上目標は達成すると言う、自信と自主的な要素が入っています。

もう少し、平たく言えば、年間売上目標達成のために、年間のやるべきことが具体的に明確になっているということです。

「当たり前のことを・・・」と思われているかも知れません。

例えば、製造業であれば、「年間売上目標を達成するためには、日々の営業活動と、大規模展示会を1回と、地方の展示会を2回実施すれば、何とか目標達成はするであろう」と言う発言を営業管理職の方がしていれば、確信ではなく未来予測になります。

上記は、曖昧の代表例で、明確になっていないので、営業管理職（営業マネージャー）の発言の言葉に力がこもっていません。

発言の言葉に力が入っているか、入っていないかを判断する最適な手法があります。

それは、営業管理職（営業マネージャー）の発言の語尾です。

「〇〇であろう」なのか、「〇〇をやる」のどちらになっているかです。

「〇〇出来たらいいな」は論外になります。

上記の例の展示会の施策で、仮に目標が1億円だとしたら、「その目標は達成しますか」の問いに対して、「〇〇の取り組みを行うので、実現は可能です」と答えるのか、

「景気にもよるとは思います、多分、出来ると思いますけど・・・」

勘の良い方は、お分かりいただけるとは思います、目標達成はやって見ないと分からないのではなく、やる前に決定しているということが理解できます。

やる前の準備における思考の深さです。

そう、仮説をどれだけ、具体的にしているかです。

仮説を具体的にするという事は、考え抜かなければなりません。この、考え抜くという地道な作業をどれだけ出来るかが勝負の分かれ目と言っても過言ではありません。

曖昧になっているというのは、考え抜くという仕事を営業管理職（営業マネージャー）が怠っていると言わざるを得ません。

これは、月次の営業会議も同じことが言えます。当月の取り組み施策の発言を聞いてみると、言葉が曖昧で、語尾が弱ければ、考え抜かれていないことが一発で見抜かれてしまいます。

「明確さは力なり」になっていない典型例です。

考え抜いていない営業管理職（営業マネージャー）ばかり集まって、1日中会議をしていても、生産性は良いとは言えません。

そのような会議では、目標に対して何をするのかではなく、日々の起こっている問題の対処方法や、営業会議のテーマから脱線した雑談で終わっており、なんか会議をした雰囲気です。

結果として、会議は何も決まっていなくて、成果が出る訳がありません。

話が脱線しそうなので、戻します。

では、年間売上目標の達成をどれだけ考えているかを見抜く方法を今回は、特別に話

をします。

当社のコンサルティングページに記載している、“年間顧客の増販シート”を元に、増販の仮説がどれだけ練りこんでいるかを一発で見抜くことができます。

具体的には、“年間顧客の増販シート”を見ながら、今期受注が確定な顧客、種まきの価値提案を行う顧客（どんな価値かを明確にしておく）、今期の見込みは完全でない顧客、どんなアプローチをして良いか分からない顧客の分類分けをしていきます。

考え抜かれていない会社の特徴としては、どんなアプローチをして良いか分からない顧客の数が圧倒的に多いということです。

これは、アプローチ以前の顧客情報が曖昧になっていることにより、起こっています。

そう、顧客の理解が出来ていないということです。

このことを言うと、「我が社は顧客のことを理解している」という反論が必ずありますが、特定少数の顧客情報は明確になっていますが、特定多数の顧客情報になると曖昧になっていたりします。

よって、特定多数の顧客情報が曖昧なので、どのような価値提案をしたら良いのか分からないのは、当たり前のことです。

どのような価値提案を顧客にしたら良いのか分かっていないのに、心理学を応用した営業トークの研修に従業員を参加させている会社もありました。

本末転倒です。

3月末決算の会社では、10月から下期に入るかと思います。営業管理職（営業マネージャー）が“年間顧客増販シート”を見ながら、年間目標達成のためにどれだけ具体的な施策を立案しているかについてチェックすることをお勧めいたします。

顧客のことが見えていない限り、素晴らしい営業手法を取り入れても、100%空回

りをして、最後は、精神論の気合いと根性に行きついてしまいます。

あなたの会社の、営業管理職（営業マネージャー）は、顧客の理解は出来ていると言えるでしょうか。

是非、“年間顧客増販シート”をチェックして活用することをお勧めします。

●営業推進において大事なこと

いきなりですが、営業推進と聞いて、あなたの会社では、どのような考え方を持たれているでしょうか。

そう、営業推進に対する「考え方」です。違う表現にすると大事にしている信条です。

この考え方がどのようなものになっているかで、成果が大きく変わるからです。

実は、営業推進は、何をするのが重要ではなく、どのような考え方をもっているかが成果の8割を占めると言っても過言ではありません。

「えっ、言っている意味が・・・」と少し面を食らったかもしれません。でも、これが真実です。

そして、この考え方が言語化できて、取り組みの実務と連動しているかがポイントになります。

では、当社では、この考え方（言語化）をどのように定義しているか、500社以上の売上を倍増させた体験談を基に話をしていきます。（机上論ではなく、実践経験から導き出したものです。よって、長文のコラムになりますが、何からヒントになれば幸いです）

営業拠点を3箇所以上持たれている組織では、営業推進もしくは、営業企画という部署があります。

40代前半までの私は、営業推進を次のように考えていました。

“営業推進＝営業部を動かし切る”です。

違う表現で言うと、“やらせ切る”です。

サラリーマンコンサルタント時代、大規模プロジェクトを実施していた時、2年間で500社の売上実績を倍増させた経験を持っていました。

この時に、大事にしていたのが、戦略と戦術の同時推進で、“やらせ切る”を主眼においていました。

ここでのポイントは、戦略だけでは、分かったつもりで行動が伴わないので、成果は出ません。

戦術だけでは、重点戦略エリアの顧客の種まき（顧客情報収集）活動ができていない状態で、営業トークや営業ツールの改善を行うので、瞬間風速の売り上げしか見込むことができません。

戦略と戦術を同時推進して、“やらせ切る”と500社の対前年売上の平均が200%以上を達成しました。110%なら営業戦術だけでも可能ですが、200%以上の成果をあげるためには、戦略と戦術の同時推進が不可欠になります。（これも1社だけの成果ではなく、500社で検証したものになります。組織では3,500社実施しました）

そして、成果を出させるためには、研修の勉強会で終わっては、ダメなので、“やらせ切る”も主眼において取り組んでいました。

これが、私がサラリーマンコンサルタント時代に学んだ大事な考え方でした。

少し話は脱線しますが、昔の中堅のコンサルティング会社は戦略構築は素晴らしいのですが、具体的な戦術の落とし込みは企業に任せていたように思います。

販売促進の営業ツールや営業トークの支援をメインにしているコンサルティング会社は、具体的な戦術指導は素晴らしいのですが、戦略がない状態で実施しているので、瞬

間風速の売上アップになり、最終的には属人的組織に戻っていました。

このことから、戦略と戦術の同時推進の重要性を痛いほど理解をしていました。

そして、営業推進においては、“やらせ切る”を主眼においていたので、自主性を尊重すると言うよりも、こちらが主導権を持ってクライアントをコントロールしていたと言う表現が正しかったかもしれません。

よって、成果が出る一方で、ある弊害も生まれていました。

その弊害とは、クライアントが指示待ちになっていました。

対前年200%以上の成果が出たので、次はどんなことをするのか、こちらからの指示を待っていたのです。

そして、こちらから指示する事は、素直に取り組むことも言われていました。

ここまで来ると、どちらが経営者なのか分からない状態です。

指示待ちになると、仕事に創意工夫が生まれなくなるので、成果は次第に尻すぼみになります。

この壁に当たっている時に、コンサルタントの福島正伸先生に出会い、「自立型人材」の考え方を勉強し、当社の営業推進の考え方が変わりました。

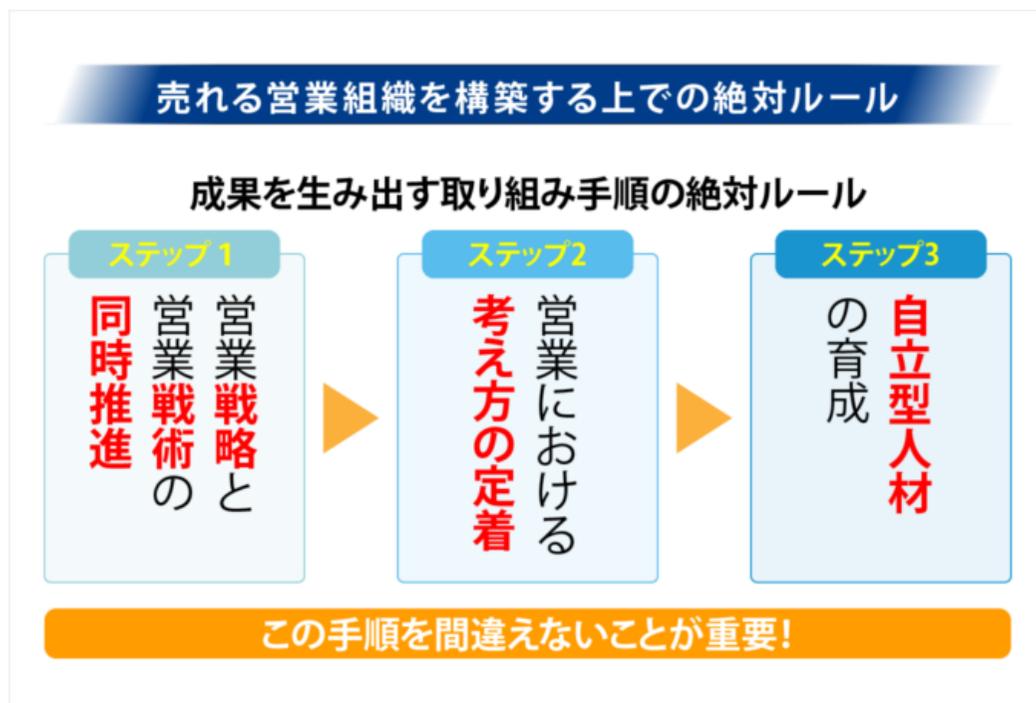
現在の営業推進の考え方は、環境変化に対応できる組織（売れる営業組織）を作るために、考えて行動する自立型人材の仲間を育成することになりました。

そう、「自立型の考えて行動する人材の育成」です。

この営業推進の考え方に正解・不正解はないので、まずは、貴社の営業推進の考え方を言語化することをお勧めします。

そして、この経験を踏まえて、「自立型の考えて行動する人材の育成」に当たって、取り組みのステップがあることも分かりました。

そのステップを以下の図にまとめてみました。



いきなり、自立型人材の育成に取り掛かろうとしても、上記のステップ1とステップ2がない状態では、営業推進が上手くいきませんでした。

その理由は単なる言葉だけのスローガンで終わる傾向が高かったからです。（クレド等の理念を掲げて終わりというパターンです）

少し補足になりますが、ステップ1とステップ2で重要なことを追記しておきます。これが抜けると営業推進が上手くいかなかったからです。

まずは、ステップ1の営業戦略と営業戦術の同時推進です。

ここで、大事になってくるのは、営業戦略と営業戦術のマネジメントツールの見える化です。上司と部下が同じ情報を共有化するものです。

そう、共有化です。

共有化イコール、共通認識です。同じものを見て話をしないと分かったつもりで終わるからです。何も見ずに口頭だけで話すと、知っているつもりで終わり、結果、行動にはつながりません。

ちなみに、当社では、このマネジメントツールの見える化を「誰でも成約達人ツール」として5つにまとめています。詳細は当社のコンサルページに記載していますのでそちらを参照ください

そう、このコミュニケーションギャップを防ぐために、何を「見える化」して共有化するのが大事になります。

そして、共有化の共通認識ができれば、それを「やり切る」です。

ここ大事なので、もう一度繰り返します。

「やり切る」です。

営業リーダーの姿勢で、「取り組んでいる」と「やり切る」では、成果が大きく変わります。

ここ、ものすごく大事です。

「取り組んでいる」の姿勢だと中途半端で終わる可能性があります。この中途半端が営業推進には厄介になってきます。

中途半端は、同じことの堂々巡りになる傾向があるからです。（毎年、同じ取り組みテーマを無意識でとりあげていたりします）

中途半端が根付いた組織は、何に取り組んでも上手くいきません。

なぜなら、素晴らしい戦略と戦術を導入しても初めだけうまくいき、後は中途半端になるので、最後は、成果確認ができずに、また、違うことの取り組みを行っていたりします。

そう、何が良くて、何が悪いのか、分からないまま、次の新しいテーマに移行している状態です。

営業推進の最大の敵は中途半端が根付いた組織といっても過言ではありません。

このことから、当社では、この中途半端をなくすために、「何に取り組んでいるのか」ではなく、「何ができるようになったのか」のできる組織づくりを目指しています。

そう、「分かっている」ことが「できる」組織づくりです。

分かっているけど、できずに中途半端では、どんな素晴らしい営業ノウハウや営業管理システムを導入しても成果は出ないからです。

話が脱線しそうなので本題に戻します。

次に、ステップ2の考え方です。

営業戦略と戦術を定着させるためには、営業リーダー以上の方の考え方を言語化する必要があります。

例えば、目標達成に対しての考え方で、営業リーダーが”ノルマ”という考え方を持っている限り、素晴らしい営業戦略と戦術を構築しても、それを推進せずに妨害をするからです。

