

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



営業の売上アップの
ヒントが満載

2020・2021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、2020・21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

- 経営者（経営幹部）として会社で取り組むべき3つのこととは
- 環境変化に対応できる営業体制づくりに必要な3つのこと
- 年間売上目標達成のために必要な営業戦略の見える化とは
- 営業の売上の方程式で押さえ欲しい、「分かっている」と「できている」の違い
- 売れる営業チームを育成できない社長が決まって答えられない質問とは
- 営業マニュアルの「知っている」を「出来ている」にするために経営者が取り組むべきこと
- 営業の属人化の脱却を間違った取り組みをしている会社の末路
- 年間売上目標の立て方で押さえて欲しい増販計画の作り方
- コロナの緊急時にBtoB営業（法人営業）の仕組みで見直すべきところ
- 法人営業におけるオンライン営業は、まだやるな
- オンライン営業の前に確認して欲しい営業の仕組みの〇〇とは
- 営業のKPI（重要業績評価指標）管理で見落とすマネジメントとは
- インサイドセールスの施策が、なぜ、法人営業には通用しないのか
- 法人営業の売上アップの施策を実施する時の落とし穴
- なぜ、営業戦略・戦術の同時推進に顧客情報管理と行動管理が必要なのか
- 法人営業の顧客管理で押さえて欲しい3つのこと
- 営業の行動管理を案件管理で活用していれば大間違いです
- 新人営業担当者に成果を出すために知って欲しい2つのこと
- 顧客視点の営業活動ができているようで、できていない会社の特徴とは
- 営業トークの研修や勉強会で成果が出ない2つの落とし穴

●経営者（経営幹部）として会社で取り組むべき3つのこととは

「役職になれば何をすれば良いのかという職務規定をしっかりと作り込む必要はありますかね」

営業担当者を10名以上抱えている経営者がオンライン相談で、ふと漏らした言葉です。

なぜ、そのように思われたのか、背景を質問により聞き出しました。

その結果、経営者は、次のように答えられました。

「営業成績が良い若手の方を営業リーダーに抜擢して、チームを率いる役割をお願いしたのだが、結果、自分の営業成績を追っかけるだけで、何も変わっていない・・・」

「営業リーダーに抜擢したので、その分、給料もアップしたが、こちらが望んでいるマネジメントは何もしていない・・・」

要約するとこんな感じです。（実際はもう少しヒアリングしていますが、書面の都合上、割愛しています）

その答えを聞いて、当社は次のように回答しました。

「職務規定を作る前に、今から言う、3つのことができているかをチェックすることをお勧めします」

「この3つができているれば、職務規定を作る必要はないかもしれません」

この言葉を聞いた経営者は、「3つのこととは何ですか」と興味津々と尋ねられました。

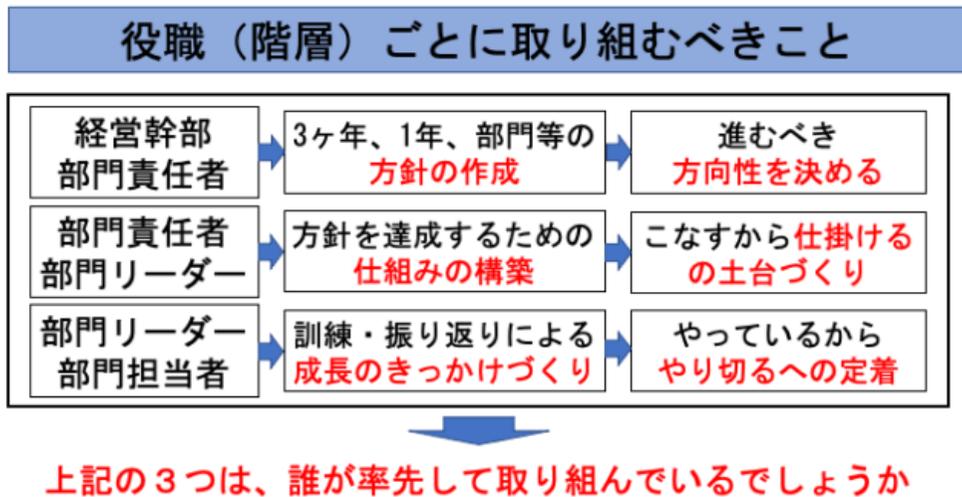
今回のコラムでは、この3つのことは何かについて話します。

この3つのこととは、役職（階層）ごとに取り組むべきことをまとめたものです。

ただ、これは当社の経験則でまとめたものなので、正解・不正解を述べたものではありません。

このような着眼点があるという視点で聞いていただき、何らかのヒントのきっかけになれば幸いです。

この3つのことを図にまとめましたので、以下に記します。



当たり前といえば、当たり前のことになるのですが、当社の経験則でまとめていることから、一般論と多少違うところもありますので、少し掘り下げながら説明していきます。

ひとつ目の「方針の作成」は問題ないかと思います。ここで大事なことは、方向性を文章で言語化するということです。

ただ、注意点として、方針と理念を混同されている会社が稀にあります。多くは語りませんが、方針は進むべき方向性です。違う言葉に置き換えると目指すゴールです。

方針を聞いているのに、理念で回答される経営者は、この時点で方針はないことが見抜かれてしまいます。（理念だけを熱く語る方です。その後の方針があれば良いのです

が、案外、そこが不明確になっています)

2つ目は仕組みの構築です。仕組みは、方針を達成するためにどのような仕組みを作り上げるかということです。

この仕組みにも正解・不正解はありません。当社が推奨している「誰でも成約の達人」の仕組み（営業の従業員5名以上）でも良いですし、シンプルな「営業ファネル」の仕組みでも良いと考えています。

ただ、当社の仕組みづくりのこだわりとして、ひとつ例を挙げるのであれば、「仕掛ける」ということです。

そう、「仕掛ける」です。

仕組みでも「こなす」は、違うと感じています。

「こなす」の仕組みは、現状に起きている問題点の改善に効果を発揮します。しかし、あることに対しては効果を発揮しません。

何だと思われます・・・。

そのあることとは、未来軸です。

「こなす」の時間軸は、現在に焦点が当たっているからです。

未来のあるべき姿に対して、何を「仕掛ける」のかという発想です。

よって、未来の目標達成するための仕組みには、「仕掛ける」という着眼が入ったものでなければなりません。

当社の仕組みの例でいれば、「増販・増客の施策」が「仕掛ける」に該当します。この施策について、口頭でヒアリングをすれば、「仕掛ける」が機能している仕組みかどうかは一発で見抜くことができます。

そして、仕組みでもうひとつ補足をすれば、仕組みは「考え方」と連動しなければ効果を発揮しないということです。

具体的には、営業責任者が、営業の目標達成に対して、「ノルマ」という考え方を無意識に持っていれば、どんな素晴らしい仕組みを作っても瞬間風速で終わるということです。

良い例が、営業の仕組みの効率化を図る、営業管理システムの導入です。

その理由は、営業責任者の方が、営業は「ノルマ」という考え方がある限り、仕事はやらされ感で、自ら問題解決するという姿勢にはならないからです。（営業管理システム導入も、やらされ感なので最後は形骸化します、なぜ、導入が必要なのかの議論がないまま進められているからです）

よって、当社で仕組みを構築する際は、考え方を言語化してそれを仕組みと連動するようにしています。

また、その仕組みが、「こなす」仕事だけで終わるのではなく、「仕掛ける」仕事のものに変えていく必要があると考えています。

なぜなら、「仕掛ける」という要素が入ることで、未来に対して考えて行動するという組織風土ができあがるからです。

三つ目は、仕組みの定着です。

仕組みを定着させるためには、訓練と振り返りの場を必ず設ける必要があります。

そして、この場合も反省の場にするのではなく、成長の場にしなければなりません。

この場づくりができている会社は、必ず進化していきます。

逆に日々進化している会社は、競合他社にどんどん差をつけていきます。

なぜなら、日々進化しているからです。すごい会社になると、昨日やっていることが古いノウハウになり、常に新しいノウハウを蓄積しています。

この微差の積み重ねが進化の源泉になります。

案外ここが盲点になり、目先の新しいことばかりに視点が行きがちです・・・。

さらに、この場づくりでもうひとつ大事なことを挙げるとすれば、「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。

「やっている」と「やり切る」では、成果に大きな差が生まれます。

当社の経験則では、「やっている」と「やり切っている」に大きな成功要因が隠されているように感じています。

「やり切っている」会社は次の取り組みのステージに移行されます。

「やっている」会社は、同じ取り組みを堂々巡りしているか、目新しい取り組みテーマが出てくるとそれに飛び乗っていたりします。

ただ、目新しいテーマに飛び乗っても、取り組みが中途半端で終わっているのも、また、堂々巡りを繰り返しています。

これは、余談ですが、方針の方向性は言語化されているが、仕組みがない会社は、スローガン経営で終わっています。

スローガン経営なのに、社員の個人の力量を非難することは本末転倒になります。

あるいは、目先の人事異動で問題を解決していることも本末転倒です。（仕組みがあ

り、正式な能力評価ができている場合は別です)

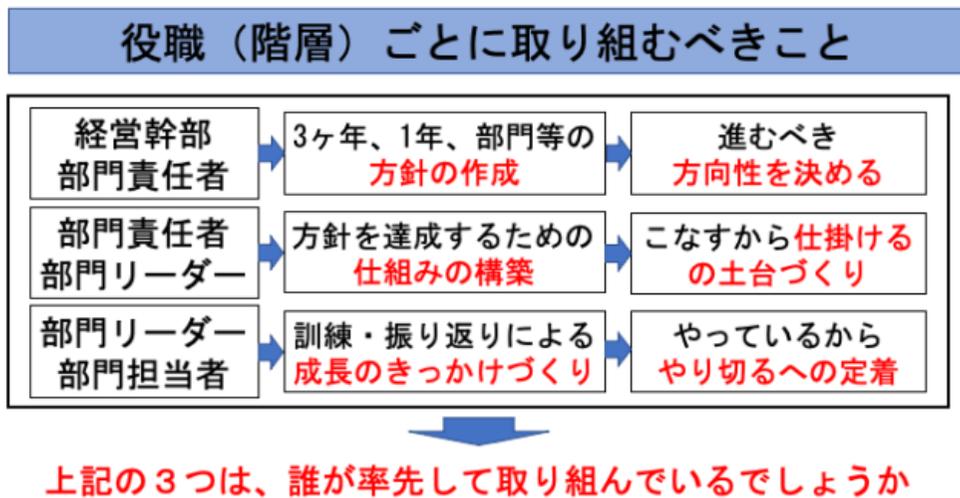
今回の相談の経営者も、当社の質問により、「仕組み構築」と「やり切る」の定着がまだ弱いことを認識されました。

よって、職務規定作成以前の問題であることも理解されました。

そして、最後に当社に次の言葉を発せられました。

「恐らく、どんなに素晴らしい職務規定を作っても、機能することはないということが理解できました」

もう一度、以下の図を記します。



あなたの会社では、この3つについて、誰が担当しているでしょうか。社長が方針を決めて、それ以外のメンバーは、「こなす」の仕事だけを一生懸命にしているでしょうか。

追伸) これも補足ですが、この3つの上位にくるのが理念です。今回はあえて書きませんでした。この理念も重要になります。理念に芯があれば、方針、仕組み、成長の

きっかけの場づくりも自動的にできあがるからです。

ただ、崇高な理念を掲げても、そこに芯がなければ、方針・仕組み・成長のきっかけの場づくりが機能しないスローガン経営になることから、今回のコラムでは敢えて、この3つを取り上げました。

これは、当社の経験則なのですが、方針・仕組み・成長のきっかけの場づくりが出来上がれば、経営理念にも芯ができるようにも感じています。

鶏が先か、卵が先かの議論にも似ていますが、正解・不正解はないので、自分が信じた道を取り組まれることをお勧めします。

●環境変化に対応できる営業体制づくりに必要な3つのこと

今回で230回目のコラムになります。ひとつの区切りとして、このコラムで何を伝えなかったのか、その全体像を公開します。

これを公開することで、コンサルのネタバレになりますが、コロナ渦で苦しんでいる会社様に対して、なんらかのヒントになればと思い公開することにしました。

ただ、これは当社の経験則でまとめたものなので、正解・不正解を問うものではありません。

このような着眼点があるという視点で読んでいただければ嬉しいです。

そして、今回のコラムは、理解しやすいように図を多めにしています。文章を読むのを苦手になっている方は、図だけを見て、なんらかのヒントを得ていただければ幸いです。

まずは、当社がコンサルティングにおいて、目指していたことからです。

目指していたことは、「仕事を楽しいと感じ、環境変化に対応できる体制の構築」です。

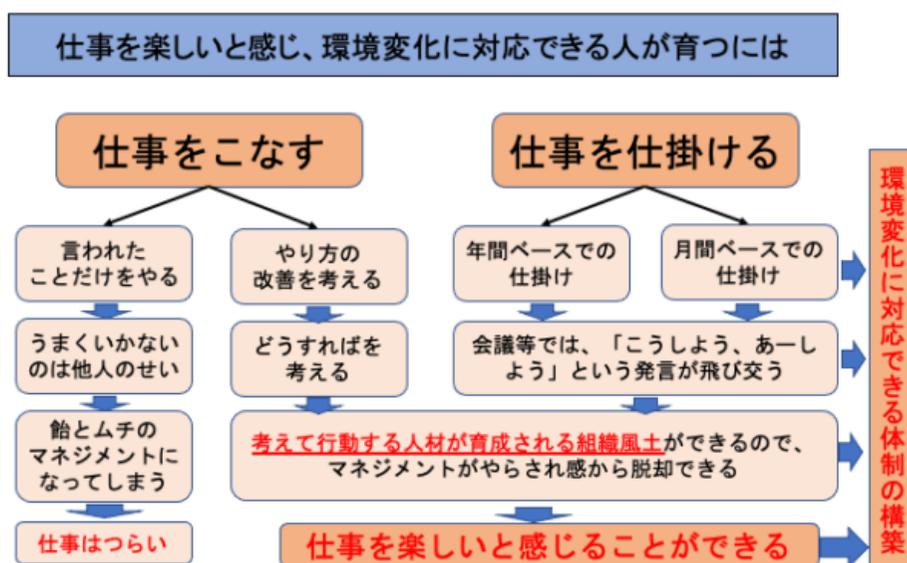
誤解のないようにお伝えしますが、仕事を楽しいは、楽（らく）という意味ではありません。

ません。厳しさの中に楽（たの）しきがあるという意味で使っています。

そう、「厳しさの中に楽しきがある」です。

まさしく、この、コロナ渦には、うってつけになります。「えっ、はじめて聞いた」と思われるコラム読者の方もおられるかもしれませんが、これが真実です。（個別コンサルのクライアントにはお伝えしています）

これをまとめた図を以下に記します。



仕事を「こなす」と「仕掛ける」の2つに分けています。ここで、誤解して欲しくないのは、こなす仕事だけではダメということではありません。

こなす仕事でも、やり方の改善の工夫をしている場合は、全然問題ありません。改善を続けている会社は、最強だからです。（常に進化しているからです）

要は、こなす仕事でも、うまくいかない理由を環境変化や他人のせい等の他責にしていなければ問題は無いということです。

そう、他責です。

他責が企業文化になれば、飴とムチに頼る恐怖のマネジメントにならざるを得ないからです。

恐怖のマネジメントに陥ると、瞬間風速でしかものごとが変わらない組織になり、どんな素晴らしい営業ノウハウや考え方を定着しようとしても空回りするだけになります。

それを防ぐために、当社が行き着いた先は、「考えて行動する人材が育成される組織風土」を作るということになりました。

「考えて行動する」という言葉を使うと、難しく聞こえますが、営業会議等で、「こうしよう、あーしよう」等の未来に対して、前向きな発言が出てくれば、考えて行動する人材が育成される組織風土ができていると判断しています。

すごくシンプルです。

考えて行動する人材が育成される組織風土ができあがれば、コンサルタントは必要ないと考えているからです。

なぜなら、自分たちで、問題を解決しようとするからです。

そして、考えて行動する人材を育成する時にポイントがあります。

このポイントは、コラム上では大々的に公開はしていませんでしたが、当社がコンサルティングをする時には大事にしていた考え方になります。

その考え方は、「シンプルでないと行動につながらない」です。考えることができても、行動しなければ成果を出すことはできません。

当たり前のことを言っています。

ただ、行動する時に、複雑で難しいと思われることは、第1ステップ目の行動に躊躇があることも分かりました。（言っていることは理解できるが、やらないという現象です）

当然、躊躇があるので、行動に繋がりません。「分かっている」が「できない」というジレンマです。これを克服するために、シンプルで分かりやすくすることに取り組みました。

分かりやすくすると、平易な言葉になるので、コンサルタントとしての威厳は落ちます。難しい言葉や複雑なステップはコンサルタントの威厳は保てます。

「先生、すごいことを知っていますね」と尊敬の目で見ただけのからです。

でも、行動がないと、結果には繋がりません。そう、難しく複雑なことを理解しても行動がなければ無意味だということです。

この典型例が、営業管理システム等のシステム投資です。話が脱線しそうなので戻します。

ここで、シンプル化するために生まれたのが、コラムでも紹介しました「1・3・5・7の法則」です。

これも図にまとめてみました。

1・3・5・7の法則

(シンプルなほど実践されやすい)

数字の1：焦点がひとつであるため、確実に実践できる。1点突破。

数字の3：少し、取組み項目が多いと感じるが、なんとか集中すれば実践ができそうと思える。

数字の5：取組み項目が多いと感じるようになる。何から手をつければ良いのか混乱し、実践が中途半端になる予兆がある。

数字の7：頭の混乱が起きて、結果的に何もできていない状態が起こりやすい。

言わんとすることは伝わるでしょうか。

取り組み項目が5項目を超えると、現場で混乱が生じるということです。（あくまでも当社の経験則で導き出したものです。科学的根拠はありません）

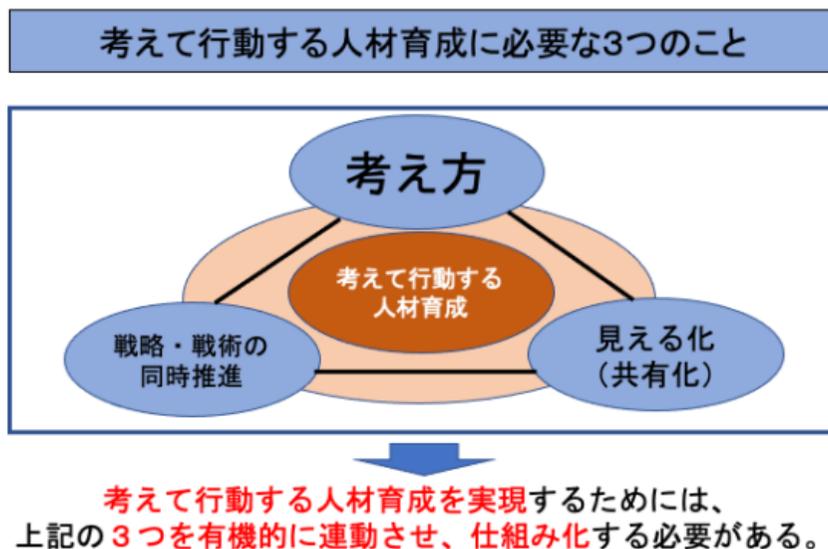
このことから、物事を実践していただくには、数字の3にこだわりを持つようになりました。（できる会社には5項目にしていました、大手企業ではまれに7項目に挑戦していただきました）

営業のステップも種まき→育成→刈取りの3ステップにしているのは、「1・3・5・7の法則」から導き出しています。

当社の昔の営業ステップは、11ステップにしていました。凄いと評価はされましたが、行動になると減速していたのが正直なところです。

種まき→育成→刈取りの3ステップは、シンプルすぎるかもしれませんが、行動という着眼点では成果が出ました。（特に種まきの仕掛けるという行動に成果が出ました）

このことから、考えて行動する人材育成の取り組む項目も3つにしました。この3つを以下の図にまとめました。



3つとは、考え方、戦略・戦術の同時推進、見える化（共有化）です。

コラムでは、考え方が大事であることを伝えていました。でも、コンサル現場では違うことの話をしていました。

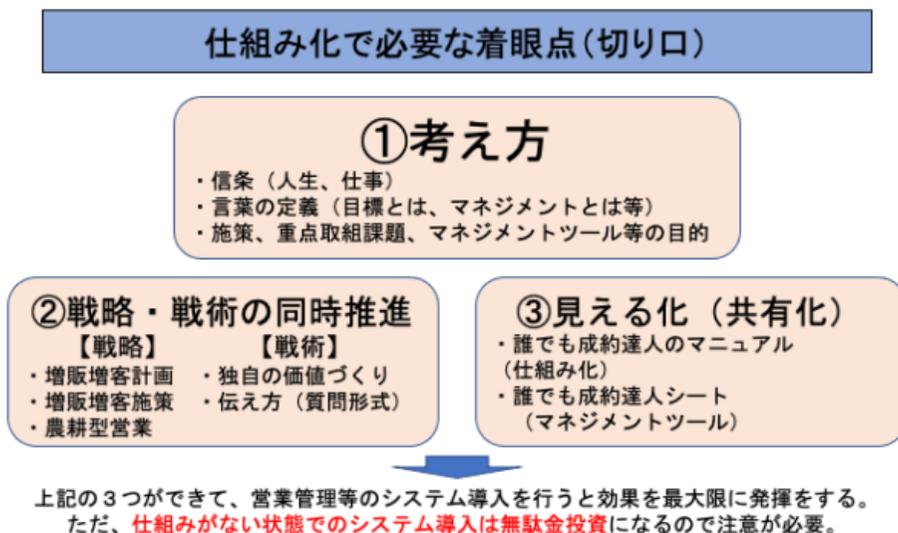
コンサル現場では、見える化（共有化）を大事にしていました。

その理由は、上司と部下が同じものを共有化していないと、コミュニケーションギャップが生まれることから、互いに思っていることに相違が生まれ、行動にも相違が生まれ結果につながらないことが多発していたからです。

このことから、見える化（共有化）で大事にしていたことは、仕組み化に見える化したマニュアルとマネジメントツールです。

特にマネジメントツールが重要です。当社では、「成約の達人ツール」として公開をしていました。

長文になりましたが、最後、もうひとつだけお付き合いください。考え方、戦略・戦術の同時推進、見える化（共有化）で大事にしていたことを以下の図にまとめました。



これも、「1・3・5・7の法則」を大事にしています。

そして、ここに書いてある内容を掘り下げたものをコラムに書いてきました。（必要に応じてマネジメントツールの一部も公開していました）

最後にまとめます。

当社が大事にしていたことは、「仕事を楽しいと感じ、環境変化に対応できる体制の構築」の支援です。

これを実現するには、シンプル化が大事であることに気づきました。

それをまとめたのが、「1・3・5・7の法則」です。

ここから、考えて行動する人材育成の取り組む項目を3つにしました。

その3つは、考え方、戦略・戦術の同時推進、見える化（共有化）です。

そして、各項目で重点にすることも3項目以内にして取り組みを行いました。（会社の規模によっては5項目以上のところもありました。マネジメントツールでは12種類になったりもしました。ただ、ポイントは「知っている」から「できる」にするために必要なものを厳選した結果です。）

あなたの会社では、「仕事を楽しいと感じ、環境変化に対応できる体制の構築」には、どのような取り組みをされているでしょうか。

そして、その取り組みも、「知っている」で終わるのではなく、「出来ている」に変える必要があります。

これをまとめたものが、営業活動のマニュアルになります。

あなたの会社では、何に該当するでしょうか。

追伸) 文章が長くなりすぎたので、割愛してしまいましたが、当社でもうひとつ大事にしていることがあります。それは、コラムの文末にも記載しましたが、「知っている」≠「分かっている」≠「出来ている」です。これを実現するために、3つの取り組みにフォーカスをしています。違う表現にすると、この3つだけに取り組むだけで、「知っている」から「出来ている」体制づくりができます。

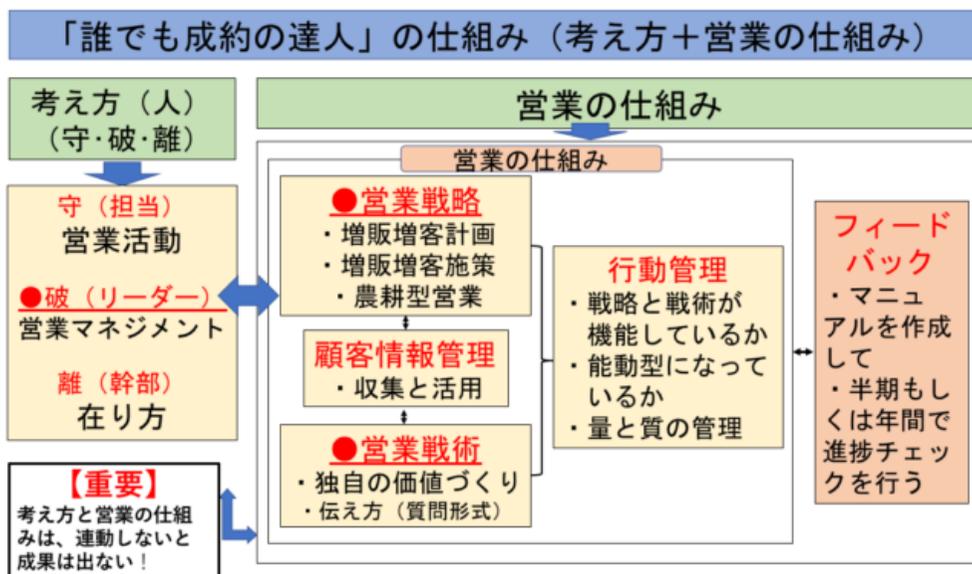
●年間売上目標達成のために必要な営業戦略の見える化とは

「営業戦略では、3つのことが大事であることを乾先生は伝えておられますが、まずは、これが出来ているかを確認すればよいですか」

当社のセミナーを受講した後、個別相談でよくいただく言葉です。

これは、当社のセミナーにおいて、営業戦略で押さえて欲しい3つのことについて話をしているからです。

このコラムを初めて読まれる方もおられるかと思うので、この3つを以下の図で例示します。



この図が当社の「誰でも成約の達人」の仕組みの全体像です。営業戦略で押さえて欲しい3つのこととは、この全体像の営業戦略に記載している3つの項目を指しています。

少し、話は脱線しますが、この図の肝は、「考え方」と「営業の仕組み」が連動しないと上手くいかないということです。

「考え方」が浸透していない新しい「営業の仕組み」は、プロジェクトを実施している時だけの瞬間風速で終わり、気がつけば古い「営業の仕組み」に戻っています。

あるいは「考え方」は、言語化出来ているが、それを体験する「営業の仕組み」がなければ、実践が伴わない言葉だけのスローガン経営になっていたりします。

そう、瞬間風速かスローガン経営のどちらかに陥っているということです。

まずは、「考え方」と「営業の仕組み」は連動して、機能するというを押さえていただいた上で、本題に戻ります。

この図を見ていただくと、営業戦略に次の3つの言葉が記載されています。

- 増販増客計画
- 増販増客施策
- 農耕型営業

相談者の方は、上記の3つの言葉を今まで聞いたことがなかったので、新しいことに取り組まなければいけないと勘違いをされていました。

そう、勘違いです・・・。

というのは、何か新しい言葉などを聞くと、それが今のトレンドと勘違いをして、それらを取り組まなければ時代遅れになると思い込んでいたからです。（インサイドセールスもその典型かもしれません・・・）

