

## なぜ営業の成果が出ないか ~売れる原理原則を再確認しよう~

### 1. なぜ売れないのか

#### 1) 待ちの営業では売れるチャンスはない

##### (1) 顧客のペースでは売れない

最近、自分が欲しいと思って買ったものはどのくらいあるだろう。「急いで欲しいわけでもないし、もう少し後でもいいだろう」「他にもっと安く良いものがあるかもしれない」と、買い物らしい買い物はしていないという人が割と多いと思う。生活防衛とまではいかないが先の見えない生活の不安定さも加わり、お客様の欲求、購買力は大きく低下している。

しかし売れている商品、伸びている企業もある。売れる売れないというのは、伝え方によって大きく変化する。お客様が欲しいと自ら思うようになるまで待っているようでは、商品は売れない時代である。お客様自身が「欲しい」と思い、商品を買求める仕掛けを創っていくことが必要となっている。

##### (2) 競合他社にとられる

いま売れている企業の殆どは、たまたま売れる状況にあるから売れているだけと見た方が良く思う。そして売れない企業は景気が悪いから売れないのではなく、売れる仕掛けをしていないと捉えることが妥当なように思う。

「景気が悪くて・・・」と言うが、景気が悪かろうが良かろうが世の中は回っている。回っていると言うことはどこかの企業の商品がそれなりに売れているということである。そのような中で「景気が悪いから」というのは「自分は努力が足りない」、あるいは「自分のやり方が下手だ」と言っているようなものであるという「仮説」を持つべきである。

需要に比べ供給力が大きくなればなるほど、一般に欲求は量的充足から質的充実に変化する。質的充足に欲求が向かって、その欲求を満たしてくれる商品に差異性がなく、すぐに類似商品、代替商品がでてきてしまえば、それらの商品、サービスが持っている固有の機能や特質よりも、より自分に適した商品を求めたり、さらには個人的好みや気分的という取引上の相性みたいな要因、すなわちある種の「こだわり」によって商品は求められ選択されることが強くなる。

このような状況下では、単に商品説明が良く出来るだけぐらいい商品は売れず、色々な場面や角度から知恵を出し、工夫することが不可欠となってきた。

#### 2) とはいえ、押し売り押し込みではもはや売れない

##### (1) 供給者への信頼感が弱くなっている。

教育水準の高さや情報の共有化が進み、お客様は賢くなっている。無理矢理に押し込むような営業方式では、もはやお客様の中には疑いが芽生えてくることにしかならず、たとえ売れたとしても単発で終わることになる。いかに納得し、喜ばれる提案、売り方をするかが、これからの営業では重要になって来る。

## (2) 欲しいもの、必要なものしか買わない

欲しいもの、必要性がないと買わない。しかし自らの真の欲求を自覚する人は少ない。自ら欲求を自覚してそれをはっきりと伝えてくるお客様がいたとしたら、そのお客様は最高のお客様である。

通常、人は説明してもらい、言われてはじめて「それが欲しかった」ということに気づくことがある。飽和時代といわれている現代ですらそのようなことが少なくない。お客様が欲しがっているものは、残念ながらお客様本人がはっきりとその欲求を表現できないことが多いため、お客様の求めていることを察知することは結構難しい。

お客様の真の要望、潜在欲求を捉え、その相手がその欲求を自覚できるように問いかけていくことが必要である。捉えた要望そのものをストレートに伝えても理解してもらえないし、逆にありがた迷惑ということになりかねない。

欲求を顕在化させること、欲求を増殖させることが販売の場面で、結構大きな意味を持つ時代になっており、このような働きかけを我々は「顧客の学習を手伝う」という捉え方の下で、工夫することが重要になっているように受け止めている。

## 3) 売れる商品しか売らないでは、売れるものがなくなる。

### (1) 顧客に応える意識が弱い

「うちの商品が高いから売れない」「特長ある商品がないから売れない」と思っている営業マンが意外と多い。またトップはトップで商品が売れないのは営業マンの出来が悪いからという言い方も多い。営業というと「売る」というイメージが強いが、本来はお客様に「買ってもらう」ということから捉えることが重要になる。

