

営業スタイルの変化

1. 営業の時代的な進化

右掲は、一般的な戦略の3要素とランチェスター戦略の2法則です。私のサラリーマン時代はトヨタ系販売店勤務でしたが、ランチェスター戦略が華やかだった頃で、例外なく取り入れていました。具体的には、第2法則で「営業員」の投入数とその活動のベースとなる「拠点数」でした。当時(昭和48年頃)は、カラーが出て自動車が大衆化し始めた頃でした。商品もシンプルでスタンダード・デラックス・スーパーデラックスの3グレード程で色も今ほど多色ではなかったのです。つまり、在庫があれば売れたという単純な構図の時代だったのです。お客様も初めて購入するので、期待感が高く、「武器効率」という意味での商品価値よりも手に入れたという欲求の方が強い傾向があり、応対する営業員の数が勝負を分ける時代だったのです。

戦略の3要素

戦略: 長期的目標

戦術: 上記を達成する手段

戦闘: 上記手段を使う能力

ランチェスター第1法則

・戦闘力 = 武器効率 × 兵力数

ランチェスター第2法則

・戦闘力 = 武器効率 × 兵力数²

当時の販売店はトヨタ自動車と年間契約でフランチャイズ権を取得して商品とエリアを与えられて、品質保証の為の修理工場を併設していたのです。従って、商品という武器は変えようがないという環境下で、毎年、経営計画を契約時に提出してました。計画の中心は拠点戦略と営業員の拡充だったのです。当時は、同じテリトリーでも営業所の数が増えれば、自動車が売れるようになったのです。また、今のようにハウス・セールスではなく、営業員が市場に出てローラー作戦で新規開拓していたので、営業員数の自乗という効果を実感していたのです。「セールス投入指数」という言葉で、トヨタ自動車も各販売店に営業員の採用を奨励していたのです。

しかし、モータリゼーションの発展で自動車にも多様化の時代が始まり、車種もグレードも多様化して、さらにはフル・チョイス化が進み「在庫」という概念では経営できなくなり、「常時在庫」を減らし「注文生産」という形式が主流になって行ったのです。この時代になると営業員の質的向上が急務になったのです。お客様の要望を聞いて見積るので、「注文」を正しく反映する必要が出てきたのです。ある時、女性営業が、トンデモのない見積ミスが出たのです。金額で20数万円も上級のクルマを誤って見積もったのです。それが、当時は月末まで本部決済を取らない「かけひき」をしていたので、現場の所長も見積ミスに気付かず、月末に集中して決済をとって登録納車となったのです。当然、ミスが発見されるのですが、もう時遅しで、お客様に説明する事ができずに納車したという典型的な事例が出たのです。今のように、パソコンで見積すれば、ミスはなかったのですが、紙ベースで電卓で計算していたので起こった大きなミスだったのです。

2. 階層化で責任転嫁

私は、前述のようにトヨタ系販売店に勤務してのですが、担当した仕事はコンピュータだったのです。メーカーはIBMでした。故福井社長が「IBMは榎野君の為になる」と言って、他の国産機よりも1.5倍ほど高く、しかも、アプリケーションも自社で作るというIBM機を選んで頂いたのです。そのお陰でコンピュータを通してIBMのマーケティングや営業管理の仕組みを垣間見ることができたのです。

IBMの営業もコンピュータの黎明期は個人の魅力で販売していたのですが、オフコンが登場し、さらに、パソコンの時代になり、1件当たりの利益が少なくなる流れで、特約店制度が出来てメーカーから出向者が営業指導するようになりました。さらに、最近では、特約店も階層化されて、上位の特約店から指導を受けるという具合になったのです。現場では、IBMがドンドン遠のき、有名な格調高いIBMのカレンダーや手帳が一般ユーザーには届かなくなったのです。

これは、組織営業というよりは階層化したのです。IBM→1次特約店→2次特約店→販売店とドンドン小さな組織になって行ったのです。「協業」という言葉がありましたが、IBMが絡む大きな案件には担当営業とSEがついたのですが、お客様に対して結果責任をとらない「協業」だった

