

ココで差がつく!!

売れる営業と売れない営業

なかなか成果を出すことができずに悩む営業パーソンも多い。
しかし、トップクラスの営業パーソンはどんな時代でも確実に成果を出し続ける。
なぜ、彼らは「売れる」のか その理由を検証する。

創造的な人と組織づくりを支援するビジネス実践誌「行動人」
2012年春号～2013年春号より抜粋

Just Excellent Core value Creator

株式会社ジェック



売れる営業と

モノが売れない世の中。
なかなか成果を出すことができずに
悩む営業パーソンも多い。
しかし、トップクラスの営業パーソンは
どんな時代でも確実に成果を出し続ける。
なぜ、彼らは「売れる」のか
その理由を検証する。

(取材・文／高橋宏司・三浦顯子)



売れない営業

解決すべき問題をお客様と共有することが「リサーチ」の目的。問題とその解決法を探るために、現状や将来像に対するお客様の考えを教えてもらおう。共に問題解決に当たるパートナーとして、お客様とともに考え、問題に立ち向かうスタンスを大切にしよう。



お客様の心を開き、関係性を構築するために、まずは仮説の提案を作ろう。自己紹介の後に準備してきた提案を伝え、お客様の意見を伺う。しかし、この段階の提案はあくまでも仮説。その内容に固執せずに、お客様の心の声に耳を傾けるような姿勢が大切だ。



リサーチ アプローチ



リサーチは、貰ってもらうための条件を確認することが目的だ。予算と納期はどれくらいか、まずは数字を聞き出すことに注力しよう。でもお客様の悩みを聞き出すのはほどほどに。あまり深入りし過ぎると、自分の首を絞めることになってしまう。



営業は「売ってなんぼ」の仕事だから、アプローチだってとにかく売り込むことが大切。そのためには、準備した提案をしっかり説明しよう。でも、あまり強く迫り過ぎると嫌われるから、押し引きのバランスが重要だ。

プレゼンのポイントは「お客様との合意」だ。これまでに共有した問題点を一つひとつ解決し、一歩でも理想的な将来像に近づくための方法をお客様と一緒に作り上げよう。大切なのは実現可能かどうか。地味でも確実に前進する一手を提案し、お客様との信頼関係を築く。

リサーチで聞いた事實をベースに、お客様の実情に合った提案を作る。そのためには現場を実際に見に行くことも重要だ。また、組織力を生かして多方面から分析し、アドバイスを受けよう。お客様が求める将来に向けて真に役立つ提案を練り、問題解決につなげよう。



プレゼンテーション 提案準備



やはり、プレゼンにはインパクトが重要だ。派手な見せ方や良い条件で強烈なインパクトを与えれば、格好もつくし、お客様の気を引くこともできる。大切なのは演出だ。カッコ良く、スマートに進めることができることが、プレゼン成功のポイントだ。



どこの会社も似たような問題を抱えているものだ。提案書の内容も、それほど違いを出すことはできない。しかし、お客様の事情を考慮したように見せることは大事だ。見た目を派手にしておけば、お客様の気を引くことができるし、販売にもつながるだろう。

言い換えれば、お客様から選ばれる営業と、選ばれない営業。
一人の違いは、どこにあるのだろうか？

← クロージング →

クロージングは「決心のお手伝い」。お客様が迷う理由を聞き、一緒に解決に取り組むスタンスでお客様の不安を取り除いていく。不安を抱えて成約しても、結果的にお客様の信頼を失っては本末転倒だ。ともに問題解決に立ち向かう熱意で、お客様の決断を後押ししよう。



クロージング



クロージングは、何としても契約をもらうことが目的だ。お客様が決断に踏み切れないなら、良い条件を出すこと。そうすれば、泥臭いクロージングもスマートになる。何事も、押し引きのバランスとタイミングが肝心だ。

どこが違う? 売れる営業と 卖れない営業

「営業は会社の花形」

そう言わされた時代もあった。

しかし、モノが「卖れない時代」にあって

苦悩している営業パーソンも多い。

その反面、好成績を挙げる営業パーソンもいる。

売れる営業と卖れない営業。

その違いはどこにあるのだろうか。

営業苦難の時代

「卖れない時代」と言われて久しい。その理由も市場の成熟のみならず、グローバル化や情報化などさまざまな要因が加わり、複雑になってしまっている。

そして卖れない理由が複雑になる

とともに対策も複雑になり、その結果、営業の効率を低下させる原因になつていて。

例えばSFA（セールス・フォース・オートメーション）のITシステムなどは、導入時から比べると入力すべき項目がかなり多くなり、複雑になつてきている。入力する時間

を取るために、お客様との商談時間を削らざるを得ないという、本末転倒な話を聞くことも多い。

また、提案書の作成も営業活動の効率を落としている要因だ。以前のように商品そのものを売るのではなく、商品を通しての問題解決が求められる時代であることを考えると、提案書の作成は必須ともいえるが、成約確率が低いと思われる商談の提案書作成のためにまで多くの時間を費やすのは、どう考へても良策思えない。

