

A photograph showing a person from behind, walking away on a paved surface. The person is wearing a dark jacket and light-colored pants. A very long, dark shadow is cast onto the light-colored, textured paving stones to the left. The paving stones are arranged in a herringbone pattern. In the background, there's a yellowish-brown area, possibly a wall or a different type of paving. The overall scene suggests it might be early morning or late afternoon due to the extreme length of the shadow.

This image shows a close-up of a dark grey, textured carpet or floor covering. A prominent, light-colored diagonal seam runs from the bottom left towards the top right. Along this seam, there are two thick, dark vertical strips. The carpet has a woven pattern and some minor wear, particularly along the edges of the seam.

顧客が成約に至っていた。その差は三・五倍と、歴然とした数字になつて表れてゐる。

なぜこれほど格差が広がつているのだろうか。その理由として、ひとつには顧客が営業担当者に要求するレベルが驚くほど短期間で高まつてきてることが挙

「顧客が営業担当者を選ぶ時代になつた」と以前から言われているが、大勢の懸念やつてくれるという理由だけで顧客は満足しない。それ以上の付加価値を求

まうのか？

The chart displays the percentage distribution of sales leads across four categories: 成約 (Accepted), 継続フォロー (Follow-up), 中止延期 (Termination/Postponement), and 失注 (Loss of lead). The percentages are 37.2%, 29.6%, 24.7%, and 8.5% respectively.

状況	割合
成約	37.2%
継続フォロー	29.6%
中止延期	24.7%
失注	8.5%

→成約件数で見ると、3ヵ月間の受注率は3.5倍の差が出ている

顧客がひとりの優秀な営業担当者に群がる一極集中化現象は、今後も続いていくだろう。

昨年、弊社で調査を行った直後に「金融ショック」が起こり、その影響で需要はさらに縮小している。経費削減が叫ばれるいま、投資金額の大小にかかわらず計画が延期、または中止に追い込まれるケースが増え、ほとんどすべての業界で営業担当者は苦戦を強いられている。

需要が激減している以上、今までの方法で成果を挙げ続けるのは難しい。訪問回数を増やしてとにかく通えば、自社の存在価値を高められると思い込んでいた企業は少なくない。しかし、顧客が問い合わせの見直しをしている時期に強引に売り

野崎雅恵=構成 鷹尾 茂=撮影

PRESIDENT 2009.3.30 38

80%がノルマ未達の現実

方があからないうえ、優良顧客がガツチリ握つて離さない。さなものであつても、まずは注を得るという成功体験とで、営業プロセスを理解し、担当者へと変わるきっかけとなりに一件も取れないと、おまけなど叱咤激励する上司も、いつクビになるかわからぬが、誰だって気力をなくしてしまふ。危機意識とともにその気は、安心感と一緒にその営業マネジャーの九割が、自身もプレーイングマネジャーで

あり、部下へのサポートが不十分だということだ（弊社調べ）。厳しい営業ノルマを抱えているうえ、資料作成や上司への報告、会議に追われ、部下のケアまで手回らない。

かつてはプレーヤーとして輝いていた人が、マネジャーになつたとたん闘気が消え、部下をサポートできないだけでなく営業成績も下がってしまうことがある。部下への対応にも自信を持てず、やる気を失つてつぶれる人も少なくない。

新任営業マネジャーには効果的にマネジメントする方法を教え、仕事の配分と効率を考慮し、マネジャーとしてやる気を失わせないようにすることが若手のやる気アップに直結する。上司のやる気は

Top Salespeople (Topセールス): YES 78.2% (Red), NO 20.2% (Blue)

General Sales Staff (一般営業担当者): YES 26.0% (Red), NO 73.9% (Blue)

→ 売れる人ほどやる気があり、いまの仕事に満足している

種まき力

「新規開拓力」

格差

2

「何を聞くか」だけでなく
「どのように聞き出すか」

図をご覧いただきたい。これは五〇社の営業担当者三〇〇人を対象に、営業活動を一〇のプロセスに区切り、それぞれのスキルを五段階評価で自己採点してもらった結果である。

引き合い前に必要な五つのスキル、「事前調査」「カットイン」「ヒアリング」「提案＆プレゼン」「継続アプローチ」のうち、及第点を超えたのは「提案＆プレゼン」のみだった。商談が具体的になってきた引き合い後では、五項目すべてにおいて及第点をクリアしている。

引き合いの前後に分けて平均点を算出すると、引き合い前の平均二・五点に対し、引き合い後は四・一点と高得点。このデータから、引き合い前のスキルを伸ばすことが営業担当者個人の課題であり、営業成績一四倍という格差の原因となつていると考えられる。

