

『緊急事態こそ「当たり前」を徹底』

1. 「マクロ」では現実は分らない

右掲は、いわゆる「シェア表」である。市場におけるポジションによつて戦略が違つて來るので、自社のポジションとシェアをよく認識する事が急務である。例えば、自動車で言えば、トヨタは42%を超えているのだから、独占的シェアなので、市場を牛耳るパワーを持っている。一挙に、価格攻勢をかけると下位メーカーは追随できないものだ。従つて、王者として「包み込み戦略」で下位メーカーに隙を与えないフル・ラインナップ攻勢をかけるのだ。

ところが、マツダや三菱というシェア8%～11%程度のメーカーは、「差異化戦略」で特定のジャンルで個性的なクルマを作つてブレイク・スルーする必要があるのだが、多くの場合、トヨタは、すぐに対抗するミート(meet)戦略で類似のものを作つて対応してしまうのだ。これが強者の戦略と呼ばれるものである。

しかしながら、これはメーカー間の話であり、実際の販売前線では様相が違つてくる。「局地戦」というレベルでは、勝つか負けるかなのである。今回は、この局地戦という現場バトルの「当たり前」を書くのである。

| シェア分類 | シェア |
|----------|-----|
| 寡占シェア | 71 |
| 独占シェア | 42 |
| 圧倒的1番シェア | 31 |
| 1番シェア | 26 |
| 1.5番シェア | 19 |
| 2番シェア | 16 |
| 影響シェア | 11 |
| 存在シェア | 8 |
| 非存在シェア | 3 |

2. 「局地戦」：「守り」と「攻め」を再認識

右掲は「お客様の分布」を表している。いわゆる、「80:20の法則」と呼ばれるものを細分化している。あるお客様で、新年に当つて営業マンに「決意」を表明してもらったのだが、驚くようなことを平氣で言ったのである。

この会議では、プロジェクトで担当者毎にお客様一覧表(右表)をスクリーンに映していただきたい。ある営業マンは、思いつきなのだろうと推測するのだが、「Bランク客やCランク客の仕事を100%確保するようにする」と言ったのだ。もちろん、固有名詞なのだから、この表がスクリーンに投影されていないと騙されるところなのだ。それらの客は、たまたま、商談が発生しているだけであり、その方の目標額の3%程度しか解決しないという事が、すぐに、分かつたのだ。

| お客様の分布 | | | | | | | | | | |
|----------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| ・SA客:上位3%のお客様で全体の50% | | | | | | | | | | |
| ・A客:次の上位17%のお客様で30% | | | | | | | | | | |
| ・B客:次の上位30%のお客様で15% | | | | | | | | | | |
| ・C客:残り50%のお客様で5% | | | | | | | | | | |
| ・休眠客:C客とほぼ同数 | | | | | | | | | | |
| ・新規客:自社シェアの残り | | | | | | | | | | |

| 氏名 | 売上 | 当月目標 | 当月実績 | 達成率 | 次月目標 | 【これだけはやる!】 | | |
|--------------|-----|--------|-------|-----|------|---------------|---------|---------|
| | | | | | | 貢献度 | 貢献度 | 貢献度 |
| 地区 | | | | | | この月のグループの現在地 | | |
| 顧客 | | | | | | 当月目標 | 既存平均 | 7月実績 |
| 新規 | | | | | | HODV/0% | HODV/0% | HODV/0% |
| 利益率 | | | | | | HODV/0% | HODV/0% | HODV/0% |
| A-A | 企業名 | | | | | ■■■取扱いのアクション★ | | |
| 1 | | | | | | 商品名(1品1行) | 行動日 | 10月 |
| 2 | | | | | | | | 11月 |
| 3 | | | | | | | | 12月 |
| 4 | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | |
| 6 | | | | | | | | |
| 7 | | | | | | | | |
| 8 | | | | | | | | |
| 9 | | | | | | | | |
| 10 | | | | | | | | |
| 11 | | | | | | | | |
| 12 | | | | | | | | |
| 13 | | | | | | | | |
| 14 | | | | | | | | |
| 15 | | | | | | | | |
| その他 | | | | | | | | |
| 【A-A合計】 | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 【先行管理:A-A合計】 | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 新規・休眠客 | | | | | | | | |
| カバー | | 1stタッチ | 当初の需要 | コラボ | 当月実績 | ★★取扱いのアクション★ | | |
| 1 | | | | | | 商品名(1品1行) | 行動日 | 10月 |
| 2 | | | | | | | | 11月 |
| 3 | | | | | | | | 12月 |
| 4 | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | |
| 【カバー合計】 | | | | | | 0 | 0 | 0 |
| 【先行管理:カバー合計】 | | | | | | 0 | 0 | 0 |

