

「強い会社の共通点」

右掲は、広島の木原先生に教えて頂いた「強い会社の共通点」(1～7項)に、私の考え(8～10項)をプラスしたものです。今回は、この10項について考えてみたいと思います。

強い会社の共通点

1. 原因自分論
2. 前向き発言
3. 数字に強い
4. 価値判断基準が高い
5. 決めたことを実行
6. 問題処理スピードが早い
7. 陰口を言わない
8. PDCAが根付いている
9. 毎年、進化している
10. 経験を活かしている

(木原先生+栩野)

1. 原因自分論

今、100年に1度の大ピンチですが、例えば、「あの会社も前年比50%だから・・・」とか「お客様の業績が悪いから・・・」という声が聞こえます。景気や業界・お客様の状況を「原因」と言うのでは、この厳しい時期を乗り越えられないと思います。「売れない」とか「失敗」を他人の所為にするのでは、前向きなAction(対策)が浮かんで来ないのです。「言い訳無用」なのです。自分とお客様の関係をよく見直すとお客様に役立つところが見えて来ます。

ところが、現実的には「行き易いところに行く」という甘えの構造が蔓延っていて、出来ない理由を挙げる事で自分の責任を回避しようとする人がいるのです。「行き易いところ」という点に注目すると、極端には「配達がある」というレベルに落ちてしまいます。これでは、「赤帽」さんにセールス・ドライバーを依頼する方が、より確実に「情報」が伝わるのです。今、重要なのは「A・A率」という考えで示すように、Aランクのお客様にAランクのお付き合いをして頂けるように、お客様のニーズに迫る事が重要なのです。過去の取引履歴を見て、「この商品はどうなっていますか？」という問いかけから具体的に迫ると、何らかの「有益な情報」が得ることができるのです。

2. 前向き発言

前項にも関係するのですが、今、営業会議で「前向き」な発言が少なくなっています。ダメとか出来ないという方が楽なのですが、本当に「あの会社は、工場を3日も閉めている」とか「さっぱり受注がない」とかネガティブな状況報告が多いのです。確かに、事実なのでしょうが、それで事態を改善できるのかと思うのです。こういう状況の中で、Hさんという営業マンは「この地域で、こんな商品で動きが出ているので、皆で企画して商品の仕入れを見直そう」と呼びかけたのです。1件ずつの仕入れだと単価が下がらないのですが、まとめるとボリューム感で交渉力が生まれるのです。これをCPFRというのですが、「共同で(Collaborative)計画(Planning)や予測(Forecasting)をして、在庫を補充(Replenishment)する」という意味なのです。

この最初の「共同で」が重要で、「これ位、売ろう」という各自の目論見を集めることが重要なAction(対策)なのです。確かに、「目論見」を出すという事は不確定要素を含んでいますが、経験を積むことでこの精度を上げ、より正確に近づけるのです。「目論見」を出すには、担当顧客の一覧表で、個別の事情を考慮して「ここは、〇〇個」という風に、より具体的な計画に落とし込む事で、仕入れた後の行動表にもなるのです。「着実・前向き・具体的」というキーワードで「商品・顧客マトリクス表」を作成するようにご指導しています。要は、「向こうから来るのを待つだけ」という状態に陥ることから回避する必要があります。「まとめると」という事で価格競争力が高まるのですから、ぜひ、営業部門の会議では、このような呼びかけをして頂きたいと思います。

3. 数字に強い

「今、幾らの売上ですか？」と聞いたら、コンピュータを覗かずに、例えば、「昨日、現在、〇〇円です」と即答できる方がどれ位いらっしゃるでしょうか？営業マンは、もちろん、営業の幹部、経営者というレベルで把握しておかねばならない数字があります。また、前月や前年の数字などや、お客様のキャパなども重要な数字なのです。1項でも書いたように、「A・A率」という尺度に従う意味でも、お客様のキャパを探ることも重要なのです。よくある事例では、100%のシェアをとっても数万円の仕事しかないキャパの小さな会社に、行き易いからと言って営業活動をかけている例などは、営業マンの数字感覚の問題であります。

