

VASS
(Value-Added Sales System)
販売・営業への適用

1 概要（「聴く営業」の系譜とVASS）

営業手法の体系化の模索：

営業手法を営業担当者に教育することを考える時、科学的・合理的に見て、教えるべき内容は決まっていず、教育研修会社のメニューなども多種多彩である。例えば、所謂「根性論」や「クロージング」の各種手法。提案書などのツールの使いこなしや、ロープレなどを重ねてのお客様満足を実現する商談などである。しかし、これらは、主観や経験則の体系化に過ぎなかった。

ハスウェイト社の調査と「聴く営業」：

とりわけ、お客様に対して「聴くべき」なのか、「聞かせるべき」なのかは大きく方針が分かれる。これに膨大な調査によって、一定の答えを出したのが、米国のハスウェイト社である。同社が調査の結果を元に編み出した営業手法は、お客様に対して4種類の質問を段階的に展開して行くことにより、押売りもクロージングもなく販売が完結でき、さらにお客様は満足度が高く、売り手は通常、商談規模が大きくなり、受注確率も上がるというもので、SPINと呼ばれている。

日本では、外資系企業の日本法人を中心に早くからSPINは普及し始めている。普及の理由は本社からの“外圧”による部分も大きいですが、一方で、多数の営業成功事例を元に、「押売り排除の営業スタイルの理論化」を行っている部分が最大の魅力であろう。それは、単に「お客様のお話」に耳を傾け、お客様のニーズに応えるのが...」などの精神論的「聴く営業」とは一線を画すものである。

しかしながら、SPINはそのノウハウが固く守られており、その内容の業種・業様に応じたカスタマイズなどは非常に難しくなっている。IT業界では、外資系H社のように、SPINの主旨を取り入れた上で、自社版の「聴く営業」の研修を確立し、営業成果の量的・質的向上のみならず、営業管理などにも応用した優れた例も見られる。

VASSと営業販売戦略：

VASSは、出版によって公開されたSPINの主旨をヒントに、業種・業様に応じてでも適合しやすく、さらに普及しやすく、システム化などの応用も可能な様に、簡略で本質的な「聴く営業」を実現する仕組みである。これは、単に営業研修のテーマとしてではなく、営業戦略の中心に位置付ける基本戦略としても活用可能であり、その結果、「営業プロセス」に各種の効率化・合理化を実現するものである。また、店舗における販売員の短期間の戦力化などにも十分応用のできるものである。

2 コンプレックス・セールス ① =ハスウェイト社(米)の調査=

営業活動におけるクロージングの意義の研究

35000人を対象に聞き取り、または同行調査

クロージングの効果は商品特性により、大きく異なる

シンプル・セールス クロージングがプラスの効果

商品特性： 小型・単純・低額

コンプレックス・セールス クロージングがマイナスの効果

商品特性： 大型・複雑・高額

つまり、法人需要のように、購買の判断が複雑且つ組織的に行われるものが、コンプレックス・セールスにあたる。また、消費財においても、不動産や保険のように高額で熟慮の上選択する商品や、趣味・嗜好に等に関わる“こだわり”をもって購入する商品は、同様にコンプレックス・セールスに含まれるものと考えられる。

こだわりのない、または購買において上司を納得させる必要がない商品の購買であるなら、購買の瞬間の「押し」が効果を持つのは当然であり、ハスウェイト社の調査結果は常識の証明とも言える。

2 コンプレックス・セールス ② =商談成功の条件=

ハスウェイト社(米)の調査結果

成功する販売者は商談の際に...

- ☆ お客様の方が多く発言している
- ☆ 販売者の発言はほぼすべて質問になっている
- ☆ 販売者は、商談の後半(特に最後)になって、初めて商品の説明を始める。

