

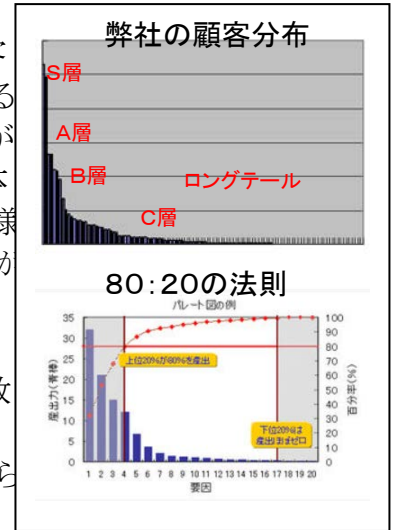
令和時代の営業とは

1. 変化するお客様の分布

右掲の上は、弊社のお客様を累計売上順に並べた棒グラフです。一般に言われる「80:20の法則」のグラフ(右下)と比べると左端(良いお客様)の幅が狭いことが分かります。統計的には「ニハチの法則」と言われるように、上位2割のお客様が全体売上の8割を占めるのがパレト博士が発見した富の分布なのですが、弊社の場合、1割も満たない客数で全体の8割を占めているのです。弊社ほど極端ではないにしても多くのお客様が2割以下の上得意で全体の8割を占める傾向があり、年々、その傾向が強くなっています。

また、一般的に、お客様をSABCの4つの層に分類しますが、弊社の場合、S層の存在が非常に高く、A層やB層が少なく、圧倒的にC層の数が多いのです。C層はロングテール層とも言いますが、それは、グラフが恐竜が頭を挙げているように見え、さらに、尻尾が長いように見える事から来ています。弊社のグラフは下図の一般よりも圧倒的にS層のお客様のグラフが突出して高い事が分かります。この傾向は、お客様でも見受けられますので、「80:20の法則」ではなく「80:α」そのαがドンドン10に近づいており、集中化傾向が高まっています。

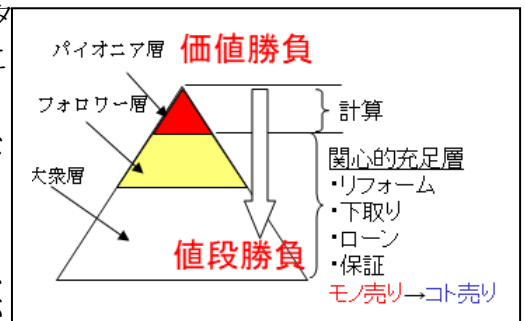
一般的に市場動向が低調であり、しかも、自社の財務能力に不安があれば、このお客様が極端化する傾向では突出したお客様が少し不調になるだけで大きなボデーブローになる危険性を孕んでいるのです。やはり、安定した営業を行うにはS層やA層のお客様を増やすことが重要なポイントとなります。なかなか一朝一夕にはS層やA層を増やす訳にはいかないので、平素の基本活動を見直す必要があるのです



2. 営業方針でお客様を選ぶ

弊社のお客様はルート販売するお客様が多いのですが、ルート販売と呼ぶには実態が悪化しているのです。現実的には、「ルート販売」ではなく「配達営業」というのが実態に近いのです。あるお客様では、営業マンは業務が納品伝票を待っている状況なのです。「納品伝票」と言えば、問題を隠してしまうのです。実際にあった話ですが、年間取引高も少なく、しかも、1回の伝票単価が低いという事で、例えば、1500円の売上で2割の粗利なら300円しかないのに配達に行くのです。誰が考えても「配達の仕事か」と思う状況です。挙句の果てに、1500円の請求書を作って郵送し、振込手数料を差し引かれるのです。引かれた金額はまるまる粗利なので、仮に、100円の手数料でも切手80円も加わり、さらに、封筒や請求書そして事務経費となると大赤字になるのです。

