

こんな心配ごありませんか？ 売上げが下がった！ 何とかしなくてはいけないと思うが・・・

営業基本力

自社商品をもたない下請企業などの場合は、経営目標も営業目標も持っていない企業がありますが、

たとえ予測が困難でも、「わが社はこうしたいという目標」は持っていただきたいのです。

人間は、不思議なもので具体的な目標があると、無意識のうちに達成しようという方向に行動するものです。

ここで、営業目標といっているのは、売上目標/粗利益・営業利益目標だけでなく、以下のような目標を含んでいます。

番号	対象項目	説明
1	商品	強い商品、強くしたい商品を見極め、当社の規模、競争相手との力関係を考慮し、価格、種類、範囲を決定する
2	営業地域	当社の規模、競争相手との力関係を考慮し、将来1位を目指す地域を決める
3	販売ルート、市場、客層	当社の規模、競争相手との力関係を考慮し、将来1位を目指す商品を決める
4	売上高	お客さまごと、商品ごとに細かく算定。粗利益と連動し、社長と営業担当の仕事で、経理担当にまかせない
5	粗利益額、営業利益額	お客さまごと、商品ごとに細かく算定。社長と営業担当の仕事で、経理担当にまかせない
6	営業方法	当社の商品に関心を持つお客さまの発掘と契約・受注までのプロセス設計
7	お客さま維持の方法	ビフォアサービス、アフターサービス、お客さま対応能力向上
8	組織体制づくり (営業だけでなく、全社)	第一に適材適所の配置、次に役割分担の明確化、そして教育・訓練と処遇(評価・賃金)となる

次の「チェックシート」で、自社の現状を確認してください。

営業基本力診断 チェックシート

該当する番号に、 印をつけてください。(複数 可)

番号	質 問 事 項	レベル	該 当 事 項
	営業目標はありますか	1	会社の経営目標も、営業目標もない
		2	会社の経営目標はあるが、営業目標はない
		3	営業目標はある
		4	会社の経営目標と営業目標の両方ある
		5	会社の経営目標と営業目標は、営業担当者に周知徹底されている
	戦える営業組織になっていますか	1	内部管理力の強化を図っているが、営業力や商品力の強化はしていない
		2	少数のトップ営業担当者で売り上げの5割以上占めている
		3	定期的に、営業担当者に対する座学とOJTによる教育をおこなっている
		4	積極的に、トップセールスを行なっている
		5	営業に関する情報を共有し、意思決定が迅速に行なわれている
	社長の営業に対する考え方・姿勢はどうですか	1	製品(商品)さえ良ければ売れる
		2	わが社には優秀な営業担当者がいない
		3	営業日報を書かせているので問題ない
		4	わが社の営業担当者は出ずっぱりで営業にでている
		5	営業担当者は社内にいるなど言っている。訪問件数が重要
		6	社長ががんばって売っている
		7	営業担当者にはノルマを与え、結果で評価している
	営業プロセスをどのように組み立っていますか	1	営業効率を、販売管理費/売上高で測定している
		2	失注やクレームの報告は、全部社長に報告されている
		3	社長以下営業担当者にいたるまで、同じ営業情報を共有している
		4	営業管理職は、目標を起点とした設計図を描き、部下を動かしている
		5	トップ営業のノウハウを吸収するように言っている
		6	必要な仕事を明確にしてから、適任の人材を配置している
		7	営業ノウハウの個人所有を許さずに、公開させている
		8	営業情報の取り方を統一して、情報を共有している
		9	失注理由よりも成功理由を聞き出している
		10	営業行動に対して科学的な分析をしている

		1 1	平均的な営業担当者に平均以上の成果を上げさせている
--	--	-----	---------------------------

このチェックシートに関する設問の意図や対応策については、次の「レポート」を参考にしてください。

営業基本力診断 レポート

チェックシート 営業目標はありますか

ここでは、経営目標と営業目標を作成する意義についてのみ解説しており、その具体的な策定方法まで含んでおりません。ご了解をいただきたいと存じます。

この項目は、中小企業でも、「レベル 5」を目指して努力してください。

1)レベル 1

1	会社の経営目標も、営業目標もない
---	------------------

自社商品をもたない下請企業などの場合は、往々にして、経営目標も営業目標も持っていない企業がありますが、たとえ予測が困難でも、「**わが社はこちらしたいという目標**」は持っていたきたいのです。

