

アルファヴォイス倶楽部

Vol. 45 1998. 1

1. 「新年明けましておめでとうございます」 代表取締役 野村 敬一
2. 「今、求められるリーダーの仕事」
3. 「クロージング」
4. 「アルファヴォイスコンサルティング公開講座のご案内」

「新年あけましておめでとうございます」

代表取締役 野村 敬一

新年明けましておめでとうございます。本年も宜しくお願ひ申し上げます。

本年が良い年であるかどうかはさて置きましょう。大切な事は、今、我々が何をしなければいけないかということを確認にすることです。やらなければならない事を明確にした上で、それを淡々とやり続けることでしょう。日々あらゆる情報の中で、自らを見失うことなく淡々とやり続ける事が大切です。何が起こるか予測しにくい経済情勢の中で自らのなすべき事を明確にすることは困難なことです。そのような時こそ事業計画や目標を見直し、新たに策定してみる必要があるのです。一般的に事業計画や中長期事業戦略の策定は、景気が良い時や事業が好調な時に、よく行われます。むしろ、そのような時よりも、事業が不調であったり、先行き不透明な時にこそ計画と目標が必要なのです。特に中小企業は「経営者の器」により事業が大きく左右されがちです。そこで皆さんに中長期事業戦略を策定する事をお勧め致します。中長期事業戦略策定の方法は企業規模や市場の成長度により策定（削除）方法は異なるでしょう。大きく分けて3種の策定方法がありますので、ここで御紹介します。

< 中長期事業戦略構築の方法 >

トップダウン型事業戦略策定

ボトムアップ型事業戦略策定

参謀本部型事業戦略策定

それぞれの事業戦略策定方法では特徴と効果が異なります。是非一度、この機会にお問い合せ下さい。各企業にあった策定方法を御提案させていただきます。

尚、12月号で触れさせて頂いた「3%のマーケティング戦略」について多くの皆様からお問い合せがありましたので、ここに簡単に解説をさせていただきます。

アルファヴォイス倶楽部「3%のマーケティング戦略」について

注文住宅の場合、どのような商品でも単一ブランドではシェアに限界がある。建て売りを除いた場合のシェアは、一般的に持ち家新築戸数の3%程度である。例えばある地区の持ち家着工戸数が年間1000戸とすると、単一商品ブランドの場合、30戸がその地域の限界とみていいだろう。もちろん極めて狭い商圈で例外的に10%を超えている商品もある。

3%を上限とするならば、100人中3人が好む商品を提供すれば良いのである。価格、デザイン、仕様など3%の好みを捕らえ、「自社の最も建てたい商品」もしくは「自分の住みたい家」を提供すればよいのである。みんなが好む家など無いのである。要は、供給者が自信を持って、誇りに思う住宅を供給することである。

3%の顧客をどの層から獲得すべきかを検討した時、自社のブランドポジションが問題になる。一般的に建設会社の場合、過去においてかなり高級な住宅を知人や社長の関係などで受注している。その場合、価格ポジションは中高級品市場をターゲットにすべきであろう。注文住宅で成功している多くの建設会社は、この中高級品市場で成功している。ただし建て売りは別である。

中高級品市場を狙った時、その市場はプレハブとの競合市場になるはずである。商品ではおそらく負ける事はないであろう。人的パワーも地方においては特別な差はないはずである。何が大きな差になるかというと、営業システムの不完全さと、組織営業の未熟さであろう。注文住宅を成功させるには、組織と営業技術を確立しなくてはならない。組織営業は、最低の戦闘チームを作らずして確立はできない。1~2人位の営業体制ではとても組織営業とはいえない。最小単位として、管理者も含め4人のチームを1チーム作るべきである。商品の善し悪しは、3人の営業マンがいれば判断を間違えることはないであろう。1人の営業マンでは、売れる売れないはその個人の能力に依存し、的確な商品評価はできないのである。

「3%のマーケティング戦略」とは簡単に言えば、「自社の最も得意とする自社ブランド商品を持つ事」と「過去の建設営業にとられる事なく営業組織を構築する事」「注文住宅特有の受注から着工、完成、アフターメンテナンスまでの受注、生産システムを構築する事」である。

以上

「今、求められるリーダーの仕事」

日本全体が不景気な雰囲気にも包まれている今、お客様のニーズ（欲求と不安）の優先順位が変わってきているようです。「こうしたい、ああしたい」というニーズよりも、「が不安だ」「は大丈夫だろうか」というニーズが増えてきているように思われます。

その中でも借入れに対する不安と、会社そのものに対する不安が多いと聞いています。このように不安に対するニーズが多くなったことにはいくつかの原因があると思いますが、その大きな原因の一つとして、売り手側の心の態度があります。営業マンの中には、「売っても大丈夫なのか」「売った後、うちの会社がつぶれたらどうしよう」という思いを持っている者もいるでしょう。

この状況の中でリーダーがやらなければいけないことがいくつかありますが、それらを行う前に、まずリーダー自身が心の態度を積極的に持つことが大切でしょう。リーダーが消極的な気持ちでは、どのような良い施策を施しても効果は期待できないでしょう。不景気を味わう心が大切です。数年後に「あの時はひどかった」と振り返るより、「あの時は本当によく頑張った。毎日がスリリングで楽しかった」と振り返りたいものです。

