

# 経営 Management



## 「強い営業部隊の作り方③～ソリューション営業～」

皆様の会社では、お客様に喜んで頂ける継続的な提案が実行できていますか？会社の存続可能性を高めるポイントは、この提案如何によると言っても過言ではありません。早急に社内体制や営業スタイルを見直し、頼られる会社づくり、特に営業部隊の育成に取り組んでください。今回は、「ソリューション営業」の流れとプレゼンテーションの仕方及び応酬話法について解説致します。

### はじめに

「ソリューション営業」が大切であることは、ほぼ全ての経営者が理解していることで、朝礼等社内会議でも良く話題に出てきます。しかし、筆者がこれまで出会った会社のほとんどの営業担当者は、本来の意味での「ソリューション営業」を実行しているとは言い難く、会社が組織立ってそれを実行しているところは皆無でした。

IoT・AI・ビッグデータ活用など情報化社会は益々進化するなか、ダンピング競争のような不毛な争いに終始せず、お客様から必要とされる会社、取引するだけの価値ある会社と認知されるよう、提案力強化を通して自社の企業価値を向上させて行かなければなりません。

### ソリューション営業の手順

「ソリューション営業」の手順は、前回(2016.4)のアプローチの仕方の原稿で述べた手順と同様です。つまり、①情報収集、②ニーズの把握、③提案内容のプランニング、④提案活動、⑤アフターフォローという流れで行います。一つ目の「情報収集」は、社会経済環境や業界情報、顧客情報や競合他社情報など多岐に亘ります。自身が当該会社の「社長や担当者ならどのような提案が欲しいか」という視点に立って、様々な情報と敏感に接し、その蓄積と加工を行うことで活用できるシステムを構築していきます。二つ目の「ニーズの把握」

は、①の情報の中から、課題や要望を捉えるとともに、アプローチ時に得た信頼関係が更に深まるよう、お客様の声に深く耳を傾けることで把握していきます。三つ目の「提案内容のプランニング」は、自社が保有している経営資源を最大限有効活用することで、お客様へのお役立ち方を考え、内容・方法・価格・タイミングにおいて、最高のパフォーマンスとなるよう計画を立て、提案書に落とし込んでいきます。四つ目の「提案活動」は、スピーディであること、提案書が見やすくプレゼンテーション資料として洗練されていることが必要です。また、資料の見せ方や話法にも細心の注意を払います。なお、この部分は、次項で詳しく記述します。五つ目の「アフターフォロー」が大切であることは言うまでもありません。お客様に購入頂いてからが本当の意味での営業担当者の腕の見せ所です。なぜなら、リピート購入ほど利益貢献度の高いものは無いからです。営業担当者は、販売して終わりではなく、むしろ初購買をきっかけと捉え、継続取引が叶うようアフターフォローに力点を置いてください。

### プレゼンテーションの実践

提案の中身が重要であることは言うまでもありませんが、相手方であるお客様の心に響くものに仕上げる必要があります。従いまして、わかり易くかつ効果的にデータを活用することで、信頼性の高い提案書を作成するのです。

提案書は、①序の部、②展開の部、③結びの部の

三段構えで構成します。一つ目の「序の部」は、表紙と目次で構成されますが、表紙には、タイトル・サブタイトル・日付・お客様の会社名・提案者名を記入します。この場合、デザイン・大きさ・字体・色合いなど洗練されたものにする必要があります。お客様のロゴを使用し、タイトル・サブタイトルは内容が端的にわかるものにするなど、お客様の興味を引く体裁にします。二つ目の「展開の部」は、お客様が抱えている課題・本提案の概要・具体的な内容で構成されますが、課題には、過去から現代そして未来に亘る外部環境の変化やお客様が解決すべき事柄について、図や写真等も用いて表します。文章は箇条書きにし、矢印で流れが一目でわかるようにします。本提案の概要は、課題解決に向けてのポイントを整理し、簡潔明瞭に書きます。ここでも、図等を効果的に活用することをお勧めします。具体的な内容は、本提案の概要の部分を、より詳しく丁寧に文章で書きます。興味を持った場合は必ず読んで頂けるので、より詳しく正確に論理立てて説明するようにしてください。三つ目の「結びの部」は、効果・データ・スケジュール・予算で構成されますが、効果については、可能な限り具体的な数字で表すとともにグラフ等で視覚に訴えるようにしてください。データは、効果を裏付ける研究機関の名称を明らかにし、資料等を添付することで効果の信憑性を高めます。スケジュールは、年間で為すべき項目を月割で表一枚にまとめます。予算は、総経費と項目別経費を一覧可能な形にすることで、お客様が本提案の実現可能性を具体的に描けるようにします。

提案書の準備ができれば、リハーサルを行います。面談時はどうしても緊張しますので早口になります。リハーサルを充分行い、早口・淀みが起こらないよう、時間配分を考えながらゆっくり話す練習をしてください。

再度チェック項目として、提案書の不備(お客様の会社名・部署名等)が無い、パソコンやプロジェクターを活用する場合は、不具合防止のための早期会場到着と現場確認が肝要です。

## 応酬話法を身につける

「応酬話法」の代表的なものに、①イエス・バツ

ト法、②実例法、③逆手法、④先回り法、⑤転換法、⑥否定法があります。一つ目の「イエス・バツ法」は、お客様と自身の考えが異なる場合に、「お客様がおっしゃるのはごもっとも」と一度相手を肯定しておいて、「実は、〇〇なことがありまして、…」とやんわり否定し自身の土俵に引き込む方法です。お客様への強い否定は気分を害しますので、避ける方が良いでしょう。二つ目の「実例法」は、お客様の断りに対して、お客様と環境や規模の良く似た会社の実例を出して、自身の提案の正当性を印象付けるものです。三つ目の「逆手法」は、お客様の断りの理由を逆にとり、「だからこそ、お勧めしたいのです」と、断り理由を説得材料に使うものです。四つ目の「先回り法」は、予想されるお客様の不安や疑問を察知して、お客様が口に出す前に、その不安等が無いことを説明することで、提案の正当性を印象付けるものです。五つ目の「転換法」は、話がうまく進まない時や雲行きが怪しくなってきた時に、「それはそうと、〇〇には相変わらず通っているのですか？」など、提案内容とは関係の無い話をする事で、気分転換するものです。六つ目の「否定法」は、お客様の反論に対し、「とんでもございません、断じてそのようなことはありません」などとお客様を否定するものです。この方法は、反感を買う可能性もあるのですが、お客様に決断力が無い場合や知識等の面でこちらが断然優位である場合は、成功することもあります。

## 結びに

会社の繁栄にとって、提案力強化は喫緊の課題です。お客様情報の蓄積・加工やSWOT分析を通して提案力強化を図るとともに、更なる支持を得る為に、企業力を活かしたりレーションシップによる企業連合体の組成についてもご検討ください。レーションシップの構築や個々人の人材育成には相当の時間を要しますが、長期ビジョンを描きつつ確実に前進されることで、真の「ソリューション営業」の実現とおお客様の信頼を勝ち取って頂きたいと思えます。

三重銀総研 専務取締役 コンサルティング部長  
博士(学術) 伊藤 公昭 (三重大学 特任教授)