

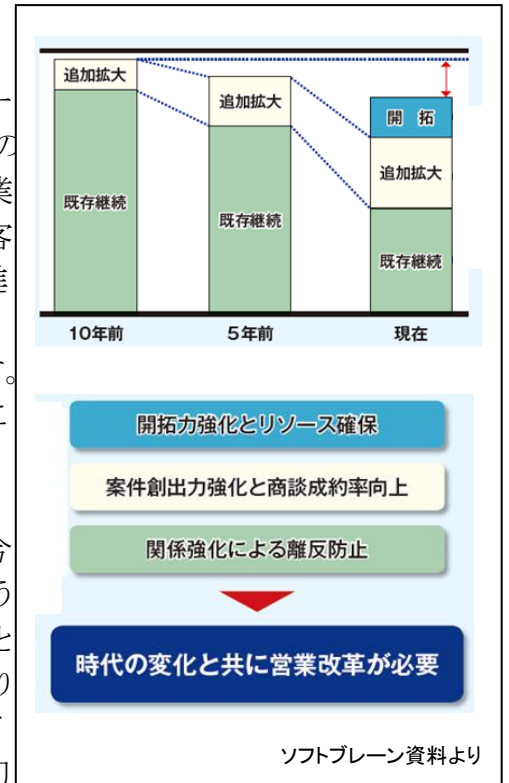
## 営業の3つの課題

### 1. ある資料から

右掲はソフトブレン社の「営業革新」というソフトの資料にあった物です。右肩下がりの時代背景にした営業の現状をよく表しています。この資料を元に私流の見解を述べたいと思います。ソフトブレン社も指摘しているのですが、何よりも既存顧客との関係強化がが一番の策になり、ベースを確定させる事が急務です。その上で、営業のスタイルを変えて「案件創出力」と「商談成約率」を向上させ、お客様の声に耳を大きくして「案件」(困り事)を訊き出す能力と商談の進める能力を高める事がキーになります。この能力が高まってお客様への深堀が始まるのです。その上で新規開拓という事になるのです。しかしながら、経営者も社員も「既存深堀」という事に目をやらずいきなり新規開拓に飛躍してしまうのです。

新規開拓は非常に困難な面が多々あるのです。まず、お客様の取引先と戦う必要があるのです。多くは「保守8割の原則」の通り、今までの取引先を優先しようとするのです。例えば、いきなり機械という訳にはいかないので、「切削工具」という機械の消耗品から入り込もうとするが、現状使用中の切削工具の性能に不満がないので、いきなり価格の話に飛んでしまう事が多いのです。これでは、粗利益率を下げるだけの消耗戦になってしまうのです。確かに、他社より優れた切削工具が安く提供できれば良いのですが、そんなに簡単な訳がないのです。

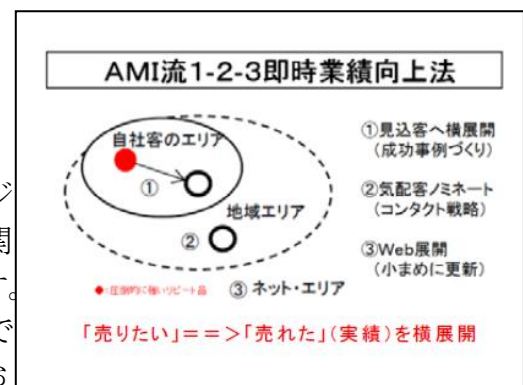
このようなケースが多く、結果的に新規の飛び込み営業をしても成果につながらず、営業社員も疲弊してしまうのです。最悪のケース、営業社員が心労で倒れてしまったり、退職したりするのです。これでは、労務倒産というリスクを高めているだけに終わるのです。



### 2. 当社の業績向上法

右掲は、当社がお客様で展開している「新規開拓」のイメージ図です。赤丸は既存のお客様で勝ち取った成功事例です。この成功事例を共有化して、まず、既存客の中で当てはまるお客様をノミネートして、日頃のコンタクトの中で事例を紹介して「お客様の声」=「気配」(SP: Suspect)を引き出すのです。この気配案件をクロージングへ持ち込む為に、仕入先や事例会社の協力を得てお客様の関心を高めて「見積」(PP: Prospect)を行って条件を絞り込むのです。

