

アルファヴォイス倶楽部

Vol.66 1999.10

1. 「営業プロセスについて」

代表取締役 野村敬一

2. 「問題解決型営業の勤め（ある指導会おける議事録より）」

営業プロセスについて

住宅や賃貸マンションの営業にはプロセス管理が重要である。今回は営業のプロセス管理について解説する。

営業のプロセスは大きく三段階に分けて考えると、営業行動や管理が明確になる。

【第一段階】探客、集客（T）

受注を安定させる為には、マーケティング戦略を構築し、探客（T）活動を継続的かつ積極的に行う必要がある。住宅や賃貸マンションの場合は**建築現場周辺のエリアマーケティング活動**が効果的である。現場の挨拶回りをしながら現場見学会の案内と会社紹介、商品紹介を行うのである。現場見学会で何組の集客ができたかが、重要である。理想的には手持ちの培養客（B）から3分の1、現場周辺エリアマーケティングから3分の1、広告チラシのマスマーケティングから3分の1を目標とし、合計30組以上の来場を見込みたい。30組の来場者に対し、60%の18組を着座目標とし、且つそのうちの50%にあたる、9組にアポイントをとりたい。アポイントとは、市場調査、敷地調査、再訪問のアポイントである。9組中3件は3ヶ月以内に契約を締結したい。

プロセス管理という側面から見たとき重要なことは、毎月新規顧客が何人増加したか、営業全体でチェック管理することである。T(探客)データ数を毎月記録しておけば、マーケティング戦略構築（現場見学会を何時開催すればよいか、エリアマーケティングの効果は上がっているか等）に役に立つ。探客活動は組織的に行う活動であり、営業マン個人の努力や能力に一方的に依存するものではないのである。したがって年間のマーケティング計画を立案しT(探客)の目標を組織全体で明確にし実行しなくてはならない。

【第二段階】培養（B）

現場見学会に来場した顧客は即座に商談（S）になる場合と中長期に追客、培養（B）しなければならない場合、もしくは追わない場合にわかれる。

現場見学会での目標は、成約率30%(3組)とした。それでは3組成約に至った場合、それ例外の顧客はどうなったのであろうか。もちろん計画を断念し追客する必要のない顧客もいる。しかし中長期で追客すれば、いつかは建築の可能性のある顧客は必ず存在するのである。ところが、一般的に建設業では中長期に顧客を培養するという習慣があまりない。特に景気のよい時代になれた営業マンや会社ではほとんど、商談客のみが顧客と考え、顧客を中長期で培養するという考え方が少ない。事実、当社主催の営業研修でも参加者の皆様の手持ち培養客の少なさには驚かされる。研修会でもB客の目標は、営業マン一人あたり最低30組にするように指導している。理想的には100組である。100組の培養客に対し、きちんとフォローすれば、最低、月に3組程度、商談客へのランクアップ(B客~S客)は可能である。もちろんB客とは、エリアマーケティングのリストの数とは違う。エリアマーケティングから抽出した重点的にフォローする顧客はB客ということになる。

培養客のフォローの方法は、比較的単純である。手紙、DM 電話 訪問の3種の営業行動しかない。この営業行動を毎月必ず顧客に対して実践するのである。

中長期で顧客を培養するにはB(培養)メールが効果的である。A4かB4一枚程度で、顧客に対し情報を毎月定期的に発信するのである。内容は会社紹介、商品紹介、税金、資金、プランニングなど賃貸マンションや住宅建築に関する情報なら、何でも良い。「..通信」「..ニュース」などである。

しかし、培養とは単にメールを発信しただけではダメである。メールが顧客に届いたところに電話をし、顧客の反応を確認するのである。反応が良ければ即座にアポイントを取るか訪問をするのである。Bメールも出さずに突然、顧客に訪問し反応の悪さに、追うことをやめている営業マンをよく見る。わざわざ断られる為に単純に訪問と電話をしている営業マンは現実に多くいるのである。培養のポイントは顧客に対する情報提供を行い、顧客から「いつも有難うございます」という言葉が返ってくるのが大切なのである。顧客から感謝の言葉をもらってこそ、商談へのきっかけがようやくできるのである。また、訪問時や電話をした時は提供する情報内容にもとづき、会話を始めることが大切なのである。電話であれば「..通信をお送りしましたがお読み頂いていますでしょうか。」というように会話を始めるのである。訪問ならば「本日は..に関する資料をお持ちしましたのでご覧ください。」と会話を始めるのである。いずれにしてもDM、電話、訪問を効率良くタイミングよく組み合わせることが大切である。また、見学会来場のお礼のポストカードは、自筆で当日必ず出すことは営業として当たり前のことである。「本日は..現場見学会にご来場頂き有難うございました。会場ではあまり詳しくご説明できなくて申し訳ありませんでした。あらためて詳しい資料をご送付いたします。今後とも宜しく願い申し上げます。」わずか3行で充分なのである。

