

Phone Sales 2013

電話営業
概要と台本

v20130326

imagine great people™

商談における要素

1) ラポールを築き、先入観を破る	2
2) 相手から聞き出す	3
3) 信頼性	15
4) Profiles ソリューションの導入ーユニークな強みを梃子にして	16
5) 要約および核心の勝利ー成果	22
6) 証明、アクションおよび価格付け	23
7) 要約と Single Sales Objective(単一のセールス目的)へのクロージング	24

HRD株式会社

TEL:03-6777-7869

注：この概要と台本は、二つの本より自由に借用したものですー

The New Conceptual Selling and The new Strategic Selling by Stephen Heiman and Diane Sanchez of Miller Heiman, Inc. - Warner Books

電話をかける

これから述べる事項は一本の電話で済まされる以上のものを含んでいます。

ここでの意図は、セールスプロセスを通して、見込客をクロージングに導く手順やその方法を提供するものです。以下に、電話営業でのアプローチを示しますが、ここで述べられている本質的な事柄は顧客と対面した局面においても大きな効果を発揮します。

1)ラポールを築き、先入観を破る

電話をかける前に少なくとも見込客のウェブサイトを見ておくのは良いことでしょう。ウェブサイトには、多くの場合、組織のミッション、目的、年次報告書、雇用機会など、我々HRD株式会社が行っていることと一貫性を持った経営者のメッセージが載っています。また、これらを企業情報データベースなどで調査することは可能でしょう。そして、LinkedInなどで調査することも有効です。

見込客との関係を個人的なものにし、見込客と共通基盤を作ることが大切です。共通の知り合いはいるか、同種の学校や団体に関係しているか？

もし、この電話が第三者からの紹介でかかってきたのであれば、その見込客が第三者と知り合った経緯、あなたと会話を進めたいと考えた理由についての見込客の考えを探るべきでしょう。

また、会話の中で、見込客に話のテンポを合わせようとするのは良い考えです：相手の口調がより形式的であれば、あなたもより形式的である必要があります。相手がよりくだけた口調である場合は、あなたも幾分かだけた口調をとれるでしょう。

また、業界の知識や他の方法を通して見込客と関係を結ぶことが可能でしょう。例：「お電話有難うございます。私は貴社のウェブサイトを見て貴社の場所が__にあることを知りました。今、その場所から電話をいただいていますか？」（人は、自分の住んでいる所や出身地を話すことを好みます。それらは、話しのきっかけとして格好です。見込客との関係を個人的なものにするものは何でも良いものです。しかし、それが業務に関係しない事柄であれば深追いしないよう注意が必要です。）

- 「貴社はどういう事業をされていますか？」
- 「入社されて何年目ですか？」
- 見込客は、今のその仕事を何年しているか？
- どのようにして見込客が我々を知ったのか？
- 我々の営業活動を通じてなのか？
- ウェブを通じてか？
- 他の顧客から知ったのか？

これらの情報源の特性にもよりますが、これらは親密な人間関係を築くもう一つの良い機会になるでしょう。

注；ラポールを築く上で一番良い方法は、買い手の考えを理解し、適切な質問をすることです。

2)相手から聞き出す

教訓(ルール、指示、または行動を導く原則)

- だれの発言か？(それが見込客の口から発せられなければ、何の意味も持たない)
- 感想以上のものを聞き出す：一般的な感想を聞くだけでは十分ではありません。あなたは、「一般大衆」にではなく、ある特定の「人」のニーズに対しセールスをするのです。
- 人は、ベネフィット(利益)を得るか、または苦痛の回避のために購買を決定します。このうち、苦痛の回避の方がより強い動機となります。
- ファンブルに対する訓練：ファンブルした球をすぐにつかみ直すような具合に、最初の問題点に飛び付かないことです。

このセクションでは次の概念について触れていきます。

- 買い手の考え(コンセプト)
- 情報の収集
 - 確認のための質問
 - 新しい情報を得るための質問
 - 現在の状態
 - ビジョン／望ましい状態
 - 態度／ソリューションが及ぼす影響についての質問
- 購買へ及ぼす影響－役割と類型

買い手の考え(コンセプト)

買い手の考え(コンセプト)やスタイル、およびその他購買に影響する要素を理解することは、“Single Sales Objective(単一のセールス目的)”を明確にするための基礎となります。大抵の営業では、通常我々が意思疎通を開始するので、相手に、電話をかけたビジネス上の理由を理解してもらい、相手がある一つの Single Sales Objective(単一のセールス目的)に持ち込むことが我々のセールスとしての役目になります。我々がしなければならないのは、見込客が何を目的とし、何を達成しようとしているのか、そしてどんなことを避けようとしているかを見つけ出すことです。我々が見込客に提供できる一つの Single Sales Objective(単一のセールス目的)は、買い手の考え(コンセプト)やスタイル、およびその他購買に影響する要素を理解することで、おのずと浮かび上がってくると言えるでしょう。

情報の収集

確認のための質問

この電話は、我々が受ける最初の電話かもしれませんが、我々はすべての会話は、最初に確認のための質問をすることが大切です；この目的は、我々と見込客が同じことを記憶していることを確実にすることでもあるし、両者とも目指すものが一致していることを確認することでもあるし、さらなる商談のきっかけにすることでもあるし、何も変わっていないことを確認することでもあるし、その商談を良い方向へと持って行くという点にあります。また、見込客と以前の電話で知り得た事柄を我々が詳しく注意深く確認することは、見込客の発言に我々が明らかに注意を払っていることを示すことにもなります。もし、この電話での会話が我々の受ける最初の電話である場合は、見込客は問い合わせで答えた情報を確認することを望むでしょう。

もし、この電話が最初の電話ではないときは、我々が最初に見出したいことのひとつは、「この前の電話以降、何か変わったことはありませんか？」です。

見込客がすでに提供しているかもしれない情報には、

1. 会社の規模
2. 事業の場所や操業
3. 見込客が属する業界、および販売している商品
4. 従業員数
5. 業界の動向
6. 売上高の推移

などが含まれるでしょう。

新しい情報を得るための質問

偉大なセールスマンの特徴の一つは、彼らがその場の状況を的確につかんで適応するというところにあります。彼らは、状況の核心の要素に焦点を合わせこれらの要素について識見を持って会話することができます。すべての質問は、必ずしもこれらの台本に沿う必要はありませんし、また次に掲げる質問すべてをおそらく含んでいないこともあるでしょう。次にあげる事柄は質問を行うための材料として捉えてください。

現在の状態

現在の状況を聞く質問は、見込客から次の事項を聞き出します。

- ・現在の状態
- ・現在の状態の問題点、および
- ・現在の状態の示唆するもの

アセスメントを現在使っていますか、または使ったことがありますか？

何を使いましたか？

- ・Profiles 以外のアセスメントを使っているか、使ったことがあるとき、それらのツールを使うきっかけとなったものは何ですか？
- ・それらのツールで何がわかります(ました)か？
- ・そのツールが何を示すことを期待しています(していました)か？

あなたの組織に、ソリューションを追加(または入れ替え)するような検討に至らしめた特別な問題点、目標は何ですか？

- ・定着率(リテンション)
- ・生産性の格差
- ・職務倫理
- ・後継者計画(サクセッションプラン)
- ・訓練/開発
- ・リーダーシップ/チームワーク
- ・合併/買収(M&A)
- ・その他

