

アルファヴォイス倶楽部

Vol. 58 1999. 2

1. 「住宅営業におけるプラン（間取り）のヒヤリングから決定まで：
6つのチェックポイント」

取締役副社長 矢木豊彦

2. 「営業プロセス～仕事の取り組み方～」

チーフインストラクター 三浦 忠

「住宅営業におけるプラン（間取り）のヒヤリングから決定まで： 6つのチェックポイント」

「何度プランを出してもなかなかプランが決まらない。」或いは「契約後のプラン変更が多い。」「お客様へのプラン提示はするが、契約までなかなかいかない。」という悩みにお答えしたいと思います。

弊社の指導では、請負契約の前に設計契約（或いは仮契約）を締結し、それからプランを作成する事を基本としています。競合の関係上どうしてもプランを作成せざるを得ない場合でも、設計契約前は1回だけです。何回もプランを出す必要はありません。何回もプランを提出するのは、マイナスになる事はあっても決してプラスにはならないものです。

プランは1回のプラン提示で決めるのが理想です。1回で決まらない場合でも2回目では決めなくてはなりません。どんなに難しい顧客でも3回が限度です。

全物件の50%が1回、40%が2回、10%が3回で決まるぐらいが目安でしょう。これより回数が多い場合は何らかの問題があると考えべきです。

プランはプレゼンテーションが大切だとよく言われます。確かにプレゼンテーションは大切な要素ですが、問題はヒヤリングにある場合も多いようです。ヒヤリングからプラン決定までの6つのチェックポイントをあげてみました。自分自身の、或いは会社の営業スタイルをチェックしてみてください。

【1】ヒヤリングの前に資金計画は必ず把握しておく事。

設計契約をしていれば、資金計画を把握していない事はまずないと思いますが、どんな場合でも先に資金状況を把握する事です。顧客の言う予算ではありません。顧客の年収、毎月とボーナス時の返済金額はどのくらいまで大丈夫か、自己資金はどのくらいかという事です。要するに顧客の用意できる金額のリミットを把握しておくのです。リミットの金額から家以外にかかる費用をざっと引いて、残った金額を自社商品の坪単価で

割れば建築可能な坪数が出ます。少なくともその坪数に収めなければ（余程の値引きをしない限り、少なくとも自社では）家は建たないのです。それを念頭においてヒヤリングはしなくてはなりません。顧客の希望する坪数に無理がある場合は、ヒヤリングの段階ではっきり言う必要があります。たとえプランを作っても自社で契約できないのでは何にもなりません。ヒヤリングをしながら、可能な坪数に収まるように誘導していく必要があります。

一度大きなプランを提示してから、プランを小さくしていくのは大変な労力と時間が必要になります。他社と競合している場合は、かなり商品を気に入っていない限り負けると考えるべきです。

【2】ヒヤリングは必ずツールを使う事。

顧客にプランの要望を聞くと、「私は、あまりプランについての要望はないんです。」という答えが返ってくる事があります。これを真に受けてはいけません。いざプランを出すと、「勝手口のない家なんて・・・」「和室はやっぱり1間の床の間がなくては・・・」「鬼門に玄関をもってくるなんて、ほんとにプロの設計士が書いたの？」等々「話が違うじゃないか！」と思うぐらいたくさん要望が出てきます。

これは顧客が悪いわけではありません。本来プランの要望を聞かれて、すらすらと漏らさず言える人などまずいないのです。このレベルのヒヤリングをして、1回でプランが決まる事はまずあり得ません。ここはツールが必要になります。顧客の要望にだいたい近い坪数の標準プランを見せながらヒヤリングを行います。標準プラン集がなければ過去の物件の平面図でも構いません。建物の配置の事・カーポートの事・玄関周りの事・階段の事というように部位ごとに図面を見せながら聞いていきます。最後に家相に対するこだわり具合も確認しておいた方が良いでしょう。（家相にあまりこだわらない方がよいという話はここですべきです。プランを出してからでは、提示したプランを正当化する方便にも聞こえます。）

たとえその顧客のために作ったプランではなくても、実際の間取りを見れば顧客もいろいろな事に気がつきます。これだけでもプラン作成のための事前情報は雲泥の差になるはずです。

