

クラさんの小売店マーケティング基礎講座 04

マニュアルの活用

リテール・マーケティング・アドバイザー
柏倉 利明

© kashiwakura 2002

「顧客満足」づくりの出発点として。

「マニュアル」とは、手引き、便覧、案内書、参考書などの意味で、いろいろな種類があります。世間でいわれる「マニュアル」とは「ハウツー的」なものを指し、書かれた通りの決まりきったことしかできない意味での「マニュアル的」とか、気がきかず人情味や融通性に欠けた、思慮の浅い人を「マニュアル人間」など呼んで、「マニュアル」を否定的な意味で使われることが多いようです。

最近では「製品取扱い説明書」をもマニュアルと称するようになってきました。パソコン製品などが出まわるようになって一般的に「(ユーザー)マニュアル」とも呼ばれるようになりました。分厚い「マニュアル」は、それを見ただけで、使うのを断念してしまうという例もありました。最近では、アプリケーションプログラムと一緒に

に、CD - ROMの中に組み込まれる例も多くなっています。

ここで触れる「マニュアルと」は、業務 作業 手順書のことです。どのように業務を遂行したらよいのかを伝えるもので、この「マニュアル」に最低限必要とされるのは、次のような内容です。

異体的な実施事項と手順

「何」をするのか

・業務を完遂するために、必ず実行しなければならない項目・内容
ポイント・コツ(カン、呼吸・手際、特殊な知恵)

「どのように」するのか

・業務の実施にあたってカギとなるところ
・安全、業務をやりやすくするものなど

レベル(期待される水準)

どこまで、どの程度まで行うのか

・ポイントやコツの達成基準、判断基準、標準話法
・自標や期待値、数値化・数量化される部分

マニュアルはその業務を担当する個人のためのものではありません。日頃、その業務を担当していない人が、担当している人と同一レベルで業務遂行できるための情報が記載されていなければなりません。そして、その情報は、最新で、最も適切なものに維持管理された、活きたものでなければなりません。

これからのマニュアルには、企業や組織などが、何を「是」とするか、経営の基本方針や価値観を明らかにして、異体的に何を(業務)

を、どのような水準で遂行するために、どのように行うか 方法)を
全員が理解できるように記載することが必要になっています。

このようなマニュアルは、遂行者がなすべき業務に集中すること
ができ、その結果、人を活かすことができます。

ムダなく業務を遂行する「効率化」= 業務の効果的な遂行手順や勘
どころを示す

イキイキと業務を遂行できる「活性化」= なぜその業務をしなければ
ならないか、背景や意義を伝える

新しいやり方で業務を見つける「創造性」= 結果に生み出される余
力や意欲により、業務の新しいやり方などを創造する

マニュアルは企業の理念や経営方針を反映する行動基準であり、
企業が志向する「顧客満足」を具体化するものです。理念だけ掲げて
も、実際の活動に活かされないなら、“絵に描いた餅”であり、顧客の
信頼は獲得できません。

このように業務マニュアルは、企業活動において欠かせないもの
です。特に、営業活動、販売促進 (SP) の展開にはなくてはなりません。
その代表的なものであるセールスマニュアルについて考えてみ
ましょう。

最適化業務を「標準」としてマニュアル化する。

見てきたように、マニュアルは、その業務を担当する個人のためだけのものではありません。誰が読んでもその業務について理解できて、担当者とはほぼ同じレベルで業務を遂行できるものでなければなりません。関連する数人が業務を共有化するための手段であり、その業務を担当していない人が担当者と同一レベルで業務遂行できるための道具です。

しかし、いままでやってきたとおりの業務手順を書いても、十分なマニュアルとはいえません。書く前にその業務が「あるべき姿」、つまり「最適化」しておくことが求められます。「最適化」とは、ある業務に関して、それを実践する組織なりが最適だとするシステムのことをいいます。

