

提案営業編



2013/08/06 安部部長、山並機械より X210 に関する問い合わせあり。詳細は以下の通り、対応求む。

朝メールを見ると問い合わせの案件が入っていた。

新商品の X210 なら、開発段階で売り方を検討していた菅原に行かせれば問題なく対応できるが、あいつもかなり忙しいようだ。そろそ他の者に行かせて売れる人を増やさないと駄目だな…。

新商品が出たらいつも「あいつしか売れない」になってしまう。今回は新人の酒本にいかせようか。

今回導入した提案営業マネジメントシステム「SalesBufferManager」を使えばなんとかなるだろう。

SalesBufferManager とは



エリヤフ・ゴールドラットの開発した経営理論 TOC(制約条件の理論)の考え方に、リーンの考え方と、最新のセールスマーケティング理論を加味し、ゴールシステムコンサルティングで開発した提案営業マネジメントシステム。

従来の方法では解けなかった商品(製品・サービス)、提案営業のムラ・ムリ・ムダを解消することを目的としている。



「酒本君、安部だ。新商品の X210 の案件対応依頼が下記の通り入っている。マフィアオファーシートを作成して営業の準備をしてくれ。菅原が飯盛ソフトに提案したマフィアオファーシートを参考にすればできるはずだ。できたら菅原にチェックしてもらうように。」



「マフィアオファーシート??」酒本は営業研修を思い出した。

「営業でいきなりカタログを出して機能説明してはいけない。そんな自慢話のようなことをすればお客様にいいめられるだけだ。きちんとニーズを引き出す質問をしてから機能説明するように。」

研修でこんな話を聞いたことを思い出した。この話しは前職でも聞いたことがある。

しかし、お客様に質問すると言っても何を聞いたらいいいのかわからないので、結局カタログを説明する営業をしてきた。



「うちの会社では過去の営業案件の質問がマフィアオファーシートにまとめられ、データベースに蓄積されている。これを使って質問をしっかり準備して営業に行くこと。」

マフィアオファーシートとは

TOC(制約条件の理論)では、「人は変化に対し6段階に抵抗する」としており、納得を得るためには6段階を順次合意形成していく必要があると考えている。

提案営業で契約を勝ち取るためには、お客様に合意してもらわなければならない。

6段階の抵抗それぞれに対しどのような質問や提案営業を行えばよいのか、A3 サイズ1枚に簡潔にまとめたものが「マフィアオファーシート」である。

通常は、商品(製品やサービス)ごとにトップ営業マンが典型的なものを作成し、各営業担当者がお客様ごとにカスタマイズして活用する。これによりトップ営業マンのノウハウを全営業マンが共有して、成約率のムラをなくし、高めていくことを狙う。



酒本は研修の内容を思い出しながらブラウザを立ち上げ **SalesBufferManager** にログインした。

ログインすると、Plan Do Check Act というナビゲーションがあり、自分の営業案件を登録する Do を選択し、個人別バツファチャートを開いた。ここには自分が担当している営業案件が一覧できる。

問い合わせ対応のメールを見ながら案件の基本情報を入力、Act マフィアオファーシートの作成画面にうつると、安部部長からのメールに参考になると書いてあった案件「飯盛ソフト向け X210」のマフィアオファーシートを開いてみた。



確認質問・問題質問・重大質問といった質問が書かれている。

「プロジェクトが複数同時進行しており、状況を把握するのが困難ではないでしょうか？」

「マネージャーが対応しなければならない“遅れプロジェクト”発見が遅れ、対策に必要なコストが多くなっていますか？」



こんな質問だ。

この質問に対して、解決された状態と、解決を実現する機能が書かれている。なるほどこれを使えば今回のお客様向けの質問を作れそうだ。

しかしこのシートはソフトウェア開発会社向けに書かれている。今回の装置メーカー相手にこのままでは通じないだろう。例えば装置メーカーでは「プロジェクト」とは呼ばず、「製番」とよぶ。細かいところを修正した。



「菅原さん、今度入社した営業3課の酒本です。山並機械への X210 の提案を担当することになったので教えてくださいませんか？」



「おお、酒本君。君の前職は確か装置メーカーだったね。だから担当になったんじゃない？」



「そうなんですよ。お客様の状況はだいたいわかるのですが、X210 がどんなものか知らなくて。」



「提案営業は、商品のことより、お客様のことを知っていることの方が重要だよ、俺なんか開発と一緒に売り方を開発してきたから、どうしても機能自慢したくなるけど、ぐっとこらえてニーズの質問をするようにしている。商品のことをあまり知らない方がむしろいい営業できると思うよ。マフィアオファーシートは作った？」



