

「得意先に対するコンサルタント」 を目指した実践型提案スキルアップ

～売り込みから脱却し、得意先に「頼りにされる」営業担当者へ～



これからの時代、得意先とWin-Win関係を結ぶためには、
「売り込み・お願い」から脱却し、
「得意先に対して、適切な提案を実施し、成果が出せる」担当者
でなければなりません

1 経営者や営業マネジャーの方へ こんなことでお悩みではありませんか

- ヒット商品が出れば売上は上がるが、商品が悪ければ売上も下がる。つまり、商品の良し悪しで売上が決まっており、企業としての営業力が弱いのでは、と考えている。
- 営業担当者間の能力の差が大きく、営業担当者や拠点ごとに実績（売上や粗利）のバラつきが激しい。
- 営業経験の豊富なベテランが必ずしも成果をあげられなくなってきた。要因として、得意先からの要求内容が変わってきているように感じる。

2 私たちの考える”21世紀の営業担当者像”

それは、ズバリ、「得意先に対する（ミニ）コンサルタント」です。

そもそも、「営業」の役割とは何でしょうか。

「注文を受け付ける」だけなら、メールやFAXでも出来ますし、モノを運ぶことなら、専門の業者に頼むことも出来ます。集金も同様です。商品情報や在庫情報の提供も、メールやネットで代替できるようになりました。今の時代、あえて「人」という高コストの手段を使ってやるべきことは、得意先に対する「提案」に他なりません。

人間関係をベースにした「お願い」で結果を残せた幸福な時代は、はるか過去のものとなりました。メーカー・流通・サービス業など得意先の業種に関わらず、法人が商品・サービスを購入するのは、その企業の収益拡大の「手段」としてです。自社商品・サービスを「手段」として、得意先の問題解決や収益拡大につながる施策を提案できなければ、営業担当者としての存在価値はありません。「提案なくして売れている」としたら、それは営業の力で「売っている」のではなく、商品の力で「売れている」に過ぎないのです。

これからの時代、営業担当者は得意先に対する「提案」ができる「コンサルタント」を目指すべきです。
得意先に対するコンサルタントとは...

- 1) 得意先の現状・課題をよく理解している
- 2) 得意先の現状・課題を踏まえた適切な提案ができる
- 3) 得意先のビジネスに対して、良好な「結果」が出せる

人を意味します。

そんな営業担当者を多く抱える企業、また、そんな担当者を育てていく「仕組み」を持った企業は、かつてない厳しい経済情勢の下でも勝ち残っていきけるはずで

3 プログラムの特長

1・成果直結の実践型スキルアッププログラムです。

- ・一般的によく行われるバーチャルな提案先を想定した「ロールプレイング型研修」とは違い、実際の重要得意先についての検討を行います。
- ・一般的な思考法のレクチャーや会議の進行を行うだけでなく、コンサルタントとして、対象者の営業活動や提案の「内容」に踏み込みます。時には、共同で提案内容を検討したり、提案書を作成することもあります。

2・「経営コンサルタント」として、「提案」に必要な視点や考え方を提供できます。

- ・どのような商品・サービスであれ、得意先がそれを購入するのは、得意先企業の問題を解決したり、収益を獲得するためです。従って、「よい提案」を行うためには、得意先企業の「企業として目指す姿・ビジョン」と「それに向けての戦略や施策」といった「企業全体の見方」を身に付けることが必要です。

3・いずれは貴社で「自走」できることを目指して活動します。

- ・弊社がプロジェクトから離れた後も、継続的にスキルアップが貴社内で行われていくのが、私たちの考える理想の姿です。そのため、貴社内で「自走できる仕組みづくり」を常に意識しながら、プロジェクトに取り組みます。

4 私たちがお手伝いできること コンサルティング概要

下記3点セットを用いた実践型スキルアッププログラムです

(1) 得意先情報シート

・いわゆる「顧客台帳」です。
 ・得意先のことを「よく知って」いなければ、よい提案などできるはずがありません。得意先のことを知り、得意先の現状を整理するのは「提案営業」の実践の第一ステップです。

シートの作成を通じて、営業担当者の「得意先を知る力」を高めると同時に、マネジャーが担当者へ助言する際の情報源になったり、担当者の引き継ぎの際にも活用できるなど、会社としての重要な資産となります。

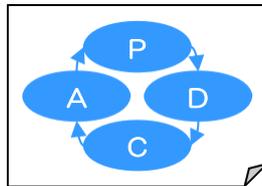
※すでにこうした「台帳」を作成されている場合は、それを活用いたします。
 ※定型がない場合、シートの項目、つまり、どのような視点で得意先の現状を浮き彫りにするかは、お打合せの上、貴社の業種・業界特性に応じて最適なものを作成・ご提案いたします。

得意先A

企業概要 ビジネス主要 顧客層 競合動向
 キーマン構造 当社との関係 ...

(2) 得意先ごとの営業活動計画書

・得意先ごとの目標に対して、どのような目的で、どのような提案を行うのか、具体的な行動スケジュールはどうか、実際に提案を実施してみた結果はどうで、改善策はどのように考えているか、といった営業活動のPDCAサイクルを記載していただきます。
 ・成果をあげられる営業担当者は、このPDCAがサイクルとして回っています。
 ・書面として「見える化」することにより、各担当者にPDCAの思考・行動パターンを根付かせるとともに、営業マネジャーのマネジメント能力(コメント・アドバイス能力)の向上を図ります。
 ・マネジメントの視点では、プロセスも含めた結果＝過去のことではなく、未来のこと、すなわち、PlanとActionを「見える化」することが非常に重要です。



(3) 得意先ごとの提案書

・得意先に対する提案内容を書面におとし、実際の商談に活用できるものとして整理します。
 ・分量は問題ではなく、A4用紙1枚等でも構いません。重要なのはストーリーです。
 ・得意先が組織的な意識決定を行う一定規模の企業の場合は、提案書が必須ですし、そうでない場合も、提案営業の実践においては最高のトレーニングになります。
 ・書面に落とすことで、マネジャーや同僚など、第三者からの助言が受けやすくなるというメリットもあります。

株式会社〇〇御中

〇〇による新規顧客集客アップのご提案

定期的な戦略ミーティングにて発表、社内で共有。上司からの助言、同僚同士の相互意見交換+弊社からのコメント

期待される効果

- 担当者個々人のスキルアップ(レベルの底上げ・均一化)
- 重要先での成果アップ
- マネジャーのマネジメント能力向上(レベルの底上げ・拠点ごとのバラつき解消)

株式会社 日本総合研究所
 リサーチ・コンサルティング部門
 マーケティング戦略クラスター
 シニアマネジャー 齊木乃里子、マネジャー 紀伊信之
 E-mail: rcdweb@ml

本資料の著作権は株式会社日本総合研究所に帰属します。