

「テイラード型提案営業」

1. 「NFAR」

右掲は、10数年前前に作成したものです。IBM特約店の方から教わった「提案型営業」の一つのパターンであります。まず、ある商品を絞り込んで「標準企画書」を作成します。この企画書には「NFAR」という4要素

- ・N: Needs •• 商品へのニーズ(背景・問題点)
- ・F: Feature •• 商品の特長・仕様
- ・A: Advantage •• 商品の優位性
- ・R: Reaction •• お客様の反応(事例など)

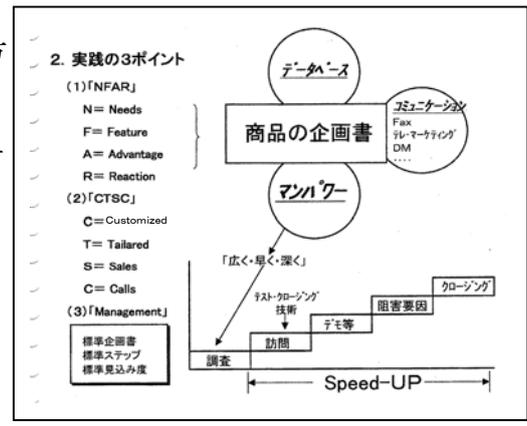
を織り込んで作成されています。

まず、「Needs」ですが、ニーズを知って「商品」⇒「人」という流れを起す為に、ターゲットを絞る必要があります。その為に、ターゲットとなる業種の背景やその現状の問題点を調べる事が重要なのです。この調査から「ニーズ」の概要が掴めるようになるので非常に重要な調査なのです。また、個別にもタイミングの把握が重要であり、例えば、おいしい「松坂牛肉」があったとしても「満腹」では、余程の事が無い限り食べようとは思わないように、「ニーズ」があったとしても同じ類の商品を購入したばかりでは商談の土俵にすら上ってもらえないのです。この為には、データベースに商品の保有状況を記録しておく必要があるのです。

次の「Feature」ですが、単に特長・仕様と言っても機能的な要素と感覚的な要素の両面があります。例えば、機能的に「綿」を使用しているも、感覚的に「デザイン」や「手ざわり・風合い」という要素が加わるのです。従って、「どどこ産の〇〇綿で、〇〇さんがデザインした〇〇調のもので、しかも、肌にしっとりと感じる仕上げのタオル」と表現すると、その「こだわり」で価格がグッとアップするのです。このように、特長・仕様と言っても単なる機能的な要素だけでは真の価値が伝わらないのです。

「Advantage」は文字通りのことですが、やはり、ライバル商品との比較対照で機能面を強調するのがベースであり、その結果生じる「コストパフォーマンス」を訴求するのです。もちろん、代替の場合、旧機よりも性能アップしているのは当然の事なのですが、お客様の使用レベルを超えたオーバースペックによる「利点」の訴求は、お客様には「うちにはレベルが高すぎる」という印象を与えてしまうので「売り込み」という印象を強くいだかせる事になります。この点をわきまえておかないと自己中心的な営業になってしまいます。

最後の「Reaction」は、もちろん、当のお客様の反応も重要なのですが、いわゆる「お客様の声」がより重要になってくるのです。よく、リファレンス・アカウント(Reference Account: 参参照顧客)と言いますが、同じ機械などを使っているお客様を紹介して、そのお客様の声を直に聞いて頂くという手法をとるケースがあります。もちろん、同業種の場合、企業機密の観点から毛嫌いされる傾向がありますので、このような場合、商売に影響がない遠隔地のお客様を選択するケースもあります。どちらにしても、高額品販売ではよく使われる方法です。また、「事例集」などで取り上げて間接的に訴求する方法も重要な手段になっています。このような要素を織り込んだ「企画提案書」を準備して、ターゲットを絞り込んでマーケティング活動に入るのですが、そのプロセスを管理する事が重要なのです。



2. 「CTSC」

営業活動の標準化という考え方の一つに前述の「NFAR」で作成された「標準企画提案書」を用

いて、「CTSC」、すなわち、

- ・C: Customized ..目的に合わせて
- ・T: Tailored ..型に仕上げた
- ・S: Sales ..営業
- ・C: Calls ..訪問活動

を行います。この概念に従うと「型にはまった営業活動」なので、誰にでも実践できるというメリットがありますが、マクドナルドのマニュアル対応のような空虚感が出るのが懸念されます(この懸念を払拭するには後述のロープレで営業訓練し、知識・経験の共有化を図ります)。「NFAR」の企画に基いて「商品」⇒「人」という絞込みでターゲットを選択して「型にはまった営業活動」を行うのですが、私は、この活動を5つのプロセスに分けて

「調査」⇒「訪問」⇒「デモ等」⇒「阻害要因」⇒「クロージング」

という流れで行くと規定しています。

まず、「調査」⇒「訪問」という段階では、サンプルを抽出して「テスト・マーケティング」で、この戦術の問題点を洗い出して「応酬話法」などを練るようにします。サンプル抽出には、懇意なおお客様を選ぶ場合と全く新規のおお客様を選ぶ場合があります。私は、懇意なおお客様の評価を調査してから新規のおお客様で検証するように指導しています。この事前調査を行ってから、本格的に「量」の活動に入ります。その為には、ターゲットとした顧客データを用いて訪問活動を円滑化する事を考案します。業態によって「やり方」は違うのですが「気配客」(関心をもった客)化(SP)をスピーディに行うことが重要です。この「やり方」には「テレ・マーケティング」も含まれます。

