

TAS式 営業戦略

営業戦略による勝率向上

フーチャーシッヅ

営業って？

- 営業したことありますか？
 - 営業実習
 - アルバイト
 - 実経験
- 営業されて、何か感じたことありますか？
 - こっちは買うつもりなのに、何か一所懸命やってくれる
 - いつの間にか買う気になってきた
 - この人からは買いたくないな
- 決めては何でしたか？
 - 商品の魅力
 - 価格
 - 営業マンの好き嫌い

売る相手は誰？

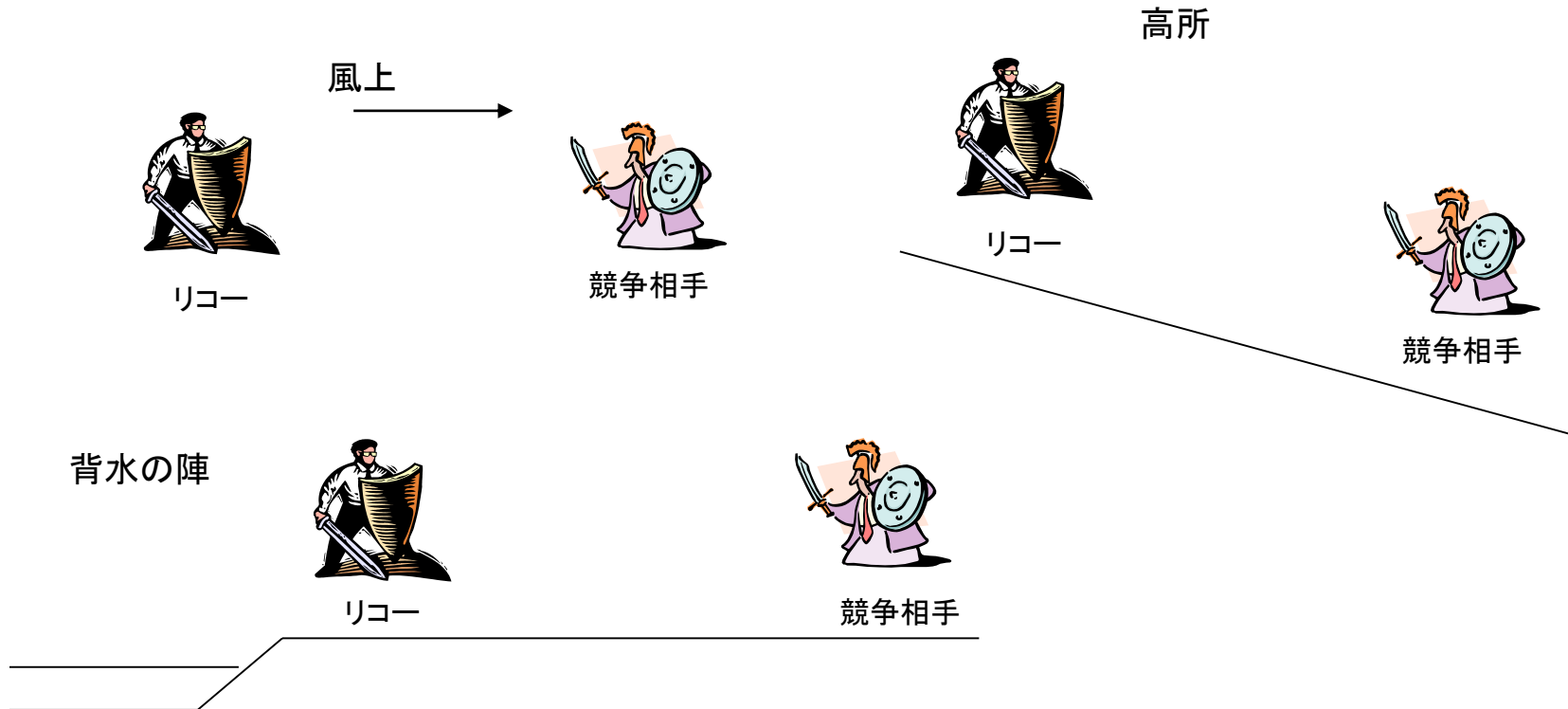
- リコーセールススクール : 社長を探す
- EMC営業実習 : 倉庫番のジョーに売るな

何故か？

- 意思決定者に売る
- 価値のわかる人に売る
 - ビジネスインパクト(顧客のトップ方針へのインパクト)
 - ファイナンスインパクト(顧客の財務状況へのインパクト)

戦略って何？

競争を優位に進める、あるいは負けないように戦いやすい戦場、
環境を作り出す戦略



戦略とは -先人の知恵

- マイケル・ポーター
 - 競争戦略の本質は差異化である。意図的にライバルとは異なる一連の活動を選び、独自の価値を提供することである。
- 某コンサルティング会社
 - 戦略とは、持続的な優位性を構築するための整合性のある一連の行動である。
- クラウゼビッツ(プロイセンの軍人)
 - 戦略とは、個々の戦闘を戦争の目的に結びつけることである。
- 三品和広(神戸大学教授)
 - 戦略とは、競合他社と派手に利益の分捕り合い合戦を演じるものではなく、新たな市場取引を創造し、それによって人々の幸福度を増進させるもの。変わりづらい企業の長期利益を成長させるものである。

営業活動における課題

競争激化

セールス期間
の長期化

セールスコスト
の増大

難易度の
高い商談

セールスシステム
の改革

セールスプロセス
の構築

商談
マネージメント

勝率の向上

戦略とは程遠い営業活動

- チェック1: 値引き競争に入ってしまい、受注はしたものの利益が出ない。
- チェック2: 意思決定者だと思っていた役員に提案したが、「申し訳ないけど今回は、営業部長と古くから関係の深い他者に決まりました。提案に差はなかったけど、今回はあきらめてください。」と最後になって言われた。
- チェック3: 半年間、自分では重要であると思っていた案件に、営業活動を繰り返し、何とか稟議までたどり着いたが、「検討したのですが、結局経営サイドから時期尚早と判断されました。すみません。」と顧客に言われ、案件がスリップした。
- チェック4: 自社が圧倒的な優位な状況であると判断し、決定を待っていたら、競合は自社にない別のソリューションとの組み合わせで提案し、顧客はその提案をベースで競合から組み合わせでの採用を説得され、最終的に顧客がその提案に傾き、逆転で失注した。
- チェック5: 顧客から自社の弱みについての質問をされる。

