

INDEX

1. 営業上の課題を解決し、最高の営業マンを目指す

—基本を愚直に実践する習慣をつける—

(4) クロージングはいつか

代表取締役社長 若林 信孝

2. 戸建賃貸住宅市場 (5)

営業上の課題を解決し、最高の営業マンを目指す

—基本を愚直に実践する習慣をつける—

(4) クロージングはいつか

代表取締役社長 若林 信孝

■「もう少し待って下さい」

「他社のプラン、見積もりを検討してから結論を出します。もう少し待って下さい」と顧客から言われ、次の一手を打てない手詰まり感のある商談を経験したことはないだろうか。プランと見積もりは提出済みなので次にやるべきことが見つからない、顧客からの連絡待ちという状況である。月末の営業会議で報告された月内契約予定の物件だが思わぬ競合が入り月をまたいでしまう、あるいは残念なことだが失注する。このような状況に陥る原因は、営業マンが商談プロセス全体に主導権を握れていないことにある。営業マンが主導権を握れないと顧客の都合が優先される。競合負け、薄い利益、商談件数は増えてはいるが成績不振の継続している営業マンなど現象面は異なるが、根底にある要因は顧客主導型の営業パターンに陥っていることだ。

競合に勝ち残り顧客満足や顧客感動を実現するためには、営業マンを含めた企業側は顧客の要望や要求をすべて飲み込み提案に反映させることが必要だと思い込んでいる。顧客側もその期待に添うかのように矛盾に満ちた要望や突然の心変わりを営業マンに押し付ける。このような状況を作り出しているのは営業側の責任である。営業側の意識・態度・言動が顧客をそのように振る舞わせているのだ。本来は素直で聡明な顧客でも、営業側の対応次第で我儘で理不尽な要求を通そうとするモンスターに変身してしまう。

顧客主導型の商談パターンでは見積もり合わせが当然のこととして受け止められている。そこで競合他社よりも優位に立とうと顧客の要望を詳細にヒアリングしその要望にそったプランや見積もりを提出する。プラン変更依頼をそのまま受け、競合他社よりも優れた設備やプランを提案しようとする。最終局面では値引きやグレードアップされた設備のサービスが契約クロージングの決め手となる。「今月中にご契約頂ければ、キャンペーン実施中なのでこちらの設備をサービスさせていただきます」とクロージングにサービスを付けることが営業業務標準になっている。「競合先が大幅な値引きを提示したようです」と激しい競合だと上司に報告すれば、大幅値引きも稟議が通りやすい。営業マンもこのような商談クロージングパターンに慣れてしまっているのです。サービスや値引き無しではクロージングをかけることが出来なくなっている。ところがこのようなクロージングをかけても顧客の反応は「検討します」と冷たい。他社も同じように、値引きとキャンペーンで攻めてくるからである。

■クロージングのタイミング

顧客主導型と営業主導型の商談パターンの大きな違いはクロージングのタイミングである。プラン、見積もり提出後の最終局面に「次回は契約をお願いします」とクロージングをかける顧客主導型に対し、営業主導型では商談の開始時、または遅くとも商談期間(商談化から契約までの期間)の前半、つまり、プランや見積もり提出前にクロージングをかける。「やる、やらないではなく取りあえず資料を観て下さい」「会社に戻る途中なので寄らせて下さい。インターホンを押していらっしゃれば少しの時間だけでも説明させて下さい」「名刺代わりに資料を受け取って下さい」と、顧客が負担にならないように商談の場を作るために約束を取り付けることが多い。顧客が気楽に約束に応じて欲しいからだ。ところが、この気楽さをそのまま商談の場に持ち込むとその後の展開で主導権が握れなくなる。「次回、プランだけでもご覧下さい」「次回、お見積もりをお持ちします」と営業側のお願いパターンが継続するからである。だから、「プランを変更したい」と依頼されれば、喜んでプラン変更に応じることになる。顧客側から商談の場が創られる反響営業の現場ではこの傾向はさらに強まる。資料請求、展示場来場、セミナーや見学会参加、紹介顧客はもともと問題を抱え、ニーズが顕在化されている。自分のやりたいことが明確なので、その意思に従いプロセスが進む傾向になる。営業マンのコントロールには乗り難い。よってプランや見積もり依頼を受けると、「有難うございます。次回、プランをご提案致します。どのようなプランをお考えでしょうか」と顧客側に主導権を握られることになる。後から、形勢を立て直すことはなかなか難しい。最終局面までこの関係性は崩れないだろう。

