

営業チーム攻撃力の法則

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

これまでの連載でランチェスター第一法則を応用した「営業員攻撃力の法則：攻撃力＝活動の質×活動の量」をもとに、営業員一人ひとりの攻撃力をアップさせる方法を解説してきた。人材の質、戦略の質、活動の質、活動の量について分けて取り上げてきた。

ランチェスター法則には第二法則がある。集団戦の場合は兵力数が2乗となる法則である。これを営業チームの攻撃力に当てはめると、「営業チーム攻撃力の法則：攻撃力＝活動の質×活動の量の2乗」である。チームがチームとして相乗効果をあげたとき、そのチームの活動量が2乗に作用し、圧倒的なパワーになるというものだ。

ただし、自社に営業員が10人いるから100の活動量になれば誰も苦労はない。何人いても個々がバラバラに活動する個人商店の集まりのような組織であれば足し算にしかならない。一人でできることを二人でやれば半分である。一人ひとりの一つひとつの活動が相乗効果を発揮するように取り組まなければ成り立つものではない。

第一条件「共通言語」

ではどうすれば個々の活動が相乗効果を発揮するのか？ その答えを経営学者のドラッカーが示

唆している。「オーケストラの指揮者はどうして、タクト一本で大勢の演奏者を完璧にまとめあげているのか？ それは楽譜があるからである。」楽譜は音楽の共通言語である。

読者の会社には営業の共通言語があるだろうか。戦略の共通言語なき営業活動は楽譜なしのオーケストラのようなもの。演奏として成り立っていない。本誌連載でこれまで、ランチェスター戦略のさまざまな共通言語を解説してきた。

- ・強者：市場シェア1位
- ・弱者：市場シェア2位以下
- ・弱者の基本戦略：差別化
- ・顧客の戦略的格付け法

などなど。バックナンバーを振り返り、共通言語を確認して使いこなしていただきたい。

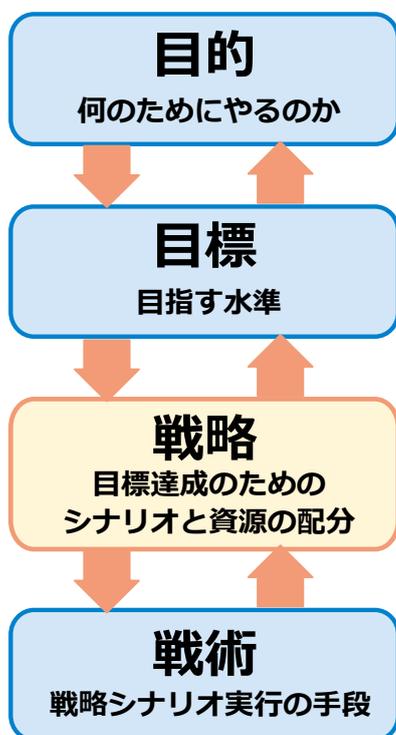
「目的・目標・戦略・戦術」という言葉も改めて定義するので共通言語化してほしい。

目的の「的」とはマトである。何のためにそれを行うのか。企業活動の目的は企業の理念やミッションの実現ではなかろうか。まず、理念を確立し、共有することから始めるべきである。

目標の「標」とは「道標(みちしるべ)」の「標(しるべ)」である。どこまでやるのか。果てしない大目標をビジョンという。ビジョン実現へ向けて中期経営目標が定められる。そこから今期の売上・



目的、目標、戦略、戦術



利益・シェアといった目標にブレイクダウンされていく。

その目標を達成するためのシナリオと資源の最適配分が戦略である。戦術とは戦略シナリオ実行の手段である。

これらの目的・目標・戦略・戦術が長期・中期・短期で記されているものが経営計画書である。これを作成し、社員に配布し、経営計画発表会を開催する会社のほとんどは好業績企業である。共通言語化されているからである。

ランチェスター戦略ではナンバー1のシェアを獲得することを大きな目標とし、そのために、市場を自社に都合よく括り直し、特定分野でナンバー1を目指す。特定分野とは主に地域、顧客層、商品である。ナンバー1とは単なる一位ではなく原則として二位に1.7倍以上の差をつけたダントツのことである。

第二条件「業務の標準化」

相乗効果を発揮する第二条件が業務の標準化である。製造現場では業務は標準化され、生産性向上運動も日々行われているが、営業現場では未だに標準化がなされていない会社が多い。

「営業は結果がすべて。数字(売上や利益)が人格」などといって、結果さえ出していけばよかった時代は過去の話である。営業活動の標準を定め、標準通りに活動すれば平均的な業績を上げられるようにしなければ、相乗効果は上がらない。

ランチェスター戦略では顧客を需要規模と顧客内シェアで戦略的に格付け、格に応じた攻略の方針とコミュニケーションの量を定めることを原則としている。たとえば重要な顧客には月に4回、普通は2回、非重要は1回、新規開拓候補先は2回などと定め、用があっても無くても定期訪問する。

商談のプロセスを案件発掘段階のアプローチとヒアリング、案件進捗段階のプレゼンとクロージング、受注後のアフターに区分して進捗を管理することも業務の標準化である。

●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)