どんな問題点であれ、それを金額評価することが必要です。理想的には、問題点ごとのコストは、一日当たり、または一回の出来ごとあたりのベースまで明細化しておくことが可能です。注：一つの問題点で止まって、その解決に突進することは得策ではありません。会社は多くの問題を抱えています。我々はそれらの問題すべてを同時に解決しようとしていません。しかし、この機会は、少なくとも会社の抱える問題点は何かを見出す好機です。

組織内で、そのほかに中心となる戦略、活動(イニシアティブ)、人材/生産性/リーダーシップ上の挑戦課題があるかもしれません。

もし、見込客が複数の問題を抱えているような場合：

- ・今たった一つの問題を解決できるとしたら、それは何ですか？
- ・そのほかの問題はどの程度喫緊の課題でしょうか？
 - 例えば、10のスケール(1は喫緊ではない、10は格別に喫緊)で他の問題をそれぞれ評点づけしたらどうなりますか？
- ・これらの問題が存在するとすれば、いくつかの理由は思いつきますか？
- ・過去、これらの問題に対処するために何をされましたか？
- ・これらの問題が最も顕著に表れている職務は御社のどの職務ですか？
 - これらの職務についてもっと教えていただけますか？
 - これらの職務の業績/パフォーマンスはどのような尺度で測るのですか？
- ・御社の組織のプロセス(採用、選抜、人材の開発)について説明してください。
 - このプロセスのなかであなたを不安や心配にさせるもっとも大きな挑戦課題であると認識するものは何ですか？
 - これらの挑戦課題にどれくらいの期間向き合っていますか？
 - これを追求するのに今が格好の時期と認識させるのは何でしょうか？
- ・御社では、通常、どのようにして社員の研修ニーズを把握されていますか？

競争—あなたは、このことに取り組むためにほかにどのような選択肢をお考えでしょうか？

- ・あなたは何を探していますか？
- ・あなたは何を見出しましたか？
- ・あなたは、どういう経験をしましたか？
- ・どのように決定しますか？
- ・を持っていますか？ いくつ？ どのような？

ビジョンー望ましい状態

我々がセールスするべきは未来です。望ましい状態に関する質問は、何が最も理想的なクロージングであるのか、またそこへはどうやって到達するのかを探ろうとするものです。

- ・ソリューションの適用を通じてあなたは何を達成しようと望んでいますか？
- ・「もし、あなたがこの問題を解決したならば、何が変わってくるのでしょうか？」
- ・「この問題に取り組むために何かを実行すると仮定しますと、一年後にその成功（すべての利害関係者の視点からみて）を構成するものは何でしょうか？」
- ・影響を受ける重要な数量指標（円/値段、または他の数量要因）は何でしょうか？
 - コスト
 - 生産性
 - 品質
 - 顧客満足
 - 従業員満足
 - その他？
- ・「いつから開始するのを望みますか？」（または、「あなたの時間枠はどうなっていますか？」）
- ・もし、見込客がある特定のツールを質問して来たときーあなたが、我々のサイトを訪れ、CheckPoint や ProfileXTなどを調べた際には、あなたは、それらのツールがあなたに何を提供することを期待されましたか？

態度、またはソリューションが及ぼす影響への質問

新しい情報を得るための質問は、主として顧客の望ましい結果に焦点を当てますが、態度に関する質問は、その見込客がこれらの結果をどのように感じるかに焦点を当てます。人は、聞くことの33%、そして読むことの50%をそれぞれ記憶しますが、**感じる**ことの100%を記憶します。態度に関する質問の目的は、見込客の個人的な情報（情報とは、見込客が、この販売において個人的にどのように勝利または敗北するか示すもの）を表すようにさせることです。このような質問は、顧客の個人的な価値観や態度を発見しようと試みるものです。価値観や態度は、考え（コンセプト）を決めるのに重要な役目を果たします。態度に関する質問は、あなたの販売においてその個人がどのように勝利または敗北するかを特定する必要があるときに特に重要になります。こうした質問は、個人のニーズ、希望、懸念、感情、そして特定できない問題を表出させるものです。

質問:

- ・問題解決策によって利益を受けていることをあなたはどのようにして判断しますか？
- ・この解決策は、他の部門の方達にとってどんな意味を持ちますか？
- ・そのことは、あなたにとってどんな意味を持ちますか？

Phone Sales

- ・ __ することができるようになることは、あなた／御社にとってどのような意味で重要になるのでしょうか？
- ・もし __ ならば、どのように助かりますか？
- ・解決策はあなたにどのように影響しますか？
- ・私は、これはあなたにとって大きな意味を持つものと感じます。

購買へ及ぼす影響－役割と類型

教訓(ルール、指示、または行動を導く原則)

- ・その人が決定できないことを、その人に求めないこと。
 - ・一緒にいる人に対して好意を持つ。
- そして、イエスと返事ができることがらへの道筋を探すこと。
- ・特有の雰囲気売り込む－相手を行動へと駆り立てよ！
(それを梃子に、より多くのモノやお金について決断ができる人へ導くべし。)
 - ・他の人に回されることを拒絶と受け取るな。
 - ・人が投資できる方法はたくさんある；お金は、単にそのうちの一つ！

それぞれのセールスについて、少なくとも3つ、可能性としては4つの購買への影響があります。小規模の会社では、一人が一つ以上の役割を果たします。より大規模な会社では、同じ役割を多くの人が果たします。購買への影響の類型は次の通りです。

Economic Buyer(財務型の買い手)

－我々の Single Sales Objective(単一のセールス目的)に対して Economic Buyer として活動する人の役割は、購買の最終承認を行うことです。ある Single Sales Objective(単一のセールス目的)についてこうした役割を担う人が、常に、ひとりか、または何人かのセットで存在します。Economic Buyer は、他のすべての人がノーといってもイエスといえます。一方、他のすべての人が承認した取引を拒否することが出来ます。

Economic Buyer の狙いは、価格パフォーマンス、または投資収益率(ROI)です。我々のシステムは、売り上げ、生産性、または転換率を増加できるか？我々は、離職率を下げることに寄与するか？我々の商品、またはサービスがその会社のより重要なニーズに一致し、金額に対して有利な価値を提供できるならば、Economic Buyer は、予算を調整してまだ使用予定のない金額を探しだし支出することができます。Economic Buyer は、次の質問に答えようとしています。「ここで話題になっている金額を使うのに、もっとよい方法はないだろうか？」

Phone Sales

Economic Buyer が組織のどのレベルで存在するかは、その時のビジネスの状況が決定します。事業全般の環境が不安定であると、Economic Buyer は組織のより高位のレベルに存在する傾向があります。

加えて、そこで十分な信頼を得ていないと、買い手の企業は実際以上のリスクを感じ、それにより購買の最終決定が組織のさらに上層部へと移ることになります。

また、組織が類似の競合商品やサービスをすでに活用済みのときは、Economic Buyer の購買決定は、組織のより低いレベルにあっても実施することができるでしょう。これに対して、我々の商品やサービスが組織にとって新規のものである場合、多分この決定は、組織の方針すら決定できるような高いレベルで実施することが求められるでしょう。

組織において Economic Buyer が誰かを知るためには、次のことを自問すると良いでしょう。

「もしこれが、我社の組織であれば、このような決定はどのレベルでなされるだろう？」

User Buyer(ユーザーでもある買い手)

