



### 3. ブランド戦略(ヒト化)

「物」があれば売れた時代から「品揃え」の時代になり、さらに、「所有」から「使用」へシフトして、ついには「ネット」で済ます時代になったのです。この時流に対して船井総研は「ヒト化」という事を言いだして、スーパーマンを1人を育成してモデル化して他の社員を活かすという風に変ったのです。

右掲はスティーブン・コビーの著書「7つの習慣」という本になぞって「ブランド戦略の7つの法則」としてまとめた物です。③の「人」を売り込む「場」をつくるという所が肝なのですが、小さな会社の戦略ポイント、すなわち、「あなたの会社は何の会社ですか」と聞かれた時に重要なのは①と②なのです。何でも売っていますというのは何も相手に伝わらないのです。戦術として「これが一番商品だ」と言い切れる物を明確にし、戦略である「なりたい姿」に向かう為に「人」を育成して現場(戦闘)能力を高めるのです。そして、「人」が動きやすいように、例えば、営業と業務そして物流を切り離して「営業」は営業本来の仕事に集中して、受注や仕入・発送は別の組織が行うようにサポート体制を明確化するのです。この上で、営業はよりレベルの高い「コンサルティング」型を目指すのです。提案型とも違って、お客様の困り事に対して最適な物をお薦めするのです。右掲はSPIN法という物ですが、「コンサルティング営業」の基本パターンです。

このように展開しても、意外に難しいのが⑥と⑦です。⑥の効率的営業方法としてCRMやSFAとシステム会社がソフトを作っていますが当社では、「月末実績」＝「実績」＋「受注残」＋「PP」＋「SP」と定義して、PP＝見積書、SP＝気配案件を管理するように指導しています。要は、これから変える事が可能なのは「PP」と「SP」の2つなのです。営業日報で見積の状況やお客様の要望などを書くようにして、それらをコントロールして「あれ、どうなった？」と進捗を訊き出すのがマネージメントだと考えているのです。この会話で部下から上がる困り事を一緒に解決するのが上司の仕事であり「やる気」を引き出す素になるのです。当社では、これをまとめて「やり方」x「環境」→「やる気」と公式化しています。

#### ★「ブランド戦略 7つの法則」

- ①会社の「顔」をハッキリさせる
- ②誰でも売れる「商品」を開発する
- ③「人」を売り込む「場」をつくる
- ④サポート・システムを強化する
- ⑤コンサルティング営業へシフト
- ⑥効率的営業方法を導入する
- ⑦「やる気」を評価するシステム

#### SPIN法

- 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)

### 4. 「21世紀は企画の時代」

22年前に経営コンサルタントを目指した時に「21世紀は企画の時代」と言われていたのです。コトラーのマーケティングの4段階を見ても「商品」→「グレード別商品」→「所有から使用へ」→「自分だけの物」という風にレベルアップしているように、営業やマーケティングも変化に応じてレベルアップする必要があります。例えば、ランドセルを見ても夏場に次年度モデル商品を展示して予約を受け付け、予約数だけを生産して12月に手渡すという方式に進化しています。「夏場に展示」という企画力がポイントなのです。

ネットなどでも「予約数が〇〇になったら□□円になる」と〇〇を確保する企画力で高効率な販売方式を採用しているケースがあります。これには、単なるHPでは不可能なのでリアルタイムに表示できるWebシステムが必要になるのです。一定期間で受注を集める方式で数が多くなったら安くなるという方式で「損する」という要素を組込んで顧客心理を掴んでいるのです。まさに、「21世紀は企画の時代」なのです。当社では「にぎり」というやり方でメーカーや仕入先と交渉して「企画」をコミットする事をお薦めしているのです。