

栩野流「弱者の戦略」⑦

1. AMIとNASA

今回、シリーズで栩野流「弱者の戦略」と銘打って、当社が17年間で培ってきたものを概略的にまとめて来ました。私は、トヨタ系販売店でシステム開発を担当し、営業支援システムを構築して営業マンの指導を行っていました。この活動で、

「水曜日に車検到来期のお客様10件にハガキを書き、金曜日にテレフォローして、土・日に車検の来店を勧誘する」

というシンプルな方式で、20拠点あった営業所の業績の低い拠点を指導して、次々と平均以上の業績になった経験があったのです。

平成7年7月に会社を設立した際に、この原体験から会社名を有限会社エー・エム・アイとし、セミナーでは、AMIの由来について

- ・amiはフランス語で仲間を意味し、お客様の一員として活動したいという思いと
- ・AMIは、Advanced Management with Informationであり「情報を活用して先進的経営を行う」と話していました。よく、byではないですかと聞かれるのですが、「情報」が手段というのではなく、どちらかと言うと「一緒に」というwithの方が近いのですと説明して来ました。

前号では、最近、お客様に納入して運用を始めて頂いている当社オリジナルの営業支援システムの一部をご紹介しましたが、「当たり前基準」というルール化はサラリーマン時代に行っていたものです。システムは、このルールがないと活用できないのです。また、一度、ルールを決めてシステム化すると継続して運用できるという風に「ルール遵守」の風土を築きやすくなるのです。

また、名刺に「NASAマーケティングシステム」と書いていますが、この意味は

NASA:New Aggressive Sales Actions

から来ているものです。Aggressiveという単語は「積極果敢な」という意味で、営業関係者の好む言葉なのですが、実際に、営業所でウオッチングしてみると、来店したお客様、かかって来た電話に対して忙しそうに活動しているという事が分ったのです。すわなち、ターゲットがはっきりすれば、営業マンは活動するという事なのです。このターゲットを炙り出す方法が課題だったのですが、私は、前述のように、ハガキで車検のお客様に迫るルール化をして成功したのです。営業は「探客9割」とも言われますが、組織としてお客様を炙り出す仕掛けが重要なのです。

2. 「当たり前基準」とは

このように、社員さんはお客様が見えれば、少なくとも積極的に活動する事ができるのですが、このお客様を探すという事が、なかなか、出来ないという事実があります。右掲は「3つの‘不’」という物ですが、社員さんは、これらを見つけて出来ない理由にしようとするのです。例えば、「不足」という点では、「他社では〇〇をやっているが、当社はやっていない」とか、「不便」の面では、「他社は〇〇の仕組みがあるから・・・」とか、「不親切」という点でも「他社は、〇〇というサービスをしている・・・」と「他社」を上げて不満を述べて、しかも、業績の原因にもするのです。

3つの‘不’

- ・不足
- ・不便
- ・不親切

このような状態に陥ると「日常管理」という視点は崩れてしまい、いわゆる「野放し」状態になってしまうのです。この状態からの脱却を図らないと、折角、お客様を炙り出す仕掛けを作っても機能しないのです。不思議な事に、いろんな行事を行って目の前にお客様が現れても、お客様から買うという意思表示がないとアクションしない例が多くなっています。これが極端な例という訳ではないのが、恐ろしくなる現実なのです。実際に、会社から個々の情報について、あれこれと指示しないと動かないのです。これでは、業績がよくなる訳がないのです。

このような状態から脱出するには、社内のルールを設けて、それを徹底して教育訓練する必要があります。例えば、お客様に出会ったならば、自己紹介で名刺を渡すと同時に相手の名刺を要求して、もらえない場合は、会社名と名前を伺って「名前」を呼びながら会話するという事を教えて、しかも、実際にロールプレイングなどで訓練しておく必要があるのです。「これ位、言わずとも出来るだろう」という甘い考えは捨てないと、カンタンに「教えてくれなかった」とか「指示がなかった」と言い始めるのです。

このような事は、業務のいろんな面で必要になりますが、これらを「当たり前基準」として書き出しておき、教育訓練して慣れるように仕向ける必要があるのです。中途採用を行っている会社では、これをシッカリと行わないと「前の会社では・・・」という自分に都合のよい基準を持ち込まれて社内に蔓延するという結果になりかねないのです。まさに、「悪貨は良貨を駆逐する」という諺(グレシャムの法則とも言いますが)の通りで、「ぬるま湯体質」になって行くのです。

しかし、この「当たり前基準」を書き出そうとしても、なかなか、出来ないという現実があります。社員さんは、「自分に甘く」と願うので厳しい基準は難しいのです。従って、最低限の基準となるのですが、この基準すら守れないのが現実なのです。「定着化」には、相当なエネルギーが必要になるのですが、前号でご紹介していますようにシステムでルールの遵守状況が分るようにすると余計なエネルギーを必要とせず「見える化」で組織改革が始まるのです。

3. 「情報」でAggressive化

私は、「情報を活用して先進的経営をおこなう」という意味で社名をAMIとしましたが、その先進的経営のポイントは、「情報」で営業活動を活発化するというNASAという概念なのです。幾らAggressiveと言っても「下手な鉄砲を撃つ」という効率の悪いことを強いるのではなく、科学的に、そして、誰でもが遵守できる方法・仕掛けで行うことが大切なのです。この面で「当たり前基準」が重要になるのです。

例えば、「テーラード営業」という方式では、ある企画をつくって、その推進の為の「手順・ツール・トーク」を開発して、事前に訓練をしておき、ターゲット客を絞り込んで行くのです。その絞り込む基準を事前に明確にしておくでSP客(Suspect: 気配)なのかPP客(Prospect: 見込)なのかを見分けることも統一化できるのです。「3回安定10回固定の原則」という物がありますが、私は、新規客には連続3回のコンタクトをとっていただき、SP客か冷やかしかを区分し、SP客には具体的提案を目指して連続10回のコンタクトをとってからPP客か未PPかを判断するようにしています。PP客はクロージングに向けて、さらに、いろんな手段で阻害要因を排除してクロージングするように指導しています。

このように、いろんな局面で「ルール」をつくっておくと自ずから判断が出来るようになり、また、各自の問題点も見えてくるのです。このような「当たり前基準」が遵守される事が重要であり、その状況を「見える化」するのに情報システムを活用するとラクになるのです。まさに、「ITディバイド」という状態なのです。情報を上手に活用できることが新しいAggressiveの必須要件になるのです。当社は、これをパッケージ化してソフト提供しようと考えています。

【まとめ】

1. 「情報」を活用して良い経営を目指す
2. 「3つの‘不’」から脱出するには「当たり前基準」を決めることから始める
3. 「Aggressive」も「当たり前基準」で定義しておく

【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！】