なぜなら、新しい取り組み＝ノルマだからです。ノルマに対しては、能動的に行動をしようとはしません。

しかし、目標達成が環境変化対応や自己成長の考え方に連結しているリーダーは、変化した営業戦略と営業戦術を定着させようとしています。

なぜなら、環境変化対応や自己成長のためには、自らも変わっていかなければいけな
いからです。（参考までに、当社では、最低限の言語化しておきたい考え方を7つにま
とめて公開しています）

このステップ1とステップ2を踏まえると自立型人材の育成の土台ができあがります。

この土台を通じて、ステップ3の自立型人材の育成ができるようになれば、環境変化
に対応できる体制づくりの基盤ができあがります。

そう、自立型人材は、環境変化に対応できる人材だからです。

最後にまとめます。

営業推進には、自立型人材の育成が必須であると当社は考えています。これが、当社
の営業推進の考え方を言語化したものになります。

この自立型人材の育成には、3つのステップで取り組むと効果を発揮しやすくなりま
す。これが、考え方を実現するために取り組みになります。（考え方があっても、取り
組みがなければ、単なるスローガンで終わるからです）

取り組みのステップ1は、戦略と戦術の同時推進です。キーポイントは、マネジメン
トツールの見える化です。

取り組みのステップ2は、考え方の定着です。キーポイントは、営業リーダー以上の
方がどのような考え方を持っているかです。無意識で構築された考え方の浸透を避ける
ために、組織として大事にする考え方は言語化する必要があります。

このステップ1と2ができて、ステップ3の自立型人材の育成です。このステップ3
のキーポイントは場づくりです。今回のコラムは長文になりましたので、場づくりにつ
いては、別の機会に話をします。

場づくりができるようになった会社は、コンサルタントは不要です。なぜなら、自分

達で問題を解決して、未来を創造するようになるからです。

さて、貴社の営業推進は、自立型人材が育成される仕組みはできているでしょうか。

この自立型人材の育成が営業推進で大事な役割のひとつであると当社は考えています。

そう、売上アップの支援よりも、営業部門における自立型人材の育成ということです。

●営業目標達成に必要な裏付けの計画の見える化に取り組んでいますか

4月から多くの会社が新年度を迎えます。

新年度になれば、絶対に売上目標の計画は立案されています。そして、複数拠点を抱えている会社は、そこから、拠点別に落とし込み、さらに月別にまで細分化して売上計画を作成しています。

ただ、売上計画は、基本、絵に描いた餅です。

「えっ、乾さん何を言っているのですか」という声が聞こえてきそうですね。

当社の単発のスポットコンサルティングの申し込みをされた会社様から、年間売上目標の数値計画を聞かされますが、いくら素晴らしいものであっても、売上目標しか作ってなければ、絵に描いた餅だと思って、話半分で今までの取り組み内容を聞いています。

「ひどいことを言いますね、クライアントの話をしっかり聞かないというのは、コンサルタント失格ですね。上から目線も酷すぎます・・・」という声も聞こえてきそうですね。

でも、決して、これは、オーバーな表現ではありません。

何が言いたいのかと言うと、当たり前のことを言いますが、年間売上目標計画は、あくまで願望であって、その願望を裏付けるものが明確になっているか、いないかをものすごく大事にしているからです。

裏付けのない年間売上目標計画は、目標計画ではないことを当社のクライアントには、お話しをしています。

そう、明確さは力なりです。

裏付けが明確になっていなければ、環境変化に左右される経営にならざるを得ないからです。当社のWEBの“初めての方へ”にも書かせていただいた、土俵の真ん中で相撲を取ることが出来ないためです。

では、当社が言っている、裏付けとはどのようなことを言っているのかを以下に記していきます。

ただ、これは、正解・不正解を言っているのでは、ありません。このような裏付けがあるのだという着眼点を持つ機会になれば幸いです。

一番大事なのは、貴社がどのような裏付けが大事であるかを第三者に話すことができれば問題はありません。

もし、話すことが出来なければ、大問題だと思ってください。環境変化に左右される経営になっているからです。

船に例えると、舵がない船に乗っているのと同じことです。具体的には、コンパスや地図も持たずに船に乗って、波に揺られていれば、そのうち、目的地に着くだろうという考え方です。

話が逸れそうなので、本題に戻します。

当社が言っている、裏付けは、以下になります。

- 1、年間売上目標を達成するための、裏付けの売上目標計画（年間顧客の増販シート）
- 2、増販増客の施策シート
- 3、農耕型営業の管理項目と目標数値
- 4、営業戦術のやり方（主に、価値提案と営業トーク等）

5、行動管理等の見える化をして仮説検証を行うもの・・・

簡単に言えば、これだけです。

今回のコラムでは、上記の1の裏付けの売上目標計画について話をします。

裏付け計画で、よく見かけるのは、製品別の売上計画と担当者別の売上計画です。

もし、この時点でこの2つが出来ていなければ、環境変化に左右される経営が確定してしまいます。

恐らく、このコラムの読者の方は、意識が高い人が多いと思うので、この2つの裏付け計画には取組まれていて、当たり前のことになっているはずです。

ただ、担当者別の売上計画がたまに、非現実の会社があります。拠点別の売上目標を達成するために、ある営業担当者の売上目標が対前年比250%になっていたりします。

この数値に根拠があれば良いのですが、根拠がなければ、若手営業担当者を育成する営業戦術が不在であることが一発で見抜かれてしまいます。

過去にセミナーに参加された営業部長に、担当者別の売上計画の取組を尋ねたところ作成はしていないと言われていました。休憩時間に理由をこっそりと聞くと、年間売上数値目標が絵に描いた餅であることが、経営者にバレてしまうので、担当者別の売上計画は作っていないとのことでした。

製品別の売上計画なら、経営者をごまかせるので、後は、環境変化の運頼みであることを言われていました。正直で真面目な営業部長でしたが、この実態を経営者が知れば驚かれるでしょう。

で、ここからが、本題です。

裏付け計画で一番重要になってくるのは、年間顧客の増販シートです。（当社は、年間顧客の増販シートを一番の肝にしています）

しかし、この年間顧客の増販シートを作っていない会社が多いことが判明しています。
(当社がセミナー等を実施した時にヒアリングした経験を元に・・・)

案外、中堅企業でも実施していない所もあるかも知れません。

貴社では、いかがですか。

この年間顧客の増販シートの見える化をすることが出来れば、事業年度の初めに、どの顧客に、誰が、何（製品・サービス）を、いつ、どのような提案方法で実施するのが顧客別に決めることができます。

頭の中だけでは、特定少数の顧客にしか上記のようなことが出来ませんが、年間顧客の増販シートの見える化をすることができれば、特定多数の既存顧客に上記のことができるようになります。

年間顧客の増販シートについては、当社のサイトに無料レポートがありますので、そちらを読んでいただくと雛形も掲載しています。

そして、この年間顧客の増販シートを真面目に取り組めば、あることも分かってきます。

それは、自社取り扱い製品・サービスの寿命です。製品・サービスの寿命を理論的に勉強するには、プロダクトライフサイクルを知る必要があります。

プロダクトライフサイクルを知らない方は、グーグル検索で調べていただければと思います。

何が言いたいのかと言うと、取り扱い製品・サービスが衰退期であれば、この後の増販増客の施策シートをいくら素晴らしいものを作っても成果はほぼ見込むことが出来なからです。

もう一度、裏付けで実施する5つを見てください。

1. 年間売上目標を達成するための、裏付けの売上目標計画（年間顧客の増販シート）
2. 増販増客の施策シート
3. 農耕型営業の管理項目と目標数値
4. 営業戦術のやり方（主に、価値提案と営業トーク等）
5. 行動管理等の見える化をして仮説検証を行うもの・・・

衰退期では、1が出来上がらないので、2以降には取り組めないのです。

仮に取り組んでいれば、絵に描いた餅にまっしぐらです。

ここ、理解できるでしょうか。

増販増客の仕組み構築よりも、製品戦略をなんとかしないとイケないのです。

このことに気付かずに、営業研修等に大金を注ぎ込んでもほぼ無意味と言っても良いでしょう。

そして、この予兆は、年間顧客の増販シートがしっかり出来ていれば、確実に見抜くことが出来ます。

当社のクライアントには、プロダクトライフサイクルで言えば、成熟製品・サービスを取り扱っている企業も多くおられます。

ただ、上記の1から5までの仕組み化が出来ていると、顧客ニーズを吸い上げることが可能になりますので、製品改良、新製品開発、製品コンセプト開発、タイアップ型製品開発等が同時に起こってきます。

もう一度、上記の1から5までの順序を確認してください。

1番目は、裏付けの売上目標計画です。

これが、精度の高いものができているのか、曖昧なのかによって、2番目以降の中身も大幅に変わってきます。

なんとなく、言わんとすることは、理解できるでしょうか。

そして、何故、このタイミングでこのようなコラムを書いているのか・・・。

それは、年間顧客の増販シートを軽視している会社が多いからです。

この、年間顧客の増販シートの意味をしっかりと理解できて活用できている会社は、間違いなく、増販（既存顧客で売上をあげる）は達成されています。

そして、顧客ニーズも収集できることから、営業改革だけではなく、製品改良も同時に進んでいきます。

貴社では、年間目標売上高を達成するための、裏付け計画はどのようなものがあるでしょうか。

そして、それらは、見える化できて、活用出来ているでしょうか。

●営業計画の立案時に営業管理職（営業マネージャー）に知ってほしい計画50%という考え方

年間の営業目標達成のために営業計画を立案している会社には、目標達成の仕掛けの重要性の話をよくしています。

その営業目標を達成するための仕掛けとして、当社では、A3用紙1枚の増販増客の施策シートを作成していただいています。

営業計画の立案に慣れている会社様からは、A3用紙1枚で増販増客の施策シートをまとめると、そんな簡単な仕掛けの計画で良いのかという質問をいただきます。

当然、増販増客の施策シートに記載している項目で重要項目については、コンセプト等を書いた簡易の企画書を個別に作成しています。

例を挙げれば、1,000人以上の来場を見込む展示会等であれば、A4用紙5枚ほど

にまとめています。100名前後の来場を見込む展示会等であれば、A3用紙1枚ほどに提供価値及び取組み項目を箇条書きレベルでまとめています。

ここまで話しをすると「計画は、コンパクトにまとめる必要があるのですね」という声が聞こえてきそうですが、真意は違います。

営業計画は、コンパクトであろうが、なかろうが、どちらでも良いです。

「えっ」と思われるかも知れませんが、本音です。

重要視しているのは、営業幹部が年間売上目標達成のシナリオ（仕掛け作り）を話す時に言葉に力を持っているかということです。

そう、このコラムでも再三、言っている、「明確さは力なり」です。

年間売上目標達成のシナリオ（仕掛け作り）が明確に頭に描ききることが出来ていれば、発信する言葉に力が宿ります。

そう、言葉に強さを感じます。

詳細な営業計画書を作成していても、言葉に力が入っていないと、表層的に理解しているだけか、他人から言われたことをそのまま書いているかのどちらかです。

言葉に、力が無い人は、具体的な取組み項目の質問をすると、回答に戸惑っていたりします。

自分の中で、明確になっていないことが、質問ひとつで見抜かれてしまいます。

仕事柄、経営幹部の年間目標計画発表会等に呼ばれることがあります。ぶっちゃけ話をすると、経営幹部の発表の内容よりも、発表者の言葉に力があるかどうかを見ています。

30代前半の時に、ベンチャー企業の事業計画発表の場に多数参加する量産古が出来

ましたので、動物的な勘になりますが、言葉の「明確さは力なり」を理解することが出来るようになりました。

よって、事業計画発表の場で経営者が言葉に力がある、素晴らしい発表をしても、それを陣頭指揮する経営幹部の言葉に力がなければ、目標は絵に描いた餅になります。

このことに気付かずに、分厚い計画書やデザインされたプレゼン資料に酔って、事業計画の発表会をすることが目的になっていれば、危険な状態です。

そして、危険な状態に気付かず、事業計画発表会後の懇親会で盛り上がり、事業計画発表がセレモニーで終わっていたりします。

あなたの会社は大丈夫ですか。

さて、前置きが非常に長くなってしまいましたが、営業計画の立案時に知っておいて欲しい考え方があります。

今回お話しするのは、当社の全てのクライアントにも話をしていない考え方です。受け止め方を間違えると危険だからです。よって、コラムに書くと誤解を生む可能性もあるため、記事の公開は危惧しましたが、ニュアンスだけでも理解していただければと思い公開することにしました。

では、営業計画の立案時に知っておいて欲しい考え方です。

『計画50%、気付き50%』です。

しつこいですが、もう一度、言います。

『計画50%、気付き50%』

言っている意味、理解できるでしょうか。初めてこの考え方を聞いた人は、混乱するでしょうか。

年間の営業計画の通りに寸分の狂いもなく、物事が進むことはあり得ないです。

でも、その目標を立案したのなら、進捗の修正は必要になってきます。

当たり前のことを言っています。

そして、事業が進化する時は、新たな気づき起きた時に進化します。そう、気づきです。この気づきが企業経営において財産になります。

ここまで大丈夫でしょうか。

このことを理解していただければ、貴社で毎月実施している営業会議等を振り返ってください。

恐らく、先月の結果実績と当月の目標の発表はしていることでしょう。そこで、進化するための気づきが会議の場で起っているのでしょうか。気づきが起これば、あとは、それを「やるということ」と「いつするのか」を決めるだけになります。

