

「受注」から「創注」へ

1. 道を拓く

右掲は雑誌「財界」の2月8日号、創刊70周年記念として「道を拓く」という特集を掲載している。その中に凸版印刷の磨社長の言葉として「受注から創注へ」が新聞広告のキャッチとして出ていた。HPで調べると「トッパンは、「印刷テクノロジー」をベースに「情報コミュニケーション事業分野」、「生活・産業事業分野」および「エレクトロニクス事業分野」の3分野にわたり幅広い事業活動を展開しております。』とあります。つまり、長年培ってきた印刷をベースにして、3分野に進出して変革を遂げているのです。そのキーワードが「受注から創注へ」。印刷分野では「受注」でも注文が来るのですが、IT時代になり印刷のあり方が問われるようになり、その危機感から他の事業分野へ展開されたのです。

印刷のトップ企業なのでお客様は幅広くいらっしゃるのですが、「情報」という切口でICT分野へ進出したり、「生活・産業」の切口で快適で安心できる生活環境を目指す製品・サービスを提供し、さらには、「エレクトロニクス」の切口で製品を提供、さらに、その他として「VR」や「フォント」「電子ペーパー」「教育」にも提供されています。まさに、「Toppan は Toppa」というCMのキャッチコピーの如くに活躍されています。

そのキーワードが「創注」。自社の技術資産などを調べて「これは〇〇様で必要としないか？」と発想する事から始まるのです。つまり、お客様をよく理解している事が重要なポイントですが、いくら優秀な営業の方がおられてもお客様以上に知ることはないのでマーケティング手法でターゲット像（ペルソナ）を描き、その像に重なるお客様を抽出する事から始まります。絞り込んだお客様へ営業法をSPIN法でニーズを探り出すのです。その手法の基本はFABE法で「便益」つまり「お客様の喜ぶ姿」を提案する事です。自社にメリットがあるという提案には賛同しやすいのですが、難関は「Need-Payoff」（欲しいが買えるか）という関所です。「創注」には「買えるようにする」という事が重要なポイントで、マーケティングの仕上げに大きく影響します。

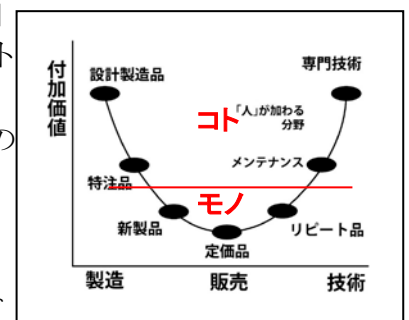


2. 営業現場の現実

右掲は付加価値のU字曲線と呼ばれるものです。赤線の下は「モノ」上は「コト」と分類されます。「モノ」は大量仕入大量販売の世界でネット販売が侵食しています。コロナ禍で非接触や雇用調整助成金などで休職者が出て対面営業の機会が少なくなったので、この間に消耗品の調達方法が変わり購買係がネット調達するようになり、一般的に「モノ」の販売はネット化され厳しい価格競争になっています。

その反面、「コト」の世界は人が絡む要素が多いので「誰」のウエートが大きくネット調達が難しい分野です。平素の関係性が大きく、サービスの要素が加わるので「安心・安全」という視点でも「コト」分野は付加価値率が高まります。その分、社員や会社という面が大きくなり、「人材」が重要になって来ます。つまり、「お客様」と「サービス提供者」の間に立って「プロ」として知見を高めて両者の満足度を高める必要があります。

しかし、現実的には「人材」不足があり誰でも「コト」サービスを提供できないのです。何故なら、お客様の要望を理解し真の解決策は何かを考えて、それに適したサービス提供者を選ぶのが本筋ですが、それを実行できない営業員が多いのです。当事者意識というのですが、これが欠如した状況では、お客様にもサービス提供者にも不満が残る現実があるのです。



3. 「創注」という事

弊社では「売上」＝「実績」＋「受注残」＋「見積」＋「気配」の公式で表しています。「気配」はお客様からの問合せ段階でSP (Suspect)と表し状況を訊き商品やサービスの調査を始めます。その結果、商品やサービスが絞り込まれて見積段階に移行します。PP (Prospect)と表します。見積段階ですが、他社との競合もあって何度も再見積もりを繰り返すことがあります。そして、受注があり納品完了で売上となる流れです。

この流れはお客様からの問合せから始まっていますが、「創注」は自分サイドで商品を取り上げてニーズ調査を行なう事から始めます。つまり、お客様に潜在しているニーズを掘り起こす事が「創注」という言葉に当たります。右掲はSPIN法&FABE法ですが、商品やサービスを選定してSPIN法でお客様に問うこととなります。また、前項の付加価値のU字曲線で指摘したように「モノ」の世界で行なうには価格競争に巻き込まれやすいので「コト」の領域でお客様との関係性を活かしながら行うと比較的に粗利率が良くなり受注率も高くなります。

最近では、インサイドセールスと呼びますが、高付加価値の商品やサービスを選定して、ターゲットを絞り出してマーケティングする戦略が多くなっています。企画型マーケティングで、お客様の便益を打ち出して、その商品やサービスの提供方法、例えば、長期ローンなどを用意して購入し易い状況に設定しておきます。このような準備の上で、マーケティングを行ない、まず、関心客 (SP) を浮かび上がらせて、現場の営業に引き継ぎクロージングする流れになっています。

S: Situation (状況質問)
P: Problem (問題質問)
I: Implication (示唆質問)
N: Need-payoff (解決質問)

F: Feature (特徴)
A: Advantage (利点)
B: Benefit (便益)
E: Evidence (証拠)

4. 「創注」から「創客」へ

右掲はアブソープションという考え方です。アブソープションは吸収するという意味でリピートする商品の収益で販管費を幾ら賄えるかという考え方で、100%以上ならば恐らく受注残も多くなり安定した経営が可能です。従って、マーケティングで商品を販売して得る利益をプラスαと見てゆとりのある経営が可能になるのです。この提案商品の利益を一過性で終わらせるか否かによって経営が大きく変わります。

「提案」で「創注」すると一過性の利益(プラスα)が生じますが、その商品やサービスがリピートしたり、関連する消耗品がリピートする事で「創客」となるのです。既存のお客様でも分野が違う事が多くなるので新しいビジネスを生じた事になり、関係性を深めてリピート化が最大の課題になります。この意味で「創客」という概念が必要です。右掲は自動車販売店時代の物ですが、お客様の定義を「2回以上の取引がある」として一過性で終わらないように「追客」を徹底しました。

つまり、「お客様」は勝手に飛び込んで来るケースは少なく、マーケティングで苦労して販売しても一過性で終わるようでは経営が良くならないのです。「真実の瞬間」と言いますが、2種類があり、1つは初対面で数秒で出来る良い印象であり、もう一つは買った後の追客で得る好印象です。つまり、買ってもらった後の追客がポイントですが、これが出来ないケースが多いのです。「一見客」でも店の前を通勤などで通る方は次の来店が容易なのですが、「追客」を疎かにしているケースが多いのです。次回来店時のクーポンを用意し積極的に再来店を促進する事がポイントです。これが「創客」の第一歩。

