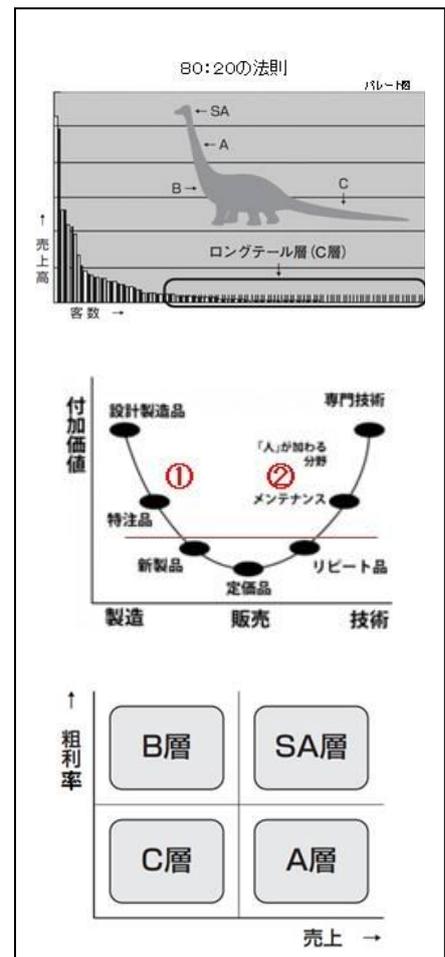


今さら聞けない#83・・・「選択と集中」

1. 「80:20の法則」

右上は、売上を軸にした分布図で「ニハチの法則」とも呼ばれるものです。恐竜の姿に似た構図でロングテール層が圧倒的に多いのです。売上の8割は上位の2割で占めると言いますが、最近は、上位に集中している傾向があり「90:10」的な偏りになっています。右中は「付加価値のU字曲線」と呼ばれるものです。単に物を売るだけでは粗利率が低下しており、今後、ますます、DX化が進むので「大量仕入・大量販売」がキーワードになる領域です。この領域だけで勝負するなら特殊な商品の特約店になり独占化できれば、ある程度粗利益率を確保できますが、お客様の要求は幅広いので周辺商品の競争が激しくなり、どうしてもトータルな面で粗利益率が低下しています。

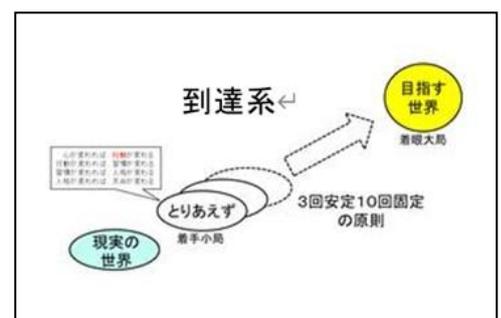
また、右下のように「売上」と「粗利率」の2軸でクロス分析するとA層に大きな課題が潜んでいる事が分かります。例えば、週に10万円の売上があり粗利率が10%としても、1回の納品で完了すれば1万円の粗利になりますが、午前午後と多回数納品する場合は、仮に10回とすれば1納品あたり1千円ではかないので配達のコストすら吸収できない「利益を蝕むガン」的な存在になっているのです。これは、お客様と交渉して「まとめ買い」や「計画発注」を依頼して改善する事から始める必要があります。その為には、会社方針として毅然とした態度を貫き「〇〇%以上」を確保するには、お客様を失っても構わないという覚悟が必要です。意外にも、お客様も理解してくれて、中には、「あなたの方が言ってこなかったから」というケースもありますので勇気を持って臨むことがポイントです。



2. 「着手小局」

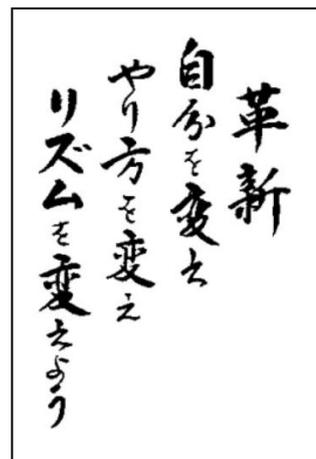
しかし、一般的には状況を変えるには「弱者の戦略」で「何か」を選択して、右掲のように「到達系」を描くことがポイントで、「とりあえず」という第一歩を踏み出すことが最大の課題です。「何か」をイメージしても、現実的には手の届かない場合が多いので、まず、とりあえず話を持って行けるお客様を選択して「手応え」を測ることから始める必要があります。「着手小局」と言いますが、物によっては「実績」を挙げて課題を分析するというアプローチから始まります。これを3回繰り返すと課題がより鮮明になるので「解決策」を講じて「着眼大局」を実現するように粘り強く展開し続けることが重要です。

