

「無人探客」とステップ・クロージング

1. 車検DMの威力

右掲は、弊社の基本概念「NASA」の始元となったものです。サラリーマン時代はトヨタ系販売店に勤務して営業関係のOJTを担当していました。その基本は、故福井社長が昭和50年にIBMのコンピュータを導入する際に、「クルマが売れるコンピュータづくりをせよ、その概念はフォルクスワーゲンの販売店で見たカルテ方式だ」と生涯のテーマとその実践法を示して下さいました。

自動車は車検制度があって、その時期に来ると「車検、代替、廃車」の3択になるのです。実際に、よくクルマを売る営業員を分析すると車検台数が多いのです。従って、まず注文書を引き出して顧客情報のデータ化して車検案内のDM作成に着手したのです。昭和51年当時はオイルショックでクルマ販売が半減して、さらに、不変部門と言われたサービス部門も連動して売上が落ちていた状況でした。この時期に、車検案内DMを送付するようになると営業所から「顔も見た事のない客が車検に来る」という声が返って来るほどにDM効果を発揮して、サービス部門は逆に前年比150%という売上になったのです。この事から「DMでお客様が動く現場が活気づく」と実感したのです。

その後、全社オンラインシステムを構築して、データを活用する営業方法をOJT指導する事になったのです。私は、モデル営業所のK所長と当時流行った「プリントごっこ」という印刷機で営業所のオリジナルDMを作成して、営業が一筆加えて毎週水曜日に10枚投函して、金曜日に電話フォローするシンプルなルーチンを作ったのです。一人10件のテレフォローですが「トヨタから車検案内が届いている」とご家庭内で話題になっている状況で営業が電話をかけやすいという心理的安心感が働いたのです。この結果、余り売れなかった営業員が月6台販売するようになり、営業所全体もビリから上位の方へランクアップしたのです。

この時に、当時の新車部門は旧態依然とした指導法で営業所に朝訪問した際に、在席している新人営業員に「何している。お客様のところへ行け！」と檄を飛ばしたのですが、若い営業員が「栩野さんの指導法で売れる」と反論して面目をつぶしたエピソードが起こったのです。ここで、社内政治が起こり、この方式を全社展開しようとした時に「栩野は、クルマを売った事がないのに」と社長に泣きついたのでした。この結果、社長が「栩野君、君が信念を持つならクルマを売ってからにしたら良い」となり、ここでミッションが終わって、その後、転職する事になったのです。



2. NASAの概念:「無人探客」

このOJT指導の経験で営業の好む「**Aggressive**」の英単語は単純に勇猛果敢という事だけではなく、「探客」を行なう事が優先すると考えて、無人営業による「探客」で活性化するNASAに行きついたのです。つまり、精神論で勇猛果敢になれば「檄」するのは時代遅れであり、DMでお客様が動いたら営業は積極的にクロージングして成果を挙げるという事実から「新しい勇猛果敢な営業行動法」と名付けて英語表記でアメリカのNASAに文字つたのです。そして、NASAの無人探査になぞらえて「無人探客」としたのです。

NASA:
New Aggressive Sales Actions

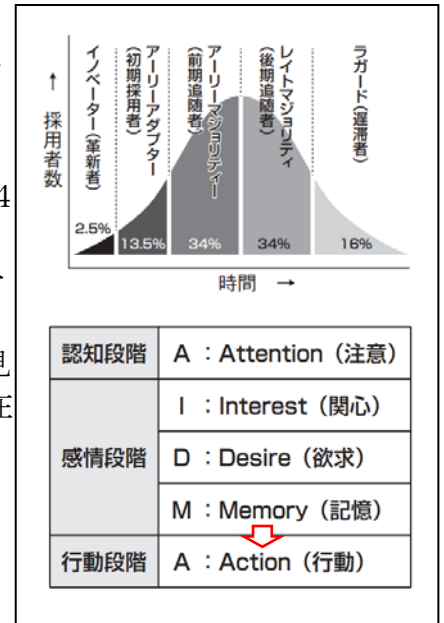
私は「21世紀は企画の時代」という信念で経営コンサルタントを目指し、船井総研の客員経営コンサルタント養成学校で船井流を学び、その実践を企業なら100%普及しているFaxに着目して、船井総研やタナベ経営などの大手コンサルティング会社が手を出さない領域で中小の卸売業を対象に「Faxちらし・3段活用マーケティング」と商品化して創業25周年を迎えました。その間に、Webやシステムにも領域を広げて「業務改善とシステムによる経営革新のエー・エム・アイ」とキャッチの看板をHPに掲げたのです。

