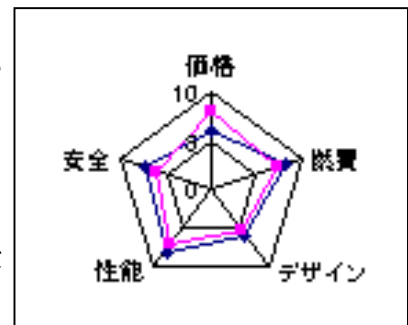


## 「正規化とサジェスト」

### 1. 営業所の「顔」

右掲は、レーダー・チャートと呼ばれる物の例示であります。赤い線が営業所、青い線が全社平均とするとこのグラフからは、この営業所は、価格という要素で飛びぬけている事を示しています。このように、いろんな要素に分けて分析したものをその標準と比較する方法も「正規化」という手法であり、レーダー・チャートで表示すると視覚的に個性がハッキリと見えるようになります。



多数の営業所(店舗)を持つ企業では、この「正規化」の概念で個々の営業所の特性を把握する事がベース作業として重要になって来ます。例えば、上記のグラフでは、5要素が取り上げられていますが、これらを「商品」に置き換えると営業所単位で得意・不得意の商品(マーケット)の状況を把握する事が可能になって来るのです。この得意、不得意の度合いを平均との対比で見ることによって、例えば、営業所の強化ポイントも商品の仕入れ作戦にも応用できるのです。

例えば、右掲は上記レーダー・チャートの元データであります、  
A=平均、B=該当営業所とすると各項目毎に

$$\text{補正後の個別数値} = (B - A) \div 2 + A$$

$$\text{サジェスト係数} = ((B - A) \div 2 + A) \div \Sigma(A)$$

$$\text{サジェスト数} = \text{該当営業所の予算} \times \text{サジェスト係数}$$

	A	B	C
1		A	B
2	価格	6	8
3	燃費	8	7
4	デザイン	6	5
5	性能	8	7
6	安全	7	6

という算式で商品仕入れサジェスト数が算出できます。この数式は、全社平均に近づくという立場で「サジェスト数」を算出している事を意味しています。

### 2. サジェスト数に対する営業所のコミット

右掲は、私が実際に営業所にオーダー・サジェスト表を作成した時の項目を列記したものです。このサジェストによって、営業所が今月の数値目標を立て易くなるものです。特記すべきは、受注確定している数値、昨年同月の実績、前月の実績などを考慮してサジェスト数を自分の意志で修正させて「営業所のコミット数」として報告してもらおう事でもあります。

営業部門は、常に、未確定の世界を切り開いて行くという重大な使命を持っているのですが、じゃあ、来月の数値をコミットしろと言っても非常に根拠が薄い状況での予測しか出来ないのです。この予測制度を上げる為に考案した方式なのです。サジェスト係数を算出しておく意味が非常に大きいのです。

#### 営業所にサジェストする項目

1. 商品名
2. 全社平均値
3. サジェスト係数
4. 該当営業所の予算
5. サジェスト数
6. (受注確定している数値)
7. 「           」・・・営業所コミット
8. 昨年同月値(参考)
9. 前月値(参考)

### 3. 営業所の顔と指導法

このような「正規化」する事で自分の得手・不得手がハッキリ見えて来るのです。「長所伸長法」で指導するのが定石的なのですが、例えば、不得手な部分に会社の戦略が重なる場合、この不得手な部分を伸ばす指導を行う必要があるのです。この指導は、方法を間違えると余計な摩擦でパワーを損ねる危険性をともなっているのです。その回避の為に、事前に、問題点を調査しておき「仮説」の問題点を把握をしておく必要があるのです。

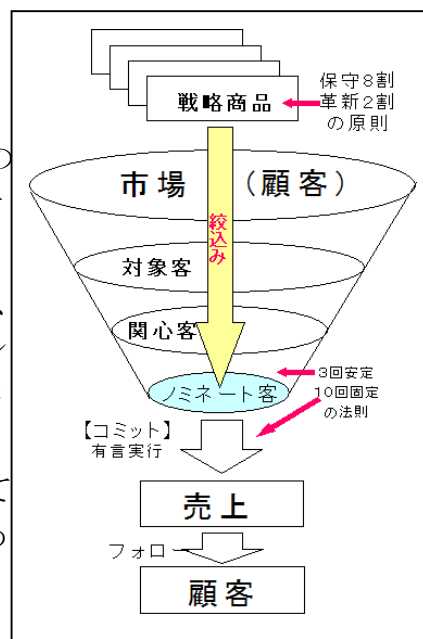
そして、現実にはOJTで「なぜ、不得手なのか？」という疑問を追及するのですが、多くの場合、お客様や市場の所為にする傾向があるのです。原因を他人、特に「市場」や「お客様」に転嫁するようでは、何も前向き動きに繋がらないのです。「Why<sup>5</sup>?」(なぜなぜ5回)を指導するのです。「それは、何故なのですか？」としつこく迫るのです。この「なぜなぜ5回」を繰り返すうちに、自然と原因が自分にあるという事に気づくようになるのです。

この「気づく」という事を大切にしたいのです。例え、その「気づき」が想定したものと違ってても本人の「気づき」を尊重して、まず、第一歩を踏み出すことを優先するのです。「善の循環」を通して、不得手を克服するように指導をするのです。

#### 4. 「正規化」&コツコツ、ジワジワ

右掲は、当社のMMQC指導で使用している図式であります。「戦略商品」を決めて、顧客をフォーカスして順に「対象客」「関心客」「ノミネート客」と絞り込むプロセスを示しています。実際に、この図式に従って指導を進めるのですが、キーは、幼い子供を動かすのに「ここまでおいで」という方法を繰り返すように、不得手を克服させるにも同じ手法が重要になるという点であります。具体的には、「商品」を再教育する事から始まって、モデルとなる売り方をロールプレイングなどで疑似体験させて、実際には、対象客にPRする事から始めるのです。

幾ら自社の「正規化」で出た標準と自分にギャップがあると判っても、それに対応するのは、なかなか難しいのです。この課題の決め手は「ここまでおいで」方式であり、少しずつ、コツコツ、ジワジワと進めることなのです。ところが、多くの場合、一挙にというあせりが働いてしまうのです。極端な例では、お客様が目の前に現れてもお客様が買うと言わないと売れない営業マンが多くなっているのです。あせって「売り出し」をかけて集客できても成果がゼロに近いと言う現象が目立っています。即効性よりも漢方のように「ジワジワ」と進める気持ちのゆとりが重要とお話しています。



#### 【まとめ】

1. 「正規化」という手法で自社の顔を把握する
2. 「正規化」から「サジェスト係数」を算出して、ノーマルな状態を示す
3. 「Why<sup>5</sup>」で真因を追及し、その過程で起こる「気づき」を大切にする
4. 「ここまでおいで」法で、コツコツ、ジワジワを実践する

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