

誰でも成約達人の

乾経宮コンサルティング
増販増客コンサルタント

乾哲也

仕組みの作り方

営業のマネジメント力強化の
ヒントが満載

2019年版のコラム記事から厳選した17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、2019年に当社のWEBに掲載したコラム記事から厳選した17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

- 経営者の年始の決意表明で経営幹部が押さえておいて欲しいこと
- 営業所長の戦略思考の無さを見抜かれる営業会議の風景（営業所長 VS 営業企画部）
 - 営業リーダー（営業課長以上）が、戦略リーダーではなく戦術リーダーになっていませんか
 - 属人的営業の脱却と組織営業力の強化を混同して成果が出ない会社の末路
 - 拠点の営業目標（年間）の振り返りにおいて、何を凡事徹底させていますか
 - 目的と手段が入れ替わり、営業の結果が変わることに営業リーダーは気づいているでしょうか
 - 能動的な営業計画の作り方とは（超簡易バージョン）
 - 営業支援システム（SFA）が活用できずに導入失敗に終わる理由
 - 営業進捗管理のテンプレートを活用すれば営業の売上はアップしますか
 - PDCAのマネジメントサイクルを営業管理職がうまく活用できていない理由
 - PDCAのマネジメントサイクルの管理ツールはもう古くて、これからは、OODAですか
 - 営業の顧客情報管理で、分かっているようで分かっていないこと
 - 営業のリストアップ方法において、出来ているようで出来ていないこと
 - 成約率を高めるために営業リーダーには知って欲しい「3×3の法則」
 - 提案営業（ソリューション営業）が出来ていると思いついでいる営業部門の末路
- 顧客提供価値における守・破・離を営業リーダーは知っているでしょうか
- 営業日報で成果を出すために効果を発揮するちょっとした質問のコツ

●経営者の年始の決意表明で経営幹部が押さえておいて欲しいこと

新年おめでとうございます。本年も、コラムを通じて、経営者及び経営幹部の皆様に、経営に役立つキッカケを与えることができれば幸いです。

本年もよろしく願い申し上げます。

初仕事から数日が経過し、多くの会社では、経営者の方から、年始の所信表明があったかと思います。

経営者の方からの所信表明を受けて、「今年は〇〇を強化していくぞ」と強い気持ちを持たれる経営幹部も多々いることでしょう。

さて、本日のコラムは、経営者の年始の所信表明を受けて、拠点単位で決意表明を発表する会社があれば、その時に注意したい着眼点について話をします。

拠点経営がない会社は、部署単位という視点でも構いません。

経営者の方からの所信表明を受けても、日常業務に対して、何らかの変革の意識がない経営幹部の方であれば、以下の文章を読まれなくて結構です。

「乾先生、新年から厳しい言葉を発せられますね。新年に何か嫌なできごとでもあったのですか」という声が聞こえてきそうですね。

なぜ、厳しめの発言をしているのか……。

現時点（1月9日）での所感になるのですが、世界情勢及び国内情勢を見ると、今年には大きな変革があることが予想できるからです。

この情勢も良くない方向に行けば、景気が一気に冷え込みます。

「乾先生、昨年も好景気だったので、今年もまだ続きますよ」と言われる経営者の方もおられますが、私個人として、今年には危機感を持っています。

昨年の年始は、好景気を誰でも予想できましたので、特に景気に対しての危機感は抱いていませんでした。（主にメーカーになります）

よって、この好景気の時に経営基盤を固め、自立型人材の育成に注力することをクライアントにはお伝えしていました。（会議等のスポットコンサルの会社には、お伝えしておりませんので、ご了承願います）

昨年は、好景気なので、特に新しい攻めの施策を実行しなくても、対前年比の売上高110%以上は、余裕で確保できたかと思います。

対前年比110%以上を確保できていない場合は、ビジネスモデルに何かの欠陥が生じていると思っていただいてよいでしょう。（主にメーカーになります）

具体的には、製品戦略（製品の競争力が衰退期に入る）、人材育成戦略（野放しになっているので成長しているようで成長していない）等々です。

もし、対前年比を下回っていれば、かなりやばいです。（主にメーカーです）

全社的には、110%を達成していても、対前年比を下回っている拠点があれば、喜んでいただけません。

特に今年は、何も新しい施策をしなくても、前年比を簡単に越えられる年ではありません。

よって、新しい施策が必要になってくる年です。（あくまでも個人的な私見です。新しい施策があるかについては、増販増客の施策シートがあれば、一発で見抜くことができます）

よって、自立型人材を育成する基盤が固まっていない会社は、今年が肝になります。

理由は、悪く転べば、景気の波が止まるからです。オリンピック特需で2020年までは安泰と思われる会社も多いかと思いますが、私は、この2019年は危機を感じています。

少し、熱く語ってしまいましたが、あくまでも個人的な予測なので、この予測が外れることを願っています。

話がかなり脱線しましたが、本題に戻します。

本日のコラムは、経営者の所信表明を受けて、拠点単位で決意表明をする時に押さえておいて欲しい着眼点について話をします。

その着眼点とは、「何を定着させるか」です。

「えっ」という声が聞こえてきそうですね。

でも、大真面目で、「何を定着させるか」を大事だと考えています。

その理由は、拠点単位の決意表明を聞いていると、「何を言うのか」について、焦点が当たっているからです。

よって、「それらしき、素晴らしい言い回しの言葉」で、決意表明が語られています。

そのため、当たり障りのない決意表明になっていて、言葉に力がこもっていません。(明確さは、力なりが実現できていない状態です)

そして、「何を言うのか」に焦点が当たっているので、決意表明の発表が終わると、決意表明に書かれている文章を誰一人覚えていることはありません。

決意表明を書いたリーダーでさえ、何を書いたのかをさっぱり忘れていきます。

昨年、ある会社で、拠点ごとの決意表明を確認する機会がありました。発表は、その年の決意表明が配布されていたのですが、事務局の方にお願ひして、私だけ、その前年の決意表明ももらっていました。

その年と前年の2つを比較しながら、拠点長の決意表明を聞いていたのです。

そうすると、面白いことが発覚しました。

決意表明が前年と全く同じか、順序を多少入れ替えている拠点が8割を占めていたということです。

そして、言葉にも力が入っていないので、恐らく、「何を言うのか」に焦点が当たっているように感じました。

そして、会議の最後に、私にコメントを振られましたので、「“決意表明書”を“とりあえず書”に名前を変えた方がいいかもしれません」とお伝えしました。

多くの経営幹部が私を白い目で見っていたのは、言うまでもありません。

その後に、そのように思えた理由を説明すると、白い目で見っていた、経営幹部が頭を下にうつ向かれたことを記憶しています。

決意表明は、「何を定着させるのか」という意識が乏しすぎたことを猛省されたようです。

「何を定着させるのか」を意識していれば、昨年書いた決意表明の文章を忘れることはありません。

そして、定着させるためには、具体策が必要になります。具体策のない取り組み項目は絵に描いた餅になるからです。

あなたの会社では、経営者の年頭の所信表明を受けて、何を決意したでしょうか。その決意したことを忘れないために、紙に書き起こしているでしょうか。

書き起こしができれば、「何を定着させるのか」を本気になって考えているでしょうか。

今回のコラムは、新年なので、年頭の所信表明に絡めて話をしましたが、多くの会社

が取り組まれている、部下との個別目標達成シートによる個別面談も同じことが言えます。

個別面談時は、気合が入るが、1週間もすれば、すっかり忘れている状態です。

そして、次回の個別面談時は、何を定着させたのか不明確なまま、また、新しい目標を立てています。それも、当たり障りのない言葉で・・・。

●営業所長の戦略思考の無さを見抜かれる営業会議の風景（営業所長 VS 営業企画部）

当社主催のセミナーの開始前に、営業推進部のリーダーから次の相談をいただきました。

「いや～、乾先生、この間の営業会議で、営業所長の発言に困ってしまいましたよ」

「具体的には、どのようなことですか」と質問を続けました。

「営業推進部で、営業拠点の営業活動をしやすいように、各拠点の顧客にDMを送っているのですが、もう送るなどか、DMの文章を工夫しろとか、クレーム的なことを言うてくるので困りました・・・」

そして、更に話を聞き続けると、営業本部長がDMを出す目的等を営業所長に話をされて、その場が収まったそうです。

場が収まったという言葉聞いたので、当社からその質問に対してのコメントはいたしませんでした。

営業推進部は、営業拠点の営業力を高めるための「縁の下の力持ち」の役割がありません。

しかし、上記の質問のやり取りを聞いていると、「縁の下の力持ち」ではなく、営業所長と対立をしているようにも見えます。

当社がその会議に参加していれば、営業所長の言い分も聞けるので、詳細を理解することができるのですが、営業推進と営業拠点との間で、このようなやり取りが他社でも起こっているように感じましたので、今回のコラムに取り上げました。

さて、上記のやり取りで、何か大きな問題が潜んでいます。

コラム読者のあなたは、この大きな問題点を見抜くことはできるでしょうか。

営業推進の部門が無い会社様は、DMの送付を営業施策と捉えて考えてみてください。

営業推進部のDMを出すタイミングが良くなかったのでしょうか、それともDMの内容が毎回同じなのでマンネリ化していることが問題なのでしょうか。

今日は、ズバリ、結論から申し上げます。

当社が感じた大きな問題点は、営業所長の戦略視点の欠如です。

ここ大事なので、もう一度、繰り返します。

営業所長の戦略視点の欠如です。

「えっ、どういうことですか、営業所長に問題点はないでしょう」という声が聞こえてきそうですね。

着眼点のポイントは、DMの送付タイミングや内容ではなく、それ以前の問題であるということです。

少し補足をしながら説明をしていきます。

当社が例示している成約獲得の基本プロセスの骨子は、以下になります。

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

シンプルに5つにしています。

今回のDM作戦は、ステップ1の増販を実現するための施策になります。

そして、次は、ステップ2の攻める顧客の明確化になります。

感の良い方は、この時点で理解できるかと思いますが、ステップ1からステップ3までは、年間売上目標を達成するための戦略になります。

年間売上目標の戦略の立案は、営業所長の仕事になります。

この年間売上目標の戦略の立案が、新しい期が始まる2ヶ月前に立案ができていれば、今回のような質問を営業推進にはしていなかったように感じています。

逆に、今回の質問をしてしまったということは、年間売上目標の戦略の立案ができていないことを営業会議で吐露していることになります。

もう少し、補足して説明をします。

もし、DMの送付を止めるようにお願いする場合は、営業所長は次のような発言になっていたはずです。

「顧客ランク〇〇の顧客20社は、行動管理シートを見ても分かるように、定期訪問で種まきが出来ているので、DMの送付は必要ありません。逆に顧客ランク〇〇の顧客30社は、行動管理シートを見ていると3ヶ月以上の接点が取れていないので、DM送付のアプローチをお願いしてよろしいでしょうか」

あるいは、DMの文章変更のお願いする場合は、次のような発言になります。

「顧客と面談をしていると、顧客の悩みと願望が当初予定していた〇〇から〇〇に変

わってきています。よって、DMに記載している価値の文章を〇〇に変えて作り直していただくことはできないでしょうか」

これが、部門間連携です。

営業推進と営業拠点の所長が連携して、相乗効果を発揮していきます。

一番ダメなパターンは、他部署のダメ出しだけをして、鬼の首を取ったような発言をする会議です。

ひどい場合は、仕事内容よりも人格の否定になっている場合もあります。

このような会議では、「考える場」は、形成されず、依存型人材しか育ちません。

このような事例の話をする、ある経営幹部からは、次のような言葉もいただきます。

「乾先生、年間売上目標の戦略の立案は、営業所長の仕事というのは分かるけど、営業所長も日々の仕事をこなすのに精一杯で、戦略を構築にさける時間がないことと、計画作成の教育を受けていないから難しいよ」

「時間」と「教育による能力」が問題であるという認識です。

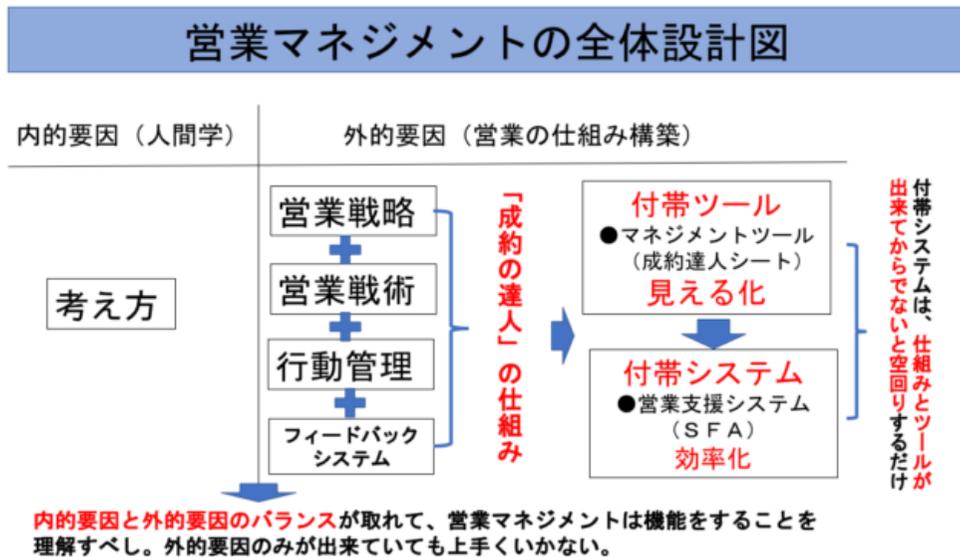
この認識も言わんとすることは理解できるのですが、第三者から見れば、それ以前に大事なことを見落としておれるように感じてしまいます。

それは、戦略構築をするために、「見える化」したマネジメントツールがないということなんです。

「見える化」したマネジメントツールが無いので、数値目標に対して、感覚ベースの計画しか立案することができません。

そう、感覚ベースです。

参考までに、営業マネジメントの全体像の図を以下に記します。



当社では、「誰でも成約の達人」の仕組みを実践するために、全部で16個のマネジメントツールがあります。

その中でも、たったの5つだけを実践するだけで成果が出るような設計になっています。

今回の事例で言えば、当社のマネジメントツールの年間顧客の増販シートと行動計画シートの2つが活用できていれば、DMの中身の話にはならなかったのではと感じています。

そう、たった2つのツールを活用しているか、活用していないかです。

あなたの会社の営業所長は、何を見て、年間の営業戦略の立案を行っているでしょうか。

景気の外部環境に頼った、営業計画になっていないでしょうか。

●営業リーダー（営業課長以上）が、戦略リーダーではなく戦術リーダーになっていませんか

営業拠点が3拠点以上の会社になると、「拠点のリーダーは、戦略リーダーか戦術リーダーのどちらになっていますか」という質問をクライアント企業の経営幹部にしています。

クライアント企業もこの質問には、「？」の顔をされていますが、話をすると、「なるほど、その視点は大事ですね」と答えられます。

今回のコラムは、拠点のリーダーの拠点運営で押さえておいて欲しいことの話になりますが、拠点展開されていない会社様は、拠点リーダーを課長職以上に置き換えて考えていただければ幸いです。

戦略リーダーという言葉を聞くと、難しい競争戦略等が語れるリーダーを想像されるかもしれませんが、当社が定義している戦略リーダーは、難しい戦略論は必要なく、まずは年間の目標達成のシナリオを語ることであれば問題はありません。