この原理を活かした新たなセールス手法

VASS

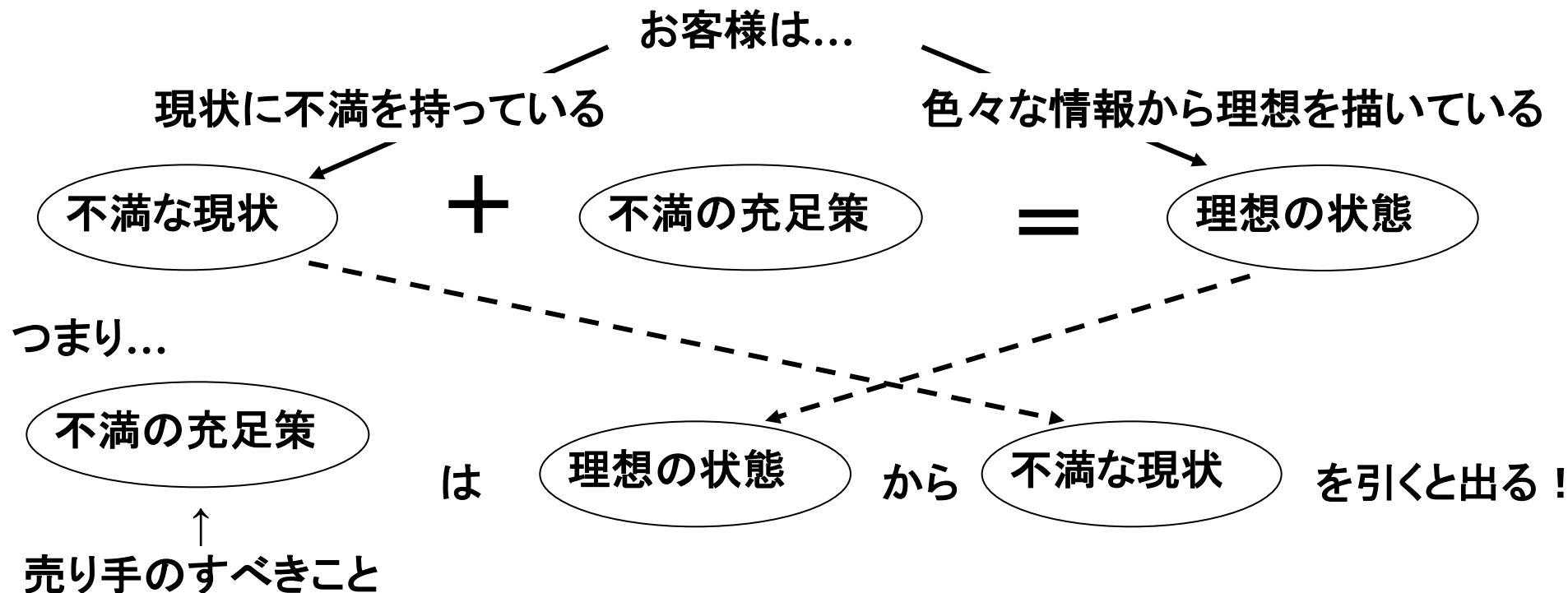
「ヴァス」

(Value-Added Sales System)

ハスウェイト社のオリジナルの営業手法であるSPINは各社で採用されているが、それは単に汎用的な営業手法であり、各々の企業で、具体的にどのような質問を商談すべきかは検証されないままにおわる。VASSは単なる研修ではなく、実践に活かし易い、営業・販売の仕組みを再構築する方法論として、以下の特長を持っている。

- (1) 営業手法を教えるのはオプションであり、先に「商品」と「顧客ニーズ」によって規定される質問をリスト化して、それを営業販売担当者が体得することが優先される。これによって、担当者の能力の如何に関わらず、手法採用の成果が出る。
- (2) 通常、必要性が少ない質問フェーズをカットし、3段階で構成し、営業販売担当者の使い易さを追求した。
- (3) 第1段階と第2段階の難易度に差を設け、習熟度別に商談プロセスの担当を引き継げる様に意識した。これによって、営業や販売の他段階化やアウトソーシング化、さらにメーカーの流通対策の構築などにも活かすことが可能となる。

3 VASSにおけるお客様ニーズ ① =お客様ニーズの分析=



お客様の「理想の状態」と「不満な現状」が分かれば、
ニーズは明確になり、的確な提案はできるはずだが...?

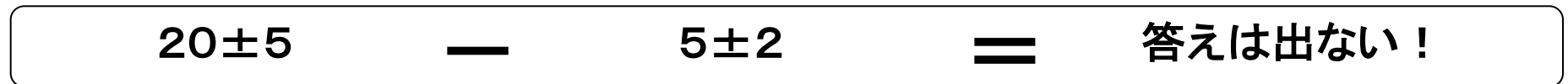
通常のお客様ニーズの把握とは、顧客にどのようなものが欲しいかを真摯に尋ねることによるとされていることが多い。しかし、現実には、お客様は自分が欲しいものが何であるかについて、断片的な手がかりを持っているに過ぎない。

3 VASSにおけるお客様ニーズ ② =お客様ニーズ明確化の限界=

お客様ニーズ(ご要望)を「明確化」するだけでは...



例えると...

