

# アルファヴォイス倶楽部

Vol.72 2000.5

1. 「受注の為の5大営業管理項目」 代表取締役社長 野村 敬一

2. 「初期面談の重要性と“アプローチブック”」

## 受注の為の5大営業管理項目

賃貸マンションや戸建住宅を受注していく上で、営業マンの行動と顧客情報を管理することが大切であることは言うまでもない。しかし、明確にその管理手法が示されたテキストや指導を見たことがない。一般的な顧客管理は目にするにはあるが賃貸マンション専門の管理技術を明確にしたのは、今回が初めてであろう。賃貸マンションの営業を行っている方々に是非参考にさせていただきたい。また基本的な内容は、戸建住宅や官公庁の営業においても同様であるので、活用して頂ければ幸いである。

### 【1】件数管理（TBS 件数管理）

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、賃貸マンション営業など程遠いのである。管理すべき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一人一人の「顧客管理台帳」がなければ、件数管理はできないのである。

T（探客）：新規発生件数

1ヶ月間で何人の顧客数が増えたかを管理する。毎月チェックすることによりマーケティングデータとして貴重である。

B（培養客）：営業マンの手持ちの顧客数

中長期で追客できる顧客数を管理する。

BS（有望見込み客）：短期的に追客することにより、商談にランクアップできそうな見込み客数を管理する。「市場環境調査書」を提出し商談客へのランクアップを図る。市場環境調査書とは、顧客が保有している土地が賃貸マンションに適しているかどうか、周辺環境（利便性・人気の間取り・周辺賃貸マンション状況等）を調査し、顧客の動機付けに使用する。

S（商談客）：市場環境調査の提出や見学会の来場により「敷地調査のアポイント」がとれたら商談開始である。「敷地調査報告書」の提出、「事業企画書」（概算の予算と概算収支計画）の提出「建築計画スケジュール表」の提出によるテストクロージング、問題発見と解決（土地／時期／資金／収支／管理／税金／キーマン／競合）、「プラン、見積もり」「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。プロセスにおける内容管理は別途 SPS シートを使い管理する。

J（情報客）：潜在見込み客数

マーケティングスタッフ（培養専門のスタッフ）などが空地調査をし、地主データを作成し培養活動している顧客件数である。

### 【2】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が、通常の日報は単なる営業マンの行動や商談の結果報告になり、管理上あまり効果を発揮しない。むしろ大切なのは「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 SPS シート（顧客カルテ）で管理すべきであろう。日報などに訪問結果を記入してもほとんど見直すことがなく、顧客への対策もその場限りの応急対策になり、真の対策を立てることが難しいのである。日報だけで営業マンの管理をしている会社があるとすれば時代遅れの古い管理手法である。早急に管理手法を替えなければならない。

### 【3】培養行動管理（B 行動管理）

賃貸マンション営業において中長期における B（培養）客を管理し、BS 客・S 客にランクアップすることが重要である。そのためには営業マンの培養行動を管理する必要がある。1ヶ月間の DM 件数、TEL 件数、訪問件数（商談為の訪問件数ではない）を30日間で何件、培養行動したかを管理しなくてはならない。一般的に商談顧客の管理はされているが、培養行動管理がされていない為 BS 客・S 客がコンスタントに増えてこないのである。BS 客・S 客が増えないということは、3ヶ月先、4ヶ月先の契約に影響が現れる。

### 【4】進捗状況管理（契約前・着工前）

商談客を管理する為に、組織全体で進捗状況を管理する必要がある。「進捗状況管理表」や「進捗管理ボード」（ホワイトボード）等を利用し、日常営業マンの目に触れる場所に掲示し、受注に対する意識を明確に持たせる為に必要になる。また商談プロセスを明確にし、商談活動を一步一步確実に進めることで、営業効率をアップさせることができるのである。その際、予定と実績を把握・管理しなければならない。契約までのスケジュールを営業マンがたてることにより、顧客の契約スケジュールの誘導と営業マン自身の進捗状況チェックとし活用できる。

