

課題解決型営業を実現し 売上を伸ばす方法

「コンサルティング・アウトソーシング・教育」を融合させ

クライアントの営業の強化・改革を実現する

桜井正樹氏は営業改革のプロフェッショナルだ。約10年間、提案型商材を扱うクライアントの営業支援に従事し、高い成果を上げてきた。そのクライアントはIT系企業を中心に、設備機器メーカー、販促・マーケティング会社、食品メーカーなど、100社を超える。そんな桜井氏は「現代は商品の差別化が難しい時代。商品説明型営業から課題解決型営業に脱皮しなければ、企業は成長できない」と断言する。今回は桜井氏に「課題解決型営業を実現し、売上を上げる方法を聞いた。

営業の強化・改革とは何か？

「これまでに桜井さんは100社以上の営業支援を手がけてきました。『売上が伸びない企業』の共通点はありますか。桜井：大きな共通点は2つ挙げられます。ひとつは「営業」の定義や考え方が社内でも統一されていないこと。本来、営業の定義は「顧客の課題と自社の商品・サービスを結びつけ、その結果として売上を上げる仕事」です。

しかし、実際の現場では営業スタッフの考え方がバラバラ。「商品」を顧客に理解してもらおうこと、「顧客満足を得ること」、「顧客の課題を解決すること」……。このように根本的な考え方が統一されていないと、必然的に営業の

やり方もバラバラになります。よって属人的な営業から抜け出せず、営業組織が強くないんです。

もうひとつは、なかなか「御用聞き営業」や「商品説明型営業」から抜け出せないこと。これらの営業スタイルでは、顧客の潜在ニーズを掘り起こして、売上を伸ばすことはできません。また、商品自体が差別化されていないければ、同業他社との競争に負けてしまうでしょう。

現在は顧客の課題が複雑化し、商品の差別化も難しい時代です。だからこそ、「課題解決型営業」が必要なんです。つまり、「顧客視点力」を持ち、自ら顧客の課題を発掘・理解させ、解決へと導く営業です。ちなみに「顧客視

点力」とは、顧客視点で考え、実行する力のことです。

営業強化における「3つの変革」① プロセスを変える

「どうすれば『課題解決型営業』を実現できるのですか？」

桜井：課題解決型営業の実現には「①プロセス、②スキル、③視点」の3つを変革する必要があります。

では1つ目の「プロセス」から説明しましょう。一般的な企業は「商談提案、クロージング」のようなプロセスで管理していますが、これは「営業スタッフの活動を管理する」という自社の視点でしかありません。

教えてください。

桜井：課題解決型営業では、従来の営業と求められるスキルが異なります。コミュニケーションのとり方やヒアリング方法なども変わるので。たとえば、顧客との関係構築。多くの営業スタッフは「相手に良い印象を持たせること」が正しいと思っています。でも、それが大間違い。良い印象ではなく、「課題解決型営業を行うために適切な印象」を持たせるべきなんです。すると、適切な話し方やスタンスなどが大きく変わります。他にも、顧客の課題を抽出する力や理解させる力なども異なります。つまり、今まで身に付けたスキルを「課題解決型営業に必要なスキル」に変えていかなければいけないんです。

営業強化における「3つの変革」③ 視点を考える

「3つ目の『視点』を変えるとは何ですか？」

桜井：自社の視点から顧客の視点に180度変えることです。でも、これが非常に難しい。営業スタッフは顧客のことをあまり知らない反面、自社のことは良く知っている。だから、どうしても自社の視点になってしまうのです。よく「顧客目線」で考えるや「顧客の立場に立て」という指導を耳にします。が、精神論だけでは実践できません。まずは「顧客の知識」を身に付けさせ



セントリーディング

代表取締役社長

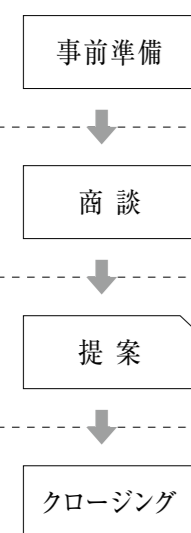
桜井 正樹

さくらい まさき

1969年、埼玉県生まれ。1998年に日総ブレイン株式会社に入社し、営業職派遣事業・アウトソーシング事業の立ち上げを経験。2000年に株式会社コンフィデンスに入社し、営業専門のコンサルティング・アウトソーシングを行う。その後、株式会社ベルシステム24にて、法人向け提案型セールス専門の営業コンサルティング・アウトソーシング事業の立ち上げ、および事業責任者を務める。2009年に株式会社セントリーディングを設立し、代表取締役社長に就任。

