

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—

(38) 「打率3割は超えられるか」

代表取締役社長 若林 信孝

2. 5大営業管理(ACTIS) No.25 4.進捗状況スケジュール管理《顧客カレンダー》-[11]

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—

(38) 「打率3割は超えられるか」

代表取締役社長 若林 信孝

■ 残念な打率

「12畳以上の居間と8畳の和室。この展示場のように続き間がいいわ。空間が広がって、ゆったりとした気分になる。収納は分散型で、それから洗面台の洗面ボールは二つ、あと…」

顧客に明確な要望があると私達はその要望を満たそうと最適な提案をするように努める。プランが決定すれば、競合他社との見積り合わせや価格調整を終え成約に至る。ところが、商談件数に対する成約件数の割合、つまり成約生産性(契約打率とも言う)は、紹介や特命受注など特殊な事情を除き、優秀な営業担当者でも3割が理想と言われている。

私達は契約打率を上げると同時に社会的に要求されている業務効率化を達成するためにオンライン会議、オンライン商談、図面や資料はデータ送付やクラウド共有と情報通信技術(ICT)の活用を進めている。情報共有や業務の可視化により、残業が減ったという声も聞こえてくる一方で、設計や積算の現場では、負担が増している担当者が少なくない。人出不足に加え、契約締結に向けた設計変更が増しているからである。競合他社よりも優位に立ちたいがために、契約前設計変更依頼数で勝り、設計品質を上げたいと営業担当者は頑張る。設計担当者の側に立てば、半分以上の契約が成立しない、と思うと設計意欲は少なからず落ちる。1件に当てる時間、労力、能力も分散されてしまうので、短時間で実務的に仕事をこなすことになる。

設計担当者は営業担当者から与えられた情報をもとに設計業務をこなしていく。次の案件が待っているので、一つの設計業務に集中出来ない。次から次へと矢継ぎ早に業務をこなさないと営業側の要求に応えられないからだ。顧客ごとに異なる家族イメージやライフスタイルを想像する余裕がな

いために、規格型プランに流行りの収納術や家事楽をコンセプトに、少しだけ手を加えた見栄えのいい間取りが完成される。デジタルツールで完成図面が設計から送られ、それをそのままオンラインの共有画面で営業が提案する。

「こちらに 12 畳の居間と 8 畳の和室が続いています。収納は分散型。洗面台の洗面ボールは二つ、さらに…。お客様のご要望をすべて満たしました。如何でしょうか」

と問われても通り一遍のプランに顧客の心は響かない。他社のプランも同じような内容だからだ。ニーズは満たしているものの何かしっくりこないために変更依頼を繰り返す。当然、価格は予算内に収まらなくなるので、より安い業者をさらに検討することになる。そして、残念な結果だが契約打率は 3 割を下回る。

■「追わない」

打率 3 割を超えるための改善策の一つが営業担当者の選別スキルを上げることだ。

もし、営業担当者の選別スキルが欠けているのなら、高度な選別スキルを持っている先輩や上司に依頼したい。担当者自らが商談化した顧客に対しては客観的に判断出来ないことが多いからだ。特に目標未達が継続しているとなおさらだ。例え、資金的に成り立たない顧客でも「お宅で建てたい」と言われれば、商談を進めてしまうかもしれない。鉄骨住宅の営業担当者が、木造志向の強い顧客と信頼関係が構築されたのでプラン提案のアポが取れたと喜んでいたことがある。長男が競合他社の現場監督と分かっている顧客が自分に好意的だとやはり約束を取り付けてしまう。本人が「契約いけます」と報告すれば、上司は彼の意欲を潰さないように「頑張れ」と檄を飛ばしてしまうだろう。「追わない」という判断を担当者に依存していると打率は上がらないので、商談化直後に上司や先輩など第三者面談による選別判断をルール化するべきだと思う。第三者の時間が取れなければ ICT を活用すればいい。ICT なら移動時間を気にしなくてもいいので気持ちも楽になる。

「上司が挨拶したいと申しております。よければ、オンラインでお願いしたいのですが」と申し出れば、顧客は快く承諾してくれる。もし、顧客が高齢でデジタルツールに不慣れなら、オンライン設定とやり方をお教えし、場合によっては担当者が顧客宅で同席してもいい。その過程で関係性は競合他社より深まる。もし「追える」と判断したら、成約を確実なものとするためにオンライン面談した第三者の適切な助言や意見を期待することも出来る。

■ 総力戦で立ち向かう

選別品質を上げると本来、「追う」べき顧客だけが商談に上がってくるので、一案件にかかる時間、労力、能力、人員が増し、非営業組織を巻き込んだ総力戦で商談を進めることが可能になる。営業、設計、現場を超えた部門間連携が醸成されれば、非営業部門の人達が営業担当者と同じ目線で顧客と向き合い、情熱と意欲で顧客を喚起させることが出来るようになるだろう。

すると、クロージングは組織的に行うようになるだろう。営業担当者個人のクロージング力に依存する営業スタイルからワンチーム型組織営業への転換だ。個人の能力には限界はあるが、集団的な能力(組織力)は部門ごとの専門性が相互に影響し合い、相乗効果を発揮できるので無限の可能性を秘めている。営業担当者は個人的能力による結果責任から解放されストレスが軽減されると同時に、営業管理者はノルマ絶対主義のマネジメントから脱皮できる。

