

「KKD」と「合理性」

1. 「KKD」

営業関係の言葉に「KKD」というものがあります。右掲のような意味で使われる事が多いのです。トップ・セールスと評される方が、謙遜して「自分はKKDだ」とおっしゃるのですが、決して悪いという物ではないのです。むしろ、KKDが出来る営業マンに育って欲しいと思う位なのですが、放っておいて勝手にKKDが備わった営業マンに育つとは限らないのです。

KKD
K: 経験・知識x体験
K: 勘 ・ タイミング・察知
D: 度胸・確信に基く胆力

KKDは、意外に、重要な意味を持っています。確かに、「未体験」という事では不安になりますので、「経験」がある方がより自信が持って折衝に当たれるのです。その為には、営業に必要な知識を授けたり商品知識などを教えることも重要になって来るのです。私の指導法では、「お客様に聞くことで、お客様の生の声に接して疑似体験する」としています。この「お客様に聞く」という事がミソなのです。社内で勉強の機会がないというなら、現場でお客様に聞くことが重要なのです。この辺が欠けながら「勉強会がない」と嘆いているのでは進歩がないのです。

次の「勘」も重要です。当たり前の事ですが、勘の良い人とお付き合いしたいのは人情です。「タイミング・察知」としていますが、実は、相手のことを思っている事が大前提なのです。相手の事を思っているから、タイミングもよくなり、相手の欲していることも機微に感じ取れるのです。自己中心では「勘」がよくなるとは言えないのです。

最後の「度胸」も交渉力に大きく影響を与えるのです。何の根拠もないのに「度胸」だけで進む人もおられるでしょうが、多くの場合、確信する根拠があるから度胸が据わるのだと思います。自信・確信というものは、今までの体験によって強くなると思います。

このように、「KKD」は営業マンの必須要素なのですが、これらは属人的な要素なので特定の人に偏る傾向があり「誰でも」という訳に行かないのです。組織として営業マンを育成する必要があるのですが、未知数である「経験」・「勘」・「度胸」を早く全員に育成する必要があるのです。逆に、営業マンの側から見れば、「経験」という前に「教育」して欲しいし、「勘」という前にルール化された行動標準が欲しい、さらに、「度胸」と言われる前にモノ化したペーパーなどでお客様に事前に理解されている方が望ましいのです。

2. 「合理性」

私は、営業の世界でも「標準化」は可能と考えています。例えば、お客様を4つのランクに分けて、SA客は、重要なお客様なので毎日でも訪問する、Aランク客は、少し動きが鈍っているので週に1回の訪問、Bランク客は、取引額自体は少ないが進歩の動きが顕著で新しい商品の要望が出てくるので隔週の訪問、最後のCランク客は、取引額も新しい商品への要望も出ていないお客様と定義すると月に1回くらいという風に定義すれば、各自の1ヶ月のスケジューリングが可能になってくるのです。

10数年前のトヨタ販売店の「CR活動支援システム」は、こういう基準でコンピュータが自動的に計算して1ヶ月の日程を割り振ってくれたのです。実際には、アクションするのは営業マンだから、現実の事情があってコンピュータの指示通りばかりとは行かないのですが、コンピュータがサジェストした日程を「意図」を持って変えるのは非常に重要な事なのです。

このように、コンピュータを活用すれば、一定のルール(よくトップ・営業マンのナレッジなどと呼

ぶ)に従ったアクション・スケジュールが割り振られるので、お客様目線で見れば「満足」を得られるアクション計画となるのです。そういう意味では「合理性」が高いと言えます。

3. CRのRはRetention !

私は、お客様から「榎野さんは、もう電話がかかって来る頃と思う時に電話して来る」という評価を頂いた事があります。この理由を考えると実は「お客様全体」をチェックしている事が大きいのです。人は、意外に不器用なもので、多くの人は、並行処理することが苦手であり、どちらと言うと「目の前の事柄」に集中しているのです。その結果、取引の少ないお客様はドンドン意識から離れてしまうのです。気がついた時は、時すでに遅しでノートタッチ敗戦になっているケースが多いのです。そういう事に陥らないように、定期的に「お客様全体」をチェックするようにしています。

トヨタ自動車のCR活動は、通常Customer Relationという関係づくりの定義ではなくて、Retentionという単語に置き換えて、離れて行こうとするお客様を引き戻すという意味を加えた定義になっています。「引き戻す」というアクションは、訪問であったり、電話やハガキという「3マメ」の実践となるのです。例えば、車検などは必ず受けるものなので、ハガキを送って「車検」を案内して、その後、電話フォローでお客様の意向を確認して、場合によっては「訪問」というシナリオ展開を標準化しているのです。右掲のような公式で算出するのですが、必ず、車検か代替、たまに廃車というケースもあるのですが、結果の出るものを重要視しているのです。この話は、例えば、機械だとすると「車検」の変わりに「リース期間」という事に置き換えたり、「法定償却期間」などを当てたりすると他の業界でも参考になるのです。

$$\text{車検防衛率} = \frac{\text{自社車検} + \text{自社代替}}{\text{車検母体}}$$

4. 「感度」を磨く

よくトップ・セールスマンのナレッジと言うのですが、確かに、行動パターンや営業テクニックなどのノウハウを身につける事が営業力強化になるのです。しかし、私は、もう一步踏み込んで、お客様サイドから見ると2項で挙げた「合理性」で誰もが実践できるものにし、その実践の度合いを3項のように客観的に把握するのが良いと考えています。

まず、「合理性」のあるスケジューリングを引いて、その上で、自分の判断で実践して行くのです。そういう過程から生まれる「KKD」が営業マンを育てるのだと考えています。担当する顧客データから生まれるスケジュールを全てこなそうとするのはムリが生じるのです。「3マメ」や「他力」を活用することも重要な事であり、発信力を増すから「感度」が磨かれるのです。

【まとめ】

1. KKDは、営業マンの必須である
2. 合理性あるスケジューリングがベースに個人の判断力で実践する
3. 「車検防衛率」のように判定の基準をつくる
4. 「3マメ」や「他力」を活用して「感度」を高める

【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！】