

営業成績の格差 三年前は八倍、 今や一四倍

「売れる」営業マンと「売れない」営業マンの二極化が進んでいる。弊社が三〇〇社を対象に調査をしたところ、三年前は、営業成績の格差は額面にして平均八倍であったが、昨年の調査では約一四倍まで広がっている。今や一生懸命やれば売れる時代ではない。営業マンには商品知識だけでなく顧客の問題を把握し提案するコンサルティングのスキルが求められる。ここに営業マンの力の差が生まれているのだ。

そのためかもしれない。最近、コンサルティングをしていると「売れない営業マンを辞めさせるべきか？」という質問をよく受けるようになった。結論から言うと答えはNOである。辞めさせても何の解決にもならない。一人辞めさせると周りも「俺も売れなくなったら辞めさせられる」と考えるようになり、組織全体のモチベーションが下がってしまう。

「まったく売れない営業マン」「たまたま売って低空飛行の営業マン」「売れなくなってきた営業マン」……。企業にとつては売れない営業マンがいらない状態が望ましい。だが現実には大勢いる。今回はこういう人たちに對してどういう対処をとるべきなのか科学的に分析して述べていきたい。

300社調査! ダメ営業の理由、 14倍売る人の理由

売れない営業マンを抱えて頭を抱えるマネジャーに問いたい。
その部下が日ごろどんな営業活動をしているのか、あなたは知っていますか、見えていますか。
部下のどこを見て、どう育てればよいのか、営業のプロがポイントを解説する。

カーナープロダクト代表取締役 横田雅俊 Masatoshi Yokota

だがその前に人事権のある経営者や人事担当者には、採用の段階で「売れない」営業マンを見極めるべきだと言っておきたい。営業職は過去の経歴とスキル、そして意欲で採用の有無を決めることができ、実際に売れるかは採ってみなければわからないのが現実だ。しかし中途採用に限って言えば、入社後「売れない」営業マンになる可能性がある人物とそうでない人物を見極める方法がある。それは「過去をリセット」できているかどうかだ。

中途採用で転職しようとしている営業マンの大半は前職で失敗している。転職の理由を尋ねると「前の会社はノルマがきつくて別の会社の営業職ならなんとかなるかと思って」と語る人も実際多い。つまり過去の経験はあまりあてにならないのである。業界出身者を採用したからといって売れるとも限らない。

また、面接で自分の自慢ばかりするような営業マンはまず伸びない。なぜなら前の会社のやり方や過去の成功体験に固執している場合が多いからだ。前職のマネに頼って顧客の幅を広げられなかったり、転職先の会社にも今まで成功してきた営業スタイルがあるのに、それに対していきなり異議を唱えたりする。

このような営業マンを採用するくらいならば、営業未経験者を採用したほうがいい。未経験者は新規の顧客を一生懸命に開拓しようとするので、商談

をまとめる見込み客も増えていき、結果的に安定する。

だからこそ転職してその会社のやり方を一から学んで、やり直そうと思っている人材を選ぶことが重要なのだ。さて現在、抱えているダメ営業マンをどうすべきなのかを話を戻す。

まずは「売れない」営業マンに自社で営業を続ける意思があるのかを確認する必要がある。なかには明らかに営業職に向いていないと自分でもわかっている仕事自体が嫌でたまらないという人もいいる。こういう営業マンはそもそも営業マンとして成長しようという意欲が薄い。別の部署に異動させるなどの措置を考えるべきだ。

辞めたほうがお互いハッピーな場合もあるだろう。会社の考え方や営業スタイルが合わないという営業マンもいる。いまだに数字重視でノルマ達成のために気合で営業している会社もある。あまりに高圧的なマネジメントに耐えられず病気になるくらいなら体のためにも辞めたほうがいい。そもそもそのような場合、本人は自然に辞めていくものだ。

営業の仕事や社風が合わない場合に限らず、正常な会社では売れない人がついていけないようになって自分から辞めていく。反対に売れる人から辞めていく会社は異常な状態だ。できる人だけ採用して、できない人を切り捨てる会社では、「この会社は人を育てられない」と見限って、できる人から辞めていく

登陸幹平=構成 高橋常政=イラストレーション

部下を指導するポイントとは

例えは顧客から評判が悪い営業マンがいたとする。出入り禁止のクレームを受けたとしても上司は顧客からの一方的な話だけで「おまえは駄目だ」と決めつけてはいけない。

実は顧客から評判が悪い営業マンの中にも優秀な営業マンがいる。なぜなら概して顧客から評判がいい営業マンほど「言いなり」だからだ。「呼べばすぐ来る」「強く言えば値引きに応じる」など、顧客は自分に都合がいいほど「いい営業マン」だと思ってしまう。だが会社からするとそれは「いい営業マン」とは呼べない。逆に「対応が悪い」「忙しくて電話してもいつも繋がらない」「値引きしろと言ってもまけない」など、顧客から見ると不満だらけの営業マンのほうが利益の出る仕事の仕方をしていいる場合もあるのだ。

クレームになる理由は営業マンの話し方など些細な部分にあることが多い。顧客からの一方的な評判だけで頭ごなしに怒るのではなく、しっかりと部下の話を聞いてどこに問題があるのかを見極めてから指導したい。「顧客からの評価」は営業マンの評価ではないのだ。では、部下の課題をどのように見つけなければならないのか。

