

「弱者の戦略」としてのインサイドセールス

1. くら寿司のDX

1月7日からの3連休で地域の老人会で「くら寿司」へ行こうとなった。「大間マグロ」というCMで興味を惹いた方が多かった。参加者は私を含めて8名。早速、スマホでお店に電話予約しようとしたら「電話では受け付けられないのでスマホで」という返事。スマホは携帯電話という考えの私は慣れない操作で「くら寿司」の今川店を開くが予約にはアプリをダウンロードする必要があり、試すがスマホのメールは受信した事がないのでPCに設定。この方式だと認証番号を得てもスマホで操作する事になっているが既にアプリをクローズしているのでムリ。仕方なく息子に頼んで予約してもらい何とか「大間マグロ」を堪能できて老人会の参加者も大喜びだった。

さらに、驚いたのは徹底したデジタル活用です。回転ずしなのでレーンに乗って流れる寿司を取る他にタッチパネルでメニューを選ぶ事が出来て専用レーンで送って来る。「びっくらポン」というゲームがあり、食べ終わった皿を回収口に投入するとカウントして5枚毎にゲームが実行される。そして、最後に精算時には全部の皿を投入したかを店員が確認して精算用のバーコードを記載した用紙が手渡されてセルフでレジで精算する方式。店員の役割は精算をスムーズに進めるだけの徹底したデジタル化。

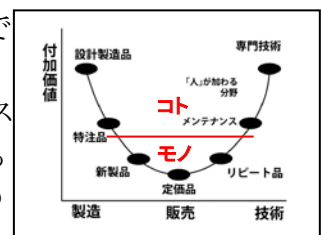
しかし、デジタルに慣れない層には難しい。電話予約だけでなくPCからも出来ないスマホに絞ったシステム。確かに、スマホを情報手段としている若い層には便利なシステムだが、私のようにスマホは携帯電話という認識の層には大きなギャップがある。確かに、お店の利用者は若いファミリー層が中心なので戦略としては正しいかも知れない。高齢者はファミリー層に付随していると考えれば良いのかも知れない。「戦略とは何か」を思い知った。

2. 「モノ」から「コト」へ

くら寿司の場合、ダウンタウンの2人をCMに起用して注目度を上げている。私の場合、テレビCMで「大間マグロ」の告知を知ったが、宣伝媒体はテレビ以外もある時代、そして、「お持ち帰り」が多くなっているようでひっきりなしに持ち帰り客が来ていたのでスマホでオーダーしていると推測する。B2Cと分類されるマーケティングだが媒体が多様化している。くら寿司のようにスマホユーザーをターゲットに絞った戦略もあるが、未だに新聞折り込みを中心にするマーケティングやテレビ通販主体で電話受付のマーケティングも多くある。

マーケティングは「商品」を「お客」につなぐ事だが、ターゲット層を絞り込む事でヒット率が向上します。「ペルソナ」と呼びますが「商品」がヒットする客層をイメージするのです。くら寿司はスマホ層に絞り込んでいるが、ジャパネットの場合、テレビやラジオで不特定層の他にDMを顧客に送ってリピーターづくりを狙っている。最近、一般的にDMの効率が低下しているので減少傾向だがジャパネットはリピートする商品、例えば、月に9千円ほどのグルメ直送会員が10万件を超えているとの事で年間100億の売上が計算上ある。また、一般の家電でも平均的な代替サイクルがあるのでエアコンなども告知されている。

B2Cの場合、このように大手の戦略がダイナミックに機能しているので小売業者の業績が悪化して、例えば、家電店はエアコンなどの取付サービスにシフトして小売から離れる傾向が強くなっている。同じようにB2Bの世界も大手によるダイレクト販売が多くなって販売店の業績を悪化させている現実がある。追い込まれる末端企業は右掲の付加価値のグラフで表される「コト」の分野へのシフトが課題になっている。例えば、加工が絡まる特注品で加工業者との間を調整する機能や機械装置などのメンテナンスへ領域を拡げる必要があるが、課題は社員のモラル、つまり、「モノ」なら価格勝負だが「コト」は自分に関わる分野が大きくなり「未体験ゾーン」への挑戦が課題になる。



