

## ～売れない商品には売れない理由が必ずある～

中小企業診断士・特定社会保険労務士・行政書士・1級ファイナンシャルプランニング技能士清成真一

因果関係という四語熟語があります。ある事象・結果が起きるのには理由・原因があるのです。「商品が売れない」のは「お客様がその商品を買わない」からです。「お客様が買わないのには理由がある」ことを理解しなければなりません。「お客様が買わない理由」を分析し理解できれば、次は「その理由に対して何らかの対策を講じることができるか」と自問自答しましょう。原因が分れば必ず解決策を見つけ出すことができるのです。

### 1. “何故、なぜ”を何回も繰り返して「商品が売れない理由」の真因を探り出す

「何故、売れないのか?」。その理由を挙げるとほんの数個ということはないと思います。「お客様が少ない」「価格が高い」「競争相手が多」「商品が旧型である」「プロモーションが弱い」等々、数十個も挙がってくるに違いありません。もし数個しか挙がってこないとすれば、もはやその商品は手の打ちどころのない程に、最悪な状況に追い込まれていると間違いありません。

例に挙げた5つの理由でも、『商品が売れない』という事実の影響度はどれも同じ程度である」と考えてはいけません。8対2の法則をご存知でしょうか。「8割の結果は2割の要因が作っている」という法則です。“社長の知恵袋”でも本年1月号で言及しています。

よって5つの理由の中で影響度を順序付けし、最も大きな理由を抽出します。事例ではそれが「お客様が少ない」になったとしましょう。次に経営者がやるべきことは「何故、『お客様が少ない』のか」と疑問を続けることです。「既存客が高齢となり出歩かない」「ネットで買っている」「営業時間が短い」「出かける足がなくなった」「若い人がいなくなった」等々の理由が上がってくるに違いありません。2回目の「何故?」で挙がってきた理由も8対2の法則で、最も影響度の高い理由を絞り込みます。

このように、「何故、なぜ、WHY、?、どうして」と質問を連続的に5回繰り返す手法をファイブ・フォワイ(5WHY)と呼びます。“何故”を5回も繰り返すことで、最重要中の超最重要な原因、真因に辿りつくことができます。5回もやらないで良い場合もあるでしょう。要は最初の問いに対する核心的な原因、真因が分れば良いのです。

### 2. 真因が究明できたら、その真因に対する対策を講じることができるか

「考えれば考えるほど、真因は1つではなく沢山ありそうだ」と迷いが生じてきます。真因が分れば次にやることは見えてきます。実行性の高い行動計画を作成するという事です。仮に「真因が5つある」となれば、その5つに対して行動計画を作り確実に実行しなければなりません。多くの行動計画の実行は不可能で又は不徹底となり易くなります。「虻蜂取らず」ではいけません。真因に基づく行動計画は最大でも3つまでとして下さい。

行動計画を作成するには一定の手順を抑えておくと良いでしょう。私のお勧めは6W4Hです。6Wとは“When、Who、Where、Why、Whom、What”の事です。4Hとは“How-To、How-Much、How-Many、How-Long-term”の事です。全てのWとHを埋めることは必要あり

ません。この6W4Hを強く意識して行動計画を作成すると、確実に計画にモレがなくなり、実行性の高いものとなります。

どんな人でも「課題の先送りをする習慣を持っています」。難しいことは「後で」と自分を追い込みません。よって時間を強く意識することが大切です。WhenとHow-Long-termを意識しましょう。始期とデッドラインを明確にしましょう。年月日以外に“時・分”も強くイメージしましょう。「10月1日から」ではなく、「10月1日8時00分から」とするのです。

### 3. 行動計画の進捗管理を徹底して行おう

進捗管理も重要です。行動計画を実行しているかを「一定期間毎」「評価する指標」「評価する人」の3つの視点からチェックするのです。「一定期間毎」は「時間がある時に確認する」ではなく、曜日や週間、旬間、月間等の単位で確認するということです。「第1週月曜の9時に確認」というように具体的にしておく、もう逃げることはできません。

「評価する指標」も重要です。実行計画を立案しても、それを評価する指標がなければ予定通り進行しているかは判断できません。先の「商品が売れない」理由の真因が「ネットで買っている」となったとし、その対策が「WEB上で販売する」を立案したとしましょう。

「WEB上で販売する」計画が上手く行っているという評価尺度が必要です。事例での評価尺度は「自社サイトへの来店回数」や「売上高」となりそうです。

「評価する人」も決めておかなければなりません。経営者本人でも良いですが、評価する姿勢が甘くならないに厳格にするべきです。一個人ではなくプロジェクトチームで評価することも良いでしょう。「一定期間毎」「評価する指標」「評価する人」の3点から進捗状況の良否を判断し、不良の時には早急に現実を精査し改善策を立案して即実行に移します。

### 4. 対策を実行できるかは経営資源の質と量とにかかっている

「商品が売れない」理由の真因が分ったとし、それに対応した行動計画を立案し実行し始めたとします。ところが進捗管理をしていく中で、上手くはずの行動計画が回っていないことが分ったとします。経営者が「計画を100%以上の強い意思を持って実行しなければ売上は回復しないぞ」と社員に発破をかけても、上手くいかないものは上手くいかないのです。ここでも「何故上手くいかないか」と謎解きをしなければなりません。

先の例で「WEB上で販売する」計画を立てたとしても、これまで会社の商品を購入したこともない未知のお客様を自社サイトへ導き、喜んで買ってもらうにはバーチャル空間での仕掛けが幾つ必要となってきます。同業又は異業、新規創業の他社多数がバーチャル空間で「販売努力を必死でしています」。リアル空間での経験をもとにしたありきたりの努力では、未知のお客様へヒットするのは困難だと考えるべきです。

ネット社会に詳しくお客様心理の分析にも長けており、かつITにもめっぽう強い社員が社内にはいますか。社内にはないとすれば外部の協力者を探してこななければなりません。

このように人財(人的資源)を含めて計画を実行できる経営資源が十分に確保できていなければなりません。必要な量と質、必要な時、必要な場所、許容範囲の費用で調達することが求められます。この限界を打破しなければ、計画は「絵に描いた餅」となってしまいます。