

情報番号：20080397

テーマ：サービス業の営業の基本／営業を4ステップで考えよう

編著者：（有）トライアルプロモーション 取締役事業部長 河合正嗣
中小企業診断士

1. 営業はなぜしなければならないのか

「営業」という言葉を聞いて皆さんはどのようなイメージを抱くだろうか。ワクワクするという方や、やりがいがあると答えられる人は幸せである。「苦手だな」、「できればやりたくないな」という人も多いただろう。なぜ営業をしなければならないかを考えてみよう。

まず市場そのものが成熟化していることが挙げられる。成熟化しているということは購入する人、会社の目が肥えているということである。しかもインターネットの発達によって、たいていのことを調べることができるようになった。情報も買い手の側が持っているのである。こうなると購入の選択をしようとした時点で勧める側が余程のことをしない限り勝手に購入するということになる。

2番目に、商品・サービスにあまり差がないということもある。もちろん現代の企業は他社と競争をする中で、少しでも差別化をして優位性を出そうと努力している。しかし、その差は提供する側が思うほどに買い手側は感じていないことが多いのである。

3番目に、これからの日本は人口減少社会であるということである。こうなるとどんどん市場のパイそのものが小さくなっていく。しかしパイが小さくなくてもそれをより多く取るための活動は必要となる。

4番目にお客様の購買行動そのものが変化していることも挙げられる。先ほど述べたようにお客様は買う前に情報をインターネットで検索し、どのサービスや商品が良いかをクチコミの掲示板などで探っている。例えばある地域に旅行をしてホテルを予約したいと考えたとする。複数の選択肢がある場合は予約しようとするお客様は、ネットのクチコミでよく書かれているところ（地域）を選択しようとするだろう。クチコミそのものを企業の側がコントロールするのはかなり困難である。となればこの購買行動の変化について、営業担当者はしっかりと認識して対応をしていかななくてはならない。どのように対応すべきかはこの項全体で明らかにしていく。

2. そもそもサービス業の営業とは

そもそもサービス業の営業で最大の特徴は何かというと、形あるものが見え

ないということである。もちろんそれらを提供するための場所、設備がある業種もあるが、例えば情報サービス業などは、形があるとしても例えばCDとかDVDとか、バーチャルだったりする。

もうひとつの特徴として、購入＝所有ではないことが多いということである。先ほどの旅行ということを考えても、旅行することはその空間や時間を体験することであって、その場所を所有することではない。コンサルティングにしても、コンサルタントの持っている「知恵」「フレームワーク」を経営者が生かして経営するものであって、何か提案書を所有するために依頼しているわけではない。このようにサービス業とは無形であり且つ消費がすぐされてしまうというところに特徴がある。

そうなるとこれら売るための営業も、営業として共通することがあるとはいえ、見えないものを見えるようにする営業が必要となってくる。

3. 営業を4つのステップに分けるとは

そこで営業を考えるのにステップに分解して考えてみる。ステップの分解も色々なわけ方があるわけだが、ここではまず4つの大きなステップにしてみる。

最初のステップが集客のステップである。先ほど述べたように、サービスは目に見えないがゆえに、それを欲する人を見つけなければならない。「経営でもっともお金がかかるのは自社商品に興味がある見込み客を集めることである」（竹田陽一先生）ならばそこをいかに効率よく、なるべくお金を掛けないで実施しなければならないかを考える必要がある。

2番目のステップは、顧客の啓蒙のステップである。せっかく集めた見込み客に対していきなり営業のステップをしない。なぜならば、すぐに買いたい人（会社）ばかりではないからである。仮にすぐに買いたい人であったとしても、その人に適切なお役に立つサービスや商品をしっかりと言い方は悪いが、教えてあげなければならない。ここは焦らずに啓蒙していくことが肝要である。

3番目のステップがようやくクロージングに向けた活動である。ここが狭義の営業とも言える。アポイントを取って、アプローチをして、ヒアリングを行い、プランニングをしてプレゼンテーションをして、クロージングするのがこのステップである。

4番目のステップがお客様のファン化である。営業の場合、成約してしまうと「はい、次」ということになりがちである。しかしせっかく契約してもらって、気分が最高のときに次のお客様を紹介してもらわない手はない。またそのお客様自身にもファンになってもらって何度も購入していただいたり、別のサービスを購入していただいたりすることも大事である。またその人自身が営業をお手伝いしてもらうことすらファンになればできるのだ。

4. なぜ4ステップにしなければならないのか

なぜこのように分けて考える必要があるのだろうか。それは冒頭に述べた社

会環境の変化による。モノが無い時代にはモノを提供しさえすれば売れた。また訪問すればするほど売れたのである。なぜなら欲しい人はそこら中に居たのでそこにとにかくぶち当たって紹介すればよかったからである。

しかし現代は違う。インターネットが発達して大抵の情報は取れるのであれば、情報を提供する量と質が問われるのである。お客様にとっての有用な情報を提供し続けることができれば、その営業パーソンは役に立つ重要な相談相手になることだろう。ただしこの4ステップをすべて一人の人間ができれば理想だが、そんなスーパーセールスパーソンはそう何人も居ない。そこできちんとこの4ステップに分けて考えて、それぞれに役割と担当を持たせるためにこのように分けて考えるのが良い。

つまり情報提供をし続けるとしても、その情報提供の内容を考えることが重要である。また情報提供の方法にしても、営業パーソンの個人に依存しては限界もあり、仕組みで行なわなければならない。見込み客の啓蒙にしても、そのツールまで営業パーソンが作ってはとても時間が足りない。むしろ営業パーソンは有力な見込み客にきちんと訪問して成約に専念した方が良い。つまり現代の環境の変化によりそれぞれのステップがより高度になり専門的になったがゆえにこのように分けて考える必要が出てきたのだ。

5. 組織そのものも分ける

このように考えてくると、すべてのことを全部一定水準以上で出来る人はそう多くは居ないということがわかるだろう。となるとそれぞれのステップに担当する人を置いて、専門的に取り組ませた方がより効率も良いし、効果も高まる。

ただし4部門にしろということではない。見込み客の集客と見込み客の啓蒙については営業企画という部門が担当して行なう。成約からお客様のファン化については営業パーソンが行なう。つまり前半の2ステップと後半の2ステップで担当・部門を分けるのだ。

さて次のコンテンツ以降はそれぞれのステップにおいて、何をしなければならぬのかを述べる。

(20. 11 収録)