

中堅中小企業の営業に効果てき面!

結果を出す マネジャー の行動特性

# まったく売れない 営業マンはこうして トップ営業マンになった

「売り切る」までのロジック

まずまずの営業成績を達成しスキルに自信を持っていた営業マンが、転職したとたん成績低迷に陥った。業界が変われば、営業戦術も異なるのか――セールスフォース・ドットコムの寺本裕一氏は、悩みに悩んだ末、一つの結論に達した。それは、「先人に学べ」。幸い転職先では優れた「プラットフォーム」が機能していた。寺本氏は、成功事例はもちろん失敗事例をも師と仰ぎ、結果を出すための「営業の型」を模倣した。それが何をもたらすか。ロジックの習得である。気が付けば、営業活動の漏れの発見などは朝飯前。初見で成約の確度がわかるようになるなど、活動そのものに無駄がなくなったのである。現在12人の部下を率いる寺本氏に、トップ営業となるに至ったターニングポイントとそこからの学び、さらにマネジャーとしての心得を聞いた。



寺本裕一 Yuichi Teramoto

セールスフォース・ドットコム コマーシャル営業本部 マネージャー

## 「売り切る営業マン」のロジックから、 自分のスタイルを構築する

――まもなく営業15年になるそうですが、寺本さんの営業経験を簡単に振り返っていただけますか。

寺本 社会人になった2000年以来、ずっとIT業界で営業の仕事を続けてきました。最初に入社したのは、大手システムインテグレーターです。主に携わっていたのは、自社ERPパッケージの販売で、従業員数百人から数千人規模の企業を対象に数千万円から数億円の商品を売る仕事でした。結構売っていたつもりですし、営業としてのスキルにもそれなりに自信を持っていました。

ただ、仕事に対する満足度という点では疑問がありました。顧客から感謝されることもあまりなく、今にして思えば、あらゆる面でロイヤルティに欠けている状態です。内面的にブレークスルーしたいという葛藤があり、そんな時に縁あってセールスフォース・ドットコムへの転職を決めました。入社は2011年2月です。

### ――入社後の業務の中身を教えてください。

主に都内の企業を対象に、当社のクラウドサービスを販売する仕事です。ERP とクラウドの違いはあるにせよ、転職直後は「何とかなるだろう」と思っていたのです。ところが、まったく売れない。自分でもビックリするほどで、それまでの楽観的な仕事観は粉々になりました。



当然、このままではマズイと思います。今までのやり方ではダメだ。会社に研修制度があるわけでもない。いったいどうすればいのか。

そこで考えたのが、セールスフォース・ドットコムならでは売り方とは何か、 ということです。転職して10カ月経った頃だったでしょうか。まず、優秀な営 業マンの営業手法を徹底的に研究しました。それこそニーズの拾い方やアポ取り、 顧客との対話や提案の仕方からクロージングまで。

弊社では上司への報告などでSalesforceを使いますので、営業はみな日常的 にこれに触れます。ですが当時の私は、使いこなすというレベルではありません でした。

Salesforce上には、社内の営業チームの活動が詳細に残っています。自分たちのチーム、隣のチームの営業担当者、その上司のコメントなどを自由に閲覧できるのです。これが宝の山だと気づきさえすれば、「どうすれば売れるか」を考えながら読み込めばよい。おのずと成功する法則が見えてきました。

もちろん、売り方には個性があり、それぞれのキャラクターに依存する部分や クセがあります。「これはマネしよう」とか「これは少し改良して取り入れよう」、「ここは、自分のやり方のほうがいい」などと検討しながら、少しずつ自分のスタイルをつくっていきました。

## ――結果を出せない時期の寺本さんに対して、上司のサポートやアドバイスのようなものはありましたか。

入社2年目になるとかなり改善できたのですが、受注予定が翌月に繰り越しになるケースが目立つようになりました。社内ではこれをスリップと呼んでいます。顧客側の担当者は「今月発注します」と言い、私もそのまま上司に報告するのですが、実は担当者の上司や社長から最終的な了解が得られていない。スリップならまだマシですが、ときには発注そのものがなくなってしまうこともありました。これでは、受注を期待していた私の上司も困ります。あるとき上司から、「どうすればスリップをなくせるか。その対策をまとめて発表しなさい」と言われまし

た。発表するとなると、チームのみんなが納得するような内容に仕上げなければ なりません。そのときの経験が、営業プロセスのあり方を深く考える機会になっ たように思います。

### ――そして、「売れない営業マン」を卒業することができたということですね。

はい。その頃からは、ほとんど毎月の目標をクリアしています。今ではホームページを見れば、「このお客さまはSalesforceを導入してくれるか」の見当が付くようになりました。





### 最後の一押しの段階で、リスク要因を取り除く

――ところで、セールスフォース・ドットコムの営業プロセスは、引合いから受注までどのように進むのですか。

商談の進捗状況は、顧客の意思決定プロセスに合わせて決められており、「01」から「08」までの8つのフェーズで定義されています。「01」というのは、引き合いはあったけれど、こちらからアクションを起こしていない段階です。「02」は、