人間は、不思議なもので具体的な目標があると、無意識のうちに達成しようという方向に行動するものです。

ここで、営業目標といっているのは、売上目標/粗利益・営業利益目標だけでなく、以下のような目標を含んでいます。

番号	対象項目	説明
1	商品	強い商品、強くしたい商品を見極め、当社の規模、競争相手との力関係を考慮し、価格、種類、範囲を決定する
2	営業地域	当社の規模、競争相手との力関係を考慮し、将来1位を目指す地域を決める
3	販売ルート、市場、客層	当社の規模、競争相手との力関係を考慮し、将来1位を目指す商品を決める
4	売上高	お客さまごと、商品ごとに細かく算定。粗利益と連動し、社長と営業担当の仕事で、経理担当にまかせない
5	粗利益額、営業利益額	お客さまごと、商品ごとに細かく算定。社長と営業担当の仕事で、経理担当にまかせない
6	営業方法	当社の商品に関心を持つお客さまの発掘と契約・受注までのプロセス設計
7	お客さま維持の方法	ビフォアサービス、アフターサービス、お客さま対応能力向上
8	組織体制づくり (営業だけでなく、 全社)	第一に適材適所の配置、次に役割分担の明確化、そして教育・訓練と処遇(評価・賃金)となる

2)レベル 2

2	会社の経営目標はあるが、営業目標はない
---	---------------------

会社としての経営目標を立てて、実績との差異を埋めるべく行動していれば、ひとつレベルが上がったことになります。

経営目標では、全社レベルでの売上目標 / 粗利益・営業利益目標が含まれていますが、営業部門が行動計画を立てるには、製品別、顧客別の目標が必要です。

これがなければ、営業担当者別に目標を割り当てることができないからです。

3)レベル 3

3	営業目標はある
---	---------

会社としての経営目標がなくとも、営業部門としての営業目標があれば、営業担当者ごとの行動計画を立てることができますが、やはり企業としての経営目標がないと、片手落ちです。

4)レベル 4

4	会社の経営目標と営業目標の両方ある
---	-------------------

このレベルになって、経営目標とその下位目標である営業目標がセットでそろえることになります。策定した営業目標のうち、売り上目標 / 粗利益・営業利益目標については、営業担当者別、顧客別で月次の目標として展開していくことになります。

5)レベル 5

5	会社の経営目標と営業目標は、営業担当者に周知徹底されている
---	-------------------------------

営業担当者は、金額的目標だけではなく、その他の営業目標についても、自分に関連あるものについては、十分に理解・納得して、その達成に向けて活動してもらうようにします。

チェックシート 戦える営業組織になっていますか

ここでは、レベル分けはせずに、項目ごとに解説します。

1	内部管理力の強化を図っているが、営業力や商品力の強化はしていない
---	----------------------------------

内部管理を強化して、「**正しく、迅速に実績を把握して異常があれば対策を立てる**」、あるいは、「**ムダを無くしていく**」、ということは、必要なことです。

ただし、それに気を取られて「**営業力や商品力の強化**」がおろそかになったのでは、本末転倒です。

営業力は、「**人的営業力、組織的営業力、営業管理能力**」を合わせたものです。

商品力の基本要素は、「**品質(Q)、価格(C)、納期(D)、サービス(S)**」にあります。

下請け型製造業の場合は、基本要素での比較で優劣が決まる場合が多いようです。

自社ブランド品の場合、基本要素だけの比較では、競合他社との違いが見えないので、各企業がそれぞれ「**独自の色を出して、違いを訴求する**」ことが必要になります。企業相手と個人消費者相手では、訴求するポイントが異なります。

企業相手の場合は、「**使い勝手や機能・性能**」を重視する傾向がありますが、個人消費者の場合は、「**ブランドイメージ、デザイン、パッケージング**」などを重視する傾向があります。

最近では、地球環境問題への認識が高まり、いわゆる「**環境にやさしい商品**」といった視点が選定基準に入ってきました。

2	少数のトップ営業担当で売り上げの5割以上占めている
---	---------------------------

従来は、トップ営業担当者に依存する企業が多かったのですが、企業として継続的に発展していくためには、「**営業担当者間に大きなバラツキがなく、平均的に売上が確保できる**」ことが必要です。