シンプルです。

気づきのない会議は、単なる発表会か、問題点の指摘合戦になっています。そして、最後は、「頑張ります」の精神論で終わっています。まあ、気づき起きていないので、精神論で終わらざるを得ないというのが実情です。

よって、『計画50%、気づき50%』の真意は、計画立案のデスクワークばかりに時間をかけていれば、行動の量が減り、結果、頭でっかちで終わります。

計画立案よりも行動重視であれば、計画がおろそかなので、振り返りの気づきが起りません。よって、次への成長も当然見込めません。

気づきがない場合は、単純行動の繰り返しで終わるか、受動的営業の顧客の問い合わせ対応に振り回されて、1日が終わるパターンが多いかもしれません。

よって、いくら素晴らしい営業計画書を作成しても、その計画を実践して気づきがないければ無意味です。

立派な計画書作りに満足しているだけになります。ひどい会社になると、年間目標計画発表会後の振り返りが全く無く、また、新たな年間目標計画発表会になっていたりします。

年間目標計画が点になっており、線や面に展開できていないので、年間目標計画発表会は、ほぼ無意味と言っても良いでしょう。

失礼を承知で申し上げれば、経営幹部を集めた年間目標計画発表会などは行わずに、瞬間的なやる気を高める懇親会だけで十分です。

あなたの会社は、頭でっかちの計画重視の会社でしょうか、それとも気づきが起こりにくい受動型の営業スタイルでしょうか。

『計画50%、気づき50%』

この考え方が、貴社の経営においてなんらかのヒントになれば幸いです。

●営業マネジメントによる過去最高月商の落とし穴

6月初めに、1年前に支援が終了した会社の営業所長から次の電話をいただきました。

「乾先生、5月は全品目の目標を達成し、売上は過去最高の月商になりました」

結果だけ聞けば、素晴らしい報告です。この営業所は少数精鋭のため、さぞ忙しく一生懸命に働かれていたことでしょう。

私も、思わず、「よく頑張りましたね」と労いの言葉をかけました。

ただ、営業所長は、マネジメントも必要になってくるので、この言葉のやり取りだけで終わってはいけません。

そう、一般論で言われている、『結果の管理は三流、原因の管理は一流』を営業所長は押さえられているかということです。

そこで、当方は、その営業所長に次の質問をしました。

「また、翌日に電話をするので、次のことを調べておいてください」

「全品目の目標達成で素晴らしいのですが、主力製品の〇〇について、仕掛けを通じて売上が発生していたのか、それとも顧客からの急な問い合わせで売上が発生しているのかを確認しておいてください」

この会社では、行動管理システムによって、訪問の量と質を顧客別に把握することができるので、どのタイミングで種まきの価値提案を行い、育成のフォローをどのタイミングで行なっているかを把握することができます。

よって、主力製品を成約した顧客だけ、営業プロセスの状況を確認していただくことにしました。

翌日電話をして、驚くことが判明しました。

種まきは、1年前に確実に行っていました。ただ、その後の育成のフォローがほとんどできていないか、顧客から呼ばれてから訪問しているので訪問間隔が驚くほど空いていたりすることが分かりました。

営業活動が、完全に能動型から受動型に逆戻りをしていました。

これは、当方も反省せざるを得ない結果でした。

マネジメント支援ツールは、その会社にあったものが導入されていましたが、現実には日々の業務に忙殺されて、マネジメント支援ツールを活用できていそうでできていませんでした。

このことを、電話をいただいた所長も再認識し、浮かれモードから、反省モードに切

り替わっておられました。

この結果、あくまでも予測ですが、営業会議も未来についての話ではなく、日々起きている日常の問題対応で終始していたことが予測されます。

なぜ、このようなことをこのコラムで声を大にして取り上げているのか・・・。

特に製造業の方に多いのですが、「昨年度、過去最高年商を上げることができました」、「先月、最高月商を上げることができました」、「本年度の受注は終了し、もう、次年度の納期しか受注を取ることができません」等々の好景気の言葉をよく聞くためです。

ものづくり補助金を実施している中小企業庁も次のメッセージを発信しています。

「現在、工作機械の受注額が前年を大幅に上回って推移しているとの報道もなされているところ、もの補助に応募される事業者におかれましては、機械装置の納期を購入予定先の機械メーカー等に事前に確認するとともに、事業期間内に事業を完了できるものに限って事業計画を策定いただきますようお願いいたします。」

このことから、製造業の工作機械は景気の良さが伺えます。

景気が良いことから、日々の日常業務に忙殺されるかと思えます。この時に『結果の管理』だけを行っている、大きな落とし穴が待っています。

そう、知らず知らずのうちに、能動的営業を忘れ、受動的営業（顧客からの反応で行動する）にどっぷり浸かっているかもしれません。

ただ、仕事は忙しいので、一見、能動的に見えるかもしれませんが、実態は受動的営業だったりします。

営業職の一般社員は、目の前のことを一生懸命に取り組むことで良いかもしれませんが、営業所長になればマネジメントが機能しているのかを見抜く必要があります。結果で一喜一憂していれば、所長のマネジメントは機能していないと思って良いかもしれません。

マネジメントの機能が組織として働いていないと、ランチェスター戦略やブルーオーシャン戦略等の戦略論を採用しても、絶対に機能しないからです。

戦略論が機能していない理由として、経営陣がよくする言葉としては、「自社にとっては、時期尚早だった」、「自社にとって〇〇戦略は合わなかった」という声をよく聞きます。

当社からキツイ言葉であえて言えば、『時期尚早なのではなくて、マネジメントの土台の問題』であり、『売上増加に甘んじて、目の前の優先事項のマネジメントを職務放棄しているだけ』としか言えません。

そう、流行りの戦略論や戦術論を導入する以前の問題であるということです。でも、この当たり前のことに気づかずに、営業所長に知識だけを詰め込もうとする経営幹部もたまに見受けられます。

マネジメントの土台が機能してから、自社にあった戦略論等を取り入れれば良いことです。逆にそうしないと色々なことが機能せずに、何をやっても消化不良になります。

今回の事例は、警笛を込めて書いています。景気が良い今だからこそ、もう一度、マネジメントの土台をチェックすることをお勧めします。

この土台をおろそかにすると、2020年以降、過去最高売り上げだったものが、過去最低にもなりかねません。忙しい今だからこそ、出来る限りの種まきと育成を継続することを願っています。

あなたの会社では、結果の管理の落とし穴にハマっていませんか。

●営業会議が迷走していることに気付いていない営業所長の末路

スポットコンサルで営業会議等に参加させていただく機会がよくあります。

当社は、第三者なので客観的な視点で営業会議を見ることができます。そこで、営業会議の議論が迷走しているなど感じることに遭遇する場面も多々あります。

色々な営業会議の議論の迷走はあるのですが、当社が感じている代表的なものを2つご紹介します。

もし、あなたの会社が、この2つに該当していれば、営業会議の議論が迷走する兆しがあるので、注意してください。

まず1つ目は、「営業会議の議論内容の抽象度が高く、曖昧な言葉のやりとりで終わっている」です。

具体的には、「既存顧客のフォローが出来ていないので、成約率が下がってきている、次月は各個人の見込み客については、フォローの漏れがないようにしっかりとチェックするように」と営業所長が話をしています。

それを聞いた営業所員は、会議のノートに、「既存顧客のフォローをしっかりと行う」と書き、元気な声で、「はい、分かりました」と答えています。

このコラムで再三、書いてきたので、コラム読書の方は理解できていると思いますが、上記の例では、何が分かったのか、さっぱり理解することができません。

営業会議のメンバーがトップセールスマンばかりが集まっている会議では、上記の内容でも良いでしょう。

なぜなら、参加者自身で具体的に行動レベルまで落とし込むからです。

ただ、多くの会社では、凡人の営業マンが6～4割は占めています。

その場合、営業会議の言葉が曖昧なやり取りでは、決まるものも決まらず、なんとなく気合だけが入って終わっています。

そう、分かったつもりで終わっている典型的なスローガン経営の兆しが、営業会議の風景で読み取ることができます。

ここまでが、1つ目です。

次に2つ目です。今度は、逆に具体論ばかりを営業会議で議論している会社の落とし穴です。

1つ目の例と比較すると良いように思えるのですが、案外、この落とし穴に気付かずに営業会議の議論を進めていたりします。

その落とし穴とは、「目的を理解した行動になっているか」ということです。

ここ、大事なので、もう一度繰り返します。

「目的を理解した行動になっているか」です。

ある会社で実際にあった例ですが、製品ごとに顧客の訪問リストが作成されており、実際に、訪問ができていたのか、訪問の際に顧客から言われたこと等をひとつずつ細かくヒアリングを行なっていました。

このやっていること自体の否定はしませんが、それを実施する目的が理解できていて、その行動であれば問題はありません。

「えっ、どういうことですか」という声が聞こえてきそうですね。

上記の例であれば、当社は、次の質問をその会社の所長に行いました。

「そのリストの消し込みですが、なぜ、そのようなことをやっているのですか」

そうすると、営業所長は、次のように答えられました。

「ちゃんと訪問できているかどうかの確認です。確認しておかないと訪問忘れがありますので・・・、会社からもリストの消し込みが重点取組みと言われているので・・・」

さて、この会話の問題点に気付くことはあるでしょうか。

もし、なければ、営業会議の議論が迷走している会社になっている可能性が大了。

そう、リストの消し込みを実施している目的が明確になった上で実施しているかという事です。

「乾先生、そんな当たり前のことを・・・」と言われるかもしれません。

もし、当たり前と置いていれば、営業行動レベルの話をしてる時に、次の質問をしていただければと思います。

「その行動をやってる目的は何ですか」

この質問に即答で答えが返ってくれば、目的を理解しています。質問から、10秒以上の間や沈黙があれば、100%目的を意識した行動にはなっていません。

10秒以上沈黙があった方に、「多分、その行動は、〇〇という目的があって実施しているのですよね」と問いただすと、「そんなことは分かりきっていますよ」と返事があります。

でも、当社から言わせれば、これが典型的な『分かったつもり』の営業組織になっていると言えます。

本当に分かっているならば、常に意識化が出来るので、本来であれば、即答で答えることができます。

即答で答えられないということは、目的を意識していないか、忘れてるかのどちらかです。

上記の例で言えば、目的の答えは何でも良いです。目的は会社それぞれ異なりますので・・・。

敢えて、例を挙げるのであれば、『重点顧客のシェアアップ』、『客単価アップ』、

『種まきの価値提案の件数増加による製品イメージアップ』等々です。

この目的を押さえた上での行動になっていないと、行動レベルの具体策がその都度、変わっている会社があります。

客観的に見ていれば、行動レベルの具体策が変わっているのに、実施している目的が理解できていないので、目的も変わっていることに気づいていなかったりします。

例えば、ある月は、『客単価アップ』のことを実施していたり、ある月は、『重点顧客のシェアアップ』のことを実施していたり・・・。

結果として、すべてやり切っていないので、すべて中途半端に終わっていたりします。

この中途半端に終わっていることに気が付かずに、また、新しい行動の具体施策を実施していたりします。結果として、目的を達成するための行動ではなく、新しい行動施策に取り組むことが目的になっていたりします。目的と手段が入れ替わっている典型例です。

これは、経営幹部が戦術リーダーに特化した方か、営業研修等の理想論の勉強好きな方が陥る落とし穴です。

あなたの会社では、行動と目的がセットになっていますか。

目的の無い行動は、堂々巡りになってしまいます。

恐らく、営業所長であれば、拠点の年間の実施すべき取り組み項目を決めています。その取り組み項目の目的を今、即答できるでしょうか。

即答できなければ、目的という当たり前のことが、出来ているようで、出来ていなかったりします。

今回のコラムは、営業会議の議論が迷走している予兆として2つのことを話しました。

あなたの会社の今月の営業活動の目的は何ですか。

何らかの気づきになれば幸いです。

●すごい営業会議が実施できても売上に直結しない理由とは

営業会議に関連する書籍が多く出版されています。恐らく、多くの会社で、営業会議のやり方について悩まれているのでしょう。

当社にも、稀に営業会議のやり方の相談が入ってきますが、営業会議のやり方については、あまり語っておりません。

大卒の営業会議における考え方だけの話をしています。

その考え方とは、このコラムでも書きましたが、現状の問題点の指摘と反省だけで終わるのではなく、未来の活動についての時間を多く取るという話をしていました。

その理由は、現状の問題点の指摘と反省だけで終われば、営業マンの自己肯定感が落ちた状態で終わってしまうからです。

この自己肯定感が低い状態で、良いアドバイスを行ったとしても、アドバイスを聞いている方からすれば、「自分は無理だ〜」のループに陥っているため、成果には繋がらないからです。

そう、アドバイスを受け入れる営業マンの心の状態作りが非常に重要であるということです。

このコラムの読者には、釈迦に説法の話になりますが、「能力が心の状態を作るのではなく」、「心の状態が能力を作る」ということを肝に命じておいてください。

このことを理解すれば、営業会議の場づくりが、心の状態にもものすごく大事であることが分かるかと思います。なぜなら、営業マンの心の状態が悪ければ、いくら勉強しても能力の身につくスピードが遅いからです。

ただ、誤解をしないでおいて欲しいのですが、この手の話をすると、現状の問題点の振り返りをしなくても良いと思われる方がいますが、それは、それで大間違いです。

前回の会議で決まった、緊急ではないが重要なことに対しては、行動した結果の振り返りは必要になってきます。

稀に、前回の会議の振り返りが全くない会社もありますので、もし、あなたの会社がそうなってればマネジメント機能はしておらず、言いっ放しもしくは、やりっ放しの無法地帯の会社になっています。

