

ランチェスター通信

第238号

発行元

ランチェスター経営学三重

TEL059-398-0123

FAX059-398-0153

営業戦略がない会社は遠からず消滅する

今月号は、営業戦略についてお伝えしたいと思います。ランチェスター経営では、経営の本質を『お客を作り作ったお客さんを維持しその数を多くしていくこと』としています。この本質の営業戦略の役割は新しいお客を作ることにあります。一度取引があっただけで継続的に取引がある事業もあると思いますが、新しいお客を作らなかつたら、いずれお客はなくなってしまう。現在取引があるお客さんも誰かが新しい取引を始めたわけですから、新しいお客を作っていくことは企業にとって死活問題になってきます。そうかと言って無作為にお客を作っても業績が良くなるとは限りません。例えば企業に資材を卸している会社があるとして、その会社が無作為に飛び込み訪問で新しい取引を獲得しようとするというふうなものでしょうか。ほとんどの場合、成功の会社と取引をしています。そこへ営業をしにくく当然メリットを要求されます。何もメリットを提案できなかつたら、次に出てくるのは値段です。お客にとって選択の基準がな



かったら、価格でしか比較することができないのです。どんな業界でも必ず競争相手がいます。その競争相手以上に、お客にとってメリットがないと取引を始めることはないので、

営業の仕組みを作る前に

こういったことは誰にでも容易に想像がつきます。だからといって新しいお客を作らないということにはなりません。事業をやめるのだったら話は違いますが、価格を落として取引を開始するという方法も無きにしもあらずですが、弱者の戦略ではありません。資金力にものを言わせて営業するのは強者の戦略です。1000社中995社はこの対策を打ってません。市場が荒らされるだけです。三重県にいくと都会からこういった業者が現れて、市場を崩壊させていくの間にかいなくなってしまう会社が後を絶ちません。このような戦略の無い会社にやられないためにも、われわれは市場を創っておく必要があります。ではどのようにすればよいのでしょうか？

営業戦略を成果に結びつけるには、お客から選ばれるだけの強みが必要になります。この強みが今あればよいのですが、そう都合よくいきません。

ユーチューブチャンネル
『ランチェスターみえTV』にて
解説を配信します



<https://www.youtube.com/user/lanchestmie>

強みを手に入れる最初の一步。決めること

強みを手に入れることは、そう簡単ではないと思います。もし強みを手に入れたとしても、ドラッカー先生の言葉通りうまくいきやすいものです。だからと言って営業戦略は必要ないということにはなりません。ぐうぐうですが、新しいお客作りを仕組みに持っていないとすれば会社はなくなります。戦略は形がなく解りにくいものです。そんなことから、考えることを止める経営者が多くいます。われわれはそうならないようにしたいものです。今のままです。そして幸せに暮らしましたと『お』となるのは物語の話だけです。企業は、自分たちがいなくなっても、続けていくものです。逃げずに考えていきまじょう。

強みを考える前に必要なことは、『われわれの顧客は誰か』を決めることです。ここでは活動の対象となる顧客だけで結構です。その顧客はどこにいるのかを考えてください。この答えはそう簡単に出るものではありませんが、決めることが大切です。

私の場合、ち密に市場調査を行ったわけではありません。そんな時間もお金もありませんでしたから。消去法でいった結果市場を決めただけです。ただし、気をつけていたことは竹田先生から教えてもらった次の言葉です。井原西鶴の日本永代蔵に出てくる言葉の

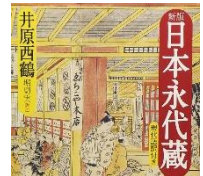
しじょう。

『誰でもできて、頭を使わない商売は儲からない』他社と違うことを最後のチェックポイントとしました。

私は45歳で独立しました。自宅も家族も地元であり、新しい地で事業をすることはそもそもありませんでした。海外を相手にすることもありません。地元で事業をすればしか描けませんでした。多分日本人の多くの人がこの考え方を持っていると思われる。全く知らない土地で事業を始めるには、あまりにもリスクが高すぎます。次に決めるのは客層です。これも簡単でした。私のこれまでの経験からすると企業のことが一番よくわかります。今まで培った技能を使うならIT系の仕事。新しいことを始めるならフロンティアスター経営を担ぐ。いずれにしても企業相手です。そして私は大企業が苦手だったので、中小企業と決めました。後になって解りましたが、この中小企業という表現はとても曖昧でした。しかしここから迷いが生じてきました。何を中心に提供していくかです。これによって自分の業種が決まってしまう。IT業なのかコンサル業なのか決まるのです。そこでまず、ITサービスを中心にするとして自分は何かができるのかを考えてみました。



当時45歳のエンジニアでしたので、IT業界を選んでも負ける気はしません。IT業界を選んでも間違いではなかったかもしれませんが。しかし先ほどの井原西鶴の言葉でチェックしてみると事情は変わってきました。



