

J/E

American Business Book Cafe

Relax. Learn. Grow.

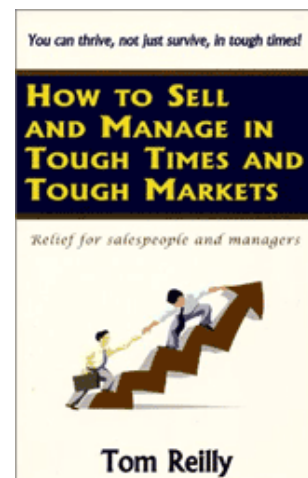
ビジネス40/ウーマンズ40

2007年 春

## How To Sell And Manage In Tough Times and Tough Markets

『困難な時期、困難な市場でどのように売上を伸ばし、マネジメントしていくか？』

Author: Tom Reilly  
Publisher: Motivation Press 2001年  
ISBN: 0-944448-22-4 135 ページ



### ～ 要旨 ～

困難な時期においてもあなたは生き延び、なおかつ成長する！この本はセールスマン、管理職の人々に困難な時期を乗り切る実践的なヒント、助言を提供するものである。

翻訳者：山岸 健一

American Business Book Caféは年間40本のサマリーを、「ビジネス・40」、「ウーマンズ40」、「バイリンガル・セット」と、3つのフォーマットのうちいずれかでお届けします。ご購入を希望される場合は[www.japanvital.com/abbcafe.html](http://www.japanvital.com/abbcafe.html)までアクセスを！



## 困難な時期、困難な市場でどのように売上を伸ばし、マネジメントしていくか？

困難な時期においてもあなたは生き延び、なおかつ成長する！

### 要旨

この本はセールスマン、管理職の人々に困難な時期を乗り切る実践的なヒント、助言を提供するものである。

### パート1 困難な時期の特徴

#### 困難な時期

困難な時期というのは、経済活動の停滞が尾を引く時に訪れる。供給が需要より多い時に訪れるのだ。これと相反し、需要が供給を上回る場合にもあり得る。この状況は大変だ。全ての顧客を満足させるのに、大きな問題を抱えるからだ。困難な時期に、あなたはよりハードに働かなくてはならない。困難な時期とは、必ずしも『不景気』のことだけを意味するのではない。理由はどうあれ、あなたの会社が商品を出荷できないような状況にある時、その状態は、困難な時期と言えるのだ。

#### 困難な市場

あなたがセールスマンであって、競争相手が質の良い商品を売り、価格競争に陥るのなら、あなたはすでに困難な市場にいることになる。この論法でなら、現実にはほとんどのマーケットが、困難なものであると言える。そして広がる不景気がある。一つの産業での不景気が別の産業に移る。そして、不景気はひとつの地理的なエリアから別の場所へと移っていく。不景気に見まわれたひとつの産業もしくはある地域が、他の産業、地域へと影響を与えるドミノ現象は、ビジネスの世界では幅広く知られている。困難な時期、および困難な市場が存在する限り、事は簡単ではない、というのが事実だ。現実を受け入れ、これに立ち向かっていく方策を見出さなくてはならない。

#### 困難な時期の兆候

困難な時期が待ち受けている場合にはいくつかの兆候がある。それらに気づき、用心深くしておくことは、困難な時期を上手く乗り切るのに役立つであろう。

##### 1. 内部の兆候

会社が採用を控えるようになり、賃金を凍結し、早期退職を勧奨するようになる。広告費や出張旅費、展示会予算を削減する。部署の統合を行う。

## How To Sell And Manage In Tough Times and Tough Markets

You can survive and thrive in difficult times!

### The Main Idea

This book offers practical tips and advice on how salespeople and managers can effectively steer their way through tough times.

### Part 1. Characteristics of Tough Times

#### Tough Times

Tough times happen when you have an extended period of declining economic activity. Tough times happen when supply is greater than demand. Paradoxically, tough times can also happen when demand is greater than supply. Although this situation sounds great, it brings with it problems of trying to satisfy all of your customers. In tough times you must work harder. It doesn't necessarily have to be a true recession; if your company can't ship products for whatever reason, the times may be rough.

#### Tough Markets

If you're a salesperson and you have strong competitors who sell quality products at competitive prices you're in a tough market. Actually most markets are tough in this way. There are rolling recessions: tough times that roll from one industry to the next, or from one geographic area to another. The domino effect of one industry or geographic region being in a recession and that affecting other industries or regions is widely recognized in business. The truth is that tough times and tough markets exist, and it's never fair. Accept this fact and find ways to deal with it well.