今のトレンドを追う前に、本質を理解しているかが重要になります。

本質を理解せずに、なんでも取り込もうとすると失敗するからです。

失敗の最大の理由は、新しく取り組みにチャレンジしたことが結局、中途半端で終わ

るからです。

そう、中途半端です。中途半端は労力だけかかかって、達成感より疲労感だけしか残りません。では、この中途半端にハマらないためにはどうすれば良いのか・・・。

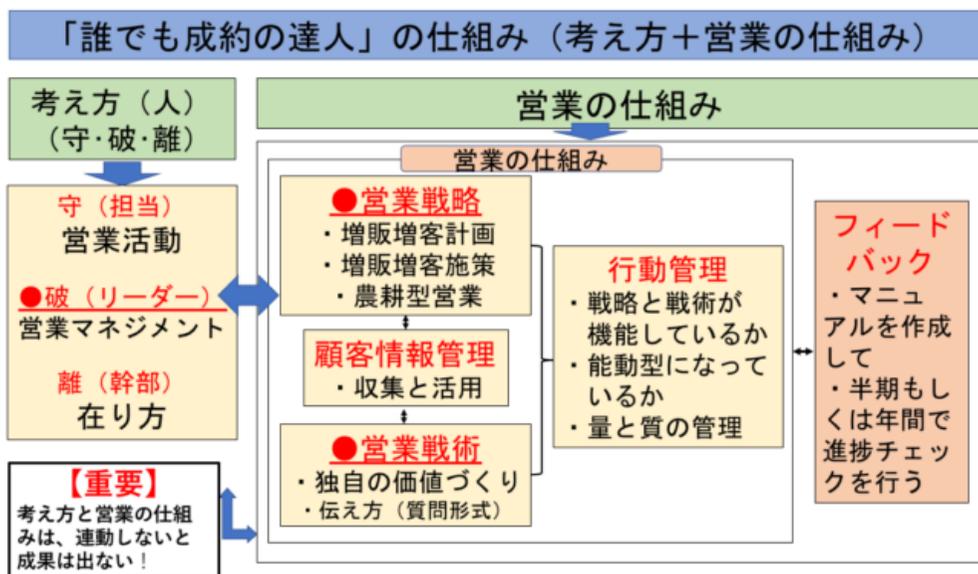
当社の答えとしては、本質を外さないことを伝えていきます。本質と言うと、難しく聞こえてしまうので、シンプルにした仕組みの体系図を持ってくださいと言うことを伝えていきます。

そう、体系図です。

新しく取り組むことは、体系図で言えば、どの箇所を変えることになっているのか、あるいは、新しい取り組みをすることで、体系図そのものを変更する必要があるのか等です。

なんとなく、伝わっているでしょうか。

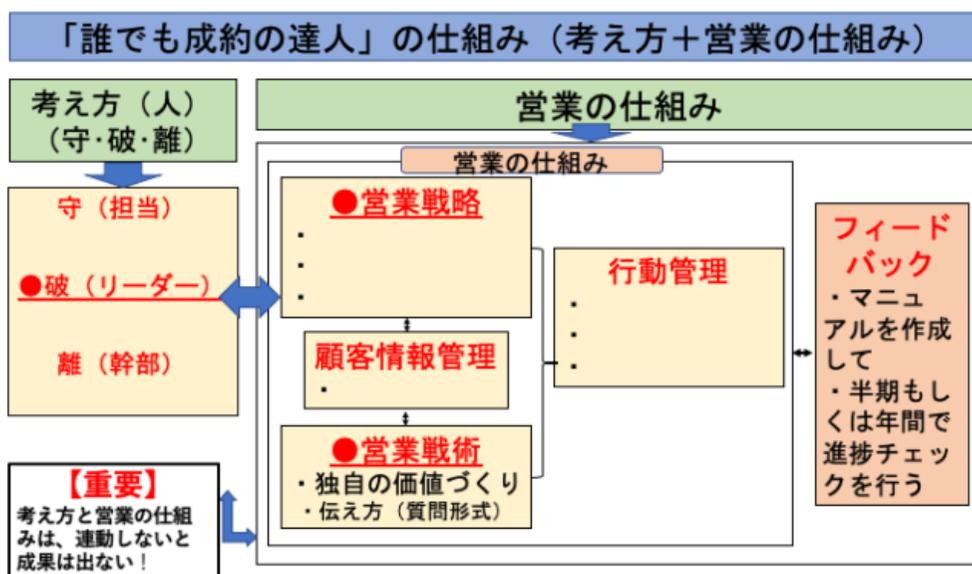
よって、当社では、「考え方」と「営業の仕組み」の連動性が重要であることに共感をしていただいた方に以下の体系図の基本の型をお渡しして、そこから、自社独自の体系図を作り直していただいています。



「えっ、自社独自の体系図・・・、意味が分からないのですが・・・」という声が聞こえてきそうですね。

個別コンサルを実施する時は、上記の図に書いてある項目は、その会社に合った形で作り直すからです。

具体的に言えば、以下の図のように、空白のボックスを埋めていただくような感じです。



余計に混乱して、何か難しく感じるでしょうか。

でも、ここ大事なところなので、もう少しだけお付き合いください。

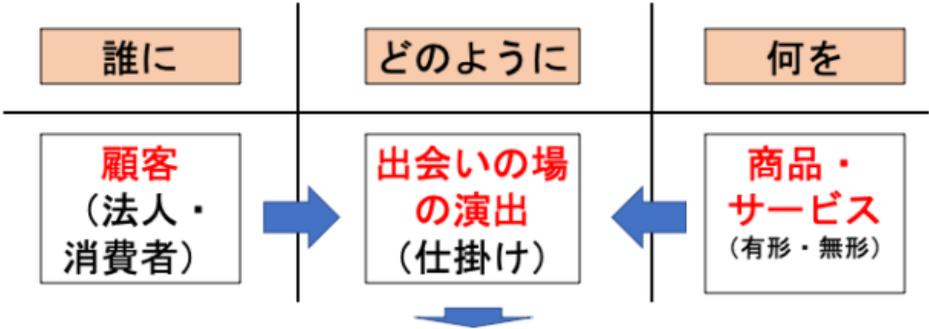
少し具体例を挙げながら補足していきます。

コラムの冒頭で本質を押さえておいてくださいということを伝えていました。

本質と言うとおこがましいのですが、当社では営業戦略を以下の図で例示しています。

(注) ここでの営業戦略は、1年間の目標達成をするための営業戦略になります。広義の営業戦略ではなく、狭義の営業戦略です。

営業戦略のマネジメントツールの「見える化」

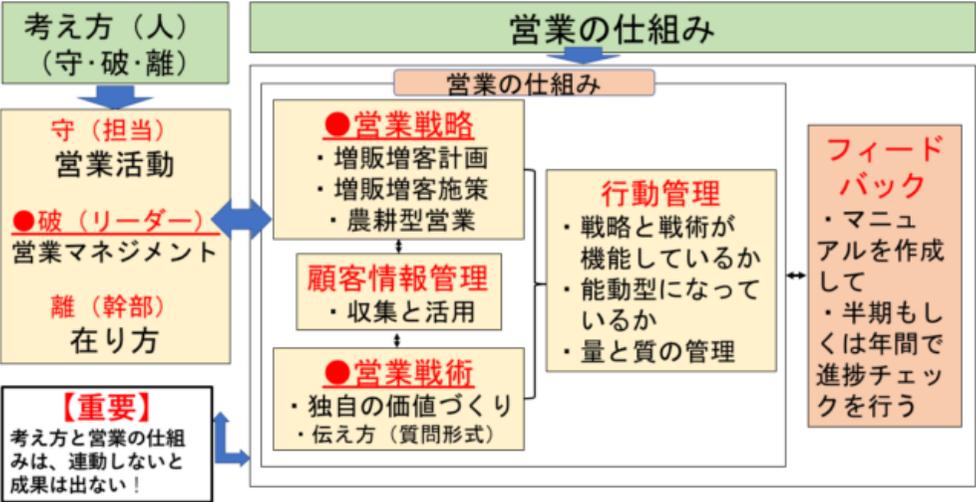


営業戦略は上記の3つをシンプル化したものである。
 では、それらをマネジメントするために
何を「見える化」しているか

狭義の営業戦略は、「顧客」と「商品・サービス」の「出会いの場の演出」の3つにまとめています。一般論では、「誰に・何を・どのように」に該当します。

当社のこだわりは、一般論の「どのように」を「出会いの場の演出」という表現に変えています。これは、営業部門に仕掛けという発想を定着していただきたいためです。そう、受動的営業から脱却し能動的営業に変わって欲しいからです。上記の図を押さえた上で、以下の図の営業戦略の所をもう一度見てください。

「誰でも成約の達人」の仕組み（考え方+営業の仕組み）



増販増客計画は、年間目標を達成するために「誰を」と「何を」を見える化したものになります。これも単に数字を入れて終わるだけの計画ではありません。前もってどれだけ売りが読めているかがポイントになります。

そう、前もって売りを読むです。

増販増客計画では、「誰を」と「何を」の見える化をして、前もって売りを読むマネジメントツールになります。

前もって売りを読むことができなければ、増販増客計画は機能していません。

次に、増販増客施策は、「どのように」を見える化したものになります。当社の言葉に置き換えると出会いの場の演出になります。

年間目標を達成するために、今年は、どのような出会いの場の演出を仕掛けるのかを見える化したものになります。

今年は昨年と違う仕掛けをするのか、仕掛けは昨年と同じだが、仕掛けの目的及びやり方を変えるのか等です。

そして、最後は農耕型営業です。既存客営業では、「今すぐ客」と「そのうち客」の2つのパターンがあります。この2つは営業プロセスが異なるので、その管理ポイントとKPIの数値管理の見える化をしています。

このことが理解できると、増販増客計画、増販増客施策、農耕型営業が必須ではないことは理解できたかと思います。

「顧客」と「商品・サービス」の「出会いの場の演出」の3つをまとめて、それを実践する上で「見える化」したものが上記の3つになっているだけです。やっていることは、非常にシンプルなことです。

よって、取扱商品が少なく売上規模が5億未満の会社であれば、営業戦略のマネジメントツールは、たったひとつのケースもありました。

また、従業員人数が300名以上の会社になれば、営業戦略の箱の中の項目は3つではなく、5つになったケースもありました。（マネジメントツールは18種類です）

これが、会社によって独自の戦略が異なると言っていた意味合いです。

ただ、当社では、「顧客」と「商品・サービス」の「出会いの場の演出」の3つをまとめていただくことを意識しながら、営業戦略（狭義）の見える化に取り組んでいただいています。

そして、これは余談になりますが、増販増客計画が見える化した会社の気づきで多いのは、訪問タイミングと顧客情報を軽視していたことに気づかれます。（法人営業では、種まき・育成・刈り取りの訪問タイミング重要になり、それを裏付ける顧客情報が必要になるからです）

次に増販増客の施策が見える化した時の気づきで多いのは、施策の目的を考えているようできていなかったということです。

施策が手段になって、やることがメインになっていたということです。展示会の例で言えば、展示会をやるという手段が目的になり、なぜ、展示会をやるのかという目的が曖昧になっていたりします。

もう少し余談ついでに、今の時代、販売目的だけの展示会では行き詰まっている会社が多いように感じています。でも、この目的を少し変えるだけで展示会が有効な施策に変わります。

最後に農耕型営業の見える化した時の気づきで多いのは、「今すぐ客」と「そのうち客」を同じマネジメントで行い、本当の提案営業ができていなかったということです。

受動的営業から脱却できず、能動的営業は単なる掛け声で終わっていたということです。

最後にもう一つ余談ですが、営業戦術は空白にせず、独自の価値づくりと伝え方の2

つを記しています。

これは、当社の経験則なので、絶対とは言い切れませんが、この2つは業種・業界が違えども共通して行っている項目です。よって、あえて空白にはしませんでした。（全業種で必須にしています。逆にこれがないと良い戦略を構築することはできませんでした）

さて、あなたの会社では、シンプルにした仕組みの体系図はあるでしょうか。

そして、その体系図を基に「何が見える化」して、上司と部下の共通認識を作っているでしょうか。

共通認識は作らずに、属人的な個々まかせで突っ走るでしょうか。

追伸1) 今回も長々と理屈っぽいコラムを最後まで読んでいただいた方への特典です。

前回のコラムで独自の価値の作り方の3つを提示しましたが、他にはどのようなものがあるのかという質問をいただきました。

基本は自分で考えてくださいなのですが、違う切り口を3つほど紹介しますね。

- 1、入り口・出口商品の再設計（無形サービスに名前をつけて活用）
- 2、前工程・後工程の統合
- 3、得意先のグループ化による相談窓口商品の作成

特に今のコロナ渦であれば、3を応用して地域密着スタイルの企業を集めて共生の戦略を取ることで面白いことができるかもです。

過去に美容に関する地域密着企業を連携して取り組みをしたことがありました。

このように、これが正解と決めると視野が狭くなりますので、色々な着眼点をもって取り組むことをお勧めします。

独自の価値づくりも、何をすればという着眼点に固執すればドツボにハマります。どうすればという視点を持つ限り色々なアイデアが浮かんでいきます。

アイデアが浮かばなくても、この視点を持つ限り、当社のコラム等を見つけて、新たな視点を持たれることでしょう。

そして、新たな視点が見つければ、仕組みの体系図を確認しながら、新たなことにチャレンジすることをお勧めします。

コロナ渦の今だからこそ、見直せるチャンスもまだまだあるかもしれません。

●営業の売上の方程式で押さえ欲しい、「分かっている」と「できている」の違い

「乾先生、営業の売上アップの方程式は、色々なものがあるのですね」

金融機関が主催されているマーケティング関連の研修を受講された、営業課長が立ち話で私に話してこられました。

具体的に話を聞くと、

- ・売上＝客数×客単価×購入頻度
- ・売上＝訪問の量×訪問の質
- ・売上＝訪問数×面談率×提案率×成約率 等々のことを言われていました。

要は、売上を要素分解すると色々な切り口があり、その要素をマネジメントすると成果が出やすいということです。

当社のコンサルティングにおいても、この要素のマネジメントを大事にしていますが、それよりもっと大事にしていることがあります。

私は、営業課長に、「要素分解のマネジメントも重要ですが、売上アップに必要な大事な考え方はなんだったか覚えていますか」と質問をしました。

この質問に初めは、目を白黒されていましたが、「あっ、そうですね、あれですよ、しっかりそれも肝に命じていますよ」と答えられました。

この「あれ」とは、「知っている」と「分かっている」と「できている」は、違うということです。

多くの会社では、新しい知識の習得は研修等を通じて、一生懸命に取り組まれています、それができるようになるまでは、取り組まれないのが実情のように感じています。

言葉は悪いですが、取り組みが、中途半端で終わっている状態です。

そう、中途半端です。

違う表現で例えると、本を読んでいないのに、買っただけで満足している、ダイエットサプリメントをはじめだけ飲んで痩せるつもりになっている・・・等々です。

研修やマネジメントツール等も勉強した段階で、できたつもりになっているという感じます。

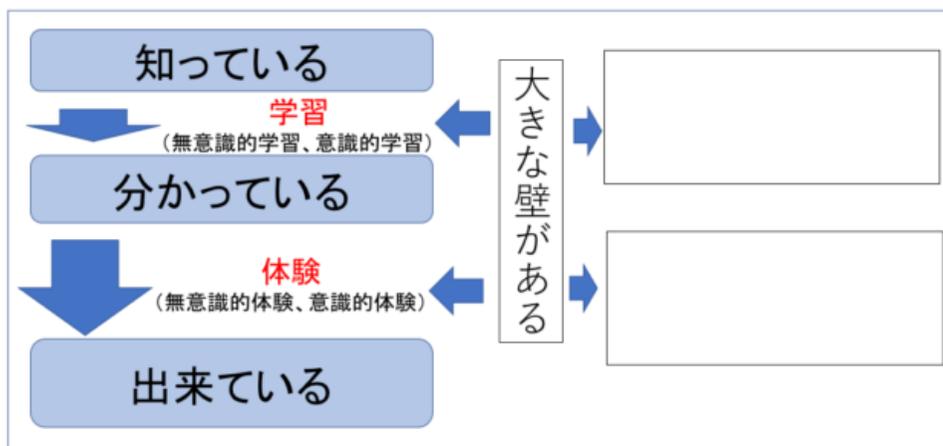
特に、営業管理システム（SFA）等は、システムの操作画面を見ただけで、成果が出そうになり、導入をしてからは、使いこなせず、データの入力だけに終わっていたりします。

結果、データ入力の作業だけがが増えて、営業担当者の事務作業時間だけがいたずらに増えているだけになっています。

あなたの会社でもこのようなことは、起こっていないでしょうか。

「知っている」と「分かっている」と「できている」の図を以下に記します。

営業売上アップを実現するために知って欲しいこと



何となく、この図の言わんとすることは理解できるでしょうか。

例えば、営業スタッフに「顧客視点とは何か知っているか」と尋ねたとします。

営業研修等を受講した営業スタッフであれば、「知っています」と答えるでしょう。

これが知っている段階です。

次に、「では、顧客視点とはどういうことを言うのか説明して」と尋ねます。

ここで、しっかりと説明ができれば、「分かっている」になります。

説明ができなければ、「顧客視点」という言葉は知っているが、具体的にどういうことかは分かっていないということが判明します。

分かっていない時点で、次のできているにはなりません。

これが、研修等のインプット型スタイルの大きな落とし穴になります。新しいことを知った時点で、できたつもりになっているということです。

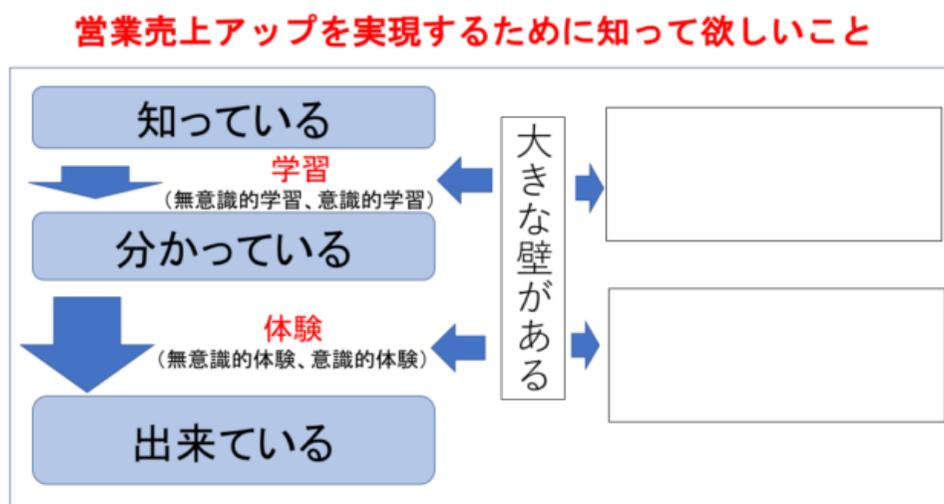
最後は、分かっていることが、実践を通じて、できているようになっているかです。

案外、これも分かったつもりで終わっていることが多いように感じています。理由は、実践する場（仕掛け）と、その取り組みが定着する振り返りの場がないからです。

学習をして、その場で終わっているという感じです。

このような話をすると、経営幹部からは、「そのようなことはない、研修等で学習したことは、常に現場で実践ができているよ」との返答をいただきます。

その時、もう一度、この図を見ていただきます。



Copyright2018 乾経営コンサルティング All Rights Reserved

1

「知っている」と「分かっている」と「できている」に大きな壁があることは、ほとんどの経営幹部の方には、理解をしていただけます。

でも、「この壁を乗り越えるためにどのような取り組みをしているのか」を尋ねると、驚くことに無策であることが多いように感じています。

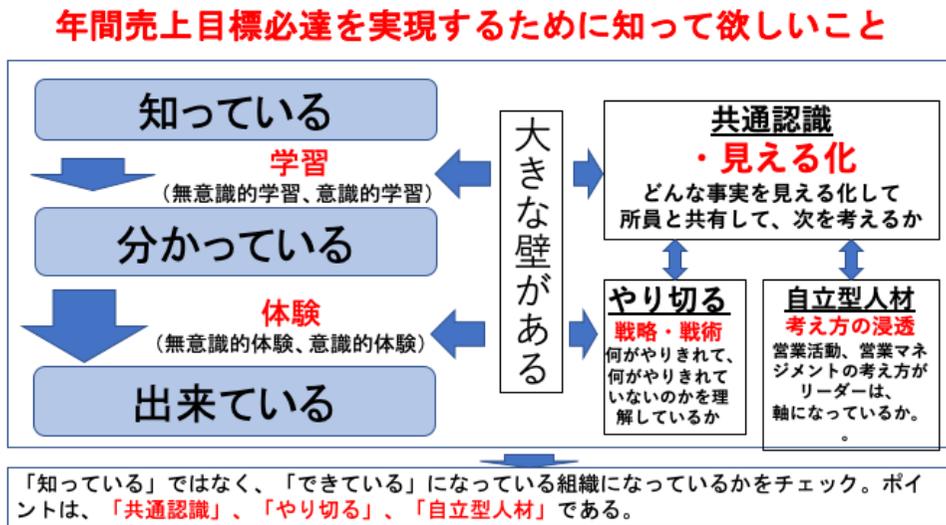
ひどい会社になると、「高い金を払って研修で勉強しているのだから、できて当たり前だろ、できないというのは、教える方が悪いのだよ」と平然と言われる方もいます。

研修等の知識は、1日もすれば8割忘れるのが普通です。

これを忘れないようにするためには、企業側の努力や工夫が必要になります。

そうすると、「知っている」を「分かっている」に、「分かっている」を「できている」にするための企業ノウハウはどのようなものがあるのかを明確にする必要があります。

このノウハウに、正解・不正解はありませんが、当社のコンサルティングでは、以下の図のすることをお勧めしています。



コラムの紙面上、ポイントのみ説明をさせていただきます。

まずは、「知っている」を「分かっている」にするために、大事な考え方は、ひとつです。

それは、共通認識です。

上司と部下が同じものを見て、同じ見解にする必要があります。

では、同じ見解にするものは何があるのでしょうか。あれも、これもあげてはきりがあ

りません。

当社では、マネジメントツールと営業マニュアルの2つを同じ見解にするようにしていただいています。

この2つが共通認識になるだけで、知っているつもりが大幅に減ります。

次に、「分かっている」を「できている」にするために、大事な考え方は、ふたつです。

「やり切る」と「自立型人材」です。

少し補足ですが、「やっている」と「やり切る」では意味が違います。

「やり切った」時に次の課題が見え、次に進めます。

中途半端にやっているだけだと、同じことの堂々巡りになります。

堂々巡りか次のステージの違いです。堂々巡りの会社は、毎年の取り組みテーマが同じものが多いように感じています。

なぜなら、中途半端で終わっているのだから、次のステージに進めないからです。

次に、「自立型人材」です。

「自立型人材」とは、自ら考えて行動する人材になるということです。

「やり切る」ことができて、やらされ感では、創意工夫が生まれませんからです。

「やり切る」と「自立型人材」が重なった時に、環境変化に対応できる、創造性あふれる職場に生まれ変わります。

では、「やり切る」ためには、何が必要なのか・・・。

これも、正解・不正解はありませんが、当社では、戦略と戦術にしています。

「自立型人材」においては、考え方と場づくりです。

シンプルに表現すると、戦略と戦術と考え方を見える化をして、場づくりができるようになると、「知っている」が「出来るように」なる組織になります。

そして、上記の図にも掲載しましたが、年間ベースの取り組みが、知っているで終わるのではなく、できているかになっているかがもの凄く大事になります。

ここ大事なので、もう一度言います。

年間ベースです。

ちなみに、「知っている」が「出来るように」なっていない組織の特徴としては、「部下にやることを伝えているのに、彼らはやろうとしない」、「上司は現場のことを理解せずに、目標必達の無理難題を押し付けてくる」のコミュニケーションギャップが必ず発生しています。

この原因は、「知っている」と「分かっている」と「出来ている」が連動していないことから起こっています。知っているつもり・・・、分かっているつもり・・・、できているつもり・・・、の”つもり”です。