そう、戦略リーダーは、難しい理屈を語る必要は無く、シンプルに簡単な言葉で年間の目標達成のシナリオを語ることであればよいだけです。

ただ、拠点のリーダーが、この目標達成のシナリオを「語られそうで語れない」局面をよく見かけます。

あなたの会社の拠点リーダーは大丈夫でしょうか。

そして、拠点のリーダーが、目標達成のシナリオを語るができない理由について、興味深く観察をするとある共通点を発見することができました。

この共通点があると、拠点のリーダーは、戦略リーダーではなく、間違いなく戦術リーダーになっています。

ちなみに、戦術リーダーとは、目の前に起こっている問題解決のみを行なっているリーダーのことをいいます。

未来の目標に対しての行動を指揮するのではなく、今起こっている問題に対して指揮

を一生懸命行っています。

厳しい言い方をすれば、問題がなければ、顧客の問い合わせに対しての日々の営業活動を一生懸命されています。

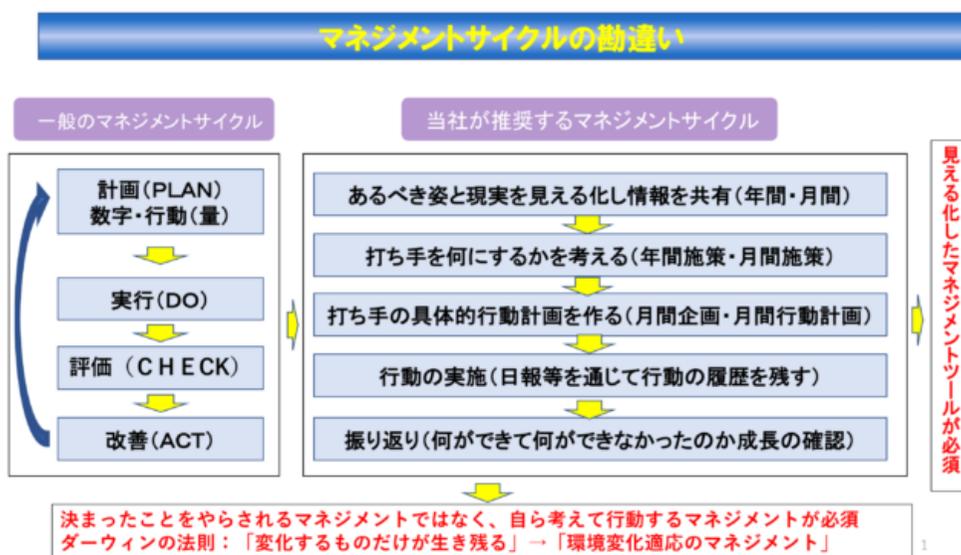
そう、受動的営業です。

よって、戦術リーダーは、問題が起きない限りリーダーシップを発揮しないので、それ以外は、同行営業等で部下のクロージングを代わりに行き、自己の営業力を誇張して威厳を保っていたりします。

これが戦術リーダーの特徴です。

では、拠点のリーダーが、戦略リーダーか戦術リーダーなのかを見抜く方法をご紹介します。

まずは、以下の図を見てください。



セミナー等でお話をしている、マネジメントサイクルの勘違いです。

この図の当社が推奨するマネジメントサイクルの「あるべき姿と現実を見える化し情

報を共有（年間・月間）」と「打ち手を何にするかを考える（年間施策・月間施策）」の2つを明確に語る事ができていれば、その拠点リーダーは、戦略リーダーです。

ただ、当社のセミナー参加していない人には、「？」がつきそうなので、もう少し噛み砕いた、簡単な見分け方の話をします。

2つの着眼点があります。

一つ目は、期間の着眼点です。上記の図を見ていただくと、年間と月間と書いていることに気づかれます。

戦術リーダーの視点は、「今」にしかないので、期間軸がありません。

例えば、年間のあるべき姿に対して、この1～3月の実績はどうなって、4～6月の行動のシナリオはどのようなことを行うのかについて、語ることはできるでしょうか。

上記は、四半期単位で表現しました。本来は年単位で行って欲しいのですが、まずは、四半期単位で見通せているかということです。

四半期単位ということは、3ヶ月先の未来を想定して、この4月はどのような行動を行うかということです。（四半期単位が見られていなければ、年間単位で見ることはできないので）

少し難しく感じるかもしれませんが、リーダーは未来を見て、現実を語る必要があります。四半期先の未来を見ずに、今月の目標数値だけを追っかけて、累計の赤字はそっちのけになっています。

当月の目標達成に一喜一憂をしている状態です。

「今月はよく頑張った。来月も今月同様に頑張ろう」

仮に3月は目標達成でも、1～3月の累計が赤字であれば目も当てられません。

でも、戦術リーダーは期間軸の視点がないので、単月に一喜一憂しています。しかも能動型の営業スタイルになっているので、3ヶ月先の「仕掛け」という発想は全くありません。

二つ目は、現実の誠を数値でどれだけ見られているかです。

現実の誠です。

上記の図の一般のマネジメントサイクルの現実の誠の数値は、拠点別の売上、製品別の売上、担当者別の売上、担当者別の訪問件数、担当者別の見積り提出件数が良く挙げられます。

もし、上記の例と同じ項目で現実の誠を把握していれば、戦術リーダーが確定です。

上記の数値は、行動の結果にしかならないからです。

一般論で、「結果の管理は三流、原因の管理は一流」があります。

結果の数値管理は三流になります。

結果の管理なので、集計して良いか悪いかを判断して、最後は、曖昧な行動量を引き上げて気合いで乗り切ろうとされます。すごく楽なマネジメントです。

拠点をどのようにしたいかという将来ビジョンがあれば、結果だけの管理ではなく、原因の目標数値も必ず出てきます。

よって、拠点リーダーに「この1～3月で、どのような誠の数値を見えていますか、そして、4～6月までにその数値をどこまで改善しますか」という質問をよく投げかけます。

この質問の回答で、戦略リーダーか戦術リーダーを見抜くことができます。

結果の数値のみの管理であれば、戦術リーダーです。

原因の数値まで見ることができていれば戦略リーダーです。

そして、あえて現実の誠という表現にしているのは、曖昧な感覚の数字ではなく、見える化をした真実の数値を見て欲しいということです。

真実の数値が分からなければ将来の打ち手を立案することができないからです。でもこの真実の数値を何にするのかが結構あいまいだったりします。

これは、盲点ですが、戦術リーダーは、景気が良い時は、頼もしく見える時があります。

景気が良い時は、目標も達成ができて、目の前に起きている問題に対して、率先して行動しているからです。

そして、同行営業で部下のクロージングも代わりに行っているので、上司の威厳とメンツが保てています。（本当は部下が育たないので問題なのですが・・・）

しかし、景気が少しでも下降すると、戦術リーダーのもろさが露呈されます。先を見通しての活動ができないので、現状の目標の未達に対しては、「それらしき言葉の気合いと根性」で乗り切ることしかできないので、社員のモチベーション管理の飲みニケーションで誤魔化そうとします。

本来、部下のモチベーションは、上司があげるものではなく、モチベーションが高まるきっかけを会社が提供できる仕組みになっているのが重要です。

部下のモチベーションは上司があげるものと思っている拠点リーダーは、不要な飲み会でお茶を濁しています。

部下も飲み会で食事を奢ってもらうので、瞬間的には、やる気になりますが、翌日の行動は以前と何も変わっていないので、結果が変わることはありません。

さて、あなたの会社では、戦略リーダーは育っているでしょうか。営業成績が良かつ

た、あるいは勤続年数が長いという理由だけでリーダーになった方は、案外、戦術リーダーだったりします。

戦略リーダーは、戦略リーダーが育つ仕組みが重要になります。

あなたの会社では、戦略リーダーが育つ仕組みはどのようなものがありますか。

●属人的営業の脱却と組織営業力の強化を混同して成果が出ない会社の末路

「乾先生、属人的営業から脱却して、営業スタッフ全員が同じ営業スタイルになることは無理ですよ」

自分の営業スタイルを確立して、人に教わることもなく叩き上げで営業責任者になられた方からよくいただく質問です。

この質問をいただくと、当社では、次の回答をしています。

「営業組織において、属人的営業の脱却は無理ですよ」

この回答を聞くと、叩き上げの営業責任者の方は、目を白黒させておられます。恐らく、違う回答を予想されていたのでしょう。

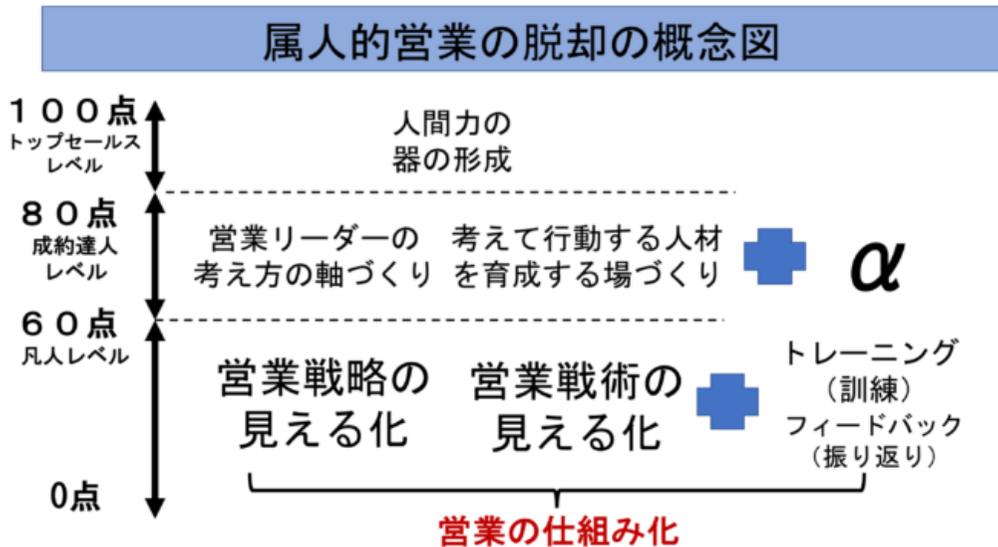
そして、「乾先生のコンサルティングでは、属人的営業の脱却を掲げているのに、無理とはどういうことですか、意味がわかりません」と続けて質問をされます。

ただ、この後、資料を用いてその理由を説明すると、納得をしていただくと同時に反省もしていただいています。

今回のコラムでは、属人的営業の脱却について当社がどのように考えているのか、その着眼点について話をさせていただきます。

着眼点なので、正解・不正解を言っているものでは、ありません。このような視点もあるという感じで聞いていただければ幸いです。

まずは、当社での属人的営業の概念図を以下に記します。



この図の言わんとすることは、理解できるでしょうか。

トップセールスのレベルを100点にすると、凡人レベルの60点は、営業戦略と営業戦術を「見える化」して、その見える化したものをトレーニング（訓練）すれば、誰でも60点レベルに到達することが出来ます。

ポイントは、営業戦略と営業戦術を「見える化」してトレーニング（訓練）をして振り返りのフィードバックの仕組みを持っているかだけです。

この仕組みが無い会社は、凡人レベルが60点ではなく40点になっています。凡人レベル40点の会社の特徴は、お客様の言われたことだけをこなす受動型の営業組織です。

凡人のレベルが40点から60点になるだけで、対前年比150%を達成することができます。

次に凡人の60点レベルから成約達人の80点レベルに到達するためには、3つのことが必要であると当社は考えています。

一つ目は、営業リーダーの考え方の軸づくりです。二つ目は、考えて行動する人材育成の場づくりです。この2つについては、コラムでも再三述べてきています。

そして、もうひとつ大事なことがあります。

コラム読者のあなたは、なんだと思われているでしょうか。

当社で考えているもうひとつは、営業スタッフが持っている個人のキャラを追加させるということです。

そう、「個人のキャラを追加させる」です。

話すことが苦手な方は、聞くというスタイルを構築します。

人間関係の構築が得意な方は、雑談力や接点の強化等のスタイルを構築します。

押しのセールスが得意な方は、クロージング力を全面に出したスタイルを構築します。

このように、成約達人のレベルになると、個人ごとに営業スタイルは異なってくるのが普通です。

故に、営業が属人的になると言われています。

ただ、ここで大事になってくるのが、凡人レベルに短期間で到達するために、「営業の仕組みの型」を会社として持っているかということです。

そう、「営業の仕組みの型」です。

57歳という若さで亡くなった歌舞伎役者の中村勘三郎さんが次の名言を残されています。

「若い人はすぐに型破りをやりたがるけれど、型を会得した人間がそれを破ることを『型破り』というのであって、型のない人間がそれをやろうとするのは、ただの『形無

し』です。

天性のトップセールスの素質を持っている人は、型の習得は必要ないですが、凡人が何かを極めるには、型が必要であると当社は考えています。

そして、トップセールスの素質を持っている人は、50人に1人ぐらいです。

多くの方が凡人です。

それなのに、中小・中堅企業の営業リーダーは、凡人営業スタッフに基本の型を教えるのではなく、自分が習得している達人レベルの内容を教えています。

あのお客様は、ゴルフが趣味だから、ゴルフの接待を通じて、人間関係を構築しなければいけないというリーダーがいれば、ゴルフの接待の前に顧客の悩みを聞き出して価値提案の見込み探りが必要だというリーダーもいます。

当社では、上記の指導はどちらでも良いと考えています。それよりも、凡人の方が、営業の基本の型を習得しているかを重要視しています。

なぜなら、営業の基本の型を習得していないと、達人レベルの指導では、成果が生まれにくいからです。（ただ、指導内容が難しいと思われ、上司の権威性だけが維持されています）

これらのことから、属人的営業の脱却はできないが、成約達人レベルになるための、営業組織づくりのノウハウは必要であると考えています。

このような話をすると、凡人が60点レベルを構築できる仕組みは、営業管理システム（SFA）を導入しているので出来ていると答えられる会社様がおられます。

知っているだけではなく、営業管理システム（SFA）を導入しているので、出来ているということです。

では、本当にできているかを簡単に見抜く2つの着画点を紹介します。（当社がコン

サル前にクライアントにヒアリングしている着眼点です)

この2つの着眼点とは、ゼロベースか積み上げ式になっているかという視点です。

ゼロベースとは、組織にノウハウが蓄積されず個人に蓄積されています。積み上げ式とは、組織にノウハウが蓄積されています。

組織として、積み上げ式になっているかを見抜くためには、「情報の使い方」と「時間の使い方」をどのようにしているかで分かってしまいます。

難しい言葉を使うと、「顧客情報管理」と「行動管理」です。

この2つが積み上げ形式でノウハウが蓄積されていれば、凡人営業スタッフを育成する仕組みができているといってもよいでしょう。

そして、「顧客情報管理」と「行動管理」には、量と質があります。

この量と質が常に蓄積されていれば、組織営業力を発揮することができます。

逆に営業管理システム（SFA）を単なる入力だけで活用ができていなければ、分かっているだけで出来ているにはなりません。

少しだけ、簡単な例を挙げて説明します。

以下の質問に数値で回答ができていれば、ノウハウが積み上げになっています。一度、試してみてください。

- ・顧客情報管理の量は、攻めると決めたランクの顧客数が何社増えたのか。
- ・顧客情報管理の質は、社内で決めた重点顧客情報の取得率が何パーセントアップしたのか。（重点顧客情報を訪問タイミングと決めたのなら、訪問タイミングがわかる情報をどれだけ取得できているか等）
- ・行動管理の量は、各月の訪問量（件数と軒数）は、基準値と比較して多いのか、少ないのか、また、その原因を語るができるようになっているか

・行動管理の質は、種まき・育成・刈り取りのバランスは適正になっているか。見積み
り獲得金額と訪問量のバランスが適正になっているか

上記は、あくまでも一例ですが、組織ノウハウが蓄積型であれば、上記の質問に営業
リーダーは簡単に答えることが出来ることでしょう。

何故なら、凡人営業スタッフの営業成績をアップさせるためには、情報の使い方と時
間の使い方を変えることが一番の早道だからです。

逆に上記の質問に答えられないということは、営業戦略と営業戦術を「見える化」し
ても、営業ノウハウは蓄積型ではなく、フロー型なので、凡人営業スタッフの成長レベ
ルは遅いと言ってもよいでしょう。

少し長文になりましたので、多くは語りませんが、営業管理システム（SFA）の行
動管理で、月間のカレンダーを社内で共有化して見える化を行い、行動の量と質を管理
している会社をよく見かけます。

しかし、この時点で行動管理のノウハウは蓄積型ではなく、ゼロベースになっている
ことが確定になります。

行動管理は、月間ベースではなく、年間ベースで「見える化」したものになっていな
い限り、ノウハウは蓄積型にならないからです。

あなたの会社では、営業スタッフが凡人レベルに短期間で到達できる営業の仕組みの
型はあるでしょうか。

そして、その営業の仕組みの型を実践することで、顧客情報管理と行動管理のノウ
ハウはフローではなく、蓄積型になっているのでしょうか。

今回のコラムが、自社の仕組みの振り返りの機会になれば幸いです。

追伸) 属人的営業の脱却の概念図を見ていただくと、成約達人レベルの80点からト
ップセールスレベルの100点には、「人間力の器の形成」と書いています。

簡単に言うと人間力です。当社では、京セラの稲盛さんのように人としての達観はできていないので、人間力の器の支援はしておりません。

これが、成約達人レベルの支援はしているが、トップセールスマンの育成はしていない理由です。よく、トップセールスの育成はしていないのですかという質問に対して、「やっていません」と答えていましたので・・・。