話がそれそうなので、本題に戻します。

実は、営業会議で押さえて欲しい、もうひとつ重要なことがあります。

これは、当たり前すぎで、コラムには書いていなかったのですが、最近、クライアント訪問をされていて気になっていましたので、敢えてコラムに記載いたします。

その、もうひとつのこと言うのは、エビングハウスの忘却曲線の理論です。

初めて、この言葉を聞かれる方は、忘却曲線の単語で検索をしてください。

簡単に説明すると、人間の記憶は曖昧で、1回目より2回聞いたほうが記憶の定着が良いと言うことです。

何が言いたいかと言うと、営業会議で決まったことに対して、振り返りの場を設けているかということです。

「そんな、当たり前なことを・・・」と思われるかもしれませんが、案外、これが盲点だったりします。

なぜ、盲点かと言うと、営業会議が終われば、営業マンは日々の日常業務に忙殺されます。

そうすると、営業会議で決まった、緊急ではないが重要なことを案外、忘れているのです。

そして、本来、それをマネジメントする営業所長も、プレイングマネージャーの方が多いため、そのことを忘れて日常業務に没頭して、目先の売上を上げることに一生懸命になっています。

当社の経験則で言えば、営業会議の翌日に振り返りを所員にしていなければ、約8割が昨日決まった緊急ではないが重要なテーマの決め事を忘れていきます。

そして、緊急ではないが重要なテーマを忘れているので、次月の営業会議になれば、忙しかったなどの上手い言い訳を探るか、出来ていませんでしたと言う上部だけの反省を口にしていくのどちらかが多かったりします。

あなたの会社では、営業会議で決まった、緊急ではないが重要な取り組みについて、振り返りの場の設定はできているでしょうか。

場の設定ができていないのに、営業会議のやり方の本をいくら勉強しても本末転倒になります。

あなたの会社では、いかがですか。振り返りの場は機能しているでしょうか。

追伸) 多分大丈夫かと思いますが、営業会議直前に緊急ではないが重要なテーマの議題が決まっていないのは論外になります。この場合は、増販増客の施策シートがないか、重要ではなく緊急なテーマしか取り扱っていない場当たりの経営になっていることが一発で見抜かれてしまいます。そのような場合は、景気に左右される経営になり、稲盛会長が言われている、「土俵の真ん中で相撲を取る」ことは出来ません。

●トップセールスマンの上司が部下をダメにしてしまう理由とは

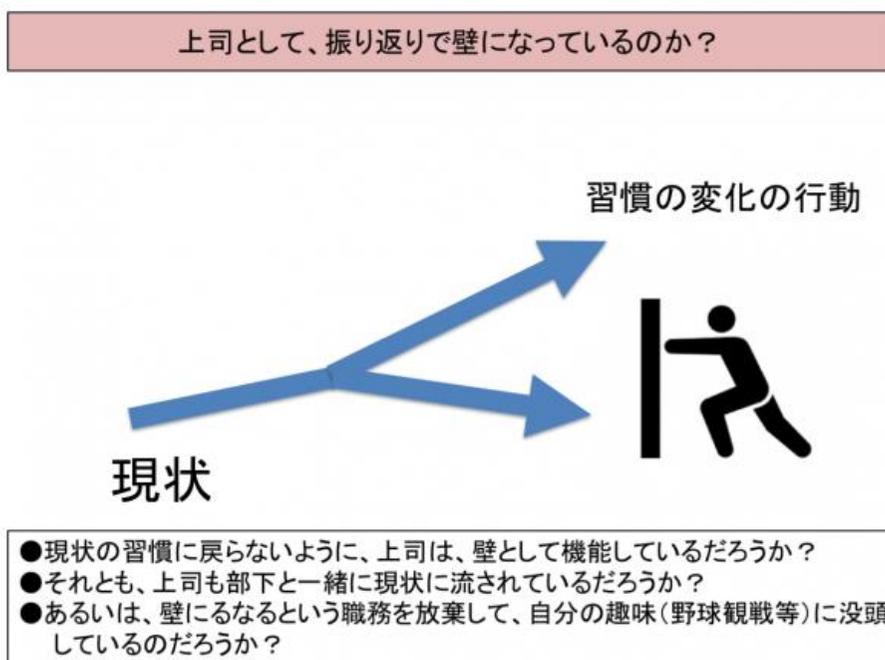
前回の上司が部下の壁になるというコラムを読んだ方から何通かのメールをいただきました。

メールの内容は、自分が壁になっているようにならなかつた、部下への行動指示

があいまいだったので、部下の行動があいまいになっていたのは自分の責任であることに気づいた等です。

前回のコラム内容から、ここまで自己反省が出来るのは、さすがだと思いました。なぜなら、大抵、このようなコラムを読むと、自分ごとではなく、他人ごとになっているか、自分の非を他責にしているかのどちらかに該当するからです。

念のため、前回のコラムに掲載した、上司が部下の壁になっている図を以下に記します。



1

前回のコラムで気づきを得た方も多かったので、今日のコラムは、上記の図を使って違う観点の話をします。

これは、トップセールスマンだった人が上司になった時に陥りやすい傾向です。

ちなみに、これは、あくまでも傾向なので、該当しない方もおられます。当社が現在支援している会社の営業本部長は、トップセールスマンでしたが、この傾向には該当し

ていませんでした。

ただ、今回、話す内容は、よくある光景に間違いはありませんので、あなたの会社でもそのようなことが起こっていないかセルフチェックをしてみてください。

では、どのような傾向があるのか……。

あなたの考えは、何だと思われますか……。

ある会社の部下指導におけるワンシーンを例に挙げて説明します。

【部下指導のワンシーン その1】

部長：今月の目標達成まであと少しだな。A君の今月の見込み金額はいくらあるのかね。

A君：今月の見込みは、大口見込みのS社があります。提案までは、出来ているのですが、最後の詰めがなかなか難しく……。最終決済の部長とは初対面になるので、なかなか上手く話せなくて、どうすれば良いか悩んでいるところです。

部長：そうか、そのS社の見込みが決まれば、今月の目標達成は確実だな。逆に、年間目標にも近づけるので、絶対決めないといけないな。よし、俺と一緒に同行して、その案件を決めてやろう。

A君：ありがとうございます。是非、お願いいたします。

部長：任しておけ！

まあ、上記の会話はどの会社でもよく起こっている会話です。上記の会話にも多少の問題点はありますが、致命傷はありません。

実は、次の会話に致命傷があります。では、引き続き、上司とA君の会話です。

【部下指導のワンシーン その2】

部下：部長、ありがとうございます。部長に同行していただいたので、成約すること

が出来ました。部長の営業トークはさすがですね。同行させていただいて、営業とは何が分かったような気がします。

部長：まあ、相手もなかなか手強かったけど、俺の今までの経験からすれば、余裕だよ。やっぱり、このような大型案件は、俺が最後決めないといけないな。

A君：そうだと思います。やはり、部長が最後、ビシッと決めていただければ、営業部としてもモチベーションが上がりますよ。

部長：おいおい、俺をおだてても、何も出ないぞ。まあ、しばらくは、大型案件については、俺がしっかりと決めていこうか。

A君：はい。是非お願いいたします。頼りにしています。

コラム読者の方に気づいていただくために、あえて、分かりやすい表現で部下指導のワンシーンを表現してみました。

さあ、致命傷は何でしょうか。お分かりですよ。

そう、部下のクロージングが上手くできていないという壁は認識していますが、その壁を部下に乗り越えさせるのではなく、上司が壁を取り払って、上司が対処しているということです。

簡単に言うと、部下の壁を上司が処理をしているということです。

百歩譲って全て上司が対応したとしても、上司が部下の成長を願って、まずは、自分がやったことを部下に振り返りをさせて、今の部下に何が足りていない項目があるのかを気付かせ、その気付きをいつ実践するのか行動予定日を決めていれば問題はありません。

上記の例で言えば、部下の成長ではなく、単純に上司の自己自慢で終わっています。

そう、自己自慢です。

上司の、「どうだ、俺ってすごいだろう、やっぱりセールスで決めることが出来るのは俺だろ」という心の声が聞こえてきます。

そして、部下も上司の機嫌を取るように、「凄いですね、勉強になります」と言っていますが、何の勉強になっているのかさっぱり分かりません。

恐らく、この部下は、自分が困った時は、上司を上手くおだてれば、自分が、ぶち当たっている壁を上司が代わりにやってくれるということを学習しているはずです。

こんな、光景はあなたの会社でも起こっていませんか。

もし、起こっているとすれば、何故、トップセールスマンの上司は、部下の代わりに自分が行動をするのでしょうか。

営業目標を達成させたい責任感からでしょうか。

当社の経験則では、そうではないと断言できます。単純に部下の指導力がないだけです。

では、どのような指導力が無いのか。

答えは、部下の壁の乗り越え方を具体的に行動レベルまで、落とし込むという指導力です。でも、このことをもの凄く面倒くさがってやろうとはしていません。結果的に面倒くさいので、自分がやったほうが早いため自分がやっています。

そして、トップセールスマンの上司が良く言う言葉があります。

「部下の〇〇とは、話が良く合って、指導がしやすいのだが、部下の〇〇は、なぜか話が合わず、指導がしにくいな・・・」

トップセールスマンの方の話の合う方は、恐らくセールスが出来の方か、セールスのセンスを持っている方になります。セールスが出来の方には、具体的な指導をせずにあ

いまいな表現でも伝わります。

例をあげれば、元巨人の長嶋監督が、松井秀喜選手が入団した時に、バッティングのスイングの音で良し悪しを判断していたそうです。今のスイングのビュッは、ちょっと違うなという感じです。これは、天才と天才だから通ずる会話で、凡人の選手には理解できません。

よって、凡人には、具体的な行動レベルの指導が必要になります。なぜなら、どのような行動が成果につながりやすいのかという成功体験を積む必要があるからです。

でも、トップセールマンの上司の方は、このことに気付かれずに、自分の感性に合う方だけを可愛がったりします。

具体的に指導するという責任を放棄して、できない部下があたかも悪いように仕立て上げている感じです。

具体的に指導して、部下の成長を応援していても、中には上手くできない部下もおられます。それは、その方が営業職という仕事が向いていなかっただけになります。

ただ、具体的な指導もせずに、感性だけで、部下の能力の可否を判断するのは、ちょっと間違っているように感じています。ましてや、感性だけで、部下を営業職から多部署へ移動させていれば、本末転倒です。

多くの会社では、トップセールスマンの方が重要役職につくことが多いと思います。ただ、その方が、部下がぶち当たっている壁の乗り越え方を具体的な指導ではなく、自分の感性や、代わりに自分が行動するというを永遠に行っている限り、部下の成長は間違いなくありません。

セールスマン研修で、部下がいくら営業の知識を習得しても、壁を乗り越えない限り成長はないからです。このことを理解せずに、総務部門が営業部門に対して、年間の営業研修等を企画していれば、目も当てられません。

あなたの会社では、上司が本当に部下のぶち当たっている壁を認識して、その乗り越

え方を支援するという姿勢は持てているのでしょうか。

この考え方がない限り、営業社員を新卒採用もしくは中途採用を繰り返しても同じことが起こります。宝くじのように、センスの良い方に出会うまで、採用を繰り返し行うという覚悟があれば良いのですが・・・。

ただ、10人中9人は凡人であるということを忘れずに・・・。

凡人をいかに成長させる仕組みを持っているか、持っていないかが成長の分かれ目にもなったりします。

●**営業手法や営業活動が分かったフリで終わってしまっている会社の弱点とは**
先週のコラムを読まれた方から、次のメールをいただきました。

「部下が分かったつもりの演技をしていると書かれていた文章にドキッとしました。当社の営業会議でもそのような傾向があるように思います。今後、気をつけます。ありがとうございました」

この方は、当社とは、面識はなく、このコラムだけを読まれている方でした。素晴らしい気づきです。

部下が分かったつもりの演技をしているという表現は、少し適切ではなかったかもしれませんが、会議等のスポットコンサルをしていて感じることは、分かっていないのに、分かっているような空気感を出さないと、会議が次に進まないの、分かったふりで終わっているというのが正式な表現です。

そう、自らが、演技をしているのではなく、分かったつもりにならなければいけない雰囲気になっているということです。

違う言葉で言えば、営業会議が分かったつもりの場になっているということです。

営業会議等が分かったつもりの場になっていけば、これは、会議参加者が悪いのではなく、経営者及び事業責任者の問題です。

ただ、営業会議等が分かったつもりになっているのが、部下の能力や士気の問題であると思っていれば、組織営業力の向上は厳しいと思っただいても良いかもしれません。

もし、営業会議等が分かったつもりになっていると、属人的営業まっしぐらになるので、宝くじを買うように中途採用等で、優秀な人材が入ってくるのを願うのが一番良いかもしれません。

しかし、優秀であればあるほど、分かったつもり営業会議の場を嫌う傾向にありますので、すぐに辞めてしまいますが・・・。

すぐに辞める理由は、経営者及び経営幹部の責任を自分に転嫁されることに気づいてしまうからです。

なんか混乱しそうですかね。

今回、メールをいただいた方は、経営者及び経営幹部の方ではなく、課長職の方でした。課長職から分かったつもり場を変えることも有効ですが、経営者及び事業責任者があり方及びやり方を変えなければ、分かったつもり場を変えることは、当社の経験則から厳しいです。

