

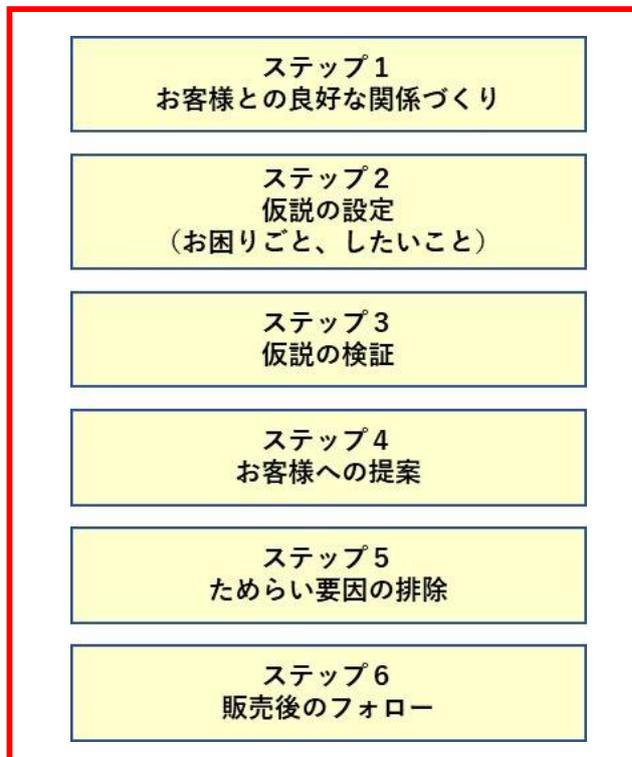
特集

「顧客志向に基づく提案型営業の基本②」・・・クレームの対応方法③

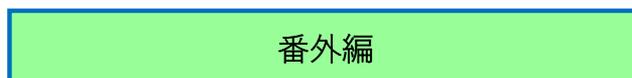
本誌では、「顧客志向に基づく提案型営業の基本」というテーマを特集しています。前々号から、基本手順からは離れますが、営業担当者として確認しておくべきことを「番外編」として解説しています。今回は、前回に引き続き、営業担当者として必須となる「クレームの対応方法」について解説します。

