

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—

(26) 先入観で判断しない

代表取締役社長 若林 信孝

2. 5大営業管理 (ACTIS) No.14 3. 営業行動管理-[3]

チラシ [2020年 第19回『新 営業マン スキル・知識研修』

& 建築業力強化オープンセミナー]

第1回開催 2020年5月26日(火)~27日(水) 会場:東京

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—

(26) 先入観で判断しない

代表取締役社長 若林 信孝

■4台の防犯カメラ

「防犯カメラを4台、うちの店舗につけたいのですが」

「承知致しました、防犯カメラを4台ですね。ところで、今回、新たに防犯カメラをつけることになったきっかけはどんなことだったのでしょうか」

「ええ、先日、強盗に入られたのです。もちろん、警察には届け出しているのですが、未だに犯人の見当もついていないようなのです。検挙には時間がかかるようで、不安なのです」

「それは心配なことですね。一刻も早く、犯人が捕まらないと安心できないですね」

「はい、そこで防犯カメラをつけることに決めたのです。警察からも防犯カメラで犯人が映っていれば、手がかりになるし、有効だということなのです」

「かしこまりました。では、会社に戻り、設計と相談し、防犯カメラの位置を店舗の平面図に落とさせていただきます。合わせて、お見積りも提出させていただきます」

「宜しくお願いします」

その中古の宝飾品や貴金属を扱っている店舗は 20 坪ほどの小規模な店舗だが、ティファニーやブルガリ、エルメスやカルティエなどの有名なブランド品だけでなく、店主の拘りが強く、ネイティブアメリカンやアジアンテイストを感じさせる希少価値の高い宝飾品もガラスケースの中に綺麗に並べられている。ダイヤ、ルビー、サファイヤ、真珠などに飾られた魅力的な指輪や情熱的なネックレス、ピアス、また、貝殻、綿紐や鳥の羽など動植物や自然の石を美しくデザインしたものまで、どれを見ても中古品ながらうっとりしてしまう。

このように高価で高価値の商品を取り扱っているにもかかわらず、今まで防犯カメラをつけてこなかった店主のセキュリティー意識の甘さと呑気な性格が災いを招いたのだらうと営業マンは思った。このような意識の持ち主なので、1 回の図面と見積り提出で納得するのだらうと安易に考えていたのだが、提案後に店主から思わぬ反応が返ってきたのだ。

■「金目のもの」

「申し訳ないですけど、このような図面を依頼したつもりはないのです。あなたは私の話を聞いていなかったのですか」

穏やかな性格の持ち主だと思っていたが、語気を強めて、自分の意図を汲んでいない営業マンに不満を述べ始めたのだ。

「これでは防犯カメラを設置する意味がないのですよ。全体を監視する必要はないのです。監視するのは中央のガラスケースなのです。このガラスケースを四方八方から監視することで防犯になるのです」

「どういうことですか。私どもは店舗全体に死角がないように設置計画をしました。これなら、すべてのガラスケースを監視出来るので、防犯に効果があるし、どの場所の宝飾品を盗ろうとしてもその様子を映すことが出来ます」

「そうではないのです。強盗は金目のものしか興味がないのです。3 万円、5 万円のものは盗っていきません。数百万円するものを狙って数点だけ盗っていくのです。だから、高価なものは中央のショーケースに入れているので、そこを集中して映して欲しいのです」

この営業マンは自分の思い込みにより、合意に至るまで無駄な労力と時間を浪費してしまったことに後悔した。カメラをつける目的はまさに防犯対策である。もし、強盗に入られたとしても、高額な宝飾品を盗ることを躊躇させ、犯罪を抑止させることにある。さらに防犯カメラの映像から犯人の動きや特徴を探り出し、検挙を早めることだ。強盗は、盗品を早急に現金化し、逃亡したいと考えるので高額品を数点だけ、対象に絞り込む。事前に下見をして対象物を特定するのだ。「金目のもの」はどの店舗も中央のショーケースに並べられている。だから、防犯カメラは店舗全体を死角なく写す必要はないのだ。

通常は店舗リフォームの提案営業をしているこの営業マンには残念なことに、防犯や犯罪に関する情報や知識が不足していた。だからこそ、最初の商談でもう少しだけ内容を掘り下げるべきだったのだ。例えば、「それでは、死角が出来ないように店舗全体が映るように防犯カメラを設置すればいいのですね」と自分の判断をそのまま言葉にして返せばよかったのではないだろうか。

そのように問いかければ、「それは違います。なぜなら、強盗は…」と店主の依頼の本質を理解出来たはずだ。恐らくそのやりとりは2、3分で終わる。一方、思い込みにより損失した時間は大きい。移動に往復2時間、設計者との打ち合わせ、図面の修正に2時間、その営業行為の上司への報告

や指示まで含めると一日の業務時間の60%以上を浪費したことになる。さらに、設計者や上司からの信頼や評価も落ちることになるだろう。営業だけでなく、様々な仕事の現場で時短が達成されていない一つの理由は、表面的な事柄や顕在化されている現象を自分の既成概念や先入観で判断し、仕事が進んでしまうことにある。

以前なら、残業時間は無限に許されていたので多少の判断ミスはいくらでも修正可能だった。ミスに対して寛容な良き時代だったのだ。

■「お前なら大丈夫」

だから、もし、本気で時短を進めるのであれば、仕事のミスの80%は思い込みや判断ミスが原因と言われているので、従来のコミュニケーションを改善する必要がある。対話、やりとりを修正することで本質を見極める能力を体得すれば、18時でパソコンの電源をOFFにし、業務が終了、さらに年間120日以上を休日を社員全員が完全に取得することも可能になるかもしれない。