まさに、現在は「営業苦難の時代」といえそうだ。

しかし、このような「卖れない時代」でも、しっかりと売り続けている営業パーソンが存在することは事実。そしてその売り上げは、過去のトップ営業と比べても格段に高いことが多い。

彼らにはいったいどんな秘策があるのだろうか。そして、どのような売り方をしているのだろうか。

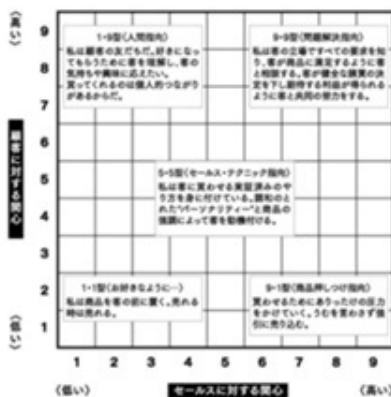
売れる営業の「行動」

今回は、ジエックの営業担当者だけでなく、さまざまな業界のトップ営業にも話を聞いた。黙つていても商品が売れる時代から、商品を通じた問題解決を売る時代に変化したことで、「営業の求められている役割が変わってきているのではないだろうか」という仮説を立てたからだ。

トップ営業たちの話を総合すると、彼らに共通するものとして、図①の五項目が考えられる。

この五項目のうち、業績への関心行動、業界・商品知識、人間関係への関心行動の三項目は、いわゆる「商品そのものを売る時代」から重視されているのだ。

図② セールス・グリッド・スタイル



出典: 「セールス・グリッド」(©パーソルフレックソード・マートン著/直木賞受賞大学出版会)

図① トップ営業に共通する姿勢と能力



- お客様の問題解決の仮説をつくって商談に臨む
- 質問を交えながらお客様の話をじっくりと聞く

そして「売れない時代」である現在、その三項目に加えて、新たに問題解決能力と組織活用力が必要になつてることがわかる。

つまり売れる営業とは、セールス・グリッドの二本軸（顧客に対する関心とセールスに対する関心）は、ベースとして不可欠である（図②）。

モノそのものを売る時代ではないから、問題解決力の高低が「売れる・売れない」を分ける重要な要素になる。

問題解決には、商品知識が求められる

良い提案書の作成には、組織力の活用が必要である

というものであり、これらから導き出せる「売れる営業の行動」とは、次の二点と考えられる。

- ① 訪問前に、お客様の問題に対する仮説を立てる
- ② 仮説を検証するために、質問を交えながらお客様の話にじっくりと耳を傾ける

つまり、「仮説を立て、お客様の話をよく聞く」ことが、「売れない時代に売り続ける営業の条件」であると考えたのだ。

トップ営業に共通する 基本に忠実な姿

ただ、トップ営業の話を聞くうちに、彼らに共通するのは「行動」だけではないことが見えてきた。それは「行動」よりももっと基本的な、営業という仕事の「本来の姿」といつてもよいものだ。

例えば、「結果よりもプロセスを重視」すること。彼らは「やるべきことをやつていれば、結果は自然についてくる」という発想で、プロセスにより重きを置いている。

また、彼らは「事実情報を重視」する。事前に立てた仮説より、実際の現場、お客様の言葉や文章、お客様の本音など、現実や実際にあるモノを重視する傾向にある。

そして、お客様との長期的な関係構築を心掛ける。いかに長い関係をつくるかに注力し、より良い営業スタイルを求めて、常に変化している。

これらは、実は特に目新しいものではない。どちらかといえば、基本のキとも言うべき営業の「本来の姿」である。

つまり、「行動」というカタチではなく、行動するときの「心構え」で

あり、「心の姿勢」だ。その基本を大切にし、基本に基づく自分なりの営業哲学を持っている。それがトップ営業たちの姿なのだ。

もちろん、営業方法は人それぞれだ。扱う商品も違えば、お客様も違う。同じ会社に属する営業パーソンでも、個々人でやり方は異なる。

ただ、彼らのやり方はそれぞれ異なるが、その行動の基本にある考え方には共通していた。例えば、プロセスの進め方は異なるが、プロセスを重視する考え方には変わらない。事実重視の考え方には、何を事実と見て、どのように事実を追求するのか、その方法は皆違うということである。

「売れる営業」と「売れない営業」の違いがどこにあるのか。

「仮説を立て、お客様の話をよく聞く」ことは、あくまでも行動から考えた「売れる営業」の姿だ。もちろんこれは間違ってはいない。しかし、それがすべてなのではなく、「売れる営業」と「売れない営業」を分けるのは行動や能力の違いであるといふよりも、営業の仕事にどのよう取り組むのかという、「心の姿勢」

どこが違う? 売れる営業と 売れない営業

の違いなのだ(図③)。

この「心の姿勢」が身に付いているかどうかが、「売れる営業」と「売れない営業」を分けています。

トップ営業の「心の姿勢」

何人ものトップ営業に話を聞くうちに、それぞれの「心の姿勢」が見えてきた。彼らが考える「売れる営業」とはどんなものか。そして「売れない営業に足りないものは何だと考へるか」をみてみよう。

