

経営一転語 33 営業員に行動の自由は？

不況期にあっては、「営業力の強化」がとても大事です。社長のトップ営業はもちろんのこと、営業員の行動も戦略的に考えていかなくてはなりません。今回は、その営業員の行動について述べてみましょう。

実は営業員こそ、会社の中の人的資源の最大のムダの発生元なのです。なぜなら、具体的戦略もなく、具体的訪問先も示されず、訪問頻度の指示もなく、訪問をただしているだけという状況が多いのではないかと思うからです。ご心配されなくても結構です。多くの会社は無戦略、無方針、無指示です。

であるならば、我が社が具体的戦略を作り、具体的訪問先を指示し、訪問頻度の戦略的配分を図れば、業績があがることは間違いありません。営業員は、得意先の重要度も、売上高も、あまり関係なく、まんべんなく訪問しようとする傾向を持っています。

また、自分の好きなところ、相性の合うところを訪問して、嫌いなところは訪問しない営業員もいることと思います。しかし、これは営業員を責められません。何も指示しない社長の責任であるのです。しかし、このような非効率な行動をとっていても、現在の売上高を実現しているということは、この営業員が効率的に営業すれば、大きな売上増大が期待できるとも言えます。

その訪問方法は、得意先をランク付けし、ランクごとの訪問頻度を考え、重点配分しなければなりません。得意先をランク付けする方法は、ABC分析表を作成してランク付けしていきます。そして、そのランクに基づいて、訪問基準表を作成します。

それから、その訪問基準表に基づいて訪問計画を立てて、お客様訪問を実施していきます。(ABC分析表や訪問基準表、訪問計画などの表はコンサルの中で詳細に説明します。)そして、営業員は口べたでもよく、まじめで、陰ひなたがなく、誠実な人物を採用すべきです。そういう意味で、営業員は、会社の訪問戦略に基づいて、忠実に行動しなければいけませんので、本当は「営業員に行動の自由はない」のです。

<演習課題>

1. 得意先をABC分析によってランク付けしてみましょう。