

「経営革新」の3つのパワー

1. 年賀状に込めた事

右掲は今年の年賀状に込めたものです。「繁栄を共有」という目標に向かって「経営革新」をメインとして「デザイン」と「システム」のブースターを使って飛翔するスペースシャトルです。これが当社の目指す構図なのです。

どんなお客様でも常に「経営革新」を続ける必要がありますが、それには「V字回復のシナリオ」を描く事が先決であり、そのシナリオに基づいて「方針」が決まり、それを展開する「ツール」(商品・技術・サービス)が決まり、それを現場展開する「手順」が決めるという事が大切なのです。

これらが決まれば、その実践を補助する「デザイン」という機能が必要になるのです。「デザイン」は「形は心を動かす」というパワーを持っており、当社にデザイナーがいて決めた事柄を即「形」にする体制を取っています。「無人営業」というのですが、「ちらし」や「ホームページ」などの媒体に表すことで相手に内容を伝えるのです。当社は船井総研の客員経営コンサルタントの資格を有しており「ちらし」におけるノウハウを豊富に持っているのです。AIDMAという広告論がありますが、A:Attention(注意を引く)、I:Interest(興味をもつ)、D:Desire(欲しくなる)M:Memory(記憶する)、A:Action(行動を起こす)という言葉なのです。

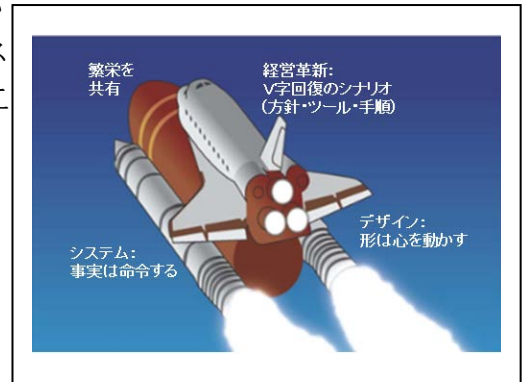
A→I→D→M→Aと流れるのですが、D即ち「欲しい」がそのままA即ち「行動」に移れば企業としてはハッピーなのですが、なかなか、そうは行かずにM:記憶に留まることが多いのです。この層のお客様を「イノベータ理論」では「アーリーアダプター層」と呼び、欲しいけど誰かが買うの待つという層が約13.5%いるという事なのです。実際に、名簿の10%にテレコールすると関心を持ったお客様が「イノベータ層」(最初に飛びつく層:約2.5%)と同じ数が発見できるという経験則を持っています。この理論武装で経営コンサルティングを行ってきたのです。

2. 営業マネジメント

経営革新のツールとして「デザイン」を取り入れてお客様に役立ってきたのですが、三男が入社して「システム」を担当するようになったのです。当然、お客様の業務改善の為に、バーコードを利用したシステムやラベル印刷する物やEDI受注データを自社品番に変換して自動受注のシステムを作ったりしています。

しかし、この現場で使われるシステムの他に経営状態を把握する為のシステムを開発しています。通常、受注→売上と流れるシステムが多いのですが、当社では、「気配」(SP:Suspect)→「見積」(PP:Prospect)→「受注」→「売上」と営業の全行程を把握するシステムに仕上げています。特に、「気配」の案件は日報データと連動するようにしているので、2度手間をなくしています。また、「見積」は「気配」と連動しており、お客様から頂いた気配案件が何度見積したかを計測しているのです。営業は「見積」を作成して提出するのが仕事と定義できますが、見積を提出した後、インターバルを計算して次のアクションを指示する仕組みになっています。

営業の方も大多数は普通の人なので、何度も見積を提出するという事はないのです。いわゆる「出しっ放し」という状態で放置してクロージング・ステップを進める事が苦手なのです。これを「そろそろ・・・」と次のアクション(NA:Next Action)を促すようにしているのです。これは、トヨタ販売店時代に営業所のOJT活動で指導に行った際に、人を育てるのが上手と言われた所長さんがコントロール・シートで実践していたノウハウなのです。