「私は、『売れる、売れない』で、営業はしていない。それよりも、『選ばれるか、選ばれないか』ということにこだわっている」

何にこだわるのか、それによって行動は変わるとA氏は言う。例えば、売るための商品知識と選ばれるための商品知識は、似て非なるものだ。だから常にお客様の立場に立って考へる、それが彼の仕事の基本だ。

「選ばれるためには、まず自分がお客様を好きになること。そうすれば、自然と『役に立ちたい』という心になる。それがお客様にも伝わって、結果としてお客様を選ばれる。だから、良い提案につながり、お客

様も喜んでくれる」

自分は、何のために営業をするのかという目的をはっきりさせ、そのためにはどうしたらよいのかを考え抜く。それが「選ばれる営業」に必要なことだとA氏は考へている。

またB氏は、「売れない営業は、『考へない営業』だと思います」と語る。何も工夫せずに同じことを何度も繰り返す。お客様の状況が良ければ採用されるが、状況が悪くなれば断られるといったように、お客様の状況に振り回されてしまう。

「うまくいったのは、いかなかつたのはなぜだろう?」という原因が特定できないのは、営業の仕事の本質を身に付けていないから」

どこに原因があるのか、会社なんか、人なのか、話の内容なんかなどを考え抜く。これが営業の原則だとB氏は考へる。

C氏の考へる「売れない営業」は簡単だ。

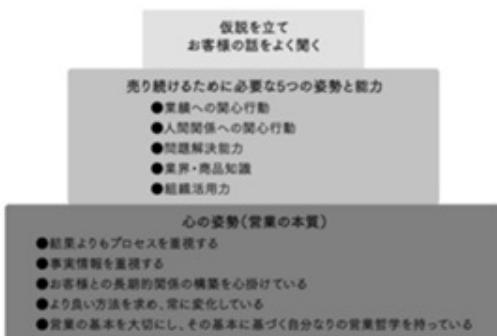
「営業だから、大事なのは結果を出すこと。だから結果を出すためのプロセスを磨く。プロセスを無視して結果だけ求めても仕方がない」

そう語るB氏は、「だから自分ができなければ、できる人から勉強すればいい」とも言う。

「売れない営業は、お客様に對して関心がない。お客様にもっと関心を持たないとダメだと思う」

人は相手が自分に関心があると感じると、自分も相手に對して関心を持つものだ。営業パーソンがお客様

図③ 「売り続ける営業の仮説」と「心の姿勢」の関係



に関心がなければ、お客様も心を開いてくれはしない。

「商談の時に、世間話ができるない営業パーソンがたくさんいる。確かに世間話は枝葉かもしれない。でも、枝葉も重要んですよ、お客様をあらがままに見るためには…」

お客様に関心を持ち、あるがままの姿を見たいと思えば、いろいろな話を聞きたいと思うはず。そのため、「お客様に『あなたのことを知りたい』とアピールする。事前に情報を収集し、お客様と『本音の話』ができる関係を構築しなければならない。そしてC氏はもう一点、「継続的な関係をつくろうとしていない」とも語る。

「やはり、目先の契約のことしか考えていないということでしょう」

売れる営業になるための秘策はあるのか

売れる営業は、一朝一夕には育たない。また、魔法の杖もない。

結論から言えば、「売れる営業」とは「売り続ける営業」であり、「選ばれ続ける営業」でもある。

そして話を聞いてきたトップ営業たちの考え方から導き出される秘策

は、次の三つしかないようだ。

ろうか。

変わったのは、この営業の本質を受け入れようとしない営業パーソンの方なのかもしれない。

すべての営業パーソンは、もう一度自らの心の姿勢を振り返ってみてほしい。自分の視線はどこに向いているだろうか。それが「売れる営業」に変わるために第一歩なのだ。

①上司や先輩から教えられる「営業の本質」を、実体験を通じて体得する

②体得した「営業の本質」を基に、自分なりの創意工夫を怠らない

③最も重要なのは、「考え方抜く姿勢」

を身に付けること

非常にシンプルで、ちまたで昔から言われ続けていることと何の変わりもない。成熟化、グローバル化、情報化というように社会や市場は変化しても、「営業の本質」は変わつていなかつたのだ。

トップ営業たちがやってきたことは、今も昔も変わっていない。なぜなら、彼らは昔からお客様に「問題解決」を提案してきたからだ。

実は、昔から営業に求められていたのは「問題解決」であり、お客様の役に立っているからこそ商品は売れていた。

しかし、戦後の混乱期から高度経済成長期を経て、バブル経済と「黙つても売れる時代」が長く続いたおかげで、私たちは営業の本来の姿を忘れてしまっていたのではないだ

自己チェックリスト

- 結果よりもプロセスを重視している
- 事実情報を重視している
- 客様との長期的関係の構築を心掛けている
- より良い方法を求め、常に変化している
- 営業の基本を大切にし、それ基づく自分なりの営業哲学を持っている

