

営業・商談力 強化トレーニングシリーズ

商談効率を高める 企画・提案力

はじめに

顧客の潜在ニーズを顕在化させる 企画・提案力の違いが営業力の差に

提案営業の強化が叫ばれています。市場の成熟と国際的な競争の激化によって、従来型の営業活動では環境の変化に対応しきれなくなっているからです。

顧客の声に忠実に応えるだけでは、真の顧客満足にならず、過去の体験や成功例だけに頼った営業活動では顧客の心に届くメッセージを伝えられません。さらに、顧客自身が自ら欲しいと思っているものを自らの言葉で的確に表現できなくなっています。顧客ニーズを既知のものとして、それに向かって営業活動をすすめていけば何とかなる時代ではなくなっています。

これからの営業活動は、未知の顧客ニーズを迅速に察知し、顧客に対して積極的にこちらから企画・提案をしていく必要があります。顧客の抱える問題を的確にキャッチして、顧客の潜在ニーズをいかに顕在化していくかが、重要なポイントになってきました。企画・提案力の強化は、まさにすべての営業パーソンにとっての緊急の課題とすることができます。

このテキストでは、第Ⅰ部で顧客の問題解決につながる提案とは何かを中心に、顧客・自社それに営業パーソンにとってのメリットになる提案営業のあり方や、顧客の視点で問題発見を行っていくための、環境・自社・顧客・競合他社分析のすすめ方を取り上げます。また、第Ⅱ部では、「企画書」の書き方のステップを明らかにし、「提案（プレゼンテーション）」のすすめ方を取り上げます。企画・提案のもとになる顧客の潜在ニーズを掘り起こすヒアリングの重要性にも触れることにします。

企画・提案力の違いは、営業力の違いとなって表れます。企画・提案力を強化し、大きく飛躍していただくことを期待します。

目次

• はじめに.....	3
第Ⅰ部 顧客の問題解決につながる企画・提案のポイント.....	5
第1章 顧客の利益を生み出す企画・提案をしよう.....	6
1. 企画・提案ができなければ営業ができない時代に.....	8
2. 御用聞きと営業活動の違いは何か.....	10
3. 提案営業はソリューションビジネス.....	12
4. 市場環境は確実に変化している.....	14
5. まず顧客の問題を的確にとらえる.....	16
6. 顧客のニーズをどう顕在化するか.....	18
7. 商品力よりも問題解決力がカギに.....	20
8. 何をどう売っていくのかを明確に.....	22
第2章 企画・提案力を磨く顧客の視点と問題発見力.....	24
1. 問題を顧客の視点でとらえる.....	26
2. 営業活動に必要なマーケティングの発想.....	30
3. 自社の強み・弱みを正しくつかむ.....	32
4. 顧客の実態を正しくとらえる.....	34
5. 自社の商品の優位性を際立たせる.....	36
6. 競合する他社の動向をとらえる.....	38
7. 顧客にアッと言わせる気づきを.....	40
8. 提案営業はコンサルティングセールス.....	42
• 研究課題Ⅰ.....	46
第Ⅱ部 企画・提案力の強化トレーニング.....	47
第3章 顧客に受け入れられる企画書のつくり方.....	48
1. 企画書はアイデアよりもストーリー.....	50
2. 企画書のパターンと構成の仕方.....	52
3. はじめに全体のイメージをつくる.....	54
4. 企画書の目的・目標をはっきりさせる.....	56
5. 顧客にとってなぜ必要かを訴える.....	58
6. 顧客に訴えかける効果的な表現.....	60
7. 顧客は価格・納期・運用体制に関心.....	64
8. 企画書のできばえをチェックしよう.....	66
第4章 成約に結びつく効果的な提案の仕方.....	68
1. 提案よりもヒアリングが難しい.....	70
2. 顧客ニーズをつかむ効果的な質問.....	72
3. 提案のタイミングとパフォーマンス.....	74
4. 顧客を引き込むプレゼンテーション.....	76
5. 成約につながる提案のすすめ方.....	80
6. 説得するのではなく共感を獲得する.....	82
7. 自信ある態度が提案の採否を決める.....	84
8. 買ってもらえなければ意味がない.....	86
• 研究課題Ⅱ.....	87

