

アルファヴォイス倶楽部

Vol. 54 1998.10

1. 「改革、改良、改善の進め」 取締役副社長 若林信孝
2. 「売れる営業マンの習慣」 チーフインストラクター 大田修作
3. 「アルファヴォイスコンサルティング公開講座のご案内」

「改革、改良、改善の進め」

市場の激変に応じた改革、改良、改善

高度経済成長時代の販売、営業の方法と現在の方法では、そのやり方が異なるのは当然でしょう。住宅市場を見てみましょう。消費税前の持ち家建築戸数は65万戸でした。今は40万戸に落ち込んでいる状況です。市場が30%から40%縮小しているのです。市場が縮小しているのは、単に住宅業界だけではありません。日本のあらゆる業界で、市場が30%以上縮小しているのです。市場が30%以上縮小しているということは、その市場を対象としている企業は、その商品、技術、販売戦略、個人の営業方法、人事戦略を30%以上改善することが必要ということです。

ところが、建設業界、工務店業界、プレハブ業界では、かつての成功体験に基づいた戦略に固執し、市場の激変に見合う方法を模索しようとはしていません。確かに、市場の激変に見合う改良、改善に奮闘している企業が多いのも事実です。ところが、各企業の改善、改革のスピードが市場の変化のスピードに追いつかないのが、現在における市場低迷の原因の一つではないでしょうか。

さて、企業のトップがこの激変に危機を感じ、社内の改革に動こうとしても、社内の様々な抵抗に合い、改革が頓挫することがあります。社員も危機を感じていないわけではないのですが、今までの方法に強い思いを持ち、総論賛成、各論反対ということになります。このような状況を回避しないと、企業はいつまでたっても、現状の商品、技術、販売戦略、個人の営業方法、人事戦略を維持し、改良、改善に動かなくなります。市場の激変のスピードに及ばず、確実に、売上、利益が落ち込みます。それなら、どうすべきか。ここで考えてみたいと思います。

プロジェクトの提案

改良、改善、改革を進めていく上で大切なことは、中心となるリーダーと核になるメンバーを明確にすることです。多くの場合リーダーが社長で、メンバーが専務、常務ということになるでしょう。また、少し規模の大きい企業であれば、それぞれのテーマ

ごとに社員の中からプロジェクトを組んで進めることができます。このプロジェクトには下記のものがあります。

- ・商品化プロジェクト
- ・マーケティングプロジェクト
- ・営業ツール作成プロジェクト
- ・競合対策委員会
- ・全社員営業推進委員会
- ・コスト削減委員会
- ・ISO委員会
- ・イベント委員会
- ・販売、営業マニュアル委員会
- ・紹介推進委員会

当社の指導先には、すべての社員が何らかのプロジェクトに参加している企業もあるほどです。私自身も、前職で必ず何らかのプロジェクトに参加し、様々な改良、改善をした覚えがあります。管理職としての職務、一営業マンとしての職務、そして改良、改善、改革プロジェクトの職務と最低3つの職務を同時並行的に実践しており、多忙を実感しておりました。常にそのような状況でしたので、改良、改善、改革に繋がるテーマやネタをいつも探し回ることが習慣化されていたのです。そして、組織の風土もいつも新しい方法を模索していました。実は今のアルファ・アイズコンサルティング株式会社の社長である野村が、当時も私の直属の上司でした。野村は単に営業成績が優秀なだけでは評価はしません。いつも改良、改善、改革のテーマを引き出させるようにしていました。その結果、我が営業所は全営業所のモデル営業所となりました。当時、私達が様々なプロジェクトを企画し、実行したアイデアが、全営業所と本社の企画部門で採用されることが、実際多かったようです。

住宅建築説明会の実施

その企画の一つが、ご契約後から着工までの、顧客に対する住宅建築説明会でした。当時、着工までのある期間がエアポケットになっており、御契約頂いた顧客のクレームが多く、（それは多くの場合営業マンの怠慢によるものなのですが）何らかの対策を打ちたいと感じていたのです。そこで、営業所全体でその期間をフォローする一つの方法として、上記の住宅建築説明会を実施したのです。そのことにより、顧客からの信頼はかえって強くなり、お陰様で紹介も頂けるようになったのです。参考に住宅建築説明会の内容を下記に挙げておきます。

