

### 1. サポート・システムを強化する

右掲は、前号からご紹介している当社の16年間で培ったコンサルティング手法です。1～3は「自慢する物3つ」であり、会社・商品・自分という3つをご紹介しました。後半の4～7条は「効率化の4ヶ条」と呼んでいるものです。今号は、これについてご紹介いたします。

まず、「サポート・システムを強化する」という点から入りたいと思います。多くの中小・中堅企業の場合、「情報システム」という概念から程遠く、多くの場合、販売管理システムが導入されていて、伝票発行と請求書を作成するのに貢献しているのが「やっ」という感じなのです。

例えば、各種の統計表が用意されていても、多くは結果管理の為の物なのです。仮に、月の途中に、各お客様の今日までの売上と受注残が分り、目標に対して「あと幾ら」という表が欲しいとなると予定されていないので作成できないというケースが殆どなのです。「あと幾ら」を営業員がシナリオを描いて有言実行をさせようとしても、「あと幾ら」のシナリオを打ち込む事ができないのです。これを実施する為に、営業員がエクセルに転記しているのが現状なのです。

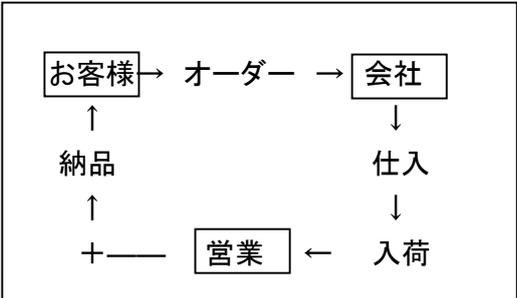
このように、データベースがあっても営業員に役立つように活用するのは非常に難しいのです。孫子の兵法で「敵を知り・・・」という格言がありますが、お客様に「何を」「いつ導入」されて「いつ更新期」になるという情報も自動的に見えぬシステムが多いのです。営業をサポートするには、取引履歴がデータベース化されているので、例えば、「いつ更新期」を迎えるというタイミングを自動計算して「Do」を指示するようになって欲しいのですが、そういう風になっていないのです。コンピュータによる「業務改善」が望まれるのです。

さらに、サポート・システムと言ってもコンピュータばかりではなく、人的な側面も重要なのです。古くから言われているBB制度という新人育成制度の概念もなく、それこそ、トップから現場まで現実に追われているのが実情なのです。まして、社外での研修というのは皆無に近いケースが多いのです。商工会議所やジョブカフェなどで実施されている各種セミナーも限られた企業だけが利用しているのが実情なのです。

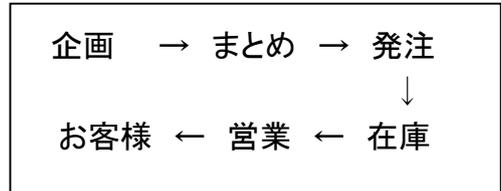
- 「コンサルティング7ヶ条」**
1. 会社の顔をハッキリさせる
  2. 誰でも売れる商品開発する
  3. 「人」を売り込む「場」をつくる
  4. サポート・システムを強化する
  5. コンサルティング営業へシフトする
  6. 効率的営業方法を導入する
  7. 「やる気」を評価するシステム

### 2. コンサルティング営業へシフトする

右掲は、「納入業」と言われている企業の情報の流れ図です。お客様のオーダーから始動して、在庫していないのが殆どのケースなので発注をかけて仕入を行い、入荷してから納入という受身の業務パラダイムを描いています。この形態は「御用聞き」でもないのです。まさに「納入(配達)営業」なのです。これでは、お客様満足度は「欲しい時」に「欲しい量」を調達できるというメリットに留まるので、例えば、大手企業がネット通販の仕組みで同じ満足を満たしてくれて、さらに「安い」というメリットがつくと脅威に晒されてしまうのです。



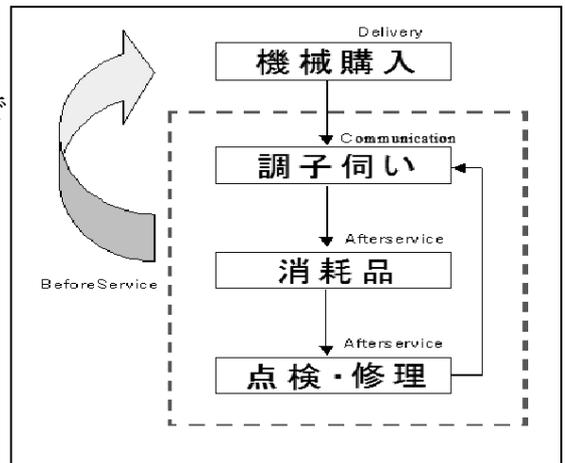
右掲は、CPFR(Collaborative Planning Forecasting and Replenishment 共同して計画と予測を行い補充する)という形態を表しています。重要な点は、先に企画して先行発注で「在庫」というリスクを負う「やり方」です。提案型営業という為に「在庫」が先行するかどうかは別問題として、企画として



「売る物」を決めて対象になるお客様に紹介して行くという方法なのです。

この流れの相違は非常に大きいものがあります。「受身」の場合、お客様が商品を選択しているので、会社としては在庫しておく必要もなければ、営業員も深い商品知識がなくても対応できるのですが、後者の「提案型」の場合、自分で企画して「商品」を選択する必要があるのです。さらに、価格優位をもたらす為に「まとめ買い」を行うと在庫リスクが発生するのです。仮に、在庫リスクを回避する「やり方」を模索するには、「商品」を決めて仕入先やメーカーと事前に協議して「商品知識」を取得してからターゲットになるお客様に「専門的な説明」または「デモ」を実施するという手筈になるのです。