商談における「接近」とは

ジェック・インストラクター
川田隆也

Takuya Kawata
営業担当者向けの研修で多くの成功事例を重ねている。



お客様への「合意」が 本音に近づく鍵

前回は、「質問」が商談好転のターニングポイントであることを学びました。今回はその先のお話です。

お客様に質問をすることで、超えなければならない相手の事情(=越えるべきハードル)がわかった後はどうすればよいのか。それは、相手の事情について、「○○という理由で、いらない」ということです。わかりました」という「合意」です。「合意」をすると、お客様も「自分の言うことをわかつてくれた。これ以上売り込まれることはない」と安心します。それと同時に、自分の言ふことを受け入れてくれたわれわれ営業担当者に対して、「物わかりが良いな」とか、「それほど自分都合で売り込もうとするような意図はないさうだ」と、こちらを受け入れようとする心の姿勢ができてきます。

つまり、われわれへの心のハードルが少し下がるのです。

しかし、「合意」をしたからといって、ここでそのまま帰つてしまつたらお役に立てませんし、「いらない

なればならない相手の事情(=越えるべきハードル)がわかった後はどうすればよいのか。それは、相手の事情について、「○○という理由で、いらない」ということです。わかりました」という「合意」です。

「合意」をすると、お客様も「自分の言うことをわかつてくれた。これ以上売り込まれることはない」と安心します。それと同時に、自分の言ふことを受け入れてくれたわれわれ営業担当者に対して、「物わかりが良いな」とか、「それほど自分都合で売り込もうとするような意図はないさうだ」と、こちらを受け入れようとする心の姿勢ができてきます。

つまり、われわれへの心のハードルが少し下がるのです。

しかし、「合意」をしたからといっ

開いた心にグッと近づく 「接近」のチャンス

と言ったのに、また来たのか?」と思われそうで、次回お客様の元に行きにくくなってしまいます。

そこで、「接近」のための会話における留意点を確認しましょう。

【大切なのは相手への誠実な関心】

そこで、少し開いた心をよりいつそう聞いていただくために必要なのが、「接近」というプロセス。その目的は、「お客様の気持ちに接近し、親近感を覚えてもらう」ことです。

お互いに親近感を覚えることで、後からお客様の個別の事情を伺いやすくなるだけでなく、お互いに一つの方向を目指す関係づくりを進めることができます。そのためにはこの「接近」が欠かせません。

では、話の流れを確認しましょう。

①仕事環境を褒める(B to Cでは、生活環境を褒める)

「うなずき、相づち、目つき、驚き」で、相手が話しやすい雰囲気をつくり重要です。そうしないと、次に何を質問しようかと自分のことで頭がいっぱいになってしまいます。

【傾聴の四原則】

【お客様の長所を褒める】

この時に大切なのは、事実を先に言つて、後から意見を言うといった順番です。いきなり自分の意見を言つてしまふと、相手があまり良い感想を持たない場合があるからです。

では、話の流れを確認しましょう。

②個人的な話(趣味など)

③お客様の仕事の話(業界、ライバル、お客様の会社の話。B to Cでは、生活上の悩みなど)

これらを踏まえ、明日からお客様との距離を縮めていくために、次ページのワークシートを使ってご自身の「接近」の在り方を振り返ってみましょう。

て、せっかく下がった心のハードルが再び上がってしまう恐れもあります。

そこで、「接近」のための会話における留意点を確認しましょう。

「接近」をランクアップしよう！

①「接近」でうまくできていることを洗い出してみよう！

②「接近」でうまくできていないことを洗い出してみよう！

③原因を分析してみよう

- ご自身を振り返って、できていれば「チェック欄」にチェックをしましょう！
- 「原因分析欄」では、チェック欄を踏まえて、うまくいっていない原因を考えてみましょう！

接近の種類	チェック欄	原因分析欄
褒め言葉	<input type="checkbox"/> お客様への誠実な関心を持って 聴いている <input type="checkbox"/> 傾聴の4原則を実践している <input type="checkbox"/> お客様の長所を褒めている <input type="checkbox"/> 褒めるための話題が豊富である	
個人的な話	<input type="checkbox"/> お客様への誠実な関心を持って 聴いている <input type="checkbox"/> 傾聴の4原則を実践している <input type="checkbox"/> お客様の長所を褒めている <input type="checkbox"/> 褒めるための話題が豊富である	
仕事上・ 生活上の話	<input type="checkbox"/> お客様への誠実な関心を持って 聴いている <input type="checkbox"/> 傾聴の4原則を実践している <input type="checkbox"/> お客様の長所を褒めている <input type="checkbox"/> 褒めるための話題が豊富である	

④明日から何を心掛けますか？

営業編

ジェック・インストラクター

川田 隆也

Takuya Kawata

営業担当者向けの研修で多くの成功事例を重ねている。



今回は「気づき」についてお伝えします。このブロセスの前段として、営業担当者は最初に用件を率直に切り出し、反対を歓迎し、反対の理由に同意します。

次に「悪い人ではなさそうだし、物わかりも良い人だ」とお客様の心が少しあけたところで心の扉を開くために、「お客様の仕事環境や生活環境を褒め、個人的な話などをしながら、お客様の気持ちに『接近』します。ある程度親近感がわいたところで、「リサーチ」に入ります。その最初のプロセスが「気づき」となります。

