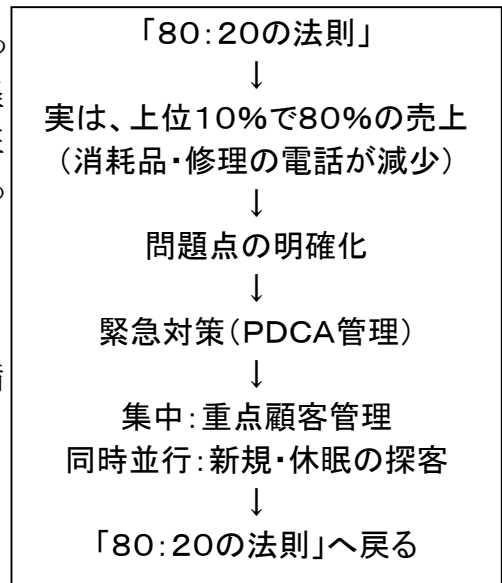


# 『中堅企業の為の企業再生法』

## 1. 営業の現状

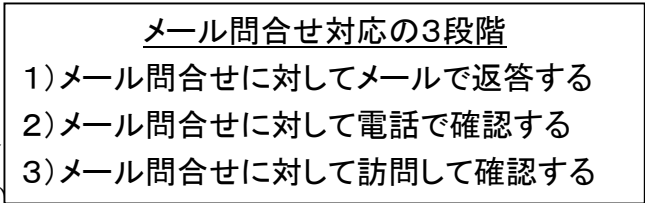
右は、多くの中小中堅企業の営業問題を示している。すなわち、伝統的な「80:20の法則」が崩れているのだ。イタリアの経済学者パレートが提唱した「80:20の法則」は、統計学的に証明された法則である。企業の経済活動でも当てはまるものであるが、最近の営業状況では、上位10%のお客様で80%の売上(むしろ80%以上の売上)を上げるとい集中化現象が起こっているのだ。お客様の中で、元気のある所に集中するので、競争も激化して、勢い、ライバルと「価格勝負」となるという悪循環を呈している。

あるお客様では、「最近、お客様からの電話が少なくなった」と嘆かれるのだが、実際に、売上順に並べると上位10%のお客様に集中している事が実証されたのだ。「売りたい商品」ばかりを追いかけるとこのような現象を引き起こすのだ。「周辺商品」というものがある。例えば、企業活動を行うと必ず「消耗」する商品があるのだ。また、同様に「故障」するのだ。このような日常の商売を意識せずに、「売りたい商品」だけに集中していると気がつくとなんな状態になっていたと大慌てするのだ。営業行動の管理に大きな問題点を孕んでいる。



## 2. 問題点の把握とサプライズ提案

このように、現場で問題点が出ているのだが、忘れがちなのは「初回訪問」と「2ndコール」という関係である。最近では、インターネットを通じて「商品」の問合せが舞い込む時代であるが、この最初の対応で成果が大きく変わってくる。例えば、右のように、3段階を想定すると誰でも明らかに、1)では「不十分」という事に気づくと思う。ところが、現実には、意外に、この対応が多いのだ。メールは、確かに便利なものだが、「要件」しか書かないという特性があり、また、その「背景」も見えないという大きな問題点があるのだ。



例えば、新規開拓とするとインターネットなどを通じて相手から「オファー」が届いて、それに応じた「商品」などを提案するのだが、多くの場合、1)の状態なので、なかなか商談が進まないのだ。賢い営業マンならば、メール問合せに対して、該当の資料を送りたいという事を返して、出来れば、電話と会社、住所、担当部署、担当者などを聞き出すのだ。まず、第1の関門として、相手の詳しい状況を聞き出すという事で相手の真剣度が見えてくるのだ。さらに、これらの情報にメール・アドレスを付加してデータ・ベース化しておけば、関連の情報を送ることもできるのだ。

