

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—

(25) 競合を意識しない

代表取締役社長 若林 信孝

2. 5大営業管理 (ACTIS) No.13 3. 営業行動管理-[2]

チラシ [専門的・技術的分野 外国人建築関連技術者(エンジニア)のご案内]

一般社団法人アジア国際交流支援機構

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—

(25) 競合先を意識しない

代表取締役社長 若林 信孝

■安かろう、悪かろう

競合他社が明らかに優勢の場合、担当営業マンはどのように対処すべきなのだろうか。

30代中ごろの岡本様(仮名)は4歳と2歳の子供を連れて家族4人で1年前に展示場に来場した中長期顧客である。担当営業マンの樋口さん(仮名)は1年間に渡り、月に1度ほど、電話やダイレクトメール、訪問でフォローしていた。その行為が功を奏したのか、ある日曜日の午後、突然夫婦で来場してくれたのだ。

「わざわざ、有難うございます。」「ええ、そろそろ考えなくてはと思い、ちょっと寄らせてもらいました。」

展示場をリニューアルオープンしたことを伝え、以前とは異なる点、例えば収納やインテリアのクオリティーが上がったことを丁寧に説明後、リビングで着座して頂いた。そして、土地の紹介やプランの提案など、商談化に入るための具体性のあるアポイントを取ろうとしたところ、御主人から「申し訳ないけど大手のSハウスを気に入っているんです。そちらに決めようと思っています。今日はあなたがいつもDMや電話をしてくれていたのので、報告だけはしておこうと思って。」「有難うございます。そのメーカーさん、確かに立派な会社ですよ。どんな点が気に入ったのですか。」「信頼性かな。大手はやっぱり安心ですよ。」

競合他社が優位であることを知ってちょっと落ち込んだ樋口さんだったが、気を取り直して、Sハウスの進捗状況を訊いてみた。既にプランと見積りが提出されていたので、内容を確認すると、やはり、彼の思惑通り、Sハウスの価格は自社よりもはるかに高額だった。そこで、彼は「これはいけるな。少しボリュームを大きくして、仕様を良くしてもうちの方が安い。」とSハウスに勝てると自信を持ち、堰を切ってセールストークを始めた。

「同じプラン、仕様、ボリュームであれば、価格的には安い方がお得ですよ。ざっと、今、概算で見積もってみても300万円以上、私どもの方がお値打ちにご提供出来ると思います。どうでしょうか。」「うーん。逆に安いと不安ですよ。安かろう、悪かろうではないかと素人は思ってしまいますから。」「そんなことはありません。私どもの安さにはそれなりの理由があります。その第1は高品質な設備や仕様を大量に仕入れているということです。さらに、問屋を通さずに直接仕入れを行っています。例えば、…」顧客の『安かろう、悪かろう』という言葉に過剰反応してしまい、一方的に自社の優位性について口角泡を飛ばしながら力説した。

すると岡本様が彼の言葉を遮り、「それは大手も同じようなシステムで事業を運営しているでしょう。全国展開している大手は何があっても安心ですよ。」「私どもが大手と異なる点はあえて全国展開をしないことにあります。30年以上に渡り、地域密着で仕事をさせて頂いています。大手のように安いからといって安易に下請けを変えたり、新規の業者を入れることはありません。協力業者との信頼関係が長きに渡って構築されていますので、お客様からも信頼を頂いています。」「協力業者には厳しくしてもらった方が私達にとっては安心なのではないですか。業者さんの中にもいろいろな人がいるから。管理は綺麗ごとでは出来ませんよ。」「いや、業者との…」「ごめんなさい。もうよく分かりました。時間がないので、今日はこれで失礼します。」

