

THANKS

(VOL. 25)

BUSINESS NEWS LETTER

発行日：平成11年7月1日
発行者：有限会社サクスマインドコンサルティング
連絡先：〒359-1118
埼玉県所沢市けやき台1-29-6-707
TEL:042-924-8774
E-MAIL：info@thanksmind.co.jp
<http://www.thanksmind.co.jp>

特集

『種まき・育成・刈り取りのバランスを取るために』

「貧すれば鈍する」という言葉があります。「貧しくなると頭の働きが悪くなる」という意味ですが、これはビジネスの世界でも当てはまります。

順調な時は心に余裕があり、「明日の飯」の種についていろいろと考え、十分な準備ができます。

一方、逆に売上・利益が低迷したりすると、どうしても「明日の飯より今日の飯」という意識が強くなり、短期的な目先のことばかりを追っかけがちになります。

運良く短期的な刈り取りに成功したとしても、それは、単に「前倒し」というケースがほとんどです。営業で言うならば、新しい期になったら全く物件が無くなり、一層厳しい状況になります。

焦りを伴う「無理」な刈り取りは、結局はマイナスになります。

- ・十分な市場調査を行わずに開発し、お客様のニーズに合わずに売れない製品。
- ・製品コンセプトは良いものの、十分なバグ取りを行わずに市場投入した結果初期不良が続発し、ユーザーの信頼を失ってしまった製品。
- ・無理な販売政策（値引き等）を行ったために、本来獲得できるはずの利益のほとんどを放出してしまった企業。
- ・販売店の為にならない「押し込み販売」を行ったために、それまで培ってきた信頼関係を崩壊させてしまった企業。

上記のような例は枚挙にいとまがありません。

企業レベルでも、担当者レベルでも、仕事にはかならず、「種まき」「育成」「刈り取り」の段階があり、そのバランスを保たなければ持続的な発展はあり得ません。

これは不況が続き、どんなに苦しい状況になっても我慢しながら行わなければなりません。

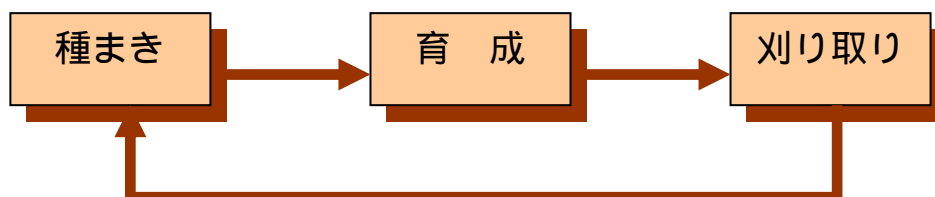
「不況を契機に実力の差がつく」と良く言われますが、この差は「苦しい状況の中でどれだけ我慢して将来のための種まきができるか」の差です。

組織の中でマネジャーは、どうしても短期的行動に傾斜しがちの担当者の行動をチェックし、「種まき」「育成」「刈り取り」のバランスがとれるように軌道修正する必要があります。

