

活動の質 「顧客の戦略的格付け法」

大きな会社は有利で小さな会社は不利である。しかし、戦略次第で小が大に勝つ可能性は見いだせる。この「弱者逆転」するための理論と実務の体系が「ランチェスター戦略」である。多くの企業がこれを学び、自社の戦略づくりに活用してきたことから、わが国において競争戦略・販売戦略のバイブルといわれる。埼玉県企業の経営相談の実績も豊富なランチェスター戦略コンサルタント福永雅文氏が事例を交えて中小企業向けに解説していく。



福永 雅文

ランチェスター戦略コンサルタント
問合せ先：info@sengoku.biz

ランチェスター戦略では、営業員一人ひとりが顧客を開拓し売上を上げ利益を生み出す力を「営業員の攻撃力＝活動の質×活動の量」と定義している。営業員攻撃力の法則という。活動の量は勤務時間のことではなく顧客と接触する時間である。

活動の質は第一に人材の質、第二に戦略の質、そして第三に活動の質に分けて考える。「優れた人材が正しい戦略に基づいて適正な活動をたくさん実施すれば成果は上がる」というシンプルな考えである。今号では活動の質について解説する。

いますぐできる顧客の戦略的格付け法

営業活動の質を考えるうえで、限られた時間や販促費用をどのように顧客に配分するのかを定める必要がある。法人営業の会社の多くは顧客の重要度を格付けしている。だが、そのほとんどは不十分である。第一に格付けの方法が間違っている。第二に格付けした後の活動管理ができていない。

ランチェスター戦略にはランチェスター式ABC分析を基に行う顧客の戦略的格付け法がある。ただし、これは顧客と競合の情報がある程度ないと策定できない。そこで、ここではほとんどの会社ですぐに実行可能な簡易版のやり方を解説する。

図は法人顧客を対象とする営業会社の戦略的格付

けの例である。横軸は顧客の需要規模である。どれだけ仕入れているのか。たとえば、年商10億円以上を大口需要先：A、3億円以上10億円未満を中口需要先：B、3億円未満を小口の需要先：Cと定義する。

縦軸は各顧客内での自社の競争地位である。自社がナンバー1の納入業者であればaである。ナンバー1とは正式には1位でかつ2位に3倍差をつけたダントツを意味するが、簡易的には「独占または自社がメインの納入業者」でよい。cは他社がナンバー1である。bはどの納入業者もナンバー1になっていない状況である。dは未取引先、または取引があってもごくわずか、またはスポット的で定期的な取引となっていない場合である。

需要規模ABCと顧客内の自社の競争地位abcを掛け合わせると、未取引先も含めたすべての顧客がAaからCdまでの12通りに格付けられる。取引先のみだとCcまでの9通りである。

一番重要な顧客はAaである。規模が大きく自社のシェアも高い。二番目に重要なのはAbである。なぜなら、最も重要なAaの候補は短期的にはAbのなかにいるからだ。顧客内シェアをアップしてAaを目指す。三番目に重要なのはBaである。成長の可能性のある顧客を選び客先繁盛支援を行う育てる先である。Aa・Ab・Baは重要顧客である。



顧客の戦略的格付けと、定期訪問の例

		顧客の需要規模		
		A：大規模 例 10 億円以上	B：中規模 例 3～10 億円	C：小規模 例 3 億円未満
顧客内シェア	a：自社ナンバー 1 独占又はメイン	Aa：重要 例) 月 4 回	Ba：重要 例) 月 4 回	Ca：普通 例) 月 2 回
	b：ナンバー 1 が不在	Ab：重要 例) 月 4 回	Bb：普通 例) 月 2 回	Cb：非重要 例) 月 1 回
	c：他社がナンバー 1	Ac：普通 例) 月 2 回	Bc：非重要 例) 月 1 回	Cc：非重要 例) 月 1 回
	d：未取引またはスポットのみ	Ad：新規開拓先 4 回訪問で判定	Bd：新規開拓先 4 回訪問で判定	Cd：触らない先

A c・B b・C a は普通の重要度として一括りにできるが、その性格は全く異なるので攻略の方針は違う。A c は需要は大きいが自社は弱い。強者に徹底的に差別化していく攻める先である。C a は需要は小さいが自社は強い。成長の可能性があるなら B a 同様に育てる先であるが、成長の可能性が低い C a には時間をかけ過ぎないこと。B b は需要は中くらいで自社も中くらい。顧客内シェアをアップさせて B a を目指す。

B c・C b・C c は非重要顧客である。ここに時間をかけてはならない。新規開拓は A d・B d を対象に行う。C d は対象外である。以上が簡易的ではあるが正しい顧客の格付け法である。

格に応じた「定期訪問」の頻度

第二の活動管理は、A a・A b・B a を重要顧客として高頻度で訪問商談することとする。例では月 4 回である。A c・B b・C a は普通顧客として中頻度、例では月 2 回である。B c・C b・C c の非重要顧客は低頻度、例では月 1 回である。

この訪問回数は用事がなくても定期的に行く回数のことである。「定期訪問」という。用事があれば何度行ってもよい。格付けをしても定期訪問の頻度を定めていない、定めても守っていない会社が多い。

だから実行すれば勝てる。

格に応じた訪問頻度を定めずに営業員任せにすると営業員は用事がある先や訪問を歓迎される先にはよく行くが、そうではない先への訪問は少ない。一般に C a・B a 顧客への訪問が多すぎる。筆者はオアシス客と呼ぶ。営業員の憩いの場になっていないか。逆に A c への訪問が少なすぎる。用事もないし、顧客に訪問を歓迎されないからだ。だが、伸び代はある。営業員任せにせず、会社として対策する必要がある。

A d・B d の新規開拓候補のなかから選択してアプローチする。次号で新規開拓や商談進捗管理の勘どころを解説する。

●連載の筆者の最新刊が発刊されました！

「小が大に勝つ逆転経営」

弱者 19 社を業績向上させた
社長のランチェスター戦略

福永雅文著

日本経営合理化協会出版局刊

販売価格
14,850 円
(税込)

