

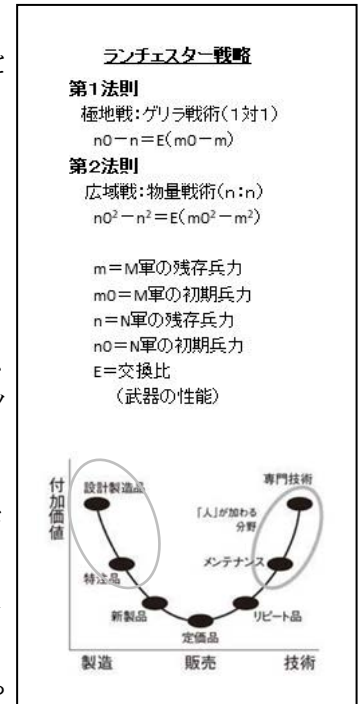
「弱者のDX戦略」と「看脚下」

1. ランチェスター戦略

右掲は、ランチェスター戦略を表していますが、中小企業は資本力で劣るので第1法則のゲリラ戦術を基本とするのが常識です。公式を見ると消耗差をEの武器性能で表し、兵力消耗の指数になります。Eの値が1以上ならM軍が勝ち、1以下ならN軍が勝つという事です。ランチェスター戦略はビジネスに当てはめて、中小企業はゲリラ戦術を選び、お客様とのコンタクトで勝負する事になります。

これを「弱者の戦略」と呼び、法則にもあるようにE(武器性能)が重要になります。現場感覚ではEは「価格」と言いますが、価格勝負は大企業がDX戦略でユーザー直撃する傾向なので「価格」だけがキーならば、中小企業同士の価格決戦は無意味になる運命にあります。実際に、ネット調達ではカテゴリーキラーがいて圧倒的な価格差で勝負しています。右下は「付加価値のU字曲線」と呼ばれるものです。商品の設計から保守や加工までの付加価値率で、定価品は付加価値が低いので、ユーザーで「流れ品」と呼ばれる定期的に使用する物なら在庫して仕入値を下げる事によって付加価値が高まるとしています。そして、「人」が加わる分野(メンテや専門技術)がさらに付加価値が高まると示しています。

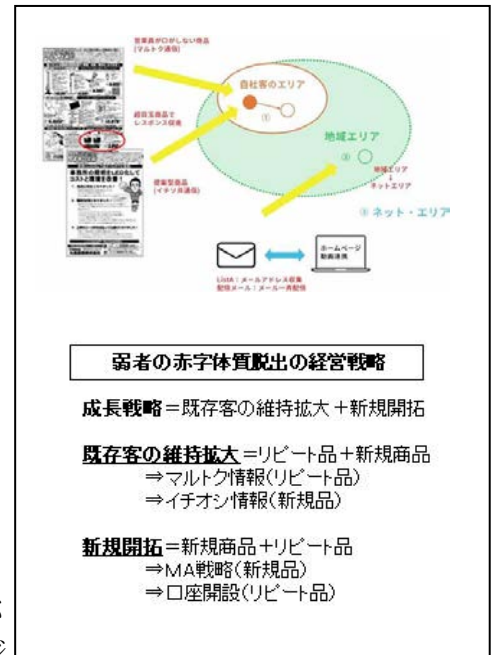
これから分かるように「弱者」のE(武器性能)は「在庫」であり「メンテ」や「専門技術」あるいは「新製品」や「特注品」によって1よりも高まるという事です。つまり、「特注品」は図面、「メンテ」は協力業者が必要であり、「設計製造品」はオリジナル製品、「専門技術」は特殊な技術者が必要で、さらにハードルが高くなるのです。この4つの共通して必要な能力は「調整」能力です。この能力を持つ人材育成が急務の課題ですが、非常に難しい現実があります。



2. 弱者のDX戦略

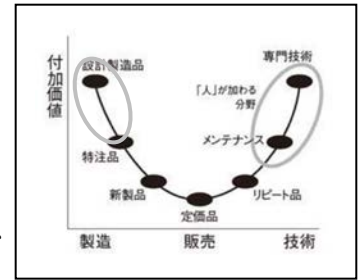
弊社がお客様に提供しているマーケティング戦略の概要図と成長戦略の基本概念です。760号で「弱者のEC戦略」とご紹介しましたが、Faxを含めているのでEC戦略とは言い難いという声を頂きました。弊社はFaxにQRコードを付加してHPとリンクするようにしていますので注文や問合せフォームがサイト(場)が電子空間にあると考えてEC(電子商取引)とさせて頂きました。しかし、厳密には難しいと判断して、データベースを基本にしているのでデジタル変革(DX)と変えました。