●**拠点の営業目標（年間）の振り返りにおいて、何を凡事徹底させていますか**

多くの会社で年間営業目標数値の設定をされています。そして、振り返りにおいて、目標達成もしくは目標未達の原因分析も行い、次年度の営業目標数値の計画を立てておられます。

一見、当たり前のことのようにですが、当社が関わってきたクライアントで営業目標（年間）の振り返りがしっかりできているところは少ないように感じています。

ひどい会社になると数値の予実績の確認だけで終わり、飲み会等の決起大会でお茶を濁していたりします。

気持ちだけのテンションだけを盛り上げて、来期に頑張ろうという感じです。

ここまでのお話をすると、「当社では、営業目標（年間）の振り返りは、経営幹部会議を通じてしっかりやっているから大丈夫ですよ」という反論をいただいたりします。

しかし、ほとんどの会社で、当社が言っている、営業目標（年間）の振り返りの認識レベルが異なっています。

何が言いたいのか・・・。

当社が言っている、営業目標（年間）の振り返りの認識レベルとは、営業マニュアル（営業の仕組み）の実践度合いのことになります。

そう、「営業マニュアル（営業の仕組み）の実践度合い」です。

実践度合いとは、「分かっている」が「出来ている」になっている項目がどれだけあるかをチェックしてもらっています。

「出来ている」項目については、さらに内容を進化させるための議論をしていただいています。

営業マニュアル（営業の仕組み）の更新です。違う言い方をするとレベルアップです。

当たり前のことですが、営業マニュアル（営業の仕組み）は、一度作って終わりではありません。

I S O 9 0 0 0 の品質マニュアル同様、更新とレベルアップが必要になります。

形だけの I S O 9 0 0 0 の品質マニュアルは、審査の時だけしか見直しされていません。よって、I S O 9 0 0 0 の取り組みが形骸化しています。

営業マニュアルも作ることが目的の会社は、マニュアルがパソコンのフォルダーに保存され活用がされていないので、形骸化しています。

でも、営業マニュアル（営業の仕組み）の振り返りは、学校教育の通信簿と同じ意味合いがあります。1年間が終わり、どの科目の評価が良かったのかです。国語は何点、算数は何点という感じです。

売上数値の評価はありますが、営業の仕組みの実践度合いの評価がない会社が多いように感じています。

ある会社で、営業マニュアル（営業の仕組み）の振り返りを行った結果、マニュアルに記載していた、農耕型営業の実践の種まき→育成→刈り取りが出来ていた営業所は4割弱でした。

営業所長は、農耕型営業の実践の種まき→育成→刈り取りの重要性は分かっていた。

でも、現実には、顧客の問い合わせで反応する刈り取り専門の受動型営業になっていました。

そして、営業マニュアルの全体項目の3割しか出来ていないことも分かりました。顧客情報の更新は、ほぼ全滅でした。

顧客情報が更新されていないということは、属人的営業が加速されていることが分かります。なぜなら、顧客情報が会社に蓄積されるのではなく、個人の頭の中に蓄積されているからです。

このようなことも、営業の仕組みを見える化したマニュアルの振り返りがあるから分かります。

ここまでの話をすると、必ず、次の質問をいただきます。

「ということは、営業の仕組みを見える化したマニュアルを作る必要があるのですね・・・」

当社の答えは、「どっちでもいい」です。

この答えをすると、多くの経営幹部は、目を白黒されます。

何が言いたいのかと言うと、営業マニュアルを作ることは目的ではないからです。

当社では、営業活動において、何を凡事徹底させるのかを大事にしています。

ここ、大事なのもう一度、繰り返します。

「凡事徹底」です。

最新のマーケティングノウハウや営業手法を知ることが大事ですが、凡事徹底を組織に浸透させることが重要であると考えているからです。

なぜなら、凡事徹底という言葉の重要性は理解できますが、実戦をすると案外難しいからです。

製造業でいえば、「5S」活動も凡事徹底になります。

瞬間はできても、継続してできることは、難しかったりします。しかし、この凡事徹底ができる組織は、新しい取り組みを行っても必ず、やり切ることができます。

凡事徹底ができていない会社は、色々な取り組みに毎年チャレンジされますが、全てが中途半端で終わり、ノウハウの蓄積がされていないまま1年が終了しています。

当たり前のことですが、やり切ることで、ノウハウが蓄積されます。

そう、やり切ることで、次のステージが見え、乗り越えるべき真の課題が分かります。

やり切っていないと、中途半端で終わっているの、次のステージや乗り越えるべき真の課題は見ないままになっています。

でも、何か新しいことにチャレンジしている満足感で1年間が過ぎ去っています。

ノウハウ蓄積ではなく、チャレンジの満足感です。

営業リーダー以上の方に押さえて欲しいのは、この1年間でどのようなノウハウが蓄積されているかということです。

やり切った項目がなければ、恐らく、ノウハウ蓄積はゼロでしょう。

この状態を当社ではノウハウの属人化と呼んでいます。組織にノウハウが定着していない状態です。

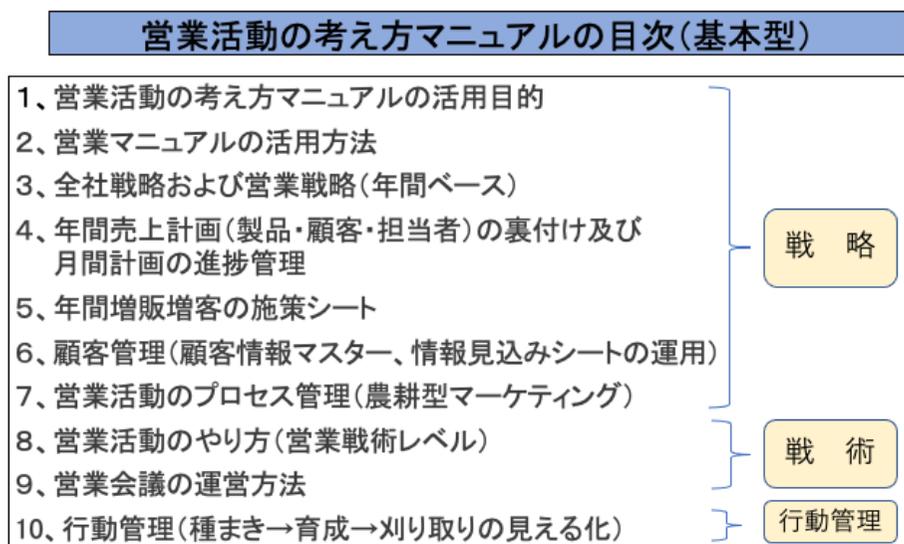
この状態を避けるために、当社では、営業の仕組みを構築して、その内容を営業活動のマニュアルに落とし込み見える化をしています。

そして、半期、もしくは1年後に、営業活動マニュアルの何が出来て、何が出来ていないかをフィードバックする仕組み作り上げていただいています。

分かっている項目とできていない項目を明確にするためです。

できている項目はさらにレベルをあげていきます。これが凡事徹底です。

参考までに、以下に成約の達人の仕組みに記載するマニュアルの項目を図示いたします。この項目について、凡事徹底できているかを当社のクライアントには、チェックをしていただいています。



あなたの会社では、何を凡事徹底させていますか。

●目的と手段が入れ替わり、営業の結果が変わることに営業リーダーは気づいているでしょうか

「乾先生、目的と手段を意識して取り組むことは、ものすごく大事ですね」

「やっと、目的と手段を間違えてはいけないということが腹落ちしました」

複数の営業所を束ねて統率している営業本部長が、真剣な表情で私に言葉を発せられ

ました。

「目的と手段を混同してはいけない」営業リーダーの研修等では、よく聞く言葉です。

でも、営業の現場では、目的と手段を混同してはいけないと分かっているけど、できていないことがあります。

よくある、「分かっている」≠「出来ている」です。

では、この営業本部長は、どのような経験を通じて、目的と手段を混同してはいけないということに腹落ちをしたのでしょうか。

事例をあげて、営業本部長の体験を公開します。

A拠点で、顧客情報の収集と活用の重要性を理解していただき、実践活動に取り組んでいただきました。（全拠点ではなく、まずはA拠点に集中して行いました）

今までは、どのような顧客情報を収集して活用するのかは、営業スタッフまかせの属人的営業だったものを、どの営業スタッフでも出来るように仕組みの構築を図り実践していただきました。

結果、A拠点の成約率はアップしました。特に中堅の営業スタッフの成約率アップは目を見張るものがありました。

取り組みは、以下のことを実践しました。

顧客の悩み・願望を想定する顧客情報を収集して、顧客の悩み・願望の仮説を構築します。

その仮説に合った、製品の価値提案を具体的な営業ツールを活用して、質問形式の伝え方を行った結果、成約率がアップしました。

当たり前といえば、当たり前のことを実践しているだけです。

今までは、顧客の悩み・願望を想定する顧客情報の収集を実施しておらず、価値提案は、曖昧な表現になっているカタログで説明営業を行っておられました。

「下手な鉄砲、数打てば当たる」の考えない営業スタイルでした。

それを、顧客情報の収集を行うことで、「顧客の悩み・願望を想定した提案活動」の考える営業スタイルにA拠点は変貌することができました。

ここで、気を良くした営業本部長は、B拠点でも顧客情報の収集と活用の実践を取り組むことにしました。

で、結果はどうなったか・・・。

少しの成果はでましたが、A拠点のような成果を出すことはできませんでした。

A拠点で成功したやり方をそのままB拠点に取り入れたにも関わらず・・・。

そこで、営業本部長自ら、B拠点の営業会議の参加と営業マンとの同行営業をした結果、あることが分かったそうです。

それが、今回のコラムのタイトルにも記載した、目的と手段が入れ替わっていたということです。

営業スタッフの成約率をアップする目的で、顧客情報の収集と活用の手段を取り入れていたはずが、B拠点では、顧客情報を収集することが目的に変わっていました。

結果、顧客情報収集を何社から取得できたのかという、顧客情報収集件数がゴールになっていました。たくさんの会社から顧客情報を収集している営業スタッフが仕事を頑張っているという評価に変わっていました。

顧客情報収集を頑張っても活用しなければ意味がありません。しかも、活用して成約率がアップしないと、活用がうまく出来ているとも言えません。

多くの会社で、顧客情報収集を実践しても成果が出ないと言われているのは、顧客情報収集の件数に目的がすり替わり、本来の成約率をアップする目的が忘れ去られています。

成約率をアップさせるためには、顧客情報を収集した後には、製品の提供価値を考え抜く必要があります。

でも、製品の提供価値を考え、営業ツールに落とし込むという作業を面倒臭がり、カタログの曖昧な言葉のツールで手抜きをしています。

この手抜きがバレないようにするために、目的のゴールを顧客情報の収集件数にすり替えているのが実情のようです。

要は、自分たちの手抜きを見抜かれないようにするために、目的と手段を動物的な勘で入れ替えています。恐らく、悪気はなく、無意識で行っているようにも見えます。

会社は変わりますが、2ヶ月前に、ある会社で、増販増客の施策シートを作っていました。この増販増客の施策シートにも活用の目的があります。

でも、その会社では、目的自体が途中で変わっていました。

どのように変わったのかと言うと、増販増客の施策シートを経営幹部に見せながら、自分たちは、1年間で色々なことに取り組んでいることを自慢するツールになっていました。

本来の増販増客の施策シートの活用目的は、年間売上目標を達成するために、現状の見込みを見極めた上で、1年間で必要な仕掛けとして、どのような増販と増客の仕掛けを行うのかを見える化したものになります。

決して自分たちの仕事を自慢するためのツールではありません。1年間の売上目標を達成するために、必要な仕掛けを見える化したものが増販増客の施策シートです。

この仕掛けを作る前段階に、現状の増販と増客の見込み状態が分からないと、仕掛けの仮説を作ることはできません。

現状の見込みが分かっていないのに、年間でこのような取り組みをしますということ、増販増客の施策シートで自慢気に説明をされても経営陣からしてみれば、「？」がついてしまいます。

恐らく、目的の重要性は、営業リーダーであれば、何度も聞かれていることです。

でも、営業現場を見てみると、目的は意識されずに、何をやるのかという「DO（実行）」ばかりに目がいっています。

今回の事例でいえば、成約率を高める目的が、顧客情報を収集するという「DO（実行）」に目的が変わっているということです。手段が目的にすり替わっています。

この営業本部長は、営業現場の観察を通じて、そのことに気づき、私に報告を入れて、すぐに改善をされていました。

営業本部長が、目的の重要性を理解していたからです。

あなたの会社では、目的をどれだけ意識して、行動しているでしょうか。

目的がない、「DO（実行）」に振り回されているでしょうか。

●能動的な営業計画の作り方とは（超簡易バージョン）

先日、ある勉強会で一緒にした経営者から次の質問をいただきました。

「当社は、4月に新年度をスタートしているのですが、新年度の営業計画を立案するタイミングは、一般的にいつぐらいなのでしょうか」という質問でした。

この質問は、売上の数値の計画のことを言っているのではなく、その数値を達成するための営業の年間の取組施策のことを聞かれていました。

その会社の現状をお聞きすると、4月以前に営業の取組施策を立案しないといけないことを頭では理解しているが、3月まではバタバタしてしまい、結果、新年度の4月に入ってから走りながら、その都度、施策を考えているとのことでした。

そこで、私が、「営業の年間の取組施策を立案する時期等は、営業活動マニュアル等に記載して取り決めたものはありますか」と聞きました。

その経営者は、「お恥ずかしながら営業マニュアル等に記載したものはなく、営業の年間の取組施策は、その時の雰囲気ですべて決めていきます」と聞きました。

「そこで、世間一般的には、いつ頃に決めているのかを知りたくて、コンサルタントの乾先生に聞きました」と仰られました。

営業の年間の取組施策を思いつきで立案するのではなく、事業年度のスタート前に立案をしなければいけないという問題意識を持っておられていたので、素晴らしい経営者だと思いました。

なぜなら、一般論で申し上げれば、昨年実施した取組施策に大きなイベント（大規模展示会等）があればそれを本年度に追加して、それ以外の取組施策は、環境変化に対応してその都度立案している会社が多いからです。

ただ、「環境変化に対応して都度立案している」という言葉がちょっと曲者（くせもの）です。

一見、素晴らしいようにも見えますが、実態は、思いつきです。この思いつきも、売上が低下する兆しが見えてきたので、付け焼き刃な取り組みを行っている感じです。

付け焼き刃の施策なので、あまり売上の効果を発揮しない場合が多いです。しかし、なんか忙しそうにしているのです、仕事をしている感じになり、そこに自己満足感があつたりします。（やることは、やっているぞという自己満足感です）

コラム読者の方は、上記のような一般論には、該当していないでしょうが、念のため、セルフチェックをしてみてください。

では、4月に新年度を迎えるにあたって、年間の営業の取組施策を立案するタイミングはいつ頃が良いでしょうか。

タイミングに正解・不正解はありませんが、当社がクライアントに推奨している時期はあります。

その時期は、2月です。

理由は、1月に経営者からの新年の決意表明があり、それを意識できるのと、2ヶ月前だと仮説構築にゆとりを持って取り組めるからです。

当社の経験則ですが、事業年度開始の1ヶ月前に年間の営業の取組施策を立案すると、結果的に、時間的なゆとりがなくバタついた付け焼き刃的な計画になっていたの、2ヶ月前にゆとりを持って決めていただくようにしています。

