

THANKS

(VOL. 101)

BUSINESS NEWS LETTER

発行日：平成17年11月1日
発行者：有限会社サクスマインドコンサルティング
連絡先：〒359-1118
埼玉県所沢市けやき台1-41-11
TEL:04-2922-1417
E-MAIL：info@thanksmind.co.jp
<http://www.thanksmind.co.jp>

特集

「売れる営業マン」と「売れない営業マン」の見分け方(その4)

今回も「『売れる営業マン』と『売れない営業マン』の見分け方」の続きです。

売れる営業マンの見分け方

第1章：お客様を理解しているか？

見分け方7：お客様の決算期を把握しているか？

見分け方

営業マンの主要なお客様を5社挙げてもらって、各社の決算期を尋ねてみよう！

売れない営業マン

答えられない。 または、「たぶん3月...」というあいまいな答え。

売れる営業マン

答えられる。

解説

「良い提案だけど、ちょっと遅かったね...」
売れない営業マンほど、お客様からこのように言われる機会が多いです。
「自分はどうしてツイていないのかな...」と嘆く無かれ。
タイミングが悪いのは、営業マン本人の問題が大きいのです。

お客様の「決算期」を把握することは、タイミング良く営業するために極めて重要なことです。
2つの理由から説明しましょう。

決算期が分かれば「買い込み」の時期がわかる
部門別の予算制度をとっている会社では、決算期が近づくと各部門が「予算の消化」に走ることが多い
です。

それは、通常、予算が前年の実績を基に決められるからです。

「残っていると減らされる」のが普通のこと。

誰でも、懐は余裕がある方が良いですね。

だから、次年度に必要ななりそうなもの等を、前倒しで買い込み、予算を使い切ってしまうのです。

また、中小企業では、決算が近づくと、節税対策として「買い込む」ことが多いです。

日本の会社は、よく以下のように言われます。

1) 本当に黒字の企業が 1 / 3

2) 本当に赤字の企業が 1 / 3

3) 本当は黒字になるのに、税金を払いたくないから、決算を赤字にしている会社が 1 / 3

特に「買い込む」のは 3) の会社。

利益が出たら税金を払わなければならないので、利益を出さないようにするのです。

こうしたお客様の「買い込み行動」は、様々なビジネスチャンスにつながります。

例えば、広告会社だったら「今年度中に広告を打ったらいかがですか？」という提案ができるでしょう。

広告の効果は、広告を打った後に出るもの。

当期中に広告費を使っておいて、次期に備えることは、お客様にとってもメリットがあります。

私もコンサルタントとして、「決算」近くに、いろいろな提案をしていました。

例えば、市場調査や社員研修。

当たり前ですが、調査や研修の目的は将来のもの。

「お金が余っているんだったら、将来のために使っておいたらいかがですか？」

結構、提案に乗ってきてくれました。

また、国の中小企業対策の中に、「少額減価償却資産の一括償却制度」という制度があります。

これは、固定資産に計上する基準を従来の 10 万円から 30 万円に引き上げたものです。

その結果、お客様が経費として「買えるもの」の選択肢が広がりました。

私のクライアントの中には、30 万円以下の商品を一覧にして、「節税対策商品」として、中小企業に PR している会社がありますが、効果的な方法です。

決算期が分かれば「予算編成」の時期が予想できる

予算の編成は、大体、決算の 2 ~ 3 ヶ月前が普通。

3 月決算の会社であれば、年明けごろから佳境に入ります。

営業マンにとって、お客様の「予算編成」のタイミングは極めて重要です。

ご存知の通り、予算とは「何にいくら使うか」という計画のこと。

少額なものであれば、「何に」を特別に決めずに、期中に必要なに応じて買うことが多いです。

しかし、高額なものは、期が始まる前に概ね「こういうものを買おう」「こういうことにお金を使おう」ということを決めるのが一般的です。

当然、お客様の財布（出せるお金）は限られています。

だから、営業マンとしては「いかに自分の商品を『買物リスト』に入れておいてもらうか」が勝負のカギ。

予算がキッチリ決まってしまった後に提案して、「買いたいけれど、予算がないから...」と言われてしまったら悲しいですね。

予算編成のタイミングを見計らって、先手で提案することが大切なのです。

「決算期って 3 月に決まっているんじゃないんですか？」

ある営業マンから言われたことがあります。

確かに 3 月決算の会社は多いですが、その比率は上場企業で 8 割程度。

例えば、アサヒビール等は 12 月決算です。

中小企業については、融通を利かせるために、わざと 3 月を外している会社も多いので、3 月決算の会社の比率は 5 割くらいだと思います。（定かではありませんが・・・）

見分け方 8 : 見込みの精度は高いか？

見分け方

営業マンが挙げた見込み物件の受注精度を確認してみよう！

売れない営業マン

見込みの精度が低い（ズレが多い）

「たぶん決まりそう」が決まらなかったり、挙げていなかった見込み物件をいきなり受注したり...