培養客に対し確実に培養行動をおこなえば、培養客から商談客にランクアップする顧客が必ず1~2組は毎月出てくるはずである。営業とはこの培養行動を淡々と継続して行う努力が必要なのである。

【第三段階】商談（S）

商談は受注に直結する行為である。商談の開始は顧客とのアポイント取りから始まる。アポイントが取れば商談開始ということになる。具体的なアポイントは市場調査、敷地調査のアポである。現場見学会やその他の場面で顧客面談した時の最初のゴールは「市場調査、敷地調査のアポイント」である。

商談は開始後、1ヶ月で受注に持っていくように集中して行動したい。商談で重要なのは市場調査報告や、敷地調査報告、プラン提出、見積り提出などの、アポイントを取った面談時に顧客のニーズをつかみ、問題解決（土地・時期・資金・キーマン面談・競合対策）を行い人間関係を構築することである。契約できない営業マンをみていると、とりあえず事業計画書やプランをだして顧客に検討してもらおう、というスタイルで問題解決型の折衝をしていないタイプである。問題解決型の営業になっていない営業マンは受注できないのである。問題解決型の営業とは、顧客のニーズを掴む為の質問ができることである。弊社主催で行っている研修会、SCS（セールス・コミュニケーション・スキル）を学習していただければご理解いただける。毎月コンスタントに1棟契約するとするならば3組の商談（S）客はもってきたい。3組中1組が当月受注になり1組は翌月に延期、1組は商談中止というような商談イメージが理想的である。

探客（T）活動は組織的にかつ計画的に行い、培養（B）活動は淡々と継続的に努力することであり、商談（S）活動は集中力と知恵を持って行うことである。それぞれの段階において営業のリズムが違うことに留意しなくてはならない。

以上

「問題解決型営業の勧め（ある指導会における講義録より）」

営業活動の2つのスタイル

営業には2つの活動の方法があります。一つは、事務処理型営業活動です。もう一つは、問題解決型の営業活動です。

事務処理型営業活動とは、単に事務処理をこなしているに過ぎない営業活動のことを言います。例えば、プランを作成し、プランを提出する。事業計画書を作成し、事業計画書を提出する。見積りを作成し、見積りを提出する。そして、顧客に「これでいかがですか。」と確認し、もし、顧客に「だめだ。」と言われたら、それらの事務処理が徒労に終わってしまうような営業活動です。賃貸マンションバブル、あるいは、住宅バブルと言われていた昭和の後期から平成元年に至っては、このような事務処理中心型の営業活動でも賃貸マンションや住宅の受注をとることは可能でした。「家賃がこれだけ入ります。」「お宅のプランはこのようになります。」と提案すれば、比較的容易に契約を取ることはできたようです。ところが、現在のように市場が飽和状態になり、また、競合他社の参入が激しくなり、商品の品質面における差別性による訴求が困難な状況では、このような事務処理型営業活動で目標を達成することが困難になっています。

問題解決型の営業活動

そこで、問題解決型の営業活動が必要となるのです。顧客の抱えている様々な問題を解決しながら、見積りを提出する、プランを提出する、事業計画書を提出していくのです。単に見積りを提出する、プランを提出する、事業計画書を提出するではありません。例えば、顧客の家族間の人間関係における問題、ライバルの問題、土地や環境上の問題、資金上の問題、その他、様々な問題を解決しながら、顧客の購買意欲を高め、契約を取付けていく方法です。

さて、事務処理型営業活動は、一人の顧客と商談を進めていくことが多いようです。例えば、商談の開始時点より契約の約束を取付けるまで、地権者一人、息子さん一人、ご主人一人、奥様一人と面談しているケースが多いようです。また、面談場所も顧客の自宅など、一個所に限定されている傾向があります。これに対し、問題解決型の営業活動では、複数の様々な人々と面談しています。問題を解決するためには、問題に関係している全ての顧客と面談する必要があるからです。商談に登場する人物は、比較的多くなる傾向にあります。顧客の購買意欲を高めるために、様々なイベントに参加させます。競合他社から絶対的優位に立つために、自社の現場を見せます。問題を解決するために、商談対象者と商談場所に工夫やアイデアが必要になるのです。同一の商談対象者と、同一の商談場所で、同一の商談時間帯に、商談をすることがないのです。

