

# 「THINK」⇒「プラン」する

## 1. 「THINK」

右掲は、サラリーマン時代、コンピュータの担当していた時に、IBMから頂いた「THINK」というプレートです。まさに、「考えよ」と言っているのです。皆さんは、コンピュータを導入する際に、ソフトウェアはどうされているでしょうか。今では、パッケージを購入して、Fit&Gap法で自社向けにカスタマイズするケースが多いと思います。しかし、当時(私が最初に導入して頂いたIBMシステム/32は昭和50年)は、パッケージ・ソフトも数少なく、自社でRPG IIという言葉とSCPというOSを駆使してアプリケーションを開発していました。



IBMは、提案書を書いてくれますが、必ず、「本提案は、お客様の能力によるもので、必ずしも成果を保証するものではない」という主旨の文言が入っていたのを思い出します。当時の富士通は、トヨタ系他社に納入したソフトウェアと一緒にシステム提案していたのと対照的でした。当時の故福井社長は「IBMの方が君の為になる」と言って、倍ほど高い、そして、ソフトを自力で開発しなければならないIBM機を購入して下さったのです。今から思うと入社2年目の社員に何千万円というコンピュータを任せて下さるのですから「凄い」という一言と思います。

「コンピュータ、ソフトなければ、ただの箱」という言葉が横行していた時代です。多くの会社で導入されたのですが、なかなか、使いこなす域に到達せず、また、経営者側も余り期待もしていなかったのかも知れません。まあ、バッチ処理では単なる集計機能的な要素が多かったのです。その後、コンピュータも発達して、今や、当社のような零細企業でもサーバーを設置して処理する時代になっています。雲泥の差を痛感します。

## 2. 「考えよ」

ソフトウェアは「ニーズ」がないと開発できないのです。よく、「ニーズはウオントツの中にある」と言われますが、ユーザーのウオントツ(欲しい物)をサーベイする事から始まるのがソフトウェアの開発なのです。私は、社長や専務から「営業所に行って、営業マンの意見を聞いて来い」と言われて、よく、営業所に訪問したものでした。現場で聞く営業マンの一言がヒントになるのです。このヒントがなければ、「考えよ」は機能しないのです。

従って、事務所にいて机上の空論で作成していると使われない資料(死料)を大量につくってしまうのです。システムづくりには、一人でも使う人がいることがポイントなのです。「百匹目の猿現象」は船井先生の著書のタイトルですが、物事は理解してくれる人がいて始まるという普遍的な法則です。まず、一人目がいて、その人が「よい」と言い始めることが必須なのです。

右掲は「SPIN法」というものです。「考えよ」と言ってもネタがなくては始まらないのです。システム開発は、まず、利用していただいた結果が大事なのです。利用という事実が重要なのです。その結果に対応することで「経験」が蓄積されて、本当の対応策が浮かんでくるのです。この対応策をお客様にぶつけて、また、結果を出し、このギャップを分析して、次の対応策を打ち出すという繰り返しの循環で、徐々に最適に収斂させていくという根気のあるシステム開発が「考えよ」の実践法なのです。

S	・Situation (状況質問)
P	・Problem (問題質問)
I	・Implication (示唆質問)
N	・Need-payoff (解決質問)

もちろん、経験を積むことでお客様のニーズの把握が正確になり、さらに、経験に基づいたアドバイスが出来るようになり、収斂するまでの期間が短縮されるのです。このように、「経験」という物が重要な要素になるのです。これは、システムに限らないのです。現実には、お客様はプロとして「経験」によるアドバイスを期待しているのです。この面でも「受け身」では通用しなくなるのです。

### 3. 営業の「考えよ」

右掲は、私が営業部門をコンサルする際に示す基本的な考え方です。売上と受注残は確定しているものなのです。理想的には、受注残で月初に毎月の目標が達成できる事が望ましいのです。従って、受注残を増やすような営業方式にシフトする必要があります。その為には、「SP」や「PP」が多くなる事が必要になるのです。すなわち、新しい物事の提案で「SP」を多く引き出す事が重要なのです。

「先行管理」=「売上」+「受注残」+「上乘せ」
「上乘せ」=「SP」+「PP」+「日銭」
「SP」= 気配案件 (Suspect)
「PP」= 見積案件 (Prospect)
「日銭」=「注文」+「見積」

現実的は、「目標」を「売上」+「受注残」でクリアできればよいのですが、往々にして、不足となって「上乘せ」を考える必要が出るのです。「上乘せ」=「SP」+「PP」+「日銭」と定義していますが、日常で消耗品などのリピートで注文がくる「日銭」と他社との競合で見積が必要な「日銭」の2種類があります。この「日銭」は経験値で読めるのですが、目標とのギャップが大きい時には「見積案件」が必要になるのです。

仮に、1件の受注に3件の「PP」が必要だとすると、その「PP」を確保する為には「SP」が、さらに3倍必要だと仮定すると、「SP」は10件ほどあって、確率的に1件の受注に結びつくという図式になります。「SP」にも、お客様から「こんな商品」という依頼が来るものと、逆に、自分の方から商品を選定して提案するものの2種に大別できます。お客様と蜜なほど前者のお客様のニーズに基づく「SP」が多くなるのです。しかし、お客様からの「SP」だけでは不足する場合、営業がお客様の状況を把握して「商品」を提案するという流れで浮かび出る「SP」が必要になるのです。

多くの営業マンは、「受け身」になれているので、「商品」を提案するという事を理解していても、自分で「商品」を選択するということが出来ないのです。これを「ノー・プラン」状態と呼んでいます。「プラン」、すなわち、お客様の困っているものを提案して採用して頂くというシナリオを描くことなのです。ところが、受け身で営業している方はお客様の困っている物が見えないので、イージーに価格に入ってしまうのです。これでは、経験にもならず、利益率を下げるだけで終わるのです。

### 4. 質問上手になれ

第2項にあった「SIPN法」にもあるように、まず、「質問」することが第一歩なのです。「困っていること」を聞き出すことが重要なのです。「〇〇は調子如何ですか」という風なトークなのですが、その「〇〇」は、自社の商品ばかりでなく、ライバルの商品でもあるのです。そして、TPOと表現しますが、故障などのトラブル発生のタイミングや償却期間を過ぎた時期に「様子伺い」を行うとお客様が土俵にのりやすくなるのです。

ところが、多くの場合、お客様が満足しているのに、自分勝手な論理で「押し付け」の提案をしているのです。ひどい場合、「今月、成績が悪いので助けてください」と甘えるような厚かましさを示す人もいます。確かに、日頃の人間関係がよくて、「甘え」で売れるケースもあると思いますが、決して、王道ではないのです。「仏の顔も2度3度」というように、余り、繰り返せないのです。

やはり、「〇〇の調子は如何ですか」という「〇〇」と具体的なターゲットで迫る質問法が最適なのです。お客様は具体的なので返答しやすいのです。仮に、返答が「ノー」であっても、一端、口火を切ると流れで質問を継続して、新しい〇〇に辿り着く事ができるのです。「質問」というと大そうな響きがあると思いますが、「〇〇」という具体的なアプローチで十分に実践できるのです。

【AMIニュースのバックログは<http://www.web-ami.com/siryu.html>にあります！】