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



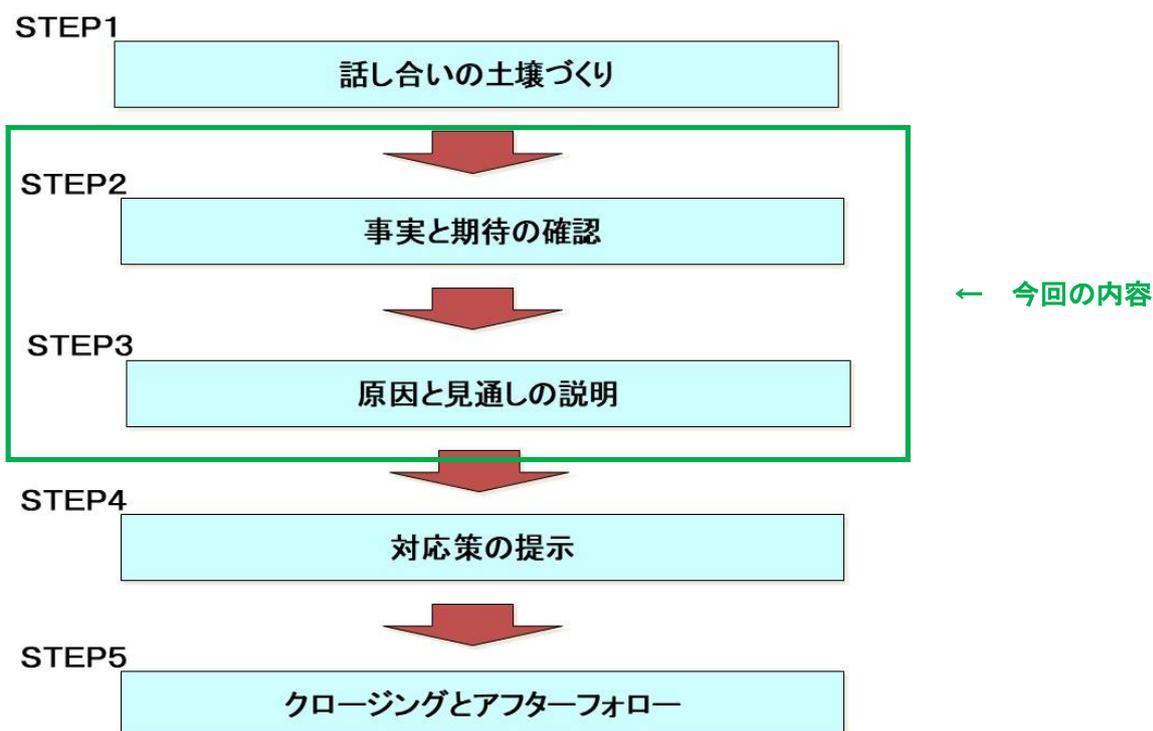
← 提案営業の基本手順



← 今回の位置づけ

1. 【前回の復習・・・詳細は前号参照】

クレーム対応の基本手順



STEP 1：話し合いの土壌づくり・・・話をする気／聞く気になってもらう

まずは、話し合いの土壌をつくり、お客様が「話をする気／聞く気」になってもらいましょう

① 真剣に謝罪する

真剣な謝罪は、お客様の怒りを鎮める「消火器効果」があります。

補足：当方に非が無い場合、不具合の原因が不明な場合はどうするか？

「限定謝罪」とは、全面的に非を認めるのではなく、限定した部分に対して謝罪する方法です。代表的な例は、以下のようなものです。

<限定謝罪の例>

「ご不便をおかけして、申し訳ございません」

「お手数をおかけして、申し訳ございません」

「ご期待にお応えできず、申し訳ございません」

② 傾聴する（一生懸命聴いている姿勢をみせる）

1) お客様の話を最後まで聴く（途中で遮らない）

2) 「共感」している気持ちを示す

STEP 2 : 事実と期待の確認 ……相手の気持ちを理解する

話し合いの土壌ができれば、次は起きている事実をしっかりと確認しましょう。お互いの事実認識が違っていたら、ボタンは掛け違ってしまう。

① 「5W2Hで事実を確認する」

クレーム対応に赴く時、直接の担当者（当事者）ではない人（上司等）が同行することがあります。また、お客様についても然りで、担当者以外の方が同席することも多いです。こうした場合、まず、やるべきことは、**その場にいる人全員が、事実をしっかりと確認して、共有すること**です。

必ずしも担当者（当事者）が、起きていることについて、正しい報告をしているとは限りません。報告されたことを前提に話をして、先方から「ちょっと待ってください。それは事実と違います」と言われてしまったら、その時点でせっかく築いた話し合いの土壌が崩れてしまいます。

「もしも私の認識が間違っていたら、××様に申し訳ありませんので、まずは、私が認識していることが正しいか、ご確認させていただいて宜しいでしょうか？」

正しく事実を確認する際に有効なフレームワークが「5W2H」です。

WHEN（いつ）、WHERE（どこで）、WHO（誰が）、WHAT（何を）、WHY（なぜ）、HOW（どのように）、HOW MUCH（どれくらい）

ひとつひとつ確認していき、万一、お互いに認識している事実が違っていたら、正しい事実の共有から再スタートしましょう。

② 相手の期待（求めていること）を把握する

次に、相手の期待（求めていること）を聞き取りましょう。

この場合、その背景（理由）まで、確認したいです。

例えば、納期遅れのクレームの場合。

先方の期待は、「できるだけ早く、製品を納入して欲しい」ということだと思います。

その場合、「なぜ、その製品が早く必要なのか？」の理由を確認します。

そうすることにより、相手の期待に100%応えることができなくても、次善策を提示することが可能になることがあります。（この点については、後で説明します）

「まずは、××様が弊社に求めていらっしゃるということについて、お聞きさせていただければと存じます」

「それは、できるだけ早く、注文した製品を納入してもらおうことだよ」

「なるほど・・・弊社としても、なるべくご迷惑をおかけしないように全力を尽くす所存ですが、もし、差し支えなければ、貴社が早急に製品を必要とされる理由を、お聞きしてしてもよろしいでしょうか？」

