

久野康成の

「私なら、こうする！」

非常識な実践経営アドバイス



第17回「売れない時代に営業力を強化する方法はありますか？」

【プロフィール】
久野康成(くのやすなり)
公認会計士。人財開発・東京コンサルティングファーム会長兼CEO。明誠監査法人パートナー。東京税理士法人統括代表社員。1965年生まれ。愛知県出身。滋賀大学経済学部を卒業後、青山監査法人(ブライスクウォーターハウス)入所。監査部門・中堅企業経営支援部門にて、主に株式公開コンサルティング業に携わる。98年久野康成公認会計士事務所を設立。東京のほか、横浜、名古屋、大阪、福岡、香港、インドにて「第2の会計事務所」として会社を設立。経理部門へのスタッフ派遣・紹介など幅広い業務を展開し、グループ社員総数は430人に上る。著書に『できる若者は3年で辞める!』『2008年版 図解インドの投資・会計・税務の基本』(共に出版文化社)がある。

Question

弊社もこの不況の影響で売り上げが去年と比べて大幅に減少し、業績が悪化しています。今までは、それほど営業活動をしなくても売れていたのですが、ここに来てサッパリで、改めて営業力強化を図る必要が出てきました。景気の良い時は顧客からの注文の対応に追われ、結果として営業社員の提案力は落ちてしまったように思います。灰倍増加に向けた営業力強化のためには、まず、何から改革を始めるのが良いでしょうか？

(東京都 会社役員 45歳)

Answer

商品の価値に問題があれば、営業活動は逆効果に

物が売れる時代は、いかに効率的に製品を作るかが問題となり、売れなくなれば、今度は、いかに効率的に製品を販売するかが経営のボトルネックとなります。経営問題とは、終わりのないものですね。本当に悩みは尽きることがありません。さて、経営改革を行うために

は、営業活動の中で何がボトルネックとなっているかを知ることが先決です。

まず営業活動についてですが、顧客がなぜ、自社の製品を買ってくれるのかを考えてください。理由は大きく分けると2つに分類されます。第1は、製品そのものが価格や品質等で他社のものより優れた差別化要因があるためです。これを「本源的価値」と呼びます。

第2は、顧客がその価値について知っていることです。どんなに優れた製品を作っても、それを顧客が知らなければ売れません。顧客に本源的価値を教えることが営業の真の役割で、営業の本質とは「伝達力」といってよいでしょう。つまり、「本源的価値×伝達力」で企業の売上が決まるのです。

例えば、売れないラーメン屋があると思います。売れない原因が①ラーメンが美味しくない②立地条件等が悪く、多くの人に知られていないこと——のどちらかであるかを最初に見極めなくてはなりません。

本源的価値に問題があるとすれば、営業を強化して伝達力を高めれば高めるほど価値のないものを宣伝していることになって、逆効果ですよ。

しかし、本当に美味しいラーメンなら少しの広告でも、あとは口コミで広がっていくかもしません。ここで、よく考えて欲しいのは、本源的価値が他社よ

り圧倒的に高ければ、そもそも営業はいらないのです。

営業担当者は「製品に問題があるから売れない」とよく言うことがありますが、本当に製品力があつたら営業担当者を使う必要はありません。インターネットで顧客からの注文に応じるだけで良いのです。

本当の営業とは、営業せず 売れる仕組み作りです

では、なぜ営業が必要なのか？それは、技術革新が進んでくると、どこの企業も製品も似通ってしまい、本源的価値に大きな差がなくなるからです。ここで初めて、顧客の細かなニーズに対応し、ニーズを喚起する提案力が必要になります。

営業力の本質である「伝達力」は2つに分類できます。第1が、営業担当者の提案力で、「質」の問題といえます。第2が、営業担当者の行動力で、「量」の問題です。つまり、「伝達力」提案力(質)×行動力(量)となるので

す。

営業は中身の問題という人もいれば、行動力の問題という人もいます。質×量と考えれば、どちらも重要となるわけです。この2つに分類し、それぞれがボトルネックはどこにあるのかを考えれば、効率的な営業改革ができるのではないのでしょうか。ここでのポイントは、提案力は急には変化しませんが、行動力は意識を変えれば、すぐに改善できる点です。

まずは、営業担当者の訪問件数や新規開拓件数等、行動を計数化し、週または月単位で行動力を測定し続けることをお勧めします。人間は弱い動物なので、いろいろな売れない理由を言っていて、直ぐに行動力が下がっていく傾向があります。営業担当を分析すると、やはりできる人は行動力も高いという相関関係があるのです。

最後に、営業活動とは、営業活動を無くすためにするものかということを認識すべきです。つ

まり、売ることではなく、自然に売れる仕組みを考え、販売活動を無くすのです。どんな製品にもライフサイクルがあります。成熟期に達し、顧客が製品知識を十分持ったとき、販売活動は必要なくなります。営業担当者が自分の力で売っていると勘違いするといつまでも、既存製品にしがみつきまます。売れている本当の理由は、「製品力」なのかもしれません。

本当の営業の仕事は、営業活動をなくすための仕組みづくり、つまりマーケティングなのです。これができれば、常に新しい製品開発のための情報を会社に持ち帰ることができるようになります。自分の時間は、まだ顧客が知らない、価値の伝達が必要となる新製品販売に向けていくことが効率的な営業活動になるのではないのでしょうか。

(このコーナーでは、経営に関するよろず相談を読者の皆様から受け付け、実践的アドバイスとしてお答えしております)