

あきない戦略☆ 社長塾

第14講

ひょうご税理士法人 (認定経営革新等支援機関)
せのおよろう
公認会計士/税理士 妹尾 芳郎
URL <http://senoo.net/>

～営業戦略(2)を理解しましょう～

前回は、強者の営業戦略について説明させて頂きました。競争条件が不利な会社が勝ち抜くためには、強い会社と違った営業のやり方をする必要があります。

今回は、弱者の営業戦略について説明したいと思います。

1. 1位作りに焦点を当てた営業のやり方を決める

売上げを増やせば会社の業績もよくなると思っている経営者はいませんか？

確かに売上げだけが増えれば会社の業績は良くなります。しかしながら、現実には売上げが増えるに変動費も増え、また人員増など固定費も増えることになります。

つまり、経常利益は売上高との相関関係で決まるのではなく、粗利益と固定費とのバランスで決まるのです。

売上高	変動費	
	粗利益	固定費
		経常利益

資金力の弱い会社が、売上げを伸ばすことだけに注力しすぎると、より財務状況が悪化しかねません。そのためには商品・サービス、営業地域、業界・客層の3つに対して、どこに1位作りをつくるのかの一点絞りがなんとしても必要です。

2. 強い会社を攻撃目標にしない

法人営業の新規開拓の場合、相手会社が業界1位の会社とお付き合いしている中に割り込んで、同じようにお付き合いしてもらおうということは、並大抵の努力では難しいと思います。

差別化した1位の商品・サービスがあれば別ですが、そうでなければ1対0.3の力関係は二乗に比例するので、1対0.09と強い会社の10分の1になってしまいます。

これでは経常利益が出るどころか、赤字で苦しむことになりかねません。

市場にはお客様とライバルの2つしかないのです。では、どのような会社を攻撃目標にするかです。

①出勤時間の遅い社長は、本気で仕事をしていません。

特に二代目・三代目の社長であれば格好の攻撃目標です。

②本業とは関係ない副業に手を出している会社

③社長がロータリークラブや公職・名誉職にうつつを抜かし、本業の経営を社員に任せっきりになっている会社

このようなダメな会社のマイナス部分をプラスに変えられるものを見つけて、それをお客様に提供すれば、必ずひっくり返すことができるのではないのでしょうか。

3. 営業の差別化

①戦略と戦術の区別を明確にし、社長は自社に合った営業戦略を決定する

②自社の営業のやり方をもう一度原点から振り返り、今の外部環境に合った営業のやり方なのか、SWOT分析等により、自社の強み・弱みを再点検する

③自分の業界以外で営業・差別化で成功している事例をできるだけ多く集めて、比較検討する

経営全体の中でも営業の差別化のウエイトが一番高いので、社長はいかに熱心に研究するかが、会社の業績にも反映することを肝に銘じて行動して下さい。

4. 小規模1位主義、部分1位主義のルールをつくる

強い会社との競争を避けて、自社の経営力で1位になれるものに目標を定めて下さい。

その場合に、目標の規模に手段の規模を合わせようとすると、失敗しかねません。現在持っている手段の規模に目標の規模を合わせるのが原則です。

そのためには、小規模の現在の状態で1位をねらうのです。まずは、足るを知ることです。

5. 勝ちやすい目標は細分化して発見する

商品について、1位になるものの目標を定める場合にできるだけ全体を対象とするのではなく、用途なり、価格別、サイズ別など細分化して検討します。

営業のやり方も同様で相手先ごと、お客様の客層ごとに細分化していきます。そうすれば、他社が気付いていない効率の良い営業のやり方を考えつくことができます。

6. 競争条件が不利なメーカーはエンドユーザーにより近づく営業のしくみ

営業力の弱いメーカーが卸会社に依存すると、せつかくのいい製品も卸会社・販売店の2つの段階で圧迫を受けることになります。

これではいつまで経っても市場占有率を高めることはできません。

そのためには、

①卸会社との取引をやめて直接、販売店・小売店と取引をする。ただし、この場合、やみくもに販売店とつきあうのではなく、営業マンの移動時間を考えた重点地域と最大営業範囲をはっきり決めておくことです。

②卸会社の了解を得て、自社の営業マンが販売店・小売店を定期的に巡回して自社の商品のメリットを直接伝えることです。

それによって、販売店が気に入れば、販売店から卸会社に注文をお願いするのです。

コンピューターセールスという末端の刺激型の営業対策です。

アサヒビールは、スーパードライの売り込みをこのやり方で飛躍的に伸ばしました。

弱者の営業戦略において大事なことは、3～5年かけて自社にとっての強いものの1位ができるまで、根気よく営業を続けること。そのためにも正しい営業戦略のもとで販売戦術を集中投入する。組織体制で営業マンの比重を多くして、間接部門はできるだけ最小限の軽装備を守って動きの早い仕事をすることです。