業務をその通りにやれば、求められる水準の業務を実施できる方法を組織の「標準」として、マニュアルにします。組織として要求する水準はどの程度なのか、そのために具体的にどのような方法、道具、手職で実施するかを設定します。現在の標準を見直し、さらに高い基準を設定するなど、最も効果的に業務を遂行できるシステムづくりです。

「最適化」のステップを経て、「標準化」してマニュアルにまとめます。標準とは、ものや方法、道具、手順などに関する“とり決め”で、これを文書化したのがマニュアルです。このマニュアルは、良い意味で権威づけられていることが必要で、少なくとも、その業務遂行部署の「ライン長」が承認していることが求められます。

そして、このマニュアルをもとに、たえず標準どおり仕事が進むように徹底し、組織で標準を維持していくようにします。

業務を最適化するには、多数の実例の中から、例えば、大きな販売実績をあげた優れた例など、模範となる事例を選び出します。同時に、その業務をとりまく消費動向や市場環境、競合状況などを考えて、あるべき理想的な方法を仮定し、試案をつくります。この試案を委員会などをつくって検討、精査します。

次に、この試案を実際の現場で試みに実施して検討してみます。必要に応じて一人だけではなく複数人で、また、実施日や時間帯を変えて行います。実施中の活動をつぶさに観察すると共に、実施した結果から試案を検討します。予期した通りの結果を得たら、とりあえず、これを「標準」として設定します。

「標準」として設定した業務を、「仮マニュアル」化します。このマニュアルにはポイントやコツなども記載します。実際に適用する前に、対象者への説明と導入のためのトレーニングを行います。その後、関係するすべての人に適用するため、組織的に強制力をもたせ実施します。ある期間実施してみて、効果を確認します。

問題がなければ、「標準」業務として、「仮マニュアル」を正式のマニュアルとして認定します。そして、日常的に実施担当看自らが実践を通して結果を検討し、その内容を上司に報告します。上司は内容に問題点を見つけたら、マニュアル制作担当者と十分に精査検討して、マニュアルを改訂します。

マニュアルの作成にあたっては、外部の専門家に依頼するのも効果的です。対象の業務に対して、先入観を持たず、客観的に判断できるように、問題点や改善個所を見つけやすく、他の例と照合してもらえるなど、より早く試案がつかれます。

メーカー発「マニュアル」からいいところ取りを。

新商品の発売時に、メーカーから販売店に提供されるセールスマニュアルがあります。このマニュアルの構成で最も一般的なのが次のようなものです。

- 1.メーカーの社長や営業責任者などの〈ごあいさつ〉
- 2.商品の概要とその開発意図
- 3.市場環境や消費者動向の解説と売れる裏付け
- 4.商品の紹介と特徴など
- 5.ターゲット
- 6.SP戦略・戦術の紹介
- 7.販促のためのディスプレイラックやカタログ、チラシ、DM、POP、プレミアム、ノベルティの紹介
- 8.広告内容やスケジュール紹介
- 9.効果的な商品の展示方法と販売方法、セールストーク例の紹介
- 10.技術ガイドやPR

販売店向けのセールスマニュアルは、基本的に、商品を消費者に売ってくれる人たちを対象としたカタログです。一般の消費者向けのカタログは、あくまでも最終的にその商品を買って欲しい人への働きかけが目的であり、セールスマニュアルという販売店向けのカタログは、その商品で営利事業をはかろうとする立場の人たちへの働きかけが目的になります。

消費者を対象に、商品の魅力やそれを使っての新しいすてきな生活を提案して訴えるのがカタログであるなら、このセールスマニュアルは、その商品を扱うことによって、すてきな状態になれることを実感として理解し、納得してもらうことが目的とされます。

