

営業はちゃんと機能しているか？

「社長からご覧になり、営業はちゃんと機能していますか」。私が尋ねると、困惑の表情を浮かべ、あいまいな言葉を返す。質問の意味が不明なのか、眼中にないテーマなのか…。

営業に不満を抱く社長は多いが、その強化に本腰を入れる社長は少ない。そこで本稿では、売り上げ形成の状況と照らし、自社の営業が信頼に値するかどうかについて考察しよう。

(1) 既存業界

私は営業指導などで、各地の企業を訪れる。挨拶代わりに、営業担当者へ「景気はどうか」「売り上げはどうか」と尋ねる。

2005年に入った頃から、明るい言葉が返ってくるようになった。「お陰さまで、結構いいです」。なかには「絶好調です」。皆が、一度は失った自信を、徐々に取り戻しつつある。

だが、ここが考えどころ。私は、研修で指摘する。「これまでと営業のやり方を明らかに変え、それで売り上げがいいとしたら…。どうか社長は、営業担当者をねぎらってほしい。営業担当者は、自分を褒めてあげなさい」。

「でも、やり方を変えたわけでないのに、売り上げがいいとしたら…。それは、追い風が吹いているにすぎない」「心配するな。それが止めば、すぐに元へ戻る。私が保障する」。彼らは「景気のお陰さまで…」と言っている。

バブル崩壊後、経済は“右肩下がり”が続いた。だが、そんななかでも、好不調の波はあったし、業種や市場ならではの波はあった。

実は、このような景気の変動と、業績の起伏が、きれいに重なる企業がある。営業がほとんど機能していない、何よりの証拠である。

大半は、営業担当者が既存顧客に顔を出し、顕在ニーズを刈り取るレベルに留まっている。とくに売れた時代を忘れられない企業では、受け身の姿勢、待ちの状態に終始する。顧客の引きに頼ると、売上高はその増減をなぞる。

数年来の業績の下落は、従来のやり方の“敗北”を意味する。だが、多くの社長は、「営業は、叱咤激励する管理者と、奮闘努力する担当者でやっていける」と、いまだに考える。

彼らをかばう社長から「よく頑張っている」という話は出ても、「こう頑張っている」という話はない。そうしたことに無関心だ。

(2) 新規分野

バブル後の既存業界の不振をよそに、ITやアウトソーシング、エコロジーといった新規分野は成長を誇った。広報や広告、展示会やセミナーを積極的に展開し、有望な“引き”の創出に成功する。販売はトータルな仕組みで推進すべきだが、営業は間違いなく弱体化する。

営業担当者が、それを前提にした売り上げ形成しかできなくなる。これらの業界では、「打ち合わせ」を「営業」と思い込む人が大多数を占める。引きを得て、見込客へ出向くのは「打ち合わせ」の範疇である。ストレス耐性が極端に低い。営業と呼ぶには“ひ弱”すぎる。

どんなに伸びている事業も、成熟期へ移行する。どんなに売れている商品も、飽和期に直面する。やがて向かい風が吹くようになり、ほどなく淘汰や再編の“嵐”が吹き荒れる…。

その際、生き残りを決定づけるのは「営業」である。事業や商品が、顧客の興味や注目を集める状態は、営業の死を招きやすい。ベンチャーの呆気ない挫折を例に引くまでもない。

結局、営業担当者が自らの働きかけを通じ、「きっかけの創出」「潜在ニーズの掘り起し」の2点を行えるなら、自社の営業は信頼に値する。この両方に取り組むのが、縮小市場でも伸びつづける、一握りの“勝ち組”である。

日本のトップ、なかでも製造業のトップは、「営業」に冷たい。営業が機能しない最大の理由といえよう。売り上げ目標を掲げ、訓示を垂れる…。要是、売ればいいのだ。営業に愛がないから、それを強化する手立てを講じない。まして、営業へ“投資”することはない。

景気の変動と、業績の起伏が重なる。私たちはバブル後に経験済みである。気象条件で運命が左右されるフライトのようなものだ。コックピットに、経営の非常ランプが点滅する。

営業はちゃんと機能しているか。低迷を嘆く場合でない。好調に浮かれる場合でない。業績に一喜一憂するヒマがあるなら、トップは自問せよ。売っているのか、売れているのか。

営業強化・営業再建 和田創研

TEL 045-949-0012 FAX 045-949-0018

MAIL info@wadasouken.co.jp

Copyright ©2006 by Sou Wada

複写・複製・転載・翻訳・入力などを禁ず。