#### Signs of Tough Times

There are a number of things that signal tough times on the horizon. Being aware of these and remaining vigilant will help you deal with tough times successfully.

##### 1. Internal signals

Your company has slowed its hiring, they have frozen wages and they are encouraging employees to take early retirements. Your company has cut advertising, travel expenses and trade show budgets. You see a consolidation of departments.

## 2 外部の兆候

あなたの経験と比較し、価格に関して、顧客にすぐに受け入れられないことが多くなったら、それは市場が縮小しているシグナルだ。買い手は、よりせっかちになって、低い価格帯で交渉しようとするだろう。あなたの電話が鳴る回数も少なくなり、注文も少なくなる。

### 困難な時期においてセールスマンがおかす3つの大きなミス

#### 1. 顧客への訪問の機会を38%も減らすこと。

ある消費マネジメント調査によると、困難な時期において、セールスマンは顧客への訪問を好調期の62%にまで落とすのだという。これに対する対処法は訪問の機会を25%増やすことだ。通常の125%の頻度で顧客を訪問したとすれば、あなたのライバルは通常の62%であるから、相手より2倍の頻度で顧客に接することになる。

#### 2. 顧客の言うことを鵜のみにして、それが応対に影響を与えてしまう。

4軒の顧客を訪問して、全員が「大変な時期ですね」と言ったとする。そうするとあなたは、勘違いして「皆が大変な時期を過ごしているのだ」と思うようになる。思い違いをしないで欲しい。何人かが大変なのであって、皆が大変なのではない。

#### 3. 価格を下げてしまう。

これは顧客の価格に対する反発を抑える最も簡単な方法だが、長期的に見れば、会社が被害を受けることになる。価格を急激に下げた時、利益マージンも下がる。状況が良くなったとしても、それが回復するかは疑わしい。

### 困難な時期、買い手が心配する7つのこと

#### 1. 財政状況。

不景気の時に、買い手の心配事のトップに来るのが、お金のことだ。予算を削減し、コストを下げ、物品の供給業者に価格の引き下げを要求する。

#### 2. コストの抑制。

ほとんどの買い手は低価格だけでなく、低コストを望む。困難な時期、彼等のコストに対する懸念は、価格への反発という形で表面化する。しかしこれは、実のところ低い経営コストを意識してのことである。

#### 3. 購買に際してのはっきりとした優先順位。

買い手は、「本当に必要なもの」と「単に欲しいもの」を区別する、鋭い感覚を要求される。

## 2. External signals

If you encounter more price resistance than you normally experience, it's a signal that things are tightening in your market. Buyers try to negotiate lower prices with greater urgency. Your phones ring less as customers place fewer orders.

### Three biggest mistakes salespeople make in tough times.

#### 1. They reduce face-to-face calling by 38%.

According to a purchasing management study, during tough times, salespeople call on customers at 62% the rate they call on customers during good economic times. If you call at 125% of your normal rate and your competition calls at a rate of 62%, then you have doubled your exposure.

#### 2. Salespeople believe everything customers tell them and allow it to bias their presentation.

If you call on four customers and all of them tell you the times are tough, you may erroneously assume that it's tough for everyone. Do not assume that because some customers are suffering, all are suffering.

#### 3. Salespeople cut price.

This is always the easiest way to resolve price objections, but it will hurt your company in the long run. When you cut price quickly, your profit margins erode and it's doubtful they will increase when the times get better.

### 7 things buyers worry about in tough times.

#### 1. Financial concerns.

Buyers rank money at the top of their list of worries during bad times. They slash budgets, cut costs and ask suppliers for bargains.

#### 2. Cost containment.

Most buyers want lower costs, not just cheaper prices. In tough times, their overall concern with costs surfaces as a price objection, but it is really more of a concern with lower operating costs.

#### 3. Clear buying priorities.

Buyers begin to require a clearer sense of needs versus wants.

