

経営者、リーダー、チーム力向上で、「営業」を固める!!

第43巻第7号(毎月1回1日発行) 平成19年7月1日発行 昭和64年12月3日第3種郵便物認可

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>

営業は **ここ** を
伸ばせば、人もチームも

7

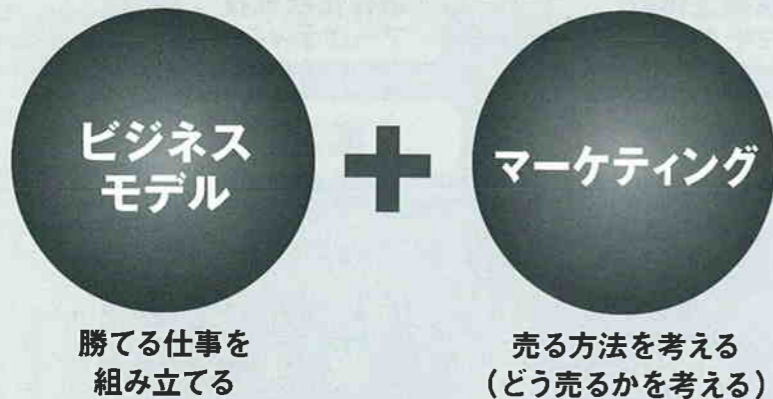
Jul. 2007
840yen

強くなる!



【図表1】ビジネスモデルとマーケティング

売れる仕組みとは…



成功している会社は、
勝てるビジネスモデルと売るための方法
(マーケティング)を持っている

©日本経営教育研究所

バブルとその崩壊、長引いた不況、そして「いざなぎ」並みに景気が回復状態にある現在。しかし以前とは、企業の経営方法や体制は違います。バブル崩壊後の不況を乗り切るために、企業はさまざまな施策、つまりリストラ、人事制度の見直しや雇用の抑制などを実施し、中には企業再編を経て、何とか復活を遂げてきたのです。

こうした流れの中で、マネジャーに求められる役割も、確実に変化してきています。極端に言えば、以前はマネジャーが部下に対し、「今日は100件訪問してこい」といった言葉を投げ掛けていただけだとしても、成績を残せれば、それだけで何の問題もありませんでした。しかし、売りに行けばモノが売れるという時代は、終焉を迎えたのです。

このような状況を前に、「どうしたらいいかわからない」とおっしゃるトップの方々は、かなり多い。皆さん、時代が変化していることは認識しています。自分が統括するチームやメンバーを変えていかなければならない、とも思っています。

時代の変化、その本質とは何か
まずそれを把握する

ところが、具体的にどうしたらいいかがわからない。

もちろん組織や部下の問題点、そしてその解決策を考え、実行することは重要です。しかし、時代の変化の本質をまず正確に把握しなければ、施策そのものが的外れになってしまう可能性は高いのです。

「情報化社会」の
本当の意味を知る

バブル以前と現在の一番大きな違いは、「情報化社会」になったことです。よく耳にする言葉ですが、これは18世紀から19世紀にかけて起こった「産業革命」と同等の大きな変化だと、私は感じています。

簡単に説明するならば、「情報化社会」とは情報を出す・得る手段が、インターネットの普及などにより、多様化し、しかも簡単に安くなったということです。こうした媒体の普及は、企業にとって「情報」を出しやすくなったという点、個人にとっては「情報」を得やすくなったという点を意味します。つまり、企業と個人が得られる情報の格差がなくなったということです。

経営者が示し、
営業リーダーが実践する「視点」



時代を牽引するリーダーは、 時代が求める マーケティングを 体現せよ

「自分が統括するチームや部下のポテンシャルを最大限に引き出してやることは、マネジャーとしての大きな仕事の一つである。そのためには、まず自分から変わらなければならない」
そう語る経営コンサルタントの石原明氏に、経営者や上級役員が持つべき視点とは何かを聞いた。

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

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

「成功哲学」、「売れる仕組み作り」、「成長のための組織作り」などをポイントとした講演、執筆を行い、企業顧問および幹部教育などにより、経営のサポートを実践している。独自のマーケティング理論は各方面からの強い支持を受けており、主催する「高収益3%倶楽部」には、実に1,300社が参加している。NECユーザーサイト「ウィズダム」などへのコラムの掲載、日本実業出版「経営者会報」のアドバイザー・ボードとしての参加など、その活躍は多岐にわたる。著書に「成長曲線を描こう」(一世出版)、「営業マンは断ることを覚えなさい」(明日香出版)、「社長、「小さい会社」のままじゃダメなんです!」(サンマーク出版)などがある。

