

特集

「顧客志向に基づく提案型営業の基本③」・・・クレームの対応方法①

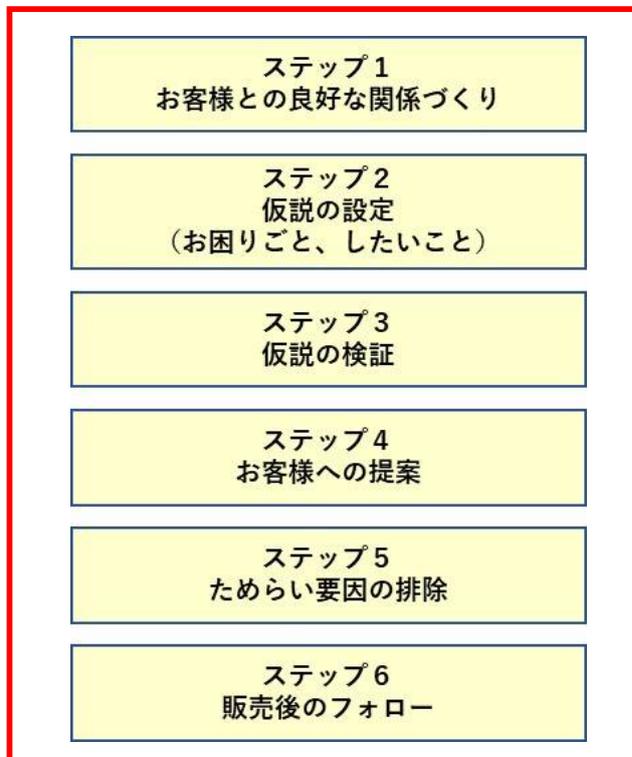
本誌では、「顧客志向に基づく提案型営業の基本」というテーマを特集しています。前々号から、基本手順からは離れますが、営業担当者として確認しておくべきことを「番外編」として解説しています。

今回は、営業担当者として必須となる「クレームの対応方法」について解説します。

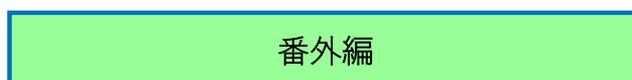
なお、本誌のバックナンバーは、以下のサイトでご覧になれます。

<http://www.thanksmind.co.jp/newsletter.htm>

1. 今回の位置づけ・・・「番外編」の位置づけ



← 提案営業の基本手順



← 今回の位置づけ

1. 「クレーム」とは何か？

今回の特集のテーマは、「クレーム対応」ですが、そもそも「クレーム」とは、どういう意味なのでしょう？

私は、コンサルタントとして、いろいろな会社の方々と一緒に仕事をしますが、同じ会社の方でも、「クレーム」という言葉の捉え方が異なっていることがあります。

クレーム (claim) の本来の意味は、「**金銭的な請求、特に損害賠償や保険請求**」です。

たとえば製品に瑕疵があり、それによって、何らかの損害を被ったお客様からの請求等が当てはまります。

しかし、今の時代、日本においてクレームの意味はどんどん拡大しています。

納期遅れや誤発送といった「金銭的な請求」を伴わない苦情も「クレーム」になりますし、お客様の不平不満や、愚痴等も「クレーム」とみなされることがほとんどです。

英語で言うならば、**コンプレイン (complain)** という言葉の方が妥当だと思われます。

2. クレーム原因は様々で、営業担当者は「クレーム」は避けられない！

「クレーム件数を削減する」

営業担当者の目標として、このような項目を設定している会社がありますが、現実問題として、営業担当者が減らすことができるクレームは限界があります。

たとえば、営業担当者の説明が悪く、お客様が購入後に「こんなはずではなかった」という不満を抱くことはあるでしょう。

さらには、営業担当者の態度が悪く、お客様が愛想をつかすこともあるでしょう。

こうしたクレームについては、営業担当者として減らす努力をすべきです。

しかしながら、上記のようなクレームは、数あるクレームの中のごく一部です。

納入した製品の品質不良は、原因の所在は生産部門ですし、誤配送は物流部門でしょう。

また、クレームを「顧客不満足（＝お客様の期待に応えられない）」まで拡大解釈すると、たとえば、お客様の信用不安情報により、会社として取引を停止するというのも、お客様からのクレームになり得ます。