もちろん、このようなお客様を無視せよと言うのではないのです。「ついでに寄る」という感覚で、気分を立て直す時に必ず立ち寄る先というのも重要なのです。会話する事でニーズを探りながら、自分のメンタリティを回復させる事が出来ます。私の場合、一番古い友人であるN社のK氏に電話したり、ぶらり立ち寄りしたりしています。これは自分都合なので、仕事のキャパを気にする必要がないので気楽です。そして、その気楽な会話から紹介などの情報が出たりするのです。

4. 価値判断基準が高い

最近のように営業環境が厳しくなると、確かに、従業員としては「プロセス」の評価も加えて欲しいと望むのですが、有益な情報を発掘するだけに終わらずに、それを「成果」に繋げる事が重要なのです。厳しい事で有名なトヨタ販売店に勤めていた時は、目標達成しても新記録を樹立しても「売り負けていると思え」と言われたものです。うまい事行っても「売り負けている・・・」という言うのです。それに比べて、現実には、目標の90%程度なら「まあ、これでよかろう」とペナルティを課さない企業が多いのです。

この差が大きいのです。「貪欲」という言葉がありますが、トヨタのように、シェアが一番でも他社に負けているという企業こそが伸びるのです。「貪欲」になると、知らないうちに他社に奪われている「**ノータッチ敗戦**」の報告がないことが気になりになるのです。常に、自社客の防衛が出来た上で、他社の分を奪い取ることが重要なのです。新規ばかりに目が行くと既存客、特に、Bランク・Cランク・休眠客などのいわゆるロングテール層での営業活動が放りばなしになって、他社に奪われているケースが多くなるのです。

新規を獲得するパワーは、休眠客を引き起こすパワーの10倍にもなると言われています。BランクやCランクの既存客ならば、名前が知られているので、その3倍の30倍と効率が良いのです。この効率のよい自社客を放り出しては価値判断の基準に大きな欠陥があるのです。既存客(B・Cランク)や休眠客に関しては、相手も状況が変わっているので、再訪問する価値が十分にあります。

5. 決めたことを実行

会議で決議したことをなかなか実行できない企業が多いのです。その大きな原因の一つは、決議事項があいまいなので実行に移せないという点があります。決議というのは、なぜ(Why)、誰が(Who)、何を(What)、いつまでに(When)、どこで(Where)、どれ位の量(How-mouch)を、如何にして(How)実行するという5W2Hを明確にしておく必要があるのです。

ところが、会議でこれを決めない為に、皆が「誰かがやるだろう」という甘い期待をしてしまい、結局、誰もしていなかったというケースが出るのです。これを排除するには、「議事録」として5W2H

で書き出すことが有効な手段になります。誰も分かるように「議事録」を工夫する事がポイントです。PDCAサイクルのスタートは「議事録」で情報を共有化する事から始まるのです。そして、C:チェック、A:アクション(対策)の履歴を記録して、目標達成までPDCAサイクルを定期的に回すのです。

6. 問題処理スピードが早い

「優先順位」という言葉がありますが、確かに重要な事です。しかし、「何だか違うよね」という方を見受けるのも事実です。実際に、「こんなカンタン事・・・」というもので時間のかかる人や企業があるのです。私は、「雑用優先」と言っているのですが、「カンタンな事」をその場で片付けないと忘れてしまうのです。そして、カンタンな事でクレームになってしまうのです。

「葉隠れ」という佐賀藩の指南書には、「大事な事は、皆が注目するから、小事の事をシッカリせよ」という教える箇所があります。確かに、「大事」というものは魅力があるのですが、自分一人の力では解決しようがないものなのです。多くの人が集まって行う事ならば、少々時間がかかっても待てるのですが、自分一人で解決できるような事に時間がかかるのは「限度」があるのです。

7. 陰口を言わない

これは、トップダウンの会社や負け組みの方に見受けられる事なのです。まず、トップダウンの会社では、下の者の意見が反映される機会が少ないので、どうしても腑に落ちない状態でやらされるのでうまく行かないのです。カンタンにスツと行くのなら「陰口」は少ないのですが、うまく行かないので、現場でブチブチと陰口を言い合うのです。これは、いつも負け組みに回るような組織の中にも蔓延りやすいのです。

