



巻頭寄稿文 |||||

営業革新と提案営業は表裏一体

株式会社ジェムコ日本経営 コンサルティング事業部
理事 主席コンサルタント

公益社団法人 全日本能率連盟
認定マスター・マネジメント・コンサルタント

鶴藤 孝

1. はじめに

「営業革新」という概念は古くて新しい用語である。

コンサルティングの体験を通して営業活動の変遷を紐解いてみると、営業の実態は提案営業の進化・成長と連動していると言える。

時代の環境変化に適応して営業革新が自然に、また意図的に成されるが、現状では各企業が取り組まれている業務改革の中で最もむずかしい改革が「営業」と言われている。

姿・形ではなく、その本質をみることで営業革新のヒントが得られる。その例を紹介する。

ヘビは脱皮して成長する動物である。営業活動について脱皮を図った企業が今、生き続けている。

そんな意味から営業革新を考えるために、各社が取り組んでおられる経緯と現状を踏まえ、その考え方と事例にて内容に触れたいと思う。

2. 営業革新を物語る事例の紹介

2.1 KAIZEN(改善)はユニバーサル言語

(1) 提案営業の先駆け

NCR という会社のある営業マンは他の営業マンと違って自社の商品を売り込むことがなかった。いくつかの部門を廻って書類・時間の活用状況を聞き出すというパフォーマンス

を徹底していた。数日後、彼は該当企業に対して、現状で仕事のムダ・ムラがどれだけあるかを解説する。いわゆる『改善』を売のだ。「改善をフロア全体で成すには自社の推奨する機械・装置をこのように配置すれば改善値がこれだけ望める。」といった具合に。複数の機械・装置を運用することが解決策となるので、多額の金額の支払いを可能ならしめるために、割賦販売（今でいうリース）を提唱したが NCR 社では認められず、会社を興した。IBM という会社で初代会長となったトーマス・J・ワトソン・シニアある。いわゆる提案営業のさきがけと言われている。

(2) 日本での提案営業の例

日本でも製品を売らず改善を売る会社が早くから提案営業を行っている。

事務所の家具とか、什器・備品さらには通信システムを個別に売るのはなくオフィス丸ごと販売するという『快適なオフィス環境づくり』でワークプレイスの提案により、企業との信頼関係を築く営業スタイルを継続している企業がある。コクヨという会社である。同業者であるオカムラもまたしかりで、オフィスの快適な空間づくりにより、顧客の企業価値を高めるための手助けをする事業を推進している。

(3) メンテナンスからの提案営業

補修ビジネスこそ収益の源泉ということで、メンテ営業マンも提案する。

船舶エンジンを販売してきた企業が、現在の顧客を大切にする観点から、部品交換や補修サービスをタイムリーに提案するビジネスモデルをつくってメンテ営業と営業マンの連携を深め、船舶オーナー・管理会社の事業の安定性・運用の事故未然防止などお客様と一体となった事業運営を共通課題としながら部品・サービスの販売を積極的に行い顧客の信頼を得ているのは良き事例である。

改善を切り口とした営業展開はオーソドックスな営業革新の基本事例である。

2.2 モノ売りからコト売りに変身

(1) 一番身近でソリューション営業しているのは“花屋さん”である。

売りものは花ではなく心（感動・感銘・感謝など）を売りものとする。営業として判り易い。（詳細は後述する）

(2) モノ売りは行き詰まる

現状を見てみると「商品提案」（モノ売り）に固執している企業では事業展開に行き詰まり感を味わっている様子が散見される。

一方、「事業提案」即ち顧客の抱える問題・課題の解決をサポートするという営業コンセプトに切り替えて顧客のパートナーになっている企業は着実に成長しているといっても過言ではない。

(3) 変身の成功事例

コト売りを前面に出して事業展開した事例はNTTである。（筆者は取組指導を通じてこれらを体験した）

民営化した当初は、不慣れな営業からモノ売りが続発し、連戦連敗に苦しんでいた。商品の頭文字をとって営業コンセプトを明確にした。営業マンを「テレコムドック」と位置づけて「問診－検査－診断」の流れを営業マンの活動に置き換えて顧客のコミュニケーションを改善・改革する取組を提案し受注創造に営業が変身できた良き事例である。

