

ボートを売る 海の男たち

営業を営業マンに任せない 事こそ売り上げアップの最大の秘訣だ。

個人商店の別名がある営業マン。コンセプト、ノウハウそして案件の攻略方法をチームで共有する事こそ前年比38%の売り上げアップの秘策だった。

その男たちは、大手船舶メーカーのマリン直売販社のセールスマンだった。35人のセールス訓練の1年間の軌跡をご紹介します。男たちは、大学のヨット部、ウィンドサーフィン部をはじめ、体育会系の出身者だった。体力と気迫に自信はあったが、分析やデータ把握、論理的な説得などは苦手。

研修初日、私は受講者に挨拶した。5月中旬だというのにほぼ全員、顔や腕は真っ黒に日焼けし、笑顔がとても印象的だった。人懐っこい印象、1,000万以上の高額商品売るセールスマンには見えなかった。カジュアルな服装で、スーツやワイシャツを着ている男はいなかった。

いきなり、私はその一人に「あなたの仕事で一番厄介な事は何ですか？」と聞いた。セールスのJ君は「それは、船の清掃ですよ」と言った。8メートル以上の船の船底を洗うことは大変だ。専門家でないと半日は優にかかる。かなりの重労働、車の洗車の比ではない。仕事の一部とはいえ厄介なのだ。

この地道な仕事ともう一つ、セールスにおいてコツコツやらなければならないのが、日々の見込み客発掘だ。展示会や各種イベントの来場者のアンケートがどっさりあり、潜在ターゲットなのだ。一日30コールのテレアポ、これがセールスにおける地道で厄介な仕事だ。体育会系が苦手な仕事で、全員に徹底しきれていなかった。

次にセールスでの厄介なことは「奥さんですね」という。

理由はこうだ。1,000万以上の趣味用・プレジャーボートを買える人の90%は中堅・中小企業のオーナー社長だ。そしていざ契約という段階で必ず出てくるのが経理を握っている社長の奥さんなのだ。中小企業において、設備投資以外で1,000万以上の支出は稀だ。会社の業績に寄与しない投資となる。殆どは福利厚生、または多くは社長の「趣味」だ。

そこで反対の立場をとるのが、経理を預かる奥さん。この説得が厄介なのだ。税金、経費の扱い、福利厚生の範囲など細かな質問が来る。手ごわい。ここで商談がクローズしない事が多い。こんな状況をいくつか聞いてから研修はスタートした。

営業マン研修の主要 8 フェーズ

フェーズ 1 凡事を徹底せよ

凡事とは、誰もが朝、晩歯を磨くように簡単だが、**習慣化**することが必要な事だ。考えてはいけない。疑問を感じてもいけない。機械的にコツコツやることだ。当初、これは不評だった。しかし、1か月がたつと文句は出なくなった。見込み客が増えたからだ。セールスマンは見込みが増え、契約が取れれば皆ニコニコしている。

フェーズ 2 セールスはプロセスで語れ

プロセスとは、**アポイント**—**訪問**—**ニーズの確認**—**プレゼン**—**比較**—**見積り・価格交渉**—**テストクロージング**—**クロージング**という基本の流れを組織として定義し、共有することが先決。各ステップでやるべきアクションを標準化する。更にどんなツールや準備が必要か、明確にされる。

各プロセスを階段を上るように進む。勿論一回の訪問で達成出来るわけではない。階段は一気には登れない。そして、各ステップをクリア出来ないと、上にあがれない。商談の停滞、イコール停滞したステップの見直し、やり直しが必要になる。体育会系の苦手な作業だ。ステップアップ確率を把握。

フェーズ 3 個人別の弱点を数値で把握

A君は・・・アプローチ、入り口で停滞・・・徹底的にアプローチトークを訓練の必要あり
C君は・・・相手のニーズの把握が下手で、すぐ商品の説明に入るので、相手が反応しないで停滞
F君は・・・見積、値引き他社との比較の交渉力が弱く、商談が停滞
D君は・・・クロージング時、周囲の反対者の説得が苦手、・・・というように**各人の弱点が数値**で出てくる。それを**上手に出来ている人のやり方を活用、共有**することで解決してゆく。

フェーズ 4 セールス全員でセールス・ツールを開発・共有

セールス・ツールとは、会社支給のカatalog類の事ではない。セールス活動で実際に威力を発揮する**生の資料**だ。顧客の声、購入動機の事例、船の活用のデータ、マリーナの相場、維持費、修理費の実際、そして釣りやクルージングの実際の写真などだ。特に効果的な資料は全員で活用する。新たに効果的なツールを随時増やしてゆく。ツール活用ミーティングの実施。セールスで重要なのは「無駄な商談の減少だ」なのだ。**「機会損出」を減らせば訪問効率上がる。**