「買ってもらう」ためには、まずお客様の顕在・潜在する「今、何を欲しがっているのか」「何を求めているのか」ということを察知する必要がある。その為には相手が自覚している、いないにかかわらず、「欲しい」「求められている」ということにどれだけ出会うか、発掘できるか、そしてどのように関係をもつかということが大事になる。

### (2) ひとりひとりの顧客のための商品づくり

そして察知した「欲しい」「求められている」ということに応えられる商品を創造することとなる。ここで、我々は一般的に捉えられている商品を考えてはいない。ハード的には同じであっても顧客ひとりひとりに提供され、それぞれが満足するソフトは個別となると捉えている。

商品とは別の言い方をするとお客様自身が「これが欲しいな」「このような物があったら良いな」というイメージが描けるハード、ソフト全てを兼ね備えたものである。そのような商品に仕立てたものでないと売れるものではない。

すなわち商品は売れないのではなく、お客様にその商品の良さを伝え、「是非、使ってみたい」「それが欲しい」と思うことを引き出すことがポイントとなる。

## 2. 営業力の総合的な見直し

### 1) 営業力を構成する要素

営業担当者の魅力が全てであると考えている人も多いが、商品力、企業魅力、営業担当者の魅力、組織対応力という4つの要素で営業力は構成されると我々はみている。

#### (1) 商品力

##### 価値 = 商品

「欲しいものを提供する」これが「商品力」になる。しかしそれは単なる「物」ではなく、「価値」の提供である。価値とは「ものの果たす働き」である。「ものの果たす働き」が「価値」であり「商品力」となる。

またお客様は商品を購入するときに商品を提供する会社は「こうあって欲しい」というイメージを持っている。「こうあって欲しい」ということも「価値」(働き、機能)のひとつの形態である。

商品はハードとソフトで構成されている。ハードは商品そのものであり、ソフトは商品の使い方、商品の持っている働きや果たせる役割や機能、デザイン、さらにはイメージまで加わる。

特に最近の商品の働き、役割より、その個人の持っている好みのウエイト、が高くなっている。使わないが買うということや本来商品が持つ目的以外で商品が購入されるということさえが増えており、そのような欲求に応えられているかどうかで買われるか否かが変化することすら見受けられる。

#### フィット感のある品質、納期(タイミング)、価格

##### a) 商品の品質設計

商品はお客から「求められている働き・機能」が重要になる。「このようなことに使いたい」「このようなものが欲しい」というお客が求めているものをベースに具体化、具現化することが必要になる。これを商品の品質設計という。

品質というと本のページが飛んでいたり、文字の色が薄いなどということを一般的には品質と捉えられているが、それ以前にその商品がお客に求められているかどうかであり、これが第一の品質である。商品の働きや機能がお客の要望に適合しているかどうか重要である。そしてその次に、見やすい、汚いなど、代用特性で捉えた第二の品質がある。

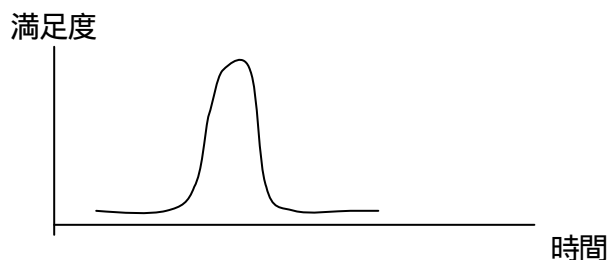
しかし代用特性で捉えた品質は本来の品質の捉え方ではない。その商品が持つ機能が「求められているものであるかどうか」それが肝心である。

また同じ商品であっても商品を買う側と実際に商品を使う側と捉えるとその人物像や求めている商品の性格や使用目的、欲求が異なってくる。商品を供給する側からみると全く同じ商品であってもお客の求めていることから捉えると全く違う意味を持つ商品になって、市場に存在することがある。