2.3 固定概念は革新への最大の敵

(1) カネボウ対資生堂の闘い

資生堂がヤングを対象としてコマーシャル力でカネボウを上回る事業を展開していた。カネボウ社内ではいろいろ議論して理知的な女性を前面に出したコマーシャルを打つという話になった。当時理知的な女性の代表としてイギリスのサッチャー首相が候補に上がったが、ほぼ全員の意見として一国の首相がコマーシャルに出るわけがないとの結論に達した。ひとりの若手社員が、「頼んでみましたか？頼みもしていないのにだめだと決め付けるのはおかしい」と反論したが全員冷ややかな態度であった。やれるものならやってみろということで本人に任された。彼はサッチャー首相に対してラブレターを送った。これをたまたま知ったサッチャー首相が“洒落”としてやっても面白いではないか。となり「カネボウ・レディー80」のポスターが完成したのである。これを契機に、カネボウ社内では固定概念は捨てて挑戦することの大切さが広がり、その努力の結集で資生堂を上回ったという物語がある。

営業革新に対する固定概念の話はいっぱいある。この話を生かしてみてもどうだろうか？

(2) 代理店営業にまつわる固定概念

日本の企業、いや営業を議論する時に代理

店は切っても切り離せない存在である。代理店経由の取引でメーカーが主体的に営業展開できる事例は少ない。

耳を疑いたくなる話を直接依頼されたことがある。メーカーとして代理店から先にどんな顧客に自社商品が売れているか判らない。そこで代理店へ経営幹部が依頼して顧客リストを出して欲しいとお願いしたところ顧客リストは出てこなかった。顧客リストは代理店の宝だと考える代理店も多い。(リスト調査の依頼を受けた。)

もっとひどい話は、メーカーがダイレクト営業をすると代理店から猛反発を受けて活動が進まなかったという事例である。こういった話は少なくない。この考え方にこだわると、メーカーは手も足も出せないことになるが、売上も収益も大きな伸びが期待できない現況下で、ずばりダイレクトに営業展開して逆に代理店との関係が以前よりも太くなった例もある。

代理店も営業マンの育成・ユーザーへのソリューション営業・メーカーとのコラボレーションなど経営的な課題は多く山積しており、これらにメーカーとともに取り組む意欲を持っている代理店はいくつもある。そんな代理店は生き残っていくと考えられるので、如何にメーカー・代理店・顧客(ユーザー)が三位一体となった事業展開をするかという課題に前向きに取り組んで欲しい。

(3) OEM営業についての営業事情

OEMを受けている側の営業は、指定された仕様と諸条件を満たすかどうかが重要な要件であり、当方から提案をすることはまず無いと考えている営業マンが多いだけでなく、経営幹部も該当先と円満な人間関係を築くことを重視されて提案を軽視されていることは残念である。

OEMほど確実な事業展開が約束されていな

いビジネスはない。従って、常に取組を共通目標化して積極的な取組を展開することが望まれる。受身なOEM程、主体性が発揮できず、メーカーの言いなりにならざるを得ない事業となる。

2.4 徹底した顧客視点の追求

更生を余儀なくされた企業が“立ち直り”を図る場合に、必ず取り上げられるのが「顧客満足」経営である。

現状、よりポジティブな成長を期して『顧客満足創造』という概念を追求する企業が増えている。

筆者は、スカンジナビア航空を立て直した社長(ヤンカーソン)の“お客様満足につながらない仕事は全て止めよう”という社内運動が実り黒字化を果たしたという有名な取組を書物に紹介して当時ベストセラーとなった。(『真実の瞬間』)

「お客様はプロフェッショナルな営業マンの提案に耳を傾ける」

筆者は指導先企業の新入社員に必ず質問することがある。「プロとアマの違いは何ですか?」と。

90%の新入社員は「(プロとは)専門知識と技術を身につけて、卓越した仕事ができる人」という優等的な回答をするが、残りの10%からは営業の真髄をついた答えが出てくる。それは『お金がもらえるか、もらえないか』ということである。

これを数年勤務したベテランに聞くと、その答えはバラバラで10%の答えを出した人でも企業風土や先輩の教えに染まってしまって本質を忘れてしまうことをよく見かける。

表1に筆者がよく説明するプロとアマの違いを整理した。

表 1 プロフェッショナルとアマチュアの違い

“今適用するのはスペシャリストでもスーパーマンでもない、プロフェッショナルである”