【3】叩き台のプランは出さない。

前述のツールと同じ役割をするのが「叩き台のプラン」です。しかしこれは出すべきではありません。標準プランで充分なのに、設計は1回多くプランを書かなくてはなりません。そればかりが弊害になるのです。営業が持ってきたプランに対し、希望を言ってプランを書き直してもらおう。それを何度もやり取りしてプランを決めていく。生まれて初めてプランの打合せをする顧客は、それがプランの煮詰め方だと思い、何度もやり取りする程良いプランになるという錯覚に陥ります。

安易に作ったと思われるようなプランの出し方は絶対にいけません。「当社のベテランの1級建築士が時間をかけて練り上げたものです。とつてもすばらしいプランができました。」というスタンスでプレゼンテーションをしなくては、絶対に1回のプラン提示では決まりません。

【4】全体計画をまず固める事。プランの下書きは捨てない。

間取りの検討に入る前に、全体計画の基本方針をきちんと決める事が大切です。カーポート・門・玄関等の位置や、建物内部のゾーニング計画を敷地状況からまず決定します。全体計画は、プランのヒヤリング時点でイメージしてヒヤリングをする必要があります。ヒヤリングの時、ある程度「こうなるであろう」というプランのイメージを持ちながらヒヤリングする必要があります。このイメージができていないと、顧客の要望が実現可能かどうかの判断もできません。これは多少の経験を要します。イメージできない場合は、敷地に合わせてプランをひとつ作っていくと良いでしょう。これはあくまでもヒヤリングのための資料です。顧客に見せてはいけません。見せたら前述の叩き台のプランになってしまいます。ここは一度作ったプランを頭に描きながら、顧客の要望に対して「できる」「できない」の判断を下し、できないものについては理由を解りやすく話して、断念させなくてはなりません。

代替案を提案する場合もあるでしょう。ここで物理的に無理な要望を潰しておかないと、できないのは「プラン能力がないからだ」と思われ、「他社のプランも見てみたい」という事にもなりかねません。できるかどうかははっきりしないものについては、優先順位をはっきり聞いておく事も忘れないでください。

基本計画が充分検討できていないと、玄関や部屋の位置を変えたいという話が後になって突然出てくるものです。充分検討したとしても、内部プランの検討にのめり込んでいくと、プランにおける優先順位が解らなくなってしまうものです。ここで「お客様のおっしゃるプランは設計段階で既に検討されています。しかし、これこれこういう理由で不採用になりました。」という話ができれば、まずプランまで書く必要はないでしょう。その時下書きでも持っていれば、たとえきれいではなくても絶対に出すべきです。それだけで、「さすがにプロだ。あらゆる可能性を検討した結果の間取りだったのですね。」という印象を与える事ができます。その意味で下書きはすべて捨てずに営業が常に持っているべきなのです。

【5】顧客のこだわりを把握する事。

これはプランだけに限った話ではありませんが、顧客は「どうしてもこうしたい。」というこだわりを持っている事が誰しもあります。些細な事や、決して正しい事ではない場合もあります。しかしこれを無視してはいけません。要望を聞く時、必ずその根拠を聞く事です。それが自分の実体験に基づく事であったり、身内や親しい友人の実体験

からの助言や情報である場合は、絶対に否定しない事です。たとえ議論しても覆る事はまずありません。顧客との信頼関係がいくらできていても、自分や身内の体験には勝てないはずで。それがたとえ正しくないとしても、「一般的にはこう言われています。それでもよろしいんでしょうか？」ぐらいは言わなくては行けません、無理な説得は避けるべきです。

【6】顧客と営業で、「変更したい」「したくない」の構図は作らない。

営業が設計もできる場合、或いは設計が営業をしている場合よく見かけるのは、顧客のプラン修正の要望に対して、頑なに現状のプランにこだわる光景です。確かに自分のプランに対してそれだけの自信を持つ事は良い事です。しかし度が過ぎると、顧客は「この営業の人はプランを変えたくないんだな。」と思い、しまいには「自分の希望を全く聞いてくれない。」という意識になってしまいます。こうなると信頼関係自体が崩れてしまいます。

変更の要望に対しては、変更した場合のメリットとデメリットを説明し、再度現状のメリットを幾つかの角度から説明する事です。顧客にとって解りやすい説明を心掛ける事が大切です。顧客と一緒に、顧客の最適なプランを検討するというスタンスが大切です。

