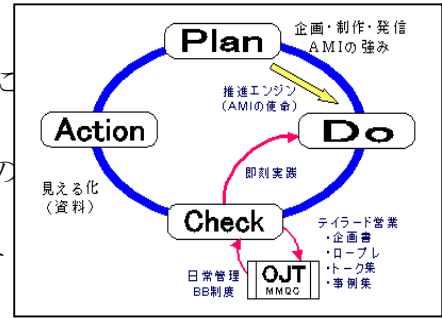


栩野流「弱者の戦略」⑥

1. 「Faxちらし・3段活用マーケティング」

右掲はPDCAサイクルを表しています。この図で重要な点は、Plan⇒Doへ進める黄色の⇒で示す部分です。もちろん、事前に対策会議を行ってAction(対策)を練っておく必要があります。そして、その決めた「対策」をPlanとして「形」に表す必要があります。しかし、多くの中小零細企業の場合、Action(対策)を形に表す人材が少ない(ほぼゼロ状態)ので、Planとして形に表す事が、なかなか、出来ないのです。



私は、経営コンサルタントとして、営業会議に立ち会って何らかの「決議」を導くように心掛けているのですが、この「決議」を、例えば、「ちらし」や「メルマガ」、「ホームページ」と言った媒体にするのに非常に時間がかかる現実があるのです。その対策として、自社にデザイナーを雇って「決議」を即刻「形」に表すようにしたのです。図の黄色で示す⇒を「推進エンジン」と称していますが、この「形」に表したものを発信することでレスポンスという結果が出て来るのです。この「推進エンジン」のネタとして、「ニッチ提案No.1商品」や「営業が現場で絶対に紹介しない商品」などを取り上げて「Faxちらし」という形で発信するのが、当社の「Faxちらし・3段活用マーケティング」というスタイルなのです。「3段活用」としているのは、次に示すように、

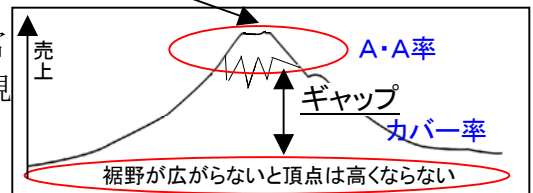
- ☆第1段、「Faxちらし」に対して受注とか問合せという積極的なレスポンスが返ってくる
- ☆第2段、無反応のお客様へ「Faxちらし」のテレ・フォローを行い関心層の掘り起こしを行う
- ☆第3段、これらの活動で得たレスポンスを営業フォローして、SP⇒PP⇒受注(クロージング)という内容の3段ロケットのような「推進エンジン」であります。

実際に、Do(実践)という前に、レスポンスという形で「お客様の顔」が見えるので、営業マンは積極的かつ効率的に対応できるのです。

2. シェア=(A・A率+カバー率)÷2

右の図は、富士山を描いている心算です。営業マンは、富士山の頂上付近に位置する大手顧客が欲しいのですが、現実的には、裾野付近の売上が少ないお客様が圧倒的に多いのです。「Faxちらし」で新規開拓しても、営業マンが直接新規開拓しても、結局は同じ結果になってしまうのです。このギャップを埋めないと営業マンは顧客数を増やす努力を怠るようになります。

この層のお客様だけが欲しい



このギャップを埋めるには、ランチェスター戦略の地域戦略の考え方

$$\text{シェア} = \frac{\text{A・A率} + \text{カバー率}}{2}$$

という公式に従うことが重要です。A・A率は、Aランク客の中でAランクの取引している客の比率を言います。カバー率は、地域の企業数のうち、どれだけ自社を認知(取引)しているかを表すものです。もちろん、A・A率が高い方が望ましいのですが、その為にはカバー率を高める必要があります。一般に「80:20の法則」がありますが、Aランクのお客様は全体の20%であり、売上の少ないB・Cランクのお客様は80%というのは、現実的にも正しいのです。

従って、圧倒的に多いB・Cランクのお客様とどのようにしてビジネスして行くかが課題になりますが、前項の「Faxちらし・3段活用マーケティング」は、ぴったりの対処策なのです。いわゆる、「無人営業」という事を武器にする訳です。私は、営業部隊を2種類に分けて考えています。1人の営

業マンが担当できるお客様数を30社として、その中に、6社がAランク客、24社がBランク客として、Cランク客をマス担当営業部隊に任せるといったやり方です。

3. マス担当営業

右掲は、あるお客様の顧客フォローについて取り決めた営業フォロー活動の「当たり前基準」です。何故、このような「当たり前基準」をルール化する必要があるかという疑問があると思いますが、現実的には、これを決めたとしても守れないのです。「お客様第一主義」と叫びながら、人は、売れるお客様に群がろうとするのです。逆に、お客様の立場で考えると「常に来て来れとは望まない。情報を届けてくれれば、それでよい」という方が大多数なのです。

