

# 会計士が行う営業研修（第2回）

BDOコンサルティング株式会社 代表取締役・公認会計士 長山 宏

## 2. 会社の仕事・購入プロセスの理解

今回はお客様の理解をいかにして深めるかについて考えます。私が営業の世界に飛び込んだ時に「いかにすれば売れるのか」とトップセールスマンの行動を観察しました。すると売れない営業マンとの決定的な違いがありました。それは徹底した商品知識の深さとお客様に対する理解でした。お客様の経営戦略はお客様以上にわかっていましたし、経営課題を踏まえた上で、自分が販売する資材に関してはいくらの予算を何につけることが可能で、誰を押さえれば自社が受注出来るかを整理して頭に入っていました。会社の人間模様、誰がキーマンで、どうすれば相手の懐に入れるか、競合企業と自社との仕事の住み分けの状況を踏まえたうえで、どうすれば自社が有利な立場に立てるか等、会社の状況、人間関係、取引関係等を全て把握していました。「敵を知り己を知れば百戦危うからず」と言われていますが、敵の状況を知ることは特に重要なのです。第一に敵を理解するための視点をまとめてみたいと思います。

### (1) 購入方法の理解

まず購入方法を知るにはキーマンを把握する必要があります。キーマンは、形式上は役職が上の人なのですが、実質的には異なります。若くとも実力があり、決定者に信頼されており実質的にその組織を仕切っている人がおればその人がキーマンです。その人が認めて下されれば決定権がある役員さんも認めざるをえないからです。一方、役職は高くとも社内で影響力が弱い人もおられます。お客様の人間関係の力学を把握し、決定までのプロセスを設計する必要があります。

次に予算制度の概要を把握する必要があります。予算制度が運用されている会社ではとにかく自社の提案内容が会社の予算に組み込まれている必要があります。そのためには予め「予算設定時期」「予算枠取りに必要な行動」等予算に組み込んでもらうための対応が必要になります。予算枠を取る為にはその内容が会社の戦略に合致していませんし、その主管部署及びキーマンをおさえておく必要があります。

### (2) 予算策定のプロセス

自社の提案がお客様の予算に組み込まれるためにはお客様の予算策定プロセスを把握した上で必要な時に必要なアプローチをして予算に組み込んで頂く必要があります。大切なポイントは会社の戦略に合った形で、各部署にミッシ

ョンを具現化するために必要なストーリーをお客様と共に考え、予算設定時には予定以上の額で予算に組み込んでもらう事です。お客様の予算策定プロセスに参加するためにはお客様の経営課題を共有し、相談され、共に課題を共有しながら改善策を検討出来る関係性を形成している必要があります。出来ればお客様の取締役会に参加して、お客様の課題に自社がプロとして解決してさし上げられる関係性を構築したいものです。

### (3) 購入プロセス、使用プロセス、廃棄プロセス

お客様の予算策定プロセスに参加させて頂くためにはお客様の困っていることを最も把握してはなりません。よくわかっているから信頼されるのです。そのためには前回は述べましたが、お客様の業務プロセスを十分に把握し、業務上の不都合を十分に把握する必要があります。お客様のプロセス毎の「これは何とかならないか」という苦しみを十分に把握し、それを解決出来るからお客様から信頼されるのです。商売は「売らんかな」の様子が少しでも見えればお客様は「売りつけられるのではないかと警戒されて、今まで「買って良かったかな」と少しは興味を示して下さっていたものが急に心を閉ざしてしまいます。営業はこの敏感なお客様の心を十分に想定しながら活動する必要があります。お客様が信用して下さるのは「売らんかな」ではなく、お客様の立場に立ち、「どうしたらお客様の不都合を解消してさし上げられるか」を真剣にお客様と共に考えることです。お客様から信頼を得るには心から「お客様のお役に立ちたい」という心でお客様と接することです。その心によってお客様の心に響く関係性を構築出来ます。

### (4) お客様が感じているマイナス感情

お客様に食い込むにはお客様が感じておられるマイナス感情を解消していく必要があります。感情をおさえるには三つの項目を検討する必要があります。第一はプロセス上の問題です。前述のプロセス上の問題で強いマイナスの感情が顕在化している項目について、解消できる方策を検討します。第二に競合企業の問題です。競合企業と自社との比較において、何が違い、どうすれば自社が競合企業よりも良いコストパフォーマンスを出せるかについて検討します。お客様は社内で上司に資料を提出して自分の判断が最も良いことを説明する必要があります。従って競合企業と自社との比較表などを作成し、自社が競合企業よりも優れ

ている事を説明する必要があります。第三は自社の対応の問題です。聞きにくい問題ですが、何か不都合はないかどうか、何か『ああしてほしい、こうしてほしい』といった要求事項はないかを聞いてみて下さい。一般的には多少不都合や不満があっても改めて聞かれるとなかなか指摘はしづらいもので、良い評価をして頂けるものなのですが、それに甘んじることなく、少しでもお客様が不都合に感じておられそうな項目につき、「こんなことはないですか」と聞いてみると「実は・・・」と話して頂き「そこまで親身になってくれるのか」と信頼を高めることにつながります。このような視点をふまえてお客様の会社の事情を聞き出して提案して下さい。

よくお客様で自社の事情を何も伝えずに「提案して欲しいか」と言われることがあります、とんでもありません。相手のことを知らなければ何も提案できません。お客様が取引をして下さるということは、この不況で経済状態が厳しい時に厳しい予算を使って下さるわけですから「お金を払ってでもなんとかしたい」と本当に困っておられることに対応できなければなりません。そのためにはお客様のことを良く知り、本当に困っておられることに対して自社の得意分野での提案をしてはじめて信頼を勝ち得ることが出来ます。孫子の兵法で言われている「敵を知り己を知れば百戦危うからず」を肝に銘じたいものです。

## 〈営業支援〉

### 会社の仕事、購入プロセスの理解

#### 記入のポイント

- ・お客様が買って下さるためにはお客様の会社の事情、都合をわからなければならない。
- ・お客様の購入ルールをまず調べる必要がある。そのためには購入権限を持つキーマン、予算制度を知りその流れにのる必要がある。
- ・お客様が認知してから購入するまでのプロセスをともに共有し、マイナスの感情を知り、それを克服する対策が提案になる。

購入の方法の理解		予算策定プロセス	認知購入プロセス、使用プロセス、廃棄プロセス		お客様が感じているマイナス感情	
キーマン			認知・購入プロセス		プロセス上の問題	
	視点 ・ 予算設定時期 ・ 予算枠取りに必要な行動 ・ 予算枠に関する会社の戦略 ・ アプローチすべき部署、キーマン		使用プロセス（トラブル対応）		競合企業の問題	
予算制度の概要			廃棄プロセス		自社の対応の問題	