



経営ワンポイント情報「不易流行」

by 目加田博史

経営の黄金律

会社が業績を伸ばして、成長して行くには、お客様の深堀と開拓が不可欠です。もちろん、商品の開発も不可欠ですが、祖業商品を超える新商品開発が成功することは稀です。お客様と商品の組み合わせで、会社の成長が決まります。それを可能にするのは、ヒトとカネです。

会社は、目標を設定し、それを達成するために何をするかをデザインします。担当や期限を明確にして、やらざるを得ない仕組みを作り、PDCAのマネジメント・サイクルをまわすために、会議やミーティングを開きます。

中でも、数値目標をもつ営業部門や製造部門といった損益部門は、数値目標の落とし込みが必要です。その達成度合いによって、経費が消費されるからです。達成することを前提に、設備投資をしてゆきます。

目標を達成するには、具体的に落とし込み、誰が、どこに、何を、いくらで販売するかという対策をたくさん持たねばなりません。この集積が、業績につながるからです。しかし、願望だけでは、対策は現実化しません。

お客様の実情を知っていなければ、売り手の独りよがりになってしまい失敗します。お客様が何で困っているのか、何をしようとしているのかを情報収集し、そのために当社はどのようなお役立ちができるのかを工夫することで、接点が生まれます。さらに、これに時間軸が関係してきます。3日後実現するものもあれば、3か月後に形になるものもあります。3年後に実用化されるものもあります。お客様の新商品開

発の企画段階からかかわらねばならない場合もありますし、生産管理との取り組みでパートナーの一員にさせていただくことが大事な場合もあります。購買へのかかわりで十分な場合もあります。これを時系列的に、相手窓口別に、一覧化することがとても重要になります。

そこで、お客様に関心持って、お客様の分析を行うのです。公開資料や信用調査会社資料を基に、売り手側の過去の商談記録や見積もり記録、さらに前任担当者の持っている情報を集約し、インスタシェアやライバル分析を行います。さらに、お客様の立場になって、バランス・スコア・カード式のSWOT分析を行い、4つの戦略に展開してゆきます。また、お客様の事業の性格から、KFS (Key Factor for Success : 事業成功要因) を分析します。この段階では、まだ仮説ですので、日々の商談の中で、検証し、裏を取ってゆきます。

さらに、キーマンマップを作って、誰が何の担当をしているかまで把握できれば鬼に金棒です。お客様と取り組みができるような関係づくりをすることを「目標先行管理」と呼んでいます。

お客様の課題・問題点が明確になると、わが社は何を提案すれば、お客様のお役にたてるかがわかります。売り手側の都合だけで提案するのは異なり、相手の懐に入って、一緒に問題解決するための方策を提案できますので、より深い関係が構築できます。また、会社は人事異動がありますので、異動後も、コミュニケーションをとり続けることです。有能な方は、いずれ、権限者として戻ってこられるものです。そうすると、さらに強力な信頼関係を構築できます。もちろん、売り手側にも異動はつきものですから、三層で関係性を構築する必要があります。トップ同士、幹部同士、担当同士の三層です。

このようなお客様情報のデータベース化が、業績のベースとなってゆきます。いわば、畑でいえば、土壌づくり、土づくりです。何の種を、いつ、まくかは、土をみて農夫が決めます。すくすくと成長します。

目標管理で重要なことは、農夫の心で土づくりをすることと、漁夫の心で釣りをすることです。

魚の性格や習性を熟知している漁夫は、いつ、どこに、どのように釣り糸を垂らせばよいかわかりますので、大漁に恵まれます。小さな魚は放してやり大きくなるまで待ちます。

先行管理は企業風土作りですので、時間がかかります。ズボラしては成功しません。古くからのお客様と言えども、なんでも情報開示していただけるわけではありません。心を許しあう関係づくりを根気よく続けなければ、土壌は育ちません。自分さえよければ良い、売れば何でもよい、という自己中心的な考えを持った担当者では、なかなかうまくゆかないかもしれません。

このような関係が構築され、時系列の情報が、窓口ごとに、集約されて、先行管理が始まります。案件の成長度合いを確認しながら、場合によっては、上司同行やトップ同行で、ランクアップ及びクロージング促進を行います。新製品の企画段階から、運よく、開発テーマに選択され、実用化に成功すれば、技術データや試験データの準備をしなければなりませんし、試験販売から量産化が決定すれば、具体的な事業に育ってゆきます。数年内には購買部門に移行しますので、コストダウン要求

が出てきます。それを見越して準備することで、コストダウン提案により取引は安定化します。

このような商品は、年間で受注が読めますので、ベース化できます。目標からベースを除いたものが、真の目標ですので、この目標を達成するための対策を立てれば良いこととなります。

もう、既にお分かりのことと思いますが、目標管理の先行管理は、人育てになります。口八丁手八丁のやり手担当者はスーパーマンで、めったに育成できません。しかし、お客様と心を通わせ、ともに問題解決できる、相互信頼が構築できる人材は比較的豊富にそろっていると思います。これこそが、将来につながる安定基盤づくりになります。『急がば回れ』と言うのではないですか。

株式会社目加田経営事務所

<http://21cmc.jp>

那覇 〒900-0014

那覇市松尾 1-18-22 8階

TEL098-864-0331

FAX098-860-3416

Email : mec@mekata.co.jp

京都 〒603-8478

京都市北区大宮釈迦谷 4-10

TEL075-334-5105

FAX075-493-8305

好きなもの「えがお」
得意ワザ「見える化」技術
嫌いなもの「現状維持」

2日間の「マルミエ診断」受付中！！
お電話ください。 098-864-0331