

経営 Management

「強い営業部隊の作り方⑦～営業戦術の展開～」

リーダーの職責は、経営者が策定した経営方針や経営戦略を自部門の事業に当てはめ、具体的な戦術を駆使して成果に結びつけることです。「強い営業部隊の作り方」最終稿にあたり、営業戦術の展開法について解説致します。

『孫子』より「勝を知る者」一

『孫子 謀攻篇』には、「勝ヲ知ルニ五アリ」との記述があり、勝利を取める者の必須条件として5つを列挙しています。一つ目は「戦うべき状況か判断できる者」、自身の置かれている状況の有利不利等戦いを始めるにあたって、多角度から双方の戦力を検討し、勝算ありなら戦いに踏み切り、そうでなければ断固として回避する的確な判断力を有する者です。二つ目は「兵力の大小に応じて適切な戦い方のできる者」、中小企業でも小回り等動き方を工夫すれば量的に勝る大企業に勝つこともできる様に、それぞれの規模に応じて戦い方を変えられる者です。三つ目は、「共通の目標のもとに組織をしっかりとめられる者」、会社の方針が末端まで浸透したまとまりのある組織を構築できる者です。四つ目は「事前の準備をしっかりとし、万全の態勢を固めて敵の不備に付け込むことができる者」、資源の有効活用のための体制や計画の準備等を確実にし、相手の準備不足を攻められる者です。五つ目は「現場の指揮官たる将が有能で、最高責任者が将の指揮権に干渉しない者」、指揮官が有能でなければならぬのは当然のこととして、最高責任者（経営者）があれこれ口出ししない、つまり現場への権限委譲が確実にできる者です。これら5つの条件は至極当然のことでしょうが、それぞれの職場に落とし込んで、的確に采配を振るとなると、決して容易なことではありません。経営者や営業幹部は、営業戦略を練るとともに、その実現に向けて、リーダーをして効果的な営業戦術へと展開させなければなりません。

攻略先のリストアップ

営業戦術への展開に際し、リーダーは、担当者に明確なターゲットを持たせます。①担当者が今後6か月以内に攻略したい先を、既存顧客リスト及び新規顧客リストからそれぞれ5社程度リストアップし、直近の業績とキーマン等の最新情報を記入します。②各社それぞれの目標売上高・目標粗利益額（又は目標粗利率）と、細目として提案商品・数量を具体的に記入するとともに、③リストアップ先の特徴や当社との関係性について、最新の情報を記入することで『攻略先リスト』を完成させます（図表1）。次に、『アクションプラン』として、④獲得の為にすべき具体的内容や、⑤重点施策及び6か月間の工程を記入し、営業部隊全員の前で説明させます（図表2）。なお、発表内容の実現可能性や妥当性については、参加者から意見を出し合い、よりプランの完成度を高めるとともに、営業部隊内での情報共有レベルを上げます。

図表1 攻略先リスト

NO.	企業名	抽出	主力商品	キーマン	売上高・利益	企業概要	ライバル企業	現在目標・現状	重点施策	具体的戦術
1	ABC株式会社	メイン	XYZ	部長	1000万円	1000万円	1000万円	1000万円	1000万円	1000万円
2										
3										
4										
5										

図表2 個社別アクションプラン

企業名	A産業	最終日	日型機2台・部品で計6千万	利益1千万/半年	
訪問日	面談のテーマ	準備資料	面談者	面談内容（相手先のお困りごとを開き出すこと）	次回宿題
※訪問前記入					※訪問後記入

アクションプランに基づく管理

営業成績と営業力※1との正の相関関係は、今後の検証を待たなければなりません、その存在に異議を唱える方はお見えではないと思います。従いまして、リーダーは、ターゲットに対する担当者の有効面談や提案のプロセス・進捗管理を月間目標管理シート並びにウィークリーミーティング・デイリーミーティングを通して確実に行ってください。