思い込みや判断ミスの原因は自分には思い込みも判断をミスすることも無いという妙な自信を持っていることにある。だから、自分の意識や思考、感情を相手に伝え切れていないのだ。「あのとき、すべてを語っておけば、こんな惨めな目に合うことはなかったのに」と後悔する。「あなたは言葉が少な過ぎる」と彼、彼女から非難される。「何でもっと早く報告しなかったのか」と上司から叱責される、なんてことは誰にでもあるだろう。相手も私と同じように考えているのだろう、相手は分かってくれているはずだと誤解しているのだ。

先の例で検証してみよう。「死角が出来ないように防犯カメラを設置すること」と営業マンは判断したが、店主は「死角はあっても構わない。中央のガラスケースだけに集中して映るようにしたい」と考えていた。営業マンの判断は「防犯カメラは対象物全体を映すことによって死角を亡くすために設置するものだ」という先入観からなされたものだ。もちろん、それが正しい場合もある。むしろ、防犯カメラの目的はそちらなのかもしれない。つまり、一般論で物事を捉えようとする本質は一気に見えなくなる。それぞれの顧客にそれぞれの立場、状況、背景、文化、文脈が存在する。その違いを理解しようとするのだ。だから、可能な限り、「一期一会」の精神を持ちながら最適なタイミングで相互理解を深めることに努め、相手とのやりとりに集中する。最適なタイミングとは、相手との対話を通じて、ある思考や感情、判断が閃いたときだ。その判断が間違っていれば相手は優しく誤りを正してくれるだろう。だからと言って、否定的な感情、例えば、怒りやイライラを反射的に相手にぶつけることは控えた方がいい。約束に遅れた業者や期限通りに清算書を提出しない社員には怒りは非効果的だからだ。彼らが意欲を持って自分の行動を修正するためにはどう関わるべきかと少しだけ間を取って思考し、対処した方がいいだろう。

さて、思い込みを排除し、本質を見極める能力は一朝一夕では体得出来ない。訓練が必要なのだ。幸運なことに、訓練の機会は日常に溢れている。ビジネスでは顧客との商談、上司への報告、連絡、相談、部下との会議、業者との打ち合わせなど、プライベートでは、伴侶、両親、子供達との家庭での関わり、友人、知人、縁者などとの交流の場など、この原稿を読み終わったら早速自分のコミュニケーションのやり方をチェック、評価してみよう。

例えば、「君の言いたいことはこういうことかな」と部下の報告や連絡を要約して確認しているだろうか。上司の指示に対し、「つまり、要点は3つですね。一つは…。二つ目は…。三つ目は…。その指示に対し、私の提案書のイメージですが、…ということで宜しいですか」とアウトプットイメージを上

司に示しているだろうか。「3LDKの間取りでとにかく安く家を建てたいのです」「といいますと」「…と
いうことですね。その理由は」「さらにそのように思ったきっかけは」と顧客のニーズの本質を理解し
ようと質問と共感を繰り返しているだろうか。奥様から「スーパーでスターバックスのコーヒー豆、買っ
てきてくれる」「OK、行ってくるよ」とそのまま出かけていないだろうか。あなたはスターバックスのコ
ーヒー豆が何種類あるのかご存じだろうか。

そのように訓練すれば、自分の思いを素直に相手に伝えることも可能になる。受験に失敗して落
ち込んでいる長女へ「やっぱり、お前にはハードルが高かったのだよ」という的外れな励ましはしなく
なる。「お前が努力していたことは分かっている。こんな努力が出来るお前なら大丈夫だよ。パパは
ずっと応援している。お前は大切な娘なのだから」と伝えられるようになるだろう。

日常で無意識にかつ大量に行われているやりとりや対話を意識化することは少し骨が折れる作
業だ。しかし、折れた骨に見合う以上の成果は間違いなくある。

(次号に続く)

4) 予定と実績 (行動件数管理)

営業マンが行動予定として管理すべき項目は、以下の6つの項目を可視化(手帳、PCのカレンダー等)して管理することが大切である。

- ①マーケティング ②面談・商談 ③連絡(電話、メール) ④既契約フォロー
- ⑤会議・研修 ⑥その他

○当月の末日までには、次月のカレンダーを完成させる

- ・予定を可視化することで予定が明確になり、実績(実際に行動ができたか)との比較において、目標達成へのイメージをはっきり持つことが可能となる
- ・特に②面談・商談、③連絡については、BS顧客やS顧客が発掘された後に速やかに記入する
- ・実績は行動後に記録する。予定に則った行動が出来なかった場合はリカバリーのための対策を打つ
- ・上司と行動予定を共有することで、アドバイスを得たり、アイデアを出し合う

○それぞれの件数目標を明確にする

例) マーケティング目標四半期累計予定 12

当月予定：面談、商談目標8、連絡(電話、メール)7、既契約フォロー1、会議、研修2、その他2

- ・上記予定目標に対し、実績の出た時点で件数を入れておけば、現時点での目標と実績の差異を認知することが出来る。もし、今が15日であれば、残り15日間の動きをこの予実績管理により、明確にする
- ・面談・商談目標が当月予定8に対し、既に6件の実績があれば、当月目標は達成可能である。しかし、実績が3件であれば、残り15日間の動きを修正しなくてはならないだろう。何としても目標を達成するのだという強い信念があれば、十分にリカバリー可能だ。このような予実績管理を営業マンと上司がACTISにより毎日、一緒に行うことで目標達成は確実となる。

5) 記録の内容

営業行動実行後に記録に残す内容

- ・日付 ・時間
- ・実行内容
 - ①マーケティング ②面談・商談 ③連絡(電話、メール) ④既契約フォロー ⑤会議・研修 ⑥その他
- ・記録 (6つの営業行動の具体化した内容)
- ・コメント ・上司コメント
- ・折衝記録一覧

以上