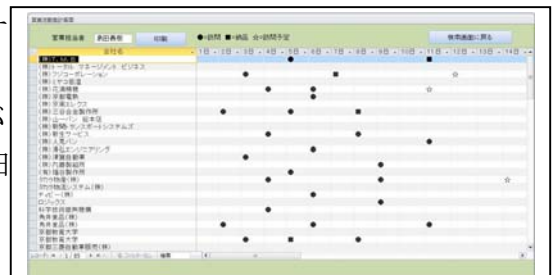
「当たり前基準」:顧客フォロー	
SAランク	週2回以上コンタクト
Aランク	週1回以上コンタクト
Bランク	月2回以上コンタクト
Cランク	月1回以上コンタクト
Dランク	3ヶ月に1回以上コンタクト

そこで、右掲のようなコンタクト基準を作ったのです。SA～Bまでは、しっかりと営業がコンタクトをとり、余った時間でルート周辺の新規顧客を開拓することに専念して欲しいのです。C～Dは、「Faxちらし」の送信と「テレマーケティング」による様子伺いを行うという考え方なのです。さらに、新規開拓を行なう際に、「3回安定10回固定の原則」に従って、3回目のコンタクト時に営業が「案件」(SP)を見込める客とそうでない客に仕分けて、後者は、マス担当営業に任せようとしています。

この基準を遂行するには、営業マンがお客様とどのような会話をしていたかが共有できる事がキーになります。当社は、従来のグループウェアでは、営業報告がデータとして活用できず、単なる報告だけに終わっているため、自社で営業報告システムをつくり、コンタクト履歴としてデータベース化して情報の共有化を支援しています。このシステムを使うと、営業日報を報告するだけなので、営業マンの負荷がかからずに実現できるので喜ばれています。

4. 営業活動の見える化

右掲の画面は、上記の営業支援システムの一画面です。営業マンが、担当のお客様にどのようなコンタクトをとっているかが一目瞭然になる画面です。●印は営業マンがコンタクトをとった事を示し、☆印は、次回コンタクト予定日(当たり前基準で自動算出)を表し、■は納品があった事を示しています。私は、納品は営業の仕事として考えず、何かを投げかけてお客様から反応が得られたことを営業コンタクトと定義しています。いわゆる「納品営業」では、「ご用聞き営業」よりもレベルが低いと考えています。



このシステムを使用すると、前日に「明日☆印のあるお客様」をシステムで抽出して、明日の訪問予定リストとして出力できるのです。「当たり前基準」では、Bランク以下のお客様とは2週間以上の間隔が空くので、ついつい、忘れやすいのですが、ルールに従ってリストされるので、訪問するなり、電話フォローするなりの対処法を事前に練っておき、当日の朝、朝礼時に「今日は、〇〇のお客様で〇〇の案件を進めて来ます」という具合に、積極的な訪問先を最低3件発表する基準にして運用してもらっています。こういう「有言実行」のスタイルにシフトするには、抵抗感が大きいものですが、定着すると慣れの問題で問題なく実行できる風土になるのです。

もちろん、お客様との関係で重要なことは商品でのお付き合いなので、■印の納品データを活用する事が重要です。この納品データは、販売管理システムで管理されていますが、このデータを営業支援システムに取り込んで活用しています。この納品データを活用するもう一つの視点は、商品が継続的に流れているかという事です。営業支援システムに、お客様毎に重要アイテムを決

めて、その重要アイテムが流れるサイクル日数を同時に登録して、納品があるとサイクル日数から次回納品予定日を自動算出して、納品をウオッチングするようにしています。もちろん、予定日が来るとアラーム・リストが出て、状況確認を促がすようにしています。

「ノータッチ敗戦」という言葉がありますが、この報告は営業マンから上って来ないのです。重要アイテムは、ライバルにとっても魅力のあるアイテムなのです。常に、ライバルに狙われていると覚悟しておかねばならないのですが、「？」という情報をシステムからアシストして確認をとる方式で守りを固めるしかないのです。このシステムは「マス対応営業」でも有効です。「そろそろ、〇〇の商品が必要になる時期ですが・・・」という投げかけで状況が確認でき、リピート・オーダーを促がす事ができるのです。

【まとめ】

1. PDCAサイクルでP⇒Dへ強制的に推進するエンジンとして「Faxちらし」が有効である
2. 顧客数が増えるとB・Cランク客が多くなり、営業活動に支障がでる
3. 「当たり前基準」を設定して、SA～BIは営業マン、C～Dはマス担当営業と分ける
4. 「営業報告データ」と「納品データ」で営業活動が見える化する

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