

INDEX

1. 営業上の課題を解決し、最高の営業マンを目指す

—基本を愚直に実践する習慣をつける—

(21) 顧客の視点で商談を組み立てる

代表取締役社長 若林 信孝

2. 5大営業管理 (ACTIS) No.9 2.顧客情報管理-[7]

[公開セミナーご案内]

- ①『第18回 新営業マンスキル・知識研修』
- ②『建築、建設のための営業力強化オープンセミナー』

1. 営業上の課題を解決し、最高の営業マンを目指す

—基本を愚直に実践する習慣をつける—

(21) 顧客の視点で商談を組み立てる

代表取締役社長 若林 信孝

■「頑張ったところをお願いするつもりです」

法人対象の建築営業では、入札による価格競争が当たり前だ。顧客は厳しい経営環境の中で可能な限り、予算を抑えようとする。だから、担当営業マンは顧客の希望する予算に近づけるために社内で設計、積算への根回しに奔走する。ところが、かなり頑張っても見積りを出しても残念ながら受注に至らないことが多い。ある積算部長が「10件の積算打率が3割を切るというのが今の業界の常識だ。積算と設計の担当が疲弊して、仕事へのモチベーションが落ちている」と嘆いていた。一方で特命かつ設計施工の案件が全体の6割近くを占めている会社もある。今後、7割、8割とその比率を伸ばしていきたいとその営業本部長は自信に満ちた口調で目標を語っていた。

全体の7割が入札案件の会社と7割が特命受注の会社の違いは何だろう。「それは競争入札や価格競争、見積り合わせが当然の営業手段だと思い込んでいる組織とニーズの本質をしっかりと把握し、価格以上の価値や利点を提供し、顧客にそれを理解してもらえれば、受注出来るという信念のある組織との考え方の違いだ」とその営業本部長は話していた。「実はうちも数年前までは、見積り合わせが当たり前だと思っていたので、価格競争に陥っている営業組織の苦悩は良く分かります。

受注出来ないのではないかという不安が先に立ち、そこを脱却できないのが実情です。うちはトップが先頭を切って、価値を売ることを主眼におきました」さらに新規顧客獲得のための開発営業、つまり飛び込み営業を続けたことも違いの一つだと付け加えた。「10年前に飛び込んだ企業様と小さな案件で関係を築きながら、弊社の考え方や技術力をご理解頂き、今では、年間数十億円の案件を特命で受注しています」顧客からの見積り依頼を待つのではなく、自分から相手に飛び込み、最初は激しい断りを受けながらも、その企業のニーズを探る努力を怠らなかつたのだ。恐らく、開発営業が弱いと入札案件に依存せざるを得なくなるのだろう。

ここで、開発営業を担当している伊藤さんに登場してもらおう。3か月前に飛込んだある和風レストランオーナーからの依頼だ。「今回は5社の建築会社や設計事務所に見積りをお願いしています。厳しいと思いますが〇〇万円以内、設計施工でお願いします。内容は店舗の改装です。改装の理由はお店の内装、設備が古くなったからです。厨房から客席全体のインテリア、照明、家具を全部、変えたいと思っていますが、あくまでも予算次第です。頑張ったところをお願いするつもりです」

■「大人が集う粋なお店」

このような依頼があると一般的には現地調査と数回のプラン打ち合わせで見積りに入るものだ。伊藤さんの場合は少し違う。オーナーや料理長、スタッフ、さらに来店客の身になり、可能な限り彼らの視点で考えようと努力する。来店者としてそのレストランに赴き、生の現場を体験しているのだ。

レストランのコンセプトは「和食を中心、おいしい物はジャンルの分け隔てなく取り入れお酒とコストパフォーマンスの高いワインを中心として、大人が集う粋なお店」だ。和食と言っても、フレンチやイタリアンのテイストも入っている。また、料理長が厨房から出て挨拶をするような来店客との親密な関係性を大切にしている。自らがオーダーを取り、料理を配膳し、ワインのコルクを手際よく開け、ワインを注ぐ。その対応に若いスタッフ達も刺激を受け、来店客への配慮を欠かさない。料理長のアイデアの詰まった創作料理は加工しすぎず素材の味を大切にしている。食器と料理の取り合いもよく考えられ見た目も美しい。常連客との会話を聞いていると、お酒や味の好みを理解した上で料理を勧めていることがわかる。このように美味しい料理だけでなく、居心地の良さを提供しているレストランなので店舗リフォームにも予算以上の価値を提案すれば、受注はいけるだろうと伊藤さんは手応えを感じた。

お店の課題も見えてきた。テーブルレイアウトに隙間がないので、空間全体が窮屈な感じになり、来店客動線と配膳動線がぶつかってしまう。照明が明るすぎて返って料理の色や形の良さを楽しめていない。さらに床、壁、天井とも白を基調にしたインテリアなので、汚れが目立ち、かつ、無機質な感じで粋な大人達の集う場というコンセプトから随分外れている。このような快適空間提供型のレストランなのに、そのコンセプトとインテリアがちぐはぐなのだ。インテリアと照明、家具を無機質なものから天然木のような有機質な質感のものに変えコンセプトに合ったものにすれば、単なる食事の場所から、快適にくつろげ、楽しめる粋な大人の空間として蘇るだろう。

今回の提案内容の概略はこんな感じだ。相対的にカップル客が多いが4人席や6人席のために満席率(総客数を総客席数で割った数字)が悪い。そこで、カウンター席を16席にし、テーブル席を24席に減らす。さらに6人から8人程度の個室席を設けることで、プライバシーを確保したい顧客の要望に応える。現状全体50近い席数は数席減るが、満席率は高まるので、売り上げは伸びる。