営業担当者はすぐに数字につながる目先の案件の刈り取りに気を取られがちだが、種をまき育てる引き合い前の活動こそが、継続的に売り上げを上げるために重要なのである。

最も点数が低い「カットイン」とは、

顧客の心理的な障壁を取り除き、営業担当者がパートナーとして認知されるためのアプローチのことである。ヒアリングの問題を抱えていることがわかる。顧客には、心理的な障壁を取り払い、回答することのメリットを感じさせなくてはならない。初回訪問の際、できるだけ短い言葉で自社が提供できるメリットとの強みを伝える力が求められる。「継続アプローチ」は自社の強みを顧客に印象づける作業ともいえる。「プロエッショナル」「今までにないアイデアを提供してくれる」といったイメージづくりに成功すれば、何かあつたとき「に相談してみるか」と思い出してももらえる。顧客ごとに情報を整理し、買い替などのチャンスを逃さないようにする種まきを行うにあたっては、何よりもゲットの選定が重要である。営業担当者が自分勝手に行きたいところに営業活動のムダにつながる。行きたい客ではなく、行くべき顧客へ適切なアプローチが行われているかを上司が判断組織で共有すべきである。

案件が大きくなりピートを見込める顧

部下指導力

90%のマネジャーが嵌る「カスタネット

イードバック状況
営業日報に毎日返答する者は三〇〇人中二〇〇。SFAシステムを活用しないどころか能性もある。仮に返答していなければ、

「ファイードバック」といって、現状把握はできる。では何を把握と、「今月決まる」については把握して以外では取扱金を除くと答えられないのだ。部下が聞いている顧客名のローチの仕方に関するジャーナルが把握して理ではなく、実践

ムを活用し状況を

問い合わせから始まる。部下に起こうる問題については、誰よりも先に気づき、具体的なアドバイスをすることが大切だ。部下が問題に直面し、相談に来てからでされたら適切に答

問している。しかしながら、営業担当者は上司に報告しているつもりだが、

SFAやCRMなどのマネジメントシステムを導入していますか?
(n=300社、2008年7月)

YES 93%

担当者に目の前の案件として仕方がないが、マネジャーは作業に気をとられ、種々な問題に直面している。年間の売り上げをグラフで示すと、司が刈り取りだけを重視しきらまきを怠っている危険性があるなら、一回打つて「ネット」のような営業活動によって部下の活性化を図ることで、中長期目標で案件を切り替えていくことである。これは、日々の営業活動に追われる営業

返信状況	割合
毎日返信	8.0%
時々返信	15.6%
ほとんど返信していない	76.3%

→ 営業担当者は上司に報告しているつもりだが、

地獄 時間配分

辣腕は3カ月以内で3・5倍の力

客と接触する方法は大きく分けて二つ。訪問による「直接的な接触」と、ひとつはファックスやメールによる「挨拶的接觸」である。

のうち、顧客との直接的な接触である。訪問による「時間の投資」だと考えるとがあるだろうか。訪問の場合、移含めるとそれだけで半日、もしくは以上かかるてしまう。多くの時間とを要する訪問アプローチをする場合、に見合うリターンを考えなくてはならない。訪問しなければできないことと、しなくともできることを分けて考えた。

存顧客への表敬訪問や継続アプローチは、目的に合わせて優先順位を決める。たとえば新規に受注した後さら關係を強化するための訪問や、ほかの所の担当者を紹介してもらうためのなら、優先順位が高くなる。

に、ベテランの営業担当者で既存顧客には、訪問目的を明確にさせ、優位づけを行うことで活動の質と効率を高め、どうすれば購入につながるのかを考えると同時に、本当に訪問すべきかを考えなければならない。

種まきの時期には、購入につなげるため顧客との関係を強化する努力が欠かせないが、間接的な接觸がより効果的な場合もある。メールや郵送で毎月有益な情報を提供すれば接觸頻度も増やすことができ、顧客の記憶に残るアプローチが可能だ。

実は営業効率を高めるために最も重要な、価格交渉を含むクロージング

顧客と接している時間は
(n=300社 1000人、2008年7月)

時間帯	07年 (%)	08年 (%)
0~30分未満	11.3%	11.8%
30分~1時間未満	65.8%	60.4%
1~2時間未満	19.1%	23.1%
2~5時間未満	3.1%	4.1%
5時間以上	0.7%	0.6%

→ 営業時間改善の企業が

の商談を決める

吉澤時高改善の正果が
目立つ一方、
30分未満の企業も増加。
より格差が広がっている

※ 数字は、仮に労働時間を
1日10時間とした場合で算出

P

現状の営業活動の中に隠れてい
ないムダを把握することである。
組織の成長とともに作成すべき書
増え、気がつかないうちに重複す
や意味のない手続きが生まれてい
た。営業担当者個人の活動のムダを
だけでなく、社内の仕組みや手続
直すといった組織としてのムダを
直さなければならぬ。

サービスによっても異なるが、
多くの業界は、成長期を過ぎて成
長退期にある。この時期には特に
信頼関係を構築するとともに新
サービスを探すこと必要といえるだ