#### 4. 市場の状況。

自分達の抱える顧客との取引から、利潤を出していけるかに意識が行く。これも困難な時期において、価格への反発、抵抗が起こる理由の一つである。

#### 5. 雇用不安に関する問題。

企業側は従業員をレイオフする。これが社内の士気を低め、従業員の間不安の種を蒔く。

#### 6. 設備。

ほとんどの会社は設備を改善、もしくは交換しなくてはならない。しかしその余裕がない。自分達自身が買い時だと分かっているにもかかわらず、資金がないことで彼らは躊躇する。

#### 7. 世間一般に広がる不安。

顧客が心配する7つ目のことは、皆が心配することと同じである。世間一般に広がる不安、恐怖がある。不景気な時期、あなたを悩ますのと同じ事が、あなたの顧客をも悩ましているのだ。

## パート2： 困難な時期において成功するセールス

### いつも買い手が望んでいること

#### 1. 見識あるセールスマン。

これは買い手が最も望むものである。顧客は知識の豊富なセールスマンと取引することを望む。顧客のビジネスを理解し、彼等の抱える問題に対して適切な解決策を提示できるセールスマンだ。

#### 2. 製品、サービスのクオリティ。

これは困難な時期に、需要が高くなる。限られた余裕の中で、お金に見合う最大の価値を求めるのだ。

#### 3. 製品、サービスが容易に手に入る。

買い手は、彼等が必要だと感じた時に、製品、サービスの提供を望む。デリバリーが、速いか遅いか、運命の分かれ目となってくる。

#### 4. 取引のしやすさ。

柔軟性と、適応性が、困難な時期においてあなたが成長するのに一役買う。

#### 5. 技術的なサポート。

顧客がアフターサービスを以前にも増して必要とする時代に、ハイテクは、ハイタッチにとって代わることはない。物の売り買いは、依然として人間関係によって培われるものである。

#### 4. Market conditions.

Buyers worry if they will be able to compete profitably for their customers' business. This is a critical driver of price resistance in tough times.

#### 5. Employee anxiety issues.

Companies lay off employees. This hurts morale and feeds a general insecurity in workers.

#### 6. Facilities.

Many companies must upgrade or replace equipment, but they do not have the resources to do it. They know the timing is perfect to buy, but their lack of resources holds them back.

#### 7. General anxiety.

The seventh thing on customers' minds during tough times is the same thing that worries everyone: a generalized sense of anxiety or fear. The same thing that bothers you during these times also bothers your customers.

## Part 2: Successful Selling in Tough Times

### What buyers want at any time

#### 1. Knowledgeable salespeople.

This is the highest buyer preference. Customers want to deal with knowledgeable salespeople who understand the customers' business and can prescribe the right solution for their problems.

#### 2. Product or service quality.

This concern is high in tough times. With limited resources to spend, buyers want great value for their money.

#### 3. Product or service availability.

Buyers want their supplies or services when they need them – sooner versus later.

#### 4. Ease of doing business.

Flexibility and adaptability enable you to thrive in tough times.

#### 5. Technical support.

In an age where more and more buyers need after-sales help, "high tech does not replace high touch." Buying and selling is still a relationship business.

## 6. 物事を成し遂げる能力。

セールスマンとして、あなたは、どのように効果的な仕事をしているだろうか？ あなたは顧客が望み、必要としている結果を残しているだろうか？ ある調査結果は、顧客満足に対する一番目の要件として、セールスマンの対応能力を挙げている。

## 7. 約束に対してのフォローアップ。

セールスマンの言葉と、その信頼性は、安い価格よりも値打ちがあるものだ。

## 8. 製品の性能。

売り文句と実際の性能とは、違うものだ。売り文句が買う側に期待を抱かせるが、実際の性能が顧客を満足させるのだ。

## 9. セールスが終わってからのサポート。

製品、もしくはサービスに対しての支払いが終わってからも、あなたは顧客のために、訪問を行うだろうか？

### 困難な時期における過酷な現実

#### 1. パニック。

ほとんどの人は、困難な時期パニックに陥る。買い手も売り手も、あなたの上司も、あなたのライバルも、あなたの親しい同僚も、そしてあなた自身も。これに備えよ。事前に策を講じることだ。そして皆を安心させよ。彼等がパニックに対処できるよう、手助けしよう。

#### 2. 低価格競争。

弱い立場にいる競合相手が、価格を下げ始めたとしても、安易に追随してはならない。「もしほかの少年達が湖に飛び込み始めたら、あなたも飛び込むか？」

#### 3. 相応しくない土俵で戦う。

土俵は選びなさい。競合相手の土俵で闘うな。値段があなたの強みでないのなら、価格競争には巻き込まれないこと。

#### 4. お金が無い！

ビジネスの世界は、冷酷なものだ。数字が全て。お金がないという相手に物を買わせることはできない。

### 困難な時期において必要な態度

ヨギ・ベラによれば「90%の野球の試合は半ばメンタルなものだ」という。半分の闘いは、あなたの頭の中で行われ、半分の闘いは現実で行われる。現実が、われわれが自分の思考した通りの方向へ動いていくのは事実である。我々は我々が思ったとおりの者になる。私達の思考は、予期した通りのことをまるでなぞるかのような結果をもたらす行動を、私達

## 6. Ability to get things done.

As a salesperson, how effectively do you perform your job? Can you create the results your customers want and need? One study found that salesperson competence was the number one factor accounting for buyer satisfaction.

