

「サッカー協会に学ぶ『経営のヒント』」

1. 田嶋理事の講演

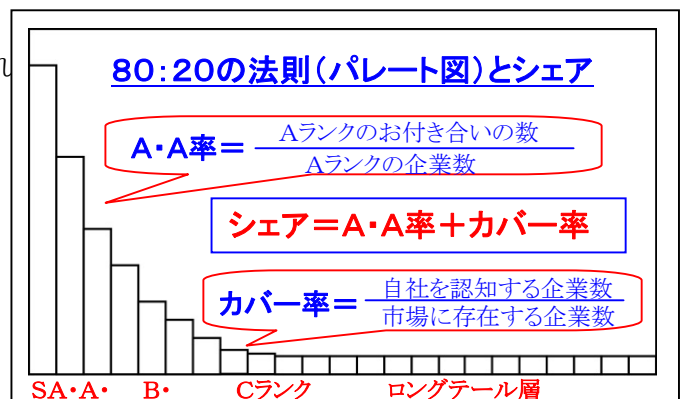
右掲は、富士山のイラストです。なぜ、この絵が必要なのかと言うと2004年6月19日に、マイドーム大阪で、当時、日本サッカー協会の技術委員長をされていた田嶋理事に「百匹目の猿の会」で「2050年にワールドカップで優勝」



というタイトルで講演して頂いたことがあります。その中で、田嶋さんは、サッカー・ワールドカップで優勝する為には、底辺のリトルリーグ(サッカー版)を強化する必要があり、この指導者を育成する事に力を注いでいると話されたのです。非常に、強烈なインパクトがありました。世界のトップレベルになるには、原っぱでボールを蹴る少年数が多くなり、その中から優秀な選手を選び、地区でチーム化してリトルリーグを作り、それを盛んにして、小学生⇒中学生⇒高校(インターハイ)⇒ユース⇒大学⇒プロと「夢」を連鎖する事で、将来のトップ選手のレベルが格段に向上するのだとおっしゃっていたのです。丁度、イラストにあるように「裾野の広さ」と「高さ」が相関するという関係のようで、下部組織の指導者を育成するプログラムを展開されているとの事でした。

2. 企業活動に応用すると

この田嶋さんのお話には、多くのヒントが含まれています。私は、右図に示すパレート図とシェアの法則を思い浮かべました。通常シェアは、市場における自社の占有率という事でパイの大きさを指していますが、実はA・A率+カバー率という考え方があるのです



A・A率は市場にあるAランク客の中で自社がAランクのお付き合いしている割合なのです。

実は、BやCランクに位置づけていても会社規模ではAランクというケースがあるのです。これらのお客様は、自社の営業政策を変える事でAランクのお付き合いになる可能性を秘めているのです。次に、カバー率というのは、市場にあるお客様の中で自社を認知している(≒何らかの取引がある)企業が占める割合を言います。この2つの数字を足したものがシェアという考え方です。

この考え方は、非常に重要であり、かつて、IBMは全産業のトップ企業を独占するという方針で営業戦略を打ち出していた時がありますが、その時でも、No. 1は死守しながらもそれ以下の企業にも何らかの接点を維持していました。この頂上戦略と並行して、裾野を拡大する為に特約店制度を導入してオフコンやパソコンなどの販売チャネルを育成したのです。この販売チャネル育成は、日本サッカー協会が底辺を拡大するのにサッカー版のリトルリーグ構築を目指して指導者育成システムをつくったのと同じ性質があるのです。

3. 一般企業のカバー率戦略

「カバー率戦略」は、自社の認知度を上げる作戦なのですが、意外に、難しい面が多々あります。例えば、小売店などは「ちらし」を撒いて「集客」という作戦を展開します。カード会員化などで住所

などを把握して、地図にプロットしてお客様の分布図を作るのです。地区毎に強い弱いが見えてくるのですが、そのカード会員の活性化を通じて「ロコミ」作戦で「テコの原理」を活用してシナジー効果を発揮するのです。「お友だち作戦」として、ご一緒に参加して頂く企画などで、それとなくご紹介して頂くのも有効な手段なのです。

営業系を中心とする販売会社の「カバー率戦略」は、新人営業マンによる市場ローラー作戦が有効的です。新人教育の一環としてローラー作戦を実施するのですが、先輩とペアリングしてOJTで教育する方法が効果的であります。自社を案内するDHを使ってドア・コールで案内する方法も有効であります。業種業態によって「やり方」は違って来ますが、テレ・アポ取りで新人を鍛えながらデータ・クリーニングしたりするのも有効な作戦であります。

このように、新人教育を兼ねて地域やデータを総なめする作戦は基本として有効な手段ですが、ベテラン社員が多い会社では、このような「やり方」が、なかなか、定着しないのです。しかし、既存のお客様で商売を繰り返していると発展の機会が限られて来るのです。「市場総なめ」という原始的なローラー作戦でも100件に10件ほどの有効な情報があり、その中の3件くらいを受注まで繋がるというのがコンサルの基準として定着しています。この3%の壁は、ベテランになると非常に高くなるのです。若い人のパワーで「伸び代」を大きくするの事が一石二鳥の効果を生み出します。この辺をうまく展開したいものです。

4. 「VIP化プログラム」

売上を伸ばす為にはA・A率を高めるという事が重要な要素なのですが、その反面、どうしてもAランクのキャパがあるお客様でも殆どお付き合いできていないケースがあるのです。ひどいケースでは、Cランク客から休眠客にランク移動しているケースがあるのです。この原因の大半は、営業マンが訪問しないからなのです。再訪問すると意外な結果が生まれてくるケースが殆どです。

私は、「VIP化プログラム」と言っているのですが、取引状況が厳しくなっているお客様の再活性化策として限定したイベントを企画するのです。昔からの方法として、期間の売上高に応じて招待旅行に誘い出すというのがあります。招待旅行だけではマンネリ化するのですが、他社との差別化として原始的な有効策であります。また、イベントで特別な商談を締結する場として活用するのも有効です。その他、予約をとってVIPコースをご案内するのも有効な作戦ですし、機械の一斉点検サービスや新製品の試作なども有効です。

お客様を「VIP」として処遇して、まず、差異化戦略でハッキリと他社との違いを訴求するのです。そして、現場のサービスで「意外性」を発揮して「そこまで・・・」という驚きと満足感を与えるのです。この「差異化」x「意外性」がキーなのです。マンネリ化しないように、毎回、工夫を加える事も長続きのコツでもあります。気長な戦略でA・A化する事が肝心です。

【まとめ】

1. 「リトルリーグ」で草サッカーを普及させる
2. 「販売チャネル」は、メーカーの下流カバー率戦略
3. 「新人パワー」で地域ローラー作戦を実践
4. 「差異化」x「意外性」で「そこまで・・・」という満足を与える

【AMIニュースのバックログは <http://www.web-ami.com/siryu.html> でご覧になれます！】