—User Buyer の役割は、我々の商品やサービスが彼らの業務のパフォーマンスにどのような影響を与えるかを判断することです。使い手でもある User Buyer は、我々の商品やサービスを使用するか、使用を監督することでしょう。彼らの個人的な成功は我々のソリューションの成功と直接に結びついています。

このレベルの人を動機づけるもうひとつの要因は、上司に自分を良くみせることか、または他のだれかが認識可能な利益を達成するのを助けるという好機です。

販売において、User Buyer の役割を担う人は複数いる可能性があります。

User Buyer は、商品の信頼性、使用実績、再訓練の必要性、標準化、中断履歴、操作の容易さ、保守、安全、そして士気への影響などの日々の懸念領域について、疑問を抱き、質問することがあるでしょう。彼らの焦点は、購入が彼らの職務にどう影響するかです。自分自身に降りかかる決定であるため、いきおい主観的で自分中心な決定になる傾向があります。

彼らの個人的な成功は商品やサービスの成功にかかっているため、彼らに対してセールスを行うときは、主観性を念頭におかねばなりません。(そして、その結果、ソリューションが与える影響に関する質問<“相手から聞き出すこと”の項で挙げられた>は、これらの買い手に対処するのにより重要になるかもしれません。)

Phone Sales

彼らの望ましい状態は、彼らを突き動かす強い動機になるかもしれません。生産性向上は彼らをよくみせるものです。その結果、次のような質問に答えることは彼らを味方につけることになります。「あなたの商品やサービスは、私にとってどのように働いてくれるのか？」

Technical Buyer(技術的な買い手)

— Technical Buyer の役割は、可能性のある供給者を選別することです。彼らの焦点は、商品やサービスそのものです。そしてそれらが如何にさまざまな計量可能で、定量的、かつ客観的な仕様に合致しているかに基づいて勧告を行います。Technical Buyer は、最終的なイエスはいえませんが、最終的なノーをいうことができる(そしてしばしばそうします)のです。ユーザーでもある買い手と同じように、通常、一つの商談に対して、通常、複数の Technical Buyer が存在します。

User Buyer は、我々にとって困難な相手ですが、Technical Buyer は、役目上、困難になるのです。彼らは誰が勝者であるかを決めませんが、だれがプレーできるかを決めます。この意味で、彼らは、幾分、門番のような役目を果たすことができます。彼らは、組織の外部への映り方を決定するのにのみ実際関わっています。彼らは、質問をします、「これは特定の仕様に合致しているのか？」と。

Coach(コーチ)

— Coach の独特の、そして特別な役割は、我々を、さまざまな買い手に導き、そして、買い手との関係で有効な位置取りをするのに必要な情報を与えることによって、特定の販売目的へ我々を導くことです。Coach 以外の買い手は、通常(いつもではありませんが)、買い手の組織の中にいます。Coach はこれとは異なります。Coach は、買い手の組織にいることもあるし、我々の組織にもいる可能性があります。または、買い手の組織および我々の形成する組織、そのどちらにも属さないこともあり得ます。Coach の焦点は、我々がこの商談を成就させることを助けることです。

商談が達成されるためには、それぞれの買い手を特定し、その買い手と直接やりとりしなければなりません。買い手の次の事項を理解する必要があります；

- ・考え(コンセプト)
- ・(販売への影響の)度合い
- ・購買の手順

大抵の商談では、見込客とやり取りする前に Single Sales Objective(単一のセールス目的)を設定することが求められますが、我々のセールスは違います；我々の見込客は我々に接触してきます。我々は、Single Sales Objective(単一のセールス目的)を設定する前に上記の3つの情報を理解しなければなりません。

Phone Sales

ここで最も重要なことは、あなたが電話する前に、または相手から聞き出す段階に、もしくはクロージングの際に、あなたの見込客は何に対してイエスがいえる立場なのかを知る必要があります。このことは、我々の Single Sales Objective(単一のセールス目的)を決めることになるし、どのようなクロージングになるかを決定することになるでしょう。

もし、あなたの見込み客が購買に関わる全権を有していなければ、それは後のクロージングに影響を及ぼします。その役割のない人にクロージングを行っても、大した成果は得られません。どのタイプの買い手も、ある程度の隠れた財務的な影響力を持っていますが、例えば人事担当者に対して投資収益率を売り込んで効果も薄いかもしれません。人事担当者がその投資収益率の情報に興味を示したとしても、それは Economic Buyer に影響を与えるための参考程度の意味合いでしょう。

クロージングについては後で触れますが、ここでは、我々が相手にしている買い手の役割に基づいて、いくつかの一般的な原則を示します。

典型的には、部長職以外の人事担当者(User Buyer)―ユーザーである買い手の役割のみ―と話しているときは、我々は、多分、“臨時のクロージング”という形で終わるでしょう。我々は、価値を示すために対価を見積もることはできますが、“臨時のクロージング”に格下げすることになるでしょう。もし、特に、決定が方針の変更を伴うようなときは、ユーザーのみでは、通常、購買の決定は出来ません。我々が金銭的な話をすると、相手を不快な状況へ追いやりませす。彼らは実際、我々の持っているものが欲しいのですが、我々が金銭的な話をしたために、社内でその予算を得るためにだれかに依頼しなければならないとかを考えてストレスを感じるかもしれません。そして、彼らのベストな意図には拘わらず、資金を得るための作業は不得意です。ここでは、“臨時のクロージング”を実行し、彼らに行動を起こさせるのが得策です。

ありうるかもしれない例外は、見込客がすでにアセスメントを使用しており、しかも予算も持っているという場合でしょう。この場合、経済的な決定は行われており、User Buyer は、我々に支払いを行う決定を実施することができるでしょう。

もし、Economic Buyer、および User Buyer を相手にしているときは、支払いを伴うクロージングへと導くのは理にかなっています。

購買担当者は支払いをする立場ですが、彼らは実際には **Technical Buyer** です。購買担当以外の人がその金額を支出するか、少なくとも資金を工面する決定を行っています。もっとも技術的な仕様に適合し、またもっとも大きい費用対効果を提供するのはだれかを決定するのは、購買担当者の職務です。(購買担当者は、しばしばさらなる値引きを勝ち取るのを自分たちの職務のひとつとして試みます。)

このことは、多くの場合、見積書、または情報の要請という形で発生します。しばしば、ユーザーとしての決定は我々の見えないところでなされています。そのユーザーは、ものごとを進める原動力です。一旦、売手が決まると、ユーザーはEconomic Buyerを通して資金の工面を進めます。もっと悪い場面は、すでにユーザーはある売手に決定しており、我々が提供する情報が、その売手の販売を促進するために使われることでしょう。

User Buyer が、こうした場面に我々を導いていないときは、これらの要請には大した対応を行う価値がありません。こうした Technical Buyer への推奨される対応は、「こうした要請には、申し訳ありませんが、要請者と関係をすでに結んでいなければお答えすることはできません。」ということです。運がよければ、Technical Buyer は、我々が User Buyer とやり取りする橋渡しをしてくれることでしょう。

もし、我々が、人事のナンバー3か4のレベルの人たちのように何の購買に対する役割を果たさない人と話しているときは、料金を何も請求せずにクロージングすることがもっともよいことでしょう。アセスメントを一つ無料で実施するというのも考えられます。これらの結果をテコにして、我々は主要な User Buyer と接触を始めることもできるでしょう。