この「気づき」は、商談の軸を共創していくための第一歩です。また、「リサーチ」の目的は「真のニーズを探り、共創課題で合意する」ことです。
ここでいう「共創課題」とは、お客様がその先のお客様を選ばれ続けるため、さらにはお客様が発展をし続けていくために、解決すべき課題をお客様と共に創り上げる課題のことであり、営業担当者が共に解決をしようととする課題のことです。

そしてこの「共創課題」が商談全

体の軸となります。この共創課題で合意するために「アプローチ」があり、「リサーチ」後も、共創課題の解決策を提案するため、「プレゼンテーション」があります。

さらに、共創課題を解決するための決心の後押しとなるのが「クロージング」です。

手というスタンスで話を伺います。お話ししたただくことそのものに、お客様の「気づき」を促進する効果があるであります。なぜならば、お客様の悩みはさまざまなか問題が有機的に絡んでいるケースが多く、幅広く聴いた方が、お客様に選ばれ続けるための「本当に解決すべき的」が見えやすくなるからです。

問題解決においては解決策よりも、解決すべきテーマか否かを特定することが最も重要なことです。

さらに、お客様の状況や立場、想いは個別ですので、そのお客様個別のお客様を聴くようになります。ここでお伝えしている商談技術は単なる「提案型商談技術」ではなく、「個別」提案型商談技術なのです。

ここで悩みを話していただけたのであれば、お客様が心を開いてくださった証拠です。そうすれば心の内の話を聞くとができるかどうかが決まります。なぜなら、お客様のこの「個別事情」こそが解決の的だからです。

そのため、リサーチの最初は、「仕事(生活)上の悩みを聞き出す」ようにします。
このようにお客様のことをじっくり聞いていくことで、「この悩みが解決できるといいな」という心理を引き出していくのです。

次は、より具体的に問題意識を引

意するため、「アプローチ」があり、「リサーチ」後も、共創課題の解決策を提案するため、「プレゼンテーション」があります。

手というスタンスで話を伺います。お話ししたただくことそのものに、お客様の「気づき」を促進する効果があるでしょう。

なぜならば、お客様の悩みはさまざまなか問題が有機的に絡んでいるケース多く、幅広く聴いた方が、お客様に選ばれ続けるための「本当に解決すべき的」が見えやすくなるからです。

商談における「気づき」とは

き出すプロセスに入ります。お客様は「解決できるといいなあ」という心理になってしまいますので、ピンポイントで深掘りした質問をしても答えていただけますし、解決の意も一層絞られていきます。

問題意識を引き出す

お客様の問題意識を引き出すためには、まず幅広く伺つたお客様のお悩みの中で、私たち営業担当者がお手伝いできそうな点にフォーカスを絞り、内容を掘り下げていきます。

悩みを伺いながら、お客様の気付いていない点などをお伝えして「問題意識」を引き出し、抱えている問題に気付いてもらいます。

そのため営業担当者は商談前の事前準備として、お客様にどのように役に立てるのかを幅広く、深く考えておく必要があります。

具体的には、
「何か手は打っていないのですか?」
「なぜそこなっているのですか?」
「放つておいたらどうなるのですか?」

といったことをお聞きする。そうすることで、お客様の心理には「そういうことも問題だな」と気づきが生まれます。この過程を「気づき」と言います。

そして、お客様が問題に気付かれたら、「その点ですが」と準備してきて、解決策のアイデアをぶつけてみるのです。

「リサーチ」の中でも重要な位置付けである「気づき」の留意点は次の三つとなります。

- ①なるべくお客様に話してもらう
- ②相談相手の姿勢で臨む
- ③お客様の事情とお勧めしたいセールスポイントとのつながりで問題提起をする

これらを通じて、問題提起を行い、こちらの話を聞く気になっていただきましょう。

リサーチにおける「気づき」のチェックポイント

- お客様の業界や仕事上、生活上的一般的な問題点を、日ごろから整理して把握している
- お客様の悩みをすぐにわかったつもりにならないで、相談相手の姿勢でじっくり聴いている
- 商品のどのセールスポイントがどんな問題に役立つかの結び付きを研究している

営業編

ジェック・インストラクター

川田隆也
Takuya Kawata

営業担当者向けの研修で多くの成功事例を重ねている。



今回はリサーチにおける「提言」と「打ち明け」についてお伝えします。リサーチの目的は、「真のニーズを探り、共創課題で合意する」ことです。アプローチの最後で悩みが出てきたら「リサーチ」のプロセスに入つたと考えましょう。

お客様の良き相談相手となりながら、お客様の「そういう悩みを解決できるといいなあ」という心理引き出します。お客様が問題点に気付き、私たちがお手伝いできるとなつたら、ここで「その点ですが」と切り出します。