今回のTHANKSでは、こうした行動チェックと軌道修正のための方法を、営業の物件管理を例に示しながら説明します。

営業だけでなく、新規事業育成、新製品開発等にも応用できると思いますので参考にしてください。

バランスを保つことが持続的な発展のカギ！！



別紙「物件管理表」

物件管理表（事例）の作成要領

営業ステージ

前述の通り、仕事には「種まき」「育成」「刈り取り」という段階があります。

事例の場合では、「種まき」から「刈り取り」までを「引合い」「見積り」「クロージング」「内示」「受注」の5段階に区分して設定しました。

（注）営業ステージは業種／業態により異なります。

お客様の「購買決定行動（どのようにして物を買うのか）」をしっかりと把握した上で、自社に合致した営業ステージを設定することが重要です。

成約確率

「引合い」「見積り」「クロージング」「内示」「受注」の5段階にある物件が、最終的に成約につながる確率を経験則に基づき決めます。

当然、同じ営業ステージにある物件であっても競合状況等により、成約確率は異なるでしょう。

しかし、前号で説明した通り、個別事情を考慮すればするほど担当者の主観による「思い込み」が入ってしまいます。

全体としての土俵を合わせるためには、こうした個別事情は排除する方が妥当です。

営業担当者

当該組織の営業担当者の氏名を記入します。

事例は、A、B、Cの3名の担当者を想定しました。

（本表を部単位で管理するならば、本欄は課単位になるでしょう。）

物件名

各担当者が有している物件を固有名詞（例えばユーザー名等）で、それぞれの営業ステージの欄に記入します。

金額

の物件の成約時に想定される金額を記入します。

あくまでも概算でOKです。（特に引合い段階の物件）

昇格日

の物件が当該ステージにレベルアップした日付（例：引合い 見積りにレベルアップ）を記入します。

物件の「納期」では無いので注意して下さい。

もし、「納期」が必要ならば別に欄を設けて下さい。

ステージ別小計

各担当者ごとに、ステージ別の物件が「何件」あり、トータルで「いくら」になるかを計算します。

この場合の金額は単純合計（受注確率を含まず）でOKです。

ステージ別件数合計

ステージ別の組織としての件数合計を記入します。

ステージ別金額合計

同様、ステージ別の組織としての金額合計を記入します。

個人別合計（単純）

各人の全ステージを合わせた件数と金額の合計を記入します。

個人別合計（確率込）

各人の全ステージを合わせた金額合計を成約確率を加味して計算します。
事例の営業担当Aさんであれば、以下の通りになります。

受注段階 内示段階 クロージング段階 見積り段階 引合い段階 確率込合計
 $6,000 \times 100\% + 12,500 \times 80\% + 6,500 \times 50\% + 21,500 \times 30\% + 20,200 \times 10\% = \underline{27,720}$

当期目標までの必要額

現時点での当期目標までの必要額を記入します。

目標とのギャップ

の必要額と の確率込合計の差異を記入します。

削除物件

前回（1カ月に1回で管理する場合は前月分）から、競合負けやユーザー都合による計画延期等の理由で削除した物件を記入します。

以前書かれていたものが「いつの間にか無くなっていた」ということが無いようにします。

物件管理表（事例）のチェックポイント

1. 当期目標とのギャップのチェック

まずは、何はともあれ、当期目標とのギャップがどの程度なのかをチェックします。

事例の場合、担当者Aさんは確率込みでも、目標に対してあと200万円少しかつて到達します。

一方、担当者Bさんは、所有物件の単純合計では目標到達の可能性はあります。前号で特集したように、このような場合、Bさんに「目標達成は大丈夫か？」といった質問をすれば、多くの場合、希望的な観測で「なんとか大丈夫です」と答えるでしょう。

しかし確率込みで見ると、まだ1,600万円ものギャップがあります。

マネジャーとしては、こうした状況に対しては組織としての「テコ入れ」が必要と考えるべきです。

2. 物件内容のチェック

「種まき」「育成」「刈り取り」のバランスが取れているかを確認します。

担当者Aさんのように、きちんと刈り取り（受注、内示）ながら、一方で種まきに当たる引き合い物件を増やしていることが理想です。

担当者Bさんは、刈り取るためのクロージングに注力し過ぎているために、引き合い物件が増加できなくなっていると想定されます。

また、クロージング物件に関しても注力しただけ成約確率が高まるかと言うと、必ずしもそうとは言いきれません。先方に「足元」を見られたり、さらには「押付け」と感じられたりすると、逆に敬遠される場合も多いのです。