でも、このコミュニケーションギャップも、「知っている」が「分かっている」に変わり、そして、「出来ている」になると、このようなことは起こりません。

あなたの会社では、「知っている」が「分かっている」に、「分かっている」が「できている」になるノウハウは構築できているでしょうか。

このシンプルな当たり前のことができていない限り、どのような最新のノウハウを勉強しても身につかないということは言うまでもありません。

●売れる営業チームを育成できない社長が決まって答えられない質問とは
今日のコラムは、クイズ形式で進めていきます。

売れる営業チームを育成するために絶対必要な3つのことと聞かれて思い浮かぶものは何でしょうか。

一般的には、戦略と戦術が必要であるという回答が多いように感じています。

この戦略と戦術も当然ながら連動している必要があります。

戦略はあるが、戦術はない・・・。

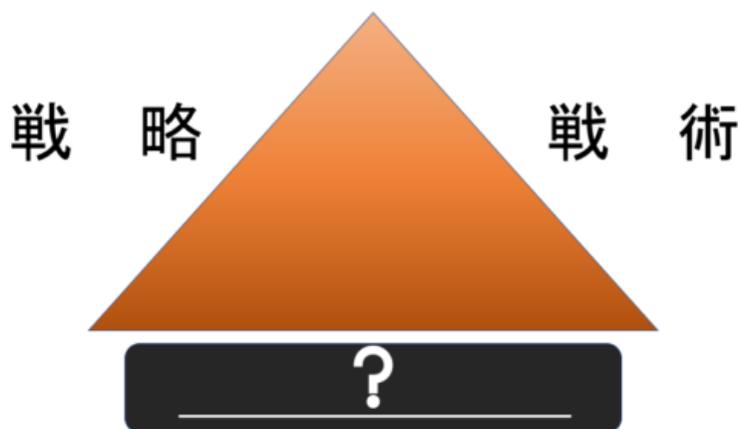
戦術はあるが、戦略はない・・・。

これでは、戦略も戦術も機能はしません。

しかし、戦略と戦術を機能させるために、もうひとつ大事なものがあります。

以下の図を見てください。

「売れる営業チーム」に絶対必要な3つのこと



もし、あなたなら、上記の図の？は、何にしますか？

行動管理でしょうか。モチベーション管理でしょうか、営業管理システムでしょうか・・・。

この答えに正解・不正解は、ないと当社は考えています。

また、「売れる営業チーム」に絶対必要な3つのことにしていますが、3つでなくても良いと考えています。

ひとつでも良いでしょうか。

一番重要なのは、「売れる営業チーム」に必要なことを、あなたの言葉でしっかりと語れて、それが言語としてまとめられ、ストーリーの一貫性があれば良いと思っています。

そうストーリーの一貫性です。

ちなみに、当社で、3つにしているのは、1・3・5・7の法則（詳しくは当社の無料レポートを参照）に基づいてシンプルにしているだけです。（従業員が30名を超える会社には5つにしています）

では、売れる営業チームを育成するために絶対必要な3つのことで、当社が大事にしている3つを公開します。

その3つとは・・・。

- 1、戦略
- 2、戦術
- 3、考え方

そう、3つ目は考え方です。

どんなに、素晴らしい戦略と戦術があっても、この考え方の軸がない営業リーダーがいれば、戦略と戦術が機能しない現場を数多く見てきたからです。

外資系のコンサルから最先端の戦略を数千万円支払って導入しても、プロジェクトの最初だけ機能して、プロジェクトが終了すれば、もとの状態に戻っていることはよくある話です。

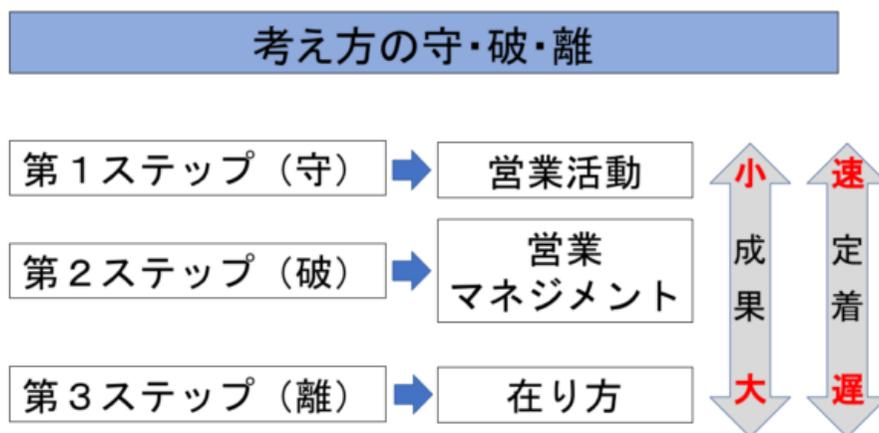
あるいは、販売促進のコンサルタントに営業戦術の営業トークと営業ツールの見直しをしても、瞬間風速の売上アップで終わっていたりしています。

これらは、当社の経験則上、営業リーダー以上の方が考え方の軸を持っていないことから起こっていました。

あるいは、考え方を持っても、それを実行する戦略と戦術が明確になっていなければ、言葉遊びのスローガンで終わっている会社も良く見かけました。

そう、社内の雰囲気だけ良さそうなスローガン経営です。（戦略が無いのに、クレドだけを作っている会社に多かった現象です）

このことから、戦略と戦術と考え方の3つの連動を当社では大事にするようにしています。特に考え方では、以下の図の営業マネジメントの考え方の言語化をお勧めしています。



その理由は、考え方が大事であるということは、よく聞きますが、その会社でどのような考え方を大事にしているかを言語化していないので、結局は、考え方が大事であるという言葉の掛け声だけで終わっている会社が多かったからです。

ある会社では、営業マネジメントで次のような考え方を営業リーダーに定着をさせていました。

「激流になるほど人は習慣を変えない」

この会社では、コロナの影響で4月から経営環境が厳しくなることを2月の下旬に予想をしていました。

そう、まさしく激流です。

よって、取引先にも思い切った行動を行わなければなりません。

経営幹部のミーティングでもそのことが話し合われました。

そして、「激流になるほど人は習慣を変えない」という考え方の軸を持っているので、末端の所員に行動を変えてもらうには、どのように伝えて、上層部は、どのような本気度を見せるのかも議論を重ねていきました。

なぜなら、激流であればあるほど、末端の所員は習慣を変えないからです。

上層部から、「今は、環境が厳しいから〇〇の取り組みをしておいてね」という指示だけでは、末端は動かないからです。（分かったふりをするだけです）

なぜなら、末端の所員は、「こんな時だけ、無理難題を押し付けて、やっぺられないうよ」という考え方を持っているからです。

その結果、とりあえずのパフォーマンスの行動だけを見せて、本質的には大きく変わろうとしないからです。

それなのに、経営幹部は、言うべきことは伝えたので、やらないのは部下が悪いと責任を転嫁して、さらに信頼関係が崩壊していたりします・・・。

あなたの会社は、このようなことはないでしょうか。

この会社では、「激流になるほど人は習慣を変えない」という考え方を営業リーダー以上の方が軸として持っているので、コロナの影響に伴いどのような戦略と戦術を立案して、それをどのように落とし込み、上司の本気度をどのように伝えるのかを会議で真剣に議論を重ねていました。

恐らく、4月以降、この難局を乗り越えていかれるでしょう。

その理由は、戦略・戦術・考え方の3つが上手く機能しているからです。

そして、この会社では、営業リーダー以上の方の「マネジメント」の考え方以外に「在り方」の考え方として、次のようなものを持っておられます。

「激流になれば、組織風土を変える最大のチャンス」

今回のコロナは、この会社にとっては、まさしく激流でした。

でも、激流なので、組織風土を変える最大のチャンスでもあります。

なぜなら、「激流になれば、組織風土を変える最大のチャンス」という在り方の考え方が営業リーダー以上の方に軸となっていたからです。

そして、この会社では、6月に今まで取り組んだことのない、新しい戦略と戦術を実行することになりました。

会社としては、大きなチャレンジになりますが、このコロナという激流がきっかけとなり組織風土を大きく変えるチャンスにもなりそうです。

上記が、この3月上旬にある会社の経営幹部会議で決まったことの内容を簡略ですが

ご紹介させて頂きました。

戦略・戦術・考え方が一貫しているので、会議は紛糾することなく、スムーズに進み、やることも具体的に決まりました。

そう、具体的です。行動レベルにまで落とし込まれていました。

最後に補足ですが、コロナの影響を受けている会社も多いかと思います。考え方がしっかりしていても、戦略と戦術がなければ、雰囲気だけ良さそうな、スローガン経営になります。（ふわっとした経営です）

環境が良い時は、スローガン経営でも問題はありませんが、環境がよくない場合は、スローガン経営では、難局を乗り越えるのは難しいと当社は考えています。

あるいは、経営幹部が戦略と戦術を具体的にしても、営業リーダー以上の考え方がバラバラであれば、その戦略と戦術の遂行が上手くいかない会社も多いように感じています。

なぜなら、それらの実行は中途半端に終わる可能性が高いからです。

そう、中途半端です。

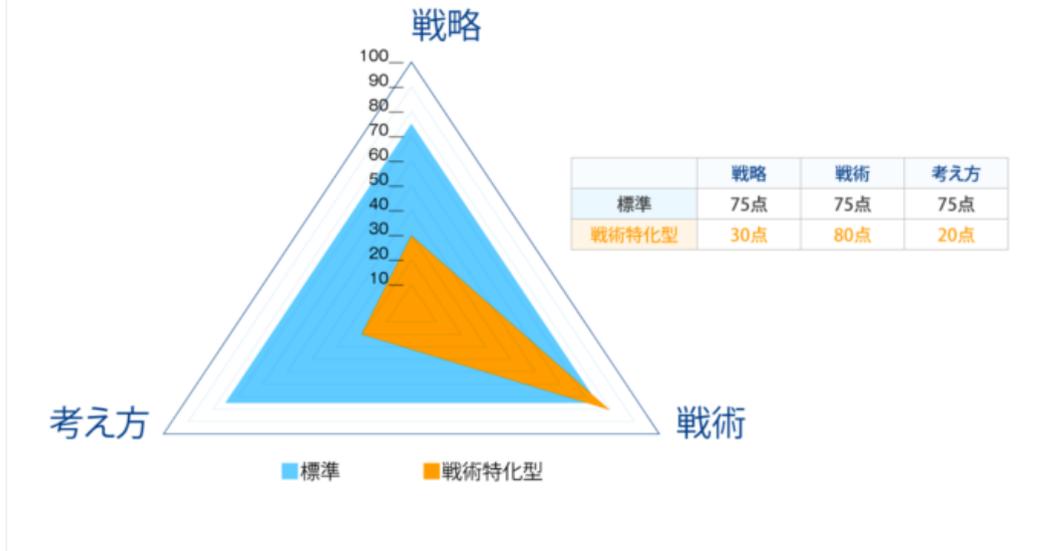
この中途半端をなくすために、組織風土を形成する考え方の軸づくりが営業リーダー以上の方には必要になってきます。

そうすると、どんなに素晴らしいクレドを作っている会社でも、戦略・戦術・考え方が機能していなければ、無意味であることが理解できるかと思います。

あなたの会社では、戦略・戦術・考え方が有機的に機能しているでしょうか。

この3つを一度、点数化することをお勧めします。

戦略・戦術・考え方のバランス



●営業マニュアルの「知っている」を「出来ている」にするために経営者が取り組むべきこと

「当社は、緊急事態宣言後の顧客対応で顧客管理が出来ていないことが分かりました」

先週の経営者との面談で、経営者が吐露された言葉です。

具体的にどのような出来事なのかを確認すると、次の答えをいただきました。

「顧客管理という言葉は、拠点のリーダーは知っていますが、それが出来ていないということが分かりました」

そう、「知っている」が「出来ていない」の例を当社に伝えてくれました。

そして、経営者は、何が出来ていないのかを詳細に当社へ伝えてくれました。

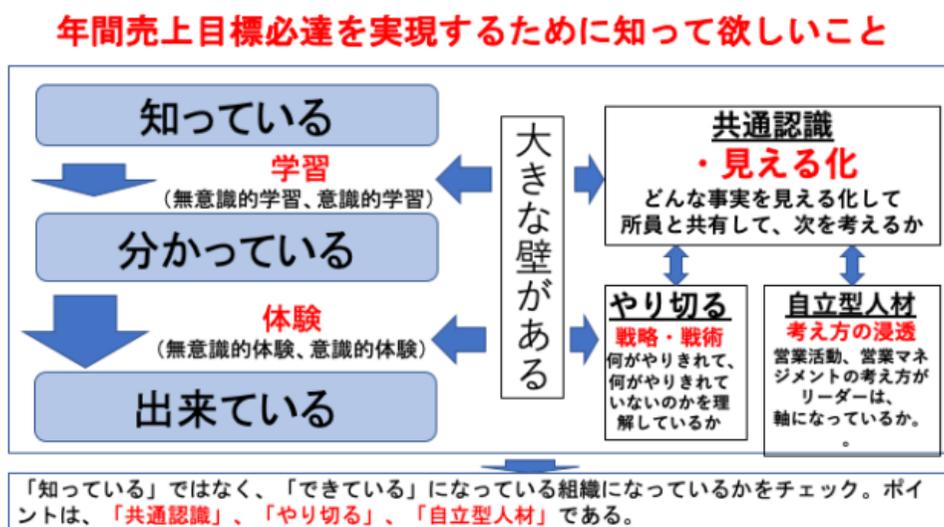
何が出来ていないのかを経営者が認識しているので、それに焦点を当てて改善活動を

すれば問題は解決するように見えるかもしれません。

しかし、この会話のやり取りの中で、大きな落とし穴が潜んでいます。

もし、コラム読者のあなたが経営幹部もしくは、組織をまとめるリーダーであればこの落とし穴に気づかれていますでしょうか。

再三、このコラムに登場している以下の図を見てください。



Copyright2018 龍経堂コンサルティング All Rights Reserved

「知っている」を「出来ている」に変えるために何をするかを表した図です。

そう、何に取り組んでいるのかではなく、何ができる組織になっているかの重要性を説いた図です。（やっていることが重要なのではなく、できることが重要）

この図を見て、何か気づくことはあるでしょうか。

再掲になりますが、経営者は、次の言葉を吐露されていました。

「顧客管理は知っているが、顧客管理は出来ていない」です。

気付かれました・・・。

そう、顧客管理という言葉は、知っているが、顧客管理の中身は分かっていないということなんです。

もう少し噛み砕いて説明すると、「知っている」と「出来ている」の間に、「分かっている」という壁があることを経営者が認識していない恐れがあるということなんです。

今回の面談では、このようなことを指摘する場ではなかったのですが、このことについて、経営者に深く突っ込みはしませんでした。他の会社でもこのようなことが起こっているのではと思います、コラム記事にしました。

「えっ、乾先生、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。

当社が言いたいこととは、〇〇会社にとっての顧客管理とは、どういうことかを言語化できているかを言いたかったです。

今回面談した経営者は、顧客管理の定義を見事に言語化されていました。

ただ、拠点リーダーが経営者と同じレベルで言語化ができるかと言えば、疑問が残ります。

拠点リーダーが、「当社の顧客管理とは、〇〇××で、△□ですよ」と答えることができ、顧客管理の言葉を知っているから、顧客管理の定義が分かっているになります。

言語化できて、「分かっている」になり、それが実戦で「出来ている」になります。

当たり前のことを言っています。

顧客管理という言葉だけを知っているだけで、定義が分かっていなければ、実践が伴わないので、出来ているにはなりません。

例外として、センスがずば抜けて良い人は、言語化できていなくても、感覚的実践することができます。

100人中1人の確率で存在するトップセールスという方です。

ただ、この場合、残念なことに言語化ができていないので、属人的になるため、組織的ノウハウの構築にはなりません。

少し話が脱線しますが、ある会社の営業リーダーに次の質問をしました。

「貴社の顧客管理とはどのようなことをルールとして決めていますか」

この質問に営業リーダーの方は、目を白黒させて、次のように答えられました。

「ルール？そんな難しいことは決めていませんよ、顧客管理は、顧客管理ですよ」

その答えを聞いて、私は、次の言葉を発しました。

「顧客管理とは、顧客管理ということですか」

営業リーダーは、自信を取り戻したかのように、言いました。

「そうですよ、顧客管理とは顧客管理のことですよ」

このやり取りを見ていた、経営者は、顔を真っ赤にしていたことを覚えています。

そう、この営業リーダーは、顧客管理という言葉は知っているが、〇〇社における顧客管理とはどういうことかは理解していなかったという事実が分かってしまいました。

でも、この営業リーダーは、営業会議で部下に対して、顧客管理を意識して、顧客アプローチをすることを指示していました。

お分かりのように、単なる言葉遊びになっていました。

言葉遊びなので、部下の行動も変化は当然ありません。なぜなら、分かったつもりの

行動で終わっているからです。

当然、検証もありませんから、部下の成長はありません。

このことから、当社では、その会社で大事にしていることを言語化する、営業の考え方マニュアルの作成をお勧めしています。

このマニュアルは、「知っている」を「分かっている」にするために言語化したものと言っても良いでしょう。

参考までに、どのようなことを営業活動の考え方マニュアルで言語化しているのか例を以下に記します。（企業規模や風土の実態によって、構成は変わります）

- 1、営業マニュアルの活用目的（あるいは、考え方）
- 2、営業マニュアルの活用方法
- 3、全社戦略および営業戦略
- 4、年間売上計画（製品・顧客・担当者）及び裏付け計画（年間顧客増販シート）
- 5、増販増客の施策シート（年間）
- 6、顧客管理のマネジメント
- 7、営業活動のプロセス管理（農耕型マーケティング）
- 8、営業活動のやり方（営業戦術レベル）
- 9、行動管理
- 10、営業会議の運営方法

今回の顧客管理の例は、上記の項目の6の顧客管理マネジメントに該当します。

顧客管理のマネジメントとはどのようなことをこの会社では言っているのかを言語化しています。

そして、この営業活動の考え方のマニュアルの話をする、多くの経営者から次の言葉もいただきます。

「マニュアルを作成すると、行動を型にはめるみたいで、営業活動の創造性を欠いて

しまうので、当社の社風には合わないな・・・」

「マニュアルは、マクドナルドの接客みたいに、九官鳥を作るだけなので、顧客満足にはつながらないから気が進まないな」

「結局、マニュアルを作っても、作ることが目的になって、作った後、誰も見ないので、意味がないよ……。ISOのマニュアルがそうでしょう」

これらの意見について、当社は、否定も肯定もしません。

なぜなら、経営者のマニュアルという言葉に対する考え方になるからです。

考え方は、その会社の社風になるので、経営者の自由です。

ある会社の経営者は、この営業活動の考え方のマニュアルに対して次のような考え方を持っています。

自社の営業活動において、「知っている」を「分かっている」ためにするために、重要な項目を言語化したものを営業活動の考え方のマニュアルと定義しておられました。

そして、半期ごとにマニュアルを振り返り、どの項目が「分かっている」で終わっているのか、どの項目が「出来ている」になっているかをチェックして、次の改善に着手されていました。

ある会社では、顧客管理のメンテナンスを言語化してマニュアルの項目に挙げておられました。

結果、営業拠点の半数が、「分かっている」で終わり、「出来ていない」ことが分かりました。

この事実を理解した経営者は、次の言葉を当社に発しました。

「昔は、取り組み状況の事実を把握せずに、次の目新しいことの取り組みテーマを探

して、その指示に明け暮れていました」

検証ができていないのに、次の取り組みテーマを探している状態です。

厳しい言葉で伝えると、当たり前が出来ていない組織に、新しい取り組みを行うとしても定着等するはずがありません。

また、ある会社では、この営業活動の考え方マニュアルを営業リーダーの力量のレベルアップの活用に使っていました。

その会社の営業リーダーの仕事は、営業活動の作業がメインではなく、仕組み作りや改善をメインの仕事にしていたからです。

営業活動の考え方マニュアルが文章化されているので、来年は仕組みを少し変えるのか、あるいは仕組みの中身を改善するのか等を期首の2ヶ月前に討論をしています。

改善とは、昨年実施した、増販増客の施策の中身を変えること等です。

仕組みの変更とは、リアル面談をリモートに変える等です。

これらも、言語化して文章化したものがあると、スムーズに変えることができ、行動の変化にも直結します。

ただ、これも考え方なので、営業活動の考え方のマニュアル作成は絶対必要であると申している訳ではありません。

そう、経営者がマニュアルに対して、どのような考え方を持っているかです。

当社では、「知っている」を「出来ている」に変えることを目指している経営者には、営業活動の考え方マニュアルの作成をお勧めしています。

営業活動の考え方のマニュアルを「型にはめる」と勘違いされている経営者には、一切お勧めはしていません。

そもそも、マニュアルという考え方が違うからです。

あなたの会社では、「知っている」を「出来ている」にするために、言語化して見える化したものは何があるでしょうか。

そして、「出来ている」の後は、更なる進化のための改革に取り組まれているでしょうか。環境変化に対応しない現状維持で終わっているでしょうか。

改革の土台になるものが、営業活動の考え方マニュアルになります。

●営業の属人化の脱却を間違った取り組みをしている会社の末路

「トップセールスマンを育成するためには、属人的営業の脱却は不可欠ですよね」

オンラインのスポットコンサル相談でいただいた質問です。

この質問の回答として、当社は次のように回答しました。

「凡人レベルの属人的営業の脱却は可能ですが、トップセールスマンの育成は不可能ですよ」

この回答を聞いて、相談者は、次の言葉を発せられました。

「えっ、凡人レベルの属人的営業の脱却？、コンサルに相談すれば、トップセールスマンを育成する仕組みのヒントをもらえるとと思っていたのですが・・・」

この会話のやり取りを見て、「言っている意味がわからない・・・」という声が聞こえてきそうですね。

相談者の方も、言葉を詰まらせていました。

ただ、これは、凡人レベルの属人的営業の脱却という言葉の定義の捉え方の違いでこのようなことが起こっていました。

そう、凡人レベルの属人的営業の脱却という言葉の定義です。

相談者は、属人的営業を脱却できれば、トップセールスマンを育成することができると思っておられました。

当社では、凡人レベルの属人的営業を脱却してもトップセールスマンは育成できないとしています。（これは、当社の見解なので、他のコンサル機関では、トップセールスの育成は可能かもしれません・・・。）

少し話は変わりますが、言葉の定義で重要になってくるのは、凡人レベルの属人的営業の脱却のために、何をしないといけないかを言語化できているかです。

ここ大事なので、もう一度、繰り返します。

凡人レベルの属人的営業の脱却のために、何をしなければいけないかを言語化できているかです。（凡人レベルの属人的営業の言葉が難しければ、属人的営業の言葉で考えていただいても大丈夫です）

案外、このことを言語化できておらず、属人的営業の脱却というスローガンの言葉だけで終わっている会社が多いようにも感じています。

今回の相談者の方にも属人的営業の脱却のために、何に取り組む必要があるのかを確認しました。

多分、そこに意識がなかったので、「成約率を高めるための営業トークの改善」という付け焼き刃の回答をされました。

当たり前の事になりますが、現状を把握していない状態での改善は効果を発揮しません。

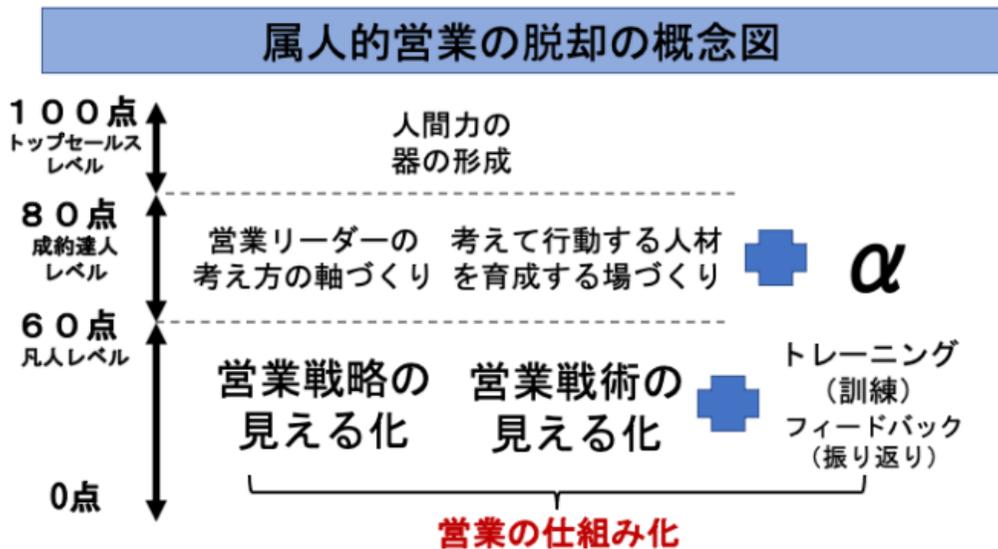
スポットコンサルで、相談者の問題点を挙げれば、現状を把握していない状態での相談が多いということです。（恐らく営業の仕組みの体系図がないからだと思います）

少し前置きが長くなりましたが、当社がトップセールスマンを育成できない根拠を以下の図を用いて説明します。

ただ、これは、正解・不正解を述べているのではなく、このような着眼点があるという意識で聞いていただければ嬉しいです。

この着眼点から何らかのヒントを得てください。

それでは、図を記します。



当社では、トップセールスマンは育成できないが、凡人レベル（60点）は、育てることが可能であると断言しています。

そう、凡人レベルです。これが凡人レベルの属人的営業の脱却です。

この凡人レベル育成が、営業の仕組みとしています。

今回の相談者は、営業トークの改善と言われていたので、上記の図で言えば、営業戦術の一部のみに該当しています。

よって、今回の相談のヒアリングで戦略と戦術はどのようなものがあり、そして、何を「見える化」しているのかを確認しました。

少し話が脱線しますが、凡人レベルの落とし穴は、営業戦略と営業戦術の具体的な中身のように感じますが、上記の図にも示していますが、トレーニング（訓練）とフィードバック（振り返り）があるようではなかったりするところです。