提案型とコンサルティング型とは若干の相違があると思います。右掲は、機械販売業のコンサルティング営業の構図を表しています。赤い点線で囲った部分が重要であり、「調子伺い」・「消耗品」・「点検・修理」という日常の業務で「顧客満足」を獲得する中で、次の機械の購入という流れになる構図なのです。提案型ならば、文字通り一方通行のケースでもニーズとマッチすればOKなのですが、コンサルティング型では、相手の状況を把握して、さらに、ニーズ(困っている事)を顕在化するというステップが加わるのです。アップセルという身勝手な営業スタイルは提案型であっても、決して、コンサルティング型とは言えないのです。必要に応じて「点検」や「修理」あるいは「機能アップ」という改善も施すのが真のコンサルティング営業と考えています。



### 3. 効率的営業方法を導入する

右掲は、当社の「Faxちらし・3段階活用マーケティング」を実施している会社の事例です。3段階活用というのは、  
**第1段: Faxちらしでレスポンスをとる**  
**第2段: レスポンス客に電話フォローしてニーズを顕在化する**  
**第3段: 顕在化したニーズに対して営業員がクロージングする**  
 という3段階の絞込みを行う手法なのです。

当然、Faxを活用するマーケティングなのでターゲットになるお客様のデータベースがベースとなります。多くの場合、新規顧客のデータベースを使用して「新規開拓」を目論むお客様が多いのですが、当社の場合、既存のお客様を重視して「広く・深く・早く」の3拍子、すなわち、「広く」は全てのお客様にFaxで情報を届ける、「深く」は、今まで商品に「季節商品」や「新製品」などの情報を提供して、自社から購入して頂くようにして深く入り込むようにする、「早く」は、文字通り一斉にFax送信して、営業が「あと追い」を行うという「やり方」で実現しています。

さらに、ホームページもFax送信と同時に更新して充実させる事によって、例えば、工具屋なの

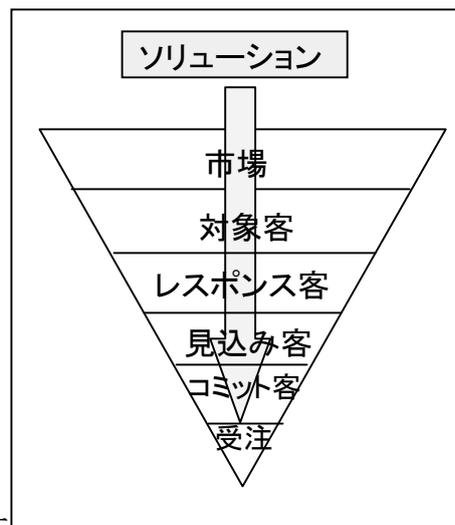


倍も差があるのです。従って、7月は、営業員から見ると到底届かない数値目標になり、逆に、9月は「楽勝」という感じで誰もが目標達成しやすいのです。

こんな具合で「よかった」とか「悪かった」と言っても客観性がないのです。客観性がない評価は心に響かないのです。やはり、自社のマーケット事情に応じた、季節指数で調整された月間目標を与えられて、それを公平に評価される事が重要なのです。

さらに、MSPと書いていますが、月別にメーカーや業界のイベントがあつて「市場」を活性化してくれるのです。この他力のイベントをうまく自分の営業促進に織り込んで「シナリオ」感を磨くと営業が本物の醍醐味を味わえるようになるのです。まさに「やる気」を評価する事に繋がって行くのです。業界のイベント・メーカーのSPをうまく利用して「お客様」に仕掛けるというダイナミックな営業スタイルになるのですが、意外に、このMSPを意識して営業活動している方が少ないのです。経営者すら「その時」になって初めて気づくという近視眼的な動きなのです。

このように、事前にMSPを把握しておいて、お客様を選別してアプローチするのです。右掲は、この概念のマーケティングを概念図として表したものです。「商品」⇒「お客様」という図式を細分化したものです。まず、「商品」を決めて、その「商品」のターゲットになる客を選択するのです。このターゲット客に情報を発信して「レスポンス客」(SP:潜在ニーズ客)⇒「見込み客」(PP:見込み客)⇒「コミット客」(CP:今月受注すると宣言した客)⇒「受注」と工程を進めて行くのです。このプロセスをシッカリと管理する事が重要なのです。



「プロセス」を管理しているとSP⇒PPへ進める「手順・トーク・ツール」が見えて来るし、さらに、PP⇒CPへ進める「手順・トーク・ツール」が見えるのです。このような分析を行って「手順・トーク・ツール」を開発するなり、メーカーや仕入先の協力を得るなどの支援策も用意できるのです。

多くの場合、闇雲に「売って来い」という「檄」を飛ばすだけという精神論の世界なのですが、このようにプロセスをマネジメントしていると対応策は、自ずから、見えて来るのです。このような支援策があつて営業活動の成果を公平に評価できると考えるのです。

## 【まとめ】

1. コンピュータによる業務改善が余り出来ていない(ムダなことが多い)
2. 「納入営業」⇒「御用聞き営業」⇒「提案型営業」⇒「コンサルティング営業」
3. 「情報」により「広く・深く・早く」を行い高効率営業スタイルに変身
4. プロセスをマネジメントする事で科学的な営業スタイルとなる

【AMIニュースのバックログは<http://www.web-ami.com/siryu.html> でご覧になれます！】