

INDEX

1. 営業力を極める

(10) リハーサルを実践する

取締役副社長 若林 信孝

2. 自社営業の問題点を探る <まとめ>

~住宅営業・土地活用営業「こんな問題を解決すれば受注アップ」~

営業力を極める (10) リハーサルを実践する

取締役副社長 若林 信孝

「断り恐怖症」もう一つの秘策

顧客の断りに恐怖を感じる「断り恐怖症」を克服するもう一つの秘策は、ロールプレイによるリハーサルだ。初回面談や培養訪問における断りを対処する目的だけではなく、市場環境調査や敷地環境調査の報告、プランや事業収支計画書の提案、見積書提出時における契約の取り付けなどの商談の直前にリハーサルを実施することでその成功率は大きく上がる。また、展示場やセミナー、見学会など反響営業におけるイベントでの接客直前にリハーサルを行うと顧客から得られる情報は質、量ともに高まり、着座件数やアポ件数も増える。優れた営業管理者や営業マンは、直前リハーサルの有無がイベントでの接客、新規訪問、面談や商談の結果に大きく影響することを知っている。だから、結果を左右する大切な商談には、どんなに多忙でもリハーサルのために時間を割いている。もし、リハーサルをしないと、面談や商談全体が引き締まらなくなり、顧客に主導権を握られ、自分の思う方向に商談を進めることが出来なくなる。すると、詰めが甘くなり、例え次回アポが取れても後日断りが入ってしまう。取るべき情報が取れない、言うべきことが言えない。顧客の予期せぬ言動や反論に効果的な対応が出来ないからだ。ところが、リハーサルを充実させると、もし例えリハーサルと異なる展開になっても臨機応変に対処できるようになる。窮地に陥ってもうまく潜り抜けることが出来るのだ。自分の思いもよらないような的確なトークが自然に口から発せられ、そのトークに顧客が乗ってくる。例え、アポやクローキングに失敗しても次の訪問で挽回出来る。顧客の強い断りを予想しているので、どんなことが起こっても恐怖を感じることもなくなるのだ。

無駄なリハーサル

しかし、多くの営業マン達はリハーサルに時間を割かない。リハーサルの効果を理解していないからだ。彼らはリハーサル無しの商談や訪問を当然だと思い込んでいる。それでも成功した経験があるからだろう。しかし、それは偶然の産物である。ところで、演劇や音楽、スポーツの世界ではリハーサルを重視する。リハーサルの充実度がパフォーマンスのクオリティーに比例するからだ。特に演劇の世界では、名優と呼ばれるプロは相手役のせりふ回しまで頭に入れ、数十回に渡りリハーサルを重ねる。単純にせりふを暗記するだけでなく、配役の心理、相手役の心理を掴むまでリハーサルは繰り返される。本番以上に真剣なリハーサルが本番で大きな感動を呼ぶ。営業の世界も顧客に感動を与えないと結果に繋がらない。その意味で演劇と営業は似ている。

確かに営業の世界における顧客は観客とは違う。観客は鑑賞して感動を得るが、現実の面談や商談では顧客は自由に動き回り、営業マンの対応に納得し感動する。だから、ロールプレイによるリハーサルを無駄だと思っている営業マン達は、現実の顧客は演劇とは違い、シナリオ通りに動かないものだ結論づけている。むしろ、リハーサルで予想した方向性と異なる展開になるとリハーサルによるロールプレイが既成概念となり、うまく対応できないのではないかと不安を感じている。そのような認識はリハーサルの手法に誤解があるからだ。営業スキルを向上する目的で行なわれる型決めロールプレイはイベント接客や飛び込み訪問における新規顧客の断りに対処するには効果を発する。ただしその場合、イベント実施日の早朝や飛び込み訪問など初回面談の直前に行うことが望ましい。

培養訪問や商談における既知の顧客に関しては、型決めロールプレイでは効果は薄い。その場合、顧客役が様々な反応を営業マンに送り、臨機応変な対応を強いるような緊張感あふれるロールプレイでなくてはならない。その顧客役を演じる上司はそれまでの面談で得られた情報から顧客のニーズや悩みを理解し、その顧客になり切り演じる必要がある。顧客役になる上司の演技が本番のパフォーマンスのクオリティーを高めるのだ。顧客の感情や想いを理解し、真剣に演じると、リハーサルが本番のような緊張感に包まれる。その緊張から顧客の発する反応や反論をさらに正確に予想できる。上司にとっても真剣なロールプレイで顧客役を演じることで、会議上で顧客のプロフィールを営業マンからヒヤリングしただけでは得られない未知の顧客の想いや悩みを理解出来るようになるのだ。営業マンは、もし本番でリハーサルと全く異なる言動や態度に出会っても感情が高揚することなく、落ち着いて対処できるようになる。顧客の予期せぬ反応に対処できない最大の原因は、緊張し冷静さを失い思考が混乱することだ。真剣で緊張感に包まれたリハーサルほど、本番での緊張を緩和させることが可能なのだ。