これが無いというのは、元をたどれば、営業戦略と営業戦術が無いということになりますが・・・。

話を戻します。

営業の仕組み化では、凡人レベル（60点）までは誰でも育成できるということです。

このことを話すと、多くの会社で、「えっ・・・」という言葉が頂きます。

営業の仕組みを構築しても60点レベルだからです。（これは、当社の経験則で導いた法則です）

ということは、仕組みだけ作っても、60点レベルということです。

但し、しつこいですが、営業の仕組みは、訓練と振り返りが機能しての状態になりません。

マニュアルだけが出来上がった状態は、20点レベルです。（営業の仕組みに対して、訓練と振り返りができて60点レベルになります）

コンサルタントが入って、営業の仕組みのマニュアルが出来ました、あるいは、経営計画書が出来ましたと言っているレベルは20点です。

まずは、営業の仕組みが運用できるレベルが60点です。ここまでが凡人です。

そして次に当社では、60点レベルの凡人から80点レベルの達人レベルにするため

に2つのことを取り組んでいただいています。

一つ目は、営業リーダー以上の方の考え方の軸づくりです。

二つ目は、考えて行動する人材を育成する場づくりです。

このコラムではあまり言っていませんでしたが、二つ目の場づくりは物凄く大事にしています。

究極を言えば、場づくりが出来ていれば、戦略と戦術が曖昧でも、成果を発揮することができるからです。

場づくりのポイントについては、セミナーで話しているので割愛しますが、ひとつポイントをあげるとすれば、「未来を語る場づくり」です。

過去の反省だけで終わるのではなく、未来を語る場づくりです。

未来を語るためには、仕掛けが必要になります。能動型営業です。

言われたことをこなす営業は、受動型営業で未来を語る場はありません。

営業の仕組みづくりについて、勉強されている会社は多いですが、「場づくり」について考えている会社は少ないように感じています。

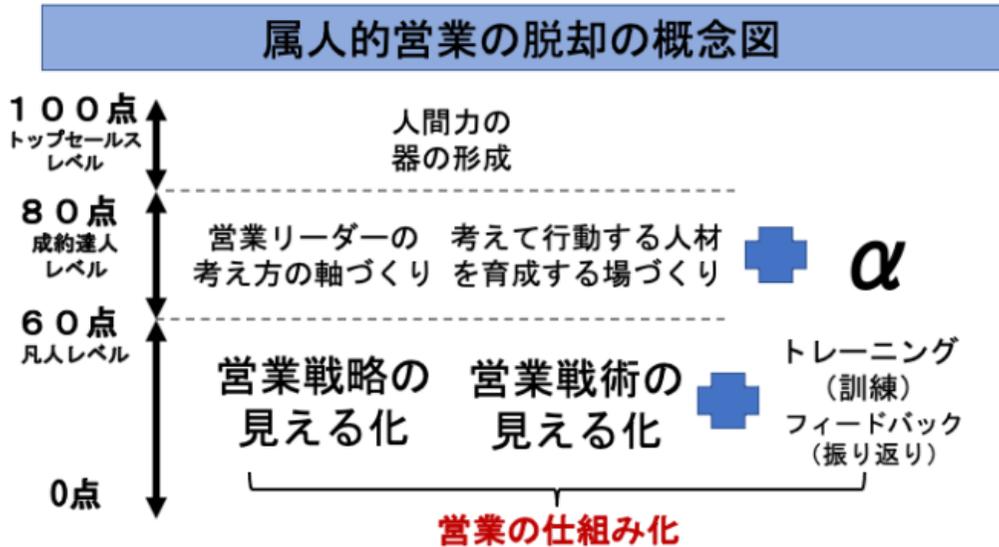
しつこいですが、ここ大事なので、もう一度繰り返します。

「場づくり」です。これができれば、達人レベル（80点）の体制ができあがります。

今回のコラムは論旨が一貫しておらず、脱線ばかりしているので、最後にもうひとつだけ脱線させてください。

体制づくりではなく、営業の個人に焦点を当てると、60点レベルの凡人から80点レベルの達人にするためには何が必要だと思われませんか・・・。

もう一度、以下の図を記します。



この図で言えば、プラスαに該当します。

当社では、このプラスαを、営業マン個人のキャラにしています。

凡人レベルの基本の型を習得できれば、営業マン個人のキャラを追加してくださいということです。

守破離で言えば、破の段階になります。（凡人レベルが守です）

話すことが苦手な方は、聞く営業のスタイル。人間関係構築が得意な方は、雑談及び接待スタイル、営業の推しが強い方は、クロージング先行スタイル等です。

破の段階では、基本の型にこだわるのではなく、どんなスタイルでも良いと当社では考えています。

これが、当社では営業は属人化するという理由です。逆に個人の営業が属人化しないとおかしいと思っています。

属人化していないと60点レベルの凡人で終わっているということです。

ただ、凡人レベルの仕組みがない会社は、いきなり若手の営業担当者に、基本の型を飛ばして、難易度の高い80点レベルの営業手法を教え込んで、営業担当者の成長を疎外していたりします。

そう、基本を習得していないのに、応用を教えようとしているからです。

しかも、この応用が個人個人のキャラに合っていないことを指導されると指導が空回りしていたりします。（商談で笑いを取ってからクロージングをする等）

最後にまとめます。（少し強引・・・）

属人的営業の脱却には、60点レベルの凡人の仕組みが必要になります。

そして、80点レベルの達人の体制にするためには、営業リーダーの考え方の軸づくりと場づくりが必要になります。

個人においては、「キャラを活かす」です。

そして、100点レベルは、人間力の器の形成です。

残念ながら、当社では、人間力の器については、語れるレベルまで実践は出来ていませんので、ここの指導はできません。（これが、当社がトップセールスマンを育成できない理由です）

よって、当社が「誰でも成約の達人の仕組み」という名前をつけているのもその理由です。

まずは、60点レベルの凡人を育成する仕組みがあるかチェックをしてみてください。

案外、ここが盲点かも・・・。

追伸) 念のため補足ですが、体制づくりで、「場づくり」の重要性を書いています、凡人レベルを育成する土台があって、「場づくり」は機能します。

土台がない状態で、掛け声だけの「場づくり」は機能しません。その点は誤解がないようにしてくださいね。

●年間売上目標の立て方で押さえて欲しい増販計画の作り方

4月に新年度を迎えて、年間売上の6割以上が増販（既存顧客売上）で占める会社には、2月に年間の増販計画の作成を勧めています。

年間の増販計画と言われても、意味が分からない方もおられるかもしれませんので、簡単に説明をします。

既存顧客において、顧客ごとに年間の売上の見込み計画を作るということです。

そう、年間ベースでの既存顧客の見込みの計画を作るということです。

計画と言うと、難しく感じられるので、個別コンサルでは、シナリオ（仮説）づくりという表現に変えています。

このような話をすると、年間の増販計画を作ったことのない会社は、次の言葉を発せられます。

「年間ベースで既存顧客の売上を読むと言うのは難しいよ、やってみないと分からないから、個別顧客の計画を立てるのは無意味だよ・・・」

「営業の販促施策を年間ベースで立案すると言うのなら分かるけど・・・」と言う言葉をいただきます。

今からお伝えすることは、正解・不正解の話をするのではなく、このような考え方があるという視点で聞いていただければ嬉しいです。

その中で、今の経営に何らかのヒントになるものがあれば幸いです。

当社では、営業の年間ベースの販促施策を作る前に、年間ベースの増販計画の立案を必ず作っていただくようにしていただいています。

これを作るのと作らないのとでは、年間の売上目標の達成率に大きな差が出るからです。

違う表現をすると、年間の増販計画を作る習慣ができるようになると、前もって売上を読むことができるようになるからです。

具体的には、業種・業界によっては、多少異なりますが、年間売上目標の約3割が増販の売上として2月の時点で見込むことができていると、その年の年間売上目標は達成します。

逆に、2割ぐらいしか見えていないと、その年の売上目標の達成は厳しいことが予想できます。

ここは、業種・業界によって変わりますので、2月の段階でどれだけ見込めるかが重要です。

少し補足しておきますが、この見込みも100%だけのものを計算するのではありません。

◎（確定）を100%、○（ほぼ大丈夫）50%、△（種まき次第）30%、△△（ダメもと提案）10%と印をつけて、売上の予測の積算を行います。

これも、初めて増販計画を取り組んだ会社は、△と△△ばかりでスタートされていました。

そう、あることができていなかったからです。

でも、あることができるようになると、△から○の数が増えてくるようになります。

今回のコラムも緊急事態宣言が継続されていますので、個別コンサルで話をしている増販計画のシナリオ作成のステップを公開していきます。

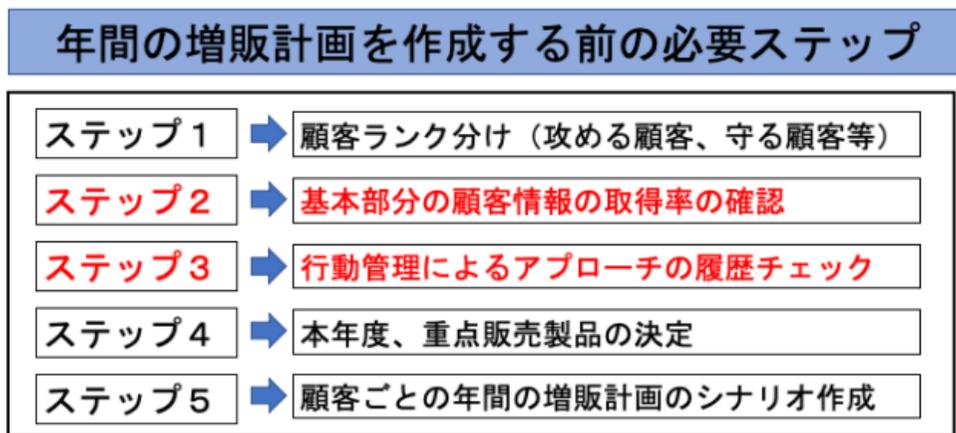
実は、これも当社の経験則になるのですが、当社のコンサルを受けずに、年間ベースの増販計画を策定していた会社では、増販計画が絵に描いた餅で終わっていました。

この結果、年間ベースの増販計画を立てても無意味と感じられるのではと思案していました。

しかし、年間ベースの増販計画にも取組ステップがあります。このステップを理解された会社は、絵に描いた餅で終わらないようになりました。

このステップとはどのようなステップなのか・・・。

このステップを以下の図にまとめましたので、公開します。



**重要なのは、ステップ2と3を行った上で、
増販計画のシナリオを作っているか**

当たり前といえば、当たり前なのですが、案外、これも分かったつもりで終わっていて、できていなかったりします。

少し補足します。

ステップ1は言うまでもないのですが、落とし穴として、売上のランキングで顧客分類をしている会社は、顧客のランク分けはできていないと言って良いでしょう。

基本のことなので、多くは語りませんが、ここは念のためチェックしてください。

この顧客のランク分けの基準がその会社のノウハウになったりします。

そして、ここからが本題です。

年間ベースの増販計画の立案で重要になってくるのは、ステップ2の顧客情報とステップ3の行動管理です。

ステップ2の顧客情報については、現在、取得すべき顧客情報が何割取得できているかということです。

この顧客情報の取得率が30%未満であれば、ステップ5の年間ベースの増販計画の精度は落ちると言うのもありません。

できれば、70%以上は目指したいものです。

顧客の理解（顧客情報）なしに、増販計画の精度をあげることはできないからです。

また、この顧客情報もどのような情報を入手するのか、これもその会社のノウハウになります。

そして、次に行動管理です。

既存顧客の接点のアプローチがどうなっているかです。

ここが、営業担当者の行きやすい会いやすい顧客の特定少数になっていれば、年間ベースの増販計画の見込みの精度は高まりません。

物理的に訪問のアプローチが厳しければ、違う接点でも良いので、特定多数のアプロ

一斉に変える必要があります。

特に、コロナ渦ではオンライン営業の取り組みもチャレンジしやすい環境になってきていますので、この環境変化をうまく利用しない手はありません。

雑談ですが、上手く利用している会社は、訪問とオンラインを組み合わせたハイブリッド型の営業の仕組みを構築しています。

もう少し深掘りすると、会社の規模に分けて営業スタイルを変えています。

ここまで話をすると、勘の良い方は理解できているかも知れませんが、年間ベースの増販計画は、顧客情報と行動管理が機能しないと売上の見込みを予測することは厳しいということが分かってきます。

そう、年間ベースの売上目標、製品販売台数目標、営業個人別目標の数値目標だけを立案し、後は、個々に任せているだけの営業スタイルでは、目標の達成は環境変化の運頼みになるということです。

これに気づかれた会社は、この2月には年間ベースの増販計画の作成に取り組みません。

また、2月にしている理由は、4月からスタートダッシュをかけることができるからです。

3月で年度末が終わる会社でよくあるパターンが、4月と5月はスロースタートで、6月から加速をしていくケースです。

このパターンで言うと、1年の12ヶ月が10ヶ月の計算になります。2ヶ月分ロスをしています。

営業担当者の話に置き換えると、月初のスタートダッシュ型か月末の追い込み型のスタイルかということです。

2月に立案した年間ベースの増販計画の見込みが仮に20%の場合、年間の営業施策が昨年と同じであれば、目標は達成しません。

そうすると、4月から加速しないといけないと言うことが事前に分かります。また、仕組みとして営業の販売施策の改善も事前に打ち手を打つことができます。

これが、営業の販売施策を立案する前に、年間ベースの増販計画を先に作らないといけない理由です。

そして、今回のコラムも長文になりましたので、確認ベースになりますが、この増販計画を作成する上で目的が重要になります。

あえて、今回は目的の例は書きませんが、もし、増販計画を作っていれば、増販計画を作る目的の言語化も必須です。

当社の個別コンサルでは、5つほど目的の例を提示しています。

そして、目的が決まれば、それを活用する場所と期待する効果も言語化していきます。

期待する効果は、参考の文例を以下に記します。

【期待する効果】

主力顧客について、誰が、いつ、どのタイミングで、どのような価値を訴求するのかを年間単位で計画しスケジュールに落とし込み、行動管理システムと連携することで、訪問忘れを防ぐ。また、増販の企画立案の材料として活用し、精度の高い増販企画が作成できる。

最後にまとめます。

もし、あなたの会社で年間売上の6割以上が既存顧客からの売上で占められていれば、年間ベースの増販計画らしきものはあるでしょうか。

また、増販計画を策定する時に取り組みのステップは明確になっているでしょうか。

それとも、売上等の数値目標と顧客リストだけを営業担当者に手渡して、気合と根性で乗り切るでしょうか。

追伸) これも補足ですが、管理顧客が多い会社においては、主力顧客だけで増販計画を作成されています。理由は、主力顧客だけの増販計画で前もって売りを読むことができるからです。増販計画は会社の実情に合わせて、内容は色々とカスタマイズしていきます。(取扱製品が多い会社では、製品を特定せずに悩み・願望から売りを予想されたりしています)

もうひとつ追加の補足ですが、増販計画→増販施策→営業戦術の3つの流れになります。今回のコラムは、増販計画について書いていますが、この3つの流れができて完成形になります。

営業戦術は、2つの項目ができればOKです。(詳しくは、当社のコンサルページで確認してください)

●コロナの緊急時にBtoB営業(法人営業)の仕組みで見直すべきところ

主要都市で緊急事態宣言が発令されて、多くの業種業態で様々な変更対応をされているかと思います。

その中で、3月初旬にクライアントが参加している、ある経営者の会合に特別参加していました。

そこで、クライアントと別の経営者の危機感の温度差を少し感じましたので、その感じたことをコラムで話していきます。

どのような温度差を感じたかと言うと、ある経営者は、その会合で次のような発言をされていました。

「世間では、今頃、コロナ対策で騒がしくなっているが、当社では、3月からリモート出社できるような分業体制やZOOMのソフトが使えるように勉強会を進めているので、仮に緊急事態宣言が発令されても仕事の業務はなんとか進めることはできますよ」

と自信ありげに豪語されていました。

確かに、3月初旬にこのような先手を打っていることは素晴らしいと思います。

ただ、当社のクライアントの社長と私は、その発言を聞いて、互いに顔を見合わせて「にやっと」笑みを浮かべてしまいました。

私は、その社長に「何か気付かれたことはありますか・・・」と質問すると社長は次のように答えられました。

「昔の私であれば、このようなことを聞くと凄いと感じていましたが、今は少し捉え方が変わりました」

「どのように変わりましたか」と引き続き質問をしました。

「発表の社長の会社の取り組みが変わったのは、仕組みはそのまま、手段がリモートに変わったということだけでした・・・」

「仕組みの変化があって、それと手段の変更もあれば凄いと書いたのですが、仕組みはそのまま、手段だけ変わっていたので、大きな変化はないと思いました、逆に混乱するかもしれませんね・・・」

私は、思わず、「鋭いですね」と素直な気持ちを発しました。

ちなみに、当社のクライアントもリモート対応の手段の変更も行っていますが、それに伴って仕組みの見直しを3月中旬から4月にかけて同時並行で行います。

そう、手段だけの変更ではなく、仕組みの変更も行なっていくということです。

この会社は、拠点経営をしているので、システム投資等の大幅な改革をするのではなく、分かっていることが出来ているのかという基礎点検を行い、それに+ α の改革を行っていきます。

この+αは、手段の変更ではなく、仕組みの改革です。

この会社も、経営幹部の在り方の考え方として、「激流になれば、組織風土を変える最大のチャンス」がようやく浸透してきたからです。（ただ、まだ、完全ではなく、道半ばの現在進行形の取り組みであることを付け加えておきます。考え方の変更は一朝一夕ではできないため・・・）

恐らく、考え方・戦略・戦術の捉え方ができている会社は、上記の話は痛いほど理解できるでしょう。

そして、話は少し変わりますが、上記に少し関連することで、嬉しいメールもいただきました。

この会社は当社の支援が終了して、その後の実践報告としてメール連絡をいただきました。メールの内容を少し抜粋してご紹介します。

【メール抜粋】

直近では、コロナの影響も加わり受注環境は益々厳しく、リーマン以上に見通しが利かない状況ですが、乾先生から教えて頂きました内容を実践できるメンバー育ててきており、以下の様に、更なる価値提供の営業活動を実践してくれるようになって来ました。

途中省略

今期は更に厳しい期となりそうですが、製品顧客計画・年間の増販・増客スケジュールは前期以上に内容を吟味して準備を致しました。

新製品も〇〇が本格的に上市できる様にもなってきております。

今期は、いかに価値提案できるか、営業の質向上が問われると考えております。

そのために、顧客情報の収集と活用・提供価値のブラッシュアップ・狙いを定めた行動に重点を置き、教育と実践の両輪を回したいと考えております。

景気後退局面ですが、逆に取組むべきことが明確になっており、あとは実践と改善の繰り返しをするのみです。

以上近況報告まで。

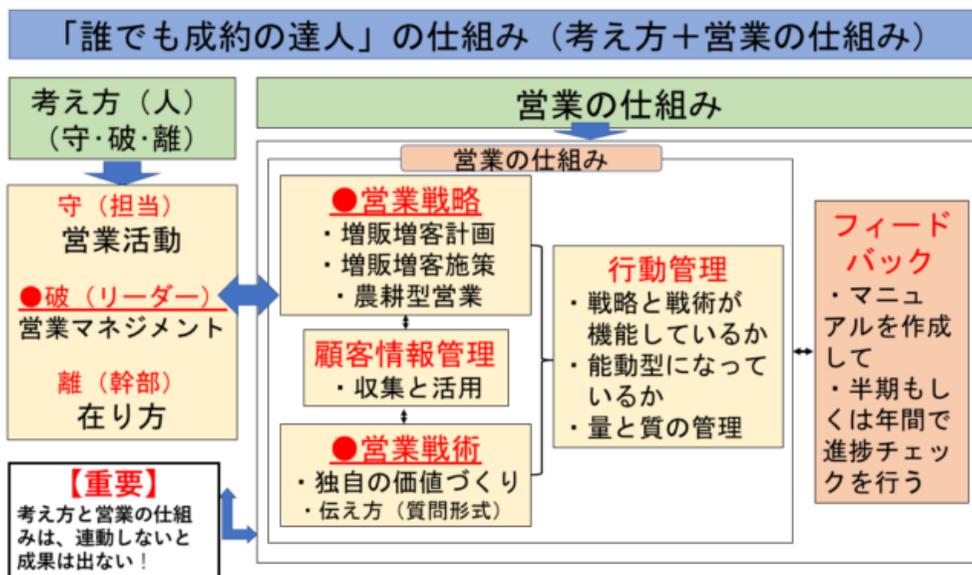
【ここまで】

このメールをいただき、飛び上がるほど嬉しかったです。

何が嬉しかったかというと、本質をズバリ見抜かれて実践されているところです。

メール文章の途中を省略していますが、これだけ本質を見抜ける方も少ないので、嬉しく思えました・・・。

まあ、何が本質なのかは、人によって、捉え方は違いますが、当社では、説明用として以下の図で表しています。



一番大事にしているのは、考え方、戦略、戦術の3本柱です。

考え方は、営業マネジメント（リーダークラス）に関するものを重要視しています。

戦略と戦術は同時推進を大事にしています。

ただ、戦略と戦術を同時推進するには、あることをなしには、進めることはできません。それは、上記の図にも記載していますが、顧客情報管理（収集と活用）です。

いただいたメールにもそのことがズバリ書かれていました。この顧客情報管理は、分かっているようで、結構、抜けている項目でもあります。

これをズバリ書けている方は数少ないからです。素晴らしいです。

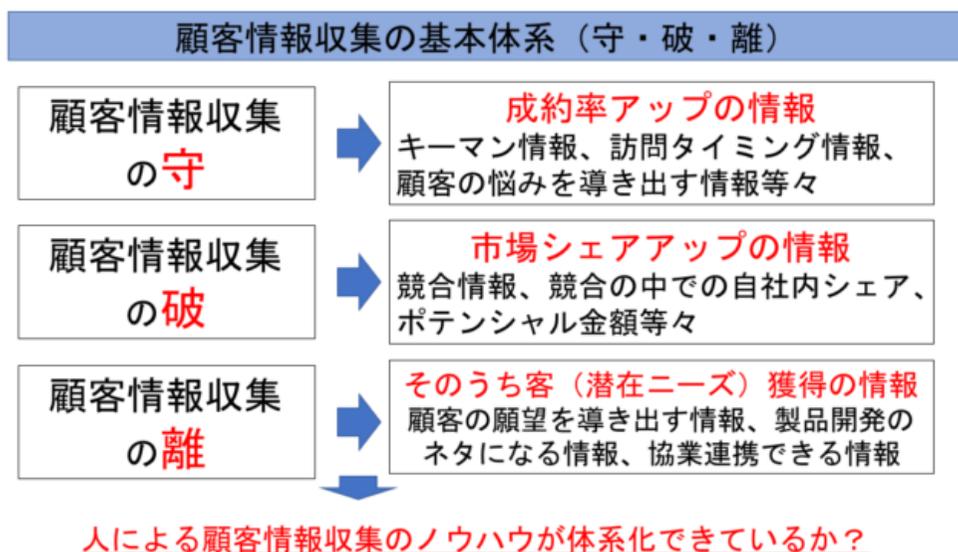
中堅企業では、顧客情報管理システム（CRM）を導入していれば、出来ていると勘違いしている会社も良く見かけます。

BtoB営業では、人から収集できる情報が肝になります。

これを整理できているかいないかで、営業成績は大きく変わると言っても過言ではありません。

「顧客情報（量・質）を制すものは営業を制す」です。

参考までに、当社が勧めている顧客情報収集の基本体系の図を以下に記します。



もし、営業の仕組みをこの時期に見直すのであれば、顧客情報の収集と活用をお勧めします。

戦略と戦術を同時推進するためには、顧客情報管理は避けて通ることができないからです。

あなたの会社の顧客情報管理は機能していますか。

●法人営業におけるオンライン営業は、まだやるな

3月中旬にオンライン営業の実施に当たってのスポットコンサルを実施しました。

この会社は当社のコンサルを終了していたのですが、経営者が中堅企業の訪問営業はオンラインに切り替わることを予想して、オンライン営業によるロールプレイングの実施状況を客観的にみてアドバイスを欲しいという依頼でした。

ロールプレイングは、3拠点の営業リーダーをテレビ会議につないで、拠点ごとに経営者がお客様役になっていただき実施しました。

経営者としては、今までやってきた訪問の面談がオンラインに変わってもスムーズにできているかを客観的に見て、オンライン営業でも問題のないことの後押しを当社にして欲しかったのだと思います。