昇格日もバランスチェックの判断材料になります。

一般的に、業績が上がらない担当者ほど「古い」物件が滞留します。

物件が少ないために、なかなか「捨てる」ことができないのです。

営業担当者にとって「粘り」と「未練」を区別しなければなりません。

可能性が低い物件は早めに見切りをつけて、次のための種まきをすることが必要です。

マネジャーとしては物件管理表を日報などと突き合わせて、組織として確実に「種まき」「育成」「刈り取り」ができるように各担当の行動を軌道修正することが重要です。

ビジネストレンド ~最近のニュースから~

・ソフトバンクと全米証券業協会（NASD）が日本版ナスダックを新設。

ソフトバンクとNASDは、共同で日本版のナスダックを新設する。

米国店頭株式市場の銘柄の取引を可能にするだけでなく、米国と同様に成長企業を対象とする株式市場自体を新設する。

ソフトバンクとしては、現在投資している百社以上の企業を順次上場させることにより多額のキャピタルゲインが期待できる。

< 1999・6・16 日経産業新聞 >

<ポイント>

6月のビジネス関連の記事でもっとも大きく取り上げられたものです。

自社の製品を拡販するために自ら顧客を育成する戦略（いわゆる顧客育成戦略）は、これまで多くの企業で見られました。

しかし、今回のソフトバンクの戦略は、顧客を育成するのではなく、市場自体を創出・育成するものであり、そのインパクトは比ではありません。

孫社長の戦略性を改めて認識させられました。

既存特権を有する省庁や証券会社等からの反発は予想されますが、社会ニーズに合致しているものであれば、いずれは実現すると思われます。

今後の動向が非常に注目されます。

・アサヒビールが選択研修制を導入

アサヒビールは社員が自主的に参加できる「選択型研修制度」を導入した。

これまで入社年次ごとに画一的に行ってきた一斉参加型研修制度を見直し、各自のキャリア形成や能力に見合った研修プログラムを自由に選べるようにした。

自発性を重視する制度のため、講師料や教材費といった研修費用については社員にも一部を負担してもらうようにする。

< 1999・6・25 日経産業新聞 >

<ポイント>

コンサルタントとしてこれまで数多くの研修を行ってきましたが、最も気をつかうことが「いかに『やらされ感』を無くし、自発的に気持ちになってもらうか」ということでした。

『やらされ感』で受講していても、ハッキリ言って何も残りません。全くの時間の無駄です。「とにかく講座を開設して教え込もう」という考え方は、人事担当者のマスターベーションのようなものです。

最近、今回の事例のような「自発性」を重視した研修制度が増加していますが、これは、極めて当たり前のことと思います。

次回の「THANKS」について

次回のTHANKSでは、『「FOR YOU営業」の実践方法』を特集します。物余り時代の営業の基本は、「いかに売るか」ではなく、「いかに買っていただくか」です。

こうした基本的な考え方を具体的にどのように実践したら良いかを説明します。（元々は第24号で予定していましたが、延び延びになっていました。大分考え方がまとまってきましたので、次回特集します。）

発行日は**8月1日頃**の予定です。

あとがき

組織の中で、いろいろな人に接していると「人を見て法を説く」ことの大切さを改めて痛感します。

相手を説得し、動かすためには論理的に話しをするだけでは足りません。

時には相手のプライドをくすぐったり、焦りを誘ったりすることが必要です。

以前読んだ本の中で、「人を見て法を説く」ことについて面白いジョークが載っていたのでご紹介します。

ある日、満員の客船が暗礁に乗りあげてしまいました。

救命ボートは女性と子供用のスペースしかなく、男性には危険を承知で岸まで泳いでもらわなければなりません。どう説得したらよいのでしょうか？

イギリス人の場合：「紳士だったら飛び込むぞ！」 ...プライドを刺激します。

ドイツ人の場合：「船長の命令だから飛び込め！」 ...権威を利用します。

アメリカ人の場合：「保険がかかっているから大丈夫！」 ...合理的に説明します。

イタリア人の場合：「飛び込みたくないなら飛び込むな！」 ...ひねくれ者は突き放します。

さて日本人だったら？

答えは：「みんな飛び込んでるぞー」と大声で叫ぶことが効果的なようです。

思わず「なるほど」とうなずいてしまいます。

皆様の率直なご意見をお待ちしております。