ここでいう販売店の<すてきな状態>とは、いうまでもなく販売することによって<経済的な利益が得られる>ことです。ただこの一点のみです。

メーカーが重要視しているのは、販売店がその商品を買って(仕入れ)をして完結するのではないということです。当り前のことですが、メーカーが継続的な取引関係を続けようとするならば、いわゆる<押しこみ>をはかるだけのセールスマニュアルであってはならないとしています。

いまの時代<押しこみ>をはかろうとしても土台無理なことです。販売の第一線にいる人たちは、その商品が売れるかどうかを長い経験を通して直感的に判断できるものです。その判断は「自分の店の商圈と、お客さまに受け入れられるか」という前程に立ってのことです。販売店は、あくまでもどの店とも違った「個」なのです。

このように見ると、セールスマニュアルは、本来、個店独自のものでなければなりません。販売店の立地条件が違い、規模や顧客層が異なり、従業員の資質も違っているものであり、これを一律に同じ方法でというのは無理があります。メーカーでのマニュアルづくりは、最大公約数的な内容のものにならざるを得ません。

また、気になるのがメーカーの論理だけで語られることです。たとえば、その商品の市場規模を伝えて、全国ではこれだけの需要が見込めるし、これを販売店の数から割り出すと、1店あたりこのくらいの販売数が見込めるはずだという理論です。この数字は、市場全体をマクロでとらえるメーカーにとって意味のある数字であっても、個々の販売店にとつてはあまり関心のある数字ではないはずです。

要は、個々の販売店にとって「うちではどのくらい売れるのか」であり、また、「どんなことをすれば売れるのか」が重要なことであり、メーカー側から勝手に「このくらいは売れるはずだ」といわれてもイライラするだけです。

特に<売る>ことが格段にむずかしくなっているいま、いくらいくら売れるはずだ、売れないのは販売店に原因があると暗にいわれてしまっただけではシラけてしまいます。メーカー側の論理での待望値を提示されても困ってしまいます。

販売店はあくまでも、その企業の論理で独自の販売活動を続けている営利企業であり、メーカーのショールームではないのです。販売方法についても、たとえば、この商品は訪問販売が最適ですといわれても、個店としてはできないことがあります。販売店に訪問販売をしてほしいのだったら、対象店を選ぶ必要があります。

本来、販売店のためのセールスマニュアルを、商品のメーカーがつくるのはおこがましいことです。もし、メーカーがつくるとしたら、販売店の現状をよく把握したうえでつくることでしょう。販売店の立場をよく理解して、その商品がどのように位置づけられているのかを知り、十分な納得が得られるような提案をすることではないでしょうか。

販売店独自のセールスマニュアルが必要です。メーカーがつくったセールスマニュアルを下敷きにして、また、自店にあった項目を取り出して再編集してみます。うちの店には合わないからと全部を否定するのではなく、いいところは遠慮なくいただいて、自店なりのセールスマニュアルに活かすことです。

自店独自の「セールスマニュアル」をつくる。

セールスマニュアルとは、要するに販売方法の手順書です。商品の効果的な販売方法を伝えます。販売活動をセールスマニュアル通りに実践することで、その商品を効率よく販売し、売上げ向上に結びつけるのが主な目的です。