リハーサルの実際

ここで、優秀な営業管理者が実際に実施しているリハーサルロールプレイを紹介したい。その面談の目的が商談化の場合を見てみよう。敷地環境調査やプランを提案する商談化のためには場づくりが必要だ。立ち話でなく着座し顧客とじっくり語りあえる環境を作らなくてはならない。そこで、リハーサルでは着座のタイミングから検討を始める。顧客と挨拶を終えた後の営業マンと顧客の立ち位置、カバンの置き方、ツールの出し方、着座許可の得方、着座位置などを検討する。その面談の場面を周りの環境まで含めて細かくイメージする。

「昨日、お約束しました固定資産税の資料をお持ちしました」「カバンをこちらに置いてもよろしいでしょうか」カバンを框に置きながら身をかがめて着座する。カバンから、資料を取りだし、顧客に向けて表紙から説明する。「この資料をご覧ください。現在の 様 の お土地の固定資産税の額です。固定資産税評価額が... ですので、このくらいの額ですよね。固定資産税の算出の方法は...。従いましてこの評価額を下げれば、固定資産税の負担は軽くなります。例えば、...」という流れをロールプレイで演じながら決めていく。さらにその説明に対し顧客役は感じた反応を矢継ぎ早に営業マンに送る。「でも、賃貸住宅は空室が多いだらう。新築でもこの辺では、入居はダメと聞いているよ」「10年後は古くなって、新築に移るでしょう」「お金を借りてまでやるつもりはないよ」「わしらの代ではやらないよ。息子の代だらうね」など。その一つ一つに営業マンは真剣で丁寧な対応をする。その対応に違和感があれば、お互いにストップを入れて議論する。最後までそのままただらと続けると、締まらないロールプレイになってしまう。ストップを入れて、その場で議論しなくてはならない。二人で一緒に考えることでその商談への成功期待感が高まる。体を動かす、ツールを鞆から出す、トークする、反論に対処する、そのような真剣な演技が本番の結果に繋がるのだ。

(次号に続く)

自社営業の問題点を探る(まとめ) ~住宅営業・土地活用営業「こんな問題を解決すれば受注アップ」~

5回に渡り、「自社の問題点を探る」をテーマに掲載してまいりました。

第1回 物件情報・商談物件が絶対的に足りない!

第2回 見込み客はいるのだけれど...ランクアップできない!

第3回 「契約してください!」いつがその時かタイミングがわからない!

第4回 「競合に勝てる!」「競合に負ける?」何が違うのか!

第5回 一生懸命やっても「利益がでない!」「粗利が悪い!」

アルファヴォイスコンサルティング(株)ではこれら営業の悩みを解決し、契約に結び付けるためのスキルを用意しています。

アルファヴォイスコンサルティング 建設営業力強化プログラム 13のメソッド

建設営業 4つのマーケティングスキル

市場やお客様の状況は、常に変化しています。営業マンはそれらを把握し、お客様探しを計画的に立案・実行・分析し、戦略的な複数の集客活動を行なうことが建設営業にとって不可欠です。

1. ネットワークマーケティング : 知人、友人、OB客、社員、協力業者、取引業者 等
定期的な情報提供、イベントやその方法を市場ニーズに合わせて実行する
2. イベントマーケティング : 現場見学会、セミナー、勉強会 等
「新規顧客の獲得」「ランクアップ」目的により集客方法、接客も異なる
3. 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 の2つがある
エリアマーケティングは「飛び込み」と異なる。事前準備が重要
4. マスマーケティング : 新聞、チラシ、広告、TV だけではない。「看板作戦」で顧客と信頼関係を構築

ネットワーク(ルート)販売促進プロセス

ネットワークは大切な情報報源であるため、より活性化を図る必要があります。顧客情報をルート顧客からの見積り依頼だけに依存していると、件数の絶対的な減少により受注は落ち、かつ価格競争に巻き込まれ利益も減少してしまいます。

ルート顧客でも現状を観察・分析し、問題発見による提案型営業が、今後、重要な課題となるでしょう。

1. 観察(事実情報の把握) : 顧客の現状(例えば、工場や倉庫、所有している不動産など)について
2. ニーズと問題の予測 : 顧客が認識していないニーズや問題を専門家として予測
3. 顧客への問題認識 : 現状認識と問題、ニーズの提起により、商談開始

