

THANKS (VOL. 44)

BUSINESS NEWS LETTER

発行日：平成13年2月1日
発行者：有限会社サクスマインドコンサルティング
連絡先：〒359-1118
埼玉県所沢市けやき台 1-29-6-707
TEL:042-924-8774
E-MAIL：info@thanksmind.co.jp
<http://www.thanksmind.co.jp>

特集

営業マンにとっての必要能力

先日お会いした、ある営業部長の方から質問されました。

「営業マンに必要な能力って、具体的にどういうことがあるのか？ 社内で教育プログラムを作ろうと思っても、『なにを』、『どうやって』教えたら良く分からない。きちんと体系的にまとめられた本を知らないか？」

世の中には、俗に「営業本」と称される営業ノウハウについての書物が数多く出版されています。しかし、そのほとんどは、「こういう風に考える！」とか、「こういう時はこうしろ！」という、体験談やエッセイのようなものです。

確かに、その営業部長の方が言うように、営業マンの必要能力について「体系的」「具体的」にまとめたものは少ないように思えます。

こういう私も、これまでのTHANKSで、営業マンの必要能力について「センス」「ベーシックスキル」「スペシャルスキル」「ヒューマンスキル」という、大まかな枠組みは示したものの、特に、「ベーシックスキル」や「スペシャルスキル」については、その具体的な内容の説明は不十分だったような気がします。

こうした認識から、今回のTHANKSでは、「営業マンにとっての必要能力」の特に「ベーシックスキル」と「スペシャルスキル」にスポットをあてて、その具体的な体系づくりにトライしてみました。

まだまだ、第一版のレベルですがご紹介します。

営業マンにとっての必要能力の大きな枠組み

これまで、何度か説明した通り、営業マンにとっての必要能力は大きな枠組みとして考えると、以下の4つです。...詳細は「THANKS VOL. 26」参照

センス(感性)

物事に対して、「これは自分のヒントになる」と感じられる力。

商談や雑談の中でのお客様のニーズの発見や、日常生活の中で見たり聞いたりしたことを、「これは面白い」と感じる。

ベーシックスキル(一般能力: 営業としての基本的な知識・技術・ノウハウ)

どんな会社の、どんな業種の営業であっても、からなず習得しておくべき基本技術・知識・ノウハウ。

スペシャルスキル(専門能力: 担当分野の専門的な知識・技術・ノウハウ)

担当した製品を販売する時に身につけておくべき専門的な技術・知識・ノウハウ。

所属している会社や部門についての基本的なルールや仕組みについての理解も含む。

ヒューマンスキル(人間性)

お客様から信頼を獲得するための人間的な魅力。

ベーシックスキルとスペシャルスキルの基本体系（第1版）

上述のベーシックスキルとスペシャルスキルの内容を「求められていること」から掘り下げてみました。
また、「求められていること」については、「営業マンとして」の前に、「社員として」を考えてみました。

< 営業マンに求められることと必要な能力 >

求められること		必要な能力	
		ベーシックスキル（一般能力）	スペシャルスキル（専門能力）
社員として 求められること	1 付加価値の高い 仕事をする	目標設定 問題発見 / 原因究明 課題設定 対策立案 / 選定	会社方針 / 部門方針理解
	2 効率的に仕事を する	スケジュール作成 (行動計画作成) 時間管理 (段取り) パソコン基本操作	社内OA操作 社内事務手続き
	3 周囲と円滑に仕事 をする	社内コミュニケーション スキル (報連相等)	社内組織理解
営業マンとして 求められること	1 お客様に買っていただく		
	(1) 好意をもって いただく	ビジネスマナー 社外コミュニケーション スキル (話し方等)	
	(2) お客様の課題 / ニーズを知る	計数分析 ヒアリングスキル	業界動向 地域情報 顧客情報
	(3) ニーズに沿った 提案をする	企画 / 提案書作成	商品販売知識 (セールスポイント / 商品選定) 商品技術知識 (原理 / 構造等) 競合他社情報
	(4) 提案に納得して いただく	説得話法 (応酬話法) プレゼンテーション方法	導入事例
	2 確実にお金を いただく	債権回収管理 (手形・小切手の知識 を含む)	社内ルール
	3 お客様に満足して いただく	クレーム対応方法 定期フォロー方法	商品故障診断