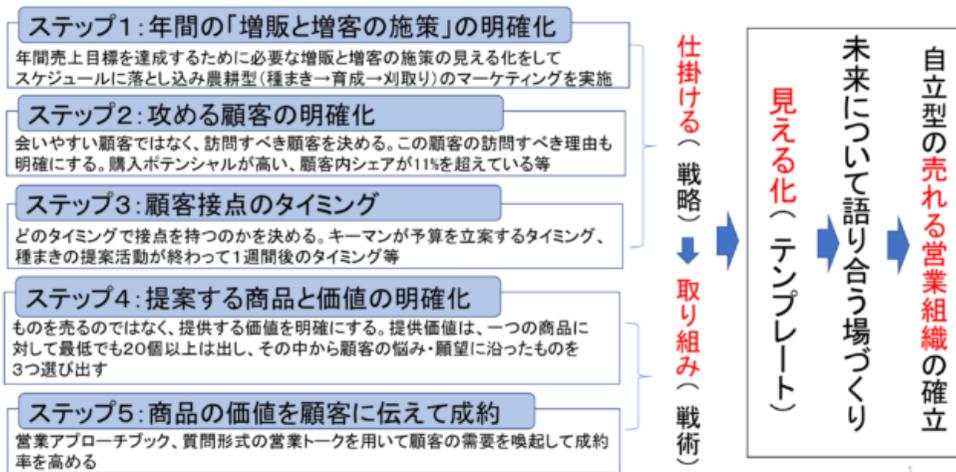
ある会社では、1月に経営者からの新年の決意表明があった、次の週に次年度の年間の営業の施策を作っている会社もあります。（3ヶ月前に年間の営業施策の立案をされています）

さて、前置きが少し長くなりましたが、コラムタイトルの本題の能動的な営業計画を立案する時に押さえておいて欲しい考え方についてご紹介をしたいと思います。

能動的な営業計画は、違う言葉の表現に置き換えると、「攻めの営業計画」です。

では、「攻めの営業計画」の代表的な取組ステップをご紹介します。

成約達人テンプレート



このステップ1～3が攻めの仕掛けるに該当する箇所になります。

このステップの図を見ていただくと、多くの経営者が次の言葉を発せられます。

「このステップは、当たり前のステップだよ。改めて確認するまでもないよ」

あなたは、どう思われますか。

実は、この発言にも大きな落とし穴があります。

その落とし穴とは、「分かっている」のか「できているのか」を認識できているかという事です。

分かっているもできていなければ成果をだすことができないからです。

このことをお伝えすると、多くの経営者は引き続き次の言葉を発せられます。

「いや、乾先生、この図のステップに関しては、営業管理システムが導入されているので、分かっている、できているよ」

「最近の営業管理システムの日進月歩は早いからね」

もし、このような発言があれば、完全に落とし穴に気づいていない状態です。

「えっ」と思われるかもしれません。

上記の発言をされる経営者は、月間ベースでは、ステップ1～3までを見通すことができます。

しかし、年間ベースで見通すことができているかといえば、案外できていなかったりします。

そう、「年間ベース」です。

ちなみに、年間売上目標金額の60%以上が、既存顧客からの売上になっていれば、年間ベースでどの既存顧客にどの商品をどのタイミングでどのような価値を提供するのかという仮説を構築しておく必要があります。

しつこいですが、年間ベースです。

案外、この年間ベースの取組みを行っている会社が少ないであろうと、当社は感じています。

なぜ、年間ベースの取組みを行っていないのかというと、単純に顧客情報が乏しいからです。営業マンが対面でしか得られることができない、顧客情報（顧客の悩み等）が特定多数ではなく特定少数になっているからです。

この年間ベースでの既存客の取組活動の見える化をするツールとして、当社では年間顧客の増販シートを活用していただいております。

年間顧客の増販シートを活用していただいたクライアントから最初にいただく声は、「顧客のことをわかっているようでわかっていた」です。

このことを理解したクライアントは積極的に顧客情報を収集するようになり、次年度の年間顧客の増販シートの計画立案の精度が高くなり、前もって売上を読むことができるようになります。

そうすると、4月に新年度を迎える企業の経営幹部は、2月に立案する営業計画で来期の目標必達が見えると言われるようになります。

そして、年間顧客の増販シートを活用されている会社からは、「特定少数の訪問が特定多数に変わった」、「攻める顧客の訪問忘れが無くなった」との声をいただきます。

特定少数が特定多数に変わり、攻める顧客の訪問忘れがなくなるだけで、売上は単純に上がります。（但し、顧客の悩みに即した提供価値を提案することが前提になります）

しかも、これが4月の新年度がスタートして気づくのではなく、4月のスタートの2ヶ月前に気づくことができます。

2ヶ月前にこの気づきがあるのとないのとでは、年間で大きな差になります。

あなたの会社では、年間ベースで顧客を見る機会はあるでしょうか。顧客名だけの属人情報だけでは見ていたとは言いません。（営業マンが取得した顧客情報を加味した顧客になります）

そして、それが見える化したツールはどのようなものがあるでしょうか。

情報が見える化をして共有化できるものがなければ、口頭の曖昧な計画で終わってしまい、絵に描いた餅になります。

4月に新年度をスタートする会社様に当たっては、この2月は計画立案を建てる際に重要な月になります。

是非、単月ではなく、年間で仮説を立てる習慣を取り入れてください。

あなたの会社では、年間顧客の増販シート等の見える化したものはあるでしょうか。

●営業支援システム（SFA）が活用できずに導入失敗に終わる理由

コンサル契約がスタートして1ヶ月目のクライアントの中堅営業リーダーから驚きの言葉をもらいました。

「コラム記事(先週)を読んで、なぜ、自社の営業管理システム（SFA）が上手く機能していないのかが分かりました」という言葉です。

営業管理システム（SFA）を既に導入しているクライアントには、コンサルの3ヶ月目に営業管理システム（SFA）における落とし穴の話をしています。

しかし、クライアントの中堅営業リーダーが、先週のコラム記事を読んで落とし穴を理解したとの報告を受けた時は、驚きを隠しきれませんでした。

なぜなら、営業管理システム（SFA）の活用における落とし穴は、コラム記事の一方通行の文章では伝わらず、面談での対話が必要であると感じていたからです。だから、コンサルティングの現場でしか、その話はしておりませんでした。

しかし、今回のコラムは、営業管理システム（SFA）の代表的な落とし穴について、中堅営業リーダーが真意を読み取ることができましたので、文章で伝えることにチャレンジしてみます。

まずは、営業管理システム（SFA）の活用において、根本にある考え方についてです。

そう考え方です。

今まで、営業管理システム（SFA）を活用している会社様に、活用の際に大事にしている考え方を聞いた時に、当社と同じ考え方をしている会社は皆無でした。

ただ、誤解のないようにお伝えしますが、当社の考え方が正解であると言っているわけではありません。

このような着眼点があるという視野を広げるという認識で聞いていただければ幸いです。

ただ、この考え方を聞いたクライアントは、次の言葉を発せられます。

「その通りですね、その視点は抜けていました」

「早速、社内にその考え方を定着させます」というお言葉です。

では、当社が営業管理システム（SFA）の活用における大事な考え方とは何か……。

「マン・マシンシステム」です。

「えっ、意味がわからないのですが……」という声が聞こえてきそうですね。

簡単な言葉で言えば、人間と機械が共存して協調するということです。

余計に混乱しそうですね。

この、「マン・マシンシステム」は、私がサラリーマンコンサルタントをしている時に、社長から徹底的に叩き込まれた考え方です。

サラリーマンコンサルタント時代に経営管理システムの構築や顧客満足度システムの構築等も行なっていました。

社長は、常々私に、システムはシステム単体では絶対に機能しないということをおっしゃっていました。

人間の叡智の頭脳とシステムを融合して、初めてシステムが機能するということです。

このことから、「マン・マシンシステム」の考え方を常に持つようになりました。

このような話をすると、次の言葉を経営幹部の方からいただきます。

「人間の叡智を集めたものが営業管理システムだから、人間は、営業管理システムの使い方をマスターすれば良いのだよね」

「だから、営業管理システムの販売会社から、活用方法の勉強会を実施してもらっているよ」

一見、正解のように見えますが、これ、大間違いです。

ここ大事なので、もう一度、繰り返します。

大間違いです。

「マン・マシンシステム」の考え方が分かったつもりで終わっている典型例になっています。

「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。

機械では補えない「営業ノウハウ」を人間の叡智で補完するというのが、「マン・マシンシステム」です。

具体的には、対面営業でしか入手できない顧客情報を企業ノウハウとして構築し、それを営業管理システムと融合させるということです。

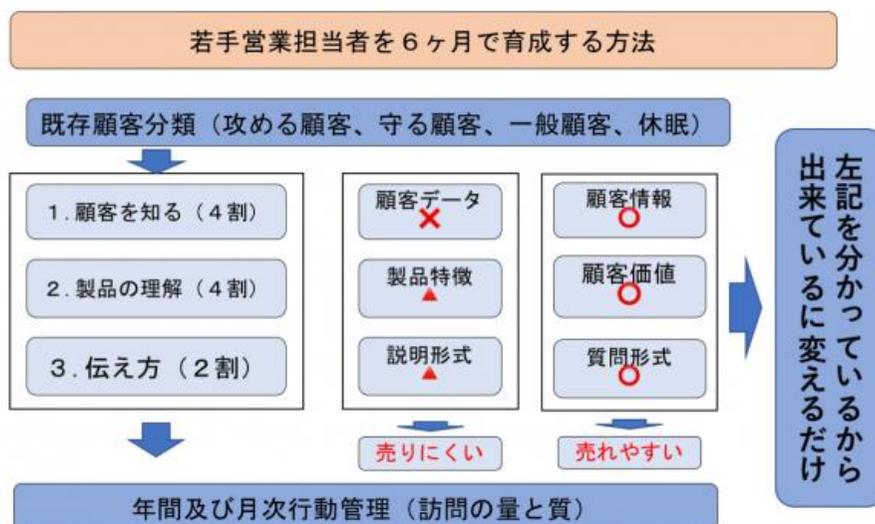
対面営業で入手する情報は、企業ごとに異なるため、システムに頼ることはできず、人の手が必ず介在します。

でも、多くの会社は、人の手の介在を入力情報と勘違いして、不必要な入力情報に追い回され、営業の面談時間を迫害している本末転倒なことが起きています。

もう少し、「営業ノウハウ」の顧客情報の設計について話をしたいのですが、文章だと混乱が起きそうなので、今回、気づきを得た中堅リーダーの事例で話をします。

この中堅営業リーダーは、「マン・マシンシステム」の何に気づいたのか・・・。

前回のコラムに記載したこの図を見て気づかれました。



あなたは、中堅営業リーダーは、この図を見て何に気づいたのか、分かるでしょうか。

そう、営業管理システム（SFA）には、具体的な戦術の機能がないということです。

ここ大事なので、もう一度言います。

営業管理システム（SFA）には、具体的な戦術の機能がないということです。

上記の図の赤の○印がついている箇所は、全て人の手によって作りこむ必要があるものです。

営業管理システムでは、顧客価値を作り込むことはできません。情報を入力することはできますが、どんな顧客価値が顧客に刺さるのかは人間が考え抜かなければいけません。

この人間が考え抜いた、営業戦術と営業管理システム（SFA）が融合した時に成果を発揮することができます。

中堅営業リーダーは、営業戦略に該当する所は、営業管理システム（SFA）で補えているが、営業戦術については、補えていないことに気づかれました。

そして、営業戦術を営業管理システム（SFA）の行動管理のことと勘違いしていたことも恥じておられました。

最後に、中堅営業リーダーは、次の言葉を発せられました。

「営業部門長から、営業管理システム（SFA）の分析結果に基づいてアドバイスをもらい、それを部下に伝えると部下は、次の言葉を言います」

「営業部門長は、現場で起きていることがわかっていないですよね」

「初めは、この言葉の真意は分かっていなかったのですが、乾先生のコラム記事を見て理解することができました」

「営業部門長から、戦略についてのアドバイスは、営業管理システム（SFA）を通じてあるのですが、具体的にどうするのかというのが無いので、営業の現場は、言っている意味はわかるけど、じゃあどうするのかで終わっていました」

「私自身（中堅営業リーダー）も営業戦術を体系化して、見える化ができていなかったもので、営業部門長のアドバイスを具体的に落とし込めていなかったことに気づけました」

文章なので、会話のやり取りを少し割愛している箇所もありますが、気づきは次のひとつでした。

営業管理システム（SFA）には、具体的な営業戦術の機能がなかったということです。

営業戦術は、人間の手で作り込む必要があります。

これが、「マン・マシンシステム」です。

「マシン」が有能になればなるほど、「マン」の部分が疎かになります。

しかし、「マン」の部分のノウハウが形式知になり、見える化をして、「マシン」の営業管理システムと上手く融合している会社は、営業が標準化されて誰でも75点以上稼いでくれる組織になっています。

「マシン」の営業管理システム（SFA）の性能が良くなればなるほど、「マン」の営業ノウハウの形式知も重要になります。

そう、「マン・マシンシステム」です。

でも、「マン」の営業ノウハウの形式知を疎かにして、「マシン」の営業管理システム（SFA）に頼りっきりになれば、いくら高額で素晴らしい営業管理システム（SFA）でも効果は半減します。

厳しい言葉で表現すると、営業ノウハウが属人化している組織に、高額で素晴らしい営業管理システム（SFA）を導入しても無意味ということです。

これが、営業管理システム（SFA）の落とし穴です。

文章の一方通行になりましたが、上手く伝わっているでしょうか。

あなたの会社では、「マン・マシンシステム」が機能しているでしょうか。

●営業進捗管理のテンプレートを活用すれば営業の売上はアップしますか

先月の当社主催セミナーの冒頭に、「今回のセミナーテーマの成約の達人シートを穴埋めすれば、当社でも若手営業マンが育ち、売上もアップするでしょうか」と営業部門の責任者の方から質問を受けました。

セミナー受講前の名刺交換の時に受けた質問でした。

まだ、他のセミナー参加者がこられていなかったなので、本音ベースのお答えをさせていただきます。

「貴社の現在の営業活動に対しての考え方では、当社の成約の達人シートを使っても成果は出ません」

質問者からすれば、「貴社でも大丈夫ですよ。そのエッセンスを是非受け取ってくださいね」という答えを期待していたことでしょう。

よって、セミナー冒頭から不機嫌な顔をされた状態で、セミナーが始まりました。

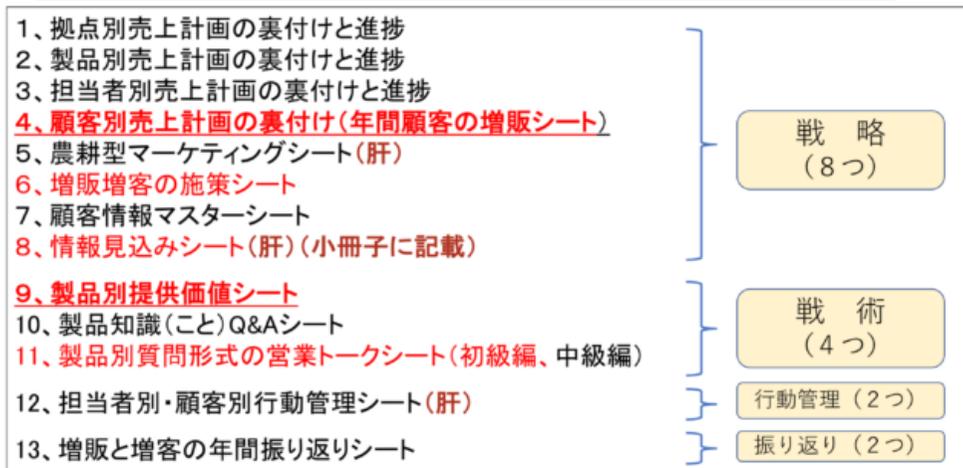
そして、セミナー終了後、「乾先生の、セミナー前に言われていたことがよく分かりました。今まで、若手営業マンが育っていない理由が分かりました」と猛省されていました。

さて、この営業部門の責任者の方は、セミナー前とセミナー後に、どのような気づきがあって、このような言葉を発せられたのでしょうか。

まずは、どのような気づきがあったのかを話す前に、このコラムを始めて読まれる方もいるかもしれないので、成約の達人シートとは、どのようなものかを簡単に説明します。

以下の図から成約の達人は、16個のシートで構成をされています。

成約達人シートの全体像(標準の型)



上記赤字の5つが売上に直結するツールである。(最低限この5つだけでも営業成績向上が可能)

