

Risk manager



営業活動における リスクマネジメント

ワイデックス・コンサルティング株式会社 代表取締役
葛西 幸浩

マーケティング・ミックス、4P（Product、Price、Place、Promotion）、ニッチ、コンペティターなどのマーケティング用語は、中小企業においても一般的に使用されるようになってきました。

パワーポイントなどを利用してビジネスプランを作成し、鮮やかなプレゼンテーションを見る機会も増えてきました。

しかし、理路整然とした説明に納得しながらも、導き出された「結論」に違和感を持つことがあります。

これでは、実際のビジネスを実施した場合、成功はおぼつかないものになります。

マーケティング・プラン作成は知的作業であるため、机上やパソコン上で行なわれるものですが、そのプランの実施においては、プランと実践のギャップを抱える企業や営業担当者がいると思われます。

このシリーズにおいては、「マーケティングという理論と事業活動をいかに結びつけ、いかに売るか」に焦点を当て、マーケティングの解説にとどまらず、売るという目的から大胆に他の概念も含めて解説をしたいと思います。



営業活動を確率でとらえる

企業の活動において、営業は企業存続の源泉である。営業にかかわるスタッフは営業目標達成という成果のため、様々な戦略を策定し、計画を立て、活動を行っている。

この一連の活動を「売るため」に企画、計画、実践しているのが一般的な営業活動である。

「売る確率」を高めるための方策として、①活動時間を増やす②活動エリアを増やす、といった手間と時間をかけて、より多くの見込み客を掘り起こす方法がとられることが多い。

売る確率を高めるということは、商品の適合性が高いと思われる見込み客を発見し、コンタクトし「Yes」を引き出すことである。

逆に言うと、顧客に「No」と言われる確率をいかに減らすか、ということになる。

しかし、意外にもこの「No」と言われた原因の追究が行われず、「Yes」を

獲得した成功体験を追い求める、あるいは社内標準化する傾向が強い。

たとえば、ある商材がこれまでの営業活動において、適合性があると想定された10社に1社の割合で購入されたとする。

その1社は、商材とニーズ、機会等が適合し購入に至ったと考えられるが、では、残る9社にはニーズ、機会が適合しなかったのだろうか。

「1社に売れたのだから、Noと言われた原因を追究し改善すれば、あと2～3社にも売れる可能性がある」という視点を持つことが売る確率を現状の10%から20～30%に引き上げることにつながるのである。

「売る確率を上げる」と単純にいても成果が実感しにくいかも知れないが、10社で3件の契約を取るのと、30社で3件の契約を取るの違いは、営業を経験された方であれば納得していただけるはずである。

しかも、Yesの顧客は比較的早期に引き出すことができ、契約へは条件の調整程度の労力で済むことが多い。その反面、「No」の顧客は、決断の先延ばしや営業スタッフがあきらめるのを待つ、などの対応をされる場合もある。営業スタッフも、「No」と言われていないことを「Yesと言う可能性」がある貴重な見込み客としてポジティブにとらえ、効率が悪い営業活動をさらに非効率的なものにしているケースも多々見受けられる。

これらのことから、「売る確率」に着目し、営業効率を高めるために、「No」の原因を追究することが求められる。

営業活動におけるリスク・マネジメント

それでは、どのようにして「No」の確率を低減していけばよいのだろうか。

その効果的な手法として、営業活動へリスク・マネジメントの概念を導入することがあげられる。

営業活動における、人、時間、経費等の損失＝リスクをいかに下げるか。この逆発想こそが「売れない時代に売る」ことに有効な考え方の一つである。

ここで「1:29:300の法則（ハインリッヒの法則）」をもとに、営業活動について考えてみる。

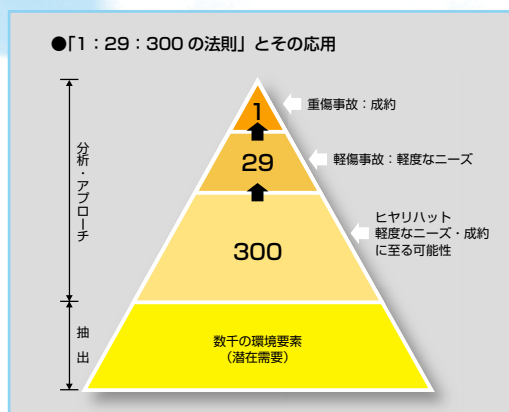
「1:29:300の法則」は、労災事故事例を統計学的に分析した結果、導きだされた法則であり、1件の重傷事故の背後には29件の軽傷事故があり、また、それらの背後には300件のヒヤリハット（危うく重傷軽傷事故になる）があるというものである。

これを、営業活動に置換してみると、「1件の成約の背後には〇〇件の軽度のニーズがあり、また、それらの背後には〇〇〇件の契約、もしくは軽度のニーズに至る可能性がある顧客が存在する」とみることができる。

