

## 経営者向け Q&A「提案営業を定着させ、成果につなげる」

田中 浩

質問: 営業マンに提案営業に関する各種研修を行ってきましたが、実践で活用できていません。提案営業を定着させて、成果につなげるには営業マンをどう教育したらよいでしょうか。

解答:

### ●研修の計画づくり

今までどのような研修を行ってきたかは分かりませんが、一般的に研修は次の点に留意して計画することが必要です。

- ①なぜ研修を行うのか
- ②営業マンにこうなって欲しいと思う能力は何か
- ③現在の営業マンが持っている能力はどの程度なのか
- ④教育ニーズ(②と③の差)は何か、教育を施す必要のある、欠けている箇所
- ⑤いつまでに教えるか
- ⑥誰が教えるのか
- ⑦研修プログラムはどのような内容なのか
- ⑧どのような教育技法を使うのか(講義法、討議法、事例研究法、ロールプレイング法など)

このような項目をまず明らかにすることで、研修の概要をつかむことができます。特に重要なのは、①と②の項目であり、最初に考えて欲しいことです。

①に関しては、研修の目的を明らかにするものです。企業の置かれた状況によって、目的は変わってきます。業績が好調な企業と低調な企業では、営業のやり方に違いが出てきます。

具体例として、「営業としての基本的なスキルを身につけることを目的とする」「実践で成果を上げることを目的とする。」などが想定できます。

②においては、「企画策定力、論理構成力、プレゼン力、文章力、情報力、仮説立案能力、戦略思考力を身につけて欲しい。」といったように具体的なものを挙げます。

#### ●問題解決型提案営業とは

現在の営業のやり方は、御用聞き的な営業に代わって、提案営業が主流です。この提案営業を実践できている営業マンは基本的に忠実な言動をしている場合が多いものです。「当たり前のことを着実に行う」ことは、簡単そうですが、なかなか難しいものです。

提案営業は、お客様の問題、ニーズを整理し、解決策までの流れを踏まえたものでなくてはなりません。このような営業方法を問題解決型提案営業と呼びます。この問題解決型提案営業を実施するためには、「ストーリーづくり」を研修の中で学ぶことです。ストーリーを考えることは、商談のペースを握ることになり、交渉を有利に運ぶことも可能です。このような考えを身につけるには、研修の中で、ワークシートを繰り返して書き込む方法が適しています。考えて書く、という作業により、ストーリーを身体で覚えていくわけです。

ワークシートには、①お客さまの環境変化、②お客さまの目標と現状、③お客さまが抱えている問題、取り組むべき事柄、④その問題の原因・背景、⑤当社が対応できる原因、⑥対応できる原因への解決策(当社ができるもの)、⑦解決までのスケジュール(いつまでに)、⑧関係者(誰を巻込むのか)の項目を入れて、情報を整理します。

日頃からお客さまの情報を収集している営業マンは、ワークシートをうめることが可能です。以上の事によって、お客さまに対して、何を、どのように、いつまでに提案したら望ましいかが、誰もが分かるようになります。

#### ●実践につながる研修プログラム例

実践につながる研修プログラム案(問題解決型提案営業の実践)をご提示します。この研修の特徴は、先述したワークシートを繰り返して作成することにあります。これによって、考える、書く、発表する(伝える)といった営業マンとして当たり前のことを身につけることが可能になります。これらの習得によって、実践での成果が必ず期待できます。

☆研修テーマ名:問題解決型提案営業の実践

- ①問題解決型提案営業の全体像を知る
- ②ニーズを知るための情報収集のやり方

- ③情報の分析・加工を学ぶ
- ④ストーリーづくりの実習
- ⑤プレゼンテーションとフォロー活動を再認識する
- ⑥総まとめ、成功事例、失敗事例を共有化する

上記の研修プログラムは、当社にはレベルが高いというのであれば、営業としての基本的な研修プログラムも考えます。

それは、1. これが営業の基本的な心得だ！～プロの営業には誠意と情熱が備わっています、2. 良好な人間関係をつくる～相手を知るところから始めます、3. 話を聴く～傾聴を心がけます、4. 質問する～質問話法の習得を目指します、5. 営業の6つのプロセスを知る～各プロセスのやるべき事を整理します、6. 深く考える～物事の本質を理解するための仕方を学びます、7. 営業バイブルの概略を検討する～バイブル(営業行動の指針)を作成します、8. 成果発表会～プレゼンテーションの場を提供します、です。この8つの項目は、若手からベテランまでどの階層の営業マンにも必要なものと言えます。

以上、『(社)中小企業診断協会東京支部中央支会HP・経営者向け情報』(<http://www.rmc-chuo.jp/>)に掲載