我々は、買い手の各役割に照準を合わせる

—そして、次の質問を行うことによってこうしてその役割を担う担当者を正確に特定します。

- Economic Buyer を見つけるための質問としては
「この販売目的に対して、金額を支出する最終的な権限を持つ人はだれですか？」
- ユーザーとなる買い手を見出すための質問は
「私どもの商品やサービスを職務上で使用をしたり、
またはその使用を監督する人はだれですか？」
- Technical Buyer を見つけるために、次の質問をします。
「供給者を選別するために、私どもの商品やサービスの仕様について
判断を行う人はだれですか？」
- あなたが、もっとも有効に Coach 役へと近づける人を見つけ出すために、
次を自問してみてください。
「この商談で、だれが私を導いてくれるだろうか？」

Phone Sales

以下に、“相手から聞き出す段階”において一緒に活動している買い手のタイプを理解するために聞くことができる追加の質問を示します。繰り返しますが、これらの質問は、“相手から聞き出す段階”から引用した質問であり、購買での役割、または形式を特定しようとするものです。これらの質問は、“相手から聞き出す段階”での質問の総集ではありません。

- ・見込客の役職名を知ることは、最初の手がかりの一つになります。

役職名は、買い手の役割や類型を示す保証された指標にはなりませんが、推測のための指標として役立ちます。

- ・次のように聞くことも良いです。

「この活動をリードしようと思われたきっかけを、教えていただいてもよろしいですか？」

- ・それよりももっと核心的に重要なことは、見込客の役割、権限のレベル、及びその責任を知ることです。

それらを見い出すべくシンプルに次の質問を試してみると良いでしょう。

「あなたの組織上の役割は何ですか？」

- ・彼らの問題をしばらく議論した後、

「これらの問題は、あなたの組織とあなたに対してどのような影響を与えてきましたか？」

これは、勝利／結果を問う質問になります。結果とは、組織が達成するものを示し、勝利とは個人が得るものを指します。あなたの見込客にとって何が勝利を構成するかを知るとは、見込客の買い手としての類型を定義することの確かな手助けになります。例えば、上記の質問に対して、見込客がその問題のためにどの程度自分の期間を費やすかということを中心に話す場合は、多分あなたは User Buyer と話していることになります。もし、これらの問題が予算を食いつぶしていると答える場合は、多分、あなたは Economic Buyer と話しているでしょう。もし、「会社が訴えられるようなことは起こらないでしょうね？」と答えるならば、あなたは、多分 Technical Buyer と話していることでしょう。

- ・「組織のだれにとってこれらの問題はもっとも重要ですか？」

—組織のほかのだれが、この問題の解決する必要性に対して賛成を示していますか？

この問題は、会社全体に関わる問題ですか？それとも、主として一つの部署のみの問題でしょうか？この人が電話をかけて来た経緯は何だろうか？これらの質問の答えを聞くと、ほかに買い手が関わっているか否かを知ることができます。

- ・「もし、この決定をあなたが行わなければ何が起こりますか？何もしない場合のコストは？」

この問題に真正面から取り組んでいる人なら、こうした質問に答えられるはずで、その答えは、また、買い手の役割や類型を示すことでしょう。

Phone Sales

- ・「あなたが可能性のあるソリューションを検討しているとき、そのプロセスにほかの誰が関与していますか？ 情報は、彼らとどのように共有されるのですか？ 我々が検討した結果のコピーを彼らに直接送付することは、有用でしょうか？」
- ・「会社の方針を変える手順はどんなものですか？」
(アセスメントを何も使用していないならば、あなたから何かを買う前に、その方針が変わらねばならないでしょう。人事担当者は、一般的に方針を変えません。)
- ・「新しいことに対して予算を確保するための彼らの手順はどうですか？」
- ・「過去、あなたの領域で欲しいと思った何か新しいことがあったとき、それを得るためにあなたが取ったプロセスはどんなものでしたか？」
- ・「あなたの組織の承認プロセスはどうでしょうか？」

購買への役割をだれが担うか特定し、これらの買い手のうちだれと接触するかを確定したときに我々は、予備的な Single Sales Objective(単一のセールス目的)を形成するポジションに立ったと言えるでしょう。

Single Sales Objective(単一のセールス目的/セールス機会)

Single Sales Objective(単一のセールス目的)は、具体的で、測定ができるものです。それは、だれ、何を、いつ、いくつ、どれだけ、といった質問に数量的に正確に答えるものです。

それは、複数ではなく単一です。一つ一つの Single Sales Objective(単一のセールス目的)は、複文ではなく単文で表明できるものです。言葉の表現の中に“何々と、何々や”、といった接続詞が現れるときは、多分、我々は、一つではなく二つの Single Sales Objective(単一のセールス目的)を表明していることとなります。

Single Sales Objective(単一のセールス目的)は、我々の目的を達成することが、どのように顧客の価値を生むかを言及するものでなくてはなりません。

Phone Sales

Single Sales Objective(単一のセールス目的)のフォーマット

- ・売り込むために・・・
 - 会社名、部署名、または担当
 - ソリューション、商品、またはサービス
 - 上記が成し遂げるものは、(付加価値、顧客が問題を是正、達成、回避することへのサポート)
 - いくらで(金額)
 - いつまでに(日付)

Single Sales Objective(単一のセールス目的)の例:

「私は、ABC社に対し ProfileXT スタディ(調査)を、如何にして彼らの離職率を下げることに寄与できるかのデモンストレーションとして、35万円で、8月15日までに販売する。」

Single Sales Objective(単一のセールス目的)をテストするために、次を自問してください。

- ・これは、はっきり限定されたソリューション、商品、またはサービスに関連しているか？
- ・この商談に関して、だれ、何、いつ、いくらまでを定義付けしているか？
- ・私はそれが達成されたとき、測定できるだろうか？
- ・それが達成されるべき時を明確に言っているか？

3)信頼性

我々に接触してくるほとんどの見込客は、すでに我々と何らかの信頼関係を持っています。我々が送ったメールを受信した後、会社のウェブサイトを見てくれているでしょうし、他のユーザーからも情報を得ているかもしれません。これらの理由(加えて、今日に至るまで我々は適切な質問をすることによって彼らとさらなる信頼関係を築いているという理由により)により、我々のプロセスでの信頼性ステップは通常の場合より後の時期になります。

信頼性には様々な種類があります。いくつかは、プロセスのこの時点までにすでに確立されていることでしょう。その他の信頼性は、実際、後の時期に取り上げられるでしょう:

個人として適切な質問を行うことは、見込客に我々への信頼を根付かせることにつながります。また、あなたの個人的な経歴やあなたがサポートした他の組織などを見込客が少しでも知るとは助けになります。

会社として—我々は、会話の中に次の事項を入れる必要があります。会社所在地、1991 年起業、全世界 125 カ国に 45,000 社の顧客数、33 言語でのアセスメント。我々の顧客でより認知される企業には、少し挙げるだけで、Compass グループ（世界で 10 番目の雇用主）、Deluxe、Regus グループ、そして Wells Fargo があること。