次に具体的に営業活動で発生するリスク低減について、営業活動のステップごとにまとめる。

① 既存顧客の分析

自社の商品を売ることに最適と思われる見込み客を、インターネット



や名簿、過去に収集したデータベース等をもとに抽出・選別する。

既存顧客分析に用いられる手法にRFM分析がある。

RFM分析は顧客の購買データからRFMの3軸を指標化するものである。

- ・ R (recency：最新購買日)
- ・ F (frequency：累計購買回数)
- ・ M (monetary：累計購買金額)

R、F、Mを企業の尺度で5段階に顧客をランキングし、それぞれのランクの高い組み合わせにいる将来性の高い顧客を洗い出す手法である。「最近・何回も・たくさん」の最重要顧客や「昔・何回も・たくさん」の他社へ流出した可能性がある離反顧客を見つけたことなどの分析を行なう。

このRFMを営業活動、販売促進活動の前段で行なうことにより、効果のない営業活動(DM、サービス券配布等の販促活動を含む)を防止し、営業活動リスクを低減することができる。

② 見込み客の発掘・分析

見込み客は、単なる顧客情報ではなく、自社商品サービスの購入対象者となりえる客をさす。

見込み客のデータ収集は、次の手段により「刺激」を与え、その「反応」をデータ化することにより、志向性、興味という定性的特性を加味した精度の高いリスト作成が可能になる。

- ・ 名簿による TEL、FAX、DM
- ・ チラシ
- ・ ホームページ

見込客の分析にRFMのM(monetary：累計購買金額)をResponse(累計反応)に置換することにより、購入可能性が判別できる。

ITの進展により、旧来の「顔が見える営業活動」とは別の顧客選別手段の構築が必要となっており、見込客データの充実、見込客への「刺激」「反応」をデータベース化するなどの新たな取り組みが必要となってきた。

外販等の営業活動を行っている企業では、①既存顧客の分析②見込み客の発掘・分析は、営業担当が行なうよりも、営業サポートスタッフがIT・分析技術を駆使して、営業担当者へ「訪問予定先リスト」として提供することも営業の効率化につながる。

このように、単なる名簿ではなく、より洗練された見込み客リストを作成することが、営業活動リスクを低減することに寄与するといえる。

③ 顧客へのアプローチ

アプローチすべきターゲットが①、②で決まった後は、顧客へのアプローチの段階となる。

アプローチの手法は、商品や顧客との関係性で異なるが、ここでは訪問型営業における新規見込み客への電話のアプローチを例とする。

電話でのセールスは、ローリング・セールスの場合が多いため、邪険に扱われがちである。

この場合、しっかりと自社の商品サービスと顧客のニーズの把握を電話により行なうことをお勧めする。

ニーズとシーズの適合確度が高い場合以外は、「まずお会いして…」という旧来型の営業スタイルは、訪問してミスマッチが発覚するなど、営業効率向上は望みにくい。

電話⇒資料送付⇒電話⇒面談

というように、情報提供とともに電話によるチェックポイントを設けることにより、ニーズ・シーズのミスマッチによる営業リスクを低減できる。

できれば、面談前のアプローチの段階で「お待ちしております」という言葉を見込み客から聞きたいものである。

④ 訪問・説明・クロージング

不動産等高額物件以外は、1回の訪問で説明からクロージングまでを行なうことを基本とする。

そのための、プレゼンテーションツール、料金表、契約書等のセールスツールは、システムとして完成度を高めておく。

契約内容にかかわる確認事項については、その場で会社担当者に連絡するなどし、契約内容を確定する。

商談が3回、4回と延長することは、成約可能性ならびに営業効率が低下していると認識することが重要である。

商品・サービスが不定形であるなど、詳細見積りが必要な場合には、次のステップへ行くための合意形成を行なう。

最終的な相手方の決断は、「Yes」の場合もあれば「No」の場合もある。

しかし、営業リスクを高める一番の要因は結論の先延ばしである。

この先延ばしを防止するためには、期間限定キャンペーンを企画し、顧客メリットを打ち出すなどの工夫が有効である。

一定の説明、クロージングをしようとしても結論が出ない場合は、議論をせず一気に引きながら、次回へつなげる可能性を探る。

相手の性格上、はっきりとした回答を得ることができない場合もある。このようなケースの見極めには経験が必要であるため、上司が同行するなどの対応を取る。

仮に「No」であっても、商談はタイミングが重要である。数ヵ月後に顧客から「欲しい」と言われるかもしれないし、また、他の取扱商品の説明を求められる可能性もある。

また、「1：29：300の法則」を応用すると、その顧客は1なのか29なのか300なのか、それともそれ以外(顧客に成りえない)なのかを察知し、29レベルの顧客を1に誘導する、もしくは、300の顧客に対してより購入しやすい商品を準備しておくなどの対応もある。

相手からの「No」によって、自らの商品・サービス、説明方法、システム等の反省、改良が生まれることが、将来のリスク・マネジメントの源泉となる。

今回は、訪問型営業をメインに記述したが、店舗型営業、Webにも活用できるものである。

マインドとテクニック、理論と実践、商品のコストパフォーマンス。これらを高度にバランスさせ、閉塞感を打破していただきたい。