次に、「訪問」⇒「デモ等」という段階に進みます。すなわち、営業マンが自らお客様を「関心」から「ニーズ」へ高める為に行うのです。「1週間無料お試し」や「リファレンス・アカウント訪問」などの手法で「テスト・クロージング」を行い、真の見込み客(PP)を絞り込むのです。この絞り込んだPPに対して粘り強く交渉するのですが、個々のおお客様毎に購入に際して「阻害要因」となっている物を発見して、その解決法を提案するのです。例えば、下取りであったり、ローンやリースによる分割や、更には、その機械で余裕がある場合、同業者との提携によるビジネスまで提案するケースもあります。この結果、最終の「クロージング」段階に到達するのですが、この段階は、意外に時間がかかるものです。「買う」側は、少しでも良い条件を引き出そうとするので、複数の業者に声をかけるし、また、業者を絞り込んだとしても「焦らし作戦」で長引かせて価格面での条件改善を望むのです。

そこで、私は、SPの件数>PPの件数、出来れば何倍ものSPを同時並行で行うように指導しています。どうしても、PPが現れるとそれに集中しがちなり、営業は「しがみつく」心理になります。お客はその心理を突いてくるのです。「しがみつく」という事と「粘りある交渉」とは違うのです。SP案件は、お客様も気楽な段階なので「発展的」な思考が出来るので、「ああ、しよう」「こう、しよう」という夢を膨らませる提案が可能なのです。この提案段階は、営業も楽しいのです。しかし、PPになると「収束」なので、お客様も慎重になって「比較検討」されるので、営業としては「胃の痛む」段階なのです。敗戦になると今までの苦労は「徒労」に終るという緊張感を薄めてくれるのがSP案件なのです。不思議ですが、SPが多いほど「成約率」が上るのです。

3. ロール・プレイング

このように「NFAR」で準備した「標準提案書」に基き、「CTSC」で型にはめたプロセス管理を行うのが科学的な手法なのですが、もう一つ重要な点が「マンパワー」の問題なのです。実際に、この作戦を実行するのは「営業」と呼ばれる方々なのですが、この方たちの「教育・訓練」が重要なのです。「型にはめる」という事は重要なことなのですが、実際の現場でうまく状況対応する能力がより重要なのです。その訓練手法の一つが営業部門で実施されている「ロール・プレイング」(通常、ロ

ープレと略します)なのです。

右掲は、「3つの話法」を挙げています。ロープレで売り手と買い手に分かれて「NFAR」&「CTSC」に基いて模擬商談をするのですが、多くの場合、商品知識に偏ってしまって「応酬話法」が中心となるケース多いのですが、実際の商談では、「切り出し」というテクニックも重要であり、さらに、次につなげる為の「終止話法」は訪問活動を途切れないようにする為にも重要なのです。

営業の3大話法 ・切出話法 ・応酬話法 ・終止話法

さらに、ロープレを行うにも「ツール」を用いると「切出話法」がスムーズになり、自然な形でお客様の関心を「ツール」に向ける事が出来るようになります。さらに、うまく行くとお客様が「ツール」に関心を持って「体験」にまで発展して「お客様の心理」を強く刺激する事が可能になります。こういう意味で、私は「ツール」を使ったロープレを推奨しています。

また、「商談」は確かにお客様を追い詰める事が重要なのですが、実際の営業現場では、「追い詰める」と失敗に終わり勝ちなのです。「売りたい」という欲望を抑えて「お客様にメリットがある」という姿勢で、例えば、「1週間お試し」という事で「おいて行きますので、自由にお使ください。来週、また、お伺いします」と一端「引く」ことで、お客様の心理から「緊張」をとり解して「それなら、新しいものを試してみよう」という気持ちの動きを引き出す事が可能になるのです。間接的な手法なのですが、非常に重要な手法です。よく「マシンガン・トーク」というのですが、自分の知っていることをまくし立てる方もいるのですが、これではお客様は「相槌」も打てないので、お客様は引いてしまうので営業成績が上がる訳がないのです。ロープレで、このようなレベルからの引き上げを行うと共に、観察者が「3つの話法」に注目しながら知識を共有化するのです。中には、「これだ！」という殺し文句が出て来るので、価値のある営業訓練法です。「NFAR」&「CTSC」という科学的なプロセス管理手法の仕上げとして「ロープレ」は非常に重要な訓練法なのです。

【まとめ】

1. 「NFAR」で「標準提案書」を作成する
2. 「CTSC」で「型にはまった営業展開を行い「プロセス管理」を行う
3. ロープレに「3つの話法」を取り入れて、より現実的な訓練を行う

【AMIニュースのバックログは<http://www.web-ami.com/siryu.html> でご覧になれます！】