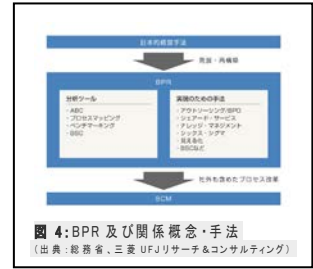


# BPRで営業の生産性向上

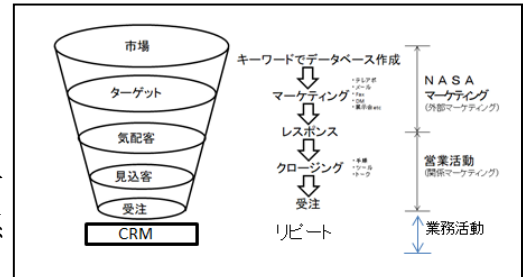
## 1. 営業を新規と既存に分業

右掲は、BPRをキーワードにして検索をして出て来た資料です。BPRはBusiness Process Re-engineeringの3つの頭文字です。右掲は、日本の経営手法から発展・再構築して「BPR」を「分析ツール」と「実現のための手法」に分けて「社外を含めたプロセス改革」を行って新しいSCMを構築するという流れで描かれています。要は、伝統的な業務改善から発展した概念で社外にも目を向けてダイナミックに改革する事を謳っているのです。この概念は、大多数の中小企業に欠けている重要なポイントなのです。何故なら、内向きな視野で社内環境(人・設備・資金 etc)だけで改善しようとして「社外を含めたプロセス改革」という発想に欠けるのです。



一般的な中小企業の場合、一人の方に多くの役割を暗黙の裡に期待しているので、多くの経営者から「うちの社員にやる気がない」と嘆きの声が出るのです。「人の心は変えられない、変えられるのは自分だけ」という大原則を前提にすると嘆いているだけでは解決しないのです。例えば、営業という重要な職種で見ると受注すると発注から納品まで全工程を自分で処理しなければならない会社もある位です。これでは、新規の仕事を取ろうという意欲が出る訳がないのです。

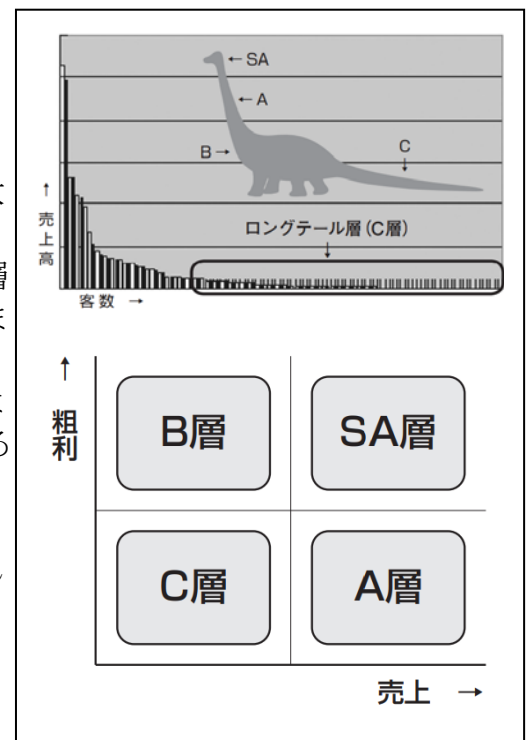
右掲は、弊社の考えるマーケティング・スキームです。新規開拓や新規商品を案内するのは「無人営業」で行い、関心を持ったお客様に営業活動を行うという構図です。関心を持ったお客様なら具体的に商品説明をする事が中心になるので心理的負担が軽いのです。逆に、既存客に対して新商品を案内すると言うケースでも「切り出し話法」が必要であり、多くの営業員は関係を維持する話に時間の殆どを費やして、お客様からの要望(注文)を聞くだけの姿勢なのです。この実態から脱却しないと営業活動が変わらないのです。



## 2. 2つ層への対策

右掲はお客様を売上高順に並べたパレート図です。パレートは統計的に「80:20の法則」で有名ですが、売上の上位20%で金額の80%を占めるという法則ですが、最近の中小零細のお客様は少数のお客様で80%を占める傾向が強くなっています。営業の生産性という視点では非常に厳しい状況です。少数精鋭という言葉がありますが、SA客とA客に絞り込む必要性がありますが、実は、右下のように売上と粗利でプロットするとA層は競争が厳しくて粗利率が低く絶対額も低いという現象があります。一方、B客は売上は少ないが粗利率が高いのです。