■「当社にお任せください」

商談の場が創られるまでは、市場環境調査、簡易地盤調査、プラン、収支の概略イメージ、相続税シミュレーションなどの提案約束は気楽に取ればいだろう。「当社で契約するかしないかは別として、いずれにせよやらなくてはいけないことなのでお役立ちの資料として、あるいは名刺代わりに受け取っていただければ幸いです。出来れば、ゆっくりご説明したいので、玄関先でもいいので座らせて頂けると嬉しいです」と着座の可能な雰囲気を作り上げる。そして、初めての商談の場での結びの言葉は、「結論を申し上げます。お客様の土地は大人気のエリア内にあります。ですから土地活用をするべきです。うちにお任せください」「…従いまして、弊社は信頼に値する会社です。住まいは弊社にお任せ下さい。ご満足頂けます」と過去の面談の雰囲気を自らが壊し、勇気を持ってク

クロージングをかけたい。商談化以降と商談化に至るまでの意識を変えなくてはいけない。とは言え苦勞の末、商談化できた物件を最初の段階でクロージングをかけることは相当な勇気がいる。顧客から反論されたら、挽回出来ない、最悪の場合、信頼を損ね失注するかもしれないと怖くなるからだ。しかし、商談はいつも真剣勝負だ。営業側も顧客側も緊張感が必要だ。もし、この段階でクロージングをかけなければ単純な説明のための面談になってしまう。市場環境調査やプラン、収支イメージを丁寧に説明し、顧客に理解してもらうことが目的になってしまう。クロージングを目的にすると上手な説明ではなく、いかに自社でやってもらうか、契約してもらうか、注文をとれるか、に焦点が当たる。

例えば、総合展示場に来場する顧客は予めホームページで情報を収集し見学先を2つから3つに絞っている。だから単なる説明では物足りない。説明内容はホームページで把握済みだからだ。顧客は説明の上手な営業マンではなく、自分と真剣に向き合ってくれる営業マンに魅かれるはずだ。展示場の初回接客で注文書に署名捺印後、翌日入金をしてくれたOB顧客はいないだろうか。あるいは、商談中の顧客が初めて見学した他社の展示場で注文書に判を押されてしまった苦い経験はないだろうか。あなたがクロージングをかけなければ、他社の営業マンが顧客に決断を促す。「今です」と。

大切な事は、見積もり合わせ競合やクロージングまで時間をかけることを当然のこととして思い込まないことだ。「他の会社のプランも検討して4週間後にご判断下さい」と営業側から決断時期を遅くする必要はない。顧客は営業マンの予想以上に早く決断したいと思っているからだ。決断が早まればあれこれ悩む必要はない。決断が長引くほど顧客の不安は増長される。例え、断られるにせよ決断を促すためにクロージングを早期に行うことは顧客の意志を尊重することになる。『今日は最初の商談だ。お客様と私にとって有意義な時間を過ごそう。そのために弊社で計画を進めることを決断してもらおう。まずは注文書に判を頂くことから始めよう』という意識で商談に入る。そして、そのクロージングを成功させるためにはそれまでの面談で得られた情報を分析し、決断を促すためのストーリーを事前にしっかり作り込むことだ。クロージングに焦点が当たると商品説明ではなく、「なぜ、住まいを建てるのか」「なぜ、土地を活用するのか」「なぜ、今なのか」という動機や目的を顕在化するためのストーリー展開となるはずだ。

(次号に続く)

『戸建賃貸住宅市場』（5）

【戸建賃貸住宅のクロージング】

戸建賃貸住宅の営業は、商談開始からクロージングまでの時間が短いのが特徴である。特徴というよりは短い時間でクロージングしなければならない。また事業特性からして短いクロージングが可能なのである。一般的に戸建賃貸住宅の請負契約は、商談開始から一ヵ月以内である。短い事例では一週間という場合もある。

