

# 営業品質のバラツキを なくし、売上げを向上 させるためには？

リレー随筆

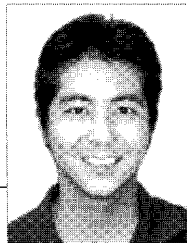
品質編

56

回

田宮 嘉一

株式会社エコヒルズ 代表取締役



ISO9001を認証取得しても、儲かった実感がないのは、なぜでしょうか？ じつは、もっとも品質のバラツキの大きい営業プロセスに手をつけていないからです。一般的に営業は、「売れる人」、「売れない人」という品質のバラツキがあることが当然と認識されています。つまり改善の余地がたくさん残されているのです。ISO9001は、個々の営業マンの能力向上や営業プロセスシステム改善ツールとしても非常に有効的です。

さて、バブルがはじけ、右肩上がりの時代は終わり、人間関係だけでは売れない時代となりました。このような時代では従来どおりのやり方は通用しません。何らかの変化がなければ売れないのは当然です。売上アップのためには、大きく下記の三つの手段があります。

1. 営業プロセス（売り方、売り先、手段）の見直し
2. 営業管理の見直し（目標管理、プロセスの監視など）
3. 営業マンのスキルアップ

それでは、ISO9001の規格要求事項で適用可能な主な項目について具体的事例をあげながら解説します。

## 序文 0.2 プロセスアプローチ

営業の究極は、まったく営業しないで注文がもらえることですが、世の中そんなに甘くはありません。まずは、営業プロセスを様々な角度から従来の常識にとらわれず見直しましょう。また、現状の無駄は何かを明確にしましょう。基本は「無駄な労力を減らし、受注効率を高める」という視点です。例を紹介します。

売り先：従来の重要なお得意先が現在も本当に重要か？

流通経路：自社→代理店→特約店→エンドユーザー

手段：広告、カタログ配布、訪問、展示会、インターネット、訪問など

無駄なプロセス：役所などへの名刺配り、顔見せだけの訪問、年末年始のあいさつ回り、接待、結論の出ない商談、精神論だけの営業会議、長すぎる打合せ、多すぎる受注までの訪問回数など

## 5.4.1 品質目標

営業部門の品質目標を「売上」または「受注」にして、活動計画を「訪問件数の増加」としている会社は多いのですが、売れないこのご時勢、このような管理方法が最適でしょうか？ 自社にあった適切な目標設定を検討してはいかがでしょうか。他にも粗利率、粗利額、代金回収率、出荷台数、リピート製品の受注、新規開拓の受注、クレーム率など、いろいろありますが、従来の考え方にしばられず、効果的な品質目標を設定してください。

あるコンサル会社の例ですが、個人の品質目標を年間2000万円から「初対面でコンサルティングの注文をもらうこと」に変えた結果、売上が年間で900万円だったものが、翌年は2800万円になりました。このような効果的な品質目標を設定した経緯を紹介しましょう。

業界の常識では、何回もお客様の元に足を運び、信頼関係を築いた上で注文がもらえるものだとされていました。しかし、この営業マンは、何回も訪問することを無駄なプロセスと考え、初対面で注文をもらうためにはどうすればよいのか考えました。初めてお会いする前に、ホームページなどで徹底的にお客様の情報を調べ上げ、

お客様の現状にあった提案書を作成するなど、準備を一念にするようになりました。最初は初対面で受注できるなど半信半疑でしたが、最初に受注して以降は、年間受注10件のうち、6件がたった1回のプレゼンで受注できたそうです。

### 6.2.2 力量、認識及び教育・訓練

営業の力量の一つとして、ほとんどの会社では「コミュニケーション能力」をあげています。各営業マンの「コミュニケーション能力」を5段階や3段階で漠然と評価していますが、コミュニケーション能力がある人とどのような人を指すのでしょうか？ また、力量のない人にはどのような訓練をすればよいのでしょうか？ 売れるための「コミュニケーション能力」には、ざっと思いつくだけでも下記のような能力があります。力量の項目を明確にすることで、各営業マンの改善点や、教育内容が見えてきます。

相手の話を聞き理解する能力／相手の気持ちが理解できる能力／相手の警戒心を取り除く能力／問題点を聞き出す能力／一方的に話しすぎない能力／会話の論点がずれないようにする能力／場や間をつかむ能力／相手が理解できるように説明する能力／要点を簡潔に伝える能力

### 8.2.3 プロセスの監視及び測定

営業におけるプロセス監視の代表選手が営業日報（週報）です。この日報制度が形骸化している多くの会社では、管理者が日報を書かせるだけで、具体的な指導やフィードバックがありません。当然、営業マンにとっても苦痛な作業となります。上司は、日報の内容について一緒に作戦を考え、ひいては、分析にも活用させましょう。営業のプロセスの監視項目は、他にはどのようなものがあるのでしょうか？ 見積り件数、訪問件数など考えられますが、訪問して見積りさえすれば注文になった時代と異なり、充分とはいえません。なぜなら、単なる問い合わせ回答の見積りと、納期と金額がほぼ確定している状態の見積りとでは、意味合いが異なります。訪問件数も、カタログだけ置いてきたのと、商談打ち合わせを行ったのでは中身がかなり異なります。客先で稟議書があがっている状態の見積り件数や金額、決裁者やキーマンと商談した件数や中身を監視項目とすると営業管理の精度が上がります。

## 8.4 データの分析

毎月の売上集計は、多くの会社で行われていますが、「なぜ売れないのか」という分析はあまり聞きません。ほとんどの場合、景気、地域性、顧客、商品の問題として片づけられています。売れない理由の一つとして営業マンの資質がありますが、売れる営業マンとはどんな人でしょうか？ 一度、自社の売れる人、売れない人の数人を解剖してみましょ。性格分析ではなく、行動分析をして共通点を探します。「出勤時間は？ 朝一番に何をしているか？ 営業に持っていく資料は何か？ 月間スケジュールの立て方は？ 顧客に話す内容は？ 話の順序は？ 顧客から受注の障壁を聞き出しているか？」などです。

#### 1. 営業マンには、どのような特性があるか？

管理されることが嫌い／数字さえ上げれば何をしてもよい／数字以外のことも評価してほしい／俺が一番現場をわかっている／他の人の成功事例は聞きたいが、自分の成功事例は内緒にしたい

#### 2. 売れない人の共通点

あたり前のことができていない（例：挨拶ができる。訪問の時間を守る。約束した日時までに見積りをする。メールの返事を迅速に行うなど）／そもそも顧客に信頼されていない／営業の基本知識（売り先、売り方、競合、商品）に欠けるまたは認識が間違っている／努力のポイントが間違っている

#### 3. ベテラン営業マンの陥りやすい間違い

顧客が自分の年代より若くなっているにもかかわらず、営業スタイルが変わらない／顧客のキーマンが変わっていることに気づかない／顧客ニーズが変わっていることに気づかない

#### 4. こんな営業所長はすぐ交代したほうがよい

過去の成功体験がベースの人／問題が起きた時に対応できない人／指示内容が精神論ばかりで戦略がない人

### 最後に

製造でも営業でもまずは現状分析です。分析の結果、課題が見えてきますので、システム改善や教育訓練などの効果的な計画を立てることができます。計画を実施し、具合が悪いところがあれば見直してください。重要なことは、漠然としたまま営業改革を始めないことと、営業プロセスでもやはりPDCAを回し続けることです。必ず成果は上がります。