

『5つの視点(2)』

前号から、元ネタは:キョーセラの稲盛さんの著書ですが、それを、私流に「5つの視点」名づけたものをご紹介します。この「5つの視点」は、1. 得意な事に集中しているか?、2. 3つの最適化ができていないか?、3. 高い固定費でムダな事をしていないか?、4. 人材育成が出来ているか?、5. 3つ以上の価値ポイントがあるか?です。

■2回目は、「3つの最適化ができていないか?」です。

まず、「3つの最適化」ですが、それは、・コスト、・技術&技能、・プロセスの最適化です。「3つの利益」でも書きましたが、まずは、「売る」ということが最大課題です。・これを「第1の利益」と言います。「売る」という要素には、いろんな要素が絡みあっています。よく言われるのは「人・物・金・情報」の4要素です。確かに、「商品」がよければ、その他の要素に関係なく飛ぶように売れるものですが、今時、滅多にそんな商品に巡り合わないのです。普通の商品を取り扱っていて、それを売るために「営業」という仕事があるのですが、現実には、この「営業」という機能が働いているか疑問な状況が多いのです。

営業力のなさをカバーする方法の最たるものは「価格」なのです。他社が「幾ら」だから負けたという言い訳が代表的であります。「負ける」ことに理路整然と言い訳する人がいます。それほど明白ならば、裏返して「取り返せ!」と叫びたくなります。「コスト」ばかりに意識が集中して「技術」や「プロセス」について反省や改善がないのです。

何故ならば、「やってもやらなくても給料は同じ」という意識が根底にあって、「技術」・商品知識や体験・事例などを駆使する、「プロセス」・お客様のニーズを引き出し、クロージングまでのシナリオなどを「考える」ことをしないのです。「やる気」という根本的な課題があるのですが、こんな集団を「仕事が楽しい」という「意識」に大改革する必要があります。

■ITを活用する

営業の業務改善の切り口は、ホントに沢山あります。その中で、根本的な部分に迫るものは営業の「正味の仕事」を時間的にとらえるという視点であります。営業の報告ツールに「日報」というものがありますが、多くの場合、どこに行き、どんな話があったという風なことを記述するのですが、ここに欠けているのが「時間」というものです。最近では、携帯電話が普及していますから、お客様の会社に到達した時に、会社に電話を入れさせて、商談時間を最大40分と決めて、40分を超えたら、会社から電話するというルールを徹底している企業があります。これなども「営業革新」という面で興味深いものがあります。

最近では、携帯電話に位置情報を発信する機能を利用する営業マンの「タコグラフ」をつくるASPが現れています。ASP:アプリケーション・サービス・プロバイザー(ソフトを月額料金でレンタルする) 営業マンにとっては、監視されているというプレッシャーが働くと思います。電話を持っているだけで自分の位置情報が分るので、これを使って、「正味作業」・お客様との面談、「付帯作業」・資料・伝票づくりや会議、「ムダ作業」・移動時間・待ち時間の実態を把握するのです。びっくりする程「正味時間」が少ないことに驚きます。

極端な例では、1時間かけて訪問したのに「空振り」というケースがあります。いかに、考えない営業マンが多いか驚きます。「ついで訪問」でも携帯電話があるのですから、2・3の候補にアポと

る位は出来ると思うのですが、残念ながら、という状況が多いものです。

■「正味時間」を増やす

私は、営業マンの指導は「押し付け」では出来ないと考えています。全員の協力があって個々の改善が始まるのです。先程の携帯電話を使った営業の「タコグラフ」するASPの場合、まず、1台の携帯電話を使って実態を把握することから始めるのです。このASPの場合、最初の1ヶ月は無料でお試しが可能なのです。(これで良いと判断すると月額2000円程度で、自社にサーバーなくても利用できるのです。)この無料期間で、順番に、携帯電話を1週間携行してもらいます。なにも言わないで携行してもらいだけです。それだけで、4人までは1ヶ月で、しかも、無料で実態が見えるようになります。

この「見える」化がポイントなのです。個人によってパターンの相違が出てくるのです。パターン毎に処方箋を工夫する必要があります。営業活動ですから、「売上」＝「商品」x「訪問件数」x「面談時間」x「面談回数」という公式で考えています。まず、「商品」を絞ることが出来ないと「ターゲット」が見えませんが行動に変化が出なくなります。この「商品」を絞ることで、いろんな準備や工夫が始まるのです。

もちろん、「商品」を売るのに「訪問件数」x「面談時間」x「面談回数」という3要素が絡むのですが、上手な営業マンは、ターゲットを選別して「面談回数」・・すぐに売れる方が良いを重視します。この辺が、納入業と呼ばれる「御用聞き」タイプの間屋業の業務改善の重要なポイントです。従来通り、漫然としてルートを回る状況から脱出しないと「焦点」がボケたまま推移することになります。

私は、あるお客様で、「機械」を売る営業・・まだ「狼」の要素が残っている営業マン、「消耗品」を売る営業・・「羊」化した営業マンが担当分けるようにしました。お客様は、消耗品の営業ならば、気楽なのです。ムリに「買ってよ！」と言われても、消耗品ですから「付き合い」が可能なのです。このロー・プレッシャーの営業が「ついで営業」で「戦略商品」のリーフレットをおいてくるのです。「羊」部隊ですから「売り込み」の気迫に欠けていますから、リーフレットの商品についても少しは聞いてくださいます。さらに、お客様はリーフレットを読んで、興味があれば、「電話」をかけてくれるのです。こんな地道な活動で、新しい商品を告知して行くのです。

「機械」を売る営業は、「山場」・・イベント・キャンペーンなどで集中をつくって、仕掛けていくのです。このように、大きく分担を分けると実際に「正味の時間」が増加するのです。「正味の時間」・・お客様に商品を認知してもらい活動を重視するのです。これをGPS携帯電話とASPで実時間を把握(タコグラフ解析)して「正味の時間」を増やすためにというテーマで個々に話し合っ進めています。これは、実際には、個々の方々が「楽しんで」実行する環境をつくるのがポイントなのです。「コーチング」という手法がありますが、「事実」を元にして「どうしよう？」と一緒に考えるのです。決して、押し付けては大きな効果にはつながらないのです。(もちろん、押し付けるケースもありますが・・)自分で「考える」ようになる事が、結局、「楽しさ」を実感して変っていくのです。

■まとめ

- ・「売上」＝「商品」x「訪問件数」x「面談時間」x「面談回数」
- ・「面談回数」を減らすという視点で「商品」・「訪問件数」・「面談時間」の個々を事実で考える
- ・「商品」が旬であれば、全てを解決する

- ターゲットをうまく絞り込めば、「訪問件数」は少なくても済む(テレ・アポもうまく利用する)
- 「面談時間」を長くする「手順・ツール・トーク」を一緒に考える
- それらを携帯電話とASPを利用する「タコグラフ」で事実に基づいて「正味時間」を増やす工夫する
- ASPは月2000円程度で利用できる