Fax情報でお客様に商品案内して、営業がコピーを見せて「これ、見て頂けましたか?」と一声かけてお客様の反応で見込を引き出す手法です。このシンプルな「手順・ツール・トーク」で見込発掘力が高まるのです。762号でイノベータ理論で初期レスポンスの5.4倍の関心を持ったが行動に移さないアーリーアダプター層がいると書いたように、「それ見たわ」と口を開いて頂いて商談が始まるのです。この口を開かせる「手順・ツール・トーク」が真のE(武器性能)だと考えています。見込案件が出たらクロージング能力が武器になりますが、クロージング能力を高める教育で人材育成する事が大切です。脱「価格」には付加価値をアピールする能力や協力者と調整する能力がキーになるのです。調整能力が高まれば、「設計製造品」「特注品」「メンテナンス」「専門技術」などのビジネスが可能になる「人財」になります。



3. 弱者のDX戦略の事例

右掲の「付加価値のU字曲線」で○で囲んだ部分が「調整」能力が必要な領域です。左の製造領域ですが、製造卸と呼ばれる業態で独自ブランドの商品を海外で委託生産しているケースがあります。事例でご紹介、まず、A社は「設計製造品」の領域で切削工具を台湾で製作して日本国内で卸売しています。同社は独自のECサイトを構築して自社製品を販売しています。オープン環境なので価格はメーカー希望価格で表示して、ユーザーや販売店にはランクに応じた掛け率を提示してあり個々の価格はクローズドされています。このサイトから受注したデータは定期的に販売管理システムに取り込んで受注処理を自動化して、地方にある物流センターに出荷指示して作業を行っています。電話やFaxによる受注が激減して営業事務は1人でも余裕のある状況になっています。最近では、輸入仲間の商品をサイトに掲載して上乘せ効果を発揮されています。この部分の受注は営業事務が仲間から仕入れて発送する業務を行ない生産性向上に貢献されています。



次にB社は「特注品」の領域で自社のポジションを確保されています。特定の機械部品商社として長年の実績のある会社ですが、'90年頃に同業他社が輸入品を扱うようになる業界転換期があったのですが、当時、同業組合の理事長をしており国産メーカーから要請で当時の輸入品の品質問題で国産品を推奨する立場になりました。ところが、輸入品が急速に品質改善されて低価格の魅力でユーザーを増やしたのです。この流れで業界内ポジションが低下して「定価品」レベルでの競争力を失ったのです。この結果、大手メーカーが設計部品として品質の高い国産メーカーに刻印付で特注する分野に活路を切り拓いたのです。この分野は厳しい品質管理が必要なので外注先との調整能力が重要なので安定した納期遵守を担保してビジネスを確保しています。同社はユーザーからのEDIデータを自動処理する仕組みを構築して生産性向上を図っておられます。

最後にC社ですが、右側の「メンテナンス」や「専門技術」の領域で活路を切り拓かれています。価格競争が厳しい「定価品」(消耗品)の領域で納入営業をされており、この消耗品を使用する機械やメンテナンスで利益を確保されています。お客様と機械メーカーや修理業者の間に立って納期調整などで評価されています。この領域ではDX化が難しいので、代理店になっている商品をネット販売する事で仕入量を上乘せして低価格化戦略を展開されています。自社のお客様に価格が分からないようにメール販促で行っておられます。

4. 「看脚下」が大原則

「弱者のDX戦略」のDX(デジタル変革)という言葉に何か魔法のような響きを感じますが、前項の3つの事例を見ても既存ビジネスがベースになっている事が分かります。業界の構造変換が起こって自社のポジションが危うくなるのですが、その時に出来る事は既存ビジネスで生産性を向上させる策が基本になるのです。まさに、禅語の「看脚下」のように困った時は足元を見つめる事で解が浮かんで来るのです。

弊社は、「新製品」をFaxで既存客に情報発信することをお勧めしています。消耗品を中心とした「マルチク」と提案商品の「イチオシ」という2種類の情報発信なのです。例えば、消耗品では「200mのトイレトーパー」があり、同業他社も薦めない商品ですが、どの企業にも必要な商品なので「一声」で購入されやすい商品です。提案商品は商品知識が必要になりますが、コピーを手渡して「これ、見てくれましたか」の「一声」でお客様の関心度が探れるのです。お客様が関心を示したら見積という段階に進みますが、稟議事項になるのでクロージングまで調整が必要です。また、相見積りが購買の基本なのでライバルの脅威に晒されますが遣り甲斐のある商談です。

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