「はい。こちらがマフィアオファーシートです。」



「ああ、ちょっと書き換えているんだね。この製番って何？」



「うちの業界ではプロジェクトのことを製番っていうんですよ。私がこの会社に入ってプロジェクトって言われても分かりませんでしたので書き換えてみました。」



「へえ、そうなんだ。このシートはこういった知識を共有できるところが良いところなんだ。俺も勉強になるよ。ところで重大質問の方はうまく作れたか？」



「菅原さんの書いているままにしていますが、これでいいでしょうか？」



「重大質問というのは、お客様が我々に投資頂く金額よりも効果があるということを認識してもらうためにあるんだ。問題質問で聞いた困りごとが、会社全体にとって重大な問題だということを認識してもらうことに目的がある。十分準備して聞いておかないといけないよ。」



「なるほど、それは分かるのですが、今回会う方は設計の課長さんなので、売上のロスとか、お客様のお客様への影響を聞いてもわからないんじゃないでしょうか？」



「そうだね。俺も初めはそう思ったよ。けど、課長さんにうちの商品が良いと思ってもらっても、買うと決断することはできない。たぶん部長に稟議をあげて、最終決定は事業部長になるよ。課長には現場の困りごとを聞けば十分かもしれないが、事業部長には会社全体の重大な問題解決を求める。課長にそのことを認識してもらわないと、彼から稟議をあげても落ちてしまうよ。それを認識してもらうために重大質問を使うんだ。」



「では本件は担当営業と別の時間に議論するようにしましょう。Xシリーズの黒赤以外で報告すべき案件はありますか？」

「初回訪問したiソフトの件ですが、当初Xシリーズと思い質問をしてみたところ、Yシリーズの方がニーズに合致すると思われます。再訪問の準備を行いたいのですが、このような案件に似たマフィアオファーシートはないでしょうか？あれば後で教えてください。」

「では次に Y シリーズの状況確認に移ります。赤5黄10緑10、必要仕掛数21に対して現在25件営業中です。」

バッファチャートとは



目標受注高を達成するために今の案件数は少なすぎるのか、多すぎるのか？数ある営業案件のうち、どの案件を営業部長はフォローアップすべきか？このような質問に答えるのが営業バッファチャートの目的。

バッファチャートを活用することで、計画された受注高を達成するために常時必要な案件数と現状の案件数が表示され確認が容易にできる。

また、各営業案件の進捗を危険度に応じて黒・赤・黄・緑・白の5色に分類することで、営業部長が着目すべき営業案件を明らかにする。これを活用することで営業会議の効率化を狙う。



酒本は、営業会議に参加しながら前職の時の営業会議を思い出していた。前職の営業会議では売上が未達の月は悲惨で、皆の前で立たされてなぜ未達なのか説明をさせられた。

「おまえは会社にずっといてPCばかり使っている。会社において仕事をとれるのか？PCは禁止だ。」と課長にひどく怒鳴られる。

いつも未達の自分は謝りながら、「来月はなんとかします。」と根拠もなく言うしかない。

トップ営業マンの人も未達の時は厳しく怒鳴られる。ところが、トップ営業マンは自分とは違い、反論する。「うちの商品ではこれが限度だ。そもそも高すぎる。お客様からこの機能がないと買えないと言われた。」と、お客様から追加要求された機能をまとめたリストを差し出す。そして、「うちの開発は何度言っても追加開発してくれない。どうなっているんだ。」と、怒鳴り出す。

別の営業マンからは、「マーケティング施策が弱すぎるのが原因だ」との話し。しかし、「うちにはマーケティング部はない。これが問題だ。」と、いつもの話を課長が始める。

最後は、部長から「言い訳するな」と一喝され、部長の大演説が始まる。

創業当初、機能は十分でない商品をどぶ板営業で売りまくり、会社を作り上げてきた話し。もう30回は聞いたか。こんな精神論をされていて売上が伸びるのだろうか。こんな時間は本当にムダだ。前職での営業会議ではいつもそんなことを考えていた…。



「おい、酒本。Xシリーズの報告があるんじゃないか？この黄色の案件おまえのだろ。何ボーツとしてるんだ。」



「すみません部長。山並産業向け X210提案の件ですね。詳細は案件共有シート通りですが、月曜日5回目の訪問を実施し、契約をもらえました！

お手伝い頂いた菅原さん、皆さん、ありがとうございました！」

