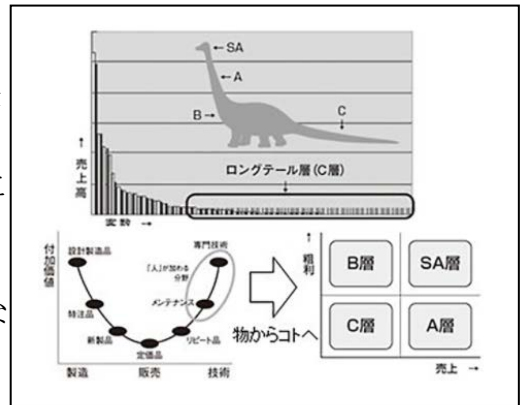


アフターコロナに備える「変容」とは

1. 現状の「当たり前」

右掲は、「パレートの法則」で一般には「二八の法則」とも呼ばれる物です。お客様を売上の順に並べると恐竜のように見え、それをロングテール層と呼ぶのですが売上が少ないお客様が圧倒的に多い事を表しています。その下の左は付加価値のU字曲線と呼ばれるもので、単なる物品販売は低粗利になる事を表し、下の右は売上と粗利でお客様を分布して、そ



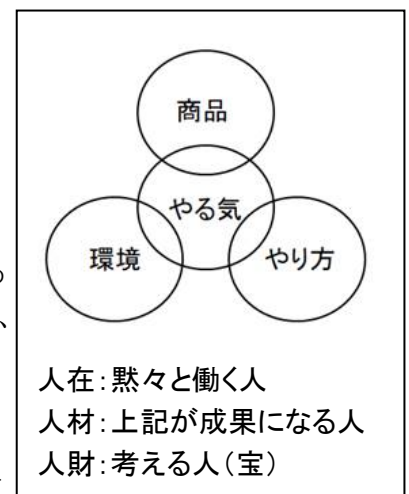
次元毎にSA、A、B、Cと名付けています。つまり、ロングテール層=C層という事で、売上も粗利も少ないという問題を孕んだお客様なのです。例えば、1伝票で1000円程度というケースがあり、営業は真面目に配達するが納品に時間が奪われて、肝心のSA、A、B層への時間が奪われるばかりか、ルートによっては訪問さえ奪われる事があるのです。さらに、請求の段階では、少額にも関わらず平気で振込手数料を引いて来て、実際に請求額が1200円に対して840円の振込手数料を引いているケースがありました。2割の粗利なら $1200 \times 0.2 = 240$ 円、つまり、600円の赤字なのに配達し時間も奪われているのです。中には、取引始めで売上が少ないケースがありますが、多くは、コンビニ感覚で都合のよい物だけを注文して来るのです。この対策として、会社がルールを決めておく事が基本になり、ルールがないと業務も営業も配達も真面目に対応するので、このような笑い話が現実起こってくるのです。

改善の世界では「当たり前」と呼ぶのですが、前述のようなルール化がないと奇妙な「当たり前」を社員がモクモクと行なうのです。やはり、「お客様は神様」と思うのが前提になるので、丁寧な対応になるケースが多いのです。これに似た現象は、A層で起こります。A層のお客様は売上が多いのですが粗利率が低いので総額としての粗利が低いという現象が起こるのです。しかし、毎日のように注文が来るので「ありがたい」と業務も営業も配達も錯覚するのです。単純に毎日納品に行くという事が多くなり、獲得粗利より投入した人件費(業務・営業・配達)の方が大きい、つまり、実際には赤字というケースが起こっているのです。

改善の世界では「当たり前」と呼ぶのですが、前述のようなルール化がないと奇妙な「当たり前」を社員がモクモクと行なうのです。やはり、「お客様は神様」と思うのが前提になるので、丁寧な対応になるケースが多いのです。これに似た現象は、A層で起こります。A層のお客様は売上が多いのですが粗利率が低いので総額としての粗利が低いという現象が起こるのです。しかし、毎日のように注文が来るので「ありがたい」と業務も営業も配達も錯覚するのです。単純に毎日納品に行くという事が多くなり、獲得粗利より投入した人件費(業務・営業・配達)の方が大きい、つまり、実際には赤字というケースが起こっているのです。

2. 「考動」

右掲は、私の考える「やる気の3要素」です。「商品」のウエートが高い事を表しています。つまり、商品が飛ぶように売れば、必然的に社員の方々は忙しくなり活気が満ちてくるので集团的に「やる気」が高まるのです。しかし、飛ぶように売れる商品があっても競争関係でライバルが現れて売れ行きが減速するのです。従って、「環境」と「やり方」が重要になるのです。つまり、考える事が重要で、例えば、「環境」では商品の調達先を絞り込む、「やり方」では調達の仕方考えるという事になります。「選択と集中」という事ですが、調達先を絞り込み、その会社と交渉して「まとめ買い」で価格を下げる事や「にぎり」という方式で期間内の目標金額を設定して達成度合いに応じたリベートを頂く方式で実質的な価格競争力を付ける事、また、別な角度では、「環境」で営業にマーケティングさせないという視点に立って見込客を発掘する手法を取り入れ、「やり方」として営業は見込客にクロージングする事として、見込客発掘と営業を分離する事もあります。このような仕掛けを考える事が見えない資産になるのです。この企業風土をつくり、単に「行動」するのではなく「考動」へレベルアップが大切です。何もしなければ、「人在」で黙々と働くだけで成果の出る「人材」や考える「人財」にはならないのです。