見込客の業界に関するケーススタディは準備に足りるところです。

会社の信頼性を確立するため、実績に関する情報は有効です。もし、我々が見込客の業界においてある実績を知っているときは、それを述べるべきです—「あなたは、我々が、（あなたの業界のXYZ社）と共同で、その会社の（定着率や生産性を向上させたりそのほかのベネフィット）をサポートした経験にご関心を持たれるかもしれません。」

注：我々の会社共通で使用可能な実績リストに加え、あなた自身の実績表を持っておくことも必要でしょう。

商品—我々の商品は適切か？ それは最善のものか？ ウェブサイトで提供される試行結果は会社の信頼性を確立するための手助けになります。

提供するもの—我々はその価格で提供するものは、その価値があるか？

サービス—自分がセールスするものを支援できるか？

信頼性はセールスする前に、すべての領域で確立されている必要があります。

4) Profiles ソリューションの導入—ユニークな強みを梃子にして

この章を論じ進めるため、ProfileXT が見込客の問題を解決するため最適なツールと考えることにしましょう。

注：見込客すべてに対し、ここで示される詳細を説明すべきではありません。次に掲げるものは基盤を与えるものですので、情報は選択的に用いてください。

移行: 見込客へ

「Profiles International社は、ジョブマッチ(適材適所)を図る事業を行っています。我々は、特許申請中の技術(テクノロジー)とプロセスを顧客へ提供し、顧客はそれを用いて彼らの組織のある職務の成功のために何が求められているかを個別に特定することができます。次項においてです。

- ・学習、推理、コミュニケーションおよび問題解決能力
- ・行動
- ・興味

それを特定した後、顧客に、昇進の候補者や雇用候補者がどの程度その基準に合致しているかを一図表を用い、かつ定量的に一示します。「我々は、顧客が、それぞれの職務で成功する最も高い確率を持つ人材を選択し、さらに適切に管理していくことの手伝いをします。その一方では、その職務には適切ではない人材を回避する手助けもします。この情報と技術を通じて、我々は、顧客が、最も価値のある財産、つまり人材をもっとも賢明に振り分けることを手伝います。総じてみれば、我々は、顧客が生産性を向上させながら、離職率を下げるお手伝いをします。もしよければ、私は我々のやり方を示し、そして、もっと特徴的にはこの技術をあなたの会社にどう適用するかを説明したく思います。」

我々の行っていることの一番重要なことを見逃さないでください。我々は、どの職務でも成功に必要なものを、今、会社が測定しているどの要因より強く成功または失敗に影響する要因の形で、図表的、定量的に特定することができます。これは、多くの会社に対して大きなセールスポイントです。なぜなら、彼らは、職務の成功に実際何が必要かを知らないからです。

これは、現在アセスメントを使用中か、またはアセスメントを扱った経験がある会社に販売活動を行うときに特に重要になります。これらの会社に対しては、我々が正確なアセスメントを持っているという事実(これは、たった一人でもアセスメントを受けてもらうと判明しますが)を打ち立てるだけでは見込客を我々へなびかせるには十分ではありません。

我々が、顧客とWebEx会議で話していると仮定してみた場合、もし、彼らの焦点が選択にあるとするとインタビューガイドが格好の出発点になるでしょう。または、あなたは、パフォーマンスモデルとの比較レポートから始めるのを好むかもしれません。現在のところは、焦点が選択にあると仮定しましょう。インタビューガイドの中核部分は:

- ・なぜ、我々は今用いている因子でもって測定しているのでしょうか？-5つの
 種類の推理(思考スタイル)
- ・多種のツール
- ・言語での能力-語彙力を通した能力の尺度
- ・言語での推理-推理や問題解決の基礎。 数字能力-数量を伴う計算。

Phone Sales

- ・数量の推理—数字に基づいた問題解決(ある心理学者は、数量の推理は演繹的推理能力の80%の基礎を占めるとしています)
- ・このツールを用いて、我々は、職務上で起きるほとんどすべての問題解決、相互作用、学習、コミュニケーションに対する基礎となる推理の類型を定量します。我々は、ある人材が、どんな問題解決者の類型なのか、そして如何に明瞭に考えを言語化できるかを示すことができます。

結果は、10点形式の尺度—標準正規分布の曲線—で表されます。ここでは、電話会話でよく概念が伝えやすい—升ビンと—升マスのたとえ話を使うことがよいです。人は、そのたとえ話をすみやかに理解できます。我々は、高得点が何を意味し、低得点が何を意味するかを、少し詳しく論じることができるでしょう。低得点は、我々の見込客が遭遇する壁の一つであるので、低得点が意味することについてある種の前向きの言い回しにするべきでしょう。一般的に、人は、採用にとつて、高得点は良いもの、低得点は好ましくないものと考えがちです。しかし、見逃しがちなのは、低得点の人は、高得点の人と比べて、より集中して取り組み、より特定業務に傾注したり、生産に集中したりすることができ、大きなことを成し遂げる人であるかもしれないという事実です。我々は、見込客が、ここで測定しているもの、および尺度の数字が意味するところを理解することを確実にしなければなりません。

見込客に対して:

「我々は、それぞれの職務についてその職務の成功にもっとも直接的に結び付く能力、仕事への関心、行動特性の特徴ある組み合わせがあることを述べるでしょう。そして、このページで、それぞれ項目の尺度について、影のついた領域があることに気づくでしょう。これらが、その職務の成功のための組み合わせです。我々は、それをパフォーマンスモデルと呼びます。この職務で最高の業績をあげる人々は、この領域の点数になります。」

我々は、こうしたパフォーマンスモデルをいくつかの方法で創出します。

- ・1, 400以上の異なる職務についてモデルを収集してあるライブラリーが存在し、それをソフトウェアに読み込ませています。(さらに数千ものモデルの補助的な収集ライブラリーもあります)
- 我々は、あなたの職務にもっとも当てはまるパターンを呼び出すことができます。
- ・我々は、職務分析サーベイ(JAS)と呼ぶ手法を持っており、これを用いるとある職務を監督する人は、自分が当該職務の成功に必須とみなす職務に関係した特性、能力、仕事への興味を特定できるようになっています。
- ・我々は、それぞれの特定の職務でトップの業績の人材、および他の人材のアセスメントを行います。事実をみると、その職務で他の人に優って業績をあげる人は、成功に必要な特定の組み合わせを携えてその職務に就くゆえ高業績をあげるのがわかります。このツールを用いて、

我々は、これらの高業績の人材を評価し、彼らが共通して持っているものを特定します。我々は、彼らが共通して持っているものが、彼らの高業績を生み出しているとの認識です。その延長線上で考えると、我々は、その職務の成功に何が必要かを知っているのです。

「あなたの組織にもっとも意義がありそうなのは、どの特定のアプローチ、または手法の組み合わせでしょうか？それを選ぶのは、なぜでしょうか？それについて、もう少しお話しませんか。」

注意: もし、見込客がライブラリーの予備的な職務モデルを好むなら、職務にあてはまるモデルが存在することを確認してください。もし、見込客がソフトウェアデータベースの中にある職務を特定する場合は、我々は、R&Dに話してソフトウェアデータベースを補充することができないか可能性を探ってみることができます。

「また、ある人物が、思考スタイル、学習速度、問題解決能力の点で、あなたの職務の成功に必要なものに対してどの位置にあるか、ということを示します。我々は、それを職務適合度(ジョブマッチ)と呼び、適合何%というように表します。この人物は70%適合ですから、特別によく適合しているとはいえません。これについて、もう少しお話しします。全体で見ると、適合は65%です。したがって、この先には驚くことが待っていますので、その驚きがどのようなものか一緒に見ていきましょう。」