営業の能力

- **方法論** : 営業部門に蓄積された成功経験、ノウハウなどを繰り返し利用可能、あるいは学習可能にしたマニュアル
- **スキル** : ヒアリングやプレゼンテーションなどの提案スキル
- **知識** : 顧客企業の業界知識や製品知識
- **努力** : 努力やモチベーションといった個人の一生懸命さ
- **環境** :
 - マネージメント
 - 評価制度
 - 支援システム

従来、ソリューション提案スキルの強化に焦点が置かれていた。

TAS (Target Account Selling) の狙い

- 孫子の兵法
「敵を知り、己を知れば、百戦危うからず」

- 経験は時として向上の邪魔をするときがあり、個人のスキルに依存しすぎると大きな失敗につながる。
- 経験によって見えなくなった部分に対応するため、体系だった手法を活用する。
- チームワークで商談をマネージすることで、負けない営業をする。
- 勝つことだけが重要ではなく、戦略的な撤退(失注)も必要。

営業、提案活動における4つの重要プロセス

案件をアセスメントする

「本当に自社が勝てる案件か」「リソースを投入していい案件か」「勝つためにどんな情報が必要か」という評価を行う。

競合戦略を立てる

自社と競合の強み、弱みを知り、自社の強みを生かし、競合の弱い部分を突く状況を作り出すシナリオを描きます。

顧客の組織分析を行う

顧客の公式情報の組織だけでなく、非公式な政治力学を読んで購買プロセスにおける組織内の役割を分析する。

行動計画に落とし込む

上記で分析した情報を営業活動に反映させることです。足りない情報があればそれを収集する活動、競合に突かれそうな弱みがあればそれを守る活動など、具体的な活動に落とし込む最も重要な局面です。

案件認識の事例

A社はなぜ今、サーバー増設を検討しているの？

Webサイトのランザクションが増えてると言っていました。だから増設検討したいと

うちはいい提案できるの？ 競合のX社もY社も、もちろん提案してくるんでしょう？

お客様はX社やY社の話はしてませんでした。まあ、うちの保守サービスを含めてパッケージにすれば絶対大丈夫だと思いますよ。

何で？ それって競合に勝てるの？

情シスのB課長がうちを結構気に入ってくれてますから、競合より上だと思います。

特にリスクはないの？ この前みたいに、お客様のいうことを聞きすぎて、最終的にうちが赤になるなんてことない？

しかしですね。今回は思い切ってディスカウントした方がいいですよ。A社は業界大手ですし、ここで実績を作れば、他のお客様にも横展開できますから。



営業課長



営業担当者

案件アセスメント : 4つの基本質問



営業担当者

(1) 案件は本当にあるのか？

(2) 競合に参加できるか？

(3) 実際に勝ち取ることができるか？

(4) 勝ち取る価値があるのか？

案件アセスメント : (1)案件は本当にあるか？

案件は本当にあるのか？

①	顧客企業のビジネス課題
②	顧客企業の事業概要、市場、競合状況
③	顧客企業の売上高や利益などの財務状況
④	プロジェクトの投資予算や予算化プロセス
⑤	顧客企業が動かなければならない差し迫った事情(=コンペリングイベント)

*コンペリングイベントを評価するための質問

- 1) 導入理由は何か？
- 2) いつまでに決定するか？
- 3) 導入を遅らせたならビジネス上、又は個人的にどんな損害？
- 4) 導入が予定通りなら、ビジネス上、個人的にどんなメリット？

競合が、その案件の顧客内の立案者やビジネス戦略との関係を自社よりも明確に把握していると、競合は顧客内の案件の優先順位を予測し、それに基づいた営業戦略を展開してきて、結果、優位に立たれてしまう。

案件アセスメント : (2)競合に参加できるか？

競合に参加できるか？

⑥	公式な決定基準やその優先順位、決定プロセス
⑦	製品・サービスの顧客ニーズへの適合性
⑧	提案に必要となる営業時間などのリソース
⑨	取引履歴など顧客との関係の現状
⑩	顧客に提供できるユニークなビジネス上の価値

* ユニークなビジネス価値

- 1) 自社の製品・サービスが提供できる測定可能な価値は？
- 2) 顧客はどのように価値を定義してどのように測定するか？
- 3) 自社の製品・サービスが提供できる価値を顧客の言葉に置き換えられる？
- 4) 自社が提供できる価値は、競合との違いを顧客に納得させられるか？

例えば、化粧品販売会社のA社が、新製品の投入で競合B社から市場シェアを奪い返すという戦略で動いていたとします。このとき、A社がビジネス上の価値と覚えることの中に、新製品開発のキャッシュの確保という項目があれば、それに貢献できるソリューションがA社にとってのビジネス価値になります。例えば在庫回転率を上げるなど

案件アセスメント : (3)勝ち取ることが出来るか？

勝ち取ることが出来るか？

⑪	顧客企業内の味方からの内部支援
⑫	顧客企業内のトップからの信頼
⑬	顧客企業の企業風土や対ベンダーの方針
⑭	提案に差がない場合の非公式の決定基準
⑮	意思決定者との政治的な連携

* 顧客内の政治力学を理解し、利用できるかが、「勝ち取ることが出来るか？」の解。
優れた製品・サービスでも、政治力学で負けるケースは多い。

IT業界の営業・提案活動は、ユーザー企業内で力を持ったキーパーソンを味方に付けなければ、勝率向上を望めない環境にあります。商談規模に関わらず、ユーザー企業内の適切な人物にコンタクトできているかを常に念頭に置く必要があります。