第Ⅰ部

顧客の問題解決につながる 企画・提案のポイント

基本編

第 1 章

顧客の利益を生み出す 企画・提案をしよう

この章のポイント

- 提案営業とは何か——その本質は、顧客の利益を生み出す企画・提案によって、成約を獲得する営業活動と言ってもいいでしょう。営業活動は、単純に商品売り込むだけではありません。本来は、商品を介して売り手と買い手がお互いに、Win-Win の関係をつくりあげていくことであると言えます。顧客の利益につながる提案が、自らの利益につながることを確認してください。
- では、顧客の利益とは何でしょうか。もちろん、安く仕入れたいと思っている顧客に、価格を下げて販売することは顧客の利益にかなうことに違いありません。しかし、このような営業活動を提案営業と言うことはできません。顧客は、何らかの問題を抱えています。顧客の課題をすばやく察知して、その解決につながる企画を考え出し、提案していくことこそ、顧客の利益創造に結びつくのです。
- さらに、このような問題は、顧客自らがすべてを認識しているわけではないというところが重要です。むしろ、問題にすら気づいていない場合のほうが多いと言えるかもしれません。提案営業とは、こうした潜在ニーズを汲み上げることであり、そのことによって新たな営業活動の展開を図っていくことです。この章では、顧客の問題解決につながる企画・提案のポイントを検討していくことにします。

提案営業のステップ

ステップ1	アプローチ	<ul style="list-style-type: none">顧客（見込み客）の絞り込み情報収集関係構築
ステップ2	ニーズ把握	<ul style="list-style-type: none">ヒアリング顧客の問題（ニーズ）の把握問題の特定，絞り込み
ステップ3	企画	<ul style="list-style-type: none">問題の課題化解決案の立案企画書の作成
ステップ4	提案	<ul style="list-style-type: none">企画内容のプレゼンテーション交渉による掘り下げデモンストレーション，見本提供
ステップ5	受注	<ul style="list-style-type: none">受注（発注書）納品（納品書）検収，運用
ステップ6	アフターフォロー	<ul style="list-style-type: none">フォローアップアフターサービス信頼関係の醸成

* 基本的なステップのみを示す。ステップ3～4は，顧客とのやり取りが繰り返されることが多い。顧客との交渉の中で，新たな問題解決につながる提案をしていくことが大切。

企画・提案ができなければ 営業ができない時代に

「売っている」のではなく「売れている」

売っている

売れている

かつて、需要が供給を上回っていた時代は、それほど努力をしなくてもよく売れていました。商品に優位性があれば、極端な話、黙っていても売れたのです。良い顧客、良いテリトリーに恵まれた営業マンは、それだけでNO.1になれたのです。まさに、「**売っている**」のではなく、「**売れている**」だけだったのです。

しかし、そんな時代は遠い昔の夢物語と言っていいでしょう。商品力の差があまりなくなり、供給は需要を大きく上回っています。単に商品を販売するだけなら、否応なく価格競争に巻き込まれてしまいます。せっかく受注できたのに、ちっとも利益があがらないといった悩みは、どこの会社からも聞こえてきます。

営業活動に限って考えてみても、人間関係重視のベテラン営業パーソンは苦戦を強いられています。顧客がある商品を欲しいと思えば、電話1本で手に入れることができます。さらに、インターネットにアクセスすれば世界中から商品を調達することも可能になっています。ある意味で、現代は営業活動そのもののアイデンティティーが問われていると言えるかもしれません。

