

テキスト仕事の技術

「提案資料の作り方 2009」



株式会社バリスタ

<http://www.ballista.co.jp/>

ブログ「バリスタ通信」

<http://press.ballista.co.jp/>

内容に関するご意見、お問い合わせは teian@ballista.co.jp まで。

この小冊子について

何を書いてある？

不況下で変化するお客様の心理環境や意思決定パターンに合わせて、提案資料の作り方をどう変えるべきか、基本的な部分をまとめています。

特に企業や団体といった組織的に意思決定を行うケースを想定してまとめていますが、昨今は家計でも家族の同意を得ないと大きな買い物は出来ませんから、家庭向けの提案にも参考になるかもしれません。

プレゼンテーションの一般的な構成の仕方や図示の仕方、あるいはパワーポイントの使い方・・・などの基本的な事柄は、本書には書いてありません。そうした初歩的な内容は書店にたくさん本がありますので、恐縮ですがそちらをご覧ください。

ちなみに、弊社ではお客様に無料で利用できるオフィスソフトウェアの OpenOffice (<http://ja.openoffice.org/>) などのご利用を提案しています。

対象者

部下や後輩に提案資料作成を指示する上司・先輩

先輩や上司から提案資料作成を仰せつかった中堅・新人営業担当者

営業部門にセールスツールを供給する営業企画部門・販促部門の方

ご質問・ご意見

本書の内容に限らず、提案書類や営業・提案戦術に関するご質問、ご意見は大歓迎です。お気軽に teian@ballista.co.jp までメールいただくか、あるいは <http://www.ballista.co.jp/query> にてご連絡ください。

顧客側で起きている変化

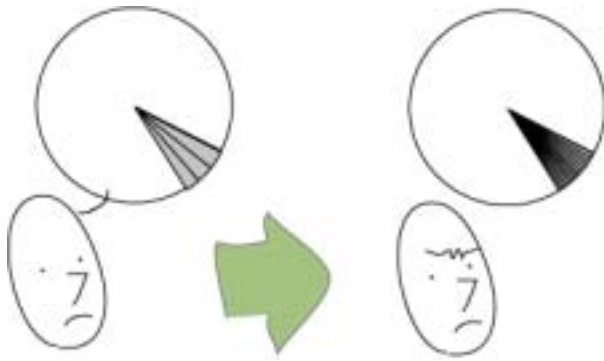
1. 売込みにさらされて変化するお客様の認知パターン

お客様に聞く前に、自分の会社で上司の机を見てみましょう。あるいは秘書の方に「数年前と比べて、ダイレクトメールや売込み電話の数はどのくらい増えましたか?」と聞いてみてもいいですが、ダイレクトメールや売込み電話の数は、どの位増えているのでしょうか? 2割、3割? それとも数倍、あるいは数十倍?



不況になると、下手な鉄砲も数打てば・・・ということで見込み客に対する接触回数を増やそうとするのが常套手段です。もちろんそれはそれで、まあ、何も手を打たないよりはいいことなのですが、他の人たちも同じように行動したら、売込みを受ける側はどうなるでしょう。

1日の時間は24時間で今も昔も変わりません。その中で売込みのあった案件に割く時間はほとんど変化していないはずですが、そこへこれまでと比較にならないほどの売込みがあったら、どう行動するか。



人間の脳は、目や耳から入ってくる情報のすべてを同じ条件で処理しているわけではなく、重要なもののみを選択して意識を集中し、それ以外のものは切り捨てるように出来ています。例えばあなたが朝起きてから、目にはドアの木目やノブ、タオルの布目やスリッパの柄、テレビのリモコンや天井のシミなど膨大な情報が入ってきているはずですが、それらは意識しない限り脳は無反応のままです。もしあらゆる情報を「真に受けて」いたら、脳はすぐにパンクしてしまいますから、実にうまく出来た仕組みです。こうして脳は要領よく自分にとって意味のある重要な情報だけを処理しています。(興味のある方はエルコノン・ゴールドバーグの「老いて賢くなる脳」やアントニオ・ダマシオの著作を読んでみてください)

さて、そんな「要領のいい」脳が、毎日売込みの奔流にさらされ、そのほとんどが意味の無い情報だった、ということがしょっちゅう続くと、

よくある売込み

役に立つ可能性がほとんどない

意識を集中する価値なし

という認知パターン=習慣が強化され、脳のフィルタを通過するのが難しくなります。これまではダイレクトメールの表に書いてあることくらいは読んだり、売込み電話でも1分くらいはつきあってくれたりしたものが、ものの数秒で価値を判断され、その間に「価値があるかもしれない」と思わせることが出来なければもう他のことに意識が向いてしまいます。これは情報過多な状況に対する脳の典型的な反応ですが、一度これが習慣化してしまうと、いくら