「やりたくない」という深層心理を「陰口」を言う事でストレスをかわそうとしているのです。しかし、ブチブチと言っている限り、よい仕事になる訳がないのです。幾ら、受身の集団であっても指示されたことを遂行する義務があるのですが、こんな状態では、なかなか、進まないのです。そして、よい結果になるというケースは非常に少なくなるのです。

「会議」で沈黙している状況では、必ず、反対側で「陰口」を言っているのです。「会議」のリーダーは、反対側の意見を引き出すことが重要なのですが、その場では、質問も異議も挟まずにいるのです。これでは、非常に情けない状況と言わざるを得ないのです。リーダーは、出来るだけ反対側の意見をくみ上げるように努力して欲しいものです。

8. PDCAが根付いている

日常管理という言葉がありますが、実は、非常におそまつな状態の組織が多いのです。そういう組織では、「方針管理」というものも存在しないし、もちろん、現場での「改善活動」が皆無に近い状態なのです。「人材育成」という言葉がありますが、実は、何も出来ていない「捨て育ち」状態の企業が多いのです。

PDCAのC:チェックは、「あれ、どんな具合？」という声かけから始まるのです。この聞かれるという事で部下は育つのです。これを子供に喩えると「勉強せよ」というよりも「今日、どんな事があったの？」と毎日、聞く方が子供の成績が伸びるという事になります。私は、マネージャーは「集める」ことが第一の仕事なのだと言っています。毎晩、集めて状況を聞くというのも重要な活動であります。さらに、週に1回とか月に何回とか「管理点管理項目」を明確にするのです。

この聞取りがない場合、全体の数字(コンピュータで算出した)の報告しか出来ずに、実際に、現場で「どのような変化があるのか」を報告できないという致命傷になるのです。営業は、数字の結果管理よりも、状況の変化に対応する手立てを考えることが重要なのです。PDCAが出来ていない組織の営業会議は、悲惨であります。

9. 毎年、進化している

「強い会社の共通点」ですが、その一つは、「不進不存」という原理が働いている事なのです。「商品」「技術」「サービス」のいずれにおいても進化する必要があります。私は、シンデレラ率と言っているのですが、「商品」「技術」「サービス」の各部門において、ここ1年に出現したものが全体に占める割合が重要なのです。私は、20%以上が望ましいと言っているのです。

「新しいモノ」があるとそれが引き金になって客を呼び込む作用が働くのです。注目を浴びる商品や技術・サービスは、それだけで話題になって「ロコミ」を引き起こして集客するのです。その来場者は、「新しいモノ」だけではなく、既存の商品も手にするのです。これは、小売店も企業でも同じ原理が働くのです。毎年、進化しているかチェックする必要があります。

10. 経験を活かしている

「情報の共有化」というキーワードがありますが、その個々の事例をデータベース化するという事が出来ていない組織が多いのです。例えば、「仕入先」という点でも個人プレー的になっていて、例えば、Aさんという個人が活用していてもBさんが全く知らないケースが多いのです。「成功体験の共有化」は、まだ実施しやすいのですが、「失敗体験の共有化」は皆無に近い状態なのです。誰もが陥り易い落とし穴を公開する事は重要なことと思います。

私は、「経験データベース」と呼んでいるのですが、色んな経験をファイルしておくのです。このファイルを共有化して、部下教育に活用すると事が非常に重要なのです。経験した事を1枚の用紙に記録する事から始めます。もちろん、写真があれば、より分かり易くなります。お客様への納入事例をこのように記録するようになると、実際に使用された効果なども聞き出すようになるのです。さらに、時間が経過すると不具合が出てきますので、設備改善の要望などを引き出す活動の材料を提供する事になるのです。OJTと言いますが、こんな基本情報の収集も必要になります。

【まとめ】

1. 原因自分論: 全ては自分と相手との関係、どんな状況でも糸口はある
2. 数字に強い: お客様の規模を把握して営業する・行き易い所に集中するな
3. 高い判断基準: 常に「売り負けていると思え」と貪欲性を失わない
4. 決めた事を守る: 必ず「議事録」を作って5W2Hで表現する
5. 陰口を言わない: 必ず反対側の意見を尊重する
6. PDCA: マネージメントは集めて聞く事から始まる
7. 経験を活かす: 売りっぱなしにしないでお客様レポートをつくる

【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！】