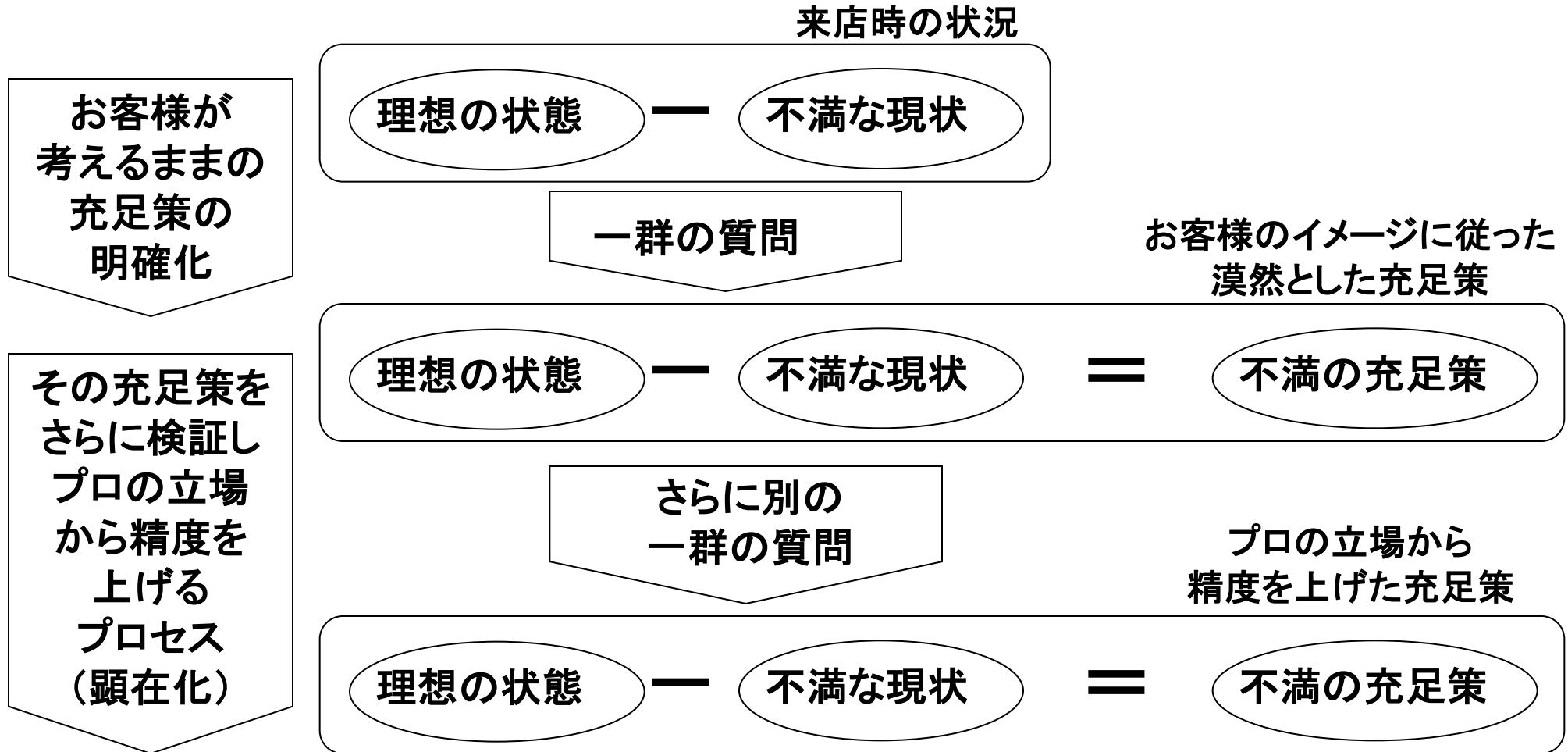


この引算を仮に「お客様ニーズの明確化」と名付ける時、それだけでは、どうも不十分であることが理解される。言っただけのものを提供するだけが勝負であるなら、品揃えの多い店舗やサービスメニューが多く機動力のある販売会社が一人勝ちする筈である。しかし、現実はそのようではない。

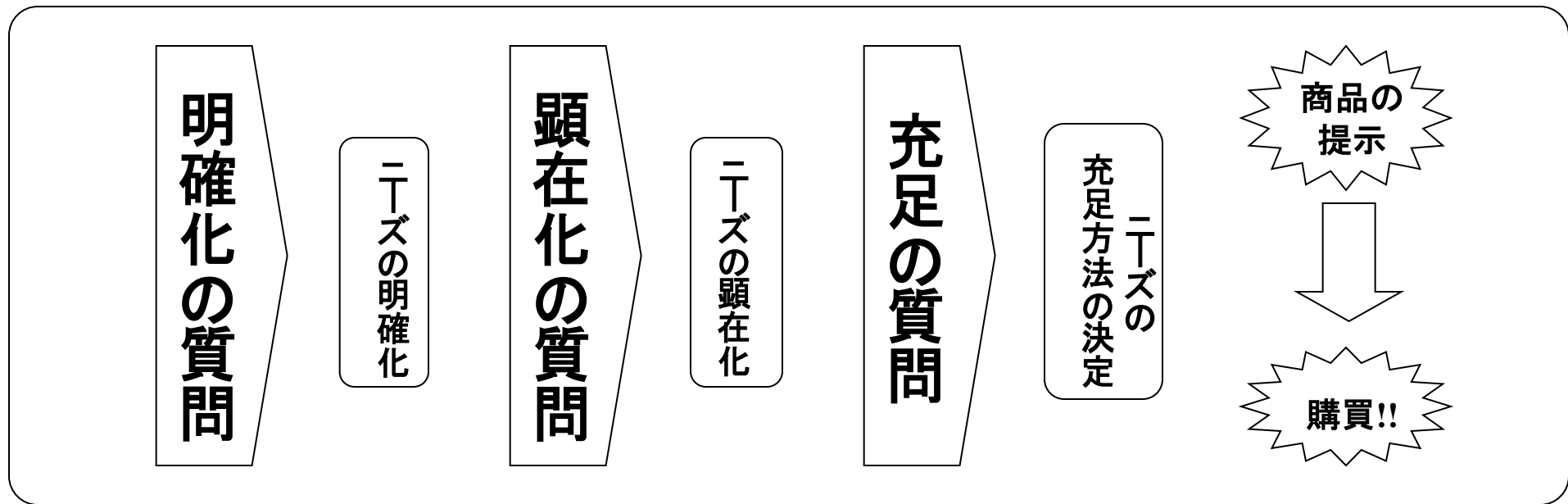
また、このプロセスでは、お客様の言っていることを“真に受けている”だけなので驚きがない。驚きがお客様満足の源泉であるなら、お客様満足はゼロと言うことになる！

3 VASSにおけるお客様ニーズ ③ =お客様ニーズの顕在化=

お客様のニーズ(ご要望)を明確化した後に、
さらに、それをプロの立場から磨いて行くプロセスを付け加えてみる...



4 VASSの原理 ① =3種類の質問と商談のプロセス=



お客様に対してすべき「三種類の質問」:

VASSの骨格となる「クロージングを必要としない、質問による商談プロセス」は、3つの段階の質問によって構成されている。

(1) 「ニーズ明確化の質問」

お客様が現在抱えているニーズをその現状とともに、そのまま聴き、「言われるがまま」のニーズを理解するステップ

(2) 「ニーズ顕在化の質問」

お客様が抱えているニーズの本質を聞き出し、気づきや顧客満足を与えると共に、商談規模を大きくするステップ

(3) 「ニーズ充足の質問」

前の二つの質問への答えを元に、お客様のニーズが充足する形を聞き出し、購買へと誘導するステップ

4 VASS の原理 ② =ニーズの明確化と顕在化の原理=

VASSにおける「お客様ニーズ」:

VASSでは、お客様自身のニーズを単に聞き取っただけでは、ニーズの把握と見なさない。お客様のニーズ認識は、一般に体系化されておらず、何が優先されるべきなのかが明確になっていない。また、購買を検討している理由が、お客様企業の組織階層によって異なるなどのことも十分にあり得る。よって、お客様のニーズ、つまり、「本来、どのような課題の解決に資すること」の把握のために、二つのステップを段階的に展開することとなる。

	ニーズ明確化の 質問	ニーズ顕在化の 質問
典型的な お客様の反応	そうそう、そう言うものが あれば良いと思う	なるほど、そう言うことも 考えなくてはだめなのか (勉強になるなあ)
ニーズの 充足策 (提案内容) の評価	ニーズが的確に 把握されていないので、 外れ易い。 外れると、販売者が 説得することになる。	お客様が自身の ニーズに関して、 販売者の質問に導かれて 正確に把握している。 自分で納得している。
お客様の驚き・ 顧客満足の有無	なし。 すべて予想の 範囲内	あり。 新しいことに 気づかせて貰った

4 VASS の原理 ③ =ニーズの明確化と顕在化の実際=

＜レストラン向けPOSシステムのメーカーによる販売の事例＞

ニーズ明確化の質問

お客様のありのままの「理想の状態」と「不満な現状」から、
お客様の考える「不満の充足策」をそのまま導き出すだけの質問

例)「このたびのPOS導入の店舗数や予算などはどのようなものでしょうか」
「現状のシステムではどのような不満がありますか」
「社長様などのこのシステムの導入に対するお考えはどのようなものでしょう」

ニーズ顕在化の質問

お客様の「理想の状態」と「不満な現状」をプロの立場から検証し、
より正確な「不満の充足策」にお客様を導く質問

例)「POSシステムの導入にあたって、店舗オペレーションの改善・適応など、
所謂“チェンジマネジメント”の準備については、既にご計画でしょうか」
「単にPOSシステムの導入効果のみに着眼せず、生産管理や予測管理、
さらに、財務管理などへの展開が、他社では初期から重視されていますが、
御社ではどのようにお考えでしょうか」

5 VASS の特長

☆ 3つの明確なステップで構成される:

各々役割の異なる3つのステップによって構成され、その定義や内容に主観的な解釈が入り込みにくいいため、販売プロセス（商談の進展、つまり、所謂「プリセールス」の段階）の流れが把握できる。その結果、

- (1) 教育が体系的に可能
- (2) 販売プロセスの管理が的確になり、案件毎に商談がどの段階にあるかの把握が精確になる。また、計画性も向上する
- (3) 案件毎の販売プロセス管理の結果、その成果の評価も可能になり、混乱のない引継ぎも可能になる

☆ クロージングが不要:

質問をすることに終始し、「売り込む」行為を販売プロセスから排除するため、一般的に「根性型」の販売・営業に適応し難い、未経験者などにも、非常に受け入れられやすい。その結果、個人技によって左右されやすい業績・成績のばらつきが最小化できる。また、販売・営業適性に大きく左右されない採用や配置なども可能になる。

☆ お客様満足の実現:

お客様にとっては、所謂「押し売り」型や「御用聞き」型の販売担当者が減少し、お客様に好印象を残しやすくなり、ドアオープンの段階からの販売プロセスの改善が可能になる。さらに、「ニーズの顕在化の質問」の効果的な実施により、お客様が当初気づいていなかったニーズに気付き、その対策が講じられるなどの展開が期待でき、お客様満足は高まり、カスタマーロイヤルティーも向上する。

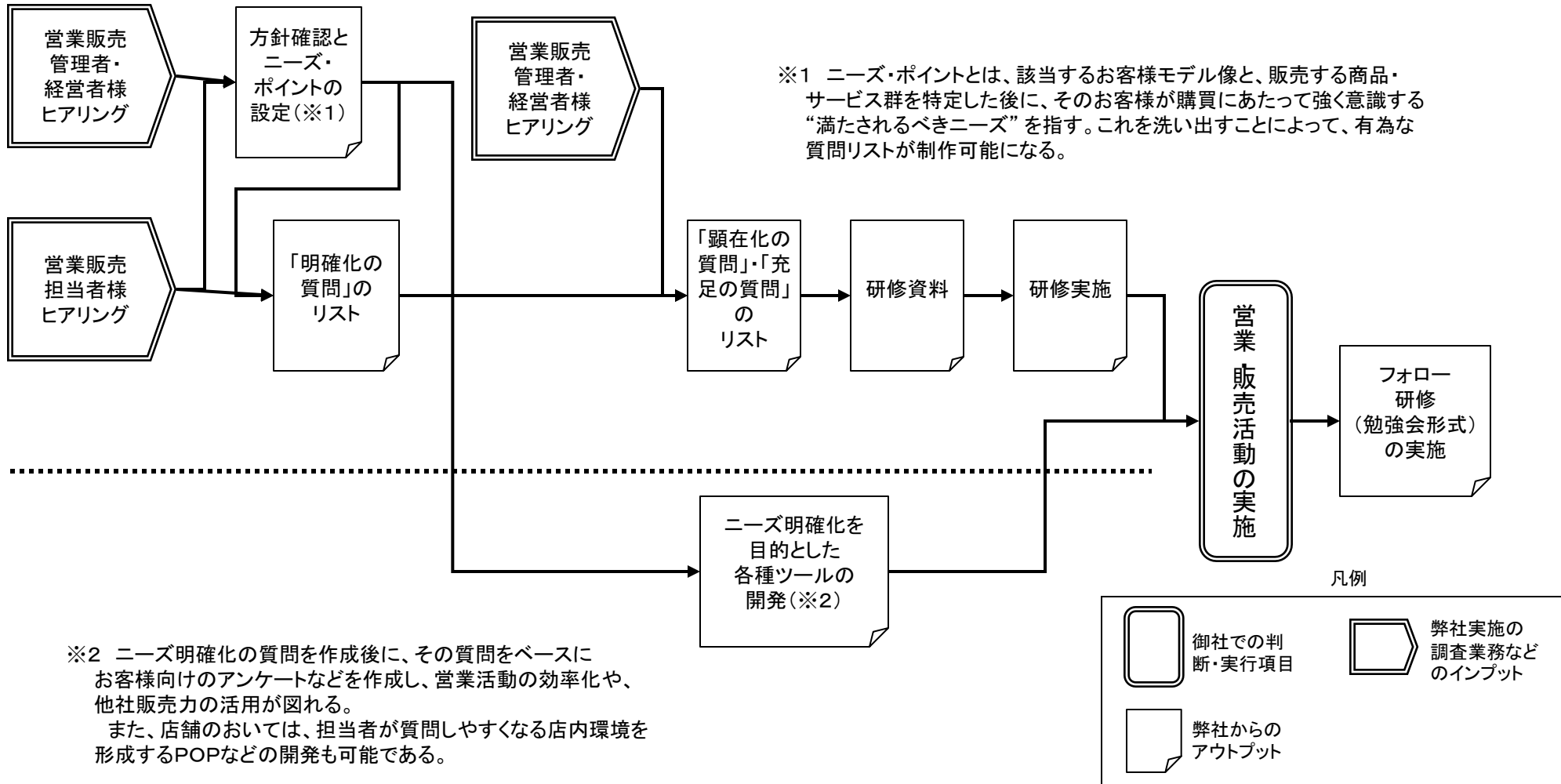
☆ 提案書作成や営業管理システムの構築、さらに代理店・卸売会社の管理にまで波及する効果:

プリセールスの各段階における目標と成果が明確になり、その成果物として、お客様の本質的ニーズが把握できるので、プリセールス以降の営業プロセス（提案書提出やプレゼンテーションなど）も、抜本的に改善できる。また、営業管理のシステム化が容易になり、それを拡張適用することにより、代理店や卸売会社の囲い込みや営業力強化も可能になる。

同様に複数のアルバイト店員と正社員などによって構成される店舗などにおいては、お客様との商談の機会損失を最小限にすることが望ましく、そのためのアルバイト店員の戦力化などにも、有効である。また、質問リストはそのまま販売マニュアルとなるもので、急速な多店舗展開などにおける人員教育にも有効である。

6 VASS の導入の基本プラン

VASSの導入は、採用企業における“明確な結果”を出すために、まず、質問リストの構成から開始される。現場担当者と経営者・管理者の両方の意見を徹底してヒアリングし、誰にも運用可能な質問をリスト化する。そのリストを元に、その運用方法を学ぶ研修を行なう。実際の運用で質問リストは洗練されるが、そのフォローを営業販売担当者の勉強会の形式で実施し、定着を図る。後述する、VASSをベースにしたシステム化や他社連携などは、基本プランの定着後展開してゆく。

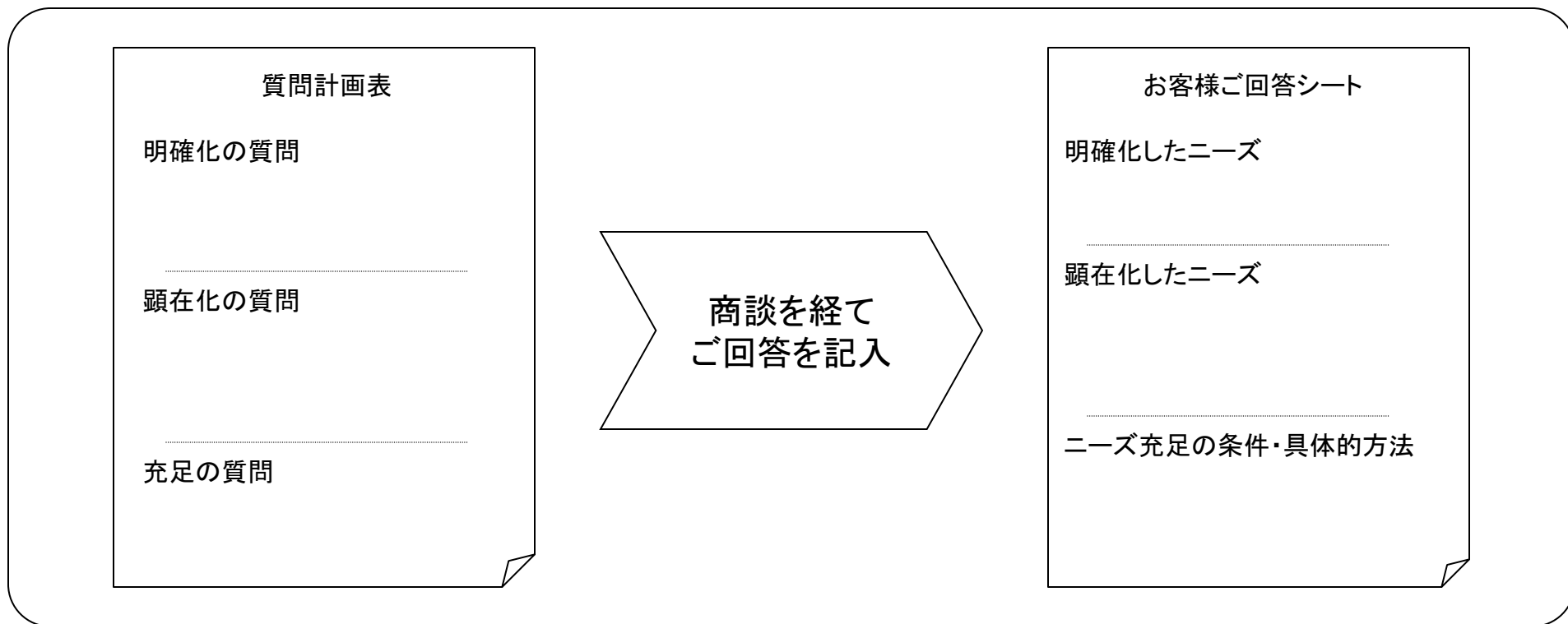


7 VASSによる営業商談の品質管理

VASSにおける3種類の質問内容の計画:

VASSでは、商談プロセスを3種類の質問に集約して行くため、その質問内容が、商談の質を決定することになる。逆に、この品質管理を行うことで、例え、営業未経験者であっても、お客様満足度の高い商談を原理上、実現できる。

そのため、VASSでは、質問内容を予め準備する「質問計画表」と「お客様ご回答シート」を用意し、商談品質の保持を図る。

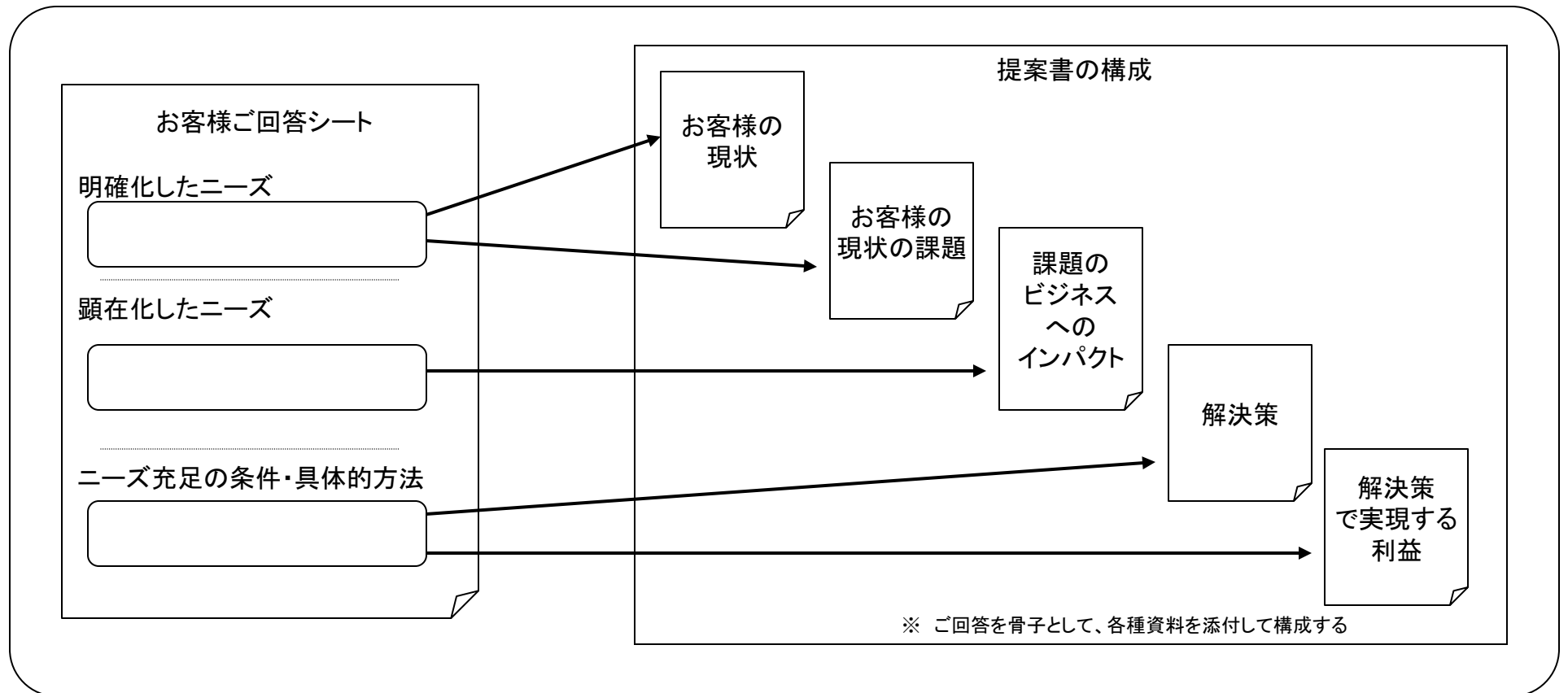


8 VASSによる営業提案書作成

VASSにおける「商談内容を元にした提案書作成」:

通常、営業担当者としての提案書作成は明確なノウハウが社内に成立していないことが多く、また、仮にそれが存在しても、先例を元に使いまわしているケースなども多く、何のための提案書であるのかが明確ではない。VASSでは、お客様の声・ニーズを既に商談のプロセスで聴き取っているため、提案書は、お客様側担当者が、社内で経営課題を真剣に検討するための優れた資料であり、それは、ニーズの実態を整理し描写し、その重要性を訴求するものである。

VASSにおける提案の内容は3種類の質問へのご回答を(編集は必要とするものの、原理的には)そのままの構成で配置して行くことによって形成される。



9 VASS の営業プロセスのシステム化

VASS管理システムの構築:

