

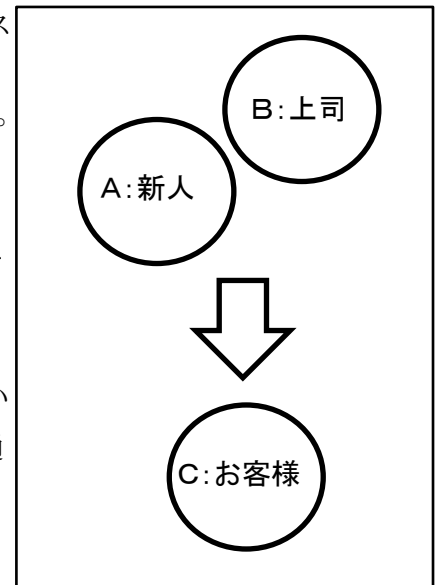
「ABCの法則」

1. 「ABCの法則」

営業の世界に「ABCの法則」と言うものがあります。使い方はケースによって違って来ます。右掲は、新人育成のOJTを表しています。Aの新人とBの上司がペアで営業に出かけている構図になっています。私は、IBM特約店時代にIBMの新人営業マンであったSさんとこの構図で新規開拓に回ったことがありました。ターゲットのお客様は、他社ユーザーなので、さすがIBMと雖も不利な状況からの飛び込み訪問になるのです。

しかし、2人で行うと玄関払いというケースは少なく、Sさんが頑張って、お客様の状況を尋ねることができたのです。私は、ちょっと引いたポジションでニコニコとしていただけなのです。それでも、応接に通して下さるケースが多く、その中からセカンド・コールのアポが取れたりしましたので、確率の高い手法だと思っています。

この「ABCの法則」は、元来、訪問販売などで開発されたもので、呉服屋さん等でも応用されています。この場合、Aの方は**Adviser**（アドバイザー）という役割で、Bの方は**Bridge**（ブリッジ）という役割でCの**Customer**（お客様）とAの間に入って、AとCの関係をよくする機能を果たします。呉服を例にあげるとお客様は多くの反物をご覧になって自分の気に入ったものを見つけようとするのですが、なかなか決められない状況に陥ります。Bは、紹介者というケースが多いのですが、店長というケースもあります。AとCの商談の様子を観察していて、Aは売り込もうとするのですが、Bはお客様に役立つ行動をとりAとCの間にブリッジをかけて商談を促進する役目を果たすのです。



2. 営業は一人でやれ

私は、サラリーマン時代はトヨタ系販売店に勤務してシステム開発をしていましたが、トヨタ系の営業もIBMの営業も基本は「営業は一人でやれ」でありました。「ダブル・エフォート」と言って、倍の労力が必要になるからです。システムを担当していた時、IBMは営業が一人で来るのに、国産メーカーは複数で来るので、その差に驚いていました。システム開発が絡むと複数も最少の2名ではなく数人という感じでした。

従って、今でも、営業に関しては「一人でやれ」が基本になっています。しかし、前項であげたように、複数の方が効率のよい場合もあるのです。例えば、新人の方に度胸試しで飛び込み営業をさせるケースが多いですが、あくまでも地理的な関係を覚えさすという目的にしておく事が重要です。ローラー訪問させて見込案件が出る場合もありますが、それは偶然なのか天性の才能があるのかを見極める位に留めておく事が重要なのです。

私の経験では、新人のOJTや新規案件などの場合、複数でやる事も許されると考えます。当社のお客様で、Faxで反応のあったお客様に新人の営業マンと営業部長がペアになって営業活動して新規開拓の効率を高めた実績があります。この営業マンは、その後、一人で活動するようになりましたが、どちらかと言うと守り型の方で、キッチリお客様を守ってくださっています。新規開拓したお客様の深耕が進んで、中堅以上に育ったお客様も出ています。

3. 捨て育ち

しかしながら、多くのお客様では「捨て育ち」という状態が多く見受けられます。OJTと分かっている、ダブルで回る時間をとれない現実があるのです。営業の基本を教えて、さあ、一人で頑張れとなるのでは、僅かに与えられた既存のお客様が頼りになるのも頷けるように思います。本人が「やる気」を出して新規開拓に挑んだとしても、新規は断れてなんぼという世界ですからモチベーションの維持が重要になります。

誰しも「断れる」というショック、それもケンモホロロという状況での空しさを耐えて、それを乗り越える必要があるのです。大企業のようにブランド力が発揮できる場合はまだしも、中小零細ならば、会社を名乗っても「それがなんや」という反応しかなく、逆に、ボロカスにののしられる事もありますので、会社へのロイヤリティも低下するのも無理もないことなのです。「売るもの3つ」と言って、会社と商品と自分を売り込む訳ですが、新規では、会社も商品もケンモホロロというケースがあるので、自分にまでレベルがあがらず、嫌気をさしてしまうのです。

このように、「捨て育ち」では、新人の精神的なケアが出来ないので、途中でつぶれてしまう営業マンが出てくるのです。若い人がよく辞める企業の問題点の一つです。「獅子の谷落とし」とカッコつけても、這い上がってくる若者が少ないとコストが嵩むし、お客様からもよく変わる会社という不信感を招きかねないのです。新人育成のシナリオが重要になってくるのです。

4. 段階別ケース別に運用

「ABCの法則」をご紹介して、OJTなどに最適な「やり方」と例を挙げて来ました。当社でも、今後、この形式が必要になります。私は、いろいろな会合などに出席して顧客接点を設けて、その接点をエリア担当の営業マンにブリッジして営業実績につなげて行くという「ABCの法則」なのです。当社は、システム事業でCRMソフトを製品化し、独自の販売管理システムと組み合わせて、中小零細企業で営業支援のソリューションとして提供して行く、コンサルティングを含めたソフト会社に向かって行きます。

私が、B: Bridge(橋渡し役)として、最初にお客様と接点を持つことから始めるのです。いろいろな会合の懇親会などに積極的に参加して、単なる名刺交換に終わらずに、自社ソフトの宣伝マンの役割も果たすのです。経営コンサルタントが自社開発ソフトの宣伝をするのですから最強の宣伝マンになるのです。この協力的なパワーで営業に顧客を紹介して実績につなげて行く訳で、営業マンはA: Adviser(アドバイザー)なのですが、どちらかと言うと商品説明も不要なので窓口としてのフォロー的な役割になるのです。

このように、「捨て育ち」は論外として、「一人で営業」ができる前に「OJTで人材育成」の意味を加えた「ABCの法則」や当社の例のようにトップセールスで顧客接点をつくり、エリア担当などでフォローする営業という関係の「ABCの法則」もあり得るのです。もちろん、業種によって「ABCの法則」が機能するケースもあります。化粧品もメーカーの美容部員がお店に来てお客様に説明するのも「メーカー論理のABCの法則」でお店がB: Bridgeの役割を果たして、メーカーがA: adviserして自社商品を拡販するのです。このように、段階やケースによって「ABCの法則」は変形しますが、有力なマーケティング手法として確立されています。これからも、活用して行きたい手法です。

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