この図だけだと、何を意味するのか分からないと思いますので、簡単な説明をさせていただきます。

営業戦略(1年間の狭義)と営業戦術を同時推進するために、部下と情報を共有化して営業進捗確認を行うために見える化をしたツールを成約の達人と読んでいます。

もう少し、噛み砕いて、説明すると、

- 1、どんな仕掛けで(仕掛ける営業)
- 2、どの顧客に対して
- 3、どの製品・サービスを
- 4、どのタイミングで
- 5、どんな顧客価値提案を
- 6、どのような伝え方で成約をするのか
- 7、そして、1~6のマネジメントの進捗確認をどのようにして行うのかを口頭レベルではなく、紙レベル(もしくは営業管理システムのアウトプット)で具体化したものを言います。

言語化すれば、ものすごくシンプルですが、案外、1のどんな仕掛け(仕掛ける営業)を可視化したものが無い会社が多いです。

可視化したものがないのに、仕掛ける営業を連呼したところで、単なる言葉遊びのローガン経営になっています。

コラム読者の会社は、大丈夫かと思いますが、上記の1～7について、可視化したツールはどのようなものがあるのかをチェックしていただければと思います。

ちなみに、当社の成約の達人シートでは、

- 1、どんな仕掛けで（攻めの営業）→増販増客の施策シート
- 2、どの顧客に対して→年間顧客の増販シート、情報見込みシート
- 3、どの製品・サービスを→年間顧客の増販シート、農耕型マーケティングシート
- 4、どのタイミングで→年間顧客の増販シート
- 5、どんな顧客価値提案を→製品別提供価値シート
- 6、どのような伝え方で成約をするのか→質問形式の営業トークシート
- 7、そして、1～6のマネジメントの進捗確認をどのようにして行うのか→売上計画の裏付けと進捗、顧客別行動管理シートが、該当します。（後、これに付随して、種まきチラシと提案書も作成します）

上記のシートを活用することで、営業マンの情報の使い方と時間の使い方が格段的にアップします。

勘の良い人は気付かれると思いますが、トップセールマンとダメ営業マンの大きな違いは、情報の使い方と時間の使い方になります。

情報の使い方と時間の使い方をマスターすれば、営業マンの営業成績は飛躍的にアップします。

しかし、多くの会社では、情報の使い方と時間の使い方には焦点が当たらず、営業トークや営業ツールの小手先のテクニックに走り、結果、属人的な営業に戻っていたりします。（営業戦略が構築されていても営業戦術がなく、単なる方針だけの空回りな営業活動の場合もあります）

少し、話が脱線しましたが、本題に戻します。情報の使い方と時間の使い方についての詳細は、時期を見て別のコラムで記載します。

さて、上記の成約の達人のシートを見る限り、シートなので、穴埋めをすれば、売上はアップするように感じるかもしれません。

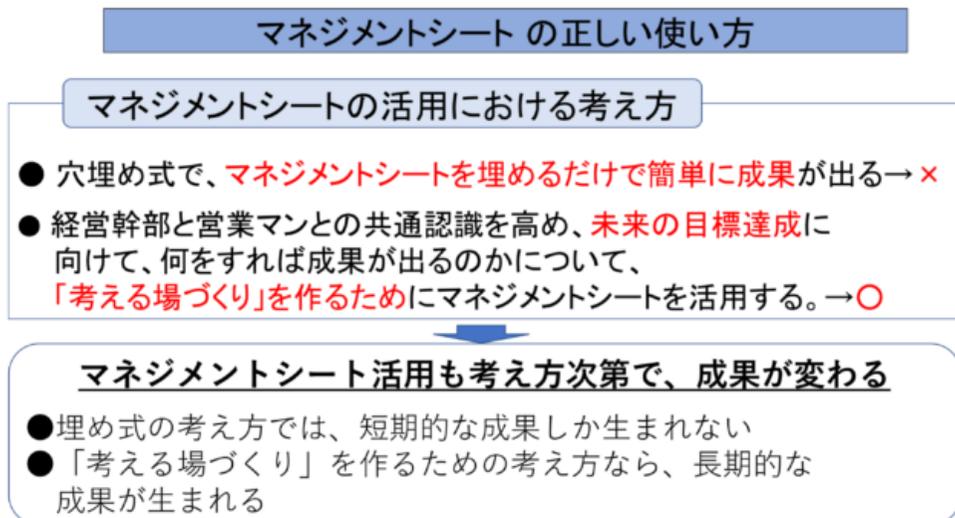
しかし、ここで押さえて欲しいのは、シートを活用するための考え方になります。

そう、このコラムでは、再三登場している「考え方」です。

この「考え方」をどのように持つかで、成約の達人のシートの活用において大きな成果の差が生まれてしまいます。

では、どのような考え方を持てば良いのか・・・。

下の図を見てください。



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

1

この図の言わんとすることは理解できるでしょうか。

穴埋め式で簡単に成果が出るという考え方では、瞬間風速の短期的な売上アップしか見込むことができません。（短期的な成果だけを求めるのであれば、これでも良いのですが・・・）

「考える場づくり」を作るためという考え方を持っていれば、長期的な成果までを見込むことができます。

当社のコンサルティングのコンセプトとして、「自立型の考えて行動する人材の育成」があります。

考えて行動する人材を育成するには、考える場が必須になります。

考える場も、単に「何かを考慮」だけの掛け声だけでは、物事が前に進むことはありません。

いくら前向きなプラス思考になったとしても、考える場を促進させるきっかけがなければ物事が前に進まないからです。

これは、単純に当社のコンサルの力不足なのですが、本来は、従業員がやる気になって、プラス思考になり、“やるぞ”の空気感が出来上がれば、成果は出るように感じますが、当社がコンサルに入った現場では、“やるぞ”の空気感ができても、行動が空回りして、成果につながらずに結果、空気感も悪くなったりしていました。

この試行錯誤の結果、当社のコンサルの実力不足を解消するために、生まれたのが成約の達人シートです。

このシートを活用することで、抽象度の高かった営業活動が具体的な行動に変わり、「考える場」の意見交換が活発になったことは言うまでもありません。

なぜなら、共通認識できるものを見える化できているので、営業会議は具体的な議論になります。単なる口頭だけでは、共通認識ができず、曖昧な掛け声のスローガンで終わり、結果、行動が不明確なまま営業会議が終わっています。

さて、あなたの会社では、「考える場づくり」を活性化させるために、何らかの工夫はしているでしょうか。

当社では、成約の達人シートの活用による工夫をしておりますが、「考える場づくり」を活性化することができれば、何でも良いと思っています。成約の達人シートにこだわりはありません。

活性化のポイントは、曖昧を具体的にすることだったりします。（明確さは力なり）

●PDC Aのマネジメントサイクルを営業管理職がうまく活用できていない理由

「マネジメントの基本であるPDC Aが上手く運用できていないので、もう一度、PDC Aのマネジメントサイクルを営業リーダーに叩き込んでください」

先日、このような相談をいただきました。

経営幹部の方であれば、PDC Aのマネジメントサイクルはご存知かと思いますが、念のため、以下に記します。

計画（PLAN）

↓

実行（DO）

↓

評価（CHECK）

↓

改善（ACT）

（改善後、計画に戻ります）

上記のことについて、多くの経営幹部は、知っています。

そして、分かったつもりで、上記のPDC Aのマネジメントサイクルを実施していたりします。

そう、分かったつもりです。

この分かったつもりが曲者（くせもの）です。

今回のコラムは、P D C Aのマネジメントサイクルの分かったつもりの落とし穴について話をします。

で、その前に、超基本的事項の話をします。

コラム読者の方は、大丈夫だと認識しておりますが、稀に落とし穴以前に、超基本的事項が抜けている会社があるからです。

よって、まず、P D C Aのマネジメントサイクルの超基本的事項についてセルフチェックをしてみてください。

【超基本的事項の3大セルフチェック】

1、営業活動の実行（D O）をして、数値の結果の報告はあるが、営業活動の計画（P L A N）があるようでない。

2、営業活動の記録の日報をつけている（D O）が、何が良かったのか、何が悪かったのかを理解せずに（C H E C K）、日々の営業活動（D O）を行っている。

3、お客様の新しい課題を発見（D O）したが、営業マンの頭の中でそのまま（A C T）にしている。

上記の、3つが超基本的事項のチェックポイントです。貴社では、このようなことが起こっていないでしょうか。

念のため、補足説明をすると、上記の1については、日々の営業活動が無意識に活動できる受動的な営業になっており、当月の重点活動の施策が理解できておらず、その施策を達成するための訪問件数の仮説すらない状態のことです。

例えば、重点顧客の単価アップの取り組みの施策があれば、何社のリストをどういう基準でリストアップして、単価アップの見込みを何社に設定して、それを達成するためにどのような営業のシナリオを構築して、ツールはどのようなものを準備するのが明確になっていないということです。

そう、「明確さは力なり」がない状態です。

計画が明確になっていない状態で、とりあえず、アポを取れ、訪問しろの掛け声だけの状態が上記の1になります。

次に上記の2ですが、これは、単純に振り返りがあるのかということです。振り返りが「成長の場」と理解している会社は、必ず振り返りを行います。

ある会社で起こっていた事例ですが、営業マンが顧客訪問で見込み度の高い顧客情報を入手してその情報を営業日報に記載していました。

しかし、その情報をどのように活用してどのように次にアクションするのかが振り返りがされていないので、その担当者は、その顧客をフォロー訪問するのではなく、また、新しい顧客に電話アポイントを取って、顧客情報を取得するだけの同じことを繰り返していました。

営業活動は、日報に記録されているので、一見、仕事をしているように見えます。

しかし、厳しい発言をすれば、仕事をしている振り返りができていることを日報に記録しているだけです。

これは、部下が悪いのではなく、リーダーもしくは経営陣が日報は、部下を成長させるためのツールという認識が乏しいことから起こっている現象です。

最後に、上記の3ですが、これも振り返りの問題です。

これもある会社で起こった事例ですが、若手営業マンが、顧客の抱えている新しい悩みを発見してきました。

そして、その悩みを自分が担当している他の顧客もそのような悩みがないかを確認して提案活動を試みようとして頭の中で描いているのですが、そのままになっていました。

そのままになっている理由を、若手営業マンに聞いただすと、

「いや～、日常業務が忙しくて、ついつい、忘れてしまっています。組織としての重点課題に上がってれば、忘れないのですが、自分の重点課題だどつい忘れてしまうのですよ・・・」

その答えを聞いて、私が、「では、それを組織の重点課題にするように上司に伝えれば良いのではないですか」と質問すると、

「いや～、上司に言っても、じゃあ、頑張って取り組みよ」の返事で終わりですからと答えられました。

完全に、上司が日々の営業活動のヒントを次の営業活動にどのように生かすのかという視点が欠如していることが、ばれてしまう会話のやり取りでした。

他社では、顧客の新しい悩みが見つかる、それを種まきチラシや提案ツールに落とし込み、組織展開を迅速に行い、その悩みを抱えている顧客の発掘を全社対応で行います。

何故なら、新しい悩みを抱えている顧客を見つければ、競合他社よりも一歩先を行った営業活動を行うことができるからです。

そう、属人化になる要素を未然に防ぎ、組織展開を迅速にしているということです。

特に、顧客の新しい悩みは、売上増加の拡大のチャンスになるからです。

この売上拡大のチャンスを生かすのか潰すのかは上司次第になります。

部下に、「顧客の悩みを聞いてきなさい」と指導しても、その後の振り返りで、その悩みをどのように売上に結びつけていくのかという意識が乏しければ、顧客の悩みをいくら聞いても無意味と言っても過言ではありません。（仕事をしている振りの演出はできますが・・・）

さて、PDCAのマネジメントサイクルの超基本的事項の3つをご紹介しましたが、貴社では、このようなことが起こっていないでしょうか。

まずは、ここが出来ていなければ、PDCAのマネジメントサイクルの分かったつもりの落とし穴を聞いても無意味になります。

PDCAのマネジメントサイクルの超基本的事項の3つにかなりの文面を割いてしまいましたので、PDCAのマネジメントサイクルの分かったつもりの落とし穴については、次回のコラムに記載したいと思います。

案外、この落とし穴にはまっている会社が多いので、ここを改善するだけで、売上増加を見込むことができますので、楽しみにしておいてください。

あなたの会社では、PDCAのマネジメントサイクルの超基本的事項の3つは、分かったつもりではなく、できているになっているでしょうか。

●PDCAのマネジメントサイクルの管理ツールはもう古くて、これからは、OODAですか

前回のコラムで、「PDCAのマネジメントサイクルの分かったつもりの落とし穴」について書くことができなかったので、今回はその話をします。

しかし、その前にひとつだけ話を脱線させてください。

前回のコラムを読まれた経営幹部から次の質問をいただきました。

経営幹部：「乾先生、もう、PDCAのマネジメントは古いのでしょうか」

私：「えっ、なぜ、そのように思われたのですか」

経営幹部：「いや、最近読んだ本で、PDCAのマネジメントは古くて、今はOODAが主流であると書かれていましたので、それを勉強しようと思ひまして」

私：「その考えは、まずいですよ・・・」

経営幹部：「えっ・・・」

さて、私は、何がまずいと感じたのでしょうか。

当社のクライアントは大丈夫でしょうか。

そう、考え方の軸ができていない典型例になっていたからです。

そもそも、マネジメントとは、何をするもののでしょうか。マネジメントが大事だと掛け声だけは素晴らしい会社はよく見かけますが、マネジメントの考え方の軸が出来ている会社は、少ないように感じています。

ちなみに、当社のマネジメントに対しての考え方は、次の2です。

「考えて行動する人材を育成するためのもの」、「決めたことをやりきる」です。

これに正解・不正解はありません。

これを実現するために、マネジメントがあり、そのツール類がマネジメントツールになります。

ちなみに、当社のマネジメントツールは、「成約の達人シート」になります。

このことを質問いただいた、経営幹部にお伝えすると、「そうでしたね、考え方がまだ定着していませんでした、お恥ずかしい質問をしました」と顔を赤くされていました。

素直で真面目な方です。

考え方の軸がしっかりしていれば、マネジメントが、「PDCA」であろうが、「ODA」であろうが、どちらでも問題はありません。

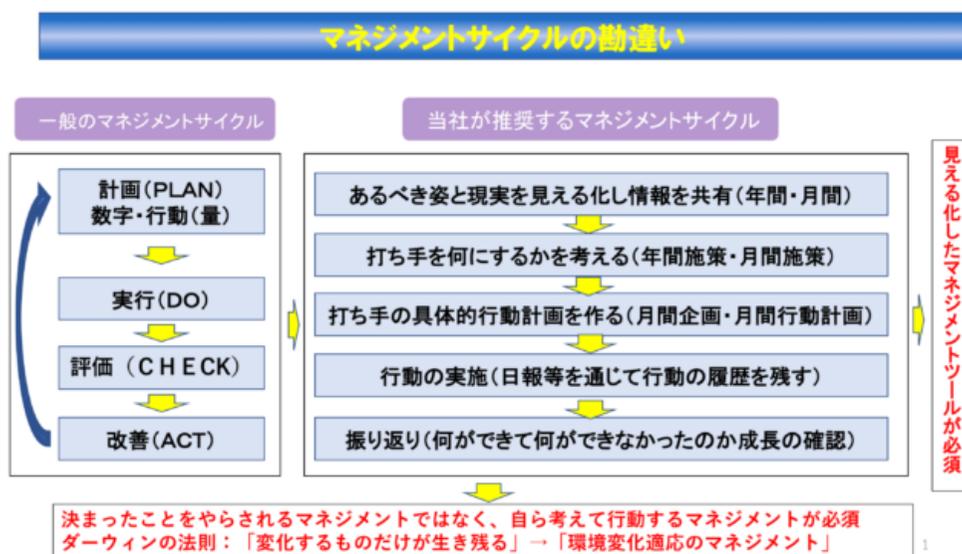
そう、手法に正解を求めないからです。

マネジメントの考え方に沿って、最適な方を選べば良いだけです。「PDCA」か「ODA」のどちらが正しいのかは愚問です。

これが、考え方の軸がないと流行りの手法に振り回される典型例だったので、コラム冒頭に脱線の話をしていただきました。

では、本題のPDCAのマネジメントサイクルの分かったつもりの落とし穴です。

まずは、以下の図を見てください。



この図を見て、一般のマネジメントサイクルと当社が推奨するマネジメントサイクルの違いに何か気づくことは、あるでしょうか。

「う〜ん、同じような気がするのですが・・・」という声が聞こえてきそうですね。

詳細を説明すると全部違うのですが、あえてポイントだけに絞れば、計画 (PLAN) が違います。

一般のマネジメントサイクルの計画で多いのは、売上の数値計画と訪問計画の量の管理がメインになっています。

稀に訪問の質の管理も行なっていますが、顧客から問い合わせのあった「今すぐ客」の質の管理で、顧客の需要の創造を仕掛ける「そのうち客」の質の管理は、乏しかったです。

で、今回は、「今すぐ客」と「そのうち客」の質の管理の話ではありません。（詳細は、当社のコンサルティングのページを参照ください）

計画段階で、あるべき姿と現状の分かるものが見える化をしているかということです。そして、それも単月ではなく、年間と月間の両方を見られるかということです。

「乾先生、何を当たり前のことを・・・」と思われるかもしれません。

一般のマネジメントでは、売上数値、訪問の量、訪問の質を年間と月間で見える化をして、日々の行動を日報で管理し、気づきを営業担当者にフィードバックしています。

でも、これが大きな落とし穴なのです。

これだと、当社が推奨するマネジメントサイクルの2番目の「打ち手を何にするのかを考える」が見えてこないのです。

売上数値、訪問の量、訪問の質の年間と月間の見える化だけでは、「打ち手を何にするのかを考える」のではなく、精神論の目標必達に向けて、顧客訪問を徹底して、顧客に提案営業をして、見込み客を増やそうという掛け声だけで終わってたりします。

