

「営業の3大ワーク」

1. 3大ワーク

営業という職種は企業活動になくてはならないものなのですが、意外に、教育という点で見ると「捨て育ち」的な傾向が強いのです。264号でNFARとCTSCという標準化手法をご紹介しますが、実際の営業現場では、対人的な活動なので個人的要素が非常に大きなウェートを占めるのです。先のNFARとCTSCという手法にも、その徹底の為にロールプレイングなどで模擬練習をさせて手法を身につけさせる訓練を行うとご紹介していますが、このような事が可能な会社様が意外に少ないのです。一般の中小零細企業では、このような体系と訓練の為の時間がとれないケースが圧倒的に多いのです。

営業の3大ワーク
・ヘッドワーク・段取力
・ハートワーク・気遣力
・フットワーク・行動力

しかし、幾ら個人的要素が強いと言っても、基本的な面では共通になる部分があるのです。その一つが右上にご紹介している「営業の3大ワーク」と言われているものです。例えば、「ご用聞き営業」という昔からの営業スタイルも未だに存在するのですが、その中でも、うまい下手に分かれるのです。そのキーになる要素の一つとしてあるのが、この「営業の3大ワーク」なのです。これだけで、完璧と言う訳ではないですが、この3つが身につくと営業成績が向上するのは間違いがないと言えます。

まず、1番目は「ヘッドワーク」とあります。辞書的には「頭を使う仕事。精神労働。頭脳労働。」という意味になりますが、ここでは少し違う意味で捉えたいのです。確かに、頭脳労働が重要なのですが、一般的な会社の営業という面で考えると「段取り」がこれに当たると私は考えるのです。意外に「段取り」が出来ていないのです。例えば、営業ツールという物がありますが、毎日、補充する人は少なく、まとめて補充しようとして、結局、補充できていない人が多いのです。極端な場合、カバンをクルマの中に放置したままというケースもあり、口から出任せの営業スタイルになってしまっている人もいます。「口から」という点では、営業として欠かせない要素ですが、これだけで商売が出来る人は少なくなっているのも事実なのです。

私は、「段取り」が重要と思うのですが、営業なので、余り難しく考える必要がないと思います。最低限、「明日はどうか」という考える習慣をつければ、前日に、必要な物を準備しておく事が出来るのです。この「明日はどうか」という事が重要なのです。多くの営業は「ご用聞き」営業と言われるように、自分から「どうしよう」とは考えずに、お客様からのニーズに応じて行くだけという方が多いのです。この「ご用聞き」営業スタイルのもう一つの特徴は「配達営業」なのです。すなわち、配達がないと訪問しないという欠陥があるのです。

この事は、非常に大きな影響を与えます。一般に CR と言えば、Customer Relation と思いますが、トヨタの世界では、Relation ではなくて Retention という単語を使っています。トヨタでは、Relation すなわち、お客様との関係という事はないという考えで、Retention という単語を当てています。意味は「離れて行こうとするものを引き戻す」という意味があり、「保持」などという意味なのです。従って、「配達営業」というスタイルでは、お客様からの注文が途切れるとコンタクトがなくなるという結果になって、どんどんお客様は遠のいてしまい、気がつくともライバルに奪われていたというケースが出てくるのです。

この「配達営業」や「御用聞き営業」に欠けるのが「段取り」なのです。前日に「明日の段取り」を考えると少なくとも A ランクや B ランクのお客様には「訪問」というアクションを考える事が可能になるのです。もちろん、全顧客という面では不足するかも知れませんが、「80:20の法則」以上に効果があると思います。これ以上をカバーするには、営業支援システムなどの助けが必要になるのではないかと思います。

2. 時代の逆を行く

2番目にあるのが「ハートワーク」(気遣力)です。NHK スペシャル ヒューマン「なぜ人間になれたか」という特集がありましたが、その中で、人間とチンパンジーとの相違点は「相手を思いやる心」というのがありました。人間とチンパンジーの遺伝子は1%も変わらないそうですが、人間が二足歩行を始めて「骨盤」が二足歩行に適合するように変化して産道が狭くなった為に出産を一人では困難になったのです。これにより、協力し合うようになったという話なのです。詳しいことはNHKのオンデマンドで勉強して頂きたいと思います。

同じようにITの進化により、最近の若者に大きな変化が出ているのです。メールやITの発達でパソコン経由のコミュニケーションが発達して、電話や面談などのコミュニケーションが敬遠されつつあるのです。これは、一部のオタクという人たちの問題ではなくなっているのです。メールやFaxを送信するだけで事足りるという人が多くなっています。メールは指定されたアドレスに送信するので、ほぼ相手の方が目にすると考えられますが、Faxの場合、紙媒体に出力されるので、誰が見て処理するか分らない状態なのです。それにも関わらず、送りっぱなしという方がおられるのです。それも、お客様ならいざ知らず、営業マンでもおられるのには、ただただ、あきれのみです。確かに、要件は伝わるかも知れませんが、余りにも一方的という誇りは免れないものです。

このような類はいろんな場面で見受けられます。「相手を思いやる」という事は非常に大切なのですが、その表現の基本は「生のコンタクト」で「相手の顔色をみる」が基本であり、NHKスペシャルの番組でも「人間の特徴」として「相手の顔色をみる」を取り上げていました。確かに、対面して話す時には「相手」を意識する事が重要なのですが、最近の若い人たちは、この対人関係というのを避けようとする傾向が強いのです。メールを使えば、時間も自由になるし、もちろん、顔を見るストレスからも開放されるのです。その結果、出来れば、同じ仲間の中で生活したいという閉鎖的な傾向が強くなっているようなのです。