初期面談からクロージングまでの段階を 3 ステップに分け、プロセスを管理すると営業が商談の進捗状況と目的を意識することができ、わかりやすく効果的である。

ステップⅠ 初期面談

初期面談で受注は 80%決定する。それは戸建賃貸住宅の商品と事業メリットのインプリント(刷り込み)と顧客選別(セグメント)できることが重要な要素である。

セグメントのポイントは、顧客ニーズ(土地利用に関する要望・問題)と資金計画である。「100 坪前後の宅地を所有しているが、今後、住宅を建築する予定がない。値上がりする期待もできない」「固定資産税も負担になってきた」「売却を考えてみたが値下がりしてしまって売るに売れない」このようなニーズの顧客に提案すると効果的である。宅地を所有しているが、使い道がなく困っている顧客は多く存在するのである。また 100 坪前後の宅地に対する土地活用提案や営業は今まであまりも営業してこなかったのが実態である。

従って、土地活用ニーズを持っている顧客を選別し、提案すればよいのである。受注に結びつけるためには面談初期における顧客選別が重要である。ほとんどのトップセールスは、顧客選別が優れているのである。選別が悪いと営業効率が落ちるのである。

初回面談の次回アポイント取得は①市場調査②敷地調査③プラン・配置・収支の提案の 3 種類である。

ステップⅡ 商談ランクアップ

① 市場環境調査報告

市場環境調査の主な内容は、顧客の土地に戸建賃貸住宅を建てた時の『入居予測』と『家賃設定調査』である。周辺の利便性や入居者像のイメージも大切である。家賃補助世帯が多く入居している事実からも、優良な入居者が好む立地であるかどうかが大切な調査項目となる。周辺の総合病院や優良企業などの存在も大きく入居にかかわる。医療関係者や通勤族の入居者が多いのがその理由である。

② 敷地環境調査報告

配置とプラン、見積りを計画する上でポイントとなる敷地条件を的確に説明することが重要である。最低 2 棟からの受注金額は 2000 万円程度になり。一般的に見てアパートや RC 賃貸マンションよりは少額である。したがって外部給排水や造成工事などの細かい見積りを落としてしまうと利益が少なくなってしまう。敷地調査を的確に行い、少額の見積り金額も正確に出さ

なければならない。

また、敷地調査に顧客が立ち会ってもらったことができれば契約確率はアップする。境界石の確認や配置の要望、現地での建物イメージ、外構造園の要望など現地での打ち合わせは顧客の建築動機付けに役に立つのである。

③ プラン・配置・事業収支の提案

市場環境調査と敷地環境調査の報告をしたのであれば、必ず配置計画・プラン・収支を提出する。これらの市場環境調査報告書、敷地環境調査報告書、配置計画・プラン・収支の書類提示を一気に行うか、徐々に行うかは営業の判断である。場合によっては一気に提出し短期間で契約に持ち込む事も可能である。もしくは順番に提出し、信頼関係構築に時間をかけなければならないこともある。書類が準備できていても提出せず、顧客との問題解決に時間をかけることも重要な判断である。**営業力とは攻め時の判断力**と言うこともできる。

提案したらその場でクロージングをかけるのが定石である。しかしながら二回目ではあまりも早急過ぎると感じるならば、完成現場を案内するのが最も得策であろう。事業計画提案時には現場案内のアポイント取得をゴールにするとよい。

ステップⅢクロージング

クロージングには一定のルールがある。まず大切なのはクロージングのタイミングを間違えないことである。『顧客の意識が一番盛り上がった時』クロージングとはそのような場面を意図的に設定し、契約の意思を決定していただくのである。

クロージングにはいろいろな場面が想定されるが、一般的で最も効果的なのが完成現場案内と会社案内(上司や経営者の登場)である。できれば現場案内と会社案内は同日に設定すべきである。完成現場は顧客に事業イメージを持って頂く最も効果的なタイミングであり、その日にクロージングをかけるのが定石である。つまり現場案内と会社案内、上司や経営者面談が最もクライマックスな場面であり、これ以上クロージングに適したチャンスはないのである。会社全体で顧客を迎える社員の姿勢も重要である。

また顧客はキーマン全員を案内すべきである。ご主人だけだと、「家族に相談してから」という理由で引き伸ばされてしまう。クロージングは、家族やキーマン同席で行うのが定石である。

以上のようなイベント的なクロージング行動が大切なのである。『この日にクロージングを掛ける』という営業のみならず会社全体の明確な意識が大切なのである。この行動を、勝利の方程式、WP(ウイニング・パターン)と呼んでいる。この勝利の方程式を確立することが受注アップにつながる。要するにクロージングとは会社全体で行うものなのである。現場監督の対応、受付の対応、上司や経営者の対応が顧客の信頼を勝得るのである。クロージング力とは会社全体の組織力といえる。

以上