

1. ルート型営業の落とし穴

右上は、営業員が元気に挨拶しながら訪問しているイラストです。お客様は何と答えているのでしょうか。元気が良いので「よく来たね」と応えているのか「待っていたよ」なのでしょうか？この違いが気になりますね。ルート型営業は、多くの場合、「配達」を兼ねて訪問して「御用聞き」を行うスタイルです。従って、カバンの中身は納品書や受注メモだけという極端な例もあるのです。確かに、「納品」は出来ているのですが営業としての目的が果たして達成できるのでしょうか。もし、「納品」がなければどうするのでしょうか？たぶん、「近くまで来たので」と不意に立ち寄るのだと推測しますが、多くの場合、「近くまで来たので」という言葉も使わずに放置したままになっています。



右下はお客様を売上高と粗利率でクロス分析してものです。一般的には売上高を重視しますが、例えば、SA層は問題がないのですがA層のお客様には大きな問題点が潜Aんでいるのです。仮に「週10万円の売上粗利率10%」とすると、A社は週1回に注文なので1回の粗利が1万円になりますが、B社は毎日午前午後注文が来て1日2回、つまり週10回納品に行くので1回の粗利は1千円しかないのです。1千円では納品にかかる人件費を賄えず赤字になる計算ですが、頻度が多いので「よいお客様」と喜んで納品に行くのです。A社では週1回なのでお客様とコンタクトをとって会話することも可能ですが、B社の場合、納品だけで終わり易いのです。

営業の鉄則として「次回訪問」(NA:Next Action)を決めて帰社することがありますが、B社の場合、消耗品の注文が多く業務係に電話受注できる上、頻度も多いのでアポを取らないで終わりやすいのです。一方、A社の場合、週1回まとめて注文が頂けるので納品回数が1回なので、お客様と会話する時間を持つことが必要です。例えば、お客様の状況を伺い「困りごと」を聞きだして、その解決策を提案する為にNAつまり「次回訪問」の約束を取るのです。「困りごと」は自社にだけ相談する訳ではないので、早く対応する事が基本です。

2. ネット販売の脅威

前項のイラストでお客様の吹き出しに「待っていたよ」と入れるにはどのようにするかがポイントになります。「その情報を待っていたよ」と入れるには、訪問の前に「情報」を送っておくことが重要です。つまり、「提案したい情報」をカバンの中に入れておくことなのです。多くは、カタログや提案書・見積書ということになります。これは「PP」(見積:Prospect)や「SP」(気配:Suspect)と言われるもので、この中から「受注」につながって「売上」になるのです。つまり、弊社では

「売上」=「実績」+「受注残」+「SP」+「PP」と公式化して、
変えられるのは「PP」と「SP」なので重要な管理項目としています。

「管理点・管理項目」と言いますが、管理点は毎日であり管理項目は「PP」と「SP」となり、具体的には報告に「お客様の声」(SPやPP)を書く事になります。ところが「納品」が主体の営業では「納品」したことが中心なりやすいのです。つまり、お客様から何の相談もないのです。これでは、ビジネス用品もネット販売が多くなっている所以次第に注文が減少するのです。あるお客様では、コロナ禍で約2割の消耗品が減少しており、客先の現場ではネット販売の箱が山積みになっているのです。原因は、コロナ禍でお客様に納品したとしても会えなくなった事、雇用調整助成金で担当者が休む日が多くなったなどです。つまり、長年使用しており品質に満足する商品なら、品番がハッキリしている物は事務係がネットで注文してしまうのです。つまり、さらにニッチな商品に迫る必要があるのですが、それが難しいのが現実です。

3. 「考動」と「行動変容」

1項で1回1千円の粗利で納品営業していると書きましたが、恐ろしいのは「売上」だけを見て良いお客様と勘違いしていることです。サックコスト(見えない原価)と言いますが、1千円の粗利で納品して「売上」を積み上げても営業利益の段階で大赤字になっているのです。つまり、「行動」だけを見ると「忙しそう」にしているのですが、現実にはセッセと赤字を積み行動を行っているのです。あるお客様は「船底から浸水する状況」とおっしゃいましたが、「浸水」を止めずに「売上」だけで資金繰りしていると必然的に赤字体質になってしまいます。

つまり、「行動」だけでは利益を稼ぎだすとは限らないのです。「考動」と書くように「考える」ことがポイントです。その一つが「見えないコスト」を考慮して「行動変容」を起こす事です。「変容」は変わって行くことですが、例えば、1回粗利1千円のお客様に価格改定を申し入れて粗利率を上げる方向に向かうとお客様は便利だから購入していただけなので他社でも調達できるものは消えて行き自社でしか調達できない商品が残るのです。つまり、1回粗利1千円の受注が減少して納品回数も減少するのです。

この状況で懸念するのが資金繰りと仕事量の確保です。まず、「資金」の方は「営業利益」が増えるので当初の資金繰りさえ克服できれば「儲かる体質」に変わって行き、「価格交渉」が定着すると営業の意識も変わり粗利率が改善して行くのです。そして、仕事量が減少するので現場改善のマインドが起これ、出荷ミスなどが減少して納入品質が高まりクレームが減少するのです。次に仕事量の確保ですが、価格競争に勝ち残るには仕入原価を下げる「モノ」の世界から、人件費というサービスの世界に移行できれば「コト」分野で管理能力の勝負に変わって行くのです。つまり、「人」の確保と教育による「人材」育成に変容するのです。

4. 「知識・見識・胆識」

「知識・見識・胆識」と言いますが、「知っている」だけではダメなので現場で実践できるように落とし込むことが大切なのです。「分かっちゃいるけど」という世界なのです。しかし、分かっているも一歩も踏み出せないケースが多いのです。「知識」で理解していても実践という未知の体験への不安がつきまとうのです。例えば、粗利1回1千円のビジネスから脱皮しないと「船底から浸水」と理解していても「資金繰り」の不安から踏み出せないのです。私は、セグメントして確実に効果のある領域(地域や商品)から着手するようにシミュレーションしたのです。シミュレーション段階ですが売上が減少しても営業利益が増える試算になり、これを銀行向け資料に組み込んで「資金ショート」の対応を交渉して頂いたのです。

「知識」はノウハウですが、「見識」は本質を理解して到達系を示せることで一歩踏み出す後押しになるのです。右掲は「支援の四原則」ですが、一歩踏み出せば「関心」をもち「激励」や「助言」、場合によっては「融資」などの「助力」を差し出すことが出来るのです。そして、徐々に成功を積重ねると「自信」が高まり「胆識」となるのです。確かに、小児や動物を見ていると徐々に世界を拓けているという原則が見えてきます。故船井先生は「コツコツ、ジワジワ、イキイキ、タンタン」と表現されていますが、まずは部分的に実施して成功体験を積重ねる事が基本です。その体験からルール化で自分なりの「やり方」に仕上げ「見識」や「胆識」とレベルを深めるのです。



「コツコツ」のポイントは「壁」を低くする事です。例えば、粗利1回1千円というお客様は営業利益では「赤字」と確信して、このお客様との交渉から始めるのです。「ダメ元」と言いますが、ダメな方が「儲かる」と確信すれば、お客様との価格交渉に弾みがつくのです。

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