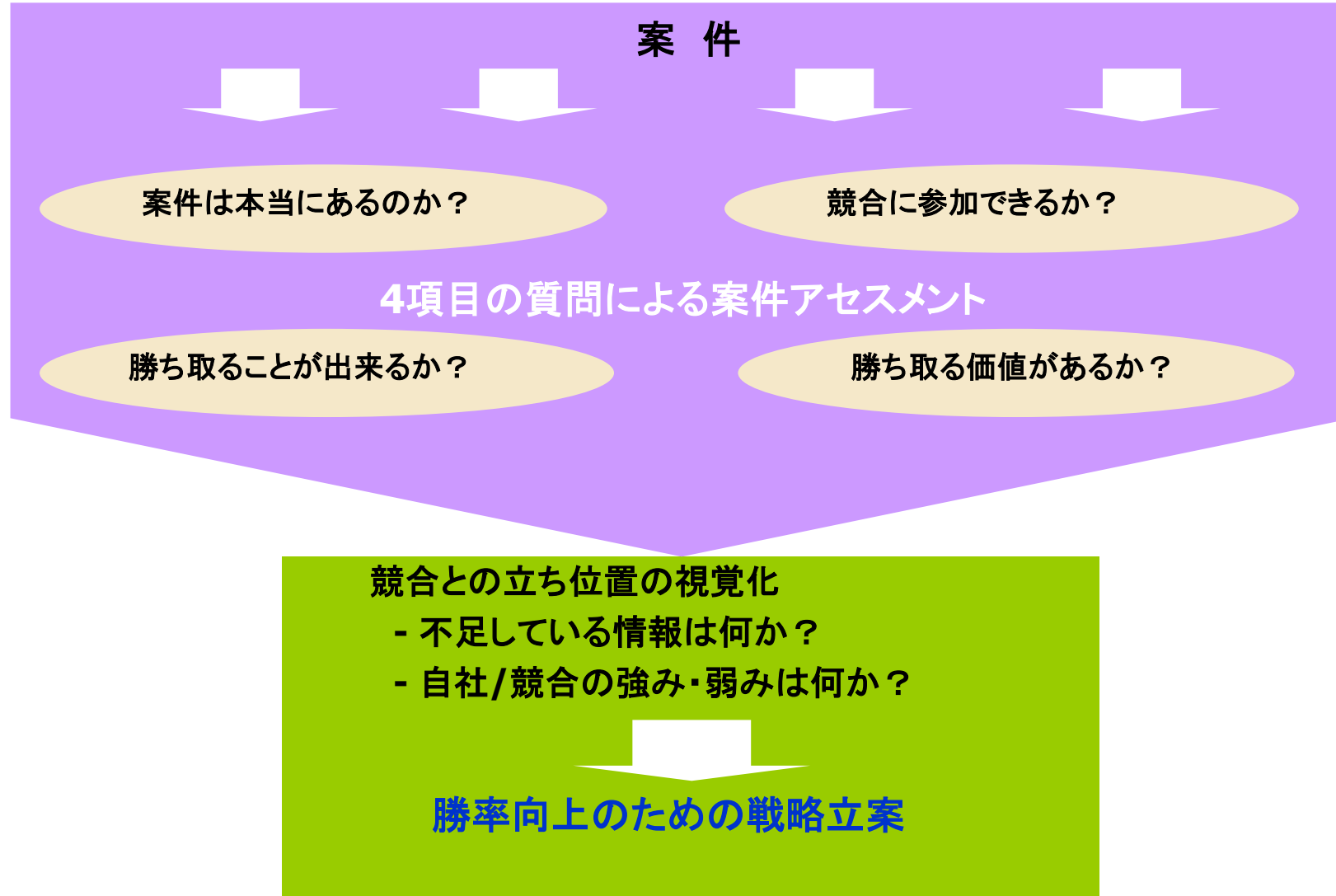
案件アセスメント : (4)勝ち取る価値があるか？

勝ち取る価値があるか？

①6	受注金額や時期など短期的売り上げ情報
①7	顧客企業に対する将来の販売見込み
①8	受注した際の利益率
①9	失敗要因や失敗の影響などリスクの程度
②0	受注の売り上げ以外の戦略的価値

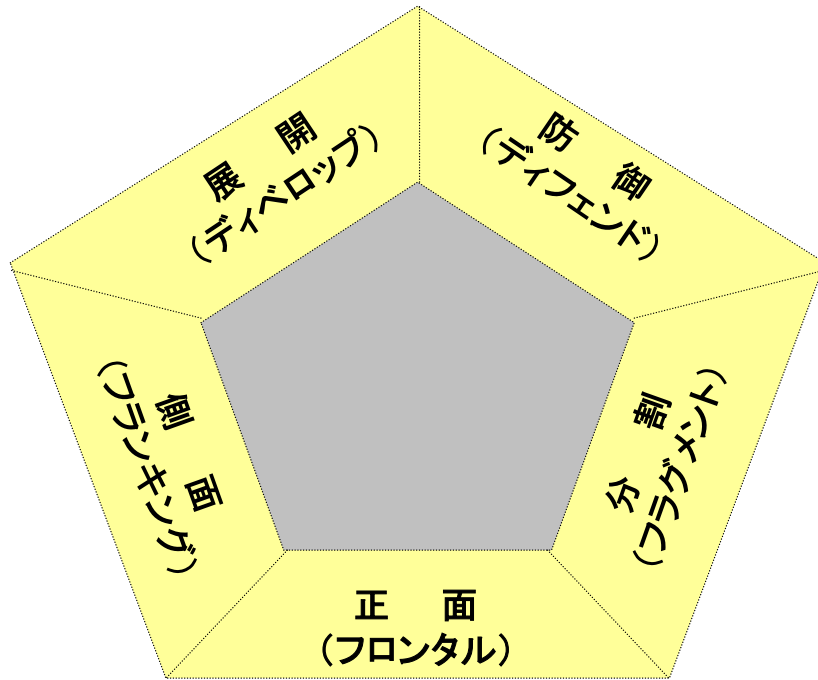
* 売り上げ以外の戦略的価値を明確にすることで、例えば、大幅なディスカウントを行ってでも、取る価値があるかなどを判断できます。

