

売上アップにつながる 「営業の見える化」のポイント

株式会社NIコンサルティング 代表取締役

長尾 一洋 ○ながお・かずひろ



横浜国立大学商学部経営学科卒業。経営コンサルティング会社にて各種コンサルティングを経験し、課長職を経て独立。平成3年、NIコンサルティング設立。同社代表取締役就任。20年に及ぶコンサルティング活動の中で上場企業から社員数名の中小企業まで、2000社の企業体質強化、営業革新、人材育成等に取り組む。著書：「可視化経営」(中央経済社)、「IT日報で営業チームを強くする」(実務教育出版)、「幸福な営業マン」(ダイヤモンド・ビジネス企画)、他多数

「営業担当者の見える化」から 「顧客の見える化」へ

企業の見える化という、ついつい社内の業務や財務に目が向いてしまいがちですが、社外に出て、顧客と接する営業の見える化を忘れてはなりません。また、営業を見える化しようと考え、ついで営業担当者の行動を管理しようとする企業が少なくありませんが、大切なのは「顧客」の見える化であることを理解しておく必要があります。

顧客が見えるということは、マーケットのニーズが見えてくることであり、見えた情報は、商品開発や製造、仕入、物流、財務など全社で活用することができます。もちろんその結果、顧客とやり取りする営業担当者の動きも見えてくることになります。

人口が増加し、物不足で、作れば売れ、売れば儲かった時代には、大きなマーケットが目の前に広がっていたわけですから、それに対して営業担当者がいかに効率よくアプローチするかが

大切であり、営業担当者の行動管理が重要でした。営業担当者が電話本数や訪問件数を増やし、名刺を配り、パンフレットをバラ撒けば売上が増えていたからです。

筆者もバブル景気が崩壊するまでは、営業指導に行き、電話本数や訪問件数をチェックしたものです。営業活動を見える化し、サポートしているのが分かったら、営業担当者の尻を叩いて活動量を増やすのです。それで確実に業績改善ができました。

しかし、バブル崩壊後は徐々に様子が変わってきて、とくに21世紀に入って、人口減少が現実になってくると多くの業界でマーケット縮小が起り、営業が頑張っても売れない状態となりました。そうなれば、当然ながら、管理すべきは減っていく顧客の方になります。

見える化ツール(マネジメントツール)でいえば、営業担当者の一日の動きをチェックする「日報」から、顧客の情報を時系列に整理する「顧客カード(台帳)」に重点がシフトしたのです。

それに気づかず、いまだに営業担当

者の行動量にこだわり、「行動管理日報」を書かせたり、SFA(セールス・フォース・オートメーション)というITツールを使ったりして、営業担当者の管理を強化することばかり考えている企業が多いので気を付けて欲しいと思います。マーケット縮小時に管理すべきは、顧客であって、営業担当者ではないのです。

「顧客の見える化」に必要なIT

顧客という社内には見えない存在を見える化するには、ツールが必要になります。営業担当者の行動を管理するのであれば、紙の「日報」でも良いのですが、顧客情報の管理は、商談を重ねる度に情報が増えていきますから、IT化されなければなりません。これを「IT顧客カード」と呼びましょう。顧客カードがIT化されたものですが、ITなので、営業担当者別に日単位で表示させるとそのまま「日報」にもなり、実際には「IT顧客カード」でも「IT日報」でもどちらでも良いことになります。

これを、紙を使って営業担当者の行動管理をしようとする「行動管理日報」に対して、「顧客創造日報」(IT顧客カードとIT日報が合体したもの)と呼びたいと思います。顧客の見える化を実現するには、IT化された日報や顧客カードが必要になるのです。

日報を否定するようなことをいって、おいて、「日報」という名前を使うのはおかしいのではないかと、思う方もいらっしゃるでしょうが、必ずデイリーに情報をやり取りする必要があるために、敢えて日報という名前を使います。情報のやりとりがデイリーでなければならぬのは、情報には鮮度が必要だからです。せっかくITを活用しても、3日前の情報では鮮度が悪いですね。日々の活動の中で得た顧客情報は、その日の内に処理をします。だから「日報」なのです。