プロフェッショナル	比較基準	アマチュア
顧客の問題の確認	商談スタイル	商品の特徴アピール
顧客優先課題の相談協議	商談スタンス	自社の強みの強調
顧客理解度・納得度を重視	商談頻度	自ら仕事の都合を優先
取組事例の紹介と照合	商談の引っ張り	実績事例のアピール
取組のタイムリー性・機会損失	商談の突っ込み	購買意思と予算
顧客の目的に叶うこと	説得ポイント	他社との違い(優位性)
成果目標の達成の可能性	落としどころ	取引条件(優遇条件)

お客様はプロにはしかるべき対価を支払う

3. 営業革新のベースとなる考え方

3. 1 花屋さんもソリューションを売る

ソリューション営業を物語る一例として花屋さんのビジネスがある。

花屋さんは『5感』を売っていると定義すると解り易い。

感謝・・・お祝い・お見舞いの盛り花(やさしさ)
 感激・・・表彰の花束(喜び)
 感動・・・おもてなしの生け花(癒し)
 感銘・・・花言葉のメッセージ(暖かさ)
 感嘆・・・部屋内の飾り花(楽しさとゆとり)

つまり花屋さんは花を売るのでなく、

シーン(花とともに)

ムード(花が醸し出す)

これを売っている花屋さんは繁盛している。

彼らのパフォーマンスは

- ショートクエスチョンでお客様の用途を知る。
誰が 何時 どこで
- そしてお客様の要望ごとにフラワーアレンジメント (個人ごとに最適な花の組み合わせ) する。

これこそソリューション提案である。

ソリューション営業とはむずかしいものではなく、もっとシンプルにお客様の懷に飛び込めば良いのである。

3. 2 “One To One の原則”を営業に生かす

(1) One To One マーケティング

営業は Marketing People とも言われている。最も小単位のマーケティングは顧客の問題をあぶり出し、課題を優先化すること。

(2) One To One ソリューション

Face to Face で顧客(個客)の個別課題解決を語り合う。そして One Stop Solution (何でも相談にのり対策を取る) で相互に WIN-WIN の関係(信頼の絆)を築くこと。

(3) One To One コーチング

マネジメントの基本は教えたり、命令したりするのはなく、個人(営業担当者)が良き変化をするのをガイドすることである。管理者と担当者は二人三脚で成長すれば良い。

ひと言でいうならば、

『顧客の個別最適を実現するために自社は英知を結集して総合最適を提供する』を徹底すること。営業革新の本筋はここにある。

3. 3 モノ売りよりもコト売りの奨め

提案営業もソリューション営業もひと言で言うなれば『コト売り』につきる。

営業マンが評価される瞬間は、

- 新しい価値に気づき・気づき合いが生まれる(価値創造)
- 顧客が考えるキッカケ、と取り組むチャンスが得られる(機会開発)
- 双方で目的・目標が共有できる(機能展開)
- 顧客の事業計画に沿った話し合いができる(重点指向)

モノ売りが行き着くところは「価格商談」になる点と比較すると、得られる成果は大きく差異がある。

コト売りに関して日経新聞に掲載された、流通科学大学学長石井淳蔵氏の論説を紹介する。(図 1)