基本体系の内容

前ページにまとめた基本体系について、特にポイントとなる部分を説明します。

内容については、紙面の関係で「言葉足らず」になってしまいますが、これまでTHANKSで特集した部分とのつながりを明確にしておきますので、ご参照ください。

・社員として求められること

1. 付加価値の高い仕事をする

営業マンでなくても、会社は社員に対して、できるだけ「付加価値が高い」仕事を求めます。

いろいろな会社を見ていると、会社、あるいは部門の長が、それぞれの人に対して目標を割付け、「ああしろ、こうしろ」というテーマを与える場合が多いです。

確かに会社としては、組織としての目標を達成するために、各人にある程度、目標を割付けることは当然のことです。

しかし、目標を与えられた側は、それを鵜呑みにするのではなく、「成行き」とのギャップを把握し、どうしても困難な場合は、与えられた目標を修正することが必要です。

...「目標の設定と達成方法」については、VOL. 24 参照

営業マンの目標は通常数字で設定されますが、スタッフ部門については業務改善等、定性的な目標が与えられるケースが少なくありません。

この場合、まずやるべきことは、何が悪いのかという「問題」の明確化と「原因」追及です。

これには、要因を「なぜ」「なぜ」でつなぐ基本的な手法があります。

...「組織診断方法」については、VOL. 12, 13 参照

「対策 = 思いつき」ではありません。目標を細分化することにより、対策についても多くの選択肢を打ち出し、「効果」と「容易性」から選択することがセオリーです。

...「対策の立案と選択の基本手順」については、VOL. 21, 22 参照

2. 効率的に仕事をする

効率的に仕事をするために、行動管理や時間管理を行うことは言うまでもありませんが、私が特に重要だと思うことは「パソコンの基本操作」です。

スタッフ部門であれば、ほとんど1日中、営業部門であっても1日1時間程度は、パソコンに向かっているのではないのでしょうか。

私の経験では、キーボードのブラインドタッチ（キーを見ないで打てること）ができるようになるだけで、作業スピードが倍くらい速くなります。

これは、極めて大きな生産性向上であり、例えば現状1日1時間の作業としても、月間で10時間（1時間×0.5×20日）程度の余裕ができる計算になります。

これからのビジネスマンにとって、ブラインドタッチやエクセル、パワーポイントといった基本的なアプリケーションソフトの習得は必須だと思います。

3. 周囲と円滑に仕事をする

報告・連絡・相談は社内でのコミュニケーションの代表的なものですが、こうしたことに対する教育は一般的に不足しています。

例えば、よく「具体的に話せ！」と言われますが、「具体的」というのは一体どういうことなのか？ なかなか明確に答えられないのではないのでしょうか。

「具体的に話す」ための基本は、「数字」と「固有名詞」と「例示」です。

上司に対して、「最近調子が悪いです。」なんて平気で報告している姿を見ます。

「この2ヶ月間、××製品の売上高が、それまでの月商平均と比べて20%落ちています。」と言えば、上司だってその状況を頭の中でイメージできます。

この他、「事実と主観」を分けて報告する、なんてことも基本です。

こうした報告の仕方も実は、習得すべき重要な技術なのです。

・営業マンとして求められること

1. お客様に買っていただく

当たり前のことですが、営業マンは「お客様に買っていただくこと」を求められます。今回は「買っていただく」ためのステップを以下の通り4段階に分けて、それぞれ必要な能力をまとめてみました。

(1) 好意をもっていただく

お客様に買っていただくためには、まずは、自分に対して好意を持っていただくことが必要です。好意を持っていただけないと、お客様は自分自身について話をしてくれませんし、ましてや、営業マンの話に耳を傾けてくれることもありません。

この段階で、最も重要なのは、ビジネスマナーです。ビジネスマナーについては、VOL. 42で特集しましたが、マナー次第で、その人の印象が全く変わってしまいます。

...「たかがマナー、されどマナー」については、VOL. 42参照

それまで面識のなかったお客様と短期間でコミュニケーションをとることは、営業マンにとって難しい課題です。

昔からお客様との話題について、「木戸にたてかけせし衣食住」と言われますが、こうしたことをききちんと理解し、実践できることもひとつの能力です。

注記：「木戸に立てかけせし衣食住」とは、

木：気候、戸：道楽・趣味、に：ニュース、た：旅、て：天気、か：家庭・家族、
け：健康、せ：世間話、し：仕事、衣：衣料、食：食事、住：住居

(2) お客様の課題/ニーズを知る

お客様の課題/ニーズについては、「お客様に聞かずに知る」方法と、「お客様に聞いて知る」方法があります。

前者については、業界動向や地域情報、さらには当該顧客に関する情報から、「仮説を設定」します。そして、その場合、「数字を読めること=計数分析」が非常に重要な武器になります。

