



この不況の折、「新規開拓」をどうすべきか

不況時には、購入の中止・延期が増える

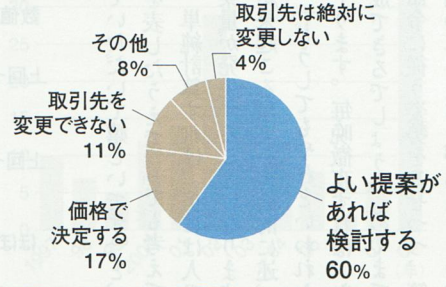
不況時の新規開拓は、基本的に難しい。競争が激しくなり、価格競争に陥りやすく、顧客側も購入の延期か中止を考えるからだ。そこであえてこの冬の時代に新規顧客を開拓してゆくにはどうすればよいか、いくつか対策を挙げてみよう。

好景気の際は、「購入したい」顧客を探すのが営業の仕事。しかし不況時は「購入したい顧客」の中で実際に「購入できる顧客」を探さなければならぬ。当然、好況期より絶対数が少ないから、アプローチする顧客数を増やさねばならない。特に、現在のように不況になりたての時期は、買いたくても買えない顧客が多く、「購入できる顧客」は見分けにくい。

そこを見極めるのは、上司の仕事である。その顧客が「購入できる」かどうか、部下が間違っただけで「買えない顧客」のところにばかり通っていないか等々、上司のマネジメントが営業マンの明暗を分ける。しかし、「購入できる顧客」を見極め、狙い撃ちすることは、いくら上司といえども難しい。

では、どうするか。まず訪問先に優先

新規取引（口座開設）に関する購買担当者の意識



出所：カーナープロダクトの調査データをもとに編集部作成
n=300人 購買担当者&購入権限者へのアンケート

順位をつけるのである。例えば、「まだ景気のいいこのエリアから当たってみよう」「財務状態のいい業界上位から攻めてみよう」、あるいは、過去の設備投資の計画を調べてから、「設備が古くて、新品を買わざるを得ないところから攻めよう」等々、まず仮説を立てて対象をリストアップし、一度すべて当たってみて再度絞り直す。私はこれを「ツーステップ・ターゲットティング」と呼んでいる。

しかし、そうやって食い込んだとしても、不況時には「購入を検討していたが、

やはりやめた」「設備投資計画が延期になった」等々、購入の中止・延期が増えるもの。短期的にしか物事を見ていない営業チームはこういうときに弱い。上司は「今月どうなんだ」と迫り、営業マンは焦って「購入しないと決めた顧客」に強引に売り込もうとして何度も通う。これでは顧客に嫌われてしまい、売れないばかりか、景気が回復し本当に購入するときに、他社に逃げられてしまう。

この時期、中止・延期した顧客への対応はとても重要だ。「わかりました」といったんは受け止めて、「検討再開までに何かできることはありませんか？」と言ってアプローチの仕方を変え、顧客の「相談に乗る」ポジションに切り替えるのがベスト。中止を伝えるのは相手にとっても嫌な仕事。「そこを何とか」「いつでもか」などと迫ると、怖がって、景気回復時に他社に乗り換えられてしまう。

こういう時期には、受注見込みや売り上げ予想を「このうち三分の一は消える」と割り切るくらいシビアに設定し直す。多くの営業担当者はプラス志向ゆえに、例えば商品の購入について顧客が「二



カーナープロダクト 社長
横田雅俊
Masatoshi Yokota
長野県生まれ。外資系ISO審査機関営業職を経て、カーナープロダクト設立。

三カ月後か、場合によっては四カ月後」と答えると、「勝手に」「二カ月後」と考えてしまう。だから、二カ月後には「遅れている」と思い、焦ってしまふ。逆に、最悪の事態を想定し「四カ月後」を基準にスケジュールを設定すれば、二カ月経った後でも「あと二カ月ある」と考え、落ち着いてアプローチできる。

担当者レベルで購入の可否が決められる、低価格の商材を提案するのも有効だ。景気の回復などで状況が変わったときにプラスアルファを提案したり、競合他社の参入を防ぐためだ。互いに気心が知れば、大きい商談もきやすくなる。

ライバル社の動向を探ることも必要だ。顧客が商品の購入を延期したので、勝手に「半年間は買わないだろう」と考えてしばらく放っておいたら、顧客は三カ月後に競合他社の新品を買っていた、という例もある。

不況期の営業活動は、実は将来を左右する。顧客は、苦しいときに助けてもらったことは後々まで覚えてくれるもの。不況時に植えた種が、好況に転じたときに大きく花開く可能性もあるのだ。

仮説を立て、二度顧客を絞る「ツーステップ・ターゲットティング」が有効!