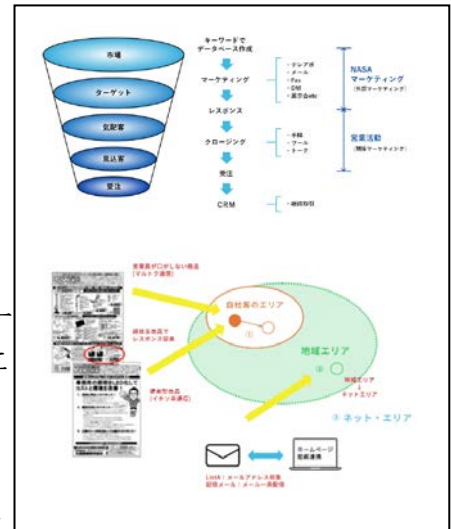
3. 新しい「当たり前」

1項でお客を選ばないと営業の正味時間が少なくなる上に利益も稼げなくなると指摘し、2項では「選択と集中」で「考動」の風土づくりを指摘しました。右上は、見込客発掘のプロセスとクロージングを分離する図であり、右下は、既存客には2種類のFax情報を提供し、新規客にはメールやHPでマーケティングする事を表した図になっています。

つまり、「営業にマーケティングさせない」という視点で、既存客にはFaxマーケティング、新規客にはHPと連動したメール・マーケティングという2本立て展開する事になります。ポイントは決めた商品をデザインして「形」にする事です。「形」は「ちらし」や「メール」や「HP」という媒体になるのですが、これらの媒体を介してお客様と「商品」に関してコミュニケーションする構図です。

現実的には、営業がマーケティングもクロージングも行なう形式が圧倒的に多いのですが、弊社はお客様に「リピートは業務、配達は配送係」と提案して、営業は重点顧客への深堀や新規開拓が主要任務としています。このギャップの上に、Faxマーケティングやメールマーケティング&HPづくりが不完全な状態で営業から分離されていないケースが大多数という現実があるのです。第2次世界大戦時の「竹槍でB29を迎え撃つ」という例え話は極端にしても、精神論で「売って来い」の檄を飛ばすのがやっとなという状態が現実なのです。

アフターコロナと言われますが、非接触を基準として大手企業はDX戦略で攻勢をかけて来ます。例えば、デルはFax情報で企業にパソコンを販売し、代金がクレジットや特定口座に振り込まれた事を確認した上で、海外の工場へ生産と発送を指示する大規模な「ドロップ・シップ形式」なビジネス・モデルで販売を増やしています。この過程には、「営業」は一切絡まず、商品の案内はFax情報、それを注文サイトで受け付けて、代金回収の目途が立った時点で生産を指示する無人営業なのです。一般の中小企業も「無人営業」の視点が重要なのです。弊社は、FaxマーケティングやICTマーケティングで「無人営業」の支援をしています。



4. 鬼に金棒の「変容」

アフターコロナに備える必要がありますが、今までのルート営業のままでは競争力が低下する事は明らかです。従って、マーケティングとクロージングそしてリピートの3段階に分けて効率化を図る必要があるのですが、右掲にあるように、「意外性サービス」が重要になるのです。つまり、ダラダラとした関係を引きずるのではなく、重点顧客とその他と分離して営業行動を変える事から始め、マーケティングに「意外性」を織り込む事が大切です。

顧客満足
= 商品 x 意外性サービス

「変容」と言いますが、そのキーになるのは「意外性」であり「ユニーク性」なのです。この2つの視点は「商品」を見直す事にも重要です。既存客からのリピート商品だけでは、先細りするのです。リピート品がベースですが、その商流の上に「意外性」や「ユニーク性」を発揮する商品やサービスを提供する事が大切です。「創発進化」と言っていますが、リピート商品のマンネリ性を打破する「意外性サービス」で現状から新しい分野を切り拓くことが大切です。確かに、「意外性サービス」は即座に成果に結びつく確率は少ないですが、お客様の心に響けば印象が変わり、お客様から「こんなのは・・・」と声かけられるようになるのです。この一つ一つの積み重ねで新しい世界が現れて来るという「創発進化」です。「意外性」なので「ダメ元感覚」で楽しめるのです。ビジネスで「楽しむ」という境地になれば「鬼に金棒」の「変容」となるのです。

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