住宅建築スケジュールの詳細説明

各スケジュール上でお客様が実行すべき事項

ショールームの紹介
プラン上で、確認すべき事項
紹介の依頼
商品メリットの再紹介
住まい方の提案

上記を顧客にまとめて行うことにより、その効果は絶大なものでした。特に、 の住宅建築スケジュールの詳細説明と、 の各スケジュール上でお客様が実行すべき事項を説明することにより、着工後の変更が少なくなったのも事実です。 の商品メリットの再紹介は、この説明会で最も大切な説明項目の一つでした。顧客は自分の判断と決定に改めて自信を持つからです。このイベントは多くの紹介を生み出すことができたものです。

競合対策委員会

他にも様々な企画を実行しました。競合対策委員会では、その後の住宅営業の基本と、マニュアルを創るきっかけになる調査資料を作成することができました。競合負けした物件の顧客に、当社を選ばず他社に決定した本当の理由を確認したのです。当時の営業管理者の中には、そんな暇があれば新規物件を追えという雰囲気がありました。私はそれでも実行し、顧客から本当の理由を確認することができたのでした。担当営業マンは、敗因を下記の内容に置いていました。

- ・ 価格の高さ
- ・ 顧客の要望に合わせられないプランの構造上の問題
- ・ なかなか決定できない顧客の優柔不断の性格

ところが、顧客から直接確認した内容は、下記の事実でした。

- ・ キーマンは主人でなく、奥様の母親。ところが営業マンは、母親とは1度も面会していない。
- ・ 母親のニーズが確認できないので、プランを数回作成したが最後まで決定することが出来なかった。プランは10回以上修正している。
- ・ 競合他者は、顧客のニーズを細かく確認した上で、生活上の細かい使い勝手のアドバイスを提案している。我が方は、顧客の要望をプランに落としただけで詳細アドバイスはされてない。

「結局、営業マンが私のニーズを真剣に聞いてくれない。」というものでした。（実は他にも様々な理由がありました。）この内容の詳細は、「これからの建設営業」の中で書かれているので、お読み頂いている方もいらっしゃると思います。もし、当時、営業管理者の抵抗に合い、競合負けの理由を聞かなければ、営業、販売の基本スタイルやマニュアルは表面的、総花的なものになっていたでしょう。このインタビューを基に競合

他社の調査を開始しました。調査内容は下記の内容でした。

- ・ 展示場接客
- ・ ツールの調査
- ・ 組織形態
- ・ 現場状況
- ・ 構造上の欠陥
- ・ プランの作成技術

リーダーの役割

どんなに正しいことが証明されていても、新しいことは抵抗に合うものです。そのとき、改善、改良、改革事項が実行されるか否かはプロジェクトを推進するリーダーの存在に左右されるようです。

やはり前職で、TQC(全社品質管理運動)を全社的に展開しようとしたときです。現場の社員は、研修会も受けておりましたが、TQCを本気で実行しようとはしていませんでした。月1度の研修会では、宿題の提出が義務づけられていましたが、ご多分にもれず、現場の営業マンや工事マンは多忙を理由に欠席したり、出席しても宿題をやらなかったりという状況でした。そこで、当時の営業部長が各現場を廻り、(営業所は30箇所以上でした)現場の管理者達に説得に廻ったのです。本人が実行を約束するまで、とことん話し合いをしたものでした。私は5時間続けて怒られた覚えがあります。この営業部長の行動が各現場の社員を動かし、様々な改善事項が実行されたのでした。

建設会社、工務店の取り巻く経営環境は激しさを増しておりますが、だからこそ、改良、改善、改革のテーマは、無限にあります。後は実行あるのみです。ところが、うまくいかないケースがあることも事実です。

上下間対立と部門間対立、社員間対立の駆逐

うまくいかない要因は、リーダーの不在ということではないでしょうか。改良、改善、改革の実行を開始すると、上下間、部門間、社員間に様々な問題が発生します。このときにどのように対処できるかが、勝負の分かれ目です。問題をそのままにすると、上下間、部門間、社員間相互に非難、批判、中傷が生じることがあります。

上下間、部門間、社員間に問題が発生したら、本来は、リーダー同士の話し合いで解決できるものです。リーダー間の信頼関係が構築されていれば、上下間、部門間、社員間の非難、批判、中傷は、当該リーダーのリーダーシップにより、駆逐されるものです。リーダー不在による組織間のコミュニケーション不足、上下のコミュニケーション不足が、市場の激変に見合う改良、改善、改革を遅らせているのです。企業の改善、改革のスピードが市場の変化のスピードに追いつかない理由はまさにこの点にあります。