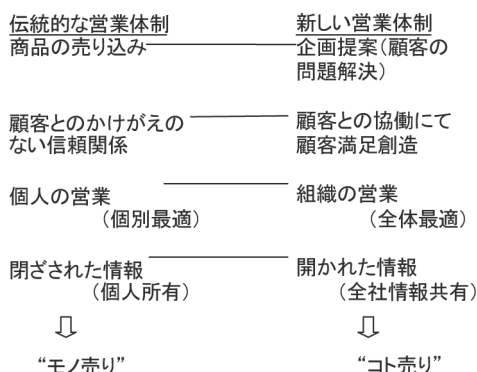


図1 コト売りについての論説

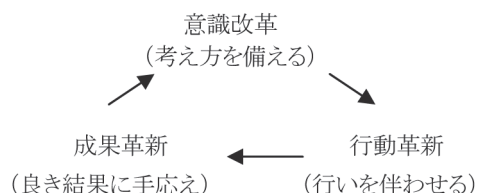
3.4 営業革新へのガイドライン

筆者は営業マンが魅力ある人材(人財)になっていただくためにいくつかのキーコンセプトを紹介している。

- ①100-1=ゼロ
- ②お客様はプロに対価を支払う
- ③3人のライバルを持つ
- ④営業革新を阻害する敵は自らにある
- ⑤パートナーこそ、究極の営業コンセプトである
- ⑥スムーズに売るとは、「売ろうとしない営業」なり
- ⑦お客様を知らずして提案するな
- ⑧KKDDHH(経験・勘・度胸……)を否定する
な。自らの武器とせよ
- ⑨スマイルこそ最強の売り物
- ⑩最初の1分間で勝負は決まる

誌面の制約から、個別の詳細説明は避けるが、皆さんのチーム内で語り合っていたきたい。きっと営業革新のヒントが生まれるであろう。

3.5 営業革新に成功している組織に共通するもの



組織全体(チーム・グループ)の成果はマネジメントする人(管理者)の考え方(信念・指針)とマネジメント様式(コーチングスタイル)で担当者の活動を大きく左右することになる。

営業マネジメント上で留意したい点を紹介する。

- (1) プロセスなくしてアウトプットなし、アウトプットなくしてプロセスなし
結果評価・プロセス管理のどちらに偏っても活動成果はバラつく。

(2) 目標設定はマネジメントの最重要業務

目標とは経営に対する約束であり、管理者の指針そのものである。目標を低く設定して、無理をせず、挑戦しないグループとするか、目標を高く設定しすぎて、負けグセがついて、モチベーションが上がらない状況に置くか、これは管理者の目標管理の良否が問われるところである。

(3) 役割分担こそ管理の妙味である

組織営業を推進するに当り、営業のシフト・フォーメーションと営業マンの個人技の組み合わせが必要となる。管理者は個々人の力量を正しく知り、常に人材育成の教育・指導を怠ってはならない。

(4) 率先垂範・プレイングマネージャーという考え方をハキ違えない

管理者の役割は担当者が働きやすい環境をつくることであり、営業マンの軌道修正・弱点補強・模範例示であるが、自らが受注活動に注力すると、グループそのものが成長しない場合があることを留意していただきたい。

(5) 担当者を良き方向に導くには「褒める」と「叱る」の両刀使いが肝要

要は、管理者が担当者のことに気にかけていることを感じさせることが有効である。

3. 6 事業のグローバル展開での認識のズレ違い

『OKY』これは日経新聞の2013年1月1日の第1面に載っていた記事である。

「おまえ ここに来て やってみろ」の頭文字を取ったもの

如何に海外のマーケット事情を正しく知らずに本社から指示が送られているか、裏返せば海外駐在員は都合の良いことだけを報告することでの認識のギャップが起きていることを物語っている。

同じく2013年1月21日朝日新聞にも的を射た記事があった。中国の関係者のつぶやきとして、

「日本の各社は高い技術があっても市場がつかれないことが最重要課題だ。市場はここ(中国)にあるからね」と。

即ち生産拠点・物流拠点はつくっても営業がおざなりになっていることを示唆している。現地のマーケットは本社が認知する以上に大きく、ビジネスチャンスロスが甚大であることを知っておくべきであろう。

3. 7 日本企業はグローバル営業の強化が遅々と して進まない事情

「ローカルを制するものはローカル営業マンを御する」という考えは判っていても中々手が付けられずにジレンマに陥っている。

主たる理由として、

- ① 商品知識・技術を懸命にローカル営業マンに教育しても理解した頃(1.5～2年後)には辞めてしまう。
- ② 個人の収入が優先するので、モノ売り・価格売りが主流になる。
- ③ 自ら得た情報は自分の財産と思っているので報連相を徹底しない。
- ④ 自社のノウハウ・モデルを持ち逃げされるので企業もデータ開示に消極的である。
- ⑤ 代理店営業主体なので中長期的な取引が

見えないし不安定である。

- ⑥ 日系企業といえども、経理・総経理・董事長らが現地人になっている場合が多く、価値観が合いにくいケースがある。
- ⑦ すばらしいマニュアル・情報シートをローカル営業マンに提供しても殆どが技術言語なので使いこなせない。
- ⑧ 第三者(例、調査会社)などでマーケティング調査をして営業戦略を練るも、変化のスピードが速いので対応のマッチング・タイミングがズレる可能性がある。