い提案内容であっても、入り口を突破する前に門前払いをされる可能性がずいぶん高くなり、売り込む側にはとても難儀なことになります。皮肉なことに、そういう状況にしたのは売り込んだ側全員なのですが。

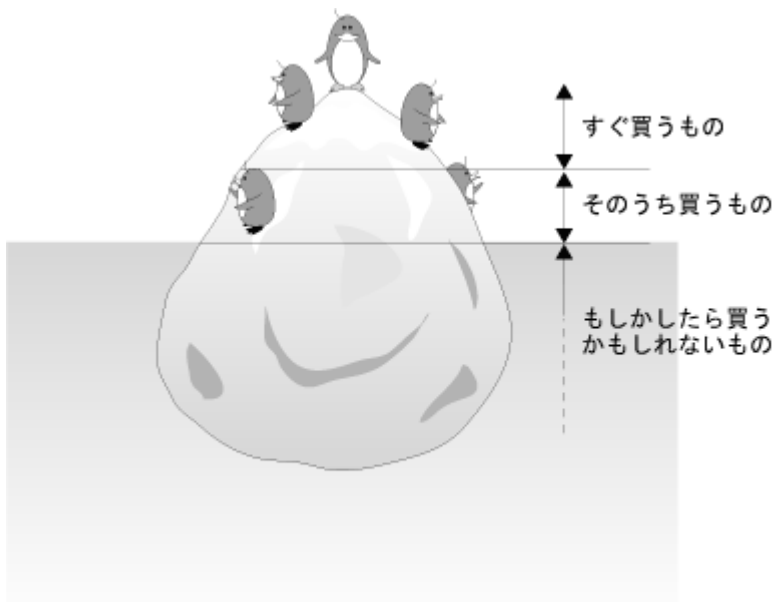
仮に直接会って資料をもとに説明する場合でも、この認知パターンから逃れることは出来ません。よほど興味を持って聞いていただいているのでない限り、毎ページ毎ページお客様の脳は「習慣的に」情報をフィルタにかけていきます。以前のような忍耐は期待しないほうがいいでしょう。ページをめくった最初の数秒で真剣に聞くべきか脳のシャッターを降ろして聞き流すべきかの判断が下されてしまい、それが2、3ページ分も続けば提案全体が頭の中でゴミ箱行きの運命になってしまいます。

2. 不況下で変わる要求レベル

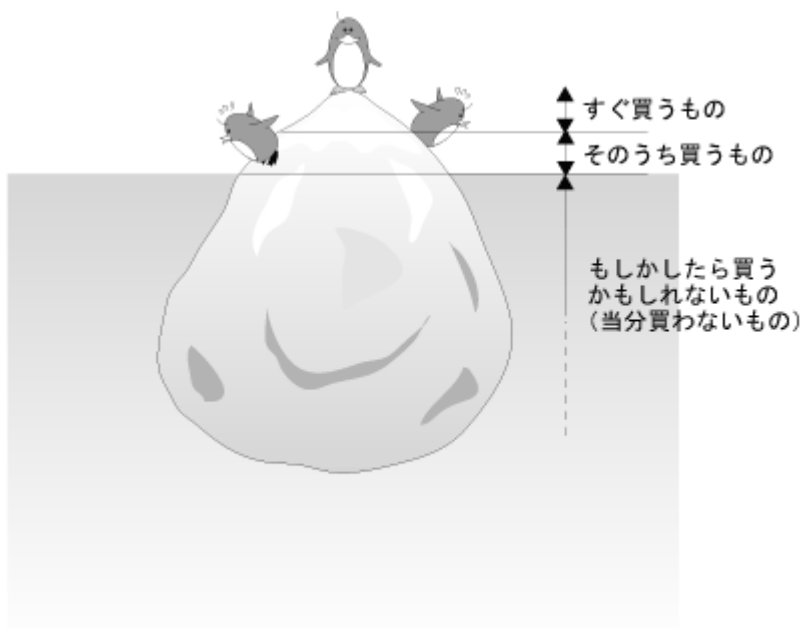
当たり前のことですが、不況になるとどこの企業、組織、家計も買い物に割く予算を絞ります。そうすると絶対に必要なもの(Must to have)のものは買いますが、あった方が良いもの(Better to have)は買わないか、よほど吟味して購入することになります。不況が深刻化すれば、ますますその考え方は頭に染み付いて社会的習慣になり、結果として不況が長期化することにもなりかねません。