案件アセスメント : 競合との立ち位置の視覚化



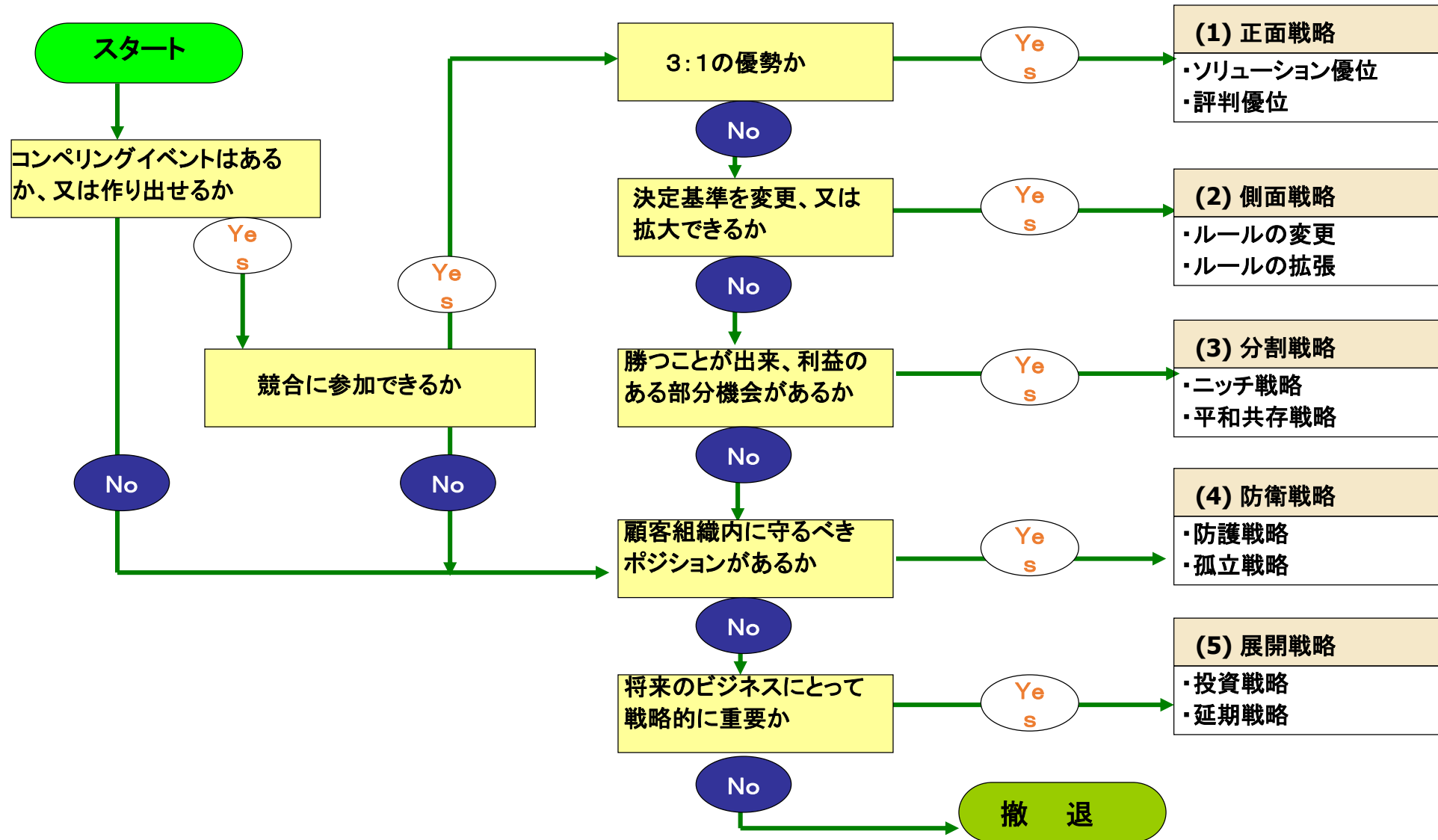
競合戦略：優位に立つ5種類の戦略

競合戦略

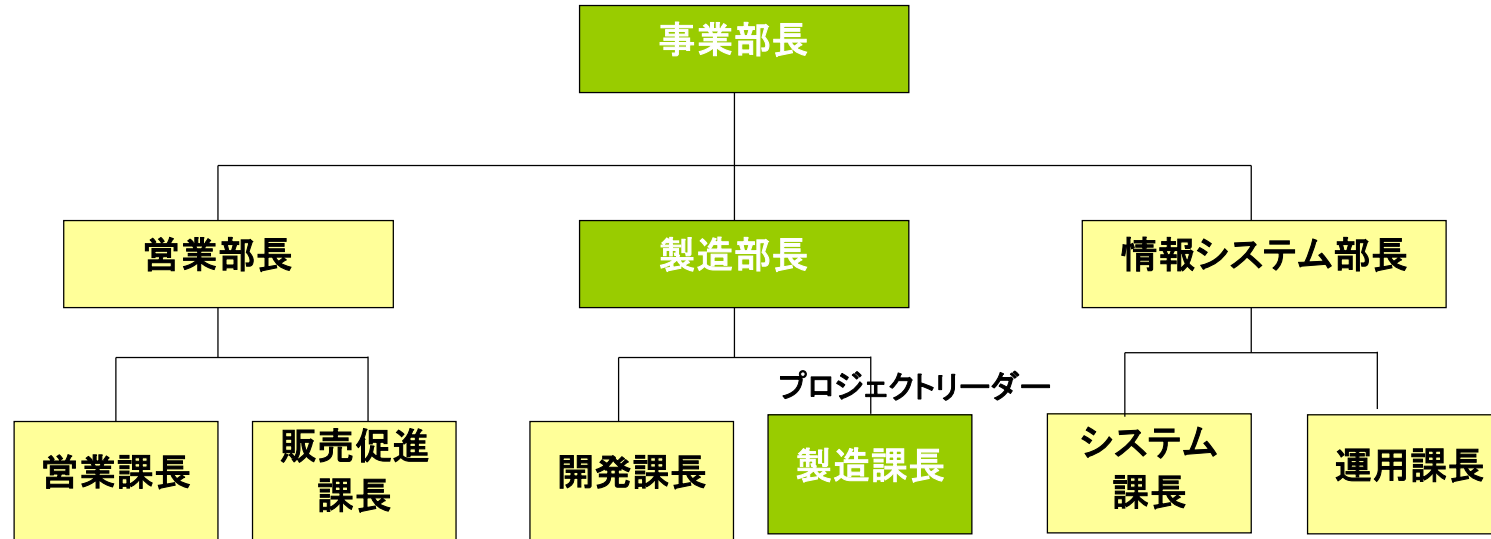


- **正面戦略**
競合に対して製品・ソリューションが3:1以上の強さがあるとき
スピードが鍵。短期集中、リソース集中。
- **側面戦略**
相手が決めたルールで戦わず、自社の強みを生かせる土俵を作って戦う。
「ルール変更」と「ルールの拡張」の2種類。
- **分割戦略**
相手が強いとき、案件を分割して自社の強みを生かせる部分機会にフォーカス。
- **防衛戦略**
敵が来る前に顧客トップと関係強化し「防護」
強い敵を「孤立」させる
- **展開戦略**
コンペリングイベントないなら「投資」
あっても提案できなければ「延期」

