

INDEX

1. 営業力を極める

(14) 長寿企業の条件

代表取締役社長 若林 信孝

2. 受注力アップ実践スキル

(4) 営業プロセス① 初期面談の目的

営業力を極める (14) 長寿企業の条件

代表取締役社長 若林 信孝

■過去の成功体験に胡坐をかかない

長寿企業を実現するために「あなたの会社はどうあるべきなのか」を顧客に述べなくてはならない。商品戦略や人事戦略、財務戦略などビジネス書には長寿実現のための様々な手法やハウツーが述べられているが、それらに共通して書かれていることは、『経営幹部と社員が事業存続の核だ』ということである。長寿を全う出来ない原因の多くは経営不振による倒産である。しかし、その企業が経営不振に陥ったからと言って、融資している金融機関はその企業を直ちに倒産させることはしない。貸借対照表や損益計算書だけでなく、再建に向けた経営幹部の覚悟、社員の能力や意欲、組織力や企業風土などを総合的に分析して事業存続の可否を判断する。それらの評価が高ければ共に積極的に再建を進めることになる。さらに顧客や協力業者、取引先企業など、社外の人々はまるで負けている試合でゴールを狙うサッカーチームを応援するサポーターのように、再建に向けた企業人達に大きなエールを送り続けるので、目標より早期に再建が完了する場合もある。

確かに長期に渡り事業を継続していると、どんなに魅力的な商品や優秀な人材に巡り会っても経営不振といった何らかの危機には遭遇するが、そのような時にこそ、その企業の本質が見えるものである。ある自動車メーカーのリコール問題でトップ自らが陣頭指揮を執り対応したことが好感をもたれ株価を上げたことがあった。逆にクレームの原因をあたかも自社の責任でないような保身的な発言をしたために辞任に追い込まれたトップもいた。その企業の経営幹部と社員の日常の意識が、予期せぬ危機を好機に変えることもあるしその逆もあるのだ。むしろ、危機が人と人との結びつきを強固なものにし、さらに強力な企業体に成長することになる。「失敗から学ぶ」「過去の成功体験に胡坐をかかない」などの謙虚な姿勢が、その組織の学習機能を高め、今後50年間に起こるだろうと

言われている劇的な変化に適切に対応出来る柔軟性を育むのだ。

また、一方でそのような危機に陥らないために日頃からあなたの会社が取り組んでいる方針を明確にすることも大切だ。「経営不振に陥っても3年間は今の体制を維持できる強い財務体質を構築していれば、何があっても大丈夫だ」とある経営幹部が発言していた。そのためには適正な利益水準を確保し、内部留保を高めなくてはならない。「50年後もお客様の住まいのアフターフォローをさせて頂きたいのです。そのために、利益を確保し、健全な財務体質を作り上げることが大事ですよ。そこで当社では値引きや安売りは一切しておりません。他社と価格競争をしてまで受注を頂くようなこともしておりません。適正な利益を頂くことが企業存続の大原則であると思っております。このような方針がお客様のご安心とご満足を達成するのだと信じています」と堂々と語ることだ。顧客はむしろ安易な値引き競争に乗らない企業姿勢に他の建築会社には見られないその企業の自信と信念を感じることになる。さらに、技術力のある協力業者との関係を大切にするために支払を円滑に進めていること。業績が好調であれば好条件での資金調達が可能だが、安易な借り入れは一切せず、身の丈にあった投資を続けていること。建築会社の投資は設備ではなく人であること。毎年、優秀な社員を採用し、自社の技術力を継承するために教育、訓練に時間や労力、資金を費やしていること、などを述べればいい。「確かに未来永劫、絶対に倒産しませんとは言い切れません。ただ、倒産はいきなり起こるものではありません。経営の方向性が時代に対応し、日常の業務をしっかりと積み重ねていけば、経営不振に陥ることはありません。例え、陥ったとしても当社は財務基盤が健全で、ピンチをチャンスに変える企業風土を醸成していますので直ちに倒産することはありえません。必ず回復します。ですから、『企業は人なり』を実践していけば50年先も事業を継続出来る自信があります」

■勝利の方程式

「企業は人なり」を顧客に実感してもらうために弊社では「個人バス見学会」「建築現場と会社見学ツアー」「勝利の方程式(ウィニングパターン、略してWP)」などのイベントを提案している。基礎、躯体、完成直前など数か所の現場と既存物件、そしてあなたの会社を顧客に見学してもらうイベントだ。そこでは経営幹部と社員(営業担当者だけでなく、設計、現場、インテリアコーディネーターなど)を始め、協力業者、税理士や銀行マンなどあなたの仕事に関連のある人々が「おもてなしの心」や「一期一会」の精神を持って接客に臨んでいる。人間は最初の数分で初めて接する人や物に対して無意識的に判断してしまう、と言われている。営業担当者はこの大切なイベント全体を企画演出しているのだ。顧客は現場や会社の見学を通じ、そこで働く人々と接することであなたの会社の企業風土を良くも悪くも実感することになる。

ところで、現場担当者や設計士、インテリアコーディネーターはその専門性をアピールするために商品の売り込みというより中立公正の立場で建築計画に役立つ情報やアドバイスを提供している。例えば、商品を選択する際の基準やその基準に沿った情報収集の方法、建築計画におけるアドバイス、失敗しないプランニングの方法などである。さらに影響を受けた著名な建築家とその建築物の紹介、建築思想や設計哲学を語ることで彼らの権威づけに成功している会社もある。また、税理士や銀行マンによる資金調達や税金対策に関する分かりやすいミニレクチャーは、その企業のネットワークの充実度を示すことが出来る。事前に顧客の法定相続人と資産内容を把握しておけば、顧