行動特性のセクション

「これらの特性は、職務にどのように表れるのでしょうか？ここでは簡略化したものを紹介しますが、後ほどインタビューガイド(質問の項)でより詳しく触れます。ここで重要なのは、先ほどお話しした職務適合度(ジョブマッチ)です。それはページの右端に記載されます。我々は、今、測定している複数の領域について話してきました。ここでは、この人物は、行動特性ではxx%適合で、全体ではx%適合ということがわかるでしょう。」

「しかし、別の事項も見えてきます。我々がデータをあなたに提供するときは、そのデータが有効であるということです。また、データが有効ではないこともあり得ます。もし仮に、全体のデータの2%が無効なものだとします。この2%を『無効』として示さなければ、データ全体が無効なものとなりかねません。」

「そこで、我々は、情報の信頼性を認知するため、ProfileXT に歪曲尺度を組み込んでいます。その人物の得点は「受け入れられる」か「受け入れられない」でのみ表されます。」

重要な点—歪曲尺度は、人物の質ではなくデータの質の指標です。したがって、「受け入れられない」得点は、必ずしも、これが悪い人物という意味ではありません。このデータに大した信頼が置けないということのみです。

仕事への興味のセクション—

「職業的興味・関心は、長い期間支持され、ほとんど全世界で認められているジョン・ホランド博士の理論に基づいています。ホランド博士はすべての職業を6つの主な範疇に分けています。ここに、我々はそれらを把握しました。これらは、様々な職務での動機や満足を予測するよう意図されました。この人物は、職業的興味では、適合39%です。」

よりよい言い回し(問題の浮き彫りのために):

このツールで本質的に我々が追いつめているものは:

- ・この人はこの職務が遂行できるか？(思考スタイル)
- ・彼らは、成功と一貫性をもったスタイルややり方で職務を遂行するだろうか？(行動特性)
- ・そして、「彼らはこの職務を遂行したがっているだろうか？」(仕事への興味)です。

「さて、あなたは、この人物の評点を得ました。さらにこの職務で成功するのに必要なもの—職務モデルも見ました。だれかを採用しようとしている人の難問は、採用する人が職務へ適合するのを助けるのに必要な時間、お金、エネルギーをつぎ込むのをあなたが欲するか否かということを決めることです。候補者がパフォーマンスモデルに適合しない場所は、候補者が管理されなければならない領域であることを示します。職務モデルにすべて合致する人を採用したとすると、あなたは、その人物をその職務で生産的であらしめ、また、実際トップの業績者ならしめるために、いかに、つぎ込む教育や管理の時間や労力が少なくてすむか驚嘆することでしょう。

「つぎに、この職務でこの人を管理することは実際どうなのか、より具体的にみることにします。あなたが彼に要求するもの(彼があなたに要求するもの)は何ですか？彼らが職務モデルに適合しない場所どこにおいても ProfileXT は行動に基づくインタビュー質問を用意しています。我々が話しているポイントを得るため、レポートのこのセクションをみてください。このモデルに合致していないということは、どういうことかよりわかりやすくお話します。例えば、この人は、ラーニング指標では10ですが、この職務でトップの業績の人は6, 7, 8です。これは何を示しているのでしょうか？これは、その人の新しい情報を取り込む能力がその職務が通常要求する以上に大きいということを示唆しているでしょう。彼はその職務の要求事項に

対して、より退屈感を覚えることでしょう。彼との面談では、彼の職務が彼の職務遂行への興味を維持するほど挑戦的ではないかもしれない可能性を探るべきです。

「こうしたことをあなたは、あなたが採用した、または管理した人の関係で経験したことはありませんか？彼らが、退屈し、鬱憤がたまり、そして職務で十分なほど挑戦的課題に遭遇していない状態であることを見たことはありませんか？」

「一般に、思考スタイルできわめて高得点の人材が世界で最も偉大な問題解決者の一人だといえます。我々は、また、これらの人々をあまり解決する問題がないような職務に就かせると、彼ら自身が問題を起すことを知っています。事実、ある職務にあまりに向いているということは、我々の顧客が従業員との関係で遭遇する困難のもっともありふれた源の一つであるということが分かります。大抵の会社はこのことが起きているのに気が付きませんが、毎日対処していることがらです。」

インタビューでの質問ー

我々は思考のセクション、そして仕事への興味について論じてきました。ただ、あまりこれらのインタビュー質問に時間を費やさないようにしましょう。その理由は、見込客から実際に反応を引き出す質問は、行動特性に関する質問を通して得られることが多いからです。その質問は、彼らが経験している苦痛を把握するのに少しばかりより適した場です。

ストレスというのは、あなたのありのままの姿が職務の要求事項に自然に合致しないときに起きます。その点でいうと、ストレスを伴う職務というのは存在せず、あるのはストレスを生む職務への不適合性というものが存在します。

「組織従順性」自体は良いことです。さらに、「組織従順性」の項で高得点をあげることは良いことのように思うでしょう。しかし、ここで示唆されていることは次です。

「彼の、決められた手順の枠内で仕事をしたがるという傾向は、その職務が通常必要とする以上に大きいことを示しています。その職務につきものの柔軟性を持ち合わせない彼は、おそらく不満を溜めているでしょう。言葉を変えれば、この職務で成功する人は、いわば気ままに振る舞う人です。勤に頼った行動をとるのに頓着せずに、柔軟に切り抜けることができる人です。ここで適した質問は、こうです。「上司と対立したら、あなたはどうやってそれを解決しますか？」この場合、「組織従順性」が高い人は、対立自体の存在を認めがらないか、対立しないように努めるでしょう。そこで、さらにこう続けます。「あなたは、対立をどう解決しますか？もし上司が間違っている時、その上司に向き合うのはいつが最適だと思いますか？職場での上司の役割について、あなたはどのように感じていますか？」

「インタビューガイド—全人物像」の説明—見込客に対して:

「このセクションでは、例えば「計算能力」のスケールで、スコアが 9 であることの意味を具体的に示します。」

5) 要約および核心の勝利—成果

我々は、我々自身が見込客の考えを理解した内容を要約する必要があります。これは、特に競争的な状況では重要です。こうした状況では、見込客は、時としてひとつのオプションと他のオプションとの相対的な優位について迷います。見込客の考えをもっともよく理解していることを示せる供給者は、それゆえ優位に立ちます。そこで、この段階でのひとつの展開は、再度、確認のための質問になります。見込客が我々に示した問題、望ましい成果を遡って確認し、それから核心の勝利—成果へと入ってゆく必要があります。

見込客に対して:

「あなたの職務の成功のために必要なことについて図表での結果を得ることに、あなたはどのように感じますか？ある候補者が職務の成功に必要な要件に対してどういう位置にあるかを定量的に、かつ図表でもって特定することのできる手段を持つことに、あなたはどのように感じますか？」

我々は、これらの質問への回答を欲します。すべての場合、これらはあなたの見込客が今までに見たことのないものだからです。

「あなたが次回、____のポジションで人を採用したり管理するときに、この情報を持つことはどういう意味を持つでしょうか？」

先に、我々は、見込客に、このソリューションの実践によってどのように勝利するかについてのいくつかの質問をしました。この時点では、我々は、これらの可能性のある勝利を、今彼らに説明していることへ結びつけなければなりません。従って、次のような質問をするのではなく:

- ・これは、あなたの組織へどう影響しますか？
- ・これは、あなたにどう影響しますか？

我々は、次のような事柄を説明できるようにすべきです。

「先に、我々は定着率の問題を論じました。あなたが経験している顧客サービス部での職員の入れ替えで、組織に年間 7,800 万円の費用が発生していると結論付けました。事実ですね？あなたは、我々の職務適合プログラムを導入すればいかにその部署の人員をよりよく選抜し、管理できるかの助けになるか、お分かりになりますか？この際、あなたが経験している離職率はおそらく劇的に低下することでしょう。面接する人の数も減るので、あなたが人材開発課題へもっと注力するために求めていた時間をあなたが得ることになりますね。そうでしょう。そして、たった10%の削減(780 万円)でもあなたの部のイメージをより強化できます。」

銘記すること: 成果は会社が得るもの。勝利は個人が得るもの。成果が勝利に優先します。

おそらくは、上記の質問や声明に対して何らかの前向きな反応を得ます。それには、我々は、そのとおりです！と答えることでしょう。そうしたら、クロージングへ向かいます。

6) 証明、アクションおよび価格付け

教訓(ルール、指示、または行動を導く原則)

- ・見込客が投資するには多くの方法があります。信用を投資するのはもっとも大きな、そしてもっとも個人的なものの一つです。

一致点を見い出す

アクションの確約— 買い手の考えや役割、さらには他の買い手の役割を特定し、さらには Profiles のソリューションを紹介した以上は、Single Sales Objective(単一のセールス目的)に向ってクロージングし、見込客からアクションの確約を取り付ける時機です。アクションの確約とは、購買/販売プロセスに向けて何らかの具体的なことを実施する旨を見込客が宣言する確約のことです。

我々は、顧客からアクションの確約と呼ぶ特定のコミットメントを取り付けずに、電話によるセールスを終えてはなりません。

我々が、すべての販売のプロセスを完結させることができたならば、我々は、ある種の販売へとクロージングしなければなりません。そのようなクロージングは、ベストアクションの確約の一例となるでしょう。もし、我々が、お金を要求するに十分なほどの領域を議論しないで、その電話を終えるときはより弱い確約でクロージングすることでしょう。最低でも、我々は、電話のある時点で、見込客が確約する**最低限の受け入れ可能なアクション**について結論を出す必要があります。これは、見込客へ職務分析サーベイを依頼するだけのこともあるでしょうし、無料で提供するアセスメントを完遂することでもあるでしょう。

基本的な問題:

我々の見込客に彼らの買い手の役割に応じた決定を求めると仮定(大変重要な仮定)するとき; 販売は、認知される利益が認知されるコストを上回るときに起こります。我々は、この説明の多くを通して認知される利益を増加させるためやれることすべて実施しました。さて、ここで我々は、これらの利益がコストを上回るように、何度かの幕引きへと進みます。しかしながら、**見込客の信頼を失うことがないよう、限られた数の値引きにとどめる必要があります。**この理由で、我々は買い手の役割を特定するために、先に多くの時間を費やしました。我々は、見込客が「イエス！」といえと想像するレベルをはるかに上回っての値段の設定を最初におこなうべきではありません。

7) 要約と Single Sales Objective(単一のセールス目的)へのクロージング

我々には、本質的に **4 つの典型的なクロージング**があります。これは、見込客との会話の中で自然に分かってくることで、どういう方向を目指して、どう着地したら良いかを決定づけます。:

1. 金額報酬を受けるクロージング

- ・これは、プログラムを導入する確約であるでしょうし、そして見込客がそれを実施するために最初の支払いを行うでしょう。
- ・x名分のアセスメントを購入することでしょう。
- ・あるいは、彼らはユーザー規約への確約をすることでしょう。
- ・あるいは、導入調査への確約や、30 万円で 5~20 人についての、試験的なパイロット調査を行うことへの確約であるでしょう。

2. 金額報酬を受ける可能性のあるクロージング

- ・リスクなしの、または臨時のクロージング。

3. 金額報酬を受けないと考えられるクロージング

- ・料金請求なしのアセスメント。

4. 職務分析サーベイ

- ・上記のそれぞれの要素を含む。

典型的な金額を伴うクロージング:

「我々は、どの職務でも成功に必要なものは何か、また、ある候補者がその基準にどの程度適合しているかを特定できるという事実をお話して来ました。我々は、候補者の選抜プロセスを合理化し、改善するための助けとなるインタビュー質問を紹介しました。さらに人材をその生産的な能力上限一杯まで成長させるために手助けになるコーチング、カウンセリング、訓練についての提供も行いました。それはそうとしても、我々が何万社の顧客と経験してきたことから学んだある点をお話したいと思います。

それは、あなたが、知っている職務で知っている人材についての明白な結果を得るまでは、あなたは、実際、この情報があなたの組織にどのような意義を持つかについて金額評価することはできないということです。」

「どの会社でもその選抜プロセスにアセスメントを導入する選択を行う主要な理由は、職務において優秀な成績を収める人とそうでない人を、より効果的、効率的、明瞭に、合法的に、そして経済的に分別する方法を持つことです。我々のアセスメントツールが上記を達成することを実証するための最善の方法は、これらの商品が、とても優秀な貴社従業員とそうでない貴社従業員とをいかに区分分けするかをあなたに示すことです。その目的に沿い、我々は提案を行います。」

「我々は、先にあなたの組織の顧客サービス部について議論しました。そこには、10名の部員がいます。我々は、通常、このうち2〜4名が、あなたが将来においても採用したいと思うものを明瞭に表していると期待します。そうしても良いですか？

加えて、1〜2名は、明らかにその領域のもう一つの端での業績を示していることでしょうか。どうですか？」

彼らの答えを待ってください。彼らが、領域のもう一つの端に存在する人が何人いると信じるか確実につかんでください。

「〇〇さん、30万円で我々はこれらの10人を解析することを提案します。

- ・我々は、彼ら进行评估し、パフォーマンスモデルを作成し、そして結果を、あなたや興味を持つ利害関係をもつ他のだれにでも提供します。
- ・我々は、その職務で成功するのに必要なものは何かを特定し、職務上の機能的必要要件を詳細に述べたパフォーマンスモデル解析レポートをあなたに提供します。
- ・我々のコーチングレポートを通して、あなたがすでに投資している人材から最大限の成果を引き出すことの手助けとして、我々は、コーチング、カウンセリング、および訓練の推奨を行います。
- ・すべての参加者が個人のフィードバックレポートを得るために、パフォーマンスモデル作成に協力してくれた回答者の方々には、個人プロフィールレポートを提供してフィードバックとさせていただきます。

「もっと重要なことですが、あなたを、投資した人から成果を絶対的に最大引き出しながら、その一方、その職務で成功を収める可能性がもっとも大きな人を将来採用できるような状態へ我々もっていきます。そのことはあなたにどう響きますか？」

彼らのいうことに耳をすませなさい。

臨時のクロージング

臨時のクロージングは、終わり方を除いて他は同じです：

その職務の成功にもっとも大きな可能性をもつ人材。おそらく、このクロージングの一番良いところは、あなたにリスクを伴わない提案をする点です。この意味するところを説明します：結果を提供した後には：

