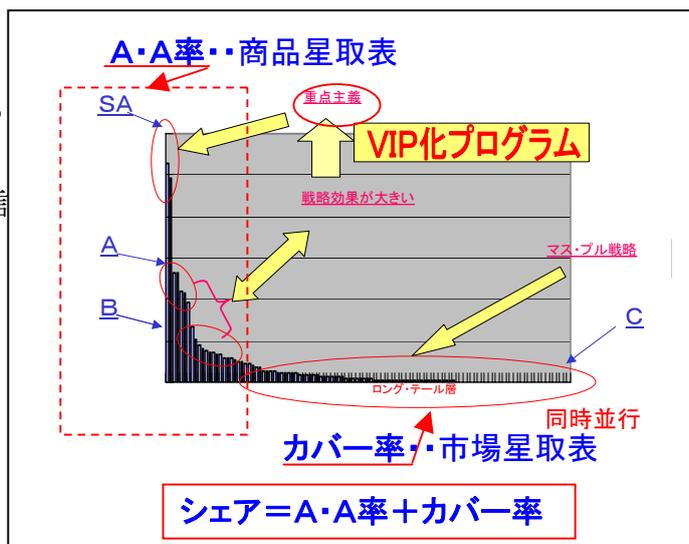


# 『引き潮経済』の営業戦略

## 1. 「営業」の現状

右の図表は、前号で少しご紹介したシェアの公式に基く、営業戦略マップである。どちらの会社も自社の熱烈的なファンであるコア客に大きく支えられている。従来は、80:20と言って、SAの部分に囲まれるSA、A、Bの各層は、顧客数の2割だが、総売上の8割を占めていた。

ところが、昨今は、事情が変わってしまって、B層への取引が減少して、SAとAの2層、すなわち、1割のお客様で8割の売上を占める状況になっている。この最大の要因は、営業マン不足である。動かない営業マンが多くなっているため、逆説的には、どんどんお客様が浮遊化しているのでチャンスでもあるのだ。



## 2. 「シェアの公式」

右の図は、一般的なシェアの公式である。市場規模に占める自社の売上の構成比をシェアと呼ぶのである。ところが、この公式では、自動車のような統計処理がキチンと出来ている業界では、明確に把握しやすいのだが、通常業界では、市場規模を容易につかめないため、シェアを算出できないのが普通である。

$$\text{シェア} = \frac{\text{自社売上}}{\text{市場規模}}$$

前項で示した「**シェア=A・A率+カバール率**」という考え方は、一般的な企業のシェア分析に用いるものである。その公式の意味は

**A・A率** = Aランクのお客様に対してAランクのシェアを取る・・・**商品星取表**

**カバール率** = 市場に存在する企業に対する取引の状況(認知度)・・・**市場星取表**

と2つの率を合わせてシェアを計測するのである。

## 3. 「A・A戦略」と「カバール戦略」

中小企業の営業戦略は、「**シェア=A・A率+カバール率**」という公式で2つの戦略を同時並行で行なう必要がある。右の図表は、SAやAランクのお客様に対して、取り扱い商品について、自社と競合他社との関係を表す星取表である。ここで、忘れてはならない点は、**自社の取り扱い商品だけではなく、他社の商品の状況も織り込む事**である。特に、業種が違ような商品も調査しておくことでチャンス分析の際に有効な情報となる。

A・A戦略	A商品	B商品	C商品	D商品	..
自社					
競合A					
競合B					
競合C					
..					

この「**A・A戦略**」は、自社のコア顧客なので自社の命運をにぎる重要なものである。営業マンは、単なる「御用聞き」スタイルでは、到底、他社に勝ち目がないのは自明の理である。極端な例では、IBMのような超一流企業の営業マンさえ、SAランクのお客様に気に入られるように「あの手この手」で、時には「卑屈」な手法でAランクのお付き合いをしようとしているのだ。

右の図表は、「カバー戦略」の時に用いるものである。市場にあるお客様を列挙して、それらのお客様との関係を年月の経過で見

カバー戦略	1月	2月	3月	4月	..
お客様1					
お客様2					
お客様3					
お客様4					
..					

る方式である。この層は、「マス・プル戦略」

で臨み、多くは、チラシやWeb・DMという媒体を使うコミュニケーション戦略で実施する。この層は、お客様の中が見えていないので、自社の商品の一つずつピックアップしてチラシやWeb・DMなどで迫る方法を取るか、大きな集客力のある展示会に参加して出会う方式をとるのが一般的である。どちらの方式も「クロージングは営業マン」なので、営業の質的向上を図っておく事がキーになる。「手順・ツール・トーク」を事前にロープレなどで作っておくのが有効である

#### 4. 「VIP化プログラム」

最近、この「VIP化プログラム」が欠けている。A層やB層のお客様をSAに引き上げる戦略である。20年ほど前のコンピュータ業界は、「SIS」(戦略情報システム)などの時流に乗って、ポテンシャルのあるユーザー企業に対して「SIS構築プロジェクト」や問題点発見型の「CPSプロジェクト」などを提案したものである。これらのコンサルティングを受けた企業の中で、自社に適応するソリューションを構築して、さらに、発展するという構図を描いたのである。

このような個別対応的なアプローチを一般の企業でも展開する必要があるのだ。「VIP化」策には、手近なところでは「お客様特別招待会」なども有効な手段である。絞り込んだお客様に対して、「華」のある接客するのも伝統的な手法である。(「華」=「高級感」+「意外性」) 高級感の多くは、有名ホテルの会議室であり、意外性では、有名タレントとお客様&トップという組合せである。トップ・セールこそ、今の時代に一番「欠ける」ものである。

#### 【まとめ】

1. 動かない営業マンが多くなって、お客様はドンドン浮遊化している
2. シェア=A・A率+カバー率
3. 「A・A戦略」..商品星取表、「カバー戦略」..市場星取表
4. 「VIP化プログラム」でA層、B層のお客様をSA化する

【AMIニュースのバックログは<http://www.web-ami.com/siryo.html> でご覧になれます！】