

INDEX

1. **営業成果 = 営業スキル × 行動²**
行動管理の重要性 代表取締役 野村 敬一

 2. **営業力を極める**
(2) アイスブレイキング(心の氷解作業)を試みる
取締役副社長 若林 信孝
-

営業成果 = 営業スキル × 行動² **行動管理の重要性** 代表取締役 野村 敬一

営業コンサルティングの事業を生業として、今年で24年になる。自分で言うのもおこがましいが、よく続いたものである。残念ながら同じ営業コンサルティング分野で、当社と同じように事業を継続している企業を私は知らない。それほど難しく専門性が問われる。要するに成果を上げないコンサルティングは無用ということなのであろう。営業コンサルティングとは実に困難な仕事であると今更ながら認識している。

同じ営業研修をしても成果の出る場合と、そうでない場合がある。コンサルティングにより成果を上げるには、以下の3点が必要である。

営業マン個人の育成

個人として売れる営業が育つこと

プレイングマネージャーの育成

上司としてマネジメント(管理統制・支援)しながら自らも売り部下にも売らせること。すなわちプレイングマネージャーが成長すること

ゼネラルマネージャーの育成

複数のチームを管理し、組織の受注目標を達成するマネージャーが育つこと

実は には、深くマネジメントが影響する。つまり、**中間管理職の育成と管理能力の向上**が必要なのである。しかしこれが極めて個人の能力や、人間性に影響される。決して言い訳をするつもりはないが、営業成果を上げるためには受け手側のマネジメント能力が大きく影響するのである。

その為に我々は、その企業のマネジメントに何らかの形で関わらなければ成果は得られない。マネジメントに関わる事は、経営権に抵触する可能性がある。コンサルタントはその会社の管理者ではない。しかし営業マンを継続的かつ原理原則に沿ってマネジメントしない限り、継続的な業績の向上は見込めない。この原理原則・基本を教えることが重要なのである。

反面、マネジメントとはある種、企業風土と言い換えても過言ではない。経営者・管理者のマネジメント能力が大きな変動要因となる。だから難しいのである。それを与条件としても、我々の役割である基本の原理原則を教える事は重要であり、マネジメントをスキルとしてとらえコンサルティングすることが求められる。同時に営業成果を上げるためには、マネジメントとコンサルティングの連携が必要なのである。営業研修やコンサルティングの成果が上がらないのは、マネジメントとの連携がうまくいかない場合が多い。我々はあくまで外部の人間であり上司ではない。すなわち日常においてマネジメントする立場にはない。

その様な状況において、マネジメントに直接かかわることなく、マネジメント能力を上げるためのスキルを開発する必要性を強く感じている。マネジメントスキル向上のために継続的に努力と研鑽を重ねてきたつもりであるが、いまだに満足できるものではないことは十分認識している。今更ながらの感は免れないが、マネジメントで重要な行動管理の方法に新たなスキルを開発した。『エリア訪問ノート』とでも呼んでおこう。

営業のマネジメントで重要なのは、日常の行動管理である。行動管理は毎日のその時、その場が重要なのである。そして行動管理は成果に大きく影響する。下記は、よく研修で使う公式である。行動が自乗倍、成果に影響することを物語っている。もっともスキルなくして、マーケティング戦略なくして、コミュニケーション能力なくしては、いくら行動しても成果は出ない。間違ったスキル(マイナス)ではいくら行動しても成果は出ないのは公式通りである。

営業成果 = 営業スキル × 行動²

昨年後半から行動管理のマネジメントスキルとツール開発を試みたので解説する。マネジメントに求められる要素は、**管理統制と支援(HELP)**である。

管理統制で重要なのは、営業マンの**行動管理(チェック)**である。行動管理をするためには行動計画と報告が重要になる。このマネジメントスキルを向上させるためには、日報管理が必要となる。しかし一般的な日報には欠点がある。日報を一旦書いて提出すると、それを見直す習慣がほとんどない。その日のみの報告であって、週間・月間を通じて総行動量が把握しにくい。見直さなくてはいけないのは、**1カ月の行動量を自らチェックできる仕組み**が必要なのである。パソコンでの営業行動管理もあるが、データがパソコン内部に蓄積されるばかりで日常業務で簡単に見直せる状態にない。手軽に手元において見るには、アナログであるがノートのような形式がよい。