■「子供の通学路のことが一番心配なのに」

わざわざ展示場に足を運んで頂いた顧客に本来は感謝すべきなのに、嫌な思いをさせたことと申し訳ない気持ちと後悔で胸が一杯になった。樋口さんのセールストークは通常の顧客にはかなり効果的である。そのトークに信頼を感じて契約した顧客数は社内でもトップに入る。ところが、今回はすべてのトークが裏目に出てしまった。自社メリットを力説すればするほど、岡本様が頑なになっていくのが分かったのだ。その緊張した状態を何とか挽回し、信頼性を取り戻そうと、さらに自社メリットの紹介を展開するとご主人はそれを持論への攻撃ととり、敵対関係に陥ってしまった。顧客が評価している企業を批判することは、顧客の判断は間違っていると断定するようなものである。火に油を注いでしまったのだ。何とか競合に勝ちたいという思いが先に立ち、顧客の立場で状況を吟味することを忘れてしまったのだ。本来ならば、顧客の関心事に興味を持ち、顧客がざくばらんにおしゃべり出来るような関係性を持つことに努め、たとえ今回仕事が取れなくても顧客の役に立つような情報や助言を施すべきだったと反省した。

「今回、私どもの展示場にご来場頂きまして誠に有難うございました。しかしながら、私の至らなさで岡本様に不快な思いをさせたのではないかと気がかりでした。もし、そうであれば、ここで改めて謝罪させて頂きます。申し訳ございません。Sハウスはご主人様のご評価のように信頼に値する企業です。プランや仕様、デザインどれをとってもクオリティーが高く、岡本様のご希望に添える内容ではないかと思えます。素晴らしいお住まいをご建築され、ご家族様のご幸福とご健康がいつまでも続くようにお祈り申し上げます。」

その夜、以上の趣旨を直筆で手紙にしたためて送った数日後、奥様から携帯に連絡が入った。「あのときの樋口さんのお話しが私の考えとほとんど同じ内容だったので、主人が気分を害したのだと思います。価格的には少しでも安い方がこれからの生活や子供の教育費のことを考えるとやはり安心です。実はあの後、帰りの車中でちょっと口論になったんです。S社の営業マンは主人としか話をしないこと。契約後、女性のインテリアコーディネーターが登場して、いろいろ細かい打ち合わせをするというのですが、子育てをしている主婦の目線には立っていない感じがすること。ペットを飼いたいと言っても、何の反応もないこと。本当言うと子供の通学路のことが一番心配なのに。主人もその営業マンも大丈夫としか答えないので。実は主人が私の話は後でいいよと遮るものですから、その営業マンも私を無視するというか軽く扱う感じなんです。」

樋口さんは初回の来場時から今回の接客に至るまでどちらかというと奥様とコミュニケーションをとっていた。例えば、1年前の初来場後の挨拶訪問では奥様から趣味や出身地、二人のなれそめ、旅行の話題や持ち家になったらペットを飼いたいこと、長男の学校のことなど、属人的な話題だけではなく、新しい住まいでの生活への夢や不安なども饒舌にしゃべってくれていたのだ。軽い冗談の言える関係性を構築することが出来ていた。今回の再来場もSハウスに決める前にもう一度、樋口さんから話を聴きたいという奥様の希望によるものだった。樋口さんは奥様との関係性を構築出来たことで、ご主人との関係性も構築出来たと誤った判断をしてしまったようだ。もし、挽回の機会が与えられるなら、ご主人から信頼されるように努めなくてはならないので、ご主人の興味や関心事を理解したいと思い、奥様にご主人のことを質問してみた。

「若いときの彼はラグーマンで勇ましく、自信に満ちていて、今でも会社の中でリーダーシップを取っているようです。自分の決断には自信があり、周りからのアドバイスや反対には耳を貸さないところがあるんですが、そこがいい点でもあり、ちょっと欠点でもあると思います。だからと言って亭主関白ではなく、子供の面倒は良くみてくれています。休みはSUVで山や海に繰り出し、バーベキューを楽しんだり、友人とサーフィンを楽しんだり和多趣味なんです。…」

■にわかラグビーファン

初めてご主人の人間性に触れる感じがした。彼はご主人のことを契約締結のための単なる顧客としか見なしていなかったのだ。だからご主人も樋口さんのことを住宅メーカーの単なる営業マンとしか見なさなかったのだ。建築、建設、住宅、不動産、その他、面談の必要な営業では、単純な売り手買い手の関係性では、交渉がうまく進まないことが多い。仕事以外のことも含め全人格的な関係性を成立させることで競合他社の優位に立てることは往々にしてある。

