

「弱者の5大戦法」の実践法

1. ランチェスターの「弱者の戦法」

右掲は、有名なランチェスター戦略が示す「弱者の5大戦法」を表しています。基本的には、弱者は「ゲリラ戦法」をとり強者の弱点を突くこととなります。各項目を追ってみると

- ①「局地戦」・・・「広げ過ぎた屏風」にならないように「勝てる市場」に絞る
- ②「接近戦」・・・実際に会って顧客の心を掴むような関係性を重視する
- ③「一騎打ち戦」・・・相手に負けない事(粘り根性)が重要
- ④「一点集中主義」・・・戦力を集中させる
- ⑤「陽動戦」・・・意表をつく

という事ですが、ランチェスター戦略では①～⑤を含めた行動として

$$\text{「シェア」} = (\text{「A・A率」} + \text{「カバー率」}) \div 2$$

「A・A率」: Aランクのお客様にAランクのシェアをとる

「カバー率」: エリア内での取引客数(認知度)

と公式化して現実的な活動を「シェア」で示唆しています。弊社のお客様では、これを「戦術」として消耗品を決め、その先の機械を「戦略目標」とする次の流れ

- ①ターゲットとするエリア(局地)を決めて、
- ②エリア内のお客様に個別訪問やポスティングなどでアプローチして、
- ③得意の分野でお客様の消耗品を勝ち取り、お付き合いを始めて、消耗品の納入して定期的にコンタクトして関係性を築き、
- ④「一点集中」で消耗品を使う機械に焦点を当てて、
- ⑤「陽動戦」で機械の展示会などに誘い出して本命の機械を奪い取り、機械・メンテなどの総合的な取引でAランク化する

を実践されています。

2. 「A・A率」を上げる方法

前項で弊社のお客様が実践されている「弱者の5大戦法」の具体例をご紹介しましたが、「戦術」(消耗品)と「戦略」(機械)が描けているもので、実際に、効果を上げておられます。しかし、多くのお客様では、なかなか「戦略」を実現する「戦術」を描けない事が多いのです。例えば、小売店の場合、「戦術」と「戦略」の繋がりを描くことが難しく、「カバー率」を上げる事は出来ても「A・A率」という点が描けないのです。Aランク客にAランクのお付き合いと意味では百貨店の外商をイメージしますので、Aランク商品をAランクの売上と置き換えています。この実践法は、「超目玉商品」で集客して「定番商品」を購入して頂き会員化して「リピート」を促して、その中から「高級品」を買うお客様を絞り込みDMなどで告知して購入して頂く流れになります。

マーケティング的には、セグメンテーション・ターゲティング・ポジショニングの3要素を意識して「地域一番戦略」を取る事になります。先の小売店の場合、多くの来客を会員化して、会員をセグメンテーションして細分化する事で各層の「顔」が浮かんで来るのです。その浮かんだ「顔」に応じたターゲティングで商品を明確化して、DMなどで告知して販売するポジショニングで実践しているのです。この場合、①～⑤のうち、⑤の「陽動戦」が難しいのです。

右掲は故船井先生の定義ですが、「名前」で呼ぶ「知人」、「ムリ」を頼める「友人」、多くの客を引っ張って来てくれる「信者」とされています。私は、「感動」=「商品」x「意外性」と公式化していますが、「意外性」が「信者客」を生むと話しています。例えば、自分が欲しいと思う物があつた時に、それを提供するだけでなく、いろいろ調べ挙げて、より魅力的な商品を紹介してくれて選択の余地を残してくれて、実際に満足した時のサービスとしています。

弱者の5大戦法

- ①局地戦
- ②接近戦
- ③一騎打ち戦
- ④一点集中主義
- ⑤陽動戦

故船井先生の定義

- 一見客: 1千円の価値
- 知人客: 1万円の価値
- 友人客: 100万円の価値
- 信者客: 1億円の価値

3. 「カバー率」を上げる方法

営業が「局地戦」である企業団地を選び、②～⑤を実践する訳ですが、この時のポイントは、
「営業」＝「商品」x「訪問回数」x「滞在時間」

という公式です。ある企業団地で得意先が出来ても納品に行くだけでは「訪問回数」が多くても「滞在時間」が少ないのでは、自社のトラックが他の企業に「認知」される機会を失うのです。トラックは会社の看板を背負っているので、「頻度」が多くても「滞在時間」が短いと看板の機能を発揮できないのです。

従って、「滞在時間」を多くする工夫が必要になります。私は、「手順・ツール・トーク」と言っていますが、当然、いきなり商売の話では相手が身構えるので関係性を和らげる会話から始める事が大事なのです。この「手順」を省くと「押し付け」になり、「商品」に関する会話のキャッチ・ボールが長くならないのです。右掲は「SPIN法」と呼ばれる営業手順です。

S・・・Situation(状況質問)
P・・・Problem(問題質問)
I・・・Implication(示唆質問)
N・・・Need-payoff(解決質問)

まず、状況を訊く事で相手のことを思って声かけしているという「親身性」を投げかけて、相手が応える「問題」に敏感に反応して、「その問題は、○○ですか」と確認した上で、解決策を「示唆」するのです。ここで相槌が打てれば、その解決の為に「見積」を起こすことになるのです。

「示唆」した事柄の「費用対効果」をクリアする「解決策」を提示するのです。このような「提案型営業」を実践する事で顧客満足が高まり「頻度」x「時間」が高まるのです。

ランチェスターの第一法則は「兵器の性能」x「兵力数」と表されますが、営業能力を高めないと人数だけでは勝てないのです。その為に、まず、「商品」を決めて、ターゲットのお客様をイメージして売り込む「手順・ツール・トーク」を訓練する必要があります。

右掲は、弊社のお客様の「ツール」の一例です。「現場で営業員が絶対に話さない」というコンセプトで「マルトク」という商品案内と「イチオシ」という提案を毎月作成して、既存のお客様にはFaxで一斉送信し、新規客に対してアプローチのツールとして活用してもらっており、シースルーの封筒に挨拶状と特典などを明記したコピーと右掲の2枚を同封してもらっています。毎月という「頻度」で徐々に認知度が高まり、ある瞬間(商品など)にアクションを起こしてもらえるのです。「積小為大」を実践する形です。営業の方も既存客にはFax一斉送信なので「あれ、見てくれましたか？」の声掛けで良く、新規に関してはシースルー封筒に入れたものをポスティングするだけなので「ついで」に行える意識行動になります。ゲリラ戦法と言われますが営業員の精神的な負担を軽減する事で、結果的には、人材育成システムになって、少数精鋭化が出来ておられます。



4. 「商品」⇒「お客様満足」⇒「やる気」

右掲は、若者が目覚めて頭角を現すイラストですが、多くの経営者は「うちの社員は・・・」と嘆かれる方が多いです。私は、社員の「やる気」はお客様が育ててくれると考えて、前述のような「戦略スキーム」で地域一番戦略をご指導しています。「お客様の満足」＝「商品」x「意外性」と公式化していますが、若い人が「商品」で苦勞して壁突破した時にお客様満足度が高まり、その反作用で社員の「やる気」が高まるという力学的な構図なのです。「積小為大」でコツコツと進める中で、お客様満足が蓄積されてビッグ・チャンスを受けて、それをクリアする事で「自信」が高まりお客様満足度も高まるのです。このシンプルな構図を支援するコンサルティングでお客様貢献をしています。

