

INDEX

1. 営業リーダー行動綱領(『セールスマネジメントテキスト』より一部抜粋)

2. 営業力を極める

(3) 客観的な事実情報を把握する

取締役副社長 若林 信孝

営業リーダー行動綱領(『セールスマネジメントテキスト』より一部抜粋)

先回の「アルファヴォイス倶楽部 VOL.190」では『営業成果=営業スキル×行動²』というテーマで掲載させていただきました。今回はこのテーマを受け、当社のテキスト「セールスマネジメントテキスト」より一部を抜粋し、営業リーダー行動綱領として具体的な内容を解説いたします。

一般的に営業マンの育成には、上司(チームリーダー)が重要な役割を果すことは間違いありません。特に新入社員に対しては、社会人として、営業マンとして一生を左右する影響力を持っています。チームリーダーは個人に対しても会社に対しても重要な役割を担っているのです。また、チームリーダーを中心としたチームを強化し、受注目標達成に向かい邁進するためのチームリーダー育成が、事業拡大において不可欠です。

「営業リーダー行動綱領」は、営業リーダー(上司、管理者)として必要な内容をまとめました。リーダー教育、中間管理職教育にお役立ていただければ幸いです。なお、ここで解説しているチームリーダーとは、営業のチーム制を前提としたリーダーです。

- 内容
- 【1】管理とは
 - 【2】営業リーダーの役割
 - 【3】営業リーダー心得(15か条)
 - 【4】受注の為の6大営業管理項目

【1】管理とは

「気配り」と「とりしきり」という2つの要素から成り立っています。いつの間にか「気配り」の要素が抜け「とりしきり」という意味が強化され、部下の行動を制約し、チェックし、縛るといったイメージが積みまとっているのです。

【2】営業リーダーの役割

メンバーに日常的に『関わり(HELP)』ながら、『メンバーの意欲を引き出し、勇気と自信と信念を持って仕事をさせ、目標(チーム・個人)を実現すること』にあるのです。

【3】営業リーダー心得(15か条)

1. 組織目標や方針をメンバーの個人目標と一致させ、目標に対する達成意欲を引き出す
2. 自ら組織目標や方針を咀嚼し、何とんでもやり抜くという強い信念に基づいた動機づけをする
3. 「やって見せ、言ってきたせて、させてみせ、誉めてやらねば、人は動かじ」に精神で進める
4. 行動で示すだけでなく、勇気と自信と信念を言葉で与える
5. メンバーの不振の要因を発見すること。 行為、行動、営業活動を客観的に観察する
6. メンバーの誤った行為、行動、態度、発言に対し、勇気を持って強制力を発揮すること
7. 成功事例、失敗事例は能力を強化する好機である
8. 人間関係を深めるためには、仕事だけでなく私的なこともふくめて関わる
9. 肯定的で積極的な言語習慣を体得し、否定的で消極的な言語は避ける
10. 問題が発生した時、リーダーは自分の問題として正面きってぶつかることをメンバーに宣言する
11. 進め方の詳細は実行するメンバーの考えやアイデアを引き出し、自由裁量を持って決定させる
12. 傾聴の技術を体得し、メンバーの意見を尊重していることを態度で示す
13. メンバーの考えやアイデアは、実行可能なレベルまで落とし込む
14. 結果が未達成でも、そこに至る過程で行動したことに賞賛する
15. メンバーに「できない奴はいない」と認識する

【4】受注の為の6大営業管理項目

受注を獲得していく上で、営業マンの行動と顧客情報を管理することは大切であることは言うまでもありません。営業リーダーの重点管理項目を列挙しました。

(1) マーケティング計画管理

市場を把握し集客・探客(お客様探し)をするマーケティング・アイを身に付け、マーケティング計画を立案し、データ分析・管理するのはチームリーダーやセールスマネージャーの重要な仕事である。世代交代や心境の変化など、顧客の状況は常に変わってくる。マーケットの動き(ing)を戦略的な行動で粘り強くアタックし効率的に成果を上げていくことが大切である。

[4つのマーケティング戦略]

ネットワークマーケティング

イベントマーケティング

エリアマーケティング (ターゲットエリア / 現場周辺エリア)

マスマーケティング

(2) 件数管理(プロセス管理)

営業マン個人の顧客保有件数と、会社全体もしくはチーム別顧客保有件数を1ヶ月単位で把握することは当然の管理である。会社全体で賃貸マンションや住宅を将来建てそうな顧客数が何件あるか把握していない、もしくは、営業マンが何人の顧客を追っているのか会社が把握していないようでは、営業管理など程遠いのである。管理項目を解説するので管理表を作り実践していただきたい。