お客様は、「問題がある」事に気付いていますので、「その点ですが」と切り出すことで「何か良い手があるの?」と聞く姿勢になつてくださいます。

ツールを活用し セールスポイントを説明

お客様が聴く姿勢を取つてくださつたら、お客様の問題を解決できる商品、サービスについて説明します。この段階にきて、初めてパンフレットやサンプルのようなツール

が登場します。

ところが、あまり買う気のないお客様の場合、私たちがセールスポイントを訴えたとき、どのような心理になるでしょうか。

すでに心を開いていただき、問題ば、猜疑心とまではいかないかもしませんが、「営業は良いことばっかり言うからな。本当かな」といつた心理になるのではないでしょうか。ですから、お客様のその心理に沿つて「本当なのです」と根拠を明確にするのです。

実例で証拠立てる

実例を示して「本当だな」と思つたお客様は、先ほどよりは安心するかもしれません。しかし、「その実例はよその話。うちにとつてはどうなの?」という心理になる可能性もあります。

ただし、どのような疑問が出てきたら、それはお客様から徐々に信頼を得つてある証拠です。この心理に沿つて、「お客様にとってのメリット」を訴えましょう。

個別事情を聞き出す

「提言」の最後に「いかがでしょ

必要性を強調し
具体策を提案する

お客様にとつてどんなメリットがあり、どうすれば問題を解決できるのか、個別に焦点を絞り、具体策を提案します。そして自信をもつて、「いかがでしようか」と押します。

こうすることで、お客様も「確かにうちでも使えそうだ」という心理となり、また、「個別」の提案をすることでき、「この営業は、うちの事を真剣に考えてくれている」と思つてくださいます。

人は自分のことを真剣に考えてくれる人に自分の事を話します。そのサインは「実はね?」という本音のキーワード。このキーワードが出てくると、商談はより個別事情に沿つた問題解決の段階に入つていくのです。

そしてお客様に本音を打ち明けていたくことから、この段階を「打ち明け」と呼びます。

リサーチにおける 「提言」と「打ち明け」とは

うか」としつかりと押すと、自分の個別の問題を解決する策ですから「採用してもよいかも知れない」という心理になります。

しかし、「実際に採用する時にど

んな問題があるのか」、「ほかにもつと優先すべき問題があるのかもしれない」など、真剣になればなるほど、お客様はいろいろと思案し、ためらいます。

この時は「教えてもらう謙虚な姿勢」で事情を伺います。ただし、お客様の「打ち明け」の内容をわかつたつもりになってしまふと、この次の提案の的がズれてしまいます。ですから、しっかりと深掘り質問をして、提案の中身がブレないようになります。

アイデアを出し合い
共創課題で合意する

事情を伺つたら、その解決策を共創します。お客様の意見を聴きながら、お互いにアイデアを出し合いましょう。

もつてくださるでしょう。アイデアを出し合いながら、課題を明確にして、不明点をなくし、解決すべき課題についてしつかりと「合意」します。

この合意こそが商談の軸です。事前準備、アプローチからの流れは、この軸を整えるためです。解決したい軸が定まるので、お客様はその課題に対して「何か良い対策はないか?」となるのです。

本提案への了承を得る

ここまでできたら、共創課題の解決策を提案する了承を得ます。お客様にとつて大切な解決策ですから、必ず次回の訪問日時と、「キーマン(決定権者)」がほかにいるなら同席をお願いしましょう。

商談もここまでくると、お客様も営業担当者も次に会うのが楽しみになることでしょう。

「提言」と「打ち明け」のチェックリスト

【提言】

- セールスポイントの説明は、ツールやジェスチャーを活用して五感に訴えている
- 説明の裏付けとなるデータや実例は、日ごろから整理して活用している
- 一般論で終わらず、相手の抱える問題や事情に結び付けるようにしている

【打ち明け】

- 相手の隠されたニーズまで探し出す質問を用意し、活用している
- 自分の考え方を固執したり、逆に安易に妥協することなく、より良い解決策を共に創るようにしている
- 提案に対する相手の期待を高めるためにも、共創課題を明確にしている

営業編

ジェック・インストラクター

Takuya Kawata

営業担当者向けの研修で多くの成功事例を重ねている。



前回では、お客様の個別の問題を解決するために、「共創課題で合意」をして、キーマンの同席をご依頼し、「本提案への合意」を得た段階までお話をしました。お客様は「どんな解決策を持ってくれるのか楽しみだ」といった心理になってしまふでしょう。

今号は、一番の山場となる「プレゼンテーション」です。

前回までの話題を踏まえて、以下三つを提案に入ります。

① 問題点
② 共創課題
③ 解決策(商品名・サービス・セールスポイント・メリット)

セールスポイントとは、その商品・サービスの一般的なポイントのことで、メリットとは、そのお客様個別の問題解決につながるポイントです。お客様の問題がどう解決されるのかをメリットとして鮮明に訴えるほど、お客様の採用への気持ちが高まっていきます。