競合戦略 : 戦略を決める



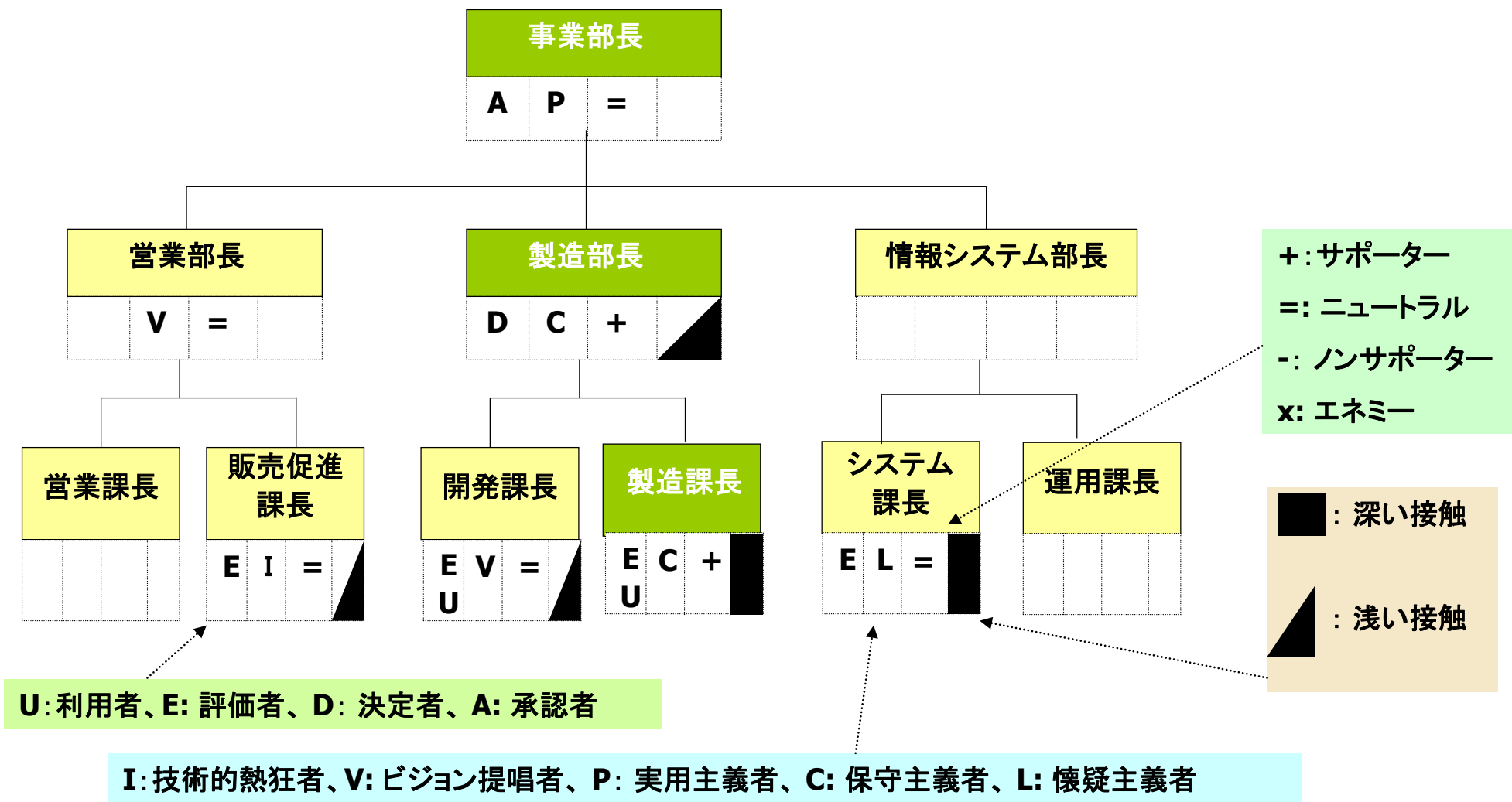
顧客の組織分析 : 公式な組織図



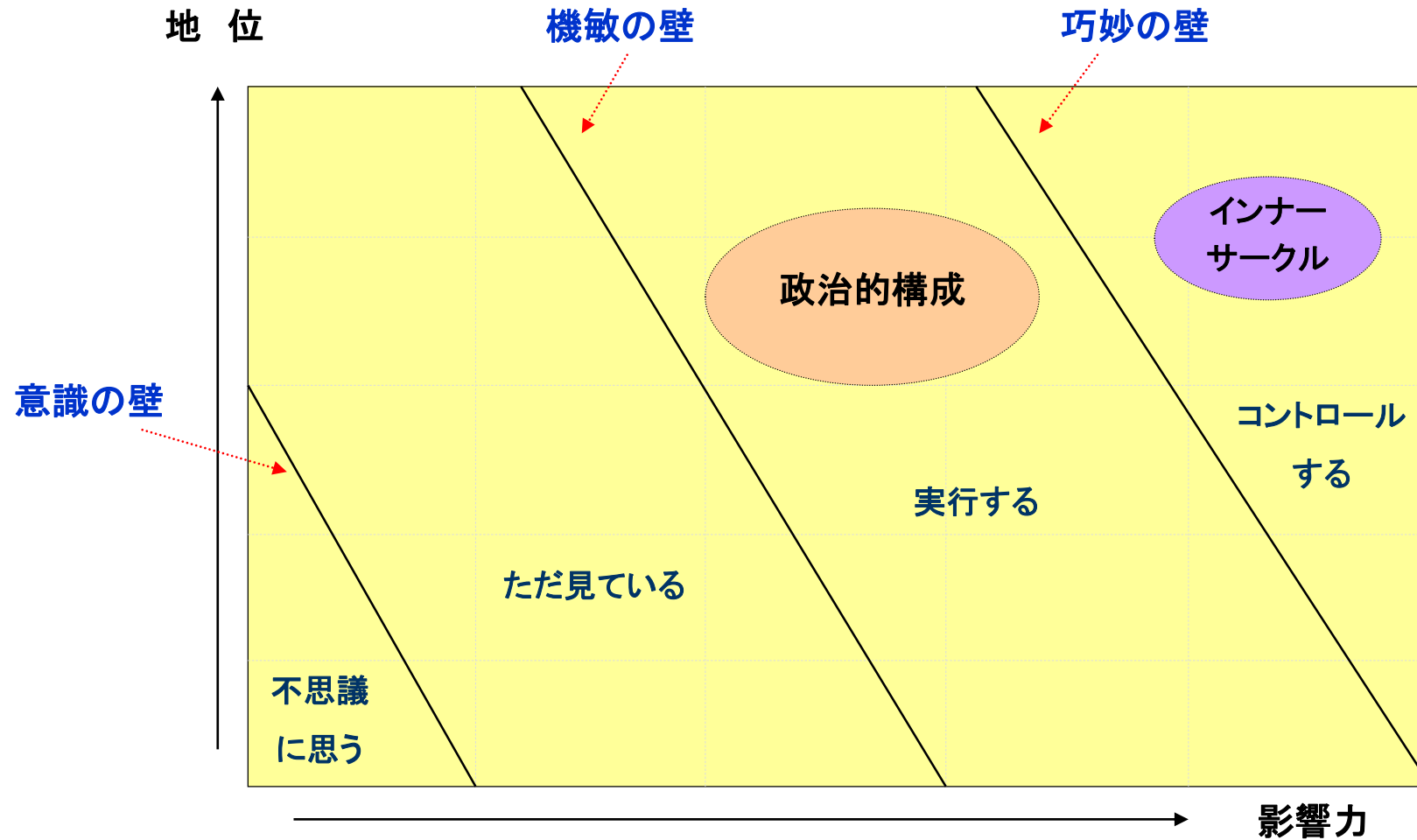
失敗事例

製造課長から、「実は、営業部からD社の提案で検討するよう横槍が入っていて、製造部長も君の会社を強く押せないようなんだ。製造システムの検討なのに、販売促進課長がプロジェクトメンバーに入っていて、私も何かおかしいとは思っていたんだけどね。何しろ営業部長は次期事業部長が内定している人だから、申し訳ないけど今回はあきらめてくれないか。」