生産性が高まるだけでなく企業価値を向上させるESG(環境、社会、企業統治)経営にも貢献し、二兎を追うことが可能になる。ただし、組織的営業体制の障害は、業績給主体の給与体系と一匹狼的営業担当者の存在だ。そこで旧世代のベテラン営業担当者には現状のやり方を温存させ、新世代の営業担当者に組織的営業のやり方を勉強させ、経験を積んでもらうといい。これからの営業担当者に必要な能力はクロージング力というより、集団を統治するリーダーシップ能力だからだ。一時的にダブルスタンダード体制で多少の混乱は覚悟しておく必要があるかもしれないが、いずれにせよ、旧世代型営業は生産性が落ちていくので、自ずと組織型営業体制が構築されることになるだろう。

例えば、敷地環境調査や建築現場見学会、入居宅訪問などでその威力は発揮されることになる。お客様立ち合いで行う敷地環境調査では設計担当者が現場に出向き、ホスト役を務められるようになる。光、風、空気、周辺環境を肌で感じられると同時にその場で顧客と向き合え、たくさんの顕在的ニーズに惑わされずに、家族イメージやライフスタイルを実現するために何が必要なのか、を熟考出来る。外部環境把握から外部空間計画へ、ファサードデザインから内部空間計画へ、と設計プロセスの概略を顧客に理解してもらい、一緒に考えてもらえる。さらに何気ない雑談が関係性を構築させ、顧客理解が深められ、愛着心が育まれ、顧客が喜ぶ設計上の閃きが浮かぶ。

「住宅街に屋上利用の住まい」

「玄関と居間の間に2坪はある大収納空間」

「居間の中心にアイランド型キッチン」

など、どれも要望にはなかったものだが何気ないやりとりから設計士が閃いたものだ。

■ 本当に望んでいた生活

建築現場見学会では、現場監督が工程、ゼロエミッションへの取組み、近隣クレームを出さない現場管理の進め方、耐震性、耐火性、気密性、断熱性、耐久性など、構造品質へのこだわりを説明すると同時に、内装大工や左官などの職人達は自分達の技能を披露するようになるだろう。ワンボックスカーに顧客の家族全員を乗せ、半日の時間を費やして建築現場見学と入居宅訪問をランチ付きで行えれば、社外の人達の協力も得られる。

「かなりしっかりした会社ですから、お決めになるといいですよ」とランチの席上では銀行の融資担当者が、入居宅訪問ではOB顧客が次のようにクロージングをサポートしてくれるだろう。

『12畳以上の居間に、続き間の8畳の和室。収納は分散型で、それから洗面台の洗面ボールは二つ、あと…』という私達の要望をすべて満たしたプランが他の4社だったのです。要望はすべて入っていたけど面白味に欠けていて…。

こちらの設計の方は私達の要望を無視し、何と居間の中心にこのアイランドキッチンのあるプランを提案されたのです。意表を突かれてびっくりしました。

『レストランの厨房でプロの料理人達が手際よく仕事をこなしている様子がかっこよくて憧れていて、たまに厨房を丸見え出来るレストランに食事に行くのよ』とか、『私達夫婦が料理好きでいつかは子供達と一緒に料理をするのが楽しみなのです』という会話を拾ってくれたのですね。私達が本当に望んでいた生活がこのアイランドキッチンのお陰で分かったのです」

次号に続く

5) ストロークの解説 (最終クロージング編)

①見積り提示

プラン決定後に見積りを提示する。見積り提示の目的は契約締結の約束を取り付けることである。

②銀行事前審査申込み

銀行事前融資審査の申込みは見積もり提示と同時に進める。融資が合格しなければ、住宅計画そのものが頓挫してしまう。期限を区切って必要書類を準備してもらう約束を取り付ける。

③業務依頼契約

業務依頼契約(建築請負契約等)は顧客にとっては大きな決断であるため、不安や迷いが生じることがある。そのような不安感を持たせないためには、見積り提示から契約締結までの時間を短縮化することだ。

ACTIS ストローク一覧表

	テーマ	ストローク	目的と内容
1	培養行動	①面談 B	・商談化の活動 ・信頼関係の構築、不足情報の収集、ニーズや同期の把握、問題や課題(土地、次期、資金、キーマン、ライバル、価格、プラン)抽出
		②面談 BS	・敷地調査や土地・案内ツアーなど商談化に向けて具体的な約束を取り付けること ・商談プロセスに極めて近い段階にある顧客
2	商談化	①土地案内ツアー	・土地無しの顧客に希望の土地を紹介し、決定してもらうプロセス ・土地を決定させるためには営業マンが顧客とその家族と一緒に土地を回ることが重要
		②土地申込み	・顧客の意志を固めること ・競合他社の排除 ・土地案内・ツアー後に土地の売買予約申込みを行う
		③敷地調査報告	・別途工事費の確認 ・敷地条件から配慮すべき点の確認 ・プラン提案約束の取り付け
3	テスト クロージング	①資金計画	・顧客の調達資金可能額を顧客自身が認識すること ・資金の内訳の具体化 ・金融機関の決定 ・借入れ条件 (返済年数、金利など) の決定
		②プランヒアリング	・顧客の生活イメージを営業マンが認識出来ること ・商談の次のステップであるゾーニングからプラン提案に至る過程で顧客の満足を実現し、早期クロージングの成功率を高めること
		③建築計画スケジュール表	・顧客の住宅建築に対する意志確認 ・仮スケジュールとして、契約日、着工日、完成引き渡し日の決定
		④テストクロージング	・建築計画スケジュール表や融資審査事前申込書などのツールを活用して顧客の隠れた問題を見つけること ・契約見込みの把握
4	プラン提案	①ゾーニング	・ゾーニング (空間計画) 決定
		②プラン提案	・プランの決定 ・テストクロージング
5	クロージング	①見積り	・クロージングをかけ、契約の日時を決定すること
		②銀行事前融資審査申込	・融資審査に必要な書類の準備と申込書に必要事項を記入
		③業務依頼契約	・契約の締結