当然であるが営業マンごとに「顧客管理台帳」を作成しないと件数管理はできない。

[顧客分類 : 例] 顧客分類の定義は、各社の状況や商品・管理の方法により異なります

- ・T(探客):新規発生件数、1ヶ月間で増えた顧客数を管理する
定期的にチェックし、マーケティングデータとして活用することが重要
- ・B(培養客):営業マンの手持ちの顧客数である。中長期で追客できる顧客数を管理する
- ・BS(有望見込み客):短期的な追客により商談にランクアップできそうな見込み顧客を管理する
- ・S(商談客):「土地活用計画を見てよい」「敷地環境調査にアポが取れた」が商談開始の目安とみる
「敷地環境調査報告書」、「事業計画書」(概算の予算と概算収支計画)「資金計画書」、「建築計画スケジュール表」等の提出と共に、テストクロージングを実施し、問題発見と問題解決を行なっている顧客。
「プラン,見積り」「事業計画書の提出」「請負契約」までのプロセスにある顧客数の管理をする。
- ・I(情報客):エリアマップによりターゲットを調査し、地主データを作成した顧客件数潜在見込み顧客数である。

(3) 行動予定管理(日報、週報、月報)

一般的に日報と呼ばれているものである。特に大切なのは「翌日の行動予定」である。前日に翌日の行動予定をたて、訪問の作戦をたてるのである。また合わせて週単位、月単位の行動予定を立てることが重要である。

訪問結果の対策は、別途、内容・問題解決管理(SPSシート)で管理する。日報に訪問結果を記入しても見直すことはほとんどなく、顧客への対策もその場限りになり、顧客情報全体を把握した対策を立てることが難しいのである。

(4) ランクアップ行動管理(B行動管理)

賃貸マンションや住宅営業においては、中長期におけるB(培養)客を管理し、BS・S客にランクアップしていくことが重要である。DM、TEL、訪問による(商談の為の訪問件数ではない)培養行動を行なったかを管理しなくてはならない。

特に顧客との信頼関係を構築するためには、初期段階に集中して行なうことが大切である。ランクアップ行動管理がされていないと、BS・S客がコンスタントに増えない。

(5)進捗状況・スケジュール管理

商談客は組織全体で進捗状況を管理する。そのためには、商談プロセスを明確にする必要がある。「進捗状況管理表」や「進捗管理ボード」により、商談プロセスに則った予定と実績を把握することができ、受注に対する意識を明確に持たせることができる。

また商談プロセスを明確にすることで、営業効率をアップさせることができる。いきなりプランや見積りを提出する営業方法では受注増加は見込めない。

契約までのスケジュールを立て、営業マン自身が目的や目標を持って商談をコントロールすることが大切である。行き当たりばったりの営業活動では、結果は出にくい。

[商談プロセス項目：例]

市場環境調査提出 賃貸マンション
税金シミュレーション提出 賃貸マンション
敷地環境調査アポイント
敷地調査、役所調査、法務局の実施(公図/謄本)
敷地環境調査報告書の提出
資金計画書の提出 住宅
事業企画書の提出(基本企画、概算予算と収支) 賃貸マンション
建築計画スケジュール表の説明
プラン提出
見積書提出
事業計画書の提出 賃貸マンション
現場案内
契約(仮契約/業務依頼/申し込み等、調印と入金に伴う行為)

契約後、着工までの進捗状況管理(既契約物件管理)も、スムーズな着工、引渡しを行なう上で欠かすことのできない重要な管理項目である。

(6)内容・問題解決管理(SPS管理・顧客カルテ)

顧客情報管理のなかでもっとも大切なのがSPS管理である。SPS管理とは、顧客カルテを作成し、顧客プロフィール、問題解決項目のチェック、折衝記録を顧客ごとに作成し商談ごとに作戦を立てるのである。

SPS:セールスプロセススキル(商談物件内容管理)

商談物件毎もの商談記録。7つの問題軸を基本に、問題発見と問題解決を行なう

以上

客観的な事実情報で選別する

「お年はおいくつですか」「ご家族は何人ですか」「お孫さんは何人ですか」「長男の方はご一緒にお住まいなのですか」これらは家族構成に関するプロフィールを顧客に直接的に質問している事例である。顧客がニーズを認識しており、営業マンとその会社を信頼している場合であれば、このような質問は効果的である。見学会やセミナーに来場する顧客は何らかのニーズを認識している。「お客様のお役に立ちたいのです。しかし、お客様のことを全く知りません。お客様のことを理解し、お客様に有効な情報を提供したいと思っていますのでわからないことをお教え頂きたいのですがよろしいですか」という気持ちで質問すれば、あるいはこのように、質問の意図を述べれば、顧客は気持ちよく応答してくれる。

ところが、飛び込み訪問では、顧客は営業マンを信頼していない。そこで、このような直接的な質問は逆効果である。しかし、顧客情報を収集しなくては選別は不可能だ。「追う」のか「追わない」のか。「追う」と判断したら、短期顧客か中長期顧客かを見極める必要がある。自分自身の能力と会社が顧客に貢献出来るのか否かを判断することが選別である。

貢献出来ないと判断したら、潔く身を引くことだ。ところが、顧客の断りの激しさを理由に「追わない」と判断する傾向が営業マンにはあるので気をつけたい。激しい断りを受けながらも、事実情報を収集し「中長期顧客として追う」と判断した顧客がいた。1年以上訪問を継続していたところ、その顧客からある時を境に相続の相談を受け、4週間後に契約に至った事例がある。その顧客はポストに入っていたその営業マンの直筆の挨拶文が記入されていた名刺をすべて保管しており、その厚い束を披露してくれたそうだ。営業マンの苦労が実った瞬間だ。