「実は、来月から、新しい生産ラインを稼働させる予定なんだけど、納品が遅れたら、それを後ろ倒ししないといけなくなるので・・・」

「かしこまりました」

なお、背景（理由）を確認する場合は、「××のために差し支えなければ、理由をお聞きしてもよろしいでしょうか？」という質問のテクニックが有効です。

STEP 3：原因と見通しの説明 ……状況を理解していただく

相手の期待を確認したら、今度は、こちらの状況をお伝えしましょう。

① トラブルの原因を説明する

まずは、今回のトラブルの原因を正しく説明します。

「今回の納期遅れの原因は、弊社の工場が仕入先からの部品の調達遅れ、生産計画通りに製造できなくなってしまったことです。しかしながら、進捗を確認していなかった、私ども営業サイドにも責任の一旦があります。大変、申し訳ございません。」

ここで、重要なポイントは、トラブルの原因を**他社／他部署／他人のせいだけにしないこと**です。前々号（335号）で説明した通り、クレームの多くは、営業担当者以外が原因です。

「自分のせいでは無いので、なんでこんなに責められなければならないんだ・・・」
そう思う人もいるでしょう。

だからといって、「今回のトラブルは自分のせいではありません！」という態度はご法度です。お客様は、社内でトラブルの矢面に立っています。

お客様は、営業担当者を信頼して注文してくれたのです。

信頼していた営業担当者が逃げるような態度をとられたら幻滅です。

こじつけでも良いので、「私にも責任の一旦があります」という言葉を入れましょう。

その言葉を聞いて、お客様は、「やはりこの営業担当者は信頼に値する」と思ってくれます。

② 今後の見通しを説明する

現状での見通しをしっかりと説明します。

「現在、納期遅れをカバーするために、工場ではフル生産を行っていますが、貴社のご注文に対しては、納品は来月10日前後になってしまう見通しです」

「相手からこれ以上責められたくない」という気持ちから、楽観的な見通しを伝えてしまう人がいますが、これは危険です。

お客様は、きっと聞いた見通しを社内の人たちに伝えるでしょう。

もし、見通しが違ってしまったら、再度、ご迷惑をおかけすることになってしまいます。

「今回、お客様に伝えた見通しは、工場から聞いたことだから、もしズレたとしての責任ではない」この考え方もNGです。

上述の通り、クレームの根本原因の多くは、営業担当者としては、どうしても無いことです。

しかしながら、**クレームが起こった後に、いち早く消火すること、延焼を防ぐことは、営業担当者の責任です。**

そのためには、社内の状況を正確に把握することが必須です。

上記の例でも、工場から聞いた見通しを「鵜呑み」にするのではなく、新たな生産計画を再度確認して、「本当に大丈夫なのか？」を自分自身で確かめる姿勢が大切です。

あとがき

2024年の新聞の一世帯当りの発行部数は、0.45。
15年前の2009年は、同0.95でしたので、購読率は半分以上に低下しました。
定期購読しているのは、ほとんどが私のような中高年齢層。
スーパー、家電量販店、不動産、墓地、葬祭場・・・
週末に大量に入ってくる折込チラシも、こうしたターゲットを意識したものばかりです。

先週末、暇だったので、久しぶりに折込チラシをチェックしていました。
目に飛び込んだのが、ケーズデンキのドライヤー。
何と、31,500円（税別）です。
パナソニックの「ナノケアドライヤー」という商品で、「高浸透ナノイーとミネラルを含んだ風でうるおい速乾」ということが特徴のようです。
その後、ヤマダ電機のチラシを見たら、そこにもドライヤーが掲載されていました。
テスコムの商品で、価格は999円（税別）。
特徴は「軽量&コンパクトでシンプル機能」ということです。
カテゴリとしては、どちらも「出力1200Wのドライヤー」ですが、価格が30倍以上違います。
「3万円以上するドライヤーなんて、買う人いるのかな？」
思わず妻に尋ねたら、「お父さんは、全く必要無いと思うけど、私は買いたいと思うよ」と返答されました。

それから、ヤマダ電機のチラシをよく見たら、9,490円（税別）の「炊飯ジャー」と、
108,000円（税別）の「土鍋圧力IH炊飯ジャー」が並んで掲載されていました。
メーカーは、どちらも「TIGER」です。

「付加価値を高めた商品を開発しよう！」
よく耳にする言葉ですが、一般的には、「付加価値」というと、「従来価値（本質的価値）」に「オマケを付ける」みたいな印象を持ちがちです。
しかしながら、その考え方は修正する必要があります。
技術が成熟した今の時代は、「従来価値（本質的価値）」だけでは、差別化は難しいです。
「付加価値」こそ、新たな「主役」になる価値であり、価格を何倍、何十倍、押し上げるものなのです。
こうした例が、上記の家電業界の商品です。

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。