多くの場合、お客様の課題やニーズは、お客様との話の中から把握しますが、そうした話の「引き出し方」も重要な技術です。

ヒアリングスキルの中には相槌の打ち方、話題の投げかけ方等、いろいろありますが、「数字の活用」も重要です。

例えば、お客様に対して「何か困っていることはありませんか？」なんて、いきなり質問しても、なかなか回答してくれません。

そうした聞き方でなく、「××社について、現状100点満点で何点くらいですか？」という質問をしてみます。すると、多くの場合「70点くらいかな」と答えてくれます。そうしたらしめたもの。

「では、残りの30点はどのような点ですか？」と突っ込むと、大体、相手のニーズが把握できます。

...「お客様を知る」については、VOL. 27参照

(3) ニーズに沿った提案をする

ニーズに沿った提案をするためには、まずは、自社の製品について理解しておくことが重要です。一般的なセールスポイントだけでなく、「どういうお客様には、どういう製品をすすめるべきか」という製品選定についての理解も必要です。

また、他社製品についても、基本情報(長所/短所等)も十分踏まえておきます。

こうした、専門的な知識・ノウハウを基に、お客様に対してインパクトがある企画書・提案書を作成します。

...「提案の際の『DO』と『DON'T』」については、VOL. 28参照

(4) お客様に納得していただく

お客様に納得していただくことが、最終的に「買っていただく」ことにつながります。

その段階で必ず必要な技術が説得話法です。

世の中には、「どういう場合は、どういう話し方で説得するか」というセオリーがあります。

こうしたセオリーを習得しているか否かでは、お客様の「納得率」は大きく差が出ます。

私も最近、社内でコンサルタント会社からシステム提案のプレゼンテーションを受けることが良くあるのですが、正直言って、その提案内容よりも、プレゼンテーション自体に、私の気持ちが「引っ張られている」と実感しています。

「プレゼンテーションが良い＝提案内容が良い」という構図が無意識のうちに頭の中でできてしまうのです。

また、導入事例をきちんと把握して、説明できることもお客様に納得していただく大きなポイントです。

これは、特に日本の場合顕著なことですが、お客様に提案すると、必ず「他社は？」という質問を受けます。そうした時に、すぐに「××という事例があります。」と説明できることは強い武器です。

2. 確実にお金をいただく

100万円の回収不能は、利益率が5%の会社では、2,000万円の売上に匹敵します。

また、資金繰りが逼迫するような場合は会社の存亡に直結します。

これほど、営業マンにとって「確実にお金をいただく」ことは大事なことです。

与信限度等、会社のルールを厳守することはもちろん、「手形・小切手の基礎知識」「基本契約書の締結方法」「取引先の倒産時の対応方法」等、債権回収管理の基本は、しっかり身につけておくべきです。

3. お客様に満足していただく

営業マンにとって、「買っていただいて」「お金をいただく」だけでは、その商談が完結したことにはなりません。

その後、お客様が実際に使って、「満足」していただいて、初めて「完結」と言えます。

そして「満足」がリピートにつながります。

こうしたアフターフォローの中で、営業マンがきちんと習得しておくべきことは「トラブルやクレーム発生時の対応方法」です。

トラブルやクレームは、お客様の「満足」「不満＝期待外れ」の分水嶺です。

「その場しのぎ」の対応ではなく、将来の安心までつながる対応ができれば、お客様は満足し、信頼が一気に高まります。

...「クレーム発生時の対応方法」については、VOL. 28 参照

また、機械メーカーの営業マン等については、お客様は基本的なトラブルに対する商品の故障診断まで求めることが多いです。

「自分は何もできないから、サービスマンをすぐに派遣する。」というのは、お客様からみて、やはり少し期待外れです。

「多分、こういうことが原因だと思う。サービスマンを派遣して確認させる。」ということであれば納得するわけです。

今回の能力の体系化は、前述の通り、まだまだ「第1版」のレベルであり、今後改定して行きます。もし、皆様から「こうした方がよい」というアドバイスがあれば、是非お願いします。