このように、「メール」という事でも違いが大きいのだが、これらの関門を通り抜けて「初回訪問」を行うのだが、これも余り準備をしないで訪問するので、「価格が違う」とかの理由で1回切りのコンタクトに終るのだ。これでは、向こうから「買う」という「オファー」しか商談が成立しないのだ。この原因の最大のものは、いくら「オーム返し」と言っても相手の一方通行的なコミュニケーションなので、実際に、相手への「オファー」が出来ていないという事実なのだ。すなわち、相手の「オファー」のまま

「相撲」をとるので、自分の優位性が出せずに終るのだ。

まず、緊急対策の第1段は、初回訪問で「**自分の土俵**」をつくるという視点が重要なのだ。営業は相手の話をよく聞くことが大切なのだが、受身で聞くのではなく、自分から質問という形で「**訊く**」ということにシフトする事が大切なのだ。このやり方を「**SPIN法**」というのだが、**S**ituation、**P**roblem、**I**mplication、**N**eed-Payoffの4つの頭文字で出来ているのだ。最初のS、すなわち、Situation（**状況を聞く**）という事を忘れて、相手が求めた商品に関する情報だけをマシンガン・トークで主張するのならば見込みもあるのだが、ボソボソと伝えるだけでは、商談が深まる訳がないのだ。売り込むよりも「状況」を聞くことに専念して欲しいのだが、多くの場合、これが出来ないので1回切りに終わっている。

「状況」を聞くことによって「**問題点**」が浮き彫りになるのだ。その「商品」のプロとして、お客様をコンサルティングするというスタイルへシフトする必要があるのだ。「お客様は、xxとおっしゃいますが、実は、〇〇の方が・・・」という「Yes, but」方式で、相手に「**サプライズ提案**」するのだ。お客様が気づいていない点を踏まえて「**意表**」をつく提案を投げかけるのだ。「サプライズ」という事は、大変重要な視点である。提案するのは自社だけではないのだ。多くは、相手の「**オファー**」にのって提案するので、多くは、価格競争に陥るのだ。

### 3. 緊急対策(PDCA管理)

PDCA管理という言葉をご存じと思う。ところが、現実には「**無管理**」の状態と言える現場が多くなっている。「なかよクラブ」化した現場、すなわち、部下から好かれている(?)管理者は、上辺の管理に終って、具体的に報告を掘り下げようとしないのだ。部下からの報告を聞いても「**そう**」と問題点を聞いただけで終るのだ。たしかに、何らかの指示をしているかも知れないが、その指示の徹底度という意味で疑問が残るのだ。

人は放っておくと怠けるものである。その怠けるを回避するには、C:Check(点検・確認する)が十要なのだ。部下に「あれって、どうなった?」と状況を訊くことから始めるのだ。「**報連相**」というが、現場のコミュニケーションの悪さは、どの会社も共通している。部下の方から「**報連相**」が来ないという幹部社員がいるが、逆転の発想で自分から声をかけるようにアドバイスしている。「あれって、どうなった?」は、結構、気楽な感じで使えるものである。

さらに、重要なことは、この「あれって、どうなった?」という問いに対して、部下からの報告をどのように聞くかという事である。状況を聞き、お客様の言い分を聞き、その判断をするのだが、その前に「君は、どう思う?」と考えを聞く事が重要である。部下の「**考え**」が重要であり、尊重すべきである。余程、ネガティブな「**考え**」でない限り、部下の「**考え**」を優先させたいのだ。そして、助言として「こうした方がうまく行ったケースがある」と経験を教えると部下も「**腑に落ちる**」というものである。これが、A:Action(対策)というものになるのだ。

実は、C⇒A⇒P⇒D⇒C・・・と循環するのだ。P:Plan(計画)は、具体的に「**アポ**」をとる事も重要なPである。「いつまでに」がないとD:Do(行動)は後回しになってしまうのだ。このPlanやDoは、2回目、3回目と繰り返すことが重要であり、そのキーがCheckとActionなのだ。「あれって、どうなった?」というCheck、「君は、どう思う?」というActionがPDCAサイクルを回す大きな推進力となるのだ。「**緊急対策**」としているのは、CとAをキチンとする日常管理を再構築することである。「なかよクラブ」的な雰囲気蔓延している所で、管理者の意識を正常化するには、かなりの精神的エネルギーが必要になるのだ。その覚悟が重要である。