問題解決のために商談ごとに多くの工夫がされているのです。商談開始から契約の取付けまで、5回の商談が行われたとします。商談1から商談5まで商談場所を全て変え

ることもあります。商談1では顧客の自宅、商談2では入居宅、商談3では現場、商談4では会社、商談5では息子さんのお宅ということもあります。

キーマンであるご主人を中心に、商談対象者を変えることも当然あります。商談1では地権者全員、商談2ではある一人の地権者、商談3では息子さん、商談4ではご主人の相談相手、問題に関連する様々な人と面談するのです。

問題解決のサイクル

問題解決型の営業を実践するためには、下記のプロセスを踏みます。

問題を引き起こす要因となる顧客に関連する様々な事実や状況、背景を明確にすることです。

明らかにされた事実から問題を特定し、解決のための方針を立てます。

さらに、方針を営業活動の具体的行為、行動の水準に落とし込み、成約まで、日時を入れてスケジュール化します。

その計画に基づき実践し、その後に反省し、再方針化するというサイクルを回していくのです。

上記のサイクルを回すに当たり、次に問題解決営業における留意点を述べます。

問題解決型顧客管理帳票の作成

問題解決のための顧客管理帳票を作成することです。ノートを利用しても構いませんが個人の手帳などに記入する事は避けましょう。顧客の情報は個人のものではなく、あくまで会社共有の財産なので、できれば会社として共通のものに記入の方が望ましいです。ただし、必ず、顧客の事実、状況、背景を記入する枠、問題を記入する枠、方針を記入する枠、今後のスケジュールを記入する枠、そして、反省の記入できる枠を分離しておくことです。問題解決を進めていく上で大切なことは、情報を整理し分析しやすくすることです。よく、ノートに層別しないで、好きなように記入されていることがありますが、これでは顧客の問題を発見することはできません。また、問題解決のためのアイデアも生まれません。

記入を習慣化する

商談化、あるいは培養から商談に入りそうな顧客に対し、情報を必ず記入する習慣をつけることです。上司に報告するために、この帳票を目の前にして行うことを規則化すべきでしょう。

記入上の要点は顧客の言葉そのままに記入することです。特に顧客のニーズや反感に関する内容、雑談や談笑は顧客の発言の内容をそのまま話し言葉で記入しておくということです。ですので、この帳票を常に持参し、顧客の自宅から出た後ですぐその場で書

くということがポイントになります。あるいは顧客の面前で記入しても構わないでしょう。

会社に帰り記入するのはやめた方がよいでしょう。なぜなら、内容を忘れてしまい役に立たないからです。商談中に顧客の言葉で要点を記入するのも良いでしょう。また、エリアマーケティングでは、1日30件から50件訪問すると忘れてしまいがちです。玄関から出てすぐを書くのはまずいので、5～6メートルくらい離れて書いたらよいでしょう。とにかく可能な限り、その場で書くことです。そうすることで再訪問の話題を引き出しやすくなるのです。

顧客の発言、態度、雰囲気鮮明に思い出すことができるので、前回の話題をきっかけに顧客と雑談に入りやすいのです。

特に初期接触時の顧客の表情、しぐさ、興味を持った内容を詳細に記入しておくとい良いでしょう。

これは上司に最初に報告すべき内容です。上司は顧客のプロフィールやキャリア、また、営業マンからみた性格、人格、話し役か聞き役か、明るいのか、暗いのか、感情表現が豊かなのか、無表情なのかということを確認し、その顧客のイメージを上司なりに作っていくのです。

上司は、部下である営業マンの報告を通じて顧客と面談しているのです。つまり、顧客の像や感じを正しくイメージすることにより、的確な指導やアドバイスをすることが可能なのです。そのような意味においても、顧客の発言、雰囲気、動作、しぐさ、目線が大事なのです。このような情報を明確にし、そこから問題を発見していくのです。です。表情、しぐさ、服装、発言、をしっかりと記入することを習慣化することは、問題解決にとって大切なことなのです。

成約の時期

全ての問題が解決しなくては、成約ができないということはありません。つまり成約時に絶対に解決の必要のある問題と、未解決でも構わない問題もあるということです。早期に成約に持ち込みたい時など、未解決な問題を残したまま成約することはあります。ただし、未解決な問題を残したままの成約には、下記のような条件があります。