「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。

では、何が不足しているのでしょうか。

これは、あくまでも当社の経験則になるので、正解とは言えませんが、「年間顧客の増販と増客をどのようにするのかを考えることができるマネジメントツール」が不足しているということです。

当社が推奨するツールで言えば、年間顧客の増販シートと増販増客の施策シートです。

「年間顧客の増販と増客をどのようにするのかを考えることができるマネジメントツール」が無い状態では、年間の打ち手の仮説は、ほとんどないと言っても良いでしょう。

その仮説のない状態で、売上の数値や訪問量と質の議論を延々にしている営業会議を見ると、何を議論しているのか疑わしくなります。

議論ではなく、会議の仕事の振りをしている状態です。会議という時間の浪費です。

仮説が無い状態での議論なので、当月の打ち手は、ほぼ思いつきの打ち手になります。

本来であれば、年間の打ち手の仮説に対して、どうするのかを考えなくてはいけないのですが、「年間顧客の増販と増客をどのようにするのかを考えることができるマネジメントツール」が無い状態なので、思いつきにならざるを得ません。

思いつきのマネジメントで、売上の数値を管理するということは、外部環境に流される経営になるということです。

景気が良い時はそれで良いのですが、景気が冷え込んだ時に、一気にマネジメントのボロが出始めます。

経営者が対外的にいくら素晴らしいことを発言していても、内部から崩壊が始まっています。

コラム読者の方は、大丈夫と思いますが、「年間顧客の増販と増客をどのようにするのかを考えることができるマネジメントツール」が自社では、何に該当するのかをチェックすることをお勧めします。

このツールがない限り、PDCAのマネジメントを実施しようが、OODAのマネジメントを実施しようが結果は同じことになります。

あなたの会社での、「年間顧客の増販と増客をどのようにするのかを考えることができるマネジメントツール」は何でしょうか。

●営業の顧客情報管理で、分かっているようで分かっていないこと

「当社は、顧客管理システム（CRM）を導入しているので、顧客情報管理は、機能していますよ」と言われている中堅企業の経営幹部にお会いする機会がありました。

顧客管理システム（CRM）が導入されていれば、顧客管理はできているという認識でした。

ただ、当社の認識では、顧客管理システム（CRM）の導入によって、顧客情報管理ができていそうで、できていない会社が多いように感じています。

そう、できているつもりで終わっている状態です。この、つもりが曲者です。

今回のコラムは、少し難しい内容になります。

よって、当社の既存クライアント向けのメッセージとして、コラムを書いていきますので、顧客情報管理ができているつもりになっていないかセルフチェックをしてみてください。

当社のクライアントではない方は、着眼点の参考にいただければ幸いです。

まず、顧客情報管理の流れの確認です。

収集→蓄積→活用の3ステップです。本当はもう少し、複雑なのですが、分かりやすくするために、3ステップにしています。

まず、この3ステップが機能しているかをチェックしてみてください。

機能しているでしょうか。

では、収集が機能しているかの確認です。

収集には、2つあります。顧客データと顧客情報です。まず、この違いが理解できていないと、収集は機能していません。

顧客データは、人間の対話を介さなくても収集できる情報です。顧客情報は、人間の対話を介して収集できる情報です。キーワードは、人間との対話です。

そうすると、人間の対話を通じて習得する情報は、何なのかを明確にする必要があります。

これが企業ノウハウになります。でも、これが案外、個人まかせの属人的になっていて、組織対応できていなかったりします。

組織対応できている会社は、顧客情報収集の話法のやり方まで、教育・訓練ができています。

このちょっとした微差が、売れる営業組織になるか、属人的営業の組織になるかの分かれ目だったりします。

次に蓄積です。

蓄積は、顧客管理システム（CRM）を勧めています。日報から吸い上げた、顧客情報を自動的に顧客管理システム（CRM）に落とし込むイメージです。

顧客管理システム（CRM）がない場合は、更新管理は大変になりますが、エクセルでも良いでしょう。

ただ、絶対に避けたいのは、営業スタッフの手帳や頭の中に蓄積されることだけは、避けておきたいです。

この状態では、売れる営業組織にはなることは、できないからです。

最後に活用です。

ここでは、情報見込みシート（情報見込みリスト）の有無を確認しています。

情報見込みシートがあれば、顧客情報は活用されているからです。

逆に情報見込みシートが無ければ、顧客情報管理は、収集→蓄積→活用の蓄積止まりで終わっているのです、機能はしていません。

情報見込みシートという言葉は初めて聞かれる方もいるかも知れないので、簡単に説明しておきます。

多くの会社では、顧客情報を1社に対して、A4の紙に3～4ページほどにまとめられています。ページ数が多くなるのは、顧客情報の属性情報が多くなるからです。

営業活動の度に、この顧客情報を探して、閲覧して確認をしようものなら、時間のロスと面倒くささから閲覧をしないようになります。

その結果、顧客情報は、活用されず、パソコンの中に保管だけされている状態で終わっています。

あなたの会社では、どうでしょうか。

この活用されていない状態を避けるために、A4の紙に15～20社の情報を閲覧できる、情報見込みシートを作成していただいています。

当然、この情報見込みシートに記載されている情報は、営業活動に必要な情報のみが記載されていなければいけません。

では、ここで、質問です。

もし、あなたの会社で、情報見込みシートがあるとしたら、どのような顧客情報を載せる必要があるでしょうか。

当然、この答えに正解・不正解はありません。

即答できなければ、顧客情報の重要性が、分かったつもりになっているというのが分かります。

そして、営業リーダーと営業スタッフの答えが違えば、組織対応ができていない属人的な営業スタイルであることも分かります。

上記は、たったひとつの質問ですが、貴社の営業の取り組みが分かっけてしまいますので、経営者の方は、営業幹部の方に質問をすることをお勧めします。

では、当社の考え方を紹介します。

当社が推薦している、情報見込みシートに記載する顧客情報は次の2つです。

- ・訪問すべき顧客なのかと訪問タイミングがわかる情報
- ・潜在見込み客を発掘できる情報

特に重要にしているのが、「潜在見込み客を発掘できる情報」です。

顕在見込みは、今すぐ客なので、顧客から問い合わせがあります。

ただ、顧客から問い合わせがあるということは、ニーズが顕在化した状態なので、価格競争に巻き込まれやすいです。

釈迦に説法ですが、価格競争に巻き込まれにくいのは、潜在見込み客の発掘です。

では、潜在見込み客を発掘するためには、どのような顧客情報を事前に押さえておかなければいけないのか・・・。

これが最大の企業ノウハウです。

この最大の企業ノウハウに真剣に向き合っている会社は、顧客情報収集のための話法

も営業マニュアルに落とし込みをされています。

そう、若手でもできるようにするためです。

でも、案外、潜在見込み客を発掘するための顧客情報が、営業スタッフごとの暗黙知になっていたりします。

この暗黙知を形式知にするだけで、そのうち客の成約率は飛躍的に向上します。

そして、形式知になれば、顧客情報の収集の中身も変わってきます。

そのうち客と今すぐ客の言葉を始めて聞かれた方は、文末にそのうち客と今すぐ客の違いの図を記載しておきますので、ご確認ください。

では、最後にまとめます。

顧客情報管理の流れとして、収集→蓄積→活用の3ステップがあります。あなたの会社では、この3つが、分かったつもりではなく、できているになっているのでしょうか。

ひとつずつ確認をすることをお勧めします。

これが、できている状態の時に、顧客管理システム（CRM）は最大の効果を発揮します。

ただ、できていない状態の時に、顧客管理システム（CRM）を導入しても、無駄金の垂れ流しです。

農耕型営業の全体像



●営業のリストアップ方法において、出来ているようで出来ていないこと

訪問顧客のリストアップ・・・。企業訪問をする営業であれば、必ず取り組まれていることでしょう。

今月、どの会社アプローチをするのか・・・。アプローチが件数目標だけになっている会社は、どの顧客に訪問するのかは分からないので、この時点でアプローチ件数の目標未達は決定です。

これを防ぐために、多くの会社では、個別の企業名が分かるように、月間のアプローチリストを作成しています。

で、ここで本題です。

この月間のアプローチリストを作るときに押さえておいて欲しい、基本の2項目があります。

まあ、基本のことなので、敢えてコラムにまで記載はしなくても良いかと思っ
ていましたが、ここ最近、この基本が抜けている会社を目の当たりにしてきましたので、念
のためコラムで記載します。

貴社は、この基本の2つが「分かっている」で終わらずに、「できている」になっ
ているでしょうか。この機会に、チェックすることをお勧めいたします。

まずは、ひとつ目です。

月間のアプローチリストに顧客ランク等の重点顧客が分かるように記号（A ランク）
等で表示されているかということです。

月間のアプローチリストでよく見かけるのは、訪問の企業名が羅列されていて、その
企業名の横に訪問目的が記載されているパターンです。

一見、問題はなさそうですが、月間のアプローチリストで重要になってくるのは、訪
問目的よりも、訪問すべき顧客かどうかの見極めになります。

「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。

簡単に言えば、「訪問しやすい顧客なのか」、「訪問すべき顧客なのか」をアプ
ローチリストで見極める必要があるからです。

「訪問しやすい顧客」は、月報の訪問量を稼ぐことはできますが、案外、顧客単価が
低かったりします。（見込みが低いのに、1ヶ月に2回・3回も訪問しているケースも
あります）

結果、忙しいが売上に直結しにくくなっています。そして、売上が厳しくなれば、ま
た、「訪問しやすい顧客」を選定して、忙しさだけが拍車をかけています。

訪問営業なので、「訪問しやすい顧客」を選定してしまうのは、人情的には理解でき
ますが、売上には直結しにくいので、結果、長期的にみれば、自分の首を絞めてしま
うことになります。

なので、訪問企業だけの羅列のリストであれば、「訪問しやすい顧客なのか」、「訪問すべき顧客なのか」の見極めが出来ません。

よって、この見極めをするためには、顧客ランク等の重点顧客が分かるように記号（Aランク）等の表示が必要になってきます。

まずは、月間のアプローチリストに「訪問しやすい顧客なのか」、「訪問すべき顧客なのか」の見極めができているかをチェックしてみてください。

ふたつ目は、月間のアプローチリストは、年間の訪問顧客を把握した上で、リストを作成しているかということです。

何が、言いたいかというと、思い付きで月間のアプローチリストを作っていないかということです。

違う、表現で例えると、「木を見て森を見ず」になっていないかということです。

実は、このふたつ目の基本が案外できていなかったりします。

というのは、月間のアプローチリストを作成するに当たって、目的が必ずあるかと思えます。

〇〇製品の客単価アップを実施する。〇〇製品の見込み客の獲得（育成）を行う等々です。

仮に、〇〇製品の客単価アップを例にあげて考えてみます。

〇〇製品の単価アップを単月の思い付きで考えるのか、年間の既存顧客の中で、単価アップが可能な顧客は何社存在して、どのタイミングでアプローチをかけるのかざっくりした仮説を持った上で、単月のアプローチリストを作るのかでは、営業成績に大きな差が出ることは理解できるでしょうか。

要は、思い付きの短期的なアプローチリストなのか、年間の仮説を構築した上での長期的なアプローチリストなのかの違いです。

当社のコンサルティングでも、月間のアプローチリストを作るにあたって、年間の仮説構築を行った上で、月間のアプローチリストの作成をお勧めしています。

それを実現するための、見える化のツールとして、「年間顧客の増販シート」があります。*「年間顧客の増販シート」については、当社の無料レポートを参照願います。

「年間顧客の増販シート」を活用して、年間のアプローチの仮説を構築します。

これができるようになると、年間を通して、現在の位置を確認できるようになります。

そう、全体の中での現在位置です。

これ、結構、大事です。

少し、話が脱線しますが、営業会議にオブザーブで参加して感じることは、全体がない中での現在の議論を行っているので、点だけの議論で全体にどのような影響を及ぼすのかが全く見えていないということです。

全体の効果が見えないので、その点の活動をすることでどのような成果があるのかも理解することができません。

でも、会議では、点の議論を一生懸命することで、仕事をやっているよう感じるものが怖いところです。

よって、営業のリーダークラスは、年間を通じて、今どうなっているのかという視点を持つ必要があります。

ちなみに、当社で活用している、「増販増客の施策シート」の見える化のツールもそれに該当します。思い付きの施策なのか、年間の増販増客の施策を把握した上での施策

なのか。

分かる人には、分かると思いますが、全体を把握した上での点の活動と、全体を把握していない点の活動では成果が大きく変わってくるからです。

よって、月間のアプローチリストは、年間の訪問顧客を把握した上で、リストを作成しているかということをチェックしてみてください。

以上、アプローチリストを作成する上で、2つの基本項目について話をしましたが、案外、この2つが盲点になっているかもしれません。

特に、年間を押さえた上での月間という考え方は、営業リーダー以上の方は、必須です。視座を高める訓練にも最適なので、是非、セルフチェックをすることをお勧めいたします。

●成約率を高めるために営業リーダーには知って欲しい「3×3の法則」

「営業スタッフの成約率を高めたいのですが、何か良いトレーニングはありますか」

このような質問を受けた時に、決まって返す質問があります。「成約率には2つあるのですが、どちらの成約率ですか」

この質問をすると、多くの営業リーダーは、頭の中に「？」を描かれています。

今回のコラムは、当社のクライアントには復習の内容になります。初めてコラムを読まれる方は、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幸いです。

まずは、成約率には、2つあるという概念からです。当社のクライアントの方は、ここは大丈夫でしょうか。もし、「？」がついていれば、分かったつもりで終わっているので注意してください。