競争相手が増えてくるのが見えてきたのです。さらに時が経った時に自分の技術では太刀打ちできなくなるほど強い競争相手が現れてくるかと予測したのです。45歳の時点では、IT技術では負ける気はしませんでした。10年後は勝てないと思ったのです。検討できるものは、ランチエスター経営を担ぐことしかありません。しかし生まれて初めての業種ですので、何をするか全く分かりません。そこで地元と同じようなことをしているところがあるかを調べてみました。そこで、ネットで検索してみました。するとコンサルタントと名乗っているのは、当時は不動産コンサルもしくは税理士、会計士が経営コンサルをするというものばかりでした。経営コンサルという分野では競争相手になりうると思いましたが、ここで差別化できるのかを考えました。考えるというより妄想に近いものがありました。そこで思いついたのが、営業に特化したらどうなるかということです。しかしネットでは、具体的な業務内容までは知ることができません。そこで、会計事務所に勤めて

いた方に直接聞いてみました。

『コンサルってどんなことをするのですか？営業のコンサルってやってももらえるのですか？』と

その答えは意外なものでした。

『営業だったら、こちらがやって欲しいくらいだ』

そこで私は、差別化できそうだと直感しました。この時に強みになるかは解りませんでしたが、この業界でいこうと決めたのです。

私は差別化できるか。競争相手が少ないかが決める基準だと思えます。多くの場合は、人より自分ができるもしくは自分の中では得意なことを選んでしまいます。『こういう決め方では、』なすべきことをなす』に反することになります。競争相手がいないということとは、まだ市場に企業が応えきれていないということにもなります。皆さんはどのように思われますか？

今がよくても強みがなければ明日はない

私のように独立した場合で、何も無い状況なら決められるがすでに事業をやっている場合はそう簡単ではないと思うかもしれませんが。しかし既にお客があるということは何らかの強みになりえるものが潜んでいると思います。

しかしそれがそのまま使える訳ではありません。次にお伝えすることは、私の経験から導き出された一つの方法とお聞きください。多くの場合、製品やサービスごとに売上などが分けられています。もちろん原価を低減するなどにはこの方法が良いと思います。しかしこれではお客からみた強み、選ばれる理由を発見することは難しくなります。そこで顧客別、客層別または地域別に売上高、受注件数などをカテゴリ別に分類します。

次に行うことは、カテゴリごとで差別化されてお客が買ってくれているか。そして競争相手より勝っているか負けているかを調べます。利益性が高ければその証拠となります。こうして探してもどうしてもこれだと決めることができなければ、今までの事業を一切忘れて新しい価値を生み出さなければ事業の明日はないと思っただ方がよいでしょう。新しい価値を見つけるには、イノベーションの7つの機会を一つずつ見直すことです。しかしこれは一時的な作業ではなく、今後仕事の中に組み入れておく必要があります。事業は、創業するよりも継承していくことが難しいのは、過去の成功体験と成功してきた組織にあります。

営業戦略とは、お客をファンにする階段を作るという

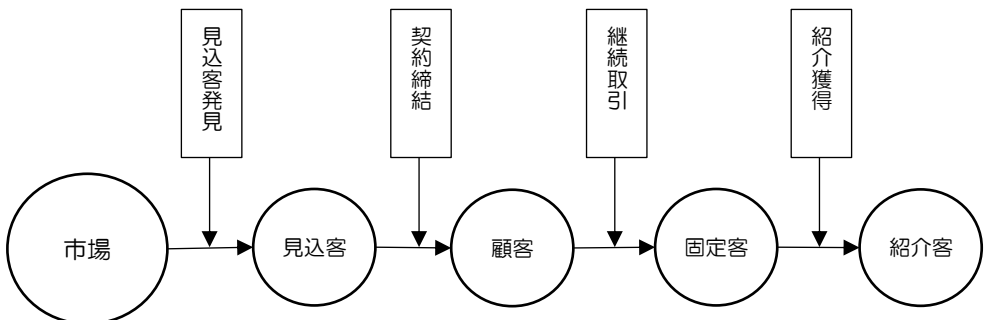
では営業戦略の話に戻ります。営業戦略とは一言でいって『お客を

ファンにする階段を作ること』です。

その段階とは、①見込客②顧客③固定客④紹介客の4段階です。下図の四角内は、それぞれの対策を表します。

多くの場合、案件や引き合いがあったら行動を起こすというお客の要望にこたえるような形で取引が始まります。しかしお客の要望にただ応えて見積もりを出すだけの商談をするのでは、そのお客さんをファンにすることができませんでしょうか？
ではまず見込客発見から説明します。見込客発見とは、市場の中から自社の強みに興味を持つお客を特定化することです。その方法は、さまざまですが、ランチエスター経営の『新しいお客の見つけ方』という音声教材に静岡のお茶屋さんの例が載っています。ここでは、まず新聞広告に25号のお茶の試飲広告を載せます。