## 7. Follow up on promises.

A salesperson's word and reputation are more valuable than a cheap price.

## 8. Product performance.

Advertised value is different than performance value. Advertised value excites buyers but it is actual performance value that satisfies them.

## 9. Support after the sale.

Will you be there for the customer after they have paid for your goods and services?

### Competitive realities of tough times

#### 1. Panic.

Most people panic in tough times – buyers, sellers, your management, your competition, your peers, and maybe you. Be prepared for this. Be proactive. Reassure them. Help them deal with their panic.

#### 2. Price cutting.

When weaker competitors desperately begin cutting prices, don't follow them without thinking. "If all the other kids jumped in the lake, would you follow?"

#### 3. Fighting on the wrong battlefield.

Choose your battleground, not the competition's battleground. If price is not your strength, don't fight a price battle.

#### 4. No money.

The business world can be a cold place to work in; it is numbers driven. You cannot make someone buy if they don't have money.

### The Attitude You Need in Tough Times

According to Yogi Berra, "Ninety percent of the game is half mental." Half of the battle is always in your head, half on the streets. It is true that we move in the direction of our thoughts; we become what we think about. Our beliefs set in motion activities creating results that confirm our

に起こさせる。いつも思い起こして欲しい。ネガティブな考えは、ネガティブな環境を作り、ネガティブな考えに染まった人々を引き付ける。

### 困難な時期でも強い人々の特徴

今まで、前面に立ちただかる困難な時期と対峙し、あくまでも自分たちの目標を追い求める人々に気づいたことはないだろうか。彼らはめげない人々だ。あなたは、どこでも彼らに出会うであろう。彼らには勇気がある。彼らは如何に物事に専念すべきかが分かっている。彼らは、自分自身にとって有益なセルフコントロールの術を持っている。彼らは創造的だ。抱える問題に対し、どのように責任をとったらよいのかも心得ている。粘り強くて、楽観主義者でもある。そして絶えずユーモアを失わない。

### 明るい心を持つ

心のある方向に向けるということは、良いことでも悪いことでも、自分自身に語りかける術である。肯定的な方向に心を仕向けるのは、ポジティブで、鼓舞されるような、確固たるメッセージを心に届ける、自分自身への語りかけと言えよう。ほとんどの読者諸兄はコンピュータにおけるGIGO(garbage in・garbage out)と呼ばれる原則をを聞きになったことがあるだろう(注・コンピュータへのインプットが悪ければアウトプットも悪いという原則)。我々の心も同じだ。人生においてポジティブに心を「プログラミング」するための、いくつかのアドバイスを紹介しよう。

#### 1. でかい夢を持つ。

夢はセールスマンにとって大切な希望を作り出す。セールスとは、メンタルなスポーツみたいなものだ。

#### 2. 痛みを覚悟せよ。

運動をすれば筋肉は疲労し、痛み出す。肯定的なものの考え方をしはじめたら、心理的には疲れるだろうが、一方では「強さ」を育てているのだ。

#### 3. 情報源は選べ。

人から聞いたことを、信じるかどうかには、常に注意深くあろう。情報源を確かめよ。

#### 4. 精神が安定するよう努めよ。

いくらかの失望というのは、当たり前のことだ。しかし、その失望が深くならないよう、そして長引かないようにしなくてはならない。

#### 5. コントロールせよ。

自分のコントロールできることに専念し、自分の手が少しか、全くおよばないものには、あまり気を取られてはならない。あなたの成功に寄与するものの9割がたは、あなたのコントロールできる範囲のものであることに気づくであろう。

expectations. And always remember, negative thoughts actually create negative surroundings and attract negative people.

