

## AMI流「ゲリラ戦法」

### 1. ランチェスターの法則

右掲は、有名なランチェスターの法則と呼ばれる物です。戦争の科学ですが、ビジネスの世界でもよく使われるものです。「第1の法則」は、接近戦の法則です。最初、A軍が5、B軍が3という戦力で戦い始め、武器の性能比に大差ない場合、 $A_0=5$ 、 $B_0=3$ 、すなわち、 $(5-A_t)=1(3-B_t)$ となり、 $E=1$ なので、 $B_t$ が0になるまで戦うとすると、 $A_t=5-3+B_t(:0)=2$ となり、最終的に2名が残って勝利するのです。

この時、B軍が勝つには、Eの値を大きくする必要があり、実際には、 $A_t=0$ になり、 $B_t=1$ の時は、 $(5-0)=E(3-1)$ から、 $2xE=5$ となり、 $E=2.5$ なるのです。すなわち、B軍の兵士がA軍の2.5倍の働きをすれば、B軍2人 $\times E(2.5)$ で5人分の働きをして、A軍5名を全滅して1人残るとい計算になるのです。

「第2の法則」は広域戦の法則で、同じ条件なら、 $(5^2-A_t^2)=1(3^2-0)$ となり、 $25-A_t^2=9$ 、 $A_t^2=16$ 、 $A_t=4$ となり、A軍は1名の犠牲でB軍3名を全滅させるという事になるのです。この広域戦でB軍が勝つには、 $A軍=0$ 、 $B軍=1$ となるとして、 $(5^2-0)=E(3^2-1)$ で $8E=25$ 、 $E=3.125$ となります。B軍は、さらに、高性能な武器を持つ必要があるのです。

現実的には、E:武器の性能比には、大差ないと考えられるので、持てる側は「広域戦」に持ち込めば1名の犠牲で相手3名を全滅させる計算になり、少ない側は「接近戦」で臨むと2名の犠牲で5名を全滅にするには $E=2.5$ という高い能力する武器が必要になるのです。実際には、「接近戦」は「ゲリラ戦法」に持ち込めば、1対1の戦いなので、 $E \geq 1$ の性能であれば、連戦連勝できるので、ベトナム戦争で実証したように、現場の戦いは優位になるのです。

### 2. ビジネスにおける「ゲリラ戦」とは

右掲は、私が考えるビジネスでの「ゲリラ戦法」の要点です。すなわち、「優位な1点」⇔「自分が得意な分野」を明確化する事から始めます。いわゆる「一番商品」なのですが、これをサツと言える会社が少ないのです。これは、会社全体でも個人でも構わないのです。「一番」へのこだわりが必要です。

「ゲリラ戦」と書いているように、この商品では絶対に相手に負けではならないのです。私もサラリーマン時代に経験したのですが、IBM特約店の時、ローカルな営業範囲の会社だったので全国展開している大手特約店と仕入に5%の差があったのです。この状況で、あるお客様からパソコンの話が来たのですが、この仕入差があって、常に当方の見積りよりも下をくぐってくるのです。私は、初めて担当したお客様だったのですが、自社の口座を残そうと徹底抗戦したのです。しかし、とうとう、利益率が10%を割る状況まで追い込まれたのです。その時、すでにお客様は相手側と決めていたのですが、お客様から「これ以上は辞めましょう」という電話がかかって来て、上司は、「辞める」と言ったのです。私は、不本意でしたが、その決定に従ったのです。

当然の如く、このお客様とその後のビジネスがなくなったのですが、独立起業してから訪問して、いろいろと話を頂き、その時の穴埋めをして頂きました。まあ、徹底して戦ったことが印象に残っていて評価して頂いたのだと思いました。

#### 「ランチェスターの法則」

##### 1. 第1の法則(接近戦)

$$A_0 - A_t = E(B_0 - B_t)$$

$A_0$ : A軍の初期の兵員数

$A_t$ : 時間tにおけるA軍の残存する兵員数

$B_0$ : B軍の初期の兵員数

$B_t$ : 時間tにおけるB軍の残存する兵員数

E: 武器性能比(Exchange Rate)

$$=(B軍の武器性能) \div (A軍の武器性能)$$

(軍の戦闘力) = (武器性能)  $\times$  (兵員数)