さらに、濃い色目を基調にし、全体照明のルックスを落とし手元の料理がおいしく見えるようにスポットライトを効果的に使うことでくつろげる雰囲気醸し出せば滞在時間は伸び、客単価も上がる。

■ドラマチックなストーリーで説得する

さて、プレゼンテーションの場面だ。今回は設計士の直筆スケッチをプレゼンツールとして活用する。デジタルテクノロジーを駆使した 3D によるプレゼンも考えたが、デジタル画面に有機的な空気を感じられないので、手間はかかったが色鉛筆をふんだんに活用したアナログ感一杯の紙芝居の要素を入れることで、新規来店客の視点でストーリーをドラマチックに語るようにした。図面だけでは表現出来ない来店客の心理的な側面、情緒面をオーナー、料理長、料理人、スタッフ全員に想像することで、今回のリフォーム提案の本質を理解してもらうのだ。

若いカップルがレストランの前を通り過ぎる。3,4歩行ったところで男性が立ち止まり、エントランスに戻り、メニューの黒板を眺め始める。和風の木目調素材にイタリアンタイルを入れた壁面と、植木にオリーブを加えることでちょっと不思議で魅力的な異空間のファサードデザインに男性が注意を引かれたのだ。一体どんな料理を出す店なのかと想像力を膨らませながら、ドアを開けてみる。笑顔で出迎えたスタッフの丁寧な案内で中に入ると表面仕上げが無垢材のカウンター席に通される。来店客と楽しげに会話しているスタッフ。カウンター上に出されている美味しそうな煮込みの肉料理と新鮮な色とりどりの季節野菜のサラダ。一方でテーブル席はカップル客と男女のグループでほぼ埋まり、料理や赤ワイン、日本酒を楽しんでいる。席に落ち着くと厨房から出される料理を運ぶ様子、泡をおいしく見せるように配慮しながら生ビールを注ぐ姿、ワインや日本酒の蓋を開けるしぐさなど、軽やかなスタッフの動きが目に入ってくる。スタッフからメニューを渡され、本日のお勧めが説明される。そして、いよいよ前菜が……。本日のお造りを白ワインと頂いていると隣に座っている常連客と見られる 40 代の夫婦に出された料理が美味しそうなので、彼女がその料理の内容を聞いたことがきっかけで初めてなのに親しい友人同士のようにオープンな会話が弾み出す。結局、ライン交換までして「またお会いしましょう」と軽く約束して別れる。……。奥の個室から子供の声に交じってにぎやかな笑い声が聞こえてくる。高齢になる母親の誕生日を長男、長女の家族が孫達と祝っているということだ。角のテーブル席では6人組の男女が楽しげだ。大学時代のサークル仲間であ々の飲み会だ。……。 「また近いうちに来ます。今度は予約します」と外に出て見送ってくれる料理長やスタッフに別れを告げてレストランを後にしながら、彼は密かに心に決めたことがある。「プロポーズはこのレストランでやろうかな」

後日談である。残念ながら、この案件は受注出来なかったのだ。料理長を始め、スタッフ達は伊藤さんの提案を満場一致で押したのだが、オーナーはやはり予算で決めたようだ。競合他社が伊藤さんの提案を模倣した上に大幅な値引きを提示したのだ。オーナーとの信頼関係が築けていなかったとしばらく落ち込んだ。ところが、半年後、この店の料理人が独立し、実家の和食店を継ぐことになったので相談に乗って欲しいという依頼がきた。「伊藤さんのところでぜひお願いします。今の店を建て替えて、0から考えたいのです。建築やインテリアだけでなく店のコンセプトから料理の内容、そして資金計画や経営計画まで踏み込んで全部相談に乗って欲しいのです」

(次号に続く)

[建築営業に必要な 6 の情報項目]

(1)プロフィール (2)建物情報 (3)マーケティング情報 (4)土地情報 **(5)資金計画** (6)競合・その他

(5) 資金計画**① 資金計画**

- ・総予算(土地, 建物)
- ・資金内訳 (自己資金、贈与、銀行借入 (毎月、ボーナス))

② 返済計画

- ・種類 (固定、変動) ・金利 ・返済年数 ・毎月返済額 ・ボーナス返済額 (年 2 回)

③ 借入先銀行情報

- ・銀行名 ・支店名

総予算を把握するために資金内訳を明確にしておくてはならない。自己資金、借入が主な内訳となるだろうが、昨今は住宅資金贈与の非課税枠が緩和されたこともあり、親からの贈与が資金として活用されることがある。その場合、承諾をとる作業が残されているので、早期に情報を入手し、契約予定日より前に顧客に承諾をとってもらうよう伝えることである。

前述の本人プロフィールと家族情報から、返済限度額を抑えることが出来る。この返済限度額から可能な銀行借入額を把握し、返済計画を作成する。

支払条件なども建築計画スケジュール表等を使用し、住宅金融支援機構や銀行ローンなどの融資時期、また契約金など、商談化した時点で伝えておく必要がある。勤務先融資や財形融資なども会社により条件が異なり、契約前の審査を必要とする場合があるので注意を要する。

多くの場合、顧客は住宅に多くの要望を持っている。しかし、調達資金の不足により、その要望が満たされないこともある。だから、事前に顧客の考えている予算を高めに誘導しておき、スムーズにプラン決定まで持っていくことが望ましい。逆に返済額に余裕がなければ、顧客の夢を怖さないように、ニーズに優先順位をつけることを忘れていけない。

借入先銀行は決定した時点で記入する。もちろん、顧客に複数の借り入れ条件を提示し、顧客の資産背景に最も的確な銀行をアドバイスすることは言うまでもないことである。

以上