3. 脱組織的フレイル

右掲は高齢者のフレイル対策を企業組織に当てはめた物です。雑誌「近代中小企業」‘22年11月号に寄稿した物。3年にわたるコロナ禍でビジネス環境が大きく変わったのですが、末端の企業では社員の高齢化によるフレイル現象が起こっているのです。「声を出すが動かない体質」。コロナ禍で非接触が叫ばれて対面交渉が激減して、社員の方は想いがあっても行動に移らない状態が続いているのです。

前項で「付加価値のU字曲線」をご紹介していますが、赤線の下部は「モノ」と表現していますが、社員にとっては値段勝負なのでやり易い領域ですが、大手のDXで定番品が侵食されてビジネス量が低下(約2割)という状況です。赤線の上は「コト」の領域で人のウエートが高まります。例えば、「特殊品」は非定番のレア商品ばかりでなく、一般品を加工して納めるケースもあり社員のサービス(付加価値)が物を言うのです。このサービスはお客様と加工先との間で調整する事がポイントで、調整の成否によってお客様満足度に大きく影響するのです。本来、経験値の高い社員なので調整能力は高い筈なのですが、例えば、交渉事なので「後ひと粘り」で成果が変わるのですが、その労苦を避ける傾向があり「負けた理由」を滔々と語るのです。

前項で大手のDXで仕事を奪われた家電店は工事に特化して生き残りをかけているとご紹介したように「座して死を待つ」のではなく「サバイバル」で業態変化しているのです。B2Bも同じように大手に侵食されているので「モノからコトへ」というシフトが急務の課題ですが、長年受け身の営業スタイルが染みついた営業員の中には能動的に「コト」をお客様に提案せずに「言われれば話す」という待ちのスタイルなのです。この状況から脱出する方策としてインサイドセールスが浮かんで来るのです。

4. B2B企業のインサイドセールス

右掲は弊社が提供している「インサイドセールス」の構図です。既存客には「モノ」と「コト」の2本立てFaxマーケティングでプル型マーケティング、新規開拓はHPと連動するHTMLメールによるマスプル型マーケティングを提供しています。この2つのマーケティングでも営業員の関わり方で成果に差が尽きます。基本はお客様の気持ちになって営業する事ですが、自分が買って使うという立場になれずに「売りたい」が何も話せないという方が多いのです。幾らインサイドセールスで見込客を発掘してもクロージングする営業が「売りたい」だけでは失注するので、「売りたい」と「霸道」を求めるなら自身が強くなる必要があるし、CRM でレポートして頂くには「王道」でお客様の為を思う姿勢が必要になります。

このように「インサイドセールス」と呼びますが、企画力で見込客を発掘してもクロージングは営業員次第で大きく成果に相違が出るのです。クロージング段階で見積を返すだけで終わる営業員が結構多くいらっしゃるのです。見積の前に使用する背景を訊き、それに応じた適切な解決策(ソリューション)を提示してフィットするか否か(Fit & Gap)を確認して、より最適なソリューションを提示する事が自身がお客様の立場に立って営業する事になるのです。プロとしてお客様よりも調査して最適解を提案する事がポイント。

図1 フレイルを企業にあてはめると

- ①体重減少：お客様の所為にして、業績が低下し財務的に危機になっている
- ②疲れやすい：定時に終業する事が染みついて、残業への意欲が出ない
- ③歩行速度の低下：業務へ着手が遅くなり、業務スピードが低下したまま
- ④握力の低下：仕事への粘りが低下して、完遂主義が薄れ中断して翌日に回す
- ⑤身体活動量の低下：マーケティングを打てない状況

近代中小企業 ‘22年11月