3拠点のオンライン営業のロールプレイングを終了した結果、経営者は、猛省をされていました。

その理由は、オンライン営業のロールプレイング以前の問題が判明したからです。

もし、あなたの会社がコロナの影響でオンライン営業に取り組んでいれば、この会社と同じような問題が発生していないかセルフチェックをしてみてください。

案外、オンライン営業をやることが目的で、この盲点に気付いていなかったりしますので・・・。

では、この会社の経営者は、オンライン営業の取り組み以前の何が問題として気付いたと思われますか。

答えは、簡易のビジネスモデルの設計ができていないことに気づかれました。

当社のコンサルを受けていない方は、簡易のビジネスモデルと言われてもピンとこないかと思いますので補足説明します。

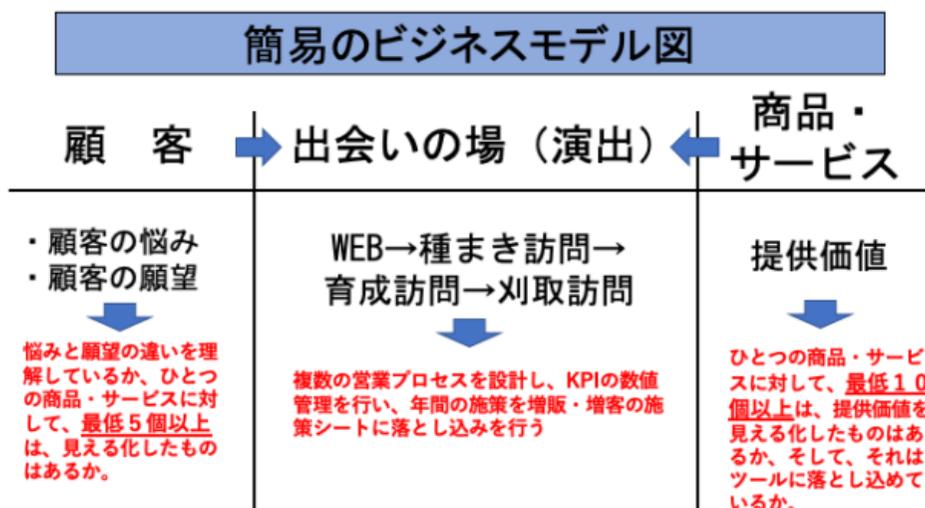
一般論で言えば、誰に、何を、どのようにを明確にしたものを言います。この一般論を当社では、顧客と商品・サービスの出会いの場の演出と言い換えています。

演出と言っているのは、仕掛けるという意味合いで使っています。そう、出会いの場を仕掛けるという意味です。

経営者・経営幹部であれば、この簡易のビジネスモデルであれば、30分あれば作れると思いますので、一度作ることをお勧めします。

なぜ、作って欲しいかと言うと、ある落とし穴を見抜くことができるからです。

参考までによくあるパターンを以下の図に記します。



顧客の欄は、選定基準を設定した顧客名が並んでいます。顧客分析がしっかりしている会社は、商品・サービス毎の顧客アプローチリストになっています。

商品・サービスの欄は、提供する商品・サービスの名称が入っています。

出会いの場の演出は、今までの営業プロセスが、今回はオンライン面談のプロセスが追加されています。

「えっ、これの何処に落とし穴があるのですか」という声が聞こえてきそうですね。

もし、あなたの会社が上記の図の例で満足していれば、従来の訪問面談をオンライン面談に変更しても成果は変わらないことを断言しても良いでしょう。

要は、上記の図をもう少し掘り下げたものがあるかということです。

今から当たり前のことを言います。

顧客は、商品・サービスを買っているのではなく、その商品・サービスが生み出す提供価値を買っています。

一般論では、“もの”ではなく、“こと”を買っているという表現です。

ここまで大丈夫でしょうか。

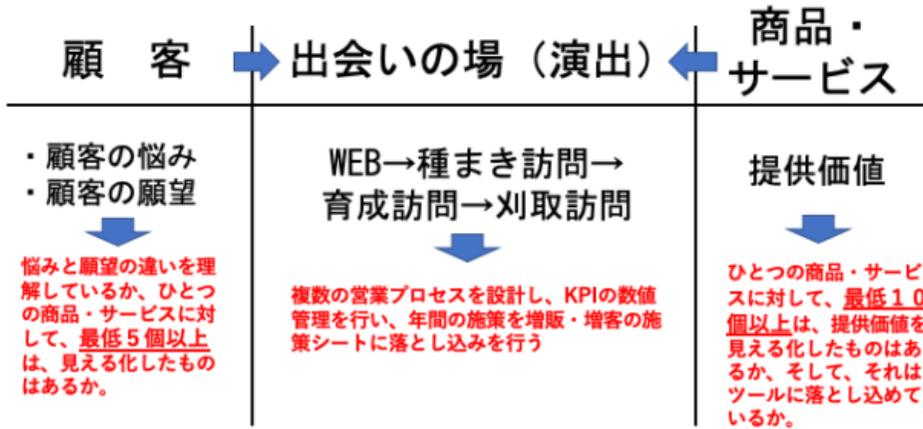
そして、この提供価値を買っていただくためには、顧客の悩みと願望に連動していなければなりません。

悩みと願望が明確になって、提供価値を訴求できるからです。

「えっ、当たり前すぎますよね」という声が聞こえてきそうですね。

では、以下の図をみてください。

簡易のビジネスモデル図



この当たり前を図にしてみました。

実は主力商品サービスにおいて、この当たり前の、顧客の悩み・願望と提供価値が見える化したものが会社のノウハウとして蓄積されているかということです。

そう、見える化です。

カタログに記載されている多くは、提供価値ではなく、製品特徴になっています。

提供価値と製品特徴は全く違います。そして、この提供価値に独自なものができ上がると競合との差別化の優位性を発揮します。

なぜなら、競合はその価値を訴求していないからです。

このことから、当社では、顧客の悩み・願望と提供価値が見える化したシートを作っただけでなく、それを営業ツールに落とし込んでいるようにしています。

このシートをどんどんバージョンアップして、それを営業ツールに落とし込めば、新人でもある程度は売れるようになるからです。

少し話が脱線しますが、新人が売れない理由のひとつに、提供価値のボキャブラリーの乏しさがあります。

これは、私が30代の時に1000人以上の方とお会いして痛感したことです。

ボキャブラリーの無い新人は、カタログベースの製品特徴を3つぐらいしかもっておらず、それを武器にして営業に行っていました。

もっている武器が弱いのに営業成績が飛躍するには時間がかかります。

でも、ある経営者は、もっている営業ツールの武器に頼らず、自分で工夫したものが営業として生き残るという考え方をもっていました。顧客の訪問リストは手渡すので、後は自分で工夫して営業をこなさいという感じです。

その会社の哲学なので、否定はしませんが、そのような会社では、営業スタッフの成長スピードは遅いように感じています。（当社の経験則です）

よって、会社のノウハウとして、最低でも、ひとつの商品・サービスに対して、最低10個以上の提供価値のボキャブラリーとツールは、見える化したものとしての用意が必須です。

この武器を活用して、営業の経験を踏めば、凡人の営業スタッフでも成長スピードは加速していきます。

話を戻します。

この会社は、当社のコンサルを受けていましたので、提供価値シートは作成されました。

逆に提供価値シートができていたので、落とし穴に気がつくことができました。

それは、コロナの環境時になれば、顧客の悩み・願望が変わるということです。

今まで、生産性の向上の切り口で段取り時間の短縮、人材不足解消等をあげていましたが、コロナの環境時であれば、生産性の向上は、あまり使えません。

逆に生産量は減るので、稼働時間も減り、人員も過剰になります。

あまり詳しく書くと守秘義務違反になりますので、悩みと価値のざっくりしたものを書くと、「稼働率が30%減っても利益率を30%伸ばす方法」という感じです。

何が言いたいかと言うとうと、3拠点のオンライン営業のロールプレイングをして分かったことは、過去に作った提供価値と営業ツールをそのまま使っていた営業所と、コロナの環境時の悩み・願望を想定して提供価値と営業ツールを作り変えてオンライン営業のロールプレイングに挑まれた営業所があったということです。

3拠点のロールプレイングをやったので、このことの違いが明確に分かりました。

この会社の経営者は、私に次のように言われました。

「コロナの環境時では、訪問面談をいかにオンラインに切り替えるかを大事にしていますが、それ以前の当たり前のことが出来ていないことを痛感しました」

「恥ずかしい話ですが、乾先生の言われていた、知っているが出来ているの違いを再認識しました」

「これは、営業リーダーの問題ではなく、私自身（経営者）の問題です」

これが、この経営者が猛省していた理由です。

この会社では、3月中旬にこのことに気付かれましたので、コロナバージョンの営業ツールも作成されていました。

そして、経営者の陣頭指揮の下、種まき営業の量の拡充を4月の施策に取り入れられていました。

これも、ダーウィンの進化論の「変化するものだけが生き残る」（最も強い者が生き残るものではなく、最も賢い者が生き延びるものでもない。唯一生き残るのは、変化できる者である。）の実践です。

この事例は、当社も出来ていなかったもので、自戒を込めて書いています。

あなたの会社では、オンライン営業の前に、顧客の悩み・願望と価値の見直しは終わっているでしょうか。

●オンライン営業の前に確認して欲しい営業の仕組みの〇〇とは

昨年は、コロナ渦で厳しい舵取りをせざるを得ない企業が多かったように感じています。

ただ、その中でもB to B（法人営業）に関しては、大きな受注減はなく、今年の3月まで見通せている会社もあるのが事実です。（主にメーカーになりますが・・・）

では、昨年大きな凹みはなく、今年の3月まで見通せている会社は、コロナ渦にどのような取り組みをしたのか・・・。

今回は、その事例について話をしていきます。

ただ、これは当社が関わった事例なので、正解を述べているものではありません。

このような着眼点があるという視点で聞いていただければ嬉しいです。

では、ここで質問です。

今年の3月まで見通せている会社はどのような取り組みをしてきたのでしょうか。

MAツール等を活用したデジタル営業の取り組みでしょうか、ZOOMを活用したオンライン営業でしょうか、WEBツールを活用したオンラインでの展示会でしょうか・・・。

答えは全てノーです。

誤解を恐れずに言うと、上記のことも確かに取り組みましたが、それよりも重要なことがありました。

これが無ければ、上記に記載した取り組み項目も、全て空回りをしていたことでしょう。答えは、コロナ渦の前に取り組んだことが功を奏していたということです。

そう、コロナが来てから対応したのではなく、コロナが来る前に対応していたということです。

「えっ、言っている意味が・・・」という声が聞こえてきそうですね。

もう少し具体的に言うと、コロナが来る前に、営業の仕組みであることができるようにしていたということです。営業の仕組みのあることです。ものすごくシンプルなことです。

それは、特定少数から特定多数に対応する営業の仕組みを構築したということです。

これを図にまとめましたので、以下に記します。



えっ、当たり前のことをという声が聞こえてきそうですが、案外、これができていなかったりします。

当たり前のことすぎて、このコラムへの掲載することを悩みましたが、特定多数ができていないと、デジタル営業の取り組みや、Z O O M を活用したオンライン営業の施策は、愚作になることから掲載に踏み切りました。

でも、このことに気が付かず、デジタル営業の取り組みや、Z O O M を活用したオンライン営業の施策を実施したが、営業の成果には繋がっていない会社も多かったはずで

す。

もしそのような場合は、まず、見直して欲しいことは、営業の仕組みが特定少数ではなく、特定多数になっていたかということです。

少し脱線の雑談をします。

特定多数の話をする、「月間の訪問顧客リストを作成しているので、当社は特定多数のアプローチができています」という回答をよくいただきます。

そして、月間の訪問リストの実物を当社に見せられ、やるべきことはやっていることを誇示されます。

実は、この時に、大きな落とし穴が3つあります。

この3つがクリアできていないと、特定多数のアプローチはできているようでできていません。

そう、分かったつもりの組織です。

まずは、ひとつ目です。

訪問目的がとりあえず、アポを取って、訪問することがメインになっているケースです。

図にも示しましたが、特定多数のアプローチは、顧客階層を特定し、価値提案の種まきをするということです。

そのためには、事前準備が必要になります。

多くは語りませんが、事前準備には顧客情報が必要になります。訪問することが目的の場合、この顧客情報を疎かにして訪問している場面をよく見かけます。

そう、無目的の訪問です。よくある、「何か困っていることはありませんか」、「あるいは、商品の更新等は考えていませんか」という顕在顧客の発掘がメインになっています。

特定多数のアプローチで効果を発揮するのは、顕在顧客ではなく、潜在顧客になります。

潜在顧客の発掘には、顧客情報管理は不可欠です。

このことを理解していない上司は、部下に対して、月間訪問顧客リストを見て、何社アプローチして、何社契約できそうかという結果の確認だけに明け暮れています。

契約件数が乏しければ、もっと訪問を増やせか、ちゃんと提案をしろという精神論の掛け声だけで、部下が営業に対してやる気をなくして、挙げ句の果てには部下の方は、こなす仕事だけをメインにするようになっていきます。

次に、ふたつ目です。

月間の訪問顧客リストが毎月同じになっているということです。

顧客リストだけを見ると、たくさんの顧客が掲載されていると、たくさんのアプローチができてるように見えます。

しかし、行動管理を見ると、行きやすい、会いやすい顧客に何度も訪問していたりま

す。

さらに、訪問の中身を確認すると、程度の良い雑談だけで終わっています。

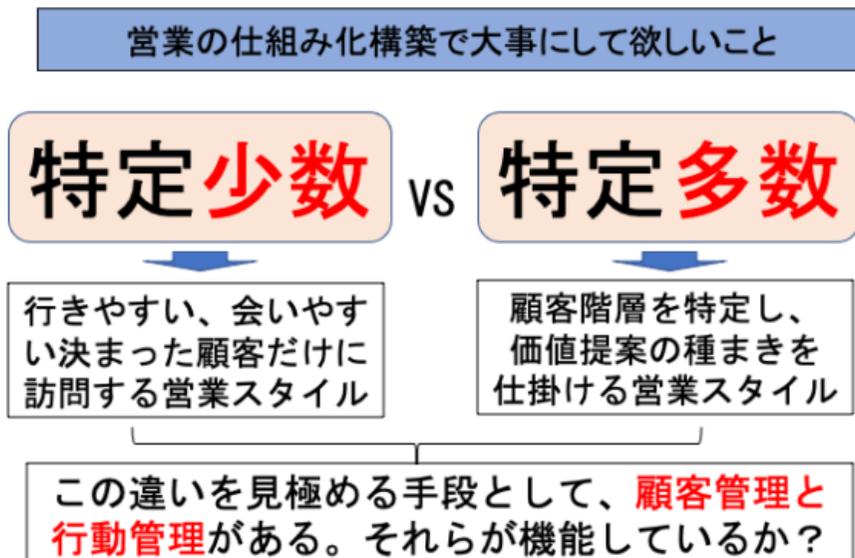
上司の日報チェックを要領よく、身をかわず術を覚えている人は、訪問もしていない会社を訪問したかのような日報をあげています。

でも、このことは、行動管理が仕組みでできている会社は、その嘘を簡単に見抜くことができます。

ただ、グーグルカレンダーで案件管理しかチェックできていない会社は、そのことを見抜くことができず、契約ができていない理由を自社の商品力や外部環境の他責にして、自分の営業のやり方の改善を棚にあげています。

上司も部下の管理能力の無さを見抜かれるのが怖いので、部下の他責に同調をしています。

もう一度、以下の図を記します。



特定少数と特定多数は、顧客管理と行動管理の仕組みができていれば、それが実践できているかを見抜くことができます。

ただ、このふたつが分かったつもりになっているので、特定多数のアプローチができているつもりで終わっていたりします。

最後に、みつつ目です。

実は、みつつ目が物凄く大事です。

案外、みつつ目ができていない会社が多いように感じています。

この、みつつ目ができていないと、特定多数のアプローチはできていないと言い切っても良いでしょう。

それは、増販の計画で年間のアプローチの計画ができていないということです。

当たり前のことですが、年間計画があつて月間計画があります。

月間の訪問顧客リストがあるということは、年間の訪問顧客リストが無ければいけません。

百歩譲って、新規顧客は月間のリストでも良いですが、既存顧客については、年間のアプローチ計画が必要になります。

当社の経験則で言えば、一人当たり300社までは仮説を作ることができます。

商社では、一人500社以上を管理されていたりするので、その場合は、主要顧客を絞っていただいています。

年間の訪問顧客リストのアプローチ計画に慣れていない会社は、一人100社から始めてもらっています。

これを実践してもらおうと分かるのですが、顧客情報が乏しいことや、訪問が偏っていることや、御用聞きだけの無目的の訪問や、顧客に言われてから動く受動型の営業が多

かったことに気付かれます。

そう、特定多数のアプローチができているようで、できていないということです。

この気づきがあれば、あとは改善だけになります。

そして、年間の訪問リストのアプローチ計画を作り、3 ヶ月単位で振り返りができれば、特定多数のアプローチの仕組みが出来上がります。

特定多数のアプローチの仕組みが出来上がった会社に、デジタル営業の取り組みや、Z O O M を活用したオンライン営業の施策を実践すると成果を発揮します。

ただ、特定少数のアプローチの場合は、最近流行の施策を実施しても成果は乏しいということはあるかもしれません。

このことから、コロナ渦の前に成果の差は既にできていたということです。

そう、厳しい言いた方になりますが、特定少数のアプローチの営業の仕組みでは、どんな施策を実施しても無意味ということです。

もし、あなたの会社が特定少数のアプローチになっていたら、特定多数のアプローチに変えるだけで売上アップのチャンスが残っています。

ただ、それを実践する場合は、顧客管理と行動管理の仕組みができているという前提になります。（この仕組みがないと、単なる掛け声だけのスローガンで終わるためです）

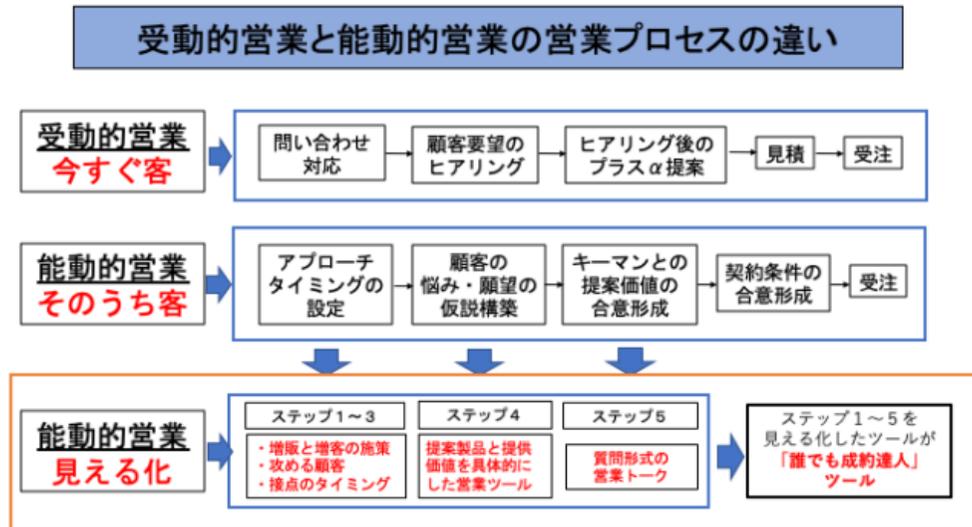
あなたの会社は、特定多数の営業の仕組みが構築できているでしょうか。

●営業の KPI（重要業績評価指標）管理で見落とすマネジメントとは

「営業の KPI（重要業績評価指標）管理の落とし穴を見つけました」、先週のコラム（212話）を読まれた方から頂いたメールです。

この方は、先週のコラムに掲載した以下の図を見て、KPI（重要業績評価指標）管理の

落とし穴に気づかれました。



さて、あなたは、この図を見て K P I 管理の落とし穴に気づいたでしょうか。

念のため、K P I という言葉を初めて聞く方に、K P I の概要を以下に説明します。

K P I を日本語に直すと、「重要業績評価指標」という意味になります。平たく言えば、K P I とは、営業の売上目標を達成する上で、そのプロセスを計測する定量的な指標のことを言います。

何となく伝わっているでしょうか。

一般的には、訪問件数、提案件数、見込み率、成約率等を K P I として、管理しています。

では、本題に戻ります。

さて、上記の図を見て、K P I 管理の落とし穴は何だと思われますか。

念のため、これは、当社のコンサルティングでお伝えしているもので、正解・不正解を言っているのではないという点だけご注意ください。

あくまでもこのような着眼点があるとして、聞いていただければ幸いです。（メールを頂いた方は、この着眼点に気づかれました）

その着眼点とは・・・。

そう、今すぐ客とそのうち客が混合した K P I 管理の指標になっているということです。

営業スタッフが今すぐ客にしか対応していなければ、K P I 管理の訪問件数、提案件数、見込み率、成約率は自動的に高くなるということです。

特に営業の経験年数が増えるほど、上得意客を管理する傾向が高まります。上得意客になればなるほど、相手から問い合わせが増え、受注金額も高くなるので、K P I 管理の管理指標の数値も必然的に良くなります。

結果、社内では、この K P I 管理の管理指標が高い営業スタッフが、できる営業スタッフとして評価されています。

そして、年功序列でこの傾向が見られるので、年を重ねた方が営業マネージャーになっていたりします。

「えっ、何が問題なのですか」という声が聞こえてきそうですね。

少し事例を挙げて説明します。

3年前、ある会社で重要エリアに営業所を出すことになりました。この時は、景気が良かったので、重要エリアのシェア獲得が目玉の戦略だったからです。

その会社の目玉の戦略なので、各営業所から K P I 管理の上位の選抜者を選んでチーム編成をし、重要エリアの営業所に送り込みました。

選抜メンバーなので、経営陣も大きな期待をしていました。

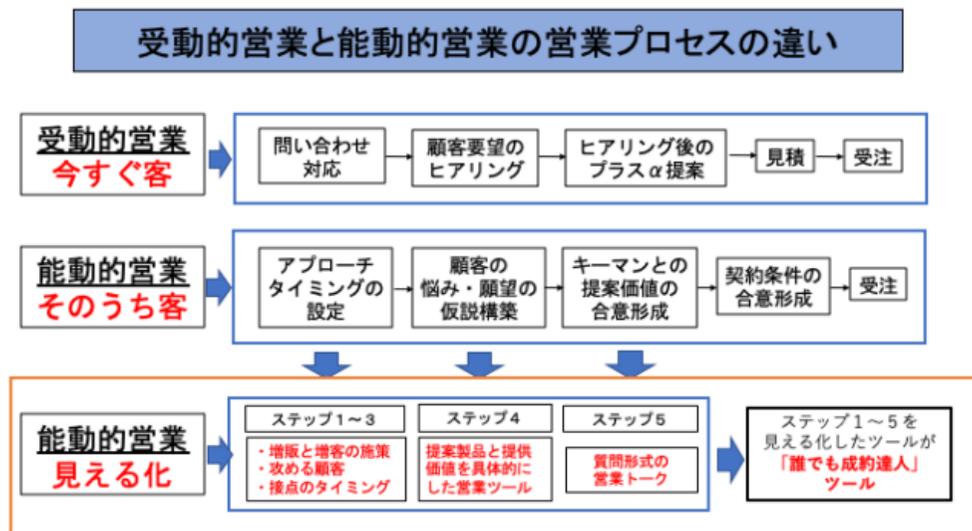
そして、3ヶ月、半年、1年が経過して、その重要エリアの営業所はどうなったか……。

売上の見込みはほとんど立たないまま、その選抜メンバーは、解体して、元の営業所に戻っていきました。

「各営業所から K P I 管理の上位の選抜メンバーを選んだのに、何故……」と思われるかもしれません。

でも、勘の良い方は、気づかれたと思います。

もう一度、以下の図を見てください。



K P I 管理の上位の選抜メンバーは、今すぐ客に対しての指標が良かったということです。

選抜メンバーは、上得意客ばかりを管理していたので、そのうち客の対応は、ほぼしていませんでした。

そう、そのうち客の対応は、疎かにしていたのです。

しかし、新規の営業所における顧客開拓は、今すぐ客ではなく、そのうち客がメインになります。

よって、K P I 管理の数値を見るのであれば、そのうち客の営業プロセス指標の良い方を選抜すれば、新規の営業所の顧客開拓は成功していたかもしれません。

でも、当社の経験則ですが、営業管理システムを導入している会社で、今すぐ客とそのうち客に分けてシステム管理をしているところは乏しいように感じています。

その理由は、営業管理システムを案件管理にしか活用できていない会社が多いため、今すぐ客とそのうち客を「ごちゃ混ぜ」にして、管理をしているからです。

これを防ぐためには、営業管理システムを案件管理だけにしか活用するのではなく、そのうち客の能動的営業にも活用する必要があります。

能動的営業に活用するのであれば、営業管理システムのある部分を変えるだけで簡単に運用することができます。（ここでは、本題の趣旨とは異なりますので、何を変えるのかは別のコラムに掲載します）

ここで、まとめます。

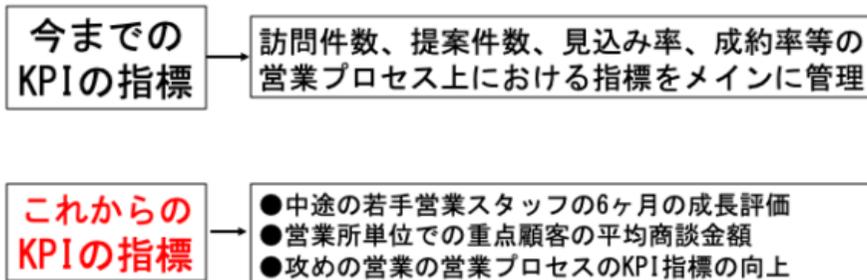
営業の K P I（重要業績評価指標）管理で、今すぐ客とそのうち客を混同して管理していれば、本当の営業の実力を評価できないということです。