とはいえ、どこからどこまでが必需品で、どこからはそうでなくなるのか、その基準は個々の事情で異なりますし、相手方責任者=キーマンのものの考え方によっても左右される、あいまいなものです。ここでは、購入する側の頭の中で
「すぐ買うもの」・・・買う時期も予算も具体的に目処がついているもの
「そのうち買うもの」・・・大枠の(他の目的に使う可能性もある)予算の中で買うことを検討するもの。そのため買う時期は決まっていない。
「もしかしたら買うかもしれないもの」・・・たまたま予算が余ったら買うかもしれないもの。つまり今のご時世ではほとんど売れる可能性のないもの。

通常



不況の時期



私たち、提案者は氷山の上ののっているペンギンです。氷山のうち海面から上に出ている部分が私たちの生活圏となりますが、不況期には氷山が沈んで、つまり私たちの成果となる「すぐ買うもの」と「そのうち買うもの(の一部)」の領域が小さくなってしまい、多くのペンギンたちがはじきとばされて海に落ちていってしまいます。

最後まで生き残るためには、氷山の頂点になるべく近いところに居場所を確保する必要がありますが、不況が悪化すれば氷山の頂点にいるただ一羽しか生き残ることはできません。氷山の頂とはお客様がそれなしではいられないツボ、スイートスポットのことですが、周りの状況が変わればその場所も移動します。例えある時期には頂点にいたとしても、そこは安住の地ではありません。氷が溶けたり、雪が吹き付けて新たな頂が現れたりして氷山の形状=お客様の購買意思は変化していくのです。特に今回のような大不況では、氷山は沈むだけではなく劇的に形を変え、スイートスポットの位置もどんどん変わる可能性が高いのです。それを捉え続けられるかどうか生き残りのカギを握ります。

3. 減点主義で変わる意思決定パターン

不況下では個人レベルの意識も変わりますが、組織レベルでの考え方にも大きな変化が現れます。多少なりと景気がいい時代は、「リスクよりもメリットを重視」「今も大事だが将来への投資はもっと大切」といった雰囲気が漠然とあることと、みんなそれなりに忙しく働いていてあまり他の人のやることに意識を割けない、つまりは他の人のやることにいちいち口を出す暇がないということもあって、なにか意思決定をする場合にはキーマンやキーマンを含む数人で事足りるケースが多くなります。ということは、提案する側からするとそれらの数人を狙い撃ちすればいい、ということですから見通しは立てやすいわけです。

リスク < 機会

個人(あるいは小集団)意思決定

ところが不況になると、これが逆になります。「将来の不確実なメリットよりも、今傷を広げないようにすることが大事」という価値観に 180 度頭の中が変わりますし、仕事が少なくなれば他の人のやることに口出しする時間も増えます。会社組織なら、下手な投資をしないように投資委員会のようなものを設けてオフィシャルに相互にチェックし合う体制を作っているところもありますね。残念ながらメリットを理解するためには様々なことを知る必要があるのに対し、リスクや欠点などの心配事はさほど詳しい状況を知らなくても考え付くことが容易なので、皆さんの提案が雨あられのような攻撃にさらされる危険性は跳ね上がってしまいます。



リスク > 機会

集团的(相互チェック)意思決定

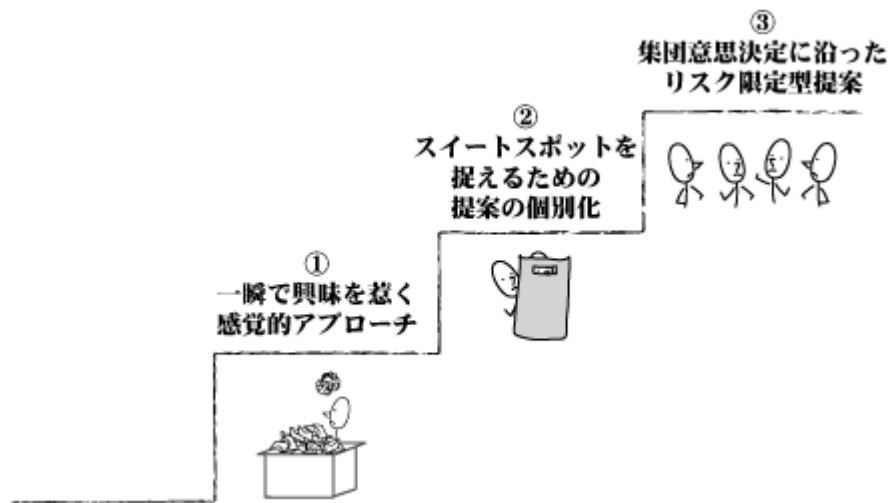
そうなる提案側としては特定のキーマン、あるいは数名の関係者だけをターゲットにしているだけでは危なくしょうがない、ということになります。どれだけ相手が乗り気であっても、その人が社内で支持を集めるだけのコミュニケーション能力や政治力(根回し力)を持っていなければ購入に至りません。