フェーズ 5 商談直前にロープレとレビューを励行

ロールプレイングは切迫した場面で、**緊張してやらないと効果が薄い**。その日、または翌日に商談がらという状況で実施。それを聞いている先輩上司がじっくり話を聞いて、有効なアドバイス<レビュー>を実施。担当者は、商談の経緯、状況説得のポイントを事前に書き留め、先輩に渡しておく。担当者はこのアドバイス・指摘を取り込んで、その日の商談に向かう。これで、**商談成功の確**

率・ステップアップの効率が格段にアップした。

*レビューとは上司先輩がロールプレイングしたことを評価する事

フェーズ 6 必要な専門家の同行を絶妙なタイミングで投入

ボートの技術的専門的な説明が必要な場合は技術者を同行。競合するヨーロッパ製のボートと比較し迷っている客には外国製品に詳しい技術者の応援を仰ぐ。経験のある先輩上司が必要な場合はその人を店長が指名して同行。というように**随時専門家を同行**させた。どういう訳かお客はセールス担当よりも技術者のいう事を聞く。効果は大きかった。マニアックな難しい顧客、理屈っぽい見込み客に有効だった。

フェーズ 7 更に成功した商談、失敗した商談のドキュメント化、共有

商談には成功も失敗もある。成功の方が少ない。実は、その両方が生きた教材なのだ。しかし、個人商店と言われる営業マンはその体験をすべて**自分の「記憶」の中にしまっている**。もったいない事だ。新人営業マンなどは無駄な商談に時間を使うくらいなら、ベテランの経験談を聞く方がよっぽど勉強になる筈。営業マンに営業を任せるとは、**貴重な体験ノウハウを個人に帰属させていることだ**。幾つもの商談が貴重な教材なのだ。

フェーズ 8 チームの平均打率を上げる

プロ野球のバッティングとセールスは似ている。100打数30安打で打率三割。立派な打者だ。年俵も高い。セールスはどうか、打率0.350でトップクラスのセールスと言える。

ところで、多くの会社が**打率という指標を社内で把握している**だろうか？把握していない会社が殆どだ。いくら売ったとか、予算を達成したとか、はどこでもやっている。しかし、もっと重要なのがこの成約打率ではないだろうか？

プロ野球では打率以外に**「出塁率」「得点圏打率」や「長打率」**や対**「左投手打率」**までデータが豊富だ。MLB<アメリカプロ野球・大リーグ>などデータの宝庫だ。

さて、セールスチームの打率は上がるのか？ズバリ！今説明した**7つのフェーズを実行すればチーム打率は確実に上がります**。但し、全員がイチローにはなれません。スポーツ同様セールスも資質、感受性・能力は個人差があるからです。但し**チーム全体の平均打率を0.240から0.280に上げる事は可能**です。全員が三割を目指すことではありません。しかし、**平均打率は上げられます**。

営業を営業マン任せにしなければ可能です。

以上が「ボートを売る海の男・セールスマン」に実施した営業マン研修の概要です。ここに書いたこと以外にも細かなことがたくさん有りましたが、それを聞きたい方は面談にて、お話しします。

前年比138%を実現した営業研修

一つ一つは複雑な事はありません。重要なことはコンセプトです。

営業マンに営業を任せ、ノルマ・予算だけを与え結果を期待するのは怠慢です

営業で改善が十分出来る事を教える必要が有ります。営業はアナログである限りブラックボックスになる。ブラックボックスなら科学になりません、管理出来ません。営業を会社がコントロールする事こそ営業が成功する鍵です。

営業を営業マンに任せないとは、イコール会社が自社の売り方を開発するという事です。

風景1 多くの会社で見受ける風景 営業部長が契約を取ったセールスマンに
「何が売れた？」「誰が買った？」「いくらで売れた？」
…注意)これらは全て契約書に書いてあるのだが…何故聴くのか？…

風景2 売り方を自社で開発したい会社 部長は成約したセールスマンにこう聴きます。
「何故うまくいった？」「どんな属性の客？」「どんなトークが有効だった？」
「お客が強く反応したのは、どんな瞬間に？どんな言葉に？」

自社で「売り方を開発する会社」は風景2です。

「製品を開発する」「売り方を開発する」…企業の発展・存続に不可欠なコンセプト

日本では売り方を開発するという概念が殆ど存在しない。しかし、皆さんよくご存じの

日本の**・ジャパネットタカタ**そして、**・アマゾン**を見てください

これらの会社は自社独自の製品は持っていないが、「**売り方を開発**」して飛躍した。

競争の殆どない、**ブルーオーシャン<市場>**を自ら築いて独り勝ちしています。

売り方は自社独自で開発するしかない。

もし御社が他社と同じ商品を買っていても、**自社の売り方**でセールスの生産性が業界の1.5倍なら**その業界で生き残れるでしょう。必ず！**