

2014年8月

経営Q&A

回答者

ソフトブレーン・サービス株式会社

シニアコンサルタント

プロセスマネジメント大学事務局長 佐々芳紀

売れる仕組み作りプロセスマネジメント講座

～御用聞き営業からの脱却！インターネットに打ち勝つ「営業」へ～

Question

【相談者：中堅企業 代表取締役 桜井氏】

当社は業界特化の商社として30年近く地場に根付いてやっております。が、最近競合他社の攻勢や、インターネットで物を買うお客様が増えてきている影響もあり、業績があまりよくありません。従来の御用聞き営業から脱却し、もっと強い営業にしたいのですが、こういった方向性で教育していくべきかを模索しております。何かよい方法があれば教えてください。

Answer

インターネットで多くの物が購入できる時代となり、「営業」の存在意義を再度考えて行かないといけない時代になっています。現在は、従来の御用聞き営業ではなく、「ソリューション営業（課題解決型営業）」への転換が求められてきます。大手企業、中小企業問わずそういった時代の流れになっています。

インターネットに出来ない、「営業」でしかできないことは「顧客への傾聴」、「信頼関係の構築（持続）」、「お客様へのリーダーシップ」。そして、インターネットに出来ない、また従来の営業スタイルである御用聞き営業からも脱却し、付加価値のある提案をしていく課題解決型の営業への転換がこれから大切となります。

本日は皆さんにこれから主流となる「ソリューション営業（課題解決型営業）」についてお伝え致します。



日本政策金融公庫
国民生活事業

■今回は「プロセスマネジメント」を営業マンに適切に実行してもらう上で必要となる「ソリューション営業」についてお話ししたいと思います。

「ソリューション営業」は一般的に「課題解決型営業」と訳されることが多いと思いますが、しっかりご理解いただいている方が少ないかもしれませんので、私共ではどのようにとらえているか、下記に説明させていただきます。

【ソリューション営業とは】

モノや情報が溢れ、お客様が商品・サービスの選択に悩む時代になっております。以前からの御用聞きやモノ売り営業では通用しません。

営業マンの役割は、売るのではなく、お客様のニーズを満たすこと。そのニーズを満たす手段として自社の商品・サービスを紹介し、その結果として購入してもらうこと。

「ソリューション営業」とは、ニーズを傾聴し、お客様以上にお客様のことを深遠に考え、お客様の真の課題解決を目指し、長期的な Win-Win な関係を構築する営業手法のこと。

昔ながらの「押し売り営業」や「御用聞き営業」や「モノ売り営業」では今や通用しない時代になっております。

それこそ、モノのない時代は、バナナのたたき売りではないですが、PUSH 型営業が主流で、営業マンは足で稼げと言われておりました。

ところが、今や時代は大きく変わっています。モノは溢れ、商品の機能も増え、顧客は自分にぴったりの商品がどれなのか選択に悩む時代になっております。

インターネットの出現により、膨大な情報がいつでも手に入り、情報の伝達スピードも圧倒的に早くなりました。

顧客は、その情報をどう使ってどう判断して良いのか分からないため、自分の悩みを聞いてくれて、自分自身にピッタリと合う商品をその道のプロとして選定してほしいのです。つまり、PULL 型営業でない限り、今や営業マンとして顧客の役に立てないのです。

会社視点で言えば、営業マンは「売ること」が仕事であり、役割です。しかし、お客様との関係性の視点で言えば、「お客様のニーズを満たすこと」が役割になります。そのニーズを満たす手段として、one of them として、自社の商品・サービスを紹介し、その結果として購入してもらうことが営業マンの役割だと言えます。

会社は、お客様がいてはじめて成り立っていることを考えれば、「お客様のニーズを満たすこと」を重要視する必要があります。きちんとお客様のニーズを満たすことができれば、自然とお客様から支持されて、結果数字になって営業マンに返って来るといわけです。

それゆえ、真のソリューション営業では、お客様の課題解決方法を考える際に、何でも自社で提供できる商品・サービスだけで全てのお客様の課題を解決しようとするのではなく、自社以外の商品・サービスも視野に入れて課題解決策を検討し、提案することになります。

そのためにはよく傾聴し、お客様のことを深く理解していなくてはなりません。よく「3C」と言いますが、自社とお客様と自社の競合だけではヒアリング不足です。少なくとも「5C」をきちんと把握して頂きたいです。残りの2つは、「お客様のお客様」と「お客様の競合」です。ここまで聞けて、ヒアリングと呼べます。

そして、「売ったらおしまい、それっきり」のようなお付き合いはもうやめて、長期的な WIN-WIN 関係を構築できるようなお取引を目指し関係性を継続するべきという考え方が「ソリューション営業」という考え方です。

では、少し頭の体操をしてみましょう！

◆練習問題◆

あなたは、「ソリューション営業」を身に付けたカウンター席の寿司屋の大將だとします。若い男性のお客様が暖簾をくぐり入って来て、こう言いました。「大將、お腹が腹ペコなので、ガッツリ食べさせてもらえますか。ただ、500円しかないのですが何とかありませんか。」と。