客の解決すべき問題とその解決策まで提案することも可能だ。

一方で商品の差別性や企業力などを伝え、あなたの会社への建築依頼を促進するなど、営業的意図を顧客に示したい場合は、社外の人々の力を大いに活用することだ。「建築は弊社にお任せ下さい。なぜならば…」と営業マンが単独でクロージングをかけるより「建築するなら、この会社に依頼するといいですね。営業担当者は彼がいいでしょう。商品は…。なぜなら…」とサポーターである社外の人々の応援があった方が顧客の合意は得やすい。そして、最もサポーターとして影響力のある人々はOB顧客である。あなたがどんなに優れた営業マンであろうと彼らの体験に裏付けされたトークには勝てないだろう。また、顧客の背景や状況に良く似ているOB顧客との面談が実現できれば、その効果はさらに大きくなる。人は自分と似た背景や状況のある人々に興味を持ち、またその経験談には強い共感を覚えるからである。似ている要素は市場条件や敷地条件、家族構成や年齢構成、趣味や好みなど事実情報に関するもの、そして、税金負担や収支悪化、耐震、省エネ、健康に関するニーズなど感情情報に関するものなどである。事前に競合他社が分かっているのであれば、それらの会社を候補に挙げながらも自社を選択して頂いたOB顧客の体験談もいい。「〇〇さんをお願いして本当に良かったと思っています。もちろん、数社と比較しました。対応の違いが選んだ理由です。例えば、この間取りは自分の最初の要望とは全く違うのです。リビングの吹き抜けにこだわったのですが、実はそのこだわりが本当のニーズでないことをこのプランを最初に見たときに気づいたのです。他社は私達の要望通りのものを提案してきました。実際に住んでみてこちらの方がはるかに使い勝手がいいことを実感しています。また…」このようなイベントを経験すると、言葉だけの会社紹介にはない感動が顧客に生まれる。顧客との相互理解と信頼関係の構築を目的にはしているが、結果としてそのイベントが顧客の決断を強く促すことになるのだ。

(次号に続く)

実践に役立つ営業スキルを、「アルファヴォイスコンサルティングオリジナルセールステキスト」より抜粋し、解説します。住宅、土地活用、リノベーションなど、すべての建設営業に活用できるスキルです。

[今回のテーマ]

(4) 営業プロセス② 初期面談の目的

営業にとってお客様と信頼関係を築くことは最も大切なことです。

信頼関係が築けるとコミュニケーションがスムーズになり会話の結果は変わってきます。早い段階で信頼関係を築くことを意識し、「この会社なら、この営業マンなら安心して任せられる」という気持ちになっていただくことが大切です。

初期面談3つの目的

1. 顧客と信頼関係を構築する

●信頼関係構築の3原則

- ①初期面談の印象が良いこと [ノンバーバル]
 - ・ 初対面の顧客は緊張していることを理解する
 - ・ 自己紹介で自分を売り込む
 - ・ 相手の質問に対して誠意を持って一生懸命に対応する
 - ・ 得意な分野をつくる（ローン、税金、建物、土地、プラン 等）
 - ・ 面談の最後は笑って顧客に帰ってもらう
- ②時間と空間を共有すること
 - ・ 短期間に何度も会う
 - ・ 1回の面談は2時間以内で終了させる
- ③人間的側面でお付き合いすること
 - ・ 家族の話題、趣味など共通の話題に入る
 - ・ 時事情報を持っておく

2. 会社紹介、商品紹介、自己紹介を行う

●会社紹介、商品紹介、自己紹介の初期面談のインプリントが契約を左右する

- ・ 自分の持つ資格、得意分野、専門知識等をPRする
- ・ 契約実績、過去の契約顧客との関係性を伝える
(感謝の言葉や手紙、一緒に写した写真等)

3. 客観的事実情報を把握する

- 顧客の客観的事実情報から「顧客選別（追う顧客、追わない顧客）」
「時期選別（短期顧客、長期顧客）」をおこなう

- ・顧客のニーズをつかむ
- ・アンケート用紙だけの情報収集ではだめ ⇒ 会話により情報収集を行う

信頼関係が構築されると

感謝される！



初期面談の会話の方法

初期面談において多くの顧客は緊張をしています。営業マンに対し「自分の情報は知られたくない」とガードしているのです。まずは顧客の緊張を緩和することが第一歩です。

■アイスブレイキング

「初対面の人との間には冷たい氷が張っている」この氷を溶かすこと

(方法) ①笑顔

②相手に話をしてもらう

営業：「私共の会社はご存知ですか？」

顧客：「はい。知っています」

営業：「どちらでお知りになりましたか？」

顧客：「**話してもらう！**」

初期面談のアポイント取り

初期面談の締めくくりは次回のアポイントを具体的に取ることです。顧客とのコミュニケーションや情報提供が円滑に進んでも、また、客観的事実情報を把握できたとしても次回面談のアポイントが取れなければ商談は進みません。**「追う顧客」と判断した場合は必ずその場で次回のアポイントを取る**ことが重要です。翌日や数日後ではすでに顧客の気持ちがさめてしまっているため、再び顧客の気持ちを高めアポイントを取ることは容易なことではありません。

■アポイントの内容

- ①敷地環境調査のアポイント（土地有顧客）、土地案内のアポイント（土地無顧客）
- ②資金計画のアポイント
- ③その他のアポイント（イベントへの誘い込み、再来場の誘い込み 他）

>>>> Point

- 日時、場所、面談の内容を明確にした具体的なポイントをとる

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>