まずは、トップが姿勢を示さないといけないからです。トップが姿勢を示すと分かったつもり場は一瞬で変えることができます。

ただ、トップが姿勢を示さないと、会議は、分かったつもり場で終わり、会議で行動の何が変わるのかが不明確なまま、長時間話し合ったことに満足して、なんとなく、その場だけの気合が入って終わっています。

あなたの会社では、大丈夫でしょうか・・・。

あり方を文章で説明すると誤解が生じる恐れがありますので、やり方ですぐに実践できるものについて、2つの話をします。

まずは、1つ目です。

会議の議長の事業部長が発表者の営業所長に向けて、次の言葉を言ったとします。

「今月の重点テーマは、A製品に対する、今すぐ客の成約率の改善である。大阪営業所の成約率は、基準値より5%低いので、それを高める活動に取り組んで欲しい。そうすれば、四半期の目標達成は見えてくる。所員にも、A製品に対する、今すぐ客の成約率5%アップの取り組みについて、しっかりと伝えて結果を出すようにお願いします。分かったな」

事業部長の発言を受けて、営業所長が、「はい、分かりました、所員にしっかり伝えて、必ず結果を出します」と、答えていれば、分かったつもりの場になっていることが決定的です。

百歩譲って、事業部長と営業所長が、熟年夫婦のように「ツーカーの仲」であれば、上記でも良いのですが、そうでなければ、大きな問題があります。

さて、コラム読書のあなたは、何が問題であるか気づかれましたか。

答えは、事業部長が「分かったか」と聞いて、営業所長が「分かりました」と即答しています。

一体、何が分かったのか、この会話では全く理解することが出来ません。本来は、事業部長が営業所長に対して、「何が分かって、今月は、どのような行動をするのか、会議参加者に分かるように説明してくれ」と言っていれば、分かったつもりの場にはなりません。

何故なら、5%の成約率を上げるためには、行動の変化が必要になるからです。この行動レベルの変化が具体的に分かっていないと成果が出るはずがありません。

行動が明確になっていない会社は、大抵、「今月の会議も気合が入りました」の精神論で終わっているように思います。

2つ目です。

会議で問題点が見える化をしたデーターを提示して、取るべき行動も明確にはなったが、その行動をとった結果、どのような変化があったのかという、振り返りを行っていないということです。

事実をデータ化して見える化をすることで、改善ポイントが具体的に分かります。そして、改善ポイントも分かることで、行動レベルの改善の立案もすることが出来ます。

ただ、ここで大事なのは、どのような行動を取れば、数値的にどのような変化があったのかを把握する必要があります。

これを把握するには、振り返りしかありません。

データ分析の見える化がしっかりしている会社であればあるほど、この振り返りというシンプルな活動が抜けていたりします。

厳しい言葉で言えば、営業会議が、問題点の指摘の言いっ放しで終わっているということです。

振り返りの場が、1ヶ月後の営業会議になっているため、行動の検証が出来ないまま、営業所長は会議に参加しているので、曖昧な言葉で営業会議を乗り切ろうとします。

そして、営業会議は、データ分析による問題点の指摘をして終わりという、堂々巡りをしています。

当社が、営業拠点の支援の具体指導に入った時は、今月とった行動で、どのような数値変化が起こっているのか、週1回、必ず報告をもらうようにしています。

報告をもらう理由は、振り返りの場を設定しているかの確認だけをしています。

でも、営業所長がプレイングマネージャーであればあるほど、このことが出来ておらず、

営業会議でお茶を濁していたりしています。

ただ、これは、営業所長だけが悪いのではなく、経営者及び事業責任者が、振り返りの重要性を理解しておらず、率先垂範が出来ていない典型例になっているように当社は感じています。

経営者及び事業責任者が率先垂範できていないのに、営業所長だけに振り返りを押し付けるのは、違います。

経営者及び事業責任者が行う振り返りは、根掘り葉掘り時間をかけて聞く必要はありません。

単純に、「先月の会議で決まった、〇〇の行動はどうなっている」だけで良いです。

もし、行動に移していなければ、怒るのではなく、「じゃあ、遅れを取り戻すために、今後どうする」というように、未来の行動を互いに共有するだけです。

会話の時間で言えば、5分ぐらいです。なれてくれば、1分で終わります。

このようなシンプルな会話を週一回でもいいので、コミュニケーションのひとつとして、行って欲しいと考えています。

そう、上記は、忘れ防止になれば、それだけで良いです。

多くの会社でよく見かけるのは、決まったことが、日常業務に忙殺されて忘れていくことが多いからです。

顧客からの緊急の電話対応が優先され、重要事項が頭の中から忘れていただけだからです。

この忘れていくことを防止して、次の行動に切り替えるのが振り返りの目的のひとつです。

この振り返りが、1ヶ月後の営業会議で行っていれば、結果的には、行動が変わっていないまま、会議に望んでいるので、なんの変化のない会議になっています。

でも、責任者が集まっている会議なので、なんとか形を作らないといけません。よって、分かったつもりの会議に時間をかけて、気合注入と猛省で会議が終わっています。

あなたの会社の会議は、分かったつもりの場になっていませんか。

それとも、考えて行動する場になっているでしょうか。

この場づくりだけでも、成果に大きな影響を及ぼします。

●売上アップに大きな影響！顧客の訪問リストを作成する際に、ちょっと知っておいて欲しいコツとは

今日のコラムは、少しだけ難しい話をします。というのは、実践している人にとっては、当たり前なことなのですが、そうでない人にとっては、理解ができそうで、理解が出来ないからです。

でも、理解できると、売上アップの効果は絶大です。

では、いきなり質問をします。

「あなたの会社では、顧客への訪問計画は、どのように作成しているでしょうか」

多くの会社では、月末に来月の訪問計画を顧客別に立案されているのではないのでしょうか。（当社の経験則です・・・）

そう、毎月、訪問計画を立案するという形です。

で、さらに質問は続きます。

「月単位の訪問計画の前に、年初に年間の訪問計画の立案をされていますか」

この質問をすると、大半の方は、「えっ」と言われます。一部の方は、「そんなの当たり前ですよ」と答えられます。

さて、あなたは、どちらでしょうか。

「当たり前ですよ」と答えられた方は、増販（既存顧客で売上を上げる）戦略の半分の準備は完了です。

後の半分は、年間の訪問計画を達成するために必要な仕掛けの増販増客の施作シートと農耕型営業（種まき→育成→刈取り）の仕組みを構築するだけです。

そう、増販の目標達成の半分は、年初の訪問計画であると言っても過言ではありません。

でも、増販の目標達成の半分のウェイトを占める、年初の訪問計画の立案を多くの会社は怠っているのでは、ないでしょうか。

実は、ここからがものすごく大事です。

年初の訪問計画をやるか、やらないかが大事なのではなく、なぜ、それが必要になってくるのかという考え方が大事になってくるということです。

そう、考え方です。なんか頭が混乱してきそうでしょうか。

結論を言います。

顧客への訪問計画が製品を軸にしたものになっているのか、顧客を軸にしたものになっているのかという考え方の違いです。

もう少し、掘り下げます。

製品が軸になっている場合の訪問計画は、次のパターンが多いです。

「今月の重点販売製品は○×製品です。この○×製品の見込みになりそうな顧客をコンピュータから抽出しています。各自30社のリストを配布しているので、訪問の進捗を日報及び週末の会議で報告するようにお願いいたします。」

このパターンが製品軸の典型例です。ただ、話を少しだけ脱線させていただきますと、これからAIが進化するとコンピュータからの見込み抽出の精度はかなり高くなることは予想されます。

私自身が、サラリーマンコンサルタントをしている時、見込み客になる顧客情報を洗い出し、その情報に点数をつけて、見込み客を点数化してリストアップをしていました。

そう、知っている人は知っている、共通点分析です。

RFM分析が主流の頃、当社は、RFM分析ではなく、共通点分析で見込み客のリストアップを行っていました。共通点分析は、AIが進化すれば、パソコンからの見込み抽出の精度はさらに、進歩します。(ただ、共通点の項目設定は、人間が行う必要はありますが・・・)

今後、AIを営業に取り組みるのであれば、共通点分析に活かすと面白いです。

では、話を本題に戻します。

上記の例は、この製品を販売するために、見込み客候補の顧客はこれだけ該当するという考え方です。製品ありきの製品軸です。

ここまで大丈夫でしょうか。

では、顧客軸とは、どのようなことを言うのでしょうか。

この顧客に、どの製品(サービス)を提案すれば喜んでいただけるだろうか。あるいは、提供項目の内容を変更すれば単価アップは可能かという考え方です。

顧客ありきの顧客軸です。

文章にすれば、「そんなの分かりきったことだよ」とお答えをいただきそうですが、「顧客軸で訪問計画の立案をしていますか」と質問すると、「ケースバイケース」と答えが返ってきます。

「ケースバイケース」、都合の良い言葉です。

顧客軸で訪問計画を実践されている会社には、年間顧客の増販シートが必ず存在します。

年間顧客の増販シートとは、A3用紙1枚に、縦軸に顧客が30社ほど、横軸に今まで購入した主力製品や購入日等が記載されています。

管理顧客が300社あれば、年間顧客の増販シートは、A3用紙で10枚ほどになります。

そして、この年間顧客の増販シートは、事業年度の初めに、チェックを行います。チェック項目は、顧客ごとに、どんな製品を提案するのか、客単価アップは行うのか、どんなDMを仕掛けて発送するのか、予算策定月がある顧客には、10月に顔を出しておく等・・・。

年間顧客の増販シートをざっくりチェックすると、年間の簡易訪問計画を立案することができます。

そして、年間の簡易訪問計画を見ながら、増販増客の施策シートを作成していきます。この段階で、増販（既存顧客で売上をあげる）の大枠の見込みを予想することができます。

これが、前もって売りを予想するという、科学的なやり方です。

この年間の簡易計画を作成した後で、製品軸でのリストアップを行うのと、簡易計画を作成せずに、販売キャンペーンの都度、製品軸でのリストアップを行うのでは、成果が違ってくるといえるのは、理解できるでしょうか。

誤解を恐れずに言うと、営業活動の前の準備の段階で、目標達成の8割～6割は、決まってしまうということです。

準備なしで、営業活動の営業トークや営業ツールの改善を一生懸命に行っても、成果は一過性のものになりやすいということです。

今回は、顧客軸と製品軸のリストアップについて、話をしました。

もし、顧客軸の年間顧客の増販シートを作成していなければ、作成を是非、お勧めいたします。毎月立案する訪問計画に、事業年度の初めに立案する年初の計画を追加してみてください。

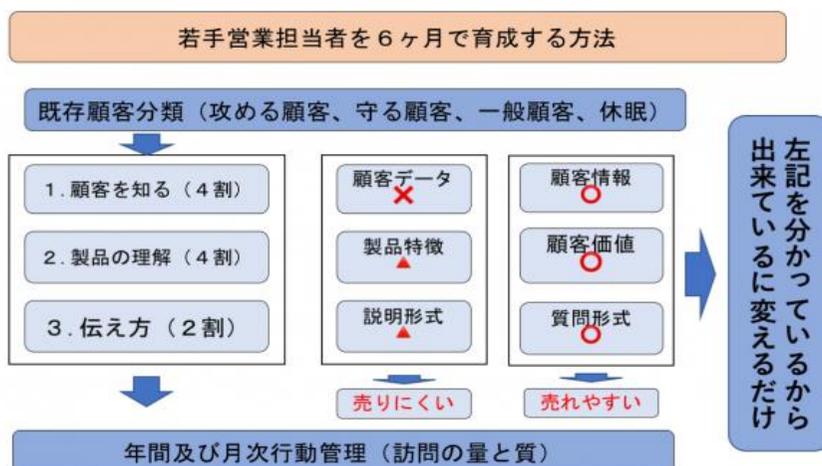
理由は、事業年度の初めに、顧客軸の年間顧客の増販シートをチェックするかしないかで、増販（既存顧客で売上をあげる）の成績に大きな影響を与えるためです。

あなたの会社では、顧客軸の年間顧客の増販シートの活用はできていますか。

●営業目標の達成を若手営業マンに実現させる3つの方法と見える化

前回のコラムで若手営業マンを6ヶ月で育成するために、何をするかについて話をさせていただきました。

復習のために、図を以下に記します。



思い出しました・・・。

さらっと、おさらいしておきます。

実践するのは、3つだけです。

- 1、顧客データを顧客情報に変えます。
- 2、製品特徴を顧客価値に変えます。
- 3、説明形式の営業トークを質問形式の営業トークに変えます。

すごくシンプルです。シンプルにしている理由は、実践スピードをあげるためです。実践スピードが上がれば、結果も早く出ます。実は、これ、ちょっとしたコツです。

そう、複雑にすれば、実践スピードが落ちるので、分かったつもりで終わる傾向になりがちです。

では、上記の3つを実践するにあたって、見える化をするツールも決めていきます。なぜ、見える化をするのかというと、現在行っている行動で何が良くて何が悪いのかを瞬時に把握することが出来るからです。

何が悪いのかを把握できるため、次の対策を取ることが出来ます。単純に言えば、マネジメントサイクルが出来るということです。

マネジメントサイクルとは、PLAN（計画）→DO（実行）→CHECK（評価）→ACT（改善）です。

営業を感覚で行えば、成果に繋がる行動が何かを把握することが出来ないので、ACT（改善）が出来ません。よって、次の対策を打つことが出来ず、現状に流されていくだけになりがちです。

