

「ガンタペール」④

1. V字回復のシナリオ

右掲は、V字回復のシンボルとなるようなイラストです。落ち込んで来た業績をV字的に向上させる事を表しています。M&Aなどの他社の力を借りるのではなく、自助努力の方針で進めるには、3つのシナリオが考えられるのです。

まず、誰でも考える売上拡大を図ることです。当然、新規のお客様を開拓する為にも、また、既存客の深堀深耕を行うにも、ベースの商品(技術・サービス)の他に強力な商品が望まれるのです。従って、商品(技術・サービス)の開発が重要になるのです。しかし、メーカーでない限り、商品を仕入れて販売する事になるので、例えば、コンビニ等のようなチェーン展開に入り、常にフレッシュな商品を品揃えする「売り方」もこの範疇に入るのです。

次に、前3回、書いてきたように「業務改善」の範疇で「ムダ・ムラ・ムリ」を排除して、安定した収益性を確保して業績を回復させる方法なのです。この方法は、社員の意識を変えるだけで行なえるので「資金」という面では負担が少なくて済む方法ですが、反面、人の心を変えるという大きな要素が隠れているのです。「心」を変えるというのも難しいですし、それを定着化させ風土として当たり前になるまでに相当な時間を要するものなのです。キーは「待てる」という事です。

最後のリストラは、例えば、営業所を統合して不要な方を廃止するというやり方で資産や人件費をドラスティックに切り落とすものです。当然、「痛み」は強烈なもので、リストラされた当事者の他にも残った社員の心にも傷は残り、さらに怖いのは、他社からの風評被害で仕入先や得意先が離れて行く事なのです。これが出来るのは、殆どが大企業というのも頷けるものがあります。



2. ガンタペールによるV字回復

前号でご紹介した当社が行っている「月末着地点」=「実績」+「受注残」+「日銭」+「 α 」という公式の営業改善は、営業がお客様を個々に見て「 α 」を仕掛けるという自主性に基づくやり方なのです。右掲は、この意味合いを表しています。この方法が、資金も必要なく、社員のリストラなどという犠牲もないので、お薦めできる当社流の「ガンタペール」なのです。

なぜなら、営業各自が個々のお客様について考えるようになる事

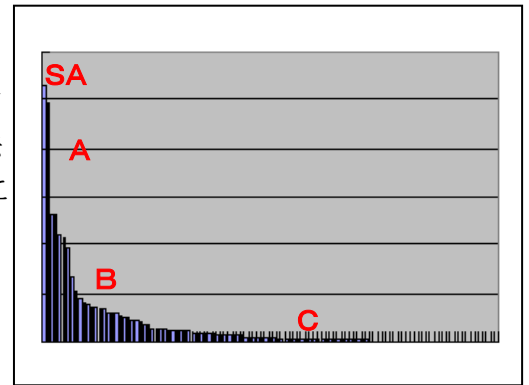
で、例えば、同じ月10万円の売上としても、数回の注文で必要な物を購入してくれるケースとコンビニ感覚で都度思いつきで注文するので伝票枚数が多くなる、つまり、1回あたりの売上が少ないケースがあるのです。仮に、前者は4回だとすると1回は2万5千円の売上で粗利2割なら5千円の儲けなので事務処理や配達費用なども賄えるのですが、後者の場合、実際にあった例では、20回の注文で1回は5千円で粗利2割なら1千円の儲けしかなく、事務処理や配達費用を差し引きすると営業の人件費が出ないという状況なのです。

この状況をマクロに認識して、後者の方には事情を話して利益率の改善をお願いして、受け入れてくれるお客様には営業に行くが、そうでないお客様には単価を見直して利益を確保する方法を取りました。「選択と集中」と言いますが、自分に都合が良いのではなく、社会的に業績に貢献してくれるお客様を選んで「提案」などの苦勞がついてくるが「遣り甲斐」のあるお客様に営業時間を集中したり、見積回答の順番を早めたりしたのです。意外に、見積回答の順番を早めるだけという単純な方法でも、お客様から見れば「サービス向上」と映り喜ばれ、他社に回していた商品も注文してくれるようになったという実例があります。

「月末着地点」…下記の合計
「実績」…確定している数字
「受注残」…当月に納入予定
「日銭」…平均的日当り売上
「 α 」…仕掛けてつくる数字

3. 「選択と集中」

右掲は、当社のお客様の売上順に並べた棒グラフです。当社はコンサルがメインの会社なので、長期顧問契約のお客様が収益のベースであり、スポット契約のお客様やセミナーだけのお客様と大きくは3つの層が分かれるのです。「80:20の法則」がありますが、SA+A+Bの一部で上位20%のお客様になり、その収益は80%をはるかに超えて90%も超える程になっています。



このグラフを見ると分かるようにC層は恐竜の尻尾に見えるのでロングテール層と呼ぶのですが、当社もセミナー客が数多くいらっしゃるのです。一般のお客様でも同じような分布であり、上位20%のお客様の占める割合が同じように80%を超えており90%に近づきつつあるのです。

あるお客様と話したのですが、経営的には「30:80」のように安定したお客様が粒ぞろいである方が業績が安定して都合がよいとなったのです。その結果、営業毎に上位30%のお客様とみると10社に届かないのです。この10社にフォーカスを当てて「 α 」を仕掛ける事で営業担当者の集中力を高めるようにしたのです。その結果、10社から5社程度に「 α 」が仕掛ける事ができる関係になったのです。

当社のように、SA(スーパーA)のお客様に依存度が高いと非常にリスクが高いのです。IBMの営業戦略は、各業界のNo. 1企業にターゲットを当てて営業活動していたので、営業担当者の能力は非常に高いのですが、お客様の裾野拡大という面では、結果的には失敗した感がある現状になっています。このような極端な「集中」は避ける方が長期的には都合がよいのですが、かと言って、B層の下位やC層では「 α 」を仕掛けることも出来ないのです。この辺は切り捨てる方向にならざるを得ないのです。一般の企業では、注文がくれば損しない条件で対応する事にならざるを得ないのです。

4. 「 α 」ができる風土づくり

このようにして、当社のお客様では、営業各自がお客様を選択して「 α 」即ち仕掛けることで強力な関係性を築いて行ったのです。なぜなら、お客様に「 α 」を提示(Fit)して、お客様のレスポンス(Gap)が返ってくるのです。「 α 」がトリガーとなって、お客様の返事が返ってくるのです。「返事」、すなわち、お客様の口が開けば、会話がやりとりできるので、その「 α 」は必要ないが、欲しい物はこれだと返事が返ってきたりするのです。中には、在庫の状況を訊いて、在庫補充を勝ち取るレベルも含まれるのです。

京都同友会南支部の森乃福郎師匠の創作落語「ガンタベール」の紹介から始めた計4回のシリーズでしたが、企業に潜む「ガン」(ムダ・ムラ・ムリ)を撲滅することも重要な事なのです。大事な従業員を守り、大事なお客様の発展に貢献する為にも、営業分野では「 α 」(仕掛け)を行える風土づくりが大切です。この風土をベースに新しい商品を開拓して、既存深堀や新規開拓という売上拡大策に繋がって行き、V字回復の勢いが加速するのです。

営業という俗人的な職種を対象に長年コンサルして来て築いた当社流のノウハウです。当社では、コンピュータシステムの改善を行い営業マンは弾き出された表に「日銭」や「 α 」を考えて頂くようにしていますが、エッセンスをご理解頂き、ぜひ、多くの企業でも実施されて、業績改善の一助になることを願っています。

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