

日本で唯一の「営業」と「セールスマネジメント」の専門誌!!

第45巻第4号(前号月1日発行)平成21年7月1日発行

顧客を増やす!
利益を上げる!
仕事の楽しさを追求する!

ダイヤモンド・ビジョナリー

Visionary

<http://www.diamond-biz.co.jp>

私たちは、徹底的に「営業の味方」です!

緊急特集
市場対策
第3弾

徹底 検証

2010年型営業は どっちが主役?

7

July, 2009
1050yen

チーム営業 vs. トツプ営業マン

全員で勝利する 「チームマネジメント」とは?



特集 I

〈全員で勝利する「チームマネジメント」の秘訣〉

営業マン一人による「個」単位の活動から、「組織営業」への転換で、営業マンの稼働率を上げる

組織営業を効率よく展開する二つの方法

個々の営業マンの個性と能力を十分に発揮させつつ、全営業マンが一丸となって目標を達成するには、経営者やマネジメント層、そしてリーダークラスによる、チームマネジメントを実行するための知識や決断力が問われる。「発展している会社には、必ず発展する理由がある」という理論を展開し、全国に通信教育の会社も合わせると1000社以上の顧客を持つ、経営コンサルタントの石原明氏は、「中小企業が効率よく組織営業をするための方法は、二つしかない」と説いている。同氏に、チームマネジメントにおける企業側の問題箇所や改善点、そして勝ち抜くために経営者やリーダークラスがなすべきことを、提示していただいた。

経営コンサルタント
日本経営教育研究所 代表取締役
石原 明
Akira Ishihara

営業マンが「個」として活動するには、限界がある

一般的に考えて、多くの場合、経営者の方は、古いタテ社会のなかで、経営者として上り詰めてきた方たちです。ですから、基本的に組織的に動く営業活動を体験したことがありません。また、中小企業の経営者は、組織的に動くことが少ないため、営業活動に対しても「組織で行う」という発想そのものがないかもしれません。

例えば自社に一人でも優秀な営業マンがいると、経営者はその営業マンに、さらに売上を上げさせようと考えます。そして、その通りになれば、「他の営業マンも、それなりに売上を上げてくれるだろう」と考えるようになります。「組織営業」という概念はなく、結果として、それぞれの営業マンを「個」単位で行動させてしまっているのです。

一つの顧客や案件について、一人の営業マンにすべての仕事を任せ、「個」単位で行動させることには、非常に問題があります。なぜなら、周囲に自分の能力を比較対照する営業マンがないので、学習する機会がなく、営業能力が伸

びないからです。

また、営業マン一人が抱えることのできる仕事量には、どうしても限界があります。営業マンの業務には、通常の営業活動以外に見積りや資料の作成など、社内で行う事務作業もあります。こうした作業は、商材が売れ、お客様が増えるほど、同じように増えていきます。すると作業効率下がりが、手つかずの作業がたまってしまい、新たな仕事を始めることができなくなってしまうのです。

それでも何とか時間をやりくりして、新規のお客様を見つけたとしても、それによって、さらに事務作業が増えてしまいます。朝から始めた作業の終了が午後3時や4時になってしまい、会社の訪問件数もそれだけ少なくなるというケースも考えられます。したがって、営業効率の低下は免れません。特に「高付加価値型」と呼ばれる営業スタイルでは、このような悪循環に陥るケースは決して少なくありません。ですから、従来型の営業部門に根づいている「営業マンは、一人ですべての仕事をこなさなければいけない」という考えは、改める必要があるのです。

私は、企業が効率よく組織営業

をするための方法は、次の二つしかないと思っています。それは、「営業サポートチーム」の編成と、「優秀な人材を営業に出さない」ことです。

①「営業サポートチーム」を編成

●チーム内で役割分担を明確にし、営業マンの負担を軽減

例えば、三人から四人の営業マンに一人のサポーターを加えることで1チームとして、「営業チーム」をつくります。

サポーターは、チームの営業マンたちが日常行っている活動を調査し、明らかに営業マンがしなくてもよい作業をピックアップしていきます。そして、それについては、サポーターが引き受けて行うようにします。つまり、サポーターは、秘書や営業アシスタントの役割を果たすのです。

