

営業体質を強化し業績向上を実現する考え方

1. マネジメントの意識転換

右肩上がりの時代は、営業マンの訪問件数に応じて業績も向上しました。
(50件の訪問で5件の受注をしたならば、100件では10件の受注)
これは、高度成長期の『行動量 = 営業の生産性』の考え方です。
しかし、現在は市場が年々縮小して低成長またはマイナス成長期の時代です。
従って、少ない案件を確実に受注する【効果】あるマネジメントの構築が急務です。
ただ、残念な事に現在の営業幹部は、高度成長期を体験した方々も多く、当時の
マネジメントスタイルから抜け出せずに部下育成に悩んでいる場面を見かけます。

2. 会社(企業)にとって重要な財産とは？

会社にとって重要なキーワードとは何でしょうか？ 恐らく、大半の方が
『顧客(お客様)です！』と、お答えになるでしょう。(勿論他にもあります)
それでは、お聞きしますが・・・

- ・重要と言うのであれば、**会社のもの(財産)**になっていますか？
- ・その為には何が必要でしょうか？・・・それは**顧客情報**です。
- ・その顧客情報は、どこに、どの程度ありますか？
- ・その情報を使って、**顧客満足の追求**が可能でしょうか？
- ・担当者が顧客情報は分かっているからと**安心していませんか？**
- ・担当者は**生身の体**である事を認識されていますか？

3. 重要な顧客情報(財産)の扱いに注意

(事例1)『M社は俺の客です！』

社内で時々、この様な発言を聞いた事はないでしょうか？
営業マンは、会社の看板や名刺などを使って営業しています。
トラブル時の責任は会社が背負っております。さて、最初の発言は？

(事例2)営業は売ってナンボ！

今の時代は非常に法的な制約を受けています。企業のコンプライアンスや
個人情報保護法など。売れば何をやっても良い訳ではありません。

(事例3)顧客の情報共有は売るための仕組み！？

売るためだけなら顧客情報を、手間掛けて構築する必要はありません。
それは、**顧客に迷惑をかけない為であり、顧客信用を築く為のもの**です。
その結果が、会社の業績に連動していくものです。

4. 営業日報の重要性

それでは、どこから手をつけたらよいのでしょうか？

難しく考える必要は全くありません。それは日々の行動計画を元に

営業日報(事務の方は事務日報)から確実に始める事をお奨めします。

特に顧客との接点が多い営業部門と間接的な接点しかない非営業部門との
日報の情報共有こそが、営業体質の強い会社を作る第1歩となります。

5. 簡単に手に入らない生きたマニュアル(営業日報)

図書館に行っても、お店に行っても、インターネットを見ても絶対に手に
入らないのが、御社の営業(事務)日報です。

他社員の成功事例や失敗事例などは、自分の経験を増幅させる機能があります。

どんどん、積極的に他部門や他拠点の経験を吸収される事をお奨めします。

6. 擬似体験から実体験を増幅

他人の経験は、所詮は疑似体験かもしれません。

きっと、半信半疑だと思われ吸収率が低いと思います。

しかし、ある日、あなたが、同じ様な実体験に遭遇された場合は、過去の疑似体験の
記憶を思い出し、まるで2回目の経験かのように吸収効果は高まります。

だからこそ、他人の経験が読める営業(事務)日報は重要なのです。

7. 日報を生きたマニュアル化する

外から疲れて帰って来られた営業マンは明日の準備に頭が一杯です。

しかし、地道ながらも、日々の活動を、顧客別に記録する事が非常に大事です。

また、発生した案件も同時に記録する事です。(医者のカルテと同じです)

営業マン本人だけの記録であれば手帳で十分ですが、会社の財産(生きたマニュアル)として
残す事を意識して頂ければ、おのずと文書表現も変化していきます。

そして、この事を推進する事こそが、お客様のためであり、会社のためであり、必ず
営業マン本人のためにもなります。

8. 営業日報を構築する考え方について

大半の方が日報は手書きの日誌に書けば事足りると思われています。

あるいは一歩進んで、表計算やワープロ、社内メール等に登録すれば済むと思われて
います。しかし、この考え方は、その日の仕事の報告を上司や関係者に報告して終わり
との考え方です。実はここからが成功への大きな分かれ道となります。