このA客とB客への対応法が重要です。納品という視点ではA客は頻度が高く、B客は頻度が低いのでコンタクトに差が出るのです。B客はこれから伸びるお客様もあるので見極めが需要ですが、多くの場合、納品を主体とした営業活動なので頻度が低く、お客様から相談しない限り新規の話をしないのです。これでは、良い関係のお客様を増やす勢いが出ないのです。現状のようにコロナ禍では全体の売上が下がっている状況では、旧態以前として営業スタイルでは営業の生産性が上がらず経営が厳しくなるのは必定なのです。この状態から脱出するには、「売って来い」という檄を飛ばすだけではムリなのです。

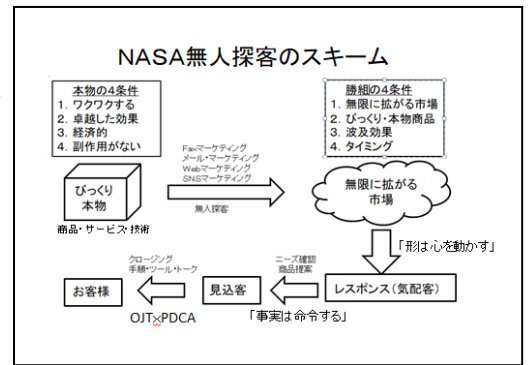


### 3. 無人営業でMA(マーケティング・オートメーション)

右掲は弊社のNASAマーケティングの構図です。マーケティングの基本は「商品」⇒「お客様」へ案内する事なのです。その為に商品を「びっくり・本物」化させて「売るな、語れ！」でお客様に案内する事が重要です。弊社はHPを軸にして、既存客にはFaxによるマーケティング、新規開拓はメール販促の2軸で展開しています。

まず、既存客へのFaxマーケティングですが、リピート商品の新製品案内(マルトク)と新規商品(イチオシ)の2種で行っています。Faxは100%開封状態なのでレスポンス率が高く総体的に3%の水準であります。多くは紙に出力されるので多くの方の目に届くのです。特に、新規商品(イチオシ)は営業がコピーを持ってお客様に「これ、ご覧になりましたか？」と手渡し「切り出し話法」で会話のチャンスが掴めます。

右掲はHTMLメールとQRコード付Faxとの比較表です。弊社の経験則ですが、それぞれの特性が現れています。レスポンス率は、Faxと同じ基準にする為に注文件数としています。つまり、効果としてFaxの方がHTMLメールよりも100倍高いとなりますが、費用的にはHTMLメールはサブスクで一定金額ですが、Faxは重量制なので、件数が多くなると高額になるのです。弊社では、迷惑度(クレーム)を考慮して新規開拓はHTMLメール、既存客にはFaxと使い分けるようにしています。



新規開拓時の比較表

	HTMLメール	Fax(QR付)
開封度	10%	100%
迷惑度	小	大
リンク・アクセス	1%	分からない
注文アクセス	0.1%	分からない
レスポンス率	0.03%	3%
費用	サブスク	従量
用途	新規開拓	既存客

### 4. 非接触時代のMAと営業

今回はBPRを切口にして「マーケティング」と「営業」を分離する事を提唱しています。多くの経営者の「うちの営業は・・・」という本音がありますが、一人の方に多くの事を期待しているのです。ある企業では、自分が受注したら自分で現場作業をして納品まで行うとの事ですが、これでは、受注を増やせば自分が忙しくなるだけなので勝手に限界線を引くようになるのです。

そこで、MA(マーケティング・オートメーション)という言葉が登場するのです。無人営業という事です。商品をコピー化して案内するのです。情報は関心というフィルターを通して入り込むので、関心を抱きやすいような表現が重要で「売るな、語れ」という事になります。ペルソナと言いますが客層を具体的にイメージして、その方に語りかけるようなメッセージがポイントになります。 「びっくり・本物」としてありますが、「びっくり」として「今までにない」という新規性が重要で、その効能として「本物」、つまり、使った方が「ワクワクする」という事が基本なのです。

その上で、新規開拓は「無限に広がる」をキーとして、Faxなら電話帳データベースから取得し、メールならキーワードでWebから取得する事でデータベース・マーケティングを展開するのです。不思議な事に意外に近県からは新規の注文が来ないのですが、そのデータをCRM化して一見客に終わらすのではなく、根気よく関係マーケティングを展開して「知人客」⇒「友人客」⇒「信者客」とランクUPさせてリピーター化するのです。「信者客」の例としては、最初の商品だけでなく幅広い商品でリピーター化して業務係だけで対応できるお客様になっているケースがあります。「びっくり・うれしい・待ち遠しい」の情報提供でCRM戦略の効果を挙げています。

BPRで「マーケティング」と「関係営業」を切り分けて、CRM戦略でリピーター化する事で営業が直接会話せずに継続取引が可能にする時代が到来しているのです。少数精鋭化と言いますが、こんな背景を充実させる事で「営業」の生産性が向上するのです。

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