

## 強いチーム創りの着眼点

### ニコニコ、粘り強く！

経営者の皆さんは、他社から営業を受ける機会がしばしばあるのではないだろうか。その際に、自然と営業パーソンを評価しているのではないだろうか。今回の営業はなかなか優秀だとか、何をしに来たのか分からなかったなというように。

営業パーソンのレベルを4段階に区分すると、次のようになる。

- ①通りいっぺんに製品・サービスを案内する
- ②製品・サービスを魅力的に説明する
- ③顧客のニーズを聞きだし、それにあわせて製品・サービスをピーアールする
- ④顧客が自覚していない本質的な課題を導き出して、製品・サービスを訴求提案する

①と②には、営業する製品・サービスの理解度に差がある。通りいっぺんにしか案内できない営業パーソンの話は、3分も経つと、「もう結構！」という気持ちになる。まるで、大根役者が台本を棒読みしている芝居に似ている。では、製品・サービスを理解し、魅力的に説明ができれば、営業の実績は上がるのだろうか。そうは問屋が卸さない。それは、顧客の立場になって営業していないからだ。

③と④の営業パーソンは、顧客の課題を把握した上で、会話をしている。このレベルに到達すれば、提案を断られてもその理由を押さえているので、製品・サービスの仕様の仕様変更にもなって、再び訪問することができる。要するに顧客との関係を継続・維持していることになる。特に、④のレベルの営業パーソンになると、顧客にとっての良き相談者として、先方から問い合わせが来る。顧客の本質的な課題を把握して対応しているのだから、これは、当然だとも言える。

ところで、①から④の営業は、先天的な資質によって差が生じているのだろうか。これは、明らかに自身の努力による差であると断言できる。何が違うのだろうか。それは、営業する製品・サービスへの愛着や顧客に貢献したいという思いが、全く異なっている。

強いチームを創るには、この意思を醸成することが肝心である。そのためには、営業の良し悪しを、結果のみで論じてはいけない。製品・サービスの特徴を詳しく理解できているか、顧客の事業を深く認識できているかについて、指導するのである。

経営者がその気になりさえすれば、④のレベルの営業パーソンは、確実に育成できる。①と②のレベルの営業パーソンを反面教師として、自社の営業パーソンを④に鍛え上げよう。そうすれば、業績は見違えるように向上する。

早速、次の質問を、自社の営業パーソンにしてみたい。

- ①当社の製品・サービスが他社より優れている点は何か
- ②担当する顧客が抱えている経営課題は何か

この2つの質問に答えられない営業パーソンには、毎日、同じ質問をし続けると、“調

べよう”“考えよう”とい意識が芽生えてくる。決して嫌味っぽく、高圧的に質問をしてはいけない。“ニコニコ”しながら尋ねる。しかも粘り強く。そして、的確な答えが発しられたら、「今の説明だったら、間違いなくお客さんは関心を示すよ。よくなったなあ！」と褒めてあげる。

この活動を1ヶ月間続ければ、一騎当千の営業チームができあがる。騙されたと思って、取り組んでいただきたい。

株式会社アッシュ・マネジメント・コンサルティング  
代表パートナー 平堀 剛