この努力で成果につながった段階が①の「自社客のエリア」なのです。自社客で導入事例を増やして行くと②の地域エリアの同種のお客様にもノミネートして横展開するのです。この時に重要なのが「手順・ツール・トーク」の3点セットを極めるのです。これが出来るとHPや業界紙などに「事例」を掲載して未知のお客様に公開するのです。よい事例ならば、ホームページに事例を掲載すると検索で自社エリア外から③の問合せが来て、商談に結びつくケースもあるのです。つまり、②と③は新規開拓なのですが、その戦術は「事例」なのです。お客様の喜びを知らせる事で共感を頂いて頂くことから始まるのですが、リピーター化するには難しいケースが多いのです。同じ地域にいても競合他社が入り込んでいるので深堀が難しいので、なかなかリピーターにならないのです。



### 3. 実際の業態別の視点

前2項とも主に販売業の営業にフォーカスした分析になっていますが現実的には、サービス業は販売業に近いとするとその他に小売業や製造業があるのです。故船井先生は「流行らないお店には売れない商品が顔を利かせている」とおっしゃり、定期的に商品の見直しを薦めておられました。例えば、街のお店とコンビニと比較すると「売れない商品」の処分の差がハッキリします。コンビニは少なくともシーズン性のある物は必ずシーズンが変わる度に入れ替えています。街の小売店はそのまま居座っているケースが多いのです。「処分」＝「スペース確保」であり、そのスペースに新しい商品を入れる事ができるのです。

業積回復の3つの視点	
1. 小売業・商品	(スペース)
2. 販売業・お客様	(時間)
3. 製造業・設備	(スペース&時間)

次に、販売業ですが店舗がないのでお客様とコンタクトするのが基本となりますが、このコンタクト時間の内容が課題になるのです。例えば、月に数万円のお客様と数百万円のお客様があるとすると数万円のお客様はやさしいので居心地がよいのですが、数百万円のお客様は基本的に忙しいので居心地がよくない場合が多いのです。これは、売れないお客様に多くの時間を割き、よく売れるお客様とは接触時間が少ないという事になります。これでは、数百万円のお客様との関係性が薄くなるの自明の理なのです。会社としては「80:20の法則」のように、ロングテール層への対応策を明確に指示して、例えば、納品ならば送料を頂いて配送業者に任せるなどの手立てをして営業の時間をキャパの大きいお客様への深耕に振り向ける事が大切です。

製造業は、設備が大きな課題になります。古い設備を使えば償却済みなので「埋没原価」がゼロになるのですが、その分、手間がかかるのです。手間＝時間なのです。スポットの製造でバラバラな物ばかりならば、古い設備で間に合わせるのも良いのですが、それでは「何でも屋」になってしまうのです。逆に、リピート生産するならば、時間コストが勝負になるので古い設備を定期的に更新して行く事が課題になります。

### 4. 営業の3つの課題

右掲はソフトブレン社の資料から掲載していますが、いずれも大きな課題になっています。①の「取引減少」が一番の問題です。担当者に原因を聞くと必ずと言ってよい程にお客様の所為にするのです。実際には、営業が言うほど景気が悪くはなく、他社に奪い取られているだけなのです。この段階になると価格の所為にします。仮に、価格なら勝負の仕方を考えて、まず、「勝つ」事が大切です。「勝つ為にどうするか」を考えて欲しい訳ですが、多くの場合、「うちの仕入値より安い」と言うのです。本当の原因を真因というのですが、多くの場合、担当者の関係性が薄れたことが真因なのです。

①既存顧客からの取引減少
②新規顧客の開拓ができない(増えない)
③市場の変化に合わせた戦い方がわからない

ソフトブレン資料より

②の新規開拓の問題は、前項で「3つの視点」で、小売業は売れない商品を処分する、販売業はロングテール層に営業時間を割かない、製造業では古い設備を処分してスペースと時間の両面で改善するとしてきました。スペース・時間を作る事で新規が可能になるのです。

③の「戦い方が分からない」と言うのは、一般的に戦略がないと表現されます。戦略は最終ゴールなので、それに近づく為に戦術を練るのです。例えば、戦術で消耗品でコンタクトをとり、そのコンタクトで機械や設備の話を得るという事とすると戦闘能力を高める消耗品を選び「手順・ツール・トーク」の練習をしっかりとさせる事が肝になります。