住宅業界を例にとりますと、従来、各社のシェアは、「**年間40棟受注できるスーパー営業担当者が何名いるか**」で決まっていたのですが、現在では、「**年間7棟売れる平均的営業担当者を多数養成できる企業**」が多くのシェアを確保しているのです。

3	定期的に、営業担当者に対する座学とOJTによる教育をおこなっている
---	-----------------------------------

営業担当者の必須条件は、「**KKD(勘、経験、度胸)だ**」という時代が続いて、営業の仕事の実態がブラックボックス化していたのです。

いわゆる、「**営業丸投げ**」、「**結果さえよければ、中身を問わない**」、「**営業＝営業担当者の総和**」で、科学的な分析はほとんど行なわれず、最も改革が遅れている部門になっています。

営業担当者に対する研修も、「**根性教育、精神鍛錬教育**」的な研修が多く、平均的な営業担当者を育てる目的の研修は、ほとんど行なわれてきませんでした。

その中でも、業績の良い中小企業は、「**自社独自の研修プログラム**」にて、営業担当者だけでなく、全従業員の研修を行なっています。

4	積極的に、トップセールスを行なっている
---	---------------------

社長は、自からセールスを試みていますか。トップセールスというと、直接社長が乗り込んで顧客を開拓するというイメージを持たれると思いますが、そうではありません。

トップセールスとは、できるだけ大勢の人と接触して、自社の存在をアピールして、なにかあった時に、「**そうだ。あの人に聞いてみよう。頼んでみよう**」と思い出してもらえりような印象を相手に持ってもらうような言動をすることです。

直接製品（商品）を売り込むようなことは、絶対に、しないでください。

5	営業に関する情報を共有し、意思決定が迅速に行なわれている
---	------------------------------

営業に関する情報は、どうしても、属人的になって、本人だけあるいは本人と上司だけ、広がってもそのチームか課単位というせまい範囲でしか共有できていないのが実態です。

理想的に言えば、社長以下関係者全員で情報を共有し、活発な意見交換が行なわれて、受注の増加につながることです。

そのための仕掛けとして「**営業日報**」に、「**営業部門以外の人に見てもらいたい場合に、**

そのことを書ける欄を設ける」といった単純な方法も、結構有効です。

チェックシート 社長の営業に対する考え方・姿勢はどうか

ここでは、レベル分けはせずに、項目ごとに解説します。

1	製品（商品）さえ良ければ売れる
---	-----------------

こう考えるのは、間違いです。何故ならば、同じ製品（商品）を扱っていても売れる商社と売れない商社があるからです。

売れる商社が安売りをしているかという点、そうではありません。

売れる商社は、単に製品（商品）を右から左に転売しているのではなく、情報とサービスという付加価値をつけているのです。

2	わが社には優秀な営業担当者がいない
---	-------------------

自社に優秀な営業担当者がいれば、それにまさるものはありませんが、それだけが唯一の売上増大の手段と考えるのは危険です。

優秀な人材がいれば、仕事の効率が上がり、業績にも寄与しますが、何時他社に引き抜かれて辞めるかもしれません。また、社長の足元を見られて、つい甘くなり勝ちです。

実は、優秀な人材でなく、平均的な人材でも、売上を増大できる方法・仕組み・ノウハウを確立できれば良いわけです。

3	営業日報を書かせているので問題ない
---	-------------------

営業日報を書かせることで、何となく安心していませんか。

営業日報の問題点は、以下の通りだと思いますが、如何ですか。

営業担当者の主観で書かれている

自己正当化した記述や言い訳的記述が多い

お客の言葉を事実として記述せず、有用な情報も記述もない

散文的で長い文章が多く、時間のロスになっている（書き手と読み手の両方）

社長が欲しい情報は、顧客が「何故引き合いをださないのか、購入に踏み切ってくれないのか」といったことであって、「もう一押しすれば」、「さらに、頑張ります」という抽象的、精神的なものではない筈です。

4	わが社の営業担当者は出ずっぱりで営業にでている
---	-------------------------

社長あるいは営業責任者の役割は、何でしょうか。「営業の作戦を立てて、営業担当者に適切な指示を与える戦術家(マネージャー)」という役割ではないでしょうか。

だから、営業担当者に「今週は、A、B、Cの三社を訪問せよ」という指示が出せるほどに顧客の状況を把握していなければならないのです。

そして、営業担当者の役割は、その作戦にしたがって、「顧客と戦って勝利する戦闘家」

ということになります。

ところが、作戦も営業担当者にお任せで、営業日報を見て、後方から作戦ではなく、戦闘の指図をしていませんか。

営業担当者がどう動くかは、個人の裁量に任せる問題ではなく、マネージャーが介在して決める問題です。営業担当者個人の判断で訪問先を決めているようでは、成績にバラツキが出るのは当たり前です。