売れる営業マン

見込みの精度が高い（ズレが少ない）

解説

「××さん。今月のAランク以上の見込み物件を挙げてくれるかな」

「えーと、〇〇製作所と、工業と...」

「〇〇製作所は大丈夫なの？」

「たぶん、大丈夫だと思います」

営業会議でよくみかける光景ですね。

営業組織の長としては、当月、当期の売上見込みを予測することは、とても大事なことです。

不足であれば、早期に軌道修正を行い、対策を講じる必要がありますから。

だから、上記のように、各営業担当者に対して「見込み」を質問するのです。

しかし、その精度は営業マンによって様々です。

ほとんど見込み通りに受注する営業マンもいれば、いつも見込みがズレる営業マンもいるのです。

「××さんの見込みは6掛で見ておこう」

最初から信じてもらえない人もいるくらいです。

さて、見込みの精度に、どうしてこのような差が生まれるのでしょうか？

そもそも、「見込み」とは、どのように考えるべきなのでしょうか？

当月に売上が計上できる物件についての「見込み」を考える時は、以下の3つのことを考慮する必要があります。

お客様は本当に買うのか？

お客様は当月中に買うのか？

お客様は当社から買うのか？

「見込み」の確率は、計算式で表せば、「××」です。

皆さん自身が「買物」をする場面をイメージしてみてください。

まず「お客様は本当に買うのか？」ということ。

お客様と商談していて、お客様が「欲しい」と言ったとしても、それは「買う」ということとは違います。

また、お客様が実際に「買う物を探している」としても、まだ、100%買うとは限りません。例えば、今、住んでいる賃貸マンションが手狭になったので、マイホームを買い換えようとするケース。「買いたい」と思って探しても、いい物件がなかったり、資金的に厳しかったりして、「見送り」ということもよくあります。

お客様が「買う」ことについて、どれだけ強い必要性を感じているのか？
資金的にも大丈夫なのか？

見込みを考える際には、まずは、そうしたことをしっかり見極めることが大切です。
見込み違いの理由に「物件の消滅や延期」が多い人は、この視点が弱いのです。

次に の「当月中に買うのか？」ということ。
買うことは間違いないけれど、タイミングがズれてしまうこともよくあります。
例えば、社内の稟議に時間がかかっていると、設備を入れる建屋の完成時期が遅れているとか...
遅れる理由はたくさんあります。

「どうせ買ってもらえるんだから、いつだっていいじゃない」と言うなかれ。
大企業ならばまだいいですが、資金繰りに苦労しているような会社では、「いつ買ってもらえるか」は極めて重要なこと。
売上のタイミングがズレるということは、入金の手当がズレるということです。だから、
当てが外れてしまったら、社長はまた、資金集めに奔走しなければなりません。

最後に の「お客様は当社から買うのか？」ということ。
当社だけに声をかけているとしたら良いですが、競合企業があるのが普通でしょう。
「今まで買ったものは全部貴社のものだから、たぶん貴社になるでしょう」
もし、お客様の担当者からこのように言われたとしても100%安心ということにはなりません。
「少しでも安い方が良いので、他のメーカーの商品も調べてみなさい」
こんな、上司のひと言で、コロっと態度が変わってしまったケースを何度も見えています。

ということで、もしも、
「お客様が本当に買う」確率が80%
「お客様が当月中に買う」確率が80%
「お客様が当社から買う」確率が80%

としたら、「当月中にこの物件を売上計上できる確率」は、
 $80\% \times 80\% \times 80\% = 51.2\%$
厳密な数字ではありませんので、大体、「半々程度」と考えることが妥当でしょう。

「伊藤さん。理屈では分かるけれど、精度を上げることは難しい...」
そんな言葉が聞こえてきそうですね。
確かにお客様との商談の中で、相手の気持ちを推し量ることは難しいです。

それでは、どのようなことに心がけたら良いのでしょうか？
まずは、「なぜ」を把握しましょう。
例えば、「お客様がマイホームを買いたい」と思っているケース。
その理由が、「最近、子供が大きくなって狭くなってきた」程度だったら、それほど、切羽詰ったことではないでしょう。
しかし、「長男が受験をするために勉強部屋が必要になった」という理由だったら、かなり強い必要性があります。
「母親の面倒を見るために、同居することになった」という理由だったら、もう待たないです。

機械だって同じようなことが考えられます。
「少し調子が悪い」程度の理由だったらちょっと弱いでしょう。

一生懸命、新しい商品を提案しても、結局、「買いたい気持ちは山々だけど、まあ、しばらく使ってみるよ...」でチャンチャン。

しかし、「壊れて動かない」「生産に支障をきたしている」という理由だったら、ほぼ間違いなしです。

「お客様は当月中に買うのか?」 「お客様は当社から買うのか?」も同じことです。お客様が「当月中に買う理由」、「当社から買う理由」を把握して、それを「自分がお客様だったら」と置き換えて考えてみましょう。

「精度が高いことと、たくさん売ることは別の話じゃないの?」

確かにその通り。

単に「確率」を読んでいるだけではダメ。

本当に大切なことは、「確率を上げる」ための工夫です。

例えば、お客様の「必要性」に関する意識が今ひとつ弱いケース。業界の動きや他社の事例を、再度説明することによって、もっと「必要だ!」と感じてもらえるようにする...

例えば、資金の調達がネックになるかも知れないケース。

リースやクレジットを紹介することによって、キャッシュが無くても「買える」方法を示してあげる...

例えば、お客様の窓口担当者は当社びいきであるが、上司が今ひとつ、つかみきれていないケース。

当社の部長や所長と一緒に出向いてもらって、先方の上司との面談の場を設けてもらう...

要するに、しっかり確率を読める人は、相手の状況をしっかり分かっているので、受身的に待つのではなく、能動的・自主的に行動できるのです。

もちろん、どうにもならない先方の問題もあります。

しかし、中には、営業マンが動くことによって「確率が上がる」こともあるのです。

それを、いかに見逃さないか。

そこが「売れる営業マン」と「売れない営業マン」の大きな差です。

《次回に続く》