客観的な事実情報を収集し、ニーズの有無で選別を行う。従って、事実情報が明らかになるまで、判断は待たなくてはならない。早急な判断は失敗のもとだ。土地活用営業の例でいえば、顧客の資産背景を把握し、将来の相続税負担の有無を予想出来るまで判断してはいけない。リフォーム営業なら、その住まいの築年数、改修工事の履歴、家族の年齢などの事実情報を取る。耐震補強工事の営業なら、対象となる物件が1956年5月末日以前の着工であれば、旧耐震基準の建物なので「追う」と判断すればいい。

客観的な事実情報、2つの取り方

したがって、飛び込み訪問の第二の目的は客観的な事実情報を把握することにある。(第一の目的は顧客の警戒心を取り除き、対話が成立出来るような関係を構築することである)この事実情報の収集には大きく2つの方法がある。一つは対象物の目視観察によるもの、もう一つは、顧客との対話によるものである。前号までは、主に面談の進め方に焦点を当ててきたが、事実情報は目視観察により取得できる場合が多い。例えば、リフォーム営業なら、その住まいの外観を目視観察すれば、構造体や築年数は概ね把握出来る。外壁の劣化度を観れば、専門家なら修繕の必要性を認知出来るだろう。先日、私の住まいに植木屋が突然訪ねて来た。植木屋の飛び込み訪問である。「近くで仕事をしている植木屋です。失礼ですが、このヤマボウシは剪定しないと、枝が電線にかかり危険ですよ。剪定しましょうか」とインターホン越しに仕事を提案してきた。門の横の落葉樹である「ヤ

マボウシ」の荒れた枝ぶりと茂った葉を目視観察して、この家には剪定のニーズがあると予想して呼び鈴を押したのだろう。

さて、面談時の対話がスムーズに進み、情報収集を効果的に行いたければ、事前の準備を充実させておくことだ。内容によっては、隣家や近隣から情報を収集してみよう。人は自分のことは話したがるが、他人の話題は好んで話すからだ。また、特定の顧客に関する細かい個別事情を事前に収集することは出来ないが、対象顧客とその対象物(土地や建物など)の傾向を知ることは出来る。例えば、工場や事務所などの事業者を対象とした省エネの提案営業なら、一般的な光熱費を事前に調査することは可能だ。また、日本の就業者の平均年収が450万円前後で、平均年齢が44歳前後であることを知っていれば、対象顧客の年収は想定可能だ。対象者の条件を細分化すればさらに情報は得やすくなるだろう。

だから、飛び込み営業では、対象顧客のプロフィールや対象物件の傾向を把握しておくといいだろう。飛び込み対象の顧客の事実情報を予測出来るからだ。予測が可能ならば、正しい情報を得やすくなる。「お土地は全部で何反ぐらいあるのですか」ではなく「お土地は8反ぐらいですか」と見当をつけて質問出来る。「何反ぐらい」では応え難いが、「8反ぐらい」では応えやすい。「はい」「いいえ」で応えられるからだ。「いいえ」と応えれば、「もっと多いのですか」と聴けば、正解を引き出しやすい。その際、一般的な傾向を質問形にすれば、顧客はさらに気持ちよく応えてくれるだろう。「この辺で農家を営んでいる方は田んぼや畑を8反ぐらいお持ちですよ。ご主人のところもそうですか」

泥だらけのハウレン草

対話を楽しみながら、質問することに慣れて欲しい。顧客の緊張を緩和し、少しでも親密性を感じてもらえれば、数回の面談で事実情報の詳細を引き出すことが出来るだろう。前号の原稿の一文を引用させてもらう。

80歳を超えているその地権者は、厳しい寒さの中で泥だらけのハウレン草を素手で水洗いしていた。「大変ですね」と労をねぎらった瞬間に不信に満ちたその顔が笑顔に変わり、「大変ではないよ。いつもやっていることだ・・・」と話し始めた。「このハウレン草をとった畑は近くなのですか」と質問すると「そうだ」と気楽に答えてくれた。その後、賞賛を繰り返して、談笑しながら次のような質問をすると、土地活用営業に必要な情報である法定相続人と全資産に関する情報を概略、把握することが出来た。「長男さんと一緒にやっているのですか」「ご立派な長男様でしょうね」「一緒にお住まいですか」「すると奥様と長男夫婦とご一緒ですから6人でお住まいですか」「賑やかでいいですよ」「内孫がお二人ですと外孫もお二人ですか」「長女様もご結婚されているのですか。もうご安心ですよね・・・」

(次号に続く)

掲載内容・公開セミナーについてのご質問・ご意見、また、アルファヴォイス倶楽部のメール配信をご希望の方はご連絡下さい。info@alpha-vc.co.jp / FAX03-5215-8717

アルファヴォイスコンサルティングHP <http://www.alpha-vc.co.jp>