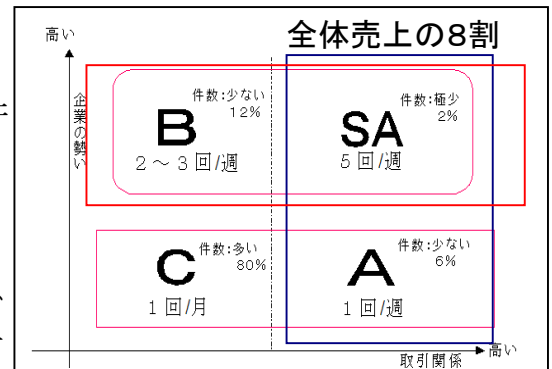


「Do」をスケジュール化

1. 「80:20の法則」

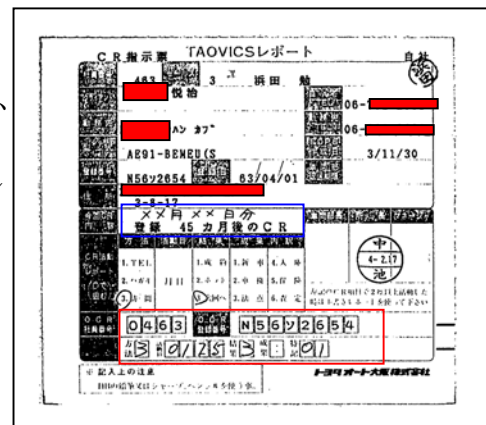
右掲は、お客様の分布を4ランクに分けて関係づけを行ったものです。特長は、SAとAのお客様で全体の8%の件数にしか過ぎないが、売上で見ると80%を占めているという事を表しています。通常、「80:20の法則」というので、この法則が崩れてしまっているのです。上位20%のお客様が全体の80%の売上を占めるというのではなく、極端に少なくなっているのです。業種によっては数%（場合によっては、1~2件）のお客様で80%以上の売上を作っているケースもあるのです。



私が、経営コンサルタントを目指した平成6年頃は、上位20%のお客様が全体の70%位を占めるのが安定した経営基盤をつくると言われていましたが、長期に続く「デフレ」の影響で、企業の営業活動が変わって来たのです。一般的に「地域密着型」の営業スタイルである納入業と呼ばれる業態の企業では、で囲ったSAとBのお客様、すなわち、勢いのあるお客様の「声」(実際は、納品)に振り回されてしまい、Aランク客への関係づくりが希薄になるという結果、このAランクのお客様の売上がどんどん萎んでBランク化したのです。その結果、右上の表にあるように僅か8%のお客様で全体の80%を占めるようになったのです。

2. 「Do指示」という考え方

右掲は、勤務していたトヨタ系販売店で構築した「TAOVICSレポート」というカードの例です。このカードの特長は、で囲ってある所なのですが、上段は社員番号と自動車の登録番号がコンピュータで印刷してあり、下段がアクション結果を記号で書き込むようになってあり、これらをOCR読み取り装置にかけてデータ化するという仕掛けになっているのです。



何故、このカードを今取り上げるかという理由は、トヨタ系販売店が実践していたCR活動という概念を説明したいから

なのです。CRとは、Customer Retentionの略なのですが、通常は、R=Relationとするのですが、トヨタではR=Retentionとしており、Retentionの意味が「逃げて行こうとする者を引き戻す」という積極的なものを持っているのです。具体的には、右掲の表に示すように、新車販売の直後から「なすべき事柄」(これをDo項目と呼ぶ)が決められているのです。

実は、右上のカードにもの箇所になすべき事柄が明記してあるのです。このカードの場合、『xx月xx日に行うべき登録45ヶ月後のCR』と明記してあります。45ヶ月後は、3年9ヶ月後なので、車検を受けて9ヶ月後という事です。この当時は、2回目の車検を受けさせないという方針でCR活動を組み立てていた

ので、頻度が多くなっているのです。

Doの一覧

1. 納車1週間後の状況伺い
2. 無料点検の入庫促進
3. 半年後の無料点検
4. 法定点検
5. 任意保険の継続
6. 車検
7. 紹介・増車
8. 新車代替

3. 「Do」を選択して活動

このように、「Do一覧」が決められているので、コンピュータで該当データを抽出して印刷する事が出来るのですが、問題は、リスト形式にするかカード形式するかという点なのです。リスト形式だと、新人に近い人は、自分のお客様が少ないので「辞めた人のお客様」を引き継ぐので、それこそ大量のDoが出来てしまうのです。それに振り回されると訪問件数は多いが成果に繋がらないという事で「嫌気」がさして退職するという悪循環に陥るのです。

この「悪循環」に陥らせない為に、カード化して営業所に送っているのです。すなわち、営業所の指導者は、カードを選別して新人に渡して「成果」が出るように工夫するのです。カンタンに言えば、「車検」は法律的に「受ける」or「代替」or「廃車」の3つの選択肢しかないという特性を活かして営業所で車検を受けるように勧誘させるのです。私の勤務していた会社の車種構成では、2割程度が自社で車検を受けて下さっていましたので、「車検」カードを月に40枚渡して、新人の営業マンが新車を3~4台、車検を3~5台という成果が出ていたのです。

