

運送業は「所長ビジネス」だ。外食産業や小売業の店長と同じで、店所の業績は所長の手腕次第だ。ところが、その肝心の所長の扱いを、多くの運送業者が誤っている。そもそも営業の基本的な教育をしていない。ましてや店所のナンバー2ともなると、さらに人材が枯渇しているため、所長が外回りに出て行けないのだ。所長教育を放置してきた経営トップの責任は重大だ。

基本的に営業には「オフェンス型」と「ディフェンス型」の二通りある。オフェンス型とは新規の荷主を獲得する「勝つための営業」。一方、ディフェンス型とは既存顧客を維持する「負けないための営業」だ。現在は、このディフェンス型の営業さえできない所長が少なくない。

所長は現場の管理が忙しくて、と言い訳する。しかし、実際はバブル期の成功体験をいまだに捨てられないだけであることが多い。さすがに現在、運送業者の経営トップの危機意識は強い。しかし、それが現場には浸透していない。そこで、荷主を重要度にあわせてランクをつけて、Aランクの荷主は週一、Cランクは最低月一回というように分け、所長に定期的に訪問させればいい。

また運送会社の所長は、常に予算と現場の板挟みにあっている。所長の多くはドライバー歴十数年の現場経験者だ。現場の「しんどさ」は身に沁みて分かっている。新しい仕事を「ありがたい」と思うが、それによって現場がどれだけ大変な苦労をするか、すぐに頭をよぎる。その結果、及び腰になる。業績は当然伸びない。

そこで私は運送会社の研修などで「無責任営業」の専門部隊を作ることを勧めている。新規営業の専門部隊から所長は外す。現場の苦労を考えていたら、営業などできない。専門部隊は仕事を取ってきて、後は現場に放り投げる。「無責任受注」に徹する。役割を明確に分離するのである。

現在のような不況の時こそ、この新規営業が効いてくる。右肩上がりの時代なら、荷主は物流業者の見直しなどしない。仕事を奪うチャンスは今しかない。