そして、成績が良くないと、どうしても「人」の管理をしたくなるのです。

つまり、「顧客のところまでどのように商談を進めているのか」、「どんなステップを踏んでいるのか」、「どんな情報提供をしているのか」といったようなことが気になってくるわけです。

「では、どのようにしたら良いのか」という反論をされるでしょうが、そのあたりは後で解説します。

5	営業担当者は社内にいるなど言っている。訪問件数が重要
---	----------------------------

「営業担当者は社内にいるなど言っているだけでは、ダメ」です。前項で解説したように、訪問先を指示する必要があるのです。さもないと、「売上は上がらないが、訪問しやすい顧客に行っているかも」しれないし、「喫茶店にたむろしているかも」しれないのです。

また、訪問件数は、少なければ、受注件数も少なくなるので、重要な指標なのですが、件数だけに目がいて、「本当に訪問すべき顧客に行っているか」というチェックおろそかになることが問題なのです。

6	社長ががんばって売っている
---	---------------

たとえ、技術系で売るのが苦手だとしても、社長が頑張って営業するのは、当然のことです。でも、社長がいくら頑張っても、ある規模になれば、それだけで企業を存続させて行くのは困難です。

だから、社長は、同時並行で「従業員にも売ってもらうための仕組みづくり」や「顧客に向けての売れる仕組みづくり」をする必要があります。

社長と従業員の売上割合は、規模が小さいほど社長の割合が高くなります。

営業担当者が数名いる企業ならば、1対1が理想的です。

7	営業担当者にはノルマを与え、結果で評価している
---	-------------------------

どうしても、「人の管理」をしたくなる社長が多いのですが、行動の全部を管理することは不可能なので、代替案として「ノルマを与えて、結果で管理をする」ことを考えて、実行します。

ほとんどの企業が、このやり方で管理していますが、思うような成果をあげている企業は少ないのです。

何故ならば、担当する顧客の質・規模や地域などによって受注率や受注額にバラツキがあって営業担当者の本当の能力が公平かつ明確に評価できないからです。

そこで、「人で管理」するのではなく、「プロセスで管理」という考え方が生まれてきます。

つまり、「頑張っている、いない」ではなく「どんな仕事をしたか」という事実に着目します。

アポ取りという営業活動を例にとると、従来の「人の管理」では、「1日アポを何件とれ」と決めて、それに達していないと「アポを埋めろ」とプッシュしていたわけです。

プロセス管理では、企業側で選定した「顧客リストで10件試みた結果3件しかアポが取れなかった」としても、それは営業担当者の責任ではなく、「企業側が決めたアプローチ方法や顧客の選定方法に問題があった」と考えて、改善していくのです。

「アポ取りのやり方から結果まで」は、「マネージャーが計画し、結果の責任を負う」のであって、「営業担当者に任せる」という方法が、良くないのです。

営業担当者の評価は、「忠実に実行したかどうか」で行なうのです。

チェックシート 営業プロセスをどのように組み立てますか

ここでは、レベル分けはせずに、項目ごとに解説します。

1	営業効率を、販売管理費 / 売上高で測定している
---	--------------------------

日本の製造業における「生産効率が世界一」だということは誰しも認めると思います。

ところが、営業効率を「販売管理費 / 売上高」で表すと、「日本企業の平均は24%」、「米国企業の平均は15%」だということです。

ひとつの要因として、人件費が世界一高いということがあるかもしれませんが、「**主たる要因は、やはり、営業のやり方にある**」と考えざるを得ません。

営業の現場では、いまだに「売上予算と実績(結果)」による営業担当者管理が主流です。

つまり、営業手法に科学的な方法をほとんど取り入れずに、「3K(根性、カン、経験)」に頼り、「3M(ムダ、ムリ、ムラ)」な営業展開をしているのです。

「営業」という言葉は、本来、「業を営む」ことであり、「売ること」と同じではありません。むしろ、「顧客創造活動」であり、「創注(受注を創り出す)活動」と考えるべきなのです。