のです。その弊害からソフト開発の会社を組織化しましたが、IBMは開発案件をもたらすだけで、進捗や品質には実質的に絡まない構図になったのです。

3. PFB時代

コンピュータも自動車と同じで多様化が進み、マイクロソフトが登場してOSを提供する方式になり、ハードはメーカーを選ばない方向になりました。「PFB戦略」はプラットフォーム・ビジネス戦略という事ですが、OSを安価に提供して各メーカーに搭載させてユーザーを獲得する構図で90%以上のシェアを占めるようになったのです。

この傾向は、SNS時代になって、さらに進化して現在のPFB戦略、つまり、FaceBookのようなアプリを無料で公開してユーザー数を獲得して、そのユーザーが使用する度に商品広告を出す仕組みで広告料ビジネスへ進化したのです。従って、商品広告がよりフィットする為に、ユーザー属性の登録や購入履歴や参照履歴をデータベース化するようになったのです。一度、検索すると幾度となく商品広告が表示されるという現象が出てきたのです。

スマホなどでも、この流れのビジネスが主流になりつつあります。矢鱈、無料アプリが多いのです。ゲームでは無料で始めると勝てないので有料のオプションを購入するケースが多くなり、さらに、オンライン・ゲーム化してチームでゲームを戦うようになり、ますます、抜けられなくなり、しかも、チームの勝利の為に高価なオプションを購入するという方向に進んでいるのです。よく分からないのですが、この傾向で、Eスポーツが話題になっていますが、これも個人戦ではなく団体戦に進化すると思われます。

4. B2Bビジネス

自動車の発展でクルマが多様化して、さらに、営業スタイルがハウスセールス化したのと相まって大きく変化している事、次に、コンピュータ・メーカーの営業スタイルの変化、そして、マイクロソフトが登場して、格安OSで台数シェアを獲得する流れになり、ついには、SNS時代になり無料アプリでユーザー数を増やして、商品CMで収益をとる時代にシフトしてきた事をご紹介します。しかし、冒頭で「戦略・戦術・戦闘」をご紹介しますが、この概念が現実の中小企業の経営で、どのように活かされているかが課題になります。

つまり、B2CではなくB2Bの形態における営業の進化です。この世界では、伝統的にランチェスターの第1法則、つまり、「1対1」の戦いだったのですが、個人の魅力に頼る時代から組織力にシフトする時代が変わって来ているのです。従来は、営業・業務・物流を同一人物が行ったケースが多かったのですが、これも、分業化する傾向になっています。つまり、営業は新規案件、リピート案件は業務、そして、納入は物流が行うという流れです。

この形態になると営業の質が問われるようになったのです。なぜなら、従来は、注文を聞いてから仕入をして、それを納品する御用聞き営業スタイルだったのですが、今は、新規開拓にウエートが高くなったので、営業は仕入先を巻き込んで提案営業するようになったのです。右掲は、あるお客様の戦略構図です。切削加工というターゲットを選択して、機械とメンテをターゲットとした営業スタイルへシフトしたのです。ネット通販が忍び寄る業界ですが、フェイス2フェイス営業へ質的变化を起こしたのです。この営業にもお客数という課題が出ており、機械とメンテの両面でビジネスできる顧客で安定した収益を確保する「PFB戦略」にシフトしたのです。

戦略: 切削機械とメンテ 戦術: 切削刃物でコンタクト 戦闘: 切削刃の選択
--

このように、中小企業のB2Bでは「戦略・戦術・戦闘」を明確化した営業スタイルが重要になって来ているのです。キーは消耗品なのですが、これは大手がネット通販で販売しているので、利益をするまでになっていないのです。企業として「戦略」を明確化して、「戦術」を推進する商品(武器)を磨き、「戦闘」として社員が展開する事が求められる時代になっています。