ここで注意しなくてはならないのが、営業の捉えたお客の欲求とその要望を具体化する設計企画、製造担当者の欲求の捉え方である。お客の欲求は形になっていないことが少なくないので求められている要望を共有化するすり合わせが必要になる。

## b) 納期 (タイミング)

商品力を評価してもらうには、商品そのものが持っている最高のタイミングで相手に提供することが必要になる。タイミングは、ある一定の時点である。それが早くても遅くてもいけない。



どの時点で相手は求めているものが欲しいか。その満足するタイミングを知らないで提供しているのでは顧客の満足は少なくなる。求めている時、欲しいという時間時刻の幅を捉えなくてはならない。

## c) 価格 (価値感)

価値感もお客の求める機能 (価値) の一つである。お客が欲しいと思う

値頃をまず想定することが必要になる。それは提供する場面やタイミングなどで値段が変化することもある。広い意味では会社名、ブランド名などもそれらのひとつといえる。どれだけ意味あるブランド名にするか。いかに買う人に値打ちを感じてもらおうような工夫をするか。どこに値打ちを感じてもらおうのかが重要になる。最近は個々のお客様にあった商品を提供することが増えているので、お客様の求める価値から原価設計が必要になっている。

## (2) 企業の魅力

「活力・挑戦・可能性」が企業の魅力になる。特に最近は理念、ロマンの意味合いが企業イメージの中で大きくなっている。その企業が社会の中でどのような役割を果たそうとしているのか。その役割を果たすためにどのようなことを大切にして、将来に向かって何に挑戦しているかということも顧客の購買を左右する要素になって来ている。すなわち社会に共感共振してもらうことも商取引の値打ちのひとつになってきている。

## (3) 企業担当者の考働力

### 原理原則に則った営業手法の習得

人間が長い歴史の中で培ってきた経験とかノウハウなどは「科学」という形で継承される。

どんな時代でも売れている会社は売れる原理原則にベースを置いていることが大きな要因になっている。「AIDMA」という人間の行動科学に基づいた手法もその一つといえる。

### ケーススタディ、体感訓練による営業技能トレーニング

経験で習得するにはあまりにも多くの時間がかかる。経験に近い形で原理原則を短時間に体得するのがケーススタディである。体感訓練することによってポイントやコツをつかめる。

## (4) 組織的対応力

お客様が商品を買う要件には、商品を販売する人の人物像や、商品そのものだけでなく、その商品を提供する企業での仕事の仕方も含まれている。例えば社内に伝票が落ちていたり、仕事の処理がいい加減ではいくら良い商品を販売していても買う気にならない。

またクレーム処理の仕方でも関係部署のスピーディな対応と関係部署の連携がとれず、ちぐはぐな対応が繰り返されるようでは論外である。

組織的な確実な対応力は「あの会社と取引する値打ちがある」と相手に評価さ

せることが重要になる。

### 3 . 営業担当者の考働カアップ

営業力の強弱は、前述した様に人的な営業以外にも種々の要素が関係するが、やはり人的営業が中心的役割を果たすことには、現代もまだ変わりはない。今回は人的営業及びそれに関係する営業力向上について再考してみたい。

#### 1 ) 自社の特長、セールスポイントの確認と共通認識

##### ( 1 ) 顧客に評価してもらえる特長の確認

まず自社を評価しているものを自ら体で受け止めることが担当者の営業力基盤の大きな要素となる。またしなければならない時代のように思う。

そのためには、まず自社の良さ特長、セールスポイント、過去から蓄積された仕事のノウハウ、また企業の持つイメージや理念をリストアップし、その良さを整理及び体系化する。顧客に評価してもらえる自社の特長を整理して自分の言葉で言えるようにしておくことが重要になる。

##### ( 2 ) セールスポイント化

企業は「認知してもらおう」ということが存続の絶対要件になる。認知してもらおうには、良さ、特長や企業理念を上手く表現した伝達内容と効果的な伝達の方法手段が必要になる。そしてその特長を伝える最適な伝達方法を検討する。