入り口の突破から集団的意思決定に至るまでステップ

さて、ではどのようにしてこれまでにご説明したお客様側の変化に対応していくべきなのでしょうか。

残念ながら、といたしますか当たり前といたしますか、これら3つの変化=提案者にとっての課題に一発で対応出来る方法はありません。その代わりに、各々の変化を3つの段階に分けて、それぞれアプローチ方法を変えて対応するのが確実ですし、無駄な手間をかけずに済みます。

大まかには、以下の図のように3つの段階を持った階段を1歩1歩上っていくようなイメージで、ある段階をクリアしたお客様に対してその次の段階の提案を行い、最終的に購入していただくというプロセスになります。



入り口の突破 個別化提案 集団的意思決定に至るすべての段階をあらゆるお客様に提供する必要はありません。例えどんなに優れた提案であっても百発百中なんてことはあり得ませんし、それぞれの段階をクリアするに従って見込み客の数は小さくなりますから、「そんな手間のかかること出来ない!」と心配する必要はありません。見返りの期待出来るお客様に限って労力を割けばいいのですから。

では、以下でもう少し具体的にご説明していきます。

2009 年提案資料のポイント

第 1 段階：メッセージを瞬間で伝える「3 秒 - 10 秒ルール」

[前提]

ここでは、初回提案として、お客様に対してごく簡単な内容の、個別化以前の提案をする段階を想定しています。これまで取引のなかったお客様への初回営業やダイレクトメールや飛び込み訪問がそれに当たります。既にお客様が興味を持っていて、十分な時間を割いていただける状況ならば第 2 段階以降に進んでください。

[ポイント]

前述のように、お客様が個々の提案に割ける時間はどんどん短くなっています。最初の振るい分けには分単位ではなく秒単位の、それもごく短い秒数しか使っていないかもしれません。どんなに良い内容の提案だろうと、その「魔の数秒」をくぐりぬけなければお客様の頭の中にあるシャッターはピシャッと閉じてしまいます。

そこで、提案する側としては出来る限り短時間でお客様の興味を惹けるような形でメッセージを訴える必要があります。そのときに目指すべきレベルは、

「3 秒でつかみ、10 秒で次のメッセージへ引っ張る」です。

3 秒というと物凄く短い時間というイメージがあるかもしれませんが、文字や画像を見て処理する人間の能力は想像以上に高いものです。人間が 1 分あたりに読める文字数は約 1000 文字といわれていますから、1 秒あたり 16 文字、3 秒だと約 50 文字になります。この程度の量であれば読み手もほとんどストレスなく読むことができます。逆に、この枠内で収まらないメッセージはそれだけで読み手にストレスを与え、捨てられる危険性が高まることとなります。

ちなみに、3秒で読みきることの出来る文章の例をあげるとこのくらいの長さになります。

「アメリカよ、共通の脅威に直面したこの苦難の冬にあって、これら不朽の言葉を忘れずにいよう。」(オバマ大統領就任式演説の一節、41文字)

「自分が行動したことすべては取るに足りないことかもしれない。しかし、行動したというそのことが重要なのである。」(ガンジーの言葉、51文字)

意外に長く感じませんか?このくらいの文字数の中で、「自分が言いたいこと」ではなく、「お客様が興味を持つ可能性が高いこと」に合わせたメッセージを作成すればいいのです。

ここにはコピーライターを雇ってもいいくらいの価値がありますが、取りあえずは自分で試行錯誤してみてください。外部に委託する前に、どういうものが欲しいのか具体的にイメージ出来るようになるためのいい訓練になります。