大抵の人は、自分が大切にしている仕事を取られることを非常に怖がりですが、明らかに自分がしなくてもよい仕事を誰かにしてもらうことを歓迎します。賢い営業マンは、後者の方法によって仕事に楽しさを感じることができると、サポーターの存在を上手に使うよう

になります。つまり、チーム内で仕事の役割分担がはっきりすることで、営業マンの事務作業が軽減すれば、営業マンはその分の時間と精力を営業活動に専念できるようになり、稼働率が上がっていくのです。

全営業マンの稼働率を上げていけば、営業部門全体の成果も確実に上がるのです。ですから、営業マンを人数で考えるか、稼働率で考えるかということは、とても大切なことです。

また、サポーターはサポーターとしての役割の明確化、作業の効率化を目指し、「営業サポートチーム」として、チーム内で定期的なミーティングを行い、「どうすれば、もっと営業効率を上げることができるか」をメンバー全員で考え出す必要があります。さらに各チームのサポーターからチームリーダーを選出して、「どうすれば、営業マンをもっと上手に動かせるようになるか」という知識をサポーターチーム全体に共有できるシステムをつくり、ミーティングなどを通して、サポーターとしての自覚ややる気を強いものにしていくことができます。

●営業マンが自分のスケジュールをつくるという発想を変える

組織営業とは、「お客様に対して、自社が行った営業活動、コミュニケーションのすべてを履歴に残すこと」から始まります。

従来の日報管理は、営業マンが毎日しっかりと仕事をしているどうかを管理することに特化してしまっていた。例えば、「Aは〇社を訪問した」「Bは×社を訪問した」という行動を記録するものです。要するに「個」で営業することを前提にして、営業マンの活動を監視するだけのものだったのです。

しかし、営業マンがお客様の元へ行って行う営業活動の種類は、決して一つではありません。新製品の話を、お客様から製品の修理を依頼される、修理品を預かる、修理部門に壊れた製品を送る、というように、お客様への対応にはさまざまな種類があります。ですから、営業マンごとだけではなく、お客様ごとにデータや履歴を残さなくてはなりません。

また、お客様は、「担当の〇〇さんしか、当社のことはわからない」と思っているため、直接の担当である営業マンの動向しか把握しよ

うとしない傾向があります。しかし、お客様がせっかく担当の営業マンを捕まえて相談したとしても、営業マンは忙しくて、リアクションが遅れることが多い。

そこで、会社にお客様の情報を知っているサポーターがいれば、すぐにリアクションすることができ、すぐにはリアクションすることができません。つまり、組織的に営業マンを管理するには、当人だけではなく、サポーターが営業マンのスケジュールを立てることができ、きる仕組みをつくる必要があるのです。

サポーターがお客様に対応できるようにになると、お客様からの情報は担当の営業マンではなく、サポーターのところへ集まって来るようになります。そしてサポーターはお客様に対応した後に、「〇〇というお客様から××という営業マン宛に連絡があり、△△のように対応をした」というデータをシステムに入力するようにします。このデータを営業部門全体で共有しておけば、各営業マンがどのようなお客様と付き合っているか、どのような対応をしているかが、各自で確認できるようになります。

サポーターが営業マンのスケ

ジュールをつくるようになると、稼働率も必然的によくなります。

また、このようにしてデータを残していけば、同じお客様に関する情報がずっと残っていき、仮に担当の営業マンが退職したとしても、後任者がその情報を容易に引き継ぐことができます。