### Characteristics of Strong People

Ever notice people who confront tough times head-on and continue to pursue their goals? They won't quit. You see them in all walks of life. They have courage. They know how to focus. They have control or perceived control which works for their advantage. They are creative. They know how to take responsibility for their problems. They persevere. They are optimists. They are humorous.

### Positive mental programming

Mental programming is how you talk to yourself, good or bad. "Positive mental programming" is how to talk to yourself so that you will listen to positive, reinforcing, and inspiring messages. Most people have heard of the computer principle called GIGO: garbage in, garbage out. Our mind is the same. Here are some ideas that help in reinforcing positive mental programming in your life:

#### 1. Dream big dreams.

Dreams create hope, which is an important emotional spark for salespeople. Sales is an emotional sport.

#### 2. Expect to get "sore".

When you begin to exercise your muscles become tired and sore. When you begin to think positively you can become emotionally tired, but you are developing "strength".

#### 3. Use selective input.

Be very careful of what you choose to hear and believe. Check the source.

#### 4. Practice emotional stability.

Some amount of disappointment is normal. However, don't let your disappointment go too deep or for too long of a time.

#### 5. Seize control.

Focus on those things you can control and less on those things over which you have little control or no control. You will find that about 90% of the things that account for your success are things that

後の1割は人のいいなりになるしかないか、結果を甘んじて受けざるを得ないものである。流れにまかせよう。

#### 6. 専念しなさい。

あなたが達成したいことに気を配る時間が増せば、否定的に物事を考える時間は減る。

#### 7. 楽しみをもたらすことをせよ。

あなたにとって、何らか肯定的なことを行えば、気分は良くなるだろう。

#### 8. 成功を祝福せよ。

自分が成し遂げたことに対して、肯定的であれ。それらを祝福するのだ。これは、自分の精神にとっても良いことである。成功は、教育的見地から見ても、良いものをもたらすし、モチベーションも上がる。

#### 9. 与える側に回れ。

自分だけでなく、他の人のことも考える時間を持つ。

#### 10. 勝つつもりで闘え。

勝つために闘うのか？ それとも、負けるためにハードな闘いをするのか？ 勝つために闘おう。

### プレッシャーを取り去れ

困難な闘いに挑んでいる時でも、あなたは進歩をしているのだ。ここに2つの重要な原則がある。

- 第一に、プレッシャーを取り除きなさい。これは常識ではあるが、ほとんどの人が折に触れ、思い起こさなくてはならないことだ。
- 第二に、「正しく」、「効果的な」ことをするよう、準備せよ。効率的な時間の管理を実践しよう。ピーター・ダッカー曰く、「しなくても良いようなことを効率的に行うことは、全くの無駄である」。

### 対面セールスを行う際の戦略

#### 1. 「ポジティブな」情報ソースであれ。

あなたのお客は、悲観的な話に圧倒されている。あなたが、彼等が今日出会うであろうただ一つの太陽であらねばならない。あなたの希望のメッセージを出来る限り遠くまで、幅広く届けよう。顧客は、あなたの品物を買いたがるはずだ。

#### 2. 価格ではなく、価値を売れ。

困難な時期において、価格を下げたいとの誘惑は大きい。でも、価格を一旦下げてしまったら、困難な時期が去ったとしても、価格をどのように元に戻すのか？ 困難な時期におい

you control. The other 10% may require yielding and accepting – going with the flow.

#### 6. Maintain your focus.

The more time you invest thinking about what you want to accomplish, the less time you have to think negatively.

#### 7. Do things that bring you joy.

Anytime you do something positive for yourself, you feel better.

#### 8. Celebrate success.

Feel good about your accomplishments. Celebrate them. It's good for the soul and great for your mind. Every success carries with it an educational and motivational benefit.

#### 9. Be a giver.

Take time to think of others and not only yourself.

#### 10. Play to win.

Are you playing to win, or are you just playing hard enough not to lose? Play to win.

### Take Pressure Off Yourself

You're fighting the a hard battle but you are making progress. Here are two important principles.

- First of all, get the pressure off yourself. It is common sense but most people need to be reminded of this from time to time.
- Secondly, prepare to do the "right" and "effective" things. Practice good time management. Peter Drucker has said that the most useless thing is to "do things efficiently that shouldn't be done at all."

### Face-to-face selling strategies

#### 1. Be a positive information source.

Your customer is inundated with bad news. You may be the only sunshine they see today. Spread your message of hope far and wide. Customers are eager to buy it.