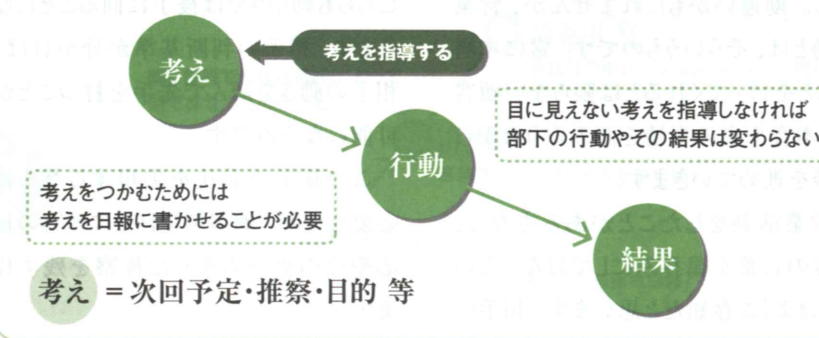
顧客創造日報は「計画書」

ん？と違和感を覚えましたか？日報であれば「報告書」だろ、と思いましたが？そもそも、その日の報告書だから「日報」というのですからね。実は、顧客創造日報を顧客の見える化ツールにするためには、「計画書」にすることを意識する必要があります。たんに営業活動の報告を書かせた「報告書」では、営業担当者がその日、何をやったのかという情報ばかりになる恐れがあります。

自社に日報があれば、読み返してみてください。営業担当者の行動ばかりが書かれていませんか。営業担当者のことばかり書かれているのは、「行動管理日報」である証拠です。

これは前述したSFAでも同様です。これをつけてください。上司が部下の行動チェックをしようと思うと、どうして

図表1 行動や結果ではなく考えを指導する



も部下は頑張っていることを伝えようとして自分の行動を書こうとします。そして、営業担当者の行動を見える化しようとしている上司は、それで満足してしまいます。これではダメです。売上アップにつながりません。

そこで「顧客創造日報」は「計画書」だと考え、その日にしたことだけでなく、必ず「次回予定」を書かせるようにします。そうすると、「〇〇というお客様にAという商品を提案したら、「良いのは分かったけれども価格が高いし、競合からはうちより安い見積りが出ている」と言われたので、次回は、8月4日にインシヤルコストでは高いように見えてもランニングコストまで考えると2年で競合製品より安くなるという資料を作って持参します」という書き方になります。

「次にどうするか」を書こうとすると、どうしてもその日の相手の反応や競合の動きなどを書いておかないと意味が通じないのです。これによって自然にマーケットの生々しい情報が吸い上げられることとなります。欲しいのは営業担当者の情報ではなく、顧客の反応や競合情報なのです。

これが「行動管理日報」だと、「〇〇というお客様にAという商品を提案しました」で終わりです。商品提案するのは当たり前で、上司にしてみても、「そのあとどうするのか」が知りたいはず。で「次回予定」を書かせるのは、商談をどう進めていくかという営業担当者の

売上アップにつながる「営業の見える化」のポイント

考えを見える化するためでもあるのです。本来見えないはずの営業担当者の頭の中を見える化することで、上司は事前にアドバイスしやすくなります(図表1)。たとえばこんなコメントになるでしょう。

「競合からすでに見積りが出ているなら、8月に入ってからじゃなくて、7月中旬に訪問した方がいいぞ」

このように、事前にアドバイスできるので、本人の行動が変わります。「そうですね。では来週にでもアポを打診してみます」と次の手を変えることができます。本人の行動が変わるから、顧客を創造する可能性を持った日報になります。だから、これを「顧客創造日報」と呼ぶわけです。

「顧客創造日報」は営業担当者を管理するものではなく、支援するものであり、売上を増やすためのものです。売上アップにつながるからこそ、売上を増やしたい営業担当者が正しい情報を入力してくれるようになるのです。

「顧客」が見えるとは、 「顧客の判断基準」が見えること

さらに、顧客創造日報には、その場にいた者にしか分からない「推察」を入れます。「良いのは分かったけれども価格が高いと言われたが、その時の表情から察すると予算内に収まっていそうだ」と思ったらそう書いておくわけです。