これらを克服するためには

- 自社独自のソリューション営業とは何かを明確にし、提案コンテンツ・ソリューション情報などを関係者で共有すること

(但し、情報の種類によっては情報保護には万全の措置を取ることが必要)

- 現地で通用するビジネスモデルを持つこと
ローカル営業マンに対応するにはユニバーサル言語対応が有効
- IT技術を生かした提案ツール・情報共有ツール・学習ツール・教育ツール・データ整備ツールなどを運用して

*スピードアップ *時間・手間の軽減

*情報の大量処理 *情報の精度アップ

*ローカル営業マンの短期育成

などの観点から営業サポートすることが望まれる。

- 代理店サポートをソリューションスタイルにして、需要創造型・案件創造型のプル営業体制を後押しすること

その為にはユーザーごとに提案する「取組仮説情報」、紹介する「取組事例情報」を提供支援協力して彼らの営業の後ろ盾となりビジネスチャンスを拡大する連携営業が強く望まれる。

これが、今取り組むべき課題とされている「自社

の顧客をつくる」・「自社の市場をつくる」ことを着々と進めていくことになる。会社挙げて取り組んでいかれることを期待する。

4. 営業革新を進める上で留意すること

筆者の指導支援の体験から参考になれば、と思うことを以下に列挙する。

4.1 顧客の立場に立つということ

筆者がビジネスマンの世界からコンサルタントの世界に入った時に、忘れもしない問答が先輩のベテランコンサルタントとの間にあったことの一例を紹介する。

“顧客視点に立つ”という考え方についてである。筆者は顧客になったつもりでその立場でものを考える、と答えるとお叱りを受けた。

「本当に顧客視点に立つためには、該当商品自ら対価を支払って、それを活用すること。その時に感じる(こうあって欲しい)ことが、顧客視点に立っているということである。」と戒められた時に、実態の伴わない概念の世界で顧客云々を述べることは表面づらの内容になることを知って、今でも筆者の腹の底に響いている。

4.2 営業の基本原則を識ることがブレない営業

営業の基本原則は、顧客のことを熟知するとか、商品知識を備えるとか、競合を知って対応するとか、自社の強みをアピールするとか、数え上げればいくつも列挙できる。しかし、信頼性の高い営業マンに共通する特徴は下記2点である。

* 考え方を支える武器として

目的思考 問題意識

共通目標 戦略指向 を持っている。

* 行動様式として3Sをわきまえている

商談のストーリー 提案のシナリオ

成果のシーン

これらを基本として営業している諸氏は安心してみていられる。

4.3 営業の基本動作はその営業の魅力を支える土台

営業マンにナルホドと思わせるキーワードをたくさん筆者は持っているが、そのうちのいくつかを紹介する。(以下に紹介するキーワードごとに自社のアクションモデルを共有すると面白いほどに営業マンが生き生きしてくる)

- * お客様を好きになれ
- * お客様を優先せよ
- * 感謝こそ商談の基盤なり
- * 商談は負けるが勝ち
- * 商談に“間”を持て
- * 宿題こそ最強のアボなり

.....
.....

4.4 提案営業の心構え

ここに紹介するのは、提案営業を強く推し進めている企業のトップが営業担当者に勇気づける時のキーセンテンスの例(一部)である。

(1) 経営者の感覚で提案しろ！

自分だったら発注するか？

(2) 提案チャンスは自らつくれ！

問い合わせを待つな、仕掛けろ！

(3) 提案は常にフレッシュであれ！

(4) 提案とは“聞く”ことなり！

仮説・事例を投げ掛けて確かめろ！

(5) 受注はもらいにいくな！

需要創造こそビジネスチャンス

提案営業マンに望まれるスタイルは、ポジティブであることであり、ロジカルシンキングの考え方と行動を期待されていることを伝えるメッセージである。

4.5 商談とは「商い」(あきない)である。『飽き』

(あき) のこない営業を心掛ける

営業マンに身につけて欲しい3つの要件は

- ① 機能的なものの考え方(目的思考)
- ② 問題解決能力(問題意識)
- ③ 戦略的な捉え方(重点指向)