営業マンが「売れない」要因には、メンタル、スキル、活動の三つがある。一つの場合もあるし複合的なものが原因となっている場合もある。


まずはメンタル面だが、やる気がない営業マンは何らかの不満を抱えている。不満は「会社」「商品」「ポジション」など、顧客は自分に都合がいいほど「いい営業マン」だと思ってしまう。だが会社からするとそれは「いい営業マン」とは呼べない。逆に「対応が悪い」「忙しくて電話してもいつも繋がらない」「値引きしろと言ってもまけない」など、顧客から見ると不満だらけの営業マンのほうが利益の出る仕事の仕方をしていいる場合もあるのだ。

クレームになる理由は営業マンの話し方など些細な部分にあることが多い。顧客からの一方的な評判だけで頭ごなしに怒るのではなく、しっかりと部下の話を聞いてどこに問題があるのかを見極めてから指導したい。「顧客からの評価」は営業マンの評価ではないのだ。では、部下の課題をどのように見つけなければならないのか。

営業マンが「売れない」要因には、メンタル、スキル、活動の三つがある。一つの場合もあるし複合的なものが原因となっている場合もある。

まずはメンタル面だが、やる気がない営業マンは何らかの不満を抱えている。不満は「会社」「商品」「ポジション」など、顧客は自分に都合がいいほど「いい営業マン」だと思ってしまう。だが会社からするとそれは「いい営業マン」とは呼べない。逆に「対応が悪い」「忙しくて電話してもいつも繋がらない」「値引きしろと言ってもまけない」など、顧客から見ると不満だらけの営業マンのほうが利益の出る仕事の仕方をしていいる場合もあるのだ。


クレームになる理由は営業マンの話し方など些細な部分にあることが多い。顧客からの一方的な評判だけで頭ごなしに怒るのではなく、しっかりと部下の話を聞いてどこに問題があるのかを見極めてから指導したい。「顧客からの評価」は営業マンの評価ではないのだ。では、部下の課題をどのように見つけなければならないのか。



あはは


営業部長

2人のつめのあかを手にいれた混せてせんじて……




んー

営業の全員に食ませよのだんふふ……



あー全員なにもしたくないと言ってます。はい



しまった、きっかり同量せんじては、こいっはもじんご食ふたし……

上司は営業活動の量と質を

「さちんと見ているか」

スキルの中でも、営業にはまず知識が必要だ。現在のよう成熟市場の中では、サービスを導入したりモノを買うとき、これまでになかったものを買うのとは異なる。例えば「コピー機Aをコピー機Bに替える」など商品の切り替えが主流となっている。これまで使っていたものをやめてまで買いたいと思わせるだけの商品知識、業界知識、

そして顧客知識に基づいた商談ができなければならぬ。

弊社にも多くの営業マンが来るが、「うちの会社、何をやっていいる会社か知っていますか？」と尋ねると二〇人中一人しか答えられなかった。法人営業なのに何も調べずに闇雲に飛び込み営業をかけているのである。

自分は売れる商品と営業先のことをしっかりと勉強して初めて商談は成立する。顧客の情報など調べればわかることだ。営業に行つて「御社は何をやっていいるのですか？」という営業マンと「先日の新聞記事を見ました。新しい投資の予定があるのですか？」と聞く営業マンでは会話の広がりが全く違う。

あとはヒアリング力と提案力である。売れない営業マンは商品のニーズや需要を一方的に聞くだけで、顧客を知る努力をしない。例えば商品がコピー機なら「コピー機は何台ありますか？故障が多い替え時の機械はありますか？」という質問はする。だが顧客がどんな仕事をしており、コピー機の使用頻度がどれくらいで、コピー機は何を求めているのかということは聞かない。このため「今、コピー機は必要ない」と言われるとおしまいなのだ。

顧客を知る質問をしなければ提案はできない。提案とはその顧客にとってのメリットを提示することであり、単なる商品の説明ではないのだ。

最後は「活動」である。営業活動は量と質に分けられる。効率的な営業を

推進するあまり営業マン一人当たりの活動が減っている会社もある。効率的という言葉は「少なく動く」の意と勘違いしてはいけない。

量というのは「顧客と接点を持つて二時間かけて顧客とは五分しか話していないなら「実際営業時間」は五分でしかない。この時間をいかに広げ、件数を増やしていくかが重要なのだ。質は新規顧客を獲得するためには「種まき」をしていいるかである。営業の内容を見られる「刈り取り（契約）」ばかりに気を取られている営業マンが非常に多い。前は売れていたのに売れなくなってきた営業マンは、刈り取りに必死で、その間の種まきを怠らつたが回つてきているのだ。そうならなければ本来なら上司が目を光らせて、新規顧客を開拓し顧客との関係を強化する営業活動をどれくらい行っているかを見ておくべきなのだ。

売れない営業マンに対してはこれから三つの要因のうちどれが該当するのかが上司が判断して、課題を一緒に解決していく。そもそもマネジャーに人事権を許さなければ「育てる」というスタンスで上司が部下を見ることが何より重要なのである。

●よこた まさとし 長野県生まれ。設計士として活躍後、外資系S/O兼機関で営業職を継続。最近、少、最短期、最高記録を更新し、世界八カ国三〇〇人のトップセールスマンに営業に世界化したコンサルティング・チームに所属。カーナープロダクト代表取締役。著書に「1000人のトップセールスマンに学ぶ「売れ続ける会社」の営業法則」。