

アルファヴォイス倶楽部

Vol.37 1997.5

1. 「建設業にとっての全社員営業（全社員が顧客思考になることの意味）」
2. 「営業がお客様の立場になって考えること」
3. 「面談技術向上プログラムSCS（セールス・コミュニケーション・スキル）」
～戸建注文住宅編～
4. 「サービスプロセススキル(SPS)」(住宅用)営業用ヒアリングマニュアル -
ステップ . 顧客のニーズ(購買動機)をさぐる

「建設業にとっての全社員営業（全社員が顧客思考になることの意味）」

民間個人市場の特徴

官公庁主体に事業を展開してきた地域密着型の建設会社が、官公庁工事の将来的な市場限界を予測し、民間個人の市場を対象とした事業に戦略展開しようと四苦八苦している。官公庁工事の営業展開は、その性格上特殊な営業活動を強いられ、およそ資本主義経済の競争原理とはかけ離れた要因により、発注が決定されることは周知の如くである。そのため、建設会社の社内体質は、長期間に渡り資本主義経済の過酷な競争原理にさらされることなく、あてがわれた仕事を可も無く不可も無くこなせばよいという価値観により成立することになった。このような価値観が無意識的に企業体質を作っている事例が多い。この価値観が蔓延している中で、生き残りを架けた戦略展開の成功を実現させるためには、社長始め、経営管理者の間で、相当な覚悟と意識の統一が必要となる。顧客という観点から官公庁市場に比較した民間個人の特徴を次に羅列する。

- ・顧客は素人の一般人である。
- ・顧客は自分の所有する資産を活用し、建築を計画する。多くの場合、女性の発言と意志が計画の決定に大きな影響を及ぼす。
- ・企業側は激しい競争条件のもとにさらされ、顧客は何の束縛もなく自分自身の自由意志で物事を決定できる。顧客は一般の生活者である。つまり、企業内の社員の中にも顧客は存在するし、社員の家族や知人、友人、血縁者の中にも顧客は存在する。よって、自分以外のすべての人が顧客になる可能性が十分に有り得る。
- ・企業内の社員は、どんな業務であろうと、いついかなる時も（業務中であろうと、個人的生活を楽しんでいる時であろうと）顧客と接する機会がある。

上記の特徴から、民間個人の市場に事業展開するためには、あてがわれた仕事を可も無く不可も無くこなせばよいという価値観を払拭し、お客様の側に立って思考し、実行しようという価値観（顧客思考）に企業内の社員の意識を変えることが必要となる。

成功へのヒント

よく、民間個人の市場展開を図るために、大手プレハブ会社の営業マンを新たに雇用したり、フランチャイジーに加入するケースがある。他部門から人を引き抜いて営業組織を編成することもある。しかし、効果が出るまで、多くの時間と多くの資金、そして多くの労力が費やされ、それらの犠牲に見合うだけの効果を得ることができないことがある。民間個人の市場戦略の成功を実現させるヒントとして、うまくいかない要因を私なりに考え、下記にまとめた。

- ・営業以外の他部門が、以前からの意識や仕事の仕方を変えないために、営業マンに多くの負担が掛かり、つぶされたり、退職するケースが多い。
- ・「この会社は、お客様を馬鹿にしてる。自分の知人や友人など大切な人を紹介できない。」と新人の営業マンに指摘されるような体質になっている。
- ・従来の建設会社の社員は生産者思考である。生産者思考の集団の中で営業マンはその役割と目標を達成するために顧客思考を持たねばならない。生産者思考と顧客思考がぶつかり、会社内で力の弱い営業が負けるのである。

- ・生産者思考の建設会社では、営業を雑務処理係として捉える傾向にある。そのために、工事引継ぎ後の物件でも、営業が何らかの業務をこなしているケースが多い。工事車両を止めるための駐車場の確保、近隣への対応、引継ぎ後の顧客からの変更処理などがその顕著な事例である。
- ・電話の呼び鈴が5回以上鳴っても平気である社員の存在。
- ・顧客が受付にいても、気が付かないふりをして対応しない社員の存在。
- ・社名の入った自社のトラックで、たばこの投げ捨てやスピード違反をする社員。
- ・現場で近隣の迷惑を返りみず、大きな音でラジオをかけている職人を放任している監督者。