<リーダー自身の心の態度が決まったら次は部下に具体的に接していく>

部下に心の態度、気持ちの持ち方をただ伝えても効果は期待できません。意欲を引き出し、知識を与え、スキルを教える。次に、それが習慣化されるよう定期的にチェックする。そして何等かの形で評価できるような結果を出させる。その結果に関しては成功事例だけを評価するのではなく、失敗事例も貴重な経験として評価し、次の成果につながるのだという信念を持たせることが大切です。

具体的意欲の引き出し方や知識の与え方、またスキルの教え方に関しては、当社のRSS（リーダーシップスキル）研修を受講することをお勧め致します。

以上

「クロージング」

クロージングは営業にとって一番の醍醐味だと思っておられる方が多いと思います。確かに決まった時の快感は格別です。営業として一番楽しいと思ってもらえないと困ります。今まで努力してきた成果が報われるか、何らかの回答をもらう事になるからです。

クロージングは営業の最大の山場と考えている方も多いと思います。「今日は『決め』だから頑張ってこいよ。」と言って営業マンを送り出すことはありませんか？しかし、これは少し違います。本当は今から頑張っても手遅れかもしれないのです。なぜなら、ある調査のデータによると、お客様の80%以上が初回の面談の時に建築会社の選択をほぼ終えているからです。クロージングの時には、90%から95%の場合、既に大勢が決まっています。但しこれはお客様の意識ですから、実際には最初の2～3回の面談で決まっているという事だと思います。

大切な事は、**商品 会社 個人(営業マン)**を、面談の初期にどれだけ強くお客様に印象づけられるかということです。初回の面談時に3点すべてを完璧にやるということは慣れてきてもなかなか難しいものです。S(商談)化してしまうと、どうしても毎回の面談の内容は話を進めていく為の打合せがほとんどになってしまいがちです。実はここでどれだけこの3点に絡んだ雑談ができるかが一つのポイントになります。最初に説明しているから大丈夫ではないのです。お客様はほとんど覚えていません。あえてお客様に**印象づける**という表現を使ったのはそういう理由からです。口で説明するだけではなく、写真や資料を見せながら話をする方が良いのもその為です。大切な話は何度しても良いのです。売れる営業マンはそれが自然に身に付いています。売れる営業マンでもスランプの時は、慣れからこの大切な部分の手抜きをしている場合が多いものです。

クロージングは、最後の詰めとして大切な部分です。概算見積書か見積書をもっていく時が、通常クロージングという事になるでしょう。お客様に関わる問題点や疑問点がすべて解決した時が契約です。その意味では、金額以外の事はすべて解決済みのはずで、この時点でおお客様の頭の中では第一順位になっていなくてはいけません。既にお客様なりに金額の目安は立てています。それから大きく違わない限りすんなり決まるものです。他より安い見積であったり、値引きをする必要はないのです。自信をもって見積書の説明をしなくてはいけません。「おたくの見積は高いね。」「はい、他社とはもの(ハードとソフト)が違いますから。」とにっこり笑顔で答えて欲しいものです。

クロージングをかけて、新たな問題点や疑問点が出てくる場合もあります。ただ大体的な場合は、このお客様の出てくるであろう問題点や疑問点は想像できるものです。仮説が立てられるのです。そして、その場で出た問題点や疑問点はその場で解決します。仮説が立てられない時は、なるべく多くの資料を持って行くしかありません。このあたりも、売れる営業と売れない営業のポイントです。クロージングに上司が同行する場合も多いと思います。決めのサポートも大切ですが、ここで出た問題点や疑問点の内容に着目して下さい。内容で営業マンの問題点が判ってきます。商品、会社、個人についての

理解が不十分であったり、それまでに本来は解決しておかなくてはならない問題点が出てくる事が多いものです。できればその日に営業マンと振り返ってみて下さい。「いや、その件はお客様にきちんと説明しました。」という場合も多いと思います。ここで重要なのは言ったが言わなかったではなく、お客様が覚えていない、少なくとも印象に残っていないという事実であり、それを如何に改善するかという事です。

以 上

「アルファヴォイスコンサルティング公開講座のご案内」

下記の通り、公開講座を予定しております。是非、受講されることをお勧め致します。

【日 程】

- 1998年3月 5日(木) 『建設業が住宅事業で成功するための3つの秘策』
- 4月15日(水) 『お客様の探し方(探客・集客の方法)(仮)』
- 5月19日(火) 『どこまでできて商品化(商品化のチェックポイント)(仮)』
- 6月3～5日(水)～(金)
『第7回 SCS(セールス・コミュニケーション・スキル)研修』
- 7月17日(金) 『建設業におけるOA化とは(仮)』

12月号でもご案内させて頂きましたが、上記の通り日程・テーマが変更になりました。

【場 所】

渋谷F^oR U^m8^h (渋谷駅下車徒歩7分)

〒151-0043 東京都渋谷区道玄坂2-10-7 新大宗ビル

TEL: 03-3780-0008

【お問い合わせ先】

アルファヴォイスコンサルティング株式会社

〒151-0073 東京都渋谷区笹塚3-37-1 第一花井ビル5階

TEL: 03-5371-3200 FAX: 03-5371-8253 (担当: 菊地、白土)

* 詳しくは、別途ご案内をお送りさせて頂きます。

以 上