

「ノミネート」する習慣で脱「アリの眼」

1. PP・SPを検討する会議

右掲は、弊社のお客様の営業会議のスナップです。営業資料をプロジェクターで投影してお客様毎に状況を担当者が説明しています。月初(前月の実績と当月の見込)と月央(当月の見込)の2回会議しています。このお客様は卸業ですが、規格品以外に別注品を取り扱っていて受注残や別注品が多いお客様で



「売上」＝「実績」＋「受注残」＋「見積」(PP:Prospect)＋「気配」(SP:Suspect)の構図になっています。営業員が説明するのはPPとSPの状況です。

私は、このお客様とは縁が濃く、サラリーマン時代の昭和60年('85年)にIBMのオフコンを担当していましたが社外のシステム開発を3年行なった期間があり、IBMから東京支店とのオンラインでパケット通信にしたら以前の通信費よりも高くなって改善依頼が来たのです。システムを納めた業者が匙を投げた案件で大きなクレームになっていたのです。私とN君の2人でGWを利用して、全画面処理で送信していたのを1行ずつ送信する方式とメモリーに索引域を設定してマスター参照の速度を上げる工夫をして、パケット通信費を半額(専用線時代の6割)にする事が出来たのです。この時のご縁で平成10年からのお付き合いのお客様です。

実は、平成20年(2008年)に営業部長様が定年退職した時に営業を見る事になったのです。それまでは、販促がメインでお付き合いしていたので責任が重くなったのです。前営業部長の時はなにも資料を用意せずにコンピュータの販売統計の数字を見ながら総論を会議するだけでほぼ「気合」を注入する方式だったのです。私は、「売上」＝「実績」＋「受注残」＋PP(見積)＋SP(気配)の公式が持論なので、営業員に顧客別に「実績」＋「受注残」＋「日銭」＋「 α 」をエクセルに記入する事を要求したのです。「日銭」はお客様との関係でリピート品などの注文を勘案して入れるようにし、「 α 」はPPとSP案件の中から「取る為の行動」を表しています。前部長時代は「気合」が中心だったので営業が中間で申告するのは「やります」だけだったので月末に大慌てしていました。「日銭」や「 α 」を申告するようになって月末予測の精度が高まったのです。このお客様では、3ヵ月毎に戦略会議をして営業員が過去3ヵ月の数値を基に前年数字とPPやSP案件の状況を勘案して申告するようにしています。経理的には次の3ヵ月の状況が分かるので資金繰りなどの面で役立っていると喜ばれています。

2. 「段取8割」という科学的手法

別のお客様でも会議はトップダウンが中心で社長や担当役員が「檄」を飛ばす事がメインというケースが多いのです。以前は終業後の会議が多かったので社長始め社員までが「早く終わって欲しい」という心理が働いている状況なのです。従って、「檄」も総論的になり会議の後、各自がなすべき事が不明確なまま終わるという結果なのです。これでは「会議」ではなく「怪議」と置き換えても支障がない状況なのです。僅かに、社員が会議に出席するプレッシャーが働くので「やらないよりマシ」という状況という程度の効果なのです。

何事も「段取8割」と言います。前項の「売上」＝「実績」＋「受注残」＋PP＋SPの公式に従った会議方式に変更すると担当者がお客様の状況を報告するようになり、目標に対する見込のギャップを埋める為に「取る為の行動」でPPやSPについて報告するようになるのです。その取る為のネックを全員で検討するので、例えば、仕入先情報が他の社員から出て製造方法を変更して価格優位や納期短縮などが可能になり受注する確率が高まっています。

また、会社が用意した戦略商品についても各顧客毎に検討してノミネートするようになっていきます。本人がノミネートしない場合でも他人がアドバイスして一緒にノミネートするようになって相乗効果が高まっています。顧客の情報を共有化できている事を実感する光景です。単純な方法ですが少し科学的な「段取」で社員の参画意識が向上しているのです。