#### 2. Sell value, not price.

The temptation to cut price in tough times is great. But if you cut your price, how will you get your prices up when the tough times are over? Your

ても、あなたの商品の価値が目減りするわけではない。どうして価格を下げなくてはならないだろうか？

### 3. そしてプラスアルファを心がける。

約束よりも、多く顧客に「何か」を届けることに心を砕け。これが顧客に満足を与える基本である。

### 4. 顧客を失うな。

背後にあるドアを閉めよ。これは、今の顧客を失うな、という意味である。平均では、新規開拓をする方が、既存の顧客を維持していくより十倍もコストがかかる。

### 5. もっと顧客を訪問せよ。

困難な時期においては、あなたはよりハードに働かなくてはならない。成功への近道はない。

### 6. 顧客に汗をかいている姿を見せるな。

顧客は、あなたが商談中に述べたことを全て、自分に有利になるよう利用するだろう。あなたのビジネスの状況が悪いと知ったら、この情報を、交渉において自分達のアドバンテージを得るために利用する。

### 7. 感情移入はしても、同情はするな。

「感情移入」は、誰かの苦痛を、理性ある心で理解することである。同情は、ともに泣く行為である。あなたは、無理に芝居みたく態度にならなくとも、相手の苦痛を理解してあげられる。

### 8. 全ての機会に「てこ入れ」を。

「てこ入れ」とは、加えた力に比べて、大きな成果を挙げることを指す。縦に、横に、あなたの洞察力を広げよ。今までよりも深く、そして幅広く、顧客に品を売ろう。

### 9. 人を動かし、リードせよ。

覚えておいて欲しい。顧客は「子分」ではなく、「リーダー」と取引をしたいと思うのだ。必ずしも、自信と知識を持ち合わせた本当の「指導者」である必要はないが…。

### 10. 上司を現場に引っ張り出せ。

よい顧客管理というのは、顧客を頻りに訪問することである。困難な時期においては、必要なことだ。こんな時、上司が希望と確信を顧客にもたらすのなら、あなたの上司は顧客にとっても力の源となる。

### 11. 客の痛みを感じとり、希望は何かを探る。

顧客が本当に苦痛に感じている点を探ろう。品物にお金を払いすぎているのでは、という懸念以外に、顧客にとって苦痛となっている部分を探そう。同時に、顧客が真に満足している点も探り出すこと。

value doesn't diminish in tough times. Why should your price go down?

### 3. Promise a lot and deliver more.

Focus on delivering more than you promise. This is essential for customer satisfaction.

### 4. Lose no business.

Lock your back door. In other words, don't lose your current customers. On average, it costs ten times more to get a new customer than to keep an existing customer happy.

### 5. Make more calls.

In tough times you must work harder. There is no shortcut.

### 6. Don't let the customer see you sweat.

Customers will use anything you say in their negotiation. If customers know your business is faltering, they will use this information to gain negotiating advantage.

### 7. Empathize, don't sympathize.

Empathy is the intellectual understanding of someone's pain. Sympathy is when you sit down and cry with the customer. You can understand their pain without having to be overly dramatic.

### 8. Leverage every opportunity.

Leveraging is achieving a high ratio of outcome to input. Expand your penetration vertically and horizontally. Sell deep and wide to your customers.

### 9. Influence and lead.

Just remember: customers want to deal with leaders, not followers. You don't have to be a manager to possess the confidence and knowledge of one.

### 10. Get your manager in the field more.

A good management strategy is to visit customers often. In tough times it is imperative. Your manager can be a source of strength to customers if he or she brings hope and reassurance.

### 11. Look for pain and hope.

Probe for real pain. Seek those areas that hurt the buyer more than paying too much for something. Similarly, look for those areas where customers are fully satisfied.



12. 相手が自由に使えるお金を探せ。

いつもお金がつかまとうのが、ビジネスの世界だ。金はただ、口座から口座へと動き回る。物の売り買いは、どれを先にするかという、プライオリティの問題だ。

13. 長期的視野に立つ。

長期的な成功と、短期的な失敗に絶えず注意を払うことだ。あなたは、成功への道を歩んでいるのだ。顧客に対しては、長期的な問題にのみ目を配ること。彼等の短期的な苦痛というのは、いつかは消える。

14. 自分の感情は常にコントロールせよ。

あなたの感情に統制が取れていない限り、他人の感情に対処することは不可能だ。困難な時期、誰もがストレスに見舞われているので、他人の感情を受け入れる「器」を養うことの必要性は大きくなるばかりである。