その伝達方法を整理すると、次頁にあるマトリックスになる。BSOではこれをTSSM(トータル・システムティック・セールス・マトリックス(メソッド))といている。

		部 門	
		営 業	非 営 業
方 法 手 段	人	<ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客へのお役立ち</li> <li>・業績向上、コスト削減の為にのコミュニケーション</li> <li>・生活提案、サンプル集</li> <li>・ジャストインタイム</li> <li>・人付き合い出来る事例</li> <li>・顧客データ(趣味、出身など)</li> <li>・価値あるコンセプトの提案</li> <li>・問答集、提案ストーリー</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・好感、安心感を得る態度</li> <li>・気配り</li> <li>・信頼を与える仕事の仕方</li> <li>・企業理念、セールスポイントを言える社員づくり</li> <li>・身近な口コミ運動</li> <li>・全員参加の自社の誇り作り</li> <li>・業務処理能力の向上</li> <li>・社長講話</li> <li>・地域活動参加</li> </ul>
	人以外	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ドッポツール</li> <li>・トッポカタログ</li> <li>・セールスレター</li> <li>・ショールーム、商談室</li> <li>・仕事、生活などに役立つ常備資料</li> <li>・ニュース</li> <li>・技術資料</li> <li>・パブリシティ活用</li> <li>・ディスプレイ、SPビデオ</li> <li>・POP</li> <li>・試供品</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自社らしい提案を表紙で表現した会社案内</li> <li>・CI(企業演出)</li> <li>・営業の出来る工場、研究所</li> <li>・独自性を与える制服、車両</li> <li>・ウェルカムの社風づくり</li> <li>・暑中見舞い、年賀状</li> <li>・ビジネスレター</li> <li>・社内報</li> </ul>

TSSMを使い、営業効率を高めるために、総合的にあらゆる機会を捉え、人だけでなく商品をはじめとする、会社が所有する有形無形のあらゆる資産を動員して営業活動を行う。そのために全社営業化、全員営業の方法手段を総動員した営業活動の展開に大きな役割を果たすとともに、人的営業力を向上をサポートする重要なバックボーンづくりを提供するものである。

## 2)「AIDMAの法則」による営業のポイント

AIDMAとは、なぜ顧客が買う気になるのかを顧客の立場に立って、顧客行動を分析研究し、その中から共通したものの考え方を整理した人を引きつけるステップの原理原則であり、具体的にどのように実践するかについての方法手段を技術的に整備したものである。AIDMAはステップの頭文字から来たものである。

**A** t t e n t i o n (アテンション): 注目させ、聴いてもらえる環境を創る  
**I** n t e r e s t (イニテレスト): 興味を持たせる材料・ネタを創る  
**D** e s i r e (デザイア): 欲しいことを自覚させる  
**M** e m o r i z e (メモライズ): 想い続けさせる、気になり続けさせる  
**A** c t i o n (アクション): 注文・問い合わせなどの行動を起こさせる

以下AIDMAの各ステップの意味とポイントについて述べることにする。

### (1) A (Attention ・ ・ 注目)

相手を「どのように注目させるか」ということである。  
相手を動かすためには、まず相手がこちらを向いてくれない限りどうしようもない。  
そのためには話をする相手をいかに注目させるかが必要になる。

「注目して下さい」では注目してくれない。注目させることの出来る態度なり服装などに知恵や工夫を働かせることである。また相手を注目させることが出来る言動の訓練をどれだけしているかが重要になる。

### (2) I (Interest ・ ・ ・ 興味)

注目だけで話が進むわけではない。相手に興味を起こさせ価値を感じてもらわなくては進展しない。その為には相手が何に興味を持っているか、相手の関心事を察知し、その関心事の話題をお互いに共通化する。

そのためには、商品のどのようなところにセールスポイントがあるかを整理し相手に渡せるツールに加工しておくことがポイントになる。

なお販売する商品に殆ど興味を示すものを考えられないときは、会社や自分に興味を持ってもらえることを打ち出す必要がある。そのためには面白い情報やアイデアを提供したりすることも一策となる。