この3秒をクリアすることが出来れば、次の10秒に進むことが出来ます。この段階ではお客様は多少興味を覚えて、ちょっとの時間なら読み進めてみようという心理状態になっています。とはいえ、まだ本気になってはいませんからせいぜい期待出来るのは10秒程度と考えておきましょう。この10秒の最大の目的はあくまで「次のメッセージへお客様を誘導する」ことです。もとより、たった10秒で提案内容のすべてを説明することは不可能です(もし出来るならそれは個別の提案など必要としない、宣伝広告だけで売れるモノですから、ここでは対象にしません)。ここではお客様の興味を、ごく小さい粒のような状態からいかに大きくするかには焦点を絞るべきです。ある程度以上のレベルで興味を持っていただけただけの段階で、はじめて十分な時間をいただけるのですから、急ぎすぎは禁物です。

では、どのようなメッセージをどのような構成で10秒に入れるべきなのでしょう?くどいようですが、ここでの目的はお客様の興味の種子を育てて、次のステップへと進んでいただくことです。ということは、メッセージの内容の前に、どのようなステップを踏んでいくべきかを検討する必要があります。そこで、まずはこの提案で何をゴールにするのかを設定し、そこから逆算してステップを切り分けていきます。例えばより詳細な提案のリクエストを受けること、あるいはヒアリングのためのアポイントをいただいたことがゴールになる場合もあるでしょうし、1回の訪問でクロージングすることを目指すなら受注がゴールになります。まずゴールを設定し、そこから1番最初に投げかけるメッセージ(提案資料なら表紙のメッセージ)までの間に3段階~10段階程度のステップを切ります。

次に、それぞれのステップごとにお客様がどういう心理状態になって欲しいかを書き出していきます。書き出したら、自分が提案を受ける側になったつもりで、警戒心を持って懐疑的になって見直してください。果たしてそのステップで自分なら説得されるだろうか?と。無理がある部分があったら修正をして、見直すというステップを繰り返して、提案の骨組みを作っていきます。

ある程度満足のいくものが出来たら、ステップごとに 10 秒で把握出来るメッセージを作っていきます。ここでいうメッセージとは、文字だけではなく、イラストや図、写真を含みます。守るべきルールは、10 秒でストレスなく言いたいことが把握できる分量の情報であること。それを1ブロックとしたメッセージを作って、順番に配置していきます。1 ページ1メッセージである必要はありません。お客様が順番にたどっていければ 1 ページに2つのメッセージブロックがあっても問題は無いのです。

また、図や写真を使うときは、それが伝えたいメッセージと合致しているかどうかを厳しくチェックしてください。(特に内容や文章に自信がないときは)見た目に格好が良いイメージ図やきれいな写真を使いたくなりますが、それが往々にして自己満足にしかならないことをお忘れなく。他の提案者もそうした写真やイメージ図を多用するようになっているのですから、以前ほどお客様の注意をひきつける効果は無くなっていますし、メッセージとの一貫性がなければそれを見る側は意味を読み取るのに手間がかかり、ストレスを感じることになります。そうなったら、その提案の成否は決まったようなものです。

[提案書類の表紙]

毎日のように売込みや提案が大量に持ち込まれている中で、一瞬でお客様の興味を惹かなくてはならないのですから、第一印象を左右する表紙はこれまでより格段に重要な要素になります。営業担当者の身だしなみや態度には口うるさくしても、表紙という提案内容の顔に当たる部分に十分に気を使っていないケースが多々見られるのですが、随分もったいない話です。

さて、表紙の構成の仕方について、3秒・10秒ルールに基づいて作成することは変わりませんが、営業担当者が持参して口頭で説明を加える場合と、書面を送付して読んでいただく場合とで構成が異なります。口頭で説明が出来る場合は、表紙に載せるメッセージは3秒分のツカミに留め、10秒分は口頭での説明に回しましょう。表紙に情報を多く載せると、お客様は営業担当者の話よりも書類の方に注意を向けてしまいます。そうすると営業担当者がペースをつかみ損ねて主導権がお客様に渡ってしまいがちですので、書類に3秒分のメッセージを、セールストークとして10秒分に相当する内容を別途用意するのをおすすめします。

書面送付の場合は、お客様が最初のページを見て次をめくるかどうか最大のがかれ目になりますから、3秒のツカミと10秒分のメッセージ、すなわち次のページへの誘導を表紙に入れておく方が効果的です。その際、ツカミとメッセージははっきりと区別がつくようにレイアウトしてください。

[表紙以外のページ]