この仕組みがうまくいくと、最終的には、極特殊な見積り作成以外は、ほとんどをサポーターに頼めるようになります。

●1日1件の訪問件数を増やすことで営業マン一人を雇うことと同じ効果に！

「営業サポーターチーム」を編成したならば、営業マンの訪問件数を1日1件分、増やすことを目標にしてください。

「たった、それだけか」とばかりに人がいるかもしれないが、これは実際に実行しようと思っても、簡単にできるものではありません。

「1日1件」の訪問件数を増やすということは、営業マンを一人雇うのと同じ効果があります。BとOBの営業活動を行っている多くの会社では、営業マンの1日の訪

問件数はどんなに頑張っても4、5件程度です。それを全営業マンについてさらに1件多く訪問するようになれば、全体的な訪問件数は飛躍的に増えることがわかります。さらにこれを年間で考えれば、トータルではものすごい件数になるはず。

サポーターの活動における最終目標は「営業マン全員のスケジュール管理をし、いかに営業マンの稼働率を上げるか」に尽きます。そして営業マンの活動における最終目標は、会社によって異なると思

います。例えば1日20件訪問するという目標があり、それを100%達成できるとは限りません。しかし、3割でも営業マンの負担が軽減されれば、その分の時間を営業活動に回すことができる、ということによってよいと思います。

多くの業種の営業部門で、この「営業サポーターチーム」を編成する方法は実行できます。ルート型のセールスならば、特にうまくいくはず。この方法がはまった営業部門は、競合とのたたきに勝利し、一人勝ちも決して夢ではないはず。

②優秀な人材を営業に出さない

●営業チームの指揮官はプレイングマネジャーではない

チームとしての効率を考える時、優秀な人材に、プレイングマネジャーとしての役割を与えたり、業務を与えたり、担当を持たせて営業活動をさせてはいけません。

営業成績のよい営業マンは、長く会社にいれば、例えば営業部長などのように管理職に昇進します。そして管理職に就いても、部下の営業マンたちと同じ立場で営業活動を行います。

するとその営業部長は、部下たちの方が成績がよくなることで、自分の立場がなくなることを恐れ、自身の営業のノウハウを、部下たちに教えようとはしないのです。これでは、「組織」として営業力を高めることはできないからです。

ですから、チームの要になる優秀な人、すなわち指揮官には、「自分の営業部隊の売上をいかに上げるか」に専念してもらい、絶対に担当を持たないようにしなければいけないのです。

そしてこの方法で成果を上げるには、指揮官が常に綿密なマーケティング活動をする必要があります。

この発想は、軍隊における組織論をベースにしています。人間が行動の効率を上げることをもっとも追及したものが、軍隊の組織と言えるでしょう。

戦争では、指揮官である隊長は最前線には出ずに、その下にいる部下たちが、最前線に立ちます。指揮を執る隊長は部下の戦況報告を受けて、「それではこうしろ、こうすれば勝てる」と、安全な場所から指示を出します。

この状況を営業の現場においても上手にできると、営業部隊は効率よく稼働します。営業部隊の動向に注視し、的確なアドバイスを与える、そのために優秀な人は、営業の最前線に出ないようにすることが大切なのです。

実は、このマネジメント方法は、システム開発をしている会社の幹部の方から教わったものです。

この方は、翌年の目標を前年の6月に設定し、業界を徹底的にリサーチします。「このシステムをこの金額で売れば、絶対にニーズがある」という計画を立てるのです。

そして、「こうやって、プレゼンテーションをするんだぞ」という明確な活動内容を示して、部下にそのプロモーション方法を教えていたそうです。

期が変わるまでは、そのためにストックしていたマーケティング情報や見込み客情報を決して口外せず、期が変わった時点で営業マンに各社に訪問させ、案件が上がってくれば、次の戦略をオンタイムで指導するという方法をとっていました。その時に、指揮官である自分が担当を持ってしまうのを優先して指揮してしまおうので、絶対に自分の担当を持たないようにして、指揮をしていたそうです。そして同社は、部長を含めた全4人で、年間に約37億円ものシステムを販売するまでに至っていました。

この方法であれば、30人くらいの営業マンを一人で指揮することも可能です。そしてこの30人の中心にいる指揮官は、マーケティングの状況さえわかれば、営業の経験がなくてもよいのです。