15. フレキシブルであれ。

困難な時期、柔軟性、適応性、独創性が、あなたの心強い味方であるのに気づくであろう。

### パート3 困難な時期において成功するマネジメント

#### リーダーたれ

困難な時期には、偉大な指導者が必要なものである。管理職に就いている者の大まかな要件とは、次のようなものである。仕事のプロセスを管理し、部下を先導できること。管理者は、仕事のプロセスを管理することに腐心し、なおかつリーダーの資質がある者は、人にも気を配る。困難な時期に組織をリードし、その時期を潜り抜けなければならないのなら、あなた自身が強くあらねばならない。管理職、リーダーとして、あなたの部下と顧客は安定と希望をあなたに託している。肝に銘じて欲しい。リーダーとは他の者に行動を勇気付け、行動を起こさせる者である。リーダーとは、実現不可能なことを実現可能だと、人々に確信させる者である。

#### 困難な時期に管理職が犯す4つのおおきなミス

1. 部下の言うことを鵜のみにする。

これは、会社にとっても害悪だ。リーダーとして、人の言うことをキチンと聞くことを肝に銘じておく必要はある。しかし、ネガティブなメッセージすべてに理解を示す必要はない。

2. 過激なコスト削減。

業務全域に渡る予算削減は、爆弾を用いるようなものである。あなたの「任務」は達成されるだろうが、あなたの背後には大きな損害が残るだろう。

12. Look for discretionary cash.

There is always money. It just shifts from account to account. Buying and selling is all about priorities.

13. Focus long term.

Always view success in the long term and failure in the short term. You are on the road to success. Continue to focus on long-range issues with customers. Their short-term pain will end sometime.

14. Keep your emotions under control.

It's impossible to deal with other people's emotions unless your emotions are under control. In tough times, everyone is stressed, creating the need for you to demonstrate a greater amount of tolerance of other's emotions.

15. Be flexible.

You will soon discover that in tough times, your flexibility, adaptability and creativity are your greatest allies.

### Part 3. Successful Managing in Tough Times

#### Be a Leader

In tough times, we need great leaders. A rule of thumb for managers is: Manage the process and lead your people. Managers focus on processes and leaders focus on people. If you are to lead your organization in and out of tough times, you must become a strong, positive leader. As a manager and leader, your employees and customers look to you for stability and hope. Remember that leaders inspire others to act. They make other people believe that the impossible is possible.

#### Four biggest mistakes managers make in tough times

1. Managers believe everything salespeople say.

This can prove harmful to your company. As a leader, you must learn to listen well to your people, but you do not have to agree with every negative message.

2. Radical cost slashing.

Across-the-board budget cuts are like using bombs; you get the job done but leave too much collateral damage in your wake.

### 3. 販売促進を抑えること。

困難な時期、効果的なセールスキャンペーンを縮小することは、足元を鉄砲で撃つようなもの。新たな顧客を獲得する術を放棄してしまうことになる。

### 4. 困難な時期に対しての戦略がないこと。

賢い人々は最悪の状態に備えるものだ。事態が良くなることを望み、企業としてできる最善のことに集中する。

## 困難な時期にできる16のこと

### 1. 聞く姿勢を持つ。

管理職として、部下の言うことに耳を傾ける必要がある。彼等が感じていることは、彼等にとっては現実である。部下を脅してはならない。部下たちが、悩みをあなたに打ち明けやすいと感じるならば、また、諸問題の解決策をもあなたにもたらしやすい。

### 2. 用心深いコスト削減策を。

あまり重要でない分野の、的確なコスト削減は、「組織の脂肪」を取り除くのに役立つ。部下に、どの分野でのコスト削減が必要かを聞いてみよう。彼等は最前線にいるのであり、あなたに有益な回答をもたらすはずである。

### 3. 顧客を訪問せよ。

リーダーとして、あなたは周囲の人々に、事態は安泰であるとのことを再認識させなければならない。顧客はあなたのビジネスが良い方向へ向かっているのだと、確信したいのである。

### 4. セールスプロモーションを充実させよ。

### 5. 「農夫」のように考える。

冬の時期、農家の人々は、用具の手入れや、その他繁忙期に見過ごしてきたことに専念する。困難な時期は、自社設備の改善、生産工程の見直し、従業員の再教育、在庫の調整に理想的な機会であることは、あなたもお分かりになるだろう。

### 6. 組織の和を保て。

リーダーの仕事の一部に、組織の結束を維持していくことがある。すべての競争相手はもう既に外部にいる。だから、内部での競争は避けるべきものである。

### 7. 人ではなく、不必要な「仕事」を取り除け。

### 8. お金ではない「ご褒美」を与えよ。

困難な時期には、褒賞に当てる資金が不足する。賞賛の言葉、部下の功労を讃える意味で開く夕食会、職業的能力を伸ばす機会を与えること、そして設備のアップグレード。これ

### 3. Reduced promotional efforts.

Cutting effective campaigns during tough times is shooting yourself in the foot. You're canceling your method for attracting new customers.