私からの提案としては、貴重な営業活動の報告や電話で受けた顧客からのクレームや
要望などを(営業日報に)歴史的に蓄積される事をお奨めします。

更に、同時に発生した商談案件も記録保管する仕組みも考えておく事が必要です。

そして、その営業日報に対して単に営業マンの報告だけに終わるのではなく上司や社長、関係部署からのコメントやアドバイスをやり取りする仕組みも必要です。これらを長期に渡り全社的に営業日報(データ)を蓄積し、必要に応じて自由に検索できるインデックス機能も必要となるでしょう。ここ迄の機能を備えて初めて使える(生きた)営業日報となり、成功への階段へと上がって行きます。

9. 営業日報の構築手段について

上記で申し上げた機能は、手書きでも無理とは言いませんが、手書きの営業日報には限界があります。本当に生きた使える営業日報にするには3つの要素が重要です。それは、①伝達スピード、②日報データの蓄積性(蓄積力)、③日報データの再利用性であり、実現する有効な手段は、やはりパソコン(IT)の力を借りる事であり、具体的な実現に向けたソフトウェア(利用技術)とユースウェア(運用ノウハウ)が必須です。最近では、ハード(パソコン等)は大半の企業が導入されていますが、ソフトウェアは別途準備が必要となります。ソフト会社に依頼して自社独自のソフトウェアの開発も可能ではありますが、オリジナル開発は高額の投資となり、システムを構築するための専門的な知識が必要です。

従いまして市販品のパッケージソフトの導入がお奨めとなります。

パッケージソフトは御社向けにカスタマイズ(変更・修正)が可能なものと不可能なものがありますので、御社の営業特性やご予算等から判断されると良いでしょう。更に重要な事は、ユースウェアと言われますが、開発したソフト会社が本当に社内で実践的に使っているのか？また、本当に導入支援するだけの運用コンサルティング能力があるのかが成功への決め手となります。

10. 営業日報システム構築により得られる効果

立場(営業担当者、管理者層、経営層)によって得られる効果は様々となります。営業担当者は上司からのコメントを得る事で、営業の軌道修正が速やかにかけられ、受注率の向上につながっていきます。また、未訪問となっている顧客の発見ができ、重要な商談案件の見落としも防げます。更に、先輩営業担当者の経験を吸収し擬似体験の増幅が可能となり、実体験に遭遇した際の営業対応力が強化できます。

管理者層においては、営業担当者の行動計画や営業日報が(営業担当者が不在時でも)速やかに閲覧・書込みができ、いつでも商談のアドバイスを促せます。また、商談中の案件顧客の未訪問に対する注意を促す事も可能ですし、営業担当者が抱えている複数案件を速やかに把握でき、案件過不足の調整活動(指導)も行えます。あるいは、営業担当者を商圈変更する際に頭を痛めていた情報の引継ぎが円滑です。

経営層においては、将来的な商談案件の保有状況が速やかに確認でき、会社経営に

おける安定性を図る指標の一つともなり、今後の社内投資の裏付けデータとしても活用ができます。

また、管理者層が営業担当者に対するOJTが閲覧できますので、経営層からの**2段階OJT**を追加(書込む)する事で商談案件の**受注確度の向上**や管理者層の**OJT育成の向上**にもつながります。 ※OJTとは On the Job Training: 職場内教育
更に、全社の営業担当者の商談案件傾向を把握する事で自社の得意・不得意分野の発見につながり、**管理者層と具体的な営業施策の検討や指示が可能**となるでしょう。

他にも、営業体質を改善(強化)していく為のヒントとなる情報が沢山蓄積されており活用次第で効果の範囲は広がります。

11. 営業日報システムの運用に関する注意点

運用する上で、注意していただきたいのは、営業日報を読んで納得できない内容は、営業担当者とフェイス・トゥ・フェイスや電話など、口頭でニュアンスを確認する必要があります。(この事により、営業担当者は次の営業日報からは、**文書表現能力に磨き**がかかります。)ただ、口頭でニュアンスを確認した際に、**違和感が拭えない**場合は、問題が隠れている可能性がありますので、営業担当者と同行して顧客に訪問する必要があります。すべての商談に上司が同行できれば良いのですが、現実には困難ですから、営業日報で違和感のある商談を見つけて**部下指導の機会**をつくる事をお奨めします。

(最後に)

この文書をインターネットにて偶然にも発見し、お読みいただいた方々が営業体質の改善に向けて取組む動機付けとなれば幸いであり、既に体質の改善に向けて実践されている企業の場合は見直し修正の一助になればと思い執筆させていただきました。

万一、お問合せの場合は、YMCグループのホームページ TOP 画面のメールよりお願い致します。

それでは、今後、益々、営業体質の強化を図られ、厳しい時代を乗り越り業績向上につながる事を心よりお祈り申し上げます。

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