では、成約率には、2つあるという概念の説明をします。まずは、以下の図を見てください。

農耕型営業の全体像



この図から分かるように、成約率には、今すぐ客とそのうち客の2つがあるということです。

なぜ、2つに分けているかという、今すぐ客 (詰める) は既に欲求がある顧客で、そのうち客 (仕掛ける) はまだ欲求が不明確な顧客だからです。

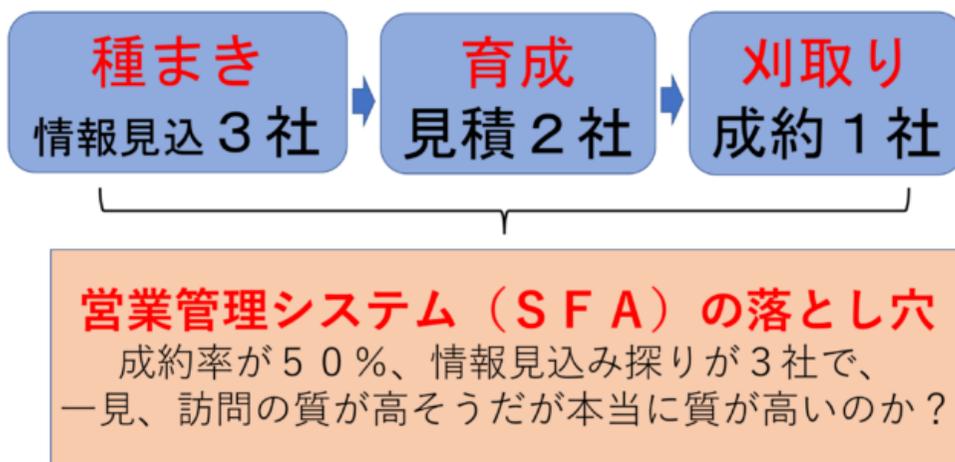
「えっ、言っている意味が分からないのですが」という声が聞こえてきそうですね。

既に、「欲求がある場合」と、「欲求に気づかせる場合」では成約率が違うということです。

当社が定義する提案営業は、「欲求に気づかせる場合」のそのうち客のことを言っております。

多くの会社では、今すぐ客とそのうち客を混ぜて成約率を表しています。

また、「？」がつきそうなので、以下の図を見てください。



この図を見た時に、情報見込み3社に訪問して、2社から見積もりをもらって1社の成約（成約率50%）なので、この営業担当者は成約率が高いと言えるでしょうか。

もし、この情報見込み3社全てが、今すぐ客であればどうでしょうか。

しかも、この今すぐ客が上得意客で特に提案活動等も必要なければどうでしょうか。

恐らくこの数字は、簡単に実現することができます。

ある会社の事例ですが、営業スタッフの勤続年数が長くなればなるほど、上得意顧客を自分の担当顧客に囲い込みをしていました。

若手営業スタッフには、上得意顧客を渡さず、人間関係でなんとかなる規模の小さい顧客や休眠顧客を担当させていました。

当然、ベテラン営業スタッフは、上得意顧客を担当しているので営業成績は良い結果になります。（規模も大きいので数字もついてくるからです）

しかし、若手営業スタッフは、規模の小さい顧客を担当しているので、営業成績はイマイチです。（訪問量で稼ぐスタイルになっています）

担当している顧客層の違いで売上が変わるのに、ベテラン営業マンは若手営業スタッフにもっと営業力を高めるとハッパをかけて、若手営業スタッフの士気を下げました。

当然、この会社では、若手営業スタッフは育たずに、離職率が高かったのは言うまでもありません。

そして、これが営業管理システム（SFA）の落とし穴でもあります。営業管理システム上は成約率が50%なので、営業担当者は評価されますが、実態は、上得意客のみの成約率なので営業力が高いとは言えません。

ここ、大丈夫でしょうか。

このことを理解していない営業リーダーが、ベテラン営業スタッフは営業力が高いと評価をしていけば本末転倒です。

でも、営業管理システム（SFA）の数値管理だけでは、このことを見抜くことができません。これが見抜けないと、成約率をキープするために、営業活動が今すぐ客だけの対応になり、売上も下がっていきます。

経営者が、高額なお金を支払って、営業管理システム（SFA）を導入したのに、売上が下がっている典型例です。

営業管理システム（SFA）を導入することで、受動型の営業スタイルが評価されてしまうからです。

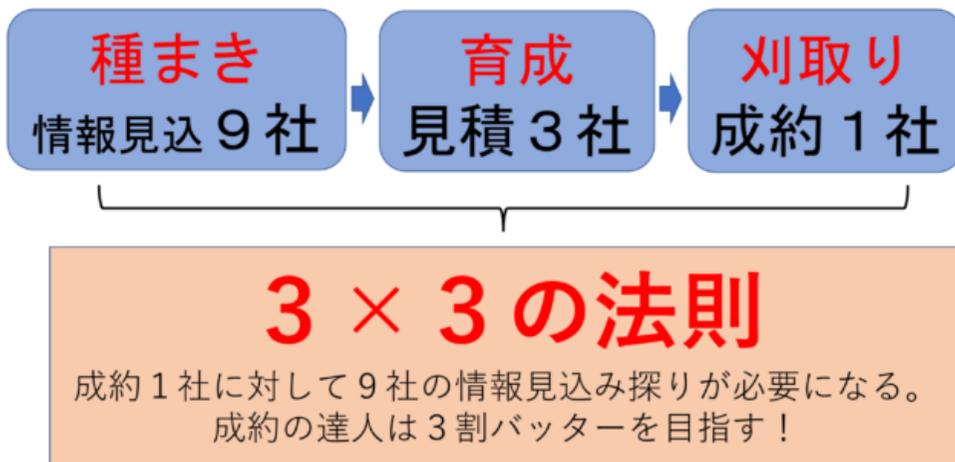
少し長くなりましたが、成約率をそのうち客と今すぐ客のごちゃ混ぜにして管理していると正確な成約率の管理ができないという話です。

案外、このことを理解されずに、営業管理システム（SFA）を使っている会社も多いように感じています。

では、成約率の本題です。

成約率は、そのうち客で計測することを当社ではお勧めしています。（そのうち客が真の提案営業だからです）

以下の図を見てください。



成約率は、30%を目指します。

具体的には、1社の成約をするためには、3社の見積もりを取ることが必要になります。

3社の見積もりを取るためには、9社の情報見込み客が必要になります。営業なら当たり前の結果からの逆算です。

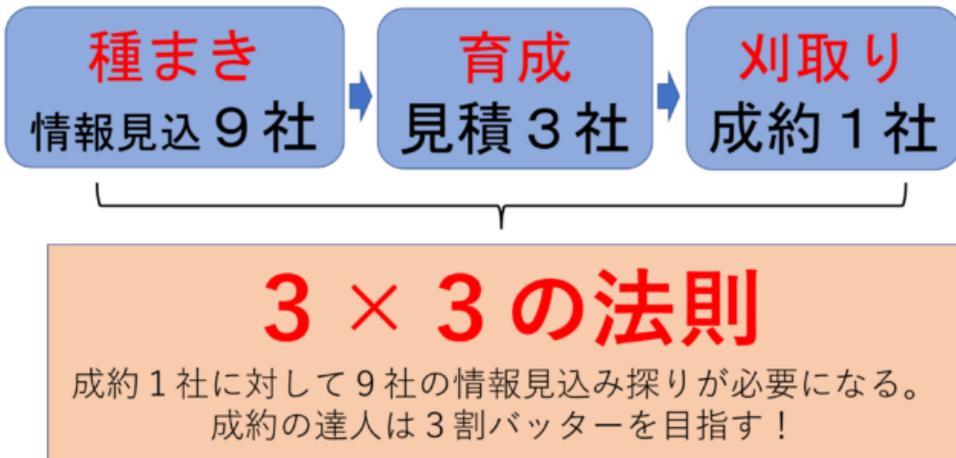
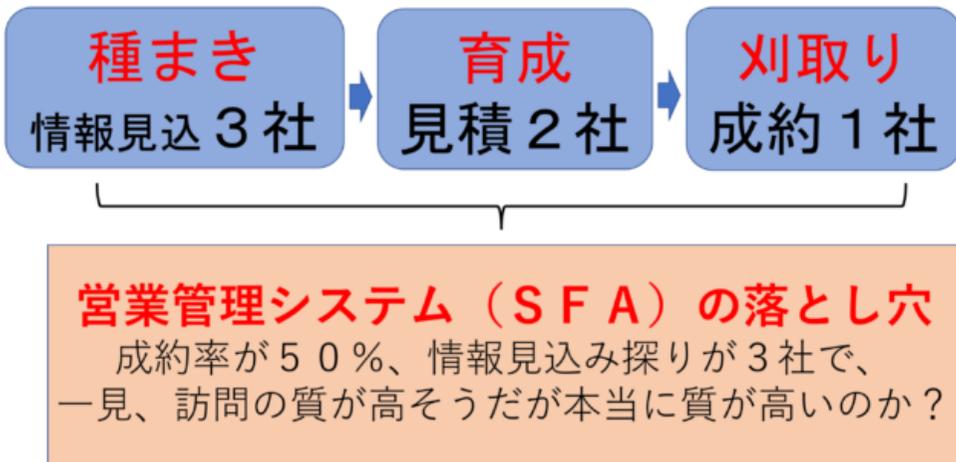
この逆算を、「3 × 3 の法則」と読んでいます。

簡単な言葉で表現すると3割バッターの育成です。当社では、この3割バッターを成約の達人と読んでいます。3割バッターなので、一定の成果を継続して、生み出すことができます。

しかも、この3割バッターは、今すぐ客ではなく、そのうち客になります。

3割バッターになるための秘訣については、長文になるので、別のコラムに記載しますが、すぐに理解できることで重要なことをひとつ話します。

もう一度、2つの図を以下に記します



気づくことはあるでしょうか。

そう、そのうち客1社を成約するためには、9社の情報見込み客が必要になるということなのです。

3社では駄目だということです。しかも、取り敢えずの9社のリストアップではありません。情報見込み客が9社です。（情報見込み客の意味が理解できていないと成約の達人は程遠いです）

よって、1社の成約のためには、9社の情報見込みが必要になるということなのです。

このように数字で逆算すれば当たり前にことになるのですが、現実には、種まきを9社ではなく、2社ほどで済ませていたりします。

その結果、成約は難しくなり、最後は、そのうち客の取り組みを諦めて、今すぐ客の対応になっています。

2社しか訪問していないのに、そのうち客の攻略は難しいと勝手な解釈を営業リーダーがしています。本末転倒です。

少し長文になりましたので、最後にまとめます。

成約率は、2つあります。そのうち客と今すぐ客です。この2つで大事になってくるのは、そのうち客です。

そのうち客の攻略が、真の営業の実力になります。

そして、そのうち客の攻略で大事な考え方が、「3×3の法則」です。

種まきの情報見込みの数と質が勝負になります。

あなたの会社のそのうち客の成約率は何%でしょうか。

そして、成約達人の基準を満たした営業スタッフは何名いるでしょうか。

●提案営業（ソリューション営業）が出来ていると思っ込んでいる営業部門の末路

「当社の若手営業マンも、ようやく提案営業というものを理解して、出来るようになりました」

「当社の提案営業のレベルがどこまで進化しているか、外部の視点でチェックしてくれませんか」

過去に面識のある会社の社長からの依頼だったので、スポットコンサルという形でお伺いさせていただきました。

営業会議のオブザーブと同行営業をさせていただきました。

結果、当社が考えている提案営業とは、中身が違っていたので、提案営業の趣旨をその会社に確認をすることにしました。

突然ですが、あなたは、「提案営業とはどのようなことを言いますか」と質問されればどのように答えるでしょうか。

答に、正解・不正解はありませんが、「提案営業の考え方」が明確になるので、言語化をすることをお勧めします。

もし、提案営業を言語化することができなければ、「当社は提案営業を重要視する」と言っていても、単なる言葉遊びのスローガンだけの営業部隊になります。

今回、訪問した会社には、言語化したものがありましたので、それを確認させていただきました。

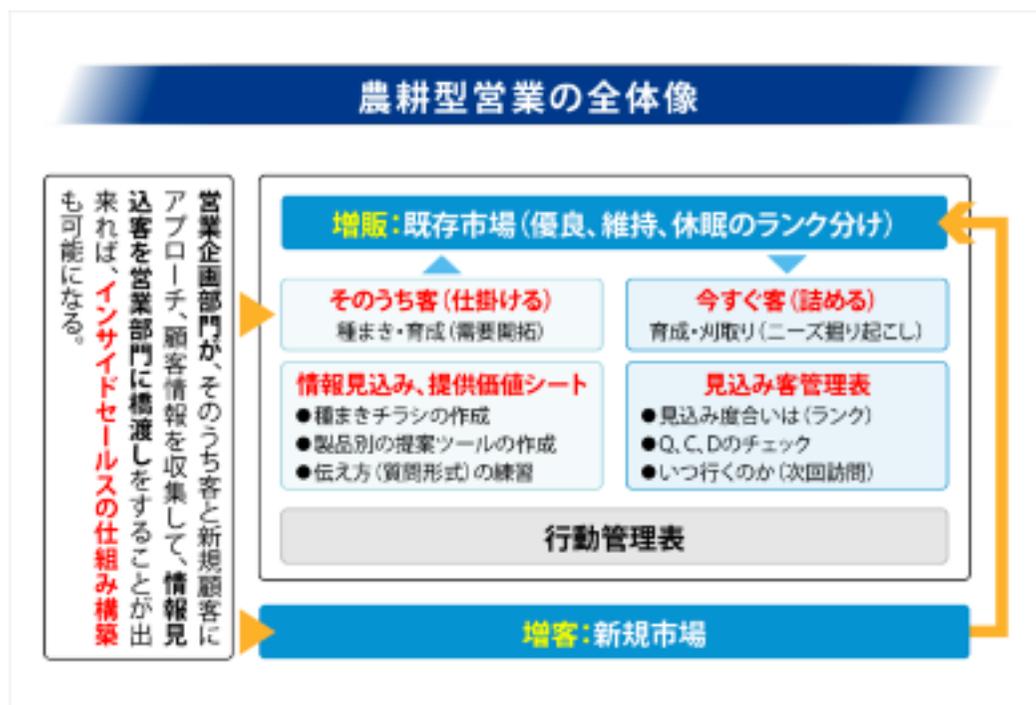
確認した結果、提案営業とは、「お客様にプラスαの価値をさらに提供すること」でした。

ちなみに、私の提案営業の考え方は、「お客様が気づいていない潜在ニーズを気づかせること」になります。

一見、同じように見えますが、今回訪問した会社は、当社の提案営業の考え方を全く実践できていませんでした。

今日のコラムは、少し難しい表現になっていますが、ここを理解するのとしないのでは、提案営業のレベルの差が大きく異なってきます。

その理由を当社の自主開催セミナーのレジュメを使って説明をさせていただきます。



この図から分かるように、既存顧客の営業には、「今すぐ客」と「そのうち客」の2つのパターンがあります。

「今すぐ客」は、顧客から問い合わせがあります。よって、何らかの見込みの可能性がすでにある状態です。

「そのうち客」は、こちらから顧客にアポイントを取ります。よって、何らかの見込

みがあるのかは、まだ分かっていません。

さて、今回訪問した会社の提案営業は、「今すぐ客」と「そのうち客」のどちらの顧客に対応したものであったでしょうか。

そう、「今すぐ客」に対応するものでした。

顧客から何らかの見込みが既にある状態から、提案営業が始まっています。見込みのある状態で、プラスαの提案を行っています。

よって、この会社の提案営業は、「今すぐ客」だけにしか対応できない営業活動でした。

しかも、自分から仕掛けるのではなく、顧客から言われないと提案営業ができない状態になっていました。

このスライドの図を用いて、その会社の経営者に現在の営業部隊の提案営業の実態を報告すると、提案営業が出来ているようで、出来ていないことを反省されていました。

「そのうち客」に対応する提案営業の仕組みができていなかったからです。

好景気の際は、「今すぐ客」に対してのプラスα提案でも上手くいきましたが、今年からは、「そのうち客」に対して、「お客様が気づいていない潜在ニーズを気づかせること」が重要になります。

ただ、上記に対しても、「分かっている」で終わってしまうと、いつまでたっても行動に移すことができないので、何をするのかを明確にする必要があります。

ざっくり、何をするのかをお伝えすれば、「準備」です。

「今すぐ客」は、準備なしでもプラスαの提案は可能ですが、「そのうち客」には、準備が必要になります。

百歩譲って、トップセールスマンは、臨機応変な対応ができるので、準備はいらないかもしれませんが、凡人は準備が絶対必要になります。

準備が必要なのに、凡人営業マンは、「そのうち客」に何を喋ったら良いのか分からないまま、カタログの商品説明を一生懸命行っています。

結果、顧客から、「考えておくわ」のそっけない返事ばかりをもらって、意気消沈し、「そのうち客」の訪問を諦めて、「見込みの薄い今すぐ客」に時間をかけてアプローチをしていたりします。

