

今こそ「営業改革」へ着手する時代

「頑張っても営業しても成果がでない!？」 1人で汗をかく**御用聞き的な営業**であれば尚更ながら、成果が出ない時代となりました。この様な時代を迎え**「営業改革」**に取り組む企業が全国的に増えていますが、**地方の企業にも「営業改革」**が迫られています。今回は私が「営業改革」に関して体験した事や各クライアント様から学んだ事を述べたいと思いますが、ご参考になれば幸いです。

1. 営業改革が必要な背景

営業改革への取り組みには、10年～15年ほど前から見られる傾向ですが、今は特にその取り組みが迫られており、**その背景が大きく3点ほどあります。**

一番の背景にあるのは、**最近は「モノが売れなくなった」**からです。

しかし、旧態依然とした営業方法から脱却できない企業が沢山あるようです。

かつては営業マンが1人で汗をかいて頑張って訪問（御用聞き営業）などしていれば注文が取れていたのに対し、今はそれでは顧客が満足しなくなっています。

つまり、営業マンの力量を超えた**企業全体としてのパフォーマンス**を求められる時代となっているのです。（全国展開している大手小売店を一つの事例として、お考え頂くと分かり易いかもしれません。）また、昨今の景気低迷により、顧客の要求は益々厳しくなっているのです。

次の背景としては、**営業の生産性などの効率の追求**が求められているからです。

今はどの企業も余剰人員がない体制で営業活動を展開している現実があります。

更に後方のアシスタント（事務職員等）にも人的余裕がないので営業マンは営業活動に投入できる時間的なゆとりがないのです。その限られた時間と人的資源で、**営業力を確保し生産性を上げない**といけない時代なのです。

最後の背景としては、**パソコンやネットワーク等のインフラの整備の進展。**

昔は事務処理や管理業務を主体としたIT化でしたが、今は営業マンにもパソコンが配置されて情報を自由に得られる環境が整いました。（営業マンが自由に使える環境が整っていない企業は、特別な理由がない限りは遅れを取っているかもしれません。）

つまり、営業改革を行う上でのインフラが出来ており、企業も事務処理の合理化から

情報武装化した営業体質へ IT 利用をシフト化する傾向が高まっているのです。

2. 営業活動の「見える化」

今から必要な営業改革は、ひと言で表現すると「見える化」です。

どちらの企業も、これ迄は「個人の成績」に着目して来ましたが、誰が売上を上げており、誰が足を引っ張っているのかを「見える化」しても、それは結果にすぎません。これからは、個々の営業マンや個々の顧客が抱えている「問題」を「見える化」する事が重要となります。更に補足すると、個々の営業プロセスに潜んでいる問題を「見える化」する事です。ただ、ここで言うプロセスと言うのは、プロセスを管理する事ではなく、プロセス分析を指しております。

プロセス管理とは、例えば1日7件訪問すべきところを4件しか訪問できなかった際に残りの3件を訪問する事を強要する事です。プロセス分析とは4件しか訪問できなかった事実に対して、その理由を探り分析する事で同じ事が起こらない様に軌道修正する改善策を講じる手法です。更に訪問件数だけでなく、キーパーソンと会っているか？（会えているのか？）、予算はあるのか？ 必要性は高いのか？ などと言った目標を設定し曖昧な報告ではなく明確な数字やデータで表現していく事で営業マンの行動と、そこに内在する問題を「見える化」して行くのです。

「長年の付き合いがある」「顧客信頼が高い」と言った曖昧な表現は、営業マンの願望が入っているので、問題解決の妨げとなりチャンスを失う原因となります。

従って、営業プロセスを自社に合った形で目標設定する事こそが、その判断を誤らない事につながります。これらの目標は、あくまでも顧客を中心に据えた形でプロセス分析を行う事で、パフォーマンスの高いソリューション（問題解決）営業に近づいて行くのです。その為には、**全社で営業活動の情報を共有化するデータベースの構築**が必須です。

3. 営業活動のデータベース化

大半の企業は営業日報が存在しますが、**日報媒体**としては何種類かに分かれます。私がこれ迄に各企業を調査した限りは下記の6つのパターンが存在しておりました。

- ①口頭（媒体は無し）、②手書き日報、③EXCEL 日報、④メール日報（EXCL 添付）、
- ⑤グループウェア（ノーツやサイボウズ等の社内掲示板、社内報告書の流用型）、
- ⑥データベース日報（専用の IT 日報）（※①～⑥の特長は文面都合上により省略）

