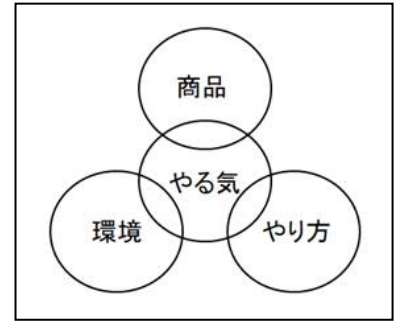


物は有限、応用は無限

1. 「やる気」の3要素

右掲は、経営の最大課題である「やる気」の3要素を表しています。「やる気」のバロメーターは難しい課題ですが、結果的には「売れる」という事になりますので民間企業では「やる気」は「商品」の売れ行きによって影響されると言えます。確かに、業績が良ければ、皆さんが楽しそうに働いているように映ります。私は20年間トヨタ系販売店に勤務しましたが、「トヨタ冬の時代」と言われた頃もあったように、各系列毎にヒット車がない時代がありました。こんな時の営業所は空気が悪いので悪循環になりやすかったのです。



‘91年にアリストという高級車が私たちの系列で販売する事になったのですが、セルシオが高級車市場では独壇場の時だったので、同じトヨタ陣営なので二番煎じのアリストは少し若向きという事もあって不人気だったのです。この時、故福井社長が会議で「トヨタ冬の時代だ。アリストは不人気だ、皆、どうする？」と営業所長から意見を聞いたのです。社長がネガティブに言ったので皆が売れない理由ばかりを並べたのです。内勤の私に順番が来たので「我々はクルマを作れない、好きになるだけだ」と発言したら、驚いた事に社長が「その通りや、俺が乗る」と間髪入れずに発言されて空気が変わり、最終的に試乗車を3台おろして全員が高級車を体感する事になったのです。

この結果、営業が自分の言葉でアリストの良さを語るようになり、私の勤務した会社はテリトリー的にトップの会社の1/3程度の販売能力だったのですが、アリストは3倍以上の販売実績になり、トヨタが驚いて試乗車戦略を全系列で実施して「トヨタ冬の時代」を乗り切った事がありました。「商品」=アリスト、「環境」=バブル期後半、「やり方」=試乗車という3条件でバブル期の高級車ブームの中で不人気のアリストを実質的に10倍販売したのです。私は「アリスト効果」と呼びましたが、「やる気」の3要素を体験したのです。

2. 「環境」に負けない

現在はコロナ感染でGDP▲5%という近年経験した事がないマイナス成長に陥っています。飲食業や観光関連など「人流」を抑制されて前年比80%ダウンという風な厳しい状況に晒されています。こんな中、右掲のように実際のお店のブランドを活かしたオンライン・ショップを立ち上げた方がいらっしゃいます。普段から高級肉を扱って「しゃぶしゃぶ 日本料理たちばな」のお店展開されており、その食材供給業者からさらに高級な肉の提供を受けて主に贈答用にサイトを立ち上げられたのです。コロナ禍で贈答が下火になっているとは言え、まだまだ、高級ブランドは衰えていないのでピッタリの客層に狙いを定められています。

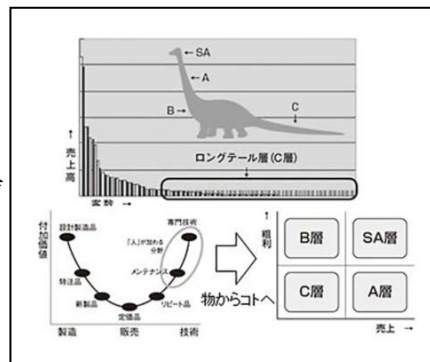


実際のお店が緊急事態宣言で休業を求められている環境ですが、構造転換補助金を活用して培ってきたブランドを商圈を異空間に拡大されたのです。贈答=百貨店という時代から転換する事が見込まれるので、SNSマーケティングや独自の顧客名簿を活用したマーケティングを展開して将来的にプラスオンになる事業と期待されます。2/3が補助金なのですが、後払いなので先にオンライン・ショップを立ち上げる資金力が重要です。補助金も環境要素なので、環境に負けないという強い意気込みが心を動かし、その思いが食材の供給者を動かしてドロップシップ形式で運営する事が出来たのです。自社ブランドで受注し、実際の商品や配送は食材供給者という構図なので、ウインウインの関係です。課題は、業績を上げる事ですが、顧客名簿の保有があるので大丈夫と思われま