表紙以外のページにしても、「3 秒 10 秒ルール」は適用しておいたほうがいいでしょう。特に出だしの数ページには必須です。ただ、ページタイトルに3秒ルールの50文字を適用するのは無理ですね。そこで、ルールを拡張して「1秒 - 3秒 - 10秒」のルールにしてみてもいいでしょうか。ページタイトルは1秒で読める16文字以内、そのすぐ下に3秒ルールに従って50文字以内のキー・メッセージを入れ、更にその下に10秒程度で把握可能なコンテンツを入れるという形です。

キー・メッセージをそのページの概要(サマリー)と勘違いしている方が結構多くて、無理に色々なことを詰め込んで読みにくくしている場合が多いので注意してください。キー・メッセージは、そのページで最も伝えたいことだけを述べれば必要にして十分なのです。ページタイトルとキー・メッセージだけを拾って読んでいけばその提案で伝えたいことの8割~9割は理解出来る、これを目安にしてください。

[提案書類の構成]

前述のように、ゴールに何を設定するかによって提案書類の構成は異なってきます。以下に挙げるのは、複数回の提案が必要で、お客様の抱えている問題への解決策としてなんらかの商品あるいはサービスを提案する場合を想定した例です。

1. 表紙

提案全体のツカミとなる重要なページです。警戒心を持ったお客様を想定した上で、3秒で興味を惹くメッセージを、次のメッセージ(ページ)への誘導となる10秒分のメッセージは、口頭で説明する場合と書類送付の場合とで構成を変えること。

2. 価値

提案する商品やサービスがお客様にとってどんな価値があるのか、提案者側の優先度ではなく、お客様の優先度に合わせた順番でまとめます。このとき、機能や改善点を述べるのではなく、その結果お客様の何が変わり、何が良くなるのかをお客様自身が使いそうな言葉で説明することがポイントとなります。

3. 背景

解決しようとする問題の定義やその問題が発生している背景についてまとめます。この部

分で問題をどう捉えているかによって次の解決策がどれだけ説得力を持てるかが決まります。

4. 解決策

前述の問題点に対応した解決策を提示します。このとき、可能であればどの程度のコストと時間がかかるのかを添えます。もしお客様が許容出来る範囲と掛離れているなら、この段階でお互いのチャンスを理解出来た方が手間も時間も省けて良い。ケースバイケースで費用が大きく変わる場合でも、例として前提条件付きの費用例を載せておく方がベターです。

5. 次のステップで何をするか

複数回の提案が必要となる場合には、初回提案の後どのようなステップを踏んで行くか、またどの段階から費用が発生するかを明示すべきです。

6. その他補足資料(提案書類とは別に、個別に準備)

この段階では、資料を包括的に、又ケモレなく準備することは重要ではありません。自分達が提供できるお客様にとっての価値、より良くなる点だけにフォーカスしたものを本体として作成します。その他の資料は本体に含めず、バラして準備しましょう。詳細はすべてデータシートや参考資料などの補足資料として準備しておき、お客様が興味を示してその場で更に知りたいという良い流れになったときにピンポイントで提示します。この段階ではお客様の興味と思考の流れを妨げないように、リクエストに応じて情報を提供しよう心がけ、こちらの言いたいことを強引に提示するのはつつしむ必要があります。その場で回答できないことがあったとしても、宿題にしてタイムリーに回答すれば問題ありません。「あれも言わなきゃ、これも言わなきゃ」とあせってお客様の興味の流れを遮断することは、説明不足で理解してもらえないのと同じくらいの害があると思ってください。

2009年提案資料のポイント

第2段階：提案を個別化する

[前提]

ここでは、初回提案以降の詳細提案や既に取り引実績があるお客様への提案など、お客様個々の事情に合わせた個別提案を想定します。

[ポイント]

商品やサービスそのものを変えるのは当然ですが、その売り方だって変えていかなくてはなりません。不況になると絶対必要な必需品は売れるが、それ以外はなかなか売れない、とはいいますが必需品といっても、水や食糧といった物理的に最低限のものだけを指しているわけではありません。企業や家計が活動を続けるには他にもいろいろなものが必要になりますし、何が絶対に必要なものは個々の事情によりまったく異なってきます。例えば通常のオフィスであれば清掃サービスは不況で暇になれば社員が自分でやれますから必需品ではありませんが、ホテルやレストランなどの客商売で、かつ人員も最小限で回しているところであれば完全に必需品としての扱いになります。