結果がどうであれ、樋口さんは岡本様家族のお役に立てればという思いから、奥様の最大の懸案事項である、通学路の安全性を調査することにした。長男が通う予定の小学校の教頭先生に電話で事情を話すと、快く面会に応じてくれた。地図上で通学路を示してくれただけではなく、教育方針や教師のこと、PTAの活動、生徒にとって良好な教育環境が整っていることを詳細に語ってくれた。体育の授業も見学出来、運動会の徒競走の練習をしている生徒達とそれを指導している教師の様子を見て、相互に暖かい信頼性を感じる事が出来た。

小学校から購入済みの土地までの通学路を地図上に赤線で落とし込み、危険だと思われる比較的交通量の多い幹線道路や子供が飛び出したくなるようで、かつ運転手から死角になる交差点に

チェックを入れ、どのような対策を学校側が講じているのかを写真やイメージ図と文章で丁寧にレポートにして纏めた。

訪問して奥様にそのレポートに沿って説明すると、「私は樋口さんのところで決めると今、決心しました。主人には私から説得します。」と応じてくれた。その後、家族そろって展示場に来場することになったのだが、樋口さんは前回の失敗がないように決して奢ることなく、謙虚な態度で商談を進めようと自分に言い聞かせ、商談の準備を終らせた。

「奥様からお伺いしました。ラグビーの選手だったこと。私もごたぶんに洩れずワールドカップでにわかラグビーファンになりまして…」「実は社会人ラグビーに入ろうとしたんですが、腰を痛めて…」「残念でしたね」「でもお陰様で家内とも知り合うことが出来て、子供にも恵まれて有り難いことですよ。ところで、このレポート拝見させて頂きました。良く調べてくれました。有難うございます」「いえ、少しでもお力になればと…。そちらにあるようにこの小学校では生徒が安心、安全に学習出来るようにいろいろ配慮されていまして…」(

(次号に続く)

3) ストロークとは

成約に向けて行われる行動を総称してストロークと呼んでいる。商談の成功率は**ストローク件数**と比例する。つまり、ストローク件数が多いほど契約率は上がる。

ストロークは刺激と訳される。テニスのショットがストロークだ。成約には顧客との接触回数が大きく影響する。訪問だけでなく、電話、メールなどの接触も契約達成への大きな効果となる。

顧客との信頼関係構築のためには、顧客との時間、空間を共有化し、多くのやりとり（会話）を通して、顧客は営業マンを無意識に見極めている。時間、空間の共有が多いほど信頼関係が強まる。だから、ストローク件数とストローク頻度を増やすことが契約への近道となる

ストロークの種類

- ・培養プロセス (B) におけるストローク
- ・培養商談プロセス (BS) におけるストローク
- ・商談プロセス (S) におけるストローク：商談、土地案内・ツアー、敷地調査報告、資金計画、
築計画スケジュール、テストクロージング、見積提示 等々
- ・業務依頼契約のプロセス (GK) のストローク

非公式なストロークの内容：アポ無しの突然訪問、電話やメール、ライン

- ・不足顧客情報の収集：顧客情報管理項目を埋める
- ・会社紹介、自己紹介、商品紹介によるメリット訴求
- ・進捗状況の報告：顧客のために行っている実務の進捗状況報告

ストロークの実際とスキル

- ・敷地環境調査実施日から報告の日程までの間に数回の接触を顧客と重ねる
- ・顧客との信頼関係を短期間に築くために短期間に「顧客との時間と空間の共有」を図る
- ・接触手法はメール、DM、電話などがある。最も効果的な手法は訪問による面談である。
- ・商談顧客に1週間以上、接触しないことは成約の障害となる（顧客の心変わり、競合等）
- ・敷地環境調査や土地ツアーなど商談化に繋がる約束を取り付ける
- ・日時を指定した約束以外に非公式な面談（所謂、アポ無し訪問、突然訪問）を心がける

ストローク時のトーク

- ・敷地環境調査報告書が未完成でもそれまでに調査した結果など、途中経過を口頭で解説する。
- ・敷地環境調査実施時に貰った宿題の答えの概略を述べる。
- ・顧客の心理変化を掴むために質問する。
- ・初期面談では出来なかった商品メリットを改めて紹介する。

以上