これは、本当に恐ろしいことである。目先のことを追いかけていると軽重の判断がつかないのである。それが、現場の営業マンの性(さが)なのだ。このケースの場合、予算1位客は、全体の50%以上のウェートを占め、2位と3位を合わせると80%を超てしまうのだ。正に「80:20の法則」であり、彼は、2割未満の3社のお客様で全体の80%を占めているのである。このSA・Aランク客を最優先にして、深堀する決意が重要なのだが、現実には、目先のことしか思い浮かべられないのだ。

3. 「局地戦」:回数と時間

右掲は、「営業の公式」と呼んでいるものである。営業は、何を差し置いても「商品」が良ければ売れるものである。まず、商品が適切である必要がある。商品(ニーズ)を探り出す方法にSPIN法がある。SPIN法とは、Situation(状況)、Problem(問題)、Implication(示唆)、Need-payoff(解決)の頭文字で表すものである。お客様によって状況は違うので、ケースによって「商品」の選択は変ってくるのだ。

| 営業の公式 |
|-------------------|
| 営業=「商品」×「回数」×「時間」 |
| 回数が少ない:訪問販売 |
| 回数が多い:御用聞き営業 |
| 時間が長い:商談中 |
| 時間が短い:表敬訪問 |

しかし、今回は、「商品」そのものではなく、「回数」と「時間」という点にフォーカスしたい。通常は、SA・Aランクのお客様への訪問は、週に1度というケースが多いのだが、今(09年1月)のように、急激な売上降下が起こっている場合、「緊急事態」として、イレギュラーな動き方が重要になるのだ。その結果、先ほどの営業マンのように「ご用聞き」スタイルだと案件のあるお客様に振り回されて、肝心のSA・Aランク客への訪問が少なくなって、他社に攻め込まれる隙をつくってしまうのだ。

私は、営業活動をSAランクのお客様を中心にするように、「毎日、訪問せよ！」と指示している。まず、自分の動きの中心をSA客に置くのだ。そういう発想の転換が重要である。その代わり、時間を少なくして「まいど」程度の挨拶でも良いのだ。ともかく、顔を出すことによって、他社の侵略を防ぐ必要があるのだ。SA客に毎日訪問する事で、SA客の状況を常に把握するのだ。ライバルは、「ダメ元」で攻めてくるので、消耗品を中心に状況把握する事が重要なのだ。

4. 「ダメ元」=「資金」

今(09年1月)は、金融不安から発した世界的な大不況である。トヨタすら2兆円の利益から一挙に1500億円の赤字転落になり、生産を4割ダウンする必要に迫られているのである。この余波を受けて一般企業も急激な売上減少にあっている。ガソリン・スタンドの例を見ても、ドンドン価格が下落するので、前月の支払いが苦しくなって倒産する事例が多くなっている。今、94円～110円という価格差になっているが、価格競争に追いつけない店は時間の問題になってしまうのだ。固定客がしっかりとしているところは、洗車サービスなどを込めて価格維持をしているが、一般浮動客は、価格の方に吸引されるので洗車もヒマになってくるのだ。これでは、資金ショートしてしまうのだ。