VASSは商談プロセスの定型化と言う側面を持つため、営業の商談プロセス管理などのシステム開発も容易になる。それは、単なる日程・日報管理のような要素を統合した「営業の便利ツール」ではなく、成果を追及するための業績管理システムを商談の質の段階まで拡大したものである。単純なものでも以下のようなシステムが検討される。

☆ 営業プロセス管理システム:

営業プロセスは、提案書提出、見積提出、納品、請求などの大まかな段階からなる。そして各段階には、提案書・見積書・納品書・請求書などの書類作成が伴う。VASSにおいては、この前段階である商談の内容設計と顧客ニーズ把握も文字による管理が可能なる。よって、縦軸に案件、横軸にプロセスの流れを配置した表により、各案件がどのステップにあるかを管理することが可能になる。ステップ完了の入力には書類作成を必須とすれば、すべての関連書類を事実上案件毎に整理し、分析の対象とすることが可能になる

☆ お客様ニーズ充足方針診断システム:

VASSにおける、「ニーズの顕在化の質問」は、お客様によって柔軟な質問が要求されることがあるが、「ニーズの明確化」のステップまでは、(特定企業の特定事業を前提とすれば)リスト化した一連の質問で対応が可能である。また、「明確化」の結果から、提案の方針も或る程度は絞り込める。よって、リスト化された一連の質問をウェブ上などに表示し、そこへの回答入力により、充足方針を提示する仕組みを構築することが可能になる。また、その際、同時に案件概要がDB化される。

この入力をお客様先で行うような仕組みであれば、その入力を促すことさえできれば、VASSの第1ステップはクリアされ、その後のステップのみに営業担当者が注力することも可能である。

☆ 提案書作成システム:

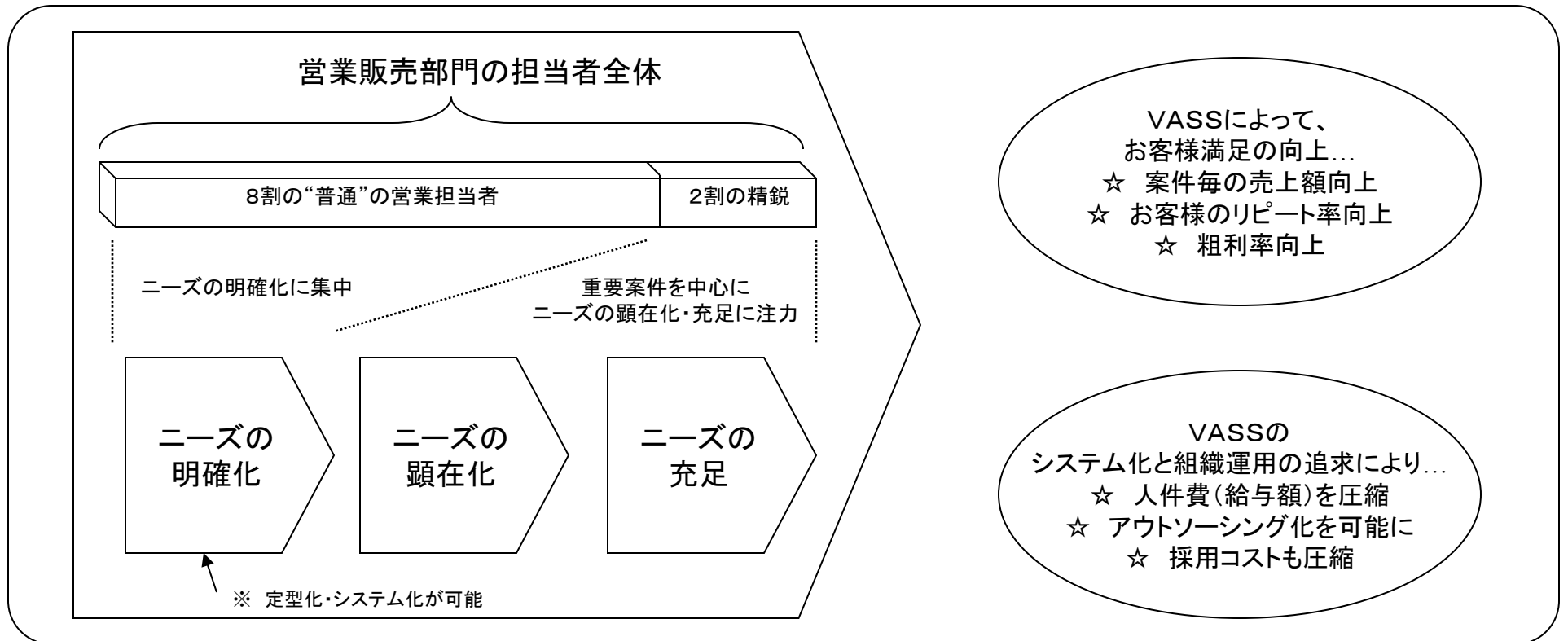
先述のように、VASSでは、提案書も質問に対するお客様のご回答を元に作成するので、ご回答を入力整理する画面から、ワンタッチで、提案書のラフドラフトを生成するシステムも成立する。

10 VASS 活用による営業販売管理体制

VASSによる営業活動の二分と、それによる営業成果の極大化:

営業販売担当者の中から「できる者」「頼れる者」を選ぶと全体の2割で、残りはコスト・パフォーマンスが悪い者と言うのが、実際の組織で見られる現象である。VASS営業販売成績のムラを低減する効果はあるものの、もっと大きな効果を狙う場合には、定型化が可能で失敗のリスクの少ない「ニーズの明確化」に低位グループの8割を投入し、そこから重要案件を抽出し、その「顕在化」に上位2割の精鋭を充当することができる。案件内容がフォーマット化され、引継ぎが容易なVASSだからこそこの手法である。