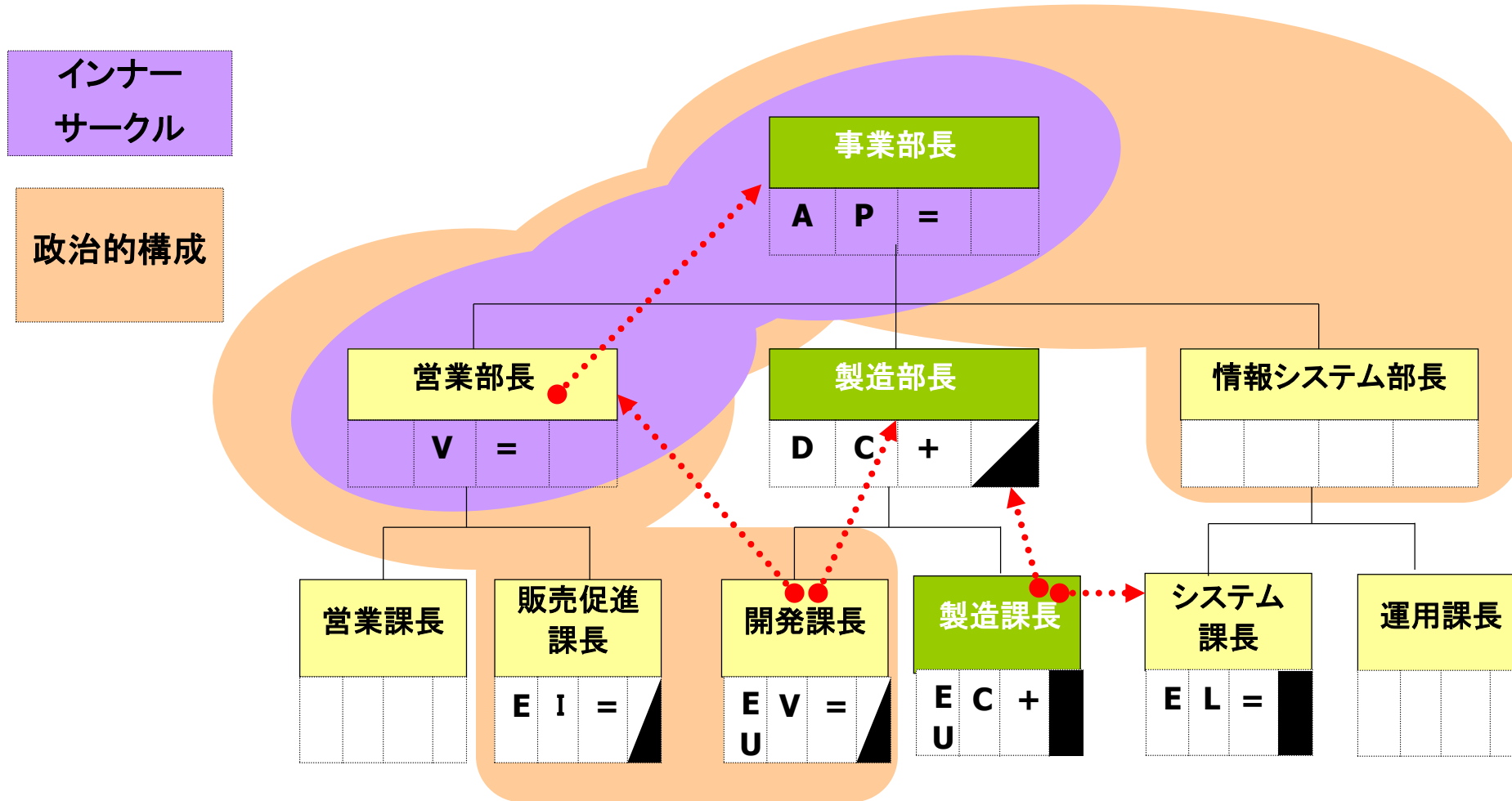
顧客の組織分析 : 非公式な組織図



顧客の組織分析 : 意思決定における地位と影響力



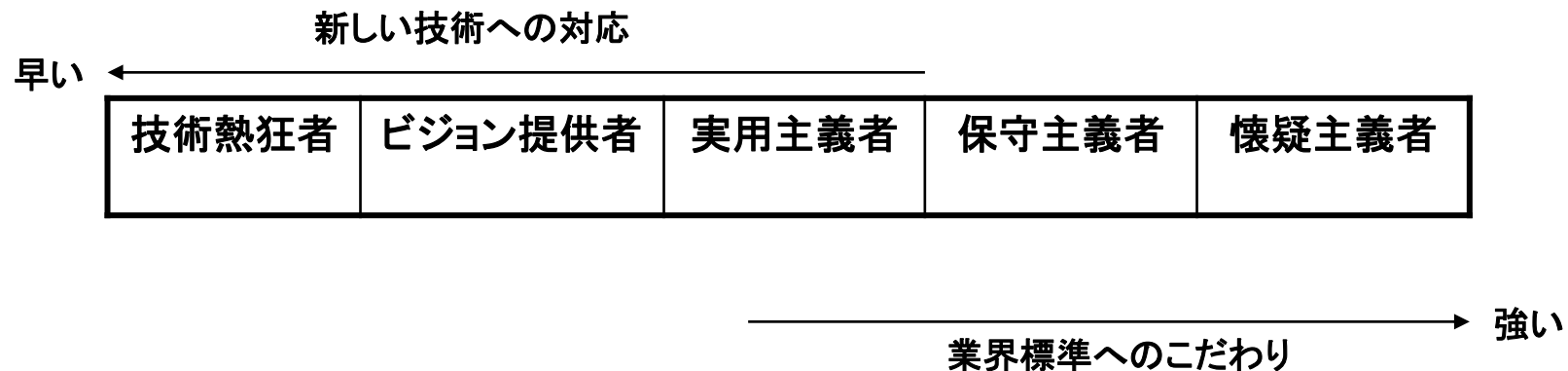
顧客の組織分析：政治力学を含む非公式な組織図



この分析から「販売促進課長へのアプローチをテコにして開発課長からの支援を獲得する」という営業戦略が有効と判断される。

顧客の組織分析 : リレーション戦略

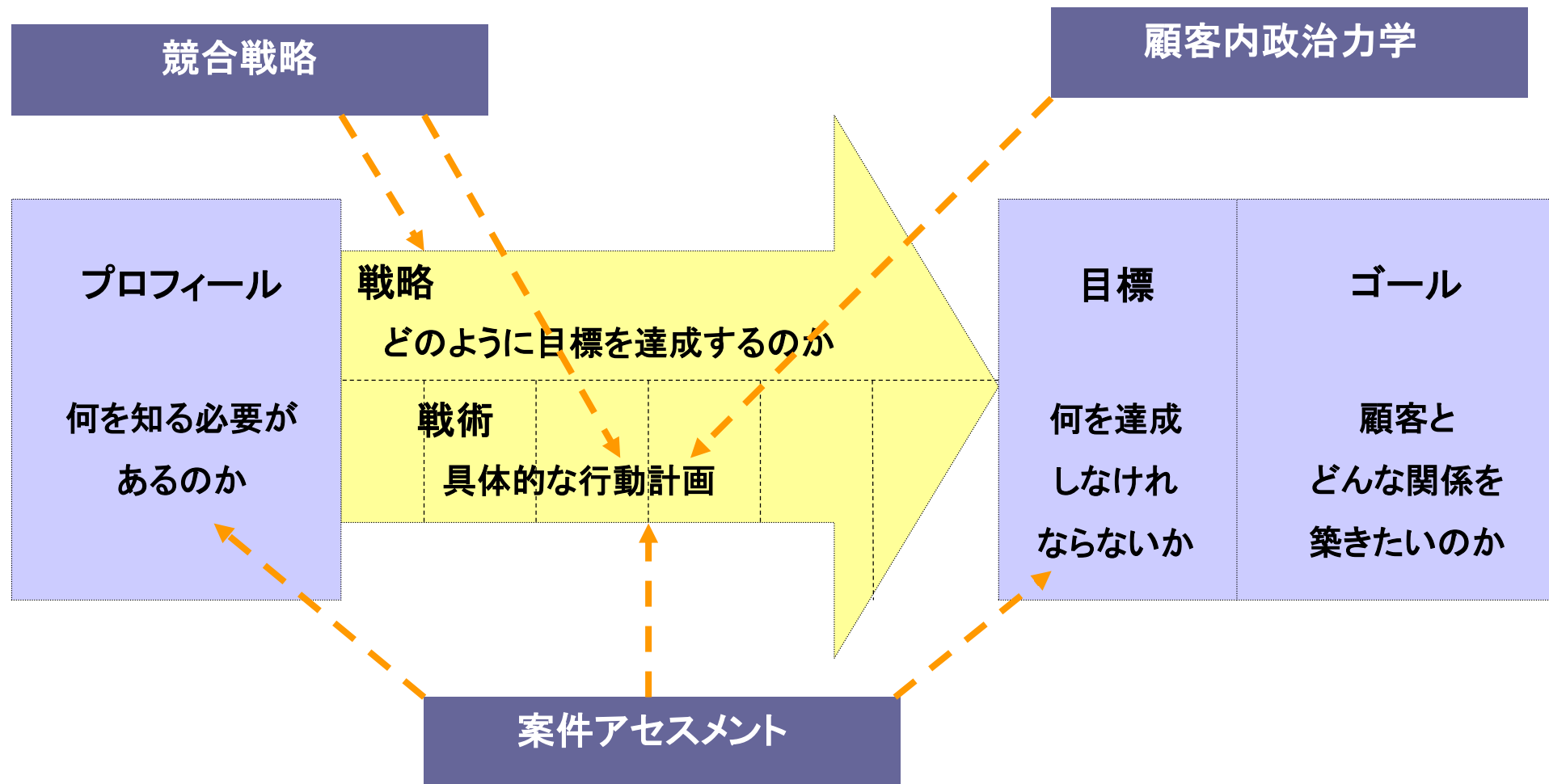
- **メンターとサポーターへのテコ作用戦略**
 - 現在の関係を生かして、顧客内の他の人との信頼関係を築く
- **ニュートラルへの動機付け戦略**
 - サポーターへ移動させる戦略で最も難しく重要
 - ビジネス上の動機、個人的動機を理解して、自分の価値を伝える
 - ビジネス上の動機 ; 売り上げ拡大、コスト削減など
 - 個人的動機 ; 昇進、金銭、個人的成長など
- **ノンサポーターとエネミーへの中和戦略**
 - 支援を取ろうとするのではなく、影響や邪魔を最小限にする



