

営業改革

7つの矛と盾

HOKOTATE

2 矛盾を乗り越え絶対に業績が上がる 「質と量、効果と効率、両方あれば必ず勝てる」

量を増やすと質が落ち、効率が求められると効果が落ちる？

質も量も両立させます
効果を求めながら効率も上げます

営業改革における7つの矛盾を乗り越えようとする、まず出てくるのが、「質か量か」という問題です。営業のテコ入れをしようとする時、「番手」取り早いのが訪問件数を増やし、電話本数を増やすことだから、多くの企業がまず、「件数回れ」「本数かけろ」と号令をかけ、量を増やそうとします。これはこれで悪くはないですし、一時的に成果が出たりもするので、ついついやってしまっわけですが、必ず「量をこなそうと思うと質が落ちる」という反論（不満）が出てきます。「では、量を減らしたら質が上がるのか？」と聞けば、そうはなりませんから、ただの言い訳に過ぎないわけですが、もっともらしく聞こえるものだから、結局、量を増やせという指示も中途半端で終わることになります。

効率的に動いて、活動量を増やすことはいいことなのに、それをやると一件一件が疎かになって効果が落ちるではないかと考えてしまふのは、「矛か盾か」という考え方であって、「矛も盾も」使った方がいいに決まっています。反対に、質や効果を高めようと考えようと、いちいち手間がかかり、時間がかかるので量が回れなくなり、効率が落ちると言い出す人がいます。まあ文句を言う人は何をやってても文句を言うわけですが、全くの嘘とも言えないから問題がややこしくなります。そこに矛盾の難しさがあるわけですね。

営業改革 7つの矛盾

- ① 「効果」か「効率」か
（「質」か「量」か）
- ② 「短期」か「長期」か
（「即戦力」か「育成」か）
- ③ 「新規」か「既存」か
- ④ 「訪問」か「非訪問」か
- ⑤ 「アナログ」か「デジタル」か
- ⑥ 「人間力」か「仕組み」か
- ⑦ 「外発的動機付け」か
「内発的動機付け」か

では、どうするか？ 「質も量も」高め、「効果も効率も」求めるためには、先に考える「先考管理」です。事前準備と言っても段取りと言っても計画的と言っても良いでしょう。事前に、誰に会うか、いつ商談するかを考え、ターゲットニングし、必要な準備を行うことで質を高め、回るルートを決め、計画を立て、短時間で商談が済むようにすることで量をこなせるようになります。

先に考えて、計画通りに動けば、効率も良いし、適時適切な訪問が可能になります。それを無計画に「とにかく件数を回れ」とやってしまふから、結局一件一件がいい加減になり、あちに行ったりこっちに行ったりして、バタバタはしているけれども成果は出ないということになります。困ったことに、無計画にバタバタと忙しそうにしている人間を「頑張っている」と評価してしまい、事前に考えて効率良く動いている人間を「頑張りが必要ですよ」と考えてしまうので、注意が必要です。そんなことをやっているから、営業マンが行かなくてもいい先、行きやすい先に行つて件数稼ぎをやり始めるようになるのです。

もちろん、反対に、質を高めるためにとあれこれ考えたり、資料を作ったり、社内作業を行つて、訪問を後回しにするようなことも本末転倒です。これも先に考える「先考管理」が出来ていない証拠であり、無計

画な動きをしまつことが問題なのです。「先考管理」を徹底すれば、質を高めながら、量を増やすことができるようになります。後になって「結果管理」をしているから、「質か量か」みたいな不毛な言い訳合戦をすることになるのです。次は、「短期か長期か」という矛盾を解決しましょう。

(次号につづく)



株式会社
NIコンサルティング
代表取締役
中小企業診断士
長尾 一洋

「ながおかずひろ」一九九九年に株式会社 NIコンサルティングを設立し、ITを活用した営業力強化、経営改革に取り組み。自社開発の経営支援ツール「可視化経営システム」はすでに四〇〇〇社を超える企業に導入された。孫子を企業経営に実践応用する孫子兵法家として、孫子流コンサルティングも手がける。【主要著書】「営業マンは目先の注文を捨てなさい」「営業の見える化」「営業の強化書」「仕事の見える化」「社員の見える化」「リーダーは誰だ？」「営業のゲーム化」などがある。