※1 営業力 = 戦略力・計画力・行動力・商談力・管理能力に分解できる(一般社団法人東京都中小企業診断士教会)。

(1) 月間目標管理シート

担当者は、営業活動以外にも様々な業務を遂行しているため、『月間目標管理シート(図表3)』を活用して業務の全体像を把握し、週単位でPDCAサイクルを効率よく回しながら、確実に営業活動を実践します。

図表3 月間目標管理シート

2017年6月5日～6月9日業務管理シート		部長	
氏名:			
月間目標	期限	結果	リーダー検印
営業関係			
A社資料作成			
① 企画	1日	済	
② ヒヤリング	5日		
③ 資料作成	12日		
B社資料作成			
① ヒヤリング	8日		
② 資料作成	19日		
顧客関係			
① ターゲットのリスタップ	1日	済	
② ターゲット調査	9日		
イベント関係			
① 展示会場準備	2日	済	
② 展示会場所・スケジュール確定	8日		
③ 展示会社内起業決定	16日		
④ 展示会案内	30日		
その他			
業務予定		結果	リーダー検印
5日(月)	A社関連 ヒヤリング		
6日(火)	イベント関連 展示会場候補先リサーチ10件 展示会スケジュール案作成 資料作成(25%)		
7日(水)	イベント関連 展示会場候補先リサーチ10件 展示会候補先の条件比較 資料作成(30%)		
8日(木)	B社関連 ヒヤリング イベント関連 展示会場所・スケジュール決定 資料作成(75%)		
9日(金)	イベント関連 起業準備 A社関連 資料作成完成 B社関連 資料作成(30%)		

(2) ウィークリーミーティング

ウィークリーミーティングの目的は、①目標達成に向けたプロセス管理、②提案営業の実践支援、③情報の共有、④組織として為すべきことの進捗管理にあります。リーダーは、主催者として議事進行を行いますので、テーマ・時間を予め設定(例:金曜日の17時から1時間)するとともに、事前に資料を配布し参加者は一読のうえ参加します。一つ目の「プロセス管理」は、訪問計画・業績

目標と今週の実績及び今週の活動を踏まえた来週の営業活動計画への反映状況の確認です。リーダーは、担当者に発表させ、目標と実績を対比し、達成の場合は褒め、未達の場合は大まかな指摘をします。但し、時間をかけないでください。二つ目の「提案営業支援」は、担当者の提案内容の適切さ・宿題への対応や資料の見易さ等についての的確な指導です。また、三つ目の「情報共有」は、各担当者が保有する情報を、発表を通して営業部隊内で共有します。リーダーは、発表者に対する質問やアドバイスを通して、本ミーティングを気づきと相互理解の場とします。また、ケーススタディーとして各担当者の能力開発に有効なため、リーダーはこの場を『成長の場』と位置付け前向きな会話をリードしなければなりません。四つ目の「進捗管理」は、営業部隊として為すべきことを決定し、確実に前進させるものです。議事内容は記録し、決定事項実現に向けて担当者を定め、次回ミーティング時には結果を報告させます。

(3) デイリーミーティング

デイリーミーティングの目的は、担当者への個別デイリー支援にあります。原則朝一番で、1人当たり5分程度が妥当でしょう。また、日報を有効に活用します。日報には、「誰に会うか」「何のために会うか」「結果はどうだったか」等前日の実績と本日の予定を詳細に記入します。リーダーは、日誌を熟読のうえ、タイムリーに質問を行うことで、担当者との関係強化や気づきの機会にしてください。

結びに

第1回目の「基本の徹底」(2016.1)から、「アプローチ」、「ソリューション営業」、「クロージング」、「アフターフォロー」、「リーダーの役割」、「営業戦術の展開」と計7回に亘り強い営業部隊の作り方について連載して参りました。営業部隊は羊の群れでは意味をなしません。会社の発展に向けて、使命感を持った力のある担当者として、彼らと同じ目標に向かって東ねることができる強いリーダーを育成することで、オオカミの群れ=プロの営業部隊を組成していただきたいと思ひます。

三重銀総研 専務取締役 伊藤 公昭
(学術博士 三重大学大学院 客員教授)