多くの会社で、上下間、組織間のコミュニケーション不足という問題が起きています。その要因は、トップと各部門リーダー、つまり経営層のチームワークの有無に影響され

るようです。社長と各部門リーダーとの強い絆が、そのままその組織の力になるのです。

経営層のチームワークが悪いと、どんなにいい改良、改善、改革を実行しても、うまく機能しません。改良、改善、改革のテーマとして、現在、各建設会社で取り上げているものに、全社員営業があります。全社員営業という新しい概念を組織に浸透させようとすると、組織の弱さが露骨に出てくる場合があります。例えば、「私は事務の担当なのに、なぜ営業マンの真似事のようなことをしなくてはいけないの。」「私は工事担当だから、営業の仕事はやれない。」などという反応が見られることがあります。逆に経営層のチームワークがよいと、組織全体が大きな協力体制に支えられ、様々な改良、改善、改革の新しい試みが前向きに実行されます。例え上記の如き反応が見られても、リーダーや廻りの人々が話し合いを進め、全員を納得させながら事が行われていくのです。それでも、当然、様々な問題が発生します。異論、反論も出ます。しかし、トップやリーダーとの間で大きな信頼関係が構築されているので、話し合いと場合によるトップダウンの方針で組織が動きます。ところが、チームワークの悪い経営層の会社では、下記の現象が見られます。

経営層が、口では協力を唱えながら、行動は反協力的なのです。社員は敏感にその行為や発言を感じるので、経営層の二面性を認識し、信頼を無くしていくのです。例えば、表面では社員の改善行動を期待しているが、新しいことを実行しようとする、細部まで口出しをし、改善の種を摘んでしまうことがあります。また、社員の改善提案がされながら、いつまでもその内容を無視されていたら、社員の意欲は無くなります。改善事項を実行させても、定期的に、ある頻度を持って、チェック、評価をしなければ、その内容はいつまにか忘れ去られ実行されなくなります。

リーダーに権限を委譲せよ

その組織がうまく機能しているか否かは、経営層の意志の疎通、コミュニケーションの充実、目的、目標、問題の統合にかかっているようです。また、リーダーに権限と責任を与えながら、詳細な事項まで口出しをするトップも信頼を無くします。「結局俺は信頼されてない、必要のないリーダーだ。」と本人が思い込むからです。トップはリーダーに方針を与え、その実行計画は、本人の自由裁量でやらせた方がうまく行くケースが多いようです。リーダーに権限を与え、信頼することです。リーダーの存在を明確にし、リーダーを中心にした経営組織を作り上げることが、改良、改善、改革を取り組むときのポイントです。さらに、社員同士の話し合い、経営層同士の話し合い、リーダーとの話し合いが、定期的に行われることです。

コミュニケーションの大切さ

企業のトップとリーダー間のコミュニケーションのあり方が、改良、改善、改革の実行に当たり、大きなプラスにもなるし、マイナスにもなるということです。コミュニケーション上で大切なことは、相手からの反論、反対を受け入れる態度を持っていること

です。特に社会的地位的に上の方は、この態度を持つべきです。このような態度がないと、社員から意見を引き出すことができません。「うちのおじは厳しいけど、良く話を聞いてくれる。」ということが大事です。

また現場の社員も、上から言われたからやるような態度では、現在のようにスピードの激しい時代には遅れます。業務の中に、必ず問題事項があります。その事項を認識し、改良、改善、改革の行動のきっかけにすることです。人から言われる前に自分からやる意識です。例えば、競合が多いと感じるのは、現場の営業マンの実感です。競合対策委員会は現場から発生すべきです。また賃貸マンションの営業において、銀行の貸し付けの実行がきつくなり、契約物件がすべて解約になるということを実感しているのは、現場の営業マンです。賃貸マンションの改良型の推進も、現場から発生すべきなのです。市場における価格動向を肌で感じるのも現場でしょう。「価格が高い。」という前にコスト削減のための行動を現場から行うのです。