顧客の経営課題と当社ソリューションが営業担当者の頭の中で紐づけられた状態。ここまでが初期フェーズです。「03」では頭の中で紐づけたことを、顧客の窓口担当者に伝えます。「04」も同様ですが、こちらは意思決定者に伝える段階です。以上が中期フェーズで、以降がクロージングフェーズになります。

「05」は価格や導入時期などに関する交渉の期間。「06」では、支払い条件など契約に関する最終的な詰めが行われます。「07」は、お客様の稟議などを待っている段階。また、契約書のミスの修正などが発生することもあります。そして、「08」が注文書をいただくという完了フェーズです。

初期から中期フェーズにかけて求められるのは、顧客の課題を深掘りしてソリューションにつなげるためのコンサルティング能力です。次に重要なのが、主として中期フェーズでは、自社サービスの中身をよく知っていること。そして、クロージングフェーズになると、顧客側のキーパーソンに対する営業力が問われます。

私が弱かったのは最後の一押しの部分。これは、ERPの営業を行っていた時代のクセかもしれません。前職では数千万円以上の高価な商品を販売していましたが、顧客はこのようなシステムを必要不可欠なものと捉えています。したがって、競合に勝てば、自社ERPの導入に直結します。

一方、転職してから担当した顧客は中小規模の企業です。営業プロセスはシステム化されていない場合がほとんどで、Salesforceのような仕組みの必要性を感じていない経営者もいます。



こうした違いが、未達の連続やスリップの多発につながっていたのでしょう。 そこで、以前のやり方をゼロベースで見直したわけです。

例えば、クロージングについて学んだのは、いかにリスク要因をつぶしておくかということ。キーパーソンが「OK」と言っても、サービスの内容が気に入ったのか、価格に納得したのか、それともトータルでOKなのか。そうしたOKのレベル感をつかんだ上で、不十分な箇所を突き詰めリスクを取り除く。また、キーパーソンが複数いることもあるので、そのあたりへの目配りも欠かせません。

## 目標達成が危ういとき注力すべきは? マネジャーには具体的な指示が求められる

――現在、寺本さんはマネジャーとして営業チームを率いています。マネジャーの仕事の内容と、寺本流の部下へのサポートを教えてください。

マネジャーになったのは2014年2月で、12人の部下がいます。販売するサービスは昇進前と同じですが、対象企業の規模が違います。以前は従業員16人~99人の企業でしたが、現在は15人以下の企業ですので、商談規模がぐっと小さくなりました。ですので、現在は電話とWeb会議で売り切るスタイルです。基本的に、顧客訪問はありません。かなり先進的な営業モデルではないかと思っています。

当社に入社したとき、上司から「営業のやることは2つだ」と言われました。 1つは 顧客の話を聞いたり 提案したりする活動、もう1つは得た情報で Salesforce を更新すること。「Salesforce にアップデートすることによって、周囲から積極的な支援を受けることができる。自分のビジネスのメリットになるのだよ」とも言われました。同じようなことを私も部下たちに伝えています。

Salesforceは常に最新の情報を共有できるので、タイミングを逃がさずに適切なアドバイスができます。例えば、見逃しがちなリスクもピンポイントでチェックを入れることができるので、月末近くになって目標達成が微妙なときは、「ここで、こういう風にやったら、どう?」という具体的な指示を出すと、部下たちは即座に理解して行動します。

実は、Salesforce上で共有されている先輩のコメントを読んで目から鱗が落ちる思いをしたことがあります。その先輩は「月末まであと3日しかありません。数字が足りないとき、どこに注力しますか」と問いかけた上で、こんな風に説明していました。

商談の規模や進捗のフェーズはさまざまです。フェーズが進んでいる案件のクロージングを急ぐのは当然ですが、それ以外にどこを狙うべきか。大規模案件は



時間がかかるので、来月送りにします。ターゲットは中期フェーズの中小規模案件。キャンペーンなどを絡めて一押し、二押しすることで、短期間での受注が期待できる。以上が先輩のコメントで、今も参考にしています。

――「あと3日しかないぞ。全力でやれ」と叫ぶだけでは、部下はどこに時間を 使えばいいのかわかりません。マネジャーの指示が具体的だと、部下としても助 かりますね。

その通りです。「とにかくやれ」では、部下は目の前にあるものを手当たり次第に片付けようとするでしょう。その結果、すべてが中途半端になってしまう。明確な指示出しは非常に重要です。ただ、そのためには客観的にフェーズ分けされた商談情報、常に最新の情報がマネジャーの手元になければなりません。ときどきチーム目標の達成が危うくなるときがありますが、Salesforce上の情報を駆使して乗り切っています。

また、優秀な営業担当者や隣のチームのマネジャーなどの行動や発言は、今でもこまめにチェックしています。そして、「なるほど」とか「そうきたか」などと思いながら、自分のチームのマネジメントに生かしています。

お問い合わせ 株式会社セールスフォース・ドットコム

00 0120-733-257

URL > www.salesforce.com/jp/

Salesforce は salesforce.com,inc. の米国およびその他の国での登録商標です。 またその他サービス名も salesforce.com,inc. の商標または登録商標です。 その他各種製品名は、各社の製品名称、商標または登録商標です。 © Copyright 2014 salesforce.com,inc.