最後に、自社の営業戦略を他社には流さないことです。強者に知れ渡ると瞬く間につぶされるに決まっているからです。

今回は、弱者の営業戦略について伝えましたが、自社の営業戦略が決して強者の営業戦略になっていないか、もう一度再点検して下さい。

第14講のおさらい～営業戦略(2)を理解しましょう～

①1位作りに焦点を当てた営業のやり方を決める

②強い会社を攻撃目標にしない

③営業の差別化

④小規模1位主義、部分1位主義のルールをつくる

⑤勝ちやすい目標は細分化して発見する

⑥競争条件が不利なメーカーはエンドユーザーにより近づく営業のしくみ

あきない戦略☆ 社長塾

第14講

ひょうご税理士法人 (認定経営革新等支援機関)
せのおよろう
公認会計士/税理士 妹尾 芳郎
URL <http://senoo.net/>

～営業戦略(2)を理解しましょう～

前回は、強者の営業戦略について説明させて頂きました。競争条件が不利な会社が勝ち抜くためには、強い会社と違った営業のやり方をする必要があります。

今回は、弱者の営業戦略について説明したいと思います。

1. 1位作りに焦点を当てた営業のやり方を決める

売上げを増やせば会社の業績もよくなると思っている経営者はいませんか？

確かに売上げだけが増えれば会社の業績は良くなります。しかしながら、現実には売上げが増えるの変動費も増え、また人員増など固定費も増えることになります。

つまり、経常利益は売上高との相関関係で決まるのではなく、粗利益と固定費とのバランスで決まるのです。

売上高	変動費	
	粗利益	固定費
		経常利益

資金力の弱い会社が、売上げを伸ばすことだけに注力しすぎると、より財務状況が悪化しかねません。そのためには商品・サービス、営業地域、業界・客層の3つに対して、どこに1位作りをつくるのかの一点絞りがなんとしても必要です。

2. 強い会社を攻撃目標にしない

法人営業の新規開拓の場合、相手会社が業界1位の会社とお付き合いしている中に割り込んで、同じようにお付き合いしてもらおうということは、並大抵の努力では難しいと思います。

差別化した1位の商品・サービスがあれば別ですが、そうでなければ1対0.3の力関係は二乗に比例するので、1対0.09と強い会社の10分の1になってしまいます。

これでは経常利益が出るどころか、赤字で苦しむことになりかねません。

市場にはお客様とライバルの2つしかないのです。では、どのような会社を攻撃目標にするかです。

①出勤時間の遅い社長は、本気で仕事をしていません。

特に二代目・三代目の社長であれば格好の攻撃目標です。

②本業とは関係ない副業に手を出している会社

③社長がロータリークラブや公職・名誉職にうつつを抜かし、本業の経営を社員に任せっきりになっている会社

このようなダメな会社のマイナス部分をプラスに変えられるものを見つけて、それをお客様に提供すれば、必ずひっくり返すことができるのではないのでしょうか。

3. 営業の差別化

①戦略と戦術の区別を明確にし、社長は自社に合った営業戦略を決定する

②自社の営業のやり方をもう一度原点から振り返り、今の外部環境に合った営業のやり方なのか、SWOT分析等により、自社の強み・弱みを再点検する

③自分の業界以外で営業・差別化で成功している事例をできるだけ多く集めて、比較検討する

経営全体の中でも営業の差別化のウエイトが一番高いので、社長はいかに熱心に研究するかが、会社の業績にも反映することを肝に銘じて行動して下さい。

4. 小規模1位主義、部分1位主義のルールをつくる

強い会社との競争を避けて、自社の経営力で1位になれるものに目標を定めて下さい。

その場合に、目標の規模に手段の規模を合わせようとすると、失敗しかねません。現在持っている手段の規模に目標の規模を合わせるのが原則です。

そのためには、小規模の現在の状態で1位をねらうのです。まずは、足るを知ることです。

5. 勝ちやすい目標は細分化して発見する

商品について、1位になるものの目標を定める場合にできるだけ全体を対象とするのではなく、用途なり、価格別、サイズ別など細分化して検討します。

営業のやり方も同様で相手先ごと、お客様の客層ごとに細分化していきます。そうすれば、他社が気付いていない効率の良い営業のやり方を見つけ出すことができます。

6. 競争条件が不利なメーカーはエンドユーザーにより近づく営業のしくみ

営業力の弱いメーカーが卸会社に依存すると、せつかくのいい製品も卸会社・販売店の2つの段階で圧迫を受けることになります。

これではいつまで経っても市場占有率を高めることはできません。

そのためには、

①卸会社との取引をやめて直接、販売店・小売店と取引をする。ただし、この場合、やみくもに販売店とつきあうのではなく、営業マンの移動時間を考えた重点地域と最大営業範囲をはっきり決めておくことです。

②卸会社の了解を得て、自社の営業マンが販売店・小売店を定期的に巡回して自社の商品のメリットを直接伝えることです。

それによって、販売店が気に入れば、販売店から卸会社に注文をお願いするのです。

コンピューターセールスという末端の刺激型の営業対策です。

アサヒビールは、スーパードライの売り込みをこのやり方で飛躍的に伸ばしました。

弱者の営業戦略において大事なことは、3～5年かけて自社にとっての強いものの1位ができるまで、根気よく営業を続けること。そのためには正しい営業戦略のもとで販売戦術を集中投入する。組織体制で営業マンの比重を多くして、間接部門はできるだけ最小限の軽装備を守って動きの早い仕事をすることです。

最後に、自社の営業戦略を他社には流さないことです。強者に知れ渡ると瞬く間につぶされるに決まっているからです。

今回は、弱者の営業戦略について伝えましたが、自社の営業戦略が決して強者の営業戦略になっていないか、もう一度再点検して下さい。

第14講のおさらい～営業戦略(2)を理解しましょう～

①1位作りに焦点を当てた営業のやり方を決める

②強い会社を攻撃目標にしない

③営業の差別化

④小規模1位主義、部分1位主義のルールをつくる

⑤勝ちやすい目標は細分化して発見する

⑥競争条件が不利なメーカーはエンドユーザーにより近づく営業のしくみ