

「反芻力」③:トヨタから学んだ事「Do指示」概念

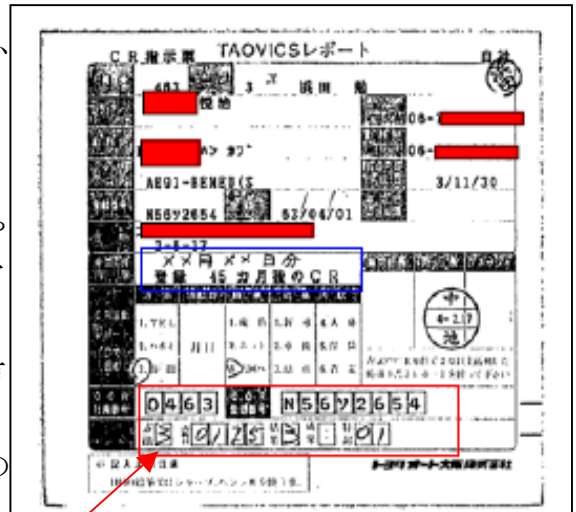
1. 「Do指示」とトヨタ方式

180号で「お客様活動」をご紹介し、前号181号では、「顧客心理ステージ」というものをご紹介しました。

参照:<http://www.web-ami.com/siryoy/180.pdf>

参照:<http://www.web-ami.com/siryoy/181.pdf>

今回は、「Do指示」をご紹介します。「お客様活動」や「顧客心理ステージ」という事を示しても実際の現場でアクションにならないと無意味であるのは明白です。右掲は、私が勤務していた会社で「TAOVICSレポート」と言うOCRカードです。



このカードは、「お客様活動」や「顧客心理ステージ」の考え方を右下の「Do一覧」として表にした項目を実施させる意図でコンピュータから自動的に作成されるものです。OCR方式をとっていますので、現場で実践された結果を の箇所に入力して営業所の管理者に報告した上で本社に返送するシステムになっています。詳細は178号で書いていますので参照して下さい。参照:<http://www.web-ami.com/siryoy/178.pdf>

このカードのポイントは、

- 1) リスト形式でないので、上司がDoを選択して手渡す事ができる
- 2) 従って、上司と営業マンとのコミュニケーションに目的感があるのでOJTの具体化ができる
- 3) 結果報告は数字を記入するだけと簡素化している(詳細は、現場OJTで十分である)という事があります。

Do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

2. 「平準化・整流化・標準化」

右掲はトヨタ改善の鏝本先生に教わったトヨタ方式の基本です。これは、営業の不規則性に左右されずに工場の稼働を毎日一定にする事を考える事から始まるというものです。すなわち、一定の時間(平準化)、一定のリズム(整流化)という2つの考えが、まず、先行するのです。

車種	月産量	直当り生産量	タクト	ラインの状況	タイプ
A	9600台	240台	2分	○-○-○-○-○-○-○-○-○-○	専用
B	4800台	120台	4分	△-△-△-△-△-△-△-△-△-△	専用
C	2400台	60台	8分	□-□-□-□-□-□-□-□-□-□	専用
計	16800台	420台	1.1分	○△○□○△○△○△○□○△○△○	混合

製品毎に専用ラインを設けて、タクト・タイム毎に流れ作業を行い、工場全体から見れば、次々と違った製品が一定のリズムで生産されるという混合生産を行うのです。それを実現するには、それぞれのラインで設定したタクト・タイムで各工程が作業完了する必要があるため、標準作業手順書(SOP: Standard Operative Procedure)を作成して誰でも出来るようにするのです。

この事は、営業の世界でも同じなのです。例えば、車検は2年に1回、法定点検は6ヶ月に1回、任意保険の継続は1年に1回などとタクト・タイムが決まっているのです。お客様から見れば、これらの項目がリズム感を持って案内されれば満足できるものなのです。すなわち、「顧客満足」を創造することで「リピートや紹介」などが期待されるようになるのです。

3. 「成果」につなげる「標準化」

1項でご紹介しているカード形式は、コンピュータによる大量処理の弊害を回避できるものであります。リスト形式だと全ての「Do」が一挙に印刷されるので、その「量」に圧倒されるのです。ところが、カード形式では、上司が選択して「やるべき事」(To-Do)を絞り込むことが可能になるのです。例えば、「成果」という意味では「車検」が有力なのです。

次に、この絞り込んだ「車検」で成果出す為の「標準作業」を考える必要が出てきます。このように、To-Doというものには「標準作業」という手順書が必要になります。例えば、水曜日に10件の「車検」対象のお客様に勧誘のハガキを発信して、金曜日の夕方・晩にテレ・コールで「車検のお見積」という案内をするのです。この時に、「営業所に来て車検のご予約を頂くと〇〇〇〇円割引ます」というオファーをハガキに書いておき、さらに、「金曜日の〇〇時頃にお電話差し上げます」と予告しておくとお客様の方から「都合が悪いので、〇〇日にして欲しい」などのリアクションが返ってくるのです。

このようなオファーをつけたハガキ作戦で、毎週10件のお客様に「車検」の勧誘を行うのですが、その結果、「車検」になるのが4件、「代替」になるのが1件という成果になるのです。残りは、どうしても他社で「車検」や「代替」というお客様がいるのです。この例で「車検防衛率」を計算すると

$$\begin{aligned}\text{「車検防衛率」} &= (\text{「車検」} \times 4 \text{件} + \text{「代替」} \times 1 \text{件}) \div \text{「車検母体」} 10 \text{件} \\ &= 50\%\end{aligned}$$

という計算になります。50%は、私が勤務した会社では高い方の「車検防衛率」になります。

4. 「他力本願」で代替コミュニケーション

前項で示したように「Do」の中から「成果」に繋がるものをピックアップして「To-Do」化する方式を行っていました。今まで、自動車の例をあげていましたが、他の一般の営業でも同じと思います。自動車ならば、「車検」「法定点検」「無料点検」「任意保険」などと「商品」毎の「Do」を作成したように、他の営業も「お客様」と「製品」との2要素で「Do」を設計して、その中から選択した「To-Do」を実践するのが合理的なのです。残った「Do」については、時間の制約を受けない電話や他力本願のハガキなどの方法で代替コミュニケーションを行うのです。

「選択と集中」と言いますが、「Do」の中から成果に繋がるものをピックアップして「To-Do」化するのは、「To-Do」化は、誰でもスムーズに実践できるように「標準作業書」を作成する事で確実に成果に繋がるのです。そして、残った「Do」については、代替案を考えるのです。ハガキなどの代替コミュニケーションでは、お客様のメリットが出るオファーを工夫したり、思い切って、コール・センターにお願いして直接コミュニケーション化するのも重要な戦略になるのです。

【まとめ】

1. 「Do」を設計する事から始める
2. トヨタ方式の「平準化・整流化・標準化」は販売の世界でも有効
3. 「Do」の中から「To-Do」を選択して、誰でも出来る「標準」で成果を出す
4. 残った「Do」は他力本願の代替コミュニケーションで顧客満足を維持する

【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！】