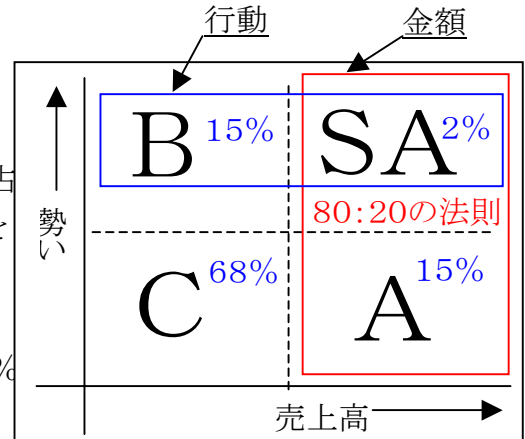


「MMQC: 営業活性化の3次元連立方程式」

1. 「80:20の法則」の怪

右の図は、お客様の分布を「売上高」と「勢い」という2軸で分類したものである。従来からの「80:20の法則」に従うとSAランクとAランクのお客様で全体の売上高の80%を占めると言われている。ところが、現実では、この80%の売上を占める顧客数は、法則では上位20%の顧客数となるのだが、統計的にはSA≒2%、A≒15%で計約17%の顧客数であり、現実のお客様の状況では、さらに少なくなり15%以下で売上の80%を占めているのである。



しかし、さらに驚くのは、営業員の行動である。実は、「配達営業」という言葉の通り、勢いのあるお客様(SA+B=17%)に80%の時間を費やしているのである。これでは、Aランク客にスキマを作ってしまう、徐々に、消耗品などを他社に攻められて、ついにはメイン商品(機械)を奪われるという現象が伏流として起こっていて、気がつくとノートタッチ敗戦になっていたという笑えない状況が起こっているのである。

その結果、Bランク客がA及びSAランクにシフトすれば問題が起こらないのだが、元々、Bランク客のキャパシティ的な事でシフトするケースは稀なのである。稀なケースは、新規として浮上した時に規模的にSAランクのお客様であり、その取引の一点から営業員が根気よく訪問活動するという超サラリーマン的な粘りを発揮した時に新しいSA客になるのである。多くの場合は、そこまでの粘りが無いので、Bランクで勢いがあっても魅力ある商品がなくなれば、Cランク化してしまうのが大多数なのである。

2. 「脱配達営業」

このように、現実の営業行動は「Aランク客」にスキマをつくる傾向なので、極端な例では、上位10%程度で全体の85%の売上をつくっているケースもあるのだ。当然、売上は縮小している。これでは、「働きっぷり」だけを見ていると、いかにも忙しくしているようなのだが、成果としては、その活動に比例せずに萎んでしまうのである。

右は、このような悪循環から脱出する為に実施した事例の一つである。高級商品を1週間無料お試しキャンペーンという手法でSA・A・Bランク客に迫ったのである。多くの営業員がいる中で、数少ない女性の営業員が大活躍したのである。その大きな要因は、女性の粘り強いコミュニケーション・パワーだったと言えるのだ。男性の営業員では、実は驚く事に、このキャンペーンを紹介すら出来ていないケースもあるのだ。

この紹介すら出来ていないという現実をどのように打破するかという課題が浮上するが、「人は易きに流れる」という本質を捕まえて「日常管理」という点を再点検する必要があるのだ。多くのケースでは、「結果」にばかり目が行ってしまい、Aランク客へのアプローチを見逃してしまっているのだ。「管理点・管理項目」と言うが管理点は、最近ではグループウェアを使って、ほぼリアルに近い

マルチアイボルト
1週間 無料お試しキャンペーン
 期間:2009年12月1日~2010年1月末日
 「安全第一」安全は何よりも優先する!のローンを掲げながら、危険な使用や取り扱いを徹底していきましょう!
 マルチアイボルトは、重量物吊り上げ機に対して、360度回転。また、吊り方向に180度可動。自在に重量物を吊り上げ! この快適さをぜひ体験してください!
用途
 1 従来のJIS A (鉄4号)では危険を伴う。
 「繰り返し」吊り上げ「引き起こし」などの作業にも安全。
 2 使用重量がJIS A (鉄4号)の約倍。
 3 昇降物の固定加工が小径コストダウン
 3 シャックルが180度可動、取り付けたままでも有スペース。
シャックルが吊り方向に可動! 吊り方向に180度で吊り上げが可能!
【キャンペーン実施要領】
 対象: 鉄吊りシャックル M1, M10, M12, M16, M20, M24の5種。
 対象: 使用重量がJIS A (鉄4号)の約倍。
 期間: 平成22年11月末日まで
 対象: 1週間
 対象: 弊社営業員個人・小売・卸・キャンペーン専用1店舗で
 電話: 091-6725-3411 郵局/専売、保証
コムエル・アジア
 東京都中央区新富町1-4-12 東京支店 東京都品川区東品川1-17-12
 TEL: 06-6725-3411 (代) 福岡支店 福岡市東区JP
 TEL: 06-6725-4391 TEL: 06-5632-2610(代)
 FAX: 06-6725-4391 FAX: 06-5632-2118
 http://www.comel.co.jp/ info@comel.co.jp

タイミングで上層部まで届くようになっているが、それでも、現実には書かれている事に対する「後出しジャンケン」的なコメントで結果の評論に終始して「伏流」化している「Aランク客」への状況把握は、数字となって始めて知るケースが多くなっているのだ。まして、紙ベースの企業では、対応は、さらに遅れてしまっているのだ。