商談プロセス項目は以下のような内容がよい。商談プロセスを確実に守り実行することが重要である。いきなりプランや事業計画書を提出する営業では、とても受注増加は見込めない。事業計画書を提出したときは契約の時期であることを認識しなくてはならない。事業計画書の提出が商談開始だと思っている管理者や営業マンは、その認識を必ず替える必要がある。

市場環境調査提出

敷地環境調査アポイント取り

敷地環境調査、役所調査、法務局（公図／謄本）

敷地環境調査書提出

事業企画書提出（基本企画、概算予算と収支）

建築計画スケジュール表提出

プラン提出

見積書提出

事業計画書提出

現場案内

契約（仮契約／業務依頼／設計契約／申し込み等、調印と入金の伴う行為）

契約後、着工までの進捗状況管理も行うのは当然である。

#### **【5】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（サービスプロセスシート）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マニュアルやシートを使い管理していただきたい。

これは、受注にとって最も効果的かつ不可欠な管理である。【1】から【4】の管理ができなくてもSPS管理だけは実践していただきたい。

以上

## 「初期面談の重要性と“アプローチブック”」

アルファヴォイスコンサルティングでは、営業マン教育の基本はO・J・T (On the Job Training) が最も効果的だと考え、定期的に「営業実践ロールプレイ研修」を開催しています。研修会では、初期面談から中期商談そして後期クロージングまでの折衝の中での重要な場面をピックアップし、実際の折衝を想定したロールプレイを行っています。

その中でも特に、初期面談において顧客との人間関係・信頼関係づくりは最も大切な営業基本行動の一つです。住宅を建築されたお客様に対するアンケートで、「いつ、その住宅を建てる事を決定したか」との質問に対し、約70～80%の方は「初めてその会社の人間と面談した時」と回答されています。その結果からも初期面談がいかに重要か、お知りいただけるでしょう。初期面談における営業行動をしっかりと見直す必要があります。初期面談時の人間関係づくりや信頼関係づくりができないため、契約に至らない場合が多いということです。

「アプローチブック」は、初期面談時において顧客と関係づくりを行う上で必ず必要で大切な営業ツールです。「アプローチブック」は顧客に対し簡単に会社・商品・営業マン自身を強く印象付け、差別化することを目的としています。初期面談において、この印象付けと差別化がしっかりとされていれば、競合他社が現れても決して負けることはありません。

会社紹介、商品紹介、自己PRを行う場合、一般的には会社案内や商品パンフレットを使用します。これらのパンフレットは良くまとめられていますが、ボリュームが多く説明が一遍等になってしまい、初めて聞く顧客に強い印象を与えることは容易ではありません。会社理念や建築に対する哲学、住まいづくりや賃貸マンションづくりに対する信念などを営業マンが語るができなければ印象付けることはできません。営業マンが自分の言葉で顧客と話ができなければ、信頼関係を築くことはできないのです。

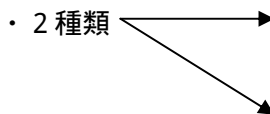
そこで「アプローチブック」は重要なポイントをキーワードでまとめ、営業マンが「誠意と情熱と信念」を持った自分の言葉で紹介できるよう手作りツールであることが大切なのです。

