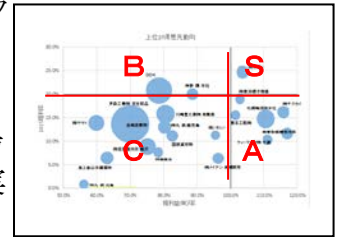


「維持・効率化」と「拡大成長」

1. 企業のガンを見つけ出す

右掲はあるお客様の生データから売上と粗利率でクロス分析したグラフです。売上が多いが粗利率の低いA層が課題になっています。仮に、売上が10万円で粗利率が10%でも伝票枚数が1枚なら1件あたり1万円の粗利が稼げますが、伝票枚数が10枚つまり毎日午前・午後の配達がある場合、1件の粗利は1千円になり配達に行く人件費等で利益が消えます。実際に、そういうお客様がおられ分析すると在庫管理が出来ていないので特急という指示があるそうです。



つまり、売上だけでは見えないものがあるのです。営業の方は注文件数が多いので良いお客様と思い「せっせ」と配達に行くのですが、結果、時間ばかり消費して「稼ぎ」(粗利)の面では実質的に稼げていないという恐ろしい問題を抱えていたのです。この問題に着目して、取引条件の改善を申し出ると多くのお客様は「貴社が何も言わないから・・・」という声が多く、注文をまとめてくれるようになったとの事です。仮に、取引がなくなってもマクロに見れば営業活動が「特急」に振り回される事が少なくなるので効率化できるのです。

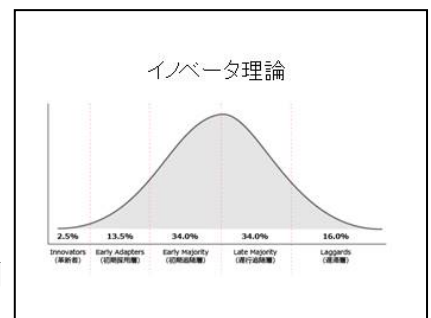
実際には、システムの粗利＝売上一原価で表されますが、さらに「配送」という見えない原価があります。「配送」の中には、集荷・出荷・梱包などの視点で見ると配送が自社便の場合と運送便の2種に分かれます。私は、あるお客様で離島(北海道)に着目して対策を打った経験があります。同業他社との競争で在庫品の価格競争していたのですが、低粗利では運賃を引くと赤字になるという試算して対策を打ったのです。約4割のお客様が残り適性な粗利率でビジネスが継続できるようになり、結果的に全社的に儲かる体質になった事例を経験しています。

2. 維持拡大

上記の事例では、不採算取引を改善して約4割のお客様が継続取引になったのですが、実際には、在庫品ではなく加工品が多いお客様だったのです。つまり、同社の「強み」は外注加工の品質だったのです。そして、離島から始めましたが、すぐに全国に適応して不採算取引を撲滅したのです。当然の如く損益計算書の営業利益率が高まって黒字化が出来たのです。つまり、自社の「強み」を共有して取引条件を改善するだけで黒字体質に変わったのです。

この状態をキープすると営業の方の「時間」が余って来るのです。この余剰時間を新規開拓に振り向けて拡大成長に転じるのです。HPを介して問合せも来るのですが、今まではストレートに対応するだけでしたが、丁寧に使用状況などを伺い状況に対応する商品を提案する事で他社と違った切口で入り込む確率が高まったのです。この多くは物件と呼ばれる商談なのですが、丁寧な対応が評価されて他の商品でも取引が始まったケースが多くなりました。

この背景には、メルマガや冊子そしてFaxDMなどで情報発信を行った事が功を奏しています。故船井先生は「気」と言われていましたが、世の中は「気」で繋がっており、情報発信すると反応する客が出て、その反応が時空を超えて他所で起こり「新規」の問合せが来るとというファジーですが現実的に実感する現象があるのです。多くの方はダイレクトの注文に目が行きますが、関心を持ったが動かない潜在客が行動する客の10倍いると言われていています。右掲はイノベータ理論ですが統計の正規分布です。中央からの乖離を偏差(σ)で表しますが、イノベータ層(即行動派)は 2σ 以上で僅か2.5%に過ぎず、アーリーアダプター層 $2\sigma \sim 1\sigma$ の間は13.5%、アーリーマジョリティ層 $1\sigma \sim 0$ の間は34%ですがその半分17%、つまり、 $13.5 + 17 = 30.5\%$ の潜在客がいるという事です。



