

今月は営業のOJTの手法をご紹介しました。皆様の会社では、どのような人材育成法を採用されているのでしょうか。OJTと一口に表現しても様々です。今の人とは嘆く前に自社の人材育成法を点検されるのも重要と思います。 栩野

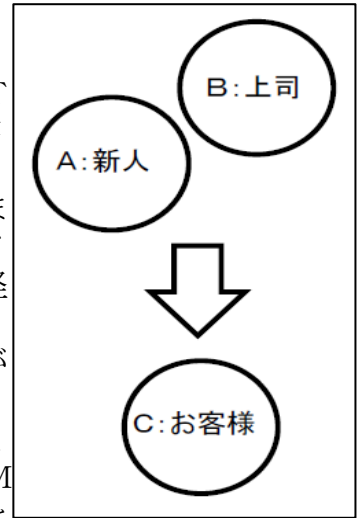
MMQCとは「もっと儲かる業務改善」で「業務改善は、人づくり、品質づくり」を実践する着実・前向き・具体的な活動です。

## 「ABCの法則」で新規の効率化

右掲は、「ABCの法則」とか「ABC戦略」とか呼ばれてきた訪問販売などで活用されている営業戦略です。A: Adviser、B: Brdge、C: Customer と言われていますが、ケースによって少しずつ意味合いが変化します。右掲では、新人営業マンのOJTで実践的な展開の図であります。この新人にとっては、お客様は、既存客でも新規客でも同じですが、Bの上司とCのお客様の関係が大きく違ってきます。

まず、既存客の場合、上司はお客様との信頼関係があるというポジションであり、また、新人を担当として紹介するという状況が多くあります。既存客のニーズを引き継ぐので、既存の商流を止めないことから始まります。商品知識が少ない、さらに、営業経験も少ないのでお客様に鍛えて頂くという側面もあるのです。お客様から見れば、上司がついているので、新人の「商品知識」に不安が残っても了解して頂けるケースが多いのです。

次に、新規客の場合です。お客様をターゲットングして絞り込んだお客様に、上司が同行営業するという構図になります。私の経験ですが、サラリーマン時代にIBM特約店をしているトヨタ系販売店の情報システム会社に勤務していた時に、IBMとコ・マーケティングでIBMの新人営業マンのSさんと新規開拓をしたことがありました。この時は、丁度、この図と同じでした。IBMのオフコンを売り込むのですが、他社製のオフコンをご使用になっているお客様をデータベースからピックアップして飛び込み営業をしたのです。お客様は国道170号線(外環状)の沿線におられるので、普段は新規飛び込みがやって来ないエリアを選びました。結果的には、非常に効率のよい飛び込み営業になって、初回にしては応対して頂けるケースが多く、中には、応接に通して頂いたケースもありました。



## 一見、非効率に映る方法にもマクロには効率的な場合もある！

当時、IBMの営業基本は「一人でやれ」という物でしたから、少し異質な感じのする形態でしたので、IBM内でも話題になった方法でした。Aの役割をするIBMの新人が一生懸命にお客様の状況を伺い、Bの役割の私はニコニコとしているだけだったのです。時折、上司らしく言葉を挟んだりしましたが、殆ど、ニコニコしているだけだったのです。今、思い起しても懐かしい経験です。BはBridge(橋渡し役)と役目なのですが、Cのお客様の目からは断り切れない状況に映ったようです。

その後、経営コンサルタントとして独立開業したのですが、お客様の営業面で人材育成の一つのやり方として「ABCの法則」をお薦めしています。少し、ムダに映るかも知れないのですが、結果的には、大きな成果になっています。例えば、FaxやWebからの問い合わせのお客様に対しても、初回にこの構図で営業訪問すると成約率が高いのです。

また、ベテラン営業マンの営業効率を上げる為に、既存客の中からマンネリ感が高まっているお客様に対して、新人営業を担当に加えるという形でOJTを兼ねて実践して頂いています。既存のお客様との関係は「マンネリ」化すると同じ商品は流れるが新規商品が生まれにくくなり、いわゆる「深堀」が出来なくなるのです。この「深堀」が出来ないとビジネスチャンスは縮小していきばかりになるのです。そういう「深堀」という面で、新人営業が「ご提案」としてお客様にぶつけると意外に好感をもたれて、一気に関係が深まるのです。

このように、「ABCの法則」は効果的な戦法なのです。よく、販売店さんが、メーカーの営業マンと同行営業しますが、AはメーカーでBは販売店という立場になるので、販売店とお客様の信頼関係がベースになりたつのです。販売店が新しい商品を展開するのに最適な手法であり、さらに、メーカー営業からOJTの商品勉強会をして頂いているという一石二鳥の効果が期待されます。

### ワンポイント・アドバイス

#### 捨て育ちが多い

営業という職業は社外に出て活動するのでOJTという手法も難しい面がありますので、どうしても、一人で放りばなしという状況が多いのです。これでは、折角の人材も「芽」を出すのに時間がかかり過ぎるのです。現在の若い人の育った環境もありますので、このような方式でじっくり育てるゆとりが必要です。