##### 2. 第2の法則(広域戦)

$$A_0^2 - A_t^2 = E(B_0^2 - B_t^2)$$

(軍の戦闘力) = (武器性能)  $\times$  (兵員数)<sup>2</sup>

#### ゲリラ戦の要点

1. 優位な1点に絞り込む
2. E(兵器性能)をあげる為に
  - ・優位な1点で商品を絞り
  - ・ツール・手順・トークを準備
  - ・それを徹底して教育訓練

### 3. 3つのメディア戦法

右掲は、当社がお客様に提供している「広域戦」「無人戦」および「接近戦」の事例です。「広域戦」のメディアはホームページ(HP)です。このお客様は「ニッチ商品」を取り上げて、各地の大手企業からダイレクト注文を頂き、しかも、メーカーから直送という形でデリバリー手配だけでビジネスをされています。ニッチ商品だけにリピート性が高く、結構、安定した収益を稼いでおられます。

「無人戦」は、当社のFaxちらしという手法ですが、Faxで一斉送信するだけでなく、営業員がコピーを手渡ししてビジネス会話のきっかけづくりになっており、「営業が、通常、紹介しない商品」というコンセプトながら、お客様からオーダーがくるという構図です。特に、女性営業員の場合、「ひと声」がかけやすいという特性もあって、お客様に好評でビジネスにつながっています。

「接近戦」は、エクセルとワードを使い「差し込み印刷」を活用するものですが、「どのお客様に、何を、幾らで、どんなメリットを提供する」という企画を各営業がお客様毎に企画して、それをエクセル化して、会社の承認を受けた後、一斉に差し込み印刷して、個別に持参やFax&Telの方法でお客様にズバツと迫る方式です。ズバツと迫るとお客様の反応があつて、お客様から代替案が返って来て商談が進むのです。これは「BATNA」(Best Alternative To Negotiated Agreement)という交渉術の実践版なのです。参照：<http://www.web-ami.com/siryu/432.pdf>



### 4. E(社員能力)向上策

前述のように、HP・Fax・DH(ちらし)と3種のメディアを活用していますが、それぞれに「ゲリラ戦の要点」を盛り込んでいるのです。まず、「優位な1点に絞り込む」という大前提ですが、HP ではニッチな商品、Fax では「営業が紹介しない商品」、DH ではお客様の特定の商品と絞り込みをかけて、「優位」をオファーしているのです。すなわち、大前提の下で、「優位な商品に絞り込み」&「ツール・手順・トーク」そして「教育訓練」の3要素を実践しているのです。

「ゲリラ戦」は E(社員能力)が大きく影響するので、「優位な商品」を相手に伝える「ツール」をつくり、それを使う「手順」、さらに、クロージングに導く「トーク」(落とし文句)を教える事前準備がポイントになります。一点突破の戦略を示し、「狙い・商品・能力」の3要素を明確化した営業をさせるのです。この OJT が重要なポイントなのです。特に、「ツール」が重要で、営業が語らずとも相手に伝わるという訴求力が求められます。最近の営業の現実を見ると、数多くの商品を取り扱っているのに、自ら、新しい商品の知識を習得しようという意欲にかける傾向があるのです。「商品知識」が曖昧だとお客様は不安になるので、「ツール」は重要な要素です。

私は、ランチェスターのE(兵器能力の差)は、このOJTでの教育訓練力に関連すると考えています。新しい商品を取り扱う際に、仕入先から「商品勉強会」を開催してもらえれば、その資料がツールにつながり、また、説明からターゲットも浮かび上がってくるのです。さらに、その商品とライバル商品との比較などで、具体的に「どんな場面で優位」かが明確になり「手順」や「トーク」が決まり非価格要素で上位になるのです。

「段取9割」と言いますが、このように、事前準備ができると E(社員能力)が高まり、他社との競争関係で優位に立てるようになるのです。単純ですが、仕入先などに「商品勉強会」を要求して、勉強の時間をつくる事がその具体策なのです。シンプルな E(社員能力)向上策です。

【AMIニュースのバックログは <http://www.web-ami.com/siryu.html> にあります！】