

事務所からのひとこと

寒さも次第に緩むころではございますが、皆様におかれましてはいかがお過ごしでしょうか。

年度末にあたる3月、学生は「卒業」シーズンを迎え、新しく社会に出る人が多くなります。

一般社団法人日本マナーOJTインストラクター協会が2017年10月に実施した「良い接客」に関する調査によると、接客をする上で必要な能力の上位3位は「コミュニケーション力」「思いやり」「臨機応変さ」となりました。どれも、お客様のニーズをしっかりと把握して行動することが大切なことが分かります。

また、接客で「良い印象」「悪い印象」を決めるポイントとして一番多かった回答は「表情」となり、人の第一印象はテクニカル面よりも「温かみのある表情や態度」が重要な要素ということがあらためて浮き彫りとなりました。

社内でも、周囲への「思いやり」や「笑顔」は円滑なコミュニケーション・業務遂行に必要となります。

来月から企業では、人事移動など職場が変わる方もいらっしゃるかもしれません。また新入社員を受け入れる側としてもこの調査結果を参考にいただき、より良い環境と人間関係を築いていきましょう。

COLUMN

顧客は自社が思うほど自社のことを知らない
顧客はTPOで付き合う先を選別する

顧客はなぜ自社と取引をしてくれているのか？昔からよく知っているからなのか、それとも、顧客の利益につながっているからなのか。今一度、考えていただきたい。

「昔からよく知っている」ということは、長く継続して取引があるという面では良いことだ。しかし反面、長くお付き合いをしているということは自社が以前とは違う商品・サービスを取り扱ったとしても、顧客の頭の中に昔のイメージが残っており、「あの会社ができる範囲はここまでだ」「あの会社が提供できる商品・サービスはこれだけだ」と決め付けられている場合もある。

顧客は自社が思っているよりも自社について知らないことが多い。顧客が自社のできることを知らなければ、顧客の頭の中にイメージされた「自社のできること」以上に仕事は膨らまない。

また、顧客は、自分の頭の中にあるTPO（Time：時間、Place：場所、Occasion：場合）によって、付き合う先を選別している。その結果によって、顧客内における自社のインストアシェアが決まってしまう。要は、今以上に自社を選ぶ理由が、顧客の中にあるかどうかである。その理由がなければ、今以上に自社の業績が上がらないことになる。

よく「既存顧客の売上げが減ってきた」「新規開拓が進まない」という声を耳にする。これは顧客側から見れば、自社を選ぶ理由がないのである。

明日への指針

顧客から選ばれるために必要なステップ

1. 顧客が過去、どのような理由で

取引先を選んできたのかをつかむ

理由を考える際は、顧客が今まで付き合いしてきた先と自社を必ず比較する。要は「過去」と比べるのである。顧客が取引先を選ぶ物差しを把握することが第一ボタンである。

2. ライバルが顧客に提供している利益をつかむ

顧客が今まで取引している先、自社よりもインストアシェアが高い先は、「どのような利益を提供しているのか」について考えていただきたい。「彼を知り己を知れば百戦殆（あや）うからず」である。これをつかまなければ、差別化するためにどのような情報が必要なのかが分からない。

3. 顧客が自社と取引をしたときの利益を考える

商品・サービスを売る側が陥るワナは、自社の利益を中心に考えてしまうことだ。「これをあの顧客に売れば目標を達成できる」などと、身勝手なソロバンをはじき過ぎるとミスをする。顧客が望んでいないもの、買いたくないものを勧めても、利用したい気持ちや買いたい気分にはならない。

4. 顧客の利益を最大化するために必要なことをつかむ

「顧客の利益とは何か」を考える。その次に、「どうすれば

自社が顧客の利益を最大化できるのか」を考える。この順番を間違えると、顧客に提供すべき情報を間違えてしまう。

顧客は、入ってくる情報で判断する。それがテレビCMなのか、ウェブ検索なのか、SNSなのか、店頭POPなのか、クチコミなのか、調査資料なのか、見積もりなのか。情報を届けるツールは、さまざまある。

但し、顧客の頭の中に価格の情報しか入っていないければ、顧客は価格でしか選ばない。つまり、顧客は頭の中に入ってくる「情報」により、どこで付き合うのか、何を買うのかを決めている。

したがって、「自社が提供する利益>ライバルが提供している利益」となるよう顧客に伝え、納得させることが必要となる。自社の提供する価値が、ライバルを上回るために何が必要かを考えることである。

その際のポイントは、「顧客が聞きたいことは何か」を常に考えることだ。商品説明や機能説明だけでは、顧客は動かない。利益を感じたときに動くのだ。行動する理由が見つかれば、顧客は行動する。

顧客に理由が伝われば、選ばれるのである。それ故、顧客に選ばれる理由は、売り手が用意し、伝えていかなければならない。

重点顧客の三層・三幅営業の徹底

企業が安定した業績を維持していくためには、「安定受注ベース」となる重点得意先との信頼関係の構築が不可欠だ。重点得意先との関係がうまくいかないと、自社の業績がガタガタと音を立てて崩れていく可能性がある。だからこそ、重点得意先に対して「三層営業」「三幅営業」を徹底する必要がある。

1. 三層営業

三層営業とは、自社の営業担当者、幹部、トップが連携しながら、交互に重点得意先を訪問するものである。一般に営業担当者が重点得意先の元に出向いて話ができるのは、せいぜい得意先の窓口担当者か、幹部社員に限られる。実際のところ、重点得意先のトップと面談できるチャンスはほとんどない。

重点得意先のトップに会おうと思うのなら、やはりこちら側もトップが出向いていくしかないのである。トップ同士が会えば、商談中の会話の内容も、営業担当者が話す内容とは、全く違うものになってくる。一般社員同士だと、往々にして「コレ、もうちょっと安くならんか」「え？ いや、それはちょっと……」というレベルの話で終わってしまうことが多い。

しかし、トップが行けば「ウチは今後、こんな感じで展開を考えています」「そうなんですか。でしたら、こういうやり方もありますよ。当社もご協力できると思います」などといった前向きな話に発展しやすく、新たなビジネスの可能性が期待できる。

また三層営業は、大きな目的として得意先における「スキマ商品」をチェックすることが挙げられる。スキマ商品とは、自社の取扱商品の中で、まだ得意先との間で取引ができていない商品、または取引額・量の

少ない商品のことである。

こうした未開拓商品を明確化することによって、重点得意先に販売攻勢をかけ、さらなる顧客深耕が可能になるからである。このように営業担当者、幹部、トップという三つの階層によって、重点得意先をきちんとキャッチしようというのが三層営業である。

2. 三幅営業

それに対して三幅営業とは、営業担当者だけでなく、必要に応じて部門別——例えば開発部門や生産部門の担当者が同行して、営業しようというものである。

数ある商談の中には、開発に関連する話であるとか、生産技術にかかわる話であるとか、営業担当者だけでは説明し切れない専門的な領域がある。そのときに、その分野・領域のエキスパートが加われば商談はスムーズに進む。その上、開発・生産・納品までのトータルなサービスも提案することができる。

つまり、営業部門だけに任せるのではなく、会社としての総合力で重点得意先を攻めていこう——というのが三幅営業なのである。営業担当者だけが個人的なつながりで顧客と接するのではなく、全社的に営業担当者をバックアップし、「会社対会社」のつながりを深めていく。そして、自社の営業方針と重点得意先の仕入れ方針を一致させることが三層営業、三幅営業の究極目的なのである。

営業担当者が自分の担当先である顧客をごっそりつかんで独立するといった話が後を絶たないが、三層営業、三幅営業にはそれを未然に防止する効果もある。