課題解決型営業を実現するための3つの変革

一般的な営業のプロセス



① プロセス ② スキル ③ 視点の変革

課題解決型営業のプロセス



営業スタッフのアクション

顧客の現状想定 → 顧客の課題が起こりうる現状を考察
課題の仮説化 → 課題・提供できる解決策・効果を考察
期待の確保 → 用途・効果を中心に期待させる説明
課題の提起~発掘 → 顧客の相談に乗りながら、課題を掘り起こす
課題意識の強化 → 課題を解決する必要性を顧客に理解させる
課題の解決策の提案 → 課題・効果・解決の必要性を顧客に理解させる
具体策の提案 → 解決策の実現性を顧客に理解させる
決裁影響要因の調整 → 解決策の実現に向けて顧客と一緒に調整する

課題解決型営業の強化・改革の実現

「なるほど。しかし、営業の「①プロセス、②スキル、③視点」のすべてを変えるのは難しいと思います。会社として何をすべきですか。」

桜井：従来の営業を課題解決型に変えていくには、部分的な変化だけではダメです。たとえばプロセスだけ変えても、スキルや視点が伴わなければ実行できません。この3つを総合的に考えて進めなければいけません。これを「営業部門だけで実現しなさい」というのは酷な話です。そのためには、会社として「3つの整備」が必要になります。

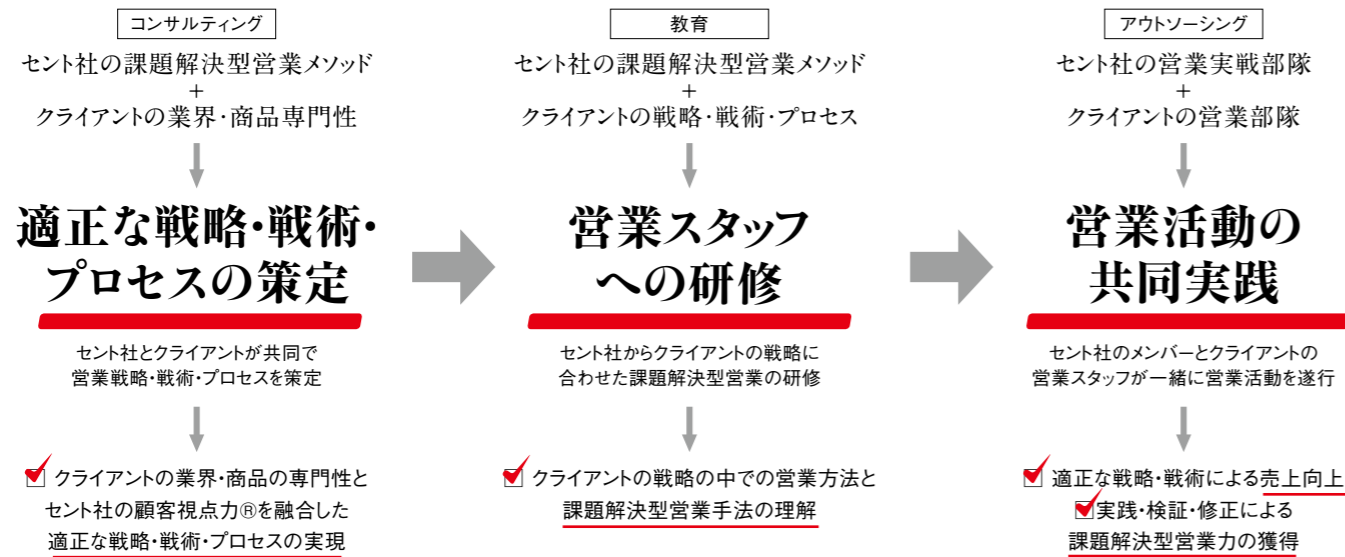
営業強化における「3つの整備」① トップダウンによる意識の統一

「会社として必要な「3つの整備」とはどのようなことですか。」

桜井：それは①トップダウンによる意識の統一、②変革するための環境、③外部の視点やノウハウを取り込む体制です。まずは「①トップダウンによる意識の統一」から説明します。漠然と営業を改革しようとすると、現場に必ず混乱が生じます。なぜなら現場の営業スタッフは長い間の成功体験によって、考え方や体質が固まっています。変えにく

売上を上げながら営業組織を強化する 課題解決型営業はこの3段階で実現する!

セントリーディング社の「ハイブリッド・セールスソーシング」



売上向上と営業強化の2つを同時に実現

※セント社=セントリーディング社

顧客の課題の背景まで理解せよ

御社はノウハウだけではなく、それを実践できる営業部隊を持っているわけですね。もう少し具体的な支援内容を教えてもらえますか。

桜井..では支援内容の一部をお話ししましょう。「課題解決型営業」では、顧客の課題を理解するだけでは不十分。その課題の背景まで理解しなければいけません。たとえば、コスト削減につながる商材を販売する場合、大半の営業スタッフは「コスト削減しましょう」と顧客に提案しています。でも、顧客にとっては初期投資がかかると、だから売れない。

実は「コスト削減」は顕在化した課題に過ぎません。その背景を知ることが大事です。それは「来期以降のグローバル展開に備えて、自社の管理部門をスリム化したい」という背景もありません。この背景が分かれば、適切な提案ができます。たとえば「来期以降の安定したコスト削減体制をつ