以下に「アプローチブック」の作成方法について、簡単に解説します。

自社「アプローチブック」を作成し営業活動に活用してください。また、アプローチブックを利用するロールプレイ研修にも是非ご参加ください。

### アプローチブックの種類

アプローチブックは商談のプロセス・目的に合わせ2種類作成する

- ・ 2種類 
  - ・ 初期面談用      ゴール：敷地調査の取り付け
  - ・ 中期商談 / 後期クロージング用      ゴール：設計契約

### **アプローチブック（初期面談用：会社・商品・自己紹介編）**

- 【目的】
1. 会社、商品、営業マンを顧客に印象付ける（すり込み）
  2. 他社との差別性を明確にする
  3. 顧客との信頼関係を築く

【ゴール】敷地調査・市場調査の取り付け

【アプローチブックの内容例】

1. 会社紹介（1～3頁）：会社理念、社是、社訓、モットー、沿革、概要、経営者の考え、信念、エピソード、逸話等
2. 商品紹介（5～10頁）：商品名、パース、写真、商品コンセプト、商品特徴、サービス 住宅・賃貸マンションづくりのモットー、こだわり、構造特徴、標準価格、プロトタイププラン等
3. 代表作品：完成写真集、実績マップ
4. 標準仕様：簡単なもの（内外装、設備等）
5. 工程写真集：全体の流れ
6. ツール：建築計画スケジュール表、敷地調査申込書、敷地調査報告書（ひな型）、概算収支計算書、概算見積書等
7. その他：新聞記事、雑誌掲載記事等

【ポイント】

1. アプローチブックは全社共通で作成する
2. アプローチブックを使用し全社員が会社紹介、商品紹介ができるよう練習する
3. 会社紹介、商品紹介が「誠意と情熱と信念」を持った「語り」になっているかチェックする
4. 会社紹介、商品紹介を1分程度簡単に行う場合と、じっくり時間をかけて行う場合とを想定して作成する

### **アプローチブック（商談/クロージング用：証拠提示・営業ツール編）**

- 【目的】
1. 顧客ニーズを満足させる（ニーズを誘導し動機付けする）
  2. 自社の営業プロセスを顧客に理解してもらう

【ゴール】設計契約（仮契約、申し込み等）の取り付け

【アプローチブックの内容】

住宅建築や賃貸マンション建築における顧客の基本ニーズを満足させるための資料証拠（ツール、データ、ケース）および営業ツールをまとめる。

住宅建築の基本ニーズ

安全に住まえること：・外部から身を守るシェルターであること

・室内での安全が確保されていること

快適に住まえること：身体的にも精神的にも快い、最適な住まいであること

効率的に住まえること：日常の暮らし、ライフサイクル変化への対応

自分らしく住まえること：生活習慣や自分の歴史にあった生活が営めること

#### 住宅ツール例

耐震性、耐火性、耐久性、断熱性、遮音性などに対する性能の対する施工対策  
や実験データ等

商品コンセプト、プランニングコンセプト、バリアフリーなど自社の住まいづ  
くりに対する提案

標準プラン及び価格表

標準仕様説明のための資料

その他営業ツール

建築計画スケジュール表 / 敷地調査報告書 / 見積書 / 標準プラン / 設計契約  
関係書類 / 建築計画にともなうその他概算費用 / 請負契約書関係 / 仕様書 / プ  
ラン要望シート / 道具リスト 等

#### 賃貸マンションの基本ニーズ

長期にわたって安定した入居者確保できるか

総投資額に対する収益性はどうか

税金（固定資産税・相続税等）対策はどの程度できるのか

賃貸マンション経営の煩わしさはないのか

資金調達は可能か

#### 賃貸マンションツール例

自社物件の入居率や周辺状況に関する具体的資料

利回りや収益性に関する資料：自社の商品に置き換えた具体的例 等

固定資産税、相続税等の税金や控除に関する資料：自社の商品に置き換えた具  
体的例 等

管理、集金、入退居等のトータルサービスや管理業務に関する資料

資金調達等収支計画に関する資料

その他営業ツール

建築計画スケジュール表 / 敷地調査報告書 / 見積書 / 標準プラン / 設計契約関  
係書類建築計画にともなうその他概算費用 / 収支計画書 / 請負契約書関係 等

### 【ポイント】

- 1．基本ニーズを満足させるためのツール・データ・ケースを作成し、顧客からの質問に対して答えられるよう編集、準備しておく
- 2．営業ツールはすぐ使用できるよう整理しておく

### 作成の注意点

- 1．顧客にわかりやすく
  - ・ 1 ページに 1 テーマ
  - ・ 専門用語の使い方に注意する
  - ・ 小さい文字は避け、大きな文字を使用する
  - ・ 図、写真、表等を利用し、ビジュアルで説明する
- 2．会社、商品、工法の差別性を明確にする
- 3．ロールプレイを行い、説明しやすくレイアウトする
- 4．インデックスなど使いやすい工夫をする

以上