2	失注やクレームの報告は、全部社長に報告されている
---	--------------------------

顧客クレームに関しては前項で触れましたが、ここでは、幅広く「悪いあるいは困った情報」と考えます。

この種の情報が、「正確かつ迅速に、社長まで上がってこない、どういう状態を引き起こすか」、雪印の中毒事件、三菱自動車のリコール隠し事件などの例でお分かりのことと存じます。

それでも、このようなことは、日常的に起きていますが、その根っこには日本という社会的な風土、「減点主義」があります。また、企業では、ほとんどの営業担当者は、99勝しても、「1敗したら、責任をとらされて、一生浮かび上がれない」という現実があります。

この点を解決し、悪い情報を上げてもらうためには、企業全体の意識を「プラス思考」、「ルール順守思考」を変えていく必要があります。具体的には、以下の3点です。

「減点主義を加点主義」に変えて、「敗者復活」を当たり前にする

「ルールを順守した上での失敗は本人の責任ではない」、ということを明確にする

「企業にとって悪い情報は何か」を明確に定義する

もちろん、「営業担当者に何の責任も負わせない」ということでは、ありません。

決められた営業活動内容は、徹底してさせるのです。それが出来ないときには改善してもらうのです。

3	社長以下営業担当者にいたるまで、同じ営業情報を共有している
---	-------------------------------

今までの営業情報は、「下から上へとタテの系列」で流れていたために、「途中で変形してしまう」という欠点がありました。

「**事実情報でも、8割しか伝わらない**」というデータがあります。課長、部長と2階層通ると、「**社長には約6割しか伝わらない**」ことになります。営業情報の場合は、主観的情報も入りますので、さらに、落ちる可能性が高いのです。

一番情報を持っているのは、末端の営業担当者ですから、この「**ナマの情報を関係者全員で共有すること**」ができれば、こうした情報の変形は起こらないのです。

ただし、前提条件があります。それは、「**営業担当者が簡潔かつ的確に報告できるスキル**」を持っているか、「**仕組みでそうなるようにしてある**」、ということです。

4	営業管理職は、目標を起点とした設計図を描き、部下を動かしている
---	---------------------------------

営業管理職の仕事は、部下である「**営業担当者を管理**」したり、「**営業情報を加工**」したりすることではありません。

本来の仕事は、与えられた「**目標を達成するために必要なプロセスを設計する**」ことです。言い換えれば、「**目標達成に向けての作戦を立てる**」ことです。

そして、設計図・作戦に基づいて、「**部下を動かす**」ことです。

5	トップ営業のノウハウを吸収するように言っている
---	-------------------------

ノウハウの意味を理解するために、「**おいしいパンの話**」を取り上げます。

「**おいしいパンを作る秘訣は何ですか**」という質問に対して、一般的には次のような回答になります。

この道30年のベテラン職人の手づくりだから

パンを焼いている人が、お客さまの事を考えて愛情たっぷりだから

どちらも間違いではありません。その通りなのですが、プロセス管理という観点からみると、「**個人の力量だよりではなく、平均的な力量の人であれば、だれでもおいしいパンが作れる**」ように設計することが求められます。

原料調達から始まって配合割合、こね方、発酵時間、焼き加減など工程ごとの条件をきちんと決めて、その通りに実行させる、という手順の標準化を行なうことにほかなりません。

「**ノウハウ**」とは、この「**標準化された手順**」つまり「**設計図**」のことを言うのです。

これで、トップ営業は、パン屋のベテラン職人に相当する人材だということです。その人のノウハウを吸収することも必要ですが、そのままでは、だれでも使えるノウハウにはならないことは、理解していただけただけでしょうか。

より重要なのは、標準化された手順を確立することなのです。

6	必要な仕事を明確にしてから、適任の人材を配置している
---	----------------------------

よく「**適材適所**」と言いますが、まず、「**適所**」(適切なプロセス、工程)があって、これに「**適材**」を当てることになるので、「**適所適材**」が本来のあり方です。

したがって、営業の場合も、「**仕事の内容を分解して、明確にして、適材を当てる**」というやり方に変えていくことが、これから必要になるのです。

従来は、「**一人の営業担当者が全プロセスを受け持つ**」というやり方がほとんどでしたが、これからは「**それぞれのプロセスに適した人材を割り当てる分業体制**」にして、営業効率を上げるという方向に転換できるかどうか、が企業発展の分かれ目になります。