「あなたが、我々がそうだろうと考える以上に、このプログラムを気に入らなければならないと仮定し、また、我々と同様にあなたもその価値を認め、そして、あなたがこのプログラムを組織で展開することを選択すると仮定して、我々は、この実証段階で使用したいいずれのアセスメントもあなたが購入する最初のアセスメント一式から除きましょう。

しかしながら、先に申しましたが、人は明白な結果を目の前にするのではなくては、それが自分たちの状況にどう当てはまっていくのかを決めるのはほんとうに難しいということを知っています。あなたは、これらの結果を検討して、「ああ、私はこれを理解した。私には不要のものだった」ということもあるでしょう。我々は、一銭も請求しません。しかしながら、我々はあなたが最低限の金銭的コミットメントを用意しておくことを提案せざるをえません。我々がこのような提案した会社の95%は、我々の顧客になっているからです。どうです、合理的な提案ではありませんか？」

料金請求なしのクロージング

料金請求を伴うクロージングとほとんど同じです。しかし料金を請求しないので、10人以上ではなく3~5人に絞るべきでしょう。そして、対策を練るべき要因もあります。この見込客の場合、我々は、彼が購買を決定する人物ではないと疑っていますので、無料のアセスメントは、我々を購買できる人の前に立たせるために我々が支払う対価です。そして、見込客が支払う対価は、このような権限を持った人々の前に我々を立たせることを確約することです。我々は、見込客とこの点、合意をしておかねばなりません。

Phone Sales

クロージングのある時点(または会話の早い段階で)、我々は次の質問(先にふれた質問です)をすることでしょう。

「あなた以外に、組織の中でプログラムの購買や、その推進を図ることを決定するのに関与している人はいませんか？」

答えを得ましょう

「良ければ、私は次の提案をします。私は、このプログラムがどう機能し、あなたの組織に対して何ができるかをあなたと(特定のその他のだれかに)実証して示す機会をいただきたく思います。その目的で、話題に上がったあなたの組織の__部の従業員に対して使う5組のアセスメントを提供します。この作業では費用は発生しません。しかし、結果をインターネット上の会議で提供するとき、あなたと(特定のほかの誰か)に会議に参加していただきたい、そして、結果が提供された後、さらに取り組みを前に進めることを決定できるようにいただきたいと思います。あなたは、我々はそのように持っていけるとおもいますか？」

段階を下げること

覚えていますか? 「認知される利益」が「認知されるコスト」を上回らないと、人は動かせないことを。もし、我々が、認知される利益を上昇させるためすべてのことを実施し、そして、何のアクションを伴わずに他の決定権限者をこの商談に取り込めないなら、我々は認知されるコストを下げなければなりません。このための方策を以下に示します。これにはいろいろな要因があります。

完全な導入から下記に示す段階に下げる。

30万円のクロージング

15万円のクロージング

臨時のクロージング

5名分の無料アセスメントのクロージング

JAS(職務分析サーベイ)および1~2の無料アセスメント

1名分の無料アセスメント

JAS(職務分析サーベイ)のみのクロージング

JAS(職務分析サーベイ)を伴うクロージング

ここで覚えておかねばならないことは、我々の会社の持つ強力で競争力のある、他社との差別化を浮き彫りにする要因とは、顧客に対して顧客ごとにカスタマイズ可能なモデルを提供できる事実ということです。このモデルを通じて、我々はジョブマッチ(職務適合)を可能にし、また、職務適合調査は、我々を他の大多数の競争他社と峻別するものです。

我々の会社には、見込客にアセスメントの一種を受けてもらって販売活動を進める人々がいます。彼らは、アセスメントの正確さに基づき販売活動をし、そののち職務適合の部分へと話を進めます。

彼らは、この方法で販売実績をととも伸ばしていますが、職務のマッチングの部分から販売活動を始める方が容易なステップになります。そして、職務分析サーベイ(JAS)が見込客をジョブマッチの旅路につかせるのにもっとも容易な方法です。

さあ、そこで職務分析サーベイを用いたクロージングです:

「我々が、あなたの職務の成功のために何が必要かを特定するためにどう設計しているかを、部分的にでも、是非あなたに知っていただきたい。少なくとも次のことをお願いします:私が電子メールしたもの(WebExである場合は、スクリーンに現れるもの)は、モデル形成のためプロセスに含まれる部分です。添付しておいた JAS と書いてあるファイルをダブルクリックしてみてください。この会議中にも印刷もできるでしょう。」

JAS をクリックし、見込客に JAS を回答するようにさせてください。しかし JAS の全項目ではなく、概念をつかむほどに、または望むらくは、後ほど JAS 調査を完遂できるきっかけになるように回答させてください。そして、次に、我々の発言です—

「次のように提案します。あなたが JAS の回答を終了したとき、それを私に電子メールかファックスで御返答ください。また、私は、この職務の一人か二人に ProfileXT を受けさせていただきたいと思います。理想的には、この人々は職務でトップの業績を上げている方が良いでしょう。私は、後ほど回答案内書を電子メールしますので、あなたが選んだ人へお送りください。我々は、インターネット経由で彼らに回答していただくことを考えています。それでよろしいですか？」

PAC(Profiles Assessment Center)というソフトウェアシステムが、この一人の回答結果と JAS の結果によって、パフォーマンスモデルを自動作成します。このモデルは、2/3 は個人の回答結果に基づき、残りの 1/3 が JAS に基づいて作成されます。つまりパフォーマンスモデルの 66%が、実存

Phone Sales

する社員の結果に基づいたものであるため、社員のだれがアセスメントに回答したとしても、出来上がったパフォーマンスモデルと比較してそれほどかけ離れた結果がでるといことは起こりません。

一つ段階を落とすならば、ProfileXT を回答させずに JAS のみを回答させることです。

「我々が、あなたの職務の成功のために何が必要かを特定するためにどう設計しているかを、部分的にでも、本当にあなたに知っていただきたい。そこで、これをやってみてください。数分でできますし、費用もかかりません。」

電話の中で、見込客と一緒にあって、彼に JAS への回答を進めさせてください。彼らに、いつ JAS 回答が終了し、我々に送付してもらえるか聞いてください。

「それでは、我々は、あなたを興奮させるような何かを示すことができるでしょう。いつ、回答を終了できますか？いつごろ回答を送付してもらえますか？」

彼らの何らかの確約を取り付けてください。典型的には、人は確約しているときは、それを何かに書いていますし、そうすると、ときどきはその確約を守る可能性が高くなります。

個人が JAS 上の質問、どれにでも回答する瞬間、彼らは職務適合の概念に参加することになります。これは、重要な成果です。もし、彼らが職務適合の考えを受け入れなかったときは、最初の2、3の質問に対して「この質問は適切ではない」ということをいいながら回答します。しかしこれらの質問は、いつも適切なのです。この理由のみでもって、JAS は価値のあるマーケティングと販売の道具になるのです。

見込客があなたに JAS を送付した後の成果物は職務分析レポートです。このレポートを見込客と一緒にレビューしながらのクロージングは、「黄金の鳥かご」クロージングとなります：

「私は、この職務につく従業員がこれと比較してどの得点位置にあるだろうかと思いを巡らせています。」

どのような答えでもそれを契機に、我々は、再度、先に述べてきたクロージングの可能性を探ることでしょう。