民間個人の市場を対象とした事業を展開するにはこのような現象を取り除くことである。そのような意味からも、会社全体が顧客思考になり、営業的意識を持つことが必要となる。

建築業の生産現場

また、全社員営業ということを請負契約と売買契約の違いから考えたい。建築業の生産現場は、地域である。隔離された工場内ではない。従って、すべての社員が顧客と関わる機会を与えられている。顧客は、その社員やその会社の設備、什器、備品と関わったときに、その会社を判断する。それらが顧客にいい感じを与えることができるならば、顧客はその会社を良い会社と判断することができる。特に地域密着型の企業ならば、すべての社員が顧客思考になるべきである。建設業のすべての社員は自分の主たる業務との関連性の中で、顧客に関わることができる。ということは、すべての社員が、顧客にいい感じを与える事ができるということである。逆に、嫌な感じを与えることもある。その会社の設備や備品のことを考えてみよう。顧客がその会社の玄関に立った時に、玄関の回りがドロで汚れていたら、どんな気分になるだろうか。トイレを借り、汚れていたらどうだろう。吸い殻で一杯の灰皿が机の上にある応接室に招かれたらどうだろうか。このような会社に対しては、技術力があり、品質の高い良い商品を扱っていたとしても、顧客は発注することはまず有り得ないだろう。

顧客思考の必要性

全社員営業の基本的理念が顧客思考である。顧客思考とは、業務上の様々な行為や意志の決定を顧客の側から行うということである。ある業務行為を試すとき、「もし、自分がお客様ならどんな風を感じるだろうか」と大いなる想像力を持って、実践することである。そのような意識で仕事に取り組むことにより、顧客に嫌な感じを与える対象物や行為に自ら気づくことができるのである。

顧客思考を基本に置いた全社員営業の風土を創りながら、営業組織を構築することである。営業組織の構築だけでは、効果は望めないということである。

そこで、我がアルファヴォイスコンサルティングのコンサルティング方針の中に、社員による商品開発、社員による商品発表会、社員による紹介キャンペーンの実施、社員による現場公開の実施、全社員営業の風土を創るための定期的な全社員研修を入れているのである。この場合の社員とは、当然、営業部門および営業部門以外の社員も対象になる。

社員を巻き込む

上記内容を実施する上で大切なことは、まず経営幹部が、顧客思考を基本に置いた全社員営業の意識を持つことである。次に、中間の管理者がその部下を巻き込むために、強い意志を持って部下に関わることである。もし、部下から次のように発言されたらどうするか。「与えられた仕事を私は十分にこなしてます。その仕事だけで手一杯なのに、なぜ、わざわざ営業の手伝いをしなくてはいけないのですか。おかしいですよ。」「営業の方で資料を作って下さい。それなら、やりますよ。」このような発言は社員の顧客思考の欠如によるものである。このような時こそ、管理者は、顧客思考の風土を創り上げる好機と捉え、部下を啓蒙する必要がある。

下記は社員を顧客思考を核とした全社員営業に巻き込むための指導内容をまとめたものである。

- ・会社のためというより、社員自身のためであることを明確にする。
- ・顧客思考を核とした全社員営業は、営業の手伝いではないことを認識させる。全社員の主たる業務であることを認識させる。
- ・社員の主たる業務の目的は、顧客を喜ばせることである。顧客に幸福感を感じて貰うことである。その最終目的の実現のために、たまたま、それぞれの部門でそれぞれの

社員がその専門性を活かして、今の業務（現場、経理、企画、人事、設計）に携わっているということを明確にする。

- ・社員の日常の業務や生活の中で、顧客思考を核とした全社員営業を具体的行為、行動レベルに落とし込む。
- ・落とし込まれた行為、行動の実行度のチェックを確実に出来るように、チェックの日時と方法を予め決定しておく。できることから始めたらいいだろう。多くを望まず、一步一步進むことである。そして、自分の行為そのものが、日常の業務や生活の中で顧客思考に基づいているものが否かチェックすることから開始することである。

