

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。

事実で進める「管理点・管理項目・点検点」

右掲は、前号で取り上げた「管理」について、弊社はお客様が販売会社が多いので、弊社が薦めている「管理点・管理項目・点検点」を表したものです。「管理」という言葉にはマイナスの心理が働くと云えますが、その負担を軽くするのが「事実を命じる」という原則に従う事で管理する方もされる方も心理的負担が軽減されるのです。その手段として、

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

という公式化した物です。

営業の管理点は、多くの場合、「売上」です。稼ぐという視点では「粗利」が相応しいのですが、一般的には「売上」の方が進めやすい実感があります。その「売上」を達成する為に、「実績・受注残・見積・気配」の4つの管理項目を上げています。そして、「点検点」として優先順位の高い項目を決めると示しています。

一方、「先手の管理」と「後手の管理」という視点もあり、「実績」は「後手の管理」に入り、「受注残」は納期を早めるなどの改善が可能なので「後手」と「先手」の両面を持つ項目です。筆者が「先手の管理」で重要だとお薦めしているのが「見積」と「気配」の2つです。なぜなら、営業が物件で戦っている最中の項目という意味で重要なのです。「見積」はお客様に見積書を提出しており、ライバルとの凌ぎ合いの真っ最中なので、「勝つ為のアドバイス」が重要なのです。さらに、「気配」はお客様がこんな事をしたいという声を反映した物なので、担当者が経験がなくて対応できない際に、上司として適切なアドバイスの有無が結果に大きく左右するのです。つまり、「後出しジャンケン」ではなく「先出し」で一体化するのです。

営業の「管理」図式	
管理点 ・売上	管理項目 ・実績 ・受注残 ・見積 ・気配
点検点 : 管理項目の中で 優先度の高い項目	

戦闘能力を向上させる「手順・ツール・トーク」づくり

「気配」を点検点とする場合、お客様の声を引き出す能力の向上が急務になります。弊社は、「重点商品」と読んでいますが、お客様に深く入り込む為や新規顧客獲得の為に強力な武器が必要なのです。「強力」と言っても高度な物ではなく、例えば、どこのお客様にも当てはまる商品で進める事が重要です。「No!」と拒否される中で、「うちに関係ない」が多い拒否言葉なのです。どこの会社でも使う物なら「No!」と言われる確率が非常に低くなり、交渉の「土俵」を作り易いのです。「サービス」か「価格」かという両天秤にかけられて、既存の業者との見えない戦いになるのです。少し観点が違うかも知れませんがテレ・マーケティングのコツが「どこの会社も使う」という物を選び、最初から拒否されない事なのです。

次に、「サービス」か「価格」の2択段階で勝つ為には、「商品」を推進する「手順・ツール・トーク」をOJTで戦闘能力を高め「知識・経験・胆識」の3要素を醸成する訳です。まず、「知識」を与え、それを実戦で「経験」として鍛練して「胆識」へレベルUPさせる訳です。早い方なら2・3回の実戦経験で肝が座った「胆識」となるのです。「胆識」のレベルになると自信を持った自分の言葉で話すようになるので、お客様も腑に落ち易くなるのです。本当に「自分の言葉」には魔法のパワーがあるのです。

このレベルになる、つまり、お客様が口を開き、自分の言葉を受け入れ易くなった状態からお客様の「本音」が出て来るのです。お客様の心をオープンにする事から始めるには、まず、障害が低い事から入る事が大切なのです。つまり、「口が開くと財布ヒモが緩んで開く」と言われる状態に持ち込むのです。「No!」と言われない障害レベルの低い事が基本ですが、相手を決めている場合は、ターゲットに合わせた戦略商品を選ぶ訳です。この方法では幅広く展開できないという短所があり、結果として「一番商品」に発展する事が稀になり、多くは「単発」に終わるので「蓄積効果」にならないのです。

ワンポイント・アドバイス

今回は前号の続きになっています。「一番商品」づくりに必要な要素は幅広いお客様に当てはまる事が第一課題なのです。ところが、「売りたい」が先行して個別対応になり、結果的には単発で終わるのです。テレ・マーケティングをよく観察すると幅広いお客様に当てはまる商品を選んでいきます。客層に応じた演技者も投入して相槌に共感しやすくしているのです。