営業マンが受注を優先した活動を進めると、どうしても手段発想に軸足が置かれ、価格折衝が主たる商談になってしまう。

信頼できる営業マンは上記の3要素を踏まえながら、心の触れ合いを重視して、顧客視点でのコミュニケーション(コラボレーション)を徹底している。

これらは、書物を読むことだけでは習得できないものであり、実践を積み重ねて、成功と失敗の体験を通じて磨き上げられるものであると筆者は信じている。

4.6 管理者の仕事はマネジメントよりもコーチング

マネージャーの陥り易い罠は、部下を管理しようとするところである。結果管理に終始することは論外で、プロセスにこだわる方がよい。しかし、プロセスの捉え方について、ステップ論と称して“べき論”を強要し、やったかやらなかったかで批判するやり方では、営業マンの成長が見込めず、往々にして営業マンの育成という管理者の本分をまっとうできない。部下を信頼する管理者の取るべき態度は状況に応じて『アウトプット』を明確にし、『リザルト』の適否を非難しないことにつきる。

プロセスを行動系でとらえず、アウトプットとして捉えることで行動の自由裁量を許し担当者に考えさせ、臨機応変なパフォーマンスを生み出す環境を作り出すことに注力すべきである。要は、管理者の考え方と姿勢で部下はのびのびと活動するかどうかが決まるといっても過言ではない。

そう考えると、営業革新とは

「管理者革新が先にあり」

を重視した方が賢明といえる。

4.7 情報共有を徹底することで、営業活動は「点」から『面』へ

営業場面とは、殆どが応用動作を求められる場面であることからすると、ややもすると部分部分を捉えることが多いが、やはり、ネバリ強い営業を後押しするのは、市場の規模と立地によって最適なシフトを敷くことである。営業シフトを機能させ、機動的に活動展開させるための潤滑油は情報である。

現状を知り、状況判断してベストな対策と行動を取ることがそのチームの力であるが、その情報の中でも、個別の戦いから生まれた事例こそ他をブッシュする宝となる。

提案営業・ソリューション営業の場合、提案事例の横展開(同業者展開)・水平展開(異業種展開)を如何に迅速にするかで勝ち戦が拓がることになる。提案事例のカスタマイズこそ高効率な営業作戦であることを実際の営業現場で見受けることが多々ある。

4.8 情報共有のポイントは情報シートの標準化が第一歩

よく見かける情報管理システムで、共通した悩みはあるようである。

実績データ・定量的情報などは共有しやすいが、個別顧客並びに業界全般の情報については“文章記述”が一般的である。

この文章情報は「キーワード検索」により選り出せるということであるが選り出せても、その加工が大変な作業となっているのも実情といえる。

良く相談を受ける内容として、技術情報・商品関連の各種データと情報は社内に散在していたり、個人所有となったりしており、それらが生かされず

に、埋没しているケースが少なくない。

ある企業幹部はこれらの情報は貴重かも知れないし、宝になる可能性もあるかも知れないが、使われなかったら『ゴミ』であると嘆いておられる。

営業活動に関連づけて述べると、情報共有の要点は、

- ① 提案書のフォーマット化
- ② 提案コンテンツのストーリー化
(標準メニュー)
- ③ 提案コンテンツのデータ化
(顧客ニーズ体系／推奨商品体系)
- ④ 情報登録(報連相)のシンプル化とその仕組み
- ⑤ ナレッジマネジメントの約束ごと