この推察は間違っているかもしれませんが、勘違いかもしれませんが、営業活動とは、そういうものです。常に本当のことを言ってくれるとは限らない顧客の、本音や裏の事情を読み取りながら商談を進めていきます。

営業活動をしたことがある方なら、顧客の言葉を鵜呑みにしてはならないことはよくご存知だと思います。相手の本音や裏の事情を推察した内容を書き残しておくことで、仮に間違っていたとしても、後で振り返ってその原因を分析をすることができますし、それが営業担当者の営業力を伸ばしていくためには非常に重要になります。売れる営業と売れない営業の差は、この推察力の差にあるといっても過言ではないからです。

これがITで記録されていきます。「IT顧客カード」機能です。一回一回の推察には当然読み違いもあります。しかしそれが蓄積され、商談回数を重ねることによって、徐々にその顧客の価値基準、利害得失の判断基準が見えてきます。これが本当の「顧客の見える化」です。顧客を見える化するというのは、顧客の名前や住所や電話番号などの情報や、その場その場の顧客の反応を知ることでないのです。それももちろん大切ですが、本当に顧客のことを知るには、顧客の「判断基準」が見えてこないといけません。

これは、中国の春秋時代、今からおよそ2500年前から伝わる孫子の兵法で教えてくれている智慧でもあります。孫子は「之を策(はか)りて得失の計を知り、之を作(おこ)して動静の理を知る」と説いています。敵と対峙した時に、ちょっと相手と小競り合いをしてみ、どこを大切にしようとしているか、どういう時に動いて、どういう時には動かないかという計と理、すなわち判断基準やルール、法則性を知れというのです。

相手の動きを見て、それに合わせてこちらも動くのでは後手に回ることになります。相手の判断基準が分かれば、相手の動きを読んで先手を打つことが可能になるのです。

この孫子の兵法を実現するために必要なのが、顧客創造日報に顧客の反応やその裏読みをした推察を残す作業です。

ベテランの営業担当者の中には、こうした顧客の判断基準をつかんでいる人がいると思います。新商品が出た時に、顧客訪問をしなくても、「この商品が1000円なら、あのお客様は絶対に買うだろうな」とか「これが900円なら買ってくれるだろうけど、950円以上だと絶対に無理だな」と顧客の反応が読めてしまうような人です。

これは長年の顧客とのやり取りの中で、自然に培われてきた暗黙知です。引き継ごうと思ってもすぐには無理です。こうした営業担当者の智慧(暗黙知)を組織的に共有する仕組みが顧客創造日報であり、ベテランでなくても「見える」ようにするのが、営業の見える化では重要なことなのです。

見える化した顧客情報は 全社で共有

「営業」の見える化、「顧客」の見える化を、営業部門だけでクローズしてしまう企業が少なくありません。せっかく顧客の判断基準まで見えてきたのに、非常にもったいないことです。

「営業」の見える化とは、すなわち「顧客」の見える化であり、顧客のニーズや競合の動きが見えてくれば、そこには、新商品や新サービスを生み出すヒントがあったり、顧客満足度を高めるアイデアがたくさん含まれていたりするものです。人口減少のマーケット縮小時代には、こうした情報はとても貴重です。

また、顧客のニーズに対応したり、競合の動きに対抗することは、営業部門だけではできません。仕入部門、製造部門、開発部門、技術部門、サービス部門、物流部門など他の部署からの協力が必要になります。

営業部門単独でできるのは、誤解を恐れずにいえば、値引きとタダ働きと接待くらいです。だから営業を営業部門任せにしてしまう企業は、利益率が下がったり、営業効率が落ちたり、営業経費が増えたりと、頑張っている割に儲からない状態になることが多いのです。これではいけません。

せっかく見えた顧客は、営業部門だけではなく、全社で共有すべきです。ここでもITが有効に働きます。拠点が離れているとかフロアが違うといった、物理的壁を越えることができるだけでなく、ITで顧客を見せられると否定できなくなるのです。

「顧客を見える化し、顧客の声に耳を傾ける」というと、なにか素敵なことのように聞こえます。しかし実際には、顧客から上がってくる声は、クレームやクレームまがいの理不尽な要求だったりすることが多いものです。「今の品質のまま価格を3割下げてくれ」とか「価格はそのままにして性能を1.5倍にせよ」とか「今まで1週間かかっていた納期を4日にせよ」といった要求です。