- 1．顧客と営業の間で、問題点の存在について認識していること。
- 2．その問題点の解決方法について明確になっていること。
- 3．さらに、解決方法が具体的にスケジュール化されており、特に解決の期限が、明確になっていること。
- 4．期限が過ぎても、解決の目途がたたない時の決め事を作成していること。
- 5．以上の内容について、顧客と営業の間で合意に至っていること。

顧客の購買意欲が高まった瞬間が、成約の好機です。この好機を逃したら、顧客の意欲は低下し、再度、動機づけすることが困難な状態があります。このような時は、問題が未解決のまま成約することが許される時でしょう。成約は、顧客の意志が決定した時にすればよいのです。顧客が書類に署名捺印し、金銭を支払うことにより、その意志はさらに強固になるものです。何らかの問題があっても、前向きに解決に向けて進むものです。

先入観を捨てる

顧客に対しできるだけ、先入観を捨ててかかることです。顧客との初回面談時に、この顧客は「いける」とか「いけない」とかいう判断をしないことです。そのような判断は、ほとんどの場合、客観的なものではなく、先入観によるものだからです。誤った先入観で全てが決まってしまうこともあります。「自分はこの顧客を成約に持ち込むことができない」と思ったら、もう成約に向かって進むことはできません。「この顧客は何とかいけそうぞ」と思ったら、成約に向かい積極的に行動するのはです。したがって、「うちはやりませんよ」という言葉を信じてしまい、「もうやらない」と判断したら、その顧客をもう追うことはないでしょう。先入観を捨ててかかることです。

また、問題はその時々で変化することを認識しておくことです。問題の内容についても、先入観は捨てることです。顧客と面談する度に、問題が変化していることがあります。商談開始時より、後期まで同一の問題が変わりなく存在することなど希でしょう。面談ごとに他の問題の発見が必要なのです。

前回と今回の面談における顧客の置かれている状況が同一だとは限らないのです。特に商談後半になると、顧客は意志の決定に近づくにつれて不安になり、様々な情報を得ようとしています。新聞、雑誌、テレビなどのマスコミ情報だけでなく、かつては気にならなかった建物や、知人の話による情報に心が惑わされるのです。そのことにより、面談する度に前回と違うことを言っている顧客もいます。よって、毎回毎回問題を確認しておくことが必要です。先入観でみないことが問題の発見に不可欠であるということです。

キーマンを認識する

キーマンについて、先入観を持たないことです。成約直前で、顧客の拒絶の入るケースがあります。このような現象の要因はほとんどの場合、キーマンの認識不足です。キーマンが一人だと思い込んでいたり、地権者、ご主人、あるいは息子さんがキーマンであると思い込んでいることによる失敗はよく耳にします。実は、一般生活者の購入する耐久消費財の中で最も高価な商品である住宅や賃貸マンションの購入の意志を決定するには、様々な方に相談することはごく標準的な行動なのです。

なかなか一人で意志を決定することはできません。誰かに助言を求めるものです。

その助言を求められた人もキーマンと認識することです。キーマンとは、意思の決定に影響を及ぼす全ての人々のことをいいます。キーマンの役割には下記の種類があります。

- 1．最終的な意思決定者：一般的にはご主人や地権者、息子さんがその役割を受け持ちます。
- 2．推進者：「それ、いいじゃない」「やったら」というように勧める、応援してくれるキーマンです。奥様、お年寄り、あるいは親戚、相談者であったり様々な方が推進者になります。
- 3．反対者：「やめた方がいいよ」と反対する人も当然います。商談の開始時より、後半になればなるほど、反対者は顕在化します。ところが、顧客の反応を観察していないと、最後まで反対者が不明の時があります。このような状況では、商談は失敗に終わります。先入観によらない観察や傾聴が必要なのです。奥様、お年寄り、あるいは親戚、相談者など様々な方が反対者になる可能性があります。
- 4．助言者：単にアドバイスをする役割の方です。推進でも反対でもないのです。「何とも言えないね」と当たり障りのない意見を述べる方です。立場を明確にされない方です。このような役割の人は、後半で、推進にも反対にもなりますので、やはり要注意です。

商談の登場人物の中で、その役割を明確に把握することです。また、別の重要な人物が隠れてはいないかと、顧客のキーマンに関する質問を様々な角度から投げかけることです。

さて、問題解決のために必要な行為や見方を簡単に述べました。この内容の他にも多くの重要な要素があります。ただし、今回の内容は、基本的でかつ必要不可欠なものです。紙面の関係で、説明の不十分なところもありますが、大切な要素は押えました。営業活動で実践されることをお勧めします。

以上