3. ノミネートの習慣づくりで帰納法的展開

前項でノミネートをご紹介しました。同じ商品を販促するにしても先に候補をリストアップして成功事例を早期に作って、そのノウハウで普及活動するとビジネス速度が早まるのです。右掲は演繹法と帰納法を簡単に書いていますが、同じように毎日の積重ねを行なうにしても「段取」が出来ているとしないでは雲泥の差になって行きます。この身近な「段取」が出来ない状況が多いのです。例えば、新製品を販促するにしても闇雲に行くと1件のお客様が見つかったらそこでストップするケースがあるのです。しかし、ノミネートしていれば、その1件のお客様が早期に見つかり、その成功事例を横展開する速度が格段に速まるのです。この差が大きいのです。

- ・演繹法：毎日積み重ねを繰り返して成長して行く
- ・帰納法：未来のイメージから逆算して方向性を明確に積重ねる

「売上」＝「実績」＋「受注残」＋PP＋SP の公式ですが、目標を達成する為には「実績」や「受注残」は既に結果なので手の打ちようがないが PP や SP はこれからの商談なので対応が出来るのです。これを帰納法的に目標を達成する為に「目標」－（「実績」＋「受注残」）の公式でギャップを明確にすると必要数が浮かぶのです。このギャップを埋める為に PP や SP の中からノミネートして万策を練るのです。多くの場合、ノミネートした段階で打つ手はハッキリします。場合によっては、上司が同行訪問したり、メーカーなどと試作やデモしたり、さらには、販売条件の改善などと打つ手が浮かんでくるのです。

この手法は「目標を達成する為に」という逆算があって打つ手を明確化する物です。ところが、多くはコンピュータの売上統計だけを見ているので、受注残すら見えていないケースがあります。商談中の見積案件（PP）や商談案件（SP）は全く管理されていない状況が現実です。この原因の最たる物は「日報」なのです。「日報」を書いている上司はハンコを押印するだけで中身をよく吟味しないので、往々にして、納品や受注の話ばかりで終わっているのです。「お客様の声」という欄があっても見積中の案件（PP）やお客様から相談を受けた案件（SP）が「日報」には記載されないのです。これでは、演繹法的な展開からも遠ざかってマンネリ化するばかりです。

4. 脱「アリの眼」で戦略経営へ

前項までは単月という短期間の目標を達成する為に PP と SP に着目するとして来ましたが、これでは「アリの眼」に終わってしまいます。少しでも先から逆算する事が大切です。第1項のお客様では、戦略会議で3ヵ月先を見通しています。次の3ヵ月目標からギャップを知る事で、会社全体で3ヵ月目標を達成する為にというベクトルが出来るのです。当然、年間計画や中期計画のとのギャップも知る必要もあります。長期的視野に立つと AG (Account Growth: 既存客の深掘) と NB (New Business: 新規事業・客) の両面が重要になります。

弊社はB2Bの場合、「売上」＝「ベース売上」＋「新規」という公式で考えており、まず「ベース売上」の拡大から始めるようにしています。何故なら、「新規は休眠の10倍、休眠は既存の10倍パワーがいる」という経験則がありますので、AGで他社が納めているような物に着目して陣取合戦を仕掛ける事から手掛けます。次に、「新規」の分野で提案商品を作って既存客で売上増を目指し、さらに、新規開拓を行ってお客様数を増やすように展開するのです。多くの場合、AG分野で精一杯になり、NB分野が疎かになっています。この空疎分野をMA戦略（無人営業）でカバーするのが弊社のマーケティング戦略です。無人で見込客を炙り出して、それを営業がクロージングする構図です。この手法は身近なSFA戦略として着目されています。

近年、営業のBPRが叫ばれており、目標から逆算するSFA戦略は収益性の高い商品の場合、テレマーケティング・概略説明・クロージング要員と3段階に分けて高い成果を挙げている企業が出ています。営業分野を分業化する手法ですが、多くの中小企業の場合、高収益性のユニーク商品づくりが課題になります。私は身近な分野で効率化に着手をお勧めしています。