それぞれに「営業活動をデータベース化している！」と言われるかもしれませんが、本来の営業活動のデータベース化の定義は、営業マンの毎日の営業活動情報をパソコン

に向い日報入力する事でデータ情報に置換え全社の営業活動を蓄積及び共有化する仕組の事を指しております。

そして、(A)永い年月における蓄積性、(B)迅速性のある検索と双方向コミュニケーション、(C)必要に応じて利用が簡単に可能（再利用性）の機能を有してこそ営業活動のデータベース化が実現した事になります。

従いまして、この前提条件を満たした営業日報は、上記①～⑥の営業日報においては⑥のデータベース日報が(A)～(C)の機能を満たす事になります。

次に、蓄積した営業活動データは、上司（上長）及び他部門と共有し、問題点を発見し最適な提案へと導き出す事が可能となり、営業の生産性が向上する効果が得られます。更に営業マンの日頃の成功事例や失敗事例などの経験から得られた、営業ノウハウが蓄積されるので、他の営業マンはそれを参考に疑似体験する事で営業のスキルアップが図れる効果も生まれて来ますので、**営業改革を検討される予定の企業様においては、無視できない大事な事**なのです。

4. 全社的な営業改革への取組み

営業改革を行う上で最大の妨げになる事があります。それは、今の時代にも業績を上げ続けている営業マン（**スーパー営業マン**）の存在です。

彼らは常に人並み以上の業績を上げており、立場的に管理職の年齢が多く上層部も介入が難しい現実があるように感じます。

しかし、企業全体から見たら大半の営業マンが売上減少の傾向が出ておりモチベーションが下降しているのです。つまり企業の中には、平均的な業績を出せる営業マンが少なくなり、ずば抜けた業績を出せる一部の営業マンとジリ貧状態になりつつある営業マンの数が拡大している傾向が出ているようです。

今はマイナス成長時代ですから、スーパー営業マンが育ちにくい環境にありますので、**「営業チーム全体を強くして行く営業改革」**が求められます。

スーパー営業マンが存在されている場合、彼らも年々、歳を重ねて行きいつかは定年退職を迎える事になります。彼らもその事は承知しており、自分だけが頑張っているも今の時代を乗り切れるのか不安にも思っているのです。彼らの業績や日頃の人並み以上の努力を認めつつ、**会社の存続のために彼らの営業ノウハウも共有化する必要**があるのです。彼らの中には、部下を育成したいと思っても当時の高度成長時代に学んだ上司の教えが頭に刻まれている人が多いので部下指導（**1段階OJT**）を体系的に教える事を苦手と思っている場合があります。営業活動のデータベース化を構築する事で部下への

OJT が迫られると同時に上層部（経営層）からの **2段階 OJT** も簡単にでき、他部門からの情報提供（**3段階 OJT**）の共有化により、管理職（スーパー営業マン等）の育成能力に対しても、1～3段階の OJT 経験を通じて磨きがかかっていきます。

これらを継続して行く事で現場の営業担当者のスキルアップは勿論ですが、**上司の OJT 能力の向上**にもつながって行き「**全社的な営業改革**」が着実に進んで行くのです。

5. 最後に

かつての「御用聞き営業」は、顧客に取り「**便利な営業マン**」でしかなく、付加価値の高い営業を顧客に示すことが出来なくなり、益々厳しいコスト競争だけにさらされる運命にあります。

是非、付加価値の高い**ソリューション営業**を目指して頂きたいと思いますが、**時代が価格競争を求めている背景**もありますので、営業の効率化は必須であり、**必然的に営業改革が迫られる**ことになる訳です。

是非、貴社が今の時代を乗り切る営業改革に取り組まれて成功される事を心よりお祈り申し上げますと同時に、私の文書が少しでも営業改革の動機付けになりましたら幸いに存じます。

本文に関するご質問は下記にお問合せ下さい。

YMCグループ

(Your Management Consulting Group)

田崎 芳則 tasaki@ymc-g.com