まずは、これでお茶に興味のある人の名簿をゲットします。



これが特定化対策です。特定化対策の手段には様々な形式があると思います。例えばホームページ、新規訪問、

チラシ、DM、テレビ、ラジオ、新聞、雑誌、店舗、看板、人脈、紹介、FAXDM、メール、電話コール、SNS

などです。これらを多くの人が、流行りだけで使おうとします。もしくは今までの業界の常識で行っています。しかも商品やサービス

の販売を目的にしています。経営の本質はお客作りです。販売が目的ではないはず

です。究極のお客作りとは、ファンづくりです。ファンを作って、市場を席捲していく

ことです。率1位、26.1%以上、2位との差を10対6以上の差をつける

ことは、集めた名簿にダイレクトメールを送り一袋100名のお茶を販売

します。そして本命は、お茶のギフトセットです。こうして段階を踏んでお客をファン

にしていきます。これをイメージして自社の営業戦略を考えていくと分かります

と思います。このお茶屋さん、新聞の囲み広告を使いました。こういうのを媒体



私の場合、先に挙げた特定化対策の形式で使ったのはFAXDM、DM（ニュースレター）、雑誌（会報）、ホームページ、メール

などです。経済団体を使った人脈というのもあったかもしれませ

ん。こんな小さな会社でも6種類の媒体を使っていました。効果が

あったもの全然効果がなかったもの、時期によって効果があった

ものなど様々ですが、竹田先生曰く5種類ぐらいは常に考えておくとよい

ことでした。皆さんは新しいお客の入り口を何種類か？それぐらいが普通だと思

います。勝つためにはランチエスタ

ーの必勝の数値、3倍の入り口を作ることですね。

私の場合は、お客がゼロでしたので名簿作りにかかなりの労力を要

しました。見込客かどうかの判断は、無料有料に関わらずセミナー

に参加してくれたかどうかで決めていました。色々な方法で集めた

名簿に先ほどご紹介した特定化対策の形式を使ってセミナーの

案内を送りました。ホームページもそうですが、FAXDMやDM

そしてメール、SNSは、その文章がセールストークになるわけ

ですからかなり研究をしました。訪問して面談する場合より、はっき

り結果が出ますので、研究はしやすかったです。文章が悪いと全く

問い合わせがありませんから。

媒体を何にするか、文章をどうするか、問い合わせを貰ったための景品などをどうするかが見込客発見技術になりますので、しっかりと研究してください。訪問営業の場合は、セールストークと次の契約締結の時の強み商品との兼ね合いが最も難しい技術だと思えます。

契約締結は、買いやすい価格で強みが解る商品を

では、その契約締結ですが、契約書を交わしたとしても無料のものは、契約締結とは言いません。余談になりますが、見込客も無料になれる会員などはあまりよい方法だとは思えません。無料だと数が増えるが質が悪いからです。数を重視するのは、強者の戦略です。契約締結の話に戻ります。初めて契約する人は、まだ警戒心があります。①これを買って損をしないか。②もっと他に良いものがあります。③これを買った不安は払しょくしておかなければなりません。まず買って損をしないかという点ですが、万が一失敗だとお客様が判断したときでも後悔させないようしておくことです。価格的には騙されてもいい範囲。皆さんも1000円均で物を買ったことがあると思いますが、私は1000円ショップへ行くとき余計なものについて手を伸ばしてしまいます。ピニールの書類入れなど必要な数は1つでも、3つは買った



て帰ってきます。まあ1000円だし、今は使わなくてもそのうち使うだろう。1000円なら2つ買っても2000円だからまた来るのも時間の無駄になるからと買い物カゴに入れてしまいます。つまり損をしても許せるからです。当然皆さんが対象とするお客様は、1000円ショップのお客とは違います。皆さんの対象とするお客様の許容範囲はいくらでしょうか。ちなみに私の場合、3千円くらいです。1回居酒屋に行く程度でもしかしたら、もっといい話が聞けるかもしれないという感覚でしょうか。それ以上に時間を作ってもらうことの方が、ハードルが高いのではないかと思います。二つめのもっと良いものがあるかもしれないという不安を解消するには、自社が得意とする商品、サービスを織り込むことです。比較されたとき強みがないものでは、負けに行っているようなものです。そういう商品・サービスがない場合は作る必要があります。しかし強みを体験しなければ解らないものがあります。これについては、動画でお伝えしたいと思います。

回覧									
----	--	--	--	--	--	--	--	--	--

編集フジエスター経営三重 佐野 功
 連絡先 TEL 059-398-0123 FAX 059-398-0153
 発行日 二〇二三年十月二五日