とりわけ**行動管理**が必要なのは、「訪問件数」、「面談件数」等の**件数管理**である。土地活用営業のエリアマーケティングにおいてその行動管理が最も難しい。エリアマーケティングの成果は、行動量に比例することは明らかである。そういう意味において、1カ月単位で管理できる『エリア訪問ノート』を作成した。実際にある会社で使用し数カ月たったが、個人の行動管理の差がよくわかり、顧客データの蓄積にも効果を発揮している。

エリア訪問ノート(事例)

エリア訪問ノートのサンプルをご覧になりたい方は、メールまたは電話にてお問い合わせください

アルファヴォイスコンサルティング(株)が開発した主な営業スキルには、下記の様なものがある。

1) 4つのマーケティングスキル

探客や集客、お客様探しを行なうためのスキル

2) 営業プロセス管理

初期面談から契約までの流れを段階的に整理し、具体的な営業行動やお客様提出書類などを明確に解説しているスキル

3) 問題発見型営業

契約するためのお客様のニーズ、特に問題点を発見し、解決するためのスキル

(7つの問題軸に沿って顧客の問題点を発見する)

4) セールスコミュニケーションスキル(SCS)

お客様との信頼関係を築き、顧客ニーズを探るための会話のスキル

セールスマネジメントプログラム

管理者(マネージャー)として管理すべき6項目について解説するプログラム

マーケティング計画管理

1) 4つのマーケティングスキル

件数管理(営業プロセス管理)

2) 営業プロセススキル

進捗状況、スケジュール管理

2) 営業プロセススキル

行動予定管理

2) 営業プロセススキル 3) 問題発見型営業

ランクアップ行動管理

2) 営業プロセススキル 3) 問題発見型営業

内容・問題発見管理

3) 問題発見型営業

以上

気楽な訪問

自分が緊張していると相手も緊張する。相手が緊張するとその断りは激化する。自分が楽しければ、相手も楽しくなる。実際、気楽に面談すると、インターホンでの断り件数が減り、顧客との面談確率が高まる。思わぬところで、キーマンである地権者や長男と面談出来たりするのだ。ところで、飛び込み訪問で結果を出すためには、目標件数を一定の期間内に回らなくてはならない。行動量の多さが結果に比例するからだ。事務所での滞留時間を可能な限り短縮し、外に出て行動量を高め訪問件数を増やすことが、飛び込み訪問の抱える課題だ。その課題を達成するために一般的には管理を厳しくする。しかし、厳しい管理は営業マンを他律思考にさせる。顧客は「上司の指示で動く」営業マンを信頼しない。「自らが決め、行動する」自律的な動きが行動量を増やし、面談の質を高め、顧客の信頼を得る。楽しさは自律的な動きを促す。下記は顧客と対話を楽しんだときの内容だ。

- ・ 80歳を超えているその地権者は、厳しい寒さの中で泥だらけのハウレン草を素手で水洗いしていた。「大変ですね」と労をねぎらった瞬間に、不信に満ちたその顔が笑顔に変わり、「大変ではないよ。いつもやっていることだ・・・」と話し始めた。
- ・ 「この苔すごいですね。どうやって管理しているのですか。なかなかこんなにうまく育ちませんよね」と庭の苔を賞賛しながら質問すると、「うちは関係ないから。他を当たってくれ」と強く拒否していた地権者が「誰にも言うなよ。実はこの苔は京都の苔寺にある・・・」と秘密を嬉しそうに語り始めた。

春の桜、初夏の透き通るような緑、初秋の黄金の稲穂、冬の赤い南天の実など四季の変化を感じる余裕が、飛び込み訪問に楽しさを与える。黒光りしている無垢の天井や床を観ると、その材質、その家の築年数、施主のプロフィールや大工の腕について知りたいと思う。森羅万象を感じ取り、花鳥風月を楽しめる人なら、飛び込み訪問は営業マンにとって学習の場となる。地権者が高齢者なら、人生の在り方、哲学を学べる。戦争体験などの苦労話や人生論は繰り返し聴いても心に響く。