当たり前のことを言っています。

では、成果に繋がる行動を理解するために、最低限、見える化をしておく項目が必要になってきます。

当社は、この見える化の項目がマネジメントとして、機能をしているのか、機能していないのかを判断する材料にしています。

見える化の項目が乏しければ、今までの経験上、マネジメントが機能していない会社が多いからです。

さて、あなたの会社では、若手営業マンに成果を出すために、何について見える化をしているのでしょうか。

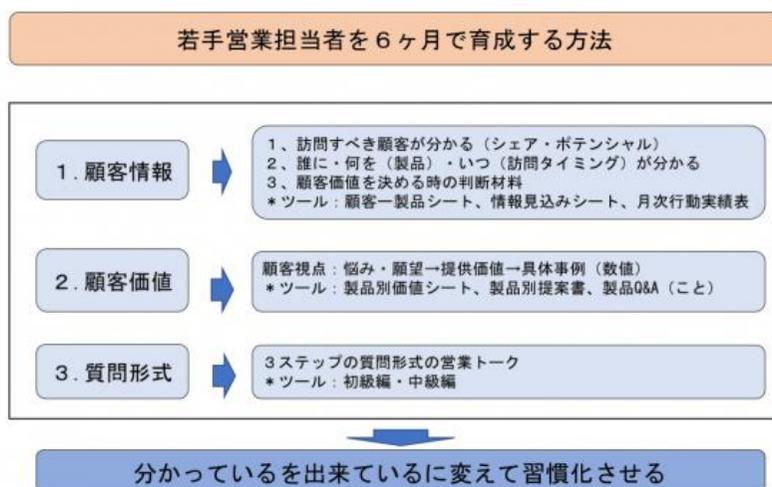
今回は、当社が若手営業マンを育成する時に、最低限、見える化をしているものを特別に公開いたします。

ただ、注意点として、この見える化のツールが正解であることを言っているのではありません。

会社ごとに、なぜ、その見える化のツールが必要なかを語れることが大事であるからです。そう、手法ではなく、考え方です。

いくら素晴らしい、見える化のツールを持っていても、そのツールの目的や必要性を語るが出来なければ、見える化のツールは形骸化してしまうからです。

では、当社が、実施している見える化のツールを以下の図にて紹介します。



上記の図から見て、分かるように、顧客情報で3つのツール、顧客価値で3つのツール、質問形式の営業トークで2つのツールで、計8個です。

あまりにも少なすぎで驚かれるかもしれませんが、若手営業マンを6ヶ月で育成するには、これだけあれば充分です。

あえて、補足をすれば、製品 Q&A とは、製品知識の習得の見える化です。コツは、製品カタログで勉強をしないということです。

なぜなら、製品カタログは、文章が曖昧なので、顧客視点が乏しいためです。（製品 Q&A には、顧客視点のベネフィット（利点）も取り入れています）

そして、説明書にすれば、頭に入ってこないのが、あえて、Q&A の質問形式にしています。ベンチャー及び中小企業の会社では、製品カタログを若手営業マンに渡して、後は、営業現場で覚えて行くスタイルにしているのではないのでしょうか。

よって、ベンチャー企業及び中小企業においては、製品 Q&A の冊子を必ず、作成していただくようにしています。

最近の支援例であれば、中堅企業でも、製品 Q&A の作成に取り組んでいただきました。これは、当社が中堅企業なので、製品知識は大丈夫であるという思い込みがあり、実際の営業現場で営業マンに確認すると案外理解していないことが分かったからです。

ベンチャー企業であれば、企業成長と共に、若手を採用するので、製品 Q&A がおろそかになるのは仕方がないことなのですが、中堅企業でもこのようなことが起こっていることから、あなたの会社でも、本当に営業マンが製品知識を知っているのかについて、どこかでテストをすることをお勧めいたします。

そして、上記の図の最大のポイントは、顧客情報の見える化です。これが出来ると、図に書いてある、1・2・3の項目が事業年初に計画を立てることが出来ます。

実践していただいている会社は理解できると思いますが、上記の図の顧客情報の1・2・3の項目を把握した上で、営業活動を行うのと行わないのでは、営業成果が大幅に

変わってきます。

上記のことを、セミナー参加者等にお話をすると、ほとんどの会社は、「当たり前で分かっていますよ」という声をいただきます。

そして、スポットコンサルティングでその会社を訪問すると、驚くことに出来ていなかったりしています。

このように、分かったつもりで、出来ていないことに気づかずに、営業トーク等の違う取り組み項目を実践しようとしていたりします。一番、成果が出やすい項目を完全に無視をして、違う取り組みを実践している感じです。

今回のコラムに掲載した図は、当方が支援する時に行っている項目で、正解を述べているものではありません。ただ、見える化をすることの重要性を今回のコラム記事から理解をしていただければ非常に嬉しいです。

見える化をすることで、何が良くて、何が悪いのかを改善することが出来るためです。

あなたの会社では、若手営業マンを育成するために、何を見える化をしていますか。

そして、その見える化をしたものは、活用できていますか。

●新入社員の営業マンに最速で成果を出させる方法とは

先日、あるメーカーの社長から次の相談を受けました。

「乾先生のコラムを読んでいると、経営幹部には考え方の軸を持つことの重要性が説かれていますよね。新入社員にも考え方の重要性を説けば、新入社員にも良い影響はあるでしょうか」という相談でした。

私は即答で、「無いですよ」と答えると、その経営者は、想定していた答えと違っていたので、目を白黒させていました。

誤解を恐れずに言えば、多少の成果はあるのは、事実です。でも、この成果が出る方

は、限られています。

ちなみに、どのような方の成果が出るでしょうか。

答えは、もともと営業センスがある方です。スポーツで例を挙げるのなら、生まれ持って運動神経が抜群な方です。

でも、新入社員の採用を積極的に取り組んでいる経営幹部の方は理解できるかと思いますが、入社時から営業センスの良い方は、10人に1人くらいです。残りの方は、凡人です。ちなみに、私も超がつくくらい凡人でした。

そうすると、凡人の新入社員の方が、すぐに育つ仕組みが必要になってきます。

当たり前ですよ。

このようなお話をすると、多くの経営幹部が次のように答えられます。

「乾先生、新入社員が半年そこらで成果を生み出すのは、難しいよ。営業として、ある程度、出来るようになるまで、最低3年はかかるよ。だから、石の上にも3年じゃないけどしばらくは、辛抱だね・・・」

あなたの会社にも、上記のように答えられる方は、いないでしょうか。

もし、おられるのであれば、新入社員の指導を既に諦めている方になります。新入社員の問題ではなく、上司の問題です。

このようなことを、ある会社の経営幹部にお伝えしたところ、その経営幹部は、顔を真っ赤にしながら、当社への苛立ちを必死に抑えておられました。

喉元から、「当社の、指導方法の何がダメなんだ。分かったつもりで、偉そうなことを言うな！」という声が今にも漏れそうでした。

では、当社の新入社員の営業マン教育では何を大事にしていると思われますか。

ちなみに、あなたの会社での新入社員の営業マン教育で大事にしていることは何ですか。

この時点で答えがなければ、管理職として新入社員の教育に対して、考え方がないので、管理職は失格になります。

なぜなら、考え方の軸のない管理職は、ブレブレになるからです。流行りの新入社員教育に振り回されるだけになるからです。（最新、〇〇コミュニケーション等です）

また、話がそれそうなので、本題に戻ります。

では、当社の考え方を述べます。

当然、考え方なので、正解・不正解を問うていません。このような着眼点があるのかなという感じで聞いていただければ幸いです。

当社の考え方は、新入社員には、具体的な行動レベルまで落とし込んで、行動レベルの教育を行うということです。

言わんとすることは、理解できるでしょうか。

もの凄く、当たり前のことを言っています。

営業に対する考え方や、精神論の話は一切しません。具体的な行動レベルまでの指示を行い、その行動が出来たのか出来なかったのかを振り返りで確認を行います。

例えば、営業活動の訪問目的が顧客情報収集であれば、訪問前に収集する情報はインターネット等を通じて、〇〇と〇〇の情報を収集する。そして、対面の時には、〇〇と〇〇の情報を収集する。〇〇の回答があれば、〇〇についてもヒアリングを行う。その時の聞き方の話法は、「・・・・・・・・」。

一度、ロープレイングの演習を通じて練習をしてみよう。というような感じで行動レ

ベルまでに落とし込み具体的な教育指導を行います。

このような話をすると、多くの管理職は、「乾先生、そこまで細かく具体的にしなくても良いでしょう。小学生じゃないのだから……。そんなに細かく具体的にしていれば、考えない人間が育ってしまいますよ。乾先生の目指す、自立型人材になりませんよ」との言葉をいただきます。

これは、当社との考え方の相違からこのような言葉をいただいたりします。なぜ、行動レベルまで具体的に落とし込んで、その都度、振り返りをする必要があるのか。

答えは、“新入社員の営業マンに成功体験を早く身に付けさせる”があるからです。

ここ大事なので、もう一度、言います。

“新入社員の営業マンに成功体験を早く身に付けさせる”です。

成功体験とは結果ではありません。行動を振り返った時に、その取り組んだ行動に対してどうだったのかを検証した時に成功体験を習得することができます。

ここ、大丈夫でしょうか。

例えば、新入社員のA君が「いつも、アポイントが1日1件だったのに、今日は1日3件取れた。よって、自分は成長している……。」と言ったらどうでしょうか。

恐らく、「何が……」と答えられるでしょう。

どのような行動に変えて成果が出ているのか不明なためです。そして、本人も行動の自覚が無いため、日によって成果のバラツキが激しかったりします。単純にその時の気分だけで成果が違っていたりします。

当社の言わんとすることは、理解できるでしょうか。

では、新社員に対して、行動レベルまで具体的に指導は出来ているでしょうか。

案外、分かっているにもかかわらず出来ていないことに気付かれるかもしれません。

なぜ、出来ていないのでしょうか。管理職の言い訳としては、「そこまで言わなくても分かるだろう。失敗しながら気づけばいい。先は長いだから・・・」というのが多々あります。

ただ、当社から見れば、そのようには思えません。管理職の方が、行動レベルまで具体的にすることを面倒くさがっているだけか、成果につながる行動を理解していないかのどちらかです。

そう、「面倒くさがっている」か「成果につながる行動を理解していない」です。

きつい言葉で表現するのであれば、上司としての職務放棄です。

行動レベルまで具体的にするのが面倒くさい、あるいは理解していないので、程度の良い言葉でお茶を濁していたりします。

「お客様の顔をしっかり見ながら、聞くべきことを聞いて、伝えることはしっかり伝えよう。そのためには、まず、この提案書をスラスラと喋れるようになっておこう」等です。

抽象度が高い内容でも成果が出せるのは、センスの良い方だけです。

でも、多くの会社では、新入社員の指導方法がセンスの良い方向への指導になっています。

ある程度、成功体験が身につけている方であれば、問題はないのですが、そうでなければ、指導方法を見直す時期かもしれません。

この単純なことに気づかずに、最近の新社員には、コミュニケーション能力が必要であるということで、場当たりの研修を行い、無駄金を使っていたりします。

新入社員には、行動レベルまで落とし込み成功体験をどれだけ身に付けるかが、短期育成の最大のポイントです。

あなたの会社では、新入社員に行動レベルまで落とし込んだ指導は出来ているでしょうか。そして、振り返りによって、成功体験を積み重ねるということは実施しているでしょうか。

若手は、成功体験なくして成長はないからです。この成功体験も、なんとなくの感覚ではなく、行動レベルでの認識が必要です。

あるいは、成功体験も無いのに、考え方という抽象度の高いことばかりを指導しているでしょうか。

凡人の新入社員の成果が出ないということは、新入社員が問題なのではなく、指導方法の見直しを迫られているのかもしれませんが。

あなたの会社は、大丈夫ですか。

●部下にコーチングの指導を行えば、営業目標が達成しない理由とは

先日、スポットコンサルティングをしている会社の部門長から次の相談を受けました。

「乾先生の売れる営業組織コンサルティングの体系的な指導をまだ受けてはいませんが、その前に営業課長クラスにコーチングの研修を受けさせて、部下指導に役立てようと思うが、いかがなものか・・・」という内容でした。