これらの観点から各社の情報共有体制を強化させることをお奨めする。

4.9 営業活動の標準化とは“金太郎飴”にすることではない

個人のパーソナリティーを生かしてこそ組織の標準化が生かされる。

新しいビジネスモデルを営業マンが受け入れ易くするために経験知→形式知→標準知→常識知を標準化する。これを可能とするための最適な手立てがITツールである。

営業管理者は営業担当者の得意技・能力を知って、シフト・フォーメーション(営業体制づくり)することも望まれている。

筆者は営業グループを因数分解して打率・打点・ホームランという風に役割分担を行い、ライバル環境と営業チームワーク環境を整えて、闘う集団づくりをした経験がある。

皆が自分の実力を知って前向きに取り組む姿として生き生きした営業グループを形成できたことを思い起こす。

4.10 ポジティブな営業チームを形成するために留意すること

目標設定で殆ど成否は決まるといっても良い。それに沿って目標共有(役割分担)で挑戦する体制は決まったようなものである。

目標管理はついてくるものと考えている。

無理な目標は挑戦という権利の放棄をもたらし、安易な目標は安心感から来るマンネリをもたらすことがある。

目標を定める場合はその意味と根拠の持てる目標設定へと誘導するのが管理者の役割と考える。

4.11 組織営業で事業の活性化

営業活動に対して顧客が望むことは素朴である。

- ① 企業の代表として話し合いに臨むこと
- ② 顧客の意見代表になってくれること
- ③ 事業に関連することを直接・間接サポートしてくれること

この内、企業の代表となることは、会社の全部門の総合最適な解を持参することに他ならない。

顧客の意見代表とは、顧客の諸々の事情・意向もさることながら、顧客の意識・認識している優先課題(事業計画との関連での重点取組事項)を正しく捉えて、会社に報連相していくことを意味する。

事業への直接・間接サポートについては、自社が対応できるか否ではなく様々な事案に相談に乗るためには、自分も会社も取組ネットワークを常に拡充しておくことが重要である。

そして、どの企業にも言えることであるが、顧客情報(特にニーズ関連とソリューション関連の情報・データ)が定期的・継続的に集積され、必要に応じて各部門がそれぞれの事業管理に生かせる情報共有体制を取ることが企業の根本的な課題だといえる。これらを総称して組織営業と筆者は定義付けている。

4. 12 管理者の口癖は、“自社の業界はドロドロしている。営業は特殊だ。”

これは、当に『属人営業』を容認していることを意味している。個人技も営業展開上は有効ではあるが、これを主眼に進めると、全体の底上げも若手(次世代)の育成もままならない。

どこかに標準・基準などモデル化する一本線が欲しいものである。

営業革新に肯定的でない管理者のもとで育つ後輩は将来業界環境への対応ができない上司になってしまうことを危惧するものである。

4. 13 営業革新とは、顧客から“変ったね”と言われること

変革とは、今までできないことができるようになること、新しいことができること等、いろいろと表現されるが、最も大切なことは、顧客から変ったことを指摘されることである。そのことを最重視して欲しい。

4. 14 営業マンの姿は上司の姿勢そのもの

上司のタイプに情熱型と冷静型、結果重視型とプロセス重視型等色々分かれるが、そのマネジメントの仕方如何で営業担当者の動きが左右される。

上司が目先の結果を重視するタイプである場合、営業マンは顧客への商談が淡白になり、計画的な商談展開と中長期的な視野に立った営業活動ができなくなる。上司が顧客満足を優先するタイプならば、影響マンは顧客密着型の営業活動を行う様になる。

4. 15 $100-1=?$

$100=?+1$ では解けない

答え(?)はゼロ

九分九厘よくても、最後の1のまずさで全てがゼロになるのが現状顧客から求められるもの。

99人良くて最後の一人がだめなら顧客の評価はゼロとなる。

組織営業の重要性を語ったものである。

サービスの本質を突いており、顧客満足もまたしかり。

この基本的な考え方を関係する全員が強く意識して自らの役割を果たすのみならず、自分の枠から一歩でしゃばって他をサポートすることが全体効果を確実につかむことにもつながる。

5. おわりに

以上紹介してきた事例と考え方から見えてくるものは、

- 営業革新とは経営努力の最たるものと言える。
- もっとも最後に残る業務改革が“営業革新”となっているからである。

その仕掛けをすること、仕組みをつくること、やり易い環境を仕込むこと、管理者は担当者に仕向けること、そして全社挙げて仕上げること、筆者はこれを仕五図(しごと)と読んでいる。果敢に取り組まれることを期待する。

営業革新を成し遂げている企業に共通するコンセプトをまとめると

- ◇自然にそうなる ◇そうやりたくなる
- ◇皆でやる ◇お客様とともにやる
- ◇やれたことは褒める

シンプルな表現であるが、営業革新を推進するときの真髓をついたキーワードだと確信する。

如何なる企業も集団も成長し続けることは与えられたビッグチャンスと受け止めその為に変り続けることに挑戦しよう。

“何もしないことはリスクである”

といわれた経営者のつぶやきがこだましている。