プレゼンテーションの目的

プレゼンテーションの目的は、「共創課題の解決策を提案し、採用への意欲を高める」ことです。そのため、「提案準備」と「本提案」から構成されています。

1 提案準備

最初のプロセスは「提案準備」です。直接お客様のところで行う商談ではありませんが、この後の商談においてお客様の期待に応え、本格提案を成功させるための重要なプロセスです。ここでは最初に、「共創課題で組織の力を引き出す」こと。

組織の力を活用して、次は「個別提案づくり」を行います。「個別事情」を踏まえて、以下の三つを提案に入れます。

① 問題点
② 共創課題
③ 解決策(商品名・サービス・セールスポイント・メリット)

最初に、「共創課題が生まれたいきさつを話す」と、お客様とつくった課題への想いが再燃します。また、この段階で初めてキーマンとお会いする場合もあります。ここで、今までの経緯を話し、参加者全員が同じスタートラインに立てるようになります。

2 本提案

「共創課題が生まれたいきさつを話す」

組織の力を引き出して作成した提案をお客様に説明するのが、次の「本提案」となります。

最初に、「共創課題が生まれたいきさつを話す」と、お客様とつくった課題への想いが再燃します。また、この段階で初めてキーマンとお会いする場合もあります。ここで、今までの経緯を話し、参加者全員が同じスタートラインに立てるようになります。

「お客様の個別事情に結び付け、本提案で山場をつくる」

全員が同じスタートラインに立つたら、早速プレゼンテーションを始めるわけですが、その前に、時間の

題で組織の力を引き出す」こと。なぜなら高度化した「課題」の解決策を一人でつくるのは難しいものだからです。

そこで組織の力を引き出し、組織で「解決策」をつくりていきます。また、社内においてもコミュニケーションは難しいものです。口伝では互いの理解がブレる懼れがあるので、共創課題は文章化するようにします。

このリハーサルで、本番への対応力が付きますし、組織のメンバーも多く学ぶことができ、さらに組織全体のレベルアップにもつながります。ここまでが「提案準備」です。

「プレゼンテーションのリハーサル」こうして個別提案を作成したら、次は「プレゼンテーションのリハーサル」を行います。

このリハーサルで、本番への対応力が付きますし、組織のメンバーも多く学ぶことができ、さらに組織全体のレベルアップにもつながります。ここまでが「提案準備」です。

プレゼンテーション ～「提案準備」と「本提案」～

枠取りをします。なぜなら、時間の制約がある中、途中でお客様からの質問の対応などに終始し、せっかく組織の力でつくった解決策が、しっかりと伝えられない恐れがあるからです。

本提案の中身は当然、お客様の個別事情の解決策です。そこに焦点を当てて「お役立ちの想いを伝える最大の山場」をつくります。

お客様の発展のためにどんな想いを持って作成したか、採用後にお客様がどのように発展するのかを鮮明に伝えていきましょう。

【質問や意見を歓迎して、本提案をお客様の構想に切り替え、完成させる】

こちらの想いや具体的な解決策、解決の可能性がお客様にしつかりと伝わると、採用した場合の事を真剣に考えた質問や意見が出てくるようになります。

営業担当者はここで出てくる質問をお客様からの「挑戦状」であるかのように捉え、質問や意見の背景を聽かずに、「説得」に走ってしまうケースが多いようです。

お客様のお役に立つためには、質

問を否定的に捉えるのではなく、「歓迎」して、質問や意見の背景を聴き、お客様の想いをできる限り提案に取り入れること。そしてお客様がよりよく発展するための互いの「創発の場」とすることが大切です。

お客様は戦う相手ではなく、パートナーです。ここでもし、お客様から質問や意見が出なかつた場合は、こちらから質問をして不明な点、不足している点などがないか、聞き出します。

なぜなら、人は言われたことよりも、自分で考え決定したことを、自分として考え、「やりたい」と思うものだからです。お客様の質問や意見を取り入れることで、「提案」がお客様のものとなり、「完成」するのです。このように、私たちはお客様が発展するための支援をします。

の

ここまでが、「プレゼンテーション」になります。

チェックリスト

【提案準備】

- 共創課題に基づいて、組織の知恵を活用しようとしている
- リハーサルをして、プレゼンテーションへの万全の準備をしている

【本提案】

- 前回合意した共創課題と、それが生まれたいきさつを確認している
- 提案内容を分かりやすく整理して、「絶対に役立つ」という自信を持って訴えている
- ライバルとの差異が明確に分かるようにまとめ、お客様の視点に立ったメリットを共創課題に結び付けて具体的に伝えている
- お客様の質問や疑問を素直に受け止めて、補足説明を行い、お客様の構想に切り換えるようにしている

営業編

ジェック・インストラクター

川田 隆也

Takuya Kawata

営業担当者向けの研修で多くの成功事例を重ねている。



前回は「プレゼンテーション」の前半について説明しました。共通課題を基に、「提案準備」と「本提案」を通して、お客様の想いが込められた提案となつております。そこで、「お客様の想いを内包した押し」でお役立ちを形にしていきましょう。ここからはいよいよ商談の締めくくりになる「クロージング」の段階です。