顧客満足を実現する提案を行う

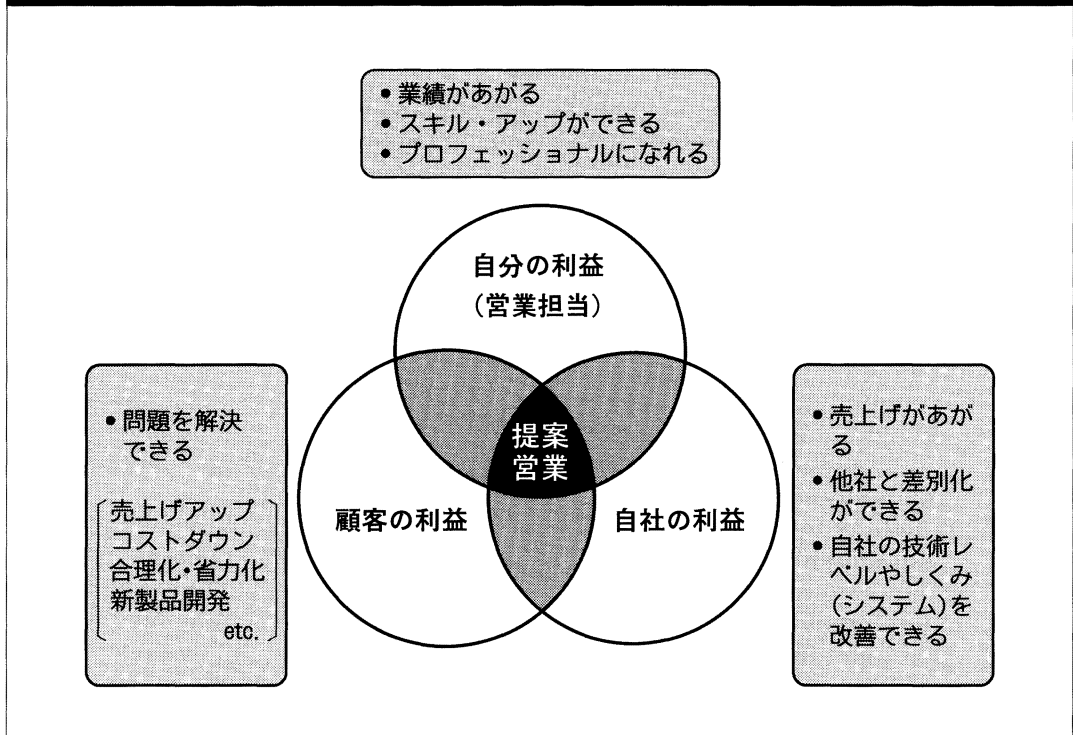
それでも営業パーソンによる人的販売活動が重要性を持っているのは、なぜでしょうか。理由は極めて単純で、明快です。

顧客満足 (CS)

営業活動には、「**顧客満足**」(CS)を実現するという、マーケティングを完結させる機能があるからです。すなわち、顧客の抱える問題を的確に解決することがCSそのものであるからです。

その点で、営業パーソンに求められるのは、顧客満足を実現する直接

図表 1・1 提案営業のメリット



の担当者としての役割です。同時に、顧客を満足させるために必要な情報を察知し、それを会社に取り込むという役割があります。つまり、営業パーソンは、第一線における経営の実践者としての役割を担っていることになります。

提案営業という言葉が使われ出してから、既に10年以上たっています。言葉だけが先行して、実体をともなっていない、という見方もありましたが、いよいよ本当に提案営業が必要な時代になってきたことは間違いありません。

提案営業

提案営業は、顧客の問題を解決することによって、顧客の利益を確保し、それが自社の利益につながり、ひいては営業パーソン自身の利益になるというメリットが考えられます(図表1・1)。売上げをあげ、利益を確保するためには、顧客満足につながる問題解決策を提案していかなければなりません。「売れない」「儲からない」と言っている暇があれば、顧客を訪ねて、問題を発見してくることです。そしてそれが、すべての出発点になります。