求められる マーケティング・ロジック

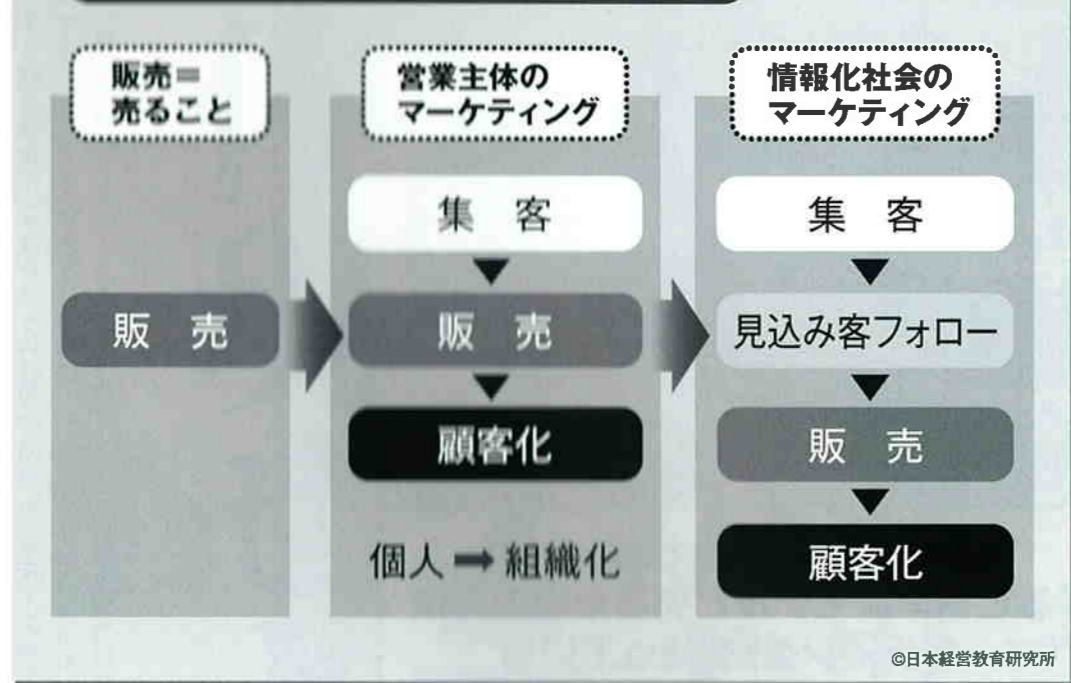
そもそも販売とは、モノを売ることです【図表2】。最初は、単に商品を提示し売っていました。それが「営業主体のマーケティング」というロジックへと変化します。チラシやDMを打ったりすることで「集客」し、問い合わせてきた人に営業マンが対応することで「販売」し、最終的に「顧客化」する。この流れの中で努力を集中するのは「販売」です。営業マンがどう対応したかによって、「販売」できるか

が決定します。要するに、営業マン個人の能力に由来するところが大きいのです。よって企業はその強化のために、優秀な営業マンを確保しようとし、人材を育てようとしています。しかし、そんなに簡単に優秀な人材ばかりが入社するとは限りませんし、教育もそううまくいくとは限りません。では、情報化社会のマーケティングはどうなのか。私は常日ごろから「集客」↓「見込み客フォロー」↓「販売」↓「顧客化」のサイクルを回すことだと考えています。そしてこのサイクルの主は「見込み客フォロー」です。インターネット上でマーケティングを行う場合、自社サイトを構築し、メルマガ・ブログ・SEO・SEMなどで「集客」するのですが、これはあくまでリスト化、つまりアドレスがわかるレベルでいいのです。こうして集めた見込み客に対して必要だと思ふ情報を定期的に発信することで教育し、購買客に育てるのが「見込み客フォロー」。これが上手にできれば、すでに買いたいと思っている質の高い見込み客が多く育つので、「販売」がどんどん楽になります。

「販売」した後も、継続して有益な情報を提供し、「顧客化」を続けることで満足度を高めます。継続してこのサイクル上に顧客を滞留させることができれば、顧客側のユーザビリティが向上するので、たとえ似たようなサービスがほかに登場しても、顧客はなかなか移動しないものです。「情報化社会」の特性を生かし、それを武器として顧客を獲得していく、それが今求められているマーケティングなのです。統括する組織の性質を捉え、適性に沿った方法を選択しよう

時代の変化を正確に捉え、それに伴って求められるマーケティング手法を変化させること、これが今のマネジャーに求められています。この状況を踏まえた上で、実際に自分が統括する組織が、これに対応できるかを見極めていただきたいのです。新しいマーケティング手法に変えていく具体的方法は、大きく分けて2通り考えられます。統括するチームを巻き込んでいく場合と、そうでない場合です。前者の場合は、まずこの背景を説明し、その意識をチームやメンバーに浸透さ

【図表2】マーケティングの変遷



©日本経営教育研究所

例えば、個人がある会社の社長のことを調べようとしても、以前は電話で問い合わせるぐらいしかできませんでした。それに対し今は、インターネットを介して社長の名前・経歴は簡単に調べられますし、ブログなどからその人の趣味嗜好、週末のゴルフのスコアなどまで知ることが出来ます。企業側からすれば、以前は電話で問い合わせがあっても、企業の論理で回答できませんでした。商品情報を小出しにできますし、極論では嘘さえつくことができたのです。しかし、今はそうはいきません。大量の情報の中から個人は自ら情報を取捨選択し、他社の商品とも比較し、どれを購入するか自らの意思で決定しています。これが、いわゆる「売り手市場」から「買い手市場」への変化ということです。すべてにおいて情報が主導権を握るといことは、今も昔も変わらない人間社会のセオリーであり、その情報が流れる構造自体が変わってしまったのです。この本質を理解しないまま、営業マンにただ頑張らせていても、モノは売れません。今はマーケティングのロジックそのものを変えなくてはならない時代なのです。

では、売れる・勝てる仕組みとは、どんなものなのでしょうか。これはビジネスモデルとマーケティングの2つの要素で成り立っています【図表1】。ビジネスモデルとは、勝てる仕事を組み立てることです。何をどのように開発するかを考え、商品やサービスを創出する。マーケティングとは、商品やサービスをどのように売るかを考えることです。古今東西変わりなく、ビジネスとは社会の上に成り立つものであると考えた時、社会が「情報化」という変化を遂げているのだから、従来の売り方ではダメだということはおのずと理解できるでしょう。今後は、従来の営業マン個人の能力に頼るような売り方ではなく、販売力、組織で売る仕組みを構築していかなければならないのです。ですから、例え従来の方法で成功してきたとしても、マネジャーはその経験が今は役に立たないことを認識しなければなりませんし、マネジメント層の役割が重要になるのです。