特に、コロナの今の環境時では、今すぐ客よりもそのうち客の K P I（重要業績評価指標）管理の指標の良い方が優遇されなければなりません。

よって、能動的営業の仕組みと K P I（重要業績評価指標）管理ができていない会社は、これからの時代は厳しくなることが予想されます。

そして、最後になりますが、当社では、今までの K P I 指標とこれからの K P I 指標を以下の図にまとめています。

営業のKPI（重要業績評価指標）のマネジメント



Copyright©2018 戦略経営コンサルティング All Rights Reserved

実は、そのうち客のKPI指標の管理だけでも古い時代に突入しています。これにプラスアルファが必要になってくるからです。

当社では、上記の図の3つを計測できる仕組みを持っている会社が強い会社だと感じています。

- ・ 中途の若手営業スタッフの6ヶ月の成長評価
- ・ 営業所単位での重点顧客の平均商談金額
- ・ 攻めの営業（そのうち客）の営業プロセスのKPI指標の向上

この3つの基準値をKPIの管理指標に持っているかということです。

あなたの会社のKPI指標の管理は、どのように行っていますか。

今すぐ客とそのうち客の「ごちゃ混ぜ」の管理の案件管理にしか使えていなければ要注意です。

●インサイドセールスの施策が、なぜ、法人営業には通用しないのか

「コロナの環境時、営業の組織改革として、インサイドセールスの部門を少人数で立ち上げようと思うのですが、当社のような会社で上手くいくでしょうか」

先月、zoomによるスポットコンサルでいただいた質問です。

本当はもう少し具体的な質問でしたが、守秘義務の都合上、抽象度をあげた内容に変えさせていただきます。

まず、インサイドセールスという言葉が初めて聞かれる方もいると思いますので、インサイドセールスの説明をさせていただきます。

一般的には、内勤型営業と呼ばれています。電話及びメールを通じて、受注確度の高い見込み顧客を選び出し、営業担当に引き継ぎを行ったり、営業担当が確実に契約できるようにアシスタントしたりすることを言います。

昨年からはインサイドセールス部門の立ち上げの相談をよくいただくのですが、その時、決まって次の質問をします。

「インサイドセールスの組織の立ち上げにあたって、増販と増客の何に焦点を当てて取り組みを考えていますか」

この質問をすると、ほとんどの方が、目を白黒させて次のように回答されます。

「言っている質問の意味が理解できません」

「要は、営業担当が受身なので、インサイドセールスの担当者が電話やメールを活用して、見込み顧客を抽出できるようになり、それを橋渡しできれば、営業担当者の成績が上がると考えています」

「簡単に言えば、内勤型の営業部隊を作りたいだけです、いい意味で、営業担当者も頑張らないといけないという刺激にもなりそうなので・・・」

このような回答を受けて、当社は次の見解を伝えています。

「インサイドセールスの取組は考え直した方がいいですよ。多分、失敗して、営業担

当者との関係が悪くなるだけになりそうなので・・・」

上記の当社の回答を見て、「えっ、なぜ、そういう答えになるのですか」という声が聞こえてきそうですね。

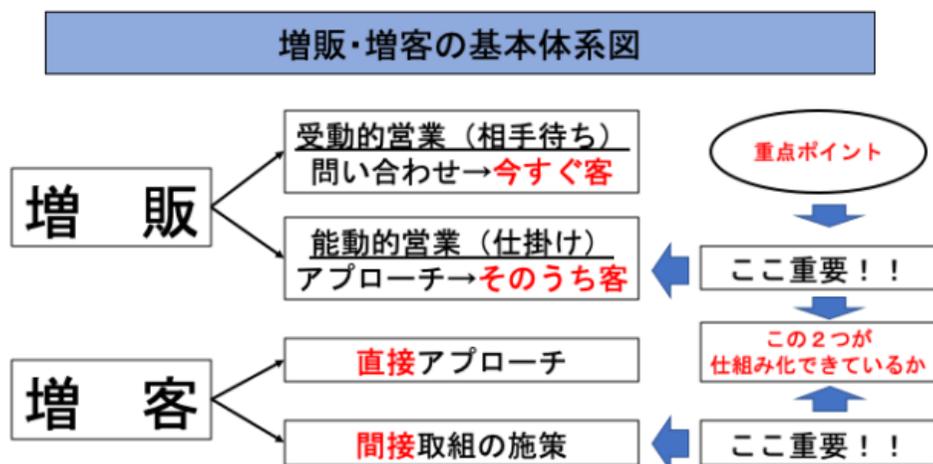
なぜ、このような答えになったのか……。当社のインサイドセールスに対するの考え方を本日のコラムでお伝えします。

ただ、この考え方に正解・不正解はありませんので、このような着眼点があるという視点で聞いていただければ幸いです。

まず、インサイドセールスの取組にあたって、増販・増客の着眼点について質問をしていました。もう一度、以下に記します。

質問：「インサイドセールスの組織の立ち上げにあたって、増販と増客の何に焦点を当てて取り組みを考えていますか」

これは、以下の図のどこにインサイドセールスを焦点に当てているかの質問です。



Copyright2018 乾経営コンサルティング All Rights Reserved

切り口は、4つです。

1、「増販の今すぐ客」

- 2、「増販のそのうち客」
- 3、「増客の直接アプローチ」
- 4、「増客の間接取組の施策」

この4つのうち、全てにインサイドセールスを適用するのか、あるいは、増客の間接取組だけに適用するのかです。

案外、この着眼点が無い状態でインサイドセールスの取組を考えている会社が多いのではないかと危惧しています。

多くの会社では、上記の2の「増販のそのうち客」と、3の「増客の直接アプローチ」をインサイドセールス部隊に取組をさせようとしています。

なぜなら、営業が率先して取組を行わないからです。

失礼を承知で伝えると、営業が率先して行わないものを、他の部隊を作って、取り組んでも上手くいくはずがありません。

人のやりたくないことを他人に転嫁しているだけだからです。

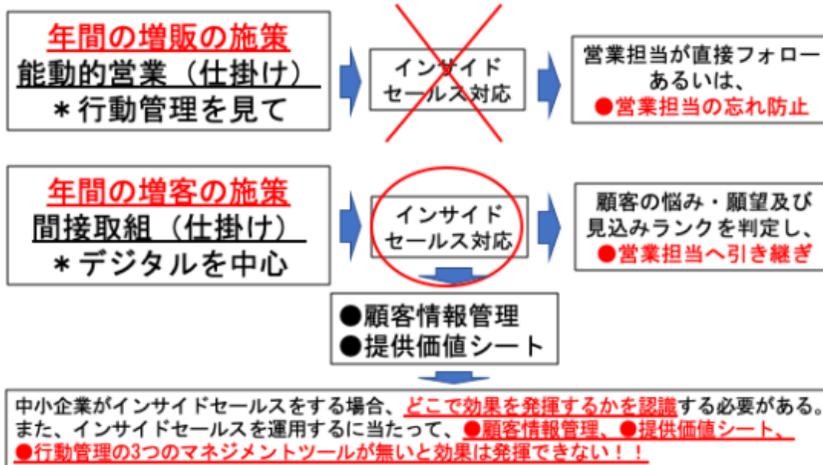
百歩譲って、これが仕組みになっていれば良いのですが、単純に営業部門がやらないことを、インサイドセールスという流行の言葉を使って、組織を立ち上げてても上手くいくはずがありません。

では、どうすれば良いのか・・・。

詳細は、当社主催のセミナーに参加して欲しいのですが、今日はポイントだけをお伝えします。

4つの切り口（「増販の今すぐ客」、「増販のそのうち客」、「増客の直接アプローチ」、「増客の間接取組の施策」）で一番効果が早いものを以下の図にまとめました。

インサイドセールスをする前に押さえておくこと



この図の言わんとすることは理解できるでしょうか。

図だけを見ると難しいかもしれません。

一番効果があるのは、「増客の間接取組の施策」にインサイドセールスを取り入れると成果を早期に確認しやすいです。

ただ、ここにも落とし穴があります。

「増客の間接取組の施策」にインサイドセールスを取り入れれば良いという安易なことではありません。

もう一度、上記の図をよく見てください。

インサイドセールスの前に年間の増販と増客の施策があります。

インサイドセールスに取り組む時によく聞かれるのが、電話対応する時の話法やメール対応の文章等です。

要は、受注確度の高い見込み顧客を選び出すために、どのような電話対応やメール対

応すれば良いのかということです。

でも、当社からすれば、電話対応やメール対応のノウハウは2の次であると認識しています。

それよりも重要になってくるのは、以下の4つです。

- 1、年間の増販・増客の施策（増客は間接が重要）
- 2、顧客情報管理（見込み客になるために必要な情報を言語化）
- 3、提供価値シート（顧客の悩み・願望と製品提供価値が連動したもの）
- 4、行動管理（重要管理顧客が年間ベースでどのようにアプローチされているか）

この4つが機能して、受注確度の高い見込み顧客を選び出すために、どのような電話対応やメール対応すれば良いのかになります。

この4つがない状態で、電話対応やメール対応しても空回りが続くだけだからです。

もし、行動管理ができていれば、能動的営業で重要管理顧客の訪問忘れをインサイドセールス部隊が営業部隊にアラートをかけることができます。

ただ、これも単にアラートをかけるだけではなく、営業部隊が訪問するきっかけを作りやすいように「増販の施策」を講じていると成果が出やすくなります。

これも、インサイドセールス、内勤型営業の重要な仕事です。

これらのことを理解された会社様には、当社では、インサイドセールス部隊を作るのではなく、営業推進部隊を作りましようと言っています。

営業プロセスの一部を担うのではなく、営業部隊を動かすきっかけを作る部門です。

中堅企業以上になると、営業推進部はありますが、多くの会社では、営業部門の雑用係で終わっていたりします。

ただ、能動的営業の取組をしている会社では、営業推進部は、営業部隊を動かす組織

に変わっています。

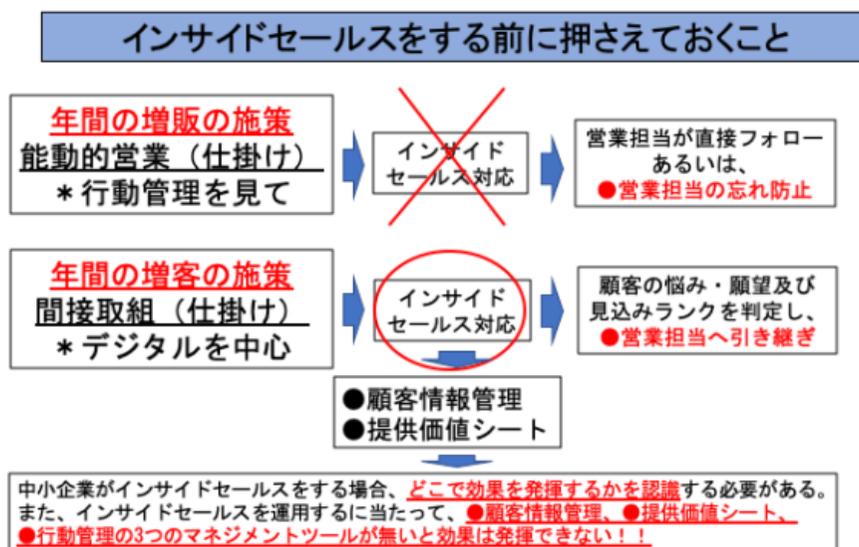
よって、コロナの環境時では、営業プロセスの一部を担う、インサイドセールス部隊を作るのではなく、営業部隊を動かすきっかけを作る、営業推進部が重要になってきます。（営業推進の仕事の一部にインサイドセールスがあるイメージです）

コロナの環境時は、営業推進部の動きが、鍵を握っているといっても過言ではありません。

あなたの会社では、インサイドセールスという流行の言葉に振り回されていないでしょうか。

営業推進の機能を持った組織はあるでしょうか。

以下の図のことができるようになれば、増客の直接アプローチの電話作戦も効果を発揮します。（但し、できていない状態であれば電話作戦は100%失敗します）



●法人営業の売上アップの施策を実施する時の落とし穴

2年前に当社のコンサルを終えられた経営者が前回のコラムを読まれて、次のコメン

トをいただきました。

「年間の増販・増客の施策において、目的が大事であることを教わり、実践をしていましたが、コロナの環境時では、何をするのかに意識がいて、目的が抜けていました、もう一度、原点に戻ります」

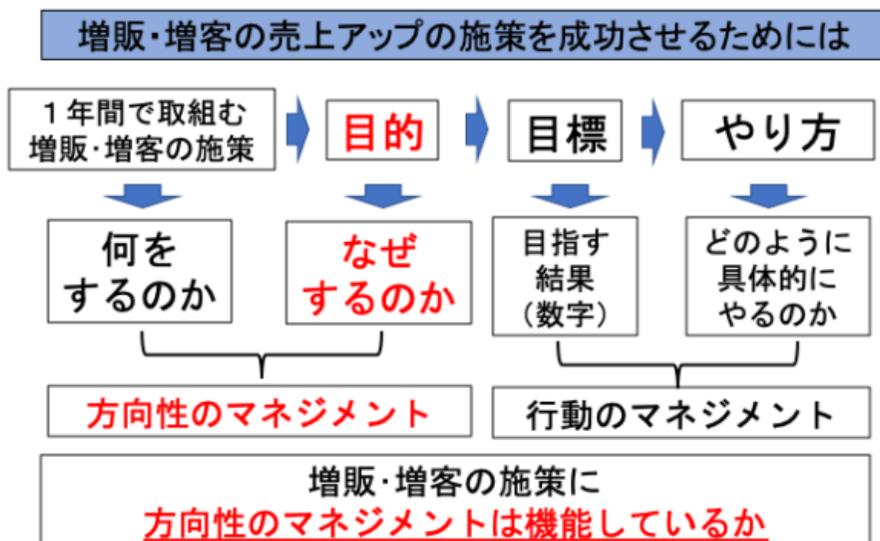
当社のコンサルを受講されていない方は、上記のコメントの言っている意味が、理解できないかもしれません。

前回のコラムでは、増販・増客の施策の設定において、目的の重要性をサラッと触れているだけでした。

しかし、この目的の捉え方は、売上アップにおいて重要であると当社では考えていますので、念のためなぜ大事なのかをコラム上で補足しておきます。

当社のクライアント及び過去のクライアントの方は、忘れていないか、セルフチェックをしていただければ幸いです。

このコラムを初めて読まれる方は、このような着眼点もあるという感じで読んでいただければ嬉しいです。今回は、結論を以下の図にまとめました。



言わんとすることは、理解できるでしょうか。

増販・増客の施策で効果を発揮するためには、手順があるということです。

この手順は、

ステップ1：年間の増販・増客の施策の取組み項目の設定

ステップ2：各施策の目的の設定

ステップ3：各施策の目標の設定

ステップ4：各施策のやり方の決定

になります。

さて、ここでコラム読者の方に質問です。

上記のステップで、成果に大きな要因をもたらすのは、どのステップでしょうか。

ちなみに、リーマンショックの前兆の時に、当社セミナーを受講された方にも同じような質問をしていました。（今は、やっていません）

この時も今のコロナと同様に不景気の波が押し寄せてきた時期です。

この時に一番多かった回答は、ステップ1のどんな施策をすれば良いのかと、ステップ4のやり方の具体事例や他社事例でした。

さて、コラム読者のあなたの回答はどれでしょうか。

この回答に正解・不正解はありませんが、当社の経験則では、ステップ2の目的の設定を一番大事にしていました。

そう、ステップ2の目的の設定です。

ステップ1で増販・増客の施策が決まっていた会社には、必ず、その施策をする目的を聞いていました。

この回答を聞いて、その当時は、その施策が上手くいくかどうかを判断していました。

「えっ、どういうこと・・・」と思われた方も多いかもかもしれませんね。

少し分かりやすい事例を挙げて説明します。

例えば、ある商品の点検活動の施策があったとします。

仮に、コラム読者の方がイメージしやすいように、この商品を家電のエアコンとします。

エアコンの年間の点検活動です。エアコンの点検活動は増販の施策になります。

そう、ステップ1に該当します。

次は、ステップ2です。

エアコンの点検活動の目的です。

A社は、エアコンが壊れた時に電話がかかってくるように、人間関係の構築と古い部品があれば修理交換が目的でした。この目的に対して、目標は1ヶ月のエアコンの点検軒数でした。

B社は、エアコンが壊れた時に電話がかかってくるように、人間関係の構築とエアコン以外のY商品の見込み探りが目的でした。この目的に対して、目標は1ヶ月のエアコンの点検軒数とY商品の見込み顧客数でした。

A社とB社の施策は、同じエアコン点検です。でも、目的は異なっています。目的が異なっていますので、当然、やり方のトークやツールも異なってきます。

さて、どちらの方が売上の成果につながっているのでしょうか。

当然、B社です。

当たり前のように聞こえるかもしれませんが、多くの会社では、この目的を営業担当任せの属人的にしていたりします。

会社がエアコン点検の施策に対して、目標をエアコンの点検軒数にしても、できる営業担当者は、見込み客の発掘も目的にしてエアコン点検をしています。

これが属人化営業の代表例です。

前回のコラムでは、増販・増客の施策で展示会を挙げていました。

展示会の目的を「販売」にしている会社の目標は、名刺獲得枚数、見込み客数、製品別販売台数になっています。

この目的を「リサーチ」にしている会社は、「販売」を目的にしている会社の目標とは異なる目標設定になっています。（詳細は守秘義務がありますので伏せておきます）

当然、目的が「リサーチ」なので、展示会の「やり方」も目的の「リサーチ」に合った、接客話法やツールになっています。

ひどい会社になると、このやり方も前年と同じか、展示会配置人数の設定（誰が、いつ、どのタイミングで参加）だけで終わっていたりします。

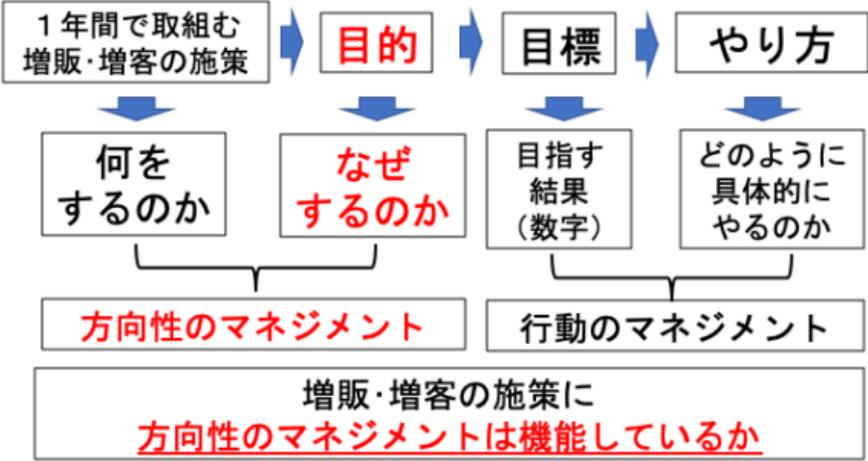
この状態なのに、前年よりも良い成果を求めていたりします。

本末転倒です。

少し、話が脱線しそうなので、本題に戻します。

今回のコラムで伝えなかったことをもう一度、以下の図で示します。

増販・増客の売上アップの施策を成功させるためには



年間の増販・増客の施策で大事なことは、「方向性のマネジメント」です。

目標とやり方を決める、「行動のマネジメント」ではありません。

「方向性のマネジメント」は、施策と目的がセットになります。

このことが理解できると、営業リーダーが、増販・増客の施策に対してどのような考え方を持っているかです。

この考え方が軸になっているかで成果が変わります。

ある会社で定着している考え方は、次の通りです。

「年間の増販・増客の施策は、目的とセットになって、目標とやり方が決まる」です。

この考え方が軸になっているので、施策が決まれば、なぜその施策をするのか目的を必ず決めていきます。

そして、この目的は営業スタッフ全員に周知徹底をされています。

なぜなら目的が目標とやり方に大きな影響を及ぼすからです。

このことを理解している会社は、上記の図の「何をするのか」と「やり方」だけにこだわりを持たなくなります。「なぜするのか」が成果に大きな影響を及ぼすことを知っているからです。

コロナによる経済環境が厳しい時ほど、経営幹部は、「何をするのか」、「やり方」の他社事例を気にされますが、それだけでは、抜け落ちがあるということです。

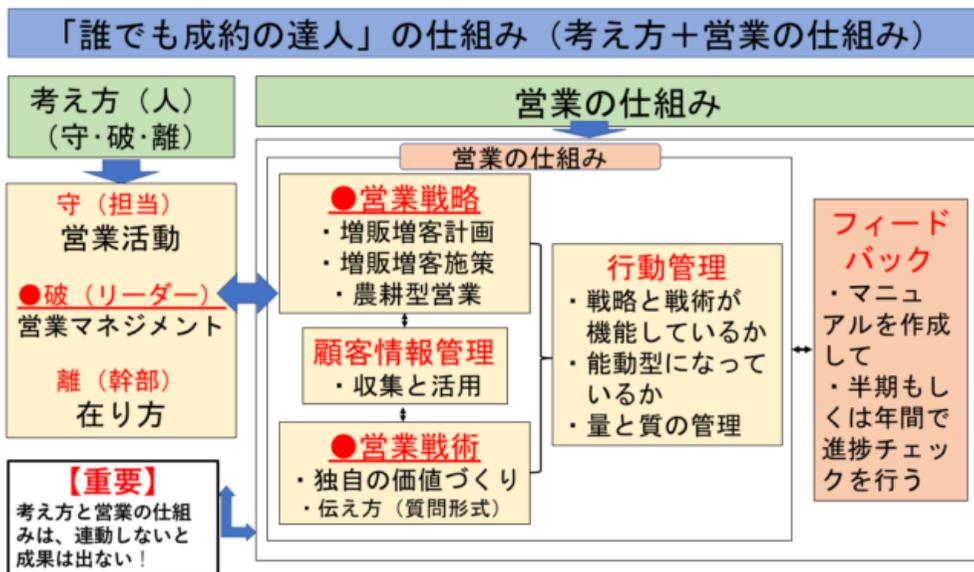
もし、この「なぜするのか」の目的が盲点になっていれば、成果アップのチャンスがまだ残っているかもしれません。あなたの会社では、目的が盲点になっていませんか。

●なぜ、営業戦略・戦術の同時推進に顧客情報管理と行動管理が必要なのか

「乾先生は、営業戦略と営業戦術の同時推進をキーワードにあげておられますよね」

「その戦略・戦術の同時推進をするためには、顧客情報管理と行動管理のマネジメントも必須になるのでしょうか」

先週のコラムの「営業の仕組みの体系図」を見られた方から頂いた質問です。参考までに、当社が推奨している営業の仕組みの体系図を以下に記します。



質問された方は、上記の図で、営業戦略と営業戦術の間に、顧客情報管理と行動管理があることが気になっていたようです。

一般論としては、営業の仕組みは、営業戦略と営業戦術の2つがメインで語られています。当社では、営業戦略と営業戦術に顧客情報管理と行動管理の2つを加えています。

今回のコラムは結論から申し上げます。

「営業戦略と営業戦術を同時推進するために、顧客情報管理と行動管理は必須なのか・・・」

コラム読者のあなたは、どう思われます。

当社の見解は、「必須ではありません」が答えです。

「えっ、言っている意味が分からないのですが」という声が聞こえてきそうですね。

正しく言えば、営業戦略と営業戦術を同時推進するにあたって、顧客情報管理と行動管理は避けて通れなかったということになります。

そう、避けて通れなかったということです。

少し補足すると、従業員数5人未満、年商3億未満であれば行動管理は、それほど重要ではありません。（但し、顧客情報管理は、必須でした）

年商3億未満であれば、年間の増販増客の施策とその施策の目的がしっかりしていて、その施策が機能する営業戦術の独自の価値が明確になっていれば、営業戦略と営業戦術は同時推進されていました。

従業員人数が5人を超えて、年商も3億を超え出すと行動管理が避けて通れなくなってくるような感じでした。

何となく、伝わっているでしょうか。

では、なぜ、営業戦略と営業戦術を同時推進するにあたって、顧客情報管理と行動管理が必要になったのか、その背景を補足説明します。

まず、顧客情報管理からです。

詳細説明すると、本の1章ぐらいのボリュームになりますので、簡易なポイントのみを説明します。

この説明も「分かっている」で終わるのではなく、「できている」という視点で確認していただければ幸いです。

「分かっている」と「できている」の微差の取り組みが成果に直結するからです。

営業戦略で大事なポイントとして、誰にとタイミングがあります。

誰には、キーマン情報です。キーマンは決済する人です。窓口担当者ではありません。

会社によって、キーマンはその部署の上司ではないケースがあります。専務取締役の場合もあります。

この場合、提案が順調に進んでいても、鶴の一声で提案がひっくり返ることが多々あります。

当社のクライアントも鶴の一声に泣かされた経験が多数あります。

雑談になりますが、ある会社で、このキーマン情報を整理するために、顧客情報にキーマンを書いていただくことにしました。

そうすると、驚く結果が判明しました。

顧客情報の3割がキーマンを特定できていませんでした。部長という役職だけで名前が分からないケース、実態調査をするとキーマンが違ったケース。

この実態調査とは、決済する人をヒアリングで確認していただきました。中堅企業以上になると、他部署の方も絡んでくるのが分かったからです。

このキーマンを押さえておかないと、提案自体が空回りします。（決済者を押さえていないからです）

コラム読者の方は大丈夫かと思いますが、キーマン情報が特定少数ではなく、特定多数になっているか念のための確認をお勧めします。

次にタイミングです。

これは、訪問する時期（タイミング）です。（オンライン面談も同じです）

特に種まきの時期（タイミング）が大事です。田植えで言えば、種まきは春です。

既存顧客の増販を年間ベースで見た時に、どの時期（タイミング）で種まきをするのかに該当します。

この種まきを増販の施策と上手く連動すれば効果はアップします。

しかし、このタイミングを間違うとどんなに素晴らしい施策を企画しても空回りになります。

ここは、守秘義務もありますので、具体的な公開はできませんが、あなたの会社では、このタイミングを見極める顧客情報はどのようなものを設定しているのでしょうか。

当然、この顧客情報も特定少数ではなく、特定多数になります。

これも雑談になりますが、ある会社で定期メンテナンスのサービスがありました。しかし、担当者によって、売上のバラツキがありました。

実態調査した結果、問題点は、見積もり提出時期のタイミングでした。

成績の悪い方は、見積もり提出時期のタイミングをことごとく外して、しかも、見積もり提出枚数の目標を達成するためにとりあえずの見積もり提出が多いことも判明しました。

顧客情報管理システムを導入しているにも関わらず、このような実情でした。本末転倒です。

営業戦術は、独自価値を提案する時に必要な情報になります。この情報がないと独自価値の提案の効力が半減してしまうからです。

他社さんの例になりますが、この情報がない状態で営業トークの訓練をされていました。提案の空回りが見えている状態でした。これも本末転倒です。

では、2つ目の行動管理です。

ここで、押さえて欲しいことは、行動管理の目的です。

当社が推奨している目的のひとつに営業戦略と営業戦術が機能しているかがあります。

どんなに素晴らしい営業戦略と営業戦術が紙ベースで立案されていても、それが実践されていなければ、意味はないからです。

まずは、年間計画の営業戦略が実践されているのか、それを確認できる行動管理ができていないかの確認をお勧めします。

案外、行動管理が営業戦略の推進のチェックではなく、案件管理だけに使われている会社が多いように感じています。

特に、行動管理をGoogleカレンダー等で実践されている会社は、案件管理に注視している可能性が大なので、一度、チェックすることをお勧めします。

そして、これは、補足ですが、顧客情報でタイミングの話をしました。

このタイミングも行動管理と連動しています。

それは、種まき→育成→刈り取りのタイミングです。

提案上手で成約が決まらない方は、育成までは順調に行うが、刈り取りのタイミングが悪いことが多々あります。

受動型営業スタイルの方は、重点顧客の種まきと育成のタイミングが明確に決まっていなかったりします。

これらについても、行動管理を見れば、それが上手くいっているのか、いっていないのかを一発で見抜くことができます。

行動管理システムを導入していれば、その中身を見ていただければ、見抜くことができます。もし、見抜くことができなければ、行動管理システムは単なる「箱」になっていて、無駄な投資で終わっています。