### 4. No tough times plan.

Smart leaders prepare for the worst, hope for better, and focus their companies on what they do best.

## Sixteen things you can do in tough times

### 1. Listen.

As a manager, you must listen to your employees; what they perceive as reality is reality for them. Don't intimidate employees. If your employees feel that they can approach you with their concerns, they may bring new ideas for solving old problems.

### 2. Make prudent cost-containment decisions.

Targeted cuts in nonessential areas will help to cut "fat". Ask your employees where they think you should cut costs. They are closer to the action and will give you greater feedback.

### 3. Visit customers.

As a leader, your job is to reassure others that everything will be okay. Customers will want to know that your business is moving in the right direction.

### 4. Increase sales promotions.

### 5. Think like a farmer.

In the winter months, farmers work on equipment and other aspects of their business that they can't do during planting and harvesting. You may find that tough times are ideal for reforming your facility, examining your production processes, training your people, and adjusting inventory.

### 6. Focus on teams.

Part of leadership is maintaining the unity of your teams. With all of the competition you have outside, you don't need competition inside.

### 7. Eliminate unnecessary work, not people.

### 8. Use non-monetary rewards.

In tough times, money is usually short for giving rewards. You can use praise, recognition, appreciation dinners, professional development

らで部下への感謝の気持ちを伝えることはできる。

9. 先を見通した信用販売を考える。

柔軟に、なおかつ思慮深く、顧客への信用販売の方法を広げてみよう。

10. 納入業者にも配慮を。

この時期、納入業者もプレッシャーを感じているものだ。彼等を励ましてあげなさい。彼等もあなたのパートナーである。

11. コスト削減に対しトップが範を示す。

部下たちに、苦痛を耐え忍ぶことを要求するのなら、トップがまず模範を示さなくてはならない。あなた自らが何らかの犠牲を払うか、賃金カットを行えば、部下からの信頼と尊敬を受けるであろう。

12. 部下とオープンに対話せよ。

13. クリエイティブであることを尊べ。

従業員の創造性をかき立てよう。最新の技術を応用した新製品の開発を命じてみよう。

14. 社内のシニシズム（冷笑主義、しらけムード）を排除せよ。

ネガティブな考えのセールスマンを一掃せよ。否定的な考えに染まる暇も、エネルギーもあなたには無いのだ。ネガティブな人間たちは、あなたの前進しようとする活力を奪ってしまう。

15. 前向きに考える。

困難な時期がずっと続く訳ではない。この時期を乗り越えたなら、あなたの会社はどのように変容しているだろうか？

16. お金は王様であると考えよ。

困難な時期、会社が熾烈な競争において勝ち残るためにも、キャッシュは最大の価値を持つ経営資源だ。過剰在庫を減らし、時代遅れの設備は売却し、出費を削減することは良い第一歩となる。

opportunities and equipment upgrades to demonstrate appreciation.

9. Develop a proactive credit policy.

Flexibly, but prudently, expand your credit system to your customers.

10. Empathize with vendors.

You're suppliers are feeling the pressure now, too. Take it easy on them. They are your partners.

11. Cut from the top first.

If you ask your employees to feel the pain, it must start from the top. If you sacrifice or take a pay cut, this inspires trust and respect from employees.

12. Communicate openly with your employees.

13. Encourage creativity.

Encourage creativity among your people. Ask for new product applications of current technology.

14. Purge the company of cynicism.

Get rid of negative salespeople quickly. You have neither the time nor the energy to invest in negativity. They will deplete you of the strength you need to move forward.

15. Think forward.

Tough times will not last forever. What will your company look like when tough times are over?

16. Cash is king.

In tough times, cash is one of the most precious resources that companies can leverage into competitive gain. Reducing surplus inventory, selling obsolete equipment, and pruning expenses are a start.