7	営業ノウハウの個人所有を許さずに、公開させている
---	--------------------------

トップ営業に頼っていると、何らかの理由で退社するという事態が起きたら、建て直しに相当の時間がかかります。

営業職は、他の職種にくらべると、流動性が高いので、トップ営業の突然退社はこの企業でもあり得ることですので、「**個人依存営業から組織で動く営業**」へと転換していくことが求められています。

したがって、「**ノウハウは、個人にとどめずに、公開してもらって**」、出来るだけ標準化を行い、だれでも使えるようにしておくことが、重要になるのです。

8	営業情報の取り方を統一して、情報共有している
---	------------------------

営業情報で最も重要なのは、「**受注見込み情報**」です。一般的に、「**A, B, Cというようランク付け**」をしていますが、「**判断基準があいまいな場合**」が多いので、人によって「**見込みの的中率が異なると**」しまいます。

客観的な見込み情報にする手法として、4つの視点を用いる方法を紹介します。

- その案件は予算化されているか
- その案件の決裁者はだれで、すでに決裁されているか
- 当社の提案は、その案件の要求や要望にぴったりか
- その案件は何時決定するか分かっているか

なお、「キーマン」という言葉がありますが、最終的な決裁者以外の人で「**決裁者に影響を与えることができる人**」を指します。この人たちも無視できません。

- 旗振り役（提唱者、提案者、コーディネータ、先進的な考えの持ち持ち主）
- 情報提供者（我が社のシンパ）
- 現場担当者（購買担当者、利用者）

9	失注理由よりも成功理由を聞き出している
---	---------------------

よく「**失敗事例こそ宝の山**」、「**失敗を教訓にせよ**」と言われますが、営業での失敗事例「**失注**」は、「**いわく言い難し**」のところがあって、なかなか、原因を究明して、次に生かすことが難しいのです。

ただ、データとして残しておく傾向がつかめますので、考えられる理由を項目化して選択させるようにしておけば、蓄積してから分析が可能になります・

例：納期、品質、価格、仕様、実績、タイミング、営業担当者、プレゼン、その他成功理由も、同様に項目化しておくといいでしょう。

10	営業行動に対して科学的な分析をしている
----	---------------------

営業行動を科学的に分析することの必要性や重要性については、ご理解いただけたでしょうか。

この結果、「**プロセスごとに担当する分業体制**」になりますが、なにか「**歯車のひとつになったようでやりがいが薄れるのではないか**」という懸念が出てきて当然です。

それを補うのが、「**全体の中における自分の立場がどの位置にあるのかを明確に分かる仕組み**」と「**評価の仕組み**」なのです。

- 「**自分の立場が分かる**」と、人間は「**ほこりややりがい**」が持てます。
- また、「**正当な評価を受ける**」ことで、「**やる気やモチベーション**」が高まるのです。

そのためには、評価の基準を詳細かつ明確にする必要があります。

ヤンキーズの松井選手の場合は、数センチに及ぶ契約書の中で、詳細な評価基準が示されていたと言われています。

企業の場合で言えば、次のような基準です。

店舗訪問を仕事にしているアルバイト女性の例です・

「あなたは、今月このリストに示した 200 店舗を訪問し、間違い率に関するデータ収集を 6 ヶ月継続した場合、収集率 100% だったら、S 評価で時給 300 円アップ、95% だったら A 評価で時給 200 円アップ ...」

社長や管理職は、このような仕事に注力するべきでしょう。

1 1	平均的な営業担当者に平均以上の成果を上げさせている
-----	---------------------------

本項目の最後は、「**営業担当者の生産性**」に関することです。

営業部門でも「**2:6:2 の法則**」が当てはまります。

即ち、最初の 2 割は、優秀な営業担当者群で特に何もしなくても、きちんとできる層です。逆に、この層にもっと営業スキルを上げてもらえるための高度な教育訓練を行えば、もっと業績向上に貢献してもらえる可能性があります。

次節の「**人的営業力のアップ**」は、この層に対して行なうと、最も大きな効果が期待できます。

一方、真ん中の 6 割は、平均的な営業担当者ということが言えます。

この層と、残り 2 割のダメ営業担当者には、次節の「**組織的営業力のアップ**」対策が有効です。

なお、「**2割のダメ営業担当者を排除しよう**」と考えてはいけません。組織というものには、残った 8 割が、また 2:6:2 に分かれるという特性があるからです。