プラン見積り先行型営業からの脱皮 (問題発見、問題解決型営業へ)

建設営業では「**プラン見積りを出させてください**」、が営業開始の言葉になることが多々あります。

官公庁等の入札なら、見積り金額が契約の是非を左右します。しかし競合他社とは仕様も機能も違う建物について、価格を競うことは本来できる事ではありません。

まずはじめに、お客様の持っている「家族や土地の問題」、「不安や疑問」を発見し解決することが契約への第一歩なのです。これらの問題に対して、お客様と一緒に対処することで信頼関係を構築でき、価格競争とは異なる次元での商談が可能になります。価格競争になれば、結果として値引きや利益の減少にもつながってしまいます。

「プラン見積り先行型」から『問題発見、問題解決型営業』へ営業スタイルを変えることは、利益アップにもつながるのです。

客観的顧客情報収集（7つの問題軸/事実情報と感情情報）

顧客の抱える問題を発見し、解決できれば契約に結び付けることができます。これを「問題解決型営業」といいます。そのためには顧客の客観的事実情報を収集し、問題を予測することが大切です。

顧客の問題は『7つの問題軸』に分類されます。また、顧客情報は、大きく2種類に分類することができます。

- (7つの問題軸)
1. A情報(顧客プロフィール)：家族構成、同居している家族、法定相続人 ...
 2. B情報(有価証券、現金を除く全資産情報)：所在地、権利者、現況、路線価 ...
 3. 土地：土地の利用状況、取得の経緯、環境 ...
 4. 資金・収支：自己資金、主要取引銀行、税理士 ...
 5. 時期：年齢、健康状態、仕事の状況 ...
 6. キーマン：家族の意見、家族関係、親戚 ...
 7. ライバル：見学会等の参加、見積りなどの提出状況、知り合いの工務店等 ...
- (事実情報と感情情報)
1. 事実情報：顧客の持つ与条件、感情に左右されない物理的環境や条件
 2. 感情情報：「～がしたい」「～が欲しい」「～が不安」などお客様の気持ちの表れ

営業プロセス（会社理念、商品コンセプト、商品特徴、メリットを語る）

会社紹介・商品紹介は面談初期で最も重要な場面です。なぜならお客様は会社や商品、営業マンに対し、第一印象で「良い」「悪い」の判断を行なってしまうからです。価格やプラン提示の前に「この会社は安心できそうだ」「商品はここが優れている」とインプリント(刷り込み)することが、その後の商談においても「良いイメージ」が継続し、お客様の決断に大きく影響します。

会社や商品、自分について自信を持って語り、お客様にインプリント(刷り込み)することが、競合に巻き込まれず、強い営業マンになる必須条件なのです。

会社紹介や商品紹介は営業マンだけでなく、全社員(設計・工務・事務職等)が同じ言葉で語ることが大切です。これが全社員営業の第一歩でもあるのです。

売れている営業マン、売れている会社

会社、商品が好きであること

・一人称で語ることができる「私が建築をするなら～」/会社、商品のインプリントができる

顧客選別(セグメント)能力が高いこと

・「追う顧客」「追わない顧客」の選別ができる

お客様との間に信頼関係が構築できること

初期面談で80%契約が決まる

モデルハウス、現場見学会、会社への来社等、初期面談で欠かすことのできない内容があります。

お客様に「会社」「商品」「自分自身」が伝っているか

お客様の情報収集と選別(セグメント)を確実に実行しているか

信頼関係構築の3原則

信頼関係の構築には、3つの原則を意識して面談することが大切です。

初期面談(初めて会ったとき)の印象が良いこと

時間と空間を共有すること：短期間に何度も会う

人間的側面でお付き合いすること：家族など個人的、趣味など共通の話題に入ること

商談のスケジュール化と顧客コントロール

面談初期に、初回面談から契約までのスケジュールを提示することが重要です。よくお客様から建築時期について、「まだ先ですから」「具体的には決まっていません」等の答えが戻ってきます。この場合『建築計画スケジュール表』を提示し、質問と解説をおりませ商談を進めることで、次の様な効果が期待できます。

「追う客」「追わない客」の見極め(選別)ができる

スケジュールに則り営業マンが商談をコントロールでき、「何を」「いつまで」行なうかが明確になる

競合の発見やキーマンの見極めなど、問題点探しができる

営業マンが言葉に出しにくい、「契約」「お金」について、一般的な話として出しやすくなる

ストローク営業

ストローク営業とは、「アポイントとアポイントの間をつなぐ営業」です。お客様と細かくコンタクトを取る事で、信頼関係をより強くすることができ、お客様のモチベーションの変化や競合他社の動きも察知することが可能です。

