

営業スキル向上勉強会(#33)

2017年7月14日

書籍タイトル : まんがでできる 営業の見える化

今回この本を読んだ目的、きっかけ :

よく「営業の見える化」を図ると聞くと、今までは「見える化」を行うことで具体的にどのような効果が見込めるかよく分からなかった。

しかし、この著書の腰巻を見て、

× マネージャーが営業マンを監視する
ためではなく、

○ 全社員に「市場」「顧客」をみえるようにする
ため。

⇒ 会社が一丸となって業績アップに取り組めるように！

を見て「なるほど！」と思った。

後、マンガということで、身構えず楽な気持ちで手に取ることができた。

概要 :

営業は戦略実行の最前線であり、顧客や競合を生で見ることのできる現場だ。

その営業が見えなくていいはずがない。

しかし、営業の現場は社外にあり、見ようと思っても簡単には見えないもの。その上、営業マンは単独行動をとることが多く、その内容は覆い隠されることが少なくない。

同じ「見える化」でも、社外にある製造現場の「見える化」と、社外で属人化してしまう「営業の見える化」は、似て非なるものだ。

ただし、どちらも見えないことには改善できない。

「何か問題がある」「思うようにいかない」といったことがある時には、「見える化」が必要になるのだ。

また、著者にとってこの著書は、『まんがで身につく孫子の兵法』に続く、あさ出版でのビジネスコミック第二弾だそう。

最初は、「ビジネス書をマンガ化するなんて……」と半信半疑だったそうだが、その時に大変多くの方に読んでもらい、マンガのパワーを思い知ったそう。

マンガを楽しみながら「営業の見える化」について学んでいこう。

参考にしたい点、気になる点

1. 「最終目標から、毎日の目標を決める」

営業の見える化は、何のために行うのだろうか。

当然、会社の業績アップが目的だ。そこで、まずは「業績アップストーリー」が必要だ。

まず、顧客のターゲティングを行う。大きく分け、「新規客(チャンネル)」「既存客(チャンネル)」のどちらに重点を置くか決める。

その上で、新規客なら業種は？規模は？個人なら属性は？などと絞り込む。

次にそこに対して提案すべき商品やサービスを考える。ここでも大きく「新商品」か「既存商品」かに分かれるはずだ。さらにそこから具体的な商品や商品群を選定したり、価格設定や提案方法を考えることになるだろう。

そうした検討の結果、例えば「今まで付き合いのない〇〇業界に向けて、既存商品の新用途提案を行うために、専用の企画書を作成してアタックする」といったストーリーが見えてきたら、今度はそれを指標化する。

指標化とは、「期間」と「行動」を数値化することだ。

具体的にはまず、結果指標として一番大きな「年度の目標」を設定する。

例えば、年間で12件の新規客獲得が目標だとすると、月に1件の新規獲得。そのためには、新商品検討先を月に5件は創出しないとイケない。そのためには、企画書提出を10件をしたい。そのためには新規アポイントメントを10件取らないとイケないわけなので、見込先を30件リストアップして、毎日10本は電話をかけて2日に1件はアポを取る……このように、逆算していくわけだ。

こうした先行指標を設定すると、年間で12件開拓できたかどうか、1か月経過して1件開拓できたかどうかと振り返るのではなく、1日に10本の電話コールができているかどうか、2日に1件はアポイントが取れているかどうか、週に2~3件の企画書提出ができているかどうかをチェックできるようになるため、PDCAサイクルを速く回せるようになる。「営業の見える化」を実行するときには、この指標を集める。

これにより、戦略実行のデイリーモニタリング(日次仮説検証)ができるようになり、業績アップストーリーの実現可能性が上がってくるのだ。

2. 「日報を計画書にするには？」

営業マンには、日報は「計画書」であり、次にどうするかを考えるものだと徹底して意識づけるのだ。今日どうだったかだけでなく、それを踏まえて次にどうするかまで書く。

それには、「事実、推察、次回予定」でまとめる。

まず、「事実」。営業側の提案とそれに対する顧客反応をありのままに書く。

次に、その裏を読む「推察」。顧客は本心を話すとは限らないし、勘違いもある。「本

当のところはどうか」「この人は何故そんなことを言うのか」と考え、それを書く。そして、「次回予定」。事実、推察に基づいて次にどう動くのかを書く。ここが大切なところであり、次回予定が書かれることで、上司や先輩からのアドバイスももらいやすくなり、そのアドバイスは「事前」アドバイスとなる。「報告書」に対してアドバイスされても「事後」アドバイスにしかならず、活動には活かせない。しかし「計画書」に対してアドバイスが入れば、「事前」に知ることができるから、準備もでき、行動修正もできるのだ。

日報が「計画書」になり、次回予定を書くようになると、自ずと顧客の反応や競合の動きを書かざるを得なくなるというメリットもある。

次にどうするのかは、その日の相手の反応によるものであり、その反応とはまさに「戦略実行に対するマーケット反応」に他ならないのだ。

それが見える化されて、製造部門や開発部門、仕入れ部門などにフィードバックされると、「営業の見える化」効果がさらに大きくなるわけだ。

3. 『顧客ニーズが見える化する「視観察」の教え』

「営業の見える化」の一番の目的は、「顧客の見える化」だ。

「顧客が見えるようにする」と言っても、顧客の名前や住所、電話番号など、調べれば誰でもすぐに分かるようなことが見えても意味がない。

見たいのは、その顧客が「どうしたら買うのか」「いつ買うのか」「誰が買うと決めるのか」といった判断基準、購買基準だ。顧客の判断基準が見えれば、顧客のニーズを先回りして提案することができるようになる。これが「見える」ことで、営業活動がやりやすくなることは間違いない。しかし、そう簡単に教えてくれるものでもない。顧客との駆け引きもあるだろうし、わざと嘘を言ったり、勘違いしている場合もあるから、ヒアリングするだけでは見えない。

そこで、「視観察」の教えを使う。これは「ものを見るのに、視・観・察の3つの見方がある」ということだ。

まず「視」は、日報に記載する「事実」に相当する。次に、推察が「察」にあたる。詳細は『2.「日報を計画書にするには？」』を参照してほしい。

「察」に関しては、読み違いもあるし、顧客に誤魔化されることもあるだろう。しかし、それを日報に記録することで、時系列に遡って、「観」という見方ができるようになる。

時系列で追いかけて「観察」できるのは、「営業の見える化」があつてこそだ。△年前には△△となっていたけれども、○年前には○○となり、×年前には××だったと……と読んでいくと、その顧客の判断基準が見えてくるのだ。1回1回の商談では見えないものが、「観察」で見える化されるのだ。

感想

「教える技術」もマンガだったが、まずマンガで伝えたいことをエピソード形式でまとめていて、この章ではどういことを伝えたいのかが面白おかしく書かれていて、最後に文章で補足するという様に分かりやすい構成で、面白かった分内容を深く理解できた。

また、「見える化」することで、お客様とどのようなやり取りをしていけばいいのか、その方針もたち、しっかりとした計画を立てて営業を行うことができると分かり、とても驚いた。売り込むときにも、このお客様にはこういうアプローチの方法がある、といったふうな情報が少しでも多い方が安心だし、成功する確率も高くなる。

今までは正直、「見える化」という言葉自体、拘束されているような気がしてあまりいい印象は持っていなかったが、この著書を読むことで、その印象が 180° 変わった。

今後、他にも見える化することで、良くなる、効率化を図れることがあるか、普段から意識していきたい。