以上

「営業がお客様の立場になって考えること」

4月から消費税が5%に上がり、一般消費者の購買意欲がどうなるのか気になるところです。ただ建設業界では、すでに昨年の10月から実質的に消費税は5%に上がっており、昨年は大手住宅メーカーをはじめとして各社ともかなり受注が落ち込みました。

今年に入ってからはかなり回復してきていますが、それでも営業はお客様に《今》家を建てる気になってもらうのに四苦八苦しています。「思い立ったが吉日です。」「住宅金融公庫は史上最低金利ですから今がチャンスです。」「少しでも若い時に借金した方が後で楽です。」等々。それに対してお客様は「うちはお金がないからすぐにはできないわ。」「自己資金がもう少し貯まったら考えるよ。」「下の子供が小学校を卒業してからにしたいわ。」と大体パターン化した答えが返ってきます。このような会話においてどれだけ営業がお客様の懐に飛び込めるか、今やることのメリットをいくつお客様に気づいてもらえるか(いつが良いか議論するのではありません。)がポイントになります。その時、お客様の置かれている状況をどれだけ把握し、どれだけ具体的な話ができるかが重要です。プロとして、多少なりともお客様が気づいていなかった視点で話ができるとお客様の反応も変わってきます。

たとえば金利について少し考えてみましょう。あるお客様が2,000万円の家を建てるのに全額借入で計画するとします。わかりやすく現在の公庫の基準金利3.1%で30年返済としましょう。月々の返済額は85,400円になります。ところがお客様は、自己資金無しではこころもとないと考え、2割(400万円)の自己資金を5~6年計画で貯

金したとします。貯金にはかなりの努力が必要です。その甲斐があって自己資金400万円が貯まり、借入額も1,600万円に減額できました。ところが公庫の金利も5~6年前の金利に戻っていたとします。しかたなく5.5%の金利で借りる事にしました。月々の

返済額は90,800円となります。せっかく苦労して貯金した甲斐はまったくなく、逆に月々5,400円も多く返済しなくてははいけません。しかも完済は(当然の事です)5~6年後になります。

これが30年返済金利2.4%の差です。金利の違いをこのレベルで実感しているお客様はまずほとんどいません。お客様に聞いてみて下さい。「今後市場金利が上がっていくと思いませんか?」ほとんどの人の答えがイエスでしょう。この話を理解した上で自己資金を増やそうと考える人が本当にいるのでしょうか。

金利についてももう一つ視点を変えてみましょう。お客様の予算は通常いくら返済できるかで決まってきます。月々10万円の返済だと3.1%で2,340万円、5.5%で1,760万円の借入額となります。つまりは2,340万円の家が建つか、1,760万円の家が建つかの違いになります。これは同じ返済の負担で実に580万円の差額になります。

これは一種のケーススタディです。できれば実際にお客様の置かれている状況で、お客様と一緒にシュミレーションしてみる事です。ひとつでもお客様にとって新たな発見があれば、きっと状況は変わってくるはずです。消費税が2%アップするのにあれだけの駆け込み需要がありました。ところが今、消費税が2%アップするより金利が0.2%アップする方が損をするという事に気付いていないお客様はたくさんいらっしゃるのです。

以 上

**「面談技術向上プログラムSCS(セールス・コミュニケーション・スキル)」
~戸建注文住宅編~**

はじめに

アルファヴォイス倶楽部会員の営業マンの皆さんへ。アルファヴォイスコンサルティングのSCS（セールス・コミュニケーション・スキル）研修を現場で実践しているでしょうか。たまには思い出す意味で、また訓練のために紙上での復習を企画しました。初級・中級・上級と3回にわたって研修プログラムを連載します（次ページからのプログラムはホームページより複写）のでチャレンジしてみてください。正解と解説を知りたい営業マンは解答欄に記入しFAXして下さい。正解と解説をFAXで返信します。

また、この度、アルファヴォイスコンサルティングのホームページを作成しました。ホームページにこのSCS研修が掲載されています。是非、一度、ホームページを開いて下さい。これからの営業マンはE-MAILを使えないと遅れてしまいます。どしどしチャレンジして下さい。

ホームページアドレス：<http://www.alpha-vc.co.jp>

E-MAILアドレス：info@alpha-vc.co.jp

FAX：03-5371-8253

以上