スポットコンサルでは、ちょうどその会社の営業会議を拝見させていただいていたので、なんとなくの雰囲気はつかめていました。

よって、現在の営業活動の取り組み状況をさらに詳しく聞かさせていただいた結果、コーチング研修には参加させないということで決まりました。

誤解のないようにお伝えをしないといけません、コーチング研修が悪いと言っているわけではありません。研修内容の是非を問うているものでもありません。

当社は、コーチングの技法については、素晴らしいと認識しています。ただ、コーチングの技法を習得する前にある項目を押さえておく必要があります。

そうある項目です。

特に中堅企業以上に見られる傾向なのですが、課長職以上の方に部下の成長意欲を引き出すためにコーチングの研修やアドラー心理学等の研修を取り入れています。

研修等で知識を習得することは、素晴らしいのですが、それが現場と連動していなければ、研修は成果を生み出すことはありません。

百歩譲って、研修を長期的な人材育成のサプリメントという位置付けであれば、現場と連動しなくても良いでしょう。

そう、サプリメントです。

「一体、何が言いたいのですか」という声が聞こえてきそうですね。

研修等の知識習得は、現場での実践の場と連動をしていないといけないからです。

当たり前のことですよ。

では、今回の、コーチングの研修は、営業現場との何が連動していなかったのか……。

ちなみに、コーチングは、自発的な行動を促すコミュニケーション技法であると言われています。

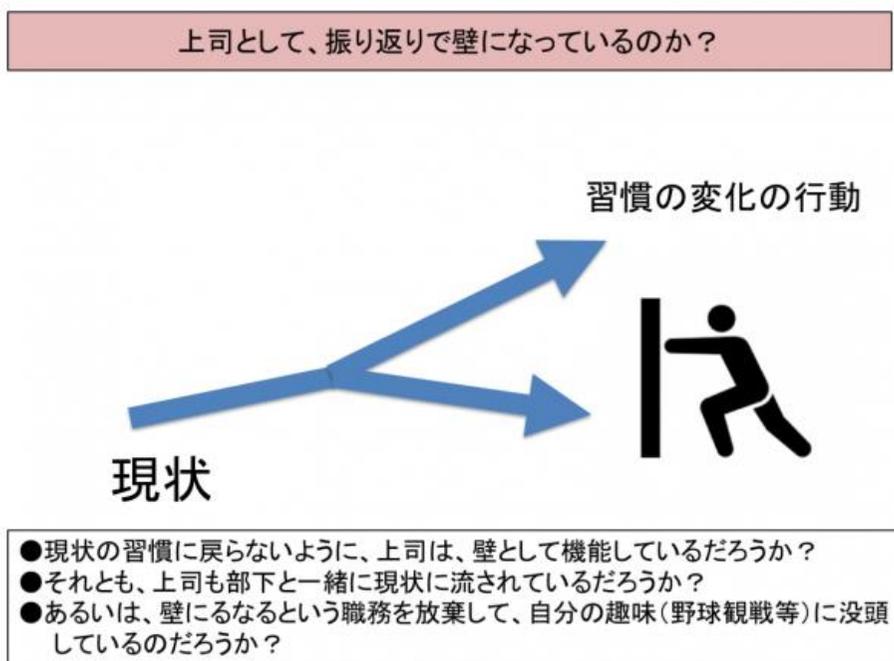
当方も30代の時にNLPの心理学を勉強し、コーチングのさわりだけを勉強したので、その内容は素晴らしいということは理解しています。

ただ、コーチングを実施する前に、営業管理職として押さえておいて欲しい項目があります。

ちなみに、なんだと思いますか。

当社が、押さえておいて欲しい項目は、取組み課題を実施している時に部下が直面している壁はどのようなものがあるのかを理解しているかということです。

以下の図を見てください。



1

なんとなく、この図の言わんとすることは理解できるでしょうか。

多くの会社では、営業会議等で、事業計画等の進捗を考慮しながら、毎月の取組みテーマを決めています。（当社では、増販増客の施策シートを活用しています）

取組みテーマが決まれば、当然、先月と行動は多少なりとも変化します。行動に変化がないということは、いつもと同じ行動です。

いつもと同じ行動で、結果だけ変化を求めるのもおかしい話です。

当たり前のことを言っています。

で、上記の図を見ていただくと分かるのですが、人間は、初めの新しい行動には、意欲的に取り組もうとします。

よって、右肩あがりで矢印は進みます、しかし、時間の経過とともに、元の日常に戻ろうとする力が無意識に働きます。矢印が右肩上がりから折れて下がり、過去の日常に戻ります。

ダイエットを例に挙げれば、分かりやすいのですが、3日坊主です。

でも、この3日坊主が悪いのではなく、人間は3日坊主になるのは、当たり前であると知っておいて欲しいのです。

そう、3日坊主になるのは当たり前です。

一番大事なことは、3日坊主になるタイミングで、誰かが、元に戻る行動に対して壁になって、取り組んでいる行動に挫折せずに習慣になるように導いていかなければなりません。

この、導くという仕事が上司の仕事のひとつです。

ここまで話をすると、次の質問が出てきます。

「上司が壁になり、新しい取組みの行動を習慣づける重要性は、理解できるのですが、コーチング研修が不要であるということと、どのような関係があるのでしょうか」という質問です。

実は、大ありなのです。

これは、当社が、今まで関わってきた会社様に多かった傾向なので、このコラム読者には当てはまらないかもしれませんが、部下が今、どのような壁に当たっているのかを

上司は認識をしていないということが多いからです。

あなたの会社はいかがですか。

ひどい会社になると、上司は取組みテーマさえも忘れて、部下の壁になる以前の問題だったりしています。

あるいは、壁を認識していると答える管理職の答えで驚くのが、「部下のモチベーションが落ちているので、飲み会等でモチベーションの向上に努める」という回答を平然と答えられる方もいます。

部下の壁がモチベーションと認識されているケースです。

このモチベーションという壁は、抽象度の内容が高く、一見、聞こえは良いのですが、部下が本当にぶち当たっている壁ではないケースが実情です。

例えば、部下が顧客のニーズを上手くヒヤリングできていない壁に当たっているのに、お客様が話しやすいように雑談を上手くなって笑いをしっかり取ろうという指導をされている会社もありました。

これも、部下がぶち当たっている壁を認識していれば、上記の内容でも百歩譲っても良いとするのですが、案外、部下がぶち当たっている壁を認識していなかったりします。

今回、コーチング研修の相談を頂いた会社様は、部下がぶち当たっている壁について、認識ができていませんでした。

上司が部下のぶち当たっている壁を認識していないのに、どのようにしてコーチングという手法を通じて、自発的な行動を生み出すのか疑問しか残らなかったためです。

そう、コーチングの手法を活用する以前の問題です。この問題に気付かずに、コーチングの手法の知識を勉強して部下指導が出来たつもりになっていけば、本末転倒です。

きつい言葉で言えば、上司が部下のぶち当たっている壁を認識するという職務を放棄

しているだけです。

そして、上司は、次の言葉をよく言われます。忙しかったので、今月の取組みテーマの実践は、出来ませんでした。

物理的に不可能な場合は、仕方ありません。でも、第3者から見てたまに感じるのが、上司が部下の壁になるという仕事を放棄していることを隠すために、上司の言い訳として、「忙しい」という隠れ蓑の言葉を使っていることです。

今回のコラムは、少し、厳しい論調にはなっていますが、上司が部下の壁になるということの認識が薄く、コーチングやアドラー心理学等の手法に逃げていたからです。(コーチングやアドラー心理学を批判している訳ではありませんのでご注意ください)

あなたの会社では、取組みテーマを推進している際に、部下がどのような壁にぶち当たっているのか認識はしているでしょうか。

認識できていれば、一度、それを言語化してみてください。その言語化したものを課長職以上の役職の方同士で確認することをお勧めいたします。

この言語化したものが、抽象度が高く、聞き心地の良いものになっていればいるほど、恐らく壁の認識は間違っています。

壁を認識していないのに、営業会議に多大な時間をかけ、研修等で知識を習得しても成果は乏しくなります。

当たり前のことを書いていますが、案外このことが盲点になっています。

あなたの会社では、上司が部下がぶち当たっている壁を正確に認識しているでしょうか。

●営業トーク（セールストーク）研修を若手営業マンに参加させてはいけない理由とは

この3月に当社のホームページを見た3社から、同じお問い合わせがありました。そ

の内容は、次の通りでした。

「若手の営業マンが、思った以上に営業成績が伸びていない。御社のホームページを見ると若手営業担当者の成績を伸ばす取組項目として、質問形式の営業トークが書いてあったので、質問形式の営業トークの研修をお願いすることは可能なのか・・・」

この時期に3社から同じようなお問い合わせがあることが珍しいのですが、結果として、この3社には訪問せずに、電話の段階でお断りをしました。

3年前の当社であれば、「分かりました。では、一度、お伺いして、どのような研修が貴社に合うのか相談させてください」と伝えて喜んで訪問をしていました。(まずは、研修の受注は取れそうなので・・・)

「また、上から目線で、高飛車になっていますね」という声が聞こえてきそうですね。

誤解のないようにお伝えしておきますが、当社のコンサルティングのコンセプトに合わなかったから、お断りしただけです。

そのコンセプトとは、短期的な瞬間風速を出すための支援になるのか、長期的な視点を踏まえた上での支援になるかの違いです。

今回の例では、短期的な瞬間風速を吹かせることは、可能な内容でしたが、長期的な売上増加の見込みは厳しいことが3社とも予測が出来たので、お断りをしました。

当然、お断りした理由も提示しており、その取り組みを実施する段階で、再度、ご連絡くださいという旨もお伝えしております。(3社とも緊急の用件みたいで、当社には、連絡は入らないと思います。恐らく、断られることを予期していなかったと思いますので・・・)

では、何が原因で質問形式の営業トークの研修依頼を断ったのか・・・。

本日は、その真意をこのコラムで話をします。

ただ、これは、当社の考え方なので、正解・不正解を言っているのではありません。あくまでも考え方なので、このような視点もあるのだなという感じで聞いていただければ嬉しいです。

では、研修依頼をいただいた時の電話のやり取りを簡潔に記します。（本当は、もっと色々と話はしていますが、書面の都合上、簡潔にしています）

お客様：「当社の若手営業マンの育成には、自社製品を上手く伝える営業トークの習得が不可欠だと思っています。現在、営業トークの研修を実施しているコンサルティング機関を探しており、貴社のコラムをたまたま読んで、そのような研修が可能であるかを問い合わせさせていただきました」

当社：「ありがとうございます。セールストークの営業研修のお問い合わせで良かったのでしょうか。ひとつ伺いさせていただきたいのですが、今回、何故、セールストークの営業研修を実施したいと思い、数あるコンサルティング会社の中から当社に問い合わせをいただいたのですか・・・」

省略（営業トークの研修の動機と当社を選んだ理由を始めにヒアリングを行っています）

当社：「なるほど、よく分かりました。ありがとうございます。では、貴社の現状をもう少し知りたいので、質問をさせてもらってよろしいでしょうか。（質問の許可を取っています）貴社のお客様に提供する価値を具体的に見える化したものはありますか」

お客様：「会社案内と製品カタログはありますが・・・」

当社：「会社案内と製品カタログに記載している提供価値は、製品視点ではなく、顧客視点の価値になっているのでしょうか」

お客様：「製品視点と顧客視点の違いとはどのようなことを言われているのでしょうか」

省略（製品視点と顧客視点の違いについて、例を挙げて説明しています）

当社：「では、今は、どちらかという製品視点の価値になっているようですね。では、

その製品の価値は、お客様の悩み・願望とどのように繋がっているのか見える化したものがありますか」

お客様：「お客様の悩み・願望との繋がりと言っている、意味がわからないのですが・・・」

省略（お客様の悩み・願望との繋がりについて例を挙げて説明。また、悩みと願望の違いについても説明。悩みと願望の違いを理解していなければ、お客様の理解にはならないため・・・）

当社：「現在の所、その提供価値は、お客様の悩みと願望の繋がりが見える化したものではなく、属人的な営業組織になっているかも知れませんね・・・」

お客様：「おっしゃる通りです。お恥ずかしい限りです」

当社：「ご安心ください。多くの会社がそんな感じですよ。では、最後に、その価値は、具体的な事例（できれば数値化）が見える化したツールはありますか」

お客様：「担当者に任せているので、ケースバイケースが実情だと思います」

当社：「ケースバイケースですか・・・。ということは、組織ノウハウにはなっていないということですね」

お客様：「お恥ずかしい限りです・・・」

今回お問い合わせいただいた、3社のやり取りは、だいたい上記のような感じでした。

実は、この電話のやり取りで、お問い合わせいただいた会社にあることを気づいていただきたくて、回りくどく上記のような質問をしていました。

それは、何かと言うと、営業トークを習得する前に押さえておいて欲しい項目です。

この項目を押さえて、営業トークを習得するのと、しないのとでは、大きな差が生まれてしまうからです。

そう、習得をしていなければ、短期的な瞬間風速、習得をしていれば、長期的な売上見込みになるからです。

今から3年前の当社であれば、短期的な成果がコンサルティングのコンセプトであったため、今回のお問い合わせがあれば、100%の確率で研修の提案を実施していました。

なぜなら、セールストークのまあ言えば、こう言う、このような質問をすれば、需要喚起ができる等、私が30代の時のコンサルティングの経験が最も活かせる瞬間だからです。

でも、現在は、3年前からのコンサルティングのコンセプトが変わっているので、敢えて、私の得意分野を全面に押し出すことを封印しています。

話が脱線しそうなので、元に戻します。

では、営業トークを習得する前に、何を習得しておかなければいけないのか。

このコラムでも、何回かは話をしています。

当社のクライアントは大丈夫でしょうか。当社のクライアントで答えられないとしたら、分かったつもりで終わっている典型例であることを反省してください。

営業トークを習得する前に、習得しておくべきことは、顧客情報と顧客価値になります。

そして、その重要度のウェイトは、

- 1、顧客を知る→顧客情報 4割
- 2、製品（サービス）の理解→顧客価値 4割
- 3、伝え方→質問形式の営業トーク 2割 でしたよね。覚えていますか・・・。

営業トークの伝え方は2割なので、その前の顧客を知ると製品の理解をしっかりやる

だけでも売上が上がったりします。

そう、重要度の8割を占めているからです。2割の営業トークの改善よりも、重要度の8割を占めている顧客情報と顧客価値に取り組んだ方が成果は出やすいからです。

例えば、顧客情報の訪問タイミングが分かるだけでも、売上がアップします。

営業トークの伝え方を習得しても訪問タイミングが良くなければ、決まるものも決まりません。当たり前のことですよ。 (競合が見積もり提出した後に訪問をしていたり、初回訪問と2回目訪問の感覚が空きすぎていたり等・・・)