この時、あなたはならどう対処しますか？アイデアを考えてみてください。

(時間：2分間)

もちろん、たったこれだけの条件で考える！と言われても条件不足かもしれません。だから、「もう少し詳しく要望をお聞きする。」というのは正解です。

でも、だからこそ自由に考えることができると思うのです。特に、正解はありませんが、どんなアイデアが考えられますか。自由な発想で考えるとどうですか。

ちなみに、お客様のニーズをまとめると3つあることは理解頂けてますか。

お腹が空いているので、ガッツリ食べたい。

費用を500円以内に抑えたい。

お寿司が食べたい。

という3つですね。わざわざお寿司屋さんに来ているわけですから、3もニーズです。今、この3つのニーズの優先順位は分かりませんが、1、2が言葉にしている限りは優先されてそうですね。

さて、どうしますか？

◇回答例（イ）：赤字にならない採算ぎりぎりですぐにお寿司を出す。

原価 500 円でお寿司を出すのは、赤字にはなりません、ビジネスとして儲けがありません。WIN-WIN ではなく、LOSE-WIN になります。

長期的な関係性が作れるなら、また、別のメリットが享受されるなら今回は赤字でも良いという「投資」発想もあるかもしれませんが、あまり普通でない選択肢ですね。

◇回答例（ロ）：お客様の好きなネタを普通に 500 円分出す。

これでは、お腹一杯には全くならないことになる。

◇回答例（ハ）：500 円に見合う寿司以外のものを考えて出す。

銀シャリ（おにぎり）、のりまき（かっぱ巻き、納豆巻き、など）、いなり寿司、ちらし寿司、鉄火丼、海鮮丼など 500 円の採算に見合う自社の商品を提供する。

この場合、500 円という予算は合致しているものの、ネタによっては、お腹が一杯になるかは疑問が残る。また、銀シャリでは寿司屋に来ているニーズに答えているかについても疑問が残る。

◇回答例（ニ）：近所のファストフード等のお店を紹介する。

自社の商品では 500 円でお腹が満たせない、ファストフードの 100 円ハンバーガーを 5 個、牛丼を 2 杯など食べることを薦める。

自社の商品に縛られずにお客様の課題解決を考えるというソリューション思考はできている。但し、寿司屋にわざわざ来ていることに対して、ニーズが満たせていない。ある意味、結果として丁重に断っていることになっている。

◇回答例（ホ）：500 円で足りない部分を別の形の対価として支払ってもらう。

お客様に普通にお寿司を食べて頂いた後、不足金額分を「皿洗い」「今後、他の顧客を連れて来店してもらう」などの行為などを対価として払って頂くことで、お互いに WIN-WIN の関係を構築する。

（イ）～（ホ）のどれが正解でどれが間違いということはありませんが、ソリューション営業で思考すれば、比較的どれが適切かは読者の皆様でもある程度ご判断頂けると思います。

実際、京都にある有名な餃子店では、学生がお金がなくても餃子ライスを食べさせて、食べ終わった後に 1 時間ほど皿洗いを手伝わせることで WIN-WIN の関係性を構築し、京都でも人気の餃子店になり、繁盛しているそうです。

現実の営業の中で、お客様の予算が合わず、価格交渉を受け、値引き要請されることもあると思います。その時に、

皆様は、上記の回答例（イ）に近い対応になってしまっていないでしょうか？

例えば、回答例（イ）を回答例（ホ）に変えるための秘訣は、「値引きに明確な理由を設けること」「値引きに見合うメリットをお客様に提示してもらうこと」です。例えば、お客様事例や実績として取材や販促ツールの中でご紹介させて頂けるようなお金のかからないメリットを提供してもらうことも1つの方法です。

今回は、今後ますます時代の主流になる「ソリューション営業」についてお話ししました。

《執筆者紹介》

ソフトブレン・サービス株式会社

シニアコンサルタント

プロセスマネジメント大学事務局長 佐々芳紀（ささよしのり）

大学卒業後に入社した大手通信会社では、新人1年目に新規立上サービス部門、全営業職約100名中トップクラスに。ソフトブレン・サービスの営業現場では、プロセスマネジメントを身につけた後、不動産金融業界に転身。プロセスマネジメント手法ですぐに成果を出し、入社わずか3週間後に、当事最速記録の課長に就任、部下8名を率いるプレイングマネージャーとして、自身と課の営業成績ともに全社トップとなり、プロセスマネジメントの威力を確信。プロセスマネジメントを広めようと、営業コンサルタントとして現職に戻る。プロセスマネジメントが現場に根付くコンサルティングに定評があり、実績は300社超。

（参考）「プロセスマネジメント大学」⇒ <http://www.pm-college.jp/> ※本内容はマスター講座 第5回からの抜粋

【本件に関するお問い合わせ先】

プロセスマネジメント大学 事務局 TEL 03-6880-2610 平日9:30~17:00

E-mail pm-college@softbrain.co.jp



日本政策金融公庫
国民生活事業