そして、重要なことは、もっと良い方法があったらその都度マニュアルを変えていくことです。発展していくことこそ、セールスマニュアルの真骨頂です。

自店独自のセールスマニュアルを企画します。目的を確認、しくみを再構築して、最も効率のよい伝達方法を設計します。

企画制作するにあたって重要なことは、

目的をはっきりさせる

現場の実態に合わせる

わかりやすく表現する

ことでしょう。

目的の確認では、誰から誰に、何の自的で、コミュニケーションをはかるのかを明確にします。

What・何を...どんな「使用価値」をもった商品、サービス

Who・誰に...どんな価値観をもって、どんなライフスタイルか

Why・なぜ...販売目標の達成、売り手の意識の変容、知識技術向上

Where・どこで...理解させる場所は

When・いつ...時間、どんな精神状態にあるときか

How to...具体的方法は

Tool & Skill...用具と技能は

自店の販売活動内容を再構築してみます。現在の販売タイプを確認して、現状を分析し、必要に応じて新しいしくみをつくります。

セルフサービス型	たとえば、食品、日用生活品
対面 アドバイス 型	たとえば、家電品、ガソリン
訪問型	たとえば、OA製品、乗用車
コンサルティング型	たとえば、保険、旅行、宴会
カウンセリング型	たとえば、眼鏡、薬品、住宅
使用機会促進型	たとえば、ガス、電気、電話
ご用きき配達型	たとえば、酒類、食品、灯油

そして、いよいよ制作です。ここでは対象者に合わせて確実に理解してもらえるコミュニケーションを目指します。対象者に合わせるために、次の確認を行います。

- 理解度のレベル
- 習慣度のレベル
- 意欲度のレベル
- 積極度のレベル
- 持続度のレベル

また、理解しやすくするために

- 目的と手段を明確に伝える
- 文章はわかりやすく簡潔に
- 不安や不満を感じさせない
- 展開の筋道をわかりやすく
- 必要な情報だけをもらさず

ドラマチックな「セールスマニュアル」にする。

「セールスマニュアル」の構成をドラマチックにするのも効果的です。ドラマツルギーにのっとった構成にすることです。流れに従って、起・承・転・結でまとめます。

<起>では、ひとつの問題を提示するところです。ここで新しい商品としてのデビューをインパクト強く説明します。主役である商品の華々しい登場です。ここで商品がどんなものであり、いままでと、どんな点が違うのかをはっきりさせることです。

販売スタッフにとって、いま、販売している商品についての知識があります。この知識をもとにして、新しい商品についての、新しい理解をすすめるものであり、ここではいわずもがなの知識を伝えることは不要です。

<承>は、<起>を受けついで、発展させるところです。なぜ、この商品を販売するのかについて説明します。ここでは、単に理性に訴えるだけではなく、感性に訴えることも欠かせません。

<転>は、全体の流れに新たな波紋をつくるところで、興味を先につないでいきます。この商品はこんな対象者に売れるという項目です。「この人は先に見た商品のターゲットとして、最適だと思いませんか」といった、呼びかけも効果的です。

<結>は、一挙に期待レベルにもちこむところです。「だから、このように売ろう」という内容を伝えます。いままでの商品と違う売り方があるなら、いままでの売り方を全面的に否定するのではなく、いままでの売り方のこんなところを変えれば、このような成果があるという説得のしかたです。

参考 クラさん流 機能的文章作法

文章を書く人は、自分が何を書きたいのかわかっています。だから、自分が書いたものが、他人に理解されるかどうか、客観的に判断しにくいものです。“何を書くか”を重視しなければなりません、同時に“どう書くか”についても十分に留意しなければなりません。これはどう書くかのマニュアルです。

文章の表現法

01 記述的表現

送り手が、文章の上から自分の姿をすっかり隠して、受け手にあたかも直接、表現対象に接しているように思わせる。表現対象のあり方を、できるだけ客観的に伝えようとするときに効果がある。

02 説明的表現

対象のあり方を伝えるだけでなく、送り手の注釈を加えたり、対象に対する送り手の態度を文章の上に表示したりする表現。ことからの意味や受けとり方、価値などを受け手に任せておけないときに効果がある。

03 印象的に表現

送り手が対象から受けた印象を述べる表現。主観的な文章で、送り手の姿が出てくる。執筆者名人りの文章が一般的。

記述的な文章の書き方

01 対象についての説明、注釈、原因、理由を示すことばを避ける。

02 送り手の疑い、推測、強い断定を表わすことばを避けるム

-
- 03 接続詞、接続助詞の使用を少なくする。特に、原坦を表わす接続詞、接続助詞を避ける。
 - 04 表現対象を悲しい、うれしい、寂しいなどの感情を表わすことばや、良い、悪い、美しいなどの評価を表わすことばを避ける。
 - 05 説明的にする要素を取り除く。

