

久野康成の

「私なら、こうする！」

非常識な実践経営アドバイス



第32回【経営者に対する有効な営業トークとは？】

【プロフィール】
久野康成(くの・やすなり)
公認会計士。人財開発・東京コンサルティングファーム会長兼CEO。東京税理士法人統括代表社員。1965年生まれ。愛知県出身。滋賀大学経済学部を卒業後、青山監査法人(ブライス ウォーターハウス)入所。監査部門・中堅企業経営支援部門にて、主に株式公開コンサルティング業に携わる。98年久野康成公認会計士事務所を設立。東京のほか、横浜、名古屋、大阪、インドにて「第2の会計事務所として会社を設立。経理部門へのスタッフ派遣・紹介など幅広い事業を展開し、グループ社員総数は360人に上る。著書に『できる若者は3年で辞める!』『2008年版 図解インドの投資・会計・税務の基本』『母性の経営—management therapy』(共に出版文化社)がある。

Question

システム会社に勤務し、企業向けERP(総合基幹業務システム)の販売を行っています。顧客先のシステム部門の人と技術的な話をするのは得意なのですが、経営者と話すのが苦手です。営業は、顧客のニーズを引き出すことと思って話を聞くと、経営者の過去の自慢話になり、自分のペースに持ち込むことができませぬ。このような時は、本当に相手のペースで話が終わってしまいます。営業のクロージングをする時、どのようなアプローチが有効でしょうか？

(東京都 30歳 営業)

Answer

ソリューションと自社商品
を結び付けるトークを

自分が話したい話も、相手が見きたくなければ、相手は自分の話したい話を始めます。結局は、力関係で強い人の話が延々と続くことになります。銀行の支店長や支店長代理が、延々と社長の昔話を聞かされている姿を見ることがありますが、仕事とはいえ、何度も同じ話を聞く

のは本当に辛いことですね。

経営者は、未来を語る人と、過去を語る人に分かれます。過去を語る人は現状に満足しているか、将来を諦めている人でしょうか。ERPのような将来に向けた製品を販売する場合は、未来志向の経営者でなければ興味を持たないでしょうね。

未来を語ろうとしない経営者は、基本的に投資をしようとは思いません。経営者に投資の意

思決定をさせるためには、未来志向に話を転換させなければなりません。つまり、未来志向ではない経営者に遭遇した場合は、営業トークのアプローチが非常に重要になるのです。

そもそも、何かを買いいたいという衝動は、欲求を充足させようとする行為です。欲求が明確になっていれば、あとは価格、品質、納期などの具体的な話になります。システム担当者との話は、この部分になります。

しかし、経営者の欲求が明確でないときは、やりたいことは何かを明らかにしなくてはなりません。やりたいことが明確になれば、それを実現するための問題点や課題も見つかり、解決策を提案することができるようになります。つまり、ソリューションと自分が売りたい製品を結び付ければよいわけです。

一番難しいのは、経営者のやりたいことが明確でない時です。私は、そのような時は、マーケティングの3C(自社・顧客・

競合)と4P(製品・価格・流通・プロモーション)を使います。自分自身は顧客の業界の知識が乏しくても、経営者の知識を利用しながら、進むべき方法を共有することができるようになります。

私は初めに「一番の競合は誰か」と聞きます。ここで重要なのは、顧客は誰か? または、自社の強みは何か? を先に聞かないことです。このような質問は、会社のことを何も分かっていない、つまり、話す相手ではないと思われてしまうからです。また、単純に競合は誰かと聞くと「ちゃんと調べてから出直せ!」と逆鱗に触れることもあるので注意が必要です。

相手の欲求を高める前に 解決策を示しては駄目

さて、このような質問をした時に、競合を即答できる経営者はかなり優秀です。「すべてが競合」とか「特殊な製品なので競合はいない」などと回答する経営

者は、顧客の立場から自社を考えることができていないので、自社の競合を正確に定義することができないのです。いずれの回答にせよ、次は、「競合と比較し、自社の一番の差別化要因をどこと考えているか?」を聞きます。差別化要因とは自社の強みであり、会社が持っている製品戦略につながります。強みをさらに深めていくところこそが経営の基本的な方向性であり、経営者が目指している方向が明らかになります。

次は、時間軸を含む問い掛けをすることです。「今後、ターゲットとなる顧客は誰ですか?」この質問は、今後の売り上げを拡大するものであり、わくわくする未来につながります。顧客ターゲットが明確になれば、売り上げを上げるための製品開発戦略に結び付きます。これは中期事業計画の根幹となるものです。これが会社の未来であり、ビジョンに結び付くはずですよ。

経営者のやりたいことが明確

にできれば、次のステップは、問題点の抽出です。しかし、相手との信頼関係が築けていない状態では、簡単に話してはもらえません。

そこで、他社事例を用いることが重要になります。他社での問題点は、大抵、その会社も同じように問題を抱えています。その問題解決のストーリーが、自分が提供しようとするソリューションになるわけです。

営業パーソンがよく犯すミスは、相手の欲しいという欲求を高める前に、解決策を示してしまうことです。営業トークの基本パターンは、欲求を明らかにし、課題化し、解決策を示すことです。欲求の明確化は、マーケティング・アプローチ以外にもたくさんありますが、自分が得意にするパターンを早く習得することが肝心ですね。

(このコーナーでは、経営に関するよろず相談を読者の皆様から受け付け、実践的アドバイスとしてお答えしております)