たしかに顧客のニーズではありますが、そんなことができるくらいならとくにやっているわけで、言われた方はたまったものではありません。そしてそれを多くの場合、該当部門は営業経由で聞かされるわけです。

その伝え方がまた問題だったりします。営業担当者としては、実際に顧客から言われた要求であり、ニーズなので、強気です。

顧客の代弁者として、「お客様が言っているんだ。お客様あっての会社だろ

図表2 可視化経営サイクル



う」などと言うものですから、言われた側は、「そんなことできるわけないだろ。そんなにやりたかったらお前がやれ」と言うかどうかは別にして、そんな気分になってしまいます。口には出さなくても「また営業の都合のいいことばかり言いやがって」と腹の中で思ってしまう。だから、口では「すみませんでした。改善策を練ります」とか「分かりました。検討してみます」と言いながら放置されたりするのです。

そこで威力を発揮するのがITを活用した「顧客」の見える化です。ITを使って自動的にイヤでも顧客の声(クレームや要望)が見えるようにします。同じような声であっても構いません。何度でも見せます。顧客の反応を毎日見せ続けます。これでもか、これでもかと言わんばかりにです。

そうするとさすがに該当部門から、「こんなにですか」「毎日じゃないですか」「こんなことまで言われているんですか」という声が上がってきます。最初は、「そんなことを言われても無理だ」「そんな余裕はない」と見て見ぬフリをしていても、次第に無視できなくなり、「これだけ言われているようでは、対応するしかない」と思いはじめます。

そもそも顧客に喜ばれたいと考えている人はいませんから、受け止め方が変わると動きが出てきます。どうせ

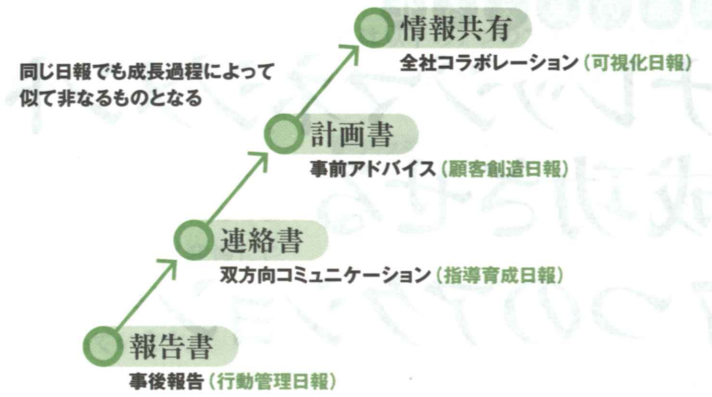
朝から晩まで仕事をするなら、顧客に喜ばれる仕事をして、顧客に満足してもらって、売上も利益も増やしたいと思うのが人情だからです。朝から晩まで一生懸命頑張っているから、営業部門から言われるとカチンとくるのですが、ITを通して現実を客観的に見せられれば、腹を立てる前に手を打つしかないと考えられるのです。

見えれば気づき、気づけば動く。動けば変化し、変化がまた可視化する。このサイクルが社内で回り始めれば、その企業は可視化経営をスタートさせたことになるのです(図表2)。

日報を成長させれば 見える化が実現

ここまでご紹介してきた見える化の仕組みは、「日報の成長過程」として整理することができます(図表3)。まず第一段階は、営業担当者の行動を管理する「報告書」である「行動管理日報」。これが双方向にやり取りされ、社内に日報の神経が張り巡らされると「連絡書」となり、次にどうするかを考えて書くようになると「計画書」としての「顧客創造日報」となります。さらにそれが全社で共有されるようになると「可視化日報」となって、可視化経営を支えるモニタリングシステムが完成することになるの

図表3 日報の成長過程



です。営業の見える化を営業だけのものにつなげて、全社の見える化につなげて行くことが、「見える化」を成功させる秘訣です。日報を育ててモニタリングツールにしてみてください。

もっと読みたい人のための本



長尾一洋著

『すべての「見える化」で 会社は変わる』

実務教育出版◎定価:1800円+税