自分から始めよう

どれもこれも、早く始めないと手遅れになります。現場の営業マン、現場の工事マンが問題として実感していることが、改良、改善、改革のテーマになり、また、業績向上の要になるでしょう。実際、前職で販売していた住宅の平の屋根に三角屋根を載せたこと、2階建を3階建にしたこと、屋上利用ができるようになったこと。これらはすべて、現場の営業マンの強い問題意識により、商品開発が実行された結果なのです。上とか下、営業とか工事、経理という役割に甘んじることなく、改良、改善、改革の旗を即座に上げることです。今は、すべての企業人が改革の旗手になれる好機なのです。

以上

「売れる営業マンの習慣」

売れる営業マンは、ただ単に営業トークがうまいとか、知識が豊富だから売れるというわけではありません。日常の行動、態度、心構えが、売れる営業マンになっている、つまり売れる習慣が身に付いています。それではどういう習慣を身に付ければ良いのか。代表的5つをとりあげ解説致します。

【1】目標執着の習慣

半期に一度、もしくは月に一度、目標の確認や振り返りを行っていたんでは、到底目標の100%達成は不可能です。売れる営業マンは、たとえチームや会社からチェックを受けなくても、常に頭の中で、自分の目標とその達成具合を意識しているものです。そして、月末、期末ともなると、その達成の為に全力をふり絞り、最後の1日の1時間まであきらめずに行動します。

売れる営業マンの第一の習慣は、「毎日自分の目標とその達成具合をチェックし、最終日の最後の1時間まであきらめずに全力で行動する」という事です。

【2】事前予測の習慣

1日の行動をただ記録し、日報として提出しても、それはあくまで結果であり、ただの営業マン行動チェックの為に道具になってしまいがちです。日報をつける事が無駄だというわけではありませんが、1日を振りかえる時、ただ結果を振り返るのではなく、計画を立て、その目的達成の為に障害を予測し、それに対してあらかじめ対策を考え、それを行った結果がどうであったかを振り返る事が、より前向きな日報と言えるでしょう。

売れる営業マンの第二の習慣は、「計画を立て、そのゴールを定め、考えられる反論(障害)を事前に予測し、それに対する対策を立ててから行動する」という事です。

【3】アポイントの習慣

商談は、アポイントの連続でなければいけません。顧客は営業マンとの次回のアポイントの期日が確定している事により、それまでに何らかの意志の決定や準備をして、商談に望む傾向にあります。しかし、次回のアポイントが確定されていないと、いつまでに何を考えるという事もないため、購買意欲の減退や競合の参入を許してしまいがちになります。

売れる営業マンの第三の習慣は、「どんなに簡単な事でもいいから、必ず次回のアポイントをとる」という事です。

【4】ネタ集め証拠集めの習慣

営業の初期においては、顧客の購買意欲を向上させる事が大切です。その為には、様々なデータや、事例等の情報提供が必要になってきます。又、商談の中期において発生してくる疑惑や誤解に対しても、それを解消するだけの証拠の提出が必要になってきます。

飛び込み営業を行っている営業マン等は、人間関係作りのきっかけとしての社会ネタの収集もかせません。このような情報、証拠、事例は会社が常に用意してくれるものではありません。営業マン自らが日常から心掛けて集めていくものです。

売れる営業マンの第四の習慣は、「日頃から新聞に目を通し、本屋に通う等の情報収集を行う」という事です。

【5】トレーニングの習慣

一見はなやかに見えるプロスポーツの世界も、その影には激しいトレーニングの日々が隠されています。営業マンも売るという行為においてプロであるならば、やはり日々のトレーニングが重要になってきます。何のトレーニングもせず営業の現場に赴く事は、練習をせずに試合に出るボクサーのようなもので、1RKO負けは必至でしょう。日々のトレーニングを行う事が営業マンに自信をつけさせ、又その事が顧客によりよい満足を与える事になるでしょう。

売れる営業マンの第五の習慣は、「ロールプレイ等によるトレーニングを普段から行う」という事です。

今回挙げた5つの習慣以外にも、営業マンが身につけるべき習慣は沢山あります。しかし、習慣は聞いて知っているだけでは習慣にはなりません。大切なことは、身に付くようにしむけてあげる事です。例えば朝礼の工夫や毎日行うミーティングの工夫等、日常の行動にプログラミングしてあげ、チェックしてあげる事が重要です。

尚、この「売れる営業マンの習慣化」の為にプログラムは、日報の書き方から目標の分析の行い方、又ミーティングのやりかたやリーダーの具体的チェックポイントまで、細かくマニュアル化されています。

御興味のあるクライアント様は担当コンサルタントにお申しつけ下さい。

以上