そして、昨今、問題になっているカスハラ（カスタマーハラスメント）。

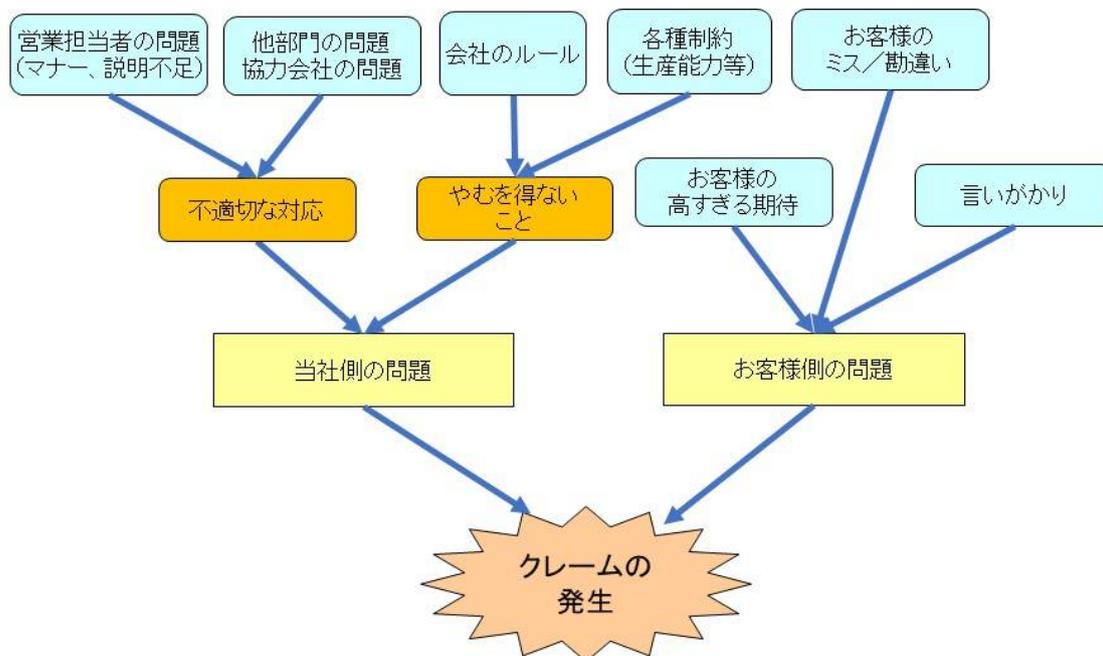
お客様の期待や価値観は様々です。

「どう考えても、そこまでは無理だろう・・・」という要求をしてくるお客様はいますし、当方に全く非が無くても、「言いがかり」をつけられることもあります。

このように、クレーム原因は様々ですが、どの会社でも営業担当者が矢面になることが多いです。

大事なことは、クレームが起きた時に、「どのように対応するか」です。

上手に対応すれば、お客様からの信頼獲得につながりますし、下手に対応すれば、火に油を注ぐことになってしまいます。



クレームを「ゼロ」にすることは不可能！ = 避けて通れない！
 なぜならば・・・
 ●自らの力が及ばないことが原因で発生するケースが多い
 ●お客様の期待・価値観はさまざま = 全てに対応することは不可能



営業担当者の不適切な対応で生じるクレームを少なくすることは大切だが・・・

それ以上に、どのようなクレームであっても

クレームが起きた時に、適切に対応することが極めて重要！

3. クレームに対する基本姿勢

上記の通り、営業担当者にとってクレーム対応は避けられないことです。
 クレームに対する基本姿勢は以下の通りです。

① 他人のせいにならないこと・・・逃げるような態度は見せない

営業担当者は、自分自身が原因で起きたクレームよりも、他の部署（あるいは他社）の原因のクレームに対処することの方が多いです。

しかしながら、そうした場合でも、「私には責任がありません」という態度はご法度です。

「生産が遅れてしまって・・・」「物流会社が間違えてしまって・・・」

事実として、原因はしっかりと説明しますが、その上で、「納期管理がきちんとできていなかった私にも責任の一旦があります」「物流会社に注意喚起できていなかった私にも責任の一旦があります」というひと言を入れて欲しいです。

このようなクレームの場合、窓口のお客様も、社内で矢面に立たされています。彼らは逃げる事ができません。お客様が信頼したのは営業担当者です。その担当者が責任回避して逃げるような態度をとったら、一気に信頼は失墜してしまいます。