この顧客情報と顧客価値を押さえた上で、営業トークの改善を行うと、かなりの相乗効果が見込めます。しかし、顧客情報と顧客価値の改善なしに営業トークのみの改善を行うと短期的な瞬間風速で終わりやすいです。(当社の経験則なので、他社のコンサルティング機関が実施すれば違うかもしれません・・・)

入社3年目から10年目までの若手営業担当者に、上記の3つを見える化をして、実践をしていただければ、平均昨年対比120%以上はアップしています。(平均なので、110%の人もいれば、180%の人もいます。ある会社10名の平均は150%でした)

まあ、これだけ伸びるということは、コンサルタントが凄いのではなく、分かったつもりで出来ていないことが多くあったというだけです。

もし、あなたの会社も小手先の営業トークだけで、上記の3つに取り組んでいなければ、売上アップのチャンスです。

あなたの会社は、営業トークを何とかすれば、売上が上がると思込んでいますか？

営業トーク以前の問題である会社が多いように当社は感じております。

●なぜ、新入社員等の若手営業マンは、営業成績の結果が出ずに迷走するのか
昨年入社した新入社員は、1年が経過し、会社に慣れた頃だと思えます。1年も経

過すると、新入社員でも優劣が見えてきます。

この優劣ですが、真面目な新入社員ほど成果が出なかつたりします。

その原因を見ていると、真面目なので、あらゆる人のアドバイスを全て素直に聞き入れているのが問題のようです。

「えっ、どういうことですか」という声が聞こえてきそうですね。

真面目な新入社員に対しては、会社の皆々が成果を出して欲しいと思っているので、新入社員の方に色々なアドバイスをしたりします。

実はこれが、大きな問題です。

真面目な新入社員は、全ての人のアドバイスを真摯に聞き取り、実戦をしようとしません。

ただ、このアドバイスが人によって様々だったりします。社長が言うアドバイス、営業部長が言うアドバイス、営業主任の先輩が言うアドバイス・・・。

このアドバイスが全部同じであれば良いのですが、微妙に全部ずれていたりします。訪問の量のことだったり、自社紹介の引き込みのことだったり、組織のキーマンを聞き出すことだったり・・・。

アドバイスをもらう人によって、内容がコロコロ変わるので、結果、アドバイスをもらった後の1週間はそのことを意識しているが、次の週は違うことに取り組んでいたりします。ひどい場合は、色々と言われるのでアドバイスそのもの自体を翌日に忘れていたりします。

結果、アドバイスを貰ったことが全て中途半端で終わっています。そう、中途半端です。

中途半端なので、当然、結果もついてきません。

よって、このようなことが堂々巡りで繰り返され、新入社員が入社時にあったやる気は失せて、自信喪失している状態になっていたりします。

自信喪失の状態になっているのに、また、色々なアドバイスをを行うと、中途半端が繰り返されます。いくら素晴らしい営業マニュアル、いくら素晴らしい上司からのアドバイスがあったとしても中途半端な状態が繰り返されていれば、若手営業マンを育成する仕組みはありません。

本当は仕組みがないのに、当社は営業マニュアルがあるから大丈夫であると思っていれば、本末転倒です。

このコラムでも説明をしましたが、新入社員に成果を出させるポイントで大事な考え方は何だったのでしょうか。

考え方なので、正解・不正解はありません。このコラムで述べていた考え方です。

そう、このコラムでは、『小さな成功体験を多く身につける』でした。

上記の例では、小さな成功体験を身に付けさせるどころか、混乱をさせて終わっているだけです。この混乱が自身喪失に繋がっています。

では、新入社員に一番簡単な成功体験を身に付けさせるのは何が一番手っ取り早いのか・・・。

当社が過去に実施していたのは、営業トークの改善です。

この営業トークもトークスクリプトを覚えるのではなく、顧客に好奇心を持つようになるための営業トークです。

過去に若手営業担当者の同行営業をしている時に、問題だと思っていたのは、上司が部下に対して、「顧客が自社商品に興味を持っていただくような話し方をちゃんとしろよ」と叱咤激励をしていることでした。

一見、普通に見えますが、『考え方』は部下に提示していますが、『やり方』は部下に提示していません。

部下は『やり方』を教わっていないのに、『考え方』だけを聞いて、『やり方』も分かったつもりで終わっています。

分かったつもりなので、当然、出来ることはありません。

では、顧客が自社商品に興味を持っていただくためにどうすれば良いのか。

当方が若手営業マンに伝えているのは、「顧客が現状とあるべき姿のギャップを認識していただいた時に、興味が起こる」ことについて、経験を通じて理解していただいています。

「えっ、難しいですよ・・・」と言う声が聞こえてきそうですね。

このギャップ認識ですが、これが顧客の頭の中で起こっているのか、起こっていないのかを簡単に判断できる顧客の言葉があります。

その言葉とは、「えっ、そうなの」です。

シンプルですが、顧客が、「えっ、そうなの」という言葉を発すればギャップ認識が確実に起こっています。

ギャップ認識が起こっていれば、その商品の独自価値を営業ツール等で説明をして、仮クロージングをすれば、購入の成約率は飛躍的に高まります。

そして、ギャップ認識を顧客に起こしてもらうために、営業の3ステップトークを若手営業担当者を実戦を行っていただいていたいました。

このことによって、成約の成功体験を身につけることで、顧客への好奇心がどんどん高まり、新人でもそこそこ売れる営業マンに変わります。

そして、1年が経過すれば、そこそこ売れる営業マンになっているので、自分自身のキャラを営業トークに追加していきます。そうすると、自分らしい営業のやり方の第一歩を踏み出すことが出来ます。

でも、成功体験を積むことが出来ていないと、自分らしい営業のやり方は程遠いといっても過言ではありません。

この単純なことを理解せずに、中堅企業等では、自分らしい営業のやり方の研修等を実施していたりします。まさしく、無駄金を垂れ流しています。自分たちの指導力の無さを研修に転換しているだけです。

あなたの会社の若手営業担当者は、成功体験を確実に積んでいるでしょうか。それとも、混乱状態が続き、迷走しているでしょうか

●なぜ、営業トーク（セールストーク）や営業ツールの改善をすぐに取り組みと大間違いなのか

10年前の当社のホームページを見ていた人が、今の当社のホームページを見るとかなり違和感があるようです。

10年前にメインで訴求していたのは、営業トーク（セールストーク）と営業ツールの手法に特化していたからです。

今のホームページでは、安易な営業トーク（セールストーク）と営業ツールの手法の改善は、短期的な瞬間風速しか起こらないという警笛を鳴らしているからです。（但し、新入社員の場合は別です。新入社員には営業トークの取り組みが早道だからです）

ただ、誤解のないようにお伝えしないといけないのですが、営業トーク（セールストーク）と営業ツールの手法の改善がダメだと言っているものではありません。

営業成績を上げるための基本の手順を理解した上での改善活動であれば、何の問題もありませんが、この手順を理解せずに、営業トーク（セールストーク）と営業ツールの手法の改善を行うと短期的な瞬間風速に終わっていたりします。

10年前の当社は、短期的な成果を追求していましたので、営業手法に特化をしていましたが、今は長期的な成果を追求していますので、営業における考え方と増販増客の仕組み構築に特化しています。

今回のコラムは、営業における考え方のお話ではなく、基礎的な成約獲得のプロセスの話をしていきます。

自社の営業活動の振り返りと、分かったつもりではなく、出来ているのかについて確認する機会になれば幸いです。

それでは、成約獲得のプロセスの基本型を簡単に以下に記します。

【成約獲得プロセス】

1、年間の増販増客の施策シートの明確化（年間売上目標を達成するために必要な増販と増客の施策の見える化をしてスケジュールに落とし込み農耕型のマーケティングを実施）

2、攻める顧客の明確化（会いやすい顧客ではなく、訪問すべき顧客を決める。この顧客の訪問すべき理由も明確にする。ポテンシャルが高い、顧客内シェアが11%を超えている等）

3、顧客接点のタイミング（どのタイミングで接点を持つのかを決める。キーマンが予算を立案するタイミング、種まきの提案活動が終わって1週間後のタイミング等）

4、提案する商品と価値の明確化（ものを売るのではなく、提供する価値を明確にする。価値は最低でも20個以上は出し、その中から顧客の悩み・願望に沿ったものを3つ選び出す）

5、商品の価値を顧客に伝えて成約（営業アプローチブック、質問形式の営業トークを用いて顧客の需要を喚起して成約率を高める）

このステップを見る限り、次の声が聞こえてくるかと思います。

「当たり前じゃないの・・・」

「はい、オーソドックスです・・・」と答えざるを得ません。

ただ、多くの会社と関わって分かってきていることは、上記の1から4が出来ていないのに、営業トーク（セールストーク）と営業ツールの手法の改善を一生懸命に行って空回りをしているということです。

「えっ、どういうことですか」という質問が出てくるかと思うので、簡単に説明をします。

究極を言えば、1の年間の増販増客の施策シートが肝になるのですが、分かりやすく説明するために、2の攻める顧客と3の顧客接点のタイミングをとりあげて説明します。

2の攻める顧客について、良くあるパターンは、訪問すべき顧客ではなく、会いやすい顧客に訪問をしているケースが多々あるということです。

3の顧客接点のタイミングについて、良くあるパターンは、他社の見積もり提出後や顧客の予算決定後に訪問をして、取り敢えず見積もり提出だけに参加しているケースが多々あるということです。

2と3の例からも分かるように、このような状態であれば、いくら営業トーク（セールストーク）と営業ツールの手法の改善を行っても、空回りするのは分かりきったことです。

でも、この分かりきったことが出来ていないのに、営業トーク（セールストーク）と営業ツールの手法の改善を行っていたりしています。

では、なぜ、この分かりきったことが出来ていないのに、そのことの改善をしないのでしょうか。

これは、当社の経験則ですが、上記の1から4について、見える化したものがないからです。

見える化を違う言葉で表現するとシートです。

2の攻める顧客の明確化に必要なシートは、年間顧客増販シートになります。この言葉を聞いて、それらしきものを活用していれば、問題はありませんが、それらしきものが無ければ大問題だと思ってください。

過去に、営業管理システム（SFA）を活用している会社でさえ、年間顧客増販シートらしきものが存在していなかったことがあります。

営業管理システム（SFA）では、1の増販増客の施策シートの概念は、恐らくないでしょう。

そして、上記の1から4について、さらに突っ込んだことを言えば、一部の出来るトップセールスマンは、動物的な勘で頭の中で構築ができています。

そう、ごく一部の方です。

これが、世間一般的に言われている属人化です。

属人化が進めば、組織としての営業力は強化することは出来ません。2020年以降になれば、属人化の経験を持った方の定年退職の加速化が予想されます。

このことに気づかれている経営幹部は、組織営業力の強化に力をいれています。

あなたの会社では、成約獲得プロセスの見える化は出来ているでしょうか。仮に見える化ができていれば、それはどのようなものでしょうか。

そして、若手でも活用できるようになっているでしょうか。そう、誰でもその見える化を活用して成果がでるということです。

コンサルタントもしくは、経営幹部だけしか分からないものであれば、その見える化は、ゴミになる可能性があります。

もし、多額な営業管理システム（SFA）の投資をしていて、上記の1から5が不明確であれば、その投資はゴミになっています。

そして、今回のコラムでは触れませんでした。4の提案する商品と価値の明確化は、システムではなく、アナログの世界になります。このアナログも見える化が肝になってきます。

当社では、このアナログの見える化については、提供価値シートを使っています。

あなたの会社では、成約獲得プロセスの見える化は出来ているでしょうか。その見える化は、誰でも出来る形になっているでしょうか。

それとも、目先の営業トーク（セールストーク）と営業ツールの手法の改善だけに取り組み、空回りをしているでしょうか。

●野球のイチローさんが教えてくれていること

当社の全ての書籍にこの内容を掲載しています。重複して読まれる方もいるかもしれませんが、再度、読んでいただければ嬉しいです。違う気づきがあるかもしれないからです。

野球のイチロー選手の名言を紹介したいと思います。

“小さいことを積み重ねるのが、とんでもないところへ行くただひとつの道”

当社のクライアントには、微差の重要性や「分かっている」と「出来ている」とは同じではないということを知ってもらう時に引用している名言です。

このような名言は、イチローさんが言うから響きますよね。

当社では、この名言の小さいことを積み重ねるという表現を「分かっている」ことを

「出来ている」に変えるに変換をして、クライアントに口を酸っぱくして言っています。

この取り組みが、とんでもないところへ行くただひとつの道であることを信じているからです。

本書を読んでいただくと、目新しい画期的な営業ノウハウはなかったかも知れません。しかし、成果を出す一番の早道は、目新しい画期的な営業ノウハウを知ることではなく、分かっている出来ていない項目を出来ているに変えることであると当社は信じています。

そして、考える場を作るための、営業ノウハウを「見える化」することで、属人的営業から脱却し売れる営業チームに変わります。そのためには、何を「見える化」するかです。ここを、経営者と営業リーダーが本気で議論することをお勧めします。

最後になりましたが、本書を通じて、貴社が売れる営業チームに変革することを切に願っています。

追伸)もし、本書が貴社の営業チーム作りに役立つ内容であると感じていただければ、本書が役立つような会社様にご紹介していただければ嬉しいです。1社でも多くの会社様が何らかの気づきを得て、新しい行動を踏み出すきっかけになればと考えているからです。よろしく願いいたします。

乾経営コンサルティング 乾哲也