この現象の問題点は、営業の管理体制が出来ていない事です。トラックを与えるだけでは、営業が配達で動くのは自然の流れです。右掲は、一般にイノベーション理論と呼ばれる物でパイオニア・フォロワー・大衆の3つの層に置き換えて表したものです。新しい物事に飛びつくのは、三角形の頂点にいるパイオニア層と呼ばれるほんの2~3%の方なのです。新しい物に飛びつくので価格は問わないので多くの場合、高粗利になります。しかし、この層は業界一というトップ企業なので、なかなか取引が出来ないのも事実です。例えば、コンピュータの業界では、各業界のNo. 1企業を押さえたのが日本IBMだった時代があったのです。ハードもソフトも進化が激しいコンピュータの黎明期では、トップランナーだったIBMが業界No. 1企業を押さえる事が出来たのです。しかし、コンピュータが成熟すると「モノ売り」から「コト売り」へ転換しなければならなくなり、日本IBMはハードを一部切り離してソフト、つまり、コンサルティングへシフトを切ったのです。



3. 「コト売り」の課題

しかし、一般の中小企業では、「よい商品」が出来ても「パイオニア層」とは縁遠いので、会社方針で「よい商品」を売ると決めても、なかなか見込み客を炙り出せないのが実態です。つまり、「よい商品」が出ても高価な内は手が出せない環境の企業、それが「フォロワー層」であったとしても端的には「周回遅れ」で丁度よいタイミングになる企業が多いという事です。ましてや「大衆層」になると「周回遅れ」が「2周遅れ」や「3周遅れ」になるのです。例えば、中小零細の加工業と呼ばれる部品づくりの企業では、NC時代やCNC時代ではなく手動機で職人技で加工しているのが実態です。この状況では、大量というキーワードから縁遠くなり、当然、コスト高になり生産性が低い状況なのです。今、このような加工業者は「後継者問題」と絡まって存続の危機にあります。

この現象は、加工業界ばかりでなく物販の世界でも同じです。お客様が「大衆層」が中心になると「モノ売りからコト売りへ」と大号令をかけて「コト」を提案しても「金」と「人」の問題で、良いと理解されても商談の「土俵」すら登ってもらえないケースが多いのです。仮に、「土俵」に登って頂けても、資金の問題や「コト」を実践する人材の問題になり、おおきな「壁」にぶつかっていますのです。つまり、カンタンに「コト売り」と言っても、相手の状況を良く把握しないと商談が出来てもクロージングに時間がかかり、自社があきらめかけた所へ他社が似た商品で商談を搔っ攫って行くという憂き目に遭うケースが多いのです。

つまり、自社の客層に応じた「コト」を企画する必要があります。例えば、あるお客様では「LED電球」の黎明期に普及させる企画したのですが、LED電球を1球で売るのではなく、5球セットにして粗利益率を低く設定して、数多くの多くのお客様にLED電球の購入を仕掛けたのです。5個セットで3個分ほどの粗利益に価格設定したら、ホームセンターやネットよりも安くなり驚くほどに反響があり、在庫切れになって納入に手間取ったという事例があったのです。この「5球セット」が「コト」の一策なのです。

4. 令和時代の営業スタイル

右掲は弊社のお客様が作った「高機能商品ラインナップ」という小冊子です。A4で40頁のもので、特殊な締結部品を掲載したものです。従来は、個々の商品カタログをバラバラに手渡していたのですが、この小冊子にしてお客様の関係者に渡して頂く戦術展開をしたのです。社内で回覧をお願いした方のご厚意で社内のいろんな方に手渡されて、意外な商談が起こったのです。同社は、ねじ商社ですが、全国の販売店に卸す部門と自社直接に納入する顧客部門の両部門で、「カタログ」＝「無人営業」の機能を発揮したのです。まさに、「形は心を動かす」であり、小冊子は「ミニ展示会」的な機能を果たしたのです。この小冊子戦術は、現在、印刷コストも低くなっているのです、有効な手段の一つになっています。

バブル期に流行った展示会出展も費用対効果に疑問が出るようになり、今や比較的安価で済むネット関連にシフトしています。ホーム



ページは当然のインフラとして、情報を拡散するSNSとの連携や映像を発信するユーチューブという流れになっています。もちろん、広く拡散するには有効な手段ですが、問合せは遠隔地というケースが多く「1回切り」のビジネスに陥り易いのです。なぜなら、商品は他社と同じなら価格が安い方から購入するという論理があり、これを打破するのに顧客情報を活用して上記のような特選商品カタログを送付して、それを切り口にしてテレマーケティングでコンタクトする戦略を取っています。このテレマーケティングがキーになって来る時代です。やはり、「大衆層」には価格とプッシュの両建てがポイントになります。この手法が令和時代の営業スタイルの基本になると考えます。

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