② 最後まで責任を持つこと・・・他の人に振りっ放しにしない

上記の①につながりますが、「代替品の出荷」等、実際のクレームに対する対策は、他の部署等に行ってもらうことが多いでしょう。

その場合も、任せっきりにすることは止めましょう。

「何をいつまでに出荷するのか？」という指示はもちろん、実際に行われたかどうかのチェックも欠かしてはなりません。

そして、対策が実際された後も、お客様にコンタクトして、お客様の状況を確認することも大事です。

③ 原因追及の前に、問題の解決を優先すること・・・「火を消す」ことが先

製品の不具合等により、お客様からクレームが入ることがあります。

その段階では、不具合の原因が、当社の製品の瑕疵なのか、あるいは、お客様の使い方等なのか分かりません。

もし、前者ならば修理費用等は無償になりますが、後者ならばお客様に請求することになります。

このようなケースで、よくクレームを大きくしてしまうのが、原因究明を優先して、現状復旧を後回しにしてしまうことです。

お客様は、不具合により困っています。

まずは、困っていることを解消してあげることを先にしましょう。

④ 「できる限り対応する」という姿勢をみせること・・・「面倒」「どうせ無理」はNG

納期遅れ等が起きると、お客様は予定していた生産ができなくなってしまいます。

このような場合、営業担当者は、お客様の状況を確認して、少しでもご迷惑を軽減できるようなことを考えることが大事です。

たとえば、複数の注文の場合は、分納ができないか？

あるいは、注文していただいた製品が完成するまで、中古品を貸与できないか？

イチゼロ（1か？0か？）ではなく、0.3であっても、何かできることを考えましょう。

⑤ 「ひとりのお客様くらい・・・」と安易に考えないこと・・・クレームは改善のヒント

上述の通り、当方に非が無くても起こります。

私のお客様で、住宅設備を販売している会社があります。

ある時、お客様から製品の不具合の連絡があり、営業担当者が確認したところ、原因は部品の欠損でした。

その会社の製品の保証期間は、購入後1年ですが、その不具合の連絡があったのが、購入してから14ヵ月経過した時。

営業担当者は、有償修理としてお客様に費用を請求しましたが、お客様からは「不具合の兆候は、数ヵ月前からあったので、有償はオカシイ」と言われてしまいました。

結局、お客様と話し合っ、通常修理の半額で折り合いが合ったのですが、お客様としては渋々で満足には程遠い状況でした。

その後、当該の営業担当者から、社内で提案されたのは、「購入後12月目のお客様への点検訪問」。無償での修理期間が終わる前に、設備の状況を確認するというものでした。

現在は、この訪問により、上記のような、購入期間を少し過ぎたお客様からの無くなるとともに、お客様との面談により新しい商談機会にもなっています。

あとがき

2024年の交通事故の件数は、29.1万件（死亡者数：2,598人）。
10年前の2014年の件数は、57.4万件（死亡者数：4,113人）でしたので、件数ベースでは、約半減。死亡者ベースでも37%減少しています。
減少理由の中で大きいのは、自動車の安全装置の改善。
今は、運転支援システムや自動ブレーキは、当たり前のように装備されています。
様々なセンサー等が搭載されているため、自動車自体の値段は大幅に上がりましたが、こうした事故件数の推移を見る限りでは、自動車の進化は素晴らしいと思います。

自動車事故の中で、最近、よく話題に上がるのが「逆走」です。
ゴールデンウィーク初日の4月26日には、東北自動車道で、3人が亡くなる痛ましい事故が起きました。
「逆走」が生じる理由の大部分は、標識や走行指示表示の見落としということです。
「逆走したことが分かったら、すぐに停止すればいいじゃない」
よく言われることで、私も確かにそう思います。
しかしながら、現実としては、事故を起こした人の80%は無自覚とのこと。
こうなると、いくら安全装置が装備されていようが、事故を防ぐことは難しいでしょう。

安全管理の考え方で、「フルプルーフ」と「フェイルセーフ」というものがあります。
「フルプルーフ」とは、愚かなミスが起こらないようにするための仕組みです。
例えば、自動車で言えば、ブレーキを踏まないとシフトレバーが「P」から動かすことができないようなものがあります。
一方、「フェイルセーフ」は、仮に、ミスを起こしたとしても、安全が維持できるようにするための仕組みです。
例えば、鉄道の場合、運転手が停止信号を見落とししても、自動列車停止装置（ATS）が作動して、衝突事故を防ぎます。

逆走に関しては、「案内板の表示」等、「フルプルーフ」が中心の対策が講じられてきましたが、やはり、それでは限界があります。
「人間はミスを起こすもの」という前提に立つ、「フェイルセーフ」の考え方で対策を講じることも検討できないのでしょうか？
東北道の事故の後、ネットのコメントの中には、「逆走した車は、強制的にタイヤがパンクしてしまうような道路設計をできないか」といったものがありました。
技術的に可能かどうかは別として、発想としては、面白いな、と思いました。

本誌に対する率直なご意見、ご感想をお待ちしております。