また、自分が担当している商品だけの提案では通り一遍の提案で、One of them にしかならなくても、お客様の商品選定や補充などの手間を代替するサービスとしての提案に仕立て直せば、自社の他の商品や他社の商品さえも提案の対象になります。

このご時世で必要性はあっても人員の増員にはなかなか踏み切れませんから、お客様の業務で無理がかかっているところを見つけ出してカスタムメイドの提案をするのはいいビジネスチャンスになるのではないのでしょうか。もちろん今まで商品販売しかやっていなかった企業がサービス提供するのは大転換ですが、ギリ貧になるよりは活路を切り開くほうがいいですよね？

この段階では、提案を「個別化」することで、お客様にとってのスイートスポットはどこかを探り出して提案します。この個別化は、あらかじめいくつかの提案パターンを用意して取捨選択し、名前を書き換えて提示するというカスタム・アセンブリ(個別に寄せ集める)を意味するわけではありません。お客様が抱える問題は、それぞれが固有の背景を持っていて、例え同業界であっても他社とは異なります。提案活動の効率を単位時間あたりの提案数で測れば

個別の事情に合わせて一件一件提案内容を変えていくというのは効率の悪いことかもしれませんが、しかしこの不況下で、実際に提案内容を検討していただくための土俵に乗せるのにそうする必要があるので、十分に見返りがあることだといえるでしょう。右肩上がりで市場が拡大しているならともかく、過当競争に入っていこうとしている業界ならばより買い手側の方が強くなりますからなおさらです。

[個別化のプロセス]

1. 問題調査ヒアリング (出来れば実際の業務を見学するのが望ましい)

漠然と「何が問題ですか?」と聞いても役に立つ回答が返ってくるのは期待できません。予め「こうしたことが問題になっているのではないか?」という仮説をいくつか用意してお客様にぶつけてみるのが早道です。それが見当違いなものであっても、具体的なスタート地点があればお客様も具体的な説明をし易くなりますし、こちらも仮説のどこが間違っていたのかを確認出来ますので提案内容をより深いものに出来ます。何より、仮説を持っていくことで「この人たちは本気だ」とお客様に感じていただくことが肝心です。

また、ヒアリングするのに加え、実際の業務や商品の使われ方を見学して観察することが出来れば、新しい切り口での解決策を思いつく可能性はグンと高くなります。長年同じように業務をし、その商品を使ってきた人たちは、外部の人間から見ると、「なぜ、そんなやり方でやっているんだろう?」と奇妙に思える方法で仕事をこなしていることがしばしばあります。合理的な理由がある場合もありますが、単純に昔からの習慣でそうしている場合も実は多いのです。

2. 解決策のアイデア出し (自社商品の枠に留まらないで広い視点で案出)

ヒアリングで得た情報を元に、お客様が抱えている問題を定義します。ひとつに絞る必要はありません。その中で重要度の高いもののお客様のスイートスポットに相当しますから、その問題に対する解決策のアイデア出しをします。アイデアを個人個人で考えてもいいですが、可能ならブレインストーミングをしてアイデアを数多く出したり、アイデアに広がりを持たせたりしましょう。まず風呂敷を大きく広げておいて、絞り込むのは後回しで OK です。

ブレインストーミングのやり方については弊社サイトに無料ダウンロードが可能なテキストを用意しておりますので参照してみてください。(<http://www.ballista.co.jp/documents>)

3. 社内外リソースの棚卸 (商品、人員、取引先、ノウハウ、情報 etc.)

アイデアが出揃ったら、次はどうすれば実現可能かを考えます。もちろん自社の商品やサービスを活用出来なければ意味がありませんが、商品以外にも使えるものはあるはずです。そこで、社内外のリソース(使える資産)の棚卸を改めて行います。意外に営業や販促を担当している部署の方々には自社の全体像を客観的に見たことが無い場合が多いのですが、改めて見直すと隠れたリソースがたくさん見つかります。商品や人員だけでなく、取引先とのネットワーク、これまでに蓄積したノウハウや情報などを、自分達がお客様に新しい価値を提供するのに使えるかどうかという目線で、洗い直してみましょう。その後不足しているものを社外から補えば、想像以上に幅広い提案が可能になるはずです。

4. 提案シナリオの作成

解決策のアイデアと社内外のリソースとを突き合わせて見た結果、実現可能なものが出てきたら、それを費用や時間、それにリスクの大きさを評価します。特に今の時代はお客様にとっても、提案する側にとっても大きすぎるリスクは重荷ですから、小さく始めてステップバイステップで進められる(言い換えれば、うまくいかなければ方針転換ができる)ように仕立てるのが理想的です。