3. 「環境」x「やり方」⇒「やる気」

私は、「やる気」の3要素として「商品」「環境」「やり方」をあげています。この中で「商品」がキーになるのですが、飛ぶように売れる商品を独占するという事は一般企業では不可能な状況なのです。従って、「環境」と「やり方」に工夫があると主張して来ました。実際に、「選択と集中」、つまり、一つの商品を戦略商品として決める事から着手して、多くの仕入先の中から絞り込んで集中すると量の効果が出て来るのです。量の効果で仕入値が安くなれば、競争優位に立てるのです。さらに、「にぎり」という方式で一定期間の購入額を約定してリベートを要求する方式です。リベートを加味して現場で値付けするので価格競争力が出るのです。しかし、見かけは在庫しないですが、実質的には期間内に約定金額を達成する必要があるので拡販する努力が生じ、必然的に社員を巻き込む機運が起こるのです。

大きな課題は「やり方」です。社員の方はそれぞれに自分のスタイルが出来ており、そのやり方が良いと自負しているのです。右掲はお客様を売上順に並べたパレート図ですが、多くの企業は一握りの上得意先に支えられており、ロングテール層と呼ばれる売上の少ないお客様が圧倒的に多いのです。ルート営業の場合、配達に拘束されるので、配達にかかる時間と順序が課題になるのです。大切なお客様への途中にロングテール層のお客様がある場合は「ついで」感覚も可能なのですが、ルート外になると大きな時間が必要になるのです。この層のお客様も大切なのですが、1伝票当たりの売上が千円程度というケースもあるので粗利が少ないのです。場合によっては、請求金額に関わらず振込手数料を差し引かれると粗利額より差引かれる振込手数料の方が大きいケースも出るのです。



つまり、「選択と集中」と言われて久しいですが、営業が配達するお客様と配送係が配達するお客様を明確に決めないと「配達」が営業となってロングテール層で使う時間が多くなるのです。この層は営業にとってストレスが少ない層なので、会社として決めないとズルズルと配達営業を続けるのです。弊社のお客様では営業日報にお客様毎の滞在時間と記入するようにされて、その状況をプロットされたら明確にロングテール層にムダな時間を使っていた事が分かり、その後、営業員の行動が改善されたという事例があります。

そして、左下の「付加価値のU字曲線」に示すように、SA層やA・B層で滞在時間を長くして「定価品」や「リピート品」以外の「メンテナンス」や「専門技術」の会話を多くする体質転換しないと大手が展開するDX戦略で「定価品」や「リピート品」の価格競争に陥り太刀打ちできなくなる事が危惧されるのです。この脅威をしっかりと肝に銘じて「やり方」を変えて新しい風土を築きあげる事が戦略課題となります。

4. 物は有限、応用は無限

コロナ禍で経済環境が厳しくなっていますが、1項でご紹介したようにトップの言動が社内を大きく変えるのです。そして、2項で「ドロップ・シップ」でオンライン・ショップを立ち上げた事例をご紹介しましたが、自社のブランド力でネット販売して、実際に注文があれば協力業者が配送するという構図を補助金を使って構築された事例は、自社の社員は殆どノータッチなのです。3項では「配達」の切口で「選択と集中」の事例をご紹介しました。

「商品」「環境」「やり方」の3要素が「やる気」に大きく影響しています。ここで重要なのは「物は有限、応用は無限」という事です。「応用」が社員の中で広まれば、自然と活気が湧いて来ます。つまり、会社が基本を示し、社員は現実とのギャップを知り「基本」を守りながら「応用」を考える「考動」の集団づくりが重要になります。現実には「硬直化」していると懸念する必要があります。

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