この悪循環から脱出する事が重要になる。私は、PDCA管理の原則に従って、取引額で並べた顧客リストの中で、上位20%のお客様に「キャンペーン」の総当り作戦を指示して、特に、上位20%客に対して、事前に「ノミネート」するように指導している。これは、エクセルでも実施できる管理手法なので、殆どのお客様で実施して頂けるものである。PLan:すなわち、事前にノミネートする事から始まるのだ。「有言実行」とも表現できるのだが、実は、実行を促がす管理・指導が重要なのである。管理点:毎日、管理項目:ノミネートした顧客への進行状況の確認と対策を指示するという「管理点・管理項目」に改めることがキーになるのだ。

3. 「ザイアンスの法則」

上記のケースで女性営業員を例示しているが、実は、現実的には「女性」の方が良い結果を出すのである。その理由を考えると、右に掲げる「ザイアンスの法則」が浮上して来る。この法則は、人間関係を時間軸に従って法則化したものである。初対面では、殆ど良い結果を得られないという現実を表しているのだ。これを経営コンサルの経験値で表現すると新規開拓の成功回数は、平均5.5回であるというものになるのだ。即ち、多くの新規開拓の活動は、「ザイアンスの法則」の第1段階:初対面時に相互の警戒心の壁に跳ね返されるのである。

ザイアンスの法則	
1. 初対面	・警戒心が働く
2. 2回以降	・会うほどに警戒心が解けて相手を理解し始める
3. 人間性	・人間性を掴むとファンになる

右下は、「メラビアン」の法則を表している。即ち、「メラビアン」の法則は、第一印象を良くしようというものであり、「真実の瞬間」というように「最初の6秒」で第一印象が決まるというものとダブルのである。この最初の6秒には、「笑顔、特に、慈眼(愛情あるやさしい目)や口もとの表情」というものが大きく左右されると言うのだ。これをうまく乗り越えれば「第一印象」の好感度が持続するので、次のステップへ優位に進むのである。

メラビアンの法則	
・言語による理解	8%
・準言語による理解	37%
・非言語による理解	55%

私は、この「第一印象」という点で経験的に女性営業員の方が優位と思っている。何故なら、女性の方が元来、コミュニケーション能力が高いのである。また、お客様も男性よりも警戒しないという傾向があるので、話を聞く位は応対してもらえるのだ。この聞いてもらえる時に「ツール」を使ってキッチリと内容を伝えるとお客様も受容しやすくなるのだ。即ち、女性という非言語的優位性は55%であり、ツールを使ってキッチリと説明するという点で準言語の37%の優位性を確保できるのである。これに反して、男性の場合、非言語の優位性を得ることが難しく、その上、ツールを上手に活用できないケースが多いのである。これでは、女性の方に軍パイが上るのも必然と言えるのだ。

4. MMQC: 営業活性化の3次元連立方程式

このように、「80:20の法則」の怪や「管理点・管理項目」の洗い直し、「ツール」と「ザイアンスの法則」という点をご紹介して来たが、これらは3次元連立方程式の関係なのだ。まず、第1の方程式は、金額の「80:20の法則」を重視する「管理点・管理項目」を明確に意識する事である。「配達

営業」では、SAやBランク客の勢いに引張られて、ボリュームのあるAランク客にスキをつくってしまうのだ。これでは、気がつくど「消耗品」の発注も徐々に減少していて、肝心のメイン商品すら他社にノータッチで獲られてしまうのである。

第2の方程式は、「メラビアンの法則」X「ザイアンスの法則」を促進する「手順・ツール・トーク」の開発と指導なのである。「メラビアン」で第一印象を突破して、次のステップに進み、結果が出るまで良好な関係でコミュニケーションを繰り返す事が重要なのである。経験則では、新規開拓の場合、平均5.5回の訪問回数で決まっているのだ。これは、あくまでも平均なので、船井先生の「3回安定、10回固定の法則」のように、最低、連続3回のコンタクトをとるシナリオづくりと、10回以上コンタクトをとれる「ヒューマン・リレーション」化、すなわち、相手の個性や趣味嗜好を把握する位の「雑談力」が試されるのだ。

第3の方程式は、それを後押しする管理力なのだ。最近、グループウェアを使った日報報告が多くなるので、管理側の視野が狭くなってしまっているのだ。事例にあるように「戦略商品」を取り上げて、自分の担当する顧客を売上順に並べて、上位20%のお客様、多くの場合、6~8社を個別検討して、ノミネートする習慣を作ることが重要なのだ。これは、エクセルでも可能なので、管理者と担当者が共有して、個別の動きを追いながら、ノミネートした顧客への浸透作戦をウォッチングする事でAランク客のモレを無くすのである。これで、全体の売上を守るという事が可能になるのである。

これら3つの方程式が連立しているのである。数学ならば、3次元連立方程式の解を導き出すのは、相当困難になるのだが、営業活性化という点では、同時並行処理を行うこととなるのである。すなわち、3つの「やるべき事」を営業員も管理者も同時に行うことである。このシンプルなことが、なかなか、実施できないでいる。私は、「業務改善」のコンサルタントとして、この3次元連立方程式を解くお手伝いをしているのだ。当社は「手順・ツール・トーク」づくりでWebやDH及びFax原稿づくりなどで具体的な貢献をして、PDCAサイクルを回す支援をしている。

【まとめ】

1. 「80:20の法則」の怪: 売上と行動で軸の相異が出て、配達営業化している
2. 戦略商品を決めて、上位20%のお客様をノミネートする習慣をつくる
3. 「メラビアン」X「ザイアンス」を実践する「手順・ツール・トーク」づくり
4. MMQC: 営業活性化の3次元連立方程式

第1の式: 金額ベースを軸にした「管理点・管理項目」をエクセルなどで実践する

第2の式: 「メラビアン」X「ザイアンス」を実践する「手順・ツール・トーク」づくり

第3の式: 戦略商品を決めて、上位20%のお客様をノミネートする習慣をつくる

【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！】