最後の「③外部の視点やノウハウ」

営業強化における「3つの整備」③ **外部の視点やノウハウを取り込む**

最後の「③外部の視点やノウハウ」を取り込まなければ変革は成しえない。体質や視点、スキルの変革は同じ組織で育った自社内では困難。社外の人から身に付けている視点やノウハウを取り込まなければ変革は成しえない。

「②変革するための環境」

では「②変革するための環境」について教えてください。

桜井..強化や改革では「検証と改善をくり返し、課題と対策を考える」ということが重要になります。そのためには、それらを実施できる環境が必要です。でも、営業スタッフは雑多な業務を抱えていることが多い。提案、商談、トラブル対応、事務処理...。実際、キヤパオーバーで改革が進まないケースがよく見受けられます。ですから、営業管理の方法も変えなければいけません。たとえば、SFA(営業管理システム)も単なる情報共有から検証・改善できる形に変える必要があります。

「①変革する」

では「①変革する」について教えてください。

桜井..強化や改革では「検証と改善をくり返し、課題と対策を考える」ということが重要になります。そのためには、それらを実施できる環境が必要です。でも、営業スタッフは雑多な業務を抱えていることが多い。提案、商談、トラブル対応、事務処理...。実際、キヤパオーバーで改革が進まないケースがよく見受けられます。ですから、営業管理の方法も変えなければいけません。たとえば、SFA(営業管理システム)も単なる情報共有から検証・改善できる形に変える必要があります。

株式会社セントリーディング
設立/2009年1月
事業内容/
法人向け提案型商材に専門特化した営業支援事業
(営業コンサルティング事業・営業アウトソーシング事業・営業教育事業)

【無料相談 実施中】

セントリーディング

info@centleading.co.jp
03-5909-7740
http://www.centleading.co.jp

「なるほど。御社は単なるコンサルティング会社でもなければ、営業代行会社でもないわけですね。」

桜井..ええ。当社は営業の「コンサルティング・アウトソーシング・教育」を同時に提供し、クライアントの営業強化と売上向上を同時に実現しています。この「ハイブリッド・セールスソーシング」こそが当社の強みです。当社は無料相談も受け付けていますので、お気軽にご相談ください。

「なるほど。御社は単なるコンサルティング会社でもなければ、営業代行会社でもないわけですね。」

桜井..ええ。当社は営業の「コンサルティング・アウトソーシング・教育」を同時に提供し、クライアントの営業強化と売上向上を同時に実現しています。この「ハイブリッド・セールスソーシング」こそが当社の強みです。当社は無料相談も受け付けていますので、お気軽にご相談ください。

「どんな風に御社は「外部の視点やノウハウ」を提供しているのですか。」

桜井..私たちは、当社で確立した「課題解決型営業のメソッド」を提供しながら、クライアントと一緒に実践しています(左上図)。つまり、戦略から実践まで一緒に遂行しながら、売上向上を目指し、同時にクライアントに営業ノウハウや視点を習得してもらっています。たとえば、私たちが営業に同行して実践してみせると、クライアントの意識が変わります。商談の場面で私たちが商談相手が対等に相談しあっている。その様子を見て、同行しているクライアントが今までのへりくだった関係や商品説明のスタイルとの違いを理解

「なるほど。御社は単なるコンサルティング会社でもなければ、営業代行会社でもないわけですね。」

桜井..ええ。当社は営業の「コンサルティング・アウトソーシング・教育」を同時に提供し、クライアントの営業強化と売上向上を同時に実現しています。この「ハイブリッド・セールスソーシング」こそが当社の強みです。当社は無料相談も受け付けていますので、お気軽にご相談ください。

営業強化における 3つの整備

整備1 トップダウンにより意識を統一せよ

新たな試みや起こりうる難題には、ブレない遂行と目的達成に対する意識の統一が必須。トップから現場まで絶対に成し遂げる共通の理解と強い意志を。

整備2 変革するための環境を整備せよ

現場が日々の業務で忙殺されているのは変革など実行できない。まずは変革できる環境を整備せよ。また精神論ではなく、常に検証・修正できる環境も大事だ。

整備3 もっと外部の視点やノウハウを取り込め

体質や視点、スキルの変革は同じ組織で育った自社内では困難。社外の人から身に付けている視点やノウハウを取り込まなければ変革は成しえない。

営業強化における 3つの変革

変革1 営業プロセスを変えよ

自社の商品説明から始まる自社都合の営業プロセスではなく、顧客の意識や検討に合わせた営業プロセスに組み直せ。

変革2 営業スキルを変えよ

営業は顧客の悩みや課題を解決へと導く仕事。「売込むスキル・要望を聞くスキル」から「課題解決を実現できるスキル」に切りかえよ。

変革3 営業スタッフの視点を変えよ

課題も解決策も効果も顧客の中にある。商品や技術中心の自社視点から名実とも顧客の立場に立てる視点に180度の変革を。

を取り込む体制」について教えてください。