以上

「営業プロセス～仕事の取り組み方～」

営業マンは、日頃から何を目標にし、何を指して仕事をしているのでしょうか。「より高い給料を貰うため」「家族の幸せのため」「早く出世するため」「会社をより大きくするため」など人それぞれ様々な欲求があるでしょう。しかしそれらの欲求を満たすために、営業マンであればまず与えられた責務を全うする事が大事です。具体的には個人の営業予算を達成すること、もしくはチームの営業予算を達成することでしょう。それでは、その営業予算を達成するためには何をすれば良いのでしょうか。

よく営業マンは、予算未達成の理由を「営業時間が足りなかった」「自社の商品が他社よりも良くなかった」「計画はしたが、実行できなかった」「世の中不景気だから」「予算が高すぎた」…。このような他律的な答えが多く返ってきます。自社商品の欠陥や景気のせいにするのは論外としても、営業時間が足りないとか実行できなかったなどという理由は悲しいかな私もよく耳にします。そこで何故営業時間が足りないのか、何故計画を実行できないのかを考える必要があります。

営業マンの仕事の流れ

一般的に営業マンの職務を列挙してみると次のようになります。

販売計画

情報収集・市場調査・市場分析（市場調査）
販売目標設定・営業計画（目標設定）

営業活動

アプローチ 商談 クロージング（契約） 代金回収

結果の確認・問題解決

営業報告・実績報告・営業分析

このように営業の仕事に必要な要素は、とても複雑で計画性が最も大事です。しかもお客様と直接接していく仕事ですから、お客様の都合により予定を変更せざる得ない場合もあります（本来スケジュールとは営業マンがお客様の都合に合わせるのではなく営業マンの都合にお客様が合わせるように仕向けるようにする）。

当社のコンサルティングプログラム「問題解決のプロセスと管理行動」の中で紹介させて頂いております「Plan・Do・See」という管理サイクルがあるのですが営業するうえでも大変重要な考え方であると言えます。

つまり上記、販売計画を立てる(Plan) 営業活動・実行する(Do) 結果を確認し検討する(See)の一連の作業を繰り返し行う事で目標を達成するプロセスが確立できます。しかし営業マンにとって如何に効率よく的確に仕事をこなし、如何に営業品質を向上させるかが最大のポイントです。

そこで次に営業マンにとって必要不可欠な目標達成のサイクルを「Plan・Do・Check・Action」という4つのサイクルに分類して営業マンの目標達成に向けての営業プロセスを述べていきます。

営業のマネジメント・サイクル

営業をするうえで、まず初めに仕事のやり方をよく考えて販売計画を立てます(Plan)。それが前述で紹介しましたように情報収集・市場調査・販売目標設定・営業活動計画などにあたります。次に販売計画に基づいて営業活動をしていきます(Do)。その営業活動には、お客様のアプローチから始まり商談・クロージング・代金回収といった行動にあたります。そして、そのままやり放しでは進歩がないので、必ずその仕事について確認し反省する必要があります(Check)。

「なぜこの商談はうまくいかなかったのか」「なぜ目標達成できなかったのか」「なぜクレームが多いのか」「営業したのになぜ競合他社に取られたのか」...。このように反省材料を抽出し、その原因をつぶしていく改善策を見つけるのです(Action)。