3. 利益方針

しかし、前項の営業マネジメントを実践しても「利益」という視点が欠けているのです。多くの販売管理システムの統計表は「粗利益＝売上－原価」という公式なのですが、この計算式では、売っても赤字というケースがあるのです。何故なら、「梱包配送費」や「事務管理費」（伝票代・郵送料etc）などの費用が加味されていないのです。従って、損益計算書では限界利益（粗利）から販売管理費を引くと営業利益が算出されるのですが、最悪の場合、儲かっている筈が、この段階で赤字という事態が起こるのです。その原因の中で大きな要因として「梱包配送費」が大きいという事があるのです。

こんな状況があるので、営業管理で「売上」を重視するだけでは不十分なのです。「粗利益」でも「梱包配送費」を加味した計算で捉える必要があるのです。一概に「梱包配送費」と言っても様々であり、自社便だけで済むお客様もあれば、運送便を利用して長距離のお客様に対応するケースもあるのです。従って、お客様毎にある程度の「梱包配送費」を配布する仕組みで概略を把握する事が重要なのです。なぜ概略かと言えば、同じお客様でも運賃がケースによって変わるので、想定のコストを入れておき、後で、予実対比する必要があります。

特に、売上高順に並べるパレート分析を行うと通常は「80:20の法則」に従う筈なのですが、現実的には、上位15%とか極端には上位12%で全体の80%の売上をしているケースもあるのです。従って、まず圧倒的多数のロングテール層（少額先）の対応方針が重要になるのです。あるお客様では、配達の日を決めて注文をまとめて頂くように要請したり、もっと少額な先には伝票代として一定額を負担して頂くように改めて頂き赤字対策を行っています。

4. V字回復のシナリオ

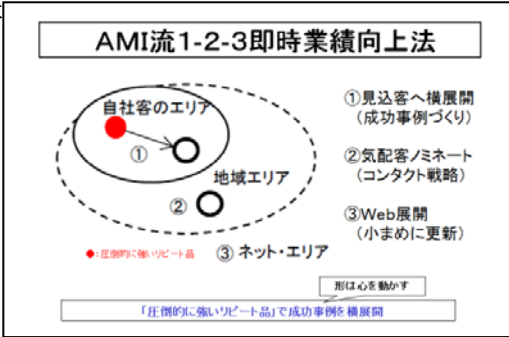
赤字体質から儲かる体質に変換した上で業績向上策を打つ必要があるのです。下記は当社

$$\text{安定経営} = \frac{\text{ベース収益}}{\text{販売管理費}} \geq 100\% + \alpha (\text{次の成長商品})$$

の基本的な考え方を表した式です。ベースの取引で安定した経営基盤を築く事が先決であり、その上でプラスαの商品で次の時代を切り拓く訳です。「V字回復」って耳障りのよい言葉がありますが、換言すれば、「儲かっている内に」という合言葉で新規商品や新規事業に取り組む必要があるのです。

しかし、新規商品や新規事業は未体験ゾーンなので、誰もが手探り状態なので会社方針として明確に打ち出す必要があるのです。右掲は当社の「V字回復」指導の基本形を表したものです。まず、自社のお客様で実績をつくり「手順・ツール・トーク」を確立する事で他の営業も動けるようになるのです。自社内で横展開するお客様を決めて全員で動くようにするのです。ここで、次のお客様で採用された事実で、地域のお客様をターゲットして積極的な営業戦略を展開するのです。

「あわてず、じっくり」が新規商品や新規事業の心構えなのです。その為には、ベースの取引で儲かっている事が大切なのです。じっくりと1社ずつ実績を挙げて行く姿勢が大切です。この考えなので、当社では、ネット展開を重視せずに「付録」的な物に位置づけています。



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