クロージングの目的

クロージングの目的は、「決心のお手伝い」です。そのために、「ためらいの反対」と「締結」から構成されています。

1ためらいの反対
プレゼンテーションが終了し、「いかがでしょうか」と押すと、「いや…とか、「でも…」と反対が出ることありますよね。これが「ためらいの反対」です。これはお客様の心理に迷いがあることを表しています。この「反対」は、提案内容以外の

前半について説明しました。共通課題を基に、「提案準備」と「本提案」を通して、お客様の想いが込められた提案となつております。そこで、「お客様の想いを内包した押し」でお役立ちを形にしていきましょう。ここからはいよいよ商談の締めくくりになる「クロージング」の段階です。

この反対は、商談の最初のプロセスである「最初の反対」とは決定的に違う点があります。それは、「採用を前提にした反対」であるということ。ですから、ここでも私たちは反対歓迎の精神で、「反対や質問を歓迎して説得」します。

説得というと、一方的に説明をするイメージがあるかもしれません、

そうではありません。「説得」とは「得を説く」、つまりお客様にとっての「得=メリット」を説明するということです。お客様の心理を踏まえた、正しいプロセスを踏むことが必要です。

まずは、お客様の不安や迷いの理由をお聞きします。そして、その点を解消した上で、共通課題が解決され実現されるお客様のトータルメリットを書き、最後に「いかがでしょうか」と押すのです。

つまり、お客様の心を「知つて」、「つかんで」、「動かす」。これが説得のプロセスです。

【買い気のテスト】 2 締結

さて、ここで行うのが「買い気のテスト」、いわゆるテストクロージングです。お客様の採用に向けた心理を確認するものです。

これには、代表的な方法として次の二つがあります。

一つ目は、「推定承諾法」といい、採用することを前提に話を進めるというものです。例えば、「ご使用の開始は今月の最終月曜からでよいでしょうか?」といった具合です。ここで「まだ、開始するとは決めてないよ…」と言われた場合は、「ためらいの反対」に戻り、不明点や不安な点をお聞きします。

点で不安があるから出でてくるものですが、「良い提案だけれど心配もある」、だから「確認して安心したい」という心理から、質問がいろいろと出てくるのです。

この反対は、商談の最初のプロセスである「最初の反対」とは決定的

くまでの行動です。
このようなサインをつかんだら、お客様の決心をお手伝いする最後の押し、「締結」の過程に移ります。

このように話を進めていくと、お客様は疑問が解消された状態なので、「聞くことがなくなつたなあ」というような心理になります。営業担当者は、そのサインを見逃してはなりません。サインとは、例えば沈黙してパンフレットをバラバラとめくる

プレゼンテーション ～「クロージング」～

もう一つの方法は、「二者択一法」です。「今月から始めますか？ 来月から始めますか？」といった二者択一の質問をすることで、採用に向けた心理の度合いを確認するのです。

【決定を迫る】

こうして、お客様の心理が確認できたら、次は「決定を迫る」プロセスです。ここでは、買い気のテストで選択した情報を踏まえて「いかがでしょうか」としつかり押します。

しかし、断りが出る場合もあります。そのときは「ためらいの反対」に戻って、一つずつ説得します。

【検討の処理】

このようなプロセスを経ても、採用していただけないときもあります。「検討させてください」と言われる場合もありますね。

ここで注意すべきことは、「検討」への対応です。つまり、「では、結果が出たらご連絡のほど、よろしくお願いします」と言ってそのまま帰ってしまうと、後日連絡しても、「まだ検討中」と先送りになる場合があるだけでなく、他社の提案を検討してしまうこともあるでしょう。

せっかくお客様の熱を上げたのに、別の会社の営業のお手伝いをするようなことは避けたいですね。

そこで、お客様からの「検討しておく」について、しつかりと確認する必要があるのです。

まずは、「検討」していただける

ので、営業担当者としては、「ありがとうございます！」ですね。その上で、次の四点を確認しましょう。

- ・いつ
- ・何を
- ・誰と

・お客様自身(面談者)はどう考えているらしやるのか？

このように確認することで、お客様自身も後に向けて考え、やらなければならないことが明確になりますし、営業担当者としても、組織の力で作成した提案を曖昧なままにしないで済みます。

【次回のきっかけ】

また、その場で決定がいただけない場合も、次のお役立ちの場作りを怠らないようにしましょう。日時を約束し、次の活動ができる状況を作つておきましょう。

チェックリスト

【ためらいの反対】

- 予測される疑問や反対に対する応酬話法を事前に準備している
- 答えられないことは、その場の言い逃れではなく、宿題にするなどの誠意を示している
- 相手の納得度の確認のためにも、反対を恐れずにしばしば決定を迫っている

【締結】

- 決定を相手任せにせず、こちらから勇気を持ってクロージングをかけている
- 「検討しておきます」という返答に対しても、本音を確認する詰めを心掛けて、実行している
- 安易な条件の譲歩に走らずに、決心させるための切り札をいくつか用意している