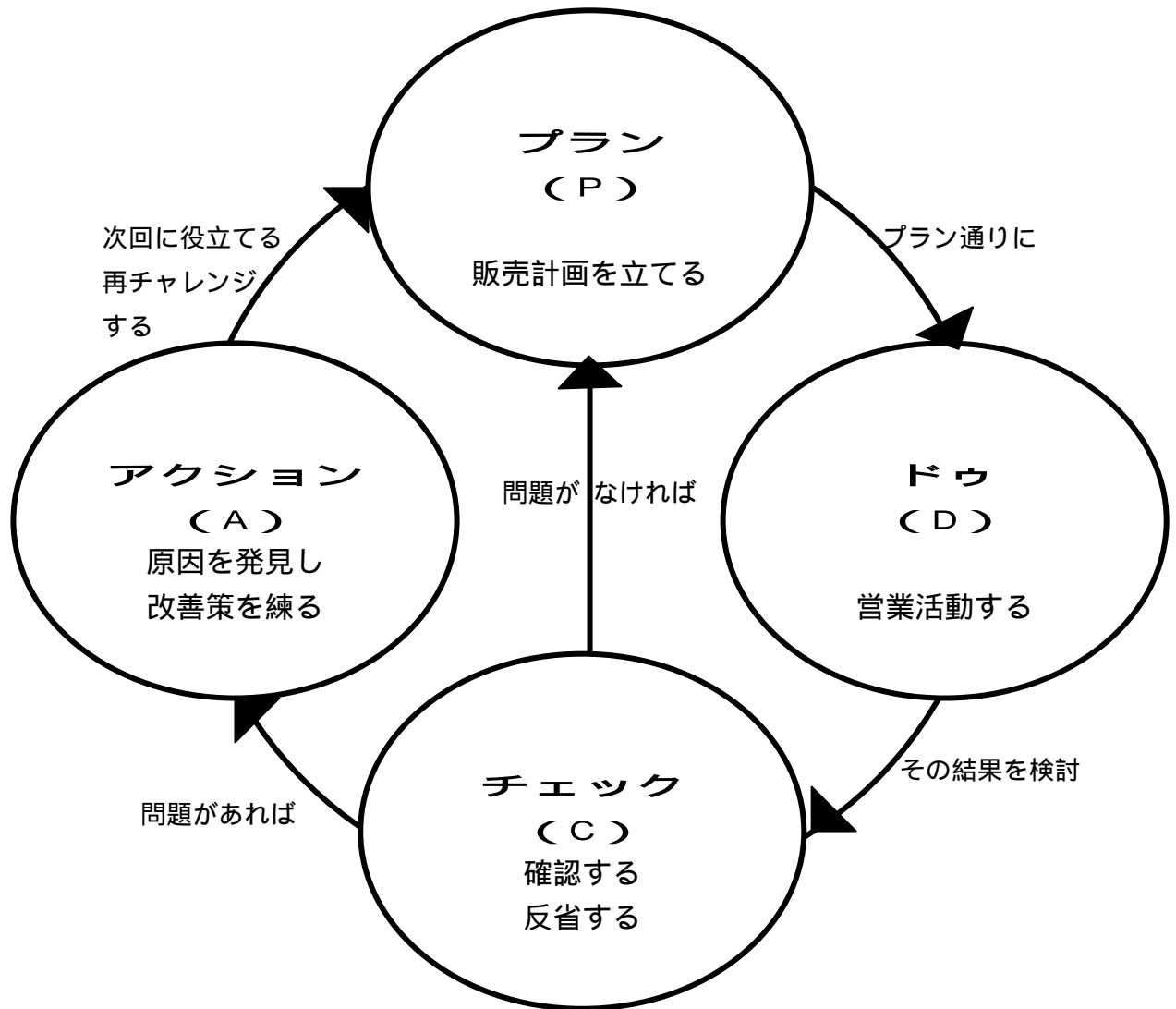
そして次回の販売計画をする時に活用すれば営業のレベルは前よりも向上するのは間違いありません。販売計画(Plan)はあっても営業活動(Do)をしなければ、どんなにすばらしい情報・目標設定・活動計画であっても何の意味もなくそれまでに費やした時間も無駄になります。いわゆる企画倒れというものです。

また、PlanやDoはあったとしても、そこにCheckとActionが欠落していたのでは同じ繰り返しをして進歩がありません。問題はなぜ計画通りにできなかったかというCheckをする事であり、更にその原因に対して改善策を立てる事が重要なのです。ですから「営業時間が足りなかった」「実行できなかった」のには、何が原因なのかを探り出し改善策を立て、またそれに対してのプランを立て実行するのです。

このように「Plan・Do・Check・Action」という4つのサイクルを常に回す習慣が身につけば無駄な時間をなくし、効率の良い的確な営業ができ、営業のクオリティを向上させる事ができるのです。またこの4つのサイクルは、お客様へのアプローチ時・初期商談時・中期商談時・クロージングの中でも回しながら進めていく必要があります。小さな「P・D・C・A」のサイクルを幾つも回し、大きな「P・D・C・A」のサイクルへと繋げていくのです。

この概念は、おそらく会員の皆様もよく知っている事と思いますが、実行している人やそれが身につけている人は、少ないと思います。これも日頃の訓練が必要です。是非、営業のプロセスに取り組んで頂きたいと思います。

営業のマネジメントサイクル



以上