行動計画 : Goal POSTによる行動計画作成

Goal(ゴール)	顧客とどんな関係を築きたいのか(質的)
P (Profile)プロフィール	何を知っていなければならないか
O (Objective)目標	何を達成しなければならないか(量的)
S (Strategy)戦略	どのように目標を達成するのか
T (Tactics)戦術	戦略に基づいてどんな行動をとる必要があるか

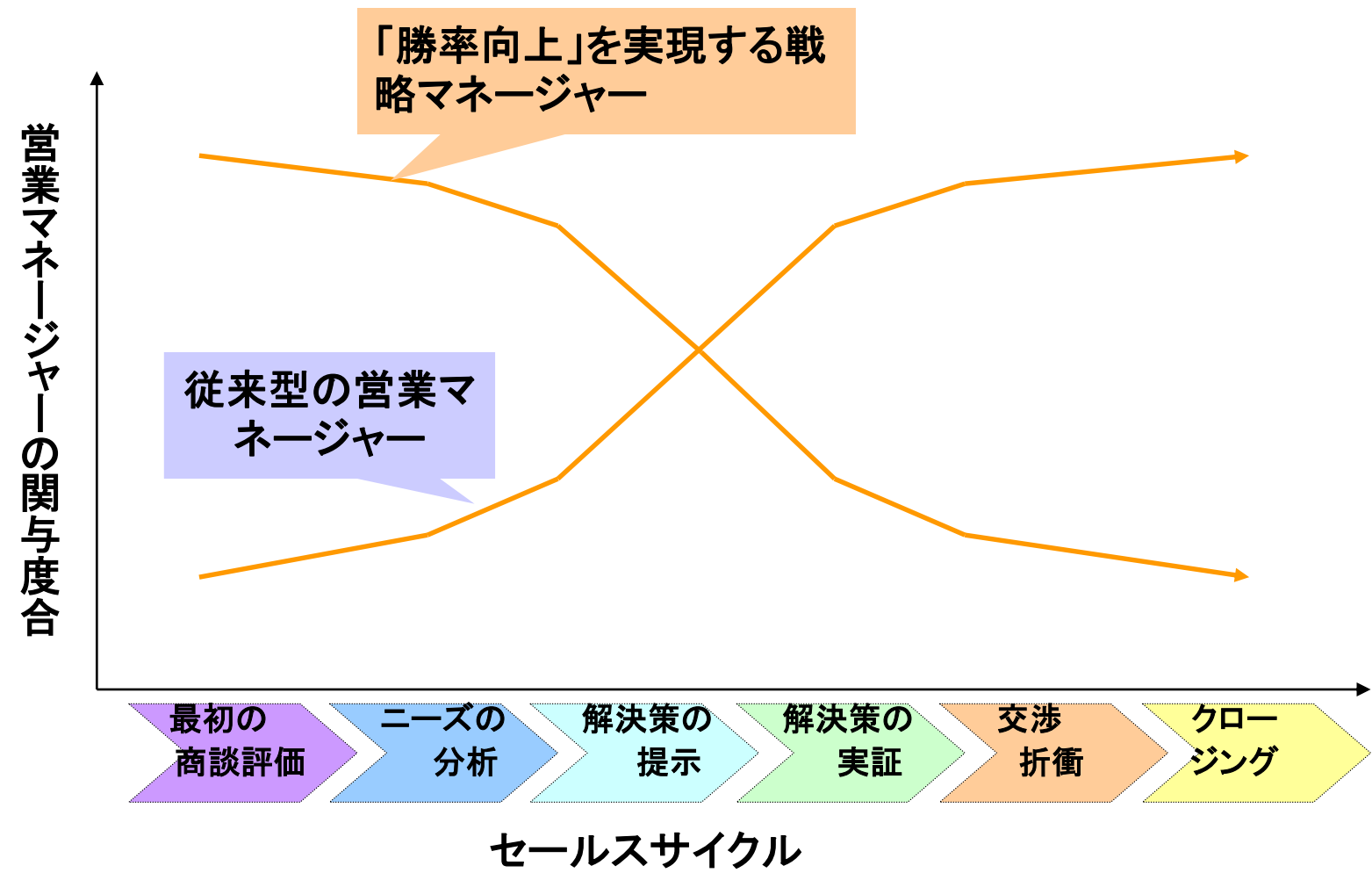
行動計画 : 具体的な戦術に落とし込む



行動計画 : 営業活動の基本要素“PRIME”

- **P** : (Prove your value) 自分の価値を証明する
 - 自分のソリューションがどのように顧客のコンペティングイベントに合致するかを示す
 - 顧客にとってのユニークなビジネス価値を提供する能力を証明する など
- **R** : (Retrieve missing information) 不足情報を収集する
 - 顧客の組織にいるサポーターとメンターに聞く
 - 同僚や自分のネットワーク、セールスチームを活用する
 - 公開情報にアクセスする など
- **I** : (Insulate against competition) 競合から守る
 - 顧客の組織内における支援を広げる
 - 重要な人物との関係をテコに顧客の他部門に浸透する
 - サポーターやメンターと自分のプランをテストする など
- **M** : (Minimize your weaknesses) 自分の弱みを最小にする
 - ビジネスパートナーとの連携を利用し自分のソリューションの価値を高める
 - 自分の弱みをメンターやサポーターに評価してもらいその影響を理解する など
- **E** : (Emphasize your strengths) 自分の強みを強調する
 - 自分の強みを代替のソリューション(顧客自身や競合)と比較する
 - 自分の強みをメンターやサポーターに評価してもらう など

行動計画 : 営業マネージメント



営業方法論を使った勝率向上

- 手法を使って商談戦略を作ることは一見、面倒な作業に見えるが、これによって不足情報を認識し、周囲からの意見も吸収しやすくなり、勝率向上へつながる。
- 商談プランを社内に説明する目的は、まず、経営サイドが適切にリソース配分を行うことである。
- 営業方法論を定着させ、勝率向上するためには、営業マネージャ自らが、方法論を推奨し、担当者といっしょに考え、リードすることが不可欠である。
- 営業マネージャの支援は、「過去の経験」ではなく、論理的であるべきで、特に初期のセールサイクルでプランについて十分な話し合いを持ち、あとは担当に任せていく。