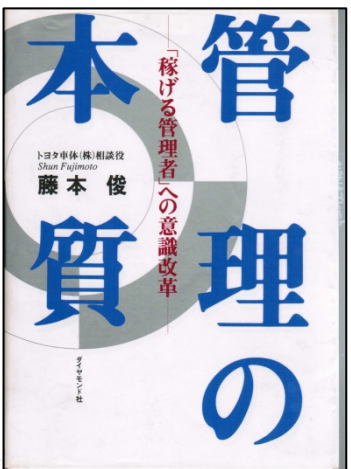


MMQCとは「もっと儲かる業務改善」で「業務改善は、人づくり、品質づくり」を実践する着実・前向き・具体的な活動です。

現実的な「先手の管理」を実践！

右掲は、'93年に読んだトヨタ車体(株)藤本俊著「管理の本質」で「管理の実践」と2冊ありますが、最近、再読しました。'93年の筆者はトヨタ系販売会社から関連の情報システム会社に勤務していた頃です。システム会社でお客様に「トヨタ方式」の伝播を夢見ていたのですが、現実のお客様は「トヨタ・レベルが違い過ぎる」という反応しかなく、そのギャップに悩んでいた頃でした。この本の内容は、メーカー向けの記述になっているのですが、「稼げる管理者」というサブ・タイトルに魅かれて購入したのです。



「稼ぐ」という事は民間企業なら共通する事ですが、多くの会社は僅かな商品とお客様に助けられて大部分の稼ぎを出しており、残りの大多数の商品とお客様を支える図式になっています。統計的に「80:20の法則」がありますが、現実的には20の部分が少ないと10%のお客様で80%の収益を稼いでいるというケースが多くなっているのです。この現象を打破するには「管理の本質」から見ると「管理点・管理項目」を明確にして「点検点」を絞り込み重点志向しないさい」となります。

「PDCAサイクルを回す」という言葉を殆どの方はご存じですが、結果的にはCとAがなく、営業部門に多い事ですが、場合によってはPもなくただ「売って来い！」だけの日常管理に終始している事が多くの現場で見受けられるのです。これでは管理者不在の状態であり、とくにCつまりチェックもせず、その原因を分析せずにA(対策)を示さず、しかもP(プラン)もなく「撒」を飛ばすだけという事では、社員の士気にも関連するので余程「商品」に恵まれないとよい結果にはならないと言える状況なのです。

変えられるのは見積中の案件と気配案件だけ！

著者の藤本俊氏は「先手の管理」とおっしゃっていますが、営業部門の「先手」とは何かを考える必要があります。「管理点・管理項目」の連鎖と言いますが、目標である「管理点」(利益)を達成する為に「管理項目」を決めて状況を把握する事なのです。弊社は、営業部門向けにシステムを提供して

$$\text{「売上」} = \text{「実績」} + \text{「受注残」} + \text{「見積」} + \text{「気配」}$$

と公式化して4つの「管理項目」を見える化しています。営業活動から日報に書かれた「気配」を案件登録し、その案件から見積書の作成具合が見えるようにしているのです。即実績という点では「実績」と「受注残」が大きな管理項目ですが、一般の販売統計では「実績」しか分からないという大きな落とし穴があるのです。

会社方針の内容に寄りますが、通常は「維持」と「拡大」の両面で管理項目を決めます。「維持」は既存客から生まれるリピート部分で、「拡大」がお客様を深堀する為や新規顧客を獲得する為の戦略商品なのです。この戦略商品が決まる事で「手順・ツール・トーク」をOJTで教育訓練する事が出来るのですが、この「戦略商品」が無いという現実が多いのです。

仮に、営業の使命を対人折衝と定義すると既存客からのリピート注文は営業事務の方でこなす事ができるので、この部分は管理項目として重要ではあるが時間をかけるものではないのです。「戦略商品」を展開した結果、お客様から出る案件を解決するのが本来の営業使命であり、これを「気配」と定義しているのです。この気配から見積へ持ち込み、競争に打ち勝って受注するやり方を現実的な「先手の管理」としてお客様で展開して頂いています。

「戦略商品」を決め「手順・ツール・トーク」を教育訓練する事で現場戦闘力を高めるのです。ネットなどの見えないライバルが忍びよっている中で「付加価値」を評価して頂く提案型営業へのシフトが望まれます。

ワンポイント・アドバイス

今回は営業の「先手の管理」をご紹介します。営業部門は「後手の管理」が横行しやすいのです。「後出しジャンケン」と言いますが、結果が出てからの管理者の言葉ほど無意味な物はありません。「先に言ってよ！」心で叫んでいるのは、ご自身も若い時に感じていた筈なのです。この状況を打破する「先手の管理」を科学的合理性で運営して頂きたいです。

