

7-1 セールス設計とは

経営者あるいは管理職の皆様は、部下の売上が上がらない、目標が達成できないということに日々頭を悩ませているのではないでしょうか。一体、その理由は何なのでしょうか。答えは至極簡単です。それは「緻密なセールス設計が行われていない」ということに尽きます。

売る力、いわゆるセールスパワーというのは、企業経営の根幹にあたる部分であることは間違いません。にもかかわらず、この「売り方」を正しく教育できてないケースが圧倒的に多いのが実態なのです。

「セールス設計」とは、ある目標に対して、その目標を達成するためのいくつかの営業のステップを明確化し、各ステップごとに緻密な行動計画、およびセールストークやツールを策定し、更にステップ毎に数値目標を設定する、この一連の作業を科学的視点に基づき行うことを言います。そしてこのとき、ステップごとにあらゆるケースを想定する、予想されるハードルおよびその解除策を検討する、経過・進捗を追いかける仕組みを構築する、という3点が重要なポイントとなります。

まずは行動してみて、やってみて何ぼといった感覚的な営業ではなく、緻密なセールス設計に基づき、1つ1つのステップを科学的に分析し、確実にクリアしていくことでこそ目標は達成できるのです。しかしながら、セールス設計なしに目標に対する結果だけを見ていたのでは、いったいどこが悪かったのか、何が原因なのかということが理解できず、その改善策を打つことすら適切に行えないために、いつまでたっても目標は達成されないのです。

セールスにおいて、気合ややる気だけでは全く意味がありません、緻密なセールス設計こそが命なのです。

Point

メモ

セールスは設計八部。 設計なくして目標達成は絶対にありえない。

セールス設計において注意すべきポイントが2つあります。1つは過去の成功体験を過信しないという点です。以前こうやってうまくいったのだから、という考え方だけでは絶対に成功しません。そしてもう1つが、設計した内容が自社の社員にできるのかという点です。いくら緻密な設計をしても、それが自社の社員で実行できないようなレベルであれば意味がありません。当たり前のことが、経営者や上司ができかもしれないことを設計し、社員に押し付けるといったことは絶対にしてはならないことです。

＜セールス設計事例＞

住宅販売会社を例にして、セールス設計の事例を簡単に紹介します。

① ステップを明確にする

住宅営業のステップを、リストティング、アプローチ、オリエンテーション（ヒアリング）、プレゼンテーション、クロージング といった段階に分けます。

② ステップごとの行動計画、セールストークおよびツールを組み立てる。

例えばアプローチについて考えると、例えば、折込チラシ、DM、テレマーケティング、WEBなどそれぞれの手法についての行動計画を立てます。

次に、DM であれば顧客からの反応パターンごとに、FAX や電話、インターネットでの問合せがあった場合の対応をどうするのか、逆に何の反応もない場合はどうするのか、その場合

メモ

は1回別の切り口でのDMを送るのか、電話によりアプローチするのか、などあらゆるパターンを想定します。更に、電話によるアプローチの場合は、何を伝えるのか、何をゴールにするのか、また相手の反応によって、どういう応酬トークにするのか、そのトークスクリプトにいたるまで事前に設計をします。

同時に、それぞれの計画に基づき必要なツール（折込チラシやDMなど）を作成します。

③ ステップごとの目標数値を設定する

最終の売上目標を達成するために、各ステップで達成すべき目標を設定します。必ず、最終ゴールの数値から落とし込んでいくことが重要です。

④ 想定されるハードルと対応策を検討する

各ステップにおいて想定されるハードル・課題を全て洗い出し、それをどうやってクリアするかという解除策を策定します。通常、解除策は大きく「深堀パターン」「拡張パターン」「発想転換パターン」の3つの視点から検討していきます。