説明的な文章の書き方

- 01 表現対象に対して、注釈や説明を適当に加える。
- 02 事情を説明したり、原因、理由を説明したりすることばを加える。
- 03 送り手が、自分の疑いや推測、判断を述べる。
- 04 文末に「～は疑しい」「～らしい」「～か」「～だからである」「～というわけである」「～なのである」をつける。
- 05 「なぜ～なのか」「多分～だ」「まさか～ではあるまい」「おそらく～だ」「当然～だ」「やはり～だ」「元来～だ」「もちろん～だ」「いったい～だ」「ただ～にすぎない」

マニュアル、ハウスオーガンの文章

- 01 受け手のレベルがどの程度かをはっきりとつかむ。
- 02 伝達する目的は「理解させ、行動させる」ことにある。
- 03 できるだけ簡潔にし、イラスト、写真で説明する。
- 04 機能により、次の表現方法をとる。

刺激機能...説明的な表現(記述的な表現)

教育機能...記述的な表現

伝達機能...記述的な表現(説明的な表現)

05 強く働きかける表現をとる。

文章化のステップ

- 01 何を伝えるのか、テーマを確認する。
- 02 誰に、どんな効果を狙って伝えるのかを確認する。
- 03 テーマにそって、伝えたい内容の項目を書き出す。
- 04 関係のある項目をまとめ、グループ化する。
- 05 グループ間の秩序を考えて、チャート化する。
- 06 それぞれの項目について、資料を収集する。
- 07 どのような内容にするのかの妙録をつくる。
- 08 文章の長さを決め、アウトラインをつくる。
- 09 アウトラインに従って、文章化する。
- 10 読み直して、意味不明な点などを直す。

読みやすい文章のポイント

- 01 ひとつの文の文字数は、35字以内とする。
- 02 漢字は、全文字数の1 / 3前後とする。
- 03 読点(、)は、心もち、多めに打つ。
- 04 ひとつの文では、ひとつの内容しか述べない。
- 05 不必要な副詞、形容詞、接続詞を使わない。
- 06 あいまいな表現をさけ、はっきりと述べる。
- 07 同じ内容を、2つ以上の文で述べない。

-
- 08 同じ語句を、必要以上に繰り返して使わない。
 - 09 段落、節、章では、ひとつの内容しか述べない。
 - 10 節には小見出しを、章には中見出しをつける。

理解されやすい文章の構成

- 01 先に、大づかみの内容を述べ、あとから細かい部分を述べる。
- 02 まず、予備知識を与え、次第に高い知識に移っていく。読者のレベルから。
- 03 何について述べるのか、方向づけを行ってから述べる。宣言。問題提起。要約。
- 04 重要なことを先に出し、付加的なことをあとにまわす。結果。結論。
- 05 必要な情報を、ひとつの内容づつに分解して、並べて述べる。箇条書き。

強く働きかける表現法

01 受け手との対話をはかる。

- あいづちを要求。あいづちを打せて印象づける。
- イエス・ノーを要求。反語や疑問の形で提出する。
- 回答要求。問いかけ、答えを考えさせ、次に答えを出す。

02 受け手を送り手の立場に引き入れる。

- 「……しよう」共に行動しようと誘う。
- 「われわれは……」われわれのグループに引き込んで味方にす

る。

「あの、あれ、あそこ」同じ領域に立って、対象をながめる。

興味をひく文章

- 01 かっこに囲まれた会話を含む。
- 02 疑問、命令、誘いなど受け手への直接的な呼びかけをもつ。
- 03 「ね、さ、よ、わ」などの助詞を文末にもつ。
- 04 感嘆文。
- 05 不法的に不完全さを残し、受け手に、その「欠」を補わせて完成させる。