つまり、「選択」が重要なのですが、現実とのギャップが大きいと実戦部隊がイメージできずに「まごついて」着手できないこととなります。例えば、「断捨離」は言葉で理解できても、なかなか実践できないのは現実には第一歩を踏み出す際に全体と構えると難しくなるので、このエリアと限定して一部ずつ行えば「流れ」が出来て、徐々に「コツ」を掴んで「勢い」が出来るのです。「勢い」が出来れば集团的にも「ゾーン」の状態になり全員を巻き込んで成果が大きくなり始めるのです。この「流れ」→「勢い」→「ゾーン」というステップを進めることが重要です。



3. 中小零細企業の悩み

右掲はタナベ経営の「変革」という訓です。「自分」から「やり方」を変えて新しい「リズム」を作ろうと呼び掛けていますが、その「自分」を変えるにも現実的に現状の流れがあり、変えることができないという事情があるのです。つまり、誰も「腑に落ちた」状況でも一步を踏み出すには「事情」が邪魔をして動きが取れないのです。この状況を克服する方法として、近年、インサイドセールスと手法があります。各工程を分業化して、一番ストレスの高い「アポとり」の課題をクリアする方式です。同じ「アポとり」でも2通りあって、「リード」は広い概念で「見込み客」ですが、「気配」はその見込み客が具体的な行動を起こし、商談に近づいた段階と役割を細分化するとテレアポで「リード」を見つけ出し、オンラインで詳細説明と称して「気配」客化を図り、クロージングの確率が高まった状態で現地の営業員が赴くという流れになります。



この方式を一般の企業に横展開しようと考えたと先ず「何を商品にするか」という根本的課題が立ち上がるのです。最初の「自分を変え」ですが、経営者が「商品」を決めたとしても社員が実践に移すことが難しくなっているケースが多いのです。つまり、今の事で「いっぱい、いっぱい」という返事が返ってくる時代です。昔なら「圧縮付加」と言って、今のことを早く処理して新しいことをやれと言えたのですが、現在では労働問題になりかねないのです。仮に、インサイドセールスで「リード」を見つけても対面で対応することが出来ないで、折角のチャンスを水に流す結果になり易いのです。「気配」と言っても「ほぼ買う」という見込み客を炙り出したとしても、中には、タイミングを外してしまいノータッチ敗戦という最悪の結果になる場合もあるのです。

4. 「選択と集中」の課題

第2項で「とりあえず」という着手小局の考え方をご紹介しましたが、前項のように「自分を変え」という事すら「ままならない」状況が蔓延しています。そこにビジネスチャンスを見出そうとする「営業代行」的なアプローチが多くなっています。右掲は、弊社に届いた1件3千円で「リード」を出しますという業者が作ったLPです。しかし、公開後、即反応がありましたが、Eラーニングとは無縁のように思われる女性が多かったのです。確かに、「応募すると500円」というクーポン欲しさの応募が多いという評判の通りと実感して、即座に中止したのです。



その他にも営業代行の業者からインサイドセールスでアプローチがありました。このような手法でマッチする企業があるのかと思いますが、「売る物」によっては成功する可能性が高いのかもしれませんが。この方式は弊社のお客様でも課題であり、地域と商品を限定すると成功の確率は高まりますが、「リード」をクロージングする社員の育成が課題になっています。何故なら、高齢化しているので新規開拓に不向きになっているのです。

このように「やり方を変え」は現状ではクロージングという重要局面で確率が低いという状況であり、とても「リズムを変えよう」という状況に至らないのです。つまり、「人」の若さを取り戻すことが重要なのです。中小零細企業は慢性的な求人難になっていますが、パートやアルバイトなら少し相場より時給を高くすれば応募を期待できます。この戦力で既存の仕事をカバーすることによって高齢化した社員を活性化するのも一案です。インサイドセールスで「気配」の段階まで具体化した案件をベテランにクロージングを担って頂くのです。これならば、時間も調整できるので実践してくれると期待できるのです。ここまで「お膳立て」が必要な時代になっています。