[ストローク営業 4つの行動と5つの内容]

行動(ストローク)	手紙	Eメール	TEL	訪問・不在であっても資料を置いて後でTELフォロー
内容	お礼状	サマリレポート	打合せ議事録のお届け	中間報告: 進捗状況等 質問: 検討事項の質問他
			不足資料の提供:	興味のある事、宿題回答 他

市場環境調査

市場環境調査は、お客様の賃貸事業に対する入居不安の軽減、土地が賃貸事業に適していること、会社として周辺市場をどの様に捉えているかということを訴求するために作成されます。

今までは、「プラン・見積りの提出」が商談のスタートと捉えていました。しかし「プラン・見積り提出」を商談初期に行うと、その後の商談が「価格競争」に巻き込まれ、利益を圧迫する要因となります。

「プラン・見積り」提出前にお客様の情報収集により問題を発見し、対処することで信頼関係が構築できます。

[3つの市場環境調査]

人口動態の調査: 生活に必要な施設が揃っていること

・人口、世帯数の増減 / 年間の婚姻数、離婚数 他

利便性の調査: 満室になること

・教育機関(幼稚園、保育園、小学校 等) / 商業施設、交通機関、医療機関、金融機関 他

周辺賃貸物件の調査: 入居者がいること

・周辺賃貸物件の入居率(全体、間取り別、構造別 等) / 家賃相場(間取り別、構造別 等) 他

テストクロージング

営業は「NO」と言われてから始まります。キーワードは「もし仮に～なら」「NO、とおっしゃいますと?」

テストクロージングは商談を進める重要なプロセスです。簡単に表現すると「とりあえず試しに言ってみる」ことです。その結果、お客様の反応が「YES」であればラッキー(その様な事はめったにありませんが…)。基本的には「NO」と言われる事を想定して対処します。この「NO」が出たときこそ、営業の始まりです。

[目的] 商談の早い時期から、「契約」と「お金」についてお客様に伝える

お客様の隠れている問題点や真のニーズを引き出す

お客様の選別を行なう(「契約できるお客様か」商談途中で見極める)

クロージングプロセス（フラッシュバック、決意表明 等）

見積り提出時が、お客様の意思を決定させる好機です。この好機を逃してクロージングすることはできません。またクロージング前には、お客様に会社や商品、住まいづくり哲学などを充分にご理解していただいているか、お客様と一緒に振り返って見るのが大切です。

〔クロージングプロセス〕	ニーズの要約・メリットの再紹介 フラッシュバック パーセンテージ	第三者事例の紹介 決意表明 沈黙
--------------	--	------------------------

請負契約以外の意思表示（融資審査申込書 等）

建築営業のゴールは「請負契約」を指します。しかし、お客様にとって請負契約はハードルの高いイメージを持たれます。また、会社側は請負契約までに多くの時間と労力を費やさなければなりません。「プランが決まらないので請負契約がなかなかできない」「金額が確定しないので契約日が決まらない」など、契約の日時が決まらず、拳句の果てに他社に持って行かれた経験があるのではないのでしょうか。

契約においてハードルを低くし、早めの意思決定を促すための営業プロセスの構築が必要になります。

- 〔契約以外の意思表示事例〕
- ・融資審査申込み(融資が下りなければ建築できなので特に重要)
 - ・業務依頼申込み(「これから本格的に打合せします」の意思表示)
 - ・設計契約 / 仮契約 他

セールスコミュニケーションスキル(SCS)

営業成果を上げるためには、営業スキルを体得すること大切です。しかしスキルであっても、お客様とのコミュニケーションがなければ活かすことはできません。

お客様ニーズの把握、商談など、様々な場面でコミュニケーション(会話の方法)は必要となってきます。お客様との信頼関係づくりにおいて、会話の原理・原則を知り、体得することは不可欠です。

顧客満足のスキル(質問・共感・説得・約束のスキル)

- ・お客様の要望、欲求、問題を質問により確認し、お客様自身に認識していただく
- 反感克服のスキル(否定的な態度を肯定的な態度に変化させる)

- ・「検討します」は、反感を隠した言葉である

リレーション(人間関係をつくる)

- ・面談初期に訪問目的を明確に述べ、会社、商品、自分自身の紹介を行なう

『建設営業力強化プログラム13のメソッド』また、その他の建設営業についてのお問い合わせ、ご質問は下記までお気軽にご連絡ください。

【お問合せ先】 アルファヴォイスコンサルティング(株) info@alpha-vc.co.jp

以上

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>