貴社でもこのような状態が起こっていないでしょうか。

準備する項目として、スライドにも記載しておりますが、5つのことを準備するだけで提案営業のレベルは、飛躍的に高まります。

【5つの準備するもの】

- 種まきチラシ
- 価値提案ツール
- 質問形式の営業トークスクリプト
- 情報見込みシート
- 商品別の提供価値シート

上記は、「そのうち客」の提案営業を行う上での、当社が提案している準備物ですが、貴社はどのようなものがあるでしょうか。

今年は、「そのうち客」の提案営業のレベルアップが自社の営業部隊にどれだけ浸透できるかが、2020年以降の鍵であると思っています。

「そのうち客」に対しての提案営業のやり方の見直しに本コラムが何らかのきっかけになれば幸いです。

●顧客提供価値における守・破・離を営業リーダーは知っているでしょうか

「競合製品と差別化を図るために、営業トークをもっと磨け」と部下に発破をかける

営業リーダーがおられます。

そして、営業トークの研修に営業マンを参加させて営業能力の向上に努められています。

中には、営業トークの改善に個別コンサルや専属のコーチをつけておられる会社もあります。

営業トークの改善は、一見、成果を上げる早道のように感じられますが、瞬間風速で終わります。

「えっ、どういうこと・・・」という声が聞こえてきそうですね。

当社のコラムを初めて読まれる方もおられるので、その理由の補足の説明をさせていただきます。

当社が営業戦術で成果を上げるために重要視しているのは、以下の3つです。

- 1、顧客を知る（顧客情報を制す）
- 2、製品・サービスの理解（顧客提供価値を制す）
- 3、伝え方（質問形式を制す）

当たり前といえば当たり前のことを書いています。

でも、この3つに重要度を振り分けています。

仮に10点満点をこの上記の3つに配分するとしたら、あなたはどのような配分をつけられるでしょうか。

当社では、以下のように配分しています。

- 1、顧客を知る（顧客情報を制す）→4点
- 2、製品・サービスの理解（顧客提供価値を制す）→4点
- 3、伝え方（質問形式を制す）→2点

この、重要度の配分は、文献に載っているものではなく、当社の経験則になります。よって、正解・不正解を問うものではありません。あくまでも経験則です。（500社以上指導においての）

そうすると、伝え方の営業トークは10点満点中2点の2割になります。

極論を言うと、顧客を知ると製品・サービスの理解をマスターすると全体の8割を制しますので、営業トークの改善の必要性がなくなります。

その理由は、製品・サービスの理解が出来ると、営業トークは、自然と質問形式になるからです。

そうすると、顧客を知ると製品・サービスの理解をマスターするだけで十分とも言えます。

でも、多くの会社では、顧客を知ると製品・サービスの理解を深めることをせずに、安易な営業トークに飛びついているので、短期的な瞬間風速の売上アップで終わっています。

過去のコラムで、重要度の4割を占める製品・サービスの理解（顧客提供価値を制す）の話をしておりますので、今日のコラムでは、もう少しだけ掘り下げていきます。

ちなみに、製品・サービスの理解とは、顧客提供価値のことを指しています。

この顧客提供価値を制すると営業戦術の4割を制することができます。

そして、この顧客提供価値にも守・破・離があります。（守・破・離については、ネット検索か当社のコラム11話を参照してください）

この守を極めると、破に進むことができます。

この破の段階が製品・サービスの独自の価値になります。

そう、競合も訴求していない独自の価値を作ることができます。

ただ、ここ大事なポイントになるのですが、この競合も訴求していない独自の価値は当社が提唱している製品・サービスの「提供価値シート」の守が出来ていて、破の独自価値が出来ます。

なぜなら、守の基本の型が出来ていないのに、いきなり競合も訴求していない独自価値を作ることは難しいからです。

例外をあげれば、一部のトップセールスマンは、動物的な勘で独自価値の訴求を個人で行っています。

ただ、動物的な勘なので、属人的になり、組織として展開はされていないのが実情です。

但し、守の基本の型が出来ているところは、破の独自価値を組織的に作ることに成功されています。

組織的に独自価値を作ることができるので、当然、他のエリアの横展開も可能になります。

そして、この競合も訴求していない独自価値はホームページにも記載していないので、競合からは完全にブラックボックスで見えないので、優位性を発揮することができます。

仮にこの独自価値の営業ツール等を競合が見る機会があっても、どのような顧客情報入手して、どのような順番で価値を伝えるのかというセオリーを理解されていないので、営業ツールを真似するだけでは同じ成果を得ることはできません。（営業の仕組みはブラックボックスになっているので）

では、破の独自価値を作るために、守の提供価値シートの何を極めればよいのでしょうか。

結論から言えば、「顧客の悩みと願望」です。

提供価値シートを実践で活用すれば、「顧客の悩みと願望」を意識せざる得ない状態になります。

そうすると、色々な「顧客の悩みと願望」を入手することができます。

「えっ、言っている意味が理解できないのですが」という声が聞こえてきそうですね。

事例で説明します。当社の事例だと守秘義務に該当しますので、神田昌典先生の著書の『隠れたキーマンを探せ』に良い事例が掲載されていますので、要約の抜粋を紹介いたします。（良い本なので購読をお勧めします）

【書籍の事例の要約版】

ゼロックスがカラーコピー機を販売していました。提供価値としては、カラーコピーを安価でできるということでした。キーワードにすると、カラーコピーのコストダウンできる「〇〇機能」です。

この提供価値に該当する顧客の悩み・願望は、コストがかかるカラコピーの代金を少しでも安く抑えたいになります。キーワードに直すと「印刷コスト低減」です。

これは、守破離の守の段階です。（但し、当社では、一つの製品に対して顧客の悩み・願望は最低でも5つ、提供価値は10個以上を作っていただきます）

この本の事例では、学校にカラーコピー機を売ろうとされていました。学校側の悩みとしては、カラーコピー代を安くしたいという悩みはありませんでした。

一番の悩み・願望は、生徒の学力を上げたいということです。

これでは、一見、カラーコピー機は売れそうにはありませんが、売れているのです。

書籍では、生徒の学力を上げるためには、カラーが生徒の学力のパフォーマンスをいかに上げるのかをデータで示されています。このデータと顧客の悩みを連結してカラーコピーを販売しています。

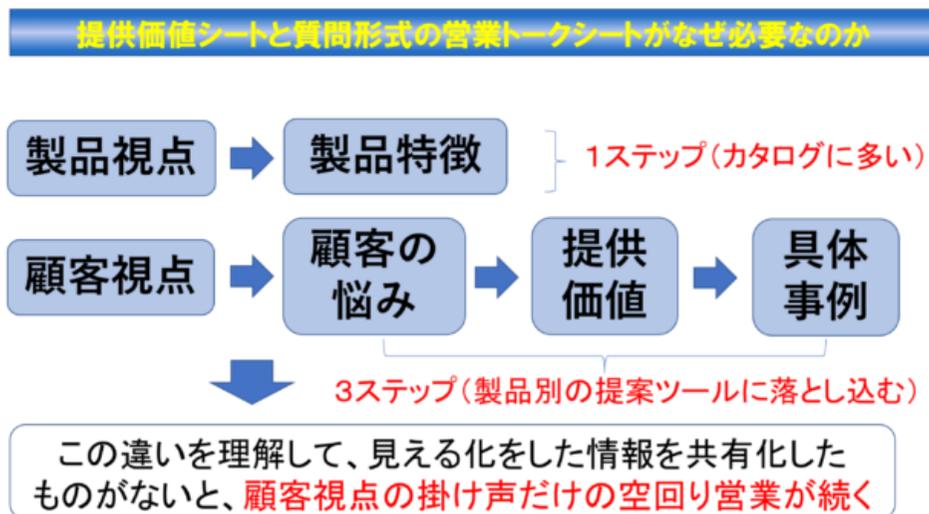
そうすると、カラコピーの新しい顧客の悩み・願望は、「生徒の学力向上」です。

顧客の悩み・願望が、「印刷コスト低減」から「生徒の学力向上」に変わっています。

なんとなく言わんとすることは伝わっているでしょうか。

これが理解できると、製品がはじめではなく、最後であるということが分かります。

当社が提案している、以下の図が提案営業の基本の型です。



具体事例の後に、それを解決するのが、この製品であると、最後に製品の名前がでることになります。

製品視点は、この製品はですね・・・と製品の名前をはじめに喋ります。

これで、理解できるかと思いますが、破は、顧客の一番高い悩みと自社の製品をつなぎ合わせるストーリーを考えるということです。

簡単な言葉で言えば、営業マンがストーリーの物語を作るということです。

営業マンに任せれば属人的になるので、これを組織でいかに作れるのかを仕組みとして持っておかなければいけません。

そのためには、当社では守の提供価値シートの仕組みは必須であると考えています。

なぜなら、守の提供価値シートを活用していれば、破の独自価値を考える場作りができるからです。

あなたの会社では、顧客の悩みと願望を考える営業の仕組みはできているでしょうか。

顧客の悩み・願望は、営業マン個人のセンスに任せているようでは、いつまでも属人的営業からの脱却は程遠いです。

提供価値シートがどのようなものかを具体的に知りたい方は、当社主催のセミナーの参加をお勧めさせていただきます。

●営業日報で成果を出すために効果を発揮するちょっとした質問のコツ

「営業日報が上手く活用できているようで、できていません」

営業リーダー以上の役職の方からよく聞く言葉です。

違う言葉で表現すれば、営業日報が単なる報告書で終わっているということです。

厳しい言葉で表現すれば、単なる記録書になっているだけです。

そう、1日の活動の記録書です。

以下の話は、日報が単なる記録書になっていたA社での事例です。このような傾向になっていないかセルフチェックをしてみてください。

A社では、日報が記録書になっていたので、日報を通じての部下とのコミュニケーションは、皆無でした。あくまでも日報を通じてのコミュニケーションです。

このままでは日報が活用されていないことから、経営陣が日報の活動記録を吸い上げて行動管理システムに組み込み、営業活動を数値で分析をして営業スタッフにダメ出しを行うようになりました。

一見、日報の記録書を行動管理システムに組み込むことで活用できているように思えますが、実は、ここに大きな落とし穴がありました。

どんな落とし穴かというと、日報が単なる記録書になっていたのので、実際の営業活動の内容に嘘の報告が含まれていたのです。

どのような嘘か・・・。

- ・訪問していない新規顧客を訪問したようになっている・・・。
- ・見積もりを提出していないのに提出したようになっている・・・。
- ・競合に負けて失注しているのに、失注していないようになっている・・・。

なぜ、このようなことが起きているかというと、営業リーダーが行動管理システムから吸い上げたデータを分析してアドバイスするようになったからです。

このアドバイスも営業現場を理解した上でのアドバイスなら良いのですが、行動管理システムから吸い上げたデータのみで叱咤激励を行っていました。

「新規開拓の訪問量をもっと増やせ」、「見積もり枚数をもっと増やせ」等の一方通行のコミュニケーションです。

日報も営業リーダーとのコミュニケーションをとっていれば良いのですが、A社では、単なる記録書になっていたのので、現実には、営業担当者が虚偽の記録を日報にしていたのです。

虚偽の記録をしている理由は、行動管理システムの分析で、大きな問題点の指摘をもらわないようにするためです。

このようなことが起こっているのに、営業リーダーは、行動管理システムから吸い上げたデータを一生懸命に分析して、一方通行の部下指導を行っていました。

部下の方も虚偽のデータと分かっているが、営業リーダーのアドバイスを聞いているフリをしていました。聞いているフリをすれば怒られないからです。

虚偽のデータをいくら分析しても、無意味なことは言うまでもありません。（現実のデータが不正確なためです）

コラム読者の方は大丈夫だと思いますが、日報が単なる記録書になって、このデータを行動管理システムで分析を行っている会社では、A社と同じことが起こっているのではと危惧しています。（虚偽の報告の分析をしていることです）

では、日報を少しでも機能するにはどうすれば良いでしょうか。

本来であれば、日報の目的とその目的に沿った日報のフォーマットの話をしたいのですが、今回は、誰でもすぐにできて、日報が活用できる方法の話をしてします。

一番簡単な方法は、日報を通じてコミュニケーションを取ることです。

当たり前のことを言っています。

でも、このコミュニケーションが取れているようで取れていないのが実情です。

その理由のひとつとして、部下が1日に訪問した企業の全てにコミュニケーションを取ると時間が膨大にかかるからです。ましてや、プレイングマネージャーの方が多い中、部下全員に1日の行動全てをヒアリングの時間を確保することは困難です。

「ヒアリング時間をなくすために、日報をつけさせて、営業リーダーに目を通して気になったところをアドバイスするようにしているのだよ」という経営幹部の声が聞こえてきそうです。

でも、日報が営業リーダーの目を通すだけのコミュニケーションの無い、一方通行の記録書になっていけば、真実の内容になっていない恐れがあります。

では、どうすれば良いのか。

日報で気になる会社を1日1社取り上げて、たった2つの質問を営業スタッフにすることを勧めます。

- ・「今日訪問した、〇〇のお客様だったが、訪問してどうだった」
- ・「お客様は、何か言っていたか」

1社訪問について、3分もあれば、この会話のやり取りはできるでしょう。（最大でも10分以内）

この質問、大事なので、もう一度、繰り返します。

- ・「今日訪問した、〇〇のお客様だったが、訪問してどうだった」
- ・「お客様は、何か言っていたか」

当社のクライアントで、この2つの質問の話をした時に、あるエリアの営業所長が、「ふざけているのですか」と真顔で言われたことを覚えています。

あまりにも、簡単な言葉すぎて、自分たちがバカにされているように感じたからです。

このコラムを読まれている、あなたは、いかがですか。

実は、この質問は、営業リーダー以上の方には、あることを試しています。

さて、何を試しているのでしょうか。

この質問の意図を理解しようとしているかです。

質問の意図とは、考え方です。

言葉の中身だけに反応しているということは、考え方がなく、何を言うかの言葉の手法に振り回されているということです。

言っている意味は理解できるでしょうか。

では、今回の2つの質問の意図は何になるでしょうか。

質問1：「今日訪問した、〇〇のお客様だったが、訪問してどうだった」

これは、訪問目的を確認することが狙いです。

この回答で、どのような訪問目的を持って訪問しているかを見抜くことができます。

できる営業スタッフは、訪問前に訪問目的のゴールを明確にして、仮説を持って訪問をしています。

釈迦に説法ですが、この目的をどのようなものにするかによって、成果が変わることは言うまでもありません。

質問2：「お客様は、何か言っていたか」

これは、お客様とどのような対話をしているかを確認することが狙いです。

種まきツールを配ることだけや人間関係の雑談だけしかしていない営業スタッフは、お客様からニーズの言葉を聞き出すことはできていません。

「お客様は特に何も言っていませんでした」の言葉を平気で発言する営業スタッフは、一方的な話しか、訪問目的のない人間関係構築だけのルート営業しかできていないことが見抜けます。

この2つの質問だけで、訪問目的とお客様との対話が見抜けますので、営業スタッフに対して色々なアドバイスをすることができます。

ちなみに、私が30代半ばで、クライアントの営業拠点の力量を把握するために、2週間常駐することがありました。

この時、日報を通じて、この2つの質問をするだけで、その拠点の営業スタッフの力量を把握して、問題点も見抜くこと等をやっていました。

なぜなら、たったこの2つの質問だけで、できる営業スタッフと凡人の営業スタッフの回答の質が違うので、力量を瞬時に見分けることが可能になるからです。

そして、この会話のやり取りから、営業スタッフが抜けている着眼点等のアドバイスを行っていました。

たった、この2つの質問を行うことで、営業の虚偽の日報の報告もなくなりました。

なぜなら、質問で回答できなければ、虚偽が分かってしまうからです。

あなたの会社では、日報が報告で終わっているでしょうか。それとも単なる営業活動の記録書になっているでしょうか。

もし、記録書になっていれば、このたった2つの質問をすることをお勧めします。(考え方が明確になっていれば、質問項目を追加しても大丈夫です。簡単と言う意味であえて2つにしています)

1人の営業スタッフに対して、3分もあれば実施可能です。(最大でも10分)

そして、営業日報も活動結果の報告から、活動計画に変われば更なる成果が見込めます。

そう、営業日報は活動結果ではなく、活動計画が真の目的だからです。

これが、分かっている会社は、営業日報で成果を確実に出しています。

これについては、また、コラムで掲載します。

まずは、日報が活動記録書で終わっていないかをチェックしてみてください。

活動記録書になっていれば、改善ができます。

●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、本書が役立ちそ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