DMを発送したが目標としている反応数が得られないという場合で具体的に説明します。まず、深堀パターンとしては、更に追加で策を打つということなので、例えば第2弾、第3弾のDMを送る、あるいは、反応のない先に電話によるアプローチを行うという手法などがあります。次に拡張パターン、こちらは文字通り、対象やエリアを広げるということなので、DMを発送する対象者を増やしたり、あるいは、その発送エリアを広げてみるといった対策があります。最後に発想転換パターンですが、こちらはやり方そのものを変えるというもので、例えば折込チラシやポスティング、あるいは雑誌やタウン誌などに広告を載せるといつ

メモ

た手法が考えられます。

セールス設計は、設計全てが進んでいくとは限りません。従って、うまくいかないとき、何かしらの課題にぶつかったときにどのようにそれを解決していくか、その解決策を事前に策定しておくことが大変重要なのです。

7-2 売上管理

セールス設計が大変重要であるということは前節で述べた通りですが、実は設計をしただけでは片手落ちと言わざるを得ません。なぜなら、設計の進捗を日々管理してはじめて目標は達成できるものだからです。セールス設計に基づく売上管理は、年次、月次、日時で実施することが必要になります。

大変立派な目標を立てて満足してしまうケースがありますが、それでは全く意味がありません。にもかかわらず、各ステップごとの目標に対する実績を緻密に管理できていないということが多々見受けられます。そうなると、最終の結果からしか成果を確認できず、結果としてどのステップで想定外のハドルや問題が生じ、何を改善すればいいのかということが分からなくなってしまうのです。

実際の管理にあたっては、そこまでの目標が達成できているのであれば特に問題ないのですが、達成できていない場合は、ステップごとの達成率を確認し、なぜ達成できないかという要因とそれに対してどうすれば達成できるのかという対策を明らかにする必要があります。そして、その改善策を指導することが上司の役目であり、それができなければ上司ではないと言えるのです。

管理に関して、もう1つ重要なポイントがあります。それは、日々売上管理表を提出させる仕組みを構築するという点です。売上管理を日報という形で一元管理し、その日報が日々提出されてい

メモ

るのかどうかを確認する仕組みが必要になります。また更に、日報の提出を促すためには、上司が日報に対してコメントを返信するということを忘れてはなりません。できれば毎日、少なくとも3日に1回は何らかの返信が必要です。更には、日報の中のちょっとしたディテールについてコメントをすることで、「あっ、ちゃんと日報を見てくれてるんだな」と思わせるというのも大変効果的なテクニックです。

P o in

目標達成にはセールス設計の進捗管理が不可欠

7-3 ナレッジデータベース化

セールス設計に関して、大切なポイントがもう1つあります。それは、各ステップごとの成功事例・成功パターンを分析し標準化し、さらにそれを全社員で共有するという点です。このように、成功事例を共有することで、あまり成果の上がっていない社員も、効果のある手法を疑似体験することが可能になり、非常に速いスピードでセールス部隊を強化することが可能になるのです。ここで、必要なことがナレッジのデータベース化です。

ナレッジのデータベース化とは、ナレッジつまり情報や知識、ノウハウを蓄積し、一元管理し、共有するということで、現在ではITを活用した手法が一般的です。その手順を簡単に説明すると、まず資産になる情報、共有すべき重要情報は何があるかということを明確にし、その情報が今どのような管理をされているかという管理体系を明らかにします。ついで、ITを活用し、具体的な管理手法

メモ

や活用方法を策定していきます。

さて、では具体的にどのような情報やノウハウをデータベース化（IT化）するのが良いのでしょうか。以下に5つのポイントを記載します。

- ◇アナログで管理ができているもの
- ◇社員全員で共有化するとメリットのあるもの
- ◇IT化により管理工数が削減できるもの
- ◇作成した情報に追記や添削をする必要があるもの
- ◇作成した情報を他の人が進化させることができるもの

セールス設計シート

ワークシート作成 手順

■目的

■作成フロー

メモ

メモ

売上管理シート

ワークシート作成
手順

■ 目的

メモ

ナレッジデータベースシート

■目的

ワークシート作成
手順

メモ

メモ