3. 潜在客10倍の法則

FaxやDMで無人探客を行っても、毎回成功するとは限らないのです。時にはレスポンスが少ないケースがありますが、この時、理論武装するのが右掲のイノベーター理論とAIDMA法則の2つです。初期に反応するイノベーター層は僅か2.5%で興味を持ったが動かない層(アーリーアダプター層13.5%やアーリーマジョリティ層34%)がいるのです。単純に比率を出すと $(13.5 + 34) \div 2.5 = 19$ 倍となりますが、経験的にはレスポンスの10倍の潜在客がいる事が分かっています。

実際に、発信データからテレフォローするとFaxやDMの情報を見て関心を持ったお客様がレスポンス数の10倍いるのです。この潜在客に対する「手順・ツール・トーク」を決めておく訳です。しかし、実際には、時間間隔をあけて再度発信すると少しレスポンス数が減りますが反応があり、3回目はクレームが多くなるという経験則があります。

また、⇒で示すように「記憶」⇒「行動」へ促す仕掛けの工夫も大切です。例えば、B2Cなら「下取り」で値引きする手法があるように、B2Bでは「試供品」で反応を高めるのです。物にもよりますが新規開拓の販促費の一部として考えて「無料」とか「一定期間」などのオファーをフックとして付けるのです。実際に、困っているならフックは不要ですが、少し悩んでいる客層にはフックで反応しやすくするのです。また、資料にQRコードを添付しておき、スマホでHPにアクセスして頂き、申し込みフォームを用意しておけば「メール」という気軽さで問合せなどが多くなる事が経験として分かっています。



4. 「気配」から「見込」へステップ・クロージング

右掲は、弊社の考え方を公式化した物です。例えば、今月の売上の構成要因は、既に納品した「実績」と「受注残」が具体化した物であり、次に売上に近いのがPPの見積中のお客様で「見込み」が立てられます、そして、一番遠いSPは潜在客という「気配」状況なのです。前項で「試供品」などのお客様は、まだ、「気配」の段階なのです。この「気配」状態から「見込」・「受注」とステップ毎にクロージング法の準備が必要なのです。

売上 = 実績 + 受注残 + PP + SP
 PP: 見込(見積客: Prospect)
 SP: 気配(潜在客: Suspect)

何故なら、「気配」段階では、対象商品が絞り込めていないのです。ボヤっとして絞り込めない「迷い」段階の潜在客にワンプッシュする手法が重要です。例えば、他商品との比較表や実際の使用客にリファレンス・モデルになって頂いて「生の声」で語りかけて頂くのが効果的です。このようにして、ボヤっとした状態から「ニーズ」へ引き上げて「見積の土俵」に登り「費用対効果」の勝負になるのです。この時、「見えない効果」を訴求する事が重要です。例えば、ブランドであったり、メンテナンスやモデルの継続性、あるいは関連商品の品揃えなどの「安心・安全・安定」という3Aを訴求する事なのです。価格勝負を避けたいですが、これもある程度重要な要素なので、「見えない効果」でお客様の心をつかむと競合他社の情報を開示してくれる味方になるのです。このようなステップ毎のクロージング手法を準備して、それぞれに応じた「手順・ツール・トーク」を教育訓練しておく事が大切です。

こんな事を25年間の経験から掴んでいます。折角、「無人探客」で「潜在客」を炙り出してもランチェスター法則ではないですが、営業員の「能力」を高めておかねば「成果」になりにくいのです。B2Cでは、値段勝負になりがちですが、B2Bの場合、「見えない効果」の訴求で味方になって頂いて、不必要な値段勝負を回避できるのです。「手順・ツール・トーク」の準備が大切です。