これは、普通の企業でも同じなのだ。自分の安定顧客を守っていては、売上の総額が極端には4割減になるので、不足分を埋める必要があるのである。銀行からの借り入れという方法もあるが、これでは、返す必要があるのである。私は、新規や休眠客に「消耗品」で攻めて「売上」をつくるという指示をしている。すなわち、「売上」=「資金」なのだ。銀行から借り入れることを考えると赤字でも良い位なのだ。こんな販売は、平常時でも「ダメ元」という時に有効な手段なのだ。まして、今の非常時ならば、他社が自社顧客に仕掛けていると覚悟すべきなのだ。「ダメ元」で取られると相手が大事なお客様に侵食する手掛かりが出来るのだ。この意味でも、毎日、訪問する必要があるのである。

5. 「当たり前基準」で判断する

今は「非常時」なのだが、普通のサラリーマン諸氏には実感しないようなのだ。ちょっと、厳しい話をすると「不安になる」というのだが、何を言っているのだと思う。Fear(恐怖)とGreed(貪欲)という言葉があるが、経営者すら、平時には「恐怖心」を忘れがちなのだが、幾らなんでも、今の時期に

は、サラリーマンの方にも持つて欲しいものなのだ。給与が支払われたと言っても社長の裏判で借りた金かも知れないのだ。ちょっとは、現実を察して欲しいものである。

すなわち、「緊急事態」を認識して、適切な行動をとつて欲しいのだ。先ほどの事例のように、営業マンは、目先の事しか考えていないのだ。「配達営業」という最悪のケースがある。「ご用聞き」ならば、まだマシなのだ。少なくなった配達を取り合っている現場もある位だ。経営者は、この辺を把握しておく必要がある。放っておくとこんな事態に陥るのだ。今こそ「当たり前」という事に戻るべきなのだ。

それには、「当たり前基準」というものを決めておく必要がある。例えば、SA・Aランク客は、週に1度訪問、B・Cランク客は月に1度、休眠・新規客は、顧客訪問のついでに行うという風な取り決めである。この取り決めをしておかないと、例えば、休眠・新規客の商談にかかり切りになってしまって、本来、守るべきお客様を忘れるという事態になるのだ。新規客を重視してしまうとAランク客すら訪問しなくなつて、ノータッチ敗戦で休眠化してしまうのだ。営業マネージャーは、2で示したように、部下のお客様状況を表で管理しておく必要がある。

困ったことに、営業マネージャーすら表面の案件管理に追われてしまい、顧客全体の状況を忘れてしまうケースがあるのだ。私は、お客様の営業会議では、担当者毎に顧客一覧表をプロジェクターで映し出してもらって、その表をベースに営業マンの報告を聞くようにしている。マクロを常に意識しておかないと枝葉末節にとらわれてしまうのだ。お客様が枝葉末節にこだわってしまうのを防止する方法として「表」にしてプロジェクターで映し出してもらっているのだ。これは、私のコンサルタントとしての「当たり前」なのだ。

6. 「当たり前基準」を守る

今は緊急事態だから平時の「当たり前」ではダメだという意見もあるかもしれないが、平時の「当たり前」を見失うと「枝葉末節」にとらわれてしまい勝ちになり、企業風土が変節してしまうのだ。「守る」べきは平時の「当たり前」であり、その上に付加するのが緊急処置なのだ。「売上」＝「資金」と言っても換金商売では、自転車操業もはなはだしくなる。やはり、自社の「当たり前」を守った上の緊急処置であつて欲しい。

早晚、必ず平常時に戻ってくるのだ。そういう意味で自社の「当たり前基準」を忘れて、目先の緊急対応ばかりだと平時に戻るという恐ろしいことになる。ぜひ、管理者や経営者の方々は、「当たり前基準」を常に念頭において、正常と異常をハッキリと認識しておき、分った上で「異常」という緊急処置をして欲しいのだ。

【まとめ】

1. メーカーの戦略と販売会社の戦略では大きな差がある
2. マクロ感が欠けると目先の対応ばかりになる
3. 局地戦は「回数」×「時間」である
4. 「ダメ元」は、成功すれば「資金」となり、お客様との「接点」にもなる
5. 「当たり前基準」で判断しないと風土が崩れる
6. 「枝葉末節」にとらわれず

【AMIニュースのバックログは <http://www.web-ami.com/siryo.html> でご覧になれます！】