仮に、この8割に対して業務の難易度に応じた賃金制度などを適用することになると、人件費を圧縮することも可能になるであろう。2割・8割の両グループの客観的成果判定や円滑な案件引継ぎなどは、先述のシステムの導入によって可能である。

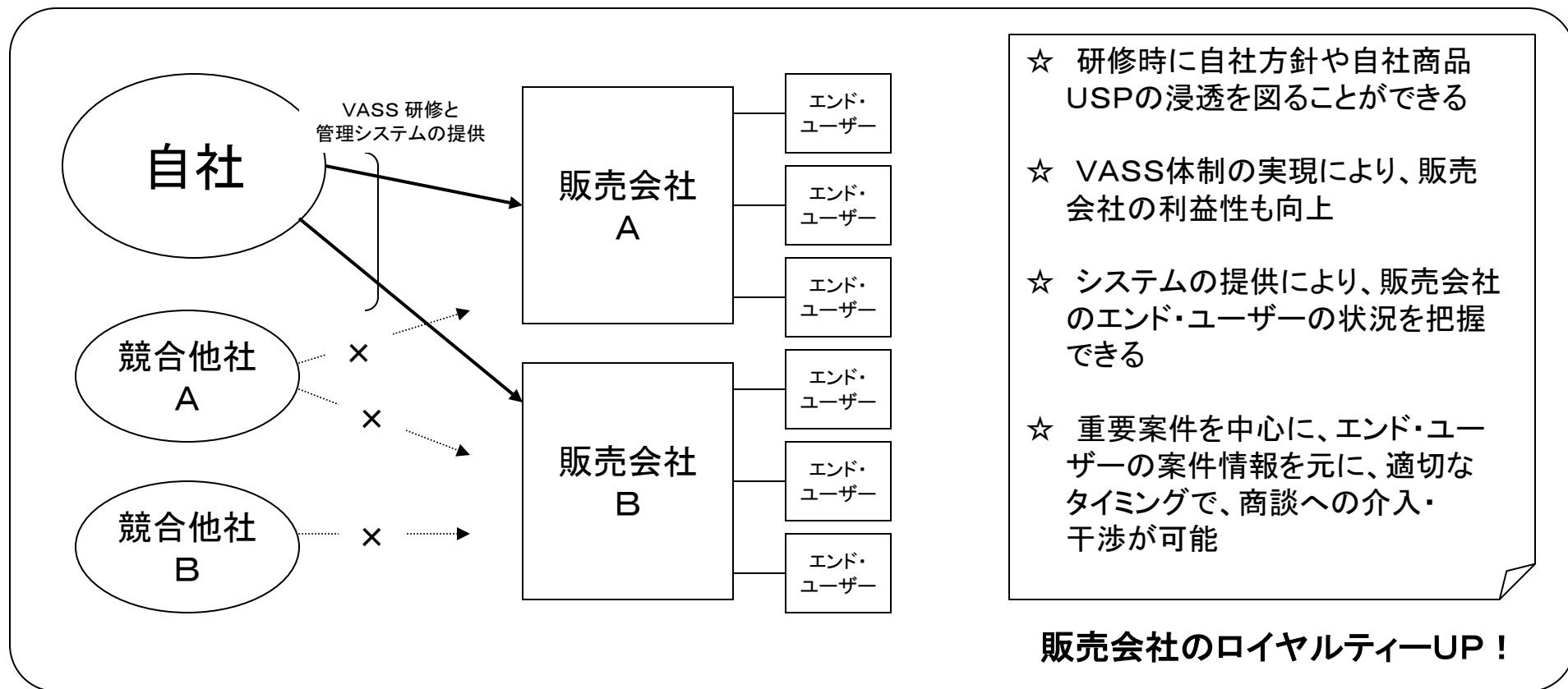


11 VASS 活用による 製造業の営業チャネル管理体制

VASSによる販売代理店(卸売会社)の取り込みと管理:

VASSの採用企業が自社のみならず、販売代理店や卸売会社などの営業担当者に対して、自社で採用したVASSの研修を販売促進として実施することにより、販売代理店や卸売会社などのお客さま(エンド・ユーザー)の情報確保や取りこみが可能になると同時に、競合会社の販売代理店や卸売会社への影響を最小化することが可能になる。

スタートは、VASSの研修の際に、自社方針を相手企業の営業担当者に刷込んだり、重点商品の解説機会も設けられる。さらに、研修の事例では自社製品の成功事例を用い、それをベースにロープレなどを行える。そのような意識的・知識的効果のみならず、システム化などの方策を併用すれば、物理的なチャネルの取り込みも可能になる。



**VASSの実現や効果についてのご相談・ご質問には、
実績をベースに的確に対応いたします。お気軽にご一報ください。**

**組織とヒトの関係を企画する
合資会社MSIグループ**

URL <http://www.msi-group.org>

E-mail bizcom@msi-group.org

合資会社MSIグループ 代表 市川正人 略歴:

昭和38年生れ。昭和57年某電話会社に高卒で入社。6年半の勤務の後、米国留学。2年半で学士資格を得る。卒業後、外資系コンサルティング会社に入社。平成5年、外資系メーカーのプロダクトマネージャーとして小組織のマーケティング実務を経験。平成9年、中小企業診断士(商業部門)登録。中小企業向け経営誌の出版社で人材関連の新規事業立上げと業務改善にあたる。平成12年7月より、中堅人材紹介会社契約コンサルタントとなり、平成13年4月、MSIグループを法人化。企画請負会社として独立。現在に至る。
(英語関連資格など:英検1級、TOEIC920点)