同じ方式で運営していても営業所によってバラツキがあります。コンピュータで行動と成果の相関性を分析すると営業所の管理問題が見えてくるのです。ビックリする程、活動報告があるにも関わらず「新車」や「車検」という成果につながっていない人が出てくるのです。うそのような話ですが、活動件数が月に2000件を超える人がいるのですが、殆ど成果に繋がっていないケースがあったのです。この原因は、あきらかに管理者に問題があるのです。1日に100件も訪問活動するというカードの与え方に問題があるのです。現場でのOJTにも問題があるので、状況を聞き、営業マンに問題があるのではなく、無条件にカードを与えながら、その結果報告を聞かないという事実が分ってくるのです。「Do」を選択して、成果が出るように指示する事、その訪問活動の結果を聞き、次の指示をするという基本形を改めて指導したのです。

4. エクセルで実施するDo計画

右掲は、現在、お客様で指導している「4週スケジュール表(基本系)」と呼ぶものです。この表は、例えば、お客様のランク別に

- ・SAランクのお客様は、週に5回訪問
- ・Aランクのお客様は、週に2~3回訪問
- ・Bランクのお客様は、週に1回訪問
- ・Cランクのお客様は、月に1回訪問
- ・休眠客の掘り起こしを毎週1件(月に4件)
- ・新規客開拓を毎週1件(月に4件)

という訪問のルールを取り決めて、自分の担当するお客様への訪問スケジュールと「休眠客」の掘り起こしや「新規客」への開拓を行なう時間配分を入れるのです。

このように活動するには、1日に見れば、最低、

- ・SAランク客に1件訪問
- ・A、Bランク客に1件訪問
- ・Cランク客、休眠客に1件訪問

という3件の活動スケジュールが入るのです。

		第1週	第2週	第3週	第4週
月	am1				
	am2				
	pm1				
	pm2				
	pm3				
火	am1				
	am2				
	pm1				
	pm2				
	pm3				
水	am1				
	am2				
	pm1				
	pm2				
	pm3				
木	am1				
	am2				
	pm1				
	pm2				
	pm3				
金	am1				
	am2				
	pm1				
	pm2				
	pm3				
土	am1				
	am2				
	pm1				
	pm2				
	pm3				
日	am				
	pm				

なぜ、この基本スケジュールを作成するのかという理由なのです。多くの場合、「注文」や「問合せ」に振り回されて活動してしまい、定期的にフォローすべきお客様を放置して、その結果、他社に入り込まれるという「ノータッチ敗戦」が多発しているのです。このように、「注文」や「問合せ」を重視するとSAとBランクのお客様への訪問に偏り、Aランクのお客様への訪問が減少(無くなる)するのです。訪問が減少しても、当初は、お客様はリピートする消耗品の注文や修理やメンテの問合せの電話をくれるのですが、ある時から来なくなり、気がつくと他社が入り込んでいたという結果になるのです。

CRのRをRetentionとトヨタ自動車が定義して、その具体的な活動を「3マメ」と言われる、口＝電話、手＝ハガキやFax、足＝訪問というコンタクトを行う事として、タイミングと方法を決めているのです。お客様の意識は、「売りっ放しはご免だ」という意識と「わざわざ訪問までしなくても、電話やハガキで十分だ」という心理があり、確かに「訪問」がベストな方法なのですが、その代替として、電話やハガキが十分な役目を果たすのです。先のエクセルでは、その代替方法を右欄に書くようにしてあるので「一目瞭然」となるのです。突発的な事に対処した場合でも、後日にリスケジュールしてコンタクトを行う事が出来るのです。

こういう方法で「既存客」を中心として「Do」を実践して「顧客満足度」を高める活動を行うのです。そして、この活動から浮かんでくる案件をTo-Doとして、その解決シナリオを標準化して効率的にこなすようにしています。また、会社から与えられた大きな目標をMust-Doという風に定義しています。あくまでも「Do」がお客様との関係を繋ぐというR=Retention主義で「3マメ」(訪問、電話、ハガキ)をミックスして実践するのです。インターネットで飛び込む案件、展示会などで接触した案件などは、長期化するケースが多いので、「看脚下」の教えの通り日常のコンタクト(CRM)を重視してお客様との「絆」を繋ぎとめる事がベースなのです。

注意: 会社の業種・業態によってDo一覧の決め方が変わります。

その結果、4週ではなくなる事も起こりますが、出来るだけ4週主義がベストです。

【まとめ】

1. 「CRM」という言葉があるが、営業活動はますます萎まっている
2. トヨタ自動車のCR活動という考え方と実践法
3. 「Do」を選択すれば、ラクして成果につながる
4. 4週間スケジュールでDoを計画する

【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！】