

『当たり前活動』

1. 「当たり前活動」とは

まず、時代の急激な変化を認識する必要を感じます。サラリーマンの方々は、その変化を頭で理解しても実際の行動に移せないという特性を持っています。右図は、古い資料ですが、トヨタ販売店に勤務していた時のCR (Customer Retention) 活動を定義したものです。このように、現場の方々にハッキリとなすべき事を示す必要があるのです。

ところが、現実には、これが出来ていないのです。確かに、「売って来い」という檄は飛ばしているかも知れませんが、「じゃ、誰に売って来い」と明確にターゲットを指示している訳ではないのです。無闇矢鱈に「動け！」と言われても、そんなに簡単に動けるものではないのです。

「当たり前活動」の基本は、「なすべき事の基準をハッキリさせる」事なのです。上記のCR活動であっても、代替なのか車検なのか・・・とターゲットを明確化して、その優先順位を示すことが重要なのです。そして、これを「方針管理」の一部に取り入れることが重要なのです。「優先順位」と「評価」がペアになるのです。「見える化」という事で、これらの項目を個人別に集計して、ランクづけを行う「競争原理」を取り入れるのです。さらに、チーム単位で評価するようになれば「儲かるQC」が始まるのです。チームの皆で考えることが重要なのです。このように、「チーム制」という仕掛けを入れる事で「当たり前活動」は、自動的にレベルUPのベクトルになるのです。「信賞必罰」と言いますが、「チーム制」だと連帯感が働くので、より効果的になります。



2. 「当たり前活動の進め方」

この点で重要な事は、「日常」で行っている活動を取り上げることです。営業部門ならば、効率的な営業活動を行うために実施すべき事柄を定性的にも定量的にも決めるのです。この時に、気をつける点は、例えば、「3つのM」という視点なのです。右掲のように、外部マーケティング・関係マーケティング・内部マーケティングの3つを指すのだが、今の時代では、「売る」という言葉から連想するのは、「外部M」即ち新規開拓という事になりがちです。

- 3つのM**
1. 外部マーケティング
 2. 関係マーケティング
 3. 内部マーケティング

しかし、重要なことは、「関係M」の方に、沢山、問題点が隠れているのです。一般に、SA、Aランク客に目が行くのは普通の事です。今の時期、B・Cランク客及び休眠客に再度ライトを当てるべきなのです。B・Cや休眠としているのは、売り手側の勝手なランク分けなのです。その中には、立派に経営活動している会社もあるのです。現実的には、「あの会社は、・・・」という先輩の勝手な思い込みがいつまでも貼り付けているだけなのです。実際に、訪問してみると先輩の言うような状況でないケースが多いものです。私は、「新規」よりも「既存」にフォーカスしたいのです。「消耗品」などの共通する商品の案内で十分に再訪問できるのです。

「当たり前活動」の進め方のポイントは、このように、今までの常識を打破する必要があるのです。私は、「お客様目線」ということを強調しています。どうしても、自分目線になりがちなのですが、お客様の声に耳を傾ける意味でも、見る立ち位置を変えて、「お客様ならば、〇〇は当たり前」という風に考えるように指導するようにしています。

3. 「商品知識」

次に、驚く事は営業マンの「商品知識」や「成功事例」の知識欠如です。結構、いい加減な情報で物を売っているのが現実なのです。しかも、「商品知識」については、お客様の方が圧倒的に詳しい時代になっているにも関わらず、何の手も打てていない会社が多いのです。私は、少なくとも月に1回は「商品知識」の勉強会の開催を指導しています。1つの商品を決めて、担当の営業マンが資料づくりするようにお願いして、勉強会の講師をお願いしています。

人によってピンキリな状態ですが、「教える」というFear(恐怖)があるので、それなりに勉強して発表してくれています。この勉強することが重要なのです。「考える」ということをして欲しいのです。「考える」と何か新しい発見が生まれてくるのです。どんなに古い商品であっても、「考える」という行為で蘇るのです。

また、データ・写真などを集めて資料づくりを行い、メーカーの作った資料ではないオリジナルな「アプローチ・ブック」の作成をお願いしています。単に「商品」と言っても、お客様は、メーカーが想像もつかない使い方をする場合も多いのです。メーカーの当初の目論見から大きく離れた使い方があると、「強度」などの品質保証上の問題に発展しかねないのです。その為にも、お客様の使い方をフォローする必要があります。

さらに、「儲かるQC」という側面では、効率よく営業するために「成功事例」の共有化やトップ・セールスの「手順・ツール・トーク」づくりと発展します。その為に、「ロール・プレイング」も商品知識を得る重要な手法であります。「情報の共有化」と言いますが、「商品」についても、こんなにやるべき事が残っているのです。

4. 「売る」という事

また、「売」という字は、「賈」=「土」+「買」と分解できるのです。「買う」という字は、「お金」(貝)を持って歩いてくるという風な意味なのですが、「売る」は、「お金」に「一から十」と書き、その商品について深い知識を持っている事を表す「賈」という字が元になっているのです。「一から十」なので、商品について、熱心に何時間でも話ができることが重要なのです。

ところが、勉強もしないで、しかも、カタログすらよく読まないで売るとい営業マンがいるのです。こんな状態でも、売れる人もいますが、本来は、基本を大切にしたいものなのです。「当たり前活動」に「商品知識」を付け加えて、「ロープレ」で「手順・ツール・トーク」を身につけさせるのも重要なことなのです。「これ位は、大丈夫やろう・・・」は、禁物です。

【まとめ】

1. なすべき事をハッキリさせる(基準づくり)
2. 「お客様目線」で考える
3. 「商品知識」で「一から十」を教え込む
4. 「賈」=「土」+「買」、「これぐらい・・・」はタブー。

【AMIニュースのバックログは <http://www.web-ami.com/siryo.html> でご覧になれます！】