あなたの会社では、営業戦略と営業戦術を機能させるために、大事にしていることは何でしょう。

もし、顧客情報管理と行動管理を大事だと感じていれば、それは機能しているでしょうか。

案件管理にしか機能していなければ、営業戦略と営業戦術は機能していないと言わざるを得ません。

●法人営業の顧客管理で押さえて欲しい3つのこと

6月17日発行の第205話のコラムを読まれた方から、次の質問をいただきました。

「乾先生のコンサルティングでは、顧客管理の定義をどのようにされていますか」

本来であれば、当社主催のセミナーに参加して欲しいのですが、顧客管理については、

このコラムでもあまり触れていなかったのですが、当社の考え方を今回は話します。

結論から言えば、顧客管理の定義は何でもいいです。

一番重要なのは、顧客管理の定義の正解探しをするのではなく、決めるということが大事だからです。

そう、「決める」です。

「えっ、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。

顧客管理の定義の正解探しをして、理解しても実行していなければ無意味だからです。

しかし、「決める」ということを行っていれば、後は実行するだけなので、成果に結びつきやすいです。

研修で成果が出ないのは、「決める」ことをせずに、理解だけで終わっているからです。

極論を言えば、顧客管理とは、顧客のランク分けであると決めて、それを実践していればそれでオッケーです。

ただ、会社は進化しなければいけないので、バージョンアップは必要です。

このバージョンアップに研修を組み合わせると、研修が機能します。

役職が上になればなるほど、決めることが増えてきます。特にこのコロナの環境時は、仕組みのバージョンアップは避けて通れないと感じています。

仕組みのバージョンアップです。

「決める」ことが大事であるという話で終わると、少し素っ気無いので、もう少し顧客管理について深掘りをしていきます。

ここからは、当社の顧客管理に対する考え方になりますので、このような着眼点があるという参考程度に読んでいただければ幸いです。

一番大事なのは、自社の顧客管理の定義を決めることなので・・・。

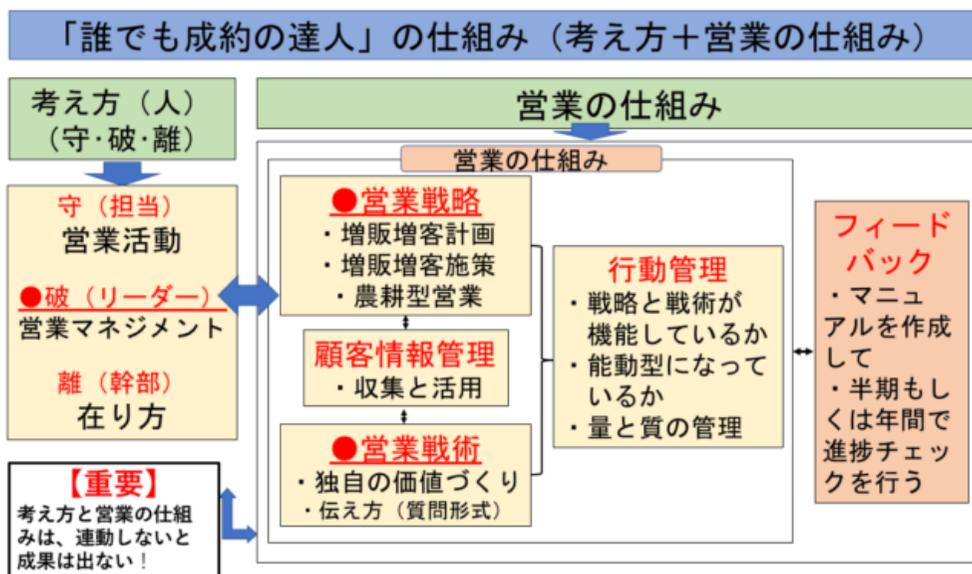
しつこいですが、「決める」です。

では、本題です。

当社では、顧客管理を物凄く重要視しています。

それは、その会社の営業戦略と営業戦術が機能しているかを一発で見抜くことができるからです。

以下の図を見てください。



当社が推奨している営業の仕組みの体系図です。

営業戦略と営業戦術の間に顧客情報管理があります。

この図の意図は、営業戦略と営業戦術を機能させるには、顧客情報管理が橋渡しの役目を果たしているかということです。

素晴らしい営業戦略・営業戦術を経営者が経営計画書で発表をしても、顧客情報管理が機能していなければ、営業戦略・営業戦術の効果は乏しくなります。

厳しい表現をすれば、絵に描いた餅で終わります。

当社が経営者からの経営計画書の発表を聞いて、この計画書は絵に描いた餅で終わるかもしれませんねと評価しているのは、この顧客情報管理が機能していないケースがほとんどと言っても過言ではありません。

それぐらい顧客情報管理は重要であるということです。

このことから、第 205 話のコラム記事で、顧客管理の定義を明確にすることを勧めていました。

では、もう少し深掘りをします。

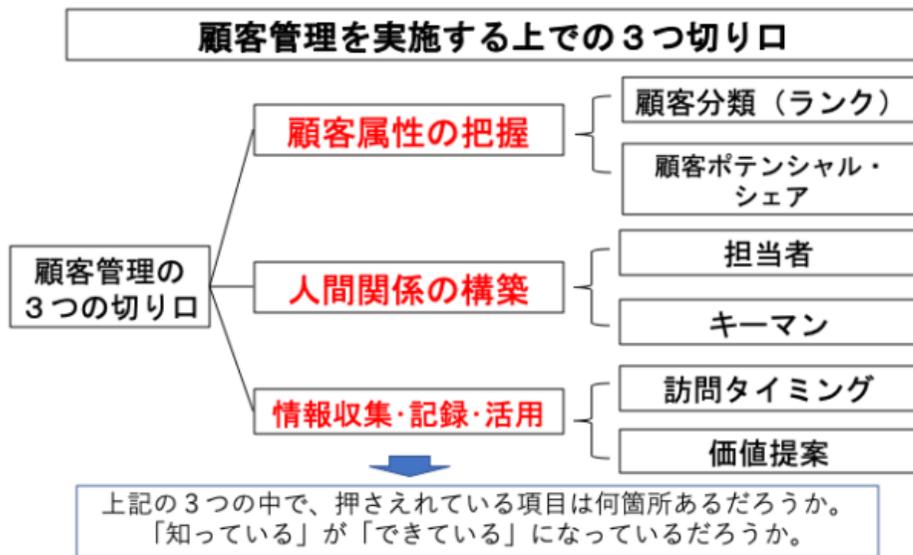
この顧客管理の定義を明確にする時に参考になるのが顧客管理の切り口です。

貴社では、顧客管理をどのような切り口で定義をまとめているのでしょうか。

今回は特別に当社がコンサル現場で使っている切り口を図にまとめましたので、公開をします。

この切り口を参考にしながら、コンサルティングでは、その会社に即した顧客管理の定義を決めていただき、実践をしていただいています。

これが切り口の図です。



基本の切り口は、3つです。顧客属性の把握、人間関係の構築、情報収集・記録・活用です。

細かくあげれば、当然ながら3つではすみません。ただ、当社では、1・3・5・7の法則を適用していますので、あえて3つにしています。

複雑にすればするほど実践がされないからです。

もし、この図が使いそうであれば、この図に記載しているキーワードをどのような取り組みをしているか自問自答しながら、顧客管理の定義を決めることをお勧めします。

自問自答することで、新たな発見があるかもです。

ある会社では、キーマンの情報は把握していましたが、キーマンとの接点がほぼなく、信用を失墜しかけていました。（担当者のみの接点で終わっていたからです）

少し話は脱線しますが、上記の図をよく見るともうひとつ管理するものが見えてきます。

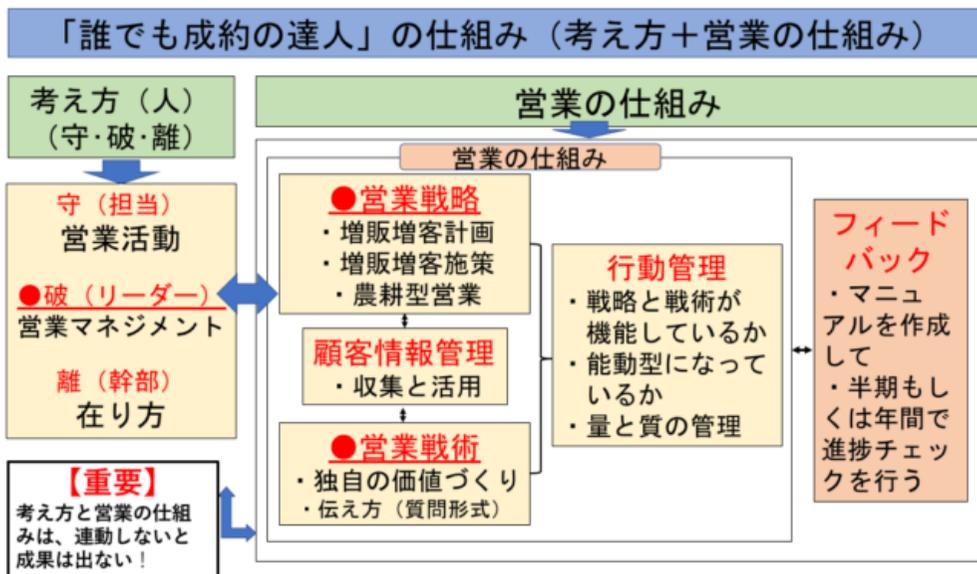
何だと思えます・・・。

行動管理です。

顧客情報管理の定義を明確にして、その実践を把握するには行動管理が必須です。

このことから、当社のコンサルティングでは、顧客情報管理と行動管理はセットで行うことをお勧めしています。

もう一度、営業の仕組みの図を以下に記します。



営業戦略と営業戦術の機能に行動管理が含まれています。

本題に戻ります。

今回のコラムでは、顧客管理の定義をする時に使える3つの切り口を紹介しました。

当然、この3つに正解・不正解はありません。

当社のコンサルティングの経験の中で、重要性の高いものを取り上げているだけです。

貴社独自の切り口でも構いません。

重要になってくるのは、顧客管理の定義を言語化してまとめることです。できれば、これを営業マニュアルに落とし込んで、半期単位の振り返りで、「知っている」で終わっているのか、「出来ている」になっているのかのチェックすることを勧めます。

そして、顧客管理の定義がバージョンアップすれば、貴社の仕組みが進化していることになります。

このことから、初めは、顧客分類のひとつでもオッケーといった理由です。

進化していれば良いからです。

そう、バージョンアップです。

さて、あなたの会社の顧客管理の定義は言語化できていますか。

言語化ができていれば、それをマニュアルに落とし込み、「知っている」で終わっていないかをチェックしてみてください。

●営業の行動管理を案件管理で活用していれば大間違いです

「乾先生、このような発言をすると不謹慎かもしれませんが、当社にとっては、コロナの環境変化は良かったと思っています」

先月面談した経営者が昼の休憩中に話していただいた言葉です。

「えっ、どういうことですか」、興味本位にその理由を質問しました。

「昨年、乾先生の支援により、年間ベースでの増販と増客の着眼点と行動管理を導入させていただき、その成果がこのコロナの環境変化で手に取るように実感できるようになったからです」

「もう少し、詳しく聞かせていただけませんか」、真意を知りたかったので、その経営者に深掘りの質問を続けました。

経営者は、次のように答えられました。

「拠点経営をしていると、今年に入って、成果がはっきり出るようになり、第二四半期の7月以降の戦略とその推進が明確になりました」

経営者の目を見てみると、確信をしておられましたので、「それは良かったですね」とお伝えをしてその話は終わりました。

「えっ、何が良かったのですか」という声が聞こえてきそうですね。

この経営者は、ある気づきをコロナの環境変化によって確信に変えられていました。

その気づきをこのコラムでシェアします。

この会社の昨年の6月時点の売上は好景気の名残も影響して順調に右肩上がりでした。

特に問い合わせが多く、仕事を「仕掛ける」というよりも、どのように「こなす」のかがメインになっている状態でした。

「仕事をこなす」という段取りの良さが売上を決めるような感じです。

よって、段取り上手の拠点リーダーが成果をあげていました。仕事を受けるだけ受けて、それをいかにこなすかです。

ただ、ここで1点だけ落とし穴がありました。

新規顧客の受注は、価値提案ではなく、他社では受けてもらえない短納期の仕事が多かったということです。

需要を創造するのではなく、需要ありきから仕事が始まっていました。

そう、需要ありきです。

ということは、価値提案がメインではないので、価値提案よりも価格訴求がメインになっていました。

営業としては、需要ありきななので、価値提案の提案活動は必要がなく、価格と納期だけの交渉になるため、営業としてはやりやすいです。

自社の生産現場に無理をお願いして、ゴリ押しだけでできれば受注ができるからです。顧客対応よりも社内調整です。

経営者自身も、売上アップによる社員のモチベーションを維持して、賞与に還元するために、製造現場に残業増加等の指示を出していました。

ただ、この時期に当社のコンサルティングも受けていたので、経営者は、あることも着眼点として計測をされていました。（「計測できるものは改善できる」です）

その着眼点とは、営業の仕掛けの種まきの社数と、種まき後の育成の社数を月間で管理をしていました。

特に昨年はこの会社にとっては好景気だったので、種まきの取り組みに対しての評価を拠点長に対しては実施していませんでした。

種まきの「仕掛け」よりも「仕事をこなす」能力の高い拠点長の方が売上の成果が良かったからです。

そう、価格と短納期だけで、どれだけ受注を獲得できるかです。

しかし、今年の2月からのコロナの環境変化により、この会社にある変化が起こりました。

「仕事をこなす」をメインにしていた拠点の売上が急激に下落したことです。

昨年、忙しい中でも、種まきをコツコツやっていた営業拠点は、昨年よりも売上は落

ちていますが、激減までにはなっていません。

行動管理を昨年導入したことにより、経営者は、種まきの行動量も把握していたので、種まきの重要性を、コロナの環境変化により痛感されたようです。

そして、この種まきも場当たりのに行うのではなく、年間計画で戦略的に行うことが重要であることも再認識されていました。

当社のコンサルでは、年間ベースの増販計画で年間の種まきの仮説を作ってくださいます。

この仮説に取り組んだ拠点が、今、成果が出ているとのことでした。

そして、経営者は次の2つの気づきを当社に伝えてくれました。

まずは、ひとつ目です。

もし、去年の好景気が今年も続いていれば、「仕掛け」よりも「こなす」の「こなす」に重点を置いていたことを言われました。

拠点長の仕事の評価を間違えることになっていたので、これはベストのタイミングであったことを認識されていました。

続いて、ふたつ目です。

行動管理の認識の違いを反省されていました。

今までは、案件が発生してからそれを成約にするまで効率よく追いかけることを行動管理と認識をされていました。

よって、グールグルカレンダーの月間ベースでの管理がメインでした。

しかし、「増販・増客」と「仕掛け」の発想が根付くことで、行動管理は、月間では

なく、年間で管理することが重要であることに気づかれました。

誰が、誰に、いつ、どのタイミングで、何を（価値提案）、どのように伝えるかを場当たりの（動物的勘）ではなく、戦略的に構築して、その実践度合いを行動管理で把握するということです。

そう、年間の戦略の仮説がどうなっているかを行動管理でチェックするということを理解されました。

この結果、この会社では、行動管理の概念が大きく変わりました。

今までは、訪問の量の管理と質は案件が発生してからの成約効率のマネジメントでした。

でも、今は、年間ベースの戦略（仕掛け）の推進チェックです。

行動管理の期間軸も月間から年間に変わりました。

当社の経験則では、行動管理を年間ベースで見ている会社は少ないように感じています。

その最大の理由は、案件が発生してから行動管理を活用しているからです。

これも、前回のコラムの顧客管理の定義同様で、行動管理をどのように定義しているかで取り組みの中身が全く変わってきます。

あなたの会社では、行動管理をどのように定義していますか。それをマニュアルとして言語化できているでしょうか。

行き当たりばったりの動物的な勘に頼る本能型の営業で推し進めますか。

●新人営業担当者に成果を出すために知って欲しい2つのこと

「新人営業担当者に、成果をすぐに体感してもらえる、新しいやり方はないですか」

先週のセミナーに参加された後、オンラインでスポットコンサルを申し込まれた方からの相談でした。

通常、営業戦術の話は、短期的な成果しか見込めないなので、受けることはないのですが、どうやら緊急のようだったので対応することにしました。

話を聞くと、新人営業スタッフを採用したが、コロナ渦で成果も出ず、モチベーションも下がる一方で、まずは組織の雰囲気を変えたいということでした。

雰囲気を変えてから、戦略的なことも取り組みたいという相談でした。

そこで、当社は、次の言葉を発しました。

「新人営業担当者に成果を出すための新しいやり方はありませんよ」

この言葉を聞いて、相談者はしばらく沈黙をされていました。

この言葉には、ある意図を含んでおり、その意図を理解していただいた後、スポットコンサルは続いていきました。

その意図とは・・・。

新人営業担当者に成果を出す時に、押さえて欲しいのは、目新しい取り組みをするのではなく、新人でもある一定の成果が見込める仕組みを構築するということです。

ここ重要なので、もう一度、繰り返します。

「目新しい何かをするのではなく、新人でもある一定の成果が見込める仕組みを構築する」です。

相談者には、新人でもある一定の成果が出る仕組みを構築するという意識が全くなかったので、「新しいやり方はありません」という答え方をしました。

なんとなく伝わっているでしょうか。

何をするのかではなく、仕組み作りです。

新人でもある一定の成果が出る仕組みが出来上がれば、色々な手法を取り入れても成果は見込めます。

例えば、2回目の面談をZOOのオンライン面談にする、新規開拓の初回の面談にYouTubeの90秒動画を見ていただく等です。

仕組みがない状態で、ZOOのオンライン面談やYouTubeの90秒動画の取り組みをしても空回りをするだけになります。

では、新人でもある一定の成果が出る仕組みを作るためにはどうすれば良いのか・・・。

仕組みの話になると紙面上、長くなるので、今回のコラムでは、短期的な成果が見込める戦術の話をしていきます。

コラムでは、戦術のやり方は、短期的な視点になるので、本来は、あまり書きたくはありません。

しかし、コロナ渦で新人営業担当者のモチベーションアップの悩みを抱えている会社も多いと想像できることから、戦術で押さえておくべき2つのポイントについて公開します。

この2つは、私が30代前半の時、1000人以上の営業マンにロールプレイングや実地指導していた時に気づいたことです。

よって、一般的な営業本に書いてあることとは、少し異なるかもしれませんが、このような着眼があるという視点で聞いていただければ嬉しいです。

一つ目は、ボキャブラリー（語彙）です。

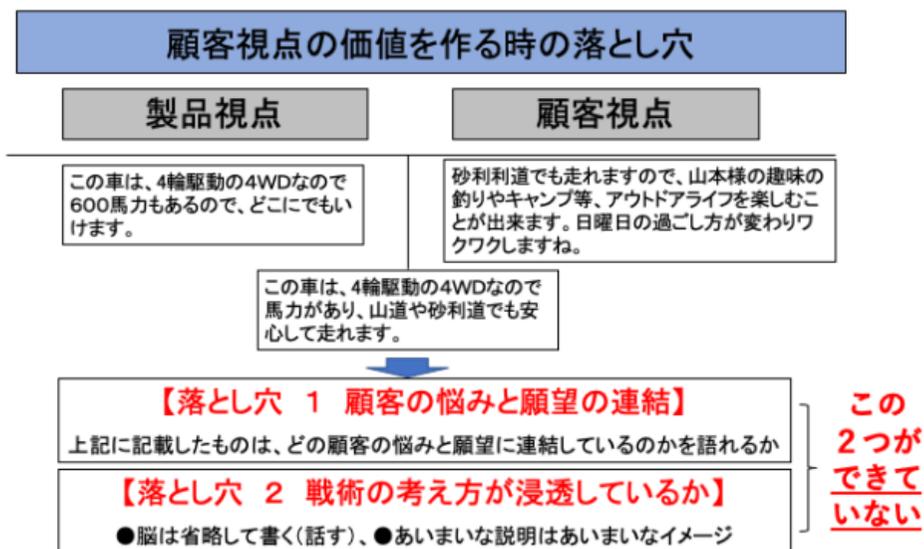
当社の経験上、新人は圧倒的にボキャブラリーが乏しいので、カタログや提案書等をただ読んでいるだけのケースがほとんどのように感じています。

そして、このボキャブラリーを作る時にも落とし穴があります。

今回は、成果を出して欲しいので、演習付きで説明していきます。

一般論として、主力製品を顧客視点のメリットで書いてくださいという演習を受けたことがあるかと思います。

車の4WDを例に挙げると以下の図の言葉が仮に出てきたとします。



演習をしていただくと、気がつかれると思いますが、製品視点、顧客視点、製品視点と顧客視点の折衷案の意見が出てくると思います。

ただ、ここでは、どれが正解・不正解は問いません。

「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。

書き出した後にして欲しいことは、その書いた主力製品のメリットは、顧客のどの悩

みや願望があって、そのメリットになっているかということです。

そう、顧客の悩みや願望です。

主力製品のメリットを書いた後に、当社は次の質問を即座に行います。

「その主力製品のメリットに対して、顧客の悩みもしくは願望は何になりますか」

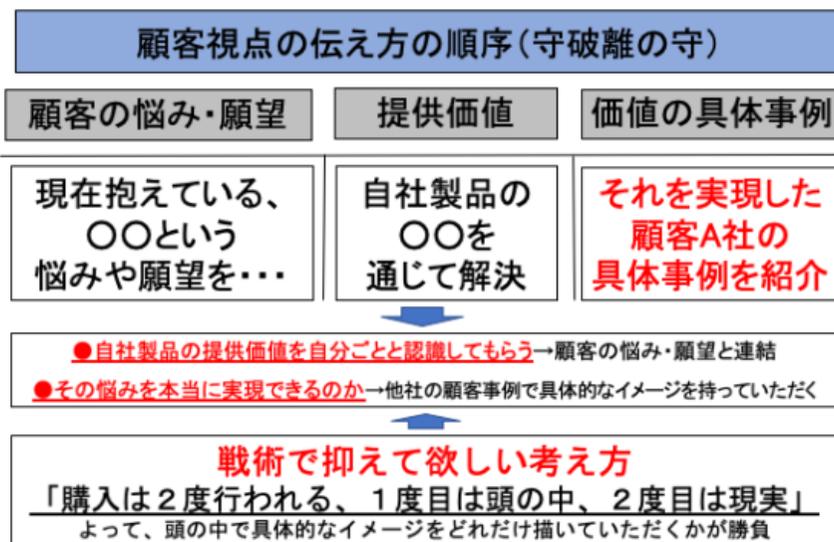
案外、この質問に対して、即答できる方は少なかったりします。

「えっ、さらに混乱するんですけど・・・」という声が追加で聞こえてきそうですね。

確かに紙面なので、難しく感じるかもしれません・・・。

ただ、今回お話ししている2つを実践していただくと、確実に成果は出ますので、もう少しお付き合いください。

理解していただくために、もう一枚の図を用意しました。



何となく、伝わっているでしょうか。

初めの主力製品のメリットは、この図で言えば、真ん中の提供価値に該当します。(当社では、提供価値については、製品視点及び顧客視点のどちらでも正解としています)