美点凝視による観察力

森羅万象を感じ、花鳥風月を楽しむためには経験と知識がいる。勉強と訓練が必要なのだ。茶道や華道、舞踊を習う余裕のある人はぜひ挑戦して欲しい。しかし、毎日の飛び込み訪問でも意識すれば、花鳥風月を楽しむ感覚を体得することは出来る。地権者の住まいにいきなり入るのではなく、門の前で立ち止まり、深呼吸をする。その住まいの門扉や玄関、アプローチ周辺の佇まいを落ち着いて観察する。美しいと感じるもの、地権者に聴きたいこと、賞賛したい対象物を2つか3つ特定する。人や物事の良くない点に焦点を当てる悪点凝視ではなく、美点凝視による観察力を磨けば、「もの」や事柄の良さを認識出来るようになる。もし、話題となる対象物を特定することが難しいと感じるなら、一般的に相手が喜ぶと思われる対象物を覚えておけばよい。庭先や玄関内にあるもの、例えば、庭樹や花、盆栽や枯れ山水を思わせるような庭、石や岩、池の鯉や金魚、掛け軸や生け花、写真や絵画、骨董品や書画などは、来訪者への観賞用として価値があるものなので話題の候補としては妥当だ。もし、それらの対象物への知識がなければ、質問から始めればよい。「これは何

ですか」「ご主人が育てているのですか」「どこで買われたのですか」「奥様のご趣味ですか」など。仕事に直結するテーマではないので、顧客は気楽に応答してくれるだろう。

その地権者の住まいの玄関脇に葉の形と枝ぶりの異なる2種類の盆栽が置いてあった。「この盆栽は松の種類が違うのですか」と聴くと「右が五葉松、左が錦松」と教えてくれ、剪定の仕方や枝ぶりについて、その地権者は蘊蓄を語り始めた。

感謝の葉書

あなたの提供した話題に顧客が快く応え、新しい知識を得られ、対話を楽しめたなら感謝を示す直筆の葉書を送るようにしよう。

「本日はご多忙のところ、ご面談頂き誠に有難うございました。その際、2種類の盆栽についてお話をして頂きました。盆栽は私にとっては未知の世界でしたので、とても勉強になりました。盆栽の見方が少しだけ分かったような気がし、楽しくなりました。もし、お許し頂けるなら、盆栽のこと、もう少しお教え頂ければ嬉しく思います。」

葉書が顧客に届いた直後に訪問すれば、さらに話題は深まるだろう。可能ならば、インターネットなどで盆栽に関する情報を仕入れておこう。「盆栽はいろんな種類があるんですね。黒松や赤松は育てるのにやはり難しいのですか」このような姿勢で顧客と接すれば楽しさを感じられるだけでなく、森羅万象を感じ取り、花鳥風月を勉強出来る。顧客から学ぶ姿勢が楽しさに通じるのだ。

会社紹介や自己紹介、商品紹介や訪問目的の伝達は、顧客との距離が近いと感じるなら実行すればよい。しかし、飛び込み訪問では、顧客と営業マンの意識には大きな隔りがある。「会いたくない。早く帰って欲しい。怖い」という顧客側の意識に対し、「契約を取りたい。売り込みたい」という営業側の意識の差だ。この意識の差が埋まらなければ、顧客との距離は永遠に縮まらない。賞賛し、雑談に至り、談笑しながら対話を楽しみ、楽しさへの感謝の葉書を送れば、顧客はあなたに対し開放的になるだろう。アイスブレイキング、つまり、心の氷解作業が行われ、オープンな気分になる。その瞬間を見極めて次の営業プロセスである客観的な事実情報の収集に進むことだ。客観的な事実情報は個人情報に関することが多いので、一般的に顧客は話たがらない。ニーズが顕在化している顧客なら、国勢調査のように一方的な質問で応えてくれる。ニーズが潜在化している場合は、何気なく顧客情報を取ることが必要になる。例えば、土地活用営業では法定相続人のプロフィールを知りたいと思う。この場合、雑談を楽しみながら自然な流れで家族の話題に入ることが望ましい。

(次号に続く)

掲載内容・公開セミナーについてのご質問・ご意見、また、アルファヴォイス倶楽部のメール配信をご希望の方はご連絡下さい。info@alpha-vc.co.jp / FAX03-5215-8717

アルファヴォイスコンサルティングHP <http://www.alpha-vc.co.jp>