●営業チームの指揮官は的確なマーケティングを行わなければならない

また、ある人材派遣会社は、マネジャー自体は全国に20〜30人いますが、一人のマネジャーが、30人ほどの営業マンを統括しており、的確なマーケティング戦略を行っています。

その戦略の一環として、ユニークなテレビコマーシャルを流していたことがあります。それによって、「当社はあのテレビコマーシャルでおなじみの人材派遣会社です」という決めゼリフで、飛び込み営業において、営業先の担当者とのやり取りのきっかけを作ることができたのだそうです。

また、営業マンが営業先で調べた項目をあらかじめいくつか決めておき、集めたデータを、会社に確実にフィードバックしていきま

す。その結果、人材派遣をお願いしている会社がすでに固定している営業先においても、成約に至ることができたのだそうです。

業展開をすることで、売上を伸ばしていることは有名です。

リピート性のある商品を売っている、あるいは絶対に何人かに一人が売れるという可能性がある。つまり、商品力があり、マーケティングがしっかり行えていれば、この方法で確実に成果は上がります。

例えば10年に一回交換するサイクルの商品であれば、確率論で言うと、10軒の会社に行けば、1軒は当たることになります。100社回れば10軒の確率です。

それを、来月用・再来月用というふうに訪問先のデータを蓄積しておいて、更新のタイミングを見計らって、「よいドン」で一斉に営業をすると、かなりの確率で成約できるはず。さらに、事前に入念な打ち合わせをしていれば、営業マンの稼働率もよくなります。

経営者は雇った人材を生かさなくてはいけない

私が提唱する二つの方法のうち、どちらを選ぶかは、最終的には経営者の決断になります。ただ、私が実行しやすいと思うのは、①

の方法です。

営業サポートチームの導入を実践するには、プロセスマネジメントの問題も関わってきます。例えば、10人の営業マンが同じ商品を売っていれば、10人ごとに異なる営業活動をしています。そこで、それぞれの営業マンのプロセスを個別に分けて、「どのような活動をすればもっと売れるのか」を分析すれば、さらに業績は上がるはず。

この方法は、特に地方で成功します。関東で言うと、埼玉県や茨城県などです。なぜなら、地方の会社では女性が優秀だからです。

例えば、「以前は、都内でOLをしていました。家を買って引越したのですが、子供を育て終えたので、何か仕事を始めたいです」という女性は、生き生きとして仕事を始めています。優秀な男性は、なかなか地方の会社には集まらない、ということもあるでしょうが、女性の中には、大手の会社だと「自分たちが、重要な仕事をさせてもらえない」という考えをする人もいます。女性にとつて、全体が見える仕事をするということは、とても面白いようです。

女性だけの営業部隊をつくって

成功を収めた会社の例は、たくさん存在します。必ずしもそれに倣うようにとは言いませんが、せつかく人を雇って置いて、それを生かすきれていない会社があま利多いのではないのでしょうか。経営者は、もつと営業部門を活性化する方法を考え、実践してほしいと思います。



経営コンサルタント
日本経営教育研究所 代表取締役
石原 明
Akira Ishihara

経営コンサルタント。1958年静岡県生まれ。ヤマハ発動機を経て、85年外資系教育会社、日本代理店に入社。セールス部門で世界約6万人のセールスマンの中で常にトップクラスの実績を収める。またセールス・マネージャーとしても年間を通して最高の成果を発揮した営業管理職に贈られる「セールス・マネージャー世界大賞」を受賞する。研修講師としても約200社の研修を担当した実績を持つ。95年、日本経営教育研究所を設立。経営コンサルタントとして独立。以来講演活動、執筆、各社顧問及び幹部教育などで活躍中。経営者向けにマーケティング情報を提供する「高収益トップ3%倶楽部」には全国約1000社が参加、ビジネスマン向けに開催している「成功哲学セミナー」基礎コース・実践コースには延べ3万人が参加している。日本経営合理化協会講師も務める。