このような背景があって、古くはミーイズムと言ったように自己中心的な傾向が強まり「気配り」や「気遣い」が出来ない、逆に、一方的な主張が目立つようになって来たのです。アメリカのように人種のルツボ状態なら「自己主張」が重要となり、自分に気に食わないことは「訴訟」となるのは流れかも知れませんが、日本という独特の文化の中で、このようなアメリカ化が進んで行くのは嘆かわしい状態と考えるのです。

私は、「ハートワーク」を大事にして欲しいと思うのです。本当の感動というものを経験すれば、対人関係は疎ましいものではなく、楽しいものになると思うのです。

3. 腰軽になろう

3番目は、「フットワーク」という事なのですが、最近の方は「頭」で考えてしまって動こうとしないという忌々しき傾向への警鐘なのです。「動けない」という場合、いろんな理由があるかと思いますが、私は、263号の「重職心得箇条」の17条に書きましたように「人には春のごとく接し、己には秋冷の如く律すべし」という基本系があれば、意外に、動けるのではないかと思うのです。少し意味が違いますが、禅の格言に「動中の工夫、静中に勝ること幾百千億万倍」というものがあります。これは、「座禅で悟りを開くものより、作務(仕事)を通して得られるコツの方がはるかに有効だ」という事なのですが、私は、見えない壁を思案して動けないという事では前に進まないの、まず、行動して壁にぶつかることが重要であり、その見えた「壁」(問題)を解決することで実際に前向くという考え方なのです。

キリストは黄金律として「汝欲するところ為せ」と教えていますが、相手への気遣いの第一歩は「自分なら・・・」という観点から考えることにあるのです。ところが、若い人たちは何不自由なく育ったという時代背景から「自分が欲しい」という欲求が弱くなっているのです。その結果、「汝、欲すると

ころ」が分らないのです。確かに、「マニュアル文化」化していて、おおよその事はインターネットで調べることができるようになっていまして、「教えられる」という事になれてしまっているのです。ちょっと昔の話ですが、「お客様が要望しなかった」という返答をするSEが多くなっているという現象のように、「こうではないですか？」というプロとしての配慮が欠けて来ているのです。これでは、お客様が気付いてから「手直し」となるので、その分、時間もかかるし、場合によっては経費が嵩むことになるのです。真のお客様満足度を向上させるには「ひと言」を上手にかける事が重要なのですが、これが出来ない方が多くなっているのです。

4. 「行動」⇒「気配り」⇒「段取り」

先にもご紹介した「動中の工夫、静中に勝ること幾百千億万倍」というものがあります。これは、「静中」すなわち「座禅」を組んで悟りを開くよりも、「動中」すなわち作務(仕事)をしながら得る「コツ」のようなヒラメキが大切であり、頭の中だけの「悟り」よりも実際の作業で得たコツすなわち「智恵」の価値は図りしれないという教えなのです。まさに、知識よりも智恵を重視するのです。

この考えにもあるように、何か事柄が起こったら、まず、行動して障害になるものを現実・現物でとらえる事が重要なのです。ところが、頭で考え始めると「こうあるべき」という風な立場の話が先行するので現実と違った方向へ行きかねないのです。いわゆる「空論」化してしまうのです。トヨタに教わった格言に「3分で決まらない議論は即座にやめて現場へ行け」という教えにつながるのです。

しかし、営業の方がお客様に向かう為には、例えば、商品知識や事例を数多く知っていて、尚且つ、人に応じたセールス・トークが必要になるのです。その為には、OJTの一つとしてロールプレイングやグループ・ディスカッションなどの手法も重要になります。まず、「行動」という主義ですが、その前に準備や訓練が必要なのです。ツールを事前に用意する、例えば、会社案内もアプローチ・ブック化して「紙芝居」のように展開できることが重要であり、同じように、商品についてもパンフレットやカタログだけに終わらずに「紙芝居」ができるプレゼン用の工夫(多くはアプローチ・ブックを使用)が武器になるのです。その上で、「行動」があって、お客様の声を自分のものと受け止めて「気配り」ができる応酬話法を行い、一挙に成約に追い込まずに「次回」を約束する「終止話法」によるシナリオ感を具現化したツール・資料を用意するという「段取り」も重要なのです。

しかし、幾ら「段取り」が重要だからと言って、段取りできていないから動けないでは営業の使命を果たすことができないのです。やはり、「行動」ということを優先すべきなのです。その「行動」を闇雲に起せと言っても難しいので、お客様への「気配り」をする事が大切であり、その気配りで行動の目的が浮かんでくるのです。このように、少なくとも「気配り」が出来ることが重要なのです。「ハートワーク」＝「気配り」なのです。この「気配り」をする習慣づくりが重要なのです。

【まとめ】

1. 「ヘッドワーク」＝「段取り」。「明日はどうしようか」と考えるルーチンをつくる。
2. 「ハートワーク」＝「相手を思いやる」。
3. 「動中の工夫、静中に勝ること幾百千億万倍」
4. 「行動」⇒「気配り」⇒「段取り」。ポイントは「気配り」の習慣づくり。

【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！】