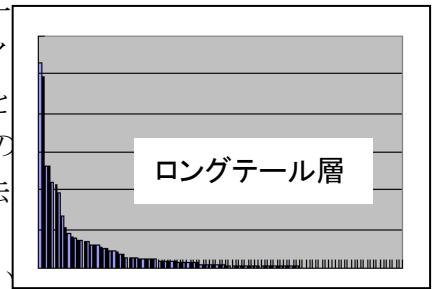


「選択と集中」の実践的進め方

1. 「パレートの法則」

右掲は、当社のお客様の売上高の多い順に並べた図表です。一般的の「80:20の法則」と呼ばれるものに従うと言われていています。イタリアの統計学者パレートが富の分布を図表化して発見した法則と言われ上位20%の富裕層が国全体の所得の80%を占めていたのを発見し「パレートの法則」とも呼ばれており、一般には「ニハチの法則」とも呼ばれています。



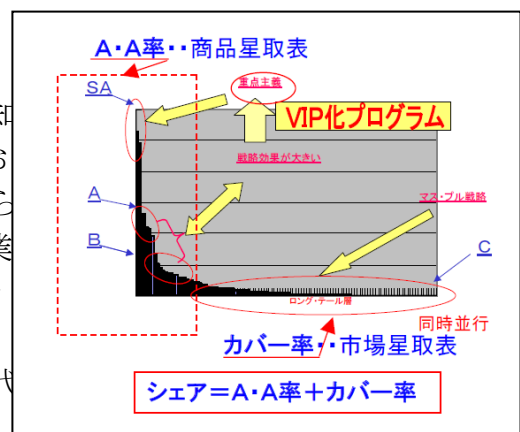
この図表を見ると分かるのですが、極端に多いお客様が左端にいて恐竜が首を持ち上げているように見えるのです。確かに、中間層は胴体のように見えるし、圧倒的に多い低売上層は恐竜が長い尻尾を引きずっているように見えるので「ロングテール層」と呼ばれているのです。この層への対応の仕方によって企業活動が大きく変わります。

この「ロングテール層」の特長は、売上が低いという言葉に尽きるのですが、その結果、いろいろな問題を引き起こすのです。例えば、粗利益率が20%を頂いても売上が1000円では粗利益が200円しかないという極端なケースが出るのです。粗利益が200円では配達に行く人件費や燃料費も出ませんし、掛け売りなら請求書も作成して郵送したり、集金に行かずとも振込で回収できたとしても振込手数料を差し引かれるとそれだけでも赤字になるのです。お客様から見れば、1000円から差し引くので現金を振り込んだ心算ですが、何せ粗利益が200円しかないのでトンデモナイ話になってしまうのです。

確かに、どんな大きな取引も最初は少額から始まるのですが、その可能性を営業マンは判断する必要があります。ところが、「行きやすい」という心情的な要素で配達に行き、本人は営業活動の心算でもムダ話に時間を割いてしまって、肝腎の重要なお客様への時間が不足することになるのです。これでは、重要なお客様の満足度が上げられないので、営業の生産性が極端に低下するのです。

2. シェア概念

しかしながら、ランチェスター戦略でいうシェアの概念は右掲の図表の通りであり、ロングテール層は「カバー率」と項目で重要な意味を持っているのです。換言すれば、認知度という視点で重要なのです。A・A率とある都合のよいお客様ばかりでは裾野が狭いので行き詰るのです。何故なら、A・Aというお客様は、確かに市場でダントツに大きな企業であります、数が少ないのです。限られたお客様だけを相手にすると自然と受け身になり易く、市場の動きを捉える情報源としては物足りないのです。これでは、自社が時代の流れを捕まえる事ができないのです。



従って、ランチェスター戦略では「シェア」＝「A・A率」＋「カバー率」としているように小さなお客様の数が必要なのです。「ついで営業」と言いますが、Aランクのお客様に配達に行ったついでに小さなお客様にも配達するという事も重要な事になります。しかし、配達という事はある程度時間の拘束があるので、主客転倒して小さなお客様だけに配達に行くようになっては無意味なのです。あくまでも、Aランクのお客様を中心に組み立てる事が大切なのですが、往々にして、易きに流れて小さなお客様に振り回される危険性を孕んでいるのです。

3. ロングテール層への対応策

しかも、小さな企業と大きな企業の格差が開くばかりで、従来と同じように小さな企業を大事にしていると自社がコンビニ替わりになってしまい、採算性が低くなってしまいます。びっくりする例としては、1ヵ月の売上が2000円程で粗利益が400円というケースがありました。この400円は配達に行った時点で消えてしまうのです。おまけに、請求書を出しても集金に来いとか銀行振り込みでも振込手数料を差し引いて来るケースが多いので、完全に赤字という結果になり慌てて取引の改善を申し込んで、もっと買ってもらうように、この場合、1回に5千円以上という申し出を行い、満たない場合は別途500円頂くという事にしたのです。

このような極端な例ばかりではないですが、グレーゾーンのお客が多いのです。当社の考え方は、このロングテール層のお客は、営業事務が受注するようにして、その際に先ほどのルールに似た基本形を決めておき、粗利益率を30%以上、1回のオーダーが5千円以上となるように誘導したのです。さらに、配達も営業マンではなく、女性配達員が行うようにしたのです。

右掲は、お客様の例ですが、お客様との情報コミュニケーションのツールとしてFaxで情報発信されているのです。どちらも営業マンが現場で口にしない商品というコンセプトで作成しています。

「マルトク」とついでの方は、クレベリンという季節商品があるのですが、女性配達員がこのチラシを見せて「クレベリンは如何ですか」と一声かけるだけで、思いのほかの受注につながったと言われますし、「イチオシ」の方でも、電動工具の電池パックの再生リユースという案内では、工場に山積みされていた電池パックを引き取って帰り、外注先を大慌てさせたというビックリな話も出ています。



4. 「選択と集中」

上記のようなロングテール層への対策を講じた上で、Aランクを選択して営業戦力を集中することになるのです。しかし、ただ単に「集中しろ！」と檄を飛ばしても営業マンには精神力で動けと言っている状況に過ぎないのです。これでは、営業マンも堪らずに息抜きする場所にたむろすることになり兼ねないのです。最悪にはパチンコ店に入り浸って自己破産になり兼ねないのです。これでは、ご本人も不幸で、さらに、家族などにも及ぶので避けねばなりません。

営業マンの個性を見抜きお客様を選択することが重要です。機械ものが好きな営業マンならその可能性があるお客様、加工ものを手配して納期管理が得意な方には外注加工が出るお客様などと客層を合わせると個性が発揮しやすくなるので集中＝熱中となってくれるのです。この姿が中小零細企業の「選択と集中」という事になり、お客様での滞在時間を増やして状況気配を聞き出すようになるのです。これを日報で報告して頂き、マネージャーが案件としてコントロールシートに記載して全体を把握するのです。そして、時々「あれ、どうなった？」とフォローする事でPDCAサイクルが回るようになるのです。

要は、中小零細企業の「選択と集中」にはロングテール層への仕掛けを作っておき、可能ならば売上を落とさずに、逆に、増やす方向に持って行きながら、営業マンは重点顧客を絞り込み、そこでの滞在時間を増やして現場での雑談を交えた会話から「機械」や「加工」などの気配案件を聞き出すという事がキーになるのです。このスキーム構築が重要なのです。