2009年提案資料のポイント

第3段階：リスクコントロールする「減点主義の集団的意思決定」

[前提]

この段階では、相手方のキーマン、担当責任者の方はこちらの提案を納得いただき、会社としての意思決定手続きの準備段階にある、という想定でご説明します。

[ポイント]

ここまでくれば、相手方の責任者あるいは担当者の方は、少なくとも個人的には当方の提案に納得していて、購入したいと考えているはずですね。ここではそうなってくれた方のことを「推進者」と呼びましょう。右肩上がりの時代なら、ここまでくれば八合目、受注まであと一息、という感覚でしたが、今の時代はそこまでたどり着いてもまだ受注までの道のりには大きな大きな障害が待っています。ここから、提案者は推進者の方ともう一山乗り越えていかななくてはなりません。

大きさに推進者なんて言っていますが、これは相手が家庭でも一緒です。ちょっと大きな買い物をするのであればダンナさん、あるいは奥さんの同意が必要でしょうし、場合によってはお子さんやおじいちゃん、おばあちゃんの合意も必要になることもあるでしょう。ここまでの説明も、会社相手に限らず家庭でも同じことが言えます。特に車や住宅などの大物販売には、

この段階では、直接提案者が意思決定の場に参加できる(!?)なんてことでもない限り、間接的に推進者に対して援護射撃をしてあげることしかできません。しかも不況の時には格段に見る目は厳しくなります・・・ということは、いくら推進者が絶賛してくれて、個人的にほれ込んでくれたとしても、その人の根回し力や情報収集能力など、組織的に合意にもっていく能力がみんなの厳しいチェックをくぐりぬけるほど、十分高くなければ今までの苦労はすべて無駄!ということですよ。

もし推進者の方がその手のことに長けているなら、リクエストに応じてデータを集め、Q&Aを用意して資料を作成すれば事足りるので、運がよければこの段階では苦勞せずに済みます。

しかし、もしそうでないなら、少なくとも意思決定に参加するメンバーの相関図を作り、多少なりと対策を一緒に考えてあげる必要があります。完全なものを作るのは実際には難し

いですが、例え情報が一部不足しているとしても、この相関図を一緒に作り、根回しの作戦を練るという作業自体が根回し力のアップにつながりますのでやって損はありません・・・というより、相当結果に差がでます。この段階では資料の仕立て方云々ももちろん大事なのですが、推進者の方に情報収集してもらって事前にどこを突かれるのかを把握する、準備の方が大切です。

[提案書類の構成]

この段階では、会社としての意思決定に関わる人たちが指摘してきた問題点に対する回答が主目的ですので、ケースバイケースで決まりきった構成はありません。ただし、絶対に入れておくべき、しかも書類の先頭に配置しておくべきものがあります。

それは、「参加者の誰も NO とは言えない、誰もが合意するハイレベルな目的(ゴール)」です。実は集団で合意形成を行う場合に、ごく初期の段階で参加者の多くが共通の目的に関して Yes という合意確認をした場合と、そうでない場合とでは意見の相違を埋めて合意することに成功する可能性が格段に違います。最初に一度、全員が合意できることでベクトルを合わせてから本論に入るというテクニックですが、この辺りのことについては本書の主題とは異なりますので、筆者あて (ttakeshita@ballista.co.jp) に個別にご質問ください。

バリスタの提案・営業力向上支援サービス

(株)バリスタでは、お客様の提案力・営業力強化をお手伝いするために、種々のサービスをご提供しています。

提案・営業資料作成代行サービス

提案資料作成トレーニング

営業戦略策定トレーニング&コンサルティング

営業資料・提案資料無料診断レポートのご案内



無料診断レポート あなたの会社の
営業資料や提案資料、
無料で簡易診断致します。
毎週 10 社限定
クリックして応募ページへ ▶

自分が使っている、あるいは自分が作った営業資料や提案資料を客観的に評価するのは難しいですね?でも、資料をより良いものにするためには第三者の目から見てウィークポイントを指摘してもらうのが一番です。

今回、毎週 10 社限定と数が限られてしまうのですが、無料の簡易診断サービスを用意しました。あなたがお使いの営業資料や提案資料を、プロの目で評価・診断して簡易レポートを作成します。

ぜひお気軽にご応募ください。

ご応募はこちら

http://www.ballista.co.jp/prop_tool