ただ、ここで押さえて欲しいことは、顧客が製品を購入する時は、悩みや願望があつて、それを解決できる提供価値を理解してから購入するということです。

当たり前のことを書いています。

そうすると、上記の図の顧客の悩み・願望と連動した提供価値のボキャブラリーが必要になります。

さて、貴社では、何パターンの提供価値を用意しているでしょうか。

主力商品で結構です。何パターンでしょうか。

これに即答できなければ、戦術の仕組みはなく、戦術が属人化しているといつて良いでしょう。

当社の経験上、個人で演習をすると、大体、3～5パターンぐらいで、グループで演習をすると10パターンぐらいに落ち着きます。

しかし、ある商社の若手営業担当者の提供価値のボキャブラリーは、3つしか持っていない事実が判明しました。

その3つの提供価値は、キャンペーン、期間限定価格、短納期対応です。

この3つしか持っていないので、売れるはずがありません。

でも、商社の若手営業担当者は、売れない理由を景気の外部環境のせいにして、その報告を聞いた上司も景気が良くなれば売れると思いつ込んでいました。

本末転倒です。

主力製品に対して、顧客の悩み・願望の切り口は最低でも5つ以上、提供価値は10個以上欲しい所です。

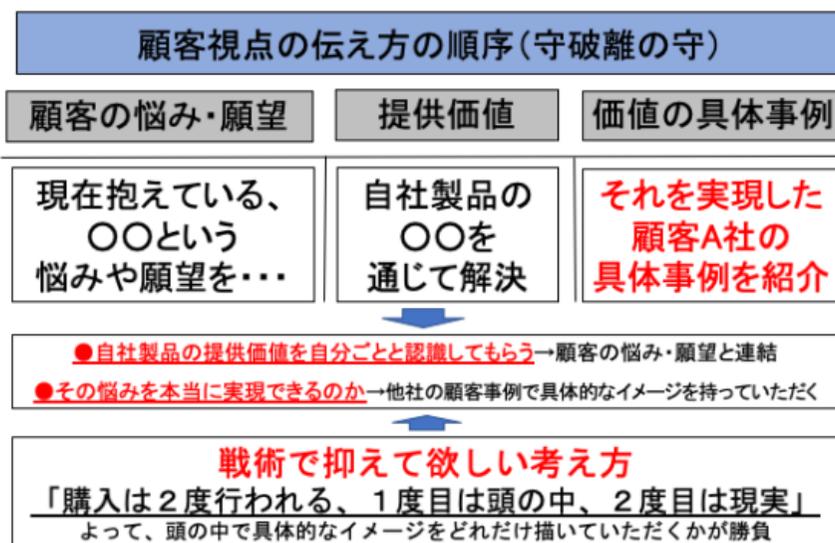
当社のクライアントは最低でもひとつの主力製品に対して、提供価値は20個以上作られます。（当社のクライアントはA4の1枚の提供価値シートで、顧客の悩み・願望に連結した提供価値を見える化しています）

そう、20個あれば、営業の話のネタに困ることはありません。ネタがあれば、何を言うかに悩む必要はなくなります。

次に戦術で押さえて欲しい2つ目です。

これ、ものすごく大事です。

もう一度、同じ図を以下に記します。



2つ目は、上記の赤字で記した価値の具体事例です。

これは、数ある戦術の考え方で次の考え方を実践していただいています。

考え方：「購入は2度行われる、1度目は頭の中、2度目は現実」

そう、1度目の頭の中で購入をさせることができるかということです。

ここで質問です。

「頭の中で購入していただくためには、何が必要になるでしょうか」

上記の図にも書いてありますが、具体的なイメージです。赤字でも表現していますが、「それを実現した顧客A社の具体事例紹介」です。

顧客は営業担当者の話は聞きたくはありません。しかし、成功している他社の顧客事例には興味を持っています。

このことから提供価値の説明は他社の具体事例になります。具体事例なので、数値を入れることができれば数値を入れることをお勧めします。

これが分かると、競合のホームページやカタログを見てください。

顧客の悩み・願望と価値の具体事例の訴求が弱いことに気づかれるでしょう。

トップセールスの方は、これを独自でツールを作っていたり、口頭で実践していたりします。

さて、貴社では、提供価値のボキャブラリーと価値の具体事例の2つを見える化したものは、どのようなものがあるでしょうか。

この2つがあれば、質問形式の3つの手順の営業トークで話していただくと、新人営業担当者でも一定の成果を得られる見込み探りができます。

よって、この2つが無い状態で、いくら営業トークの勉強をしても無意味であることに気づかれるでしょう。（新人であれば空回りするだけです）

そして、この2つが、守破離の守になります。

守なので、基本の型になります。ここから色々と応用をしていただければと考えています。

そして、この基本の型は、新人営業担当者にあることを習得していただくことも狙っています。

何だと思われます・・・。

それは、顧客に対しての好奇心です。

シンプルに言えば、顧客に対して好奇心を持てば、製品は売れ出します。

ただ、多くの新人営業担当者は、顧客に好奇心を持たず、自社製品の説明に好奇心を持っています。

自分がどう見られているかに関心があるからです。

顧客に好奇心が向けば、自社製品の説明ではなく、顧客の悩み・願望に意識がいきま

す。

でも、自社製品の提供価値があいまいな状態で、ボキャブラリーも乏しい状態になっていることに気が付かず、カタログの説明を一生懸命にしています。

営業の考え方で、「あいまいな説明はあいまいなイメージ」というのがあります。

具体的なイメージにはならないので、売れることは永遠に無いでしょう。

あなたの主力製品の提供価値ボキャブラリーは、いくつあるでしょうか。

それを具体的にイメージできる具体事例はいくつ持っているでしょうか。

まずは、この2つをチェックすることをお勧めします。

そして、この2つが、顧客の悩みと願望に連結していれば、見込み探りの確率は高まります。

●顧客視点の営業活動ができているようで、できていない会社の特徴とは

「顧客視点の営業活動を実践しよう」、営業事務所の壁等に貼られている標語です。

さて、ここで質問です。もし、あなたの会社で「顧客視点の営業活動の実践」が大事だと考えていれば、それをどのように実践しているか言語化することはできるでしょうか。（口頭の説明で大丈夫です）

経営幹部はもちろん、営業責任者（所長含む）にも確認してみてください。

もし、この時点で言語化が曖昧であれば、「顧客視点の営業活動の実践」は、単なる掛け声だけのスローガン経営になっています。

では、当社では、この「顧客視点の営業活動の実践」をどのように言語化しているのかを事例を交えて説明していきます。

ただ、これは当社の考え方になりますので、このような着眼点があるという視点で聞いていただければ幸いです。

この着眼点で、何らかの経営のヒントになればこのコラムも役立っているのです、嬉しいです。

では、事例を交えながら当社の考え方を言語化していきます。

3年前にあるメーカーの会社から次のスポットコンサルの依頼を受けました。

相談者は、経営者からでした。その経営者は、次の相談を当社にされました。

「我が社では、顧客視点の営業活動の実践の取り組みをしており、営業部長にその進

捗を聞くと、やっていると聞いているのですが、その結果が中々見えてきません」

「営業部長の言葉は信じたいのですが、第3者からみて、我が社が顧客視点の営業活動がどれだけ実践できているか客観的な視点で評価をいただけないでしょうか」

これ以外にも細かな相談はあったのですが、要点を絞れば上記の相談でした。

そこで、当社は、営業部長に、「顧客視点の営業活動の実践はどのようにされていますか」との質問をしました。

そう、言語化の確認です。

営業部長は、自信満々の表情で、次のように答えられました。

「当たり前のことを聞かないでください、営業担当者には、顧客の悩みと願望のヒアリングを事前にしっかりと、その後それに合った提案をするようにさせています」

この答えを聞いて、顧客の悩みだけではなく、願望も追加されていることに素晴らしいと感じ、これなら実践も大丈夫であるように感じました。なぜなら、当社も顧客の欲求を悩みと願望の2つに分けていたからです。

念のため、若手営業担当者を3名ピックアップして、同行営業をさせていただきました。

若手営業担当者になっている理由は、営業責任者をかばうことなく、忖度のない、正直な意見を聞くことができるからです。

そして、若手営業担当者に次の質問をしました。

「営業部長から、顧客の悩みと願望のヒアリングを事前に行うと聞いているのですが、悩みと願望の違いは何ですか」

若手営業担当者は、初めてされる質問のように、目を白黒させながら、次のように答

えられました。

「えっ、悩みと願望の違いですか……。難しいことを聞かないでください、悩みも願望も一緒ですよ、コンサルの先生は理屈っぽいですね」

若手なので、悪気があつての回答ではありません。正直な気持ちを吐露してくれたので、当社としては嬉しかったです。

そして、営業の現場も確認させていただきました。

そこで分かったことは、顧客の悩みと願望のヒアリングは一切行っておらず、カタログに記載してある、曖昧な言葉を羅列して、一生懸命に説明をしていました。

そう、顧客視点ではなく、営業担当者視点での提案です。しかも、この提案も曖昧な言葉のオンパレードで聞いていて、何が言いたいのか分からない状態でした。

結果、顧客からは、お決まりの言葉で、「考えておくわ」との言葉をいただき、商談が終了していました。

当の営業担当者は、しゃべり切った満足感で、営業活動をやり切ったという表情をされていました。

このコラムを継続して読まれている方は、気づかれたと思いますが、「顧客視点の営業活動」という言葉を、若手営業担当者は知っていました。

ただ、顧客の悩みと願望を言語化できていなかったもので、知っているが、分かっていない状態でした。

結果、営業活動の現場では、顧客視点の営業活動ができていませんでした。

そう、顧客視点の営業活動の言葉は「知っている」が、具体的なことは「分かっておらず」、実践の活動は「できていない」の典型例になっていました。

でも、営業部長は、顧客視点の営業活動ができているつもりになっていて、真の問題の把握ができていない状態でした。

さて、ここからが本題です。

今回のコラムは長文になりますが、これが理解できると若手営業担当者の成績を簡単に上げることができますのでもう少しお付き合いください。

本来は、個別コンサルで公開している内容ですが、緊急事態宣言が延長されたことから、なんとしても成果を出して欲しい思いがありますので、長文のコラムにお付き合いください。

そして、ここからは当社の考え方になりますので、考え方に合わないと感じた時点で読むのをやめていただいても大丈夫です。

まずは、提案営業における3つの視点の考え方です。

コラム文章にも出てきましたが、顧客の悩みと願望ですが、実は、もうひとつ知って欲しいことがあります。

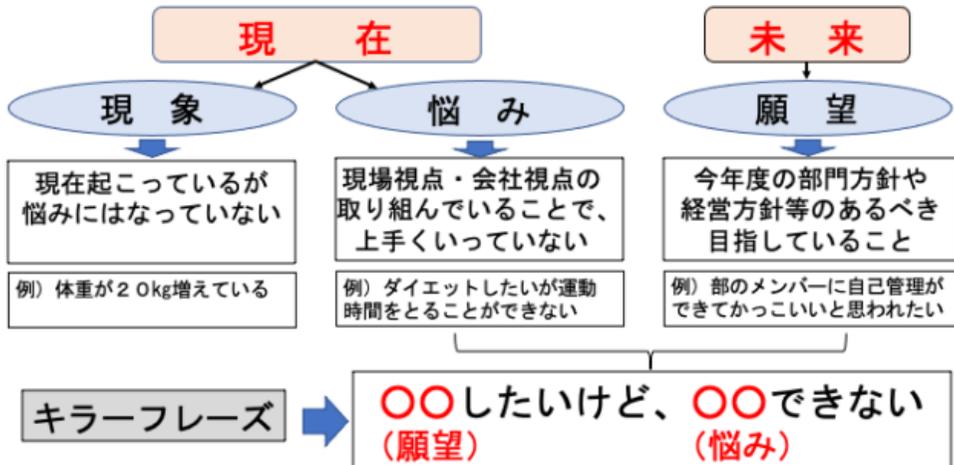
それは、「現象」です。

そう、3つの視点とは、「現象」と「悩み」と「願望」です。

この違いを理解できて、営業現場において実践ができるようになると営業成績がアップします。

この違いを図にまとめましたので、以下に記します。

提案営業における3つの視点とキラーフレーズ



当たり前と言えば、当たり前になるのですが、顧客の口から、現象だけを引き出していれば、提案活動にはならないということです。

「そんなことは当たり前だろ」という声が聞こえてきそうですが、あなたの会社のホームページあるいは提案書、もしくは競合他社のホームページを少し確認してみてください。

こんなことに悩んでいませんかと書いてある文章に、現象のことを書いてあることをよく見かけます。（これは第3者だから客観視できるから見抜けます。自分視点になるところが案外盲点です）

あるいは、意識して、悩みのことを書いているのか願望のことを書いているのかをチェックしてみてください。（案外、無意識で書いていることに気づかれます）

ある会社で演習として、主力製品における、顧客の悩みと願望をホワイトボードに書いていただきましたが、5割が現象の表現になっていました。

現象の言葉から、悩みを連想させるという意図があれば問題はないのですが、その意図がなければ、大問題であるということを認識してください。

そう、現象からは、提案活動にはつながらないからです。

ここ大丈夫でしょうか。

現象は、もう一步、質問で踏み込んで悩みにして、顧客に喋っていただかないといけないからです。（釈迦に説法ですが、営業担当者が顧客の悩みを喋ってはいけません、悩みは顧客が喋って初めて認識されるからです）

ここまで大丈夫でしょうか。

悩みと願望が分かれば、このキラーフレーズを作ることができます。

「〇〇（願望）したいけど、〇〇（悩み）できない」ということはありませんかという、潜在化のニーズを聞き出す質問です。

もう少し掘り下げると次のような営業トークになります。

「御社では今期の部門方針で〇〇の取り組みを掲げておられましたが、〇〇を取り組む中で、〇〇の問題に直面される同業の取引先の声をよく聞きます。そんなことはありませんか。」（中略）

「でも、その取引先もあることをきっかけにして、その〇〇の問題を解決されているのですが、もし興味があればそのお話ができるのですが、いかがでしょうか」

実際の営業現場では、もう少しアレンジしますが、基本の型を示せばこんな感じです。

そして、この〇〇も思い付きで喋るのではなく、会社のノウハウとして見える化をしておく必要があります。

見える化をしておけば、常にバージョンアップして、自立型人材の育成が進めば、新しい価値が見つかるからです。

多くは語りませんが、未来の願望にヒントがあります。（過去のコラムで、詳しく説

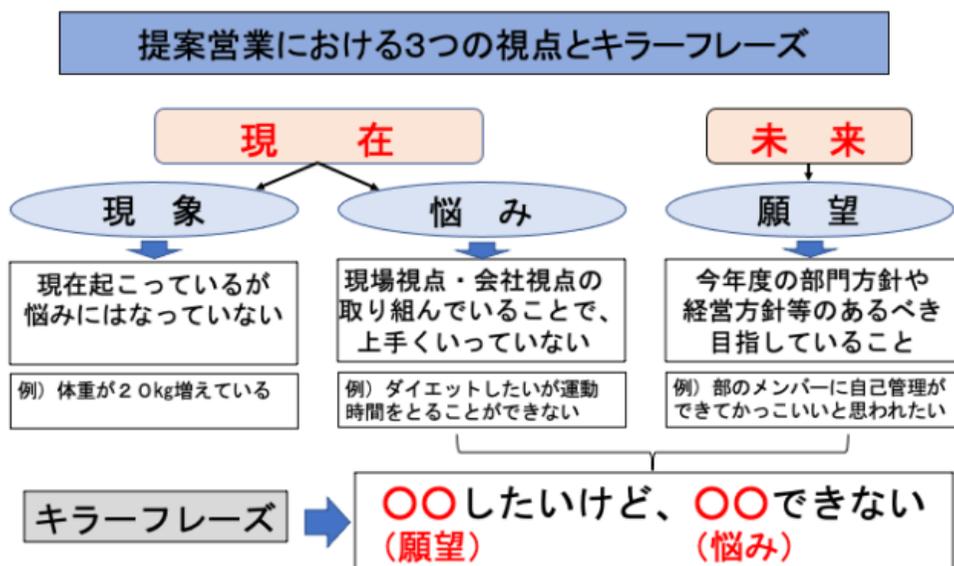
明した記憶はありますが、何話か忘れてしまいました・・・)

当社のコンサルでは、この見える化を A3用紙1枚にまとめた「提供価値シート」にしています。

主力製品に対して、「顧客の悩みと願望は何個ありますか」という質問に対して、即答ができる会社は、「提供価値シート」に近い形の見える化したものがあります。

即答できない会社は営業が属人化しています。

無茶苦茶、長文になりましたので、大事なポイントを簡潔に述べます。もう一度、以下の図を記します。



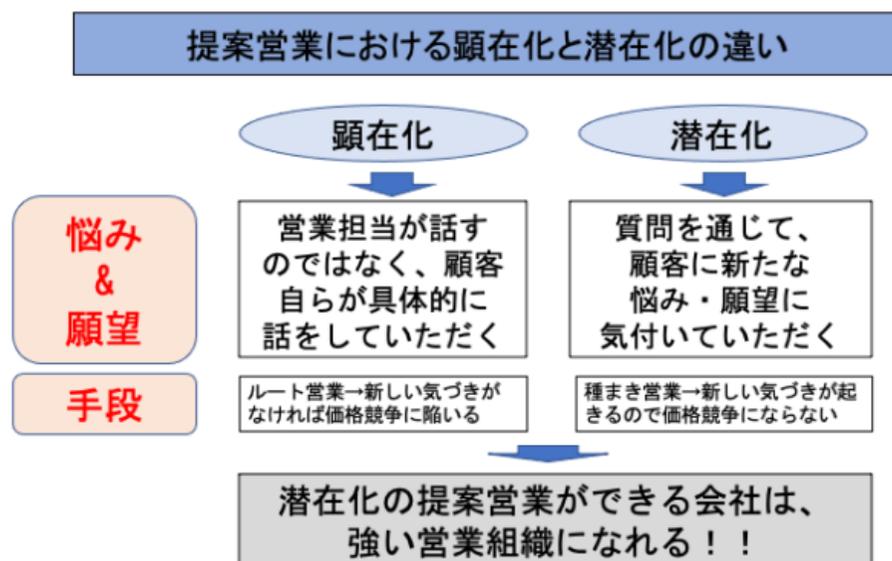
この図の願望と悩みに表記されている文章をみてください。ここに記載されていることが顧客情報として、データとして登録されているでしょうか。

そして、この情報を収集するタイミングはいつになるのでしょうか。

当社の経験則では、トップセールスの方は、この情報をパソコンではなく、手帳等に細く記録されていました。

なぜなら、この情報を質問に変えて、潜在顧客の発掘をされていたからです。（キーマンが部門責任者の方であれば、部門方針や経営方針、あるいは目標等の情報のヒアリングは欠かせません）

参考までに、提案営業における顕在化と潜在化の違いについて、図にまとめましたので、以下に記します。



今回は長文になりましたので、上記の図の説明は割愛します。

最後にまとめます。

もし、あなたの会社で、「顧客視点の営業活動を実践しよう」を大事にしているのであれば、その活動を言語化することはできるでしょうか。

そして、顧客の悩みと願望の違いを理解して、現象で終わっていないかをチェックしてみてください。（現象になっていれば改善のチャンスがあります）

さらに、それを営業トークにまで落とし込んで、顧客理解のリサーチの場として実践することをお勧めします。

そこで、発見できた、新しい願望のキーワードと自社の主力製品を結びつけることが

できれば、独自価値ができあがります。

それを提案書に事例とセットして落とし込み、拠点展開をしていれば、横展開を通じて、売上アップを早期に見込むことができます。

実践あるのみです。

●営業トークの研修や勉強会で成果が出ない2つの落とし穴

「コロナで営業スタッフの時間が取れることから、営業トークの勉強会をリモートで考えているのですが、そのような対応はできますか」

緊急事態宣言時は、営業スタッフが事務所にいる時間が多いため、この機会に営業スタッフの教育を行いたいという要望でした。

この時期は、自社の営業の仕組みや社員教育について見直す会社も多いように当社も感じています。

しかし、電話でヒアリングをさせていただいた結果、営業トークの勉強会の対応は、お断りをしました。

要望は、2時間のリモート形式によるインプットの勉強会でした。相手の要望をしつかりと聞けば、受注はできる内容でした。（当社のスリーステップの質問形式の話法に興味を持っておられたため）

では、なぜ、断ったのか・・・。

理由は、勉強会をしても、成果は一過性で終わるか、単なるお勉強会で終わることが目に見えたからです。

今回のコラムは、営業トークの研修や勉強会を実施しても、成果が出ない2つの落とし穴について話をします。

もし、営業トーク等の研修や勉強会の実施を考えておられれば、この2つの落とし穴

にハマっていないか、セルフチェックをお勧めします。

では、本題です。

問い合わせの会社とは、電話で以下のやり取りをしました。

はじめに、営業トークの勉強会を実施しようとした背景とどのような営業トークの勉強会の内容を希望されているかを聞きました。

世間一般の現状把握です。

現状把握した後、当社から次の質問を行いました。

「営業トークの勉強会を通じて、成果を出して欲しいので、5つほど質問をさせてもらってよろしいでしょうか」

この5つの質問を以下に記しますので、コラム読者の方も答えることができるか確認をしてみてください。この質問の回答が落とし穴と連動するからです。

質問1：今期の取り組みで増販（既存）と増客（新規）に分けると何か課題は出てきていますか。課題という言葉が難しければ、上手くいっていることや上手くいっていないことでもいいです。

質問2：問い合わせの顧客ではなく、今期、自社が攻めると定義している顧客は、どのような顧客ですか。キーワードだけでも構いませんので、言える範囲でお答えいただければ嬉しいです。

質問3：質問2の攻める顧客の訪問タイミング等はどうのように把握して、どのように行動計画に落とし込んでいますか。言える範囲で簡単に答えていただければ嬉しいです。

質問4：主力の販売製品で提供価値を具体的にした営業ツールはどのようなものがあるのでしょうか。その提供価値で一番反応の良いものは、どのような顧客の悩みと願望に連動しているのでしょうか。

質問5：営業トークを2パターンに分けると、説明形式と質問形式があります。直感で構いませんので、もし、この2パターンに分けるとしたら、若手の営業スタッフはどちらの営業スタイルですか。また、その理由は何故ですか。

こちらの質問が良くなかったかもしれませんが、問い合わせ企業とは、上記の5つの質問は、5分ぐらいのやりとりで終わりました。

本来であれば15分以上のやり取りになります。

5分だった理由は、上記の質問の1から4について、問い合わせ企業の経営者の頭の中に答えがあるようではなかったからです。

当社に電話をいただいた問い合わせ企業の経営者からすれば、営業トークの勉強会の中身に関する質問だと思っていたらしく、全く違った質問だったので、面を喰らっている状態でした。

コラム読者の方も、恐らく、問い合わせ企業の経営者の要望は営業トークの勉強なのに、なぜ、関係のない質問をしているのだろうと思われるかもしれません。

コラム読者のあなたはどのようなでしょうか。

上記の1から5の質問の意味は、何となく理解できるでしょうか。

上記の5つの質問は、当社が定義している成約獲得プロセスに準じた質問になっています。

当社が定義している成約獲得プロセスを以下に記します。

ステップ1：年間の「増販と増客の施策」の明確化

ステップ2：攻める顧客の明確化

ステップ3：顧客接点のタイミング

ステップ4：提案する商品と価値の明確化

ステップ5：商品の価値を質問形式で顧客に伝えて成約

(このステップの詳細は、当社のWEBのセミナーページを参照してください)

この5つのステップに正解・不正解はありません。あくまでも当社が定義している基本の型の成約獲得プロセスです。(貴社独自のプロセスが明確になっていればそれでも大丈夫です)

さて、勘の良い方は、気付かれたかもしれません。

そう、これがひとつ目の落とし穴です。

ステップ1からステップ5までは連動しています。ステップ1からステップ5まで連動することで、成果は倍増します。(連動すると成果は掛け算になります)

違う言葉で表現すれば、戦略と戦術の同時推進です。

ここで、質問です。

営業トークは、ステップ1からステップ5の中で、どのステップに該当するでしょうか。

そう、ステップ5です。

5つの質問は、上記のステップ1から5までがどのようなものがあるのかを確認していました。

そして、営業トークがステップ5になりますので、ステップ1からステップ4まで連動しているかもチェックしていました。

電話での問い合わせ企業は、残念ながらステップ1から4は、ありそうでないような感じでした。

恐らく、経験と勘に頼った典型的な属人化に染まった営業部隊のような感じですか。

違う言葉で表現すれば、営業の仕組みが明文化されていない組織です。営業の仕組みが明文化されていない会社の特徴としては、顧客の問い合わせに対応する受動型の営業スタイルが多いです。（能動型ではないスタイルです）

営業トークの勉強会が戦略・戦術（ステップ1～4）と連動していなければ成果は半減するということです。

戦略・戦術（ステップ1～4）と連動していない、営業トークの勉強会は、話術のボキャブラリーだけが増えるので、効果は今ひとつになります。（新人には成果が出ます）

これが、ひとつ目の落とし穴です。

次に、ふたつ目の落とし穴です。

これは、当社の定義になるのですが、営業スタッフ（特に若手）には、教育と訓練はセットでなければ効果は半減することを提唱しています。

平たく言えば、勉強したことが実践できなければいけないということです。

ただ、これも、自社の営業の仕組みと全く関係ないことを勉強して、実践すれば成果は瞬間風速で終わります。

なぜなら、勉強会のための実践で、普段の業務とは連動していないからです。

自社の営業の仕組みと勉強が連動して、実践が伴えば、成果は継続していきます。

なぜなら、営業活動のための実践で、普段の業務と連動しているからです。

今回の問い合わせの案件は、その場の教育だけで終わることが目に見えて、訓練まで連動する可能性が低いことから、お断りすることにしました。

そう、教育から訓練に連動する見込みがなかったからです。

そして、この会社には、営業トークの勉強会よりも、営業の仕組みを明文化して、それを訓練により定着させる組織文化の形成と考え方の定着が必要であることを感じたからです。

訓練ができる営業の仕組みを明文化したマニュアルです。

では、まとめます。

あなたの会社では、コロナによって、空いた時間を営業スタッフの教育の勉強会だけでお茶を濁していないでしょうか。

営業トークは、戦略・戦術と連動しているでしょうか。

教育と訓練がセットになっているでしょうか。

教育と訓練がセットになるためには、営業の仕組みが構築されて、マニュアルとして明文化されていなければなりません。

それが無い限り、属人化の営業に突っ走るか、お茶を濁す勉強会で時間をいたずらに使っているだけで終わっているかもしれません。

この時期だからこそ、営業スタッフの訓練を加速化させるために、営業の仕組みの見直しをお勧めします。

あなたの会社は、この2つの落とし穴は大丈夫でしょうか。

●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」こ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のではなく、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