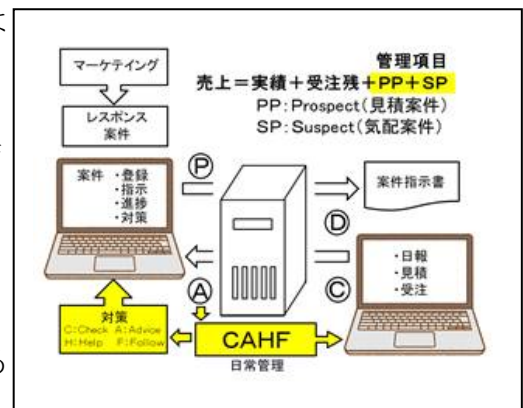
3. 「潜在客」に迫る「Do指示」

筆者の経験では、FaxDMのレスポンス客の10倍の潜在客を実感しています。初期はターゲット・リストに基づいて「後追い」して頂くとアツと言う間にレスポンス数と同じ潜在客が発見できました。最近では、「後追い」ではなく同じリストに再度FaxDMという事が多く、レスポンスもFaxや電話だけでなくHPからの問合せという形も多くなっています。

また、HPからの問合せでは故船井先生の「気」の理論を実感しています。「気」は見えない形だが色んな方面に繋がっているというモノでファジーな物ですが、これを実感します。例えば、FaxDMである商品を告知すると意外にもHPからの問合せが増えるのです。FaxDMにHPとのリンクがあり該当商品へのアクセスが増え、その結果、検索順位が高まりHPからの問合せや注文が増えるという構図です。ともかく、FaxDMのリストからのレスポンスや検索からの問合せが増えるので「気」という概念を大事にしたいと思います。

これらの「潜在客」の特長は目前の商談で必要という即決型の他に「案件」があつての問合せが多いという事です。つまり、迷っている段階なので自社以外にも問合せして調査しているのです。この段階なので時間的余裕があるので資料請求が多いのです。この請求に応えるのは勿論ですが、問合せの背景を聞き「この方が良いのではないか」とサジェストする余裕が課題です。

往々にして、資料だけを送るといのが多いのです。右掲は「Do指示」というサラリーマン時代から行って来た案件管理です。レスポンスを一旦PCに取り込み、案件指示書という形に出力して報告を求めるのです。現場ではこの指示書で会話しますが、マネージャーは部下の報告を案件に記録して「気配案件」(SP: Suspect)管理して「後追い」を徹底するのです。この時、黄色で示すCAHF (Check, Advice, Help, Follow) がポイントです。つまり、NA: Next Actionを促す事で確率が上がるのです。気配から見積へ伸展させるヘルプをデータで科学的に管理するのです。



4. 企業に潜むガン発見から

マーケティングは商品さえ決まればリストも作れるので発信は出来ますが、その結果、レスポンスがあっても現場が忙しくて対応できないのでは無意味になります。第1項で「企業に潜むガン」について書きましたが、社員の方は「忙しい」と頑張っているが実は「儲からない」構図で振り回されている状況で、しかも「ありがたい客」と思っている場合もあるのです。まずは、お客様から売上データを頂き、売上と粗利率でクロス分析すると低粗利率で回数も多いお客様が浮かんで来るのです。筆者の体験では、これらのお客様に対応策をぶつけると意外に「貴社が何も言わなかったから」という返事で4割以上が条件改善に応じてくれたのです。結果、「儲かる体質」になり、営業の方に時間的余裕が生まれたのです。勿論、丁寧な対応に時間を割き、さらに、新規対応で成果を生み出し顧客数が増えて拡大成長へ転じたのです。

ポイントは「企業のガン」を明らかにする事です。売上データを売上と粗利率の2項目でクロス分析して、しかも、伝票単位の売上に掘り下げ1件あたりの採算性を明確化したのです。粗利は売上一原価ですが、さらに「人件費」や「配送梱包費」などの経費を考慮する必要があります。伝票1件あたりの粗利額が1千円程度では儲からないのです。思い切って「取引」の改善策を決めてお客様に理解して頂く事が大切です。約4割のお客様が改善に応じて下さった経験があるので思い切って「企業のガン」退治に打って出ることをお勧めします。