### (3) D (Desire ・ ・ ・ 欲望)

お客様の興味や関心事を要望や欲求に変える。特にここでは他に負けない実績や差別性を出す。とにかく「違うメリット」を前面に出す。全て見せるとその時点で興味がなくなってしまう。お客様が気になる部分をブラックボックスにし、更に詳しく説明を聞きたいという欲求につなぐ。

また「この出会いを大切にしたい」「自分だけに独占したい」と思ってもらえる関係づくりに工夫することも、このステップでは重要である。



#### (4) M (Memorize ・ ・ 記憶)

「欲しい」と思ったことを成約するまで思い続けさせなくてはならない。できればその要望が増殖するように工夫したい。

その時には相手の心に残る言葉、思い出させるための独特の言い回し、キャッチフレーズがあればなお記憶しやすい。またすぐには購入することが出来ない相手が、次の行動を起こしやすいように会社名、商品名(ブランド名)、電話番号、FAX番号、Eメールアドレスなどをいれたツールが必要になる。

さらに記憶を強化するために時々コミュニケーションをとることも大きな効果がある。

#### (5) A (Action ・ ・ ・ 行動)

ここではクロージングが目的である。

特に新規の契約とか大口の契約を取る場合などは、その行為を起こさせる大きなきっかけが必要になる。そのタイミングも難しいが、相手の意向よりもこちらのペースでイベント的な仕掛けをしていく必要がある。

その為にはまず、相手にとって精神的・物理的障害となる条件が何かを察知し、それを取り除くことがポイントになる。

### 3) A I D M A 技能トレーニング

A I D M A 技能を身に付けさせるにあたって、我々が訓練する項目を参考までに各項目毎に列記すると以下ようになる。

#### (1) A (Attention ・ ・ 注目)

こちらを向かせるツールなどを創る

- ・印象に残る名刺などを創る
- ・説明しなくても、一目で注目させる会社案内などを創る
- ・紹介者の推薦状をもらう
- ・資料・サンプルなどを創る

話術なども含めて、相手に注目させることを身につけさせる

- ・話題の入り方や受け応えなどで相手を惹きつける訓練
- ・資料や名刺などの注目される渡し方の工夫
- ・服装や持ち物などで注目させる工夫
- ・パフォーマンスの仕方

また後から来るよりもこちらのペースで物事が進めやすくなる。

## (2) I (Interest・・・興味)

相手に興味を持たせる話題やツールを準備する  
(事前に相手を知ることが必要)

- ・ 相手に関心を持っている話題、最近であればISOや環境問題など
- ・ 相手に関心のあること(困っていることなど)と自社(或いは自社商品)との関連性のある話
- ・ 相手が参画できるプレゼンテーションを組み立てる
- ・ 自分なりの商品ネーミング、キャッチフレーズを創る

当社の社会的存在性をアピールする

- ・ 企業理念などで共感を得る
- ・ 社会的役割からみた自社の事業内容の説明、工夫

## (3) D (Desire・・・欲望)

相手の関心事に当社の商品が重要な意味を持つことを分からせる  
・ 商品(サービス)によって得られる「値打」の説明

安心して任せてもらえることを分かってもらう  
・ 評価された実績の紹介

## (4) M (Memorize・・・記憶)

定期的な訪問や電話・メールなどでフォローする  
・ 話題の工夫をする(ストレートに成否を聞くのは良くない)  
・ 相手が気になる事例づくり  
・ 小出しする追加情報整理

礼状を出す

- ・ 印象に残る礼状の書き方
- ・ 出すタイミングの礼状の種類

ドッポ(独歩)ツールを創る

- ・ 連絡先の入ったサンプルや記念品などの制作
- ・ 先方の技術者が使える教科書などの資料づくり

## (5) A (Action・・・行動)

注文のもらえる機会(セレモニー)を創る  
・ 事例見学などの企画

**ドッポ（独歩）ツールで注文させる**

- ・直ぐ注文できるカタログなどの工夫（注文書を綴じ込んだチラシなど）
- ・通販申込書などの企画

以 上